CHUYÊN SAN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC & VẬN HÀNH

QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT TRONG DOANH NGHIỆP

Từ khác biệt chức năng đến quyết định chung

Thành, Trương B.

Trương Thành HUB, Vietnam

LOẠI BÀI: Chuyên đề tổng hợp | **ĐỊNH DẠNG:** TTH-SOR-2C | **CẬP NHẬT:** 18/10/2026

HIGHLIGHTS

• Mục tiêu, cách phân công và chỉ tiêu đánh giá có thể khiến các bộ phận khó phối hợp dù từng bên đều thực hiện trách nhiệm của mình.
• Cần phân biệt bất đồng về chuyên môn, cách tổ chức công việc và quan hệ cá nhân để chọn cách can thiệp phù hợp.
• Một quyết định cần làm rõ căn cứ, đánh đổi, thẩm quyền, người thực hiện và điều kiện xem xét lại.
• Những xung đột lặp lại là dịp kiểm tra cơ chế vận hành và cập nhật cách phối hợp giữa các bộ phận.

TÓM TẮT

Bài viết xem xét xung đột liên phòng ban từ những tình huống quản lý thường gặp, kết hợp nghiên cứu thuộc hành vi tổ chức và tâm lý học công nghiệp-tổ chức. Sự chuyên môn hóa, cấu trúc mục tiêu, lòng tin và cảm nhận công bằng được dùng để lý giải vì sao các bộ phận khó phối hợp. Từ một tình huống giả định tại doanh nghiệp sản xuất, bài đề xuất năm câu hỏi giúp người quản lý tổ chức thảo luận, phân định quyền quyết định và theo dõi thực hiện. Phần cuối bàn về cách chuyển kinh nghiệm xử lý bất đồng thành thay đổi trong quy trình và cơ chế đánh giá.

Từ khóa: quản trị xung đột; phối hợp liên phòng ban; hành vi tổ chức; quyền quyết định; lòng tin; học hỏi tổ chức.

ABSTRACT

This article examines cross-functional conflict through everyday managerial situations, drawing on organizational behavior and industrial-organizational psychology. Functional differentiation, goal structures, trust, and perceived fairness help explain difficulties in coordination. An illustrative manufacturing case supports five practical questions for structuring discussion, assigning decision authority, and following through on execution. The article also considers how recurring disagreements can inform changes to operating procedures and performance evaluation. The practical framework is the author's synthesis rather than an independently validated model.

1. Một đơn hàng gấp và những trách nhiệm cùng xuất hiện

Chiều thứ Sáu, khách hàng đề nghị giao sớm một lô hàng để kịp tiến độ công trường. Kinh doanh muốn đáp ứng vì đây là khách hàng quan trọng. Sản xuất cho biết việc chen đơn sẽ ảnh hưởng đến hai đơn hàng khác. QA yêu cầu hoàn tất kiểm tra trước khi xuất hàng. Kế toán lưu ý khoản thanh toán trước vẫn chưa về.

Trong tình huống giả định này, mỗi bộ phận nhìn thấy một phần của vấn đề. Kinh doanh lo mất cơ hội. Sản xuất lo xáo trộn nguồn lực. QA lo rủi ro chất lượng. Kế toán lo dòng tiền. Những lo ngại ấy đều cần được xem xét, dù chưa chắc phương án từng bên đề nghị đã phù hợp với toàn bộ doanh nghiệp.

Cuộc họp dễ kết thúc bằng lời nhắc "mọi người cần phối hợp tốt hơn". Nhưng các bên vẫn chưa biết phải làm gì tiếp theo. Nếu lãnh đạo lập tức yêu cầu "cố gắng giao cho khách", những đánh đổi về chi phí, chất lượng và cam kết với khách hàng khác có thể chưa được làm rõ.

Công việc của người quản lý là đưa các góc nhìn ấy vào một quyết định có căn cứ, trong thời gian cho phép, rồi tổ chức thực hiện quyết định đó. Để làm được, cần hiểu cả nguyên nhân bất đồng lẫn cách các bên đang đối xử với nhau.

