PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG LẠI TỔ CHỨC TỪ ĐIỂM “KHÔNG”

Hoàng Thị Đào, Hoàng Thị Phượng, Đào Minh Phượng

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: daoht@vpi.pvn.vn

<https://doi.org/10.47800/PVJ.2021.03-05>

Tóm tắt

Để ứng phó với sự thay đổi về nhu cầu thị trường, sự phát triển của công nghệ, xu hướng chuyển dịch năng lượng và đại dịch Covid-19..., các công ty dầu khí phải thay đổi chiến lược và xây dựng lại tổ chức theo hướng triệt để nhằm hoạt động đạt hiệu quả và tăng khả năng thích ứng. Bài báo giới thiệu phương pháp tiếp cận xây dựng lại tổ chức bắt đầu từ điểm “không” (Zero-based organisation, ZBO) đang được các doanh nghiệp trên thế giới nghiên cứu, áp dụng. Phương pháp này tạo ra sự khác biệt trong hoạt động; hướng đến cách thức làm việc đơn giản, tinh gọn, trọng tâm, linh hoạt, hiệu quả; tăng khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

Từ khóa: Tổ chức lại, xây dựng lại tổ chức từ điểm “không”.

1. Giới thiệu

Thay đổi tổ chức, dù ở quy mô lớn hay nhỏ, đều nhằm mục tiêu xây dựng tổ chức tinh gọn, linh hoạt và hoạt động hiệu quả hơn. Tuy nhiên, đi kèm sự thay đổi theo cách tiếp cận truyền thống là các vấn đề như: gián đoạn hoạt động kinh doanh; “sa lầy” vào việc sắp xếp các hoạt động hiện có; sửa đổi quy trình cũ không hiệu quả; tốn thời gian và nguồn lực cho các quy trình cốt lõi (như nghiên cứu, thiết kế, phát triển và thực hiện); chưa áp dụng giải pháp kỹ thuật số linh hoạt cho cả hoạt động cốt lõi và quy trình hỗ trợ.

Phương pháp ZBO giúp doanh nghiệp giải quyết các thách thức trên, loại bỏ những cách làm đã được thể chế hóa hoặc theo lối mòn, thúc đẩy tư duy mới, tận dụng tối đa các giải pháp kỹ thuật số và công nghệ mới nhất [1]: (i) Loại bỏ các ràng buộc hiện có để phát triển kịch bản tối ưu; (ii) Loại bỏ những hoạt động dư thừa, không còn phù hợp; (iii) Tiếp cận từ nhiều góc độ dựa vào kiến thức chuyên môn để giải quyết các hạn chế; (iv) Tập trung hợp tác; (v) Các điều kiện (bắt buộc phải có) đưa tuần tự vào cuối quy trình để không ảnh hưởng tới tư duy sáng tạo ở giai đoạn đầu ZBO, từ đó tạo ra được quy trình tối ưu nhất.

Phương pháp tiếp cận ZBO giúp các nhà lãnh đạo cân bằng tham vọng chiến lược cấp cao và chiến thuật

ngắn hạn, thúc đẩy phát triển/đưa ra ý tưởng và chiến lược trong khi doanh nghiệp vận hành/hoạt động như thường lệ. ZBO đưa các ý tưởng đột phá, tái tạo dịch vụ khách hàng và thay đổi cách kinh doanh thông qua việc loại bỏ hết các hạn chế bất cập hiện tại để xây dựng một tổ chức chuyển đổi thực sự [2]. Sự chuyển đổi này hướng tới các ưu tiên chiến lược và tạo cơ hội để ứng phó với các thách thức trên thị trường. Để thực hiện ZBO đòi hỏi đầu tư về nguồn lực, sẵn sàng chấp nhận thách thức và thử nghiệm. Nếu áp dụng thành công, ZBO sẽ mang lại lợi nhuận đầu tư cao nhờ cắt giảm chi phí, loại bỏ sự phức tạp mà không ảnh hưởng tới an toàn, chất lượng hoặc niềm tin của khách hàng, nắm bắt cơ hội mới và xây dựng khả năng phục hồi cho tương lai.

