

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI CỦA DOANH NGHIỆP – XU HƯỚNG TẤT YẾU TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ 4.0

Nguyễn Trọng Nghĩa*

Ngày nhận bài: 05/02/2022

Ngày nhận bài sửa: 05/03/2022

Ngày duyệt đăng: 06/03/2022

Tóm tắt: Các tổ chức, các doanh nghiệp phát triển bền vững đó là các tổ chức luôn quản trị sự thay đổi có hiệu quả, luôn thích ứng tốt với sự thay đổi của môi trường. Thế kỷ 21 với sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin, thiết bị thông minh, trí tuệ nhân tạo, ... môi trường hoạt động thay đổi một cách nhanh chóng, cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ trên phạm vi toàn thế giới. Điều đó buộc các nhà quản trị phải hướng đến sự thay đổi. Bài viết chỉ ra ý nghĩa, sự cần thiết của quản trị sự thay đổi; quá trình sự thay đổi theo biểu đồ tăng trưởng chữ S (gọi là đường cong Sigmoid); Phân tích các ví dụ thực tế điển hình về quản trị sự thay đổi.

Từ khóa: Sự thay đổi, Quản trị sự thay đổi, quá trình thay đổi.

CHANGE MANAGEMENT OF ENTERPRISES – NECESSARY TREND IN TECHNOLOGY AGE 4.0

Abstract: Sustainable development organizations and businesses are organizations that always manage change effectively, always adapt well to changes in the environment. In the 21st century, with the rapid development of information technology, smart devices, artificial intelligence, etc., the operating environment changes rapidly, competition is getting stronger and stronger all over the world. That forces managers to move towards change. The article points out the meaning and necessity of change management; the process of change according to the S-shaped growth chart (called the Sigmoid curve); Analyze real-world examples of change management.

Keywords: Change, Change management, change process.

1. Đặt vấn đề

Quản trị sự thay đổi trong các tổ chức (Managing change in Organizations) là một chủ đề nghiên cứu sự thay đổi của một tổ chức nhằm đạt được hiệu quả hoạt động cao nhất của tổ chức đó. Đây là một trong các nội dung quản trị quan trọng trong các tổ chức hiện nay khi mà môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức luôn có sự biến động và thay đổi. Nếu thiếu sự thay đổi kịp thời để thích ứng với những đổi thay này, các tổ chức có nguy cơ tụt hậu, thậm chí dẫn đến những hậu quả vô cùng lớn. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp hay tập đoàn do không kịp thay đổi để thích ứng với bối cảnh mới, môi trường mới thậm chí đã dẫn đến sự phá sản. Chúng ta vẫn thường hay nghe nói từ một người

bạn hay đồng nghiệp trong tổ chức về một thay đổi sắp diễn ra tại nơi làm việc và chúng ta vẫn thường nhận được câu trả lời quan thuộc như: “Nó nhất định sẽ xảy ra, vấn đề là thời gian nào mà thôi”. Như vậy, chúng ta đang làm quen với sự thật rằng: Không có gì tồn tại mãi mãi và điều đó chỉ là vấn đề thời gian trước khi sự thay đổi tác động lên chúng ta. Vậy thì việc thay đổi tại sao phải trở thành tình huống? Trong tổ chức, nơi chúng ta đang làm việc hiệu quả vẫn đang tốt thì tại sao phải thay đổi khi nó vẫn đang vận hành tốt? Hầu hết mọi người sẽ chọn cách tránh né mọi sự thay đổi nếu có thể để nó ít tác động đến chúng ta. Nhưng việc tránh né đó sẽ không kéo dài được lâu vì việc thay đổi trước sau vẫn sẽ diễn ra.

* Tiến sĩ, Trường Đại học Tài chính – Quản trị kinh doanh, Email: nghiaticqtkd1964@gmail.com

2. Sự cần thiết của quản trị sự thay đổi

Tổ chức/doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải luôn chủ động thay đổi. Tổ chức/doanh nghiệp càng nhanh chóng chủ động thích ứng với sự thay đổi của môi trường, của điều kiện xã hội và điều kiện tự nhiên bao nhiêu, càng có cơ hội phát triển nhanh bấy nhiêu và ngược lại, tổ chức nào không thay đổi theo sự thay đổi của môi trường thì sớm muộn cũng sẽ bị tiêu diệt. Tất nhiên, sự thành công hay thất bại của mỗi đợt thay đổi đều có tác động đến mọi thành viên trong tổ chức.