2. Vì sao những người cùng làm cho một doanh nghiệp lại khó phối hợp

Doanh nghiệp phân chia công việc để phát triển chuyên môn. Qua thời gian, mỗi bộ phận hình thành cách nhìn và ưu tiên riêng. Nghiên cứu của Lawrence và Lorsch (1967) cho thấy sự khác biệt về mục tiêu, định hướng thời gian và cách làm việc giữa các bộ phận gắn với môi trường mà họ phải đáp ứng.[1]

Người làm Kinh doanh quen phản ứng với yêu cầu thay đổi từ khách hàng. Sản xuất cần một lịch làm việc đủ ổn định để sử dụng tốt máy móc và nhân lực. R&D phải thử nghiệm để giải quyết điều chưa biết. QA cần bằng chứng trước khi kết luận về sự phù hợp.

Doanh nghiệp cần những năng lực ấy. Tuy nhiên, một thay đổi có lợi ở khâu này có thể tạo thêm việc hoặc rủi ro ở khâu khác. Trong sản xuất OEM, thay đổi thiết kế kéo theo việc xem lại vật liệu, khuôn, định mức, phương pháp kiểm tra và giá bán. Nếu các bộ phận chỉ tham gia khi công việc đã chuyển đến mình, nhiều vấn đề sẽ được phát hiện muộn.

Chỉ tiêu đánh giá còn có thể làm bất đồng trở nên khó xử lý hơn. Hãy hình dung Kinh doanh được ghi nhận theo doanh số, Sản xuất chịu chỉ tiêu giảm chi phí, còn phần tăng ca và vận chuyển bổ sung của đơn hàng gấp chưa được tính đầy đủ. Bên được hưởng thành tích và bên phải giải trình về chi phí đang nằm ở những nơi khác nhau.

Lý thuyết hợp tác và cạnh tranh của Deutsch (1949) giúp soi rõ tình huống này qua quan hệ giữa mục tiêu của các bên: thành công của một bên hỗ trợ hay cản trở việc đạt mục tiêu của bên khác.[2]

Trước khi kết luận nhân viên thiếu tinh thần hợp tác, người quản lý nên kiểm tra: họ đang được yêu cầu tối ưu điều gì, phải chịu trách nhiệm về rủi ro nào và có đủ quyền để xử lý phần việc được giao hay không?

Một câu hỏi đáng đặt ra ở cấp điều hành là: **nếu từng bộ phận đều đạt chỉ tiêu riêng, kết quả chung của doanh nghiệp sẽ ra sao?** Nếu câu trả lời vẫn là giao hàng trễ, lợi nhuận giảm hoặc công nợ tăng, cơ chế mục tiêu và phối hợp cần được xem lại. Việc bổ sung chỉ tiêu chung cũng phải đi kèm thông tin và quyền can thiệp cần thiết để các bộ phận có khả năng tác động đến kết quả.

3. Xác định đúng điều đang bất đồng

Khi cuộc họp căng thẳng, người quản lý dễ tập trung vào thái độ. Nhưng cùng biểu hiện tranh luận gay gắt có thể bắt nguồn từ những vấn đề khác nhau.

Nghiên cứu về xung đột nhóm thường phân biệt bất đồng về nhiệm vụ, về quá trình thực hiện và về quan hệ. Tổng hợp của de Wit, Greer và Jehn (2012) cho thấy các dạng xung đột này có quan hệ khác nhau với kết quả nhóm, tùy điều kiện.[5]

Một câu hỏi như "căn cứ nào cho thấy lô hàng đạt yêu cầu?" cần được trả lời bằng hồ sơ và dữ liệu. Khi chuyển thành "phòng anh lúc nào cũng gây khó", cuộc trao đổi đã mang thêm sự quy kết cá nhân.

Bảng 1. Các dạng bất đồng và trọng tâm xử lý

Dạng bất đồng	Biểu hiện trong công việc	Trọng tâm xử lý
Về chuyên môn, phương án	Chọn vật liệu nào? Kết quả thử nghiệm đã đủ chưa?	Kiểm tra bằng chứng, giả định và tiêu chí lựa chọn
Về tổ chức thực hiện	Ai xác nhận thay đổi? Đơn hàng nào được ưu tiên?	Làm rõ trách nhiệm, nguồn lực, trình tự và quyền quyết định
Về quan hệ cá nhân	Nghi ngờ động cơ, công kích, nhắc lại bất mãn cũ	Xử lý hành vi gây tổn hại và khôi phục trao đổi tôn trọng

Nguồn: Tác giả diễn giải từ tài liệu nghiên cứu. Các dạng bất đồng có thể cùng xuất hiện.

Lúc này, yêu cầu các bên tiếp tục tranh luận chuyên môn có thể không đem lại kết quả. Người điều phối phải chặn hành vi công kích, xác định câu hỏi cần giải quyết và đưa thảo luận trở lại những điểm có thể kiểm chứng.

Cũng cần thận trọng với quan niệm bất đồng chuyên môn luôn có lợi. De Dreu và Weingart (2003) ghi nhận tương quan âm của cả xung đột nhiệm vụ và quan hệ với hiệu quả nhóm.[4] Nghiên cứu tổng hợp sau đó cho thấy bức tranh nhiều điều kiện hơn, trong đó có mức độ bất đồng chuyên môn đi cùng căng thẳng cá nhân.[5]

Vì vậy, điều cần quan sát là cuộc trao đổi có đưa thêm thông tin vào quyết định, giúp kiểm tra giả định hoặc mở ra phương án khả thi hay không. Nếu các bên chỉ nhắc lại lập trường, người quản lý cần thay đổi cách tổ chức thảo luận.

4. Lòng tin ảnh hưởng đến cách một lời phản biện được tiếp nhận

Cùng một câu hỏi về căn cứ kỹ thuật có thể được nghe như yêu cầu kiểm tra hồ sơ, hoặc như lời nghi ngờ năng lực. Cách hiểu ấy chịu ảnh hưởng của những lần làm việc trước: người này có từng dùng thông tin để quy lỗi, bác bỏ ý kiến công khai hoặc thay đổi cam kết mà không giải thích hay không?

Simons và Peterson (2000), nghiên cứu 70 nhóm quản lý cấp cao, ghi nhận vai trò của lòng tin trong mối liên hệ giữa bất đồng nhiệm vụ và căng thẳng quan hệ.[3]

Người quản lý cần lưu ý điều này khi một cuộc trao đổi có vẻ vượt quá mức độ nghiêm trọng của sự việc. Các bên có thể đang phản ứng với cả vấn đề hiện tại lẫn kinh nghiệm tích tụ trước đó.

Lòng tin được củng cố qua cách làm việc hằng ngày: báo sớm khi có nguy cơ chậm, giữ cam kết, giải thích khi phải thay đổi và đánh giá trách nhiệm dựa trên thông tin đã biết tại thời điểm quyết định. Nếu mọi kết quả bất lợi đều bị quy thành năng lực kém, nhân viên sẽ có lý do để tránh nhận việc khó hoặc giấu điều chưa chắc chắn.

Sự im lặng cũng cần được kiểm tra. Edmondson (1999) ghi nhận mối liên hệ giữa an toàn tâm lý và hành vi học hỏi của nhóm.[6] Tổng quan của Morrison (2023) cho thấy cần phân biệt việc nhân viên ít phát biểu với việc họ giữ lại thông tin mà mình có.[7]

Trong cuộc họp, người điều hành nên nghe giới hạn thực hiện của từng bộ phận trước khi công bố lựa chọn của mình. Câu hỏi “Nếu giao vào thứ Hai, công đoạn nào chưa thể hoàn tất?” thường giúp người trực tiếp làm việc trả lời rõ hơn lời mời góp ý chung chung.

Khi có nghi ngờ nghiêm trọng về chất lượng hoặc an toàn, việc báo sớm cần được tiếp nhận ngay, kể cả khi người báo chưa có giải pháp. Sau đó mới tổ chức kiểm tra và giao người xử lý. Yêu cầu nhân viên phải giải quyết được vấn đề trước khi báo cáo có thể khiến doanh nghiệp mất thời gian can thiệp.

5. Năm câu hỏi để đưa bất đồng đến một quyết định

Phân tích tổng hợp của DeChurch, Mesmer-Magnus và Doty (2013) cho thấy cách nhóm xử lý khác biệt có ý nghĩa đối với kết quả làm việc, bên cạnh mức độ và dạng xung đột.[9] Đối với người quản lý, điều đó gợi ý cần tổ chức một quá trình trao đổi đủ rõ để các bên sử dụng được thông tin của nhau.

Năm câu hỏi dưới đây là đề xuất vận dụng của bài viết.

1. Chính xác cần quyết định điều gì

“Giải quyết vấn đề giao hàng” là phạm vi quá rộng. Câu hỏi cụ thể hơn có thể là: khách cần nhận những hạng mục nào vào thứ Hai để công trường tiếp tục làm việc, và doanh nghiệp có phương án nào đáp ứng?

Khi câu hỏi được xác định lại, phương án chia lô hoặc đổi thứ tự giao có cơ hội xuất hiện. Người

quản lý cũng nhận ra nội dung nào cần quyết định ngay, nội dung nào có thể xử lý sau.

