Câu chuyện kinh doanh đầy thuyết phục về cách thực thi và hoàn tất mọi việc như thế nào của một chuyên gia đầy kinh nghiệm cùng một lý thuyết gia xuất sắc.
- JACK WELCH

EXECUTION

THỰC THI

Hoàn thành kế hoạch bằng phương pháp quản trị có nguyên tắc

LARRY BOSSIDY
& RAM CHARAN

alphabooks
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

STEVEN K. SCOTT

NGƯỜI GIÀU NHẤT THẾ GIAN

Nơi phát hành: Alphabooks

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach

Table of Contents

ĐIỀU HÀNH DOANH NGHIỆP:

1. Khoảng trống không ai nghĩ tới

2. Sự khác biệt được tạo bởi thực thi

3. Xây dựng nền tảng thứ nhất

4. Xây dựng nền tảng thứ hai

5. Xây dựng nền tảng thứ ba

6. Yếu tố con người

7. Quá trình lập chiến lược: Mối liên kết giữa quá trình nhân sự và quá trình vận hành

8. Hướng chỉ đạo quá trình đánh giá lại chiến lược hoạt động

9. Quá trình hoạt động

ĐIỀU HÀNH DOANH NGHIỆP:

Hoàn thành kế hoạch bằng quản trị có nguyên tắc

Đây là lần thứ 2, Alpha Books tái bản cuốn sách then chốt và cơ bản trong điều hành doanh nghiệp này. Nếu là 5-7 năm trước, ai đó hỏi tôi cuốn sách quản trị kinh doanh nào hay nhất, chắc chắn tôi sẽ trả lời rằng đó là cuốn *Chiến lược Đại dương xanh* của W. Chan Kim và Renee Mauborgne – cuốn sách nói về cách thức tìm ra chiến lược kinh doanh mới và cách thức cạnh tranh trên thị trường. Nếu là 2-3 năm trước, ai đó hỏi tôi cuốn sách quản trị kinh doanh nào hay nhất, tôi sẽ trả lời rằng đó là cuốn *Từ tốt đến Vĩ đại* (Good to Great) của Jim Collins. Nhưng hôm nay, ai đó vẫn hỏi tôi câu đó, chắc chắn tôi sẽ trả lời rằng đó là cuốn sách bạn đang cầm trên tay, *Điều hành doanh nghiệp – Hoàn thành kế hoạch bằng phương pháp quản trị có nguyên tắc* của Larry Bossidy và Ram Charan.

Hầu hết các doanh nhân tôi gặp gỡ và trò chuyện đều mơ ước xây dựng được một doanh nghiệp trường tồn, mơ ước tạo dựng được một doanh nghiệp bất tử với thời gian, vì thế họ say mê đọc *Từ Tốt đến Vĩ đại* của Jim Collins. Nhiều doanh nhân khác thì mơ mộng tìm ra các sản phẩm mới chưa từng có trên thị trường; họ muốn là người tiên phong, muốn có thương hiệu hoành tráng, muốn thiết kế logo bóng bẩy, muốn phát minh ra cách kinh doanh mới, bán hàng mới… Và họ hẳn là thích *Chiến lược đại dương xanh* hay nhiều cuốn khác về thương hiệu.

Nhưng hầu hết các doanh nhân đích thực sẽ chẳng mấy bận tâm tới mớ lý thuyết viển vông. Họ không cần và cũng chẳng có thời gian nghĩ nhiều đến một doanh nghiệp trường tồn, họ cũng chẳng mải mê đầu tư cả núi tiền cho việc tạo ra các sản phẩm mới thật độc đáo, chưa từng có, chưa ai nghĩ ra… Mọi điều họ nghĩ, hành động và nói chỉ xoay quanh hai chữ THỰC THI (Execution). Làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ đề ra? Làm thế nào để làm xong việc cần làm? Làm thế nào để dứt điểm được hợp đồng? Làm thế nào để kết thúc một dự án?… đó mới là những điểm then chốt của mọi quá trình kinh doanh và quản trị. Nếu không thể hoàn thành một dự án, không biết cách hoàn tất một công việc… thì đừng mơ mộng đến một doanh nghiệp vĩ đại và trường tồn. Nếu không biết cách dứt điểm một hợp đồng, nếu không thể tìm ra cách thực thi một nhiệm vụ, thì đừng mất thời gian để nghĩ ra sản phẩm mới hay quy trình mới.

Hôm nay, tôi tình cờ đọc lại cuốn *Execution* của Larry Bossidy và Ram Charan và thực sự bàng hoàng với những gì hai tác giả viết và khuyên chúng ta.

Là một trong *100 cuốn sách quản trị kinh doanh hay nhất mọi thời đại* theo đánh giá của Jack

Cover và Todd Sattersten và nhưng khi được xuất bản lần đầu tại Việt Nam năm 2007, cuốn sách hầu như bị chìm nghỉm, rất ít người biết đến. Khi đó, tôi cũng không nghĩ cuốn sách có vai trò then chốt như vậy; và rồi qua tháng năm, cuốn sách không được tái bản, ngó ngàng đến. Độc giả không hào hứng với cái tên *Thực thi* tẻ nhạt, đều đều. Còn các doanh nhân thì mải miết chạy theo mô hình và viễn cảnh của các công ty vĩ đại, bị thôi thúc bởi những mẹo mực marketing, PR, chiến lược, tầm nhìn hoành tráng nên quên đi thực tại về bản chất và hiệu quả của doanh nghiệp mình. Cả cộng đồng doanh nhân Việt khi đó mải mê với việc lên sàn, với cổ phiếu, chứng khoán, đầu tư, các dự án và có những tay chuyên gia tư vấn thì nhai đi nhai lại rằng then chốt của doanh nghiệp là thương hiệu, là hình ảnh… Cộng đồng nhìn những người giám đốc, trưởng phòng mẫn cán chăm chỉ miệt mài với công việc được giao với con mắt xem thường. Dân tình nhìn các doanh nhân bóng bẩy, diễn thuyết hào hùng, truyền cảm hứng kể về tầm nhìn 10 năm, 20 năm và xa hơn với lòng ngưỡng mộ …

Nhưng không phải ngẫu nhiên mà Execution được lựa chọn vào danh sách *100 cuốn sách quản trị kinh doanh hay nhất mọi thời đại*. Và hôm nay, khi ngồi đọc lại cuốn sách, khi nhiều dự án đổ vỡ, khi vài công ty tôi đầu tư thất bại và thua lỗ, khi các trưởng phòng và giám đốc đổ lỗi cho thị trường, cho đối thủ cạnh tranh đột nhiên xuất hiện, cho chiến lược sai lầm, cho sản phẩm lạc hậu và lỗi mốt, cho nhân viên bảo thủ và trì trệ và cho mọi thứ có thể đổ lỗi được thì tôi càng thấm thía nguyên tắc điều hành và quản trị, nguyên tắc cơ bản và then chốt trong mọi thành công đó chính là nghệ thuật thực thi, nguyên tắc hoàn thành công việc, hoàn thành nhiệm vụ được giao và những cách thức giúp bạn đạt được mục tiêu đó.

Tôi tin rằng độc giả, từ các doanh nhân kỳ cựu đến những bạn trẻ mới khởi sự doanh nghiệp, sẽ học được rất nhiều bài học từ cuốn sách này. Đó chính là những bài học vô cùng đắt giá và xương máu. Chúng tôi cũng tin rằng, những kinh nghiệm của Larry Bossidy và Ram Charan sẽ mang lại cho bạn đọc giá trị và vai trò đích thực của việc điều hành để mang lại thành công cho dự án, công việc và doanh nghiệp. Đó chính là yếu tố sống còn trong công việc điều hành doanh nghiệp của bạn, cuốn sách cũng giúp bạn cách lựa chọn giám đốc, trưởng phòng thông qua kế hoạch hành động của họ…

Chắc chắn cuốn sách sẽ thay đổi cách điều hành và quản trị của bạn, và bạn sẽ thấy công ty mình hiệu quả hơn nhiều khi áp dụng các nguyên tắc trong cuốn sách này.

Tháng 6 năm 2012

NGUYỄN CẢNH BÌNH

Chủ tịch kiêm CEO Alpha Books

PHẦN I. TẠI SAO THỰC THI LẠI CẦN THIẾT ĐẾN VẬY?

1. Khoảng trống không ai nghĩ tới

Đã rất khuya rồi mà vị CEO vẫn còn ngồi trong phòng, trông ông thật mệt mỏi và kiệt sức. Ông đang cố gắng giải thích cho một vị khách lý do tại sao sáng kiến về chiến lược tuyệt vời của ông lại thất bại trong khi ông không thể nào hiểu được nguyên nhân là ở đâu.

“Tôi thực sự rất phẫn uất,” – ông nói – “Cách đây một năm, tôi đã tập hợp những người ưu tú từ tất cả các chi nhánh thành một nhóm. Chúng tôi đã có hai cuộc họp, đã đặt ra tiêu chuẩn, đã sẵn sàng tất cả những tính toán cần thiết. Chưa kể chúng tôi còn được Tập đoàn McKinsey tư vấn. Kế hoạch được tất cả mọi người thông qua. Đó thực sự là một kế hoạch hay và thị trường cũng đang rất thuận lợi.”

“Chúng tôi có một đội ngũ nhân viên giỏi nhất trong ngành, chắc chắn là như vậy. Tôi đã định ra những mục tiêu lâu dài cho mọi người. Tôi cũng cho họ những quyền hạn nhất định - cho họ quyền tự do được làm những gì họ cho là cần thiết. Mọi người đều hiểu rõ cần phải làm gì. Chế độ thưởng phạt của chúng tôi hết sức rõ ràng, vì thế mọi người đều biết phần thưởng và hình phạt là gì. Chúng tôi hợp tác cùng nhau đầy nhiệt huyết. Vì cớ gì mà chúng tôi lại thất bại?”

“Năm hết tết đến mà chúng tôi vẫn chưa đạt được mục tiêu đã đề ra. Họ đã làm tôi thật sự thất vọng. Họ không đạt được kết quả nào như đã định trước, chỉ trong chín tháng qua, tôi đã phải hạ mức lợi nhuận dự tính đến bốn lần. Chúng tôi đã hoàn toàn mất đi sự tín nhiệm với thị trường. Có lẽ tôi cũng đã mất sự tín nhiệm với ban lãnh đạo. Tôi không biết phải làm gì nữa và tôi cũng không biết cuối cùng mọi thứ sẽ ra sao... Nói thực là tôi nghĩ ban lãnh đạo không khéo sẽ sa thải tôi mất.”

Và đúng là vài tuần sau, ban lãnh đạo đã sa thải ông!

Câu chuyện này – hoàn toàn có thật – điển hình về khoảng trống không ai biết tới. Đấy là triệu chứng của vấn đề kinh khủng nhất mà các công ty đang phải đối mặt. Chúng tôi đã nghe vô số câu chuyện tương tự khi nói chuyện với những nhà lãnh đạo kinh doanh. Những câu chuyện này được đề cập mỗi ngày trên báo chí khi người ta nói đến những công ty lẽ ra phải thành công nhưng lại thất bại như Aetna, AT&T, British Airways, Campbell Soup, Compaq, Gillette, Hewlett-Packard, Kodak, Lucent Technologies, Motorola, Xerox, v.v….

Đây đều là những công ty tốt. Họ có đội ngũ CEO nhanh nhạy, những người có tài với những ấp

ủ đầy triển vọng, họ thuê về những nhà tư vấn giỏi nhất. Thế nhưng cũng như rất nhiều công ty khác, họ vẫn không thể hoàn thành công việc như đã hứa. Khi khoản thua lỗ được công bố, những nhà đầu tư sẽ ngay lập tức bán tháo số cổ phần của họ và giá trị của công ty trên thị trường nhanh chóng sụt giảm theo. Tất cả các nhà quản lý và nhân viên công ty sẽ mất hết tinh thần. Và áp lực ngày càng tăng buộc ban lãnh đạo phải sa thải CEO đương nhiệm.

Những vị CEO của tất cả các công ty kể trên đều được đánh giá cao trước khi được đặt vào vị trí đó - dường như họ có tất cả những phẩm chất phù hợp. Nhưng tất cả họ đều mất việc vì không tạo ra được kết quả như hứa hẹn. Chỉ tính riêng năm 2000, 40 CEO của 200 công ty hàng đầu trong xếp hạng Fortune 500 đã bị sa thải hoặc buộc phải từ chức. Khi 20% những nhà lãnh đạo kinh doanh thế lực nhất ở Mỹ bị mất việc thì chắc chắn là phải có một vấn đề gì đó ở đây. Xu hướng này đã bắt đầu từ năm 2001 và thấy rõ nhất vào năm 2002.

Trong những trường hợp như vậy, không chỉ riêng người CEO mà tất cả nhân viên, đối tác, cổ đông và thậm chí cả khách hàng đều bị ảnh hưởng. Dù rằng chính CEO với năng lực hạn chế của mình đã gây ra thất bại nhưng rốt cuộc không phải chỉ mỗi ông ta chịu trách nhiệm.

Vấn đề là ở đâu? Liệu có phải do môi trường kinh doanh quá khắc nghiệt chăng? Đúng là như thế. Bất kể với công ty mạnh hay yếu thì sự cạnh tranh cũng đang diễn ra khốc liệt hơn bất kỳ lúc nào. Biến động cũng đang diễn ra nhanh hơn bao giờ hết. Ngày nay, khi những nhà kinh doanh giỏi hơn đã xây dựng được cơ nghiệp riêng của mình thì người đầu tư vốn là những người thụ động giờ đây cũng trở nên rất khó tính. Nhưng chỉ mỗi nhân tố này thôi thì chưa đủ để giải thích những sụt giảm và thất bại kinh doanh đang lan nhanh như đám cháy. Tuy nhiên, bất chấp điều này, vẫn có những công ty đạt kết quả hàng năm như cam kết, đó là những công ty như GE, Wal-Mart, Emerson, Southwest Airlines và Colgate-Palmolive.

Khi các công ty không đạt được kế hoạch đề ra thì lời giải thích thường gặp nhất là CEO đã có một chiến lược sai! Nhưng bản thân chiến lược thường không phải là nguyên nhân chính. Chiến lược thất bại thường do khâu thực hiện kém. Những sự kiện được dự trù là sẽ xảy ra thì không xảy ra. Lý do chính hoặc là vì các công ty không đủ khả năng để thực hiện những chiến lược kế hoạch, hoặc vì những người lãnh đạo đánh giá chưa đúng thách thức mà công ty đang đối mặt trong môi trường kinh doanh ngày nay, hoặc do cả hai nguyên nhân này.

Cựu CEO của Compaq, ông Eckhard Pfeiffer có một chiến lược đầy tham vọng và ông đã gần như hiện thực hóa được nó. Nhanh hơn tất cả những đối thủ cạnh tranh, ông nhận ra rằng kiến trúc Wintel – sự kết hợp giữa hệ thống vận hành Windows và sáng kiến mới của Intel – sẽ đảm nhiệm được tất cả các khâu từ những PDA cầm tay đến những mạng lưới kết nối của server có

khả năng cạnh tranh với loạt máy có bộ nhớ lớn.

Noi gương IBM, Pfeiffer mở rộng cơ sở của mình để đảm trách tất cả những nhu cầu về máy tính của các doanh nghiệp khách hàng. Ông đã mua Tandem – một hãng sản xuất dàn máy vi tính lớn tốc độ cao với khả năng tự động tắt an toàn, mua cả Digital Equipment Company (DEC) để tạo một sự khởi đầu có tiếng vang cho Compaq vào thị trường dịch vụ. Pfeiffer đã tiến nhanh với tốc độ chóng mặt cùng kế hoạch chiến lược táo bạo của mình, biến Compaq từ một hãng thất bại trong sản xuất máy tính cá nhân văn phòng thành công ty máy tính lớn thứ hai (chỉ sau IBM) trong vòng có sáu năm. Và tính đến năm 1998, hãng này đã tiến lên vị trí thống trị trong ngành kinh doanh máy tính này.

Nhưng ngày nay, chiến lược như những giấc mơ mà thôi. Việc kết hợp thành quả đạt được và việc thực hiện thành công cam kết cần đến khâu thực hiện kế hoạch tốt hơn cả mức hãng Compaq đã làm được. Một cách cơ bản, cả Pfeiffer và người kế nhiệm ông là Michael Capellas đều đã không theo đuổi những kế hoạch thực thi công việc cần thiết để tạo ra lợi nhuận vào lúc máy tính cá nhân trở thành một mặt hàng ngày càng thiết yếu.

Michael Dell thì hiểu thi hành kế hoạch nghĩa là gì. Cách tiếp cận bán trực tiếp và sản xuất dựa trên đơn đặt hàng không chỉ là chiến lược tiếp thị để vượt qua được những người bán lẻ, mà còn là tâm điểm chiến lược kinh doanh của ông. Thực thi kế hoạch chính là lý do khiến hãng Dell có thể vượt qua Compaq về giá trị thị trường của công ty từ nhiều năm trước, bất chấp việc quy mô Compaq càng ngày càng lớn mạnh hơn, đó cũng chính là nguyên nhân giúp hãng này vượt qua Compaq và trở thành nhãn hiệu máy tính cá nhân lớn nhất thế giới vào năm 2001. Vào tháng 11 năm 2001, Dell đã tăng gấp đôi thị phần, từ 20% lên 40%.

Bất cứ công ty nào bán sản phẩm trực tiếp đều có những ưu điểm nhất định: kiểm soát được giá cả, không bị tăng giá do bán lẻ và đội ngũ nhân viên bán hàng sẽ chỉ dành hết tâm sức cho sản phẩm của riêng họ mà thôi. Nhưng đó chưa phải là bí quyết của Dell. Nhìn rộng ra, Gateway cũng dùng cách bán trực tiếp, nhưng gần đây nó cũng rơi vào tình trạng chẳng khá hơn các công ty địch thủ của Dell. Dell có cách nhìn sáng suốt về việc sản xuất theo yêu cầu, việc thực thi kế hoạch một cách tuyệt vời và hiểu là việc theo dõi sát sao giá cả sẽ tạo nên lợi thế không thể đánh bại.

Trong kiểu sản xuất sản phẩm truyền thống thành từng đợt theo chu kỳ, một hãng kinh doanh xác định số lượng sản phẩm sẽ sản xuất dựa trên dự báo về mức cầu trong những tháng tiếp đó. Nếu một công ty phải nhờ đến nguồn cung cấp thiết bị từ bên ngoài và chỉ làm công đoạn lắp ráp, như hãng lắp đặt máy tính chẳng hạn, thì nó sẽ báo lại với những nhà cung cấp linh

kiện về số lượng cần và đàm phán giá cả. Nếu việc buôn bán không đạt được thì mọi người đều sẽ bị kẹt cứng với bảng kê khai hàng hóa không bán được. Nếu lượng bán ra cao hơn thì họ sẽ phải chật vật đáp ứng nhu cầu.

Trái lại, sản xuất dựa trên đơn đặt hàng có nghĩa là sản xuất ra một mặt hàng sau khi yêu cầu của khách hàng đã được gửi tới công ty. Những nhà cung cấp phụ kiện cũng với cách thức phát triển theo yêu cầu sẽ nhận được thông tin khi khách hàng của Dell yêu cầu. Họ cung cấp linh kiện cho Dell và những linh kiện này ngay lập tức được đưa vào sản xuất rồi những hãng vận tải biển sẽ chuyển những chiếc máy đi chỉ trong vài giờ sau khi đóng gói. Hệ thống này đã dồn nén tối đa thời gian trong một vòng tròn hoàn chỉnh từ khâu đặt hàng đến phân phối – Dell có thể chuyển một chiếc máy tính đến tay khách hàng chỉ trong vòng một tuần hoặc ít hơn thế sau khi nhận được yêu cầu. Hệ thống này có thể giảm thiểu được lượng hàng tồn kho ở cả hai đầu, đầu vào và đầu ra. Nó cho phép khách hàng của Dell nhận được sản phẩm với sự cải tiến công nghệ mới nhất nhanh hơn khách hàng của những công ty đối thủ.

Cách tiếp cận sản xuất dựa trên đơn đặt hàng đẩy nhanh luân chuyển hàng hóa, điều này dẫn đến việc tăng tốc độ tạo tài sản, một trong những yếu tố chưa được đánh giá đúng nhằm tạo ra lợi nhuận. Tốc độ kinh doanh là tỷ lệ lượng tiền thu được từ hàng bán ra trên tổng số vốn đã dùng trong kinh doanh sản xuất, theo nghĩa rộng nhất thì nó bao gồm cả nhà xưởng, thiết bị, nguyên liệu, khoản thu trừ đi khoản chi. Tốc độ kinh doanh cao sẽ tăng năng suất và giảm vốn lao động. Nó cũng đẩy nhanh tốc độ trung chuyển tiền – mạch máu của bất kỳ một hoạt động kinh doanh nào, còn giúp tăng vốn dự trữ, doanh thu, cũng như cổ phần thị trường.

Quay vòng hàng hóa là điều tối quan trọng với những nhà sản xuất máy tính cá nhân vì hàng hóa chiếm phần lớn nhất trong tổng tài sản của họ. Khi việc buôn bán giảm xuống dưới mức dự toán thì những công ty có cách thức sản xuất hàng loạt truyền thống như Compaq bị kẹt cứng với những hàng hóa không bán được. Ngoài ra, những linh kiện máy tính như bộ vi xử lý cũ sẽ không được dùng đến nữa vì hiệu suất máy được cải tiến quá nhanh và đi kèm với nó là giá thành giảm dần. Khi các nhà sản xuất máy tính cá nhân này phải thanh lý hoặc bán rẻ số lượng hàng dôi dư hay hàng cũ thì lợi nhuận biên sẽ tiêu tan thành mây khói.

Dell thường luân chuyển hàng hóa hơn 80 lần trong một năm trong khi các công ty đối thủ chỉ được 10 đến 12 lần với lãi suất biên chẳng mấy khả quan. Kết quả là Dell tạo ra được một khối lượng lợi nhuận khổng lồ. Trong quý IV năm 2002, với doanh thu 8,1 tỷ đô-la và vốn dự trữ 7,4%, mức lãi ròng của Dell là 1 tỷ đô-la. Lãi trên vốn đầu tư hồi lưu trong năm tài chính 2001 là 355%, một tỷ lệ khó tin đối với bất cứ công ty nào, nhất là với một khối lượng hàng bán như

thế. Tốc độ luân chuyển cao cũng cho phép Dell cung cấp cho khách hàng những tiến bộ công nghệ mới nhất nhanh hơn các nhà sản xuất khác, đồng thời hãng còn tận dụng được chi phí nguyên liệu thấp để tăng lợi nhuận biên hoặc giảm giá thành sản phẩm.

Không phải ngẫu nhiên mà chiến lược của Dell trở thành yếu tố đánh bại các công ty đối thủ khi sự phát triển của máy tính cá nhân chậm lại. Dell có thể thu hàng núi tiền đúng lúc các công ty khác khốn đốn và giảm giá để giành thị phần, nhờ đó tăng thêm khoảng cách giữa hãng này với những đối thủ trong ngành. Chính vì tốc độ quay vòng nhanh mà Dell có vốn hồi lưu cao và lượng tiền mặt lưu chuyển rất khả quan ngay cả khi có khủng hoảng về biên độ lãi. Trong khi đó, những đối thủ của Dell đã không thể làm được điều này.

Tất cả hệ thống vận hành nói trên phát huy hiệu quả chỉ vì Dell chú ý thực thi kế hoạch một cách tỉ mỉ ở từng giai đoạn. Sự liên hợp điện tử giữa những nhà cung cấp và dây chuyền sản xuất đã tạo ra một kiểu doanh nghiệp mở rộng liền mạch thống nhất. Một nhà điều hành sản xuất từng làm việc tại Dell gọi hệ thống của hãng là "hoạt động sản xuất hiệu quả nhất mà tôi từng thấy". Khi cuốn sách này chuẩn bị xuất bản thì kế hoạch sáp nhập Compaq và Hewlett-Packard dù được đề xuất từ giữa năm 2001 vẫn còn rất mịt mờ. Dù hoạt động độc lập hay kết hợp thì không gì có thể giúp họ đủ khả năng cạnh tranh với Dell trừ khi họ tìm ra được một mô hình sản xuất dựa trên đơn đặt hàng ngang bằng hoặc tốt hơn.

Những nhà kinh doanh thất bại mà chúng tôi đã đề cập ở trên không phải là hiếm hoi. Rất nhiều nhà kinh doanh khác cũng trở nên kém cỏi do khả năng thực thi kế hoạch kém. Sự chênh lệch giữa những lời hứa và kết quả thực tế ngày càng rộng và rõ ràng hơn. Nhưng khoảng trống không ai biết đến là khoảng cách giữa những gì nhà lãnh đạo muốn đạt được và khả năng có hạn của công ty trong việc thực hiện được những mong muốn đó.

Ai ai cũng đang nói về những biến động. Trong những năm gần đây, một hãng công nghiệp nhỏ đã rao giảng về cách mạng hóa, tái phát minh, thay đổi hạn ngạch, tư tưởng đột phá, những mục tiêu táo bạo, tổ chức kinh doanh có khả năng học hỏi hay những điều tương tự. Chúng ta không nhất thiết phải vạch trần bản chất của những hành động này. Nhưng nếu bạn không biến những suy nghĩ lớn thành những bước hành động cụ thể thì tất cả đều vô nghĩa. Không có việc thực thi kế hoạch thì những tư tưởng đột phá sẽ sụp đổ, việc học hỏi chẳng mang lại giá trị gì, mọi người cũng không đạt được mục tiêu. Thứ bạn có được chỉ là thay đổi theo chiều hướng xấu hơn vì sự thất bại sẽ làm tiêu hao nhiệt huyết của công ty. Và thất bại lặp đi lặp lại sẽ phá hủy công ty hoàn toàn.

Ngày nay, chúng ta thấy các nhà lãnh đạo nói nhiều đến một cụm từ mang tính thực tiễn hơn.

Họ đang nói về việc đưa công ty lên "một tầm mới" và đây là một cách nói tu từ chân thực nhất. Ví dụ như CEO hãng GE, ông Jeff Immelt, đang yêu cầu nhân viên nghĩ đến việc sử dụng công nghệ như thế nào để có thể tạo sự khác biệt trong cách công ty tiến lên một tầm mới và để có được giá cả tốt hơn, lợi nhuận biên và tăng trưởng doanh thu nhiều hơn.

Đây là cách tiếp cận mang tính thực thi để có thể mang lại thay đổi. Nó được dựa trên cơ sở thực tiễn – mọi người có thể hình dung và bàn luận những vấn đề cụ thể khi cần. Điều này chứng minh rằng chỉ đi kèm với việc thực thi kế hoạch tốt thì mới có được sự thay đổi ý nghĩa.

Không một công ty nào có thể thực hiện được cam kết hay thích nghi tốt với thay đổi trừ khi tất cả những nhà lãnh đạo triển khai nguyên tắc thực thi kế hoạch ở mọi cấp độ. Việc thực thi kế hoạch phải là một phần trong chiến lược và mục tiêu của công ty. Nó là sự kết nối còn thiếu giữa khát vọng và kết quả. Như vậy, đây là một khâu trọng yếu - và thực sự là công việc trọng yếu của nhà lãnh đạo kinh doanh. Nếu bạn không biết làm thế nào để triển khai kế hoạch, toàn bộ nỗ lực của bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo sẽ luôn ít hơn cả những cố gắng rời rạc.

Thực thi nghĩa là gì?

Những nhà lãnh đạo kinh doanh đang bắt đầu kết nối giữa việc thực thi kế hoạch và thành quả. Sau khi Ban Giám đốc hãng Compaq sa thải Pfeiffer, Chủ tịch và cũng là người sáng lập công ty, Ben Rosen đau lòng phát biểu rằng vấn đề không phải do chiến lược công ty. Ông nói rằng sự thay đổi cần phải tiến hành đó là "việc thực thi kế hoạch… Những kế hoạch của chúng ta là nhằm tăng tốc độ đưa ra quyết định và làm cho công ty hoạt động hiệu quả hơn." Khi ban giám đốc của Lucent sa thải CEO Richard McGinn vào tháng 10 năm 2000 thì người thay thế là Henry Schacht đã giải thích rằng: "Những vấn đề của chúng ta bây giờ là thực thi kế hoạch và sự tập trung".

Khách hàng của những nhà tuyển dụng nhân viên cấp cao thường xuyên gọi điện yêu cầu: "Hãy tìm cho tôi một người có khả năng thực thi kế hoạch". Khi viết bản báo cáo thường niên năm 2000 cho hãng IBM, Louis V. Gerstner đã nói về người sẽ đưa ông đến thành công, Samuel Palmisano, là: "Sự tinh thông thực sự của ông sẽ đảm bảo rằng chúng ta có thể triển khai tốt kế hoạch", v.v... Đầu năm 2001, Hiệp hội Quốc gia các Tổng Giám đốc đã bổ sung khái niệm "thực thi" vào danh sách những điều mà một vị giám đốc cần tập trung khi đánh giá hoạt động của mình. Hiệp hội cho rằng các giám đốc cần tự hỏi mình rằng công ty thực hiện kế hoạch tốt đến đâu và nguyên nhân dẫn đến sự chênh lệch giữa mong muốn với những gì khâu quản lý làm được. Hiệp hội cũng lưu tâm rằng rất ít ban lãnh đạo phải nghĩ đến những câu hỏi này.

Nhưng trong tất cả những đàm luận về thực thi, hay điều hành, chẳng mấy ai hiểu được nó là gì. Khi dạy về vấn đề này, việc đầu tiên chúng tôi làm là yêu cầu mọi người định nghĩa nó. Họ nghĩ rằng họ hiểu nó và thường mở đầu khá đúng. Họ nói rằng "Đó là vận hành công việc" và "Đây là vấn đề về hoạt động một công ty, đối ngược với nhận thức và lên kế hoạch đơn thuần. Đó là thực hiện mục tiêu của mình." Sau đó, chúng tôi hỏi họ làm thế nào để vận hành công việc thì lý luận của họ bắt đầu kém hẳn đi. Bất kể họ là sinh viên hay CEO cấp cao thì điều nhanh chóng thấy rõ – với họ và với chúng tôi – là họ không có một chút ý niệm nào, dù là mơ hồ nhất, về khái niệm thực thi.

Mọi chuyện cũng không khác gì những điều từng được đề cập trong sách, báo và tạp chí về cách thức thực hiện kế hoạch. Bạn có ấn tượng (và thường ngầm hiểu) rằng triển khai kế hoạch là làm việc một cách hiệu quả hơn, cẩn thận hơn và chú ý hơn tới những chi tiết nhỏ. Nhưng không ai thực sự nói rõ lên được ý của mình.

Ngay cả với những người xác định rõ vấn đề thực thi kế hoạch là nguyên nhân thất bại cũng có xu hướng nghĩ đến nó theo cách chú ý hơn đến những tiểu tiết. Ben Rosen đã dùng một từ chính xác cho vấn đề này trong những nhận xét của mình nhưng chỉ khi ông hiểu những yêu cầu thật sự của nó thì ban lãnh đạo Compaq mới có thể nhận được thông điệp cần thiết.

Để hiểu được vấn đề thực thi kế hoạch, bạn phải ghi nhớ ba điểm quan trọng sau đây:

• Vấn đề thực thi là một nguyên tắc, cần được kết hợp cùng chiến lược.

• Triển khai kế hoạch là công việc chính của một nhà lãnh đạo kinh doanh.

• Thực hiện kế hoạch phải là một thành tố chính trong phương thức hoạt động của một đơn vị kinh doanh.

Vấn đề thực thi kế hoạch là một nguyên tắc

Mọi người thường coi thực thi kế hoạch chỉ là vấn đề chiến thuật của công việc kinh doanh. Đó là sai lầm lớn đầu tiên. Chiến thuật là trung tâm của việc thực thi, nhưng thực thi không phải là chiến thuật. Thực hiện kế hoạch mang tính cơ bản đối với chiến lược và nó phải định rõ chiến lược. Không thể lên kế hoạch cho một chiến lược đáng giá nào mà không tính đến khả năng thực tế của công ty. Nếu bạn nói về những chi tiết nhỏ hơn của vấn đề vận hành công việc, hãy gọi đó là thi hành, là đổ mồ hôi công sức, hay bất cứ cái gì bạn muốn. Nhưng đừng nhầm lẫn thực thi với chiến thuật.

Thực thi kế hoạch là một quá trình có tính hệ thống bao gồm thảo luận sẽ làm gì và làm như

thế nào, đặt nghi vấn, kiên trì làm đến cùng và chịu trách nhiệm. Việc này bao gồm xác định môi trường kinh doanh, đánh giá khả năng của công ty, liên kết chiến lược với hoạt động và những nhân viên sẽ thi hành nó, thống nhất những người đó cũng như những nguyên tắc làm việc của họ và khen thưởng phù hợp với kết quả. Nó cũng bao gồm những cơ chế để thay đổi cách suy nghĩ khi môi trường thay đổi và nâng cao năng lực của công ty, đáp ứng những thách thức của một chiến lược tham vọng.

Theo nghĩa cơ bản nhất, thực thi kế hoạch là phương pháp làm nổi rõ thực tế và dựa theo đó hành động có hệ thống. Hầu hết các công ty không ứng phó hiệu quả trước thực tiễn. Như chúng ta sẽ rõ sau này, đây là lý do cơ bản tại sao họ không triển khai tốt kế hoạch. Người ta đã viết rất nhiều về phong cách quản lý của Jack Welch, CEO của GE, đặc biệt là về tính nghiêm khắc và thẳng tay của ông, điều mà một số người gọi là tàn nhẫn. Chúng tôi muốn phản bác lại rằng hạt nhân trong phong cách quản lý tuyệt vời của Welch là ông đã luôn khiến chủ nghĩa thực tiễn đi cùng với quy trình quản lý của hãng GE, khiến quy trình này trở thành một hình mẫu về văn hóa thực thi.

Vấn đề trung tâm của thực thi kế hoạch nằm ở ba quá trình hạt nhân: Quá trình Nhân sự, Quá trình Chiến lược và Quá trình Điều hành. Mỗi hãng kinh doanh và công ty sử dụng ba quá trình này dưới dạng này hay dạng khác. Nhưng thông thường, họ tách bạch các quá trình như những cái ngăn tủ. Mọi người thực hiện các quá trình này bằng cách học thuộc lòng mọi thứ càng nhanh càng tốt, để có thể quay lại với công việc quen thuộc của mình. Điển hình là vị CEO và đội ngũ lãnh đạo cấp cao của ông ta chỉ dành ra chưa đầy nửa ngày mỗi năm để xem xét lại các kế hoạch – kế hoạch nhân sự, chiến lược và hoạt động. Tương tự, ta cũng thường thấy các xem xét lại này không liên quan đến nhau. Mọi người ngồi một chỗ thụ động xem các bản thuyết trình PowerPoint. Họ chẳng hề đặt ra một câu hỏi nào.

Họ không bàn cãi và cuối cùng họ chẳng thu được mấy kết quả thực sự có ích. Mọi người rời cuộc họp mà không hề có cam kết gì với kế hoạch hoạt động họ vừa tạo ra. Đây là một công thức dẫn đến thất bại. Bạn cần những buổi đối thoại thẳng thắn để hiểu được thực tế công việc kinh doanh. Bạn cần phân trách nhiệm cho mọi người với từng phần mục tiêu – sau khi mục tiêu đã được những người có trách nhiệm thảo luận cởi mở và tán thành – để vận hành công việc và trao thưởng xứng đáng cho những người hoàn thành xuất sắc nhất. Bạn cần sát sao và quyết liệt đến cùng để chắc chắn rằng kế hoạch vẫn đang được tiến hành.

Chính ở những quá trình này mà các vấn đề quan trọng nhất của việc thực thi kế hoạch cần được quyết định. Như chúng ta sẽ thấy sau này, những đơn vị kinh doanh làm tốt việc thực thi

kế hoạch là đã tự gắn mình với sự nghiêm ngặt, tập trung và chuyên nghiệp. Người nào sẽ đảm nhiệm công việc và họ được đánh giá và giao trách nhiệm như thế nào? Cần đến nguồn nhân lực, công nghệ và tài chính nào để thực hiện chiến lược? Liệu công ty có đủ những thứ mình cần sau hai năm nữa khi chiến lược đã tiến lên giai đoạn tiếp theo không? Liệu chiến lược có mang lại kết quả đủ gọi là thành công không? Có thể chia nhỏ chiến lược thành những ý tưởng mang tính khả thi không? Những người tham gia vào quá trình này cho rằng các câu hỏi này giúp tìm ra tính thực tiễn và dẫn đến những kết luận cụ thể và khả thi. Ai cũng đều đồng ý với những trách nhiệm đã được giao trong vận hành công việc và mọi người cam kết sẽ hoàn thành những trách nhiệm đó.

Những quá trình này cũng liên hệ chặt chẽ với nhau chứ không bị tách bạch giữa những nhóm nhân viên khác nhau. Chiến lược phải tính đến thực tế về nhân sự và khả năng hoạt động. Mọi người được chọn lựa và thăng tiến là dựa trên những kế hoạch chiến lược và hoạt động. Hoạt động cần liên hệ với những mục tiêu chiến lược và nguồn nhân lực.

Quan trọng hơn cả là việc nhà lãnh đạo và ban lãnh đạo phải tham gia sâu sát vào cả ba quá trình này. Họ là người chủ của các quá trình đó chứ không phải những người lập kế hoạch chiến lược, tạo nguồn lao động hay người chịu trách nhiệm tài chính.

Triển khai kế hoạch là công việc của nhà lãnh đạo kinh doanh

Rất nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh muốn nghĩ rằng điều tuyệt vời nhất là tránh được những tiểu tiết của việc thực sự vận hành công việc. Thật là dễ chịu khi nhìn nhận công việc lãnh đạo theo cách này: Bạn đứng trên đỉnh núi, suy ngẫm về các chiến lược và cố gắng truyền cảm hứng cho nhân viên bằng những viễn cảnh tươi đẹp, còn để mặc các nhà quản lý làm tất cả mọi việc. Hẳn là những ý nghĩ này khiến cho công việc lãnh đạo rất hấp dẫn. Ai chẳng muốn hưởng sự vui vẻ và vinh quang mà vẫn rảnh rỗi. Trái lại, có ai lại muốn nói với mọi người trong một bữa tiệc cocktail sang trọng rằng: “Mục tiêu của tôi là trở thành một nhà quản lý” trong thời đại mà cái từ “nhà quản lý” đã mang nghĩa chẳng hay ho gì cơ chứ?

Cách suy nghĩ này thực sự là một sai lầm và sẽ dẫn đến những hậu quả trầm trọng.

Một công ty chỉ có thể thực thi kế hoạch tốt khi trái tim và tâm hồn của nhà lãnh đạo hòa lẫn vào công ty. Làm lãnh đạo không chỉ là có những dự tính lớn lao, hay là bàn luận với những nhà đầu tư và các quan chức, mặc dù đây đúng là một phần công việc của họ. Còn hơn thế, nhà lãnh đạo phải tham gia vào công việc kinh doanh một cách trực tiếp và sâu sát. Điều hành đòi hỏi phải có sự hiểu biết toàn diện về các phòng ban kinh doanh, đội ngũ nhân viên và môi trường

công ty. Người lãnh đạo là người duy nhất ở vào một vị trí có thể hiểu biết điều đó. Và cũng chỉ có nhà lãnh đạo mới có thể làm cho việc thực thi kế hoạch được triển khai thông qua sự tham gia trực tiếp và sâu sát vào hoạt động, thậm chí là vào những việc hết sức nhỏ nhặt trong quá trình thực hiện.

Nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm tiến hành công việc bằng cách vận hành cả ba quá trình hạt nhân – chọn lựa những người lãnh đạo khác, định hướng chiến lược và triển khai hoạt động. Đây là vấn đề cốt lõi của công việc điều hành và nhà lãnh đạo không thể ủy thác chúng mà không tính gì đến quy mô công ty.

Một đội bóng sẽ chơi thế nào nếu vị huấn luyện viên dành toàn bộ thời gian trong văn phòng lo thuê về những cầu thủ mới và giao phó công việc huấn luyện cho người trợ lý? Huấn luyện viên sẽ làm việc hiệu quả nếu ông ta liên tục theo dõi cầu thủ, cả khi họ hoạt động độc lập hay theo đội cũng như khi họ trên sân hay trong phòng thay đồ. Đó là cách để ông hiểu được những cầu thủ của mình và khả năng của họ, đó cũng là cách để những người chơi hưởng ích lợi trực tiếp từ kinh nghiệm, sự khôn ngoan và những nhận xét chuyên nghiệp của huấn luyện viên.

Trường hợp của nhà lãnh đạo kinh doanh cũng không ngoại lệ. Chỉ người lãnh đạo mới có thể đặt ra những câu hỏi hóc búa mà ai cũng phải trả lời, sau đó là quản lý quá trình tranh luận, cung cấp thông tin và đưa ra những thỏa hiệp đúng đắn. Và chỉ nhà lãnh đạo – người tham gia mật thiết vào công việc kinh doanh – mới có đủ hiểu biết để có cách nhìn nhận toàn diện và đặt ra những câu hỏi sắc bén.

Chỉ nhà lãnh đạo có thể tạo nên âm điệu chủ đạo cho các cuộc đối thoại của công ty. Đối thoại là hạt nhân của phương thức làm việc và là đơn vị cơ bản của công việc. Cách mọi người nói chuyện với nhau quyết định việc công ty hoạt động tốt đến đâu. Cuộc đối thoại có bị khoa trương, nặng tính chính trị, vụn vặt, hay qua loa, lấp liếm? Hay đó là cuộc đối thoại trung thực, mang tính thực tiễn, đưa ra và bàn luận được những câu hỏi phù hợp và tìm ra những giải pháp có tính thực tiễn cao? Nếu là trường hợp đầu – như đã thấy ở rất nhiều công ty – thì tính thực tiễn sẽ không bao giờ nổi rõ lên được. Nếu là trường hợp sau thì người lãnh đạo phải luôn sát cánh với đội ngũ quản lý trên tuyến đầu trận địa, kiên trì và mạnh mẽ vận hành công việc.

Đặc biệt, người lãnh đạo cần điều hành cả ba quá trình cốt lõi và luôn phải làm công việc đó với sự tập trung và nghiêm ngặt cao.

LARRY: Khi bổ nhiệm một nhà quản lý kinh doanh mới, tôi sẽ gọi cô ta tới văn phòng và cùng bàn ba vấn đề chính. Thứ nhất là cô ta sẽ phải làm việc với tính chính trực cao nhất. Tôi sẽ

không bao giờ trao cho cô ta cơ hội lần thứ hai – chỉ cần vi phạm quy tắc một lần là sẽ bị loại ngay. Thứ hai, cô ta phải luôn hiểu rõ khách hàng là Thượng Đế. Và cuối cùng, tôi nói: "Cô cần nắm rõ ba quá trình về nhân sự, chiến lược và vận hành, đồng thời cô phải quản lý được ba quá trình này. Càng đầu tư nhiều công sức và tập trung vào các quá trình này, cô sẽ càng giúp công ty này trở nên thịnh vượng hơn. Nếu cô không hiểu được điều này, cô sẽ không có cơ hội thành công ở đây."

Những công ty thực hiện triệt để ba quá trình này thì luôn kiểm soát tốt hơn hẳn so với những công ty tưởng mình đã thực hiện được. Nếu công ty của bạn không làm được như vậy thì bạn sẽ không thể đạt được những gì bạn muốn. Bạn bị mất rất nhiều thời gian và công sức nhưng lại không thu được thành quả cần thiết.

Ví dụ như ai cũng thích nói rằng con người là nhân tố quan trọng nhất tạo nên thành công. Song, họ lại thường giao công việc đánh giá và khen thưởng nhân viên cho phòng nhân sự, rồi sau đó đưa ra những lời tán dương trong những bản nhận xét của mình. Có vô số nhà lãnh đạo tránh thảo luận công khai về vấn đề nhân sự trong những cuộc họp đông người. Như vậy, họ không thể làm được công việc lãnh đạo. Chỉ những người lãnh đạo nắm rõ vấn đề con người mới có thể đưa ra những đánh giá đúng đắn. Những đánh giá hoàn hảo luôn xuất phát từ kinh nghiệm và thực tiễn.

Khi mọi việc tiến triển tốt thì lượng thời gian tôi dành cho quá trình nhân sự 20%. Trong trường hợp phải xây dựng lại công ty thì thời gian đó sẽ tăng lên 40%. Điều tôi muốn nói đến ở đây không phải là những cuộc phỏng vấn mang tính thủ tục hay việc chọn lựa đội ngũ nhân viên mà là việc nghiêm túc tìm hiểu để biết rõ nhân viên. Khi đi thăm chi nhánh, tôi sẽ dành nửa tiếng đầu tiên ngồi cùng người quản lý. Chúng tôi sẽ cùng thảo luận về năng lực của những nhân viên do ông quản lý, xem xét người nào đang làm việc tốt và người nào cần được giúp đỡ. Tôi sẽ dự cuộc họp có mặt đầy đủ đội ngũ nhân viên và lắng nghe những gì họ nói. Sau cuộc họp, tôi sẽ ngồi lại và nói lên ấn tượng của mình về các nhân viên, rồi viết một lá thư xác nhận những quyết định đã đưa ra trong cuộc họp. Thay vì chỉ có vài lời nhận xét mang tính hình thức, tôi sẽ đánh giá công việc của mọi người hai đến ba lần mỗi năm.

Khi chúng tôi đưa ba quá trình này vào vận hành AlliedSignal thì một viên quản lý giỏi đã nói với tôi trong cuộc họp rằng: "Ngài biết đấy, thế là năm nay tôi lại phải làm mấy cái thủ tục vớ vẩn về nhân sự này." Tôi đáp lời: "Đây là lời nhận xét mù quáng nhất mà tôi từng nghe vì thực ra anh vừa nói cho cả thế giới biết rằng anh hiểu về công việc của mình mới ít làm sao. Nếu anh nghĩ như vậy, thì hãy kiếm một việc gì khác đi, vì anh không thể giỏi trong lĩnh vực này

được và khó mà thành công được." Và rồi tôi không nói ra trước mọi người nhưng tự nhủ rằng: "Điều đó cho thấy mình đang có một nhân viên không phù hợp."

Nhưng anh ta đã không như vậy lần nào nữa. Không hẳn là anh ta quay ra yêu thích quá trình nhân sự, nhưng anh ta đã thực hiện nó và đã gặt hái được từ đó. Anh ta đã hiểu rõ hơn về đội ngũ nhân viên của mình và phát triển nó tốt hơn.

* * *

Các nhà lãnh đạo thường nổi giận khi chúng tôi nói rằng họ phải tự thực hiện ba quá trình cơ bản. Phản ứng thường gặp là: "Ông đang bảo tôi phải quản lý nhân viên của mình từng ly từng tí phải không, nhưng tôi không thể làm thế được", hoặc, "Đó không phải cách làm việc của tôi. Tôi là một nhà lãnh biết ủy thác công việc. Tôi giao nhiệm vụ và trao quyền cho người khác."

Chúng tôi hoàn toàn đồng ý rằng quản lý tiểu tiết là một sai lầm lớn. Nó làm giảm sự tự tin của nhân viên, làm thui chột sáng kiến, bóp nghẹt khả năng sáng tạo của họ. Đó cũng là cách làm mọi thứ rối tung lên – những nhà quản lý vi mô thường không biết nhiều về các công việc cần làm bằng chính những người trực tiếp tiến hành và thực hiện.

Nhưng có sự khác biệt rất lớn giữa việc lãnh đạo và dẫn dắt một công ty với việc đơn thuần là đứng đầu nó. Những người lãnh đạo vẫn tự hào về cách giao nhiệm vụ của mình và đặt niềm tin tuyệt đối vào việc trao quyền thực ra là đang xử lý sai những vấn đề thường nhật. Người lãnh đạo đó không chất vấn những nhân viên làm việc kém, hay tìm ra giải pháp để chắc chắn rằng vấn đề đã giải quyết. Ông ta đơn giản chỉ là đứng đầu một công ty mà thôi và như thế ông ta mới chỉ làm được một nửa công việc của mình.

Lãnh đạo dựa trên điều hành không phải là quản lý từng ly từng tý hay nhận việc về mình, hay hạn chế trao quyền hạn cho nhân viên. Đúng hơn nó là vấn đề tham gia tích cực và chủ động – làm cái việc mà người lãnh đạo cần làm trước nhất. Nếu đọc tiếp bạn sẽ thấy những vị lãnh đạo xuất sắc hòa mình vào từng chi tiết của thực thi kế hoạch, hay thậm chí cả những tiểu tiết nhỏ. Họ sử dụng kiến thức về kinh doanh của mình để liên tục thăm dò, điều tra và nghiên cứu. Họ đưa những điểm yếu ra ánh sáng và yêu cầu nhân viên sửa chữa những thiếu sót đó.

Người lãnh đạo biết cách điều hành sẽ tạo dựng nên được một cấu trúc về thực thi. Ông ta triển khai được phương thức làm việc và quá trình thực thi kế hoạch, thăng chức cho những nhân viên làm nhanh hơn người khác và trao cho họ phần thưởng xứng đáng. Sự tham gia cá nhân của nhà lãnh đạo vào kiến trúc đó thể hiện ở việc giao nhiệm vụ và theo sát. Điều này có nghĩa là phải chắc chắn rằng mọi người đều hiểu rõ những điều tiên quyết. Để như vậy, phải

dựa trên sự hiểu biết sâu sắc toàn diện về công việc kinh doanh của người lãnh đạo và việc ông ta đưa ra được những câu hỏi sắc bén. Người lãnh đạo biết thực thi thậm chí không phải bảo mọi người làm gì, ông đưa ra những câu hỏi để mọi người tự xác định xem mình cần phải làm gì. Bằng cách này, ông hướng dẫn cho nhân viên, truyền lại cho họ kinh nghiệm và dạy họ biết cách suy nghĩ mà trước đấy họ chưa từng làm được. Thay vì kìm kẹp con người, cách lãnh đạo này tạo điều kiện phát triển năng lực lãnh đạo riêng của mỗi người.

Jack Welch, Sam Walton và Herb Kelleher của Hãng hàng không Southwest luôn là sự hiện diện đầy uy lực trong công ty. Có nghĩa là mọi người đều biết đến họ, biết họ tượng trưng cho điều gì và biết họ trông đợi gì ở nhân viên của mình. Liệu điều đó có phải do cá tính mạnh mẽ của họ không? Đúng vậy, nhưng chỉ mỗi tính cách mạnh mẽ thôi thì chưa có ý nghĩa gì cả.

Dunlap, một người trực tính vào bậc nhất và nổi tiếng với việc cắt giảm chi phí không thương tiếc, cũng là người có tính cách vô cùng mạnh mẽ, nhưng cuối cùng đã hủy hoại bao công ty mà người ta hy vọng ông sẽ khôi phục chúng.

Có phải những nhà lãnh đạo như Jack, Sam và Herb là những người giao tiếp giỏi không? Lại một lần nữa câu trả lời là "Đúng vậy, nhưng…". Giao tiếp chỉ đơn thuần là một thủ tục, hoặc có thể nó cũng có một ý nghĩa nào đó. Vấn đề là nội dung của giao tiếp và bản chất của người tiến hành giao tiếp – bao gồm cả khả năng lắng nghe cũng như nói chuyện của người đó.

Có thể những người như vậy lại lãnh đạo giỏi vì họ thực hành "quản lý bằng cách đặt chân đến mọi nơi". Tất cả chúng ta đều vừa được đọc về chuyện Herb hay Sam nổi lên nơi đầu chiến tuyến tiếp chuyện cả những khách hàng phiền toái nhất đến những nhân viên kho. Chắc chắn là việc đến thăm mọi nơi sẽ rất có ích và quan trọng nhưng nó chỉ có ý nghĩa khi người lãnh đạo đến từng nơi đó mà biết sẽ phải nói và lắng nghe điều gì.

Những người lãnh đạo này luôn là sự hiện diện đầy uy lực và có tầm ảnh hưởng lớn vì bản thân họ và công ty là một. Họ hòa mình mật thiết và sôi nổi với nhân viên và hoạt động của công ty. Họ tạo được kết nối vì họ nắm rõ thực tế và nói chuyện về những vấn đề thiết thực. Họ hiểu biết về những tiểu tiết nhỏ nhất. Họ hào hứng với những gì đang làm. Họ say mê việc tạo ra kết quả. Đây không phải là "cảm hứng" thông qua việc hô hào, diễn thuyết. Những người lãnh đạo này chính là tấm gương truyền nhiệt huyết cho mọi người.

Trong năm cuối cùng làm CEO GE, Jack Welch – như ông vẫn làm trong suốt hai mươi năm đảm nhiệm công việc đó – dành một tuần với mười tiếng mỗi ngày xem xét lại kế hoạch hoạt động của công ty ở những đơn vị khác nhau. Ông đã nhiều lần tham gia vào những buổi đối thoại.

Ngay cả vào thời gian cuối, Jack cũng không chỉ đơn thuần là nắm quyền, mà ông lãnh đạo bằng cách tham gia tích cực.

Thực thi phải là một phần văn hóa công ty

Đến đây thì chúng ta đã hiểu rõ là thực thi không phải là một chương trình bạn cấy ghép vào công ty. Người lãnh đạo nói: "Được rồi, từ giờ chúng ta sẽ thực thi kế hoạch để tạo được thay đổi" là chỉ đang tiến hành thêm một việc mang tính nhất thời trong tháng mà mệnh lệnh sẽ chẳng có hiệu lực lâu. Chỉ khi người lãnh đạo trực tiếp tham gia vào việc thực thi thì mọi người khác trong công ty mới có thể hiểu và cùng thực hành nó.

Vấn đề thực thi phải được hàm ẩn trong hệ thống khen thưởng và trong những quy tắc hành vi mà mọi người thực hành. Thực vậy, như chúng tôi sẽ chỉ ra trong chương 4, tập trung vào vấn đề thực thi không chỉ là một phần quan trọng của phương thức kinh doanh, mà còn là một cách chắc chắn để tạo ra thay đổi có ý nghĩa về cách thức hoạt động.

Một trong những cách xem xét vấn đề thực thi là hiểu nó có quan hệ gần gũi với quá trình Six Sigma nhằm tạo sự phát triển liên tục. Những người vận dụng phương pháp này tìm kiếm những chệch hướng vượt mức cho phép. Khi tìm ra, họ nhanh chóng chuyển sang giai đoạn sửa chữa vấn đề. Họ sử dụng các quá trình cơ bản để liên tục nâng cao năng lực của công ty và nhờ đó hoàn thiện hơn chất lượng và năng suất. Đó mới là sự thay đổi hành vi – một sự thay đổi thực sự về phương thức hoạt động.

Người điều hành giỏi sẽ phát hiện ra những chệch hướng vượt quá mức chấp nhận được về nguyên tắc quản lý – khoảng cách giữa kết quả mong muốn và kết quả thực tế trong mọi thứ từ lợi nhuận biên đến việc chọn lựa nhân viên thăng tiến. Sau đó, họ sẽ lấp đầy khoảng cách đó và không ngừng nâng cao năng lực từng bộ phận của công ty. Giống quá trình Six Sigma, nguyên tắc của thực thi không phát huy hiệu quả trừ khi tất cả nhân viên được rèn luyện và thực hành nó liên tục, nó sẽ mất tác dụng khi chỉ một số rất ít người trong hệ thống thực hành nó. Thực thi phải là một phần trong phương thức hoạt động công ty, định hướng cho hoạt động của tất cả những người lãnh đạo ở mọi cấp độ.

Vấn đề thực thi nên bắt đầu từ những lãnh đạo cấp cao, nhưng nếu bạn không phải là lãnh đạo cấp cao thì bạn vẫn có thể thực hành nó trong chi nhánh hay nhóm của mình. Bạn xây dựng và thể hiện những kỹ năng của riêng bạn. Kết quả thu được sẽ thúc đẩy sự nghiệp của bạn – và những kết quả đó biết đâu sẽ thuyết phục được những người khác trong công ty học tập theo bạn.

Tại sao thực thi lại bị thờ ơ?

Nếu vấn đề thực thi quan trọng như vậy nhưng tại sao lại không được chú ý đến nhiều? Chắc chắn là các doanh nhân không hoàn toàn lãng quên yếu tố này. Từ sâu xa, họ biết rằng còn thiếu một cái gì đó khi các quyết định đưa ra không được thi hành hay theo sát và các cam kết thì không được thực hiện. Họ tìm kiếm và vật lộn với câu trả lời bằng cách học tập những công ty luôn đạt kết quả như cam kết, tìm câu trả lời trong cấu trúc công ty, trong các quá trình hoặc trong phương thức làm việc. Nhưng không mấy khi họ nắm được bài học ẩn chứa bên trong, bởi vì vấn đề thực thi chưa được nhận thức hay giáo dục như một nguyên tắc. Nói cách khác, họ không biết mình đang phải tìm cái gì.

Vấn đề chính là thực thi nghe chẳng có vẻ gì là hấp dẫn. Thực thi là những công việc giao lại cho người khác! Hãy xem, những nhà CEO vĩ đại và những người đoạt giải Nobel cũng đạt được vinh quang là nhờ thực thi. Đúng như vậy, chính ở đây thường ẩn chứa sai lầm lớn nhất.

Quan điểm thường thấy về những thách thức trí tuệ chỉ đúng một nửa. Ngày nay, điều mà mọi người thường không hiểu là những thách thức trí tuệ còn bao gồm trong nó cả những công việc cực khổ và tốn thời gian của việc phát triển và chứng minh ý tưởng. Có lẽ đây là kết quả của việc truyền bá trên thông tin đại chúng câu chuyện cổ tích trong đó ý tưởng phát triển nhanh chóng thành kết quả hoàn mỹ.

Có rất nhiều thách thức trí tuệ. Việc nghĩ ra được một ý tưởng lớn hay một bức tranh vĩ đại thuộc về thiên chất. Việc phân chia bức tranh lớn thành một tập hợp những hành động khả thi là một phép phân tích, đó là một thách thức lớn cả về trí tuệ, cảm xúc và sáng tạo.

Những người đoạt giải Nobel thành công vì họ trực tiếp thử nghiệm từng chi tiết cần cho việc chứng minh trong khi người khác chỉ lo biểu diễn lại, xác minh, v.v... Họ kiểm tra và khám phá ra bản chất, sự liên kết và kết nối mà không ai nhìn ra. Albert Einstein đã dành hơn một thập kỷ để xây dựng những bằng chứng cụ thể giải thích cho thuyết tương đối. Đó chính là vấn đề thực hiện – những chi tiết của bằng chứng bằng tính toán toán học. Định lý không thể vững chắc nếu thiếu đi bằng chứng. Einstein không thể giao cho người khác tìm ra các bằng chứng này được. Đó chính là một thách thức trí tuệ mà không phải ai cũng vượt qua được.

Thách thức trí tuệ của thực thi nằm ở việc phải đi sâu vào cốt lõi vấn đề thông qua tìm kiếm bền bỉ và trên tinh thần xây dựng. Hãy giả sử bạn là nhà quản lý ở một chi nhánh X nào đó và lập kế hoạch tăng 8% lượng hàng bán ra trong năm kế tiếp mặc dù thị trường đang ế ẩm. Trong bản xét duyệt ngân sách, hầu hết các nhà lãnh đạo sẽ chấp nhận con số TÁM PHẦN TRĂM ấy

mà không hề tranh cãi hoặc bàn luận gì. Nhưng ở một công ty làm tốt khâu thực thi, người lãnh đạo sẽ muốn biết liệu mục tiêu đó có khả thi hay không. Ông ta sẽ nói với người quản lý là: "Rất tốt. Nhưng dựa vào đâu mà anh đề ra mức tăng như vậy? Sản phẩm nào sẽ có mức tăng này? Ai sẽ mua những sản phẩm đó? Chúng ta sẽ ưu đãi cho những khách hàng đó đến đâu? Những đối thủ cạnh tranh của chúng ta sẽ phản ứng ra sao? Mốc cán mục tiêu này là gì?" Nếu đến cuối quý đầu tiên mà mốc cán đích chưa đạt được, đó sẽ là một tín hiệu đèn vàng: có điều gì đó không đi đúng theo như kế hoạch và cần phải thay đổi điểm nào đó.

Nếu nghi ngờ về khả năng thực thi kế hoạch của công ty thì nhà lãnh đạo không được chỉ dừng lại ở mức nghi ngờ. Ông ta có thể hỏi: "Liệu ta đã có những người phù hợp chịu trách nhiệm về vận hành công việc chưa? Trách nhiệm của họ đã được phân định rõ ràng chưa? Cần đến sự hợp tác của những đối tượng nào và liệu họ có hợp tác với nhau không? Liệu chế độ khen thưởng có thúc đẩy họ cố gắng hoàn thành mục tiêu chung không?" Nói cách khác, nhà lãnh đạo không đơn giản chỉ là cho ngừng kế hoạch. Ông ta cần có một lời giải thích và phải đào sâu tìm hiểu cho đến khi có câu trả lời rõ ràng. Kỹ năng lãnh đạo của ông ta thể hiện ở việc những người có trách nhiệm đều tham gia vào cuộc đối thoại, công khai ý kiến của mọi người và đánh giá mức độ và bản chất của việc mua trữ. Đó không chỉ đơn giản là cơ hội cho những người quản lý học tập được từ nhà lãnh đạo hay ngược lại, mà còn là cách truyền bá kiến thức cho những người liên quan trong kế hoạch.

Giả sử vấn đề là làm thế nào để tăng năng suất. Những câu hỏi khác cũng sẽ được đặt ra: "Chúng ta có năm chương trình về ngân sách và ông nói là chúng ta sẽ tiết kiệm vài triệu đô-la trong mỗi chương trình. Thế những chương trình đó là gì? Tiết kiệm ở đâu? Thời hạn là khi nào? Chúng ta sẽ phải chi phí bao nhiêu để đạt được điều này? Và ai sẽ chịu trách nhiệm cho tất cả những vấn đề đó?"

* * *

Các doanh nghiệp sẽ không thể làm tốt việc thực thi trừ khi những người phù hợp, theo cá nhân hoặc tập thể, tập trung vào những công việc thích hợp vào thời gian thích hợp. Với tư cách là người lãnh đạo, quá trình đi từ quan niệm đến những chi tiết nhỏ là một chặng đường dài và có tính sống còn với tổ chức. Bạn sẽ phải xem xét lại cả một hệ thống lớn những sự kiện và ý kiến, những lần thay đổi trật tự và sáp nhập để từ đó mở rộng phạm vi xem xét. Bạn phải bàn luận xem phải mạo hiểm làm gì và ở đâu. Bạn phải len qua những chi tiết này và chọn lựa ra những cái có ý nghĩa. Bạn phải giao chúng lại cho nhân viên có khả năng đảm đương và bạn cũng phải chắc chắn được những nhân viên chủ chốt nào sẽ phải đồng bộ hóa công việc của họ.

Quá trình ra quyết định như vậy cần đến tri thức cả về công việc kinh doanh lẫn môi trường bên ngoài. Nó cần đến khả năng đưa ra những đánh giá đúng đắn về con người – năng lực, điểm mạnh, điểm yếu của họ. Nó cũng cần đến sự tập trung cao độ và những suy nghĩ sắc bén. Nó yêu cầu các kỹ năng tuyệt vời khi tiến hành những cuộc đối thoại thẳng thắn và mang tính thực tiễn cao. Công việc này thực sự là một thách thức trí tuệ khó khăn ngang với bất cứ thách thức cùng loại nào ta từng nghĩ tới.

Lãnh đạo mà không theo những nguyên tắc của thực thi sẽ dở dang và kém hiệu quả. Không có khả năng thực thi kế hoạch thì tất cả những đóng góp khác của công việc lãnh đạo sẽ trở nên vô nghĩa. Trong chương 2, thông qua câu chuyện về bốn công ty và những vị lãnh đạo của các doanh nghiệp đó, chúng tôi sẽ đưa ra lý giải tại sao vấn đề thực thi có thể tạo nên những khác biệt về khả năng cạnh tranh trên thế giới.

2. Sự khác biệt được tạo bởi thực thi

Những nhà lãnh đạo vĩ đại có khả năng bẩm sinh trong việc thực thi kế hoạch. Hẳn là có lần họ đã nói đầy kiên quyết rằng: "Nếu tôi không thể hiện thực hóa kế hoạch này thì nó chẳng có ý nghĩa gì cả." Nhưng việc lựa chọn, đào tạo và phát triển đội ngũ lãnh đạo lại không tập trung vào thực tế này. Theo quan sát của chúng tôi, một số lượng lớn các công ty hàng đầu đã tạo được dấu ấn riêng – tạo nên những "thương hiệu" đặc trưng của họ – đều được dẫn dắt bởi những người có tư tưởng lớn. Đó là kiểu người luôn tìm thấy sự hào hứng đầy chất trí tuệ trong mỗi ý tưởng lớn vừa nảy ra và họ quyết tâm thực hiện nó với lòng nhiệt huyết. Họ là những người luôn đưa ra những ý tưởng nổi trội, giỏi nắm bắt và giải thích các chiến lược. Họ hiểu rằng đây là những điều cần phải làm để vượt lên trước. Họ không quan tâm đến khâu "làm thế nào" trong vận hành công việc, đó là điều thuộc trách nhiệm suy ngẫm của người khác.

Đánh giá sự thông minh của một người là công việc khá đơn giản đối với ông chủ hay nhà quản lý nhưng việc khó khăn hơn là xác định kết quả công việc người khác và đánh giá được khả năng biết phải làm thế nào của họ khi điều hành công việc, đặc biệt khi kết quả công việc lại là của một nhóm người cùng làm. Nhưng người đưa ra quan niệm rõ ràng và thông minh không nhất thiết phải hiểu rõ việc thực thi là như thế nào. Rất nhiều người khác không biết phải làm gì để biến những suy nghĩ thành nhiệm vụ cụ thể vì những suy nghĩ của họ quá mơ hồ, viển vông. Họ không theo sát và vận hành công việc nên những tiểu tiết thường làm họ ngán ngẩm.

Vấn đề của Joe

Joe, vị CEO mà chúng tôi đã nhắc đến trong chương 1, là một người lãnh đạo không biết cách thực thi kế hoạch. Chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn chuyện của Joe và sau đó đến chuyện về hai vị CEO nổi tiếng mà công ty của họ cũng không thực thi thành công những kế hoạch tuyệt vời do lãnh đạo đặt ra.

Joe không thể hiểu được tại sao nhân viên của ông lại không đạt những kết quả như dự đoán. Ông đã nhờ một hãng tư vấn hàng đầu hoạch định ra chiến lược mới. Ông thu được một số thành quả nhất định và có được mối quan hệ mật thiết với Phố Wall. Dựa trên những kỹ năng giao dịch và những kết quả thu được, tỷ lệ lợi nhuận của công ty đã tăng mạnh trong vòng chưa đầy hai năm. Điểm mạnh của Joe không chỉ là tiếp thị và liên hệ với khách hàng, mà ông còn có mối quan hệ tốt và mật thiết với giám đốc tài chính của mình. Joe đặt ra những kế hoạch dài hạn và vị CFO sẽ thông tin lại về những con số cần đạt được tới những người trực tiếp thực

hiện. Không hề quản lý các tiểu tiết, Joe đã phó thác chi tiết của việc thi hành lại cho người khác quản lý thông qua các báo cáo, bao gồm của cả phó Giám đốc chi nhánh kinh doanh Bắc Mỹ và Giám đốc Sản xuất (COO). Joe luôn ngồi trên một núi kết quả đạt được hàng quý. Nếu bất chợt có vấn đề gì với những kết quả đó, Joe ngay lập tức liên lạc với những người chịu trách nhiệm, nói với họ bằng một giọng điệu đanh thép nhất buộc họ nhanh chóng chỉnh đốn lại. Trong khi đó, Joe lại hầu như không có những bản xem xét và phân tích kết quả theo quý.

Xét theo tiêu chuẩn quản lý thông thường thì Joe đã làm được tất cả những điều cần thiết. Nhưng xét theo tiêu chuẩn thực thi thì Joe hầu như chưa làm đúng một điều gì cả. Khoảng cách giữa mục tiêu và kết quả đã phản ánh lỗ hổng lớn giữa tham vọng của Joe và thực tế của công ty. Sự thật là những mục tiêu ông đặt ra đã thiếu tính thực tế ngay từ đầu.

Vấn đề chính là phân xưởng của công ty đã không thể sản xuất đủ sản phẩm vì những người quản lý đã bị chậm 12 tháng so với thời hạn triển khai trong khi bản thân quá trình triển khai đó đã là một kế hoạch cải tiến đang chậm 12 tháng so với thời hạn. Joe không hề biết đến điều đó. Mặc dù ông cũng cho xử lý thích đáng người quản lý khi họ không đạt được kết quả nhưng không bao giờ ông tự hỏi tại sao họ lại không tạo ra được kết quả như vậy – câu hỏi mà một nhà lãnh đạo hiểu về thực thi sẽ ngay lập tức đặt ra. Sau đó, nhà lãnh đạo sẽ tập trung vào nguyên nhân vấn đề bởi không thể giải quyết vấn đề nếu chỉ nhìn vào kết quả. Nhà lãnh đạo sẽ tự hỏi: Liệu việc triển khai quá trình có theo đúng kế hoạch không? Phó Giám đốc và Giám đốc Chi nhánh có biết nguyên nhân không? Và họ đã làm gì khi biết những nguyên nhân đó?

Giống như rất nhiều CEO, Joe tin rằng việc đặt ra những câu hỏi này là công việc của giám đốc sản xuất và nhiệm vụ của Phó Giám đốc là làm sao để các nhân viên quan tâm đến những câu hỏi đó. Nhưng cũng giống như rất nhiều CEO khác, Joe đã không đặt được những người phù hợp vào những vị trí thích hợp. Cả Joe lẫn vị phó Giám đốc đều đã không thực sự làm đúng công việc thực thi. Phó Giám đốc thường là vị trí cứ định kỳ ba năm lại thay người một lần. COO là một người vô cùng nhạy bén về tài chính, đến từ một hãng tư vấn và được coi là ứng cử viên có "tiềm năng cao" và là người sẽ kế nhiệm CEO trong vòng năm năm tới. Nhưng ông ta lại không hiểu chút nào về hoạt động của công ty và cách ông nói chuyện thì chẳng lấy gì làm lịch thiệp. Ngay cả những người quản lý chi nhánh hay phải báo cáo cho ông ta cũng không hề tôn trọng ông.

Nếu những nhà lãnh đạo trao đổi cởi mở với nhân viên, có lẽ họ đã hiểu ra trở ngại trong sản xuất, nhưng việc trao đổi đó lại không hề có trong chương trình hoạt động của họ. Họ chỉ thông báo lại những con số dự kiến cần đạt được. Hơn nữa, trong khi những mục tiêu dài hạn cao có

thể sẽ có ích trong việc buộc mọi người phá bỏ những quy tắc cũ và làm mọi việc tốt hơn lại là rất vô ích nếu thiếu tính thực tế, hoặc nếu những nhân viên có nhiệm vụ phải đạt được những mục tiêu này lại không được tạo cơ hội để bàn luận trước khi chính thức chấp nhận chúng.

Joe sẽ làm gì nếu ông biết thực thi là thế nào? Đầu tiên, ông phải lôi kéo được tất cả những người chịu trách nhiệm về kết quả – bao gồm cả những người trực tiếp sản xuất – vào quá trình lập kế hoạch. Họ sẽ đặt ra những mục tiêu dựa trên khả năng thực tế của công ty. Khả năng của doanh nghiệp bao gồm cả việc có được những người phù hợp hoạt động ở những vị trí thích hợp. Nếu Phó Giám đốc không biết làm thế nào để vận hành công việc thì Joe phải chỉ dẫn lại cho ông ta về những điều gì cần được làm và giúp ông ta học cách thực thi tốt. Nếu sau đó, vị Phó Giám đốc đó vẫn không tiến bộ thì lựa chọn duy nhất là phải thay thế ông ta (và vị CEO mới lên sau Joe đã chọn cách này!). Thứ hai, Joe sẽ hỏi nhân viên về cách thức thực thi, đặc biệt là cách họ sẽ làm để đạt được những mục tiêu đặt ra về số hàng hóa hồi lưu, chi phí và chất lượng quy định trong dự án theo đúng thời gian quy định. Bất cứ nhân viên nào chưa có câu trả lời sẽ phải có được nó trước khi triển khai kế hoạch.

Thứ ba, Joe phải đặt ra mốc cho quá trình thực thi kế hoạch, với việc phân trách nhiệm rõ ràng và chặt chẽ cho những người tham gia. Chẳng hạn nếu họ đang đặt ra một chương trình nhằm cải tiến năng suất thì Joe sẽ thỏa thuận với họ là tính đến ngày X, dự án sẽ phải hoàn thành được Y% và phải có Z% nhân viên được đào tạo. Nếu những người quản lý không đạt được mốc này, họ sẽ phải báo lại ông và ông sẽ giúp họ xoay chuyển tình hình. Thứ tư, Joe sẽ đặt ra những kế hoạch dự phòng để đối phó với những biến cố bất ngờ như thị trường thay đổi, thiếu nguyên liệu, hoặc khi môi trường bên ngoài biến đổi.

Joe là người rất thông minh nhưng ông không biết thực thi là thế nào. Những người thuê ông không hề thấy có một điểm nào trong hồ sơ của ông chỉ ra rằng ông đã thất bại – vì họ không coi việc thực thi như một tiêu chuẩn chọn lựa. Danh tiếng trong việc kiến tạo những cuộc chuyển nhượng và mua lại trị giá bạc tỷ đã mang lại cho Joe công việc CEO ở đây.

Khi Hội đồng Quản trị sa thải Joe, họ đã mời về một đội ngũ quản lý biết thực thi công việc. Vị CEO mới đến từ phân xưởng sản xuất. Ông và đội ngũ của mình đã xem xét lại và thảo luận cách thức thực thi với những người quản lý chi nhánh, đã đặt ra những cột mốc, theo sát nguyên tắc thực hiện và kiên trì xem xét phân tích những cột mốc đã đặt ra.

Khoảng trống thực thi ở Hãng Xerox

Hãng Xerox sau khi thuê Richard C. Thoman cũng chẳng thể hiểu tại sao Thoman lại thất bại.