Theo nghiên cứu của Bain&Company, phương pháp ZBO phù hợp áp dụng cho những doanh nghiệp đã thực hiện hàng loạt thay đổi/sáp nhập dẫn đến nhiều chi phí chung không cần thiết; chịu áp lực về lợi nhuận do yêu cầu phát triển của ngành (vấn đề về thay đổi các quy định); chi phí chung lớn hơn đáng kể so với chuẩn ngành; ngân sách cho chức năng hỗ trợ tăng mà quy mô không tăng; các doanh nghiệp gặp khó khăn do quy trình phức tạp ảnh hưởng đến thời gian đưa ra quyết định [3].

2. Phương pháp xây dựng lại tổ chức bắt đầu từ điểm “không”

Phương pháp ZBO, là cách tiếp cận bắt đầu từ con số không, các doanh nghiệp thông qua việc xóa bỏ mọi cấu

Ngày nhận bài: 18/10/2020. Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 18/10 - 23/12/2020.
Ngày bài báo được duyệt đăng: 9/3/2021.

trúc, quy trình hoạt động sẵn có và các bên liên quan để tập trung vào sự phát triển trong tương lai; hiểu rõ chức năng cốt lõi của doanh nghiệp và tạo sự liên kết với câu hỏi “Tổ chức tương lai hoàn hảo như thế nào nếu được xây dựng từ đầu?” [4] từ đó xây dựng lại quy trình dịch vụ khách hàng, thay đổi cách làm việc để thiết kế tổ chức linh hoạt phù hợp bằng việc sắp xếp lại mô hình vận hành, thiết lập lại quy trình làm việc, cải tiến năng suất nhờ áp dụng kỹ thuật số.

Các hoạt động trọng tâm của phương pháp ZBO [2, 5]:

- Xác định điểm “không” (zero point): điểm “không” là điểm cốt lõi của doanh nghiệp, một công ty không thể hoạt động nếu thiếu giá trị cốt lõi. Khi tái tổ chức, cần rà soát quy trình, hệ thống và sản phẩm thiết yếu/tối thiểu cần giữ (để xuất khả thi tối thiểu).
- Thiết kế mô hình mục tiêu lý tưởng (sao Bắc Đẩu): Phải xác định rõ ràng mục tiêu để doanh nghiệp, người lao động và khách hàng có thể thấy và hiểu được. Đây là bước quan trọng trong cách tiếp cận ZBO. Nếu không có mô hình mục tiêu rõ ràng, doanh nghiệp có thể rơi vào các cạm bẫy tiềm tàng như (i) quá chú trọng thống kê (statical focus) mà không đạt được kết quả đột phá cần thiết; (ii) quá tập trung vào mục tiêu lớn, doanh nghiệp có thể bị doanh nghiệp khác vượt qua vì có mục tiêu rõ ràng hơn và thị trường hấp dẫn hơn với khách hàng.
- Lập kế hoạch kết nối từ mô hình mục tiêu tương lai về hiện tại, quá trình này gọi là back-casting (Hình 1).

ZBO thúc đẩy lợi thế cạnh tranh và tăng trưởng trên 2 khía cạnh [6]: (i) Tập trung vào “trở nên xuất sắc ở những điều cơ bản” với sự xuất sắc trong quy trình và thực hiện hiệu quả hơn các chức năng lõi; (ii) Luôn “khai phá nền tảng mới” để thúc đẩy sự đổi mới, xây dựng năng lực để tạo sự cạnh tranh khác biệt và thu hút khách hàng theo cách hoàn toàn mới. ZBO thách thức tham vọng chiến

lược và các năng lực cạnh tranh khác biệt, tư duy về những gì sẽ (không) làm và điều gì làm ra sự khác biệt, từ đó xây dựng chiến lược tăng trưởng và liên kết với một tổ chức linh hoạt hơn. Các nguồn lực được phân bổ cho các lĩnh vực có giá trị cao nhất của doanh nghiệp; tạo hệ sinh thái không biên giới cho tài năng, năng lực “plug & play” [3, 7]; cơ cấu tổ chức và chi tiêu phù hợp với chiến lược và định hướng khách hàng.

