

TRI THỨC QUẢN LÝ: CẤU TRÚC VÀ Ý NGHĨA ĐỐI VỚI VIỆC DẠY - HỌC

Lê Nguyễn Hậu

Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại học Bách Khoa – Đại học Quốc gia Tp.HCM
(Bài nhận ngày 20 tháng 06 năm 2005, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 05 tháng 08 năm 2005)

TÓM TẮT: Hiện nay nhiều doanh nghiệp cho rằng phần lớn sinh viên ngành quản lý ra trường chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Những nguyên nhân nêu ra thường liên quan đến người dạy - cách dạy, người học - cách học, cơ sở vật chất hay chương trình đào tạo, v.v. Một yếu tố quan trọng rất ít được nhắc đến là đặc trưng khách quan của loại tri thức được đào tạo. Bài viết này sẽ phân tích bản chất và cấu trúc của tri thức quản lý theo hai khía cạnh: công dụng và thể hiện. Sự kết hợp hai cách phân tích này sẽ tạo ra bốn dạng tri thức quản lý. Mỗi dạng sẽ có đặc điểm cũng như khả năng linh hoạt của người học và khả năng truyền đạt của người dạy khác nhau. Từ đó, có những kiến nghị được rút ra cho người dạy, người học và người sử dụng nguồn nhân lực được đào tạo ngành kinh tế – quản lý.

Nội dung

Ngành quản trị kinh doanh nói riêng, hay nói rộng hơn là ngành kinh tế - quản lý, đang có rất nhiều sinh viên theo học. Nhu cầu nhân lực trong lĩnh vực này ở các tổ chức, doanh nghiệp cũng rất lớn. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp cho rằng phần lớn sinh viên ra trường chưa đáp ứng được yêu cầu công việc (*Báo Người lao động* 31/5/2005). Các nguyên nhân được đề cập bao gồm chất lượng đào tạo kém, nội dung và phương pháp giảng dạy lạc hậu, v.v. Những nguyên nhân nêu ra cũng phản ánh phần nào thực trạng dạy – học hiện nay ở Việt nam. Tuy nhiên, khi đánh giá quá trình đào tạo, những yếu tố được nêu ra thường liên quan đến người dạy - cách dạy, người học - cách học, cơ sở vật chất hay yếu tố quản lý như chương trình đào tạo, tổ chức lớp học, v.v. Một yếu tố quan trọng ít được nhắc đến là đặc trưng khách quan của loại tri thức được đào tạo. Trong trường hợp này, tri thức được đào tạo (knowledge) được hiểu là sự hiểu biết hoặc sự thông thạo có được thông qua học tập, nghiên cứu, quan sát hay kinh nghiệm tự tích lũy theo thời gian (Grant, 1997). Hoặc tri thức còn được diễn tả một cách ngắn gọn là những thông tin có ý nghĩa hay giá trị (Elliot, 1996). Thuật ngữ tri thức quản lý (management knowledge) chỉ một dạng tri thức thực tiễn/ứng dụng có bản chất khoa học và xã hội phức tạp (Simonin, 1999).

Bài viết này sẽ phân tích bản chất và cấu trúc của tri thức quản lý theo hai khía cạnh: công dụng và thể hiện. Theo khía cạnh công dụng, tri thức quản lý có thể được chia thành tri thức mô tả và tri thức phương pháp. Còn theo khía cạnh thể hiện thì tri thức quản lý có thể được chia ra thành tri thức tường minh và tri thức ẩn tàng. Sự kết hợp hai cách phân chia này sẽ tạo ra bốn dạng tri thức quản lý khác nhau. Các phần tiếp theo của bài viết này sẽ trình bày đặc điểm và giá trị của mỗi thành phần tri thức quản lý, cũng như khả năng linh hoạt của người học và khả năng truyền đạt của người dạy trong quá trình đào tạo tại các trường đại học. Từ đó, có những kiến nghị được rút ra cho người dạy, người học và người sử dụng nguồn nhân lực được đào tạo ngành kinh tế – quản lý.