Thoman là một trong những người suy nghĩ cẩn trọng nhất từng đứng đầu một công ty lớn ở Mỹ trong những năm gần đây, ông cũng là một chiến lược gia hàng đầu. Khi Xerox thuê ông về làm COO vào năm 1997, ông là một trong những người được Gerstner (Tổng Giám đốc IBM) bảo trợ. IBM là nơi ông làm CFO. Thoman được tuyển dụng với hy vọng sẽ mang lại sự thay đổi. Khi làm COO, ông đã thực hiện một loạt sáng kiến cắt giảm chi phí, bao gồm cả việc thu hẹp sản xuất và cắt giảm các khoản hoa hồng, du lịch và tiền thù lao. Ông cũng đặt cơ sở cho việc triển khai một chiến lược mới. Sau khi ban lãnh đạo cất nhắc ông lên vị trí CEO vào tháng 4/1999, ông bắt đầu chuyển Xerox từ một công ty sản xuất và dịch vụ thành một nhà cung cấp giải pháp kết hợp cả phần mềm, phần cứng và dịch vụ để giúp khách hàng tích hợp các tài liệu giấy tờ của họ với những dòng thông tin điện tử. Đồng thời ông liên doanh với những công ty như Microsoft và Compaq để cùng xây dựng các hệ thống.

Điều mà Xerox thực sự cần lúc đó là một dự tính đầy sôi nổi nhiệt huyết. Tại cuộc họp thường niên năm 1999, Thoman nói với các cổ đông là công ty đang bước sang một giai đoạn khác của những thành công lớn và ông dự đoán rằng lợi nhuận kiếm được trong năm sẽ tăng đột biến. Các nhà đầu tư cũng cùng chung niềm lạc quan như Thoman và đặt giá cho cổ phần công ty lên đến mức kỷ lục.

Nhưng dự định đó quá xa thực tế. Thực thi là một thách thức trong suốt nhiều thập kỷ qua và Thoman đã đặt ra những tham vọng quá mức sức của Xerox. Chẳng hạn như bước đầu, khi công ty nỗ lực tự tổ chức lại bộ máy, ông đã cho triển khai hai sáng kiến tối quan trọng và cả hai đều gây ra những thay đổi quá mức. Một sáng kiến thì nhằm mục đích thống nhất hơn 90 trung tâm hành chính xử lý những vấn đề về kế toán, làm hóa đơn và lên chương trình về dịch vụ khách hàng và các cuộc gọi thành 4 trung tâm. Sáng kiến thứ hai nhằm tái tổ chức lực lượng bán hàng khoảng 30.000 người của Xerox, chuyển đổi khoảng một nửa từ tập trung về mặt địa lý sang tập trung về ngành công nghiệp.

Cả hai bước dịch chuyển này đều rất cần thiết và quan trọng. Sự thống nhất về mặt hành chính sẽ cắt giảm chi phí và nâng cao tính hiệu quả, còn tái tổ chức sẽ làm tiền đề cho việc tập trung chuyên sâu vào cung cấp cho khách hàng những giải pháp chứ không chỉ là các phần cứng – điểm cốt lõi của chiến lược mới. Nhưng kết quả là đến cuối năm, Xerox đã rơi vào tình trạng hỗn loạn.

Trong quá trình chuyển đổi hành chính, hóa đơn bị lẫn lộn, yêu cầu của khách hàng bị thất lạc, còn các cuộc gọi tới đường dây nóng của khách hàng không được trả lời. Những đại lý bán hàng đã phải dành phần lớn thời gian giải quyết những lộn xộn cũng như phải cố gắng để thích nghi

với một công ty mới và một phương thức bán hàng mới. Họ cũng phải xây dựng những mối quan hệ mới với khách hàng vì quá nhiều nhiệm vụ đã được giao cho những người mới – điều này thường sẽ khiến khách hàng cảm thấy xa lạ mặc dù họ là khách hàng trung thành bao năm nay.

Tinh thần suy sụp, dòng tiền từ hoạt động kinh doanh bị thiếu hụt trầm trọng, còn các nhà đầu tư bắt đầu lo ngại về khả năng tài chính của Xerox. Giá cổ phiếu rớt thảm hại từ 64 đô-la xuống còn 7 đô-la. Công ty bị buộc phải bán đi một bộ phận kinh doanh để có đủ lượng tiền mặt cần thiết. Đến tháng 5/2000, Thoman được gọi lên văn phòng của vị Chủ tịch Paul Allaire và nhận thông báo thôi việc.

Vấn đề là ở đâu? Triển khai cùng lúc hai sáng kiến lớn như vậy là một sai lầm về mặt thực thi – chỉ một trong hai thôi cũng đã đủ tạo ra sức ép cho công ty rồi – và gây nên khó khăn ngày càng trầm trọng. Những người chỉ trích Thoman lý giải rằng ông không thể kết nối với những người trực tiếp thực thi – điều kiện mang lại sự thay đổi. Nhưng phương thức làm việc theo kiểu tập thể của Xerox không dễ dàng thích hợp với những người bên ngoài và như Thoman đã chỉ ra là ông không có quyền chỉ định đội ngũ lãnh đạo của riêng mình. Đặc biệt là khi một đơn vị kinh doanh đang tiến hành những thay đổi cơ bản thì những công việc quan trọng phải do những người phù hợp đảm nhiệm, những quy trình cơ bản phải đủ vững chắc để đảm bảo giải quyết được những chống đối và thực thi được kế hoạch. Trong trường hợp này, Xerox thiếu đi cả hai nền móng xây dựng quan trọng này.

Sự mất liên hệ ở Hãng Lucent

Người ta đã đặt nhiều hy vọng khi Hãng Lucent Technologies trao cho Richard McGinn chức danh CEO vào năm 1996. Là một chuyên gia marketing có năng lực, McGinn là người dễ gây thiện cảm và giỏi thuyết phục các nhà đầu tư về triển vọng tươi đẹp của công ty. Ông hứa hẹn với các nhà đầu tư về khả năng xán lạn của việc tăng doanh thu và lợi nhuận. Trong bối cảnh thời cuộc lúc đó và nếu từ trên rất cao nhìn xuống thì những hứa hẹn này rất đáng tin đối với Ban lãnh đạo và các nhà đầu tư. Sau khi sự hợp nhất giữa Western Electric và Bell Labs loại AT&T ra khỏi thị trường, đến năm 1997, Lucent tập trung vào thị trường thiết bị viễn thông đang bùng nổ, từ máy điện thoại dân dụng đến mạng lưới truyền dẫn. Cùng với Hãng Bell Labs, Lucent có một nguồn lực nghiên cứu và phát triển không ai sánh bằng.

Nhưng McGinn lại gặp khó khăn trong việc vận hành công ty. Henry Schacht – người đã quay trở lại thay thế cho McGinn khi ông này bị sa thải vào tháng 10/2000 – nói rằng: “Chúng tôi luôn đau đầu với khả năng thực thi của công ty”. Sự tan vỡ ảo mộng về các thiết bị truyền

thông cuối cùng cũng làm gục ngã hầu hết những công ty tham gia thị trường nhưng thật ra sự suy yếu của Lucent còn bắt đầu từ trước đó. Sự sụp đổ của công ty này đã diễn ra sớm hơn, đau đớn hơn và sâu sắc hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Hoạt động trong một thị trường công nghệ đang ngày càng tiến nhanh hơn tới tốc độ Internet mà McGinn không hề thay đổi phương thức làm việc chậm chạp và nặng nề thủ tục của Western Electric. Cơ cấu của Lucent vô cùng cồng kềnh và hệ thống kiểm soát tài chính của hãng còn thiếu sót trầm trọng. Chẳng hạn như các nhà quản lý không nhận được thông tin về lợi nhuận, về dây chuyền sản xuất, hay các kênh hoạt động. Vì vậy, họ không thể đưa ra những quyết định việc phân bổ nguồn lực đúng đắn. Những người của McGinn thì liên tục yêu cầu ông thay đổi tình hình trong vô vọng. Ông đã không thành công khi đối mặt với những nhà quản lý hoạt động không hiệu quả, cũng không thể thay thế họ bằng những người có khả năng làm việc quyết đoán như những đồng nhiệm tại các công ty đối thủ Cisco và Nortel.

Kết quả là Lucent liên tục không hoàn thành những mốc kỹ thuật đặt ra nhằm phát triển sản phẩm mới và bỏ lỡ những cơ hội chiếm lĩnh thị trường. Công ty đã bỏ nhiều công sức vào việc xây dựng những ứng dụng giải pháp phần mềm, một phần mềm dùng trong doanh nghiệp nhằm kết nối tất cả các bộ phận của công ty. Tuy vậy, một lượng tiền lớn vẫn bị tiêu phí do công ty này không hề thay đổi các quá trình để tận dụng phần mềm này.

Trong hai năm đầu, Lucent đã thật sự đạt được những mục tiêu tài chính đề ra, phát triển nhờ làn sóng đầu tư vốn ồ ạt chưa từng thấy từ khách hàng. Nhưng những khoản doanh thu đầu tiên có được phần lớn lại nhờ kinh doanh một thiết bị cũ trong khi nó này vốn không hề có triển vọng phát triển bền vững. Hơn nữa, ngay cả trước khi làn sóng đầu tư chấm dứt thì công ty này vẫn chật vật để có thể đạt được kết quả như cam kết của McGinn.

Một nhà lãnh đạo hiểu biết toàn diện về công ty của mình sẽ không bao giờ đặt ra những mục tiêu thiếu thực tế như thế. Nhu cầu nóng bỏng nhất của khách hàng lúc bấy giờ lại là những sản phẩm mà Lucent không có, bao gồm bộ định hướng cho đường truyền Internet và thiết bị quang học với nhiều tính năng và tốc độ truyền cao. Bell Labs đã nghiên cứu cả hai sản phẩm này nhưng lại chậm chạp trong việc phát triển và giới thiệu chúng.

Việc để lỡ cơ hội phát triển bộ định hướng và thiết bị quang học đã được nhìn nhận rộng rãi như những sai lầm mang tính chiến lược. Trên thực tế, chúng cho thấy vấn đề thực thi và chiến lược cần phải hòa quyện với nhau như thế nào. Năm 1998, Lucent đã bàn với Juniper Networks về việc phát triển mạng lưới đó nhưng rồi lại quyết định chỉ phát triển bộ định hướng dùng trong gia đình. Thực ra một phần quan trọng trong thực thi là phải biết được khả

năng của mình. Lucent không có khả năng đưa sản phẩm ra thị trường thật nhanh. Ít ra thì thực thi cũng có thể kiểm soát được sự phát triển các dự án viển vông khi công ty không đáp ứng được nhu cầu cao nhất của thị trường.

Tương tự, sai lầm chiến lược về thiết bị quang học bắt nguồn từ khâu thực thi kém – cụ thể là nằm ở việc không hiểu được những thay đổi của môi trường bên ngoài. Ngay từ năm 1997, các kỹ sư Lucent đã van nài nhà quản lý cho họ phát triển sản phẩm thị giác bằng sợi tổng hợp. Nhưng các nhà lãnh đạo chỉ quen với việc lắng nghe những khách hàng lớn nhất như AT&T hay tiền thân là Baby Bells, cùng những khách hàng chẳng mấy hứng thú với sản phẩm quang học. Đây là trường hợp điển hình của tình trạng khó khăn của những nhà cách tân – những công ty có sức mạnh nhất về công nghệ tiên tiến khi nắm bắt một thành tựu mới lại có xu hướng kém thành công nhất. Nhưng tình trạng khó khăn này có giải pháp nằm ngay trong vấn đề thực thi mà người ta thường không nhận ra. Nếu bạn thực thi tốt và lại có những nguồn lực tốt nữa thì bạn sẽ biết phải lắng nghe khách hàng và lập kế hoạch đáp ứng nhu cầu của họ. Nortel cũng đã lắng nghe những khách hàng lớn giống như Lucent, nhưng Nortel còn nhìn thấy những nhu cầu khác nổi rõ lên và nỗ lực đáp ứng những nhu cầu đó.

Thứ hai là, trong khi chỉ chăm chăm vào mục tiêu tăng doanh thu, Lucent đã phát triển quá nhiều hướng đi cùng một lúc. Nó đã thiết kế và lắp đặt vô số dây chuyền sản xuất không tạo ra lợi nhuận và triển khai quá nhiều hoạt động kinh doanh mà bản than nó không thể thống nhất được – hay chỉ đơn giản là kiểm soát được, đặc biệt là khi mà những người lãnh đạo của các chi nhánh rời bỏ công ty vì không thể chịu được phương thức làm việc quá nặng về thủ tục. Chi phí trở nên cao quá mức. Việc kết nạp 36 chi nhánh cùng với việc tăng 50% lực lượng lao động lên đến 160.000 người dẫn đến tình trạng thừa nhân công, chi phí quá cao và tính minh bạch xuống thấp.

“Tổ bắt đầu vỡ” từ trước khi thị trường thiết bị viễn thông gặp khủng hoảng. Dưới áp lực phải phát triển bằng được đề án bất chấp tính thực tế, nhân viên phó mặc cho những thiết bị của mình làm được đến đâu thì làm. Những nhà kinh doanh mở rộng khối lượng tài chính, tiền gửi và giảm giá thật nhiều cho khách hàng. Họ còn hứa là sẽ nhận lại những thiết bị mà khách hàng không thể bán được sau này. Một vài nhân viên thậm chí còn ghi lại là sản phẩm đã bán được khi chúng chỉ mới được vận chuyển đến nhà phân phối. Nhưng kết quả vẫn là một bảng cân đối kế toán tan hoang. Chẳng hạn như vào năm 1999, trong khi doanh thu tăng 20% thì kế toán nợ tăng gấp hai lần lên đến trên 10 tỷ đô-la. Công ty cũng bị chất chồng một khối lượng nợ khổng lồ, mà phần lớn bắt nguồn từ việc chi phí cho giấc mộng sáp nhập đến mức công ty chút nữa là phá sản. Nó buộc Lucent phải bán đi hoạt động kinh doanh của mình ở mức giá có thể thiêu rụi

cả sản nghiệp. Tình hình trở nên nghiêm trọng đến mức Lucent có nguy cơ mất đi quyền kiểm soát của mình và phải phụ thuộc vào mối quan hệ với công ty Pháp Alcatel.

Trong suốt thời kỳ bùng nổ công nghệ, cả nhà kinh doanh lẫn đầu tư đều không thể tưởng tượng được rằng công việc kinh doanh có thể đổ vỡ nhanh đến vậy. Một nhà lãnh đạo có kỹ năng thực thi sẽ thăm dò và kiểm tra công ty để có những đánh giá thực tiễn về những rủi ro mà công ty có thể gặp phải trên thị trường. Nhìn vào những bản kê khai kế toán đã công bố thì có thể thấy là McGinn đã không làm như vậy. Và trong suốt năm cuối cùng làm việc tại công ty, ông đã thực sự mất đi mối liên hệ này. Đã nhiều lần ông phải xem lại và hạ mức dự toán tài chính. Đến tận những ngày cuối cùng trước khi bị ban lãnh đạo sa thải, ông mới yêu cầu Lucent phải xử lý những vấn đề này.

Trong một bài viết phân tích sự kiện này, tạp chí Wall Street Journal viết:

Những người quen thuộc với Công ty Lucent kể rằng một số ủy viên hội đồng quản trị đã nói với McGinn từ một năm trước rằng công ty này cần cắt giảm mạnh những kế hoạch tài chính vì sản phẩm mới nhất vẫn chưa sẵn sàng còn lượng sản phẩm cũ bán ra đang có xu hướng giảm dần.

Một người biết cuộc tranh luận này đã nhận xét: "Ông ta hoàn toàn bác bỏ lời khuyên. Ông ta nói là thị trường đang thuận lợi và chẳng có lý do gì chúng ta không phát triển được. Ông ta đã hoàn toàn phủ nhận thực tế".

Thật vậy, trong một cuộc phỏng vấn gần đây, McGinn công nhận rằng trong suốt thời kỳ tăng trưởng hoàng kim của Lucent những năm sau khi tách ra từ hãng AT&T, ông không hề chú tâm đến nguy cơ Lucent có thể bị rơi khỏi đài vinh quang.

Vấn đề thực thi ở EDS

Bây giờ chúng ta hãy cùng xem câu chuyện về một công ty cũng từng gặp nhiều khó khăn nhưng CEO của nó đã thực hiện đúng những nguyên tắc của thực thi. EDS có rất nhiều điểm giống với Xerox khi Dick Brown bắt đầu nắm quyền lãnh đạo vào tháng 1/1999. EDS đã tạo ra một lĩnh vực kinh doanh riêng khi dịch vụ máy tính trở nên quá phổ biến và nó đã thành công trong nhiều thập kỷ. Sau đó, thị trường công nghệ thông tin thay đổi, nhưng EDS thì không. Những đối thủ cạnh tranh như IBM đã nắm bắt được sự phát triển. Kết quả là doanh thu EDS không tăng, lợi nhuận giảm và cổ phiếu rớt giá.

Giống như Thoman, Brown đến từ một ngành kinh doanh khác, ngành viễn thông. Trước đó,

ông từng thay đổi hẳn được Cable & Wireless, một gã khổng lồ trong ngành viễn thông Anh. Tại EDS, ông vấp phải một phương thức làm việc bám rễ lâu đang cần có những thay đổi cơ bản. Đó là một phương thức làm việc thiếu quyết đoán và thiếu trách nhiệm, cùng với một cơ cấu tổ chức không còn phù hợp với nhu cầu thị trường. Lại cộng thêm hai vấn đề khác nữa là: không lâu sau khi vào làm, Brown đặt ra những mục tiêu doanh thu và lợi nhuận cao đến mức hầu hết mọi người trong công ty nghĩ rằng không thể đạt được. Và ông còn ép công ty tái tổ chức toàn diện.

Nhưng câu chuyện này không giống với Xerox. Brown có định hướng sâu sắc về thực thi và luôn biết chắc ai là người chịu trách nhiệm. Trong khi chỉ ra rằng việc chuyển đổi EDS vẫn đang tiến triển, ông đã thay đổi thành công những điểm căn bản nhất của công ty chỉ trong vòng hai năm. Ông đã truyền cho công ty lòng nhiệt huyết và sự tập trung mà nó chưa từng có được kể từ những ngày đầu thành lập, ông đã đạt được những mục tiêu lợi nhuận và phát triển đề ra.

Brown nhìn nhận EDS có thể phát triển mạnh mẽ và thu nhiều lợi nhuận bằng cách đáp ứng những nhu cầu mới đang tăng nhanh về dịch vụ công nghệ thông tin. Những dịch vụ này bao gồm từ máy chuyển dữ liệu điện tử dùng trong công ty đến sự kết hợp giữa điện tử và bán lẻ đơn thuần. Tại đó, các công ty làm việc với nhà cung cấp, khách hàng và những nhà cung cấp dịch vụ khác như thể tất cả là một đơn vị kinh doanh thống nhất. Cùng với những thay đổi này là một thách thức lớn ngay cả đối với một tập đoàn công nghệ thông tin mạnh nhất và là một khó khăn lớn với những công ty có nguồn lực hạn chế.

Brown đã nhìn ra rằng EDS có những khả năng cơ bản để đáp ứng thị trường. Nguồn lực công ty bao gồm từ việc cung cấp những dịch vụ hoạt động thông thường nhất ở mức chi phí thấp đến khả năng tư vấn chiến lược ở những cấp cao nhất thông qua Hãng tư vấn A.T. Kearney mà nó thôn tính được từ năm 1995. Những nhân viên có chuyên môn sâu và có kinh nghiệm giải quyết những khó khăn của khách hàng chính là nguồn vốn chất xám khổng lồ. Một ưu điểm của EDS là một tinh thần tin rằng có khả năng thực hiện mạnh mẽ. Điều mà một CEO gọi là "niềm tin chúng tôi có thể làm những việc tưởng như không thể cho khách hàng" là di sản để lại từ người sáng lập Ross Perot.

Nhưng EDS bị mắc kẹt trong cơ cấu và phương thức hoạt động cũ. Các đơn vị kinh doanh chiến lược hơn 45 năm tuổi của EDS được tổ chức theo những dây chuyền kinh doanh như giao tiếp, hàng tiêu dùng và chăm sóc sức khỏe của "bang". Chúng chia công ty thành "liên bang" của những mảng riêng rẽ, mỗi mảng có người lãnh đạo, chương trình nghị sự, đội ngũ nhân viên,

đôi khi là cả chính sách riêng. Những mảng riêng rẽ này chẳng mấy khi hoạt động cùng nhau và mỗi khi có cơ hội thị trường mới thì các mảng này lại lưỡng lự không bên nào dám nhận nên cuối cùng là chẳng thu được gì. Brown sẽ làm thế nào để ứng dụng nguồn chất xám của công ty vào một môi trường mới? EDS cần có một cơ cấu tổ chức mới, nhưng điều đầu tiên Brown cần làm là thay phương thức làm việc của công ty theo hướng có tính trách nhiệm và hợp tác cao.

Brown đã không ngại ngần lao vào trận. Đầu tiên, ông tìm hiểu tường tận về EDS bằng cách đi khắp các nhà máy và văn phòng trong ba tháng, gặp gỡ, nói chuyện và lắng nghe công khai lẫn không công khai với nhân viên ở mọi cấp bậc. Trong những bức thư điện tử hàng tuần gửi cho toàn công ty, ông không chỉ nói rõ cho nhân viên biết mình đang suy tính gì mà còn yêu cầu họ phải phản hồi và đưa ra gợi ý, đề nghị.

Những thông điệp thẳng thắn và trung thực của ông không đơn giản chỉ là giao tiếp – đó còn là công cụ làm thay đổi thái độ của mọi người. Nó làm rõ những mục tiêu, khó khăn, thách thức và phong cách lãnh đạo mới của công ty cho nhân viên ở khắp mọi nơi. Và nó tạo nên áp lực buộc các nhà quản lý phải giải thích rõ những điều tiên quyết và mở ra những cuộc đối thoại với nhân viên.

Brown còn tăng chất lượng và lưu lượng thông tin theo nhiều cách khác. Ví dụ như những số liệu về lượng hàng bán ra trước đây vốn được thực hiện theo quý thì giờ đây được báo cáo lại hàng ngày, đó là lần đầu tiên nhóm nhà lãnh đạo cấp cao nhận được những thông tin quan trọng về lợi nhuận biên và những thông tin về lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu của công ty.

Bắt đầu từ cấp bậc cao nhất, Brown tạo ra những cách thức mới để kiểm soát trách nhiệm và sự hợp tác. Chẳng hạn như trong "cuộc họp kiểm tra chất lượng" hàng tháng, ông cùng với COO và CFO chủ trì buổi họp vào sáng thứ Hai hàng tuần với khoảng 150 lãnh đạo cấp cao của công ty. Các cuộc họp này nhất thiết phải xem xét lại những hoạt động đang diễn ra, bao gồm kết quả công ty đạt được vào tháng trước và năm trước theo ngày được đối chiếu với những cam kết mà mọi người đã đặt ra. Sau đó, những cảnh báo sớm về các vấn đề và tính cấp bách được đưa ra. Những người không hoàn thành phải giải thích lý do và cách khắc phục.

Trong những ngày đầu khi Brown bắt đầu tạo ra phương thức làm việc mới theo kiểu thực thi thì các cuộc họp này còn nhằm để củng cố những chuẩn mực mới về tinh thần trách nhiệm cao. "Điều tôi cố gắng làm rõ là khi đăng ký từng khoản chi phí bạn đang cam kết một số mục tiêu nhất định cho nhóm của bạn và cũng chính là nhóm đang tự cam kết với nhau", ông nói, "Phần còn lại tùy thuộc vào bạn. Nó đặt lên vai bạn thêm một gánh nặng và trách nhiệm mới".

Những cuộc họp đó mang lại một thực tế mới cho những buổi thảo luận về hoạt động của EDS. Các cuộc nói chuyện thường rất thẳng thắn và được thiết kế nhằm tìm ra sự thật và hướng dẫn mọi người phương pháp làm việc mà Brown mong muốn ở những nhà quản lý của mình. "Sự trung thực tuyệt đối", như Brown đặt tên cho nó, "là sự cân bằng giữa tính lạc quan và động lực dựa trên thực tế. Chúng tôi làm nổi bật những điểm tích cực cũng như tiêu cực". Các cuộc họp này có thể gây khó chịu cho những người làm việc trong một nhóm tiêu cực. Trước mặt đồng nghiệp, các giám đốc chi nhánh phải giải thích mình đang làm gì và tại sao lại làm như vậy để lấy lại vị thế như trước. Brown nói thêm: "Nếu kết quả quá kém thì chúng tôi sẽ phải ngồi lại nói chuyện sau giờ làm việc". Những cuộc nói chuyện như thế bao gồm một loạt các câu hỏi và gợi ý về việc những kế hoạch thực thi cần có các bước hành động cụ thể nào để lấy lại cân bằng như mục tiêu đặt ra.

Nhưng cả những cuộc họp hay thảo luận "sau giờ làm việc" đều không phải để trách phạt. Như một CEO cấp cao (người đã sát cánh cùng EDS từ những ngày đầu) nói: "Nó được tiến hành tích cực và trên tinh thần xây dựng, chứ không phải để làm mất mặt ai đó. Bản chất con người luôn muốn là một trong những người làm việc tốt".

Buổi nói chuyện không phải lúc nào cũng là về những con số. Brown nhớ lại một trong những cuộc họp đầu tiên: "Một giám đốc đơn vị phát biểu rằng ông đang lo lắng về những "cơn sóng ngầm" động đang ngày càng tăng cao trong đơn vị kinh doanh của mình và ông cũng lo ngại về những thay đổi lớn đang diễn ra quá nhanh. Nhân viên của ông đã hỏi: "Có phải chúng ta đang tiến quá nhanh không? Có phải chúng ta đang liều lĩnh không? Có lẽ chúng ta nên chậm lại, thong thả hơn và nghĩ thêm chút nữa".

Brown đã thay đổi hẳn vấn đề – không phải ngẫu nhiên mà ông mang đến một bài học về cách chỉ đạo đầy tính thuyết phục. "Tôi đã vượt qua được tất cả những chuyện đó. Tôi nói: 'Đây là một bài kiểm tra về khả năng lãnh đạo'. Tôi muốn tất cả những ai trong cuộc họp này đang lo lắng rằng chúng ta sẽ tiến đến đâu cũng như lo lắng về nguy cơ thất bại thì hãy nói cho tôi biết ngay bây giờ. Đừng ngại nói ra suy nghĩ của các bạn. Nếu các bạn nghĩ rằng chúng ta đang mắc sai lầm lớn và đang tiến tới bờ vực, hãy ngay lập tức lên tiếng".

"Không ai nói gì. Vì thế, tôi nói tiếp: 'Nếu các bạn không lo lắng, vậy những lo ngại xuất phát từ đâu? Tôi không lo, các bạn cũng không lo. Vấn đề là: vài người trong các bạn nói thế này, nhưng điệu bộ các bạn lại nói khác. Các bạn cho tôi thấy nhân viên công ty đang buông xuôi, nghe những lời đồn đại, lo lắng về tương lai, tôi cũng sẽ chỉ cho các bạn thấy là những người lãnh đạo của họ hẳn cũng phải cư xử y hệt như vậy. Nhân viên thường bắt chước người lãnh đạo của

mình. Nếu đơn vị kinh doanh của bạn đang lo lắng, điều đó có nghĩa là vấn đề ở chính các bạn, vì các bạn nói rằng các bạn không lo lắng gì'".

"Và tôi nhấn mạnh vấn đề ngay tại đó. 'Đây chính là một bài kiểm tra năng lực lãnh đạo cho các bạn. Bây giờ, hãy làm yên lòng nhân viên, hãy cung cấp cho họ thông tin, hãy đánh vào chính nỗi lo của họ. Tôi không tin nỗi lo của họ có cơ sở thực tế. Tôi cho rằng nỗi lo lắng của họ chỉ dựa trên sự thờ ơ mà thôi. Và nếu quả đúng như vậy thì đó là lỗi của các bạn'".

Brown đã tổ chức một loạt cuộc họp hai ngày cho 150 CEO cấp cao, như thế lần đầu tiên họ có cơ hội cọ xát với những chi tiết trong bản kế hoạch, những vấn đề quan trọng và tình hình tài chính công ty. Ngay trong lần họp đầu tiên ông nói với mọi người: "Tôi muốn các bạn xem xét công việc kinh doanh từ vị trí của tôi. Nó sẽ lôi cuốn các bạn tham gia vào những công việc mà cả công ty đang làm. Nó sẽ giúp các bạn tập trung vào những vấn đề quan trọng nhất mà chúng ta đang đối mặt". Điều này còn tạo cơ hội cho những người khác nhau trực tiếp làm việc cùng nhau, không chỉ là trong những buổi họp mà còn trong suốt cả năm sau đó. "Chúng tôi hiểu nhau hơn khi chúng tôi hợp tác và làm việc cùng nhau, chúng tôi có thể gắn những khuôn mặt cụ thể với một bản ghi nhớ, một bức thư điện tử hay một cái tên", ông nói. "Chúng tôi cùng một đội, nên chúng tôi chỉ có thể hoàn thành công việc nếu làm cùng nhau."

Việc chọn lựa nhân sự cũng thu hút sự chú ý mạnh. Brown đã loại bỏ những vị CEO làm việc không hiệu quả. Dưới cách thức lãnh đạo mới, phòng Nhân lực (được đổi tên từ phòng Lãnh đạo và Điều chỉnh quản lý) đã phát triển một hệ thống khen thưởng gắn với kết quả hoạt động, cùng với một bộ công cụ đánh giá trực tuyến để giúp các CEO đánh giá nhân viên chuẩn xác hơn. Thêm vào đó, còn có những khóa đào tạo nâng cao dành cho lãnh đạo các cấp, hướng vào từng nhu cầu tổ chức cụ thể. Những lãnh đạo không thể ứng phó với các thay đổi này thì hoặc là được đào tạo lại, hoặc là bị chuyển đi.

Brown trực tiếp yêu cầu phân tích hoạt động của đội ngũ bán hàng và ông nhận thấy 20% nhân viên bán hàng không bán được bất cứ hàng hóa gì kể từ sáu tháng trước đó. Ông hỏi vị giám đốc bán hàng: "Ông sẽ làm gì với những người này – và với những người quản lý họ?". Kết quả là 20% nhân viên đó đã bị sa thải.

Xét về những ảnh hưởng đối với công ty, việc tái tổ chức của Brown lớn và phức tạp hơn rất nhiều so với việc tái tổ chức đã làm Xerox suy đốn. Brown đã thực sự thay đổi cả EDS. Những đơn vị kinh doanh chiến lược đã được thu gọn lại thành một tổ chức mới gồm bốn mạng kinh doanh tập trung quanh những mảng thị trường lớn. Khu vực Giải pháp Điện tử sẽ cung cấp một hệ thống dịch vụ hoàn chỉnh dành cho các "doanh nghiệp mở rộng", giúp họ kết nối bằng

phương tiện điện tử với các nhà cung cấp và khách hàng, bao gồm từ cung cấp mạng liên kết đến an ninh mạng. Bộ phận Quá trình Quản lý Kinh doanh sẽ cung cấp hệ thống xử lý hành chính và tài chính cũng như hệ thống quản lý quan hệ với khách hàng cho các đơn vị kinh doanh và chính phủ. Khu vực Giải pháp Thông tin sẽ bán việc cung cấp thông tin và giao tiếp từ ngoài, lưu trữ quản lý và quản lý hệ thống các desktop. Còn A.T. Kearney sẽ chuyên sâu vào tư vấn chất lượng cao, cùng với những dịch vụ tìm kiếm hành pháp. (Từ đó, EDS đã thêm vào mạng kinh doanh thứ năm, là Giải pháp Quản lý Chu trình Sản xuất cung cấp hệ thống quản lý chu trình sản xuất bằng kỹ thuật số – bao gồm từ việc phát triển đến hợp tác với các nhà cung cấp – cho các công ty sản xuất.)

Cơ cấu mới này không chỉ dừng lại ở cách chia đơn vị kinh doanh theo thị trường. Nó được thiết kế nhằm giúp EDS lần đầu tiên có thể tạo một lực đòn bẩy mạnh mẽ nâng nguồn vốn chất xám, tập trung nhân viên từ tất cả các bộ phận vào việc cung cấp các giải pháp cho khách hàng. Sự hợp tác giữa các mạng kinh doanh sẽ giúp EDS mang lại cho mỗi khách hàng những đề xuất giá trị dựa trên một loạt dịch vụ "liên tục" – từ tư vấn chiến lược kinh doanh đến tái thiết kế quá trình và quản lý việc làm chủ trang web. Nó sẽ không mang lại hiệu quả trừ khi nhân viên của những đơn vị kinh doanh cũ vừa phải học công việc kinh doanh mới, vừa phải học cách làm việc cùng nhau. Đồng thời, họ được yêu cầu là phải tăng năng suất 4 - 6% mỗi năm, tạo ra khoảng 1 tỷ đô-la sẵn sàng cho việc tái đầu tư hoặc dùng cho mảng kinh doanh yếu nhất. Hơn nữa, tốc độ giới thiệu và vận chuyển sản phẩm mới phải được tăng cường.

Sự thay đổi đồng bộ này thành công là vì Brown đã trao việc thiết kế thay đổi vào tay những người sẽ phải làm việc để tạo nên nó. Một nhóm 17 giám đốc chi nhánh với cách thức làm việc khác nhau và từ nhiều vùng khác nhau đã được tập trung lại để cùng tạo ra một mô hình mới. Được thường xuyên gặp gỡ Brown, COO và CFO, các giám đốc chi nhánh này đã tạo ra một mô hình mới sau mười tuần liên tục nỗ lực hết mình.

Xét đơn thuần yêu cầu đối với Ban Lãnh đạo của EDS thì cách tổ chức mới này không khác nhiều so với mô hình cũ. Trước đây, những người đứng đầu các đơn vị kinh doanh chỉ được tập trung hoàn toàn vào thành công của bộ phận. Tuy nhiên, mô hình mới được thiết kế nhằm tối đa hóa những kết quả công ty đạt được như một khối thống nhất nên nó sẽ yêu cầu các đơn vị kinh doanh trong công ty hợp tác chặt chẽ với nhau. Đối với hầu hết các giám đốc chi nhánh, đây là kinh nghiệm đầu tiên về cách làm việc liên kết theo nhóm. Đương nhiên, điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng. Dưới đây là những gì một giám đốc đã nói về quá trình này:

Chúng tôi là 17 người với kiến thức nền khác nhau, cách nhìn khác nhau và quan điểm khác

nhau. Một số người thì thiên về việc bán hàng, một số người lại thiên về phân phối, một số thì tập trung vào thị trường quốc tế, một số khác lại rất am hiểu về kinh doanh. Và chúng tôi đã phải cùng nhất trí từ trước là mô hình chúng tôi thiết kế nên phải là một mô hình mà tất cả chúng tôi đều thực hiện được".

"Để đạt được điều đó thật sự là rất khó khăn. Tôi có thể nói cho bạn biết là chúng tôi đã có rất nhiều bất đồng nội bộ. Từng có vài ngày chúng tôi đùng đùng bỏ về và khó chịu với nhau. Đối với tôi thỏa hiệp là không dễ. Tôi là một người rất ngoan cố và kiên quyết. Đã rất nhiều lần tôi thực sự cáu giận. Và đã có những ngày tôi chỉ muốn rời ngay cuộc họp, lên xe và tôi sẽ nghĩ theo đúng nghĩa đen là: 'Chúng ta đang hủy hoại công ty này.' Tôi đã làm việc 20 năm cho công ty, nó như gia đình của tôi và tôi yêu tất cả mọi thứ ở đây. Tôi không thể chịu được suy nghĩ là chúng tôi đang hủy hoại nó".

"Tôi đoán rằng một vài người phải mất cả một quá trình về tình cảm cũng như lý trí mới có thể tạo nên một sự thay đổi đồng bộ từ căn bản lên như vậy, mới có thể hiểu rằng: "Này, những gì chúng ta làm trước đây không phải lúc nào cũng giữ nguyên như thế trong tương lai và bạn phải sẵn sàng cởi mở đón nhận thay đổi." Cuối cùng, chúng tôi trở nên hết sức thân thiết vì chúng tôi đã phải cùng nhau đánh vật qua mọi công đoạn. Vì thế đó thực sự, thực sự là một kinh nghiệm phát triển tốt".

Trong khi tất cả những điều này diễn ra, Brown đã hướng sự tập trung của công ty vào chất lượng của dịch vụ cung cấp đến khách hàng, điều đã bị sao nhãng nhiều năm trước đó. "Dịch vụ hoàn hảo" không chỉ là câu tâm niệm mà còn là mục tiêu để xác định phần thưởng hoạt động cho những giám đốc chi nhánh. Ngày nay, 91% khách hàng của EDS đánh giá dịch vụ của họ là "tốt" hoặc "hoàn hảo".

Có thể thấy kết quả rõ nhất qua những gì EDS thể hiện. Đến cuối năm 2001, công ty đạt mức doanh thu kỷ lục và những thành quả vững chắc về thị phần và mười một quý liên tiếp đạt tăng trưởng gấp đôi trong vốn hoạt động biên và trong lợi nhuận thu được trên mỗi cổ phiếu. Giá cổ phiếu của công ty tăng 65% kể từ khi Brown điều hành công ty. Sau cuộc họp Ban lãnh đạo vào tháng 12/2001, mỗi giám đốc của EDS lần lượt đến gặp Brown bày tỏ rằng họ không ngờ ông có thể chuyển đổi thành công phương thức làm việc của công ty chỉ trong chưa đầy ba năm đồng thời vẫn tạo ra những kết quả tuyệt vời cả ở bộ phận bán hàng và quản lý như ông đã đạt được.

* * *

Ba công ty chúng tôi đề cập trên đây đều đã từng là biểu tượng một thời của nền kinh doanh Mỹ. Xerox, Lucent (như Western Electric và Bell Labs) và EDS đều đã tạo ra ngành kinh doanh riêng và dẫn đầu trong nhiều năm và khiến các đối thủ phải nhìn vào đó để xem xét lại mình. Giờ đây, hai trong số ba công ty đó đang phải vật lộn để lấy lại một phần nhỏ vinh quang của mình trước đây, trong khi công ty thứ ba đã lại một lần nữa đạt được sự huy hoàng và mục tiêu dẫn đầu ngành kinh doanh. Sự khác biệt là gì? Chính là thực thi.

Những nguyên tắc của thực thi dựa trên một tập hợp nền móng xây dựng mà mỗi nhà lãnh đạo đều phải sử dụng để thiết kế, lắp đặt và vận hành hiệu quả ba quá trình chính một cách mạnh mẽ và kiên trì. Chương 3 đến 5 là kết tinh quan sát của chúng tôi về những nền móng này: cách thức hoạt động trọng yếu của người lãnh đạo, định nghĩa hoạt động của bộ khung tạo nên sự thay đổi phương thức và việc đặt những người phù hợp vào vị trí thích hợp.

3. Xây dựng nền tảng thứ nhất

Bảy cách thức hoạt động trọng yếu của người lãnh đạo

Chính xác một nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm về thực thi phải làm những gì? Làm sao để ông ta không bị sa lầy vào những tiểu tiết của việc điều hành kinh doanh? Có bảy hoạt động chủ yếu tạo nên nền tảng thứ nhất của việc thực thi:

• Hiểu rõ nhân viên và công việc kinh doanh của bạn

• Bám sát vào tính thực tế

• Đặt ra mục tiêu và những công việc được ưu tiên rõ ràng

• Theo sát mọi hoạt động

• Khen thưởng nhân viên

• Phát triển năng lực của nhân viên

• Biết mình

Hiểu rõ nhân viên và công việc kinh doanh của bạn

Các nhà lãnh đạo phải truyền sức sống cho công việc kinh doanh của mình. Trong những công ty không có thực thi thì các nhà lãnh đạo thường mất liên hệ với thực tế hoạt động hàng ngày. Họ nhận được rất nhiều thông tin chuyển đến, nhưng chúng đều đã được sàng lọc – chúng được trình lên qua những người báo cáo trực tiếp với cảm nhận, hạn chế, chương trình hoạt động của riêng họ, hoặc những thông tin đó được một nhóm người thu thập theo mong ước riêng của họ. Như thế, những người lãnh đạo không ở nơi hoạt động đang diễn ra. Họ không trực tiếp tham gia vào công việc kinh doanh, vì thế họ không hiểu biết toàn diện về công ty mình, còn các nhân viên cũng không thực sự biết đến họ.

LARRY: Giả sử một nhà lãnh đạo đến một chi nhánh hoặc một trụ sở kinh doanh và nói chuyện với nhân viên ở đây. Ông có vẻ rất chan hòa và nhã nhặn. Ông quan tâm đến con cái cấp dưới – chúng học ở trường nào, chúng yêu thích tập thể ra sao, v.v… Hoặc ông tán gẫu về giải bóng chày, giải bóng đá, hay đội bóng rổ địa phương. Thỉnh thoảng, ông mới đưa ra một câu hỏi vô

thưởng vô phạt về công việc kinh doanh như: "Mức lương của anh là bao nhiêu?" Người lãnh đạo như thế là người không tham gia vào công việc kinh doanh.

Chuyến thăm kết thúc, một vài nhà quản lý sẽ thở phào vì mọi thứ dường như diễn ra rất suôn sẻ và thú vị. Nhưng những nhà quản lý thực sự sẽ thất vọng. Họ sẽ tự hỏi: "Sao thế?" Họ đã chuẩn bị cho những câu hỏi hóc búa – những người giỏi luôn thích được thách đố, vì họ hiểu rõ về công việc kinh doanh hơn cả người lãnh đạo. Họ sẽ thấy thất vọng và mất hết nhiệt huyết. Họ không có cơ hội gây ấn tượng tốt với nhà lãnh đạo – và đương nhiên, nhà lãnh đạo cũng không tạo được ấn tượng tốt với họ.

Dĩ nhiên, nhà lãnh đạo ra về mà không biết thêm được điều gì cả. Sau đó khi có những dự báo về công ty, ông chỉ có thể khoa trương trước giới báo chí hoặc các nhà phân tích chứng khoán, nhưng nhân viên công ty thì hiểu rõ bản chất. Họ sẽ hỏi nhau: "Làm thế quái nào mà ông ta có thể nói những điều đó tự tin đến thế cơ chứ trong khi ông ta chẳng biết chuyện gì đang diễn ra ở đây?" Cũng giống như các chính khách Mỹ đến thăm Việt Nam, họ nhìn quanh một chút, nói chuyện với những tướng lĩnh, xem xét một vài số liệu, rồi sau đó tuyên bố cuộc chiến đang giành được thắng lợi và họ đã nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm. Đúng là cùng một kiểu như vậy!

Tôi đến thăm một chi nhánh, điều đó có nghĩa là tôi vừa nghe được điều gì đó về người quản lý và tôi cần kiểm định những gì đã nghe được. Nếu tôi nghe được rằng ông ta làm việc hiệu quả, tôi sẽ cố gắng củng cố khả năng của ông ta. Tôi sẽ có cuộc bàn luận kỹ càng. Tôi biết là ông ta sẽ làm một vài điều gì đó có ích cho công ty và có thể tôi sẽ giữ ông lại ngay cả khi ông ta còn chưa đáp ứng được một số yêu cầu nào đó. Nếu tôi nghe được rằng người quản lý hoạt động không hiệu quả, tôi sẽ xem xét liệu ông ta có thể tiếp tục đảm nhiệm công việc hay không. Và tôi sẽ muốn tìm hiểu ông ta đang có đội ngũ như thế nào, vì thế có thể tôi sẽ chỉ xoay quanh những câu hỏi để thu được một ấn tượng rõ ràng và nhiều thông tin hơn.

Tiếp đó tôi sẽ gặp càng nhiều nhân viên trong chi nhánh càng tốt. Tôi dành nửa tiếng thuyết trình bằng máy chiếu cho họ biết vị trí hiện tại của công ty. Sau đó, tôi dành một tiếng đồng hồ cho phần đặt câu hỏi. Từ những câu hỏi và cuộc đối thoại này, tôi sẽ biết được người quản lý giao tiếp với nhân viên của mình tốt hay không. Nếu không ai hỏi tôi câu nào, tôi sẽ biết rằng đây không phải là một tập thể cởi mở. Nếu mọi người e ngại hỏi tôi những câu hỏi hóc búa như "Tiền thưởng năm nay sẽ là bao nhiêu?", tôi sẽ biết rằng đây không phải là một cuộc trao đổi thoải mái.

Giám đốc liên đoàn cũng có mặt ở đó. Ông ta nghe câu chuyện của tôi và hỏi liệu có ngừng bớt

sản xuất sản phẩm nào nữa không. Câu trả lời của tôi là "Chúng tôi vẫn chưa quyết định điều này. Chính khách hàng sẽ đưa ra quyết định liệu chi nhánh có tiếp tục hoạt động nữa hay không. Khi đó, chúng ta phải tăng cường khả năng cạnh tranh về giá cả – và phải nhanh nhạy. Điều này có nghĩa là năng suất của chi nhánh phải thực sự được cải thiện." Vấn đề chính là khi bạn thăm dò điều tra, bạn sẽ học được điều gì đó và nhân viên của bạn cũng sẽ học được điều gì đó. Mọi người có thu lượm từ cuộc đối thoại. Và bạn đề cao sự lãnh đạo ở cấp chi nhánh bằng cách cho phép họ giải trình về việc kinh doanh.

Sau đây là một ví dụ điển hình của chuyến đi. Một vài tháng sau khi trở lại Honeywell, tôi đến một chi nhánh ở Freeport, Illinois, điều đó khiến mọi người xôn xao. Đó là một đơn vị kinh doanh Honeywell cũ, không phải đang ở dấu mốc quan trọng nào, ngoại trừ việc nó có nỗ lực Six Sigma và nỗ lực chuyển thông tin sang dạng số rất năng suất. Không ai yêu cầu ban lãnh đạo vận hành những cái này. Họ chỉ cho rằng làm những việc đó là đúng đắn. Vị quản lý chi nhánh thì rất linh hoạt.

Tôi nói với ông ta: "Đơn vị của anh nhìn qua có vẻ rất tốt, nhưng vẫn còn nhiều vấn đề." Chúng tôi nói chuyện rất kỹ lưỡng về đội ngũ nhân viên của ông ta. Tôi hỏi: "Những nhân viên này đã làm công việc ở đây hoặc làm việc tương tự bao lâu rồi?" Rất nhiều trong số đó là đã làm ở đấy quá lâu rồi. "Đây đều là những nhân viên tốt", tôi nói, "nhưng hãy luận chuyển họ, thăng chức cho họ, như thế anh có thể nhận về một số người khác để có được những cách nhìn nhận khác đi. Anh phải lấy về một số người khác trong một thời gian để có được những cách nghĩ mới mẻ, nếu không anh vẫn sẽ mãi chỉ là tự nhào giặt mình trong một cái máy giặt duy nhất. Nói cách khác, anh đã luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên chỉ ở mỗi nơi này và anh bỏ qua những điều mới mẻ mà những người mới có thể mang đến."

Sau đó, tôi hỏi tại sao đội ngũ quản lý chất lượng lại báo cáo cho sản xuất. "Nó giống như là để con cáo chịu trách nhiệm bảo vệ chuồng gà", tôi nói. "Tôi muốn chất lượng phải phân tích sản xuất." Sau đó tôi hỏi: "Tại sao nhân viên phát triển kinh doanh lại không có ở đây? Anh muốn đạt được một vài điều gì đó, nhưng hôm nay anh ta lại ra ngoài làm cái khác, mà đáng ra cậu ta nên ở đây để nói chuyện với tôi." Ông ta cho tôi một câu trả lời không đâu vào đâu. Tiếp đó, ông ta đưa tôi qua xem những sản phẩm mà chi nhánh sản xuất được và có thể thấy là ông ta đã làm khá tốt.

Nhưng ông ta không đưa ra dự báo của mình. "Chúng tôi không nghĩ hoạt động kinh doanh đang bị suy giảm", ông ta nói. Khi tôi hỏi tại sao thì ông ta không chắc chắn – ông ta kể với tôi rằng ông ta đã sử dụng một hệ thống dựa trên bảng mục lục sản xuất kinh doanh có tương

quan 74% với đơn vị sản xuất của ông ta. Tôi đã dò hỏi và tìm ra rằng đó chỉ là 74% được đưa ra khi mọi việc đã xong xuôi, chứ không phải là một con số dự đoán. Chúng tôi bàn một chút về vấn đề này và ông ta đồng ý rằng sẽ cố gắng nghĩ ra một vài giải pháp khác hữu ích hơn. Nhưng tôi quan tâm đến cách ông ta nghĩ về việc người ta đã dự báo doanh thu trong đơn vị kinh doanh của ông như thế nào hơn là nghĩ về chính bản mục lục kia.

Sau đó, tôi cùng ông ta đi nói chuyện với đội ngũ nhân viên. Sau này khi gặp lại ông ta, tôi nói: "Anh có chín chi nhánh cho một công việc kinh doanh 600 triệu đô-la. Anh phải có một con số chi nhánh cần phải giảm đi." Ông ta biết rằng giờ đây ông ta phải quyết định đóng cửa những chi nhánh nào. Ngoài ra, các chi nhánh phải làm mọi việc cần thiết để sản xuất ra sản phẩm. "Anh phải san sẻ bớt đống việc này cho những công ty khác có thể đảm nhiệm với mức chi phí hợp lý hơn," tôi bảo ông ta. "Và nhân thể, hãy quyết định san sẻ bớt việc gì trước khi quyết định đóng cửa chi nhánh nào, vì chúng tôi muốn biết hình ảnh cuối cùng trông như thế nào."

Những người trong cuộc họp bảo tôi rằng họ đã tạo ra một số đột phá công nghệ. Nhưng không ai công nhận sáng chế của họ, vì vậy tôi hỏi ai là người bảo vệ tài sản trí tuệ. Tôi hỏi về việc bán đấu giá qua mạng – và nói với người quản lý là trong thời nay ông ta phải mua một số thứ theo cách đó, vì rẻ hơn. Ông ta thú nhận rằng họ đang thua các đối thủ cạnh tranh chính tại đó. Cuối cùng là việc công ty có cả một hổ lốn các hệ thống (cũng xin được nói luôn đây là một thực tế rất phổ biến). Tôi bảo ông ta cần làm cho những người quản lý các hệ thống này ngồi xuống bàn bạc cùng nhau mà không được tốn kém quá nhiều. Ông ta bảo tôi là ông ta sẽ tìm ra cách.

Tuy nhiên, cũng có một tin tốt. Tôi đã cố gắng vực dậy chương trình Six Sigma của công ty, một chương trình đã được tiến hành tùy tiện mà không có sự tham gia của tôi. Nhưng chương trình Six Sigma của người quản lý thì đứng đầu mọi thứ. Nó chỉ cần đến một chút việc thực hiện, nhưng ông ta lại có rất nhiều yếu tố bảo đảm – những người có chuyên môn cao nhất về những nguyên tắc. Người của ông ta làm việc ở những dự án thích hợp và họ có đầy đủ những quy tắc phù hợp cho khách hàng. Nỗ lực kỹ thuật số hóa bản thân nó cũng rất tốt. Và lại một lần nữa, ông ta tiến hành tất cả những chuyện đó mà không phải nhờ tác động nào từ trụ sở chính. Điều này thật ấn tượng.

Chính tại đó mà cả hai chúng tôi cùng nghĩ đến việc làm thế nào để có công việc kinh doanh tốt hơn. Ông ta cần hài hòa mọi người với nhau để họ sẽ không nói chuyện với nhau theo cách thiếu suy nghĩ. Ông ta không được kham tất cả. Ông ta cần san bớt một số công đoạn đi để đạt mức chi phí có tính cạnh tranh cao. Ông ta cần bảo vệ tài sản trí tuệ của nhân viên – đó chính là

một lợi thế cạnh tranh của chúng tôi. Ông ta cần khởi động việc bán đấu giá qua mạng, như thế ông ta có thể mua bán theo cách thông minh hơn. Và ông ta phải vạch ra cách tốt nhất để kết hợp hệ thống làm một.

Tôi để lại cho ông ta một vài thử thách quan trọng, nhưng ông ta khiến tôi rất ấn tượng trong một năm không mấy thuận lợi. Ông ta đã làm đúng và ông ta biết sẽ phải làm gì với những điều chưa làm được.

* * *

Chuyến thăm đã đạt được những gì?

RAM: Trước hết là cả hai bên đều nhất trí về việc người quản lý cần làm những gì để công việc kinh doanh tốt hơn. Thứ hai, đó là một bài tập tuyệt vời về huấn luyện. Những câu hỏi hóc búa của Larry đã giúp người quản lý nhìn thấy thực tế kinh doanh rõ ràng hơn và liên hệ với môi trường bên ngoài. Người quản lý và nhân viên của ông ta có được cách nhìn như của CEO về lợi thế cạnh tranh. Và cuộc đối thoại dạy cho họ làm thế nào để suy nghĩ về kinh doanh một cách chính xác và mang tính phân tích hơn. Thứ ba, Larry đã khuyến khích và thúc đẩy đội ngũ chi nhánh, từ đó tạo ra nhiệt huyết. Đây là một chương trình bất biến của một quá trình kiên định giúp công ty có khả năng cạnh tranh cao hơn.

Điều cần nhấn mạnh ở đây là kiên định. Những nhà lãnh đạo liên hệ mật thiết sẽ tìm ra những thử thách mà doanh nghiệp đang đối mặt, sau khi chỉ xem xét năm, sáu vấn đề chính hoặc hơn thế. Trong một thời gian ngắn, những thách thức này không thay đổi và cách mà những nhà lãnh đạo như Larry kiểm soát được toàn công ty là chỉ cần nghiên cứu một lát cắt nhỏ được lấy ra từ nhiều đơn vị kinh doanh.

Việc tham gia vào mọi hoạt động sẽ cho phép bạn, với tư cách là người lãnh đạo, liên hệ trực tiếp với nhân viên và sự liên hệ trực tiếp này sẽ giúp bạn có cảm nhận cụ thể về hoạt động kinh doanh cũng như những người đang vận hành hoạt động đó. Chúng cũng giúp bạn tìm ra người chịu trách nhiệm cho những việc mà bạn đang yêu cầu nhân viên thực hiện. Mối liên hệ trực tiếp của Dick Brown với mọi cấp bậc của công ty tại EDS đã tạo ra gắn bó và nhiệt huyết, những điều sẽ chẳng có được nếu thiếu đi mối liên hệ đó. Chúng tôi chưa từng thấy nhà lãnh đạo giỏi nào dù là trong kinh doanh, chính trị, quân sự, tôn giáo, hay bất kỳ lĩnh vực nào khác mà lại không có mối liên hệ trực tiếp với bên dưới.

LARRY: Với tư cách là người lãnh đạo, bạn cần có những hành động cụ thể. Bạn phải xem xét hoạt động kinh doanh. Bạn không được xa cách khỏi nhân viên hay vắng mặt. Khi bạn bắt tay

vào hành động và tiến hành xem xét hoạt động kinh doanh, có thể nhân viên không thích những gì bạn bảo họ làm nhưng họ sẽ nói: "Ít nhất là ông ta cũng quan tâm đến những gì tôi sắp làm và hiện tại ông ta cũng cùng xem xét việc đó với chúng tôi. Ông ta xuống tận đây bốn tiếng đồng hồ liền và căn vặn những nhược điểm của chúng tôi." Những người giỏi sẽ thích một nhà lãnh đạo như vậy. Bởi nhà lãnh đạo đó sẽ công nhận giá trị của họ. Đó cũng là cách nhà lãnh đạo thể hiện sự đánh giá cao và là phần thưởng cho sự chuẩn bị đầy đủ của nhân viên.

Đó cũng là cách tạo điều kiện cho những cuộc đối thoại chân thật, một kiểu đối thoại có thể khiến người ta cảm thấy bị tổn thương nếu họ có suy nghĩ vị kỷ. Nhưng bất kể lý do gì thì các cuộc hội thoại cũng không nên mang tính trung dung, nửa vời. Giả sử bạn có một cuộc tranh luận gay gắt với ai đó. Bạn không đồng ý với những gì anh ta làm, nhưng sau đó cả hai đã tìm ra cách giải quyết. Bạn có thể viết một bức thư ngắn cho anh ta rằng "Hôm qua, chúng ta đã có cuộc tranh luận tuyệt vời về kế hoạch phát triển nhóm của anh. Tôi đánh giá cao cách nhìn nhận, sự thẳng thắn của anh và việc anh khẳng định là chúng ta cần đối mặt với thực tế." Bạn ra về với tâm trạng không hề bực dọc và bạn cũng muốn người kia như thế. Bạn cố gắng tăng khả năng tranh luận trí tuệ về những điểm quan trọng. Ai thua, ai thắng không phải là vấn đề. Chỉ riêng việc có tranh luận diễn ra và giải pháp xuất hiện là đã rất tốt rồi.

Sau khi xem xét việc kinh doanh tại Honeywell, tôi đã viết một bức thư công khai gửi người lãnh đạo để tóm tắt những gì ông ta đã đồng ý làm. Nhưng sau đó, tôi cũng viết một bức thư riêng gửi đến người lãnh đạo đó: "Gary, hôm qua chúng ta đã cùng nhau làm việc rất tốt. Năng suất không phụ thuộc vào chất lượng và ông cần xem xét kỹ hơn điều này. Còn lại những việc khác đều đang tiến triển tốt." Vài dòng ngắn ngủi chỉ mất có năm phút để viết. Nhưng những bức thư nhỏ đó được phổ biến khắp công ty – nhân viên truyền nhau xem và lưu giữ nó.

Một người quản lý làm việc kém hiệu quả, nhưng bạn không muốn dọa sa thải ông ta – bạn muốn giúp ông ta giải quyết vấn đề. Sự liên hệ trực tiếp giữa hai người sẽ khiến việc này trở nên dễ dàng hơn. Vì vậy, bạn cố gắng duy trì, cải thiện mối liên hệ trực tiếp này bằng mọi cách. Khi người quản lý đó gọi cho bạn và nói: "Tôi đã nhận được đề nghị mời sang làm ở một công ty khác" thì lúc này cả hai đã hiểu rõ về nhau. Bạn sẽ nói: "Ừm, Sam, tại sao anh lại muốn chuyển đi chứ? Anh đang làm việc rất tốt ở đây cơ mà. Anh đang có một tương lai xán lạn đấy chứ." Cơ hội giữ họ lại là rất cao. Nếu thiếu đi mối liên hệ trực tiếp thì nhân viên sẽ chỉ biết đến tên bạn mà chẳng biết gì về bạn cả.

Phong cách riêng của bạn không ảnh hưởng gì đến việc tạo ra mối liên hệ trực tiếp. Bạn không cần phải là người thu hút cũng không cần tỏ ra giỏi kinh doanh. Cá tính bạn thế nào cũng không

quan trọng. Bạn chỉ cần tỏ ra là một người cởi mở và có cách xử sự tích cực. Hãy tỏ ra thân thiện và có một chút khiếu hài hước. Mỗi buổi xem xét hoạt động kinh doanh nên là một cuộc đối thoại mang tính học hỏi chứ không phải một buổi thẩm vấn. Tất cả những gì bạn cần chứng minh là bạn quan tâm đến những người đang làm việc cho mình. Bất kể cá tính riêng của bạn như thế nào, điều đó vẫn tạo ra một mối liên hệ trực tiếp.

* * *

Mối liên hệ trực tiếp đặc biệt quan trọng khi nhà lãnh đạo bắt đầu một công việc mới. Thế giới kinh doanh có không ít những sáng kiến thất bại. Những ý tưởng hay, quan trọng thường được thực hiện với lắm phô trương, nhưng chỉ sáu tháng hay một năm sau đó nó sẽ tiêu tan từ trong trứng nước và bị hủy bỏ do không thể thực hiện được. Tại sao lại như vậy? Bên dưới công ty, những người quản lý cho rằng lại thêm một dự án tốn thời gian mà giá trị và kết quả thì không chắc chắn, vì thế họ bỏ bê nó. "Dự án này rồi cũng sẽ đổ bể thôi," họ nói, "cũng lại chỉ như sáng kiến tháng trước thôi". Kết quả là công ty lãng phí thời gian, tiền bạc và lòng nhiệt tình, còn người lãnh đạo thì mất đi tín nhiệm và thường không nhận ra rằng thất bại chính là do lỗi của mình.

Phải tham gia trực tiếp, thấu hiểu và gắn bó thì nhà lãnh đạo mới có thể vượt qua những cản trở bị động (hoặc trong nhiều trường hợp là chủ động). Ông ta không những phải công bố về sáng kiến mà còn phải định nghĩa nó một cách rõ ràng và lý giải tầm quan trọng của nó với cả công ty. Ông ta sẽ không thể làm được điều này trừ phi hiểu rõ sáng kiến đó sẽ phát huy hiệu quả như thế nào và mang lại lợi ích gì. Sau đó, ông ta phải theo sát để chắc chắn rằng tất cả nhân viên đều có thái độ nghiêm túc với sáng kiến đó. Và một lần nữa, ông ta cũng sẽ không thể làm điều này nếu không hiểu những khó khăn nảy sinh khi thực hiện, không bàn bạc với những nhân viên trực tiếp làm công việc đó và không làm rõ – bằng cách nhắc đi nhắc lại – rằng ông ta mong họ sẽ thực hiện sáng kiến đó.

RAM: Giữa những năm 1990, một người bạn nói với Jack Welch về phương pháp tăng hạn ngạch số hàng hóa luân chuyển trong hoạt động sản xuất. Rất ít nhà lãnh đạo thời đó hiểu được rằng công cụ đầy sức mạnh của việc quay vòng doanh thu hàng hóa nhanh hơn là để tạo ra lợi nhuận và tăng lượng đầu tư hồi lưu. Người bạn đó nói rằng GE tạo ra lợi nhuận nếu cả công ty có thể tăng lượng hàng hóa luân chuyển. Ông ta – Emmanuel Kampouris, CEO của American Standard – sau này đã trao cho Welch danh hiệu người thực nghiệm xuất sắc nhất. Vào thời gian đó – giữa những năm 1990 – một số chi nhánh của American Standard đã tạo được đến 40 lượt luân chuyển hàng hóa so với mức trung bình là 4 ở hầu hết các công ty khác.

Welch đã rất hứng thú với ý tưởng mới này của Kampouris nhưng ông không hài lòng khi chỉ mới có được khái niệm – ông muốn cá nhân mình hiểu rõ cách thực hiện. Thay vì chỉ gửi vài nhân viên sản xuất ra ngoài tìm hiểu, ông đích thân đến thăm Kampouris và dành nửa tiếng đồng hồ với ông ta.

Sau đó, ông theo sát để học cách làm ở những bộ phận thấp nhất. Ông nhận lời mời của American Standard. Trong suốt bữa ăn tối đó, ông ngồi giữa hai nhà quản lý chi nhánh của Kampouris. Một người từ Brazil và một người từ Anh, hai chi nhánh của họ đạt mức luân chuyển hàng hóa hàng năm tương ứng là 33 và 40. Welch đã dành cả một buổi tối để hỏi han cặn kẽ về từng chi tiết – công cụ, kiến trúc xã hội, cách họ vượt qua những cản trở khi thực hành phương pháp mới.

Có phải Chủ tịch của GE – Jack Welch – không còn việc gì quan trọng hơn để làm chăng? Hoàn toàn không phải như vậy! Nhưng bằng cách tham gia sâu và trực tiếp vào vấn đề, Welch đã hiểu ra để thực thi một sáng kiến như vậy tại GE thì cần những gì. Ông hiểu ra nhân viên cần có những kỹ năng, thái độ nào và cần đến những nguồn lực nào. Nhờ đó ông có thể nhanh chóng tạo được những thay đổi cần thiết trong cả tập đoàn khổng lồ của mình. Tính đến khi Welch về hưu vào năm 2001, tốc độ luân chuyển hàng đã tăng gấp đôi, lên đến 8,5.

Bám sát tính thực tế

Tính thực tế là cốt lõi của thực thi, nhưng trong rất nhiều doanh nghiệp, các nhân viên cố gắng né tránh hoặc che giấu thực tế. Tại sao lại như vậy? Vì tính thực tế làm cuộc sống mất phần thoải mái. Mọi người không muốn mạo hiểm mở ra cái hộp chứa sự thật. Họ muốn giấu giếm lỗi sai, hoặc tốn thời gian tìm ra giải pháp thay vì thú nhận ngay lúc ấy là họ chưa có cách giải quyết. Họ tránh đối diện. Không ai muốn là người đưa tin hứng đạn hay là kẻ quấy rối thách thức với quyền lực của cấp trên.

Đôi khi các nhà lãnh đạo chỉ biết chối cãi. Khi chúng tôi yêu cầu nhà lãnh đạo miêu tả điểm mạnh, điểm yếu của công ty, họ thường nêu lên khá tốt những điểm mạnh, nhưng xác định điểm yếu thì không được như vậy. Và khi chúng tôi hỏi họ sẽ làm gì để xử lý những yếu kém, câu trả lời thường không rõ ràng và thống nhất. Họ nói: “Chúng tôi phải đề ra được những chỉ tiêu.” Đương nhiên là bạn phải đề ra chỉ tiêu, nhưng vấn đề là làm thế nào để đạt được những chỉ tiêu đó.

Liệu việc AT&T thâu nạp một loạt đơn vị kinh doanh cáp trong khi còn chưa biết vận hành chúng như thế nào thì có phù hợp thực tế không? Những kết quả cho thấy câu trả lời là không.

Cả việc Richard Thoman cùng lúc thực hiện hai sáng kiến tại Xerox khi chưa có khả năng sắp xếp những vị trí lãnh đạo quan trọng thì liệu có khả thi? Rõ ràng là không.

Làm thế nào để khiến tính thực tế trở thành một yêu cầu tiên quyết của công ty? Bạn hãy bắt đầu bằng cách làm cho bản thân trở nên thực tế hơn. Sau đó bạn phải chắc chắn rằng tính thực tế là mục tiêu của tất cả những cuộc đối thoại trong công ty.

LARRY: Nắm bắt tính thực tế nghĩa là phải luôn luôn có cái nhìn thực tế về công ty của bạn và so sánh nó với các công ty khác. Bạn luôn luôn theo dõi chặt chẽ những gì đang diễn ra trong tất cả các chi nhánh công ty và bạn tính toán những gì mình đã đạt được, không phải một cách kín đáo, mà là công khai. Bạn không chỉ tự hỏi: "Từ năm ngoái đến năm nay, mình có tiến được bước nào không nhỉ?", mà phải hỏi: "Mình đã thể hiện thế nào trước các công ty khác? Họ có những bước tiến đáng kể nào hay không?" Đó là cách nhìn thực tế vào nền tảng của chính mình.

Rất nhiều người không muốn đối diện với các vấn đề. Họ thấy không thoải mái khi làm như vậy. Ví dụ như khi tôi lên nắm quyền ở AlliedSignal, tôi nghe được hai cách nói khác nhau từ nhân viên và khách hàng của mình. Khi nhân viên nói rằng đạt được tỷ lệ đáp ứng nhu cầu là 98% thì khách hàng nghĩ chúng tôi chỉ đạt 60%. Điều khôi hài là thay vì cố gắng giải quyết những phàn nàn của khách hàng thì dường như chúng tôi lại nghĩ rằng mình đúng và họ sai.

Tại những cuộc họp xem xét trang thiết bị, tôi hỏi nhân viên: "Trong công việc kinh doanh này, chúng ta đã làm đúng những gì và sai những gì?" Sau đó tôi hỏi: "Các bạn thích gì và không thích gì ở Honeywell?" Một vài người chỉ biết than vãn, một số khác chỉ cố gắng lấy lòng tôi. Nhưng hầu hết những người khác có thông tin và cách hiểu tốt. Tôi đã ghi lại và sau đó là đề bạt những người này với người quản lý.

Khi đến thăm những lớp học quản lý tại trung tâm đào tạo, tôi nói chuyện trong 10 phút, trả lời câu hỏi trong nửa tiếng hoặc hơn thế, sau đó bắt tay khắp lượt với mọi người và hỏi họ những câu hỏi như trong cuộc họp nói trên. Như thế, khi ra về mọi người hiểu rằng chính tính thực tế là yếu tố quyết định. Họ quay về và nói với cấp trên của mình rằng: "Ừm, ngài biết đấy, tôi đã gặp ông Bossidy. Tôi đã kể với ông ấy là chúng ta đang gặp vấn đề gì." Và cấp trên của họ sẽ hiểu rằng tôi đã nắm được mọi chuyện.

Việc học hỏi là ở cả hai phía. Ví dụ như tôi học được rằng thiếu hợp tác giữa hai cấp thực thi và quản lý sẽ ngăn tạo ra doanh thu mới trong các giai đoạn tiếp theo. Hay việc ở một số đơn vị kinh doanh, một sáng kiến quan trọng nào đó đang không được ưu tiên. Ngoài ra chúng tôi có

được cái nhìn về công ty như một chỉnh thể – nơi tôi thấy cả những tiến bộ và khó khăn tồn tại.

Đặt ra mục tiêu và những công việc được ưu tiên rõ ràng

Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ biết tập trung vào một vài công việc được ưu tiên mà nhân viên có thể thực hiện được. Tại sao lại chỉ là "một vài"? Thứ nhất là bất cứ ai nghĩ về logic của hoạt động kinh doanh sẽ thấy rằng tập trung vào chỉ ba hoặc bốn công việc được ưu tiên sẽ tạo ra kết quả tốt nhất từ những nguồn lực có trong tay. Thứ hai là khi có một số ít công việc được ưu tiên rõ ràng thì nhân viên trong những công ty ngày nay mới có thể thực thi tốt được. Trong những công ty phân tầng ngày trước thì điều này cũng không gặp phải vấn đề gì lớn – nhân viên thường biết phải làm gì vì yêu cầu chuyển từ trên xuống theo một chuỗi mệnh lệnh. Nhưng khi quá trình ra quyết định được phân tán hoặc chia nhỏ trong một ma trận tổ chức thì nhân viên ở bất cứ cấp bậc nào cũng phải trao đổi không ngừng. Luôn có cuộc chạy đua giành các nguồn lực và các mối quan hệ trong công việc cũng như việc ai được quyền quyết định thì không rõ ràng. Nếu không có những mục tiêu được công khai và những công việc được ưu tiên rõ ràng thì nhân viên sẽ chìm trong cuộc chiến tranh giành.

Một nhà lãnh đạo nói "Tôi có mười việc ưu tiên" là không hiểu mình đang nói gì – ông ta không xác định được những việc quan trọng nhất là gì. Bạn phải có một số mục tiêu và việc được ưu tiên ít thôi nhưng có tính thực tế, điều này sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động chung của cả công ty.

Ví dụ như mục tiêu chính của Lucent vào năm 2002 là tồn tại cho đến khi lấy lại được nhu cầu với những sản phẩm của hãng. Số nợ của công ty thì cao đến nỗi tỷ suất nợ của được hạ thấp xuống và hãng tiến dần đến việc vi phạm giao kèo với người cho vay. Vì thế, việc ưu tiên trước nhất của Lucent là duy trì vốn. Điều này đồng nghĩa với việc giữ những khoản phải thu và hàng tồn kho ở mức thấp nhất, bán đi những tài sản không thật cần thiết, giao cho bên ngoài một phần sản xuất và cắt giảm chi phí. Việc thứ hai cần được ưu tiên là tập trung vào khách hàng để công ty có thể xây dựng một nền tảng doanh thu vững chắc. Những công việc ưu tiên này được mọi người ghi sâu vào tâm trí và ảnh hưởng đến từng hoạt động hàng ngày.

Cùng với việc có những mục tiêu rõ ràng, nhìn chung bạn nên hướng tới sự đơn giản. Bạn sẽ nhận ra những nhà lãnh đạo giỏi là người có cách nói rất đơn giản và trực tiếp. Họ nói chuyện giản dị và thẳng thắn về những gì họ đang nghĩ. Họ biết cách đơn giản hóa mọi thứ để người khác hiểu, đánh giá và làm theo họ, như thế những điều họ nói có thể trở thành điều phổ biến.

Theo sát mọi hoạt động

Những mục tiêu dễ hiểu, rõ ràng sẽ chẳng có ý nghĩa nếu mọi người không có thái độ nghiêm túc với chúng. Thất bại của việc theo sát có thể thấy ở khắp nơi trong ngành kinh doanh và nguyên nhân chính là do thực thi kém. Bạn đã từng phải tham dự bao nhiêu cuộc họp trong đó nhân viên đứng dậy ra về mà không có những kết luận về việc ai đảm nhiệm việc gì và vào thời gian nào? Có thể mọi người đều đồng ý rằng ý tưởng đó tốt nhưng do không ai được chỉ đích danh sẽ chịu trách nhiệm về kết quả nên ý tưởng đó không được thực hiện. Có những việc khác có vẻ quan trọng hơn xảy đến, hoặc nhân viên nghĩ rằng đó chẳng phải một ý tưởng hay ho gì. (Cũng có thể họ đã cảm thấy như vậy trong suốt buổi họp, nhưng không nói ra).

Ví dụ như một công ty công nghệ cao bị ảnh hưởng nặng nề bởi cuộc suy thoái năm 2001 đã lâm vào tình trạng doanh thu giảm đến 20%. Vị CEO xem xét bản kế hoạch vực lại hoạt động của một trong những chi nhánh quan trọng nhất. Ông đã chúc mừng giám đốc chi nhánh đó vì xuất sắc giảm được cấu trúc chi phí, nhưng lưu ý rằng công ty vẫn sẽ không thể hoàn thành những chỉ tiêu về vốn đầu tư hồi lưu. Và vị CEO đã đưa ra một giải pháp có tính khả thi. Gần thời gian đó, ông đã hiểu được tầm quan trọng của tốc độ quay vòng kinh doanh, do vậy gợi ý chi nhánh nọ có thể thu được nhiều lợi nhuận bằng cách làm việc với các nhà cung cấp để tăng tốc độ luân chuyển hàng hóa. Ông hỏi người quản lý khâu bán hàng: “Ngài nghĩ mình có thể làm được gì?”, người quản lý đáp rằng, ông ta sẽ đạt được những bước cải thiện đáng kể nếu được giúp đỡ về mặt kỹ thuật xây dựng. Ông ta nói thêm: “Tôi cần 20 kỹ sư”.

Vị CEO quay qua phó giám đốc kỹ thuật xây dựng và hỏi ông ta liệu có thể phân bổ một số kỹ sư vào nhiệm vụ đó không. Phó giám đốc ấp úng đến nửa phút. Sau đó, ông ta nói lạnh nhạt: “Những người kỹ sư không muốn làm việc trong lĩnh vực bán hàng”. Người CEO nhìn vị phó giám đốc một lúc. Rồi cuối cùng, ông nói: “Tôi khẳng định đến thứ Hai, ngài phải chuyển 20 kỹ sư sang bộ phận bán hàng.” Sau đó, ông tiến ra cửa, quay người lại và nhìn giám đốc bán hàng nói: “Tôi muốn hàng tháng ngài tổ chức một buổi họp trực tuyến gồm có ngài, các kỹ sư, giám đốc tài chính, tôi và người quản lý sản xuất để xem xét sự tiến bộ của các nỗ lực quan trọng này.”