Quản trị sự thay đổi giúp cho các tổ chức thực hiện sự thay đổi chủ động, đúng hướng và đúng thời điểm cần thiết. Đây chính là điều kiện để doanh nghiệp tồn tại và phát triển có hiệu quả trong môi trường thường xuyên biến động cả về mặt kinh tế lẫn chính trị, cũng như xu thế toàn cầu hóa và hội nhập. Trên thực tế, ở nước ta cũng như trên toàn thế giới đã cho thấy: Các công ty, tổ chức đạt được thành công là những công ty, tổ chức đã quản trị sự thay đổi một cách hiệu quả, liên tục thay đổi cho phù hợp với sự biến động và thích nghi nhanh với các công việc văn phòng; xây dựng chiến lược, hệ thống, các sản phẩm và văn hóa của họ vượt lên trên đối thủ bằng sức mạnh cạnh tranh của mình.

Trong một doanh nghiệp, một tổ chức, nếu sự thay đổi diễn ra mà không có sự quản trị thống nhất, thì sự thay đổi đó sẽ bị hỗn loạn và sẽ có nhiều mâu thuẫn phát sinh trong nội tại của của tổ chức. Khi đó, mỗi thành phần trong tổ chức sẽ thay đổi theo một hướng khác nhau. Lực kéo của sự thay đổi đó sẽ làm một tổ chức đi chệch hướng so với chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp, tổ chức.

Chính vì vậy, quản trị sự thay đổi trong tổ chức đóng một vai trò hết sức quan trọng và có ý nghĩa quyết định sự thành bại của kế hoạch thay đổi, cũng như đạt được mục tiêu mà tổ chức đó đặt ra trong môi trường hiện nay khi xu hướng toàn cầu hóa ngày càng đa dạng và sự phụ thuộc lẫn nhau ngày càng chồng chéo.

Ngày nay, khoa học kỹ thuật và công nghệ đã có tác động mạnh mẽ đến ngành bán lẻ trong kinh doanh trực tuyến và thương mại điện tử. Thời đại của Internet, kỹ thuật số và công nghệ thông minh đã làm thay đổi từ chiến lược mở

rộng toàn cầu cho đến hành vi của người tiêu dùng. Việt Nam là nước có tốc độ phát triển công nghệ rất nhanh, điều này làm cho xu hướng mua bán online đang ngày một gia tăng trong những thập niên vừa qua. Không chỉ lĩnh vực bán lẻ mà nhiều lĩnh vực khác như; công ty tài chính, công ty bảo hiểm, công ty kinh doanh bất động sản... cũng mua bán, sát nhập để chuyển đổi mô hình, tăng thêm sức mạnh trong kinh doanh thích ứng với thị trường trong và ngoài nước.

3. Quản trị sự thay đổi – tình huống thực tiễn

Năm 2021, đại dịch Covid-19 diễn biến hết sức phức tạp với các biến thể mới, có tốc độ lây nhiễm nhanh và mạnh hơn trước đó. Tuy nhiên, thị trường mua bán, sát nhập (M&A) tại Việt Nam không vì thế mà ảm đạm, thậm chí còn phục hồi rõ rệt về tổng giá trị các thương vụ và ghi nhận khá nhiều giao dịch quy mô lớn và rất lớn. Điển hình nhất là 10 thương vụ mua bán, sát nhập tiêu biểu năm 2021 do VietNamFinance bình chọn: Tập đoàn Sumitomo Mitsui (SMBC) mua 49% vốn FE Credit; SHB chuyển nhượng toàn phần công ty tài chính cho ngân hàng Thái Lan; Alibaba và Baring Private Equity Asia rót 400 triệu USA vào The CrownX; SK Group đầu tư 410 triệu USA vào VinCommerce; KKR góp 100 triệu USA vào tập đoàn giáo dục Equest VietNam; Thaco mua lại toàn bộ chuỗi siêu thị Emart tại Việt Nam; Masterise Group nhận chuyển nhượng nhiều lô đất lớn cho Vinhomes; Bamboo Capital mua lại 71% cổ phần AAA, mở đường vào Bảo hiểm; Ngân hàng Nhật Mizuho chi 170 triệu USD mua 7,5% cổ phần MoMo; Kido bỏ ra hơn 1.250 tỷ VNĐ mua 44,2 triệu cổ phần Vocarimex từ tay SCIC

Điều này chứng minh cho sự thay đổi của nền kinh tế Việt Nam dựa trên sự thay đổi của doanh nghiệp trong nước cũng như các doanh nghiệp ngoài nước tại Việt Nam.