2. Dữ kiện nào đã được xác nhận, điều gì còn là giả định

Cần làm rõ yêu cầu thực tế của khách, năng lực từng công đoạn, trạng thái kiểm tra và điều kiện thanh toán.

"Không thể giao" cần được giải thích bằng công đoạn đang vướng, thời gian thiếu và nguồn lực cần bổ sung. "Khách sẽ hủy đơn" cần được đối chiếu với thông tin đã trao đổi với khách.

Nếu một dữ kiện chưa có, phải giao người xác minh và hẹn thời điểm trả lời. Quyết định phụ thuộc vào dữ kiện ấy cần được ghi là quyết định có điều kiện.

3. Doanh nghiệp đang đánh đổi điều gì, trong giới hạn nào

Tăng ca, chia lô hay thuê vận chuyển riêng đều có chi phí. Chen đơn còn ảnh hưởng đến những khách hàng đã được cam kết trước đó.

Người quản lý cần xem các hệ quả trên cùng một phương án, gồm lợi ích dự kiến, chi phí phát sinh, ảnh hưởng đến đơn khác và điều kiện chất lượng, an toàn, thanh toán. Có trường hợp nguồn lực hiện có không cho phép đáp ứng mọi yêu cầu; trách nhiệm điều hành lúc ấy là lựa chọn và giải thích phần phải chấp nhận.

Các yêu cầu bắt buộc phải được kiểm tra trước khi phê duyệt. Việc điều chỉnh yêu cầu kỹ thuật hoặc điều kiện giao nhận, nếu được phép, phải qua đúng thẩm quyền và thủ tục liên quan.

4. Ai có quyền quyết định, ai chịu trách nhiệm thực hiện

Cần phân định theo từng đối tượng. Người có thẩm quyền chuyên môn xác nhận tình trạng phù hợp và điều kiện giải phóng sản phẩm. Sản xuất xác nhận năng lực cùng phương án điều hành. Người có quyền thương mại hoặc tài chính phê duyệt chi phí trong hạn mức. Trường hợp ảnh hưởng nhiều đơn hàng hoặc vượt quyền cần được trình lên cấp phù hợp.

Giao việc cũng phải xét chuyên môn và khả năng thực hiện. Nghiên cứu của Behfar và cộng sự (2008) gợi ý vai trò của việc phân công theo chuyên môn và giải thích lý do phân công.[10] Trong thực tế, không nên mặc nhiên giao phần việc khó cho người thường xuyên đồng ý nhận thêm.

Cách ghi nhận trách nhiệm sau quyết định cũng cần công bằng. Nghiên cứu của Colquitt và cộng sự (2001) phân biệt công bằng về phân phối, thủ tục, cách đối xử và thông tin.[8] Vận dụng vào tình huống này, nếu tăng ca là hệ quả đã được phê duyệt của việc ưu tiên đơn hàng, chi phí đó phải được phản ánh khi đánh giá kết quả. Cần tách chi phí đã được chấp thuận với những phát sinh do thực hiện sai phương án.

5. Khi nào xem xét lại quyết định

Cuộc họp cần chốt phương án, lý do lựa chọn, điều kiện phải đáp ứng, người phụ trách và hạn hoàn thành. Với tình huống còn biến động, cần thêm mốc kiểm tra và dấu hiệu buộc phải xem xét lại.

Chẳng hạn, nếu đến thời điểm xác nhận mà kết quả kiểm tra chưa có, phần hàng liên quan vẫn phải chờ. Nếu khách không chấp nhận chia lô, phương án giao trước cần được đánh giá lại.

Ý kiến chuyên môn còn bảo lưu phải được ghi rõ. Khi quyết định đã hợp lệ và đủ điều kiện thực hiện, các bên cần triển khai theo phân công; thông tin mới ảnh hưởng đến quyết định phải được báo ngay.

6. Quay lại đơn hàng chiều thứ Sáu

Sau khi kiểm tra, doanh nghiệp có thể chọn giao trước phần hàng đủ điều kiện và giữ lịch cho phần còn lại. Kinh doanh xác nhận khách sử dụng được số hàng giao trước. Sản xuất đánh giá ảnh hưởng đến hai đơn đang chạy. QA xác nhận điều kiện giải phóng. Kế toán làm rõ thanh toán. Chi phí bổ sung được phê duyệt theo thẩm quyền.