Vị CEO đã làm gì ở đây? Đầu tiên, ông làm nổi bật mâu thuẫn nằm trong việc thu được kết quả. Thứ hai là bằng cách tạo ra một cơ chế bám sát, ông đảm bảo rằng cuối cùng mọi người đều hoàn thành những gì được yêu cầu. Việc này bao gồm cả phó giám đốc kỹ thuật vốn không tham gia bàn luận cho đến tận khi vị CEO đưa ra cho ông ta kết luận cuối cùng. Những hành động đó của vị CEO còn gửi một tín hiệu đến những bộ phận còn lại của công ty rằng ông cũng sẽ theo sát hoạt động họ.

Khen thưởng nhân viên

Nếu bạn muốn nhân viên tạo ra được những kết quả cụ thể, hãy khen thưởng xứng đáng. Thực tế này hiển nhiên đến nỗi không cần phải lý giải. Vậy mà rất nhiều tập đoàn thực hiện khâu liên kết giữa khen thưởng và kết quả hoạt động kém đến nỗi hầu như là chẳng có gì liên quan giữa hai yếu tố này. Họ không phân biệt giữa những người tạo ra kết quả và những người không, cả về mặt tiền lương cơ bản, tiền thưởng, hay về quyền lựa chọn cổ phiếu.

LARRY: Khi tôi thấy những công ty thực thi kém, có khả năng là họ không tính, không thưởng và không đề bạt những người biết cách vận hành công việc. Việc tăng lương giữa những người hoàn thành công việc xuất sắc nhất và những người khác giống hệt nhau. Sự phân biệt về mặt tiền thưởng, hoặc về quyền lựa chọn cổ phiếu hay cấp cổ phiếu không đủ rõ ràng. Những nhà quản lý phải rất tự tin mới có thể giải thích cho một nhân viên tại sao anh ta lại không được thưởng cao như mong muốn.

Một nhà lãnh đạo giỏi sẽ đảm bảo rằng công ty có sự phân biệt này và rằng sự phân biệt này phải trở thành một nguyên tắc từ trên xuống dưới trong khắp công ty. Nếu không, các nhân viên sẽ nghĩ rằng mình đang ở trong chế độ quân bình chủ nghĩa. Đó hẳn không phải là điều bạn muốn khi bạn đang hướng tới phương thức làm việc mang tính thực thi. Bạn phải cho mọi người thấy rõ rằng phần thưởng và sự tôn vinh là dựa trên kết quả hoạt động.

Trong chương 4, chúng tôi sẽ giải thích tại sao có quá nhiều công ty không trao thưởng cho người làm và những công ty thực thi tốt trao thưởng như thế nào.

Phát triển năng lực nhân viên thông qua huấn luyện

Là một nhà lãnh đạo, bạn thu được rất nhiều kiến thức và kinh nghiệm – thậm chí cả sự khôn ngoan – trong suốt quá trình làm việc. Công việc của bạn là truyền những giá trị này lại cho thế hệ lãnh đạo kế tiếp. Đó là cách bạn phát triển năng lực của những người khác trong công ty, vừa cho từng cá nhân vừa cho cả tập thể. Đó cũng là cách bạn có được kết quả ngày hôm nay và để lại một gia tài mà bạn có thể tự hào khi bước tiếp.

Huấn luyện là yếu tố quan trọng nhất để phát triển năng lực người khác. Chắc hẳn bạn từng nghe câu: “Đưa cho một người một con cá, bạn sẽ nuôi sống anh ta một ngày; dạy cho một người cách bắt cá, bạn sẽ nuôi sống anh ta cả đời.” Đó chính là huấn luyện. Nó là sự khác biệt giữa việc chỉ biết đưa ra mệnh lệnh và việc dạy cho nhân viên cách hoàn thành công việc. Người lãnh đạo tốt là người coi mỗi cuộc đọ sức là một cơ hội để huấn luyện.

RAM: Cách thức huấn luyện hữu hiệu nhất là quan sát anh ta hành động rồi đưa ra những phản hồi cụ thể và hữu ích. Những phản hồi này nên được biểu hiện thông qua việc làm, những kết quả nào tốt hoặc những việc nào cần thay đổi.

Khi ban lãnh đạo bàn luận công việc hoặc những vấn đề tổ chức nhóm, mọi người đều có thể học hỏi được kinh nghiệm. Hãy vật lộn với những thử thách bằng sức mạnh tập thể, tìm ra những thuận lợi, khó khăn và giải pháp thay thế, rồi quyết định yếu tố quan trọng nào sẽ thúc đẩy năng lực nhân viên, cả về cá nhân lẫn tập thể – nếu những điều kể trên được tiến hành trung thực và tin cậy.

Kỹ năng huấn luyện chính là nghệ thuật đặt câu hỏi. Đặt ra những câu hỏi sâu sắc sẽ buộc mọi người phải suy nghĩ, tìm tòi và khám phá. Sau đây là một ví dụ mà tôi đã quan sát được khi xem xét kế hoạch của một công ty đa quốc gia lớn ở Mỹ. Giám đốc chi nhánh lớn nhất đang giải thích về chiến lược phát triển chi nhánh từ vị trí thứ ba lên vị trí hàng đầu trên thị trường châu Âu. Đó quả là một kế hoạch đầy tham vọng, nó phụ thuộc vào việc chiếm lĩnh được thị phần nhanh và điển hình tại Đức. "Đây là một bài thuyết trình đầy cảm hứng", vị CEO nhận xét sau khi kết thúc. Nhưng, ông cũng lưu ý rằng Đức là sân nhà của đối thủ cạnh tranh toàn cầu mạnh gấp bốn lần so với công ty này. "Ngài làm sao để có thể thu được những kết quả như thế?", ông hỏi. "Đối tượng khách hàng tiềm năng của ngài là ai? Ngài cần những sản phẩm và lợi thế cạnh tranh nào để đánh bại đối thủ Đức và đạt được cũng như giữ vững thị phần?"

Giám đốc chi nhánh không có câu trả lời cho những câu hỏi này. Vị CEO sau đó quay ra xác định khả năng của chi nhánh. "Ngài có bao nhiêu nhân viên bán hàng?", ông hỏi. "Mười", giám đốc chi nhánh trả lời. "Thế đối thủ cạnh tranh chính thì có bao nhiêu?" Câu trả lời – khó khăn lắm tôi mới nghe thấy được vì giám đốc chi nhánh nói vô cùng ngượng ngập – là "Hai trăm". Câu hỏi cuối cùng của vị CEO còn hơn cả một lời khẳng định: "Ai sẽ điều hành chi nhánh bên Đức? Vài tháng trước đây anh ta vẫn phụ trách một chi nhánh khác cơ mà? Năng lực của ngài so với đại diện của công ty ở Đức có gì nổi trội hơn?"

Chỉ bằng vài câu hỏi đơn giản nhưng vô cùng quan trọng này, vị CEO đã vạch ra những điểm yếu trong một chiến lược mà chắc hẳn sẽ thất bại nếu đưa vào thực hiện.

Rất nhiều CEO sẽ kết thúc cuộc nói chuyện tại đó, bỏ lại người lãnh đạo đau khổ đã bị căn vặn sai lầm. Và khi kết thúc như vậy, họ đã bỏ lỡ một cơ hội quan trọng để huấn luyện tất cả những người lãnh đạo còn lại trong buổi họp đó, giúp họ tự tiến bộ và đóng góp vào sự phát triển của công ty. Nhưng mục đích của vị CEO ở đây là giáo dục đội ngũ của mình về việc lên những kế hoạch mang tính thực tế.

“Còn một cách để triển khai kế hoạch này”, ông nhận xét. “Thay vì cố gắng tấn công trên diện rộng, sao chúng ta không phân chia thị trường thành từng khu vực và tìm điểm yếu của đối phương và sau đó là chiến thắng họ ở tốc độ thực hiện? Điểm yếu trong dây chuyền sản xuất của họ là gì? Các ngài phải thay đổi điều gì để hạn chế điểm yếu đó? Các ngài có thể xác định ra và tập trung vào những khách hàng tiềm năng nhất không?”

Cuối buổi họp, lãnh đạo – được những gợi ý của vị CEO kích thích – đã đồng ý sửa lại kế hoạch và sẽ quay lại sau 90 ngày với một phương án thay thế khả thi, còn mọi người thì đều nhận được một bài học quan trọng về phân tích chiến lược.

* * *

Việc huấn luyện những cá nhân riêng lẻ cũng có thể áp dụng nguyên tắc tương tự. Bất kể phong cách của bạn là gì – hòa nhã hay lỗ mãng – mục đích của bạn là đưa ra những câu hỏi làm rõ thực tế và cung cấp cho mọi người những thông tin hỗ trợ cần thiết để họ có thể sửa chữa vấn đề kịp thời.

LARRY: Giả sử bạn có một nhân viên hoàn thành tất cả những chỉ tiêu và cam kết của anh ta, nhưng cách cư xử của anh ta lại rất khó chịu. Charlie bắt mọi người làm việc bảy ngày trong tuần, la lối và không chịu thuê phụ nữ. Bạn gọi anh ta đến và nói: “Tôi rất quý mến anh, Charlie ạ, nhưng những gì anh làm sẽ khiến anh không thể hoàn thành những chỉ tiêu thấp nhất. Nhân viên sẽ không tiếp tục công việc vô nghĩa này nữa đâu. Anh có hai lựa chọn. Tôi sẽ là người huấn luyện trực tiếp cho anh. Tôi muốn anh thay đổi cách cư xử, nếu không anh sẽ không thể thăng tiến và thậm chí có thể sẽ phải rời nơi này”.

Charlie có thể sẽ biện minh cho những hành động của mình. Bạn sẽ phải đưa ra bằng chứng: “Được rồi, mười người ở đây phản đối cách cư xử của anh. Chẳng lẽ tất cả họ đều sai? Anh không bắt nhân viên ở lại đây vào những ngày cuối tuần ư? Tôi có một cuốn nhật trình ghi lại đầy đủ những ngày tất cả nhân viên phải ở đây thứ Bảy và Chủ nhật. Tôi vừa nói với mọi người ở đây rằng ‘Tôi không muốn Chủ nhật nào các bạn phải ở đây.’ “Mọi người đều nói dối ư?” “Không”. “Vậy là cách cư xử của anh còn chưa tốt, đúng không?” “Đúng.” “Bây giờ thì hãy nghĩ xem chúng ta sẽ làm gì để sửa chữa. Anh cần thay đổi trước khi mọi chuyện trở nên nghiêm trọng.”

Đôi khi nhân viên thực sự muốn Charlie thay đổi, nhưng có lúc họ lại không thích như vậy. Nếu họ không thích, bạn phải từ bỏ những người không thích đó vì trước sau gì thì cách cư xử kia cũng sẽ ảnh hưởng đến kết quả. Qua việc này, chúng ta có thể thấy vấn đề không chỉ là hoàn

thành chỉ tiêu, mà còn cả là cách cư xử.

Đào tạo là một phần quan trọng trong việc phát triển năng lực nhân viên – nếu nó được xử lý đúng đắn. Rất nhiều công ty gần như hoàn toàn mất phương hướng khi triển khai một loạt các khóa học về quản lý hay lãnh đạo cho nhân viên.

Tôi từng biết một công ty mà ở đó mỗi quản lý sẽ nhận được tiền thưởng nếu tham gia một chương trình phát triển khả năng điều hành. Đối với 50% trong số họ, những khóa học đó hoàn toàn lãng phí thời gian. Bạn cần phải biết được khóa học sẽ có ích với những ai trong số nhân viên của mình và những điểm cụ thể bạn đang cố gắng dùng giáo dục để đạt được là gì, có như vậy, bạn mới có thể phát triển năng lực của công ty.

Tại Honeywell, chiến lược đào tạo của chúng tôi là cung cấp kỹ năng tổ chức mà nhân viên đang cần. Một vài trong số đó bao gồm những công cụ mà nhân viên cần nắm bắt – chương trình Six Sigma, kỹ thuật số hóa, việc quản lý dòng nguyên liệu thông qua một đơn vị với những nhóm tự điều hành. Một số kỹ năng khác rộng hơn, liên quan đến việc phát triển điều hành. Qua đây, nhân viên được học hỏi tốt nhất thông qua việc xử lý những vấn đề kinh doanh thực sự. Chúng tôi yêu cầu nhân viên xem xét ba hoặc bốn vấn đề công ty đang phải đối mặt, chia họ thành những nhóm để giải quyết những vấn đề đó.

Hãy luôn nhớ là 80% việc học diễn ra bên ngoài lớp học. Mỗi nhà lãnh đạo và người giám sát đều cần là một giáo viên, còn giờ học phải cung cấp cho học viên những công cụ họ cần.

Biết mình

Mọi người thường xem nhẹ việc lãnh đạo một công ty cần đến những tính cách nổi trội. Trong thực thi điều này rất quan trọng. Nếu không có khả năng làm chủ cảm xúc, bạn sẽ không thể thành thật với chính mình, xử lý trung thực tình hình của doanh nghiệp, hay đưa ra những đánh giá thẳng thắn. Bạn sẽ không thể dung hòa được giữa sự đa dạng của các quan điểm, các cấu trúc tư duy và những nền tảng cá nhân khác nhau trong khi công ty lại cần đến những yếu tố đó ở các thành viên của mình nhằm tránh bị tụt hậu. Nếu bạn không làm được những điều này, bạn sẽ không thể đảm đương việc thực thi được.

Bạn cần phải có khả năng làm chủ cảm xúc để có thể cởi mở đón nhận bất cứ ý kiến nào mình cần, dù đó là những điều bạn thích nghe hay không. Khả năng làm chủ cảm xúc sẽ cho bạn dũng khí để chấp nhận những quan điểm đối lập với chính mình và xử lý mâu thuẫn, nó cũng trao cho bạn sự tự tin để khuyến khích cũng như đối đầu với thử thách trong các nhóm. Nó giúp bạn có thể điều hòa và ứng phó với những điểm yếu của chính mình, cứng rắn với ai không chịu

làm việc và xử lý những tình trạng nhập nhằng nảy sinh từ một công ty phức tạp có tốc độ biến động nhanh.

RAM: Chắc hẳn bạn đã từng để ý rằng nhà lãnh đạo giỏi nhất thường không phải là người thông minh nhất trong doanh nghiệp, hay là người biết nhiều nhất về kinh doanh. Vậy điều gì đã giúp họ tự tin hơn những người khác rõ ràng giỏi hơn trong lĩnh vực này hay lĩnh vực khác để trở thành một nhà lãnh đạo?

Sau đây chính là đầu mối của vấn đề. Một nhà điều hành nọ thiếu một phẩm chất quan trọng cần cần thiết để trở thành một lãnh đạo giỏi. Ông là CEO của một công ty lớn mà tôi cùng làm việc và có đến hai phó giám đốc chịu trách nhiệm báo cáo lại cho mình. Một trong hai phó giám đốc đó chịu trách nhiệm 60% việc kinh doanh công ty, ông là một đồng nghiệp có tuổi và đáng tin cậy, hoàn toàn trung thành với CEO nhưng sức khỏe ông đang yếu đi. Trong lòng mình, vị CEO biết điều đó, nhưng ông không thể đưa ra cái quyết định cứng rắn để vị phó giám đốc kia ra đi. (Đây không phải lần đầu tiên vị CEO phải đối mặt với vấn đề này và thấy bế tắc, mỗi lần như vậy ông lại tự cho rằng lần sau sẽ có ai đó sẽ giải quyết mớ rắc rối này.) Cuối cùng, ban lãnh đạo yêu cầu CEO gạt bỏ người giám đốc già kia. Với hành động ấy, quyền lực đã chuyển sang tay ban lãnh đạo và hậu quả không tránh khỏi là chẳng bao lâu sau đó chính vị CEO cũng bị cách chức.

Người CEO kể trên rất linh hoạt, hòa nhã với mọi người và hiểu biết về kinh doanh. Nhưng ông không có khả năng làm chủ cảm xúc. Trái lại, ông ta bị cản trở bởi cảm xúc, thứ tình cảm đã ngăn ông không xử lý đúng những thiếu sót của vị phó giám đốc điều hành. Các nhà tâm lý học cho rằng một vài người bị hạn chế, thậm chí là bị tê liệt trước những trở ngại cảm xúc, lý do khiến cho họ không làm được những điều lãnh đạo yêu cầu. Những cản trở như vậy có thể dẫn đến việc họ tránh né những tình huống không dễ chịu bằng cách che giấu các mâu thuẫn, trì hoãn đưa ra quyết định, hoặc giao nhiệm vụ mà không theo sát. Tệ hơn nữa, chúng có thể khiến cho người lãnh đạo làm mất mặt người khác, vắt kiệt nhiệt huyết và gieo rắc ngờ vực."

* * *

Khả năng làm chủ cảm xúc xuất phát từ việc tự khám phá và kiểm soát bản thân. Đó là nền tảng của những kỹ năng con người. Những nhà lãnh đạo xuất sắc thường tự tìm ra điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân, đặc biệt trong việc giải quyết vấn đề với người khác, sau đó là phát triển dựa trên những điểm mạnh và sửa chữa những điểm yếu. Họ nắm vững quyền lãnh đạo, thể hiện sức mạnh, sự tự tin và khả năng giúp các thành viên trong nhóm thu được kết quả, mà vẫn phát triển năng lực riêng của bản thân.

Một nhà lãnh đạo giỏi, có khả năng đảm nhiệm công việc lâu dài thường có một khung xem xét chuẩn luôn mang lại sức mạnh và nhiệt huyết để tiến hành cả những nhiệm vụ khó khăn nhất. Ông ta không bao giờ bị lung lạc khỏi niềm tin của mình. Đặc điểm này vượt trên cả tính trung thực, chính trực hay thái độ đối xử đường hoàng với mọi người. Đó là chuẩn mực kinh doanh.

Các nhà lãnh đạo trong các công ty thời nay có thể đủ khả năng tránh được những mềm yếu cảm xúc nhất thời, nhưng thường họ không trốn tránh được lâu. Họ luôn luôn phải đứng trước những thách thức với khả năng làm chủ cảm xúc của mình. Thất bại trong việc xử lý những thách thức này sẽ ảnh hưởng đến việc thu được kết quả như mong muốn. Việc vận hành công việc phụ thuộc cơ bản vào tiến trình thực hiện một loạt các hành vi nhỏ cụ thể. Việc thiếu khả năng làm chủ cảm xúc sẽ rất khó phát triển những hành vi này, kể cả ở bản thân hay người khác. Làm thế nào để công ty của bạn có thể đối mặt với thực tế nếu nhân viên không phát biểu trung thực, hay nếu những người lãnh đạo không đủ tự tin để vạch ra và giải quyết mâu thuẫn, hoặc đưa ra và chấp nhận những lời phê bình trung thực? Làm thế nào để một nhóm có thể sửa chữa lỗi lầm hay tiến bộ hơn nếu các thành viên nhóm không đủ bản lĩnh để thú nhận rằng mình chưa tìm được câu trả lời?

Việc đặt những người thích hợp vào vị trí phù hợp cũng cần đến khả năng làm chủ cảm xúc. Thất bại trong việc xử lý những người thi hành kém là một vấn đề hết sức phổ biến trong các tập đoàn, đó thường là hệ quả từ việc nhà lãnh đạo bị cảm xúc bao vây. Hơn nữa, nếu không có khả năng làm chủ cảm xúc, bạn sẽ gặp khó khăn khi lôi kéo những nhân viên giỏi nhất làm việc cho mình. Bởi vì những người này có thể sẽ còn giỏi hơn cả bạn và mang đến những ý tưởng, nhiệt huyết mới cho các hoạt động của bạn. Một người quản lý kiểm soát cảm xúc kém sẽ né tránh những người này vì lo sợ họ sẽ lấy mất một phần quyền lực của mình. Xu hướng của ông ta sẽ là cố gắng bảo vệ lấy quyền lực mong manh của mình. Ông ta bao bọc bản thân bằng những người thân tín và loại ra kẻ nào thách thức ông bằng tư tưởng mới mẻ. Kết quả là sự yếu kém về mặt cảm xúc kia sẽ hủy hoại cả nhà lãnh đạo lẫn công ty.

Trong thời gian làm việc và quan sát tại các công ty khác nhau, chúng tôi đã xác định ra được bốn phẩm chất cơ bản tạo nên khả năng làm chủ cảm xúc:

Chân thực: Đây là một thuật ngữ tâm lý với đa phần nghĩa mà bạn có thể đoán ra được: bạn thành thật và không giả dối. Tư tưởng và hành động của bạn hoàn toàn thống nhất. Chỉ có tính chân thực mới có thể tạo nên sự tin cậy, bởi vì sớm hay muộn người ta cũng sẽ phát hiện ra những kẻ giả dối.

Dù bạn có thuyết giáo về chuẩn mực lãnh đạo như thế nào đi nữa thì nhân viên cũng sẽ luôn

dõi theo những gì bạn làm. Nếu bạn "đi ngang về tắt", những người giỏi nhất sẽ mất niềm tin ở bạn. Những kẻ tồi nhất sẽ bắt chước bạn. Những người còn lại sẽ làm những gì họ buộc phải làm để tồn tại trong một môi trường đạo đức vấy bùn. Điều này sẽ trở thành một rào cản bám rễ khắp nơi ngăn trở hệ thống vận hành công việc của cả doanh nghiệp.

Tự nhận thức: Hãy biết mình – đây là lời khuyên có từ xa xưa, đây cũng chính là điểm cốt lõi của tính chân thực. Khi tự đánh giá bản thân, bạn sẽ cảm thấy thoải mái với những điểm mạnh của mình và không bị những điểm yếu làm tê liệt. Bạn biết rõ những hành vi còn chưa chín chắn, cả những trở ngại về cảm xúc của mình và có một phương pháp bất biến để xử lý chúng – dựa vào những người quanh mình. Việc tự nhận thức sẽ cho bạn khả năng rút ra bài học từ lỗi lầm cũng như từ thành công của mình. Nó sẽ giúp bạn tiến bộ không ngừng.

Không ở đâu mà sự tự nhận thức lại quan trọng hơn là trong phương thức thực thi, nó cho phép bạn tận dụng mọi phần trí não và tổng hòa mọi cảm xúc. Không mấy nhà lãnh đạo có đủ khả năng trí tuệ để vừa là một nhà quản lý nhân viên xuất sắc, một nhà chiến lược tài ba một nhà lãnh đạo giỏi, vừa là nhà đàm phán với khách hàng và đáp ứng được mọi đòi hỏi của công việc. Nhưng nếu bạn biết mình còn thiếu sót ở đâu, ít nhất bạn có thể tìm cách củng cố lại những phần đó và biết là công ty hoặc đơn vị mình cần đến sự trợ giúp nào. Bạn đưa các cơ chế vào vận hành và bạn có thể hoàn thành công việc. Nếu một người mà thậm chí không nhận ra mình còn thiếu sót điều gì thì không thể vận hành công việc.

Làm chủ bản thân: Khi tự biết mình, bạn có thể làm chủ bản thân. Bạn có thể liên tục kiểm tra lại bản thân, chịu trách nhiệm với những hành vi của mình, thích nghi với thay đổi, nuôi những ý tưởng mới và giữ vững tính chính trực và trung thực của mình trong mọi hoàn cảnh.

Làm chủ bản thân là chìa khóa của sự tự tin chân chính. Điều chúng ta đang nói đến là sự chân thực tích cực, đối lập với vỏ bọc che giấu điểm yếu và thiếu tự tin – cách cư xử cố tình ra vẻ tự tin, hay đơn giản là tính kiêu ngạo.

Những người tự tin là những người đóng góp nhiều nhất cho các cuộc đối thoại. Sự vững chắc từ sâu bên trong giúp họ đưa ra những phương pháp xử lý các vấn đề chưa gặp bao giờ và kết nối nó với những hành động cần thiết. Họ hiểu rằng mình không thể biết hết mọi thứ, họ có óc tò mò tích cực và khuyến khích tranh luận để tìm kiếm những quan điểm đa dạng và thiết lập nên bầu không khí tập thể cùng học hỏi lẫn nhau. Họ chấp nhận mạo hiểm và mong muốn tuyển được những cá nhân linh hoạt hơn bản thân họ. Vì thế, khi gặp bất cứ vấn đề gì, họ không than vãn, đổ lỗi cho người khác, hoặc cảm thấy mình như là một nạn nhân. Họ biết rằng mình sẽ khắc phục được vấn đề đó.

Khiêm tốn: Càng khiêm tốn thì bạn càng có cái nhìn thực tế hơn trước những vấn đề của mình. Bạn học cách lắng nghe và thừa nhận mình không biết câu trả lời. Bất cứ lúc nào bạn cũng có thể thể hiện ra những gì có được nhờ học hỏi. Tính tự tôn không làm bạn tránh né học hỏi những ý tưởng cần thiết để đạt được kết quả tốt nhất hay ngăn bạn chia sẻ những vinh quanh cần phải chia sẻ. Sự khiêm nhường cho phép bạn công nhận những lỗi lầm của mình. Mắc lỗi là điều không thể tránh khỏi, nhưng những nhà lãnh đạo giỏi vừa có khả năng thừa nhận vừa rút ra bài học từ những sai lầm đó và qua thời gian tạo ra được một quá trình ra quyết định dựa trên kinh nghiệm.

LARRY: Không ai có thể lãnh đạo một cách hoàn hảo. Nhà quản lý người Hoa Kỳ Joe Torre đã bị sa thải ba lần trong sự nghiệp của mình, và giờ đây được coi là biểu tượng trong lĩnh vực này nhờ tinh thần luôn học hỏi trong suốt quá trình làm việc.

Trong cuốn sách của mình, *Jack: những tâm tư bộc lộ*, Jack Welch đã công khai thú nhận rằng trong những năm đầu khởi nghiệp, mình đã mắc rất nhiều lỗi mà trước đó đã cố tình che giấu. Ông đã đưa ra rất nhiều quyết định chỉ dựa theo chủ quan. Nhưng khi mắc sai lầm, ông sẽ nói: "Đó là lỗi của tôi. "Ông tự hỏi tại sao mình sai, lắng nghe người khác, rồi thu thập được nhiều dữ liệu và cuối cùng tìm ra vấn đề. Kết quả tất yếu là ông đã liên tục tự phát triển, xuất sắc hơn rồi lại xuất sắc hơn nữa. Ông cũng nhận ra rằng việc công kích người khác khi họ mắc lỗi chẳng mang lại ích lợi gì. Trái lại, đó chính là lúc cần phải huấn luyện, khuyến khích và giúp họ lấy lại sự tự tin.

* * *

Làm thế nào để bạn có thể tự mình phát triển những phẩm chất này? Dĩ nhiên có nhiều cuốn sách viết về đề tài này và một vài trong số đó rất hữu ích. Rất nhiều công ty, bao gồm cả GE và Citicorp, đã tích hợp cả những công cụ tự đánh giá trong chương trình phát triển khả năng lãnh đạo.

Nhưng cốt lõi của việc học hỏi xuất phát từ sự chú ý đến kinh nghiệm. Khi con người ta dựa vào kinh nghiệm, hoặc khi đã được huấn luyện, họ sẽ phá bỏ được những trở ngại và do đó các mặt mạnh tâm lý sẽ phát triển. Đôi khi quá trình học hỏi cũng có thể thông qua việc quan sát hành vi của người khác: quan sát sẽ khiến bạn nhận ra rằng mình còn nhiều yếu điểm cần sửa chữa hoặc khắc phục. Dù theo cách nào đi chăng nữa, thì kinh nghiệm trong việc tự đánh giá bản thân sẽ khiến sự hiểu biết sâu sắc của bạn chuyển thành tiến bộ nhằm hỗ trợ quá trình phát triển năng lực cá nhân.

Việc học hỏi như thế không chỉ như một bài tập kiểm tra trí thông minh trong chốc lát. Nó đòi hỏi sự bền bỉ, kiên định và việc tham gia vào mọi hoạt động mỗi ngày. Nó cũng đòi hỏi sự suy ngẫm và thay đổi hành vi cá nhân. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi thì một khi chúng ta đã bắt đầu bước vào quá trình này thì khả năng phát triển gần như vô hạn.

Hiểu một cách cơ bản nhất thì hành vi của người lãnh đạo chính là hoạt động của công ty. Như thế, hành vi của nhà lãnh đạo là cơ sở cho việc hình thành nên phương thức làm việc. Trong chương tiếp theo chúng tôi sẽ trình bày về một khung dàn mới thay đổi phương thức làm việc của công ty.

4. Xây dựng nền tảng thứ hai

Tạo ra nền tảng cho những thay đổi trong công ty

Khi một doanh nghiệp hoạt động không tốt thì ban lãnh đạo sẽ nghĩ đến việc thay đổi phương thức hoạt động. Họ sẽ đúng nếu nhận ra rằng "phần mềm" – niềm tin và hành vi của nhân viên – ít nhất cũng quan trọng ngang với "phần cứng" (như cấu trúc tổ chức chẳng hạn), nếu không muốn nói là còn quan trọng hơn. Việc tạo ra những thay đổi trong chiến lược hay cấu trúc có thể khiến công ty tốn rất nhiều công sức. Bạn cũng biết rằng phần cứng của máy tính sẽ trở nên vô dụng nếu không có những phần mềm thích hợp. Tương tự như thế, phần cứng trong một công ty (chiến lược và cấu trúc) sẽ bị trì trệ nếu không có phần mềm (niềm tin và hành vi).

Hầu hết những nỗ lực thay đổi phương thức làm việc thất bại do những nỗ lực đó không được liên kết với việc cải thiện kết quả của doanh nghiệp. Những ý tưởng và công cụ để thực hiện việc thay đổi phương thức làm việc thường không rõ ràng và xa rời chiến lược cũng như thực tế hoạt động. Để thay đổi được phương thức làm việc bạn cần một tổ hợp các quá trình – những cơ chế hoạt động xã hội – nhằm thay đổi niềm tin và hành vi của nhân viên theo hướng liên kết trực tiếp với những kết quả từ cấp thấp nhất.

Trong chương này chúng tôi sẽ trình bày về một cách làm mới dựa trên một kiểu khung thay đổi phương thức làm việc, bộ khung đó sẽ tạo ra và củng cố những nguyên tắc thực thi. Cách tiếp cận này mang tính thực tế cao và liên kết chặt chẽ với những kết quả kinh doanh nhìn thấy được.

Tiền đề cơ bản rất đơn giản: sự thay đổi phương thức làm việc sẽ trở thành hiện thực khi mục đích của bạn là nhằm vào thực thi. Bạn không cần phải biết thật nhiều lý thuyết hay kết quả các cuộc khảo sát nhân viên mới có thể sử dụng được khung dàn này. Bạn chỉ cần thay đổi hành vi nhân viên để họ tạo ra kết quả. Trước hết là bạn cần nói rõ với tất cả nhân viên kết quả bạn mong đợi. Sau đó, bạn bàn luận cách thu được những kết quả đó và coi việc này như một yếu tố quan trọng trong quá trình huấn luyện. Tiếp theo, bạn khen thưởng nhân viên khi họ tạo được kết quả như mong muốn. Nếu họ làm không tốt, bạn sẽ huấn luyện thêm, đưa ra hình phạt thích đáng, giao cho họ việc khác, hoặc là sa thải họ. Khi làm những việc này bạn sẽ tạo ra một guồng quay vận hành công việc.

RAM: Tôi từng tham dự buổi họp tại một chi nhánh mới thành lập của một công ty trong danh

sách Fortune 20. Chi nhánh này, với 20.000 nhân viên, là kết quả từ việc sáp nhập hai công ty cùng ngành vào năm 2001. Nó có một đội ngũ lãnh đạo mới, đây mới chỉ là buổi họp thứ hai của chi nhánh. Ban lãnh đạo của công ty này mong muốn tạo ra một phương thức làm việc mới nhằm cải thiện tình hình hoạt động đang tồi tệ quá mức cho phép. Vốn hồi lưu còn dưới 6% và giá trị cổ đông đang suy giảm. Vị CEO mới và ban lãnh đạo biết rằng việc tiết kiệm chi phí thông qua hợp tác sức lực giữa hai công ty con sẽ không đủ để mang lại thành công cho chi nhánh.

Thực tế chung ở cả hai công ty được sáp nhập là chúng đều không hề có yêu cầu về việc nhân viên phải chịu trách nhiệm với những cam kết cá nhân đặt ra. Dưới khẩu hiệu làm - việc - theo - nhóm, mỗi nhóm đều hoạt động rất kém. Ví dụ như mỗi nhóm đều làm mất thị phần và chịu vốn đầu tư hồi lưu thấp hơn do nhân viên trong mỗi nhóm không giảm chi phí trong ngành hậu cần khi có cạnh tranh. Nhiệm vụ này thuộc ban quản lý, nhưng người lãnh đạo chịu trách nhiệm về hậu cần vẫn nhận được những phần thưởng y hệt như những người khác trong đội ngũ quản lý.

Ban quản lý này đã thuê một hãng tư vấn hành vi chuyên đưa ra các dự đoán về phương thức làm việc. Nhà tư vấn đã phân tích một chuẩn mực về phương thức dựa trên việc đặt ra cho nhân viên năm mươi hoặc sáu mươi câu hỏi điều tra về giá trị của chi nhánh (sự chính trực, trung thực, v.v...) và hỏi họ thấy quá trình ra quyết định của ban lãnh đạo là độc đoán hay bình đẳng, hoặc quyền lực đã được phân bổ như thế nào. Kết quả của bản điều tra nghe có vẻ rất hấp dẫn, nhưng không một điều gì trong đó cho thấy cách thay đổi tư tưởng và hành vi của chi nhánh để đạt được những kết quả kinh doanh nổi trội.

Cuộc thảo luận trong buổi họp chẳng đi đến đâu cho đến khi giám đốc chi nhánh đã lên điều khiển buổi họp qua cách thăm dò tìm hiểu và bắt đầu bằng việc đưa ra những câu hỏi rất phù hợp. “Nếu chúng ta muốn thay đổi phương thức làm việc thì câu hỏi tiếp theo cần đặt ra là gì?’

Một người trong nhóm đáp lại bằng câu hỏi: “Phương thức làm việc nên thay đổi như thế nào?” Một người khác lại nói: “Hãy làm cho nó tốt hơn”. Sau đó, có ai đó hỏi: “Tốt hơn là từ cái gì lên cái gì?” và ý tưởng cứ thế liên tục nảy ra.

Vị CEO chia đội ngũ lãnh đạo thành nhiều nhóm sáu người và yêu cầu mỗi nhóm tìm ra mười cặp “từ cái gì lên cái gì”. Các nhóm viết ra những chữ to: “từ phương thức làm việc không hiệu quả lên phương thức có hiệu quả”, “từ dậm chân một chỗ lên không ngừng cải thiện”, “từ định hướng nội địa chuyển lên định hướng toàn cầu”. Nhưng tất cả vẫn thiếu cụ thể.

Vị CEO xoáy vào vấn đề và đặt ra yêu cầu đề nghị các nhóm các liệt kê cụ thể hơn và tìm ra một thay đổi có thể cải thiện đáng kể hành vi của những nhân viên chủ chốt, để họ định hướng hành vi cho người khác trong chi nhánh. Vì hầu hết mọi người đều thấy khó khăn trong vấn đề cụ thể này, nên vị CEO đưa ra bước tiếp theo: chia đội ngũ lãnh đạo thành các nhóm hai người và yêu cầu từng cặp đó nêu lên phương thức làm việc hiện nay và tương lai của phương thức đó.

Các cặp nhóm đã cùng thống nhất việc cải thiện khả năng chịu trách nhiệm là thay đổi quan trọng nhất. Sau đó, người lãnh đạo hỏi: "Việc này sẽ phải bắt đầu từ đâu?" và câu trả lời là "Từ chính đội ngũ lãnh đạo". Tiếp đó, người lãnh đạo lại hỏi: "Mỗi người trong các ngài đây có sẵn lòng chịu trách nhiệm không?" Tất cả đều im ắng đến lặng người. "Nhưng nếu trong ban lãnh đạo này các ngài không thực hiện những hành vi đúng đắn thì ai trong công ty này sẽ làm?", ông hỏi. Đương nhiên là không còn cần thêm câu trả lời nào nữa.

Câu hỏi cuối cùng là: "Sau khi thay đổi hành vi trong nhóm, tiếp theo chúng ta sẽ phải làm gì?" Trưởng ban nhân sự nói: "Hãy tuyên truyền những hành vi đó với 20.000 nhân viên công ty". Người lãnh đạo hỏi: "Làm sao để việc tuyên truyền này có thể thay đổi một ai đó? Tự nó sẽ không dẫn đến điều gì cả. Yếu tố quyết định chính là việc chịu trách nhiệm bắt đầu ngay từ trong nhóm này. Sau khi ý thức được trách nhiệm, bước tiếp theo là làm cho 300 quản lý ở chi nhánh này chịu trách nhiệm với việc làm của mình, nếu không có được điều này thì 3.000 giám sát viên và 17.000 nhân viên sẽ không thấy được phương thức và nguyên tắc của thực thi." Sau đó, họ bàn luận những bước hành động cụ thể để đưa tính chịu trách nhiệm vào phương thức làm việc từ đội ngũ lãnh đạo của chi nhánh đến 300 quản lý cấp cao. Họ sẽ được theo sát, phản hồi, còn phần thưởng thì được gắn liền với hoạt động và hành vi cá nhân. Hành vi ở đây bao gồm cả việc mỗi quản lý làm cho những người cấp dưới báo cáo trực tiếp lên họ cũng đồng thời phải có tinh thần trách nhiệm cao.

* * *

Vận hành phương thức làm việc

Chúng ta thường được nghe câu: Chúng ta không chỉ nghĩ đến việc đưa mình vào một cách hành động mới, chúng ta phải đưa mình vào cách suy nghĩ mới.

Đưa mình vào một cách nghĩ mới bắt đầu từ việc hiểu rõ ràng hơn định nghĩa phương thức. Phương thức hoạt động của một công ty thực tế là sự tổng hòa của các giá trị và những chuẩn mực hành vi của nó. Những người bắt đầu thay đổi phương thức thường nói trước hết về việc

thay đổi tập hợp các giá trị. Sự tập trung như vậy thật là sai lầm. Các giá trị – những quy tắc và chuẩn mực cơ bản như tính chính trực và tôn trọng khách hàng hay như trong trường hợp của GE là tính toàn cầu – có thể cần được củng cố, nhưng không cần thay đổi. Khi nhân viên, đặc biệt là những lãnh đạo cấp cao, vi phạm một trong những giá trị cơ bản nhất của doanh nghiệp thì họ phải bước ra và thú nhận trước mọi người về những vi phạm đó. Những vi phạm nhẹ hơn thì thường bị coi là do thiếu khả năng làm chủ cảm xúc.

Thường thì những niềm tin có ảnh hưởng đến các hành vi cụ thể mới cần được thay đổi. Những niềm tin này được quy định bởi đào tạo, kinh nghiệm, thông tin nội bộ hay từ bên ngoài về triển vọng của công ty, cũng như nhận thức về lời nói và hành động của nhà lãnh đạo. Mọi người chỉ thay đổi chúng khi có những bằng chứng mới thuyết phục cho thấy họ đã sai. Ví dụ như nếu nhân viên trong một công ty tin rằng họ đang ở trong một ngành kinh doanh già cỗi không có triển vọng phát triển, họ sẽ không dành nhiều thời gian và nhiệt huyết để tìm kiếm kỹ lưỡng những cơ hội phát triển. Nếu tin rằng những người khác làm được ít hơn mà cũng nhận được những phần thưởng như họ thì suy nghĩ đó sẽ giảm hết nhiệt huyết của họ.

Một trong những việc được ưu tiên trước nhất của Dick Brown tại EDS là thay đổi phương thức làm việc bằng cách tập trung vào niềm tin và hành vi. Tại một cuộc họp của ban lãnh đạo cấp cao EDS tháng 1/2000, ông đã yêu cầu mọi người xác định những niềm tin quan trọng nhất tạo nên cách nhìn nhận của nhân viên về công ty trong vòng năm năm qua, đồng thời xác định những niềm tin cần thiết nhất lúc này cho chặng đường sắp tới. Các nhà lãnh đạo đã làm việc theo từng nhóm và nghĩ ra một danh sách sau đây.

Những niềm tin cũ của EDS

• *Chúng ta đang trong một nền kinh doanh hàng hóa.* EDS phát triển chậm trong một ngành kinh doanh già – cung cấp dịch vụ máy tính từ bên ngoài – với nhiều đối thủ cạnh tranh và EDS hầu như không tạo được sự khác biệt dẫn tới, lợi nhuận biên thấp.

• *EDS không thể phát triển theo kịp tốc độ thị trường.* Tuy là một hãng lớn nhất trong ngành kinh doanh hàng hóa nhưng EDS gặp khó khăn trong việc tăng lợi nhuận.

• *Lợi nhuận theo sau doanh thu.* Nếu EDS có nhiều hoạt động kinh doanh hơn, bằng cách nào đó nó có thể thu lợi nhuận từ các hoạt động đó. (Niềm tin này là một công thức dẫn đến việc phân bổ sai các nguồn lực).

• *Mỗi nhà lãnh đạo sở hữu tất cả các nguồn lực – suy ra nắm quyền điều khiển là vấn đề quan trọng.* Mỗi chi nhánh có quyền tự chủ riêng và tự bảo vệ lấy nền móng của mình. (Niềm tin này

khiến cho việc kết hợp hoạt động giữa các đơn vị kinh doanh gặp khó khăn).

• *Bạn đồng nghiệp chính là đối thủ.* (Giống như việc những nhà lãnh đạo sở hữu các nguồn lực, niềm tin này là cản trở lớn nhất đối với thành công. Những hành vi cạnh tranh nội bộ có thể hủy hoại công ty. Đối thủ cạnh tranh ở bên ngoài thị trường, chứ không phải trọng nội bộ. Làm việc theo nhóm, chia sẻ kinh nghiệm và hợp tác là các hoạt động vô cùng cần thiết để chiếm ưu thế trên thị trường.)

• *Mọi người không chịu trách nhiệm.* ("Đó không phải là lỗi của tôi!")

• Chúng ta biết nhiều hơn khách hàng.

• *Cấp dưới của ta sẽ là người đưa giải pháp đến khách hàng.* (Niềm tin này khiến nhân viên EDS không toàn tâm lắng nghe những vấn đề và nhu cầu của khách hàng.)

Những niềm tin mới của EDS

• Chúng ta có thể phát triển nhanh hơn thị trường – cùng lúc thu nhiều lợi nhuận và sử dụng hiệu quả nguồn vốn hơn.

• Chúng ta có thể tăng năng suất trong cả năm.

• Chúng ta gắn mình với thành công của khách hàng.

• Chúng ta sẽ đạt được sự hoàn hảo trong dịch vụ.

• Hợp tác là vấn đề then chốt để tiến tới thành công.

• Chúng ta sẽ chịu trách nhiệm và nhiệt tình với công việc.

• Chúng ta sẽ lắng nghe khách hàng hơn.

Danh sách thứ hai trở thành chương trình nghị sự cho việc thay đổi thái độ, không chỉ là giữa các CEO cao nhất mà còn cho toàn thể ban lãnh đạo của EDS.

Hành vi và niềm tin được chuyển thành hành động cụ thể. Hành vi sẽ mang lại kết quả. Khi nói đến hành vi là chúng tôi đang nói về những chuẩn mực hành vi chứ không chỉ là những hành vi cá nhân: đó là những cách cư xử được chấp nhận và mong đợi ở các nhóm trên nền tảng tập thể – đó chính là cái mà một số người gọi là "quy tắc gia nhập". Những chuẩn mực đó quy định việc chúng ta phải làm việc chung với nhau như thế nào. Với ý nghĩa đó, những chuẩn mực này rất quan trọng giúp công ty có đủ khả năng tạo được lợi thế cạnh tranh.

Kết nối phần thưởng với hoạt động

Nền tảng của việc thay đổi hành vi là sự kết nối phần thưởng với kết quả hoạt động và làm cho mối liên kết này trở nên rõ ràng. Phương thức hoạt động của doanh nghiệp sẽ xác định những gì được đánh giá cao, tôn vinh và quan trọng là xứng đáng được khen thưởng. Nếu một công ty trao thưởng và thăng chức cho nhân viên dựa trên tiêu chuẩn về thực thi, phương thức làm việc của nó chắc chắn sẽ thay đổi.

Có quá nhiều công ty đã thực hiện rất kém khâu kết nối phần thưởng với hoạt động. Vậy vấn đề là ở đâu?

RAM: Trong khi một số nhà lãnh đạo ở một vài công ty đã kết nối thành công hai yếu tố này, thì rất nhiều nhà lãnh đạo khác lại làm việc này như những kẻ thiếu trí tuệ. Chúng tôi thấy rằng nhân viên thích được khen thưởng, hay nói theo cách khác, họ thích được quan tâm. Nhưng các nhà lãnh đạo thường không có được khả năng làm chủ cảm xúc để đưa ra những nhận xét trung thực hay từ chối khen thưởng hoặc đưa ra hình phạt nhân viên phù hợp. Họ cảm thấy không thoải mái khi thưởng cho các kết quả làm việc và hành vi của mình. Do đó, họ thường trì hoãn, bao biện và viện cớ. Thậm chí các nhà lãnh đạo còn tạo ra những công việc mới cho những người không làm được việc tạo nên tình trạng hỗn loạn giữa các nhân viên cấp dưới.

Tại EDS, Dick Brown đã khẳng định rằng những người làm việc tốt sẽ nhận được nhiều phần thưởng hơn những người không làm được việc. Như nhiều cấp lãnh đạo công ty hiểu rõ, sự thiếu trách nhiệm từng là một vấn đề nhức nhối của hãng. “Dù làm việc kém hiệu quả, nhân viên cũng chẳng phải đón nhận bất kỳ một hình phạt nào”, một ủy viên ban quản trị nhớ lại. “Không chỉ là hậu quả, nhưng nếu từng làm việc cho một bộ phận lớn và uy tín nào đó trước đây thì bạn sẽ thấy các hành vi tiêu cực thể hiện sự thiếu trách nhiệm trầm trọng đối với quyền lợi của công ty.” Một CEO còn nói thêm: “Đó luôn luôn là vấn đề của một ai khác chứ không phải mình”.

Brown đã xây dựng nên một hệ thống xếp hạng tất cả các ủy viên hội đồng quản trị theo năm cấp bậc một dựa trên cơ sở năng lực làm việc của họ so với các đồng nghiệp của mình và sẽ trao thưởng tương xứng. Hệ thống này cũng tương tự như “khúc cua quan trọng” được Jack Welch giới thiệu tại GE để phân biệt nhân viên thuộc loại “A”, “B” hay “C”.

Xếp hạng nhân viên theo phương thức này sẽ gây tranh cãi khi những nhà quản lý thiết kế và vận hành hệ thống vụng về – ví dụ như sử dụng nó để tuỳ tiện ép buộc một số nhân viên ra khỏi công ty. Nhưng nếu được kết hợp với việc huấn luyện nhằm giúp những nhân viên cầu

tiến có cơ hội tự phát triển mình thì phương thức này rất có ích trong việc đưa ra phương thức định hướng kết quả. Quá trình này phải toàn vẹn: những thông tin phù hợp phải được thu thập lại và sử dụng, dựa trên những tiêu chuẩn về hành vi và kết quả hoạt động. Các nhà lãnh đạo phải đưa ra những nhận xét trung thực, đặc biệt là với những người có kết quả đứng cuối bảng xếp hạng.

Đó chính là những gì Brown đã làm. Ông đã từng nói: "Trong năm đầu tiên, một nhân viên đã đến gặp tôi và nói rằng, 'Hệ thống của ngài không hiệu quả. Năm ngoái, tôi đã được đánh giá khá cao. Năm nay, tôi vẫn làm việc y như vậy và đã đạt được cùng mức độ kết quả công việc, nhưng lại bị đánh giá rất thấp.' Tôi nói: 'Ừm, để tôi cho anh câu trả lời. Đó là do một trong hai hoặc cả hai trường hợp sau đây. Thứ nhất có khả năng là anh không thực sự làm tốt bằng năm trước như anh nghĩ. Thứ hai là nếu anh thực sự làm tốt như vậy thì anh bị đánh giá thấp hơn do anh đã không tiến bộ hơn, trong khi những người khác lại tiến bộ vượt bậc. Anh phải thấy rằng EDS đang phát triển và mọi người đều phải cải tiến chất lượng công việc của mình và nếu anh vẫn giậm chân tại chỗ thì có nghĩa là anh đang tụt lại sau người khác."

EDS cũng xác định ra những mặt hành vi cá nhân xứng đáng khen thưởng. Chẳng hạn như sự hợp tác là rất quan trọng đối với thành công của một mô hình kinh doanh mới, nhưng ở EDS trước đây lại có rất ít các hành vi hợp tác. Vì thế, trong phần khích lệ của hệ thống thưởng phạt, các nhà lãnh đạo giờ đây được đánh giá và khen thưởng một phần là dựa khả năng hợp tác. Giả sử rằng Bob ở một phòng kinh doanh nào đó tìm được khách hàng và sau đó giới thiệu lại cho Linda ở một phòng kinh doanh khác vì đơn vị của cô ta có thể phục vụ kiểu khách hàng này tốt hơn. Sự hy sinh này của Bob sẽ được ghi lại trong đánh giá về anh, điều này được lãnh đạo công ty tích điểm thưởng theo thời gian. Các nhân viên bán hàng sẽ nhận được những khích lệ cụ thể đối với phần công việc kinh doanh họ giao lại cho bộ phận khác trong cùng công ty.

Dù bạn sử dụng cách tiếp cận nào để quyết định phần thưởng thì mục đích cuối cùng luôn giống nhau: hệ thống thưởng phạt phải có hiệu quả thích hợp. Bạn không nên chỉ trao thưởng cho những kết quả thể hiện các chỉ tiêu đạt được mà nên cho cả những hành vi tốt mà mọi người đã học được. Bạn nên mở rộng số những nhân viên được loại A, dựa trên tiêu chuẩn họ là người có hành vi và kết quả công việc tốt nhất. Bạn cũng nên điều chuyển những người không làm được việc. Như thế, dần dần theo thời gian, nền tảng của bạn sẽ trở nên vững vàng hơn và thu về lợi nhuận nhiều hơn.

LARRY: Bạn thường thu được kết quả dựa trên khả năng tính toán cẩn thận, đó là một điều hiển nhiên. Vào đầu năm, tôi thường viết một bức thư cho mỗi giám đốc kinh doanh cùng quản

lý nhân sự của Honeywell và nói rằng: "Đây là những gì chúng ta đã nhất trí là mục tiêu của các bạn – tăng doanh thu, thu nhập, lưu chuyển tiền tệ, năng suất, các chỉ tiêu khác tùy theo tính chất hoạt động kinh doanh và những gì chúng ta đang cố gắng đạt được trong thời hạn nhất định." Những mục tiêu này sẽ được đánh giá đặc điểm phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ, nếu một giám đốc kinh doanh cần phải phát triển bốn sản phẩm mới thì tôi có thể hạ thấp mục tiêu phát triển bán hàng và năng suất nhưng lại tăng mục tiêu về tốc độ giới thiệu sản phẩm.

Phần thứ hai là các mục tiêu theo năm và mục tiêu lâu dài. Những mục tiêu này có thể là bất cứ điều gì từ việc tạo ra cơ sở Six Sigma đến việc tấn công vào các khu vực thị trường cụ thể. Chúng tôi thường đánh giá kết quả hoạt động và tiềm năng mỗi năm hai lần trong những bản nghiên cứu quản lý của mình. Và sau đó, chúng tôi sẽ liên kết kết quả của đánh giá đó với việc thưởng phạt tương ứng.

Các nhà quản lý của mỗi đơn vị kinh doanh đưa ra những mục tiêu cụ thể cho các quản lý trực tiếp dưới quyền. Có thể họ có cùng những mục tiêu tài chính như nhau nhưng họ sẽ có những mục tiêu phi tài chính khác nhau – chẳng hạn như mục tiêu xây dựng một công ty vững mạnh hơn, xử lý những khác biệt giữa nhân viên, hay là bất cứ vấn đề quan trọng nào khác trong thời gian đó.

Bạn muốn giữa các ý kiến, các khoản tiền thưởng và mức tăng tiền lương phải có sự phân biệt. Sự phân biệt này chính là cơ sở cho việc xây dựng phương thức làm việc hướng tới hiệu quả hoạt động. Đối với 250 lãnh đạo, tôi áp dụng hình thức cổ phiếu lựa chọn. Chúng tôi giữ vững khả năng cạnh tranh dựa trên mức lương cơ bản, nhưng những ai muốn kiếm được thật nhiều tiền ở Honeywell thì phải dựa trên cổ phiếu lựa chọn. Và đây cũng lại không phải là một quyền cố định. Ví dụ như trường hợp một chuyên gia dày dạn kinh nghiệm và giỏi chuyên môn nhưng lại tỏ ra là không có tiềm năng phát triển hơn nữa. Tôi sẽ thưởng cho ông ta khoản tiền mặt lớn đi kèm với lượng cổ phiếu lựa chọn giá trị thấp. Trái lại, nếu một người có tiềm năng, nhưng năm nào đó cô ta đã làm việc không tốt như yêu cầu của công ty, tôi sẽ không thưởng tiền cho cho cô ấy nhưng tiếp tục khuyến khích khả năng làm việc của cô ấy bằng cổ phiếu lựa chọn giá trị cao vì cô ta sẽ là một tài sản tương lai của công ty.

Chúng tôi làm tất cả những gì có thể để trao thưởng cho nhân viên nếu họ cố gắng hết sức. Đó chính là cách chúng tôi có được phương thức làm việc hướng tới hiệu quả hoạt động. Sau đây là một ví dụ: vào năm 2002 rất nhiều công ty sẽ đưa ra những khoản thưởng nhỏ hoặc không thưởng cho nhân viên tùy vào tình hình kinh tế. Ngành kinh doanh ngoại tầng không gian của

chúng tôi bị ảnh hưởng nặng nề hơn hầu hết các ngành khác bởi những vụ tấn công khủng bố trong sự kiện ngày 11/9, hầu như không mấy doanh nghiệp hoạt động trong ngành này đạt được doanh thu như năm trước nhưng chúng tôi đánh giá nhân viên dựa trên kết quả hoạt động của họ so với các đối thủ trong hoàn cảnh kinh tế suy thoái này. Nếu làm tốt hơn, họ sẽ được thưởng.

* * *

Kết nối phần thưởng với kết quả hoạt động là rất cần thiết trong việc tạo ra phương thức làm việc định hướng thực thi, nhưng mỗi yếu tố này thôi thì chưa đủ. Việc các nhà lãnh đạo mới cố gắng đạt được phương thức làm việc hướng tới hiệu quả bằng cách đặt ra những quy định nghiêm ngặt về thực thi và sau đó đứng lùi ra sau để chứng kiến màn kịch đã trở nên quá phổ biến. "Bơi hoặc là chìm" chính là cốt lõi của vấn đề này. Rất nhiều nhân viên liên tiếp bị chìm và rồi công ty có thể cũng sẽ chìm theo, như những gì đã xảy ra ở Sunbeam do cách làm của Al Dunlap.

Một số nhà lãnh đạo khác thiết kế phần thưởng cho những hành vi mới trong thực thi nhưng lại triển khai chúng một cách quá ồ ạt. Họ không kinh qua bước quan trọng là giúp đỡ nhân viên nắm bắt những hành vi mới hay không thực hiện khâu huấn luyện. Họ không dạy cho nhân viên cách chia nhỏ vấn đề lớn ra thành những nhiệm vụ nhỏ quan trọng mà có thể thực thi được trong những kỳ hạn ngắn – đây là việc vốn không dễ dàng gì đối với một số người. Họ không tiến hành những cuộc đối thoại nhằm làm rõ thực tế, dạy cho nhân viên cách suy tính, hay đơn giản chỉ là cách khép lại một vấn đề gì đó.

* * *

Phần còn thiếu trong phương trình nằm ở cái chúng ta gọi là phần mềm xã hội của thực thi.

Phần mềm xã hội của thực thi

RAM: Bạn đã từng tham gia bao nhiêu cuộc họp mà vào cuối buổi mọi người đều tỏ ra nhất trí về các bước hành động khả thi nhưng cuối cùng lại chẳng có một kết quả nào được tạo ra? Đây là những cuộc họp không hề có tranh cãi thẳng thắn và do đó không ai nói lên mối nghi ngại của mình. Thay vào đó, họ chỉ đơn giản để cho cái dự án mà mình không thích lặng lẽ biến mất theo thời gian.

Trong sự nghiệp của mình với tư cách là cố vấn cho nhiều công ty lớn và lãnh đạo của một số doanh nghiệp, tôi đã từng chứng kiến rất nhiều trường hợp, ngay cả ở cấp cao nhất, khi sự im

lặng đánh lừa chúng ta và việc không đưa ra kết thúc rõ ràng đã dẫn đến những quyết định sai lầm. Gọi là những quyết định sai lầm bởi vì cuối cùng chúng đã không được thực hiện do một vài yếu tố và do cả việc không có hành động thực tế. Những ví dụ về việc thiếu quyết đoán này đều có chung một mẫu số – các mối liên hệ cá nhân cần thiết chưa đủ hiệu quả để tạo ra kết quả. Những nhân viên được giao nhiệm vụ đưa ra quyết định và triển khai quyết định thường thất bại trong việc liên hệ và hợp tác với nhau. Chịu áp lực từ những vận động trong cấu trúc cấp bậc của công ty và bị hạn chế bởi tính hình thức và thiếu tin cậy, họ nói ra những suy nghĩ của mình một cách lúng túng và thiếu sức thuyết phục. Thiếu đi sự bảo đảm về mặt tinh thần, những nhân viên được giao trách nhiệm tiến hành kế hoạch thường không hành động một cách quyết đoán.

Những liên hệ chưa hoàn chỉnh này thường hiếm khi xảy ra độc lập. Trong hầu hết các trường hợp, chúng điển hình cho cách đưa ra – hay không được đưa ra – những quyết định lớn và nhỏ trong công ty. Việc không có khả năng hành động một cách quyết đoán – đồng nghĩa với việc không thể thực thi – bắt nguồn từ phương thức làm việc của tập thể và dường như từ chính những nhân viên không chịu thích ứng với thay đổi.

Từ quan trọng ở đây là "dường như" bởi vì trên thực tế chính những nhà lãnh đạo mới là người tạo ra phương thức làm việc thiếu tính quyết đoán như thế và cũng chính nhà lãnh đạo đó có thể phá bỏ đi phương thức này. Họ có một công cụ cơ bản trong tay là phần mềm xã hội của công ty.

Giống như một chiếc máy tính, một công ty có cả phần cứng và phần mềm. Chúng ta gọi phần mềm của công ty là "phần mềm xã hội" bởi vì bất cứ một doanh nghiệp nào có từ hai người trở lên đều là một hệ thống mang tính xã hội.

Phần cứng bao gồm những yếu tố như cấu trúc tổ chức, hình thức phần thưởng, khen và phạt, thiết kế của các báo cáo tài chính và các kênh của nó. Các hệ thống giao tiếp cũng là một bộ phận của phần cứng. Ngoài ra còn có sự phân bổ quyền lực theo trật tự công ty, nơi thể hiện những việc như giao nhiệm vụ và phê duyệt mức ngân quỹ. Phần mềm xã hội bao gồm những giá trị, niềm tin và chuẩn mực hành vi, cùng với những yếu tố khác không phải phần cứng. Giống như phần mềm của một chiếc máy tính, phần mềm của công ty chính là yếu tố mang lại sức sống cho tổ hợp phần cứng với tư cách là một hệ thống hoạt động.

Cấu trúc một công ty chia nó thành những đơn vị có tổ chức để thực hiện một số công việc nhất định. Cách sắp xếp cấu trúc rõ ràng là rất quan trọng, nhưng yếu tố liên kết công ty thành một chỉnh thể thống nhất và đồng bộ chính là phần mềm. Phần cứng và phần mềm khi được

kết hợp với nhau sẽ tạo ra những mối quan hệ xã hội, những chuẩn mực hành vi, tầm ảnh hưởng của các mối quan hệ, các dòng thông tin và các dòng quyết định.

Ví dụ như hệ thống trao thưởng cơ bản là thuộc phần cứng vì ta có thể phân tích định lượng yếu tố này. Bạn tạo ra những kết quả được thể hiện thông qua các con số và hệ thống này sẽ trao thưởng cho bạn dựa trên một công thức và các kiểu biểu dương nhất định, những công thức quy định này nhằm kiểm chứng lại kết quả của bạn. Nhưng nếu bạn muốn trao thưởng những hành vi khác – chẳng hạn như thành tích với chương trình Six Sigma, việc dung hòa thành công những khác biệt trong đội ngũ lãnh đạo của mình, hay sự hợp tác tốt giữa bạn và các đồng nghiệp – đó là khi phần mềm sẽ cung cấp cho bạn một cơ sở. Nó xác định những chuẩn mực hành vi xứng đáng được trao thưởng. Các nhà lãnh đạo mà tạo ra những phần thưởng cao hơn cho những nhân viên đạt kết quả tốt hay những nhân viên tiềm năng cũng là đang tạo ra một phần mềm xã hội có tính định hướng cho hành vi: nhân viên sẽ làm tích cực hơn nhằm phân biệt mình với người khác.

* * *

Một bộ phận quan trọng của phần mềm là Cơ chế Hoạt động Xã hội. Đây có thể là những cuộc gặp gỡ chính thức hoặc không chính thức, những bài thuyết trình, thậm chí là những bản ghi chú cho người khác hoặc thư tín trao đổi – có nghĩa là bất cứ điều gì nảy sinh đối thoại. Có hai yếu tố biến chúng trở thành những cơ chế hoạt động, chứ không chỉ đơn giản là sự gặp gỡ. Thứ nhất là chúng có tính hòa hợp thống nhất, đan xen trong suốt công ty và có thể phá vỡ rào cản giữa các đơn vị, các chức năng, nguyên tắc, quá trình làm việc và cả trật tự giữa công ty và môi trường bên ngoài. Những cơ chế hoạt động xã hội tạo ra những dòng thông tin mới và những mối quan hệ làm việc mới. Chúng giúp những nhân viên trước đây vốn không có nhiều liên hệ với nhau có cơ hội trao đổi quan điểm, chia sẻ thông tin và ý kiến, cũng như nhìn nhận công ty như một thể thống nhất. Do đó, nhân viên được thông suốt và có hành động thống nhất.

Thứ hai, cơ chế hoạt động xã hội chính là nơi các niềm tin và hành vi của phần mềm xã hội được thể hiện lâu dài và tập trung. Chúng giúp truyền đi niềm tin, hành vi và phương thức đối thoại của các nhà lãnh đạo trong khắp công ty. Những nhà lãnh đạo khác sẽ học cách chuyển những niềm tin và hành vi này đến những cuộc họp cũng như những lần gặp gỡ chính thức và phi chính thức mà họ tiến hành ở cấp dưới, bao gồm cả việc huấn luyện và đưa ra nhận xét. Chúng trở thành những cơ chế hoạt động xã hội của lãnh đạo cấp trên. Và các cấp bên dưới cũng sẽ làm theo giống như vậy.

Được liên kết với nhau và với việc đánh giá cũng như hệ thống trao thưởng, những cơ chế hoạt

động xã hội tập hợp lại thành hệ thống hoạt động xã hội của công ty. Với ý nghĩa như thế hệ thống này sẽ điều khiển phương thức làm việc. Ví dụ như hệ thống nhân sự, quá trình về chiến lược và hoạt động, một khi các phiên họp xem xét đánh giá tình hình đã tập hợp được tất cả các lãnh đạo cấp cao của công ty lại cùng nhau thì đó chính là những cơ chế hoạt động xã hội chủ yếu và ba quá trình cơ bản này cùng kết hợp tạo nên hệ thống hoạt động xã hội.

Hệ thống hoạt động xã hội phát triển cao của GE là chìa khóa thành công của công ty là một ví dụ điển hình. Những cơ chế hoạt động xã hội chính của hãng bao gồm Hội đồng Điều hành Công ty (họp theo quý), phiên họp C (những phiên xem xét tổ chức và lãnh đạo thường niên), phiên họp S-1 và S-2 (những phiên xem xét hoạt động và chiến lược) và Cuộc họp Boca (cuộc họp thường niên tại Boca Raton, Florida, nơi những nhà quản lý sản xuất gặp nhau để lên kế hoạch cho những sáng kiến trong năm tới và những kế hoạch hiện tại được tiến hành lại).

Cuộc họp của Hội đồng Điều hành Công ty diễn ra trong hai ngày rưỡi có khoảng 35 nhà lãnh đạo cấp cao nhất của GE cùng xem xét lại tất cả các khía cạnh của kinh doanh và thị trường, xác định những cơ hội, khó khăn lớn nhất và cùng chia sẻ những kinh nghiệm quý báu nhất. CEO cũng dùng diễn đàn để huấn luyện các nhà lãnh đạo cấp dưới, hoặc quan sát xem họ nghĩ và làm việc cùng nhau như thế nào.

Phiên họp C là một buổi họp tập trung kéo dài từ 8 đến 10 tiếng. Đó là nơi CEO và các Giám đốc nhân sự gặp gỡ với Giám đốc kinh doanh và và các quản lý nhân sự của các đơn vị kinh doanh. Họ xem xét năng lực tiềm năng và những nhiệm vụ tiên quyết của mỗi đơn vị. Liệu GE có những cá nhân phù hợp ở từng vị trí để thực thi các chiến lược của mình không? Những người nào cần được thăng chức và trao thưởng, người nào cần giúp đỡ để tiến bộ, người nào không thể xử lý công việc? Vị CEO của công ty theo sát từng phiên họp theo dõi bản chất của cuộc đối thoại và các hành động cụ thể. Thông qua cơ chế này, việc chọn lựa và đánh giá nhân viên đã trở thành khả năng quan trọng của GE.

Phiên họp S-1 về chiến lược diễn ra vào cuối mỗi quý thứ hai. Tại đây CEO, CFO và các thành viên ban điều hành gặp gỡ các giám đốc chi nhánh và nhóm làm việc của họ để cùng thảo luận chiến lược ba năm tới, bao gồm các đề xuất sáng kiến được CEO nhất trí và phù hợp với chiến lược và những người chịu trách nhiệm thực thi. Cũng giống như với những cuộc gặp Phiên họp C, ở đây CEO cũng phải theo sát mọi việc bằng thư gửi cho từng vị lãnh đạo để liệt kê các bước hành động cụ thể mà họ đã nhất trí. Còn Phiên họp S-2 vào tháng 11 là một phiên họp về kế hoạch hoạt động. Phiên họp này tập trung nhiều hơn vào 12 đến 15 tháng tiếp sau đó, liên kết chiến lược với những việc được ưu tiên thực hiện trước và việc phân bổ nguồn lực.

Đan xen giữa các phiên họp cụ thể này còn có các cơ chế hoạt động xã hội khác nữa. Vào tháng 4, GE tiến hành khảo sát trực tuyến 11.000 nhân viên để thu được những phản hồi về việc các đề xuất sáng kiến đang ảnh hưởng đến toàn công ty như thế nào. Vào tháng 10, 150 quan chức đứng đầu công ty gặp nhau tại Trung tâm Crotonville Learning để cùng xem xét tiến triển của các đề xuất sáng kiến, nhằm đảm bảo các kế hoạch hoạt động được tiếp tục vận hành sang năm tiếp theo và cũng là để tham gia vào các khóa phát triển điều hành. Tiếp đó tại cuộc họp tháng 12 của các CEO, trong đó các ủy viên ban quản trị sẽ lập chương trình nghị sự cho cuộc họp Boca vào tháng 1.

Hệ thống các cơ chế hoạt động xã hội của liên kết này chính là biện pháp những nhà lãnh đạo GE dùng để thống nhất một công ty có nhiều chi nhánh đến nỗi nó còn được gọi là tập hợp các công ty. Hệ thống hoạt động xã hội thể hiện rõ việc kết nối toàn bộ chiến lược với hoạt động của từng đơn vị, bao gồm cả việc phát triển khả năng lãnh đạo và các kế hoạch hoạt động. Các cuộc đối thoại – một chuẩn mực hành vi được tạo ra bởi cựu CEO Jack Welch – luôn trung thực và mang tính thực tế. Các nhận xét cũng luôn vô tư thẳng thắn. Vị CEO này bao giờ cũng có mặt và tích cực tham gia vào mỗi cuộc họp từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc. Tất cả tạo nên một hệ thống hoạt động của thực thi.

Ngày nay, mỗi công ty là một tổ chức phức hợp và mỗi một phần trong mỗi công ty đều vận động liên tục: cấu trúc vận động, ý tưởng vận động, quyết định vận động và tất cả nhân viên đang vận động để bắt nhịp với một thị trường vận động. Hệ thống hoạt động xã hội trở thành yêu cầu bất di bất dịch. Hơn bất kỳ hệ thống nào, nó cung cấp một khung dàn chắc chắn cần thiết để tạo ra cách suy nghĩ, ứng xử và làm việc. Theo thời gian, hệ thống này sẽ vượt ra khỏi những phương thức làm việc cục bộ vốn bám rễ trong công ty.

LARRY: Hệ thống hoạt động xã hội của chúng tôi tại Honeywell không được tinh vi như ở GE, nhưng chung mục đích. Tất cả những hành vi của chúng tôi được thể hiện rõ trong hệ thống nhân sự, chiến lược và thực thi, cũng như tại hai cuộc họp quản lý nơi có mặt hơn 200 nhà lãnh đạo. Những cuộc họp này là nơi các nhân viên thực hành hành vi một cách tập trung nhất, từ đó tạo ra một dòng chảy mạnh mẽ trong cả công ty.

Một trong những điều quan trọng nhất mà nhân viên nhận được từ các quá trình này là việc hiểu ra cách làm việc cùng nhau trong các cuộc tranh luận trên tinh thần xây dựng. Không ai có được tất cả các câu trả lời. Nếu chúng ta gặp rắc rối tại một khâu nào đó, nhân viên sẽ có cách ứng phó bằng việc tập trung lại và cùng tìm ra giải pháp, thay vì chỉ ngồi quanh và than vãn là mình không thể giải quyết được vấn đề và cần tư vấn hỗ trợ. Chúng tôi không yêu cầu nhân

viên phải biết mọi việc, nhưng chúng tôi chờ đợi nhân viên đưa ra được câu trả lời tốt nhất có thể và có được những câu trả lời đó là nhờ tinh thần hợp tác. Theo thời gian, việc thực hành những cuộc tranh luận mang tính xây dựng như vậy sẽ giúp nhân viên có đủ tự tin để xử lý những vấn đề không quen thuộc khi chúng nảy sinh.

Vai trò của đối thoại thẳng thắn

Bạn không thể có một phương thức làm việc định hướng thực thi mà thiếu đối thoại thẳng thắn, một yếu tố làm nổi lên thực tế nhờ sự cởi mở, ngay thẳng và thân thiện. Đối thoại thẳng thắn đem lại hiệu quả cho công ty trong việc thu thập, tìm hiểu và xử lý thông tin để đưa ra quyết định. Nó thúc đẩy tính sáng tạo – hầu hết những đổi mới và sáng kiến đều được khơi nguồn và nuôi dưỡng qua những cuộc đối thoại thẳng thắn đồng thời cũng tạo ra nhiều lợi thế cạnh tranh và giá trị cổ đông hơn.

Đối thoại thẳng thắn bắt đầu khi nhân viên sẵn sàng tiếp thu cái mới. Họ không còn bị mắc kẹt trong các định kiến hay bị bó buộc bởi những phương án hoạt động cá nhân. Họ muốn nghe những thông tin mới và chọn ra những giải pháp tốt nhất, vậy nên họ lắng nghe tất cả các bên trong cuộc thảo luận và đưa ra những đóng góp riêng của mình.

Khi các nhân viên nói chuyện thẳng thắn, họ thể hiện những ý kiến thật của mình, không phải những ý kiến chỉ để làm hài lòng cấp trên hay những ý kiến để giữ hòa khí. Hòa khí – cái mà những nhà lãnh đạo không muốn làm phật lòng ai mong đạt được – có thể lại là kẻ thù của sự thật. Nó có thể đè bẹp những tư tưởng mang tính phê bình và khiến việc ra quyết định gặp khó khăn. Khi tư tưởng giữ hòa khí chiếm ưu thế thì thường xảy ra tình trạng: sau khi rời khỏi cuộc họp, các nhân vật chủ chốt lặng lẽ phản đối những quyết định họ không thích, nhưng lại không dám tranh luận trực tiếp ngay trong cuộc họp. Vì vậy chúng ta cần áp dụng phương châm "sự thật đặt trên hòa khí". Sự ngay thẳng ngăn ngừa những dối trá giấu diếm, những phủ quyết ngầm và ngăn chặn việc những sáng kiến không được thực hiện làm tiêu hao năng lực.

Việc không theo khuôn sáo là hết sức quan trọng để tạo ra các ý kiến khách quan vô tư. Đó là một trong những châm ngôn của Jack Welch. Tính khuôn sáo kìm hãm đối thoại, còn sự thân thiện lại thúc đẩy đối thoại. Những cuộc hội thoại và diễn thuyết trang trọng hình thức sẽ không còn chỗ cho tranh luận. Mọi thứ đều được lên kịch bản và được quyết định từ trước. Ngược lại, những cuộc đối thoại không theo khuôn mẫu mang tính mở. Nó gợi mở các câu hỏi, khuyến khích sự cởi mở và các ý kiến phê bình. Trong một hội nghị trang trọng hình thức với cách sắp xếp theo kiểu tôn ti trật tự thì những người có quyền có thể gạt bỏ những ý kiến hay. Nhưng một hội nghị không theo khuôn sáo lại khuyến khích người ta thử nghiệm, kiểm tra ý

kiến của mình và đối chất với nhau. Nó khuyến khích việc chấp nhận rủi ro giữa đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới. Việc không theo khuôn mẫu làm phơi bày sự thật. Nó giúp tìm ra ý tưởng mà mới nghe có vẻ điên rồ nhưng lại tạo ra đột phá.

Cuối cùng là việc cần phải kết thúc các cuộc đối thoại bằng biểu quyết. Vào cuối cuộc họp, mọi người thống nhất về việc mỗi người phải làm gì và làm vào lúc nào. Họ cam kết điều đó trong một diễn đàn mở và chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện.