Quản trị sự thay đổi là kiểm soát có hiệu quả sự thay đổi, thống nhất và có hệ thống. Sự thay đổi ở đây chúng ta nghiên cứu là sự thay đổi về mặt kinh tế của một tổ chức kinh tế cụ thể. Sự thay đổi có tốt có xấu, có hiệu quả và không có hiệu quả. Sự thay đổi có thể dẫn đến thành công

hay thất bại của một tổ chức kinh tế cụ thể, mà ở đây chủ yếu là ở doanh nghiệp.

Sự thay đổi trong doanh nghiệp ở đây được hiểu là tất cả mọi quá trình cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp, từ việc áp dụng công nghệ mới, những bước dịch chuyển có tính chất chiến lược, tổ chức lại dây chuyền sản xuất, liên kết hoặc hợp nhất doanh nghiệp khác, tái cơ cấu các bộ phận kinh doanh, đến nỗ lực tối ưu hóa phong cách văn hóa tập thể,... Sẽ thật sai lầm nếu duy trì những tư tưởng bảo thủ chống lại sự thay đổi, bởi điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đang từng bước dần sâu vào con đường dẫn tới sụp đổ.

Những nhà quản trị hữu hiệu phải có trách nhiệm chủ động biến đổi, quản trị xung đột và giữ xung đột ở trong tầm mức có thể chấp nhận được.

Dẫn dắt sự thay đổi đi theo đúng hướng theo kế hoạch đã được thiết lập: Công việc của nhà quản trị sẽ rất dễ dàng nếu không có sự thay đổi theo kế hoạch: Hoạch định xong rồi, công việc cứ diễn tiến đúng nhưng không có gì phải giải quyết nữa. Điều đó chỉ có thể xảy ra khi hoàn cảnh không có bất trắc, không cần tới thích ứng, mọi sự được dự đoán một cách chắc chắn, không có cạnh tranh những sản phẩm và dịch vụ mới, nhu cầu của khách hàng luôn cố định. Nhưng công việc của nhà quản trị ngoài việc hoạch định công việc một cách tốt nhất, thì công việc đó còn phải thích ứng với mọi điều kiện, hoàn cảnh kinh tế thị trường. Thị trường luôn luôn biến động, mọi sự thay đổi thường diễn ra liên tục, do đó phải quản trị tốt sự thay đổi tổ chức.

Dẫn dắt sự thay đổi phù hợp với thị trường và điều kiện của nền kinh tế. Để tìm được và nắm bắt được sự thay đổi thì nhà quản trị phải luôn luôn lắng nghe và suy nghĩ từ những tác nhân xung quanh mình như: Sự biến động của thị trường, sự tăng giảm cung cầu, thị hiếu người tiêu dùng, xu hướng tiêu dùng, các nhà quản trị của doanh nghiệp khác, các chuyên gia kinh tế, bạn bè và nhân viên của mình.

Ví dụ 1: Ở tập đoàn Honda, nhà quản trị của tập đoàn luôn nắm bắt được sự thay đổi của thị trường mình quản lý. Đối với thị trường Việt