Tri thức mô tả (know-what) và tri thức phương pháp (know-how)

Theo quan điểm công dụng, tri thức quản lý có thể được chia thành hai loại: tri thức mô tả và tri thức phương pháp (Ryle, 1959). Tri thức mô tả (know-what/declarative

knowledge) bao gồm những thông tin hay những hiểu biết về các sự kiện, hiện tượng hoặc trạng thái của một đối tượng nào đó. Thí dụ, trong quản lý những phát biểu mô tả về môi trường kinh tế, về thị hiếu khách hàng, về tình trạng hài lòng của nhân viên đối với công việc, về tỉ số nợ/tổng tài sản v.v. là những tri thức mô tả. Ngược lại, tri thức phương pháp (Know-how/procedural knowledge) chỉ những hiểu biết về cách thức thực hiện một công việc hay giải quyết một vấn đề quản lý nào đó. Cách thức (hay quy trình) lập một bản kế hoạch kinh doanh, cách thức động viên/khuyến khích nhân viên, cách thức sử dụng hiệu quả vốn lưu động của doanh nghiệp v.v. là những minh họa về tri thức phương pháp.

Năng lực của một nhà quản lý được thể hiện thông qua mức độ hiệu quả mà nhà quản lý ứng phó một cách thành công trong thực tiễn hoạt động và đạt được mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp. Ở khía cạnh tri thức, để có thể hoàn thành tốt công việc, nhà quản lý cần có cả hai loại tri thức trên. Tri thức mô tả (know-what) là sự hiểu biết về các sự kiện, hiện tượng, xu thế vận động v.v. của các tác nhân hay đối tượng thuộc môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. Các thông tin mô tả này giúp các nhà quản lý hiểu rõ điều gì hay trạng thái nào đang diễn ra trong thế giới thực tiễn xung quanh. Tuy nhiên, tự thân tri thức mô tả không thể giải quyết các vấn đề quản lý, cũng không thể tạo ra những phương cách hay mô thức (model) để giải quyết vấn đề (Hackley, 1999). Ngược lại, sự hiểu biết về phương pháp sẽ có vai trò như những qui trình hướng dẫn cách giải quyết hay cách thực hiện một công việc quản lý nào đó. Sự hiểu biết về cách thức (tri thức phương pháp) này thường được dựa trên các mô hình hay lý thuyết chuẩn tắc (normative model/theory) đã được công nhận rộng rãi trong lĩnh vực quản lý, hoặc dựa trên những nguyên tắc đặc thù riêng (theory-in-use) ứng dụng trong mỗi tổ chức hay doanh nghiệp. Các lý thuyết chuẩn tắc này cũng có thể dựa trên kinh nghiệm cá nhân được tích lũy theo quá trình làm việc (Hackley, 1999). Fiol & Lyles (1985) giải thích quá trình này như sau: để thành công, các doanh nghiệp phải thích ứng tốt (well aligned) với môi trường, nghĩa là các nhà quản lý trước hết cần hiểu rõ môi trường (bên ngoài và bên trong) nơi mình hoạt động sản xuất kinh doanh (know-what). Kế đến, các mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào có liên quan đến doanh nghiệp (firm-related input factors) và các kết quả đầu ra mong muốn (expected outcomes) cần phải được xác định trong môi trường cụ thể đó. Thí dụ, khi nhà quản lý tiếp thị biết rằng có 80% người tiêu dùng ở một khu vực nào đó chưa biết đến sản phẩm mới của công ty, và anh ta cũng biết rằng (know-what) một trong những tiền đề để khách hàng mua sản phẩm là họ phải biết về nó. Như vậy vấn đề quản lý đặt ra là làm thế nào để khách hàng biết đến sản phẩm mới này trong thời gian sớm nhất. Muốn như vậy, nhà quản lý phải biết cách (know-how) thiết lập và triển khai một kế hoạch truyền thông – chiêu thị hiệu quả nhất trên thị trường xác định. Như vậy, việc kết hợp sử dụng hai loại tri thức mô tả và tri thức phương pháp đã giúp nhà quản lý tiếp thị giải quyết được vấn đề kinh doanh của doanh nghiệp.

Với sự kết hợp như vậy, thành phần tri thức phương pháp sẽ góp phần vào việc tạo năng lực tri thức về quản lý ở các doanh nghiệp. Nếu thiếu thành phần tri thức phương pháp, các ngụ ý (implications) của các thông tin về trạng thái hay sự kiện sẽ không được phân tích và diễn dịch một cách đầy đủ và phù hợp. Và kết quả là các biện pháp quản lý hay các hoạt động triển khai sẽ không mang lại kết quả mong muốn.