Kết quả nhận được từ ZBO thường rất lớn nếu làm đúng cách và đòi hỏi có sự thay đổi trong văn hóa của doanh nghiệp [5]. Các lợi ích khi thực hiện ZBO thành công:

- Kết quả mang tính chuyển đổi hơn: thay vì chỉ dịch chuyển một số đơn vị/bộ phận, ZBO có được đội hình linh hoạt, tập trung năng lực chuyên môn cho các dự án/chương trình mới. Linh hoạt điều chỉnh tổ chức để thích nghi với chiến lược hiện tại và tương lai [4].
- Tiết kiệm đáng kể chi phí: xác định được những vấn đề thực sự cần thiết, với quy trình mới, các hoạt động không cần thiết và quan liêu sẽ không còn được sử dụng [4]. Các doanh nghiệp áp dụng ZBO đã nhanh chóng cắt giảm được 25% chi tiêu cho các chức năng hỗ trợ và chi phí chung (overhead cost), đồng thời tăng hiệu quả và khả năng cạnh tranh [3].
- Tiếp sức thay vì rút cạn kinh nghiệm (draining experiences): tiếp thêm năng lượng từ khả năng có thể tạo ra một tổ chức tương lai mà người lao động thấy rằng họ sẽ được tham gia để đi đến thành công. Điều này đem lại cho tổ chức một tầm nhìn rõ ràng hơn để người lao động đều có thể cùng hỗ trợ [4].
- Loại bỏ được tính chủ quan ra khỏi quy trình, đem đến một tiếng nói chung về những gì quan trọng nhất của tổ chức [8].

Để ZBO phát huy tối đa hiệu quả, cần áp dụng công nghệ mới ngay từ đầu và sử dụng tư duy từ điểm “không” để liên tục suy nghĩ lại các quy trình và chi phí để tạo ra hiệu quả. Từ đó, xây dựng các năng lực tổ chức để duy trì kết quả, trao quyền cho tài năng, khai thác văn hóa có ý thức về năng suất và khích lệ/khuyến khích phù hợp.

Hình 1. Thiết kế mô hình mục tiêu lý tưởng [2].

3. Điểm khác biệt giữa phương pháp truyền thống và ZBO

Cả 2 cách tiếp cận đều bắt đầu từ việc đánh giá và hiểu các năng lực của tổ chức từ đó tinh chỉnh và đưa ra giải pháp tốt nhất trên cơ sở một thiết kế lý tưởng, thực tế. Cả 2 cách tiếp cận đều đòi hỏi một sự hiểu biết sâu sắc về các giải pháp trước khi xác định thách thức hoặc cơ hội thiết kế tổ chức tương lai.

Phương pháp truyền thống cần có thời gian và nỗ lực đáng kể để: (1) Chi tiết nhiều cấp độ của quy trình hiện tại; (2) xác định và loại bỏ những thứ không cần thiết; (3) thực hiện việc cải tiến.

Phương pháp ZBO tiếp cận tập trung vào kết quả, gồm: (1) Bắt đầu với một quy trình tối ưu; (2) vừa làm vừa sửa những hạn chế, phát sinh và để lại những thứ cần thiết cho quy trình mới.

Các điểm khác biệt cơ bản giữa phương pháp thiết kế tổ chức truyền thống và phương pháp ZBO [2, 9] như Bảng 1.

4. Nguyên tắc 5 “đúng” của ZBO

Nguyên tắc 5 “đúng” khi thiết kế tổ chức theo phương pháp ZBO [3, 7]:

- Đúng việc (Right work): Xem xét các công việc thúc đẩy giá trị kinh doanh lớn nhất, xác định thói quen và các dự án quan trọng nhất. Loại bỏ công việc bằng cách giảm sự phức tạp và đầu tư không cần thiết.

- Đúng quy mô (Right size): Xác định thời gian, nỗ lực và tần suất công việc cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến

lược. Từ đó, doanh nghiệp tập hợp và sắp xếp lực lượng lao động dựa theo công việc hàng ngày và theo dự án. Sử dụng kỹ thuật số và đưa nguồn lực vào khu vực chiến lược nếu có thể.

- Đúng cấu trúc (Right structure): Chuyển từ cấu trúc cứng nhắc, nhiều tầng nấc (nhiều cấp quản lý trung gian) sang cấu trúc quản lý theo dự án (project-based structures), mục tiêu đưa ra tổ chức linh hoạt hơn, cân bằng phạm vi kiểm soát và tập trung vào năng lực cốt lõi, làm rõ vai trò và trách nhiệm.