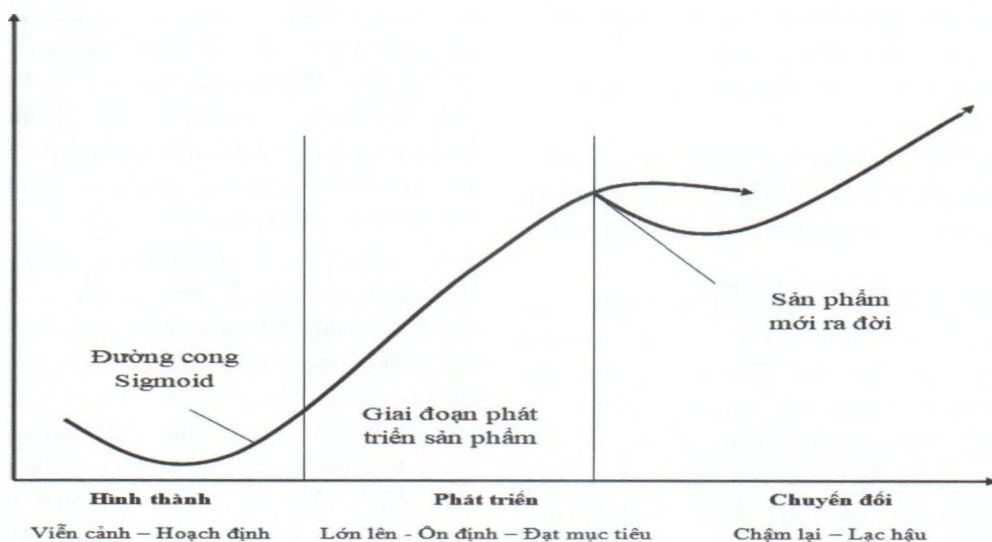
Nam, công ty Honda Việt Nam là liên doanh giữa Công ty Honda Motor (Nhật Bản), Công ty Asian Honda Motor (Thái Lan) và Tổng Công ty Máy Động Lực và Máy Nông nghiệp Việt Nam được thành lập năm 1996 với 2 ngành sản phẩm chính: xe máy và xe ô tô. 25 năm có mặt tại Việt Nam, Honda Việt Nam đã không ngừng phát triển và trở thành một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất xe gắn máy và nhà sản xuất ô tô uy tín tại thị trường Việt Nam. Honda Việt Nam tự hào mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ tận tâm và những đóng góp vì một xã hội giao thông lành mạnh. Với khẩu hiệu “Sức mạnh của những Ước mơ”, Honda mong muốn được chia sẻ và cùng mọi người thực hiện ước mơ thông qua việc tạo thêm ra nhiều niềm vui mới cho người dân và xã hội.

Kể từ khi Honda bước chân vào thị trường Việt Nam, công ty đã liên tục đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng cao của thị trường - nơi xe máy là phương tiện chiếm gần 90% tại các thành phố lớn. Tính đến nay, Honda Việt Nam có 6 nhà máy sản xuất và lắp ráp xe máy và phụ tùng xe máy. Các dòng xe máy phổ biến nhất của Honda đó là Honda Lead, Honda Air Blade, Honda Vision, Honda SH, Honda Dream... Ví dụ 2: Như dòng sản phẩm Attila của SYM tại thị trường Việt Nam (cùng với dòng xe Victoria, Elizabeth) là dòng xe lúc đầu được giới trẻ ưa chuộng, nhưng do quản trị sự thay đổi chưa bắt kịp với những thay đổi của thị trường và đối thủ cạnh tranh, nên thị phần của hãng không phát triển hơn được và hiện nay gần như đã biến mất trên thị trường xe máy Việt Nam. Sau thập kỷ đầu tiên, cuộc chơi trong phân khúc xe ga giá rẻ khoảng 30 triệu đồng đã không còn là sân riêng của SYM. Sau khi thành công trong phân khúc xe ga thể thao cho phái mạnh, hai ông lớn Nhật Bản lần lượt chạm chiến phân khúc xe ga giá rẻ hướng tới phái đẹp vốn đang là lợi thế của SYM với bộ đôi Yamaha Nozza và Honda Vision. Cả hai mẫu xe này nhanh chóng nuốt gọn thị phần của Attila trước đây đồng thời góp công lớn vào việc mở rộng phân khúc xe tay ga phổ thông. Cho đến nay, Honda Vision đã trở thành chiếc hai bánh bán

chạy nhất năm 2017 vượt qua cả nhiều mẫu xe số giá rẻ.

Mất lợi thế trong phân khúc xe ga giá rẻ buộc SYM phải đẩy mạnh các dòng xe ít bị cạnh tranh hơn. Trong đó tiếp tục duy trì những mẫu xe số giá rẻ cạnh tranh ở phân khúc giá thấp hơn Honda Wave Alpha hay Yamaha Sirius khoảng vài triệu đồng. Ngoài ra, những mẫu xe ga, xe số 50 phân khối dành cho học sinh, sinh viên

đều tăng trưởng chữ S (gọi là đường cong Sigmoid). Biểu đồ này được dùng để đại diện cho mọi sự kiện xảy ra trong một quãng thời gian. Do đó, nó có thể đại diện cho một quãng đời con người, từ lúc sinh ra cho tới lúc mất đi. Hoặc một sản phẩm mới từ việc thiết kế cho tới khi hoàn thiện sản phẩm và giao tới tay khách hàng, hay là sự phát triển của một tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định. Như vậy, quá trình thay đổi được trải qua ba giai đoạn cơ bản



những người không thích xe đạp điện và ngại lấy bằng lái xe cũng được đẩy mạnh với danh mục sản phẩm đa dạng hơn. Đây cũng là xu thế mà người đồng hương Kymco đang bám đuổi.