Tri thức tường minh (explicit knowledge) và tri thức ẩn tàng (tacit knowledge):

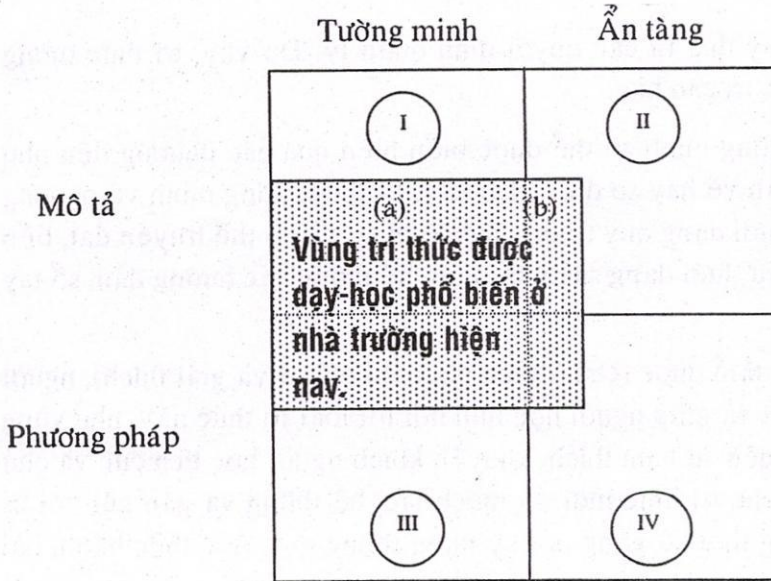
Xét theo khía cạnh thể hiện, tri thức quản lý có thể phân ra thành hai loại: tri thức tường minh và tri thức ẩn tàng (Polanyi, 1958). Tri thức tường minh là dạng tri thức có thể được biểu hiện dưới dạng ngôn ngữ (nói, viết), chương trình máy tính, hình vẽ, v.v... Tri thức tường minh có thể tồn tại tách biệt bên ngoài từng cá nhân cụ thể. Chính thuộc tính này giúp cho tri thức tường minh có thể dễ dàng được lưu trữ hoặc truyền thông từ người này sang người khác một cách trực tiếp (nói - nghe) hoặc gián tiếp (thông qua các phương tiện như sách, tài liệu, phim ảnh, v.v.). Ngược lại, tri thức ẩn tàng bao gồm những loại tri thức không thể biểu hiện một cách rõ ràng thông qua ngôn ngữ, hình vẽ, số liệu v.v. Thông thường tri thức ẩn tàng thuộc phạm vi cảm nhận chủ quan của người sở hữu tri thức. Trong công việc quản lý hàng ngày, có nhiều thí dụ liên quan đến tri thức ẩn tàng, như phán đoán trực giác (intuition), quy tắc kinh nghiệm (rule-of-thumb), cảm nhận (gut feeling) và kỹ năng - kỹ xảo cá nhân. Do khó biểu hiện loại tri thức này thông qua ngôn ngữ hay các dạng "mã hóa" (codification) cụ thể nên việc truyền thông hoặc chia sẻ loại tri thức này trong thực tế sẽ vô cùng khó khăn. Nó đòi hỏi phải tốn kém thời gian, chi phí và nguồn nhân lực nhiều hơn (Cavusgil et al., 2003).