- Đúng người (Right people): Xây dựng một tổ chức thực sự từ dưới lên (a true bottom-up), xem xét kỹ năng, cấp độ, tiền lương, thời hạn và địa điểm làm việc. Tất cả nhân viên ở mọi vị trí đều phải được đánh giá để đảm bảo có các kỹ năng phù hợp với vai trò hiện tại và phù hợp với văn hóa mới giữa người lao động và mô hình mới. Cần đảm bảo họ có khả năng linh hoạt và kỹ năng trong các lĩnh vực mới phù hợp với những thay đổi trong tương lai.

- Đúng phương pháp (Right measures): Mục tiêu rõ ràng, trách nhiệm giải trình cá nhân và tính minh bạch là nền tảng cho việc thúc đẩy và đo lường thành công của tổ chức. Phát triển mục tiêu cá nhân định hướng nâng cao trách nhiệm, nâng cao trách nhiệm giải trình, ý thức làm chủ, minh bạch và cho phép ra quyết định từ tuyến đầu (frontline) để xây dựng tổ chức linh hoạt hơn.

Bảng 1. Sự khác biệt giữa phương pháp truyền thống và ZBO

	Phương pháp truyền thống	Phương pháp ZBO
Tư duy thiết kế	- Thiết kế thường tập trung vào điểm yếu (pain points) cụ thể và các sản phẩm/tương tác riêng biệt (được áp dụng ở cấp độ chi tiết).	- Thiết kế tổ chức đạt mức chiến lược: Trọng tâm là chiến lược và tham vọng (tạo ra thị trường mới hoặc cung cấp giá trị ở quy mô hiện tại ngay cả khi các ngành công nghiệp bị gián đoạn).
Cách tiếp cận	- Bắt đầu từ việc cắt giảm chi phí, dẫn đến ép các hoạt động hiện có vào mức ngân sách mới mà không đánh giá các lĩnh vực quan trọng, mang lại giá trị cho doanh nghiệp (điều chỉnh cơ bản (baseline)). - Tập trung vào các chỉ tiêu ngắn hạn, tạm thời (chỉ thay đổi dòng quy trình). - Nỗ lực 1 lần, thực hiện đơn lẻ với trách nhiệm không rõ ràng.	- Bắt đầu việc xác định các hoạt động và nguồn lực cần thiết để cạnh tranh trong điều kiện thị trường hiện tại và tương lai (trong 3 - 5 năm) - Kiểm tra toàn diện các khoản mục chi tiêu để xác định các hoạt động cần thiết, mức độ, tần suất, cách có thể thực hiện tốt hơn (thuê ngoài, sắp xếp hợp lý, tự động hóa, tiêu chuẩn hóa), hướng tới đáp ứng nhu cầu khách hàng và tối ưu hiệu quả của tuyến đầu (thay đổi hoàn toàn baseline, các hoạt động và ngân sách bắt đầu từ số không). - Tập trung vào dài hạn, tích hợp quy trình từ đầu tới cuối (thay đổi hành vi, quản trị và tổ chức). - Liên tục cải tiến, thực hiện tích hợp với trách nhiệm rõ ràng.
Tác động	- Các lần cắt giảm chi phí liên tiếp có thể làm giảm tinh thần của nhân viên (vắt cạn kinh nghiệm).	- Xác định được điểm đến tương lai rõ ràng, nhờ đó khích lệ người lao động (tiếp thêm năng lượng).
Kết quả	- Gia tăng cắt giảm chi phí.	- Tạo ra hiệu quả từ việc chuyển đổi trong tổ chức, thay đổi cách làm việc (tạo sự khác biệt), cắt giảm chi phí cho chức năng hỗ trợ và chi phí chung.

5. Các bước xây dựng lại tổ chức theo phương pháp ZBO

Mục tiêu điều chuyển nguồn lực cho khu vực có giá trị cao hơn trong tổ chức và có thể đảm bảo cơ cấu tổ chức và các khoản chi tiêu phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Theo McKinsey [4, 9], có 4 cách để xây dựng các điểm lõi của tổ chức mới từ đầu và nắm bắt cơ hội mới theo phương pháp ZBO:

- Thiết lập tầm nhìn và tính nhất quán về cơ cấu tổ chức: xây dựng tầm nhìn của tổ chức để phân bổ các nguồn lực trong toàn doanh nghiệp, xác định cấp độ nhân viên và đánh giá vai trò của từng người. Bằng cách thiết lập các quy trình quản trị, doanh nghiệp có thể theo dõi sự thay đổi nhân sự theo thời gian.