Đây là một phương án để xem xét, chưa phải đáp án cho mọi trường hợp. Nếu khách không chấp nhận chia lô hoặc việc chen đơn gây tổn thất lớn hơn lợi ích dự kiến, doanh nghiệp có thể phải giữ lịch cũ.

Điều quan trọng đối với người điều hành là biết phương án được chọn dựa trên căn cứ nào và cần những điều kiện gì để thực hiện. Sự hài lòng ngay trong cuộc họp chưa đủ để đánh giá chất lượng quyết định.

Hình 1. Quá trình xử lý bất đồng liên phòng ban



Nguồn: Tác giả đề xuất. Sơ đồ hỗ trợ tổ chức thảo luận; yêu cầu chuyên môn và điều kiện phê duyệt phải được xác định theo từng tình huống.

7. Những xung đột lặp lại cần dẫn đến thay đổi trong cách vận hành

Đơn hàng được giao và khách hài lòng chưa khép lại công việc quản lý. Nếu lần nào Sản xuất cũng tăng ca, QA cũng phải đẩy nhanh tiến độ và lãnh đạo cũng phải can thiệp, doanh nghiệp cần xem vì sao ngoại lệ đang trở thành công việc thường ngày.

Phân biệt giữa học hỏi vòng đơn và vòng kép của Argyris (1976) gợi cách xem xét sâu hơn: bên cạnh sửa hành động, tổ chức cần kiểm tra các giả định và nguyên tắc đang chi phối hành động.[11]

Với đơn hàng trên, sửa cách gửi thông báo là cần thiết. Nhưng còn những câu hỏi khác: vì sao ngày giao được cam kết trước khi xác nhận năng lực? Ai được phép thay đổi thứ tự ưu tiên? Chi phí phục vụ ngoại lệ đã được phản ánh trong báo giá và đánh giá kết quả chưa?

Những câu hỏi ấy có thể dẫn đến thay đổi ở điều kiện nhận đơn, kiểm soát thay đổi, quyền phê duyệt ngoại lệ hoặc chỉ tiêu đánh giá. Cần giao người cập nhật và kiểm tra việc áp dụng; một biên bản rút kinh nghiệm tự nó chưa thay đổi được cách làm.

Có thể theo dõi thời gian xử lý bất đồng, số quyết định phải mở lại vì thiếu thông tin và số vấn đề tái diễn cùng nguyên nhân. Những chỉ báo này phải được đọc cùng chất lượng, tiến độ, chi phí và phản hồi của người thực hiện. Số lần trình lãnh đạo giảm có thể vì đội ngũ phối hợp tốt hơn, nhưng cũng có thể vì nhân viên không còn muốn báo cáo.

Qua từng lần xử lý, doanh nghiệp cần làm rõ hơn ai phải tham gia sớm, thông tin nào phải có và trường hợp nào cần trình lên. Khi khách đề nghị đổi lịch lần tới, Kinh doanh biết cần xác nhận gì trước khi trả lời; Sản xuất biết khi nào phải đưa phương án thay thế; QA biết căn cứ cần kiểm tra và thẩm quyền xử lý.

Đó cũng là cơ sở để người quản lý giao quyền chắc chắn hơn: đội ngũ có khả năng đưa các góc nhìn khác nhau vào quyết định và thực hiện những trách nhiệm đã được phân định.

Ghi chú về nguồn và phạm vi vận dụng

Bài viết sử dụng nghiên cứu thực địa, nghiên cứu định tính, phân tích tổng hợp và lý thuyết thuộc OB, I-O Psychology và lý thuyết tổ chức. Các kết quả nghiên cứu có bối cảnh và giới hạn riêng; mối liên hệ thống kê không tự chứng minh quan hệ nhân quả. Tình huống sản xuất, bảng phân loại và năm câu hỏi thực hành là phần diễn giải, tổng hợp của tác giả, không phải mô hình đã được kiểm định riêng tại doanh nghiệp Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

[1] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1-47. https://doi.org/10.2307/2391211

[2] Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations, 2*(2), 129-152. https://doi.org/10.1177/001872674900200204

[3] Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102-111. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102

[4] De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741

[5] de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390. https://doi.org/10.1037/a0024844

[6] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

[7] Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 79-107. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654

[8] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

[9] DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 559-578. https://doi.org/10.1037/a0032896

[10] Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 170-188. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170

[11] Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly, 21*(3), 363-375. https://doi.org/10.2307/2391848