Trong lĩnh vực quản lý, một phần tri thức có thể được biểu hiện bằng cách dùng các thuật ngữ chuyên môn phổ biến được nhiều người chấp nhận. Nhưng một phần đáng kể khác của tri thức quản lý lại tồn tại ở dạng ẩn tàng (Nonaka and Konno, 1998). Đây là một thuộc tính phức tạp nhưng rất quan trọng của tri thức quản lý nói riêng và của các lĩnh vực tri thức ứng dụng nói chung (Polanyi, 1966). Thành phần tri thức ẩn tàng lại có thể phân ra thành phần cảm nhận (cognitive) và thành phần "công nghệ" (technical). Thành phần cảm nhận bao gồm các giá trị, niềm tin hay quan điểm ẩn chứa sâu xa trong mỗi con người (Nokana & Konno, 1998). Còn thành phần công nghệ của tri thức ẩn tàng có liên quan đến những kỹ năng - kỹ xảo mà cá nhân người sở hữu cũng không thể diễn đạt thành lời được. Do bản chất xã hội phức tạp nên tri thức quản lý thường hàm chứa nhiều nội dung công nghệ ẩn tàng. Chẳng hạn, rất khó có thể phát biểu rõ ràng về những bí quyết của các kỹ năng "mềm" (soft skills) được các nhà quản lý thực hành hàng ngày như cách thuyết phục, thương lượng, cách phán đoán xu hướng thị trường, v.v. Thành phần này của tri thức phương pháp thường không được trình bày (hoặc có rất ít) trong các lý thuyết, cũng như trong các thuật ngữ của lĩnh vực liên quan (Gronhaug, 2002). Tuy thế, chính loại tri thức này có ảnh hưởng rất lớn đến năng lực của nhà quản lý và mức độ thành công của các hoạt động quản lý. Chúng giúp giải thích sự khác biệt giữa người có kinh nghiệm quản lý nhiều năm với người mới tham gia vào công việc quản lý (Nokana & Konno, 1998).

Tuy nhiên, cần phải nhấn mạnh rằng việc phân chia tri thức thành tri thức tường minh hay ẩn tàng chỉ mang tính tiêu biểu tương đối. Trong thực tế, một nội dung tri thức nào đó thường bao gồm cả hai thành phần trên tích hợp với nhau. Tùy theo hàm lượng của mỗi thành phần mà mức độ "mờ" của chúng sẽ khác nhau. Việc nghiên cứu hai trạng thái đặc thù sẽ giúp hiểu rõ hơn giá trị và ý nghĩa của mỗi thành phần về mặt dạy và học.

Ma trận tri thức

Từ việc xem xét các đặc điểm của tri thức theo hai khía cạnh nêu trên, kết hợp với việc phân loại tri thức theo mỗi khía cạnh, có thể tổng hợp tri thức quản lý theo ma trận 2x2 như hình 1 sau đây:



Hình 1. Ma trận tri thức quản lý

Loại I: Tri thức tường minh - mô tả

Trong quản lý đây là loại tri thức đơn giản nhất. Thí dụ: mô tả về hành vi và thị hiếu của khách hàng, mô tả về sự hài lòng của nhân viên công ty, mô tả về môi trường kinh doanh ở Việt Nam. Chúng có thể được tích lũy/lưu trữ và thể hiện thông qua các phương tiện như sách vở, tài liệu, bảng biểu,... Tuy nhiên, những tri thức này chỉ làm phong phú thêm sự hiểu biết của người học về thế giới thực tiễn. Tự thân nó chưa thể giúp đưa đến hành động.

Do đặc điểm như vậy, loại tri thức tường minh - mô tả thường là dễ dạy và dễ học nhất trong bốn loại, thậm chí không cần thầy giảng trên lớp. Trong trường hợp này, vai trò chủ yếu người thầy là cấu trúc chúng lại cho có hệ thống và liên kết chúng với mạng tri thức mà người học đang có sẵn. Nhờ quá trình này mà người học sẽ lĩnh hội được tri thức nhanh hơn và hiệu quả hơn, như được thể hiện ở ô (a) trong hình 1.

Loại II: Tri thức ẩn tàng - mô tả

Trong quản lý, loại tri thức ẩn tàng - mô tả thường ám chỉ những giá trị cảm nhận, niềm tin hay đánh giá/dự đoán chủ quan của nhà quản lý về những gì đang/sắp xảy ra. Chúng góp phần giúp nhà quản lý đưa ra những quyết định khi thiếu thông tin (tri thức) tường minh hoặc trong trường hợp sự lựa chọn phương án hành động tùy thuộc nhiều vào sự ưa thích cá nhân của người ra quyết định.

Trong điều kiện dạy - học về quản lý ở nhà trường, loại tri thức này khó được chuyển giao từ người dạy sang người học hơn loại I (được thể hiện ở vùng (b) trong hình 1). Tri thức này chủ yếu được lĩnh hội thông qua quan sát, thực nghiệm, trải nghiệm hoặc các tình huống giao tiếp trong thực tế quản lý.