- Đảm bảo điểm chuẩn toàn diện: Bằng cách tiến hành đánh giá 360°, doanh nghiệp có thể hiểu rõ hơn về các khía cạnh năng suất, bao gồm quy mô và cấu trúc tổ chức, lương thưởng, số cấp quản lý và phạm vi quản lý, tự động hóa, sự kết hợp/hợp tác giữa các hoạt động. Sử dụng dữ liệu bên trong và bên ngoài để đối sánh, từ đó thiết lập các mục tiêu bằng cách so sánh mức năng suất giữa các đơn vị kinh doanh trong tổ chức cả về hiệu quả (như chi phí/tổng thời gian quy đổi) và hiệu suất (như tỷ lệ lỗi).

- Hiểu và khám phá mối liên kết chiến lược và năng lực: tìm cách liên kết các thiết kế tổ chức với các ưu tiên chiến lược, tránh sử dụng cấu trúc cho toàn doanh nghiệp, xây dựng cấu trúc có thể phát triển/thay đổi khi các ưu tiên kinh doanh thay đổi bằng cách thiết kế tổ chức dựa trên năng lực cần thiết trong tương lai.

- Khám phá “làm những điều có thể hơn là làm những điều mong muốn” (art of the possible): doanh nghiệp cần tạo ra văn hóa đổi mới sáng tạo vượt ra khỏi khuôn mẫu để thay đổi cách thức thực hiện công việc, tạo ra một tổ chức linh hoạt, nhạy bén, có vị thế tốt hơn để theo đuổi các cơ hội mới.

Sử dụng nguyên tắc từ điểm “không” để đánh giá các khoản chi tiêu và năng lực của tổ chức cả trên phương diện hiệu quả (điều mà doanh nghiệp mong đợi mọi người sẽ hoàn thành) và hiệu suất (tổ chức tinh gọn, linh hoạt và phản ứng nhanh). Với cách tiếp cận này, các doanh nghiệp có thể thu được hiệu quả đáng kể trong khi nâng cao được năng lực và gia tăng giá trị của chức năng hỗ trợ. Đồng thời, có thể xác định được các khu vực có giá trị cao nhất trong tổ chức và bố trí nhân sự trình độ cao tương ứng. Quy trình 5 bước xây dựng ZBO [10]:

Tạo sự minh bạch: bằng cách đưa ra quan điểm từ đầu đến cuối về cả chi phí nhân công và phi nhân công để đánh giá nhất quán và hiểu ngân sách tổng thể của doanh nghiệp; so sánh với các doanh nghiệp khác trong ngành; nêu bật các cơ hội có thể giảm chi phí như dịch vụ chia sẻ, thiết kế lại quy trình và tự động hóa.

Xác định mức tối thiểu để tồn tại: xác định năng lực cần thiết để duy trì doanh nghiệp bao gồm việc tuân thủ các quy định và cam kết của cổ đông - thường do các lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp quyết định.

Xây dựng một chiến lược tối ưu: bao gồm các hoạt động cần thiết để hỗ trợ chiến lược chức năng. Khôi phục các hoạt động được xem là trọng yếu để theo đuổi các

Hình 2. Thực hiện sắp xếp và thiết kế tổ chức [1].

mục tiêu kinh doanh (ví dụ: đầu tư vào văn hóa doanh nghiệp hoặc xây dựng một trung tâm phân tích xuất sắc).

Thực hiện sắp xếp và thiết kế tổ chức: về cấu trúc tổ chức (số cấp quản lý và phạm vi quản lý), quản trị, con người và công nghệ (tự động hóa). Xây dựng bản mẫu (template) cho các chức năng cụ thể theo hướng có thể mở rộng/thu hẹp quy mô theo nhu cầu (Hình 2).

Kiểm tra khả năng chịu đựng của tổ chức trước khi đưa vào hoạt động và sau đó phát triển kế hoạch quản lý thay đổi, đảm bảo cấu trúc tổ chức mới hoạt động đúng chức năng và hỗ trợ các hoạt động kinh doanh. Trong quá trình thử nghiệm, cần truyền đạt cho nhân viên về cách tiếp cận/phương pháp để cải thiện hoạt động, cũng như cách thực hiện để gắn với mục tiêu tổng thể của tổ chức.