Lý do khiến hầu hết các công ty không ứng phó tốt với thực tế là vì các cuộc đối thoại của họ đều không hiệu quả. Và điều đó được thể hiện trong các kết quả hoạt động của họ. Hãy nghĩ về những cuộc họp mà bạn đã từng tham gia – một bên là những cuộc họp chỉ lãng phí thời gian trong vô vọng và một bên là những cuộc họp tạo ra cả nhiệt huyết lẫn các kết quả tuyệt vời. Sự khác nhau ở đây là gì? Không phải là do chương trình nghị sự, cũng không phải là do cuộc họp có được tiến hành đúng giờ hay không và kỷ luật được tuân thủ thế nào, lại càng không phải là do những bài thuyết trình đúng khuôn mẫu mà chính chất lượng của đối thoại mới tạo nên sự khác biệt.

Trong những cuộc họp điển hình của công ty, như một cuộc họp tổng kết tình hình kinh doanh chẳng hạn, đối thoại đã bị kìm chế và bị chính trị hóa. Nhiều người muốn che giấu hoặc làm nhẹ đi những vấn đề mình nói để tránh va chạm. Một số người khác lại muốn nhân cơ hội đánh bại đối thủ của mình trong hội nghị. Trong một nhóm mà có cả hai loại người này (đây là trường hợp đã xảy ra ở rất nhiều hội nghị), đối thoại sẽ trở thành một cuộc giao đấu của những kẻ muốn hãm hại người khác, hoặc trở thành nỗi nhục nhã và chán nản đối với những kẻ bị động. Sự thật hầu như không được đưa ra và cuộc họp đó không thể đưa các vấn đề đi xa được.

Hãy xem một cuộc họp đem lại những kết quả tốt – đó là cuộc họp đi thẳng vào vấn đề và kết thúc bằng một bản kế hoạch cho những kết quả sắp tới. Đối thoại làm thay đổi tâm lý của cả tập thể. Nó có thể phát triển hay bó hẹp khả năng tập thể. Nó cũng có thể làm tăng hoặc làm mất đi lòng nhiệt huyết. Nó có thể tạo ra sự tự tin lạc quan, hay bi quan chán nản. Nó còn có thể tạo ra đoàn kết, hoặc những tư tưởng bè phái gay gắt.

Đối thoại thẳng thắn làm cho sự thật được phơi bày, kể cả khi sự thật đó làm cho người ta không thoải mái, bởi vì đối thoại có mục đích và ý nghĩa riêng. Nó có tính mở, nghiêm ngặt, tập trung cao và không theo khuôn sáo nhằm gợi mở các quan điểm đa dạng khác nhau, thấy được sự nhất trí cũng như phản đối của từng người và cố gắng xây dựng những quan điểm mới một cách trung thực, thẳng thắn. Đây là một sự vận động kích thích việc đưa ra những câu hỏi mới,

ý tưởng mới và sự hiểu biết sâu sắc mới chứ không phải là lãng phí nhiệt huyết vào việc bảo vệ những trật tự cũ.

Làm sao để bạn có thể khiến mọi người tham gia vào các cuộc đối thoại thẳng thắn trong khi họ đã quen với sự hời hợt và việc lảng tránh thực tế thông qua các cuộc đối thoại tập thể cổ điển trước đây? Nó cần được bắt đầu ngay từ những cấp cao nhất trong các cuộc đối thoại của lãnh đạo công ty. Nếu vị lãnh đạo tiến hành đối thoại thẳng thắn thì những người khác sẽ hiểu mình phải làm gì. Một vài nhà lãnh đạo thiếu khả năng làm chủ cảm xúc để đón nhận phản đối mà không tự cố gắng bảo vệ mình. Một số người khác lại cần phải học một số kỹ năng cụ thể để giúp nhân viên dám đối mặt và tranh luận trên tinh thần xây dựng. Những người này cần mạnh dạn nhận giúp đỡ.

Nhưng vấn đề chính là nhân viên sẽ có cách suy nghĩ mới bởi vì họ được định hướng bởi kết quả. Nếu bạn trao thưởng cho kết quả hoạt động, thì mối quan tâm dành cho kết quả hoạt động sẽ đủ sâu để bảo đảm cho đối thoại thẳng thắn. Mọi người cần có được câu trả lời tốt nhất và điều đó có nghĩa là ai cũng cần phải thẳng thắn khi trao đổi – không ai có thể đưa ra mọi ý tưởng được. Nếu một ai đó phát biểu ý kiến mà bạn không đồng tình và bạn sỗ sàng nói rằng những gì anh ta vừa nói chẳng có ý nghĩa gì thì lần sau những người khác sẽ chẳng dám hé nửa lời. Thay vào đó, bạn nói: "Được rồi, chúng ta cùng bàn về vấn đề này nhé. Hãy lắng nghe mọi ý kiến và đưa ra sự lựa chọn cuối cùng", thì chắc chắn bạn sẽ thu được những phản hồi tốt hơn.

Lãnh đạo sẽ nhận lại những hành vi mà họ đã thể hiện và chấp nhận

Một khi bạn hiểu được phần mềm xã hội, nó sẽ trở nên tất yếu đến nỗi không một nhà lãnh đạo xa rời hoạt động kinh doanh hàng ngày nào có thể thay đổi hoặc cản lại những phương thức của nó. Như Dick Brown từng nói, "Phương thức làm việc của công ty chính là hành vi của nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo nhận được chính những hành vi mình thể hiện và chấp nhận. Bạn có thể thay đổi phương thức làm việc của công ty bằng cách thay đổi hành vi của chính những nhà lãnh đạo. Bạn đo sự thay đổi trong phương thức làm việc cũng bằng cách đo sự thay đổi trong hành vi cá nhân của những nhà lãnh đạo và kết quả của các hoạt động kinh doanh."

Để xây dựng một đơn vị theo hướng thực thi, thì nhà lãnh đạo cần phải có mặt để tạo ra và củng cố phần mềm xã hội với những hành vi được mong đợi và những cuộc đối thoại thẳng thắn. Ông ta cần phải thực hành và kiên quyết luyện tập các hành vi trong các cơ chế hoạt động xã hội.

Chẳng hạn như một vài nhà lãnh đạo sử dụng kiểu hội nghị qua điện thoại đều đặn như một cơ chế hoạt động. Mục đích là để định hướng sự thay đổi trong phương thức làm việc bằng cách buộc các cuộc đối thoại và việc đưa ra quyết định của ban lãnh đạo phải luôn khách quan và thực tế. Những lần hội nghị như vậy cũng sẽ tạo ra tính trách nhiệm cao và nỗ lực kiên trì đến cùng. Hành vi cá nhân của nhà lãnh đạo, bao gồm cả việc giao tiếp với nhân viên thuộc mọi cấp bậc, sẽ làm gương và củng cố niềm tin cũng như những hành vi mà nhân viên của ông ta cần học hỏi.

Cuộc đối thoại mà nhà lãnh đạo tiến hành trong các cuộc gọi này sẽ phát triển một bức tranh tổng quan về công ty trong mắt nhân viên. Nếu kết quả đang không đúng như mong đợi, nhân viên đều có chuẩn bị để giải trình về các kế hoạch trong tháng tới để có thể hoàn thành cam kết. Thông qua việc thảo luận toàn bộ hoạt động kinh doanh và việc tập trung vào thị trường ngoài, mọi người tham dự đều hiểu rõ hơn về tổng quát các xu hướng, sự cạnh tranh, các vấn đề và trở ngại. Nếu họ đang làm việc để cùng xây dựng nên một phương thức làm việc định hướng thực thi thì sự hiểu biết này sẽ thành một dòng chảy mạnh mẽ truyền khắp công ty.

* * *

Liệu bạn có thể tạo ra một phương thức thực thi trong đơn vị kinh doanh của mình nếu nó thuộc một công ty lớn hơn vốn không có được phương thức đó? Nếu bạn cố gắng thực hiện, liệu sau đó bạn có trở thành một người đơn độc? Bạn vẫn hoàn toàn có thể làm được việc đó – đặc biệt là một khi bạn chứng tỏ được phương thức đó kéo theo mức tăng trưởng về lợi nhuận và doanh thu.

LARRY: Với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn không muốn đưa các nhân viên của mình vào những nhiệm vụ chẳng khác gì tự sát, nhưng tôi thực sự nghĩ rằng bạn có thể làm được việc đổi mới phương thức đó ngay cả nếu như nó không phải là một phần trong mục tiêu chính của công ty. Tôi luôn luôn tiến hành những xem xét với suy nghĩ rằng người khác muốn làm rõ sự thật. Khi tôi trở thành một người thu thập thông tin cho GE vào cuối những năm 1960, tôi đã đi thăm các cơ sở của GE khắp nơi trên thế giới và tôi đã chú ý đến phong cách của rất nhiều nhà quản lý khác nhau. Việc theo dõi cả người thành công lẫn người thất bại khiến tôi chắc chắn hơn rằng chúng ta càng tham gia nhiều vào các vấn đề thì càng có thể phân tích vấn đề tốt hơn và càng đưa ra được những giải pháp sáng suốt hơn. Những bài học này đã luôn đồng hành cùng tôi trong suốt những năm tháng sự nghiệp còn lại sau đó.

Khi trở thành Giám đốc chi nhánh của GE vào 1978, tôi đã luôn theo những cách thực hành này. Nhưng cũng vào năm đó, Jack Welch gia nhập công ty với tư cách CEO khu vực phụ trách

khách hàng và ông đã phát triển công ty mạnh mẽ theo hướng này. Công ty càng ngày càng lớn mạnh hơn, hoạt động có định hướng hơn. Ông đã thực hiện đúng những gì tôi biết và phát triển nó theo chiều sâu và chiều rộng. Ông đã củng cố hệ thống nhân sự và khiến nó mạnh mẽ chưa từng thấy.

Càng có nhiều kinh nghiệm lãnh đạo, tôi càng áp dụng chúng vào ba quá trình cơ bản hơn. Ví dụ trong quá trình phát triển hệ thống nhân sự, khi bắt đầu, tôi luôn suy nghĩ trước nhất xem mọi người làm tốt công việc của mình đến đâu. Vả chăng đó cũng chính là điều duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Sau này, tôi vẫn bàn luận về điều đó và cũng luôn tự hỏi: "Khả năng phát triển của người này là gì?" Tôi bắt đầu đặt ra rất nhiều câu hỏi và làm cho các cuộc đối thoại tiến triển.

Tôi cũng lôi cuốn nhiều nhân viên hơn vào các cuộc thảo luận vì khi bạn mở rộng số khán giả, bạn sẽ biết nhiều hơn. Chúng tôi từng có quá nhiều cuộc đối thoại kiểu một người độc thoại trước những người khác vì chúng tôi không muốn việc nói thẳng về ai đó làm phương hại đến người kia. Nhưng chúng tôi đã tìm ra cách giải quyết vấn đề đó. Chúng tôi chấp nhận rằng người đang được đưa ra thảo luận sẽ được nghe tất cả những gì bàn đến anh ta trong phòng họp và rằng mình sẽ thẳng thắn mà vẫn hết sức chuyên nghiệp. Những cuộc đàm thoại vẫn cởi mở, nhưng không gây hại cho ai. Chúng tôi chú ý không đề cập đến vấn đề có thể làm anh ta mất mặt.

Tôi luôn trực tiếp bắt tay vào công việc và luôn tràn đầy hứng thú với việc kinh doanh của mình. Tôi có đủ nhiệt tình, hứng thú và tò mò về nó. Đó chính là quyết định liệu bạn có thể tạo ra được những thay đổi cần thiết trong công ty hay không. Nếu bạn thấy công việc thật rắc rối, hay nếu bạn luôn thấy thật khó khăn, điều đó có nghĩa là việc bạn làm chưa đạt hiệu quả. Bạn phải thấy yêu thích công việc của mình, nếu không nó sẽ chẳng bao giờ phát huy hiệu quả.

* * *

Thành công trong việc thay đổi phương thức làm việc phụ thuộc trước nhất vào việc có được những nhân viên phù hợp hay không. Trong chương tiếp theo chúng tôi chuyển sang công việc quan trọng nhất của người lãnh đạo: chọn lựa và đánh giá con người.

5. Xây dựng nền tảng thứ ba

Nhà lãnh đạo phải tự xây dựng đội ngũ nhân sự phù hợp nhất ở vị trí thích hợp nhất

Nếu các đơn vị kinh doanh của bạn không kiểm soát được rất nhiều việc, từ tình hình bấp bênh của nền kinh tế đến những hành động không dự đoán trước được của đối thủ cạnh tranh, thì bạn cần chú ý cẩn thận đến điều duy nhất còn đang kiểm soát được – đó là chất lượng đội ngũ nhân viên, đặc biệt là những người có quyền lãnh đạo. Con người là nguồn vốn đáng tin cậy nhất của một công ty giúp tạo ra những kết quả tuyệt vời từ năm này qua năm khác. Sự đánh giá, kinh nghiệm và khả năng của nhân viên chính là lợi thế cạnh tranh để tạo nên thành công hoặc thất bại cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, chính những lãnh đạo tuyên bố rằng "Nhân lực là tài sản quan trọng nhất của chúng tôi" lại thường không suy nghĩ thật cẩn thận về vấn đề chọn lựa những nhân sự phù hợp vào những vị trí thích hợp. Các nhà lãnh đạo đó và công ty của họ không hiểu được chính xác yêu cầu công việc – không chỉ là yêu cầu trong hiện tại, mà cả trong tương lai – và họ cần đến những nhân viên nào cho những vị trí này. Kết quả là các công ty của họ không tuyển dụng, thăng chức và phát triển những ứng cử viên sáng giá nhất cần cho đội ngũ lãnh đạo.

Chúng tôi để ý thấy những nhà lãnh đạo này thường xuyên không dành đủ chú ý cho vấn đề nhân lực bởi vì họ quá bận rộn với việc suy tính làm sao để mở rộng công ty hơn và làm sao để công ty của mình phổ biến hơn trên thị trường quốc tế so với các đối thủ cạnh tranh. Họ không nhận ra rằng chất lượng của đội ngũ nhân viên chính là yếu tố cạnh tranh tốt nhất. Có thể kết quả không hiển hiện ngay trước mắt như mỗi lần mở rộng quy mô công ty chẳng hạn. Nhưng theo thời gian chính việc chọn lựa các cá nhân phù hợp sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Dell đã hoàn toàn đánh gục Compaq, đối thủ lớn hơn nó rất nhiều. Lý do là vì Michael Dell đã nỗ lực hết mình để có được những người phù hợp ở những vị trí thích hợp – những người biết cách thực thi xuất sắc công việc kinh doanh mô hình. Nokia, đầu những năm 1990 còn đang là một đối thủ nhỏ bé trong lĩnh vực điện thoại di động, sau này đã trở thành kẻ thống trị thị trường toàn cầu nhờ vào nguồn nhân lực của mình. Nokia – dưới sự lãnh đạo của CEO Jorma Ollila, người chuyển từ ngành ngân hàng sang để lãnh đạo một công ty đang khó khăn – đã tiếp thu được công nghệ kỹ thuật số trước cả Motorola, một hãng sau đó đã chiếm vị trí độc tôn. Họ cũng nhận ra rằng điện thoại di động không chỉ là một phương tiện giao tiếp mà còn là một mặt hàng thời trang và do đó họ đã tạo được sức lôi cuốn trên thị trường với sản phẩm của

mình qua việc đều đặn giới thiệu những mẫu mới hàng tháng.

Nếu bạn nhìn vào bất kỳ một doanh nghiệp có thành công ổn định nào, bạn sẽ nhận thấy rằng lãnh đạo của nó luôn tập trung cao độ và mạnh mẽ vào việc chọn lựa con người. Cho dù bạn là người đứng đầu một tập đoàn hàng tỷ đô-la hay chỉ phụ trách một trung tâm nhỏ mới ra đời, bạn cũng không thể giao phó lại quá trình chọn lựa và phát triển đội ngũ lãnh đạo cho bất kỳ ai. Đó là công việc mà bạn buộc phải yêu thích.

LARRY: Vấn đề đau đầu nhất mà tôi thấy khi gia nhập AlliedSignal là sự yếu kém của đội ngũ quản lý hoạt động – họ không đạt được chất lượng dù chỉ là mức trung bình như các đối thủ cạnh tranh. Và không có vẻ gì là chúng tôi sẽ có thêm những nhà lãnh đạo tương lai nào nữa, vì chúng tôi không thể hiện được bất kỳ điểm mạnh nào. Thế nhưng khi từ AlliedSignal về hưu vào năm 1999, tôi đã thấy dấu hiệu lớn nhất về sức mạnh của mình là chất lượng tuyệt vời của đội ngũ lãnh đạo. Một bằng chứng về chất lượng của họ là một vài cá nhân nổi trội đã được tuyển dụng để lãnh đạo các công ty con, trong đó có Paul Norris (người trở thành CEO của W.R.Grace); Dan Burnham, được tuyển vào làm CEO cho Raytheon; Gregory L. Summe (CEO của PerkinElmer); và Frederic M.Poses (CEO của American Standard).

Mức độ xuất sắc như thế không phải ngẫu nhiên mà có. Tôi đã phải mất cả thời gian lẫn công sức mà một số người coi là quá mức để thuê về, truyền kinh nghiệm và phát triển đội ngũ lãnh đạo – trong khoảng 30% đến 40% thời gian của mình trong hai năm đầu và sau đó ít nhất là 20%. Đó là một lượng thời gian khổng lồ mà một CEO dành cho một việc duy nhất như thế, nhưng tôi tin rằng chính điều đó đã đóng góp phần lớn vào thành công của AlliedSignal.

Một trong những việc đầu tiên tôi làm là đến thăm các chi nhánh của công ty, gặp gỡ các nhà quản lý và tìm hiểu năng lực cá nhân của họ. Tôi không chỉ nói chuyện với họ mà tôi còn nói chuyện với đội ngũ nhân viên của họ để xem họ có cảm nhận như thế nào về môi trường công việc và xem cách họ cư xử – cả hai điều này sẽ phản ánh công việc người lãnh đạo đã làm. Chính trong suốt những chuyến thăm này mà tôi đi đến kết luận rằng vấn đề chính của công ty nằm ở việc thiếu chú ý đến việc phát triển năng lực lãnh đạo.

Trong khi tôi đang rất ấn tượng với nửa tá những nhân viên báo cáo trực tiếp của mình thì tôi lại có ấn tượng rất mờ nhạt về những người đứng đầu các đơn vị sản xuất và đội ngũ nhân viên mà họ đã xây dựng. Một vài nhà lãnh đạo đơn giản là chỉ cần được làm quen thêm một số công việc ở các hoạt động kinh doanh khác nhau. Thông thường họ thiếu một nền tảng kinh doanh toàn diện, vì thế họ đặt ra các việc được ưu tiên từ quan điểm chức năng thuần túy. Họ không thể hiện được những kỹ năng cơ bản như hiểu biết về vấn đề cạnh tranh hay phát triển đội ngũ

nhân viên của mình. Tôi không có ý nói họ kém linh hoạt hay không làm việc chăm chỉ. Họ có những ý tưởng hay và biết cách trình bày các ý tưởng đó, nhưng họ không có cơ sở về việc thực thi. Vì thế, chúng tôi trao cho họ những công cụ cần thiết và giúp họ tự mình xoay sở.

Bước tiếp theo là tuyển dụng thêm thật nhiều người có năng lực – không chỉ là để vận hành các đơn vị kinh doanh của chúng tôi mà còn là để đảm bảo rằng công ty có thể phát triển thêm những nhà lãnh đạo tài năng trong tương lai. Việc phát triển ủy viên ban quản trị cần trở thành khả năng cốt lõi. Tại GE, 85% các ủy viên ban quản trị được lấy lên từ đội ngũ nhân viên trong nội bộ – điều này thể hiện việc công ty đã phát triển đội ngũ lãnh đạo rất tốt. Được như vậy là nhờ Jack Welch – và giờ đây là Jeff Immelt người kế nhiệm của ông – đã làm cho việc phát triển khả năng lãnh đạo trở thành công việc được ưu tiên trước nhất và ông đã yêu cầu tất cả những ủy viên ban quản trị của mình cũng phải làm được như vậy. Trái lại ở AlliedSignal, chúng tôi đã phải tìm kiếm những nhân viên đầu tiên từ bên ngoài công ty, hầu hết là từ các công ty có quá trình phát triển nhân sự đạt mức độ ngang bằng như GE và Emerson Electric.

Cuối cùng, chúng tôi cũng có đủ nhân viên cần thiết phù hợp so với các vị trí bằng nguồn lực nội bộ, điều này vốn luôn là mục tiêu của chúng tôi. Nhưng việc này không thể xảy ra nếu tôi không nhiều lần trực tiếp tham gia vào việc đánh giá và phát triển đội ngũ lãnh đạo.

Tôi không chỉ đánh giá những người báo cáo trực tiếp của mình mà còn đánh giá cả những nhân viên báo cáo trực tiếp của những người này và thậm chí thỉnh thoảng tôi còn tìm hiểu sâu hơn thế. Trong ba năm đầu tiên của mình tại AlliedSignal, tôi đã trực tiếp phỏng vấn rất nhiều trong số 300 thạc sỹ quản trị kinh doanh mới mà chúng tôi đã thuê về – đây là những người mà chúng tôi coi là sẽ trở thành các nhà lãnh đạo tương lai của công ty.

Tôi không thể phỏng vấn tất cả mọi người nhưng tôi biết rằng chuẩn mực mà tôi đã đặt ra sẽ được những nhân viên còn lại trong công ty làm theo: bạn thuê về một người có tài và những người có tài này sẽ tiếp tục thuê về những người có tài khác.

Tại sao những người phù hợp lại không ở những vị trí thích hợp?

Theo quan niệm thông thường thì những người phù hợp phải ở vào những vị trí thích hợp. Tuy nhiên, sự thật lại thường không như thế. Vậy đâu là lý do của việc đặt chỗ không đúng mà bạn vẫn thấy hàng ngày này? Câu trả lời là có thể các nhà lãnh đạo không có đủ hiểu biết về những người mà mình chỉ định. Họ có thể chọn những người khiến họ dễ chịu, hơn là những người có kỹ năng tốt hơn cho công việc. Họ có thể không có đủ dũng khí để phân biệt giữa những người làm tốt và những người làm kém để rồi có được những hành động cần thiết. Tất cả những điều

này phản ánh một thiếu sót hết sức cơ bản: Các nhà lãnh đạo không có nhiệt tâm và trực tiếp tham gia một cách sâu sát vào hệ thống nhân sự.

Thiếu hiểu biết

Các nhà lãnh đạo thường dựa vào những đánh giá của đội ngũ nhân viên trong khi những đánh giá này thường tập trung vào những tiêu chuẩn thiếu đúng đắn. Hoặc là họ thường nghe theo những lời giới thiệu hời hợt và vô nghĩa cho một ai đó mà người báo cáo trực tiếp của nhà lãnh đạo có cảm tình. "Bob là một nhà lãnh đạo tuyệt vời", người ủng hộ cho ứng cử viên này tuyên bố. "Anh ta là người luôn có động lực lớn, một người có khả năng diễn thuyết tuyệt vời. Anh ta có quan hệ rất tốt với những người xung quanh và rất linh hoạt". Nhà lãnh đạo không hỏi về những phẩm chất cụ thể phù hợp với công việc của Bob. Trên thực tế, phổ biến là trường hợp nhà lãnh đạo này không hiểu hết đúng những yêu cầu của công việc. Ông ta không có định nghĩa về công việc dựa trên một vài tiêu chuẩn bất di bất dịch – những tiêu chuẩn mà một người phải đáp ứng được để có thể thành công trong công việc.

RAM: Vào tháng 11/2001, tôi đã có bữa ăn trưa cùng với CEO và phó CEO của một công ty kinh doanh về sản phẩm tiêu dùng. Vào thời điểm đó, công ty này đang mất thị phần và cuộc thảo luận đã xác định ra nguồn gốc vấn đề: khả năng lãnh đạo marketing yếu từ cấp cao nhất. Công ty rõ ràng là cần phải thuê về một giám đốc marketing – đó là việc quyết định thành bại năm 2002 của doanh nghiệp. Vị CEO này đã có ý định trước về một người sẽ được tuyển về. Người được định trước này đã được Phó Chủ tịch Mark giới thiệu và thế là ông ta bắt đầu ca ngợi: "Người này rất giỏi, hết sức tuyệt vời." "Giỏi về mặt nào?", tôi hỏi. Khi ông ta trả lời bằng những lời hoa mỹ chung chung, tôi nhấn mạnh vào những điểm cụ thể và hỏi lại tại sao ông ta cho rằng người kia tuyệt vời đến vậy. Rõ ràng là ông ta đã không thể nói một cách cụ thể được và thực sự bối rối.

Tôi hỏi vị CEO và Phó Chủ tịch ba điều kiện không thể thay đổi đối với các công việc ở đây là gì. Sau khi thảo luận, họ kể tên ra những điều kiện sau: đặc biệt giỏi trong việc chọn lựa ra sự cân xứng trong vấn đề thăng tiến, quảng cáo và mua bán; chứng tỏ được cảm quan xác định quảng cáo nào là hiệu quả và làm sao để thể hiện được những quảng cáo này một cách tốt nhất trên truyền hình, đài phát thanh và báo chí; có khả năng thực hiện các chương trình marketing trong khoảng thời gian và trật tự thích hợp để nó kết hợp được với việc cho ra đời các sản phẩm mới; và có khả năng chọn lựa ra những người phù hợp để tái xây dựng bộ phận marketing.

Sau khi họ trình bày rõ ràng những tiêu chuẩn này, tôi hỏi liệu ứng cử viên được định trước kia

có thể đáp ứng được chúng không. Có một sự im lặng kéo dài. Cuối cùng, nhà lãnh đạo phải thành thực công nhận: "Ngài biết đấy, giờ thì tôi đã nhận ra là mình không thực sự hiểu rõ về ứng viên này lắm."

Không ai kể cả vị CEO, vị Phó Chủ tịch hay bất kỳ người nào trong công ty đã đặt ra được những câu hỏi phù hợp. Để có thể liên tục cải thiện đội ngũ lãnh đạo của mình, mỗi doanh nghiệp cần đến một nguyên tắc được ngầm định trong quá trình nhân sự, cùng các cuộc đối thoại thẳng thắn về việc đặt nhân viên vào các vị trí công việc phù hợp và nỗ lực đến cùng để đảm bảo rằng nhân viên sẽ có những bước hành động hợp lý.

Thiếu dũng khí

Hầu hết mọi người tuy biết một ai đó trong công ty của mình làm việc không hiệu quả nhưng vẫn để anh ta duy trì công việc hết năm này qua năm khác. Lý do mà chúng tôi thường thấy là lãnh đạo của người nhân viên kém đó không đủ kiên quyết để đối chất với anh ta và có được những hành động dứt khoát. Điều này có thể ảnh hưởng rất lớn đến công việc kinh doanh, nếu người làm việc không hiệu quả lại được ở những cấp bậc cao trong công ty, anh ta có thể hủy hoại cả công ty.

RAM: Một vài năm trước đây một công ty sản xuất linh kiện trong công nghiệp đã đi đến kết luận rằng nguồn lãnh đạo không đủ mạnh cho kế hoạch tiếp theo vì vậy công ty này đã thuê thêm hai CEO. Công ty đang ở vị trí dẫn đầu toàn cầu trong ngành với những kỷ lục ổn định về doanh số và lợi nhuận. Một ứng viên, Stan, đã được tuyển về điều hành hoạt động ở chi nhánh Bắc Mỹ, tài sản đáng tự hào nhất của công ty với mức đóng góp 80% lợi nhuận của hãng. Ứng viên đầu tiên này đã từng làm trong một công ty điện tử toàn cầu trong cùng ngành, tại công ty đó anh ta đã điều hành một đơn vị kinh doanh nhỏ. Anh ta đã thể hiện mình khá tốt, kết nối với nhân viên nhanh chóng, là người chăm chỉ và có những bài thuyết trình nổi tiếng.

Nhưng với tư cách người đứng đầu của chi nhánh Bắc Mỹ, Stan lại không làm được tốt như vậy. Anh ta đã không hoàn thành đúng cam kết tài chính trong năm đầu tiên. Anh ta cũng làm mất thị phần và chi phí cấu trúc các hoạt động của anh ta thiếu tính cạnh tranh. Vào thời điểm đó, công việc kinh doanh đang quá tải, nhưng Stan vẫn không đóng cửa các chi nhánh, giảm chi phí, hay tập trung hơn vào vấn đề thực thi. Lợi nhuận biên và lưu chuyển tiền mặt của công ty sụt giảm và giá cổ phiếu tụt dốc. Nhưng CEO của công ty vẫn chẳng có động thái cứu vãn nào và cho rằng Stan vẫn còn lạ lẫm, cần thêm thời gian để làm quen với phương thức làm việc và cần huấn luyện thêm để có thể phát huy được năng lực.

Sau đó, Stan tiếp tục không hoàn thành được mục tiêu của năm thứ hai. Lưu chuyển tiền mặt lại giảm một lần nữa và giá cổ phiếu sụt giảm nghiêm trọng. Ban lãnh đạo hết sức lo lắng. Sau khi Stan nộp bản báo cáo quý tiếp theo, họ đã phải họp ban quản trị và buộc vị CEO này sa thải Stan. Nhưng động thái này quá muộn để có thể cứu vãn được công ty. Tính đến thời điểm đó, giá cổ phiếu giảm xuống một nửa. Công ty trở thành một sản phẩm mời gọi đối với các ngân hàng đầu tư và là mục tiêu cho các công ty đang có ý muốn mở rộng. Chỉ trong vòng sáu tháng, công ty này đã hoàn toàn mất kiểm soát.

Vị CEO rất thông minh, là một mẫu người chính trực và luôn không muốn buộc tội ai nếu vẫn còn nghi ngờ. Ông thực lòng quý mến Stan nhưng thiếu dũng khí để đối chất với những người làm việc kém hiệu quả hay buộc chi nhánh phải đóng cửa hoặc ngừng sản xuất. Ông đã không thành công trong việc buộc một lãnh đạo kinh oanh quan trọng nhất phải đối mặt với thực trạng kinh doanh của công ty và cũng không thành công trong việc buộc anh ta chịu trách nhiệm với kết quả tồi tệ mà mình đã gây ra.

Thoải mái tâm lý

Rất nhiều công việc do những người không phù hợp đảm nhiệm bởi vì các lãnh đạo thăng chức cho những người này cảm thấy thoải mái với họ. Những ủy viên quản trị cũng dần dần phát triển cảm giác trung thành với những người mà họ đã cùng làm việc bao năm, đặc biệt là nếu họ tin tưởng vào đánh giá của mình. Nhưng thật là một vấn đề nghiêm trọng nếu như sự trung thành lại được dựa trên những yếu tố sai lầm. Ví dụ, nhà lãnh đạo thoải mái với một người vì người này có suy nghĩ giống ông ta và không thách thức ông ta, hoặc có kỹ năng giúp cấp trên tránh khỏi những mâu thuẫn. Hoặc nhà lãnh đạo có thể thích những người cùng phe phái mình, được hình thành theo thời gian trong công ty.

RAM: Vị CEO mới được bổ nhiệm của một công ty toàn cầu có giá trị 25 tỷ đô-la – Howard – là người năng nổ, tham vọng và thích làm việc dưới áp lực cao. Người ta đặt kỳ vọng vào vị CEO này đến mức mong muốn Howard sẽ đưa được công ty từ vị trí thứ ba lên vị trí dẫn đầu trong một ngành kinh doanh gồm mười đối thủ cạnh tranh khốc liệt trước khi ông ta về hưu vào khoảng 10 năm sau.

Howard đã yêu cầu tất cả đội ngũ lãnh đạo cấp cao gồm mười một người phải về hưu sớm chỉ trừ ba người, thay vào đó bằng những người trung thành với mình. Mọi việc vẫn tiến triển tốt đẹp trong khoảng hai năm đầu nhờ vào nỗ lực của những cấp quản lý trước đây. Đến năm thứ ba, công việc kinh doanh bắt đầu rệu rã. Để thành công trong ngành công nghiệp này đòi hỏi phải thường xuyên tung ra sản phẩm mới và đội ngũ của Howard đã liên tục chậm kế hoạch

khoảng sáu tháng hoặc nhiều hơn thế. Công ty mất đi cổ phần trong mảng kinh doanh có vốn biên cao nhất vào tay những đối thủ đã tung ra sản phẩm kịp thời. Những đình trệ này đã có ảnh hưởng trầm trọng đến hình ảnh nhãn hiệu của công ty.

Sự đình trệ cũng làm tăng chi phí thực hiện lên 15%, đây là một đòn tài chính nặng nề bởi vì công ty đang có độ tập trung vốn cao với vốn biên thấp. Vị trí giá trị công ty mất đi nhanh chóng, tỷ lệ nợ tăng gấp hai lần, ngoài ra nó còn phải cắt bỏ lợi tức. Hai trong số các báo cáo viên trực tiếp được chọn lọc kỹ lưỡng của Howard là người phải chịu trách nhiệm việc chi phí tăng và không hoàn thành đúng kế hoạch. Vướng vào tâm lý cầu thoải mái và trung thành mù quáng, Howard không thay thế họ. Kết quả là trước khi hết năm, ban lãnh đạo đã chuyển cả ông và đội ngũ của ông đi.

Sự đối lập rõ nhất với cách làm như thế này mà tôi được biết xảy ra ở GE, khi Reginald Jones đã chọn Jack Welch lên kế tục ông trong vai trò Chủ tịch và CEO. Jones, sinh ra tại Anh, là người thiên về lý trí, nói năng cẩn trọng và được coi là một trong những chính khách kinh doanh vĩ đại nhất trong thời của mình. Welch lại là người không kiêng nể gì cấp trên, nói năng thẳng thừng, làm việc trung thực và yêu thích tranh luận. Xét trên bề nổi ông là sự đối ngược hoàn toàn với Jones. Nhưng Jones nhận ra rằng GE cần phải thay đổi và rằng Jack Welch – người hết sức linh hoạt, ngoan cường và cũng giống như Jones, đây là mẫu nhà lãnh đạo xuất sắc, lý tưởng – có được kiểu trí tuệ và tính cách phù hợp cho công việc trước mắt. Vẻ ngoài không nghiêm túc một cách ồn ào của Welch che giấu bên trong một trí tuệ học rộng và sắc bén cùng một tham vọng chiến thắng không ai sánh bằng.

Điều cơ bản nhất: Thiếu sự tận tâm cá nhân

Khi những người phù hợp không ở những vị trí công việc thích hợp, các nhà lãnh đạo có thể cảm thấy rằng hệ thống đang có vấn đề và sẽ thường sẵn sàng thừa nhận nó. Nhưng có một số lượng đáng báo động các nhà lãnh đạo không làm gì để giải quyết vấn đề này. Bạn không thể buộc quá trình này xảy ra bằng cách đưa ra các chỉ thị tìm ra những người tài tốt nhất có thể. Như lúc trước chúng tôi đã đề cập, các nhà lãnh đạo cần phải giành đến 40% thời gian và tâm huyết của mình, dưới dạng này hay dạng khác, vào việc chọn lựa, đánh giá và phát triển nhân lực. Và sự tập trung cá nhân cao độ này sẽ rất tốn thời gian và ảnh hưởng nhiều về mặt tình cảm trong việc đưa ra các nhận xét, tiến hành đối thoại, cho người khác thấy đánh giá của bạn.

Nhưng nền tảng tạo nên một công ty vĩ đại chính là ở cách nó phát triển yếu tố nhân sự – cung cấp cho họ những kinh nghiệm thực tế phù hợp, chẳng hạn như việc học hỏi trong các công việc khác nhau, học hỏi từ người khác, đưa ra các nhận xét thẳng thắn, cũng như cung cấp huấn

luyện, đào tạo và luyện tập. Nếu bạn sử dụng lượng thời gian và nhiệt huyết trong việc phát triển nhân sự bằng với thời gian dành cho việc dự thảo ngân sách, lập kế hoạch chiến lược, kiểm soát tài chính thì thành quả chắc chắn sẽ là một lợi thế cạnh tranh bền vững.

Bạn cần tìm kiếm mẫu người nào?

Như chúng tôi đã đề cập ở trên, trong hầu hết các công ty, mọi người thường coi một nhà lãnh đạo tốt là một người có tầm nhìn, chiến lược và khả năng lôi cuốn người khác. Họ cho rằng nếu nhà lãnh đạo có tầm nhìn, chiến lược phù hợp và có thể truyền đi các thông điệp của mình thì nhân viên trong công ty sẽ làm theo. Vì thế, ban giám đốc, các CEO, các ủy viên quản trị cấp cao hầu như bao giờ cũng bị hấp dẫn bởi phẩm chất về giáo dục và tri thức của các ứng viên mình phỏng vấn: Liệu anh này có hiểu biết và tầm nhìn tốt? Liệu cô kia có cách nói năng chuẩn, hay có là một nhân viên đại lý linh hoạt và là một người giao tiếp tốt, đặc biệt là với những đối tác bên ngoài công ty như Phố Wall?

Trong khi đó một câu hỏi quan trọng nhất lại không được đặt ra: Người này giỏi vận hành công việc đến đâu? Theo kinh nghiệm chúng tôi, dù ở đâu đi chăng nữa, những người khoa trương giỏi hầu như không bao giờ là người có thể vận hành công việc tốt. Thường thì những người thuộc kiểu này về sau luôn bị gạt đi một cách không thương tiếc. Nhưng nếu bạn muốn xây dựng một công ty có nguyên tắc thực thi xuất sắc thì bạn phải chọn những người làm được chứ không phải người chỉ nói được.

LARRY: Một người tuy ít tri thức hơn nhưng có quyết tâm thành công thật lớn sẽ tìm thấy những người phù hợp và tập hợp họ lại để đạt được mục tiêu. Không phải tôi coi nhẹ chuyện giáo dục hay chỉ tìm những người ngu ngốc. Nhưng nếu bạn phải chọn giữa một người có chỉ số thông minh cao đến kinh ngạc, đã qua giáo dục ưu tú và luôn tiến bước một cách suôn sẻ với một người có chỉ số thông minh thấp hơn nhưng luôn quyết tâm thành công thì chắc chắn bạn sẽ thu được kết quả tốt hơn với kiểu người thứ hai này.

Trước đây, không phải lúc nào tôi cũng hiểu được điều đó. Tôi cũng nghĩ là một người càng được học hành và có nền tảng tốt hơn thì càng linh hoạt hơn. Nhưng điều này không đúng. Bạn phải tìm kiếm người có ý chí chiến thắng mạnh mẽ. Những người này sẽ thấy được niềm vui và thỏa mãn từ việc thực thi. Họ càng thành công trong vận hành công việc thì họ càng nâng cao khả năng của mình.

Bạn có thể dễ dàng nhận ra những người làm được việc qua thói quen làm việc của họ. Họ là người truyền nhiệt huyết cho người khác, quyết đoán trong những vấn đề khó khăn, vận hành

được công việc qua người khác, luôn bám sát một cách tự nhiên.

* * *

Chúng tôi đặc biệt phát hiện ra vấn đề này khi nhân viên hoặc các nhà tư vấn muốn chuyển sang những công việc ở cấp bậc cao. Họ thường đến từ các trường kinh tế hoặc các hãng tư vấn tốt nhất với các chuyên ngành về tài chính, kế toán và kế hoạch chiến lược. Vấn đề là họ chưa bao giờ được kiểm tra trong việc huy động nhân viên thực thi công việc. Họ chưa hề có kinh nghiệm cần thiết để phát triển phần cốt lõi của hoạt động kinh doanh.

Ví dụ, Joan là CFO của một chi nhánh có mức tăng trưởng cao ở một công ty sản xuất công nghiệp. Cô muốn chuyển khỏi vị trí nhân viên của mình nơi cô không thể có cơ hội để trở thành một CEO lên một vị trí chuyên ngành cao hơn để trở thành một ứng viên kế nhiệm. Cô đã trở thành lãnh đạo trong một mảng sản xuất lớn nhất của chi nhánh, với đầy đủ trách nhiệm đối với thị phần, lợi nhuận, thua lỗ và các khoản trong bảng cân đối như khoản thu và hàng tồn kho. Chỉ trong vòng 12 tháng cả CEO công ty và giám đốc chi nhánh đã có thể nhận thấy rõ rằng Joan thiếu những kỹ năng quan trọng về vấn đề nhân sự để truyền sinh khí và tái tập trung những nhân viên trực tiếp, bao gồm cả việc thay thế một vài người ở những vị trí chủ chốt. Cô cũng kiên quyết giữ mức giá cũ khi khách hàng yêu cầu mức giảm giá trong nền kinh tế đang suy thoái.

Chúng tôi không nói rằng những người ở vị trí nhân viên không bao giờ có thể chuyển lên những công việc chuyên môn. Ví dụ như ở GE, Jack Welch trong nhiệm kỳ làm CEO của mình đã sớm nhận ra rằng ông cần thêm nhiều nguồn lãnh đạo có năng lực. GE đã tuyển dụng từ những trường kinh tế chất lượng nhất và các hãng tư vấn đứng đầu để lựa chọn ra những cá nhân vào các đơn vị kế hoạch chiến lược và tư vấn tiếp thị của mình với nguyên tắc rằng những ai có năng lực thực sự sẽ được chuyển lên bộ phận quản lý chi nhánh. Tại đó họ được kiểm tra và có cơ hội thể hiện xem liệu mình có những kỹ năng về nhân sự cần thiết để trở thành người đứng đầu đơn vị hay không. Jeff Immelt, CEO đương nhiệm của GE, cũng được tuyển theo cách này. Các nhà lãnh đạo nổi trội khác mà đã từng được tuyển từ các hãng tư vấn và từ vị trí nhân viên gồm có Louis Gerstner – Chủ tịch công ty; tiếp đến là CEO của IBM, Jim McNerny – CEO của 3M và Art Collins – CEO của Medtronics. Mỗi người đều có cơ hội thể hiện các kỹ năng quản lý riêng của mình.

Họ truyền nhiệt huyết cho nhân viên

LARRY: Có một số nhà lãnh đạo làm mất đi nhiệt huyết của nhân viên trong khi một số khác lại

tạo ra nhiệt huyết đó. Giả sử rằng bạn phỏng vấn một người nào đó có tiềm năng phát triển – anh ta được giáo dục bài bản, có kinh nghiệm làm việc và đạt được nhiều thành quả cao nhưng lại là người hiền lành và ít nói – anh ta chỉ ngồi im khi được phỏng vấn. Đôi khi đối với, những người như vậy, chúng ta cũng chẳng biết được nhiều thông tin qua buổi phỏng vấn, cho dù anh ta có thành công đến mức nào đi chăng nữa thì tôi cũng phải mất rất nhiều thời gian để xem xét hồ sơ của anh ta trước khi xét duyệt hay gạt bỏ. Nhưng tôi rất cẩn trọng khi tuyển anh ta vào vị trí lãnh đạo quan trọng. Nếu ngồi được vào vị trí đó, anh ta có xu hướng tuyển dụng những người giống mình và sẽ luôn mất thời gian để "đánh thức" họ. Tôi muốn những nhân viên của mình là những người luôn vui vẻ lạc quan, sẵn sàng đón nhận nhiệm vụ với tinh thần tươi mới. Họ sẽ tạo ra nhiệt huyết và truyền nhiệt huyết cho các đồng nghiệp của mình và đương nhiên sẽ tuyển dụng những người có tinh thần như họ.

* * *

Ở đây chúng tôi không nói đến việc truyền cảm hứng cho mọi người thông qua lời ăn tiếng nói. Quá nhiều lãnh đạo nghĩ rằng họ có thể tạo ra nhiệt huyết bằng cách hô hào cổ động, hoặc là tô vẽ lên một bức tranh đẹp bằng lời về tương lai của doanh nghiệp trong vài năm tới nếu mọi người cố gắng hết sức. Các nhà lãnh đạo có dự đoán sát thực tế luôn tạo ra và giữ được động lực của nhân viên. Họ làm cho động lực đó trở nên thực tế và tập trung vào các thành quả theo từng giai đoạn – những mục tiêu kích thích tinh thần theo giai đoạn ngắn trước khi đạt được thành quả cuối cùng.

Bob Nardelli, Chủ tịch kiêm CEO đương nhiệm của Home Depot, là một ví dụ về khả năng truyền nhiệt huyết cho người khác. Trong công việc trước của mình, ông từng đứng đầu bộ phận Hệ thống Điện lực GE và đã làm thay đổi chi nhánh đang "hấp hối" này thành một trong các chi nhánh phát triển vượt trội nhất hãng. Ông bắt đầu đảm nhận phụ trách bộ phận Hệ thống Điện lực vào năm 1995, sau thành công tại chi nhánh Hệ thống Vận tải (bộ phận Jack Welch đã sử dụng để kiểm tra các thành viên ban quản trị tiềm năng). Trước đó, Nardelli cũng đã từng điều hành một trong các đơn vị kinh doanh tiêu dùng của GE. Hệ thống Điện lực chiếm được một nửa thị trường thế giới đối với các thiết bị tạo điện năng, nhưng chi nhánh này đang ở trong tình trạng đình trệ – vốn đầu tư giảm mạnh ở các mặt hàng quan trọng và tương lai của chi nhánh không mấy sáng sủa. Nardelli đã dự tính thúc đẩy tăng trưởng bằng việc tăng quy mô hoạt động – mở rộng cung cấp cả những thiết bị tạo điện nhỏ hơn, tham gia vào lĩnh kinh doanh mới, cung cấp không chỉ các thiết bị mà còn cả dịch vụ đến khách hàng. Ban đầu, ông vấp phải sự nghi kị và cản trở của phương thức làm việc quan liêu trước đây với những quản lý vốn tin rằng không có cách gì để vực dậy tăng trưởng mà không cần nhờ chiến dịch giảm giá.

Từng bước một, Nardelli đã lôi kéo và truyền cho họ nhiệt huyết nhờ phong cách lãnh đạo rất riêng của mình. Ngoài việc tham gia sâu sát vào tất cả các khía cạnh của hoạt động kinh doanh, ông luôn tò mò và không hề mệt mỏi – là hiện thân của tính bám sát. Không bao giờ ông kết thúc một cuộc đàm thoại mà quên tóm tắt lại các hành động cần thực hiện.

Ông cũng làm cho các mục tiêu của mình đáng tin cậy hơn bằng cách chia thành các mục tiêu nhỏ và từng bước hoàn thành xuất sắc chúng. Ông cũng khiến các quản lý vốn tách biệt trước đây tập trung hỗ trợ cấp trên cũng như thống nhất quan điểm về các mặt hàng thiết yếu và cùng tìm cách để Hệ thống Điện lực có thể thu hút thêm khách hàng. Ông hướng dẫn họ phát triển các dự kiến giá trị mới, từ khách hàng này đến khách hàng khác, từ thanh toán này đến thanh toán khác, như vậy họ sẽ nhận thức được về những khả năng mà trước đó họ chưa bao giờ nghĩ đến. Những nhà quản lý vốn đã quen với các cuộc họp đầy lo sợ thì giờ đây lại thấy mình đang mong đợi chúng và các cuộc họp tại Hệ thống Điện lực đã trở thành một diễn đàn cho hành động và phát triển cá nhân.

Họ quyết đoán khi gặp các vấn đề khó khăn

Sự quyết đoán là khả năng đưa ra các quyết định khó khăn một cách nhanh chóng, chính xác và có hành động cụ thể với từng quyết định. Các công ty thường có rất nhiều người chỉ biết xúm quanh lại mà không hề đưa ra các quyết định. Một vài nhà lãnh đạo không sẵn sàng tâm lý để đối diện với những quyết định khó khăn. Khi họ như vậy, mọi nhân viên trong chi nhánh đều biết các lãnh đạo đang do dự, chần chừ và né tránh thực tế.

Giả sử rằng có một người bước vào xin ngân sách xây dựng một chi nhánh mới ở một đơn vị kinh doanh nhìn chung là đang tiến triển khá tốt. Nhưng kinh tế lúc ấy lại đang trong tình trạng suy thoái. Bạn phải hỏi liệu đây có phải là thời gian thích hợp để lập thêm chi nhánh, hoặc việc làm đó có tốt hơn việc nhập sản phẩm từ các thị trường ngoài. Chọn cách dựa vào sản xuất bên ngoài có thể sẽ làm một nhà quản lý tốt thất vọng và làm bạn mang tai tiếng – những nhân viên của bạn chắc chắn sẽ thích lập chi nhánh riêng hơn, trong trường hợp này họ có những lý lẽ lâu dài. Nhưng biết rằng việc xây dựng chi nhánh vào thời điểm này là một sai lầm, vì thế lúc đó bạn sẽ phải đưa ra được quyết định khó khăn.

Hoặc giả sử một ai đó mà bạn rất quý mến lại đang không thể hiện được sự sắc bén. Không thử thách nào lại khó khăn, đối với những nhà lãnh đạo kém quyết đoán, hơn là việc phải xử lý những người họ vừa cất nhắc mà lại làm việc kém.

RAM: Vào tháng 1/2002, một công ty mà tôi cùng làm việc đã phải vật lộn khó nhọc với những

vấn đề nảy sinh do thiếu quyết đoán ở hai cấp bậc khác nhau. Khi cuốn sách này đã đến tay bạn đọc thì công ty này vẫn còn rất bấp bênh.

Ralph, một nhân viên có thâm niên làm việc 20 năm ở công ty được thăng chức lên vị trí Giám đốc chi nhánh vào tháng 1/2001. Ban lãnh đạo và CEO đương nhiệm của công ty cho rằng đây sẽ là bước cuối cùng trước khi Ralph được cất nhắc lên vị trí CEO vào 2003. Doanh thu của chi nhánh ông đóng một vai trò quan trọng trong lợi nhuận công ty và tỷ lệ giá - lời, kết quả này được quyết định phần lớn bởi nhiệt huyết và sự tận tụy của đội ngũ nhân viên kinh doanh. Nhưng mọi việc không diễn ra tốt đẹp. Các khu vực kinh doanh quan trọng dần bị bỏ trống vì John, Phó giám đốc kinh doanh chậm trễ trong việc cung ứng hàng kịp thời. John được ngồi vào vị trí này nhờ từng là Trợ lý Điều hành cho CEO đương nhiệm trong hai năm. Ông được xác định là người có tiềm năng cao và vị CEO này đã hứa hẹn đưa ông lên một vị trí chủ chốt trong ban điều hành.

Ngay từ khi bắt đầu, Ralph đã lo ngại về năng lực của John, bởi vì ông cảm thấy người đàn ông này không quyết đoán và không phải là người có khả năng truyền nhiệt huyết cho người khác. Mỗi lần Ralph nói chuyện với CEO về mối lo ngại của mình, ông đều bị yêu cầu kiên nhẫn và cho John thêm thời gian để phát triển. Cùng với việc quyết định về John bị gác sang một bên, doanh thu của chi nhánh bị ảnh hưởng nặng nề – và còn đe dọa đến cả tương lai công ty. Các đối thủ cạnh tranh dần giành được thị phần. Nếu sự thiếu quyết đoán của vị CEO còn kéo dài thì công ty sẽ trở thành một con mồi để các công ty khác.

Họ vận hành công việc thông qua người khác

Vận hành công việc qua người khác là một kỹ năng lãnh đạo cơ bản. Nếu không làm được việc này thì bạn cũng không thể lãnh đạo, tuy nhiên rất nhiều lãnh đạo lại không có năng lực này. Một số người bóp nghẹt sự phát triển của nhân viên thông qua việc chặn đứng các sáng kiến và tính sáng tạo của họ. Họ là những nhà quản lý tiểu tiết, năng lực lãnh đạo không vững vàng – những người thiếu niềm tin vào người khác do họ không biết cách kiểm tra nhân viên và giám sát hoạt động của họ. Họ quay như chong chóng để tự mình đưa ra được tất cả những quyết định quan trọng về từng vấn đề chi tiết, vì thế không còn thời gian để xử lý những vấn đề lớn hơn hoặc có phản ứng kịp thời với những biến cố bất ngờ. Một số người khác lại phó mặc mọi việc cho nhân viên của mình: để cho họ tự phát triển, tự cố bơi hoặc sẽ chìm, để họ tự cho phép mình làm mọi việc. Những người lãnh đạo kiểu này chỉ làm nhiệm vụ giải thích những thách thức đang đặt ra (đôi khi việc giải thích này trừu tượng thể hiện một sự mơ hồ nông cạn) và họ sẽ hoàn toàn phát quả bóng trách nhiệm sang sân cho nhân viên. Họ không đặt ra các mốc cụ

thể và cũng không hề theo sát. Sau khi mọi thứ không được vận hành như mong đợi, họ nổi giận. Cả hai kiểu lãnh đạo như trên đều sẽ làm giảm năng lực của đội ngũ nhân viên và lợi nhuận của doanh nghiệp.

LARRY: Tôi nghĩ là mình có nhiều kinh nghiệp tuyển dụng, nhưng tôi cũng đã từng mắc sai lầm. Ví dụ như chúng tôi thuê một người, Jim, phụ trách vị trí Phó Giám đốc với vai trò tư vấn. Tất cả chúng tôi đều rất ấn tượng với anh ta – một người linh hoạt, biết ăn nói tốt và đặc biệt có sức lôi cuốn khi làm việc với cấp trên. Sau một năm, chúng tôi bổ nhiệm anh ta vào vị trí giám đốc chi nhánh chính. Nhưng ngay năm sau đó, chi nhánh gặp khó khăn. Anh ta không hoàn thành đúng kế hoạch đưa sản phẩm mới ra thị trường đồng thời đánh mất thị phần vào tay đối thủ và doanh thu của chi nhánh giảm sút.

Khi đánh giá kết quả hoạt động của anh ta, chúng tôi phát hiện ra rằng nhân viên dưới quyền không thể chịu nổi anh ta. Anh ta rất lỗ mãng – "gần như một kẻ quân phiệt", một thành viên ban quản trị nói. Anh ta không để mọi người cùng đưa ra quyết định. Dần dần, việc này hình thành một khoảng cách giữa anh ta và nhân viên đến mức anh ta không thể lãnh đạo được họ nữa. Chúng tôi đã phải điều chuyển anh ta và người kế nhiệm phải mất đến một năm sau để đưa chi nhánh đó trở về vị trí ban đầu.

Các nhà lãnh đạo không thể làm việc thông qua người khác thường tốn thêm rất nhiều thời gian làm việc và thúc ép nhân viên của mình. Họ giống Charlie, người được nhắc đến trong Chương 3. Tôi luôn phải hỏi anh ta rằng "Anh vận hành cái gì? Có phải tất cả những người còn lại đang chơi trò không?" Trong những buổi họp đánh giá kết quả hoạt động gần đây, tôi thường nhắc nhở một số cá nhân tuy linh hoạt nhưng làm việc tới 80 giờ một tuần rằng họ cần thay đổi thói quen làm việc của mình và rằng làm việc 80 giờ/tuần thực sự là một điểm yếu. Những người này thường buộc những nhân viên của mình phải ở lại văn phòng hay chi nhánh cùng mình cả thứ Bảy, Chủ nhật và ngày lễ. Họ khiến cho nhân viên mệt mỏi và làm tiêu tan hết nhiệt huyết của những người xung quanh. Tôi bảo với họ rằng: "Anh cần đến công ty ít hơn, nhưng kết quả làm việc của anh vẫn phải đảm bảo như hiện tại. Hãy học cách vận hành công việc qua người khác. Bởi vì nếu anh không thể làm vậy thì cuối cùng chắc chắn anh sẽ chết đuối hoặc cạn hết sinh lực." Nếu họ thăng chức cho người khác dựa trên tiêu chuẩn giờ làm việc – được tính theo số lượng – thì nhân viên cũng sẽ gặp phải vấn đề tương tự.

Những người không thể cùng làm việc với người khác làm giảm năng lực của doanh nghiệp. Họ không tận dụng hết được tài năng nhân viên của mình và làm lãng phí thời gian của mọi người bao gồm của cả chính mình.

Họ theo sát

Sự theo sát là viên gạch nền của nghệ thuật thực thi và mỗi nhà lãnh đạo giỏi đều sát sao dõi theo như một tín đồ chăm chỉ đi lễ. Việc theo sát đảm bảo rằng nhân viên đang làm những việc đã được cam kết, theo đúng kế hoạch. Nó bộc lộ bất cứ thiếu sót về nguyên tắc và liên kết nào giữa ý tưởng và hành động và buộc những người có tư tưởng khác nhau phải tổng hòa nên những bộ phận vận hành của một công ty. Nếu nhân viên không thể thực thi kế hoạch do hoàn cảnh thay đổi thì việc theo sát đảm bảo nhân viên đó có thể xử lý nhanh chóng và sáng tạo trong những điều kiện mới. Ví dụ như những nhà lãnh đạo cấp cao của GE đều cố gắng theo đến cùng mỗi Phiên họp C trong 90 ngày – trước khi Phiên họp S bắt đầu – với một cuộc hội nghị qua điện thoại kéo dài 45 phút giữa những người liên quan đến các dự án lớn.

Các nhà lãnh đạo có thể hoặc là theo sát theo kiểu một–một (ví dụ như những phiên họp "ngoài giờ" của Dick Brown đã được thảo luận đến trong Chương 3) hoặc theo nhóm dựa trên phương pháp đưa ra nhận xét. Mọi người có thể học hỏi được những điều mới thông qua phương pháp làm việc theo nhóm. Hàng loạt các quan điểm khác nhau được nêu lên giúp mọi người có thể phát hiên ra cơ sở cho các quyết định, các đánh giá và những trao đổi thỏa hiệp. Sự tiếp xúc trực tiếp này kiểm tra được các đánh giá của mọi người và tạo định hướng cho cả nhóm.

Đừng bao giờ kết thúc một cuộc họp mà không xác định rõ sẽ có những sự theo sát nào, ai làm việc đó, làm khi nào và làm như thế nào, họ sẽ sử dụng những nguồn lực nào, khi nào diễn ra sự xem xét tiếp theo, diễn ra thế nào và với những ai. Cũng đừng bao giờ triển khai một sáng kiến nếu cá nhân bạn không tâm huyết với nó và không dự tính theo dõi nó đến cùng chừng nào nó trở thành kế hoạch của công ty.

LARRY: Một khi đã ấp ủ một sáng kiến nào đó, tôi phải chắc chắn rằng nó được đưa vào thực hiện. Nếu để cho nó mờ nhạt dần sau sáu tháng, làm lãng phí thời gian và tiền bạc của mọi người, điều đó sẽ khiến việc tôi đưa ra các sáng kiến giảm hiệu quả: "Chúng ta dành cho sáng kiến này ba tháng và sau đó, ngài Larry già cả sẽ lại kết thúc sáng kiến này để chuyển sang một cái gì đó khác thôi" và những gì nhân viên thể hiện sẽ cho thấy họ đang hoài nghi. Vì thế, tôi luôn nhấn mạnh mình tôi rất tâm huyết và chắc chắn chúng tôi sẽ làm việc này. Có thể chúng tôi sẽ làm việc này mà có hoặc là không có được sự ủng hộ của mọi người, nhưng dù thế nào thì chúng tôi cũng vẫn sẽ làm. Sau đó, nhân viên sẽ nhanh chóng nhận được thông điệp rằng đây không phải là một cuộc thử nghiệm.

Làm sao để đặt những người phù hợp vào những vị trí công việc thích hợp?

Những cuộc phỏng vấn truyền thống trước đây sẽ chẳng thể giúp nhận ra các phẩm chất của những nhà lãnh đạo có năng lực. Chúng ta thấy cuộc phỏng vấn kiểu này thường tập trung vào quá trình phát triển nghề nghiệp của người được phỏng vấn và liệt kê ra những nhiệm vụ mà ứng viên từng có. Những người phỏng vấn không đào sâu vào thành tích của người đó để xem thực sự cô ta/anh ta đã thể hiện như thế nào ở những công việc trước. Chẳng hạn như cô ta đã đặt ra các công việc được ưu tiên như thế nào? Liệu cô ta có để mọi người cùng đưa ra quyết định hay không? Liệu có thể chứng minh chính cô ta đã hoàn thành nhiệm vụ hay đã kịp chuyển sang vị trí khác trước khi các hậu quả xấu xảy đến? Có quá nhiều ví dụ về các nhà lãnh đạo được thăng tiến hoặc khen thưởng dựa trên thành tích của nhân viên và kéo theo một đơn vị kinh doanh suy yếu. Họ chuyển vị trí vào thời gian rất thích hợp và những người kế nhiệm họ phải lo thu dọn hậu quả. Ngay cả khi những người phỏng vấn có kiểm tra lại nguồn gốc thì họ cũng thường không đi vào cốt lõi vấn đề.

Khi phỏng vấn, bạn phải tạo ra trong đầu mình một bức tranh đầy đủ về người được phỏng vấn dựa trên những gì bạn khám phá được qua việc chất vấn họ. Sau đó, bạn cần phải tìm ra được những thành quả trong quá khứ và hiện tại của họ, suy nghĩ t và định hướng cho tham vọng của họ là gì.

LARRY: Việc phát triển những nhà lãnh đạo bắt đầu chính từ khâu phỏng vấn và đánh giá các ứng cử viên. Tôi không nói đến chuyện ghé qua ban nhân sự và phỏng vấn những người lọt vào vòng cuối cùng; tôi đang nói đến chuyện trực tiếp bắt tay vào tuyển dụng. Hầu hết các quá trình phỏng vấn đều có những điểm sai lầm nghiêm trọng. Có những người thể hiện tốt trong buổi phỏng vấn và cũng có những người không. Tuy nhiên, một người không thể hiện tốt trong buổi phỏng vấn lại có thể là sự lựa chọn tuyệt vời nhất cho công việc. Đó là lý do tại sao việc thăm dò kiểm tra, lắng nghe và thu thập thông tin bổ trợ lại quan trọng đến vậy. Việc làm này cần nhiều thời gian và nỗ lực để tìm hiểu, nhưng giá trị nó mang lại hoàn toàn xứng đáng.

Điều đầu tiên tôi tìm kiếm là nhiệt huyết và nhiệt tình đối với quá trình thực thi. Liệu ứng viên có thựcc sự hào hứng khi trực tiếp bắt tay làm việc, đối lập với việc chỉ nói suông về công việc hay không? Liệu cô ta có mang theo nhiệt huyết đó vào mọi việc mình làm, bắt đầu từ khi còn ở trường học? Tôi không quan tâm việc cô ta đã làm việc ở những đâu và xuất sắc hay thành công đến mức nào?

Ứng viên này thích nói về cái gì? Cô ta có vui vẻ làm việc hay chỉ loanh quanh về chiến lược và các triết lý? Cô ta có vạch ra chi tiết các trở ngại mà cô ta đã phải vượt qua không? Cô ta có giải thích vai trò của những nhân viên của mình không? Cô ta có khả năng thuyết phục và tranh thủ

được ủng hộ của các đồng nghiệp không?

Khi đánh giá một ứng viên từ ngoài công ty đến, tôi muốn làm rõ quá khứ của anh ta. Lúc đó, việc nói chuyện với những người đã thuê anh ta trước đây là rất cần thiết. Khi tôi đến AlliedSignal, tôi đã trực tiếp kiểm tra nền tảng của hàng tá ứng viên. Tôi nhớ các đồng nhiệm CEO ở công ty trước của ứng viên đã hỏi: "Sao chính ngài lại gọi điện thế này?" Tôi sẽ trả lời rằng đó là mối quan tâm riêng của tôi. Nếu thuê một ai đó, tôi không muốn chỉ có mỗi phòng nhân sự kiểm tra anh ta, mà tôi muốn tự mình kiểm chứng. Tôi không chỉ nói chuyện với duy nhất sếp cũ của anh ta và để phần công việc còn lại cho phòng nhân sự, mà cố gắng nói chuyện với hai hoặc là ba người, thậm chí nếu như việc này có thể sẽ rất mất thời gian.

Rất nhiều CEO đã từng nói rằng việc tôi gọi cho sếp cũ của các ứng viên khác biệt với hầu hết các cuộc gọi khác vì tôi tập trung quá nhiều vào nhiệt huyết, quá trình thực thi và kết quả mà ứng viên có được. Tôi thường hỏi: "Anh ta đặt ra các công việc ưu tiên như thế nào? Anh ta nổi tiếng với phẩm chất gì? Anh ta có tiếp nhận ý kiến của mọi người trong quá trình đưa ra quyết định không? Đạo đức nghề nghiêpj của anh ta là gì và mức độ nhiệt huyết của anh ta đến đâu?" Những câu hỏi kiểu này đi vào phân tích tiềm năng thật của một con người.

Khi trực tiếp gọi cho họ như vậy tôi biết mình chắc chắn sẽ có được câu trả lời thẳng thắn. Nếu biết rõ vị sếp cũ đó, tôi tin mình sẽ không nhận phải những lời nhận xét đã qua sàng lọc. Nếu việc thu thập thông tin kiểm tra từ người mà tôi đã biết lại không dễ dàng thì tôi sẽ không thuê ứng viên kia. Tuy nhiên, nếu chịu khó tìm hiểu sâu thêm một chút bạn sẽ luôn phát hiện ra một cá nhân làm cầu nối cho quá trình đánh giá các ứng viên.

Tôi đã học được bài học đó từ một sai lầm hết sức đáng tiếc mà mình mắc khi mới vào AlliedSignal. Tôi buộc phải sa thải một CEO tiếp thị cấp cao không lâu ngay sau khi thuê anh ta. Anh ta thực sự là như một cái thùng rỗng khi sử dụng toàn bộ thời gian của mình để làm ra vẻ trong khi không hề làm được bất cứ việc gì. Là một phần trong nỗ lực theo sát đến cùng sau khi đã để anh ta thôi việc, tôi đã kiểm tra ngược lại với các nhà tuyển dụng trước đây của anh ta. Một trong số những nhà tuyển dụng đó – một người mà cá nhân tôi không quen – đã nói: "Ừm, anh ta đã luôn gặp phải vấn đề như thế". Trước đó nhà tuyển dụng này đã không hề nói với tôi về vấn đề của người kia vì ông ta nghĩ có thể mình sẽ phải chịu trách nhiệm nào đó trong tương lai.

Vấn đề cơ bản là bạn phải kiên trì trong việc kiểm tra lại sự thật với các nhà tuyển dụng trước của ứng viên và đi sâu vào cốt lõi vấn đề.

Sự thật không tô vẽ

Ở hầu hết các công ty, việc đánh giá các ứng viên nội bộ cũng gặp phải những vấn đề tương tự việc đánh giá ứng viên ngoài công ty. Quá trình này được cấu trúc hết sức điển hình – trong một số trường hợp, cấu trúc đó rất quan liêu và máy móc. Một ủy viên quản trị đang chuẩn bị đánh giá một ứng viên thì nhận được những gợi ý mang tính bó buộc của đội ngũ nhân viên và chính những ý kiến này thường quyết định những chuẩn mực lãnh đạo.

Khi phỏng vấn về thành tích của một người, bạn phải đi sâu vào phân tích điểm cốt lõi khiến ứng viên đạt được hiệu quả công việc. Những thành tích của người đó là gì và họ đã phải khó khăn như thế nào để có thể đạt được những thành tích đó? Ứng viên đã huy động nỗ lực của người khác và kích thích họ vận hành công việc hiệu quả đến đâu?

Một trong rất nhiều điều mà sự đánh giá máy móc thường thiếu là việc các ứng viên đã làm việc như thế nào để hoàn thành các cam kết của mình – liệu họ làm việc này theo các phương thức làm tăng năng lực của cả công ty và nhân viên hay chỉ làm giảm những yếu tố này mà thôi. Cách mà các nhà lãnh đạo hoàn thành cam kết của mình ít nhất cũng quan trọng ngang bằng hoặc thậm chí hơn hẳn việc liệu họ có hoàn thành cam kết hay không. Hoàn thành cam kết theo cách không đúng có thể ảnh hưởng nặng nề đến công ty.

Trong những đánh giá máy móc, việc quyết định liệu một ứng viên có hoàn thành các cam kết của mình không rất đơn giản: đây là những mục tiêu mà anh ta đã được giao phải hoàn thành và đây là những số liệu chứng tỏ việc anh ta đạt được hay không. Những hoàn cảnh khác đã ảnh hưởng đến khả năng anh ta đạt được các mục tiêu này là gì? Dù kết quả đạt được chưa được như ý muốn nhưng thực ra anh ta đã làm việc hết sức xuất sắc, hay nói cách khác đã mạo hiểm hy sinh tương lai công ty để thu lợi trước mắt cho bản thân? Cùng với việc hoàn thành các chỉ tiêu, anh ta có củng cố thêm công ty, có giao cho nhân viên các nhiệm vụ làm tăng tiềm năng lãnh đạo của họ và có dành chỗ cho sự phát triển cá nhân không? Hay là anh ta chỉ để lại đằng sau một đội ngũ đã cạn kiệt sinh lực và mất hết năng lực? Bạn sẽ chẳng thể tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi như thế này trong một bản danh sách kiểm tra chỉ gồm những con số chỉ tiêu đạt được hay không.

Đôi khi hoàn thành cam kết theo cách không đúng có thể để lại những hậu quả lớn. Lucent và các hãng cung cấp viễn thông khác gặp rắc rối khi các ủy viên quản trị trong lúc cố gắng đạt được những chỉ tiêu đầy tham vọng về tăng trưởng doanh thu đã nhận thêm quá nhiều trách nhiệm với một số khách hàng khi đồng ý sẽ nhận lại sản phẩm nếu sản phẩm không bán được.

Và có thể xảy ra trường hợp còn điển hình hơn thế trong ví dụ dưới đây. Giả sử năm ngoái Dave và Mike đã đạt được những chỉ tiêu của mình còn Sue thì không. Sự đánh giá máy móc – mà một số người gọi là khách quan – sẽ đưa ra một khoản tiền thưởng cho Dave và Mike, còn Sue thì sẽ không được gì cả. Nhưng nếu bạn xem xét vấn đề kỹ hơn, bạn sẽ có được một kết quả khác.

Dave đã nhanh chóng tiến đến thành công trên một thị trường thuận lợi hơn mong đợi. Nếu quả thực anh ta làm tốt công việc của mình thì anh ta đã phải vượt mức kế hoạch 20%. Còn với chi nhánh của Sue, lợi nhuận sụt giảm vì việc bất ngờ thiếu nguyên liệu không lường trước được đã làm tăng chi phí lên 20%. Kết quả sẽ còn tồi tệ hơn rất nhiều nếu như không nhờ Sue nhanh chóng tăng tốc độ cải thiện năng suất hơn cả kế hoạch. Những đối thủ cạnh tranh của cô ấy trong cùng ngành đã không hoàn thành những chỉ tiêu của mình ở mức còn tồi tệ hơn rất nhiều.

Trong trường hợp của Mike, anh ta đã đem lại những khoản thu như đã hứa mặc dù công việc kinh doanh của anh ta cũng bị ảnh hưởng nặng nề như Sue. Nhưng anh ta đã làm được điều này bằng cách cho dừng việc phát triển hai sản phẩm mới và buộc rất nhiều sản phẩm vào mạch phân phối – một việc có hại lớn đến công việc kinh doanh của công ty vì gây ra một lượng hàng tồn kho quá mức trong quý tiếp theo. Nói cách khác, anh ta đã vay nợ tương lai để có thể tạo được những chỉ tiêu riêng của mình ở hiện tại.

Nếu có một người nào đó có thể được nhận tiền thưởng ở đây thì đó chính là Sue. Ấy vậy mà luôn xảy ra chuyện mọi người bị đánh giá một cách nghiêm ngặt dựa trên những con số chỉ tiêu, hoặc là dựa trên những tiêu chuẩn mà một số người cho là khách quan và do đó, bị xếp loại một cách tương ứng. Khi những người không xứng đáng được nhận phần thưởng, thì cả công ty đã thất bại. Các vấn đề không được giải quyết, những người làm việc không hiệu quả lại thăng tiến và những người làm tốt sẽ bắt đầu tìm kiếm công việc ở những nơi khác mà đóng góp và công sức của họ được công nhận.

Để có đánh giá đúng, nhà lãnh đạo phải xem xét kỹ lưỡng việc những người đang được xét đến đã làm thế nào để có thể hoàn thành các cam kết của mình. Người nào tạo được kết quả một cách ổn định? Ai là người có khả năng xoay sở, dám làm và có tính sáng tạo mặc dù kết quả bề ngoài tưởng chừng là một thất bại? Ai là người có được chiến thắng dễ dàng và không nỗ lực đạt những kết quả cao hơn? Và ai là người đã đổi lại tinh thần và kết quả về lâu dài của cả doanh nghiệp để có thể hoàn thành những cam kết của mình?

Không ở đâu mà đối thoại thẳng thắn lại quan trọng như ở quá trình về nhân sự. Nếu mọi

người không thể thẳng thắn đánh giá người khác thì khi đó việc đánh giá là vô giá trị – vô giá trị đối với công ty cũng như đối với người cần nhận được nhận xét.

Tuy nhiên, hầu hết chúng tôi từng thấy lại chưa bao giờ nhận được những lời đánh giá trung thực. Những người đưa ra đánh giá phải cần đến cả dũng khí cũng như khả năng kiểm soát cảm xúc mới có thể thẳng thắn được. Phổ biến hơn là một số nhà quản lý sẽ nghĩ: *"Nếu mình ngồi xuống và nói với người phụ nữ này rằng cách cư xử của cô ta không tốt thì một cuộc thảo luận đối kháng chắc chắn sẽ xảy ra và chẳng đáng làm thế."* Hơn nữa, không có được hướng dẫn, thực hành và ủng hộ, nhiều nhà quản lý không có đủ tự tin trong những đánh giá khách quan của mình để có thể khiến nó mang tính phê bình.

Don Redlinger là Giám đốc Nhân sự tại AlliedSignal cho đến tận khi hãng này sáp nhập với Honeywell, sau đó vào năm 2001 đã quay lại đảm nhận cùng chức vụ này ở Honeywell. Ông nhớ lại AlliedSignal vào thời chưa có Bossidy: "Những đánh giá hoạt động thường là một việc rất dễ chịu. Tôi sẽ ngồi xuống cùng một số người làm việc cho mình và nói: 'Thế, các anh cũng biết Harry đó, các anh cũng chỉ có thể tuyệt vời như thế ở sáu điểm này mà thôi.' Và sau đó, bằng một cách nói có vẻ mang tính đánh giá cao, tôi bảo: 'Hãy nghĩ thử xem các anh giao tiếp với mọi người thế nào' và 'Có phải là sẽ rất tuyệt nếu các anh còn có thể nâng cao hơn nữa năng lực tuyệt vời này hay sao?' Mọi thứ đều rất mơ hồ, khả quan, ngọt ngào mà không một chút gay gắt nào".