Loại III: Tri thức tường minh - phương pháp

Đây là loại tri thức về "cách làm". Chẳng hạn như cách lập một kế hoạch kinh doanh để khởi sự doanh nghiệp, cách thiết lập một dự án đầu tư, cách thiết kế một hệ thống phân phối sản phẩm, cách dự báo nhu cầu sản phẩm trong tương lai v.v... Tri thức tường minh - phương pháp giúp nhà quản lý biết cách sử dụng tri thức mô tả để tạo ra

những chương trình hoạt động hay đưa ra các quyết định quản lý. Do vậy, tri thức tường minh - phương pháp thường có giá trị cao hơn.

Như đã đề cập, tri thức tường minh có thể được biểu hiện qua các phương tiện như ngôn ngữ (viết, nói), hình ảnh, bản vẽ hay sơ đồ,... Do vậy, tri thức tường minh về phương pháp có thể được hệ thống hóa dưới dạng quy trình, phương pháp và có thể truyền đạt, tiếp thu dễ dàng, và có thể được lưu trữ dưới dạng sách, tài liệu, hệ thống các hướng dẫn, sổ tay thực hành, lưu đồ, v.v...

Để giúp người học có thể làm được (chứ không phải chỉ mô tả và giải thích), người dạy cần chú trọng việc truyền đạt và giúp người học lĩnh hội tốt loại tri thức này, như vùng (c) trong hình 1. Ngoài việc tạo nên sự ham thích, khuyến khích người học tích cực và chủ động, vai trò người thầy là làm cho tri thức mới đó mạch lạc, hệ thống và gắn gũi với tri thức mà người học đang có, đồng thời cố gắng tạo kỹ năng thông qua việc thực hành, bài tập, thực tập, v.v.

Loại IV: Tri thức ẩn tàng - phương pháp

Đây là loại tri thức khó nhận dạng nhất, “bí quyết” nhất và có giá trị nhất, tiềm ẩn sâu xa trong mỗi cá nhân nhà quản lý. Hackley (1999) đưa ra một số ví dụ về tri thức ẩn tàng – phương pháp trong quản lý như sau: kỹ năng cảm nhận một cách nhạy bén các thay đổi từ thị trường, kỹ năng thuyết phục hay nắm bắt các hàm ý trong thương lượng kinh doanh, kỹ năng cảm nhận và giải quyết các vấn đề phi cấu trúc, v.v.

Tri thức ẩn tàng - phương pháp thường được lĩnh hội thông qua thực hành nhiều lần để rút kinh nghiệm, thông qua quá trình tiếp cận, “học nghề” để cảm thụ trực tiếp. Vai trò người thầy và phương pháp dạy và học truyền thống trong nhà trường đối với loại tri thức này rất hạn chế; thậm chí có tác giả còn cho rằng “tri thức ẩn tàng chỉ có thể tự lĩnh hội, không thể dạy” (Brockmann & Anthony, 1998). Trong thực tế, người thầy cũng không tích lũy được nhiều tri thức loại này nếu bản thân họ có ít kinh nghiệm thực hành hay trải nghiệm qua thực tiễn. Do vậy, vai trò của người dạy ở đây chỉ mang tính gián tiếp nhằm giúp người học phá bỏ những rào cản của quá trình tự nhận thức. Trong đó, hai nhóm biện pháp quan trọng là tạo động cơ, sự hưng phấn trong học tập và tạo điều kiện cho người học được tiếp xúc, quan sát, thực hành, thực tập, v.v... trong một thời gian và số lần lặp lại đủ lớn để họ tự chiêm nghiệm và tạo dựng cho mình kỹ năng kỹ xảo cần thiết. Trong điều kiện hiện nay, hai biện pháp này có thể thực hiện thông qua việc tổ chức các đợt thực tập, các hoạt động kinh tế – xã hội trong đó sinh viên “làm thật – ăn thật”, hoặc tham gia các đề tài/dự án tư vấn về quản trị kinh doanh cùng với các thầy cô trong trường.

Từ việc tìm hiểu bản chất và thuộc tính của bốn loại tri thức nêu trên, có thể rút ra một số điểm cốt lõi áp dụng cho việc dạy và học trong lĩnh vực quản lý

1. So với các lĩnh vực khoa học hay kỹ thuật khác, tri thức quản lý là một dạng tri thức ứng dụng có bản chất xã hội phức tạp vì liên quan đến yếu tố con người. Các phương pháp tư duy logic đôi khi cũng không đủ thuyết phục do tính “mờ” và sự phức tạp trong các quan hệ nhân quả (causal ambiguity). Chính vì vậy, tính thuyết phục của các giải pháp quản lý đôi khi cũng khó được chứng minh một cách logic.
2. Phối hợp hai cách phân tích tri thức theo hai khía cạnh sử dụng và thể hiện, tri thức quản lý có thể phân thành bốn loại: Tường minh–Mô tả, Tường minh–Phương pháp,

Ẩn tàng-Mô tả và Ẩn tàng-Phương pháp. Sự tích hợp bốn loại tri thức này trong mỗi cá nhân nhà quản lý sẽ tạo ra nhận thức, thái độ, hành vi và năng lực thực sự của người đó. Mức độ tích lũy khác nhau ở bốn loại tri thức này giúp phân biệt giữa người có kỹ năng thực hành/kinh nghiệm lâu năm với người mới ra trường mà tri thức phần lớn là phần “lý thuyết”. Nghĩa là, người mới ra trường thường chỉ được trang bị một lượng tri thức tường minh nhất định ở hai dạng mô tả và phương pháp. Họ còn thiếu rất nhiều tri thức ẩn tàng ở cả hai dạng. Chính điều này làm hạn chế khả năng “làm việc được ngay” của sinh viên mới tốt nghiệp ngành quản lý, như kỳ vọng của nhiều doanh nghiệp.

3. Do vậy, người học về quản lý (và nhiều ngành khác nữa) không nên xem quá trình học ở trường là đủ, mà cần phải quan niệm “học tập suốt đời”, nghĩa là còn rất nhiều tri thức cần phải học trong môi trường làm việc, đặc biệt là những tri thức ẩn tàng. Vì tri thức ẩn tàng gắn liền và ăn sâu vào mỗi cá nhân mà thậm chí họ chỉ có thể làm được, nhưng không giải thích hay mô tả được. Về phía các doanh nghiệp, cần thấy rõ rằng tri thức ẩn tàng chủ yếu được tạo ra trong mỗi cá nhân thông qua thực hành, thực tiễn, trải nghiệm, quan sát thực tế, nên các doanh nghiệp cần tạo điều kiện cho người mới vào làm việc được lĩnh hội trong thời gian ngắn nhất.
4. Trong trường học, nhiều người thầy hiện nay có xu hướng “dạy” sinh viên nhiều tri thức quản lý dạng tường minh - mô tả (dạy nội dung mô tả). Có lẽ không nên dành nhiều thời gian để chuyển giao loại tri thức này vì chúng dễ học nhất trong 4 dạng tri thức. Thay vào đó, nên giúp đỡ và tạo điều kiện cho sinh viên tự học, tự tiếp cận nguồn tài liệu, hệ thống hoá và trình bày hay thảo luận với nhau v.v. (đây là những kỹ năng mà sinh viên sẽ sử dụng rất nhiều sau này). Ngược lại, trong nhiều trường hợp, người thầy quá chú trọng đến việc truyền đạt tri thức tường minh - phương pháp (dạy phương pháp). Các thông tin mô tả đầu vào được giả định là biết trước đầy đủ (giống như học sinh tiểu học tính diện tích hình chữ nhật, cho biết chiều dài và chiều rộng). Trong thực tế công tác, sinh viên ngành quản lý sẽ gặp lúng túng vì những tri thức mô tả không có sẵn hoặc không đầy đủ như các đầu bài đã được học ở trong trường. Hoặc ngược lại, có quá nhiều thông tin có sẵn không biết dùng thông tin nào. Do đó, việc giúp cho người học lĩnh hội được một cách cân đối giữa hai loại tri thức tường minh về mô tả và phương pháp là hết sức cần thiết.
5. Tuy nhiên, cả người dạy lẫn người học quản lý cần hiểu là muốn có kỹ năng và giá trị ứng dụng cao hơn cần phải tạo điều kiện và cách tổ chức học tập sao cho sinh viên có thể lĩnh hội được tri thức ẩn tàng ở mức độ nhiều nhất có thể được. Các điều kiện mà nhà trường có thể làm là giúp người học tiếp cận thực tế, tăng liều lượng thực hành, ứng dụng trong các tình huống cụ thể. Mặt khác, những nỗ lực của người thầy để làm ngoại hiện (externalize – Nonaka et al, 2000) những tri thức ẩn tàng của chính họ, biến chúng thành tri thức tường minh và truyền đạt cho người học cũng là những đóng góp quan trọng để nâng cao chất lượng giảng dạy. Hơn nữa, các nghiên cứu còn cho thấy trong quá trình lĩnh hội tri thức, nền tảng tri thức tường minh có sẵn trong mỗi cá nhân là một tiền đề quan trọng cho việc lĩnh hội tri thức ẩn tàng. Do vậy, dù rằng trong trường học không đủ điều kiện để trang bị tri thức ẩn tàng, nhưng tri thức tường minh học được trong trường sẽ là nền tảng quan trọng cho quá trình tự nhận thức của người học trong môi trường làm việc sau này.