6. Các điểm thay đổi tổ chức cơ bản sau khi thực hiện ZBO

Tổ chức thay đổi đột phá với các công việc cần thực hiện và cách thức thực hiện công việc đó [3], cụ thể:

- Loại bỏ được các hoạt động/dịch vụ không cần thiết hoặc có cũng được (nice to have); giảm bớt mức độ (level) dịch vụ; giảm tần suất hoặc số lượng sản phẩm chuyển giao.
- Điều chỉnh cách thức làm việc: nhúng tự động hóa, tập trung hóa và hợp nhất các quy trình, chuẩn hóa các hoạt động và hợp lý hóa việc mua sắm.
- + Tự động hóa và số hóa cho các hoạt động bắt buộc theo quy định; áp dụng công nghệ mới vào các quy trình, ví dụ như trí tuệ nhân tạo (AI).
- + Các quy trình và các hoạt động được thực hiện theo hướng tập trung hóa và hợp nhất; chuẩn hóa và tinh gọn hơn.
- + Hợp lý hóa việc mua sắm và tăng giá trị thuê ngoài phù hợp.
- Tăng số lượng báo cáo trên đầu người (spans) và giảm số lượng cấp báo cáo (layers), làm rõ vai trò và trách nhiệm trong quy trình.

7. Các yếu tố quan trọng để thực hiện ZBO thành công [4]

- Tư duy (Mindset): Nhóm triển khai ZBO phải loại bỏ sự thiên vị, thành kiến về hiện trạng, làm được điều này bằng việc tổ chức các hội thảo trong tổ chức để đưa ra những yếu tố tối thiểu để tồn tại, từ đó hình dung một tổ chức khung (điểm khởi đầu). Thông qua các hội thảo để

người tham dự đồng cảm với đồng nghiệp và khách hàng; khuyến khích các ý tưởng mới về mô hình tương lai và xây dựng kế hoạch để đi tới.

- Chiến lược rõ ràng (Strategic clarity): Xác định những yếu tố cần tối ưu cho tổ chức trong tương lai trước khi quyết định tổ chức khung. Trước tiên, cần xác định rõ chiến lược và sau đó xây dựng mô hình tổ chức theo chiến lược đề ra.

- Đầu vào sáng tạo và truyền cảm hứng (Creative and inspiring input): Trên bảng trắng sạch ban đầu, đưa ra nhiều phương án trên cơ sở tham khảo cách làm của các tổ chức đã thực hiện thành công.

8. Kết luận

Theo thời gian, mô hình tổ chức sẽ không còn phù hợp với chiến lược kinh doanh, do tăng trưởng hữu cơ, theo đuổi các cơ hội mới, thay đổi môi trường kinh doanh... Đặc biệt đối với các công ty dầu khí, trong bối cảnh môi trường kinh doanh thay đổi rất nhiều, chịu ảnh hưởng của giá dầu giảm từ cuối năm 2014 và đại dịch Covid-19 từ đầu năm 2020 đến nay đã tác động tiêu cực tới hiệu quả kinh doanh, đồng thời thúc đẩy quá trình chuyển đổi năng lượng sang năng lượng xanh và sạch. Điều này, đòi hỏi các công ty dầu khí phải thay đổi chiến lược, tổ chức, cách thức hoạt động và bổ sung năng lực để thích ứng với tình hình mới. Các công ty dầu khí cần có đánh giá toàn diện lại từ mục tiêu chiến lược, mô hình kinh doanh mong muốn trong tương lai, thay đổi cách làm việc để đảm bảo một đầu mối chịu trách nhiệm giải trình duy nhất, tối ưu các chức năng hỗ trợ và hành chính, giảm số lượng cấp quản lý và tăng phạm vi kiểm soát, áp dụng kỹ thuật số... hướng nguồn lực tới các khu vực có tác động lớn nhất tới chiến lược kinh doanh trong dài hạn. ZBO là phương pháp tiếp cận phù hợp cho các công ty dầu khí để xây dựng lại cấu trúc tổ chức.