Đáng tiếc, những thay đổi kể trên mới chỉ đủ để SYM duy trì kinh doanh chứ không thể giúp hãng xe Đài Loan bùng nổ doanh số mở rộng thị phần như trước đây. Những đại lý SYM dày đặc nở rộ trong thời kỳ của Attila nay cũng đã rơi rụng gần hết, chỉ còn một số ít duy trì và hoạt động theo quy mô “hộ gia đình”. Đại diện một số đại lý SYM trên địa bàn Hà Nội cho biết hiện bán hàng khó khăn mỗi tháng chỉ khoảng 20-30 xe, chủ yếu là do buôn bán lâu và thực hiện hậu mãi với khách cũ nên tiếp tục kinh doanh mà thôi.

4. Chu kỳ của sự thay đổi

Mỗi một quá trình thay đổi cũng giống như một chu kỳ của sự sống con người, sự vật và hiện tượng. Quá trình này được mô tả theo biểu

thể hiện ở Biểu đồ tăng trưởng chữ S bên trên:

Giai đoạn 1: Hình thành

Trong giai đoạn này, thông thường ở một tổ chức, mọi người làm việc cùng nhau theo một thói quen nhất định. Tuy nhiên, sau một khoảng thời gian nhất định, mọi người bắt đầu nhận ra sự tẻ nhạt và thiếu tập trung cũng như kém hiệu quả trong hoạt động của tổ chức mình. Lúc đó, trong tổ chức một số tâm lý chây ì, ỷ lại, thiếu nghiêm túc xuất hiện. Nhưng ngược lại, đây lại là giai đoạn vui vẻ cho mọi người trong tổ chức đó vì mọi thành viên không cần cố gắng, không cần mất nhiều công sức để thực hiện công việc của mình. Dưới góc độ của nhà quản lý, nếu giai đoạn này kéo dài, chất lượng và hiệu quả công việc sẽ ngày càng thấp đi. Trong khi, áp lực cạnh tranh như chu kỳ sống của sản phẩm, công nghệ chuẩn bị hết. Đồng thời, sự tương quan giữa doanh nghiệp và các đối thủ trên thị trường có sự gia tăng về khoảng cách. Các giá trị

truyền thống, quan niệm bắt đầu thay đổi và nhu cầu về giảm sự căng thẳng trong công việc bắt đầu xuất hiện.

Do đó, yêu cầu đối với sự thay đổi là điều bắt buộc phải xảy ra và tổ chức hình thành một kế hoạch cho sự thay đổi và thực hiện phương án thay đổi để hiệu suất công việc cao hơn và quan trọng là sẽ nâng cao sức cạnh tranh của mỗi tổ chức.

Giai đoạn 2: Phát triển

Khi việc thực hiện sự thay đổi đã xảy ra và đi vào hoàn tất, các câu hỏi đặt ra khi bắt đầu việc thay đổi như: Lý do việc thay đổi là gì? Sự thay đổi có thực sự cần thiết hay không? Mục đích của thay đổi là gì? Những hạn chế sẽ gặp trong quá trình thay đổi?... đã được giải quyết thì doanh nghiệp, tổ chức bước vào giai đoạn khai thác hiệu quả công việc qua sự thay đổi đó. Trong giai đoạn này, mọi người bắt đầu quen với sự thay đổi, công việc hứng thú hơn và mới mẻ hơn tạo động lực làm việc cho người lao động. Dĩ nhiên, hiệu suất công việc cũng sẽ cao hơn. Giai đoạn này, mỗi tổ chức cần phải xây dựng phương thức hoạt động mới phù hợp với sự thay đổi để hỗ trợ cho kết quả của việc lớn hơn và đi vào ổn định. Vấn đề hay gặp phải ở giai đoạn này là tổ chức có thể trở nên quan liêu và tự mãn. Trên thực tế đã có nhiều doanh nghiệp, tổ chức “ngủ quên trên chiến thắng” mà không sẵn sàng cho việc chuyển tiếp giai đoạn sau. Hậu quả của việc sau một lần thay đổi đã dừng lại chính là doanh nghiệp sẽ không thể tiếp tục phát triển được và dần suy thoái, dẫn đến phá sản.