6. Cuối cùng, để kết luận người viết muốn nhấn mạnh rằng do bản chất và các thuộc tính khách quan của tri thức quản lý, việc tạo dựng năng lực tri thức cho các nhà quản lý trẻ cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa nhà trường và các tổ chức doanh nghiệp. Trong đó, nhà trường tạo nền tảng tri thức ban đầu với khối tri thức tường minh là chủ yếu. Sau đó, các doanh nghiệp sẽ tạo điều kiện cho họ vun đắp phần tri thức ẩn tàng quý báu cho mình và cho doanh nghiệp. Nếu quá trình phối hợp giữa nhà trường và doanh nghiệp được thực hiện sớm hơn ngay từ lúc người học còn chưa tốt nghiệp, thì hiệu quả đào tạo sẽ cao hơn nhiều. Khi đó, có lẽ chúng ta sẽ nhận được ít lời phàn nàn hơn về chất lượng sinh viên mới ra trường ngành quản lý.

MANAGEMENT KNOWLEDGE: STRUCTURE AND IMPLICATIONS FOR TEACHING AND LEARNING

Le Nguyen Hau

University of Technology – Vietnam National University – HoChiMinh City

ABSTRACT: *Many employers nowadays often complain that business graduates do not hold appropriate knowledge and skills to meet job requirements. Reasons cited include teacher/teaching method, learner/learning method, curriculum or facilities. An important but less mentioned factor is the intrinsic attribute of the business/management knowledge. This study analyses the attribute and the structure of management knowledge based on two different perspectives, namely usage and manifestation. An aggregation of the two ways of classification yields four different forms of management knowledge. Each form has its own characteristics that determine the value and the extent of the teachability and acquisition of management knowledge. Implications are drawn for teachers, learners and employers of business/management graduates.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Brockmann, E.N. and Anthony, W.P. (1998). The Influence of Tacit Knowledge and Collective Mind on Strategic Planning. *Journal of Management Issues*, 10 (2), 204-222.
- [2] Cavusgil, S.T., Calantone, R.J. and Zhao, Y. (2003). Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (1), 6-21.
- [3] Elliott, S. (1996). APQC Conference Attendees Discover the Value and Enablers of a Successful KM program. *Knowledge Management in Practice*, 5, 1-8.
- [4] Fiol, C.M., and Lyles, M.A., (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review* 10 (4), 803-813.
- [5] Grant, R.M. (1997). The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30 (3), 450-454.

- [6] Gronhaug, K. (2002). Is Marketing Knowledge Useful? *European Journal of Marketing*, 36 (3), 364-372.
- [7] Hackley, C.E. (1999). Tacit Knowledge and the Epistemology of Expertise in Strategic Marketing Management. *European Journal of Marketing*, 33 (7/8), 720-735.
- [8] Nonaka, I. and Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- [9] Nonaka, I., Toyama R. and Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33 (1), 5-34.
- [10] Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge towards a Post Critical Philosophy*. Routledge and Kegan Paul, London.
- [11] Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York, Anchor Day Books.
- [12] Ryle, G. (1959). *The Concept of Mind*. Barnes & Noble, Hutchinson, New York.
- [13] Simonin, B.L (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.