"Lẽ ra điều mà một người làm công việc đánh giá nên suy nghĩ là 'mình có thể làm cho người này khá hơn lên rất nhiều nếu mình nói cho cô ta biết cô ta đang có khuyết điểm và cần sửa chữa khuyết điểm đó'. Nếu cấp trên không thẳng thắn góp ý về những điểm yếu của bạn, hãy quay lại gặp ông ta lần nữa! Bởi vì nếu không làm vậy bạn sẽ chẳng học hỏi được điều gì cả".

LARRY: Tôi nói với các lãnh đạo của mình rằng họ phải đánh giá dựa trên thái độ phê bình chân thành– thay vì bằng những lời lẽ quá chuyên sâu. Họ có thể cố gắng lấy ý kiến từ ban nhân sự – bản thân tôi cũng làm việc này. Tôi nói với bộ phận nhân sự rằng "Đây là đánh giá của tôi. Anh biết người này rồi đấy. Anh có quan điểm khác không?" Tôi sẽ xem xét ý kiến đúng của họ và xem xét bổ sung chúng vào phần đánh giá của tôi nếu nó đúng đắn và hợp lý. Nhưng việc đánh giá cơ bản vẫn phải là trách nhiệm của tôi. Người nhận được đánh giá phải cảm thấy đó là tôi, chứ không phải ai khác là người quyết định và rằng tôi có đủ quan tâm cần thiết đến vấn đề đánh giá này.

Một sự đánh giá đúng, thẳng thắn phải nói về những việc mà ứng viên đã làm tốt và những việc mà anh ta cần làm tốt hơn. Chỉ đơn giản vậy thôi. Sự đánh giá này không dùng đến những từ

chung chung chẳng nói lên được điều gì. Tất cả đều rất rõ ràng. Tất cả đều rất chi tiết. Tất cả đều đi thẳng vào vấn đề. Và như thế tất cả đều bổ ích.

Ví dụ như nếu bạn đang đánh giá một người, bạn có thể nói: "Anh có tham vọng, nhiệt tình và anh làm việc với mọi người rất tốt. Anh có tư duy mạch lạc, có óc phân tích và anh có khả năng làm việc theo nhóm tốt. Vậy giờ anh sẽ làm gì để tốt hơn nữa? Tuy nhiên, anh không đủ sắc sảo và quyết đoán. Anh không phát triển chi nhánh của mình theo yêu cầu của chúng tôi – năm ngoái anh không thăng chức đủ số nhân viên." Sau đó, bạn phải minh họa cho điều này bằng những ví dụ cụ thể mà mình đã quan sát được.

Việc đánh giá cũng cần phải được thực hiện dựa trên bối cảnh công việc cụ thể của người được đánh giá. Ví dụ như tại Honeywell, những nhà lãnh đạo của chúng tôi phải liên tục liên hệ với nhân viên, với thực tế sản xuất và chiến lược, vì thế họ xem xét hoạt động của mỗi người trong từng lĩnh vực cụ thể. Chẳng hạn nếu một người làm việc trong khâu sản xuất yếu về mặt chiến lược thì điều này sẽ được lưu ý lại như là một việc anh ta cần tập trung hơn.

Nhà lãnh đạo khi đánh giá cũng phải chỉ ra được phương án giải quyết những hạn chế của người được đánh giá, chỉ nói chuyện với anh ta thôi là không đủ: "Chúng tôi sẽ huấn luyện người này," hoặc là "Anh ta cần được giao thêm những nhiệm vụ khác để xử lý sự thiếu sót này." Nhà lãnh đạo cần tự gắn mình vào việc đưa ra sự trợ giúp.

Sau đó, nhà lãnh đạo cần ngồi lại với người được đánh giá và cùng thảo luận những đánh giá đã đưa ra. Nếu tôi đưa ra đánh giá thì cuối cùng tôi sẽ nói: "Bây giờ tôi cho anh lời cuối cùng. Anh vừa mới nghe những gì tôi nghĩ đó – anh có muốn thêm điều gì nữa không?" Anh ta sẽ nói gì đó và sau đó, tôi sẽ nói: "Được rồi, giờ thì chúng ta đã vừa cùng nhất trí đây là những vấn đề anh cần phải xử lý. Một số trong các vấn đề có thể nằm sâu trong bản chất con người anh và không nhất thiết anh phải thay đổi chúng. Nhưng anh có thể hạn chế và cải thiện chúng." Cuối cùng là người được đánh giá ký tên vào bản tài liệu và công nhận: "Rồi, ngài vừa đánh giá một số điều đúng đắn về tôi. Tôi đánh giá cao những ý kiến đó. Tôi công nhận rằng mình còn cần học hỏi thêm và tôi sẽ vượt qua các vấn đề của mình trong thời gian sắp tới."

Những đánh giá như vậy cứ thế nối tiếp nhau, với hàng ngàn nhân viên, trong khắp Tập đoàn Honeywell. Khi đến một trong những chi nhánh của công ty, tôi xem xét đánh giá của tất cả những lãnh đạo cấp cao ở đó và những nhân viên trực tiếp của họ – có thể là 50, hoặc là 75 người trong số họ. Tôi xem xét qua tất cả những người có tiềm năng phát triển cao mà trước đây đã được cất nhắc vì có tiến bộ và hoạt động hiệu quả. Tôi xác định ra những người làm việc không hiệu quả và quyết định cần phải làm gì với họ. Tôi theo sát bằng việc gửi đến từng cá

nhân một bản ghi chú công việc dài khoảng năm hoặc sáu trang. Sau sáu tháng tôi sẽ quay trở lại và xem xét một lần nữa để chắc chắn những công việc đó đã được thực hiện.

Nếu phương hướng làm việc đó trở thành một dòng chảy xuyên suốt công ty như đã dự tính thì nó sẽ thay đổi được nguồn nhân lực của bạn.

* * *

Những người không quen với việc đưa ra những đánh giá thẳng thắn thì lúc đầu sẽ rất chật vật với quá trình này. "Họ sẽ chống lại," Redlinger nói. "Làm thế nào để bạn có thể khiến họ hiểu được quá trình đó? Khi chúng tôi mới bắt đầu thì mọi sự rất rối rắm và khó khăn. Đôi khi bạn cần áp dụng một vị trí hơi cực đoan để có thể lấy được sự chú ý của mọi người. Một số người sẽ nói: "Ngài Harry đáng kính đã làm được những việc thật tuyệt vời" và phản ứng có thể sẽ là: "Anh điên à? Ông ta là kẻ vô tích sự. Ông ta chưa bao giờ tạo ra được kết quả nào cả. Ông ta chỉ có toàn những lời rỗng tuếch mà thôi." Chúng ta sẽ phải tranh cãi về những người này, nhưng cuối cùng thì mọi người đều hiểu rõ hơn về người đang được đánh giá.

"Những đánh giá thẳng thắn dạy cho các nhà quản lý biết tập trung vào chất lượng đội ngũ tài năng của mình như một lợi thế cạnh tranh căn bản. Dần dần, khi họ phát triển công ty của mình, thì công việc kinh doanh tiến triển thuận lợi hơn trước rất nhiều và họ có thể cạnh tranh hiệu quả hơn với những lãnh đạo tài ba khác. Và bản chất của các cuộc đối thoại cũng thay đổi. Thay vì tranh cãi về chất lượng và hoạt động của các cá nhân, những cuộc đối thoại này tập trung hơn vào việc chúng ta sẽ làm thế nào để có thể giúp đỡ anh A, cô B vượt qua khoảng cách nào đó về kiến thức, kinh nghiệm, hay năng lực, hoặc là chúng ta nên chuyển họ đi đâu."

Không có gì tinh vi phức tạp trong quá trình đặt những người phù hợp vào những vị trí công việc thích hợp. Đó là vấn đề thuộc về tính hệ thống và kiên trì trong việc phỏng vấn và đánh giá nhân viên rồi dùng những nhận xét có ích để phát triển họ.

Ba nền tảng xây dựng cơ bản mà chúng tôi đã miêu tả trong Phần II là cơ sở cho ba quá trình cốt lõi của việc thực thi. Nếu các nhà lãnh đạo của bạn là những người có hành vi cùng phương thức làm việc và trao thưởng cho thực thi cũng như một hệ thống kiên định về phân công đúng người đúng việc thì bạn thực có một nền tảng vững chắc sẵn sàng cho việc vận hành và quản lý hiệu quả mỗi quy trình trong các quá trình cốt lõi.

6. Yếu tố con người

Mối liên kết giữa chiến lược và hoạt động

Trong ba mắt xích cơ bản của một quá trình điều hành kinh doanh: chiến lược - con người - hoạt động, yếu tố con người có vai trò quan trọng nhất. Hơn hết, chính con người là chủ thể đưa ra các đánh giá về sự thay đổi của thị trường, hoạch định chiến lược kinh doanh dựa trên các đánh giá đó và cuối cùng, cũng chính con người triển khai chiến lược thông qua hoạt động thực tiễn. Nói đơn giản hơn, nếu không có một chiến lược nhân sự hợp lý, chắc chắn bạn không thể hoàn thành bất cứ một công việc kinh doanh nào trong tương lai.

Một chiến lược nhân sự hiệu quả góp phần thực hiện được ba chức năng sau đây: Thứ nhất, đánh giá các nhân viên chính xác và sắc sảo. Thứ hai, phát hiện và phát huy các tài năng lãnh đạo ở mọi cấp độ trên mọi lĩnh vực mà công ty cần khi thực hiện chiến lược kinh doanh. Thứ ba, hoàn thiện bộ máy lãnh đạo trở thành cơ sở đưa ra các kế hoạch

Rất ít công ty có thể hoàn thành được cả ba mục tiêu trên. Một trong những thiếu sót lớn nhất trong chiến lược nhân sự truyền thống là chỉ tập trung đánh giá công việc các cá nhân đang làm hiện tại. Trong khi đó, điều quan trọng hơn cần xem xét là liệu họ có thể đảm nhiệm công việc trong tương lai hay không. Có rất nhiều nhà quản lý đã điều hành tốt, thậm chí hoàn hảo tổ chức/công ty của họ, song lại không thể tiếp tục duy trì sự thành công đó. Còn các công ty thường đợi cho tới khi thu về lợi nhuận rồi mới đưa ra quyết định bổ nhiệm lại các vị trí lãnh đạo chủ chốt. Lúc đó, hậu quả đã rõ ràng: các kết quả kinh doanh không đáp ứng được chỉ tiêu đề ra và công ty đành phải sa thải người quản lý.

RAM: Chiến lược nhân sự thất bại có thể gây tổn hại của công ty hàng tỷ đô-la. Dưới đây là một ví dụ rõ ràng hiếm thấy. Cách đây vài năm, CEO của một công ty hóa phẩm nọ với số vốn 4 tỷ đô-la đã quyết định đầu tư 250 triệu đô-la để xây dựng một nhà máy ở Indonesia. Đó là một phần trong chiến lược của ông nhằm chuyển những nguồn lực từ một thị trường phát triển chậm như Mỹ sang những nước đang phát triển, một kế hoạch đầy triển vọng. Ông ta giao dự án này vào tay một người quản lý xuất sắc của một công ty chi nhánh ở Brazil. Tới đầu năm 2001, vị CEO gọi tôi tới và buồn rầu nói: “Anh hãy đi Indonesia. Khoản đầu tư 250 triệu đô-la ở Indonesia đã quẳng đá vào cổ tôi rồi. Anh hãy điều tra vụ này cho tôi”. Tôi đã tới Jakarta và nhận thấy tình hình hoàn toàn vô vọng. Nhà máy ở Indonesia đi vào hoạt động chậm hơn so

với tiến độ bởi sự chậm trễ trong việc xây dựng. Viên quản lý người Brazil đã không thể thoả thuận với bên xây dựng; không thể xin được giấy phép; không thể dàn xếp với các đơn vị kinh doanh khác; cũng như không thể thuyết phục những người ông ta cần. Và cuối cùng, khi nhà máy đi vào hoạt động, ông ta lại không thể bán được hàng hóa do mình sản xuất ra.

Người quản lý này không đủ khả năng để điều hành một công việc kinh doanh tổng hợp. Ông hầu như không biết công việc kinh doanh phải được thực hiện ra sao dù ở đất nước Brazil của ông ta, hay ở Indonesia đi chăng nữa. Đúng là ông đã điều hành nhà máy ở Brazil rất tốt. Nhưng ông ta là một chuyên gia kỹ thuật chứ không phải một nhà quản lý toàn diện. Ông không hiểu về những mối quan hệ phức tạp với khách hàng, về thị trường, về giá cả, về những mối quan hệ cần phải xây dựng và duy trì với các cơ quan chính phủ ở một đất nước như Indonesia. Ông không có khả năng hoạt động trong lĩnh vực chính trị. Mà ở Indonesia, đây lại là một điều kiện tiên quyết khi làm kinh doanh. Ông ta không có sự nhạy bén kinh doanh – kỹ năng cơ bản nhất của một người quản lý; không có tầm nhìn tổng quát và không tính toán được đầy đủ cách thức một cơ hội kinh doanh tạo ra lợi nhuận. Ông là một nhà kinh doanh "ngây thơ", thậm chí không biết lựa chọn và sử dụng hợp lý nhân viên bản địa. Ông duy trì sự liên lạc kém cỏi thiếu hiệu quả với ban quản trị, những người cũng không hiểu gì về Indonesia. Không một ai trong số 20 ủy viên ban quản trị cấp cao từng tới Indonesia dù là để du lịch. Họ nhận lời khuyên về việc kinh doanh ở Indonesia từ một hãng tư vấn của Mỹ. Hãng này lại không cung cấp thông tin về thực tế kinh doanh ở Indonesia.

Vậy không lẽ ban quản trị lại quyết định rót 1/4 tỷ đô-la vào đầu tư ở Indonesia một cách vô cớ? Khi lựa chọn nhà quản lý trong việc đầu tư này, vị CEO đã lý luận rằng họ cần một người chuyên sâu về kỹ thuật, một người đến từ một nước đang phát triển, có khả năng điều hành công việc kinh doanh ở một nước đang phát triển khác. Chiến lược nhân sự của ông ta không hề đề cập đến sự nhạy bén kinh doanh, hay những phẩm chất của người lãnh đạo.

Trong việc lựa chọn người quản lý khi thực hiện một chiến lược kinh doanh, những quyết định sai lầm như trên diễn ra rất phổ biến. Phần lớn các nhà lãnh đạo thường băn khoăn liệu họ nên mở rộng kinh doanh ra nước ngoài hay nên thực hiện một kế hoạch kinh doanh nội địa mới thay vì tự hỏi câu hỏi cơ bản nhất: "Ai là người sẽ thực hiện chiến lược kinh doanh này và họ có thể đảm đương được hay không?"

Chiến lược kinh doanh kể trên vốn rất ổn, nhưng công ty hóa phẩm không có chút hy vọng nào triển khai được nó. Khi trở lại Mỹ, tôi đã khuyên CEO phải hủy bỏ ngay việc đầu tư ở Indonesia. Cuối cùng ông ta cũng nghe theo và bán rẻ nhà máy cho một ông chủ ở một quốc gia khác.

Trái ngược với tình hình thảm hại của các chi nhánh ở nước ngoài, ở các chi nhánh tại Mỹ chiến lược nhân sự của công ty này được thực hiện rất tốt. Nhờ vậy, công ty vẫn giữ được vị trí lớn thứ ba trong lĩnh vực hóa phẩm tại Mỹ, mang lại nguồn lợi lớn cho các cổ đông. Trong suốt 10 năm qua, giá cổ phiếu của công ty đã đạt mức cao hơn 25% so với chỉ số S&P 500 . Không phải ngẫu nhiên, những thành tích tốt của công ty đã được ghi nhận trong cơ sở dữ liệu về các công ty trên toàn cầu.

Vào năm 1997, công ty hóa phẩm này lại phải đối mặt với cuộc khủng hoảng trong việc lựa chọn nhà lãnh đạo. Hoạt động của họ tại châu Âu thật đáng thất vọng. Mỗi quốc gia là một lãnh địa riêng bất khả xâm phạm và người ta đã không thể kết hợp chiến lược kinh doanh của các công ty chi nhánh trong một chiến lược chung cho toàn châu Âu. Bất lực trong việc kêu gọi sự hiệp lực của các công ty chi nhánh, CEO khu vực châu Âu vào thời điểm đó đã tính đến việc về hưu.

Chi nhánh tại châu Âu rõ ràng cần một vị giám đốc, người có khả năng tập hợp các công ty chi nhánh dưới một chiến lược chung cho toàn châu lục và có khả năng triển khai chiến lược đó một cách tích cực. Người nào đáp ứng được các yêu cầu trên sẽ là ứng cử viên sáng giá nhất cho cương vị CEO của cả tập đoàn. Vì thế, tiêu chuẩn lựa chọn rất khắt khe. Vị CEO cần có tầm hiểu biết rộng và sâu, có khả năng phân tích tác động của môi trường bên ngoài đối với công việc kinh doanh, xây dựng một cách quản lý mới nhanh gọn hơn, sâu sát hơn, cũng như có thể hoạch định và triển khai những chiến lược kinh doanh tầm cỡ.

Từ trước tới nay, những người được lựa chọn cho vị trí CEO đa phần là người Mỹ, đôi khi là người châu Âu. Thế nhưng lần này, không ai trong số các ứng cử viên người Mỹ, Âu đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn đề ra. Sau nhiều hồi tranh cãi, một ứng cử viên không ngờ đến đã được lựa chọn dựa trên thành tích cá nhân trong hệ thống cơ sở dữ liệu. Đó là một người sinh ra và lớn lên ở một quốc gia đang phát triển. Trong ba năm liên tiếp, người này đã đạt được những thành tựu vượt trội so với bất cứ một đối thủ cạnh tranh nào khác. Trong rất nhiều nếu như không muốn nói là hầu hết các trường hợp, ban quản trị thường tìm kiếm các ứng cử viên bên ngoài, chứ không mấy để ý đến ứng cử viên này. Nhưng lần này sau khi cân nhắc tất cả các mặt, ban quản trị đã quyết định giao phó công việc quản lý kinh doanh ở châu Âu cho anh ta. Anh ta đã rất thành công và đầu năm 2002, anh đã trở thành ứng cử viên sáng giá nhất cho chiếc ghế CEO của tập đoàn.

* * *

Tuy nhiên, lựa chọn người phù hợp vào một cương vị nhất định không phải lúc nào cũng rõ

ràng như ví dụ trên. Đôi khi, sự lựa chọn này có nghĩa là thay thế một người lãnh đạo giỏi bằng một người được trang bị tốt hơn để dẫn dắt công ty đến những tầm cao hơn.

RAM: Luận điểm trên sẽ được chứng minh qua ví dụ dưới đây. Từ cuối những năm 1980 tới cuối những năm 1990, có một nhà quản lý của một công ty chi nhánh đã đưa công ty của mình từ vị trí số ba lên ngôi đầu bảng trên toàn thế giới trong lĩnh vực kinh doanh của nó. Anh ta đã toàn cầu hóa việc sản xuất, cung cấp sản phẩm có dịch vụ kèm theo và tăng sản lượng một cách ngoạn mục. Hầu như chưa có ai trong công ty này làm được tốt hơn anh ta trong công tác thực thi.

Tuy nhiên trong một cuộc họp về hoạch định chiến lược kinh doanh, ban quản trị công ty cho rằng mức tăng trưởng tổng doanh thu của công ty trong tương lai sẽ phụ thuộc vào hai nhân tố. Trước hết là việc xác định lại nhu cầu của thị trường một cách tổng quát và sáng tạo hơn. Bên cạnh đó là phát triển sản xuất nhanh hơn nữa những sản phẩm sử dụng công nghệ mới để công ty có thể ra giá cao hơn so với thị trường. Khi lựa chọn ứng cử viên đáp ứng được những đòi hỏi chiến lược trên, bất kể những thành tựu khó ai bì kịp của anh chàng giỏi giang của chúng ta, CEO cho rằng đơn vị này sẽ không thể đạt đến một tầm cao hơn nếu như không có một vị lãnh đạo mới và một đội ngũ quản lý mới.

Quyết định này của CEO tổng công ty không khác gì một cú trời giáng đối với quản lý cũ. Tuy nhiên, công ty đã tạo mọi điều kiện để anh tìm một công việc mới, đồng thời cho phép anh kéo dài thời gian chuyển giao công việc tới vài tháng. Kết quả là trước khi từ chức, anh đã nhận được một công việc rất tuyệt vời, rất phù hợp với khả năng ở một công ty khác. Sau ba năm, những kết quả thu được đã chứng minh quyết định của Tổng Giám đốc là hoàn toàn sáng suốt. Đội ngũ quản lý mới đã đưa mức tăng doanh thu lên 15% và mức tăng lợi nhuận lên tới 18%.

Tuy nhiên, chúng ta phải có biện pháp ngăn chặn sớm trước khi tình hình trở nên xấu đi. Đơn giản bởi vì cho tới khi chúng ta nhận thấy những dấu hiệu bất ổn thì một nhà điều hành không phù hợp có thể đã gây ra thiệt hại rất lớn cho công ty. Chúng ta đều biết rằng các nhà lãnh đạo sẽ bị buộc từ chức khi phương thức điều hành của họ không tạo lập được những nhóm làm việc hiệu quả và không khơi dậy tinh thần làm việc hăng say của đội ngũ nhân viên. Việc quan sát cách thức điều hành của một người rồi đưa ra đánh giá về họ là một việc làm không mấy khó khăn. Điều khó khăn hơn là phải có tầm nhìn để đảm bảo rằng một nhà quản lý không phù hợp không thể nắm giữ các vị trí chủ chốt. Những ý kiến phản hồi sớm về cách thức điều hành của nhà quản lý có vai trò quan trọng trong việc tăng cường sức cạnh tranh của công ty.

Ở đa phần các công ty, để xây dựng được nguyên tắc thực thi, ngay cả những lãnh đạo cấp cao

nhất cũng cần phải thay đổi thái độ trong công việc. Vài năm trước tôi làm việc cho một công ty đường sắt khá lớn. Vị Phó CEO của công ty, Jones có cách cư xử không dễ chịu chút nào. Điều đó ảnh hưởng không tốt đến toàn thể công ty. Ngoài văn phòng, anh ta là người khá thân thiện; nhưng ở công ty lại là một người độc đoán, chuyên quyền cứng nhắc. Anh ta đã từng la mắng thậm tệ các nhân viên trên hệ thống thông tin nội bộ, kết nối tất cả các văn phòng chi nhánh của công ty ở các quốc gia khác nhau. Tất cả mọi người đều biết anh ta xâm phạm một giá trị cơ bản được nhấn mạnh nhiều lần ngày nay – đó là sự tôn trọng các cá nhân. Nhưng anh ta kiểm soát tới 80% nguồn vốn và lượng nhân viên, vì thế quyền lực của người này rất lớn, có thể tiếp nhận hay sa thải ngay lập tức bất kỳ một nhân viên nào anh ta muốn.

Jones không chỉ cư xử theo cách đó với cấp dưới và bạn đồng nghiệp mà còn tỏ ra coi thường những người đồng cấp và thậm chí cả ông CEO của công ty đường sắt nọ. Trước đây CEO đã từng rời công ty một lần, sau đó quay lại và nắm giữ cương vị cao nhất. Jones rất hậm hực và cho rằng vị trí đó lẽ ra phải thuộc về mình. Vì thế, cách trong cư xử với Giám đốc, Jones tỏ ra không hề tôn trọng. Còn Giám đốc, vốn là một người thông minh, chu toàn, có cách cư xử nhã nhặn, luôn cố gắng thay đổi dần thái độ của Jones nhưng chẳng đi tới đâu cả. Nói chung, ông ta rất khoan dung với cách cư xử của Jones bởi những gì Jones đóng góp cho công ty đường sắt của họ.

Một ngày nọ, tôi tham gia cuộc họp ban quản trị của công ty đường sắt đó. Vị CEO vẫn với thái độ hòa nhã và lịch sự thường ngày giải thích rằng ban quản trị cần phải đạt được một số mục tiêu nhất định. Điều này đòi hỏi việc cơ cấu lại chi phí sản xuất, nhất là những khâu thuộc phạm vi trách nhiệm quản lý của Jones. Jones đã phản ứng quyết liệt với ý kiến đó bằng những lời lẽ khiếm nhã và một thái độ hạ mình đáng ngạc nhiên. Jones nói dứt khoát và quả quyết với CEO của công ty rằng đề xuất của ông hoàn toàn không thể thực hiện được. Jones cho rằng ông CEO với tính cách hòa nhã và lịch sự sẽ không sa thải anh ta. Nếu anh ta chống lại ông Giám đốc thì ban quản trị có lẽ sẽ không ủng hộ đề xuất của ông ấy nữa. Hơn nữa, Jones còn nghĩ công ty sẽ chẳng thể hoạt động được một khi anh ta bị sa thải. Nhưng Giám đốc đã kéo Jones ra khỏi cuộc họp và để Ban quản trị giải quyết vấn đề này bằng cách biểu quyết. Kết quả là một tháng sau, Jones phải ra đi. Cả công ty như được giải thoát. Vị trí của anh ta ngay lập tức có người khác đảm nhiệm. Sự thay đổi cung cách quản lý và việc cơ cấu lại chi phí theo đề xuất của CEO đã làm cho giá cổ phiếu của công ty đường sắt tăng lên gấp đôi chỉ trong vòng bốn năm.

Những nhà quản lý như Jones không những làm hao kiệt nhiệt huyết của cả công ty, mà còn ngăn cản các nhân viên phát huy khả năng của họ. Cần phải hiểu rằng một nhà lãnh đạo mà

không kiểm soát được ứng xử của mình thì không thể tiếp tục công việc quản lý.

* * *

Một chương trình nhân sự cụ thể sẽ là một nền tảng hùng mạnh giúp doanh nghiệp xác định nhu cầu nhân sự và lên kế hoạch hành động để đáp ứng được các nhu cầu nhân sự khác nhau. Quá trình đó được thực hiện dựa trên các nguyên tắc sau:

• Gắn kết chiến lược nhân sự với việc hoạch định kế hoạch chiến lược và kế hoạch kinh doanh cụ thể trong từng giai đoạn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Nói cách khác là phải gắn kết việc sử dụng lao động với việc thực hiện các mục tiêu kế hoạch, nhất là các mục tiêu tài chính cụ thể.

• Củng cố hệ thống lãnh đạo của công ty thông qua việc khuyến khích sự tiến bộ liên tục của nhân viên, phát huy khả năng thăng tiến và làm giảm dần tình trạng trì trệ trong xử lý công việc.

• Có hướng giải quyết hợp lý những nhân viên không hoàn thành công việc được giao.

• Thay đổi nhiệm vụ và cải cách hoạt động của bộ phận Quản lý nhân sự.

Xây dựng nền tảng thứ nhất: Gắn kết việc sử dụng lao động với chiến lược và hoạt động của công ty

Nguyên tắc đầu tiên trong việc triển khai chiến lược nhân sự của một công ty là việc đặt vấn đề sử dụng lao động trong từng giai đoạn chiến lược của công ty đó, bao gồm trong ngắn hạn (0 - 2 năm), trung hạn (2 - 5 năm) và dài hạn (trên 5 năm). Điều này đồng nghĩa với việc nhà điều hành công ty phải đảm bảo rằng luôn có đủ số lượng nhân viên với chất lượng phù hợp để triển khai một chiến lược kinh doanh nào đó.

Trường hợp của của công ty XYZ là một ví dụ. XYZ là một công ty chuyên sản xuất phụ tùng máy bay. Công ty này vừa vạch ra một chiến lược kinh doanh mới với hai thay đổi quan trọng. Thứ nhất là công ty sẽ không chỉ dừng lại ở việc cung cấp sản phẩm phụ tùng máy bay mà còn cung cấp cả dịch vụ hậu mãi đi kèm với các sản phẩm đó nhằm mục đích giữ được những đơn đặt hàng truyền thống, đảm bảo một khoản thu nhập cố định cho công ty. Thứ hai là việc mở rộng kinh doanh, công ty sẽ sản xuất cả những sản phẩm khác bên cạnh phụ tùng máy bay. Để phù hợp với chiến lược kinh doanh đó, cuộc tranh cãi về chiến lược nhân sự của công ty XYZ sẽ tập trung vào thảo luận lại xem những kỹ năng nào là cần thiết của một nhân viên XYZ. Điều đó có ý nghĩa vô cùng cần thiết để xây dựng những giải pháp – hình thành một môi trường kinh

doanh mới cho công ty. Từ trước tới nay, công ty XYZ luôn có rất nhiều nhân viên giỏi giang. Nhưng để thực hiện được đề án kinh doanh mới, công ty này cần phải đánh giá lại đội ngũ cán bộ quản lý và tuyển dụng thêm những nhân viên kinh doanh mới. Đối với những nhà điều hành công ty, những câu hỏi được đặt ra là: Đến khi nào kỹ năng của các nhân viên của họ sẽ trở thành lạc hậu? Cần bao nhiêu thời gian đào tạo lại các kỹ sư để đáp ứng được đòi hỏi của chiến lược kinh doanh mới? Và ai sẽ là người đảm nhiệm các công việc trên?

Một vấn đề khó khăn mà bạn với tư cách một nhà điều hành phải thực hiện là việc xác định xem những quản lý nào không còn đáp ứng được những đòi hỏi của đề án kinh doanh mới. Hẳn là chẳng có nhà điều hành nào muốn nói với những nhân viên của mình rằng họ không còn phù hợp với công việc nào đó ở cấp độ cao hơn. Nhưng đó là điều bạn bắt buộc phải làm. Chiến lược nhân sự mà chúng ta đang nghiên cứu yêu cầu các nhà điều hành phải đặt ra và trả lời được câu hỏi này.

Sự gắn kết giữa yếu tố con người với yếu tố chiến lược và yếu tố hoạt động còn giúp tránh được những khó khăn về mặt tổ chức nhân sự cho một công ty trong những năm tiếp theo. XYZ cần phải cải tiến phương pháp quản lý hệ thống các nhà cung cấp, đặc biệt là khi XYZ đang chuẩn bị cung cấp dịch vụ hậu mãi của mình tới các khách hàng quen thuộc. Ngoài việc phải tuyển dụng những nhân tài mới, điều này đòi hỏi công ty phải nâng cấp dịch vụ hậu mãi lên thành một đơn vị hạch toán độc lập và báo cáo trực tiếp lên Chủ tịch Hội đồng quản trị. Điều này sẽ cho phép dịch vụ hậu mãi có khả năng hoạch định tương lai của mình.

Chiến lược kinh doanh của công ty XYZ:

Trở thành nhà cung ứng hàng đầu cho các tầng lớp khách hàng khác nhau trên toàn cầu.

Các chiến lược cụ thể trong từng giai đoạn:

Chiến lược ngắn hạn (0 - 2 năm):

• Mở rộng dây chuyền sản xuất hiện tại, tìm kiếm các giải pháp kinh doanh mới

• Đưa ra các sáng kiến để mở rộng việc cung cấp dịch vụ sau hậu mãi cho các mối hàng quen thuộc

• Nắm bắt được những công nghệ sản xuất mới

Chiến lược trung hạn (2 - 5 năm):

• Đi sâu khai thác các nhóm khách hàng quen thuộc

• Phát triển phương pháp tiếp cận với nhóm khách hàng tiềm năng

• Đánh giá và làm việc với các đối tác chiến lược

Chiến lược dài hạn (trên 5 năm):

• Trở thành hãng tiên phong trong việc áp dụng các công nghệ nhảy vọt

• Thiết lập nhiều hơn nữa các đối tác có lợi

• Khuyến khích các ý tưởng tìm ra nguồn vật liệu mới, giá rẻ

Xây dựng nền tảng thứ hai:

Củng cố hệ thống lãnh đạo thông qua việc đánh giá sự tiến bộ thường xuyên, xem xét nhu cầu thăng tiến và giảm nguy cơ mất nhân viên

Để hoàn thành các kế hoạch trung hạn và dài hạn, các công ty phải xây dựng được một đội ngũ lãnh đạo triển vọng và có khả năng thăng tiến cao. Ngay hôm nay bạn cần đánh giá năng lực của các nhà quản lý, lựa chọn những người có khả năng đảm nhiệm những nhiệm vụ lớn hơn. Việc trao đổi ý kiến về những đánh giá nêu trên sẽ giúp xác định được số lượng và chất lượng phù hợp của đội ngũ quản lý khi thực hiện một chiến lược nhất định. Đây là nguyên tắc quan trọng nhất để nâng cao lợi thế cạnh tranh của một công ty.

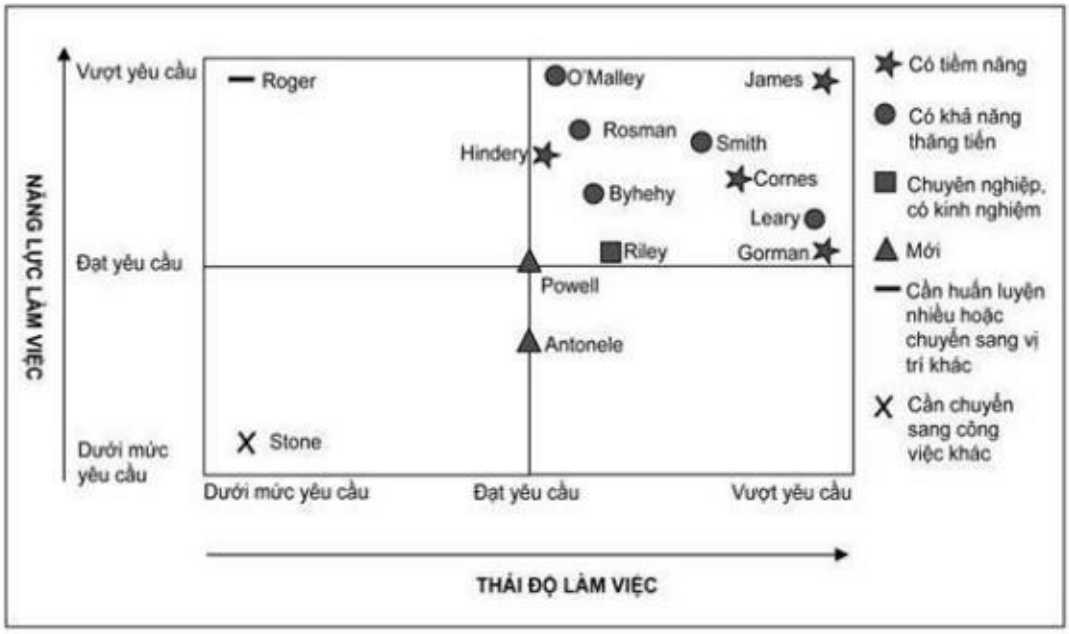
Bảng tóm tắt các đánh giá về khả năng lãnh đạo của đội ngũ quản lý: Bảng đánh giá sơ lược khả năng lãnh đạo của đội ngũ quản lý (Hình 1) được coi là một công cụ hữu ích góp phần hoàn thiện bức tranh tổng thể về hệ thống lãnh đạo của công ty. Bảng đánh giá so sánh cả năng lực hoạt động lẫn thái độ làm việc của một nhóm các nhà lãnh đạo. Trở lại ví dụ về công ty XYZ. Bảng đánh giá sơ lược năng lực lãnh đạo không chỉ thể hiện sự kiện các CEO giành được những hợp đồng béo bở (thể hiện năng lực hoạt động), mà còn chỉ ra những ai là người biết hợp tác với đồng nghiệp và những ai chỉ thích cô lập một mình (thể hiện thái độ làm việc). Những giải pháp mới trong việc bán hàng rõ ràng đòi hỏi một phương pháp làm việc theo nhóm. Do đó, các CEO, người tự coi bản thân mình là những cá nhân anh hùng, sẽ cần phải hình thành một nhận thức mới về thái độ làm việc để có thể thành công trong một môi trường kinh doanh mới.

Bảng đánh giá sơ lược đưa ra một cái nhìn tổng quát về nhóm lãnh đạo để thấy những ai có nhiều tiềm năng và những ai có khả năng thăng tiến. Những người có cả hai phẩm chất nêu

trên được xếp ở góc phần tư phía trên bên phải trong bảng đánh giá. Tương tự, bảng này cũng chỉ ra những cá nhân có năng lực hoạt động tốt song cần sửa đổi thái độ làm việc và các cá nhân không đạt yêu cầu ở cả hai chỉ tiêu – năng lực lẫn thái độ làm việc. Bảng đánh giá khả năng lãnh đạo là kết quả cuối cùng sau khi tổng hợp ba thông tin và dữ liệu quan trọng – đó là Bảng đánh giá sự tiến bộ liên tục, việc xem xét nhu cầu thăng tiến và những phân tích về nguy cơ của việc "mất nhân viên".

Bảng đánh giá sự tiến bộ thường xuyên: Bảng đánh giá sự tiến bộ thường xuyên (Hình 2) có vẻ rất giống một bảng đánh giá năng lực hoạt động cổ điển. Điểm khác nhau cơ bản là bảng đánh giá sự tiến bộ thường xuyên không chỉ thể hiện những điểm nổi bật trong năng lực hoạt động của nhà quản lý, bao gồm cả những việc đã làm được và những mục tiêu chưa làm được; mà còn đặt ra một cách rõ ràng, cụ thể và hữu ích những mặt cần phát triển đối với mỗi cá nhân. Vì vậy, Bảng đánh giá sự tiến bộ thường xuyên là công cụ hỗ trợ các cá nhân tự hoàn thiện năng lực hoạt động của mình.

Hình 1: Bảng đánh giá sơ lược năng lực lãnh đạo của đội



Hãy cùng xem xét trường hợp Susan James, một Phó CEO. Trong Bảng đánh giá năng lực lãnh đạo, James được xem là một người có nhiều triển vọng. Trong năm 2001, James đã đạt được một số thành tích nổi bật: thứ nhất là phát triển chiến lược hậu mãi trong một môi trường có nhiều phương pháp bán hàng mới; thứ hai là phát triển chiến lược thị trường và chiến lược gia tăng lợi nhuận ở thị trường châu Âu. Sang năm 2002, thách thức đối với cô là việc tiếp tục triển khai chiến lược hậu mãi của năm trước, đặc biệt là trong việc quản lý hệ thống các nhà cung cấp. Sau khi khách hàng đã biết đến phương pháp kinh doanh mới này cũng như sản phẩm của nó, cô vẫn có những nhu cầu cần phát triển cá nhân quan trọng. Susan còn phải tiếp tục xây

dựng các nhóm làm việc thông qua việc đào tạo họ, tiếp tục đẩy mạnh việc cải thiện kỹ năng của các nhân viên dưới quyền có năng lực yếu, đặc biệt là những người làm việc ở thị trường châu Âu. Bởi vì sẽ có một đợt tuyển dụng mới rất quan trọng cho chương trình bán hàng theo phương pháp mới, cho nên Susan còn phải đảm bảo rằng cô có thể hòa nhập hiệu quả với các nhân viên mới.

Bảng đánh giá sự tiến bộ thường xuyên hình thành nên nền tảng sự thăng tiến của các nhân lãnh đạo giỏi, đưa họ tới những trọng trách cao hơn. Trong vòng hai năm tới, Susan James sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí hiện tại. Nhưng cô ấy chắc chắn sẽ là ứng cử viên nhiều triển vọng cho cương vị giám đốc bộ phận trong một tương lai rất gần.

Hình 2: Bảng đánh giá sự tiến bộ thường xuyên

Tên nhân viên: Susan James, nhân viên kinh doanh

Thành công, đóng góp và thái độ

Các kỹ năng	Xuất sắc	Đạt tiêu chuẩn	Dưới tiêu chuẩn
Sự nhạy bén kinh doanh	•		
Sự tập trung vào khách hàng		•	
Tầm hiểu biết chiến lược	•		
Tầm nhìn và mục đích	•		
Giá trị và đạo đức	•		
Hành động	•		
Cam kết	•		
Tinh thần đồng đội		•	
Sự cách tân		•	
Bố trí nhân viên		•	
Phát triển con người		•	
Thành tích hoạt động	•		

ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ KẾT QUẢ

Thành tích nổi bật năm 2001

- Phát triển chiến lược cung cấp dịch vụ hậu mãi để hình thành một môi trường kinh doanh mang tính giải pháp
- Phát triển chiến lược tiếp thị và chiến lược gia tăng lợi nhuận ở thị trường châu Âu

Mục tiêu không đạt được năm 2002

- Không chiếm lĩnh được hai thị trường quan trọng Hong Kong và Pháp

Điểm mạnh

- Am hiểu sâu sắc về kinh doanh
- Giữ vững thành tích cao nhất và là một tấm gương sáng cho toàn công ty

Những mặt cần phát triển

- Cần làm tốt hơn trong công tác tuyển dụng
- Phải dành nhiều sức lực hơn để phát huy năng lực của các nhân viên
- Thúc đẩy việc cải thiện kỹ năng của những người có năng lực yếu

- Không tuyển dụng được một giám đốc tiếp thị người Trung Quốc để mở rộng thị trường rộng lớn này

Thách thức năm 2001

- Tiếp tục triển khai chiến lược cung cấp dịch vụ hậu mãi

Kế hoạch phát triển

- Phải làm việc với chuyên gia hoặc người hướng dẫn trong lĩnh vực kỹ năng con người

Triển vọng ngắn hạn trong hai năm tới

- Vẫn ở vị trí công tác hiện tại

Triển vọng dài hạn (hơn hai năm sau)

- Nếu có sự tiến bộ đáng kể, cô ấy có thể điều hành một đơn vị kinh doanh

Xem xét nhu cầu thăng tiến và các rủi ro khi nhân viên rời công ty. Xem xét nhu cầu thăng tiến và nguy cơ của việc mất nhân viên là vấn đề then chốt trong kế hoạch bồi dưỡng nhân tài và xây dựng một hệ thống lãnh đạo bao gồm nhiều nhà quản lý tài năng cho một công ty. Việc phân tích cùng lúc hai vấn đề này cho thấy ý nghĩa trong khẩu hiệu của các công ty: "Nhân sự là tài sản quan trọng nhất của chúng ta"; đồng thời cũng là nền tảng cho việc cân nhắc nhu cầu thăng tiến của các nhân viên, bố trí họ ở các vị trí tương tự hay ở một cương vị cao hơn. Việc xem xét nhu cầu thăng tiến và nguy cơ của việc mất nhân viên còn là để nghiên cứu xem cần phải làm gì để giữ những nhân vật chủ chốt ở lại công ty; cần tìm ai để thay thế các vị trí còn trống được bỏ lại bởi những người tự ý rời bỏ công ty, những người được đề bạt lên các chức cao hơn, hay những người bị giáng chức.

Nghiên cứu nguy cơ của việc mất nhân viên là nghiên cứu khả năng rời bỏ công ty của nhân viên và phân tích những thách thức mà công ty sẽ phải đối mặt một khi khả năng đó trở thành sự thật. Nếu một người phải ngồi nguyên một vị trí quá lâu, anh ta dễ cảm thấy bản thân không có cơ hội thăng tiến và vì thế sẽ dễ bị tác động bởi lời cám dỗ của những "kẻ săn đầu người". Quay trở lại ví dụ về Susan James. Cô là một nhân vật rất quan trọng đối với tương lai của công ty XYZ, cũng như đối với sự thành công của XYZ trong việc tìm kiếm các giải pháp kinh doanh mới và việc triển khai hình thức cung cấp dịch vụ hậu mãi cho khách hàng. XYZ tất nhiên sẽ phải hành động để giữ James ở lại. Công ty này sẽ nhanh chóng công nhận những thành tích của James và tặng thưởng cho những thành tích đó. Hành động đó cũng sẽ cho James biết những lời hứa hẹn trong tương lai, sẽ cân nhắc một cách nghiêm túc việc trao cho cô ấy những chức vụ cao hơn để có thể tiếp tục phát huy khả năng.

Trong khi đó, việc xem xét nhu cầu thăng tiến lại tập trung vào việc xác định xem liệu công ty đã có đủ những người có khả năng đảm nhiệm những trọng trách quan trọng trong công ty hay chưa? Nó cũng tập trung nghiên cứu xem trong công ty liệu có tồn tại tình trạng một nhân viên giỏi lại bị bố trí vào một công việc không phù hợp? Liệu có tình trạng các nhân vật chủ chốt rời bỏ công ty vì công việc không tạo cho họ cơ hội thăng tiến hay không?

Chiến lược nhân sự tại các công ty như GE, Colgate, hay Honeywell chính là bí quyết đem lại sức mạnh "bành trướng" của các công ty này. Vào giữa những năm 1990, GE đã trở thành nơi đào tạo các tài năng lãnh đạo hàng đầu thế giới, cũng vì thế các giám đốc bộ phận của GE không thể thăng tiến lên các vị trí cao hơn nữa. Tên của họ được liệt kê trong báo cáo hàng năm và là mối quan tâm thường trực của những công ty "săn đầu người" hàng đầu. Chiến lược nhân sự của GE thảo luận các cách để giữ một nhà quản lý ở lại với công ty, bao gồm cả việc thu thập dữ liệu cá nhân lẫn việc đưa ra các phần thưởng có giá trị như hình thức cấp cổ phiếu không có khả năng đổi thành tiền cho tới khi về hưu cho họ. Tuy nhiên, trong trường hợp có một nhà quản lý chủ chốt rời công ty, chiến lược nhân sự của công ty này luôn luôn lựa chọn được một ứng cử viên thay thế cần thiết trong vòng 24h. Ví dụ, trong vòng một ngày kể từ khi Giám đốc bộ phận thiết bị của GE, Larry Johnson, tuyên bố vào mùa xuân năm 2001 rằng ông ấy sẽ rời GE và chuyển sang làm CEO của Tập đoàn Albertson, công ty GE đã lập tức lựa chọn được một người kế nhiệm ông ấy. Trong cùng một ngày, công ty này đã có thể lựa chọn được đầy đủ các ứng cử viên đảm đương được tất cả các vị trí được tạo ra bởi tác động dây chuyền từ việc lên chức của Giám đốc bộ phận thiết bị mới.

Việc xác định được những người có năng lực và xem xét khả năng thăng tiến cho họ giúp tránh được hai mối nguy hiểm lớn cho công ty. Thứ nhất là tránh được một thói quen phổ biến trong một số ngành công nghiệp – đó là sự trì trệ về mặt tổ chức, nói cách khác là việc để một ai đó ở một vị trí quá lâu. Thứ hai là tránh được thói quen luân chuyển công tác quá nhanh (Ví dụ, việc luân chuyển công tác 20 người tại công ty nọ đã dẫn đến tình trạng nhiều người không có đủ kinh nghiệm để nắm giữ các cương vị quản lý cấp cao).

RAM: Nếu một công ty không có một hệ thống lãnh đạo có năng lực, hoạt động dựa trên những thông tin đáng tin cậy thì việc cân bằng giữa các yếu tố: nhu cầu xem xét khả năng thăng tiến, nhu cầu giữ các nhà lãnh đạo ở lại với công ty và việc thích ứng được với tình hình chung của nền kinh tế sẽ gặp khó khăn. Dưới đây là một ví dụ đã xảy ra ở một công ty lớn.

Trong công ty này, bộ phận tạo ra lợi nhuận lớn thứ hai đang trên lộ trình mở rộng quy mô hoạt động. Nhưng các điều kiện kinh doanh lại đang ngày càng trở nên tồi tệ, mức tăng trưởng các ngành công nghiệp giảm sút và không có khả năng được cải thiện trong vòng ít nhất hai năm nữa. Trong khi đó, Giám đốc phụ trách bộ phận này lại phải về hưu vào năm sau. Vì vậy, người kế nhiệm của ông ta sẽ phải đối mặt với những thách thức không nhỏ. Cùng với việc thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí, giám đốc bộ phận mới cần phải cơ cấu lại hoạt động tổ chức của công ty: chuyển từ mô hình tự hạch toán kinh doanh, trong đó mỗi bộ phận sản xuất có các nhân viên thị trường, luật sư, cán bộ nhân sự, tài chính và kỹ thuật riêng sang mô

hình có chức năng chuyên trách, với các nhân viên chung cho tất cả các bộ phận. Có hai ứng cử viên cho cương vị giám đốc bộ phận này. Trước hết là Paul, 40 tuổi, một nhân viên thị trường cực kỳ thành công, một người luôn được khách hàng và đồng nghiệp yêu mến. Anh ta vốn là nhân viên của bộ phận này và được đánh giá là ứng cử viên đầy triển vọng cho vị trí CEO của tập đoàn trong tương lai bảy đến tám năm nữa. Ứng cử viên thứ hai là Roger. Ông ta đã ở vào độ tuổi 55, là một nhà quản lý dày dặn với những thành tích nổi bật ở hai bộ phận khác nhau của công ty. Chỉ còn sáu năm công tác trước khi về hưu, Roger không phải là ứng cử viên tiềm năng cho cương vị CEO.

Vị CEO của công ty này ủng hộ mạnh mẽ cho ứng cử viên trẻ tuổi Paul. Nhưng Giám đốc bộ phận lại càng nghi ngờ khả năng của Paul trong bối cảnh các điều kiện kinh doanh đang ngày càng trở nên khó khăn hơn. Ông cho rằng Paul chưa có chút kinh nghiệm nào trong việc điều hành Trung tâm Quản lý Lợi nhuận. Ông cũng băn khoăn rằng liệu Paul có thể xử lý đồng thời việc cắt giảm chi phí, khôi phục tiềm năng, đàm phán với các nhà cung cấp và thậm chí là cải tổ lại công việc kinh doanh hay không. Ông cho rằng Roger có nhiều khả năng thành công hơn Paul. Roger đã từng đảm nhiệm trọng trách về Quản lý Lợi nhuận và đã chứng minh được khả năng của bản thân trong việc đưa ra các quyết định dứt khoát.

Tuy nhiên, CEO công ty cũng lo lắng rằng công ty họ có thể sẽ rơi vào tình trạng khủng hoảng nhân sự nghiêm trọng trong hệ thống lãnh đạo nếu như Roger được lựa chọn. Bởi vì, nhiều khả năng Paul sẽ rời bỏ công ty, còn các nhân viên tài giỏi khác thì sao? Họ sẽ nảy sinh nghi ngờ về triển vọng của họ ở công ty này. CEO còn dự đoán các nhà quản lý nhiều tham vọng trong hệ thống lãnh đạo của công ty sẽ đánh giá rằng công ty họ quá sợ thử thách khi lựa chọn Roger. Ông luôn muốn ủng hộ Paul: “Hãy nhìn Paul mà xem. Anh ta rất khá. Và tôi nghĩ anh ta sẽ trưởng thành trong công việc mới”. Tuy nhiên, Giám đốc bộ phận lại ngần ngại: “Nhưng nếu như anh ta không theo kịp được công việc mới, công ty chúng ta sẽ gặp phải một thảm họa”. Ông tiếp tục phản biện rằng: “Bộ phận này rất quan trọng đối với hoạt động của công ty. Nên nhớ rằng Phố Wall vô cùng khắc nghiệt với bất cứ một thất bại nào. Và thật sự, tôi nghĩ rằng Roger không thể là người dự bị thêm được nữa”.

CEO và Ban quản trị cho rằng họ cần tham khảo thêm nhiều quan điểm khác. Họ đã hỏi ý kiến của Giám đốc Tài chính và Giám đốc Nhân sự. Bốn vị này đã tranh luận suốt bốn tiếng đồng hồ, đôi khi còn tỏ ra gay gắt. Cuối cùng, họ quyết định rằng Paul không thích hợp với công việc. Cuộc thảo luận nhiều giờ đồng hồ đó đã tìm ra nhược điểm của Paul. Những thành tích của anh ấy là đáng ghi nhận cho tới thời điểm hiện tại. Song, Paul chưa bao giờ phải đối mặt với các điều kiện bất lợi. Qua việc phân tích đặc điểm tính cách của anh, nhóm quản trị đã đi đến kết

luận rằng tình huống bất lợi sẽ là thử thách Paul không thể vượt qua. Hơn thế, họ còn đồng ý rằng anh ấy cũng không nên là ứng cử viên tiềm năng cho cương vị CEO tập đoàn nữa.

Các nhà lãnh đạo cấp cao đã học được một bài học quý giá qua sự việc lần này. Họ nhận ra rằng họ đã đánh giá quá cao khả năng của một người được xem là ứng cử viên đầy tiềm năng cho vị trí CEO. Họ đã tiếp tục bổ sung những tiêu chuẩn mới khắt khe hơn trong việc xây dựng hệ thống lãnh đạo.

Đánh giá năng lực tại Honeywell

Đánh giá năng lực là cơ chế hoạt động xã hội chủ yếu nhất của chiến lược con người. Ở Honeywell, đánh giá năng lực còn được gọi là đánh giá quá trình quản lý nhân sự. Quá trình này được tổ chức trong vòng hai ngày vào mùa xuân và mùa thu, xen giữa khâu hoạch định chiến lược và khâu thực thi chiến lược. Đánh giá quá trình quản lý nhân sự được chỉ đạo trong toàn công ty, bắt đầu từ cấp lãnh đạo cao nhất do CEO thực hiện cho tới từng đơn vị kinh doanh được đảm bảo bởi quản lý trực tiếp. Các nhà quản lý đánh giá nhân viên ở các vị trí công tác hiện tại, đồng thời lựa chọn ra các ứng cử viên sẵn sàng kế nhiệm họ khi cần thiết. Họ cũng phải xác định xem những nhân viên nào có năng lực và cần được thăng chức trong năm tới. Quá trình đánh giá năng lực cũng đề cập đến những người không thành công và đưa ra thảo luận các lựa chọn nên thực hiện đối với những người này. Họ cần được huấn luyện thêm hay họ đang ở những vị trí không phù hợp? Các nhà quản lý cũng phải chỉ ra rằng họ đã tìm được những ứng cử viên dự phòng cho các vị trí sẽ bị bỏ lại bởi những người rời bỏ công ty hoặc những người được thăng cấp. Bên cạnh việc theo dõi hoạt động của các cá nhân, công tác đánh giá năng lực còn chú trọng nghiên cứu việc thiết kế lại cơ cấu tổ chức, phát triển các tài năng và chú trọng vào những thiếu sót về kỹ năng mà công ty của họ cần phải hoàn thiện để triển khai được chiến lược kinh doanh.

Các nhà lãnh đạo của Honeywell dành rất nhiều thời gian để chuẩn bị cho cuộc họp về công tác quản lý các nguồn lực. Nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm về bản báo cáo trực tiếp của bản thân, cũng như các báo cáo của nhân viên dưới quyền. Họ phải sẵn sàng không chỉ trong việc đưa ra các quan điểm riêng, mà còn phải sẵn sàng thảo luận và tranh cãi nếu như có ý kiến phản đối. Họ bị chất vấn với những câu hỏi như: Họ có dự định gì trong việc phát triển các nhân viên? Các nhân viên của họ đang học hỏi hay đã trưởng thành trong công việc? Những người không hoàn thành được công việc là do đâu? Và các nhà lãnh đạo đang làm gì để giải quyết việc này? Họ sẽ làm gì để giúp các cá nhân hoàn thiện bản thân? Nhân viên đó cần một người huấn luyện hay cần chuyển sang một nhiệm vụ khác để sửa chữa những thiếu sót của anh ta?

Một tuần lễ trước cuộc họp đánh giá năng lực nhân viên, những người tham gia phải nộp bản đánh giá của họ. Những bản đánh giá chưa đạt yêu cầu sẽ bị gửi trả và phải làm lại. Việc đảm bảo tính chân thực trong quá trình đánh giá năng lực là một đòi hỏi bắt buộc.

LARRY: Khi nào bản đánh giá năng lực bị gửi trả lại? Khi những lời lẽ trong đó cho thấy nhà quản lý quá thờ ơ. Có nhà quản lý đã nhận xét về một nhân viên rằng anh ta đã làm việc rất tốt và dưới mục "những mặt cần phát triển", người này chỉ viết ngắn gọn một chữ "không". Ngay cả ông vua giỏi nhất cũng có những mặt cần phát triển. Liệu một nhà lãnh đạo có thể giúp gì cho một nhân viên khi chỉ có thể nói rằng người đó không cần phải phát triển thêm gì nữa? Tôi nói với những người nộp các bản đánh giá như vậy rằng: "Hãy mang nó về. Anh phải đưa ra bản đánh giá như tôi đã yêu cầu". Cũng có khi những đánh giá hoàn toàn chân thực bị trả lại bởi vì người quản lý chưa thảo luận thẳng thắn với nhân viên bị nhận xét. Đó là điều không thể chấp nhận được.

Đôi khi những vấn đề quan trọng bị bỏ sót trong bản đánh giá năng lực lại được đưa ra trong cuộc họp. Giả sử chúng ta chấp nhận một bản đánh giá với những mặt cần phát triển được liệt kê như sau: tính do dự, bốc đồng, không biết lắng nghe. Nhưng sau đó, trong cuộc họp người đưa ra bản đánh giá này lại bổ sung "Anh chàng này còn có một số thiếu sót khác trong cách cư xử". Tại sao những điều này lại không được đề cập trong báo cáo? Làm thế nào các nhà lãnh đạo có thể biết đến chúng? Tôi nói với nhà quản lý này rằng: "Đừng nói với tôi những điều anh chưa nói với người nhân viên kia. Nếu như người đó còn thiếu sót nào nữa, hãy viết nó vào bản báo cáo và để anh ta thừa nhận nó".

Một mục tiêu vô cùng quan trọng của những cuộc họp này là đưa ra nhiều quan điểm và cách đánh giá khác nhau. Ngay cả các nhà lãnh đạo giỏi nhất cũng không dám tin tưởng tuyệt đối vào ấn tượng của họ. Mọi người thường có xu hướng bảo vệ những đánh giá của mình mà không chịu hiểu rằng quan điểm của họ có thể mang tính chủ quan ở một mức độ nào đó. Tuy nhiên, chức năng của công tác đánh giá đã thay đổi rõ rệt khi được thảo luận trong một nhóm. Khi tất cả mọi người cùng nhìn nhận biểu hiện của một cá nhân nào đó, rồi hội ý các quan sát của họ trong một cuộc đối thoại sôi nổi thì các quan điểm chủ quan sẽ nhường chỗ cho những đánh giá khách quan.

RAM: Khi tiến hành đánh giá năng lực, chắc chắn bạn sẽ phải bất ngờ về độ chính xác và nhanh chóng mà phương pháp làm việc nhóm có thể đưa ra quyết định. Lấy ví dụ ở một công ty mà tôi từng tư vấn, ông Chủ tịch Hội đồng quản trị đã đưa ra thảo luận cùng các thành viên khác vấn đề chuyển Walt, 34 tuổi, Phó Giám đốc marketing sang làm công tác thực thi. Walt quả là

một anh chàng thông minh, ưa nhìn, nhiệt tình, trung thực và đặc biệt là có khả năng diễn thuyết hùng hồn. Tất cả các thành viên đều thích Walt và đã đưa anh ta vào danh sách số ít các ứng viên có khả năng kế nhiệm vị trí CEO trong tương lai. Bản thân vị CEO đương nhiệm cũng đánh giá Walt là người có nhiều triển vọng nhất trong danh sách đó. Công tác thực thi mà có thể Walt sẽ được giao phó là một công tác vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của một công ty.

Các thành viên trong hội đồng đã quan sát Walt suốt cả một quá trình. Họ cũng đã thu thập ý kiến từ những người dưới quyền, những người làm việc cùng Walt. Khi cả hội đồng thảo luận về anh ta, người ta phát hiện thêm ba đặc điểm mà bản đánh giá năng lực chưa đề cập và cả CEO cũng chưa thực sự nắm được. Trước hết, mặc dù Walt là người đầy ắp ý tưởng nhưng lại chẳng bao giờ theo đuổi chúng đến cùng, mà lại đẩy việc thực thi ý tưởng đó cho những người khác. Thứ hai, Walt quá háo hức giành được những đơn đặt hàng lớn, mà không tính đến tình trạng ứ đọng vốn đầu tư, ngay cả khi người khác đã lưu ý. Đây là một lỗi nghiêm trọng ở một công ty vốn lớn, với những khoản nợ lớn và lợi nhuận không cao như công ty của họ. Cuối cùng, cũng vì hăm hở tìm kiếm các dự án lớn mà Walt luôn bỏ qua những dự án nhỏ. Trong khi đó, các dự án nhỏ mang lại nhiều lợi nhuận và đòi hỏi ít vốn đầu tư hơn các dự án lớn.

Những tính cách rất cụ thể của Walt được cộng sự và nhân viên dưới quyền anh đưa ra, chứ không phải là những lời nhận xét quanh co và mơ hồ. Sau chưa đầy 20 phút thảo luận, ban quản trị bao gồm cả CEO đã thống nhất quan điểm rằng Walt cần phải phấn đấu nhiều hơn nữa. Anh ấy chưa phù hợp để chuyển sang công tác thực thi, cũng như chưa phù hợp là ứng viên cho cương vị CEO.

Hãy sắp xếp 5 người biết rõ nhau vào chung một nhóm, để họ cởi mở chia sẻ và tranh cãi với nhau trước khi thống nhất ý kiến. Đánh giá cuối cùng sẽ tổng hợp được tất cả các quan điểm khác nhau. Đó chính là hạt nhân của một chiến lược nhân sự hiệu quả.

LARRY: Khi đưa ra đánh giá, dường như tôi không thể mô tả các suy luận của mình một cách rõ ràng như mình muốn. Nhưng nếu tôi bộc lộ chúng với những người còn lại trong ban quản trị thì suy luận đó sẽ được tất cả các thành viên chắt lọc một cách chính xác hơn. Ví dụ, tôi đã từng tham gia một nhóm đánh giá năng lực. Nhóm bốn người chúng tôi đã tiến hành đánh giá năng lực của Will, một kỹ sư nhiều ý tưởng mà chúng tôi đã thuê cách đây khoảng ba năm. Anh ấy từng phụ trách một đơn vị kinh doanh. Thông qua những thông tin do người quản lý của Will cung cấp, chúng tôi biết được một số ưu điểm của anh. Will có hiểu biết sâu về kỹ thuật cũng như nhu cầu của khách hàng. Anh ấy sẵn sàng lắng nghe những lời góp ý và rất sáng tạo.

Mọi người đều thích môi trường làm việc mà Will tạo ra. Hơn nữa, Will còn sở hữu một số những tính cách tích cực khác nhưng cũng có những tính cách tiêu cực. Anh không thành thạo trong công việc tính toán, vì thế thường không đạt được kết quả tốt. Trong cuộc sống, Will khá chín chắn, lại không chín chắn trong chuyện kinh doanh. Thực sự, Will vẫn cần có một người huấn luyện giỏi. Và vì vậy, chúng tôi đưa ra kết luận Will có nhiều triển vọng nhưng vẫn cần phải rèn luyện thêm.

Hầu hết chúng tôi đã đồng ý với kết luận đó, loại trừ một người. Anh ấy nói: "Các anh cần biết, Will đã làm tốt hơn rất nhiều những gì các anh công nhận cậu ta về doanh thu. Nếu nhìn vào hoàn cảnh của Will, các anh sẽ thấy anh ấy đã phải đối mặt với một số trục trặc về kỹ thuật, sau đó là một số trục trặc liên quan đến vấn đề chất lượng". Tất cả chúng tôi đã tranh luận ý kiến này trong vài phút. Và tôi phát biểu: "Will đã không thực hiện được cam kết của anh ấy. Bây giờ anh giải thích rằng có một số lý do cho việc đó. Có thể anh đúng. Nhưng sự thật vẫn là Will đã thất bại. Bây giờ chúng ta hãy cùng đánh giá lại tính cách của Will để xem liệu có thể giúp anh ấy cải thiện tình hình hay không." Cuối cùng, ba chúng tôi thống nhất rằng hoàn cảnh của Will không thể làm thay đổi đánh giá của chúng tôi về anh ấy. Những sự kiện ngoài dự kiến có thể xảy ra với tất cả mọi người và người thành công là người có thể vượt qua chúng.

Người duy nhất phản đối vẫn không thay đổi ý kiến. Nhưng không sao cả, chúng tôi chấp nhận những ý kiến khác. Không phải lúc nào bạn cũng nhận được sự tán thành. Nhưng bạn càng lắng nghe nhiều người, bạn sẽ càng có sự nhìn nhận chính xác hơn.

Sau mỗi cuộc họp về đánh giá năng lực như vậy, tôi đều viết một lá thư gửi tới mỗi thành viên cuộc họp, trong đó giải thích rõ về các quyết định đã được thống nhất đối với các nhân viên của họ. Những lá thư như vậy có vai trò đặc biệt quan trọng đối với kế hoạch bồi dưỡng nhân tài và xây dựng hệ thống lãnh đạo của chúng tôi. Dưới đây là một số đánh giá tôi lấy từ những lá thư đã viết để làm ví dụ. (Tên họ và vị trí công tác đã được thay đổi). Tôi đã cố gắng trình bày một cách cụ thể nhất và theo sát bản đánh giá này trong suốt cả năm.

• "Anh có 1.000 kỹ sư, vậy mà lại chỉ tìm được 7 người có đủ khả năng đảm nhiệm cương vị quản lý tại Dây chuyền sản xuất số 5. Như vậy không thể đủ. Anh phải tạo ra một điều gì đó mới mẻ tại đây, phải có một lộ trình phát triển gắn liền với một kế hoạch đào tạo và một chế độ tuyển dụng mở rộng hơn trước".

• "John X – Nếu anh ta tiến bộ như đã hứa, chúng ta sẽ xem xét việc giao cho anh ta nhiệm vụ quản lý tại Dây chuyền sản xuất số 6 sau khi sản phẩm loại B được tung ra thị trường. Các nhân viên của John cảm thấy anh ấy quá kín đáo. Đó không phải là một cách lãnh đạo khôn ngoan.

Hãy giúp John thêm tự tin và cởi mở với mọi người hơn. Hãy ở bên cạnh anh ấy và cùng nhau làm việc trên tinh thần hợp tác. Chúng tôi mong muốn John sẽ thành công."

• "Brad X – "đang vung tay quá trán". Anh ta phải cơ cấu lại bộ máy nhân sự của mình. Vì không nhanh chóng xác định được những cương vị không thể thiếu ở bộ phận nhân sự nên Brad đã thất bại. Hãy giảm bớt nhân sự chỗ anh ta. Hãy tìm cách giúp đỡ Brad, đồng thời tiếp tục thúc đẩy anh ấy."

• "Trong bộ phận của anh, tôi chưa tìm thấy người có thể kế nhiệm anh. Anh phải nhanh chóng phát triển người có thể thay thế mình. Đây là công việc kinh doanh thú vị, phức tạp và toàn cầu. Khi chi nhánh của các anh phát triển, một số người sẽ không còn phù hợp nữa. Ngay từ bây giờ, anh phải bổ sung vào hệ thống lãnh đạo bằng những người có nhiều khả năng và tạo ra các cơ hội để họ thể hiện bản thân. Hãy tiếp tục xác định những người có thể kế nhiệm thông qua hiệu quả của công tác làm việc theo nhóm, cụ thể là phát triển quá trình xây dựng các nhóm làm việc đang tồn tại."

• "Peter X – nhiệt tình nhưng không bao giờ tiên phong thực hiện. Hãy thẳng thắn đưa ra góp ý với anh ấy. Peter không thể hiện niềm say mê đối với vị trí công việc mà chúng ta cần."

• "Julie X – đang đi gần tới chỗ sụp đổ. Công việc của cô ấy gặp rất nhiều khó khăn. Anh phải xác định người để kế nhiệm Julie và tìm ra cách tốt nhất để sử dụng những nhân viên có khả năng của cô ấy."

• "Greg X – giỏi định hướng quá trình hoạt động hơn là định hướng về kết quả. Chúng tôi nhận thấy anh ấy không có khả năng xoay chuyển kết quả. Anh ta hiểu biết hơn những người khác song lại không thể áp dụng chúng trong hoạt động. Trình độ các nhân viên dưới quyền không đạt yêu cầu và đòi hỏi của anh ấy với họ cũng không khắt khe. Kỹ năng lãnh đạo dưới mức trung bình. Chắc chắn là anh ấy cần được giúp đỡ."

• "Mark X – kết quả của anh ta thật ấn tượng. Nhưng anh ta phải kìm chế bớt cái tôi quá lớn của mình. Hãy thẳng thắn nói cho anh ta biết cần làm gì để tiến bộ hơn."

• Todd X – có kỹ năng lãnh đạo tốt. Việc chuyển anh ấy tới nhóm Z là một việc không dễ dàng. Tôi khá bận tâm vấn đề anh cho rằng Todd cần được giữ lại. Anh ấy nên biết rằng chúng ta muốn nhanh chóng chuyển anh ấy sang phòng nhân sự.

Xây dựng nền tảng thứ ba: Xử lý những nhân viên không hoàn thành công việc

Một chiến lược nhân sự dù hoàn hảo đến đâu chắc chắn không phải lúc nào cũng tìm được

đúng những người phù hợp cho các vị trí công tác, cũng không thể yêu cầu các nhân viên lúc nào cũng chỉ có thành công. Một số nhà quản lý được bổ nhiệm vào những cương vị quá tầm so với khả năng của bản thân, cần được giảm tải bớt khối lượng công việc. Một số khác cần phải bị sa thải. Một chiến lược nhân sự được đánh giá là tốt trước hết phải xác định được những người thuộc hai nhóm đối tượng nêu trên. Bên cạnh đó, chiến lược này cũng phải cho thấy năng lực của các nhà lãnh đạo trong việc xử lý những vụ rắc rối mà họ gặp phải.

LARRY: Sau khi đã đưa ra sự lựa chọn của mình, vẫn còn một điều có thể khiến bạn mất ăn mất ngủ. Có thể tất cả các bạn đã cùng thảo luận rất cẩn thận về một ứng cử viên nào đó, đã lắng nghe mọi quan điểm và đã đi tới một kết luận khiến tất cả mọi người hài lòng. Nhưng ngay cả đối với một người chưa từng thất bại cho tới thời điểm hiện tại thì mỗi sự thăng tiến lại là một quyết định mới. Hẳn là bạn cũng không dám khẳng định rằng anh ta sẽ thành công ở vị trí công tác khác.

Về cơ bản, những người không hoàn thành được công việc là những người không đạt được những mục tiêu mà chính họ đặt ra. Họ thường xuyên không thể hoàn thành được những việc mà họ phải chịu trách nhiệm. Có thể là trong một hoàn cảnh nào đó, người quản lý đã không phát huy được khả năng lãnh đạo như được mong đợi. Ngoài ra có thể do một số nguyên nhân khác. Giả sử, một nhà quản lý gặp rắc rối về nhân công, các nhân viên của anh ta mong muốn thành lập công đoàn. Sự việc xảy ra không nhất thiết là do lỗi của nhà quản lý đó, song anh ta đảm nhiệm vai trò lãnh đạo trong việc ngăn cản thành lập công đoàn tại công ty của mình. Nếu anh ta không thể đứng lên và làm nhiệm vụ ngăn cản đó một cách thật thuyết phục, rõ ràng và kiên trì thì công đoàn sẽ được thành lập. Điều này có nghĩa là người quản lý của chúng ta đã không hoàn thành được công việc của mình.

Thất bại của các nhà quản lý không phải lúc nào cũng cho thấy họ là những người kém cỏi. Thất bại chỉ có nghĩa là họ đã không thể hoàn thành công việc ở một mức độ cần thiết cho sự thành công của công ty. Và bạn phải xử lý thất bại của họ một cách nhanh chóng và công bằng. Ví dụ Rob, một công nhân sản xuất giỏi, đó là lý do chúng tôi đưa anh ấy lên vị trí đốc công một phân xưởng. Nhưng sau một năm, thực tế đã cho thấy Rob không đáp ứng được đòi hỏi của công việc. Anh ấy đã không thể ổn định được cơ cấu chi phí đang leo thang đột biến, cũng không kịp thời bố trí đủ số lượng người ở khâu sản xuất. Chúng tôi buộc phải ra một quyết định đối với Rob.

Chúng tôi không ai muốn để Rob ra đi. Anh ấy thành thạo về kỹ thuật lại cởi mở với mọi người. Vì thế, chúng tôi đồng ý giao cho Rob một công việc khác, một việc mà chúng tôi nghĩ rằng Rob

sẽ thành công và sau đó, chúng tôi có thể biết nên đưa anh ấy vào vị trí nào là phù hợp. Chúng tôi đã làm theo ý kiến đó. Cho đến hiện tại, Rob vẫn đang ở vị trí đó.

Một ví dụ khác là về Sid. Anh ấy đã thực hiện xuất sắc công việc ở một công ty chi nhánh trong nước. Ở đó, chúng tôi biết rằng chúng tôi sẽ cần một người quản lý mới, nhưng không chọn Sid. Sid rất giỏi về bán hàng nhưng không phải là người biết lãnh đạo. Vì vậy, chúng tôi đã rất thẳng thắn với anh ấy. Chúng tôi nói với Sid rằng anh ấy hoàn toàn xuất sắc trong quan hệ với khách hàng, nhưng không phù hợp với công tác hoạch định chiến lược, công tác nhân sự hay công tác thực thi. Sid biết mình sẽ không được giao điều hành chi nhánh nọ, song vẫn ở lại và tiếp tục làm rất tốt công việc hiện tại của mình.

Đôi khi, không còn cách nào khác, bạn phải sa thải những người không làm được việc. Nhưng hãy làm điều đó theo một cách mang tính xây dựng nhất mà bạn có thể. Cứ cho là tôi đã sai lầm khi thuê Doug. Anh ta chưa bao giờ làm việc hết sức mình. Tôi có thể đến và nói với anh ra rằng: "Doug, anh đã bị sa thải. Kết quả thật tồi tệ. Hãy ra khỏi đây". Nhưng nếu tôi làm như vậy, anh ta sẽ rời khỏi công ty với tâm trạng đầy cay cú. Anh ta có thể bằng cách này hay cách khác nói xấu công ty Honeywell với các khách hàng hiện tại cũng như các khách hàng tiềm năng. Chúng tôi sẽ chẳng nhận được lợi lộc gì nếu Doug không có điều gì khác ngoài những điều tồi tệ để nói về Honeywell.

Hoặc tôi có thể gọi anh ta lại và nói: "Doug này, tôi nghĩ cả tôi và anh đều cùng có lỗi. Rõ ràng tôi đã không giải thích công việc cho anh theo bổn phận của mình. Anh đã không làm tốt công việc lần này. Chúng ta cần phải thay đổi, phải tìm ra một cách nào đó để anh có thể vượt qua việc này. Trước tiên, tôi định đưa cho anh tiền lương một năm bởi vì lỗi của tôi lần này cũng không kém lỗi của anh. Thứ hai, tôi không định nói dối khi mọi người muốn tôi nhận xét về anh. Tôi sẽ nói với mọi người rằng anh đã sai phạm, nhưng chắc chắn không bao giờ phủ nhận anh hoàn toàn. Và thứ ba, tôi luôn tôn trọng anh."