Giai đoạn 3: Chuyển hóa

Đây là giai đoạn cuối của chu kỳ phát triển. Nếu giai đoạn phát triển của tổ chức, sự quan liêu và tự mãn che đậy sự thật rằng sản phẩm/dịch vụ của tổ chức không còn mới và giảm tính cạnh tranh trong thời gian sắp tới thì tổ chức đó đang bị đe dọa với việc suy giảm, sáp nhập và đóng cửa là điều rất dễ xảy ra.

Biểu đồ Sigmoid chỉ ra sự phát triển của tổ chức là việc di chuyển và thay đổi liên tục và nó không thể đứng yên một chỗ bởi vì tất cả những tổ chức xung quanh nó sẽ có xu hướng

phát triển riêng, những xu hướng luôn luôn thay đổi. Tất nhiên, độ dài đường cong Sigmoid của mỗi tổ chức sẽ khác nhau, nhưng sớm hay muộn thì giai đoạn chuyển đổi cũng sẽ diễn ra và điều gì sẽ xảy ra sau đó? Liệu chúng ta có nên bỏ cuộc hay tổ chức sẽ đi theo con đường khác? Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào ý chí chủ quan của nhà quản lý và mọi người trong tổ chức.

Tuy nhiên, trên thực tế có rất ít lựa chọn đối với một tổ chức và thông thường tổ chức bắt đầu phát triển một đường cong Sigmoid mới cho một tương lai mới. Trong thuật ngữ kinh doanh, điều này được biết đến như “tái phát minh tổ chức”, các đường Sigmoid nối tiếp nhau ra đời giúp cho tổ chức liên tục phát triển và đạt mục tiêu đặt ra.

Ví dụ điển hình là mô hình của công ty Saigon Co.op chuyển từ mô hình kinh tế hợp tác xã (HTX) của cơ chế bao cấp sang nền kinh tế thị trường với nhiều công ty phải giải thể hàng loạt. Từ năm 1989, dưới sự quản lý của Liên hiệp HTX mua bán thành phố Hồ Chí Minh, Saigon Co.op có hai chức năng là trực tiếp kinh doanh và tổ chức vận động phong trào HTX theo nguyên tắc xác lập sở hữu tập thể, hoạt động kinh doanh tự chủ, tự chịu trách nhiệm... Từ năm 1992 – 1997, cùng với sự phát triển của kinh tế đất nước, các vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam làm cho các doanh nghiệp phải năng động và sáng tạo để nắm bắt các cơ hội kinh doanh, học hỏi kinh nghiệm từ các đối tác nước ngoài.

5. Kết luận

Như vậy, hoạt động sản xuất kinh doanh hiện nay thay đổi nhanh chóng hơn bao giờ hết, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ đặt ra những đòi hỏi cấp bách đối với lãnh đạo tổ chức và doanh nghiệp phải sáng tạo và chủ động quản lý sự thay đổi của tổ chức trong hoạt động và kinh doanh. Để làm được điều này, lãnh đạo doanh nghiệp cần có nhận thức đầy đủ và toàn diện về thay đổi, vận dụng linh hoạt các nguyên lý, hình thức, công cụ, sẵn sàng dẫn dắt thay đổi theo định hướng tầm nhìn chiến lược của mình.

Tài liệu tham khảo

1. *Cẩm nang Kinh doanh Harvard*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nxb, Trẻ, 2008.
2. Công ty Cổ phần tư vấn và Phát triển Quản lý (2015). *Bộ tài liệu bồi dưỡng kỹ năng quản lý sự thay đổi và phát triển tổ chức*. (Không phát hành)
3. Vũ Huy Từ & Nguyễn Khắc Hùng. *Hành chính học và cải cách hành chính*. Hà Nội: Nxb. Chính trị quốc gia, 1998.
4. Hellriegen D. & Solum J. (2004). *Organisational Behaviour*. USA: South-Western (10th Edition).
5. Nguyen Khac Hung (2009). Political and administrative decentralisation in Vietnam – a chapter in *Decentralisation in Asia*. ADB: Singapore (2009).
6. Quinn, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. December, 1980.
7. Song Xiongwey (2009). Why Do Change Management Strategies Fail? Illustrations with Case Studies in *Journal of Cambridge Studies*, Vol. 4, No. 1, March 2009.
8. Rober Heller, *Cẩm nang quản lý hiệu quả - Quản lý sự thay đổi*, First News, NXB Tổng hợp TPHCM, tr.12