Để ZBO thành công, kinh nghiệm từ các công ty đã áp dụng, đòi hỏi sự quyết tâm của lãnh đạo, chỉ đạo và trực tiếp tham gia với nhóm triển khai; lôi kéo được sự tham gia của nhân viên vào quá trình thực hiện để nâng cao nhận thức về ZBO và khích lệ thực hiện theo mục tiêu và tiêu chí hướng tới của mô hình tương lai; cần xây dựng kế hoạch quản lý thay đổi và duy trì chăm chút trong suốt quá trình bởi ZBO không chỉ là nỗ lực và thực hiện một lần, đó là một quá trình lặp đi lặp lại, theo đó cần liên tục kiểm tra khả năng chịu đựng và suy nghĩ lại các quy trình và mục tiêu khi điều kiện và môi trường thay đổi. Đổi lại, kết quả nhận được cũng rất lớn, doanh nghiệp có nhiều thay

đổi đột phá, tạo ra sự khác biệt thực sự về hoạt động và cách thức làm việc theo hướng đơn giản, tinh gọn, trọng tâm, linh hoạt và hiệu quả hơn, tăng khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

Tài liệu tham khảo

[1] Charles-Henri Marque, Rohit Panikkar, and Sai Tunuguntla, "Unlocking enterprise efficiencies through zero-based design", 25/6/2020. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/unlocking-enterprise-efficiencies-through-zero-based-design>.

[2] Kearney, "How zero-based design makes radical business transformation real". [Online]. Available: <https://www.kenney.com/strategy-and-top-line-transformation/article?/a/radical-business-transformation-through-zero-based-design-article>.

[3] Jason Heinrich and Bradford Martin, "Radical change through Zero-Based redesign", 18/3/2020. [Online]. Available: <https://www.bain.com/insights/radical-change-through-zero-based-redesign/>.

[4] Benjamin Bouraoui and Alexander Thiel, "Organization redesign: start with a blank page", 14/5/2018. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/org-redesign-start-with-a-blank-page>.

[5] Monique Gibara, "The zero-based approach and digital transformation", 13/2/2019. [Online]. Available: [https://www.finxl.com.au/blog/2019/02/the-zero-](https://www.finxl.com.au/blog/2019/02/the-zero-based-approach-and-what-it-can-bring-to-your-digital-transformation)

[based-approach-and-what-it-can-bring-to-your-digital-transformation](https://www.finxl.com.au/blog/2019/02/the-zero-based-approach-and-what-it-can-bring-to-your-digital-transformation).

[6] Kris Timmermans and Chris Roark, "The zero-based mindset", 18/9/2019. [Online]. Available: <https://www.cfo.com/budgeting/2019/09/the-zero-based-mindset/>.

[7] Paul Jeruchimowitz, Esther Colwill, Naomi Hudson, and Kent McMillan, "Zeroing out the past", 2018. Available: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-60/Accenture-Zeroing-Out-the-Past-P OV.pdf.

[8] Mark Austin, Karin von Funck, Gregor Gossy, Christoph Hilberath, and Reinhard Messenböck, "Zero-based budgeting comes to business functions", 31/1/2019. [Online]. Available: <https://www.bcg.com/publications/2019/zero-based-budgeting-comes-to-business-functions.aspx>.

[9] Onno Boer, Shaun Callaghan, Mita Sen, and Alexander Thiel, "Zero-based productivity-organization: Using zero-based principles to forge a purpose-built organization", 3/12/2018. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/zero-based-productivity-organization-using-zero-based-principles-to-forge-a-purpose-built-organization>.

[10] Sarah Kruger, "The essential elements of zero-based organization", 22/10/2018. [Online]. Available: <https://talentorganizationblog.accenture.com/financialservices/the-essential-elements-of-zero-based-organisations>.

METHODOLOGY FOR REORGANISATION OF A BUSINESS FROM "ZERO POINT"

Hoang Thi Dao, Hoang Thi Phuong, Dao Minh Phuong

Vietnam Petroleum Institute

Email: daoht@vpi.pvn.vn

Summary

In order to respond to changes in oil and gas market demand, technological developments, energy transition, and the Covid-19 pandemic, oil and gas companies are radically changing their strategies and organisation models to increase efficiency and resilience. The paper introduces a new approach recently being applied by companies around the world which is to rebuild an organisation starting from zero (zero-based organisation, ZBO). This approach can make a real difference in business operation and how to work in a simpler and more streamlined, focused, flexible and efficient way, thus increasing companies' competitiveness and sustainable development.

Key words: Reorganisation, zero-based organisation.