Khi đó, Doug có thể sẽ nói: "Larry, tôi muốn từ chức. Tôi muốn nói rằng mình thích làm một việc khác hơn". Tôi sẽ nói rằng: "Anh không cần phải từ chức. Nhưng nếu điều đó làm anh cảm thấy khá hơn thì cũng tốt." Giữ lòng tự trọng cho những người phải rời khỏi công ty là một điều rất quan trọng trong việc phát huy hiệu quả của quá trình thực thi.

Đôi khi bản thân người nhân viên cũng nhận ra họ không còn đủ khả năng đáp ứng công việc, thậm chí trước cả người quản lý như bạn. Sau khi trở lại với Honeywell, tôi đã không bỏ lỡ một giây phút nào để đẩy nhanh tiến độ hoạt động của công ty. Sau sự kiện 11 tháng 9, nhu cầu đẩy nhanh tiến độ hoạt động càng trở nên khẩn cấp hơn bao giờ hết. Ngay trong tháng sau đó, một

trong số các nhà quản lý của chúng tôi đã rút lui khỏi hệ thống lãnh đạo. Ông ấy gần 60 tuổi, là một người đàn ông tốt bụng và đã làm rất tốt công việc của mình tại công ty. Nhưng ông ấy không thích những gì gấp gáp. Ông nói: "Tôi không thích tiến độ hoạt động chóng mặt, cũng không thích sự đan xen giữa các bộ phận phức tạp như ngày nay. Tôi muốn nghỉ hưu vào cuối năm nay." Khi được báo cáo về tình huống này, tôi đã đánh giá rất cao sự trung thực của người đàn ông ấy. Tôi muốn người ta tự nhận ra sự không phù hợp của bản thân mình hơn là chỉ ngồi đó nhìn kết quả ngày một xấu đi và tôi buộc phải nói với ông ta rằng ông nên về hưu. Tôi đã trả lời người đàn ông đó: "Chúng ta có một năm đầy khó khăn trước mắt, mọi thứ thật không dễ dự đoán. Chúng tôi sẽ phải thực thi những giải pháp khắc nghiệt. Tôi nghĩ rằng ông đã có một quyết định rất sáng suốt. Còn chúng tôi chắc chắn sẽ không để ông chịu thiệt thòi đâu." Và chúng tôi đã làm như đã hứa.

Xây dựng nền tảng thứ tư: Liên kết quản lý nhân sự với kết quả kinh doanh

Nếu như bạn có ý nghĩ rằng nguồn nhân lực không quan trọng bằng cách thức thực thi thì hãy để chúng tôi giúp bạn sửa chữa ấn tượng đó. Nguồn nhân lực đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, dù vai trò của nó đã thay đổi nhanh chóng. Quản lý nhân sự phải đi sâu vào quá trình kinh doanh. Nó phải được nối kết với quá trình hoạch định chiến lược, với quá trình thực thi cũng như với quá trình đánh giá mà theo đó các nhà lãnh đạo cấp cao đưa ra những sự lựa chọn nhân sự cuối cùng. Trong vai trò mới này, phòng nhân sự đã trở thành tổ chức định hướng cho việc tuyển dụng và là một lực lượng mạnh mẽ hơn rất nhiều trong việc thúc đẩy sự lớn mạnh của công ty, chứ không chỉ dừng lại ở chức năng quản lý nhân sự đơn thuần như trước đây.

Don Redlinger, Phó Giám đốc Nhân sự của Honeywell International đã từng nói rằng "Điều khó khăn khi làm việc cho một người như Bossidy là anh ta không những đảm nhiệm cùng lúc ba vị trí – Giám đốc Tài chính, Giám đốc Nhân sự và Giám đốc Kế hoạch – mà còn có một cái nhìn rất hệ thống về cách thức bạn vận hành một công ty sao cho các vị trí nhân sự ngày càng tỏ ra phù hợp hơn với môi trường làm việc. Bossidy đòi hỏi toàn công ty phải sử dụng mọi khả năng có thể để tạo ra lợi nhuận. Anh ấy nói với phòng nhân sự rằng anh ấy cũng là một người làm công tác marketing: 'Hơn ai hết, tôi muốn có những khoản lợi nhuận lớn hơn. Muốn làm được điều này, chúng ta phải có được những người giỏi, rồi đào tạo họ nhiều hơn và nhanh hơn những người khác. Chúng ta cần phải xây dựng được một chương trình đào tạo hướng vào việc giải quyết những rắc rối kinh doanh trọng điểm và những công việc có ý nghĩa. Vai trò của phòng nhân sự các bạn là giúp tôi giải quyết vấn đề này'".

Ngay khi vừa đến AlliedSignal, Larry ngay lập tức tập trung vào những người có năng lực trong hệ thống nhân sự. Chức năng của phòng nhân sự được coi là một trong số những yếu tố đầu tiên của một công ty mà chúng ta thực sự cần hướng tới việc cải thiện. Điều đó sẽ giúp mọi người ở các phòng ban khác có thêm động lực cải tiến.

"Khi tôi mới bắt đầu sự nghiệp của mình, mọi việc rất khác. Những người quản lý chỉ giao cho nhân viên phòng nhân sự nhiệm vụ tuyển dụng và triển khai một phần cụ thể nào đó trong một kế hoạch kinh doanh. Khi họ muốn đóng cửa một nhà máy chẳng hạn, nếu là một nhân viên nhân sự, bạn sẽ được giao nhiệm vụ đàm phán với công đoàn. Nhưng chức năng của những nhân viên phòng nhân sự hiện nay đã khác trước. Họ đòi hỏi chúng tôi phải đến nói chuyện với tổ chức công đoàn về mức độ hoàn thành các mục tiêu kinh doanh và việc triển khai các kế hoạch chiến lược. Chúng tôi có vai trò tương tự như vai trò của giám đốc tài chính hay bất cứ một cán bộ nào khác trong quá trình quản lý. Các nhân viên phòng nhân sự hiện nay phải được đào tạo tốt không chỉ trong những kỹ năng nghiệp vụ như: đào tạo và phát triển con người, tạo cho nhân viên sự gắn bó với công ty, cho họ biết điều gì là quan trọng để xây dựng động lực và tinh thần làm việc hăng hái trong một công ty... mà còn phải có những phẩm chất giống như bất cứ một nhà lãnh đạo nào khác. Những phẩm chất đó bao gồm: sự nhạy bén kinh doanh, nắm bắt được cách thức tạo ra lợi nhuận, có khả năng phân tích sâu sắc, toàn tâm toàn ý vì kết quả và có khả năng liên kết chiến lược với thực thi.

Hiện nay, số lượng các công ty có được những nhân viên phụ trách nhân sự giỏi và có định hướng về kết quả kinh doanh vẫn rất hạn chế, nhưng đang có xu hướng tăng lên. Lấy ví dụ ở Baxter International, phòng nhân sự là một trung tâm vừa làm công tác đánh giá, phát triển và thúc đẩy con người, vừa lập kế hoạch chiến lược cho công ty.

Baxter là một tập đoàn chăm sóc sức khỏe có chi nhánh trên toàn cầu. Baxter chuyên về các liệu pháp đặc biệt dành cho những bệnh nhân đang trong tình trạng nguy kịch. Công ty này đặt ra mục tiêu nhân đôi số doanh thu

7 tỷ đô-la trong thập kỷ tiếp theo bằng việc thúc đẩy và mở rộng danh mục các thiết bị, thông tin và dịch vụ trong ba lĩnh vực: sinh học, dược phẩm và y tế. Bố trí được những người giỏi vào các vị trí phù hợp là nhiệm vụ hàng đầu trong chiến lược kinh doanh của Baxter. CEO Harry M. Jansen Kraemer đã dành những năm cuối của thập niên 90, thế kỷ XX (khi đó ông còn là CFO) để cơ cấu lại Baxter bằng việc bán những phân xưởng có mức tăng trưởng thấp và sắp xếp trật tự tài chính của công ty. Năm 1999, Kraemer được chọn giữ cương vị CEO. Ông đã đưa chiến lược nhân sự trở thành một trong ba ưu tiên hàng đầu trong chiến lược của mình bên cạnh kế

hoạch tập trung vào các khách hàng và kế hoạch trả những khoản lời lớn hơn cho các nhà đầu tư. Karaemer cùng với các cộng sự của mình trong đội ngũ các nhà quản trị đã tham gia tích cực vào việc tuyển chọn và đào tạo nhân sự cho công ty. Các quá trình chiến lược, thực thi và nhân sự đã được liên kết khá chặt chẽ với nhau.

Ở Baxter, các nhà lập kế hoạch, các nhà quản trị và các cán bộ phòng nhân sự đã cộng tác với nhau để xác định những khả năng và kỹ năng cụ thể cần thiết để triển khai chiến lược của công ty trong vài năm sắp tới. Phó Giám đốc Nhân sự, Mike Tucker đã từng nói: "Trong quá trình xây dựng kế hoạch tăng trưởng chiến lược năm 2001, chúng tôi xác định sự thành thạo trong công tác điều hành, công tác bồi thường, cũng như công tác tiếp thị các thiết bị y tế là những khả năng quan trọng mà công ty chúng tôi cần củng cố và xây dựng. Sau đó, chúng tôi tổ chức các nhóm làm việc để bổ sung chi tiết những việc thật sự cần, những khả năng chúng tôi hiện thời đang có và những điều cần phải làm để bù đắp những thiếu sót."

Trong Tập đoàn Baxter, lãnh đạo cao cấp của các nhóm hoạt động bao gồm: Trưởng phòng Chất lượng chỉ đạo các hoạt động bồi thường; Trưởng phòng Hành chính chỉ đạo các nỗ lực điều hành và Phó phòng Marketing phụ trách tiếp thị. Không phải vô cớ, nhóm lãnh đạo cấp cao lại cho phép các nhà quản lý này chỉ đạo các nhóm hoạt động độc lập khỏi các ban ngành, bộ phận.

Phát hiện ra và bổ khuyết các vị trí không thể thiếu là một công tác quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược của Baxter. Trong một cuộc khảo sát kéo dài nửa ngày được tiến hành hàng năm, hai Phó Giám đốc Nhân sự, Kraemer và Tucker, cần xác định được những vị trí có ý nghĩa quyết định trong các đơn vị kinh doanh và các phòng chức năng khác. Họ cũng phải đảm bảo rằng các vị trí chủ chốt đó được giao phó cho những người có đủ năng lực. Tuy nhiên, cuộc khảo sát chỉ là một phần trong quá trình đánh giá. Dựa trên kết quả cuộc nghiên cứu và một số nhân tố khác, Kraemer và Tucker có những cuộc trao đổi thường xuyên và thân mật với nhau, với các nhà lãnh đạo các đơn vị kinh doanh cũng như các phòng chức năng và với các vị lãnh đạo cấp cao về quản lý nhân sự của họ.

Những cương vị không thể thiếu được nhắc đến ở đây không nhất thiết phải là các vị trí cấp cao. Trong cuộc trao đổi với chúng tôi, Phó Giám đốc Nhân sự Tucker khẳng định: "Các cương vị được coi là không thể thiếu có thể ở cả bốn cấp độ trong công ty. Ví dụ, một người quản lý đội kiểm nghiệm thiết bị y tế là người giữ một cương vị không thể thiếu ở Baxter bởi vì sự thông qua của người này có ý nghĩa quan trọng đối với chiến lược kinh doanh của tập đoàn trong cả giai đoạn ba năm sắp tới. Chúng tôi sẽ nói: 'Được thôi. Vậy dựa trên mục tiêu ba năm

tiếp theo, đâu là những biện pháp mà chiến lược kinh doanh cần phải thực hiện? Đâu là những ương vị không thể thiếu khi triển khai chiến lược kinhc doanh đó?' Từ đó, chúng tôi ấn định số lượng các vị trí để đảm đương các công việc mà chiến lược đòi hỏi. Vậy đối với những cương vị có tính quyết định tới việc triển khai chiến lược trong cả giai đoạn ba đến năm năm, chúng ta cần có những người giỏi nhất cho sự sắp xếp. Và các vị trí đó phải được xác định sớm bởi vì các mỗi vị trí đều rất quan trọng. Chúng ta không có thời gian để chờ đợi và rèn luyện cho tới khi có người đáp ứng được công việc.

"Khi cân nhắc xem liệu một người nào đó có thực sự phù hợp với công việc mà họ đang đảm nhiệm hay không, chúng ta cần xếp họ vào một trong ba loại sau đây: người hoàn toàn phù hợp, người có thể đáp ứng và người cần xử lý. Với loại thứ nhất – người hoàn toàn phù hợp, chúng ta chỉ cần đứng từ xa để giám sát sự tiến bộ của họ. Với loại thứ hai – người có thể đáp ứng, chúng ta tin rằng anh ta đủ khả năng thực hiện công việc, song anh ta có thể cần đến sự hỗ trợ ví dụ trong trường hợp không dư dả về mặt tài chính. Vì thế, phải đảm bảo rằng anh ta sẽ có một người quản lý tốt và Tập đoàn có thể đưa ra những trợ giúp cần thiết. Với loại thứ ba – người cần xử lý, anh ta phải rời khỏi vị trí đang làm, hoặc rời khỏi Tập đoàn, đảm nhiệm một công việc khác phù hợp với khả năng của mình hơn. Chúng tôi đã lập ra nhóm các nhà quản trị cấp cao với nhiệm vụ giải quyết vấn đề phân loại nhân sự như trên trong vòng sáu tháng".

Việc liên tục lựa chọn các ứng cử viên cho 325 vị trí phó giám đốc – hay còn được gọi là "sự đề cử cấp cao" – là một ưa điểm của chiến lược nhân sự mới của Baxter. Tucker nói rằng: "Bởi vì, cách thức trên rõ ràng đã góp phần thay đổi môi trường phấn đấu xung quanh chúng ta". Vào thứ Năm hàng tuần, Tucker gửi một thông điệp voice-mail cho từng người trong số 150 người giỏi nhất của công ty để thông báo cho họ biết danh sách những người đã phải rời khỏi công ty, các vị trí phó giám đốc nào còn đang bỏ trống và những ứng cử viên nào đã giành được cơ hội đó. Tucker cũng giải thích rõ công việc và các tiêu chuẩn lựa chọn ứng cử viên cho các vị trí đang cần bổ khuyết. Căn cứ vào đó, các nhà quản lý lựa chọn những cái tên phù hợp để đề cử. (Thậm chí, họ có thể tự đề cử mình nếu muốn.)

Tới thứ Hai của tuần kế tiếp, các nhà lãnh đạo cấp cao về quản lý nhân sự sẽ ngồi lại với nhau và thảo luận về các ứng cử viên, sau đó lập ra danh sách sơ khảo bao gồm một số ứng cử viên. Tucker kể lại: "Chúng tôi chọn ra khoảng 15 cái tên. Các nhà lãnh đạo sẽ xem xét lại một lượt, tiến hành sửa chữa, rút ngắn danh sách sơ khảo xuống cho tới khi họ cảm thấy chỉ còn những người phù hợp nhất trong danh sách. Chúng tôi phải có chính kiến riêng của mình trong một số những cuộc họp như vậy. Ví dụ, nếu có một người nêu ý kiến rằng "Chúng tôi đồng ý rằng Steven là một ứng cử viên có năng lực. Tuy nhiên, quản lý của anh ta còn lưỡng lự chưa đề cử

anh ta vì bộ phận đó rất cần Steven". Chúng tôi phải nói rằng: "Tôi cũng đồng ý với anh, nhưng việc Steven đảm nhiệm vị trí mới sẽ có lợi hơn cho công ty, vì thế chúng tôi nhất định phải đề cử Steven". Ngược lại, có khi chúng tôi phải trả lời rằng: "Tôi biết các anh đều nghĩ rằng người này phải chuyển sang bộ phận này hay bộ phận khác. Tuy nhiên, chúng ta sẽ không thể xoay sở được nếu người đó chuyển đi."

Trong vòng hai hoặc ba ngày tiếp theo, các Phó Giám đốc sẽ thu thập thông tin và ý kiến phản hồi về các vị trí được đề cử để hoàn thành bản đánh giá trước khi gửi thư giới thiệu. Sau đó, Tucker sẽ quyết định danh sách đề cử cuối cùng. Danh sách này sẽ được đưa ra thảo luận nhiều nhất trong cuộc họp nhóm các nhà quản trị cấp cao được tiến hành vào tuần tiếp theo.

Tucker tiếp tục: "Một quá trình như vậy đã thực sự đẩy nhanh tốc độ lựa chọn người bổ khuyết. Trước khi bắt đầu tiến hành quá trình này vào năm 1999, chúng tôi thường mất khoảng 16 tuần để tìm ra một phó giám đốc thực sự phù hợp. Sau quý II năm nay, chúng tôi đã rút ngắn thời gian xuống còn bảy tuần bởi chúng tôi đã làm việc hiệu quả hơn rất nhiều. Chúng tôi đề ra rất nhiều nguyên tắc và bám chắc vào các nguyên tắc đó hàng tuần. Thông qua đó, chúng tôi có những quyết định chính xác hơn. Chất lượng và số lượng các ứng cử viên phù hợp cũng tăng lên đáng kể. Chúng tôi thường tìm ra được năm người phù hợp cho mỗi vị trí.

"Quá trình này cũng giúp chúng tôi rất nhiều theo một cách khác. Nó giúp đội ngũ các nhà quản lý hiểu rõ hơn về khoảng 150 tới 300 nhân viên giỏi của công ty bởi vì những cái tên này thường xuyên nằm trong danh sách các ứng viên. Nó cũng giúp tôi mở rộng các mối quan hệ của bản thân. Các voice-mail của tôi được gửi cho tất cả các nhân viên. Khi đi khảo sát quanh công ty, vào một nhà máy hoặc văn phòng bất kỳ nào đó, chỉ cần tôi giới thiệu tên mình, thì ngay sau đó sẽ có người nói: 'Đúng rồi, anh là người thường xuyên gửi voice-mail cho chúng tôi'. Vì thế, quá trình này giúp chúng tôi tạo ra một môi trường làm việc rộng mở – một điều mà tất cả chúng tôi đang cố thúc đẩy".

Tranh luận thẳng thắn: "Đối thoại trực tiếp"

Không một hệ thống nào có thể tạo ra và duy trì một chiến lược nhân sự hiệu quả mà không dựa trên những nguyên tắc cơ bản – tính liêm chính, sự trung thực, một bước tiếp cận đồng bộ, một ngôn ngữ chung và quy trình thực hiện thường xuyên. Trên tất cả, không thể thiếu những cuộc tranh luận thẳng thắn. Đó cũng chính là điều mà Phó Giám đốc Nhân sự của Duke Energy's, Chris Rolfe gọi là "đối thoại trực tiếp" trong quản lý nhân sự. Về cơ bản, một cuộc tranh luận thẳng thắn đem lại những thông tin từ thực tế xã hội cho quá trình quản lý nhân sự.

Duke là một nhà sản xuất, nhà vận chuyển và nhà quản lý nhiều nguồn năng lượng khác nhau trị giá 49 tỷ đô-la (tính đến cuối năm 2000). Giống như Baxter, công ty Duke đã đi đầu trong việc thực hiện đường lối chiến lược mới sau sự suy thoái của ngành công nghiệp năng lượng vào những năm 1990 đã làm cho mô hình kinh doanh trước đây của nó trở nên không còn phù hợp. Từ việc chỉ đơn thuần khai thác và bán năng lượng, Duke Energy's đã dần phát triển một chiến lược tổng hợp: kết hợp các nhà máy và các kênh cung cấp năng lượng, mua bán khí ga tự nhiên và điện, bên cạnh đó là tham gia các hoạt động tài chính như hoạt động quản lý rủi ro.

Muốn xây dựng một mô hình kinh doanh mới đòi hỏi phải có một đội ngũ nhân viên mới. Phó Giám đốc Nhân sự của Duck Energy's – Rolfe kể lại: "Khi Chủ tịch Hội đồng quản trị, Rick Priory yêu cầu chúng tôi lập ra bản đánh giá toàn công ty lần đầu tiên vào đầu năm 1998, chúng tôi nhận ra rằng công ty không có đủ số lượng nhân lực cần thiết để triển khai chiến lược mới. Có thể chúng tôi sẽ không đủ khả năng đánh bại một số đối thủ đáng gờm khác. Nhìn chung, tố chất của những người có thể triển khai được mô hình kinh doanh mới của công ty, về cơ bản, khác so với tố chất của những người điều hành một công ty độc quyền, có khả năng chi phối thị trường. Bên cạnh năng lực thực thi, còn cần có năng lực quản lý tài chính, năng lực bán hàng, năng lực đánh giá rủi ro và năng lực tiếp thị sản phẩm."

Năm 1999, Công ty Duke bắt đầu xây dựng chiến lược nhân sự mới. Phó Giám đốc Nhân sự của công ty, Rolfe, nói: "Một trong những câu hỏi đầu tiên được đặt ra là chiến lược nhân sự của chúng ta sẽ như thế nào? Chúng tôi đã trải qua một quá trình thực sự nghiêm túc để đánh giá sự thành thạo của các nhân viên. Trước hết, chúng tôi thảo luận với một nhóm nhỏ các nhà quản lý để xây dựng những đánh giá đầu tiên. Sau đó, chúng tôi đưa ra một bài kiểm tra năng lực đối với 500 quản lý giỏi nhất và so sánh tương quan về sự thành thạo của họ. Lựa chọn được những nhà quản lý giỏi là dấu hiệu cho thấy tương lai thành công của mô hình kinh doanh mới. Chúng tôi gọi mô hình đánh giá và phát triển con người này là quản trị thành công tại Duke".

Nhóm đánh giá năng lực của công ty Duke chia sự thành thạo kỹ năng của các nhân viên thành bốn loại: kỹ năng chuyên môn, kỹ năng kinh doanh, kỹ năng quản lý và kỹ năng lãnh đạo. Vốn là một kỹ sư trước khi chuyển sang phòng nhân sự, Rolfe đưa ra ví dụ: "Giả sử công ty Duke xem xét việc thuê tôi làm cán bộ quản lý nhân sự cho họ, tôi cần phải có kiến thức chuyên môn về quản lý nhân sự – biết về ERISA, bố trí cán bộ, đào tạo, bồi thường và một số kỹ năng khác. Đó là những kỹ năng chuyên môn. Tôi phải có cả các kỹ năng kinh doanh, hiểu tương đối về mô hình kinh doanh của Duke Energy's và cách thức mô hình này tạo ra lợi nhuận. Bên cạnh đó là khả năng quản lý. Kỹ năng quản lý là một tiêu chuẩn quan trọng tại Duke, bởi nền tảng hoạt

động của mô hình kinh doanh tại Duke là sự quản lý, lập kế hoạch, tổ chức, hướng dẫn và chỉ đạo. Cuối cùng, tôi cũng cần có kỹ năng lãnh đạo. Công ty Duke sẽ tự hỏi: "Liệu Chris có những khả năng lãnh đạo cơ bản để trở thành nhà quản lý cấp cao tại doanh nghiệp này hay không?"

Chúng tôi đã mất khoảng một năm để đánh giá các nhân viên dựa trên bốn nhóm năng lực trên. Những điều tôi đề cập phía trên không đơn thuần chỉ là các công cụ đánh giá, mà tôi muốn gọi các tiêu chuẩn đó là một thứ ngôn ngữ, là cách thức chung để chúng tôi đưa ra nhận xét về các nhân viên của mình. Vì thế, bây giờ chúng tôi không chỉ nói: "Anh ta là một nhân viên tốt hay cô ấy thực sự thông minh", mà thường đề cập: 'Tôi không nhìn thấy năng lực thực thi của con người này' hay 'Con người này về cơ bản có khả năng thực thi, nhưng dường như không có năng lực hoạch định chiến lược".

Bởi vì đại bộ phận Duke được quản lý theo kiểu phân quyền nên Phó Giám đốc Nhân sự Rolfe chỉ có thể thiết lập quản lý theo kiểu tập trung đối với ba khâu của một quá trình quản lý nhân sự – đó là việc trả lương cho gần 200 nhân viên tốt nhất, quản lý lợi nhuận cho công ty và quản lý mạng toàn cầu đối với hệ thống cơ sở dữ liệu về nhân sự. Rolfe cho biết: "Lấy ví dụ ở bộ phận C của GE. Chúng tôi đã cố gắng để thiết lập kỷ luật điều hành tại đây. Tuy nhiên, do mô hình điều hành của các bộ phận rất khác nhau, nên chúng tôi chỉ có thể thực hiện những bước tiếp cận không hệ thống, thiếu đồng bộ cũng như không được tiêu chuẩn hóa cao. Hệ thống cơ sở dữ liệu được coi là không thể thiếu trong việc thiết lập kỷ luật điều hành, vì vậy chúng tôi đã dành rất nhiều thời gian và tiền bạc để đầu tư vào đó. Rất ít công ty thiết lập được một hệ thống dữ liệu tập trung, điều này đặc biệt đúng đối với những công ty đã thực hiện một loạt các vụ liên kết và sáp nhập. Tuy nhiên, khi tôi nói chuyện với các công ty như GE, họ đều nói với tôi rằng 'Việc thiết lập hệ thống dữ liệu chung là công việc quan trọng hơn tất cả các việc khác. Bởi vì một trong những điều quan trọng cần phải biết là những người nào đang làm việc trong công ty? Nếu như không có một hệ thống cơ sở dữ liệu toàn cầu thì bạn sẽ không thể trả lời được câu hỏi đó.'"

Hệ thống cơ sở dữ liệu về nhân sự hỗ trợ tích cực cho công tác lập kế hoạch đề cử cán bộ. "Chúng tôi đã bắt đầu nhập vào hệ thống cơ sở dữ liệu lý lịch trích ngang của các nhà quản lý. Hệ thống này được nối kết với hệ thống số liệu về bảng lương, với các số liệu về cổ phần không lãi cố định và cổ phần nói chung, vì thế chúng tôi có thể tạo ra "những thẻ bài" – theo cách gọi vui của chúng tôi. Đó là những tờ giấy có bề rộng khoảng 8,5cm, chiều dài 11cm, trong đó bao gồm ảnh chân dung, thông tin về lương bổng, các thông tin cá nhân và lời nhận xét về từng nhà quản lý. Bây giờ, mỗi khi thảo luận về một ai đó, "những thẻ bài" được đặt ngay trước mặt chúng tôi. Tất cả chúng tôi thảo luận trên cơ sở một tờ thông tin duy nhất. Trong đó bao gồm

tên họ, trình độ học vấn, công việc ưa thích, các kế hoạch phấn đấu, khả năng giao tiếp, nhận xét của người trung gian (nếu có thể), các mức lương hiện tại và trước đây của người quản lý đang được cân nhắc".

Các nhà quản lý cũng phải làm nhiệm vụ "đánh giá sự thăng tiến". Thông qua những cuộc bình luận về vai trò cụ thể của từng nhân viên, họ đưa ra dự đoán của bản thân về sự thăng tiến của một cá nhân nào đó trong thời gian 5 năm tới, liệu anh ta sẽ đứng ở cương vị nào – một cương vị lãnh đạo cấp thấp, cấp trung bình hay cấp cao? Vì thế, nếu bạn là một quản lý nhân sự mờ nhạt, không biết công việc của mình sẽ đi tới đâu và tạo ra quá ít lợi nhuận cho công ty thì bạn sẽ được coi là người không có khả năng cải thiện doanh thu cho công ty. Và ngược lại, nếu như bạn là một nhà quản trị kinh doanh rất khéo léo trong công tác quản lý tài chính, một người biết cách điều hành một đơn vị kinh doanh và có khả năng thu hút sự hợp tác của các công ty khác, bạn sẽ được nhóm các nhà quản lý đánh giá là có khả năng tạo ra sự thay đổi trong thu nhập của công ty.

Tất cả chúng ta đều được sở hữu một bước tiếp cận chung, đó là hệ thống dựa trên cơ sở máy vi tính. Theo đó, thông tin các cá nhân được nhập vào một cơ sở dữ liệu chung. Tôi coi đây là một phương pháp xóa bỏ mọi giới hạn, bởi thông tin về tất cả mọi người đều được tìm thấy trên một trang web duy nhất.

Tuy nhiên, những thông tin trong cơ sở dữ liệu cá nhân – những thông tin "phần cứng" – chỉ là nền móng của một chiến lược nhân sự. Phần quan trọng hơn chính là những thông tin "phần mềm" – "những lý lẽ thực tế" – được đưa ra thảo luận trong các cuộc họp của công ty. Quá trình quan sát các cá nhân theo các tiêu chuẩn chung đạt hiệu quả cao nhất thông qua các cuộc tranh luận và đóng góp ý kiến thẳng thắn.

Khi đánh giá năng lực của tôi, sếp tôi đã từng nói rằng "Cán bộ quản lý nhân sự có thể xây dựng được những hệ thống cơ sở dữ liệu cá nhân rất phức tạp. Song hệ thống này còn đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải gắn hoàn cảnh riêng của công ty họ với những thay đổi của thị trường và tình trạng thiếu hụt khá căn bản những lao động có kỹ năng. Chủ tịch Hội đồng quản trị, Rick Priory, đã dạy các doanh nghiệp phải tuyệt đối trung thực. Priory cũng bắt đầu phổ biến cách suy nghĩ của ông – "Làm điều này chúng ta sẽ được lợi gì?" Ông nhận xét về tôi: "Chris không hề thành thạo các kỹ năng này". Tuy nhiên, Chủ tịch Hội đồng quản trị lại không đồng ý, ông nói: "Tôi biết Chris. Vì Chúa, không phải là anh ta không nắm vững chút nào các kỹ năng đó. Thực tế, anh ta thành thạo vừa đủ hai trong số các kỹ năng trên, đạt mức trung bình ở tám kỹ năng và có thể nói là rất xuất sắc ở bốn kỹ năng khác".

“Rick đặt ra cho chúng tôi những tiêu chuẩn cao chưa từng thấy trong thực thi, bao gồm sự năng nổ và biết chịu trách nhiệm. So sánh với những đồng nghiệp khác, chúng tôi được hưởng nhiều ưu đãi hơn về khoản lời trên cổ phần không lãi cố định, khoản lời trên tổng tài sản, được tăng thu nhập và một số ưu đãi khác. Nhưng nếu xét riêng tiền thưởng, khoản tiền chúng tôi nhận được chỉ được xếp dưới mức trung bình. Tại sao lại như vậy? Nguyên nhân là do chúng tôi có một thói quen về tinh thần chịu trách nhiệm. Rick rất chặt chẽ trong việc trả lương cho nhân viên – tất nhiên là chặt chẽ nhưng vẫn xứng đáng – đến nỗi tất cả các nhà quản lý đều hiểu rằng họ sẽ được coi là vô dụng nếu không chọn được những người phù hợp cho công ty. Do đó, tôi còn phải nói tiếp về vai trò của “những lý lẽ thực tế” khi lựa chọn nhân viên. Cũng vì áp lực đặt ra quá lớn nên trong các cuộc tranh luận, những lời lẽ nhẹ nhàng thật khó tìm thấy.

Bộ máy điều hành chủ yếu của Duke Energy's là Ban hoạch định đường lối do Risk Priory đứng đầu. Ban này ngoài Priory còn có các giám đốc của ba bộ phận kinh doanh chính và các giám đốc của bốn phòng chức năng – phòng luật pháp, phòng tài chính, phòng hành chính và phòng quản lý rủi ro. Ban hoạch định đường lối tổ chức họp hai tuần một lần, mỗi lần kéo dài trọn một ngày, tổ chức hội thảo chính thức để đánh giá nhân viên và năng lực của họ khoảng ba đến bốn lần mỗi năm. Tuy nhiên, đa phần các công việc được xúc tiến trong các cuộc họp thường kỳ hai tuần một lần.

Rolfe nói: “Hiện nay, người ta quan tâm nhiều hơn đến những việc đang cần xử lý ở hiện tại và tốc độ xử lý công việc đó”. Chúng tôi cập nhật các kế hoạch của mình mỗi ngày bởi vì công ty chúng tôi rất năng động. Công ty hoạt động dựa trên cơ sở hệ thống máy vi tính, hệ thống cập nhật các ứng cử viên cho các vị trí cần bổ khuyết mới và các đánh giá năng lực ngay lập tức.”

“Cách quản lý theo nhóm của Rick khiến mọi người trong cùng Ban hoạch định phải chịu trách nhiệm chung. Không phân biệt về chức vụ, bằng cấp, ý kiến của tất cả mọi người đều quan trọng như nhau. Đây không hẳn là một thể chế dân chủ, song mọi người sẽ cùng tranh luận một vấn đề nào đó và thay nhau phát biểu ý kiến. Trong bất cứ vấn đề gì, sẽ luôn luôn có một hoặc hai thành viên nói thẳng ra ý kiến của mình, kiên quyết tán thành hay loại bỏ một quyết định nào đó. Đó chính là nét đặc trưng ở những cuộc họp như vậy.”

Những ý kiến đóng góp có vai trò làm cho hệ thống cơ sở dữ liệu tại Duke’s Energy phát huy hiệu quả. Rolfe cho rằng những ý kiến đóng góp thuộc bốn nguồn sau: “Một là, trách nhiệm giải trình của các nhà quản lý cấp cao; điều này khiến bạn đòi hỏi phải có những cá nhân xuất sắc nhất cho công ty. Hai là một nhà lãnh đạo, người không chỉ đồng ý mà còn sẵn sàng đặt ra nghi vấn cho những đánh giá. Ba là, thói quen làm việc theo nhóm giữa các nhà quản trị đường lối

của doanh nghiệp. Theo đó, họ sẽ có trách nhiệm ràng buộc với nhau để có những quyết định hợp lý và công bằng hơn; đồng thời sẽ có quyền ngăn cản việc thực thi một quyết định nào đó, tương đương với thẩm quyền của Chủ tịch Hội đồng quản trị. Bốn là, trao cho tôi quyền thúc đẩy hay ngăn cản các quyết định – với tư cách Giám đốc Nhân sự của công ty. Bởi đặc thù của công việc quản lý nhân sự nên tôi có khả năng khác biệt về cơ bản trong việc nhìn nhận mọi việc theo đúng triển vọng của chúng. Tôi không phải là một nhà quản lý nhỏ trong công ty, không đồng cấp với những nhà quản lý nhỏ khác. Nhưng khi tôi đưa ra một bản đánh giá, tất cả mọi người đều lắng nghe, không phải vì cấp bậc của tôi mà là vì uy tín và khả năng nhìn nhận mọi việc theo đúng triển vọng của mình".

* * *

Những người phù hợp sẽ được sắp xếp ở những vị trí công tác phù hợp một khi thông tin về các cá nhân được thu thập liên tục và các nhà lãnh đạo có thể biết chính xác các nhân viên làm việc cùng nhau như thế nào, biết trước họ sẽ đạt được kết quả hay sẽ thất bại. Chính việc thực hiện liên tục quá trình thu thập thông tin và quá trình đánh giá như vậy đã góp phần tạo ra các chuyên gia trong việc đánh giá và lựa chọn những người phù hợp. Quá trình nhân sự bắt đầu bằng những đánh giá riêng lẻ. Nhưng khi phát triển và được thực hiện như một quá trình tổng thể, nó trở nên vô cùng hiệu quả và có thể coi là công cụ của công tác điều hành. Bây giờ chúng ta chuyển sang tập trung nghiên cứu quá trình chiến lược. Thực sự, nó có mối liên kết chặt chẽ với quá trình nhân sự, bởi vì các chiến lược kinh doanh đều được tạo ra từ trí tuệ con người. Một khi công ty đã tuyển chọn được những nhân sự phù hợp, hẳn là các chiến lược được dựng lên đều phù hợp với tình hình thực tế của thị trường, với nền kinh tế nói chung và với tình hình cạnh tranh nói riêng.

7. Quá trình lập chiến lược: Mối liên kết giữa quá trình nhân sự và quá trình vận hành

Mục tiêu cơ bản của bất cứ chiến lược kinh doanh nào cũng là: vừa giành được sự tín nhiệm của khách hàng, vừa tạo ra lợi thế cạnh tranh đủ mạnh trong khi vẫn mang lại đầy đủ lợi nhuận cho các cổ đông. Chiến lược kinh doanh xác định hướng đi của doanh nghiệp và từng bước dẫn dắt doanh nghiệp đi theo hướng đó. Vậy tại sao lại có nhiều chiến lược kinh doanh thất bại đến thế?

Rất ít người hiểu được rằng muốn có một quá trình lập chiến lược tốt còn cần phải có sự chú tâm cao độ tới cách thức triển khai chiến lược. Một chiến lược kinh doanh tốt, trong khoảng thời gian 10 năm chẳng hạn, không phải là tập bản thảo bao gồm các con số về giá trị doanh thu, được suy luận và dự đoán chỉ dựa trên các giá trị doanh qua từng năm. Bản chất và chi tiết của một chiến lược kinh doanh tốt phải được suy luận từ trí tuệ của con người, từ những người trực tiếp tiến hành hoạt động kinh doanh, những người hiểu rõ về thị trường, về các nguồn lực, cũng như về điểm mạnh, điểm yếu của công ty họ.

Một kế hoạch kinh doanh mang tính chiến lược hiện nay phải là một bản kế hoạch hành động cụ thể mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể dựa vào để đạt được các mục tiêu kinh doanh. Trong quá trình lập kế hoạch, bản thân bạn với tư cách một nhà lãnh đạo phải đặt ra những câu hỏi: Một là, liệu công ty của bạn có thể làm những điều cần thiết để đạt được mục tiêu của nó hay không? Nếu có thì nó sẽ làm như thế nào? Phát triển một kế hoạch kinh doanh bắt đầu với việc phân loại và xác định những vấn đề quan trọng nhất ẩn sau bản chiến lược. Câu hỏi thứ hai là công ty của bạn có vị thế như thế nào trên thị trường bao gồm cả cơ hội và thách thức; cả lợi thế và cạnh tranh? Những phương án mà bản kế hoạch xoay quanh có hiệu quả hay không? Những điều lợi và điều hại của các phương án đó là gì? Bạn có đủ khả năng về mặt tổ chức để triển khai nó hay không? Bạn cần phải làm gì trong giai đoạn ngắn hạn và trung hạn để kế hoạch có thể được tiếp tục phát huy trong dài hạn? Và liệu bạn có biết bổ sung cũng như sửa chữa lại bản kế hoạch nhằm thích ứng với những thay đổi chóng mặt của môi trường kinh doanh hay không?

Để có tính thực tế trong chiến lược, bạn phải nối kết quá trình lập chiến lược với quá trình

nhân sự: Liệu bạn đã có đủ những người phù hợp vào các vị trí thiết yếu để triển khai chiến lược hay chưa? Nếu chưa thì bạn sẽ phải làm gì để sửa chữa thiếu hụt đó? Bạn cần phải liên hệ giữa những chi tiết cụ thể của bản kế hoạch chiến lược với kế hoạch thực thi của mình để tất cả các bộ phận khác nhau của công ty có thể sẵn sàng thực hiện bất cứ việc gì mà bạn muốn.

Tầm quan trọng của cách thức thực thi chiến lược

Nếu một chiến lược không chú trọng vào cách thức thực thi, nó chắc chắn sẽ đứng trước nguy cơ thất bại. Công ty AT&T là nạn nhân của sai lầm này. Khi Michael Armstrong trở thành CEO vào năm 1997, nguồn lợi nhuận chủ yếu của công ty đang giảm đi ở những thiết bị truyền âm thanh và dữ liệu đường dài, bắt đầu tăng lên ở các thiết bị truyền tín hiệu không dây. Ở Công ty AT&T, sổ quyết toán khá trong sạch, các khoản nợ thấp, giá cổ phiếu của nó dao động quanh 44 đô-la/cổ phiếu. Nhưng các điều kiện của môi trường kinh doanh đang thay đổi. Thị phần của mặt hàng thiết bị đường dài giảm xuống khi một số đối thủ mới tham gia vào thị trường này. Phố Wall đã chấp nhận dành cho các công ty lĩnh vực truyền thông tin và tín hiệu một tỷ lệ cổ phiếu cao hơn với sự tin tưởng rằng các công ty này sẽ đạt được mức tăng trưởng lớn hơn.

Amstrong đã bắt đầu vạch ra một chiến lược kinh doanh, trong đó Công ty AT&T được đặt trong một thị trường mới đang tăng trưởng mạnh. Amstrong kết luận rằng cơ hội của AT&T nằm ở việc cung cấp cho khách hàng các dịch vụ truyền thông tin một lần duy nhất: đó là truyền tín hiệu và dữ liệu trong khu vực và đường dài thông qua cả đường dây điện thoại lẫn Internet; kết hợp với việc cung cấp các dịch vụ đa phương tiện đòi hỏi bước sóng lớn. Tuy nhiên, để cung cấp được các dịch vụ này, công ty phải có được sự tiếp cận trực tiếp với khách hàng. Mà sự tiếp cận này lại đang nằm trong tay các công ty điện thoại địa phương, các công ty này đã tách ra khỏi AT&T từ sự tan rã năm 1984 của công ty độc quyền điện thoại cũ. AT&T đã cân nhắc một vài phương án – từ tự mình xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật ở cấp địa phương trong phạm vi thủ đô trung tâm cho tới mua đứt các công ty thiết bị truyền tín hiệu dây cáp sẵn có khác.

Chiến lược mà Amstrong xây dựng lên bao gồm bốn biện pháp như sau: (1) mua lại các công ty truyền tín hiệu bằng dây cáp khác để tạo được sự tiếp cận trực tiếp và gắn bó với khách hàng; (2) cung cấp cho khách hàng đủ loại dịch vụ truyền tin đa phương tiện, qua đó AT&T có thể có được thị phần béo bở hơn các đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực; (3) triển khai các biện pháp nhanh chóng để tạo ra sự tăng trưởng về lợi nhuận nhằm bù đắp sự giảm sút về lợi nhuận dài hạn và (4) dựa vào việc áp dụng Bộ luật Truyền thông 1996 nhằm ngăn cản sự cạnh tranh của các hãng truyền tín hiệu địa phương trong lĩnh vực truyền thông tin đường dài cho tới khi

hãng này có thể chiếm lĩnh mạng lưới truyền tín hiệu đường dài này.

Đây là một chiến lược rất hấp dẫn. Các nhà phân tích về độ an toàn đã đưa ra nhận xét rằng phản ứng ban đầu của thị trường rất khả quan. Song cuối cùng, chiến lược này đã thất bại. Tháng Mười hai năm 2001, AT&T đã phải bán cổ phần của mạng lưới dây cáp truyền tín hiệu cho hãng Comcast. Những cổ phần mà AT&T đã mua lại từ các hãng địa phương với giá 100 tỷ đô-la thì nay thông qua việc bán cổ phiếu chỉ thu lại được khoản tiền 44 tỷ đô-la và phải cho Comcast ký nợ 25 tỷ đô-la. Sự việc lần này đã đẩy AT&T về mốc khởi điểm ban đầu, giá cổ phiếu của hãng đã rớt từ 44 đô-la xuống chỉ còn khoảng 18 đô-la.

Vậy nguyên nhân dẫn đến sai sót nằm ở đâu? Để chiến lược có thể thành công, cả bốn biện pháp bắt buộc phải được thực hiện thành thạo. Hóa ra tất cả lỗi lầm đều ở khâu thực thi. Tập đoàn AT&T Broadband bao gồm hai công ty truyền thông thông tin có thành tích rất tốt – TCI, Media One và một số đơn vị kinh doanh có sẵn từ trước. Các thiết bị thu nhận thông tin bằng dây cáp rất tốn kém: AT&T đã phải trả hàng tỷ đô-la mới có được chúng. Cùng lúc đó, giá cả của việc truyền thông tin đường dài giảm xuống nhanh hơn dự đoán rất nhiều. Khi hai điều này xảy ra, giá cổ phiếu của công ty cũng rớt xuống. Điều đó làm cho giá thiết bị thậm chí càng đắt hơn, đồng thời làm gia tăng khoản nợ khổng lồ trong bảng cân đối thu chi. Bên cạnh đó, số khách hàng quan tâm tới dịch vụ truyền tin trọn gói không nhiều như AT&T mong đợi; công tác chào hàng của hãng cũng không hiệu quả và kịp thời. AT&T đã mất nhiều thời gian để triển khai kế hoạch hơn dự tính. Và sai sót cuối cùng là các nhà tư pháp đã không thể áp dụng hoàn toàn Bộ luật Truyền thông có lợi cho AT&T như nó đã từng hy vọng. Chính việc này đã làm công ty phải chịu hậu quả kép: một là các công ty điện thoại địa phương cũng nhảy vào thị trường thiết bị đường dài và hai là ở cấp cơ sở, các thiết bị đường dài sẽ nhận được ít sự truy cập hơn so với kế hoạch dự tính.

Công ty AT&T còn sai lầm trong việc lựa chọn nhân sự vào các cương vị quan trọng. Trong khoảng ba năm, đã có ba nhà quản trị điều hành các đơn vị kinh doanh thiết bị truyền tin bằng dây cáp, nhưng không một ai trong số họ làm việc hiệu quả. Giá cổ phiếu đã bị ảnh hưởng nghiêm trọng khi các nhà đầu tư lớn nhất như CalPERS (Quỹ hưu trí dành cho các nhân viên California nói chung) và TIAA-CREF (Quỹ hưu trí dành cho giáo viên) lên tiếng phàn nàn về Ban CEO tại Broadband.

Chiến lược kinh doanh gồm bốn biện pháp của AT&T rất xa rời thực tế – cả thực tế nội bộ lẫn bên ngoài công ty. Trước hết, chiến lược này đã không kiểm tra các khâu thừa hành quan trọng để biết liệu các khâu đó có thể hoạt động tốt hay không. Hơn nữa, chiến lược của AT&T cũng

không đưa ra các phương án thay thế cho một hoặc một vài phương án đã bị phát hiện là sai lầm. Công ty đã không tính đến những bất lực về mặt tổ chức khi phải cạnh tranh chống lại những đối thủ lớn khác trong một môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng. AT&T vì không thay đổi nhiều kể từ những ngày còn là một công ty độc quyền; nên đã không thể triển khai các kế hoạch một cách hiệu quả và kịp thời.

Nền tảng cốt lõi của một chiến lược

Nội dung của bất cứ chiến lược kinh doanh nào cũng đều là sự tổng hợp các điểm cốt lõi đó là những hướng đi và biện pháp quan trọng nhất góp phần hình thành chiến lược. Việc xác định các điều cốt lõi giúp các nhà lãnh đạo có nhận thức rõ ràng hơn khi tiến hành thảo luận và tranh cãi về chiến lược, động thời giúp họ đánh giá một chiến lược là hay hoặc dở, và hay dở ở chỗ nào. Nó cũng là cơ sở để tìm ra các giải pháp thay thế khi cần thiết.

Một khi các điểm cốt lõi đã được xác định một cách rõ ràng, nội dung cơ bản của một chiến lược phức tạp nhất cũng có thể được trình bày trên một trang giấy. Lấy ví dụ về một đơn vị kinh doanh có số vốn 500 triệu đô-la thuộc một tập đoàn công nghiệp nọ, có vai trò là nhà cung cấp thiết bị cho các hãng sản xuất ô tô lớn. Năm 1991, đơn vị này lâm vào sa sút. Các sản phẩm của hãng đang phải chịu áp lực giảm giá từ phía khách hàng. Trước tình hình đó, đơn vị này đã phát triển một chiến lược mới dựa trên ba điểm quan trọng. (1) giảm chi phí bằng cách chuyển việc sản xuất ra ngoài nước Mỹ, xây dựng một hệ thống các nhà máy được bố trí thuận tiện hơn trong việc cung cấp cho thị trường thế giới, thị trường nội địa; (2) liên tục đưa ra các mẫu sản phẩm mới để có những mặt hàng có đẳng cấp về mặt công nghệ điều này giúp tăng thêm giá trị cho sản phẩm và vì thế có thể đặt ra các mức giá cao hơn; (3) hình thành một cơ cấu nhân sự mới với các đội ngũ cán bộ quản lý được lựa chọn một cách cân thận. Công tác marketing vẫn được tiến hành theo từng khu vực, còn quá trình phát triển sản phẩm, công nghệ, quy trình sản xuất và tài chính thì được tổ chức mang tính toàn cầu.

Hãng ô tô này đã triển khai động thời cả ba điều cốt lõi vừa được đề cập và nó đã thu được một khoản lợi nhuận kếch xù. Ngày nay, đơn vị này đã trở thành nhà cung cấp được lựa chọn bởi các hãng ô tô hàng đầu thế giới.

* * *

Trong chương này chúng tôi tập trung phân tích về chiến lược của từng đơn vị kinh doanh nhỏ, nhưng sự khác nhau cơ bản giữa chiến lược kinh doanh của từng đơn vị và chiến lược của cả tổng công ty là một yếu tố rất quan trọng cần được làm rõ.

Chiến lược của tổng công ty là phương tiện được dùng để phân bổ nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh. Nó không nên là phép cộng đơn giản của các chiến lược bộ phận. Nếu như chiến lược của tổng công ty chỉ là phép cộng của các chiến lược bộ phận thì các đơn vị có thể độc lập hoạt động mà không cần phải tham gia vào tổng công ty. Thậm chí chúng còn có thể hoạt động tốt hơn vì không còn bị gánh nặng của tổng công ty đè lên vai. Các nhà lãnh đạo của tổng công ty có trách nhiệm làm gia tăng tổng lợi nhuận được tạo ra từ các đơn vị cơ sở. Ví dụ tại Tập đoàn GE, Jack Welch đã trình bày khái niệm "không giới hạn" giữa các nhà quản lý kinh doanh thuộc các bộ phận khác nhau trong tập đoàn. Điều này giúp cho quá trình trao đổi các ý tưởng trong công ty được diễn ra một cách liên tục và quá trình triển khai kế hoạch cũng được phối hợp tốt hơn, vì thế phát huy tối đa tiềm năng trí tuệ của cả công ty.

Chiến lược tổng hợp cũng xác định những giới hạn cho công ty những ngành kinh doanh mà nó muốn tham gia và giới hạn cuộc chơi của nó. Tập đoàn Honeywell là một công ty chuyên về sản phẩm công nghiệp. Vì thế, các mặt hàng tiêu dùng sẽ không có mặt trong cuộc chơi của Honeywell dù nó có hấp dẫn đến đâu chăng nữa.

Chiến lược tổng hợp của tổng công ty còn tập trung phân tích các ngành kinh doanh khác nhau và đưa ra quyết định khi nào nên và khi nào không nên đầu tư vào một ngành nào đó để thu được lợi nhuận cao nhất trên một số vốn nhất định của tổng công ty. Lấy ví dụ ở GE. Khi Tổng thống Reagan kết thúc nhiệm kỳ, dự đoán được khả năng giảm chi tiêu cho quân sự và tập trung đầu tư phát triển các ngành công nghiệp, GE bắt đầu quan tâm tới ngành công nghiệp máy bay. Jack Welch đã nghĩ rằng chính các nguồn lực về tài chính và nguồn lực về quản lý của công ty sẽ giúp đem lại số lợi nhuận lớn hơn rất nhiều so với các bộ phận khác. Lợi nhuận tạo ra từ chiến lược có thể được nâng cao hơn nhờ các sáng kiến nhằm cải thiện công tác thực thi trong toàn công ty, ví dụ sáng kiến "Six Sigma", sáng kiến số hóa các quy trình và sáng kiến áp dụng chiến lược nhân sự hiệu quả. Về quản lý nhân sự, quá trình này được tổ chức tại GE ban đầu dựa trên sáng kiến của Jack Welch về xây dựng nguồn nhân lực nhằm tạo ra một cách thức thống nhất trong việc đánh giá các tài năng, từ đó giúp bồi dưỡng các cá nhân lãnh đạo tiềm năng. Gần đây, GE đã chính thức chuyển sang sáng kiến "tìm kiếm các viên kim cương chưa được mài dũa", cụ thể là phát hiện ra những người không có vẻ ngoài nổi bật như các đồng nghiệp khác, hoặc tìm kiếm những cá nhân giỏi bị bỏ sót ở các công ty khác. Họ có thể khá chật vật với công việc hiện tại do những nguyên nhân về hoàn cảnh nằm ngoài khả năng kiểm soát của bản thân, ví dụ như phải làm việc dưới quyền một vị sếp tồi. Sáng kiến mới sẽ góp phần đưa những cá nhân như vậy tới những môi trường làm việc tốt hơn, nơi họ có thể trưởng thành và có thể sẵn sàng đảm nhiệm những trọng trách lớn hơn trong tương lai.

Xây dựng kế hoạch chiến lược

Trong quá trình lập chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải trình bày rõ ràng các mục cụ thể về phương hướng hoạt động của đơn vị đó: hoạt động hiện tại của nó là gì, mục tiêu hoạt động trong tương lai ra sao, cần phải làm gì để hiện thực hóa những mục tiêu đã đề ra? Bản chiến lược sẽ xem xét chi phí để đạt được các kết quả như mong muốn, qua đó biết được nguồn vốn cần sử dụng là bao nhiêu, sau đó phân tích những rủi ro có thể gặp phải và cuối cùng là đưa ra các lựa chọn tình thế khác trong trường hợp có những cơ hội mới xuất hiện, hoặc có những kế hoạch bị thất bại. Bản chiến lược làm sáng tỏ vị trí của doanh nghiệp trên bản đồ phân chia thị trường trong lĩnh vực kinh doanh của nó và phân tích điểm mạnh cũng như điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược hoạt động của một đơn vị kinh doanh nên ngắn hơn 50 trang giấy và phải thật dễ hiểu. Nội dung của nó có thể được trình bày trên một trang giấy duy nhất dưới dạng các ý cốt lõi như chúng ta đã từng trình bày về Công ty AT&T và hãng sản xuất các phụ tùng ô tô ở phía trên. Nếu bạn không thể miêu tả về chiến lược của bạn trong khoảng thời gian 20 phút, bằng ngôn ngữ đơn giản và rõ ràng, bạn sẽ không có kế hoạch hoạt động. Tuy nhiên, nhiều người có thể nói rằng "Tôi có một chiến lược phức tạp. Tôi không thể rút ngắn nó xuống một trang được". Thật vô lý. Không có chiến lược nào là phức tạp cả. Chỉ có suy nghĩ về chiến lược đó bị phức tạp lên mà thôi. Mỗi chiến lược rốt cuộc đều có thể tóm tắt bằng một vài ý cơ bản nhất.

LARRY: Một bản kế hoạch chiến lược hay phải chỉ ra đường lối hoạt động mà bạn muốn thực hiện. Đó là một bản lộ trình và phải được hoàn thiện dần dần. Nó đưa ra cho bạn nhiều khả năng để tiến hành hoạt động. Bạn sẽ nghiên cứu chi tiết khi nào nên quyết định các biện pháp hành động để triển khai kế hoạch, và ở khâu nào bạn cần nối kết quá trình chiến lược với quá trình nhân sự và quá trình vận hành.

Ai xây dựng kế hoạch?

Để thực sự hiệu quả, một chiến lược phải được xây dựng và được làm chủ bởi chính những người sẽ triển khai nó, tạm gọi là "những người thực hiện đường lối". Các nhân viên khác có thể trợ giúp họ bằng việc thu thập các số liệu và sử dụng các công cụ phân tích, còn chính các nhà lãnh đạo đơn vị phải có trách nhiệm trong việc phát triển những điểm quan trọng nhất của một bản kế hoạch chiến lược.

Những người thực hiện đường lối là những người có hiểu biết về môi trường kinh doanh và hiểu được những khả năng của công ty bởi họ sống gắn bó với thực tế. Họ đứng ở vị trí thích

hợp nhất để đưa ra các ý tưởng, để biết được những ý tưởng nào sẽ phát huy hiệu quả trong môi trường kinh doanh và ý tưởng nào sẽ thất bại, để hiểu những khả năng nào của công ty đang cần phát huy, để đo lường rủi ro, để đánh giá các phương án lựa chọn và để giải quyết những vấn đề quan trọng mà việc lập kế hoạch nên xử lý nhưng nó lại thường xuyên bỏ qua. Tất nhiên không phải tất cả mọi người đều có thể học để trở thành một nhà hoạch định chiến lược giỏi. Tuy vậy, bằng cách làm việc theo nhóm, dưới sự hướng dẫn của một người lãnh đạo có tầm hiểu biết toàn diện về doanh nghiệp cũng như môi trường kinh doanh của nó và bằng cách sử dụng các cuộc tranh luận như là trung tâm quá trình triển khai kế hoạch; tất cả mọi người đều có thể đóng góp ý kiến và đều thu được những điều bổ ích từ các buổi trao đổi như vậy.

LARRY: Lãnh đạo một doanh nghiệp phải là người làm chủ quá trình phát triển của kế hoạch. Anh ta không thể giao cho một nhà lập kế hoạch làm hết mọi việc, sau đó chỉ đến và giới thiệu lại cho người này về chủ đề và thời gian đưa ra bản kế hoạch. Anh ta phải có trách nhiệm về việc xây dựng nó và lựa chọn những người hỗ trợ cho công việc. Sau khi tất cả mọi người đồng ý với bản kế hoạch, anh ta sẽ có trách nhiệm để phát triển các kế hoạch hành động.

Khi bắt đầu quá trình vạch kế hoạch tại Honeywell, tôi gọi lãnh đạo của từng đơn vị cơ sở đến cùng với người lập kế hoạch tại đơn vị đó, người này cũng có thể là một trong các nhân viên thuộc tổng công ty. Chúng tôi cũng đi đến thống nhất về những vấn đề quan trọng nhất mà bản kế hoạch sẽ gặp phải. Nhưng trước khi tôi xem xét nó trên cấp độ tổng công ty, mỗi vị lãnh đạo cấp đơn vị cơ sở phải nhìn nhận lại bản kế hoạch cùng các nhân viên dưới quyền của mình, rồi đưa ra những bổ sung riêng. Cuối cùng, chính những người này sẽ phải triển khai việc thực hiện bản kế hoạch.

Những câu hỏi cho một kế hoạch mang tính chiến lược

LARRY: Kế hoạch mang tính chiến lược của các doanh nghiệp thuộc tập đoàn Honeywell dành sự chú trọng đặc biệt tới việc nghiên cứu các vấn đề như: môi trường kinh tế, sức cạnh tranh và lý do tại sao một vài công ty lại có thể vượt trội hơn so với các công ty còn lại trong một lĩnh vực nhất định. Bản kế hoạch được bắt đầu với những số liệu thực tế, qua đó cho chúng ta biết tình trạng của môi trường kinh doanh – thực tế là thị trường đang tăng trưởng hay đang suy thoái? Giả sử doanh nghiệp nọ đang hoạt động trong một nền kinh tế có tỷ lệ tăng trưởng hàng năm là 2%. Chắc chắn doanh nghiệp đó không thể tăng trưởng hơn tỷ lệ 2% nếu như nó không tung ra một sản phẩm mới hoặc không có một bản kế hoạch thực sự độc nhất vô nhị. Lấy ví dụ tại một doanh nghiệp sản xuất ô tô thuộc Tập đoàn Honeywell. Trong bối cảnh ngành công

nghiệp ô tô tăng trưởng với tỷ lệ thấp, chúng tôi không dám mong đợi quá nhiều vào doanh nghiệp này và đã rất thận trọng trong việc phân bổ các nguồn lực cho nó.

Bên cạnh đó, bản kế hoạch còn xác định thị phần của doanh nghiệp, liệu doanh nghiệp sẽ giữ vị trí đứng đầu hay chỉ là một vị trí không quan. Thị phần là "phiếu ghi điểm" cuối cùng và có vai trò ảnh hưởng đối với bản kế hoạch. Nếu thị phần của một doanh nghiệp khá nhỏ, lại hoạt động trong một môi trường kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh thì bản kế hoạch sẽ phải chỉ ra những điều doanh nghiệp cần làm để chiếm được nhiều thị phần hơn. Thêm vào đó, bản kế hoạch sẽ trình bày chi tiết xem trong năm vừa qua, doanh nghiệp đã thu thêm hay mất bớt đi bao nhiêu thị phần trên thương trường.

Bản kế hoạch còn bao gồm một tóm tắt ngắn gọn những điểm mạnh và điểm yếu của từng đối thủ cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp. Mọi người phải hiểu một điều rằng phần còn lại của thế giới sẽ không chỉ đứng nhìn và vẫy tay chào thân ái trong khi họ xúc tiến công việc của mình – các đối thủ cạnh tranh của họ cũng xúc tiến công việc không ngừng. Đối với doanh nghiệp điện tử hàng không thuộc Tập đoàn Honeywell, các phân tích về tính cạnh tranh tập trung chủ yếu vào các công ty như Rockwell Collins và France's Thalen.

Tiếp đó, bản kế hoạch tiến hành khảo sát tỉ mỉ những doanh nghiệp thành công trong lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia. Có phải vì họ đã tối thiểu hóa chi phí? Có những công nghệ mang tính đổi mới? Thiết lập được một hệ thống phân phối sản phẩm mở rộng? Hay nhờ việc đã có thương hiệu trên toàn cầu? Nói theo một cách khác, bản kế hoạch sẽ nghiên cứu xem điều gì tạo nên khoảng cách giữa các doanh nghiệp thành công với những doanh nghiệp còn lại trong cùng một ngành công nghiệp?

* * *

Một bản kế hoạch hiệu quả phải bàn tới những câu hỏi sau:

• Môi trường kinh doanh bên ngoài được đánh giá như thế nào?

• Bạn am hiểu đến mức nào về các khách hàng của mình và về thị trường hiện tại?

• Những cách nào là tốt nhất để gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp? Và đâu là những cản trở đối với sự tăng trưởng?

• Những công ty nào là đối thủ cạnh tranh?

• Doanh nghiệp có khả năng thực thi kế hoạch không?

• Kế hoạch ngắn hạn và dài hạn có cân bằng?

• Các bước quan trọng trong triển khai kế hoạch?

• Doanh nghiệp sẽ tạo ra lợi nhuận trên cơ sở ổn định như thế nào?

Môi trường kinh doanh bên ngoài được đánh giá như thế nào?

Mỗi doanh nghiệp đều hoạt động trong một bối cảnh chính trị, xã hội, kinh tế vĩ mô không ngừng thay đổi, vì thế bản kế hoạch chiến lược phải trình bày rất rõ ràng những dự đoán về môi trường bên ngoài – công tác này do những nhà quản lý thực hiện. Các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp đơn vị phải nghiên cứu thật kỹ lưỡng môi trường kinh doanh để có sự hiểu biết sâu sắc về chúng. Họ cần tìm hiểu mọi vấn đề, từ các xu hướng kinh tế, các xu hướng con người tới việc chuyển đổi và cải tiến sang những công nghệ mới, cũng như sự liên kết giữa các đối thủ cạnh tranh và các nhân tố làm tăng lên hay giảm đi nhu cầu đối với sản phẩm nào đó của thị trường… Các đánh giá về môi trường kinh doanh bên ngoài của công ty AT&T đã không thể dự đoán được rằng các nhân tố điều tiết thị trường có thể sẽ không theo chiều hướng như họ mong đợi và rằng sự bùng nổ thị trường trong các ngành điện tử, viễn thông và truyền thông đại chúng có thể sẽ không còn ảnh hưởng mạnh mẽ như trước nữa.

Môi trường kinh doanh giống nhau đối với mọi người chơi. Điều làm nên sự khác biệt của các doanh nghiệp thành công là tầm nhìn, năng lực nhận thức, khả năng tìm ra những mô hình cải tiến và gắn việc áp dụng mô hình đó với vị trí của doanh nghiệp, với ngành công nghiệp, với tình hình cạnh tranh và với bản thân doanh nghiệp đó. Ví dụ, vào năm 1997 khu vực Đông Nam Á đã phải đối mặt với cuộc khủng hoảng tài chính rất tồi tệ, hầu hết các công ty đều không thể tìm ra cách thay đổi tình hình cho đến tận tháng Ba năm 1998, Nhưng GE và AlliedSignal đã tìm ra phương hướng vào cuối năm 1997 và đã tiến hành sửa đổi kế hoạch hoạt động năm 1998 của mình để có thể đạt được các kết quả theo kế hoạch, bất chấp những biến động bất ngờ. Rất ít công ty khác có thể kịp thời đối phó với cuộc khủng hoảng như vậy.

Bạn am hiểu đến mức nào về các khách hàng và về thị trường hiện tại?

Có lẽ những gì bạn am hiểu về khách hàng và thị trường không thực sự sâu sắc như bạn vẫn nghĩ. Lấy ví dụ về các khách hàng trong lĩnh vực sản phẩm công nghiệp chẳng hạn, đối với những người này, quyết định mua sắm một sản phẩm nào đó diễn ra phức tạp hơn nhiều nếu như chỉ giao cho một người có khả năng đàm phán về giá cả chuyên về quản lý việc mua sắm các thiết bị đầu vào cho doanh nghiệp. Người quản lý cấp bộ phận của một công ty công nghiệp lớn gần đây đã đề xuất một kế hoạch tăng trưởng đòi hỏi số vốn đầu tư là 300 triệu đô-la.

Chiến lược này sẽ tập trung vào sửa chữa lại các công nghệ hiện có để ra mắt thị trường những sản phẩm mới nhằm phục vụ một bộ phận khách hàng mới. Nó có vẻ khá suôn sẻ khi trả lời những câu hỏi chiến lược thông thường với các số liệu về cạnh tranh, về công nghiệp và về môi trường bên ngoài. CEO công ty đã lắng nghe bản kế hoạch của anh chàng quản lý cấp bộ phận đó một cách kiên nhẫn trong suốt 20 phút, một khoảng thời gian dài quá mức bình thường đối với ông ta. Ngay sau đó, vị giám đốc này đưa ra một số câu hỏi: Đầu tiên là ai sẽ mua những sản phẩm này? Người quản lý cấp bộ phận nọ trả lời rằng đó chính là những nhà quản lý khâu mua các sản phẩm đầu vào ở các công ty đối tác. Vị CEO thốt lên: "Thật sao? Để tôi giải thích rõ hơn cho anh về câu hỏi nhé. Vậy ai sẽ chỉ cho họ thấy những sản phẩm mới này của chúng ta xứng đáng để mua?" Người quản lý trả lời rằng các kỹ sư ở các công ty đối tác chắc chắn sẽ làm việc này. Đến đây, vị CEO đưa ra câu hỏi cuối cùng với một sắc giọng nghiêm nghị: "Vậy anh có thể nói chuyện với bao nhiêu kỹ sư tất cả?" Đến lúc này, người quản lý chỉ biết im lặng. Và đề án của anh ta đã bị bác bỏ.

Mọi người thường có xu hướng nhìn nhận công việc kinh doanh của mình từ bên trong trước, rồi mới tới bên ngoài. Họ thường quá tập trung vào việc sản xuất và bán các sản phẩm của mình mà coi nhẹ việc tìm hiểu về nhu cầu và thói quen mua sắm của các khách hàng.

Vấn đề ở đây rất đơn giản, đó là phải tìm hiểu về tâm lý của những người chuyên trách trong việc đưa ra các quyết định mua sắm ở các công ty khách hàng, cũng như tìm hiểu về thói quen mua sắm của họ. Ví dụ, ở các công ty công nghiệp lớn, các kỹ sư và các bộ phận chuyên trách thường đảm nhiệm công việc mua sắm. Còn ở những công ty nhỏ, giám đốc tài chính và ngay cả CEO cũng tham gia vào công việc này, bởi vì họ có trách nhiệm quản lý sát sao lượng tiền mặt của công ty. Chính vì vậy, muốn bán được hàng chúng ta phải có những hướng tiếp cận khác nhau đối với các loại khách hàng khác nhau.

Những cách nào là tốt nhất để gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp? Và đâu là những cản trở đối với sự tăng trưởng?

Doanh nghiệp của bạn có cần phát triển một sản phẩm mới? Có cần đổi mới các kênh phân phối để có được các khách hàng mới? Có cần ký kết hợp tác với những doanh nghiệp khác? Chi phí cho các công tác trên so với các đối thủ cạnh tranh khác ra sao? Và bạn có chương trình gia tăng sản lượng thay thế như thế nào để nâng cao khả năng cạnh tranh về chi phí của công ty bạn?

Vào đầu những năm 1990, Hãng GE Media – một tập đoàn bao gồm các công ty về thiết bị y khoa của Tập đoàn GE – đã vượt qua nhiều khó khăn tại thị trường Mỹ. Công ty này đã không

thể tăng trưởng nổi do các chính sách bồi thường và bảo hiểm thiết bị đã khiến các bệnh viện không còn muốn mua các thiết bị mới. Người quản lý bộ phận kinh doanh, John Trani và đội của anh ta đã phát triển một kế hoạch tăng trưởng tiếp cận với những khu vực thị trường mới, để cung cấp dịch vụ bảo dưỡng và các dịch vụ khác cho những người sử dụng các thiết bị y khoa được mua từ GE và cả từ các đối thủ cạnh tranh khác. Có một số trở ngại: đó là thiết bị của các hãng khác nhau có rất nhiều khác biệt so với những máy chuẩn đoán sử dụng công nghệ cao của GE Medical. Công ty GE đã phải thuyết phục các khách hàng tiềm năng rằng những đề nghị làm ăn giữa họ vẫn có giá trị. Hãng này đã vượt qua trở ngại đầu tiên trước hết bằng việc ký kết hợp đồng với một công ty chuyên về các thiết bị sử dụng công nghệ thấp hơn để chăm sóc cho các thiết bị mà GE không sản xuất; đồng thời họ còn tập trung vào cải tiến quy trình để nâng cao năng suất lao động của các nhân viên trong công ty. Hãng này đã vượt qua một trở ngại khác bằng việc mạo hiểm nhận làm chủ thầu khoán cho một bệnh viện nhỏ ở Ohio: GE Medical cam kết bảo hành tất cả các thiết bị của bệnh viện và hứa rằng sẽ tiết kiệm tối đa chi phí. Nếu thành công trong thương vụ này, GE Medical có khả năng tiếp cận cao hơn với các khách hàng tiềm năng. Sáng kiến thúc đẩy tăng trưởng ban đầu đã chuyển sang sáng kiến làm tăng nhanh chóng tổng lợi nhuận của GE Medical bằng việc tập trung vào những dịch vụ mang lại lãi suất lớn với mức độ quay vòng tiền mặt cao hơn.

Một công cụ rất hiệu quả để tìm ra các cơ hội gia tăng lợi nhuận là việc sắp xếp và phân loại thị trường. Công cụ này khá đơn giản bởi bất cứ một lĩnh vực kinh doanh nào cũng có thể sử dụng. Rất nhiều công ty về hàng tiêu dùng nhờ sử dụng công cụ này đã thu được những khoản lợi nhuận lớn. Tuy nhiên, một số lượng không nhỏ hơn các công ty đã không sử dụng công cụ phân loại thị trường này. Mặc dù không phải tất cả nhưng trong số đó có bao gồm một số hãng về sản phẩm công nghiệp. Các nhà lập kế hoạch sẽ thảo luận về việc phân loại thị trường, tuy nhiên khoảng gần 5% các bản kế hoạch mà chúng ta xem xét chỉ là những sắp xếp phân loại thị trường không đem lại hiệu quả.

Để hiểu về hiệu quả của công cụ phân loại thị trường, hãy cùng nghiên cứu công tác phân loại thị trường bút máy cao cấp của Công ty A.T.Cross's. Bản đồ phân loại thị trường của Cross's khá đơn giản, chỉ xác định ba khu vực khách hàng khác nhau. Một là các cá nhân muốn mua một chiếc bút đắt tiền cho bản thân. Hai là những người mua bút để tặng kỷ niệm cho một người khác. Và ba là các công ty lớn muốn mua hàng nghìn chiếc bút có in logo của công ty lên đó để làm quà biếu tặng. Đối với mỗi khu vực thị trường, các sản phẩm giống nhau về cơ bản, tuy nhiên nhu cầu giữa chúng là khác nhau và vì vậy kế hoạch hoạt động cũng phải khác nhau. Mỗi kế hoạch đòi hỏi Cross's phải xem xét đến các khía cạnh khác nhau về đối thủ cạnh tranh,

về kênh cung cấp, về sự thịnh vượng và cả về giá cả.

Một khu vực thị trường mới xuất hiện trong lĩnh vực công nghiệp sản xuất máy bay đã làm thay đổi hướng sản xuất của các nhà chế tạo và cung cấp sản phẩm này. Trong 7 - 8 năm vừa qua, khi dịch vụ máy bay thương mại đang ngày càng kém đi mà giá cả thì lại tăng lên, ngành sản xuất máy bay phản lực đã thực sự "cất cánh". Một ví dụ khác là vào năm 1996, hãng máy bay phản lực Execution Jets đã đi tiên phong trong việc chia sẻ quyền sử dụng bầu trời đồng thời với chương trình NetJet của nó. Nhu cầu đối với sản phẩm máy bay phản lực đã nhanh chóng trở thành nhu cầu tăng mạnh nhất trong ngành công nghiệp máy bay. Trong số các nhà sản xuất, người thu được thắng lợi lớn nhất là Bombardier của Canada bởi vì hãng này đã chế tạo được những chiếc máy bay rất phù hợp với nhu cầu thị trường – rộng hơn máy bay của hãng đối thủ như Beech Aviation, Cessna và nhỏ hơn máy bay của Boeing hoặc McDonnell Douglas và các đối thủ cạnh tranh nước ngoài khác.

Những công ty nào là đối thủ cạnh tranh?

Đôi khi các công ty lại xem thường mối đe dọa đến từ những đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện, những hãng sẵn sàng cung cấp các dịch vụ giá trị hơn và hấp dẫn hơn cho khách hàng. Ví dụ, trong khi Staples, Office Depot và OfficeMax đua tranh lẫn nhau, ba công ty này đã không phát hiện ra sự xâm nhập của Hãng Wal-Mart vào thị trường cho thuê văn phòng giảm giá của họ. Hậu quả là cả ba đều mất đi thị phần trên thị trường và giá cổ phiếu của họ cũng bị sụt giảm theo.

RAM: Nhiều khi các công ty thường đánh giá thấp phản ứng của các đối thủ. Ngày 1 tháng 12, tôi nhận được một cú điện thoại xin tư vấn của CEO một công ty lớn có số vốn 5 tỷ đô-la. Ông ta kể với tôi: "Cách đây chín tháng, tôi đã tuyên bố rằng chúng tôi sẽ tăng giá mỗi cổ phiếu của công ty lên 5 đô-la trong năm tới. Nhưng nếu như mọi việc không khá hơn hiện tại thì chúng tôi sẽ không thể tăng quá 3,5 đô-la trên mỗi cổ phiếu. Tôi thật sự không biết phải làm sao?"

Chúng tôi đã cùng nhau bàn bạc một ngày, dưới đây là những gì chúng tôi nhận định. Có một vị trí phải chịu trách nhiệm lớn nhất trong việc công ty không thể đạt mức tổng lợi nhuận như dự đoán. Người đảm nhiệm cương vị này là một anh chàng thông minh, rất khéo giao tiếp. Anh ta đã được nhận học bổng danh giá nhất về Quản trị kinh doanh của trường Đại học Harvard và có kinh nghiệm làm việc cho một hãng tư vấn hàng đầu. Anh ta đã đầu quân vào công ty được năm năm. Mặc dù chưa được chính thức tuyên bố nhưng anh ta cũng hiểu rằng mình sẽ là người kế nhiệm cho chiếc ghế CEO trong tương lai.

Kế hoạch của anh ta nhằm vào việc gia tăng thị phần thông qua giảm giá sản phẩm, tăng công suất sản xuất liên tục trong ba năm qua, điều này tiêu tốn rất nhiều tiền mặt bởi vì đây là một ngành công nghiệp đòi hỏi vốn đầu tư lớn, có số dư lợi nhuận nhỏ. Anh ta tính toán rằng khối lượng hàng hóa tăng lên nhờ việc giảm giá bán sẽ làm giảm đáng kể chi phí sản xuất. Khi giám đốc tài chính xem xét bản kế hoạch này, ông ta cũng cho rằng nó rất khôn ngoan.

Tôi và vị CEO nọ đã cùng nhìn nhận lại mọi việc, cuối cùng tôi hỏi: "Vậy anh có thấy mình sai ở đâu không?" Lúc này vị CEO có lẽ đã hiểu ra vấn đề, ông ta nói: "Tôi đã không hỏi anh chàng quản lý đó rằng liệu các đối thủ của chúng tôi sẽ phản ứng như thế nào?" Hãng đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi đã ngay lập tức thực hiện giảm giá, tiếp đó các hãng khác cũng đồng loạt làm theo. Kết quả là giá của toàn ngành công nghiệp của chúng tôi đều đi xuống. Công ty của tôi có thị phần lớn nhất trong lĩnh vực này và vì thế cũng bị tổn thất nhiều nhất.

Vị CEO sau đó đã thay thế vị trí quản lý cấp bộ phận đó. Anh chàng quản lý mới đã dần dần kéo giá cả trở về mức cũ, bắt đầu quá trình tăng năng suất lao động và làm giảm chi phí sản xuất. Các hãng cạnh tranh của công ty này cũng theo đó mà kéo giá lên. Và đến cuối năm tiếp theo, vị CEO đó đã hoàn thành kế hoạch gia tăng 5 đô-la/một cổ phiếu.

Đôi khi, mọi người lại gặp phải vấn đề ngược lại – họ lại đánh giá quá cao đối thủ cạnh tranh bởi vì họ đã không đặt ra những câu hỏi phù hợp, đồng thời cũng bỏ lỡ những cơ hội mà lẽ ra họ cần phải chộp lấy. Ví dụ, tôi đã tư vấn cho một hãng nhỏ trong ngành công nghiệp phần mềm máy vi tính. Sản phẩm của công ty rất chất lượng. Trong một mớ các loại phần mềm khác nhau, sản phẩm trung tâm của hãng là thiết bị modem để nối kết sang máy khác và nối kết Internet. Nhưng công ty này lại chẳng đi tới đâu với sản phẩm đó. Khi nói chuyện với những người lãnh đạo của công ty, tôi phát hiện ra rằng họ đã quá lo sợ Microsoft và vì thế mà không phát huy được hết khả năng của mình. Microsoft không có sản phẩm mang tính cạnh tranh như vậy, song mỗi lần phân tích năng lực cạnh tranh, những người lãnh đạo này lại nói: "Một khi Microsoft biết được tin về những việc chúng ta đang làm, họ sẽ ngay lập tức bắt chước chúng ta bằng mọi nguồn lực sẵn có". Họ đã không hiểu một điều rằng Microsoft thực sự chỉ giỏi trong lĩnh vực của họ. Họ cũng rất biết cách để thực thi các kế hoạch. Nếu như công ty phần mềm này mạnh dạn đẩy nhanh tiến độ để giành được những khách hàng quan trọng đầu tiên, những người này có thể giới thiệu sản phẩm của hãng cho các khách hàng khác thì công ty của họ đã có thể kiểm soát được thị trường.

Công ty đó vẫn đang tiến lên phía trước và hiện tại đã đạt được một số thành công nhất định. Để thực hiện quá trình thực thi tốt hơn nữa, công ty vẫn đang thay đổi cơ cấu tổ chức và bố trí

lại những vị trí quan trọng trong cả hai lĩnh vực – bán hàng và thiết kế. Ngoài ra, họ còn quay trở lại tập trung vào xây dựng đội ngũ bán hàng để tấn công vào các khu vực khách hàng đa dạng, cũng là để cải thiện chu kỳ suy thoái chung của nền kinh tế.

Doanh nghiệp có khả năng thực thi chiến lược không?

Một số lượng rất lớn các chiến lược đã thất bại chỉ vì các nhà quản trị đã không đánh giá đúng thực tế về khả năng thực hiện kế hoạch của công ty họ. Ví dụ cho trường hợp này là các hãng Xerox, Lucent và AT&T. Một trường hợp khác chính là Joe, CEO mà chúng ta đã đề cập ở đầu chương 1. Ông ta đã không hiểu tại sao bản kế hoạch được xây dựng hết sức cẩn thận của mình lại có thể thất bại và suýt chút nữa ông ta đã bị sa thải. Ông ta và cả đội ngũ lãnh đạo của công ty đó chắc chắn sẽ không bị rơi vào tình huống đáng buồn như vậy nếu họ đánh giá đúng khả năng của công ty mình. Họ sẽ có thể nhận ra rằng công ty họ thiếu năng lực triển khai kế hoạch. Cả hai cấp lãnh đạo cao cấp của công ty đều không có đủ người để thực hiện được các cam kết về kết quả. Những nhân viên ở khâu sản xuất không biết phải làm sao để đẩy nhanh tốc độ của quy trình sản xuất tại nhà máy, vì thế sản phẩm được tung ra thị trường không kịp so với kế hoạch. Hơn nữa, họ cũng không thực hiện quá trình cải tiến liên tục, vì thế không thể cung cấp những sản phẩm với giá ổn định và chất lượng được nâng cao như những gì mà khách hàng luôn mong đợi. Điều cuối cùng họ không có đủ năng lực để đàm phán với các nhà cung cấp trong hệ thống các nhà cung cấp nhằm sớm giảm chi phí sản xuất. (Đây là vấn đề mà nhiều nhà sản xuất đã gặp phải).

Còn bạn, bạn đã thực hiện quá trình đánh giá năng lực thực thi kế hoạch của công ty như thế nào? Thực ra câu hỏi này thậm chí không nên tồn tại. Nếu như bạn đang ở vị trí của một nhà lãnh đạo, một người tham dự sâu vào cả ba quá trình: chiến lược – nhân sự – vận hành của công ty và chủ trì những cuộc tranh luận khá gay gắt nhằm có được những lời nhận xét thẳng thắn, bạn sẽ không thể không có những nhận định riêng về năng lực của công ty. Tuy nhiên, không được phép dừng lại ở đó. Hãy lắng nghe khách hàng và các nhà cung cấp. Hãy khuyên tất cả các nhà quản lý trong công ty của bạn cùng làm như vậy, sau đó yêu cầu họ trình bày lại những điều họ đã nghe thấy. Hơn nữa, bạn cũng đừng bỏ qua ý kiến của các nhà phân tích độ an toàn của thị trường, những người có cái nhìn khá sắc sảo và khách quan về công ty bạn. Có người phân tích đúng, cũng có người phân tích sai, song cuối cùng bạn sẽ biết bạn nên tiếp thu những nhận định nào.

LARRY: Bạn phải đo lường khả năng của công ty mình bằng cách đặt ra những câu hỏi phù hợp. Ví dụ nếu kế hoạch của công ty bạn đòi hỏi khả năng sản xuất đáp ứng được thị trường

toàn thế giới, bạn cần phải đặt ra những câu hỏi như sau: "Ta đã có những nhân viên hiểu biết về thị trường toàn cầu chưa? Có bao nhiêu người am hiểu về các nguồn nguyên vật liệu? Bao nhiêu người có thể điều hành hệ thống cung cấp sản phẩm mở rộng trên toàn thế giới?" Nếu như kế hoạch đòi hỏi 10 người mà công ty của bạn chỉ đáp ứng được 6 thì có nghĩa là các bạn không có đủ năng lực thực thi.

Giả sử bạn đang điều hành một công ty cơ khí, nhưng nay lại muốn chuyển phần lớn sang lĩnh vực thiết bị điện tử. Bạn đã có bao nhiêu chuyên gia am hiểu về lĩnh vực thiết bị điện tử? Liệu công ty của bạn có năng lực trong mảng công nghệ máy tính hay công nghệ thông tin hay không? Nếu công nghệ phần mềm đi liền với sản phẩm thì liệu bạn đã có đủ số người am hiểu về phần mềm hay chưa? Và nếu như câu trả lời của bạn là khoảng 7 hoặc 8 phần thì các bạn sẽ cần phải làm gì để nâng năng lực hiện có lên mức 10 phần? Ví dụ, bạn có những nhân viên am hiểu về chương trình "Six Sigma" hay không? Liệu các bạn đã đạt được "5 Sigma" chưa? Liệu bạn có thể đưa ra một sản phẩm mới và tin rằng các nhân viên của mình sẽ sẵn sàng bước lên phía trước và bắt tay vào một công việc mới hoàn toàn? Nếu như câu trả lời là không thì nghĩa là bạn cần tìm kiếm những tài năng mới hoặc thực hiện những biện pháp sửa đổi phù hợp, ví như ký kết hợp đồng nhận làm tiếp thị cho một hãng chuyên về sản xuất chẳng hạn. Về mặt tài chính, trước khi quyết định thực thi kế hoạch, bạn phải xác định xem mình chỉ cần một hoạt động tính toán chi phí cơ bản hay cần những người am hiểu sâu sắc để xử lý những công việc phức tạp hơn, ví dụ như mua các sản phẩm bảo hiểm rủi ro tài chính?

Bạn hoàn toàn có thể nâng cao năng lực của công ty mình – cái bạn nhìn nhận không phải chỉ ở ngày hôm nay mà là nhìn trong tương lai hai năm nữa. Còn những điều bạn có thể chắt lọc và thu thập từ quá trình này là việc tìm ra đâu là những việc quan trọng cần phải làm.

Triển khai kế hoạch như thế nào?

Các bước thực hiện giúp hiện thực hóa những kế hoạch chiến lược. Khi triển khai một kế hoạch, nếu như doanh nghiệp không thể thỏa mãn được các bước thực hiện thì các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp đó phải nghĩ lại xem liệu họ đã có một chiến lược đúng hướng hay chưa. Hãng ô tô thuộc Tập đoàn Honeywell đã sớm khẳng định rằng các bước đi ngắn hạn và trung hạn chủ yếu nhằm hai mục đích: (1) để phát triển các chương trình nhằm trở thành một cơ sở sản xuất có chi phí rẻ, (2) để tạo ra và triển khai một hệ thống công nghệ nhằm tạo sự khác biệt cho sản phẩm và nâng cao lợi nhuận. Nhiệm vụ của kế hoạch dài hạn (hơn 5 năm) là xác định vị thế của doanh nghiệp, để nó có thể bùng nổ trong ngành công nghiệp ô tô, có thể cải tiến công nghiệp nhằm phục vụ cho các khách hàng ở các thị trường rộng mở khác.

Một kế hoạch chiến lược hay là một kế hoạch có khả năng thay đổi phù hợp. Việc lập kế hoạch mỗi năm một lần có thể rất nguy hiểm, đặc biệt là ở các doanh nghiệp có chu kỳ kinh doanh ngắn, nơi mà thị trường sẽ không chờ đợi các kế hoạch của bạn. Những bản đánh giá ngắn hạn, định kỳ có thể giúp bạn hiểu điều gì đang xảy ra và điều gì đang trở nên cần thiết. Đây cũng là lý do để các nhà quản lý doanh nghiệp phải nhìn nhận lại bản kế hoạch từ đầu. Bởi vì chính các nhà quản lý này đã xây dựng và là người sở hữu các bản kế hoạch. Họ không ngừng trăn trở về bản kế hoạch, chứ không phải xếp xó tập tài liệu hoặc kế hoạch điều hành nhân viên trong vòng một năm trước khi ném nó vào thùng rác. Vì thế, các nhà quản lý có thể kiểm tra bản kế hoạch một cách thường xuyên trong thực tế. Và bởi vì đã nắm vững được cốt lõi của kế hoạch nên bạn sẽ không mất nhiều thời gian để triển khai các thay đổi.

Những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn có cân bằng?

Việc vạch kế hoạch cần được chỉ đạo trong một thời hạn nhất định, luôn liên hệ với sự thay đổi của môi trường cạnh tranh và sự thay đổi những điểm mạnh – điểm yếu của chính bản thân doanh nghiệp đó. Nói cách khác là cần xác định các nhiệm vụ riêng cho các giai đoạn – ngắn hạn, trung hạn cho tới dài hạn. Việc phân nhỏ nhiệm vụ thành các phần như vậy sẽ giúp mang lại tính thực tế cho bản kế hoạch.

Thị hiếu của khách hàng hay chu kỳ tiền mặt có thể thay đổi chỉ trong chốc lát. Các doanh nghiệp phải tự chuẩn bị cho mình để có thể thích ứng với một nền kinh tế liên tục thay đổi. Khi phát triển kế hoạch, bạn cần phải nhìn vào viễn cảnh phía trước, đó là những điều sẽ không thay đổi trước khi kế hoạch của bạn có thể đi đến kết quả.

Ví dụ, nếu như bạn quyết định di chuyển các nhà máy của công ty tới những quốc gia có chi phí sản xuất rẻ thì không cần phải xác định xem nhà máy nào nằm ở vị trí quá xa trước tiên. Hiện tại việc mở một nhà máy ở Trung Quốc là khá hấp dẫn, song trong khoảng một năm nữa, đó có thể sẽ không còn là sự lựa chọn tốt nhất nữa. Vì thế, vấn đề đầu tiên cần làm là xác định những nguyên tắc cơ bản nhất, mà trong ví dụ này là cần giảm chi phí bằng cách di chuyển một vài khâu hoạt động tới những địa điểm mới, sau đó chỉ đưa ra những quyết định cụ thể khi thời gian đến gần hơn.

Việc cân bằng giữa hoạt động ngắn hạn và hoạt động dài hạn vì vậy là một phần quan trọng của một kế hoạch chiến lược. Phần lớn các bản kế hoạch đều không trình bày những việc mà một công ty phải thực hiện trong khoảng thời gian từ khi kế hoạch được thảo ra cho tới khi nó có thể đạt tới những kết quả cao nhất. Một bản kế hoạch mà không đi vào giải quyết các vấn đề trong ngắn hạn về chi phí, về năng suất lao động, về con người sẽ gây ra những mạo hiểm lớn

và thông thường sẽ không thể thành công được.

LARRY: Bạn không thể chỉ nói suông mà phải có một bản kế hoạch vừa gieo những hạt giống, vừa đem lại kết quả trong việc thực hiện những mục tiêu tài chính ngắn hạn, cũng như nâng cao vị thế của doanh nghiệp trong dài hạn.

Một nhà quản lý tên là Jerry đã giới thiệu một kế hoạch có vẻ giống với bản chất của một cây gậy cong để chơi bóng: đó là, các khoản thu nhập ban đầu sẽ giảm xuống do những chi phí đầu tư cho hoạt động, nhưng sau đó sẽ tăng lên mạnh mẽ. Ông ta nói: "Chúng ta hầu như sẽ không có lãi khoảng ba năm trong khi chúng ta triển khai chiến lược này". Tôi đã nói với Jerry rằng "Jerry này, tôi không thể không có lãi trong vòng ba năm được, liệu có ai làm được những điều khác biệt hay không? Nếu như anh muốn cam kết những dự án có khả năng thua lỗ lớn thì anh sẽ phải có trách nhiệm giải thích cách thức tăng dần lợi nhuận – giống như việc 'làm cho nước đầy dần trong một chiếc bồn tắm' vậy – giữa thời điểm hiện tại với thời điểm mà bản kế hoạch có thể đem lại lãi. Nếu như anh không thể giải thích được điều đó thì các khoản đầu tư vào dự án của anh chắc chắn sẽ giảm sút."

Nguyên tắc cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn đến kết quả – đó là ngay từ bây giờ tất cả các doanh nghiệp phải xây dựng một bản kế hoạch mới. Sau đó, tất cả mọi người sẽ đóng góp ý kiến để hoàn thiện và cam kết thực hiện nó.

RAM: Công ty Intel đã nắm vững nghệ thuật cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn từ khi nó còn là một công ty với số vốn 200 triệu đô-la. Intel đã hiểu rằng để có thể là người chiến thắng trong lĩnh vực này, họ phải đầu tư vào cải thiện quá trình và trang thiết bị sản xuất để có những công nghệ thế hệ mới, nguyên tắc cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn có thể được kiểm nghiệm ở đây. Trong quá trình luôn sẵn sàng với những công nghệ mới, qua việc thỏa mãn những mục tiêu ngắn hạn, Intel cũng đã xây dựng được cơ sở cho những bước đi dài hơn.

Để đạt được sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự sáng tạo và có những ý tưởng mới, kể cả tìm kiếm các nguồn lực bên ngoài công ty nếu điều đó là cần thiết trong dài hạn. Điều này khá phổ biến trong ngành công nghiệp dược phẩm. Trong quá trình phát triển loại thuốc làm giảm lượng cholesterol trong máu có tên gọi Lipitor, công ty Dược Warner-Lambert cần thu hút thêm vốn và mở rộng địa bàn kinh doanh trên toàn cầu. Warner-Lambert đã thỏa thuận với công ty Pfizer để cùng chung vốn hỗ trợ phát triển và để ra mắt thuốc Lipitor. Warner-Lambert đã nhận được số tiền 250 triệu đô-la từ Pfizer; qua việc thu hút vốn từ bên ngoài, cùng lúc đó công ty này cũng nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường của mình với địa bàn kinh doanh mở rộng hơn.

Mỗi năm, các công ty như Colgate-Palmolive và Emerson Electric có thể gia tăng lượng vốn dành cho sự phát triển tương lai của họ thông qua các chương trình cải thiện năng suất sản xuất. Colgate là một trong những ví dụ điển hình nhất về việc hoàn thành các kết quả trong ngắn hạn từ quý này sang quý khác. Nó đã ghi được những thành tích đáng ghen tị trong việc gia tăng lợi nhuận mỗi năm và vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh về chỉ số tăng trưởng thu nhập, tiêu thụ và tạo ra tiền mặt. Toàn bộ dây chuyền sản xuất kem đánh răng của Colgate không chỉ đứng số một về tiêu thụ và thị phần trên thị trường, mà việc không ngừng phát triển và thực thi các chương trình nâng cao năng suất lao động còn gây quỹ cho các chương trình phát triển trong tương lai. Rất xuất sắc trong số các công ty sản xuất hàng tiêu dùng, Colgate hiện nay đã có một đội ngũ trên toàn cầu luôn vạch ra các ý tưởng để tăng trưởng và nâng cao năng lực sản xuất.

Những vấn đề căn bản mà doanh nghiệp phải đối mặt

Mỗi doanh nghiệp đều có hàng tá vấn đề nghiêm trọng, đó là những việc có thể gây tổn hại cho công ty, ngăn cản nó tạo ra lợi nhuận từ những cơ hội mới hoặc đạt được các mục tiêu. Giải quyết những vấn đề như vậy thông thường đòi hỏi những cuộc nghiên cứu và sự đầu tư suy nghĩ. Việc mô tả rõ các vấn đề này trong bản kế hoạch giúp chúng ta tập trung hơn trong quá trình chuẩn bị và thảo luận khi phải tiến hành đánh giá lại đường lối hoạt động.

LARRY: Tại Tập đoàn Honeywell, khi trao đổi qua điện thoại với các nhà quản lý trước khi thực hiện quá trình đánh giá lại đường lối hoạt động, tôi thường hỏi họ xem họ nghĩ những vấn đề quan trọng là gì? Tôi cũng cho họ biết suy nghĩ của mình – không phải vì ý kiến của tôi nhất thiết phải khác đi, mà vì chúng tôi buộc phải thật rõ ràng về những việc mà bản kế hoạch chiến lược cần phải giải quyết. Sau đó, chúng tôi sẽ có một cuộc nói chuyện qua điện thoại khác và sẽ nhắc lại khoảng bốn hoặc năm vấn đề quan trọng. Cuối cùng, tôi sẽ nói: "Hãy kiểm tra kỹ lưỡng bản kế hoạch của anh một lần nữa nhé và hãy đảm bảo với tôi rằng chúng ta sẽ có thể trả lời được những câu hỏi này khi tiến hành đánh giá kế hoạch sau một thời gian thực hiện."

Khi bước vào quá trình đánh giá, chúng tôi sẽ bắt đầu bằng việc thảo luận các vấn đề quan trọng mà chúng tôi đã xác định. Các nhà quản lý sẽ đưa ra các số liệu phân tích – Tầm cỡ của công ty? Thị phần mà công ty có được? Thị trường đang phát triển ra sao? Những công ty nào là đối thủ cạnh tranh của họ? Sau đó, chúng tôi sẽ đưa ra con số dự đoán về mức độ tăng trưởng và năng suất lao động trong vòng ba năm tới. Nhưng trọng tâm của cuộc thảo luận là nhằm vào những vấn đề gây trở ngại cho công ty và những cơ hội mà chúng tôi nên dành nhiều thời gian để khai thác.

* * *

Rất nhiều kế hoạch đã bị thất bại bởi vì những vấn đề thực sự quan trọng đã không được nhận ra. Đối với AT&T, vấn đề quan trọng đầu tiên là việc giảm lợi nhuận ở mặt hàng thiết bị truyền tín hiệu đường dài. Vấn đề thứ hai không được nhận ra là việc thiếu nhân sự để thực hiện thay đổi lớn trong chiến lược hoạt động. Một ví dụ khác là về kế hoạch hợp tác Iridium consortium giữa hai hãng Motorola và TRW để phát triển hệ thống vệ tinh truyền thông có khả năng nối kết điện thoại trên toàn cầu. Kế hoạch này đã phải đối mặt với hai vấn đề lớn. Một là làm cách nào để đẩy cầu về dịch vụ lên cao tới mức đủ để hai hãng này có thể giảm giá thành cung cấp dịch vụ, nhằm tạo lập được một thị trường có quy mô lớn. Vấn đề thứ hai cũng là một phần của vấn đề thứ nhất, đó là việc phát triển những thiết bị cầm tay đủ nhỏ để khách hàng có thể mang chúng theo một cách thuận tiện. Chiến lược cuối cùng đã thất bại trong việc giải quyết cả hai vấn đề nêu trên.

Năm 2001, hãng máy tính nổi tiếng Dell bắt đầu phải đối mặt với một vấn đề rất nghiêm trọng – đó là tương lai không mấy sáng sủa của sản phẩm máy tính cá nhân. Dù Dell có giành được bao nhiêu thị phần đi chăng nữa thì thị trường máy vi tính cá nhân vẫn không có triển vọng tăng trưởng chút nào. Bước đi ban đầu theo một đường lối đúng hướng là tiến hành liên kết với Hãng EMC để giới thiệu tới khách hàng các thiết bị lưu giữ thông tin của EMC. Một lựa chọn được ủng hộ hơn là mở rộng một sản phẩm khác, mà ở đây là mở rộng sản phẩm máy chủ – sản phẩm được đánh giá là có triển vọng tăng trưởng cao hơn sản phẩm máy vi tính xách tay. Nhưng liệu hãng Dell với mức dư lãi thấp, với công nghệ có tốc độ cao – vốn rất thích hợp đối với sản phẩm máy tính cá nhân, liệu có thể hiệu quả với những máy chủ phức tạp về mặt công nghệ hay không? Khi cuốn sách này đến tay độc giả thì những nhận định về vấn đề này vẫn chưa được thống nhất.

Tại các cấp cơ sở, những vấn đề thường nhỏ hơn về quy mô nhưng không vì thế mà ít quan trọng đối với tương lai của công ty hơn. Ví dụ, tại doanh nghiệp sản xuất ô tô thuộc Tập đoàn Honeywell, dưới đây là những vấn đề căn bản được nêu ra trong kế hoạch năm 2001.

1. Liệu chi phí sản xuất của chúng ta có đủ thấp để vừa có lãi, vừa có thể tiếp tục giảm giá mặt hàng ô tô hay không? Chúng ta sẽ mất bao nhiêu thời gian để dẫn đầu trong việc giảm chi phí?

2. Nhóm các nhà quản lý có nên cân nhắc việc chuyển dây chuyền sản xuất tới những quốc gia có chi phí sản xuất thấp như Trung Quốc hay không? Những nguy cơ nào sẽ nảy sinh khi tiến hành việc chuyển dời đó?

3. Những vấn đề cần điều chỉnh là gì? Chúng ta đã nhận thức được những mặt tiêu cực hay chưa? Nếu như nhận thức được, chúng ta định xử lý chúng như thế nào? Chúng ta đã thực sự cố gắng để hạn chế lượng khí thải từ động cơ ô tô – hành động sẽ thúc đẩy nhu cầu về ô tô tăng lên – hay chưa?

Doanh nghiệp sẽ tạo ra lợi nhuận trên cơ sở ổn định như thế nào?

Mỗi bản kế hoạch phải trình bày thật rõ ràng những phân tích chi tiết về doanh nghiệp, cách thức tạo ra lợi nhuận ở hiện tại và tương lai. Trong đó bao gồm các nhân tố quan trọng đối với mỗi một doanh nghiệp như sau: nguồn vốn đầu tư, lợi nhuận, tốc độ phát triển, mức tăng doanh thu, thị phần và lợi thế cạnh tranh. Lấy ví dụ về người quản lý cấp bộ phận, người đã đề xuất dự án đầu tư 300 triệu đô-la để phát triển một loại sản phẩm mới. Để trả lời cho những câu hỏi về cách thức tạo ra lợi nhuận và làm thế nào để trả đủ lãi cho các khoản đầu tư, anh ta phải đưa ra được những thông tin dưới đây:

• Giá cả sản phẩm với các mức nhu cầu khác nhau. Liệu khách hàng có sẵn sàng trả một mức giá cao hơn cho sản phẩm mà bạn tuyên bố là có tính năng vượt trội?

• Chi phí và cơ cấu chi phí trong hiện tại và trong tương lai

• Lượng tiền mặt cần thiết để vận hành vốn

• Những biện pháp cần thiết để tăng trưởng doanh thu.

• Các đầu tư cần thiết để tiếp thị và giới thiệu sản phẩm

• Các khoản đầu tư cần thiết vào công nghệ để chuẩn bị cho sự ra đời của các sản phẩm thế hệ mới

• Những thay đổi về giá của các đối thủ cạnh tranh

* * *

Đến lúc này, chúng tôi mong các bạn nhận ra rằng bản kế hoạch chiến lược phải bao gồm những ý tưởng thật cụ thể và rõ ràng. Kế hoạch cũng không phải là một bài toán đầy những con số. Các con số hẳn là cũng rất cần thiết. Song, sự phân tích quá chi tiết và sự suy luận máy móc các con số này cho cả một giai đoạn hoạt động 5 năm sẽ chẳng giúp ích gì. Các con số chỉ được sử dụng để tăng thêm tính thuyết phục cho các ý tưởng được trình bày trong bản kế hoạch chiến lược của bạn mà thôi.

Các câu hỏi đặt ra trong bản kế hoạch cũng không được quá máy móc. Những vấn đề quan trọng sẽ khác nhau ở các công ty khác nhau và khác nhau ở từng năm. Các câu trả lời cũng vì thế mà có thể đúng với một công ty hôm nay nhưng lại không đúng cho một công ty khác, hoặc không đúng cho chính công ty đó vào một thời điểm khác.

Một bản kế hoạch được chuẩn bị theo các hướng dẫn và các câu hỏi được chỉ ra trong chương này tạo ra cơ sở cho một cuộc tranh luận sôi nổi nhằm liên kết quá trình lập kế hoạch với quá trình nhân sự và quá trình thực thi. Cuộc tranh luận diễn ra liên tục trong khi tiến hành đánh giá bản chiến lược sẽ được trình bày chi tiết trong chương tiếp theo.

8. Hướng chỉ đạo quá trình đánh giá lại chiến lược hoạt động

Có lẽ bạn đã từng tham dự không dưới một lần các cuộc thảo luận nhằm đánh giá lại chiến lược hoạt động giống như cuộc họp dưới đây: Sau khi tất cả các thành viên tập trung lại, các nhà lập kế hoạch sẽ mang ra một cuốn sách to và dày đã được họ tập hợp và bắt đầu đọc từng trang từng trang trước khi để những người khác đặt các câu hỏi. Trong cuộc họp, chắc chắn vị CEO sẽ đặt ra một số câu hỏi. Ông ta thường đã nắm được chủ đề của cuộc họp do luôn được một thành viên của nhóm lập kế hoạch cung cấp trước những vấn đề cơ bản. Những người còn lại phải chật vật lắm mới không bị ngủ gật trước một trình tự nhàm chán, không hề thay đổi của cuộc họp. Kết thúc bốn giờ đồng hồ làm việc, không có nổi một ý kiến chính luận mang tính tích cực, cũng chẳng có quyết định nào được thông qua về các biện pháp nhằm thúc đẩy hoạt động của doanh nghiệp. Thực tế là không có ai thực sự hiểu hết những điều họ vừa được nghe – những vấn đề quan trọng chìm lấp giữa một mớ những chi tiết rối rắm. Mọi người sẽ mang các cuốn sách chiến lược hoạt động về văn phòng của mình. Ở đó, chúng sẽ trở thành một vật chẳng bao giờ được sờ đến và sẽ bám bụi trong suốt quãng thời gian còn lại của năm.

Cuộc họp kể trên là một buổi đánh giá lại chiến lược hoạt động ở Tập đoàn GE trước khi Jack Welch tiếp nhận quản lý công ty này cách đây hai thập kỷ. Từ đó đến nay, những người khác hoàn toàn nhất trí với phong cách tiến hành hoạt động đánh giá lại chiến lược hoạt động mà Jack đã mang tới GE. Đó là gạt bỏ những cuốn sách dày cộp sang một bên và chỉ hướng mọi người nghĩ và nói về thực tế. Tuy nhiên, không phải lúc nào điều đó cũng được đảm bảo. Vẫn còn rất nhiều những buổi họp bị thống trị bởi những lời trình bày khô khan đơn thuần về các con số, bởi những người luôn muốn nắm lấy quyền chỉ huy và những người luôn lảng tránh những câu hỏi thẳng thắn.

Theo cách vừa kể trên thì các chiến lược hoạt động chẳng có chút khả quan nào. Cuộc thảo luận đánh giá lại chiến lược hoạt động của doanh nghiệp đơn vị là một cơ chế hoạt động xã hội cơ bản của quá trình lập chiến lược. Nó đưa ra cơ hội gần như cuối cùng cho việc kiểm tra và phê chuẩn bản chiến lược hoạt động – là cơ hội cuối cùng để sửa chữa những điều chưa phù hợp của bản kế hoạch trước khi nó phải đối mặt với thương trường thực tế. Theo đúng nghĩa của từ này, buổi họp đánh giá lại phải bao gồm nhiều ý kiến và chịu tác động lẫn nhau. Nó phải là một cuộc tranh luận có cơ sở, một cuộc đối thoại gay gắt về cách thức thực thi, trong đó những

nhân vật có vai trò chủ chốt phải phát biểu và trình bày các suy nghĩ của riêng bản thân họ.

LARRY: Có một lần Paul, con trai tôi đã đến tìm tôi. Lúc đó, nó đang là Phó Giám đốc Tài chính thiết bị thương mại cho GE Capital. Nó chuẩn bị phải thuyết trình trong một cuộc họp thường kỳ về lập kế hoạch, và đây là lần đầu ở cương vị Phó Giám đốc nên đã đến gặp tôi và hỏi ý kiến: "Cha ơi, cha thử nghĩ xem mọi người trông mong điều gì?" Tôi đã nói với nó rằng: "Họ trông chờ những ý tưởng mới con trai ạ. Đừng đi tới cuộc họp để chỉ nhai lại những kế hoạch của năm trước. Hãy tìm ra những ý tưởng tốt nhất với khả năng của con và đừng lo lắng nếu có ai đó nói rằng ý tưởng đó chẳng có gì hay ho. Hãy mạnh dạn bước vào quá trình sáng tạo bởi chỉ có ở đó các ý tưởng mới – những thứ không dễ xuất hiện trong một điều kiện khác – mới có thể nảy sinh. Đó là một phần của một quá trình lập kế hoạch tốt." Nhìn chung, bạn nên tránh "sử dụng gương chiếu hậu quá nhiều" – đó là cách nói vui của việc tập trung quá nhiều vào chiến lược của các năm trước – tuy nhiên, cũng nên dành một chút thời gian để thảo luận và đánh giá xem kế hoạch hoạt động năm trước đã được triển khai như thế nào? Bạn đã tham gia sâu sát như thế nào để đạt được các mục tiêu như vậy? Tôi có thói quen không bao giờ hỏi quá nhiều về các con số, cái tôi quan tâm chỉ là những con số có xu hướng biến đổi ra sao? Nhưng sau đó bạn sẽ phải băn khoăn, liệu các con số năm nay có xu hướng biến đổi giống năm trước hay không? Liệu trong năm trước mọi người có làm những việc mà họ đã cam kết hay không? Hay họ chỉ hứa suộng. Hãy tìm kiếm thật nhiều cách thức liên hệ các sự kiện lại với nhau để có một cơ sở nhất định trong việc hình thành sự tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên trong công ty.

* * *

Những cuộc thảo luận đánh giá lại chiến lược hoạt động cũng là một một nơi lý tưởng để một nhà lãnh đạo hiểu và thúc đẩy nhiều hơn nữa các nhân viên của mình. Bạn sẽ khám phá ra khả năng hoạch định chiến lược tiềm ẩn trong họ, khả năng tư duy của từng cá nhân và khả năng tư duy của một nhóm. Cuối mỗi buổi thảo luận đánh giá lại đường lối hoạt động như vậy, bạn sẽ có được một tầm nhìn rộng hơn về các thành viên tham gia và sẽ có thể đánh giá được triển vọng thăng tiến của họ. Qua đó, bạn sẽ có cơ hội hướng dẫn mọi người tốt hơn.

Những câu hỏi nên đặt ra tại cuộc họp đánh giá lại chiến lược hoạt động

Trong cuộc họp nhằm xem xét lại chiến lược hoạt động, bạn sẽ phải nhìn nhận lại một lần nữa những vấn đề mà bạn đã cho là căn bản nhất khi lập kế hoạch hoạt động (Chương 7). Tuy vậy, trong một nhóm đông người hơn, bạn sẽ nắm bắt được nhiều hơn các quan điểm khác nhau. Cụ thể là các cán bộ của phòng tài chính sẽ xem xét thực tế tài chính của bản kế hoạch trong

khi các cán bộ phòng quản lý nhân sự suy nghĩ về hàm ý xây dựng hệ thống lãnh đạo trong bản kế hoạch, v.v....

Nhưng rốt cuộc, một buổi thảo luận phải trả lời được những câu hỏi quan trọng dưới đây: Bản kế hoạch chỉ là những lời hoa mỹ hay mang tính thực tế cao? Nó có nhất quán về mặt nội tại hay không? Liệu những vấn đề quan trọng đã được giao cho những người phù hợp để giải quyết hay chưa? Mọi người có cam kết thực hiện hay không?

Bạn cũng có thể đặt ra những câu hỏi mới hay làm cho các câu hỏi cũ trở nên cụ thể hơn. Ví dụ:

• Từng doanh nghiệp đơn vị của tập đoàn am hiểu về cạnh tranh như thế nào?

• Khả năng về mặt tổ chức có tác động mạnh mẽ như thế nào đối với việc thực thi chiến lược?

• Kế hoạch bị phân tán hay được tập trung có trọng điểm?

• Chúng ta có lựa chọn được các ý tưởng tuyệt vời hay không?

• Mối quan hệ giữa quá trình quản lý nhân sự và quá trình thực thi có rõ ràng không?

Từng doanh nghiệp đơn vị của tập đoàn am hiểu về cạnh tranh như thế nào?

Chúng ta đã lướt qua mà chưa thừa nhận rằng một cuộc họp đánh giá lại chiến lược hoạt động cần phải phân tích về năng lực cạnh tranh. Mặc dù, đa số các phân tích về đối thủ cạnh tranh lại thường chỉ tập trung vào những việc đã xảy ra trong quá khứ: về các động lực của ngành công nghiệp, về cơ cấu chi phí, về thị phần, về sự khác biệt của các loại nhãn mác và về khả năng của các kênh phân phối. Điều thật sự cần tính toán không phải là việc xem các công ty đối thủ đã làm gì trong quá khứ, mà quan trọng hơn là phân tích theo thời hạn những việc họ đang dự định và có lẽ sẽ làm trong tương lai.

• Các công ty đối thủ dự định làm gì để phục vụ các bộ phận khách hàng khác nhau của họ hay ngăn cản chúng ta tiếp cận với các khách hàng này?

• Bộ phận bán hàng của các công ty đối thủ có trình độ ra sao?

• Các công ty đối thủ đang làm gì để nâng cao thị phần của họ?

• Họ sẽ đối phó lại với các chương trình chào hàng của công ty chúng ta như thế nào?

• Chúng ta biết những gì về tiểu sử của các nhà quản trị tại các công ty đối thủ? (Nếu họ đi lên từ bộ phận marketing thì họ có nhiều khả năng hơn khi đối phó với những chương trình tiếp

thị mới. Nếu họ đến từ bộ phận sản xuất, họ có thể sẽ rất nỗ lực để nâng cao chất lượng sản phẩm).

• Chúng ta hiểu gì về các nhà quản trị tại các công ty đối thủ đáng gờm nhất và động lực thúc đẩy họ? Những điều đó có ý nghĩa như thế nào đối với chúng ta? (Nếu công ty đối thủ có mong muốn giành nhiều thị phần thì động lực của họ sẽ là ngăn cản chúng ta bước chân vào khu vực này thậm chí ngay cả trong trường hợp lợi nhuận của công ty họ có bị giảm sút đi chăng nữa. Công ty đối thủ có thể cũng không duy trì được việc giảm sút lợi nhuận trong một thời gian dài, song ít nhất điều đó sẽ chặn đứng lối vào thị trường của chúng ta).

• Các công ty đối thủ lớn của chúng ta sẽ giành được gì và điều đó tác động tới chúng ta như thế nào?

• Liệu có đối thủ cạnh tranh nào có thể lôi kéo đồng minh và tấn công vào khu vực thị trường của chúng ta hay không? (Ví dụ, Sun Microsystem phải phân tích rất cẩn thận việc liên kết gần đây giữa Hãng Dell và Hãng EMC để thúc đẩy sự thâm nhập của công ty này vào thị trường máy tính chủ và thị trường các thiết bị lưu trữ thông tin.)

• Các công ty đối thủ đã lựa chọn những nhân sự mới nào để có thể thay đổi bức tranh cạnh tranh trên thị trường? Ví dụ, Hãng Ford và Chrysler nên cân nhắc cẩn thận việc bổ nhiệm Bob Lutz vào vị trí Phó Chủ tịch của Tập đoàn General Motors (GM). GM ngày càng đẩy mạnh việc giảm chi phí từ khi Rick Wagoner trở thành Chủ tịch và sau đó là CEO. Hiện nay, với việc nắm bắt và tạo ra các sản phẩm tốt nhất cho ngành ô tô thế giới, GM đã đạt được một bước tiến lớn trong việc nghiên cứu để giành lại thị phần. Bob Lutz không chỉ là một nhà chuyên thiết kế ô tô màu sắc sặc sỡ với sự am hiểu nhu cầu của khách hàng, mà còn là một người luôn nhận thức rõ về chi phí. Những thành tích hoạt động của Lutz tại hai Hãng Ford và Chrysler trong việc thiết kế và tạo ra các sản phẩm mới với chu kỳ ra mắt ngày một ngắn hơn là không gì bì kịp. Một phân tích hiệu quả về tính cạnh tranh tại mỗi hãng ô tô sẽ đòi hỏi một sự đánh giá logic và trung thực của cả một nhóm người về đóng góp của cá nhân Lutz đối với bản thân công ty của cô và đối với cả nền công nghiệp nói chung.

Khả năng về mặt tổ chức có tác động mạnh mẽ như thế nào đối với việc thực thi chiến lược?

Vấn đề ở đây chính là cần phải có sự liên kết chặt chẽ và khăng khít giữa quá trình hoạch định chiến lược và quản lý nhân sự. Lấy ví dụ một công ty hàng đầu về cung cấp dịch vụ phần mềm có sự phát triển liên tục trong vòng ba năm. Công ty này đã tăng được giá trị hợp đồng từ 4 tỷ đô-la năm 1999 lên tới mức 12 tỷ đô-la vào năm 2001. Phần lớn nhân viên bán hàng của công

ty đã bán được dịch vụ cho các nhà quản lý công nghệ thông tin của 1.000 công ty lớn do tạp chí Fortune bình chọn. Những hợp đồng riêng lẻ của nó với các công ty này đã đạt mức 500 triệu đô-la. Để duy trì tỷ lệ tăng trưởng, công ty cần phải nằm trong danh sách 50 công ty hàng đầu và mức giá trị hợp đồng phải xếp hạng 2 tỷ đô-la. Việc tiến lên mức phát triển cao hơn như vậy sẽ đòi hỏi công ty phải bán hàng cho các CEO và CFO, phải tận dụng từng đồng lợi nhuận của các dịch vụ từ các công ty khách hàng. Trò chơi mới này đòi hỏi có đội ngũ các nhân viên đa chức năng để giành được các đơn đặt hàng có giá trị lớn, mà trong đó việc bán hàng dịch vụ được gắn kết với kết quả hoạt động tài chính của công ty khách hàng. Kiểu bán hàng dịch vụ như vậy có thể phải được tiến hành trong vòng một năm trước khi một hợp đồng kết thúc. Và đội ngũ nhân viên đa chức năng cần phải đạt được tỷ lệ thành công là hơn 50%, tăng lên so với tiêu chuẩn hơn 30% trước đây. Việc thực thi chiến lược mới yêu cầu các nhân viên bán hàng phải có khả năng phân tích để hiểu rõ tổng nhu cầu của 50 công ty khách hàng lớn theo Fortune bình chọn. Những câu hỏi cần phải đặt ra về khả năng liên quan đến mặt tổ chức của các công ty trong các trường hợp như vậy thường là:

Liệu chúng ta đã có nguồn nhân lực bán hàng và đội ngũ chuyên gia kinh doanh đủ mạnh để có thể giành thắng lợi trong các khu vực thị trường mới hay chưa? Hay họ đã trở thành lạc hậu? Câu trả lời này cần có sự hỗ trợ về mặt thông tin từ quá trình quản lý nhân sự, ở đó cơ cấu tổ chức mới, các khả năng của đội ngũ lãnh đạo và các tiêu chuẩn đánh giá họ ở giai đoạn đầu của chiến lược này nên được thảo luận ở một tầm sâu hơn.

• Liệu chúng ta đã hiểu rõ về các công nghệ và có một lộ trình về sự thay đổi của công nghệ theo thời gian hay chưa?

• Liệu chúng ta đã có một cơ cấu chi phí hợp lý, cho phép chúng ta có thu về lợi nhuận hay chưa?

• Kế hoạch bị phân tán hay được tập trung có trọng điểm?

Khi theo đuổi mục tiêu tăng trưởng bằng cách nhận nhiều hơn nữa các đơn đặt hàng, các doanh nghiệp phải cố gắng liên tục để cung cấp nhiều hàng hóa và dịch vụ thường là nhiều hơn rất nhiều khả năng vốn có. GM, Procter & Gamble và không ít hãng khác đã trở thành nạn nhân của việc cố gắng quá sức như vậy. Sau hai thập kỷ mở rộng thiếu trọng điểm, Hãng Unilever đã có tới 1.600 chi nhánh khắp nơi. Năm 2001, hãng này đã phải đối mặt với những khó khăn và đã phải giảm số lượng chi nhánh xuống con số 400. Kết quả đã cho thấy sự tăng lên của tổng doanh thu và tổng lợi nhuận thu được.

Các câu hỏi được đặt ra là:

Liệu kế hoạch đang thực hiện có tham vọng quá hay không?

Đội ngũ lãnh đạo của chúng ta có đang đảm trách quá nhiều khu vực thị trường cùng một lúc hay không? Liệu điều đó có làm giảm bớt sự tập trung của chúng ta vào các khu vực thị trường đã định hình hay không? Xét trên một mức độ nào đó, liệu chúng ta có đang giết con ngỗng đẻ trứng vàng để đầu tư vào các thị trường mới?

Chúng ta có lựa chọn được các ý tưởng tuyệt vời hay không?

Rất nhiều người đã lập chiến lược hoạt động trong những ngành kinh doanh không phù hợp. Dù cho bạn có triển khai kế hoạch tốt đến đâu đi chăng nữa thì nguy cơ thất bại của kế hoạch vẫn tăng lên rõ rệt khi mà các ý tưởng mà bạn đưa ra không phù hợp với khả năng hiện có của công ty, hoặc khi kế hoạch đó buộc bạn phải trả một cái giá quá đắt để có được những khả năng thực thi phù hợp.

Tôi muốn lấy ví dụ về một công ty sản xuất hàng công nghiệp lớn với số vốn đầu tư 6 tỷ đô-la. Công ty này đã sử dụng một hệ thống các nhà phân phối nhỏ để bán sản phẩm tới các khách hàng và đã đạt được lợi nhuận khá cao. Để đạt mức tăng trưởng cao hơn, công ty đã bán đi nhiều nhà phân phối để xây dựng một hệ thống các cửa hàng bán lẻ. Một trong số các nhà quản trị cũ của công ty đã được điều từ châu Âu về để chỉ đạo mạng lưới này, trong khi đó các chủ doanh nghiệp lập nên các hãng phân phối trước đây thì bị chuyển đi. Tập trung vào việc bán lẻ là một ý tưởng sai lầm đối với công ty này. Họ không có kinh nghiệm nào trong việc bán lẻ, không hiểu phải làm gì để thu lời ở các doanh nghiệp làm ăn nhỏ nhưng lại đòi hỏi phải có am hiểu sâu sắc về ngành cung cấp và dịch vụ, cũng không được chuẩn bị để trang trải những chi phí cần thiết cho việc củng cố các năng lực phục vụ công tác quản lý một kiểu doanh nghiệp khác hoàn toàn so với hệ thống phân phối cũ. Kết quả là công ty này đã bị thua lỗ và giá cổ phiếu của nó chỉ còn bằng 1/3 giá trước đây.

Vậy bằng cách nào để có thể đưa ra các ý tưởng hay? Bạn có thể tìm ra một ý tưởng hay trong số các ý tưởng cụ thể, rõ ràng và khôn ngoan... Sau đó, cần phải tiến hành thảo luận thật nhiều để chắc chắn rằng tất cả các ý tưởng đều không có sai sót gì. Bạn cần bắt đầu bằng việc trả lời bốn câu hỏi cơ bản sau:

• Ý tưởng này có phù hợp với thực tế của thị trường không?

• Ý tưởng nêu ra có khớp với khả năng mà công ty chúng ta đang có?

• Chúng ta có đang theo đuổi những ý tưởng mà ta chưa đủ khả năng xử lý?

• Ý tưởng này có thể tạo ra lợi nhuận không?

Bạn sẽ tìm ra câu trả lời cho bốn câu hỏi trên sau khi tiến hành trao đổi với các nhà lãnh đạo các doanh nghiệp đơn vị, cùng sự tư vấn của các cán bộ lập kế hoạch. Sau đó, mọi người có thể cùng nhau đi đến thống nhất xem các ý tưởng nào nên theo đuổi.

LARRY: Giả sử bạn là chủ của một doanh nghiệp đang muốn thâm nhập vào một khu vực thị trường mới song lại không có một sản phẩm phù hợp với thị trường đó. Bạn sẽ muốn biết những công ty nào đang cùng cung cấp loại sản phẩm như bạn và tỷ lệ tăng trưởng của khu vực thị trường này. Bên cạnh việc đánh giá các ý tưởng, bạn còn phải làm rõ xem các ý tưởng mới nên được sửa đổi như thế nào để phù hợp với môi trường kinh doanh của công ty. Bạn không muốn làm việc ở một doanh nghiệp mà từ trước đến nay bạn đã từng làm không tốt. Những người khác cũng vậy. Suy nghĩ của họ thường là: Tuy chưa từng kinh doanh như thế này, song chúng tôi đã từng làm những việc đại loại như vậy và chúng tôi nghĩ rằng mình có thể tạo dựng những khả năng phù hợp để thực hiện nó". Những suy nghĩ như vậy khá nguy hiểm.

Trong thời gian làm việc ở AlliedSignal, có vài người đã đến và nói với tôi rằng "Chúng tôi mới chỉ phát triển công nghệ màn hình phẳng trong phòng thí nghiệm, nhưng nay chúng tôi muốn xây dựng một nhà máy sản xuất các thiết bị màn hình phẳng." Tôi đã xem xét công nghệ đó và thấy rằng nó đúng như những gì mà những người kể trên đã nói. Tôi trả lời họ rằng "Ý tưởng của các chị thật xuất sắc. Nhưng chúng ta không có những công nghệ hạt nhân trong việc sản xuất các thiết bị màn hình phẳng. Các chị nói với tôi rằng các chị có đủ khả năng sản xuất sản phẩm này, nhưng thực sự là chúng ta chưa làm nó bao giờ. Trong khi đó, các doanh nghiệp trong lĩnh vực này có những chuyên gia giỏi. Chúng ta làm sao đủ khả năng vượt qua họ?" Cuối cùng, sau một khởi đầu tương đối phức tạp, chúng tôi đã trao công nghệ này cho một công ty đã có kinh nghiệm trong sản xuất thiết bị màn hình phẳng.

Nói cách khác, công việc của bạn không chỉ dừng lại ở việc đánh giá các ý tưởng là tốt hay xấu, mà còn dự đoán được xem làm cách nào để các ý tưởng đó có thể phù hợp với môi trường cụ thể của công ty bạn. Một ý tưởng hay về một loại hàng hóa và dịch vụ sẽ được phát huy tại một công ty giống như công ty được trao công nghệ sản xuất thiết bị màn hình phẳng được nêu trên, nhưng sẽ thất bại tại một công ty như AlliedSignal hay Honeywell. Các ý tưởng được đánh giá là hay hay không hoàn toàn khác nhau đối với từng đối tượng.

Mối quan hệ giữa quá trình quản lý nhân sự và quá trình thực thi có rõ ràng không?

Việc đạt được những điều chúng ta đã bàn đến ở trên phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ giữa quá trình lập chiến lược, quá trình nhân sự và quá trình thực thi. Bạn và nhân viên càng hiểu rõ về ba quá trình trên bao nhiêu thì càng có thể đưa ra những đánh giá và sự kết hợp phù hợp, mà trong đó chiến lược hoạt động của công ty có thể ăn khớp nhất với khả năng vốn có và chiến lược đó sẽ có cơ hội thu lãi cao.

Mối liên kết giữa quá trình lập chiến lược và quá trình thực thi trở nên hoàn toàn rõ ràng ở những trang đầu của kế hoạch hoạt động (xem Chương 9) mô tả về đường lối chiến lược mới, về những nguồn lực cần đòi hỏi và về các kế hoạch cần được triển khai từ quý này sang quý khác trong năm tới.

Hãng sản xuất ô tô mà chúng ta từng thảo luận ở Chương 7 đã triển khai một chiến lược để đưa hãng này từ một doanh nghiệp hòa vốn trở thành nhà cung cấp được lựa chọn bởi những công ty khách hàng hàng đầu thuộc lĩnh vực công nghiệp trên toàn thế giới. Hiện nay, hãng này lại muốn vươn lên một đẳng cấp cao hơn với việc cung cấp cho các khách hàng mới của một khu vực thị trường mới. Trong các cuộc họp đánh giá chiến lược, những câu hỏi về mối liên kết giữa nhân sự và thực thi nên bao gồm những câu hỏi sau:

• Nếu đòi hỏi phải có một cơ cấu tổ chức cán bộ mới thì các kỹ năng quản lý kinh doanh mới cần thiết là gì?

• Các nguồn lực tài chính liệu đã được phân bổ vào ngân sách của năm tới nhằm phục vụ cho các công tác cần thiết để mở cánh cửa vào khu vực thị trường mới hay chưa?

• Các chương trình cho mỗi quý là gì? Các chương trình này sẽ được cấp vốn từng quý như thế nào? Sự cần thiết phải có các khoản lãi hàng quý có thúc đẩy các chương trình này không? (Các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ tạo ra sự kết hợp tốt nhất giữa ngắn hạn và dài hạn).

Giả sử bạn muốn nâng công ty lên một vị thế cao hơn bằng việc thâm nhập vào một khu vực thị trường mới. Làm thế nào bạn có thể tiếp cận được với các khách hàng tiềm năng của mình? Và bằng cách nào bạn có thể làm cho các sản phẩm mới đáp ứng được các khách hàng này? Điều này cũng có nghĩa là làm thế nào để sản phẩm thỏa mãn các đặc điểm và nhu cầu của họ? Mỗi vấn đề thuộc về nhân sự và thực thi đều đặt ra các câu hỏi như sau:

• Liệu bạn đã có những cán bộ với số lượng và chất lượng phù hợp để làm những điều này hay không?

• Bạn đã phân bổ thời gian hoàn thành phù hợp cho các hành động cần thiết hay chưa?

LARRY: Một bản kế hoạch chiến lược hay phải là kế hoạch có thể chuyển tải thành kế hoạch hoạt động. Không phải tất cả kế hoạch đều được thực hiện trong một năm, nhưng bắt buộc phải có thời gian hạn định để làm điều đó. Đôi khi, trong lúc xem xét hai quá trình này, chúng có thể khiến bạn nghĩ rằng chúng là bản kế hoạch của hai chứ không phải của cùng một công ty. Bạn đã xem xét bản kế hoạch chiến lược và không nhận ra bất cứ một ý tưởng nào của nó trong bản kế hoạch hoạt động và ngược lại.

Tôi còn muốn xem xét bản kế hoạch chiến lược để xem mối liên hệ giữa kế hoạch chiến lược và đánh giá hoạt động được thiết lập như thế nào? Tôi muốn ba trang đầu của bản kế hoạch hoạt động phải tóm tắt lại kế hoạch chiến lược. Các điều khoản đã được thông qua của bản kế hoạch chiến lược phải được chuyển tải liên tục vào kế hoạch hoạt động. Giả sử trong một kế hoạch chiến lược, chúng tôi quyết định sẽ chi một khoản để tung ra thị trường một sản phẩm mới – một sản phẩm có thể bù đắp những thiếu hụt của sản phẩm hiện tại. Chúng tôi cũng phải quyết định các khoản chi phí phải trả, xác định mức độ thành công mà chúng tôi trông đợi ở sản phẩm này và chắc chắn rằng chúng sẽ được kiểm nghiệm trước bởi các khách hàng. Trong kế hoạch hoạt động, chúng ta cần phải đảm bảo rằng sản phẩm của mình có một kế hoạch nghiên cứu và phát triển được tài trợ đầy đủ để có thể đạt được các mục tiêu chiến lược.

Giả sử một người đến chỗ bạn với một bản kế hoạch tăng trưởng doanh thu doanh nghiệp của chị ta lên 15% một năm. Chị ta là một nhà lãnh đạo tài năng, một người luôn luôn thực hiện được các cam kết của mình. Nhưng bạn đã chỉ ra rằng khu vực thị trường hiện nay của chị ta chỉ tăng trưởng ở mức độ 3% một năm. Chị ta làm thế nào mới có thể đặt mức tăng trưởng 15% và chi phí là bao nhiêu? Hơn nữa liệu việc giành được thị phần trong một thị trường đang phát triển chậm liệu có xứng đáng với khoản vốn mà bạn sẽ phải bỏ ra để đầu tư vào phát triển sản phẩm, tiếp thị, chiếm lĩnh thị trường và các hành động cần thiết khác nhằm đạt được tỷ lệ tăng trưởng như dự định? Hay bạn có thể dùng số vốn đó đầu tư vào những dự án hiệu quả hơn?

Khi một doanh nghiệp quyết định thực hiện một chiến lược mới. Nó cần phải có một cuộc thảo luận về chất lượng và trình độ của những người tham gia thực hiện chiến lược. Tại Honeywell, chúng tôi đã quyết định đầu tư vào một doanh nghiệp khép kín thuộc lĩnh vực thiết bị điện tử, chuyên thiết kế và sản xuất các con chíp cho một công ty mẹ trong lĩnh vực điện tử. Nhưng chúng tôi đã không có những người thực sự am hiểu về kỹ thuật, những chuyên gia trong khâu sản xuất. Chúng tôi đã đưa doanh nghiệp này vào hoạt động và đã phải chịu những thua lỗ, mặc dù trước đó chúng tôi cũng chưa bao giờ dám khẳng định rằng công ty mình có khả năng đáp ứng được dự án mới này. Trước khi thực hiện dự án, chúng tôi đã có một thảo luận hiệu quả và

đã nhận ra rằng công ty còn thiếu hụt khả năng, song chúng tôi tin mình có thể vượt qua những thiếu hụt đó. Nhưng thực tế đã cho thấy chúng tôi không thể. Người đề xuất dự án này là một người rất biết cách thuyết phục, chúng tôi đã không đủ can đảm để nói "không" với anh ấy. Chúng tôi đã đặt cược vào người đàn ông này và vào doanh nghiệp mới. Nhưng điều đó trong bất cứ trường hợp nào cũng không đủ làm hài lòng các cổ đông.

* * *

Trong suốt quá trình được phác họa ở trên, những câu hỏi được đặt ra không bao giờ thiếu những vấn đề quan trọng nhất: Bạn đã có những người phù hợp ở những cương vị phù hợp hay chưa? Họ hợp tác với nhau như thế nào? Bạn đã có đủ nhân viên cho các vị trí cần thiết hay chưa? Bạn đã có những nguồn lực về sản xuất, về tài chính và về công nghệ để thực thi chiến lược hay không?

Tiếp theo và hết

Sau mỗi cuộc họp đánh giá lại chiến lược, hãy viết cho mỗi nhà lãnh đạo một lá thư để củng cố xác nhận lại những gì các bạn đã thống nhất với nhau. Sau đó, các bạn có thể sử dụng chúng làm cơ sở đánh giá lại sự tiến bộ đã đạt được. Các lá thư nên nói về sự tăng trưởng, về những sản phẩm mới và nó nên hình thành mối liên kế giữa chiến lược, nhân sự và thực thi. Lá thư dưới đây được coi là tiêu biểu cho các lá thư mà các giám đốc chi nhánh thực hiện tại AlliedSignal và bây giờ là tại Honeywell nhận được.

Ngày 22 tháng Sáu năm XXXX

Người nhận: Jane Smith

Người gửi: Larry Bossidy

Chủ đề: Bản đánh giá kế hoạch chiến lược hệ thống X

Đây là một doanh nghiệp lớn và là một kế hoạch hay. Dưới đây là một vài nhận xét cụ thể:

Chúng ta phải nhận ra rằng chúng ta là đối tượng cạnh tranh của các công ty đối thủ. Chị nên nghĩ xem chúng ta sẽ đối phó với chính mình như thế nào nếu như ở vào vị trí của các công ty đối thủ. Đó là những công ty cũng rất khá, vì thế chúng ta không được trở nên tự mãn. Cần phải nhớ rằng rất nhiều hãng có vị thế đáng kể trên thị trường đều hoặc bị suy yếu đi hoặc có thể bị đánh bại khi cạnh tranh về chi phí hoặc công nghệ. Chúng ta phải được chuẩn bị để có thể cạnh tranh trên cả hai lĩnh vực.

Chúng ta nên bảo vệ vị thế hiện tại của công ty mình tại thị trường châu Âu. Khu vực này xem ra vẫn còn có rất nhiều tiềm năng tăng trưởng. Chúng ta không được tạo cơ hội cho các đối thủ để họ có được chỗ đứng ở thị trường này.

Chúng ta cần xác định rõ ràng các mục tiêu và tầm nhìn của các khách hàng. Điều này sẽ giúp chúng ta dễ dàng hơn trong việc lập kế hoạch cho tương lai và thúc đẩy khả năng dự đoán được cũng như thỏa mãn được các nhu cầu của khách hàng.

Cấp giấy phép hoạt động cho các chi nhánh có thể sẽ là một kế hoạch rất hay. Chúng ta cũng rất cần phải cẩn thận khi tính toán cách thức và địa điểm hoạt động của các chi nhánh nhằm tránh các tác động bất lợi cho công ty.

Mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng A và sự hồi phục quan hệ với khách hàng B thật đáng biểu dương. Vị thế của khách hàng B ở Nam Âu có ảnh hưởng rất lớn và điều đó cho thấy rằng chị đã xử lý rất tốt. Bây giờ chúng ta cần phải thống nhất hơn trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng, đặc biệt nếu như chúng ta duy trì được mức giá cao hơn.

Chúng ta rõ ràng không đủ khả năng tài chính để thực hiện tất cả các dự án trong kế hoạch lần này. Chị phải dành ưu tiên hơn cho các cơ hội mang lại lợi nhuận cho mình và cần tìm kiếm tích cực hơn các nguồn tài chính hỗ trợ, ví dụ như các chương trình của chính phủ chẳng hạn, để giảm bớt danh sách các dự án cần được thực hiện.

Lập biểu đồ về sự thay đổi của danh mục vốn đầu tư để nhìn nhận lại vị trí của chúng ta. Chị nên sử dụng công cụ này để theo dõi sự tiến triển của công ty.

Chị nên hình thành một bộ phận khách hàng dễ tính để tiêu thụ sản phẩm Y. Tất cả các khách hàng D, E, F đều cần tìm ra những con đường để cải thiện hoạt động của họ trong lĩnh vực này. Và sản phẩm Y có thể giúp họ.

Khi áp dụng chiến lược hậu mãi của mình, chúng ta phải đảm bảo rằng công ty vẫn đang đáp ứng được nhu cầu của các khách hàng. Các xưởng tái sản xuất nhỏ ít nhất cũng phải tiêu thụ được lượng dịch vụ tương đương với lượng mà chúng ta đang tiêu thụ hiện nay.

Nhóm K đã hoàn thành công việc rất xuất sắc, mặc dù vẫn chưa có gì chắc chắn rằng chúng ta có thể tiếp tục duy trì tình trạng này.

Doanh nghiệp Z đang hướng tới mục tiêu của mình. Chúng ta phải theo dõi các đối thủ cạnh tranh mới và để ý tới chi phí của mình.

Chúng ta cần có một kế hoạch chi tiết và rộng khắp cho các nhà máy, một kế hoạch mà coi chương trình ZZ cũng quan trọng như các sản phẩm hiện có. Do đó, việc thực hiện tốt công việc này ngay từ đầu là một việc vô cùng quan trọng.

Chúng ta cần các đối tác góp vốn để tăng giá trị của ZZ. Chúng ta không cần các nhà môi giới cho sản phẩm của công ty mình.

Phải thật chú ý tới năng lực của hệ thống các công ty đối thủ và tìm ra những đối tác phù hợp để có thể phát huy tối đa năng lực của công ty mình.

Chị phải tiếp tục tham gia vào nhóm vận động hành lang của chúng ta để phân tích cho các nhà lãnh đạo nghị viện thấy rõ những ưu điểm và xóa bỏ những quan niệm sai lầm đang tồn tại hiện nay của họ về công ty của chúng ta.

Chúng ta cần phải cải tiến khả năng sản xuất của công ty trước khi đưa ra các sản phẩm mới. Mặc dù chúng ta đã đạt được một số tiến bộ đáng kể, nhưng tỷ lệ tiêu thụ phụ tùng thay thế vẫn ở mức không thể chấp nhận.

Chúng ta cần thúc đẩy chương trình "Six Sigma" đạt được năng suất lao động cao hơn. Rốt cuộc, chúng ta phải không ngừng cạnh tranh về chi phí, chất lượng, công nghệ và phải giành được lợi thế cạnh tranh về chi phí. Chúng ta nên phát triển một chiến lược sản xuất liên tục để giữ chi phí ở mức thấp.

Nếu như tiếp tục nói về khả năng hiện tại của công ty, chúng ta nên nghĩ về khả năng hoạt động linh hoạt của nó đồng thời cần được chuẩn bị tinh thần cho sự trượt dốc của thị trường này. Tình hình ở Thái Lan khá rõ ràng, song tôi không dám chắc về tình hình ở Midwest.

Trước khi xây dựng việc khai thác và sản xuất ở châu Á, chúng ta nên hiểu sự thay đổi về tỷ giá hối đoái. Chúng ta cần quyết định xem liệu quyết định đó còn có ý nghĩa hay không nếu ngoại tệ của các nước Đông Nam Á là phù hợp. Chúng ta phải quyết định thành phần nào có thể trở thành nguồn lực và thành phần nào không, đồng thời phải tự tin rằng các công ty cung cấp chính của mình có thể đáp ứng được nhu cầu về cả mặt chất lượng và số lượng. Đây là một điều vô cùng quan trọng khi quyết định về một vị trí X nào đó.

Chương trình BBB là rất ấn tượng. Nó có thể thực sự thúc đẩy chu kỳ thời gian và năng suất kỹ thuật. Thư viện tiêu chuẩn sẽ là một cơ hội lớn cho chúng ta.

Chúng ta cần phải kiên quyết bảo vệ các vấn đề liên quan tới bằng sáng chế và sở hữu trí tuệ. Hãy quan sát đối thủ X một cách kỹ càng nếu họ xâm phạm các bằng sáng chế của ta.

Cơ hội CCC nghe thật thú vị nhưng cũng đáng vứt bỏ. Đối thủ Y có nhiều "công nghệ" như bất cứ ai trên thị trường. Chị nên nhìn vào họ để rút ra các ý tưởng.

Khi chuyển sang công nghệ DDD, chúng ta nên đơn đơn giản hóa nó càng nhiều càng tốt. Chúng ta vẫn có thể nắm được phần lớn giá trị mà không cần quan tâm hết đến các phần phức tạp khác.

Hãy luôn rèn luyện cao độ với những công việc mang tính chất ưu tiên. Hãy làm rõ ràng nhất các vấn đề mà chị có thể.

Chúng ta phải phát triển một đội ngũ các nhà lãnh đạo khác nhau để có thể đáp ứng được nhu cầu toàn cầu trong công việc kinh doanh.

Một kế hoạch tốt sẽ đòi hỏi rất nhiều công việc cũng như khả năng lãnh đạo. Đó sẽ là một công việc tuyệt vời với rất nhiều cơ hội. Chị nên lập danh sách ưu tiên cho các dự án tăng trưởng để có thể thu về nguồn lợi lớn nhất trên một khoản đầu tư. Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng chị luôn biết kết nối những suy nghĩ chiến lược và các chương trình với toàn bộ công ty của chúng ta. Sự cam kết và liên quan chặt chẽ tới công ty sẽ đưa chị tới những thành công.

* * *

Trong chương 7 về quá trình lập chiến lược hoạt động và chương 6 về quá trình quản lý nhân sự, chúng ta đã chỉ ra đâu là những quá trình cần thiết để xác định các vấn đề mà các nhà lãnh đạo muốn thực hiện tại doanh nghiệp và ai sẽ là những người đảm nhiệm các việc đó. Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang phân tích chi tiết về quy mô ngắn hạn của bốn quý trong năm. Kết quả của quá trình – mà chúng tôi gọi là quá trình hoạt động – cũng là quá trình thực hiện các cam kết. Có thể nói rằng quá trình hoạt động là nơi các bộ phận vận hành khác nhau trong công ty đi vào trật tự.

9. Quá trình hoạt động

Mối liên kết giữa chiến lược và nhân tố con người

Sếp yêu cầu bạn có một chuyến đi khoảng 317 dặm từ Chicago đến Oskaloosa. Và sếp cũng đã lên một danh sách chi tiêu chính xác tới từng đồng cho chuyến đi đó. Bạn được yêu cầu dành không quá 16 đô-la tiền xăng xe trong vòng 5 giờ và 37 phút và không được phép vượt quá tốc độ 60 dặm/giờ. Nhưng không một ai có bản đồ chỉ đường tới Oskaloosa và bạn cũng không biết rằng liệu bạn có gặp phải bão tuyết trên đường tới đó không nữa.

Nực cười? Nhưng đó lại chính là cách mà rất nhiều công ty triển khai chiến lược của mình trong quá trình kinh doanh. Họ chỉ quan tâm tới quá trình hoạch định ngân sách với sự giải thích rõ ràng về kết quả mà kế hoạch ấy nhắm tới ví dụ như về thu nhập, về dòng tiền mặt, về tiền lãi cũng như về nguồn lực mà bạn được phép sử dụng để đạt được mục tiêu. Nhưng quá trình này lại hoàn toàn không giải quyết được câu hỏi là làm sao để bạn có thể làm được việc đó? Và bạn có đạt được kết quả hay không? Cho nên quá trình hoạch định như vậy có thể coi là hoàn toàn xa rời thực tế. Cái bạn cần chính là cái có thể tìm thấy ở các công ty với một quá trình điều hành kinh doanh vững chắc, tập trung vào các kế hoạch điều hành mà có thể liên kết được việc lập chiến lược với các nhân tố con người và với kết quả.

Quá trình lập chiến lược chỉ ra con đường mà doanh nghiệp muốn đi và quá trình quản lý nhân sự xác định những người đi trên con đường đó. Một kế hoạch điều hành sẽ cung cấp lộ trình cho những con người này bằng cách chia những đầu ra dài hạn thành những mục tiêu ngắn hạn. Và để đáp ứng những mục tiêu trực tiếp đó, các quyết định cần phải được đưa ra và thực hiện một cách xuyên suốt trong cả hai trường hợp: trường hợp ban đầu hay trường hợp khi các điều kiện kinh doanh đã thay đổi. Nó sẽ đặt thực tế bên cạnh các con số được đề xuất. Một kế hoạch điều hành sẽ không được lập ngân sách để nói lên rằng “Chúng ta đã làm tốt hơn năm ngoái” mà nó chỉ nhìn về quá khứ qua một chiếc gương chiếu hậu như là một cách để đạt tới các mục tiêu năm nay, mà nó luôn hướng về phía trước để trả lời câu hỏi “phải làm như thế nào”.

Kế hoạch điều hành sẽ bao gồm những chương trình kinh doanh mà công ty bạn phải thực hiện trong vòng một năm để đạt tới một cấp độ mong muốn nào đó với những mục tiêu về tiền lãi, bán hàng, lợi nhuận và dòng tiền mặt. Các kế hoạch bao gồm: kế hoạch về các luồng sản phẩm; kế hoạch marketing; kế hoạch bán hàng trong đó phải tận dụng được những cơ hội trên

thị trường; kế hoạch sản xuất đảm bảo làm tăng đầu ra – hay còn được gọi là kế hoạch sử dụng năng suất một cách hiệu quả. Những giả thuyết mà kế hoạch điều hành dựa trên phải được gắn liền với thực tế, phải được tranh luận giữa những người nắm nguồn tài chính, các nhà lãnh đạo và những người điều hành công ty. Ví dụ về những giả thuyết đó là sự tăng hay giảm của GDP, tỷ lệ lợi nhuận hay tỷ số lạm phát. Chúng sẽ gây ảnh hưởng gì tới một công việc kinh doanh nhất định đã được lập kế hoạch? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu các khách hàng quan trọng bỗng chuyển hướng hợp tác? Lúc này, các kế hoạch điều hành sẽ chỉ rõ những hướng vận động có thể có của các công ty đối thủ nhằm hướng tới các mục tiêu, tới các thỏa hiệp cần có. Đồng thời nó còn nghiên cứu cả trong những những trường hợp bất ngờ khi mà mọi thứ có thể xuống dốc hoặc khi mà những cơ hội không ngờ xuất hiện.

LARRY: Một kế hoạch điều hành không chỉ đơn giản là việc đặt ra các con số cần đạt được mà là một trách nhiệm tổng thể. Nó không chỉ là một sợi chỉ nối nhân tố con người, nhân tố chiến lược và các hoạt động lại với nhau mà nó còn hướng tới việc đặt ra những mục tiêu cần đạt được cho năm tới.

Bạn thực sự muốn kế hoạch điều hành được sở hữu bởi tất cả mọi người. Càng nhiều người liên quan tới kế hoạch điều hành (kế hoạch dự phòng hay các dự án được triển khai vào năm sau) thì sẽ càng có nhiều người hơn ý thức được sự kỳ vọng ở họ và bạn cũng sẽ có được thành công nhiều hơn.

* * *

Một quy trình điều hành kinh doanh không thể khác hơn một cuộc bàn bạc về ngân sách điển hình. Chúng ta có thể thấy ba đặc điểm chính sau đây của một cuộc bàn bạc về ngân sách hay của một quy trình điều hành diễn ra ở phần lớn các công ty. Trước tiên, quy trình này không cung cấp sự chắc chắn cho các tình huống giả định. Thứ hai, ngân sách được xây dựng dựa trên những kết quả mà những nhà quản lý hàng đầu mong muốn đạt được nhưng lại không hề bàn bạc kỹ hay chỉ ra chương trình hành động cần thiết để biến nó thành thực tế. Thứ ba, đa số các quy trình này không cung cấp cho mọi người cơ hội học tập đầy đủ về công việc kinh doanh hay cơ hội phát triển khả năng làm việc theo nhóm trong một môi trường chung.

Những kế hoạch điều hành như thế này chủ yếu dựa trên một ngân sách đã được chuẩn bị trước đó. Đây là một sự lạc hậu: bởi ngân sách nên nhấn mạnh vào tài chính của một quy trình điều hành và của những kế hoạch cơ bản được tạo ra bởi các nhân tố trong kinh doanh mặt tài chính của các thứ khác xung quanh.

Ngân sách ít liên quan tới thực tế điều hành bởi vì chúng chỉ là các con số và các bài tập trò chơi, nơi mà con người bỏ ra hàng tháng để tìm cách bảo vệ lợi nhuận thay vì chú ý thực sự tới những vấn đề cốt yếu của công việc kinh doanh. Những mục tiêu về tài chính không là gì khác ngoài việc nâng cao hơn nữa kết quả so với năm trước. Ở cấp dưới, người ta đưa ra những đấu thầu thấp hơn so với cái mà họ có thể làm để đạt những kết quả đó. Thông thường họ sẽ phản bác quyết liệt những con số mà họ nghĩ có thể đạt được và đề xuất những con số thấp hơn. Rồi họ sẽ thương lượng với sếp mình. Có thể họ sẽ thắng và các sếp phải nhượng bộ. Có thể các sếp sẽ nói: "Không, đây là những mục tiêu của chúng ta và các anh sẽ phải đáp ứng chúng". Không ai cần hiểu bằng cách nào mới đạt được các con số đó và lý do đạt được chúng nhưng dù sao họ cũng thúc đẩy các đơn đặt hàng cho năm tài chính tới.

Quy trình điều hành kiểu như vậy sẽ làm cạn nghị lực, khiến nó sa lầy vào trò chơi vô bổ. Và do đó, việc lập ngân sách cứng nhắc có thể làm mất đi những cơ hội trong suốt năm.

Giả sử trong quý hai, bạn đã xây dựng được một chương trình điều hành có thể làm tăng thị phần kinh doanh của bạn lên hai điểm trước khi hết năm. Thực hiện được kế hoạch cần đầu tư nhỏ, nhưng khả năng thành công lại lớn đến mức có thể đưa bạn lên vị trí hàng đầu về mặt thị phần và lợi nhuận lại không đến một năm. Bạn trình bày kế hoạch cho sếp của bạn và lặng lẽ ngồi chờ khi ông ta đọc. Cuối cùng, ông ta buồn rầu nhìn bạn và nói: "Đây là một đề xuất lớn Bob ạ. Nhưng lại không có tiền trong ngân sách không có tiền chi cho nó."

Việc phân bổ ngân sách như thế cũng có thể buộc người ta có những quyết định nghèo nàn và sẽ không thể hài lòng khi đạt những mục tiêu của mình. Mọi người thường chất đầy kho dự trữ vào trong tuyến dẫn đúng trước khi kết thúc một quý – thường ngoài thời gian quy định – để đưa doanh số lên cao. Nhưng doanh nghiệp sẽ phải trả giá trong quý sau, khi đó các giám đốc sẽ phải chiết khấu mạnh tay hay thỏa hiệp hiệu quả sản xuất bằng cách cắt giảm sản xuất.

RAM: Phần lớn các công ty xây dựng phân bổ ngân sách hay kế hoạch hoạt động của họ theo hệ thống kế toán thiết chế. Các nhà lãnh đạo đặt ra những khẩu hiệu ngắn như "15 năm": mỗi năm tăng trưởng 15% trong vòng 5 năm tới. Mọi người cứ thế xoay quanh nó mà khỏi cần suy nghĩ. Các lãnh đạo nói một nửa tăng trưởng sẽ đến "một cách hữu cơ", trong kinh doanh điều này có nghĩa là bản thân công ty đã có khả năng đạt được tăng trưởng rồi, còn một nửa tăng trưởng sẽ đến do những nỗ lực của kế hoạch. Những kỳ vọng này cho thấy đây là những nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Các CFO tính toán rằng: các biên độ sẽ cải tiến, nợ sẽ giảm đi và giá tồn kho sẽ tăng gấp bốn. Nhưng hãy hỏi các lãnh đạo này xem họ làm thế nào để đi đến những đích này? Các đích được căn cứ vào những giả định nào? Thường thì họ sẽ chẳng có ý tưởng gì. "Chúng tôi

đang tiến hành nó", họ chỉ có thể giải thích như vậy thôi. Sau đó, mỗi doanh nghiệp đơn vị lập kế hoạch kinh doanh của mình, so sánh với kết quả của năm trước nhưng không kết nối với toàn cảnh, không có hiểu biết và kết nối chung, cũng như không có thảo luận thường xuyên.

Lấy ví dụ về một CEO nọ. Anh ta đang phải đánh vật với một vấn đề – công ty anh ta có năm doanh nghiệp thành viên, song giá tồn kho không hề thay đổi trong năm năm qua. Hai năm về trước, anh ta chuyển đến từ một công ty khác và đã làm khá tốt công việc cải tiến hiệu suất, nhưng tăng trưởng lại vẫn ít hơn kỳ vọng nhiều. Trừ phi việc thực hiện được cải tiến và thị trường chứng khoán đem lại cho nó tỉ suất giá cả/doanh thu cao hơn, nếu không công ty sẽ khó mà có được những khoản doanh thu lớn.

Vị CEO đã đề ra kỳ vọng năm năm để phấn khích mọi người thấy được những điều khả dĩ. Để có thêm chi tiết cho kế hoạch chiến lược của mình, anh ta đã tập hợp 500 người đầu bảng nhất lại trong vòng hai ngày để đưa ra các ý tưởng và thúc đẩy lòng nhiệt tình của họ. Giờ đây, anh ta đã có trong tay những đơn vị kinh doanh biết suy nghĩ về những cách thức mới để tạo ra sự phát triển: bao gồm những đề xuất mới có giá trị, những kênh mới và những khách hàng mới. Anh ta đã hội nhập theo chiều ngang khi xây dựng các doanh nghiệp đơn vị cùng kinh doanh một mặt hàng. Giờ đây, anh ta đã tạo nên một kế hoạch điều hành với các bước đi thận trọng.

Làm sao xây dựng được ngân sách trong ba ngày?

Hầu hết các doanh nghiệp có tầm cỡ phải mất hàng tuần hay hàng tháng chuẩn bị ngân sách. Điều này không cần thiết và quá mất thời gian. Bạn hẳn nhận rằng việc lập ngân sách có thể và phải được thực hiện nhanh hơn nhiều. Nhưng bạn có dám tin rằng mình có thể chuẩn bị ngân sách trong ba ngày không? Chúng tôi biết một số lượng không nhỏ các công ty đã làm được điều đó.

Điểm xuất phát là cuộc đối thoại quy mô giữa những nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện hành. Họ ngồi lại với nhau để tìm hiểu toàn cảnh tình hình của công ty, kể cả các mối quan hệ giữa các bộ phận trong đó. Chúng tôi gọi điều này là "nguyên tắc của tính đồng thời".

Hầu như mọi hoạt động ngân sách và kế hoạch thực thi đều được thực hiện theo từng công đoạn, từ dưới lên và từ trên xuống: các mục đích và giả định chung đều được đưa từ cấp trên xuống, còn các doanh nghiệp đơn vị xây dựng những đặc điểm riêng. Việc lập ngân sách theo công đoạn đã thiếu đi sức mạnh của quá trình đối thoại đồng thời có thể hình thành hiểu biết tổng thể về doanh nghiệp và kết nối những thành phần chuyển dịch của nó vào tổng thể.

Cuộc trao đổi diễn ra trong khoảng ba ngày bao gồm mọi báo cáo trực tiếp của các lãnh đạo

đơn vị, các tuyến và nhân viên. Tất cả góp phần đưa ra cái nhìn ban đầu về các giả định rộng rãi cho môi trường bên ngoài, về một loạt các phân tích đối thủ, về các mục tiêu tài chính và về các mục tiêu khác trong cả năm hay từng quý.

Cuộc họp tập trung vào đúng 20 khâu có liên quan tới ngân sách, ước tính tác động tới 80% thu nhập của doanh nghiệp. Có thể kể đến như: thu nhập theo hỗn hợp sản phẩm, các tương quan kinh doanh, các chi phí tiếp thị, chi phí sản xuất, chi phí công trình và các chi phí phát triển. Người lãnh đạo sẽ trình bày lần lượt các kế hoạch hoạt động sao cho khớp với ngân sách đề xuất.

Vị lãnh đạo sẽ xem xét các giả định, thử nghiệm tính hiệu lực của chúng và tự hỏi mỗi kế hoạch hoạt động sẽ tác động tới các doanh nghiệp như thế nào? Chẳng hạn, nếu một giám đốc muốn cắt giảm giá sản phẩm thì ông ta sẽ phải chú trọng hơn tới khâu sản xuất để đạt được năng suất lao động cao hơn. Vậy chi phí gia tăng sẽ làm thế nào? Liệu nó có kéo theo thời gian làm thêm?

Sau khi mỗi người phát biểu ý kiến, nhóm nghỉ giải lao trong một giờ, mỗi giám đốc sẽ trao đổi thông tin với cấp dưới của mình. Cán bộ khâu sản xuất chẳng hạn sẽ phải hình dung xem liệu họ có thể cắt giảm bao nhiêu chi phí căn cứ vào khối lượng đề ra và do đó có thể giảm giá thành đến mức độ nào. Họ sẽ bàn về các phương án: liệu có phải làm thêm ca ba hay thuê thêm địa điểm sản xuất? Họ sẽ lấy lực lượng ở đâu để đảm bảo sản xuất?

Khi nhóm họp lại, tất cả bọn họ đã đưa thông tin vào một chương trình biểu điện tử. Vào thời điểm đó, họ đã có được hình ảnh về những khoản mà ngân sách phải phân bổ. Họ có thể thấy được trong một khoảng thời gian nhất định, điều gì là quan trọng và điều gì không, có thể thấy tất cả các bộ phận đồng bộ hóa tốt thế nào. Rồi họ sẽ duyệt lại toàn bộ quy trình, đặt câu hỏi, tạo dáng lại và trau chuốt nó. Họ đã có được một phân bổ ngân sách cơ bản và các kế hoạch hoạt động của mình. Họ sẽ điền phần còn lại của các tuyến ngân sách và bổ sung các kế hoạch sau khi họ trở về văn phòng của mình.

Đừng ngại thử nếu bạn vốn không thể tiến hành đối thoại tranh chấp cũng như thương thuyết đánh đổi một cách thuyết phục, cũng đừng ngại thử nếu bạn thuộc loại người không đủ tự tin vào khả năng thu lượm thông tin bí mật của mình. Nếu sẵn sàng đối thoại trao đổi ý kiến thì quy trình này sẽ đem lại cho bạn một ngân sách trên cơ sở thực tiễn khiến bạn có thể theo đuổi một cách tin tưởng và có được khả năng thích ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh khi chúng phát sinh. Mọi người đều có thể hiểu được chúng thích ứng vào kinh doanh tổng thể ra sao. Bạn sẽ thấy có những người có khả năng thích nghi nhanh chóng và

luôn sẵn sàng trải nghiệm những ý tưởng hay, đảm bảo rằng họ không bị sa chân vào một cơ cấu ngân sách cứng nhắc và lạc hậu.

Bạn cũng sẽ thấy đây là một phương pháp xây dựng nhóm hiệu quả.

Tầm quan trọng của sự đồng bộ hóa

Đồng bộ hóa thiết yếu cho sự tuyệt hảo trong thực thi và góp phần tăng sức mạnh cho tập đoàn. Đồng bộ hóa có nghĩa là tất cả những bộ phận động của tổ chức có những giả định chung về môi trường bên ngoài trong suốt năm hoạt động và hiểu biết chung – bàn tay trái biết được bàn tay phải đang làm gì.

Đồng bộ hóa bao gồm việc chỉnh sửa cho phù hợp mục đích của các bộ phận độc lập và liên kết các vấn đề ưu tiên với các bộ phận khác của tổ chức. Khi điều kiện thay đổi, sự đồng bộ hóa chỉnh đốn lại các hướng ưu tiên và phân bố lại các nguồn lực.

Chẳng hạn, lấy ví dụ về một công ty ô tô có mười thương hiệu, khoảng ba triệu lựa chọn về mẫu mã và màu sắc, hàng trăm kế hoạch trên toàn cầu, hàng trăm nhà cung cấp, hàng nghìn thương nhân và nửa tá đại lý quảng cáo. Mỗi một thành tố đó ra quyết định hàng ngày, họ đang chuyển động và luôn luôn thay đổi. Khi lãi suất giảm xuống, không phải tất cả các thị phần đều tăng trưởng như nhau, không phải tất cả các thương hiệu đều được yêu cầu một lượng hàng hóa bán ra như nhau và không phải tất cả thương nhân sẽ bán ra số xe hơi nhiều hơn như nhau. Vì vậy, chúng cần được đồng bộ hóa để giành lợi thế của các thị phần dị biệt theo địa lý, thương nhân và các vấn đề tương tự.

Ở một công ty lớn, đó là một nhiệm vụ phức hợp. Chẳng hạn khi ai đó quyết định xúc tiến một hạng mục mới, họ cần thời gian chờ là sáu tháng để bắt đầu. Các bộ phận động làm quảng cáo, xúc tiến, dự trữ các giá và hậu cần (thường là ngoài nguồn). Nếu có một yếu tố bên ngoài thay đổi, các mối quan hệ sẽ phải thay đổi. Chẳng hạn, nếu cầu suy thoái, các mối quan hệ giữa mức độ quảng cáo, xúc tiến, lập kế hoạch sản xuất và kho hàng cũng phải thay đổi. Nhưng thay đổi thế nào? Cái gì trở nên quan trọng và ít quan trọng hơn? Ở các công ty hoạt động tốt như GE, Wal-Mart, Dell và Colgate-Palmolve thì quá trình đồng bộ hóa những việc này nhanh chóng và tốt hơn ở các công ty khác.

Ngày 11 tháng 9 đã tạo nên mối quan tâm thực sự ở Detroit, nhu cầu về xe cộ đã chuyển hướng vào xe công-ten-nơ. Và trong thực tế, điều này đã biến mất trong vài ngày. Ron Zarella, phó chủ tịch Bắc Mỹ của GM, vốn chủ trương không tài trợ đồng nào để thực thi nó, đã đưa nhu cầu lên mức cao. Đây là thời điểm tốt nhất để thực hiện điều này. Vào tháng Mười một, Cục Dự trữ Liên

bang tiếp tục giảm lãi suất xuống chỉ còn 1,75%, thấp nhất trong vòng 40 năm qua. Những người tiêu dùng đã có khả năng tái tài trợ và thu được tiền mặt về các khoản trả trước một phần. Cầu vụt từ mức 16 triệu đơn vị mỗi năm lên đến hơn 21 triệu.

Việc dịch chuyển đòi hỏi có kế hoạch hoạt động để tái lập trình và tái phân bố nguồn lực cùng đồng bộ hóa các bộ phận động của GM. Vậy GM phải thi công bao nhiêu loại xe cộ? Trong kế hoạch nào? Những khu vực nào đòi hỏi hỗn hợp nào của sản phẩm? Công ty phải chi bao nhiêu tiền quảng cáo, chi ở đâu và về sản phẩm nào? Nếu sản xuất và quảng cáo đã không cân đối, kết quả sẽ là phủ định kép: với chênh lệch biên cắt tới 0%, sự mất cân đối giữa sản xuất và quảng cáo sẽ làm mất doanh thu và tăng chi phí.

Chương trình này mở ra cơ hội to lớn cho GM. Mặc dù những nhà sản xuất ô tô khác nhanh chóng vào cuộc, nhưng thực thi nhanh của GM đã đem lại cho công ty này sự gia tăng tức khắc về thị phần. Và GM đã rút chân hết khỏi thị phần khác vì họ cảm thấy chương trình này không chỉ là biện pháp "một phát ăn ngay" mà còn là cơ may đảo ngược sự suy thoái ba thập kỷ của mình trong thị phần. Việc cắt giảm chi phí đã bắt đầu làm tăng lợi nhuận cho GM. Phó Chủ tịch Bob Lutz, "chàng trai của các xe hơi" nổi danh, người tạo ra những đường nét sản phẩm nóng của Chrysler, sẵn sàng đưa ra quyết định mà sẽ được thực hiện trong quảng cáo năm nay và trong những xe hơi năm tới. Ưu việt của GM là sức đà của thị trường và tinh thần cao được tạo ra từ chương trình, điều này giúp họ bám trụ trên thị trường và thậm chí gia tăng lợi nhuận.

Những giả định có cơ sở chìa khóa để đặt ra những mục đích thực tiễn

Một kế hoạch điều hành đề cập những vấn đề then chốt trong việc xây dựng ngân sách trên thực tế. Những thị trường vốn kỳ vọng gì? Các giả định của bạn về môi trường kinh doanh là gì? Nếu tình hình thuận lợi, bạn giành lợi thế bằng việc nắm bắt các cơ hội tốt hơn các đối thủ của mình ra sao? Ngược lại, bạn cần có những hành động gì để phi ra khỏi cơn lốc nhanh hơn họ?

Các lãnh đạo của bạn hiểu rõ điều này đến đâu và họ có tầm nhìn như thế nào trong việc đương đầu với các thay đổi? Họ có đủ khả năng ứng phó vững vàng trong các cuộc đối thoại gay gắt để bám sát thực tiễn và hành động mà không cần chờ đợi sự phê chuẩn của cấp trên hay không?

* * *

Tranh luận về các giả định là một trong những phần gay cấn nhất của bất kỳ cuộc tổng duyệt hoạt động nào – đó không phải những giả định hình ảnh to lớn mà là chỉ là những giả định đặc biệt trong đó thấy những tác động của chúng đến công việc kinh doanh, từng công đoạn và từng hạng mục. Đó là phần chủ chốt thường bị bỏ quên trong tổng duyệt ngân sách chuẩn. Bạn

không thể đề ra những mục đích thực tiễn nếu bạn chưa tranh luận những giả định phía sau chúng.

Luôn có sự tranh chấp cố hữu về quyền lợi trong các thương thuyết về kế hoạch ngân sách và hoạt động. Người ta đưa các giả định ra thương thuyết thông qua các lăng kính chức năng và vị thế của chúng. Chẳng hạn, một nhà sản xuất muốn có được chi phí thấp nhất trong phạm vi khả năng thì anh ta phải mở rộng sản xuất để có khối lượng sản phẩm tối đa và có mức độ sản xuất ổn định. Người chỉ đạo bán hàng cũng thích ý tưởng hàng loạt sản phẩm; càng có nhiều hàng trên giá, càng có cơ may bán được hàng nhiều hơn. Vậy vì sao những người này không nghĩ tới những triển vọng không tốt cho những giả định của họ? Cả hai loại sáng kiến này đều liên quan đến cơ hội thành công đặc thù có lợi cho họ.

Trong tổng duyệt ngân sách chuẩn, tất cả đều tranh luận từ các giả định của họ và đạt được đôi chút thỏa hiệp. Nhưng điều mà các bạn thực sự muốn là – mọi giả định được đưa ra công khai trước tất cả mọi người có mặt và có người chỉ đạo đưa ra những câu hỏi sâu sắc. Sau đó, bạn có thể thử nghiệm những giả định đó, khi đến với các khách hàng hay đến một nguồn nào khác sẽ ra sao, để chắc chắn rằng chúng sẽ có hiệu lực. Với cách thức trao đổi thông tin này, nhóm có thể có được những lựa chọn thông minh căn cứ vào thực tiễn. Đó là những gì mà các bạn phải làm trong một tổng duyệt hoạt động.

Tranh luận các giả định và tiến hành trao đổi công khai trong một nhóm là một bước quan trọng của quá trình "thông tin phần mềm" hay còn gọi là trao đổi "các lý lẽ thực tế". Nó tạo nên khả năng lãnh đạo doanh nghiệp cho những người liên quan. Khi xây dựng và chia sẻ hình ảnh tổng quát chung về những gì đang xảy ra bên ngoài và bên trong công ty, họ có thể phát triển và nâng cao khả năng của mình, từ đó đồng bộ hóa các nỗ lực trong thực hiện và công khai đưa ra các cam kết để thực hiện.

LARRY: Bạn phải tranh luận những giả định cơ bản thậm chí trước khi bắt đầu suy nghĩ về các con số liên quan đến tài chính. Là lãnh đạo, sớm muộn, bạn phải hỏi mọi người xem họ đã suy nghĩ xuyên suốt mọi tình tiết trong kế hoạch hay chưa? Bạn phải có khả năng nhận biết những giả định nào có thể rối rắm trong trường hợp không định vị chúng được. Bạn hãy thẳng thắn nói ra các suy nghĩ của mình. Thay vì để họ vội vã đi vào thực hiện kế hoạch, để sau này cười và nói: "Tôi đã nói với anh rồi". Bạn cần làm tất cả những gì có thể để giúp họ thực thi kế hoạch.

Chẳng hạn, nếu thấy mũi nhọn bán hàng quý IV trong kế hoạch của ai đó có tiềm năng rất lớn, tôi sẽ nói: "Sao? Điều gì sắp xảy ra trong quý IV mà có thể dẫn tới điều này? Tôi không muốn

quá tham vọng. Tôi chỉ muốn vươn lên đôi chút, nhưng phải chắc chắn thực hiện được." Bạn cần một loạt các giả định – tiêu cực và tích cực. Ví dụ, bạn đang tiến hành thương thuyết về vấn đề lao động, nếu việc này diễn biến xấu, bạn có thể cần thực hiện kế hoạch xây dựng các kho hàng trong trường hợp có đình công. Trong một tình huống khác, chẳng hạn như ngân sách nghiên cứu của bạn, vì những lý do mà hiện tại bạn không thể tiên liệu được, vượt quá 5 triệu đô-la thì từ các bộ phận nào của kinh doanh bạn có thể có được 5 triệu đô-la? Ngược lại, nếu có một cơ hội nào đó, ví như doanh số có thể tăng lên gấp đôi thì điều gì sẽ xảy ra? Bạn phải làm gì để chấn chỉnh lại bộ phận sản xuất, để có thể sản xuất một khối lượng hàng lớn hơn? Trong tình trạng khan hiếm linh kiện đòi hỏi thời gian chờ đợi lâu, bạn sẽ làm gì?

* * *

Những loại giả định nào chúng ta cần nói đến? Chúng bao gồm – mọi thứ có thể tác động đến việc kinh doanh của bạn và đòi hỏi đôi chút giả định. Đầu tiên và trước hết là: Ai là khách hàng? Họ sẽ mua nó như thế nào và vì sao? Có nhu cầu gì? Liệu giá cả bạn đưa ra đã tối ưu chưa?

Nếu là doanh nghiệp công nghiệp: ai là khách hàng của khách hàng đây? Hay thậm chí khách hàng của khách hàng của khách hàng? Những yêu cầu hay vấn đề của anh ta sẽ tác động đến khách hàng của bạn. Nhiều người nhìn một cách thiển cận về khách hàng ban đầu và không chú ý đủ đến các khách hàng cuối cùng, những người có ảnh hưởng đến nhu cầu về sản phẩm của họ.

RAM: Sau khi bong bóng viễn thông vỡ đột ngột, Cisco Systems đã rất chậm chạp trong việc ứng phó với thực tế. Đến khi công ty này thay đổi hướng đi thì phần lớn các nhà cung cấp của họ đã rơi vào bế tắc trước khối lượng khổng lồ các hàng tồn kho bởi họ đã rất lạc quan và tin tưởng vào công ty này. Chỉ có một nhà cung cấp nhỏ ở Portland, Oregon là thoát khỏi thảm cảnh này. Ngay trước khi Cisco đưa ra tuyên bố cắt giảm cuối cùng của mình, CEO của nhà cung cấp nọ đã hỏi các thành viên hội đồng của mình, họ biết gì về kế hoạch triển khai vốn của các khách hàng của Cisco như Verizon, AT&T và British Telecom. Vị giám đốc này cũng theo dõi động thái của những công ty khách hàng lớn nhất của các công ty khách hàng của Cisco, như GM và American Express. Với kết quả thông tin thu thập được, vị giám đốc này đã đi đến kết luận rằng sự lạc quan về Cisco là sai lầm. Ngay lập tức, ông cho đóng cửa một trong những nhà máy và vì thế có thể duy trì được khả năng thanh khoản của mình.

* * *

Các đối thủ của bạn phản ứng ra sao với những thay đổi của công ty bạn? Họ có thay đổi giá cả

cạnh tranh không? Bạn có biết họ sắp tung ra thị trường sản phẩm gì? Liệu có công ty nào sẽ triển khai một chiến lược tiếp thị lớn để xâm phạm vào khu vực khách hàng của bạn?

Những nhà cung cấp của bạn: Liệu họ có khả năng cung cấp đủ, đúng lúc và với giá phải chăng? Nếu họ ở các nước khác, những biến động tiền tệ sẽ tác động ra sao đến chi phí sản xuất của bạn?

Các kênh phân phối của bạn: Liệu họ có giao hàng kịp thời và lập hóa đơn chính xác? Liệu họ có đảm bảo về thanh toán hay bạn phải mở rộng tín dụng cho họ? Liệu bạn đã có được những kênh phân phối tốt nhất hay còn có những kênh khác như quảng cáo trên mạng chẳng hạn có thể đảm nhiệm tốt hơn việc phân phối sản phẩm? Bạn sẽ làm gì nếu một đối thủ cạnh tranh đến nhà phân phối của bạn để đưa ra những đơn đặt hàng lớn hơn và đưa bạn vào thế bất lợi?

Kinh tế: Triển vọng không chỉ trong tổng thể mà là trong các công đoạn thị trường và khu vực mà bạn phục vụ là gì?

Sau 11/9/2001, các công ty ở mọi nơi đua nhau xây dựng lại các kế hoạch ngân sách và hoạt động. Đội ngũ quản lý hàng đầu ở Honeywell duyệt lại kế hoạch hoạt động của mình mà dưới đây Larry sẽ bàn đến. Một số biện pháp đối phó có thể được triển khai. Tuy nhiên, một số không nhỏ những điều được đưa ra trong cuộc tranh luận có thể dễ dàng bị bỏ sót trong quá trình phân bổ ngân sách và lập kế hoạch của một công ty không có trị sự theo kiểu truyền thống.

LARRY: Chúng tôi đang xây dựng kế hoạch hoạt động sơ thảo cho năm 2002 và đã đi đến một số giả định sau đây. Chúng tôi thấy rằng công nghiệp hàng không vũ trụ đã bắt đầu sút giảm ngay trước sự kiện 11 tháng 9, vì thế chúng tôi đã tính toán đến chuyện giảm tải nhân lực của công ty.

Do sự kiện 11 tháng 9, một loạt công việc tốt đẹp đã đi tong. Công nghiệp hàng không đột ngột lâm vào khủng hoảng, chỉ trong quý IV thua lỗ dự kiến lên tới 4 tỉ đô-la. Người ta phải tính đến khả năng thanh khoản cho nhu cầu hoàn trả một số lượng khổng lồ vé máy bay của những người lựa chọn không đi máy bay nữa. Phía chính phủ chỉ cho thấy đôi chút quan tâm khi hứa cung cấp hình thức trợ cấp, tuy nhiên khối lượng và thời gian chính xác vẫn chưa được xác định. Đồng thời, các hãng hàng không cũng tuyên bố rằng họ sẽ chỉ thực hiện khoảng 80% chuyến bay theo lịch trình trong năm. Các doanh nghiệp cung cấp linh kiện phụ tùng – lĩnh vực kinh doanh hốt bạc từ ngàng hàng không – phải ngừng hoạt động ngay tức khắc bởi các hãng hàng không đều hủy bỏ hết các đơn đặt hàng sau khi họ đóng cửa trong một vài ngày.

Vấn đề đặt ra cho chúng tôi là làm sao đi đến đánh giá tình hình thực tế cho quý tư và cho cả năm 2002. Chúng tôi đã thu thập một loạt thông tin, liên lạc điện thoại và cuối cùng đi đến kết luận: Lượng doanh thu trong năm của chúng tôi chắc sẽ giảm sút đi 1,2 tỷ đô-la – một lượng đáng kể trong số đó rơi vào công đoạn hậu mãi với chi phí quá lớn. Doanh số trong lĩnh vực quốc phòng cũng không thể vực dậy cho đến cuối 2002 vì luôn có chênh lệch thời gian giữa huy động lực lượng với việc cung ứng vật tư trên thực tế.

Chúng tôi đánh giá lĩnh vực kinh doanh hàng không, cụ thể là kinh doanh máy bay phản lực hoàn chỉnh có triển vọng phát triển tốt trong năm tới khi những hạn chế về phạm vi bay của chúng được giải quyết. Nhận thấy sự bất tiện trong quá trình bay trên các máy bay phản lực thương mại, chúng tôi đi đến kết luận rằng sẽ ngày càng có nhiều người hơn mua phi cơ riêng hoặc sở hữu chung các phi cơ thương mại, theo đó mọi người cùng chia sẻ nhau các chuyến bay. Vì thế, chúng tôi không cắt giảm dịch vụ hậu mãi trong cả hai lĩnh vực kinh doanh và hàng không, mà giữ cả hai ở quy mô tương đương nhau.

Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, chúng tôi biết rằng việc thu hẹp quy mô sản xuất sẽ làm giảm 500 triệu đô-la doanh thu. Rồi chúng tôi tự hỏi xem làm cách nào để có thể thu lại được 500 triệu đô từ hoạt động kinh doanh? Kỳ vọng vào sự tăng trưởng trong một môi trường kinh doanh như thế này quả là thiếu thực tế, vì thế chúng tôi chỉ đặt ra mục tiêu duy trì khoản lợi nhuận bằng với năm 2000.

Tôi thu thập kế hoạch chi tiết từ các doanh nghiệp để biết được họ đã cắt giảm chi phí sản xuất ra sao để ứng phó với sự suy giảm về doanh số và về quy mô hoạt động. Một khi đã đạt được thỏa thuận chung, chúng tôi dự định sẽ triển khai kế hoạch trong cả bốn quý trong năm. Không ít người lo ngại rằng trong quý tư của năm 2001 và hai quý đầu của năm 2002, tình hình kinh doanh sẽ vô cùng thảm hại do ảnh hưởng của ngày 11/9 kinh hoàng. Tuy nhiên, quý II của năm sau có lẽ sẽ có những dấu hiệu tốt bởi nền kinh tế sau khi suy thoái thường có được sự phục hồi đáng kinh ngạc, có thể còn hơn cả sự phát triển mà chúng ta mong đợi trước khi xảy ra sự kiện 11/9. Thế nhưng, chúng tôi đã không đưa những điều đó vào dự báo của mình. Nếu như rơi vào hoàn cảnh như vậy, chúng tôi chắc chắn sẽ phải tăng tốc hoạt động và có thể sẽ mất đi doanh số ở giai đoạn đầu. Dẫu vậy, mạo hiểm để vươn lên còn hơn cứ trì hoãn mãi quá trình phục hồi.

Cùng lúc đó, các hãng hàng không yêu cầu chúng tôi nới lỏng các nghĩa vụ thanh toán cho họ. Buộc phải chấp thuận những đòi hỏi này, chúng tôi cũng yêu cầu các nhà cung ứng cơ sở nới lỏng nghĩa vụ thanh toán cho mình và không muốn đây sẽ là thương vụ làm ăn cuối cùng của

mình.

Hầu hết các doanh nghiệp khác đều bị sốc bởi tình trạng suy thoái chung của nền kinh tế, chúng tôi cũng không nằm ngoài vòng xoáy đó. Doanh số có xu hướng ra sao? Thua lỗ biên độ sẽ thế nào? Một số doanh nghiệp đã đặt ra mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận, vậy họ cần phải cắt giảm chi phí nào? Chúng tôi nên thực hiện chương trình gì để định hướng bộ phận bán hàng làm việc hiệu quả trong tình hình suy thoái? Một chương trình hiệu quả trong việc tăng năng suất sẽ như thế nào? Các chương trình số hóa sẽ ra sao để trợ giúp chúng tôi trong việc thúc đẩy tăng năng suất, gắn liền với các yêu cầu khác để chúng tôi đạt được mục tiêu tăng trưởng?

Mặt khác, chúng tôi nhận thấy một số lĩnh vực tiềm năng bất chấp tình hình chung của nền kinh tế. Tôi sẽ nói chi tiết về những lĩnh vực đó ở đây và ở các phần tiếp sau. Đó là ngành sản xuất chế tạo ô tô có tiềm năng tăng trưởng trên toàn cầu.

Trong giai đoạn chuẩn bị những giả định kinh tế cho việc chế tạo sản phẩm, chúng tôi nghiên cứu bốn lĩnh vực. Thứ nhất, xem xét tình hình pháp lý bởi sản phẩm phải ứng phó với việc kiểm soát khí thải ở từng thị trường chủ yếu. Ở đâu các quy định này rất ngặt nghèo? Thứ hai, quan tâm đến môi trường kinh tế vĩ mô hay tăng trưởng GDP trên toàn thế giới. Thứ ba, nghiên cứu thị trường tiềm năng của các loại xe khác nhau phù hợp ở những vùng địa lý khác nhau. Thứ tư, phân tích các thị trường ô tô chủ yếu trên thế giới – châu Âu, châu Mỹ và châu Á – do mỗi một thị trường sẽ có các nhu cầu khác nhau. Sản phẩm của chúng tôi phải sử dụng nhiên liệu xăng dầu nên chúng tôi cũng phải xem xét các yêu cầu liên quan đến điều đó ở mỗi nước thuộc các thị trường chủ yếu. Tôi sẽ không đi vào các chi tiết chằng chịt phía sau mỗi giả định này, xét trên tổng thể các nghiên cứu, giả định đóng một vai trò to lớn trong việc thẩm định tiềm năng của sản phẩm.

Chẳng hạn, sự phối kết hợp giữa tăng trưởng kinh tế nhanh chóng ở Trung Hoa, xiết lại các quy chuẩn khí thải và sự tăng vọt liên tục về nhu cầu đối với các xe hơi nhỏ khiến thị trường châu Á trở thành một thị trường có tiềm năng lớn. Thị trường châu Âu có những nền tảng kinh tế tốt, nhưng công đoạn thị trường phục vụ của chúng tôi lại mỏng.

Tuy phần công đoạn thị trường ở Bắc Mỹ sẽ chiếm tới 14 % giá trị hợp đồng, song sự thâm nhập vào Bắc và Nam Mỹ nói chung khá chậm. Vì thế, việc sử dụng mở rộng hơn một số bộ phận cụ thể trong công đoạn thị trường ở khu vực này được cho là thuận lợi cho sự phát triển sản phẩm. Chúng tôi có thể thấy được sự tăng trưởng về lợi nhuận khi thực hiện giới thiệu công nghệ mới.

Chúng tôi cũng rất quan tâm tới việc củng cố sự tăng trưởng từ các khách hàng mua xe hơi của mình. Với mỗi khách hàng quan trọng, chúng tôi lập dự án thu nhập cho năm 2001 và đặc biệt chú ý tới các phát triển then chốt có thể tác động đến chúng. Chúng tôi tiên liệu sự cạnh tranh to lớn từ hai đối thủ chủ chốt trong kinh doanh của công ty khách hàng quan trọng và phân tích năng lực tăng trưởng, phát động chương trình sản phẩm, nghiên cứu khả năng quan tâm mạnh hay yếu tới sản phẩm của chúng tôi thông qua cơ sở toàn bộ khách hàng.

Xây dựng kế hoạch hoạt động

Một khi các giả định được hối thúc, bước kế tiếp trong quy trình hoạt động chính là xây dựng kế hoạch hoạt động, điều này diễn ra đồng thời với quá trình đánh giá lại các hoạt động đã qua. Đây là một quy trình ba phần, bắt đầu bằng việc đề ra các mục tiêu. Phần hai, xây dựng các kế hoạch hành động, chấp nhận sự đánh đổi cần thiết giữa mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Có thể lựa chọn một số lĩnh vực cần thiết để xây dựng các kế hoạch mang tính thử nghiệm. Cuối cùng, sau khi đã có được sự thỏa thuận của mọi người tham gia, hãy thiết lập những biện pháp theo dõi xuyên suốt để đảm bảo chắc chắn rằng mọi người đáp ứng đầy đủ các cam kết hay tiến hành các biện pháp điều chỉnh nếu không phù hợp.

Kế hoạch hoạt động khởi đầu bằng nhận biết các mục tiêu chủ yếu: thu nhập, số dư hoạt động, luồng tiền, hiệu suất, thị phần và các mục tiêu khác nữa sẽ ra sao (Hình 3)? Các mục tiêu cụ thể sẽ thay đổi theo tình hình kinh doanh, nhưng điều quan trọng là chúng cho thấy một cái nhìn tổng thể chỉ tập trung vào những vấn đề dẫn tới cải tiến trên kết quả.

Hình 3: Tóm tắt số liệu tài chính

	2002	2003	2004
Thu nhp			
SG&A (% doanh s)			
RD&E (% doanh s)			
Chênh lch hot đng (thu nhp)			
Lu ng ti ề			
Hi u su t			
Chi phí v ề n			
ROI			
Đ ầu tra			
L ng theo gi			

T ng quan tài chính ch trong m t trang này bao g m các thông tin thông th ng không có trong t ng duy t hot đng. Trong đ g m có hi u su t, đánh giá nhân viên, kho n đu t trong năm này s cho thy kho n đu t trong t ng lai.

Những điều này được đề xuất từ ngoài vào và từ trên xuống. Từ ngoài vào có nghĩa là các con số phải phản ánh cùng lúc cả môi trường kinh tế lẫn khả năng cạnh tranh. Bên cạnh đó, nó còn phản ánh điều mà mọi nhà đầu tư đều mong muốn, đó là tính hiệu quả trong sử dụng vốn của họ so với những người khác. Còn từ trên xuống có nghĩa là các mục tiêu được đặt từ tổng thể tới bộ phận – trong đó doanh nghiệp là tổng thể, còn các chi nhánh là các thành tố của nó. Có rất nhiều công ty làm điều này loanh quanh theo cách, sử dụng quy trình lập ngân sách để có được các kế hoạch từ các cấp cơ sở kinh doanh và rồi lắp ghép chúng vào tổng thể. Điều này chỉ là những nỗ lực phung phí, bởi vì các con số cần phải được xác định lại khi mọi người thương thảo về chúng.

Thông thường mục tiêu tài chính cuối cùng là tăng lợi nhuận tính trên một cổ phần. Điều này tùy thuộc nhiều vào các mục tiêu lợi nhuận, nền tảng theo đó các kế hoạch hành động được xây dựng. Người ta thường sai lầm to lớn khi tự động gia tăng một con số nào ở năm trước mà không thảo luận các thách thức để đáp ứng mục tiêu thu nhập cao hơn và rút ra được những ý tưởng mang tính sáng tạo. Những thảo luận quy mô như thế phải đề cập những vấn đề như giá cả, hỗn hợp khách hàng, hỗn hợp sản phẩm, quảng cáo và xúc tiến, chất lượng, số lượng và doanh thu của nhân lực bán hàng, các giả định về kinh tế, cạnh tranh và các phản ứng cần thiết trong cạnh tranh.

Quan trọng nhất là các thảo luận phải tính toán sát sao tới tổng lợi nhuận bán hàng. Có quá nhiều người xem xét đến lợi nhuận thu nhập mà không đồng thời lập kế hoạch xây dựng hay bảo vệ tổng lợi nhuận bán hàng. Tổng lợi nhuận bán hàng là kết quả cuối cùng từ đâu đến? Thực chất, tất cả chi phí hoạt động đều được khấu trừ từ tổng lợi nhuận bán hàng chứ không phải từ thu nhập. Mọi thứ đều được luân chuyển từ tổng lợi nhuận bán hàng. Nếu bạn không có được giá mà bạn cần để thực hiện chúng thì bạn phải cắt giảm chi phí.

RAM: Một công ty hàng đầu thế giới trong ngành công nghiệp của nó, với số vốn khoảng 10 tỷ đô-la đã rơi vào khủng hoảng và suy thoái nặng nề thậm chí từ trước sự kiện 11 tháng 9 do sự xuất hiện ồ ạt của các đối thủ mới đến từ châu Á. Công ty đã lường trước khả năng doanh thu của họ năm 2002 sẽ giảm khoảng 1 tỷ đô-la, vì vậy CEO của họ đã xây dựng các kế hoạch điều hành xung quanh giả định đó. Nhưng anh ta lại không tập trung vào tổng lợi nhuận bán hàng. Một trong những người tâm phúc của anh đã xem lại các dự án được lập ra và chỉ ra rằng tỷ suất lợi nhuận sẽ gánh chịu thiệt hại lớn hơn thu nhập, nó có thể suy giảm từ 25% đến 30% do môi trường thiểu phát của ngành công nghiệp đó. Người bạn này đã khuyên anh làm lại kế hoạch để bù đắp thâm hụt: cải tiến hiệu suất chi phí biến động ở tỷ số vốn vay cao; cắt nhân lực trụ sở chính đi một nửa và sa thải một tầng lớp quản lý. CEO nọ đã nghe theo bạn và trong

vòng một tuần công ty đã có được kế hoạch thích ứng với mức độ cơ bản mong muốn về tỷ suất lợi nhuận hoạt động của tổng lợi nhuận bán hàng.

* * *

Kế hoạch hoạt động thâu tóm mọi chương trình quan trọng trong năm tới – tiếp thị, bán hàng, sản xuất, các hoạt động theo chức năng, chi tiêu vốn và nhiều chương trình khác. Trong một tập đoàn kinh doanh đa dạng, các kế hoạch này phát sinh theo từng đơn vị kinh doanh và được coi là nỗ lực đối phó với các thách thức mà mục tiêu đặt ra. Chúng ta đã thấy đôi chút trong báo cáo về phản ứng của Honeywell để đối phó với khủng hoảng 11 tháng 9 – đó là cách thức Honeywell triển khai các sản phẩm ô tô mang tính đặc thù riêng.

LARRY: Trong kế hoạch do giám đốc bộ phận chuẩn bị, các giả định mà chúng ta đưa ra đã chỉ ra sự tăng trưởng lợi nhuận chủ yếu là từ nhóm khách hàng trẻ tuổi ở các thị trường Nam Mỹ và châu Á. Sau đó, kế hoạch này lên chương trình về doanh thu và giới hạn khả năng sản xuất cho từng khu vực. Những sáng kiến quan trọng chắc hẳn đã tạo ra sự tăng trưởng đó. Chẳng hạn, ở thị trường châu Á, chúng tôi lập kế hoạch hỗ trợ để khách hàng của mình nhận ra xu hướng tăng lên của mối quan tâm tới thị trường châu Á. Chúng tôi cũng triển khai chương trình phát triển khách hàng mới ở Trung Quốc, đẩy mạnh việc buôn bán các sản phẩm có công nghệ cao trên toàn cầu, trong đó Trung Quốc được sử dụng làm cơ sở cung ứng với chi phí thấp.

Một chương trình khác liên quan tới dịch vụ hậu mãi là việc cung ứng các thiết bị thay thế cũng được chúng tôi coi là sáng kiến làm gia tăng lợi nhuận, với cơ hội rất đáng kể. Sáng kiến đó tập trung vào những vấn đề chủ chốt sau:

• Giao hàng kịp thời, nâng cao tính sẵn có của mặt hàng cung cấp

• Thực hiện quá trình đánh giá hoạt động hàng tuần để thúc đẩy việc lập kế hoạch hành động chiến lược

• Thực hiện định hướng đối với chiến lược dự trữ của các nhà phân phối cũng như các khách hàng

Chúng tôi xác định thu nhập qua phân tích hỗn hợp sản phẩm và khách hàng, từng công đoạn và từng vùng. Trong quá trình xây dựng mục tiêu về thu nhập và giới hạn khả năng sản xuất cho mỗi một giai đoạn, chúng tôi xác định yếu tố hay giả định nào sẽ làm tăng hay giảm cầu trên thị trường? Đồng thời, chúng tôi cũng muốn biết liệu mình có thể tăng giá hay không?

Liệu giá cả có phải đương đầu với áp lực từ dưới lên? Câu trả lời cho những câu hỏi đó khác nhau giữa các lĩnh vực kinh doanh và khác nhau giữa các vùng, tùy thuộc vào động lực cạnh tranh và sức mạnh của ngành công nghiệp của khách hàng.

Còn nhiều yếu tố khác có thể tác động đến thu nhập. Chẳng hạn, trong mục Xác định mục tiêu cho một doanh nghiệp thuộc Hãng Honeywell năm 2001, các yếu tố tác động tới thu nhập bao gồm: những ứng dụng mới trong một giai đoạn nhất định, sự thành công ở một số giai đoạn khác. Tổng tăng trưởng trên sẽ được cân bằng với đường cầu đứng im ở giai đoạn trước, điều này đã được thực hiện ở thị trường Bắc Mỹ. Không kể đến thị trường xét trên tổng thể thì các điều kiện mà chúng ta hướng tới đều là sự thay đổi đáng kể của tăng trưởng ròng. Nhưng những điều kiện tổng thể về thị trường thì có ý nghĩa rằng chúng ta mong đợi một sự tăng trưởng ròng đáng kể. Tỷ giá hối đoái và các cân nhắc về giá cả sản phẩm cũng ảnh hưởng lớn lao tới con số cuối cùng.

Trong việc đặt ra những mục tiêu cho giới hạn khả năng hoạt động, chúng tôi đặc biệt chú ý đến những sáng kiến quan trọng như chào hàng với tính đa dạng cao và luôn mới mẻ đưa ra các mức giá cũng như lợi nhuận cao hơn.

Nghệ thuật cân nhắc giữa được và mất

Khi một kế hoạch được lựa chọn để đưa vào thực hiện, chúng ta sẽ phải trả chi phí cơ hội cho lựa chọn đó của mình như tôi đã từng đề cập trong chương 7 và chương 8. Một số chiến lược chứa đựng những sáng kiến rất rõ ràng và độc đáo, chúng có thể làm tăng trưởng lợi nhuận nhưng lại đòi hỏi đầu tư sớm ngay từ giai đoạn hoạt động hiện hành. Trong những trường hợp như thế, các nhà lãnh đạo phải cân nhắc giữa cái được và cái mất.

Các doanh nghiệp cho dù đầu tư vào lĩnh vực nào đi chăng nữa cũng đều xuất phát hay liên quan trực tiếp tới các cuộc bàn thảo về chiến lược. Trong kinh doanh, nhà lãnh đạo phải đảm bảo một sự rõ ràng và cụ thể trong định hướng chiến lược cũng như xác định rõ nguồn lực để triển khai định hướng ấy. Nhà lãnh đạo cũng phải đảm bảo rằng tính minh bạch luôn được tuân thủ và theo sát thông qua những bản xem xét sau đó.

Nếu công việc kinh doanh của bạn phải cắt giảm chi phí trong giai đoạn hoạt động, người quản lý không thể đơn phương cắt bỏ khoản đầu tư này. Vấn đề này cần được đưa ra thảo luận cùng với Tổng Giám đốc của công ty, người đóng vai trò liên kết với kế hoạch chiến lược. Mặt hàng nào bạn cần tài trợ, mặt hàng nào không? Hay bạn có thể áp dụng một vài sự sáng tạo trong việc tìm kiếm những nguồn lực mới cho công việc kinh doanh trong tương lai? Có lẽ bạn sẽ có

được nhiều sản phẩm với biên độ cao hơn vào hỗn hợp, hay thúc đẩy mạnh doanh số để tiêu thụ được nhiều hàng hóa hơn. Cũng có thể năm nay bạn muốn đóng cửa nhà máy để di dời nó tới một quốc gia ít chi phí hơn. Liệu bạn có nên hoãn lại việc dịch chuyển đó trong vòng một năm để có thể tránh được các chi phí ngắn hạn phát sinh, kể cả trợ cấp thôi việc? Trong một công ty hàng tiêu dùng, liệu bạn có dám chấp nhận rủi ro chi phí quảng cáo gia tăng với hi vọng tiêu thụ được nhiều hàng hóa hơn hay không? Liệu bạn sẽ quảng cáo nhiều hơn hay sử dụng việc phát phiếu mua hàng nhiều hơn?

Bản thảo chiến lược cũng chú trọng vào năng lực của người biến các khoản đầu tư này lợi nhuận. Một lần nữa, Tổng Giám đốc – sợi dây liên kết với quy trình con người phải là một phần trong đó.

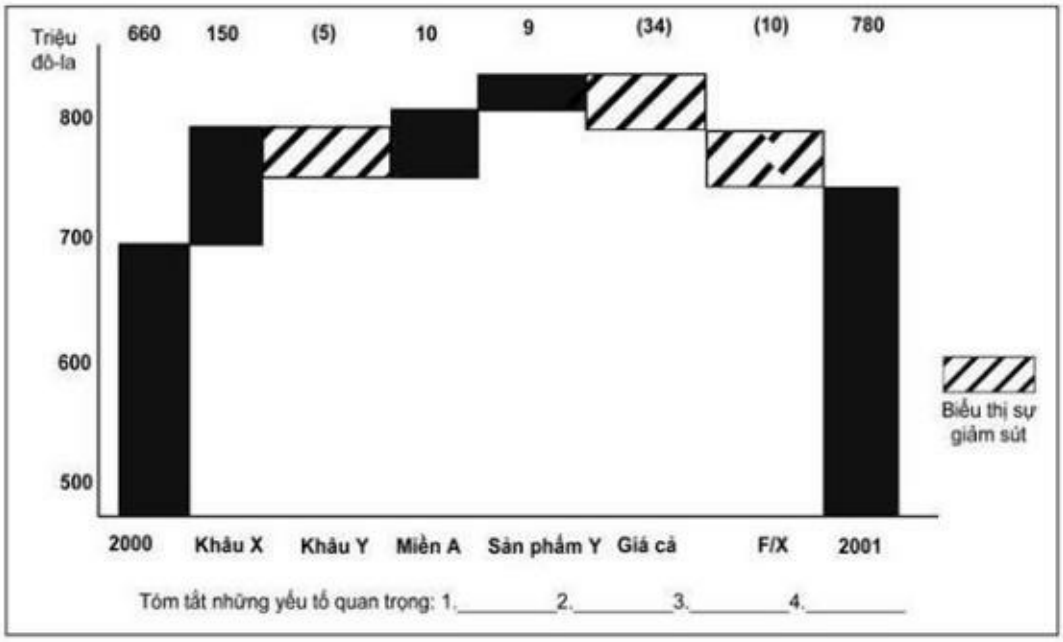
Một nguồn lực vô tận là động lực lâu dài cho việc gia tăng năng suất. Các công ty như GE, Emerson Electric và Colgate-Palmolive đã liên tục gia tăng thu nhập trên cổ phần trong hơn 15 năm qua. Họ rất giỏi trong việc đầu tư ngắn hạn cho tăng trưởng tương lai vì được rèn luyện hàng năm qua những lần cải thiện năng suất. Trong một năm, một doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Honeywell với số vốn 1 tỷ đô-la đã tiết kiệm được 30 triệu đô-la từ việc cắt giảm chi phí chung và chi phí hành chính. Họ đã sử dụng số tiền đó, cùng với 7 triệu đô-la có được từ cải tiến hỗn hợp sản phẩm, để đầu tư vào những sản phẩm mới. Theo thời gian, việc chú ý đến năng suất này đang tạo ra lợi thế cạnh tranh tích lũy cho các doanh nghiệp đơn vị. Do đó, 37 triệu đô-la cho phát triển sản phẩm trong một doanh nghiệp có số vốn 1 tỷ đô-la đã đem lại một lợi thế cạnh tranh khổng lồ.

Một số sự cân nhắc giữa được và mất đã diễn ra giữa đơn vị kinh doanh và doanh nghiệp không phải bao giờ cũng là sự lựa chọn đơn giản. Bạn phải xem xét, cân nhắc tất cả những yếu tố có liên quan đóng góp vào giá trị của mỗi đơn vị. Nếu nền kinh tế đang đi xuống thì những đơn vị nào phải tiến hành cắt giảm sâu và đơn vị nào ít hơn? Câu trả lời có vẻ rõ ràng – giữ lại đơn vị có được lợi tức cao. Song câu trả lời đó có thể sai. Nếu thị trường vốn đánh giá đơn vị đặc thù này ở tỉ suất thu nhập/giá cả bền vững thấp hơn – cho rằng vì nó ở trong một nền công nghiệp tồi và giờ đang thu được những lợi tức đó chỉ vì bạn là người đầu tiên cắt giảm chi phí – bạn sẽ muốn ưu tiên đơn vị có giá trị về lâu dài.

Một kết quả của quá trình hoạt động là nhận biết các mục tiêu mà những mục tiêu đó không chỉ phản ánh rõ ràng và chuẩn xác điều doanh nghiệp muốn đạt được mà cả điều nó có khả năng thực hiện – vì chúng đều dựa trên những giả định thực tế nhất và ở cách thức thực hiện chúng.

Các kết quả của quá trình hoạt động

Hình 5. Biểu đồ doanh thu 2001



Với mục đích làm rõ các mục tiêu, quá trình hoạt động mang lại nhiều điều cần học tập. Những người lãnh đạo tham gia vào các tổng duyệt đều suy nghĩ và tranh luận về sự dũng cảm và quyết đoán trong việc kinh doanh. Họ thấy được công ty là tổng thể và tổng thể đó được ghép bằng các bộ phận khác như thế nào. Họ học được cách phân bổ và tái chuyển nhượng nguồn lực khi môi trường thay đổi.

Các Hình 4 và 5 chỉ ra các kết quả của đơn vị kinh doanh mà chúng ta đã bàn đến. Chúng rất rõ ràng và chuẩn xác. Chúng chỉ ra các nguồn gốc thay đổi về doanh thu và thu nhập trong 12 tháng tới và tỷ lệ tương ứng (tương tự với kế hoạch chiến lược của giải pháp các nhân tố bán hàng đã được xét đến ở chương 6, trưởng phòng kế toán và nhân viên kỹ thuật lệ thuộc lẫn nhau để tạo nên một tỷ lệ giá trị).

Trong môi trường ấy, mọi người cũng học được cách đưa ra các câu hỏi sắc bén còn các nhà lãnh đạo tập dượt những kỹ năng trong việc khuyến khích mọi người đưa ra thắc để nắm bắt được tất cả các quan điểm. Việc kết nối các cuộc đối thoại giúp xây dựng các mối tương quan giữa những lãnh đạo điều hành các bộ phận của công ty. Sau đó, các nhà lãnh đạo có thể đưa những kỹ năng đó vào các tổng duyệt của chính mình, tạo nghị lực cho nhân viên và mở rộng khả năng của họ. Điều này hình thành "phần mềm xã hội" của công ty.

Cuối cùng, quá trình hoạt động góp phần xây dựng sự tin tưởng. Đội ngũ kinh doanh biết họ có thể đáp ứng các mục tiêu. Họ có được khả năng thích ứng với thay đổi cao và họ thực hiện một loạt các điều chỉnh theo yêu cầu để thành công trong tất cả những tình huống cực kỳ đặc biệt.

Thực tế, họ như được huấn luyện trong một chuyến bay mô phỏng vậy.

Sau cuộc họp: Theo sát và đảm bảo các kế hoạch dự phòng

Bất kỳ một cuộc tổng duyệt tốt nào cũng phải kết thúc bằng bế mạc kèm theo sự theo dõi sát sau đó. Nếu không bạn có khả năng phải tham dự vào một trong những cuộc họp mà mọi người gật đầu đồng thuận chỉ để bắt đầu tránh né khỏi những cam kết vài ngày sau. Nhà lãnh đạo phải chắc chắn rằng sau mỗi cuộc tổng duyệt, mọi người đều mang về thông tin đúng đắn và bổ ích đồng thời biết rõ những gì mình cam kết làm.

Một phương pháp hay là gửi cho mỗi người một bản ghi nhớ, trong đó vạch ra chi tiết các thoả thuận. Sau đây là những trích đoạn từ một lá thư như thế, mà Larry gửi cho một doanh nghiệp đơn vị AlliedSignal sau tổng duyệt kế hoạch hoạt động năm 1999. Doanh số trong kinh doanh được đánh giá tốt và có tiến triển tốt hơn, cho nên vấn đề chính là tập trung vào việc tạo ra lợi nhuận cao hơn.

Ngày 25 tháng Mười một năm 1999

Người nhận: Các lãnh đạo nhóm X

Người gửi: Larry Bossidy

Xin cảm ơn các anh/chị về bản tổng duyệt rất tốt cho kế hoạch hoạt động năm 1999. Đây là một số nhận xét mà các anh/chị nên chia sẻ với các lãnh đạo kinh doanh của mình.

• Năm 1999, xây dựng một kế hoạch cho phép anh/chị ứng phó với các kịch bản khác nhau, trên cơ sở mức độ bất trắc kinh tế cao.

• Căn cứ ở tính bất trắc này, chúng ta cần có kế hoạch đầy tham vọng về hiệu suất có thể đạt vượt mức mục tiêu đặt ra.

• Xây dựng đề xuất cắt giảm cơ cấu chi phí của anh/chị. Tôi muốn biết điều mà anh/chị có thể làm, chi phí và tác động của nó đến điều tra và số liệu tài chính của kế hoạch hoạt động hàng năm 1999.

• Vấn đề chất lượng của chúng ta có rắc rối. Hãy tiếp tục làm việc để cải tiến chất lượng. Tôi đặc biệt quan tâm đến vấn đề của khách hàng X. Hãy xây dựng một chương trình đối với công ty khách hàng X để thuyết phục họ rằng chúng ta đang đề cập đến các vấn đề. Một thành tố chủ chốt của giải pháp là tiếp tục giảm các cơ sở cung ứng của chúng ta.

• Làm tốt công việc giảm lượng hàng tồn kho. Dù sao thì hàng tồn kho vẫn là một trong những hạng mục đáng quan tâm nhất và vẫn còn cơ hội để có thể bán hết.

• Cung cấp dây chuyền là ưu tiên số một. Đừng cố định vấn đề một cách riêng lẻ mà hãy gắn nó với cả quá trình. Hãy chắc chắn rằng chúng ta có một hướng đi cụ thể để có được sự cắt giảm trong quý IV.

• Việc giảm 36 triệu đô-la là lĩnh vực cần thường xuyên xem xét để tìm ra những hướng đi sáng tạo nhằm giảm được các tác động.

• Giảm chi phí là cơ hội to lớn cho anh/chị. Một điểm chi phí sẽ đưa anh/chị từ thế không thoải mái sang vị thế thoải mái.

Doanh nghiệp A

• Anh/chị cần giải quyết vấn đề chất lượng. 30% lợi tức từ khách hàng giảm đi do vấn đề này là quá cao. Hãy giành nhiều nguồn lực hơn để có thể xử lý được các vấn đề chất lượng.

• Không có vẻ gì là chúng ta đang thúc đẩy triển vọng gắn với gia tăng giá cả trong hậu thị trường. Hãy hiểu là vì sao chúng ta không nhìn thấy điều đó và nếu đó là vấn đề chi phí, hãy xây dựng kế hoạch để giảm thiểu chúng.

• Đảm bảo là chúng ta có kế hoạch cải tiến sửa chữa và xem xét kỹ các biên độ, đặc biệt về các sản phẩm thúc đẩy thương mại.

• Chúng ta cần dẫn dắt dây chuyền sản phẩm Z có được kết quả tốt hơn.

• Căn cứ các rủi ro anh/chị nhận biết là có khả năng có, chúng ta cần có kế hoạch dự phòng cân nhắc kỹ tới các chi phí.

Các hoạt động sản xuất

• Trong điều kiện kinh tế bình thường, các kế hoạch vật tư của anh/chị có thể tốt nhưng trong môi trường giảm lạm phát này chúng ta cần nhiều hơn. Hãy làm việc với người điều hành A để khiến kế hoạch của anh/chị sinh động lên. Anh/chị có được một loạt cơ hội ở đây. Tôi muốn các mục tiêu của anh/chị có sức tiến công hơn.

• Mục tiêu kiểm kê của anh/chị không đủ sức tiến công. Hãy làm việc với người điều hành A và B xác định danh xưng kiểm kê của anh/chị và xây dựng một kế hoạch có thể tin tưởng được vói các mục tiêu có sức tiến công.

• Tôi muốn anh/chị chú ý nhiều hơn vào các dự án "Six Sigma". Hãy chắc chắn rằng chúng ta nhận thức rõ giá trị của những nhân viên có chứng chỉ Six Sigma.

• Chúng ta đã thành công trong việc thúc đẩy hiệu suất ở dây chuyền sản phẩm B, nhưng lại làm hao hụt vốn luân chuyển. Hãy hình dung làm sao chúng ta có thể thúc đẩy hiệu suất ít sử dụng vốn luân chuyển hơn.

Các mục tiêu AOP 1999

• Đây là những mục tiêu đã duyệt của anh/chị (căn cứ ở các giả định nhất quán với kế hoạch trình nộp của anh/chị).

• Về tổng thể, anh/chị đã có trình bày về AOP kỹ lưỡng. Rõ ràng là doanh nghiệp sản xuất A hiểu biết rõ về hệ thống kinh doanh của mình. Tôi xin cám ơn anh/chị và nhóm của anh/chị về tất cả công việc nặng nhọc. Ta hãy cùng trở lại ngày 9/12 để thảo luận những chi tiết để đạt được cả những mục tiêu lẫn phương án kinh doanh D, E và F của chúng ta.

* * *

Hai phần khác của việc theo sát là những kế hoạch dự phòng và tổng duyệt hàng quý.

Các kế hoạch dự phòng

Các công ty thực hiện kế hoạch có thể đưa ra kế hoạch dự phòng, trong đó hãy xem Tập đoàn Honeywell đã ứng phó ra sao trước khủng hoảng 11 tháng 9. Khi cuộc khủng hoảng kinh tế châu Á cuốn hút nền kinh tế thế giới năm 1997, cả AlliedSignal lẫn GE đã đưa ra kế hoạch dự phòng và làm lại ngân sách của họ trong sáu tuần. Họ đã có khả năng đó vì họ từng nghĩ về điều này trước đó và đã tập dượt quá trình này trong nhiều năm.

LARRY: Kế hoạch hoạt động đã được thực hiện. Tới giờ, các nhà lãnh đạo sẽ xem xét xem các giả định nào có thể dễ đổ bể nhất và lập kế hoạch cho các tình huống bất thường trong trường hợp kết quả bắt đầu không đạt. Chẳng hạn, chúng ta sẽ tính xem nếu doanh nghiệp mất mục tiêu tăng trưởng 10%, nó sẽ làm chúng ta mất thu nhập của X và biên độ của Y. Vì vậy, chúng ta sẽ có ý tưởng về độ lớn của chi phí mà chúng ta chắc chắn phải cắt giảm và lợi tức hiệu suất mà chúng ta phải gia tăng để ứng phó với thâm hụt. Không phải chúng ta làm cho kế hoạch trở nên manh mún mà là phải thích ứng trong mọi trường hợp. Họ biết cách tiến hành điều chỉnh các hoạt động cụ thể trong từng tình huống.

Tổng duyệt hàng quý

Tổng duyệt hàng quý khiến các kế hoạch được cập nhật và củng cố đồng bộ hóa. Chúng cũng đưa ra cho nhà lãnh đạo ý tưởng rằng ai sẽ là những người quan trọng trong kinh doanh của mình, những ai không và những người sau cần phải làm gì?

LARRY: Tôi sẽ đi cùng với một nhân viên nhân sự đến một doanh nghiệp mà tôi không biết rõ và trước khi bắt đầu với kế hoạch kinh doanh, chúng tôi sẽ gặp tổng giám đốc và một nhân viên nhân sự của ông ta để có được một cái nhìn tổng thể về các kế hoạch phát triển con người cũng như tổ chức. Tôi cũng sẽ chỉ ra rằng chiến lược rất phù hợp và đang được chuyển thành kế hoạch kinh doanh. Rồi chúng tôi sẽ xem xét kỹ các kế hoạch hoạt động ở quý mới đây nhất: doanh số, tăng trưởng thị trường, các yếu tố ngoại sinh, biên độ, các mức chi tiêu. Tôi thích trao đổi ý kiến với nhiều người để có được những cuộc đối thoại rộng rãi. Sau đó, tôi tiến hành hội thảo công khai, tập hợp nhóm trong hội trường hay bất cứ nơi nào, để nói về những vấn đề mà công ty đang tìm hướng giải quyết và đưa ra câu hỏi. Trên máy bay trở về, tôi ghi chép về điều mà chúng tôi đã thỏa thuận trong tổng duyệt hàng quý. Bản thân tổng duyệt là cơ sở để tổng giám đốc so sánh những gì đã làm được so với kế hoạch quý đầu. Tôi học được một điều rằng chúng tôi cần điều chỉnh kế hoạch. Có thể ông ta nói với tôi: "Tôi đã không đạt được doanh số trong quý I vì đó là mùa bán chậm. Tôi sẽ nói: "Được, hãy chờ một phút, năm ngoái cũng là mùa bán chậm trong quý I. Vậy cái gì khiến mọi chuyện lại xảy ra như vậy?" Chắc ông ta sẽ nói: "Nhưng tôi biết tôi sẽ đạt được doanh số của mình trong quý II. Tôi sẽ đạt kế hoạch vào cuối quý II hay III". Tôi sẽ lại hỏi ông ta: "Hãy giả định là ông không đạt. Điều đó có nghĩa là tôi không thể động chạm đến bản kế hoạch cho đến quý IV sau khi ông không đạt nó trong quý III. Vậy thì, không thể làm điều đó. Ông sẽ làm gì bây giờ mặc dù ông không đạt được doanh số. Nếu ông làm, mọi việc sẽ tốt hơn và ông có thể đi trước kế hoạch của mình – điều đó quá tốt. Nhưng nếu không làm, ông sẽ được bảo vệ". Cùng vấn đề như vậy nhưng về hiệu suất. Nếu có ai nói: "Tôi đã không hoàn thành chỉ tieu quý I, nhưng tôi sẽ thu về lợi nhuận trong quý II". Tôi sẽ nói: "Tốt, chúng ta hãy giả định anh không làm được. Vậy bây giờ anh sẽ làm gì?"

Mục đích của tôi là cùng anh ta tiếp tục thực hiện kế hoạch đó vào cuối năm. Tôi nghiên cứu chi tiết quý I để xem họ hiểu bao nhiêu về nó và sẽ làm gì để cải thiện tình hình. Và điều nhấn mạnh mà tôi có là ở hành động trước.

Tôi muốn nói là: "Chúng ta đang nói về các kế hoạch hoạt động. Đây không phải là hy vọng hay ước mơ mà là thực tiễn. Đừng nói với tôi bạn hy vọng nó đang tốt hơn. Thực tế ở quý I, tình hình không khả quan. Đó là cơ sở dữ liệu mà chúng ta xuất phát và mà chúng ta hành sự".

Quá trình này không đảm bảo rằng bạn sẽ tiến hành mọi kế hoạch trong tập đoàn – bạn không

thể làm được điều đó. Nhưng bạn hẳn ngạc nhiên về số lượng người gần như đạt được điều này với điều kiện khác hơn nhiều so với dự đoán khi họ cùng nhau lập kế hoạch.

Đích để theo đuổi

Như chúng tôi đã chú thích từ trước đó, một vấn đề lớn trong việc lập ngân sách theo cách truyền thống đó là các mục tiêu bị tách rời khỏi thực tế và gần như không có tác dụng đối với những người phải thực thi các mục tiêu đó. Quá trình điều hành chạy trên một chương trình phần mềm mang tính xã hội để giải quyết các vấn đề, đơn giản vì chính chúng ta là người biến những mục tiêu đó thành hiện thực. Và khi những mục tiêu này trở thành những phần thưởng thì kế hoạch điều hành chính là nơi mà con người thực sự sở hữu các mục tiêu đó. Đây là cơ sở vững chắc của trách nhiệm giải trình.

LARRY: Ta hãy giả định là chúng ta đang xây dựng kế hoạch hoạt động và tập đoàn đã hụt 50 triệu đô-la do đáp ứng những phán đoán của thị trường và do một số việc khác nữa. Tôi bảo họ: "Là một công ty, chúng ta phải nghĩ đây là mục tiêu hiện thực. Chúng tôi đã yêu cầu các bạn thảo luận về điều chúng ta đã đồng ý trước đây, nhưng vẫn còn có có khoảng cách giữa điều mà bạn nghĩ mình có thể làm trong 10 năm kinh doanh hoạt động với điều chúng tôi nghĩ mình phải làm."

Tôi không thể giao cho họ những việc mà họ không đủ khả năng làm vì điều đó không có ích. Chúng tôi nói chuyện về việc làm sao lấp được chỗ trống. Tôi hỏi: "Chúng ta cần có ý tưởng gì để có thể lấp được chỗ trống đó? Chúng ta sẽ giảm chi phí chăm sóc sức khỏe trong cả tổ chức, điều này sẽ mang lại thêm cho bạn 2 xu/cổ phần. Như vậy là tôi đã có được chút ý tưởng để giúp anh, nhưng thế vẫn chưa đủ".

Cho nên bạn sẽ có được cuộc tranh luận về cách thức phát hiện ra bất kể chỗ trống nào tồn tại. Bạn muốn có cuộc tranh luận đó vì tệ nhất là ai đó nói rằng anh ta có thể làm nhưng rồi không làm. Bạn trông cậy ở anh ta và anh ta lại không làm bạn hài lòng. Tôi đã nói với nhiều người có trách nhiệm thực thi nhiệm vụ, họ nói: "Ông cũng biết đấy, ngay từ đầu tôi đã cho rằng chúng ta không có cơ may ở kế hoạch này." Tôi trả lời anh ta: "Tại sao anh đã không đưa ra ý kiến đó mà bây giờ lại nói như thế? Tôi không chạy ra khỏi phòng. Tôi đang thách thức kế hoạch của anh. Tôi tìm cách thư giãn hết sức mình, nhưng nếu không thể thực hiện được thì những gì đã được làm ở đây đều bỏ đi hết."

Ví dụ, năm ngoái, một giám đốc tổ chức một chương trình bán hàng chuyên doanh để đưa sản phẩm vào thị trường, thêm một số người điều hành nó và việc đó đã mang lại cho chúng tôi

doanh thu mà chúng tôi hẳn đã không có nếu làm khác. Trong công đoạn khác, chúng tôi chấp nhận rủi ro và đã có khả năng gia tăng giá lên nửa điểm. Và chúng tôi huấn luyện thêm năm cán bộ am hiểu về chương trình "Six Sigma", điều đó mang lại cho chúng tôi thêm các dự án giảm chi phí. Tất cả những điều này có được từ những cuộc trao đổi ý kiến; tôi đã không gợi ý gì cho họ.

Đôi khi, bạn phải gây áp lực. Giả sử ai đó rõ ràng không thể thực hiện các mục tiêu của anh ta và không có lời xin lỗi rõ ràng. Tôi có thể nói: "Được, vậy chúng ta sẽ làm gì? Tôi phải báo cáo cho Phố Wall vào cuối quý và không được phép bỏ qua các cam kết của mình. Có thể là tôi nên đưa anh đi cùng khi gặp báo giới và nói 'Đây là chàng trai phải chịu trách nhiệm. Không ư? Tốt, vậy về điều này thì sao: anh đã có được 15.000 lựa chọn dự trữ (tôi luôn biết họ có bao nhiêu) và anh là thành viên của 401(k). Các thành viên trong nhóm của anh cũng có lựa chọn và là của 401(k). Nếu chúng ta bỏ qua phán đoán và dự trữ của chúng ta sụt 10 hay 15%, liệu điều đó có tác động gì đến anh và những người khác?'"

Cho nên, tôi biến nó thành một thách thức mang tính cá nhân: nếu bạn không hoàn thành mục tiêu của mình, nếu bạn không làm điều bạn đã nói, bạn sẽ khiến bản thân và đồng đội mất mặt.

* * *

Thể loại tổng duyệt này cũng giúp bạn thiết lập những mục tiêu tương lai có ý nghĩa. Các nhà lãnh đạo rất ưa chuộng cách thức này để tận dụng tối đa nỗ lực của nhân viên. Nhưng nhiều lãnh đạo còn quá hững hờ về việc xác định và sử dụng chúng ra sao.

RAM: Có thể có rất nhiều áp lực trong việc mở rộng các mục tiêu. Điều đó hữu ích, nhưng chúng sẽ phản tác dụng nếu những mục tiêu đó là độc đoán, hoặc nếu chúng được sử dụng như một công cụ nhằm đôn đốc con người vào trạng thái hoạt động không kiểm soát để làm việc nặng nhọc hơn. Việc mở rộng mục tiêu có hai mục đích chính. Một là nó có thể buộc bạn suy nghĩ về việc làm mọi việc theo cách hoàn toàn khác; hai là nó có thể giúp bạn thực thi tốt.

Chẳng hạn, Sam Walton đặt đích vươn ra với tuyên bố nổi tiếng: "Tôi muốn tiếp tục giảm giá chừng nào còn sống". Ông đã thực hiện điều đó. Henry Ford đã làm điều đó vào đầu những năm 1920. Mashushita làm điều đó ở Nhật Bản. Và Ingvar Kamprad của IKEA đã làm điều đó ở Thụy Điển trong thời gian dài.

Nhằm đáp ứng việc mở rộng mục tiêu, Walton đã tìm ra những ý tưởng mới mà Sears và Kmart không bao giờ có được; dịch vụ hậu cần từ nơi này đến nơi khác, chuyển giao thông tin trên mạng cho các nhà cung ứng và cắt bỏ một loạt hao phí trong giao dịch. Tất cả điều này đã

tạo giá thành thấp hơn qua mỗi ngày.

Chìa khóa chính là đánh giá tính chấp nhận của việc mở rộng mục tiêu, có phương pháp luận cho việc đó. Thường có ít hơn nửa tá các yếu tố hay giả định phải đi đúng hướng, một số kéo theo may mắn. Cần nhận biết những điều này vào thời điểm tranh luận.

LARRY: Bạn muốn kế hoạch của bạn mở rộng hơn. Nhưng bạn phải biết nên mở rộng bao nhiêu. Bạn không thể vào cuộc và nói: "Nghe này, tôi chỉ đến để đưa anh một con số" mà cái tôi quan tâm là làm sao bạn làm được con số đó. Đầu tiên và trước nhất, tôi cần biết bạn đã suy nghĩ về điều đó. Hai là tôi cần biết bạn có cơ hội để biến nó thành hiện thực nhằm gia tăng nguồn lực hơn khi cần. Ba là tôi học được nhiều, bởi vì các cơ hội là ở chỗ tôi không có câu trả lời về cách thức thực hiện.

* * *

Tâm điểm của việc tiến hành một công việc kinh doanh là làm sao để ba quy trình con người, chiến lược và các hoạt động liên kết với nhau. Các nhà lãnh đạo cần nắm rõ từng quy trình quy lẻ cũng như khi từng quy trình ấy được ghép thành một tổng thể. Đó chính là nền tảng cho kỷ luật của việc thực hiện, là trung tâm của việc hình thành hay thực thi một chiến lược. Chính điều đó tạo nên sự khác biệt giữa bạn và đối thủ của mình.

Nguyên tắc hoạt động dựa trên ba quá trình (nhân sự, chiến lược, thực hiện) chính là một học thuyết mới về sự lãnh đạo và cách thức tổ chức được rút ra từ thực tiễn và được cô đọng lại. Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn khi làm theo nhứng nguyên tắc trong cuốn sách này.

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach