PHƯƠNG PHÁP
McKINSEY

658.4012

www.mcgraw-hill.co.uk

The McGraw-Hill Companies

Ethan M.Rasiel

McKINSEY WAY

ISBN: 0070534489

Copyright ©2008 by Ethan M.Rasiel.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights Reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Vietnamese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education Asia and Youbooks, Mekongcom Corporation.

ISBN: 9780071264969

youbooks

Read to change your life

Ethan M.Rasiel

PHƯƠNG PHÁP McKINSEY

ISBN: 0070534489

Bản quyền ©2008 thuộc về tác giả Ethan M.Rasiel.

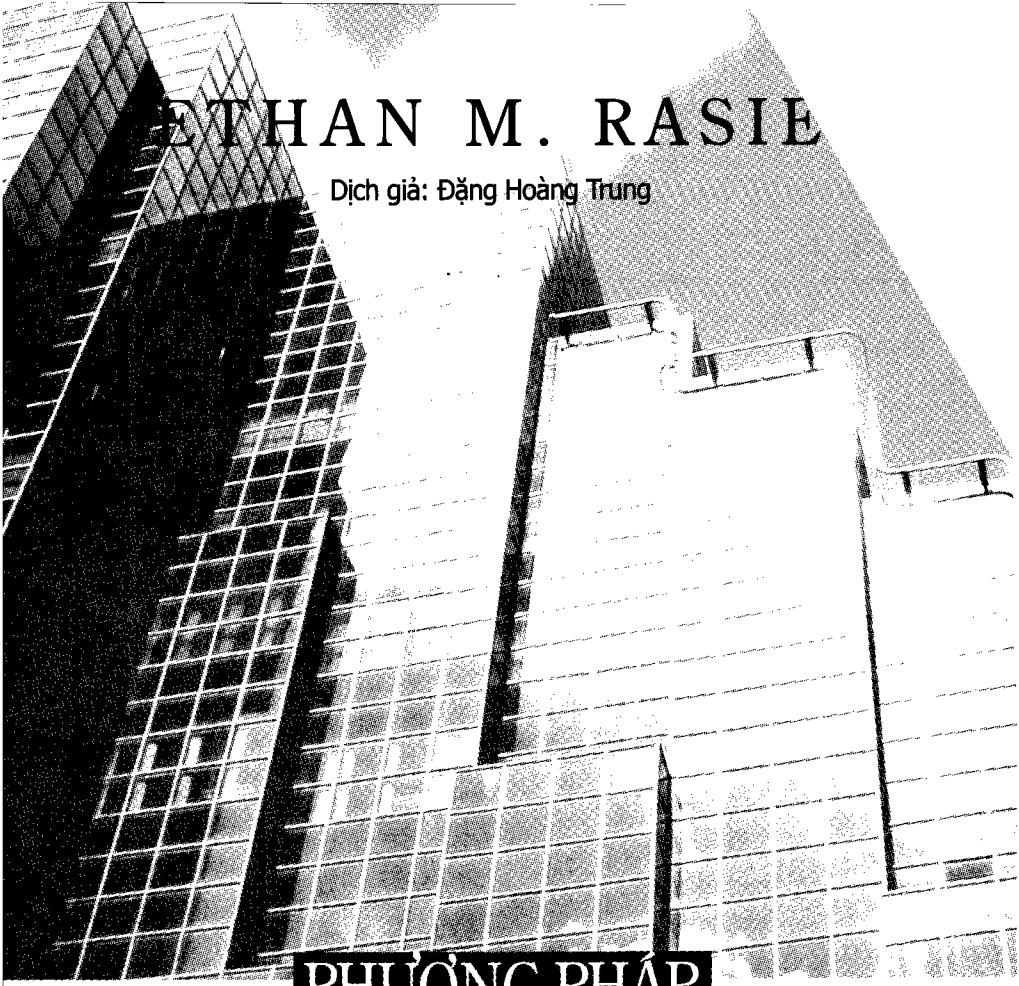
McGraw-Hill Companies, Inc. xuất bản sách bản ngữ.

Hoàn toàn giữ bản quyền.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức nào hoặc bằng bất kỳ phương tiện nào, hay được lưu giữ trong cơ sở dữ liệu hoặc hệ thống truy cập, mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Nhà xuất bản.

Bản dịch tiếng Việt do McGraw-Hill Education Asia và Youbooks, Mekongcom Corporation liên doanh xuất bản.

ISBN: 9780071264969



ETHAN M. RASIE

Dịch giả: Đặng Hoàng Trung

PHƯƠNG PHÁP McKINSEY

MỤC LỤC

PHẦN 1

LỐI TƯ DUY VỀ NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG KINH DOANH 17

PHẦN 2

GIẢI QUYẾT NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG KINH DOANH 85

PHẦN 3

BÁN CÁC GIẢI PHÁP 167

PHẦN 4

ĐỂ CÓ THỂ TỒN TẠI Ở McKINSEY 215

PHẦN 5

CUỘC SỐNG THỜI HẬU McKINSEY 249

LỜI CẢM ƠN

Tôi không thể hoàn thành quyển sách này nếu không được sự giúp đỡ và hỗ trợ của nhiều người. Tôi xin được cảm ơn bà Julie Weed vì đã giúp cho công việc không bị gián đoạn, cảm ơn ông Daniel Greenberg vì đã duy trì tiến độ của quá trình biên soạn. Và tôi cũng xin cảm ơn người biên tập của tôi, bà Mary Glenn cùng tất cả những thành viên của nhóm McGraw-Hill Professional Book Group đã tin tưởng dự án này và góp một phần vào thành công của cuốn sách. Tôi cũng vô cùng cảm kích trước sự giúp đỡ tận tình của ông Simon Carne, đặc biệt là sự hỗ trợ của ông trong phần MECE, và cũng dành cho ông Adam Gold lời cảm ơn chân thành vì đã khích lệ tinh thần của tôi từ những ngày đầu thực hiện quyển sách này. Tôi xin được cảm ơn cha mẹ tôi, ông Amram và bà Rosa Rasiel vì sự cảm thông và giúp đỡ của họ.

Và dĩ nhiên, tôi thực sự biết ơn sâu sắc những người từng là thành viên của mái nhà McKinsey vì đã chia sẻ với tôi vốn hiểu biết và kinh nghiệm của họ. Nếu không có họ, quyển sách này sẽ không thể thành công được như vậy. Đó là Kristin Asleson, Abe Bleiberg, Gresh Brebach, Tom Burke, Eric Hartz, Jason Klein, Hamish McDermott, Seth Radwell, Jeff Sakaguchi, Wesley Sand, Drew Smith, Suzanne Tosini và nhiều người khác nữa mà vì lý do cá nhân, họ không muốn tên mình được nêu lên.

GIỚI THIỆU

Hãy xem quyển sách này như một nguồn tham khảo. Bạn đọc của tôi, bạn không cần phải đọc và làm theo những chỉ dẫn trong quyển sách từ đầu đến cuối. Nếu thích như thế, bạn cứ tự nhiên thực hiện, nếu không, bạn hãy lướt qua bảng nội dung chính và chọn đọc những mục mà mình quan tâm nhất.

VỀ McKINSEY

Nhằm cung cấp những kiến thức cần thiết cho một số bạn đọc về McKinsey & Company, tôi xin nói vài điều về một tổ chức mà những thành viên đã từng hoặc đang làm việc tại đó thích gọi là "Kẻ cứng rắn".[1] Từ khi được thành lập năm 1923, McKinsey & Co. đã trở thành công ty tư vấn chiến lược thành công nhất thế giới. Hiện tại công ty có 75 văn phòng (con số này liên tục tăng thêm) trên khắp thế giới với số chuyên gia làm việc lên đến 4500 người. Có thể đây không phải là công ty tư vấn chiến lược lớn nhất thế giới bởi một vài công ty kế toán – kiểm toán khác có quy mô lớn hơn thế

[1] *Một cách chơi chữ: Nguyên bản: "The firm", vừa có nghĩa là "công ty", vừa có nghĩa là "cứng rắn". Cách chơi chữ này muốn ám chỉ McKinsey là một công ty có môi trường làm việc mang tính cạnh tranh cao.*

nhiều, tuy nhiên, có thể chắc chắn một điều rằng, đây là công ty uy tín nhất thế giới. McKinsey đã tư vấn cho hầu hết những công ty trong danh sách 100 công ty hàng đầu được tạp chí *Fortune* bình chọn, cũng như nhiều cơ quan của bang và liên bang tại Mỹ và thậm chí cả chính phủ của một số nước khác nữa. McKinsey đã trở thành một thương hiệu trong thế giới kinh doanh toàn cầu.

Một số thành viên cao cấp của McKinsey, bằng khả năng của mình, đã đạt được những thành tựu mà cả thế giới đều công nhận. Lowell Bryan đã tư vấn cho Ủy ban Ngân hàng của Thượng viện trong cuộc khủng hoảng các khoản vay và tiết kiệm. Kenichi Ohmae (vừa rời khỏi công ty), tác giả của những quyển sách về quản trị và tương lai học hiện bán rất chạy trên thị trường Nhật Bản. Herb Henzler đã tư vấn cho cựu Thủ tướng Đức Helmut Kohl về thương mại và các vấn đề kinh tế. Và bằng chứng rõ ràng hơn là "những sinh viên của Đại học McKinsey" đã vươn lên những vị trí cao cấp trên khắp thế giới, trong đó, không thể không nhắc đến ba nhân vật sau: Tom Peters trở thành một bậc thầy về quản trị, đồng tác giả của quyển sách *In Search Of Excellence* (Đi tìm sự hoàn hảo); Harvey Golub, Chủ tịch của American Express; và Adair Turner, Chủ tịch của Liên minh các ngành công nghiệp Anh (Confederation of British Industries).

Để duy trì vị trí dẫn đầu của mình (và để tiếp tục thu được các khoản phí tư vấn cao ngất), McKinsey ra sức săn

lùng những sinh viên ưu tú nhất trong các đợt tốt nghiệp hằng năm của các trường thương mại, đồng thời chiêu dụ họ bằng những khoản lương cao ngất trời, bên cạnh đó là triển vọng thăng tiến nhanh chóng nhờ vào chính sách đãi ngộ nhân tài của McKinsey và cơ hội bước vào thế giới của những chuyên gia thương mại hàng đầu. Nhưng đổi lại, công ty đòi hỏi họ phải hoàn toàn tận tâm với dịch vụ khách hàng, phải tuân theo những kế hoạch làm việc có thể vắt kiệt sức và phải xa nhà, xa gia đình trong nhiều tuần, hoặc thậm chí nhiều tháng, và phải đảm bảo công việc họ đang làm là công việc có chất lượng cao nhất. Người nào đáp ứng được những tiêu chuẩn của McKinsey sẽ có được bệ phóng trên con đường sự nghiệp. Những ai không đáp ứng được sẽ sớm bị đào thải bởi chủ trương khắc nghiệt mà công ty đã áp dụng - "up or out" (thăng tiến hoặc rời khỏi công ty).

Giống như những công ty hùng mạnh khác, "Kẻ cứng rắn" cũng có một nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh dựa trên nền tảng của các giá trị được chia sẻ và những kinh nghiệm chung. Bất kỳ McKinsey-ite (thành viên thuộc gia đình McKinsey) nào cũng phải trải qua những chương trình huấn luyện nghiệt ngã và đều phải thức trắng những đêm dài ở tại văn phòng. Đối với người ngoài, điều này khiến họ nghĩ công ty có vẻ như là một khối thống nhất và không thể xâm phạm được; bằng chứng là một quyển sách viết về tư vấn quản trị đã so sánh McKinsey với Chúa Giê–su. Sự thật

là, cũng như những gì tôi hy vọng cuốn sách này sẽ truyền tải đến các bạn, McKinsey là con người bằng xương bằng thịt cũng như những nhân viên ở đây vậy.

McKinsey có một hệ thống ngôn ngữ riêng. Đó là một tập hợp của các từ viết tắt như: EM, ED, DCS, ITP, ELT, BPR, vân vân*... Các McKinsey-ite gọi nhiệm vụ hay dự án của mình là "cam kết". Trong một cam kết, mỗi nhóm của McKinsey sẽ tìm ra "những người cầm lái chính" trong cuộc tìm kiếm của mình để "gia tăng giá trị". Cũng như các loại biệt ngữ khác, ngôn ngữ riêng của McKinsey thường ở dạng rút gọn; tuy nhiên, nếu các doanh nhân có thể hiểu được những biệt ngữ ấy, nó sẽ rất hữu dụng đối với họ cũng như đối với bản thân các McKinsey-ite.

Tóm lại, cũng như bất kỳ công ty hùng mạnh nào khác, McKinsey rất phức tạp. Tôi hy vọng quyển sách này ít ra cũng vén được một góc của tấm màn huyền bí McKinsey và cung cấp cho độc giả của tôi một cái nhìn về những hoạt động nội bộ của một công ty thành công trên toàn cầu.

---

* *Theo phong cách của McKinsey, tác giả thường dùng từ viết tắt. Nhưng để tạo điều kiện cho bạn đọc dễ theo dõi hơn chúng tôi sẽ để các thuật ngữ này ở nguyên dạng.*

VỀ QUYỂN SÁCH NÀY

Tôi đã chia quyển sách này ra làm 5 phần. Trong ba phần đầu tiên, tôi giải thích cách tư duy của những McKinsey-ite trước các khó khăn trong kinh doanh và họ đã giải quyết chúng như thế nào. Các phần từ một đến ba là "phần cốt lõi" của quyển sách và tôi hy vọng rằng bạn có thể tìm thấy trong đó những điều mới mẻ giúp ích cho công việc kinh doanh của mình. Trong phần bốn, tôi sẽ đưa ra một số bài học mà các McKinsey-ite đã áp dụng để đối phó với sự căng thẳng khi sống trong môi trường McKinsey. Bất kỳ ai đang làm việc cật lực trong thế giới kinh doanh ngày nay đều có thể học điều gì đó bổ ích, hay ít ra cũng cảm thấy thú vị khi đọc phần này. Và sau cùng, phần năm sẽ kể lại vắn tắt những bài học đã tiếp thu được ở công ty và chia sẻ một vài kỷ niệm đáng nhớ với McKinsey.

Tôi viết quyển sách này nhằm mục đích truyền tải những kỹ năng mới mẻ và hữu ích cho những ai muốn rèn luyện thêm năng lực và trau dồi khả năng làm việc hiệu quả trong lĩnh vực kinh doanh. Đây là những phương pháp đã được kiểm chứng trong giải quyết những khó khăn trong kinh doanh một cách có hệ thống và dựa trên hoàn cảnh thực tiễn nên bất cứ ai có ý muốn học hỏi cũng sẽ tìm thấy điều mình mong đợi trong quyển sách này. Và bất kỳ ai muốn tìm kiếm các bí quyết để tồn tại trong thế giới thương mại ngày nay đều có thể được hưởng lợi nếu thực hiện theo cách của McKinsey.

Bên cạnh đó, quyển sách này cũng giúp cho bất kỳ nhà điều hành nào làm việc với các nhân viên tư vấn quản trị của McKinsey hay của một công ty nào khác cũng thấu hiểu được suy nghĩ của những người "kỳ lạ". Mặc dù mỗi công ty tư vấn đều có, hay ít nhất cũng cho rằng mình có những phương pháp riêng, nhưng nguồn gốc của tất cả hoạt động tư vấn quản trị chính là khả năng ứng dụng những phân tích khách quan do các công ty khác thực hiện một cách trung thực. Những công ty khác không làm việc theo cách của McKinsey nhưng bộ não của các nhân viên tư vấn của họ cũng hoạt động tương tự như bộ não của các McKinsey-ite thôi. Biết trước có nghĩa là chuẩn bị trước.

Tôi viết quyển sách này dựa trên những kinh nghiệm tôi có được khi làm việc tại McKinsey từ năm 1989 đến 1992. Trong thời gian đó, tôi học được rất nhiều, nhưng chắc chắn vẫn là chưa đủ để tôi có thể giải thích cho cả thế giới biết những kỹ năng mà các McKinsey-ite đã áp dụng để đi đến thành công. Nhưng may thay, tôi đã nhận được sự hỗ trợ. Tôi đã phỏng vấn rất nhiều đồng nghiệp cũ, các vị quản lý dự án và những đối tác của công ty. Những hiểu biết, những bài học mà họ đã ghi nhận được trong quá trình làm việc tại McKinsey đã giúp tôi lấp đầy những lổ hổng trong kiến thức của mình.

VỀ KHÁCH HÀNG

Từ *khách hàng* gần như xuất hiện trong mỗi chương của quyển sách này. Bởi vì tôi viết quyển sách này từ góc nhìn của McKinsey nên tôi sử dụng từ *khách hàng* để chỉ những tổ chức/công ty mà bạn đang giúp họ giải quyết một khó khăn nào đó trong quá trình kinh doanh. Nếu không phải là nhân viên tư vấn (dù dưới bất kỳ hình thức nào) thì nói một cách nghiêm túc, khi bạn giải quyết một khó khăn trong kinh doanh, bạn không có khách hàng. Theo cách này, cụm từ khách hàng được áp dụng cho bất kỳ công ty nào bạn làm việc, dù bạn có là nhân viên của công ty đó hay không. Hơn nữa, tôi tin rằng cách nghĩ công ty của mình cũng là khách hàng của chính mình sẽ giúp bạn dễ dàng hơn trong việc vận dụng những phương pháp đề cập trong quyển sách này.

* * *

Một trong những nguyên tắc chính của McKinsey chính là tính bảo mật. Công ty bảo vệ những bí mật của mình hết sức cẩn trọng. Tôi, cùng với những người từng làm việc tại McKinsey đồng ý rằng sẽ không bao giờ tiết lộ những thông tin bí mật về công ty và khách hàng, cho dù đã rời khỏi McKinsey. Và tôi không có ý định vi phạm thỏa thuận đó. Vì vậy, hầu hết tên của các công ty và những người được đề cập trong quyển sách này đều được thay đổi cả.

Như tôi đã nói lúc đầu, bạn có thể đọc quyển sách này một mạch từ đầu đến cuối hay xem lướt qua như xem một hộp sô–cô–la vậy. Dù bạn chọn cách nào thì tôi cũng mong rằng bạn sẽ tìm được điều mình thích.

PHƯƠNG PHÁP McKINSEY

PHẦN 1

PHƯƠNG PHÁP

McKINSEY

LỐI TƯ DUY VỀ NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG KINH DOANH

McKinsey sinh ra để giải quyết các vấn đề trong kinh doanh. Những nhà tư vấn thành công tại McKinsey đều yêu thích công việc giải quyết các vấn đề khó khăn. Như một cựu quản lý dự án[2] đã nói:

> "Giải quyết khó khăn không phải là một việc bạn làm tại McKinsey mà là những gì bạn làm cho McKinsey. Nó cũng gần giống như cách bạn tiếp cận mọi thứ để tìm mọi cách làm cho nó tốt hơn, bất kể nó là cái gì. Một phần trong bạn bao giờ cũng lên tiếng thắc mắc: "Tại sao cái này lại được làm theo cách này? Đây có phải là cách giải quyết tốt nhất chưa? Bạn có cơ sở để nghi ngờ về mọi việc trên đời".

Phần Một mô tả cách tư duy của McKinsey về các vấn đề khó khăn trong kinh doanh. Phần này minh họa cho những khái niệm như tính thực tế, tính kết cấu và dựa trên giả thuyết. Nó sẽ chỉ cho bạn phương pháp McKinsey trong việc tiếp cận một vấn đề trong kinh doanh và cho bạn một vài nguyên tắc chọn lựa để xoay xở trong nỗ lực giải quyết chúng.

[2] *Nguyên văn EM: Engagement Manager: quản lý dự án, người phụ trách quản lý công việc hàng ngày của một đội McKinsey.*

1

XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

Cũng như mọi thứ khác ở McKinsey, quy trình giải quyết vấn đề của công ty cũng có ba thuộc tính quan trọng. Khi những thành viên trong nhóm họp lần đầu tiên để thảo luận về vấn đề mà khách hàng của họ đang gặp phải, họ đều biết rằng giải pháp của họ phải đáp ứng ba tiêu chí:

- Dựa trên thực tế
- Kết cấu chặt chẽ
- Dựa trên giả thuyết[3]

Trong chương này, bạn sẽ biết chính xác ba thuộc tính trên như thế nào cũng như cách áp dụng chúng vào công việc kinh doanh của bạn.

[3] *Ở McKinsey, số 3 là một con số kỳ diệu. Mọi thứ ở công ty đều được quy thành những bộ ba. Để ý xem danh sách trên cũng có 3 yếu tố đấy. Nếu bạn hỏi một McKinsey-ite một câu hỏi phức tạp, thì chắc hẳn bạn sẽ nghe một câu trả lời như sau: "Có 3 lý do... " Và dĩ nhiên (bạn sẽ thấy sau khi tiếp tục với quyển sách này) có một hệ thống cấp bậc thật sự mà McKinsey dành cho nhân viên tư vấn của mình, theo thứ tự giảm dần: khách hàng, công ty và bạn.*

SỰ THẬT LUÔN THÂN THIỆN

Sự thật chính là những viên gạch mà bạn dùng để lát lên con đường dẫn đến giải pháp và xây dựng những cột trụ củng cố cho nó. Vì thế, đừng sợ sự thật.

Quá trình giải quyết khó khăn ở công ty bắt đầu từ thông tin xác thực. Trong những ngày đầu tiên của một cam kết, tất cả thành viên trong nhóm đều lùng sục trong hàng đống bài báo và các công trình nghiên cứu nội bộ nhằm thu thập những thông tin xác thực để làm sáng tỏ một phần vấn đề trong ngày họp mặt đầu tiên của toàn đội. Sau khi rút ra được giả thuyết ban đầu cho vấn đề, cả đội sẽ chạy đua tìm kiếm những dữ liệu cần thiết (sau khi đã thông qua quá trình phân tích thích hợp) để củng cố hoặc bác bỏ giả thuyết đó.

Trong thời gian đầu làm việc tại McKinsey, thu thập và phân tích thông tin là lẽ sống của bạn. Như một cựu quản lý dự án cấp cao[4] từng nhận xét:

> Khi bạn cởi bỏ lớp ngôn ngữ cầu kỳ mà McKinsey khoác lên quy trình giải quyết vấn đề bạn sẽ thấy một bản phân tích hết sức cẩn thận và có chất lượng cao về những bộ phận cấu thành của vấn đề cùng một thái độ năng nổ trong khi thu thập thông tin.

[4] *Nguyên văn SEM chữ viết tắt cho Senior Engagement Manager: quản lý dự án cấp cao. Trong nhiều khía cạnh, vị trí quản lý cấp cao của dự án chịu trách nhiệm về hàng loạt các nghiên cứu, và được cho là phải tham dự vào các mối quan hệ với khách hàng. Quản lý dự án cấp cao phải chịu đựng mọi căng thẳng có thể có trong công ty nhưng lại không nhận được đồng lương tương xứng.*

Tại sao sự thật lại đóng vai trò quan trọng đến thế trong phương pháp McKinsey? Có hai nguyên nhân. Thứ nhất, sự thật bù đắp cho phản xạ theo bản năng (xem... "Tuy nhiên, mỗi khách hàng đều là duy nhất" ở chương 2). Hầu hết các McKinsey-ite đều là những chuyên gia khái quát hóa. Họ biết mỗi thứ một chút. Khi tích lũy thêm kinh nghiệm và đi lên những vị trí cao hơn, họ có thể đi đến chỗ biết nhiều điều về nhiều vấn đề hơn. Tuy nhiên, thậm chí tại vị trí này, họ cũng hiểu rõ, chẳng hạn những biện pháp quản lý hàng tồn kho cho các loại ít ra cũng bằng những nhân viên bình thường vận hành hệ thống phân phối của Stop&Shop trong vòng mười năm gần đây. Phản xạ theo bản năng có thể nói cho những người này biết giải pháp cho một vấn đề về quản lý hàng tồn kho chỉ trong 10 giây (thực ra họ vẫn nên khôn ngoan kiểm tra lại các điều kiện thực tế trước); McKinsey sẽ bắt đầu từ những thông tin thực tế.

Thứ hai, sự thật sẽ lấp đầy được khoảng trống của lòng tin. Khi một người muốn gia nhập công ty với vị trí nhân viên tập sự[5] (ít nhất là ở Mỹ), kết quả tốt nghiệp của cô phải thuộc nhóm dẫn đầu trong trường, cô phải có hai hay ba năm kinh nghiệm làm việc trong một công ty lớn và hoàn tất chương trình MBA ở một trường kinh doanh hàng đầu. Tuổi của cô khoảng chừng từ 25 đến 30. Trong dự án đầu tiên, cô phải trình bày những phân tích của mình trước vị CEO của

Một nhân viên tư vấn mới vào nghề của McKinsey thường có trình độ MBA. Thật ra, nhân viên tư vấn mới không có khách hàng, thì cho dù có là một quản lý dự án cấp cao cũng chỉ được đánh giá như nhân viên tập sự mà thôi.

TRƯỜNG ĐHQL - KTCN
THƯ VIỆN
SỐ 2-8231

Fortune 50, một người mà tôi buộc phải thừa nhận là không mấy tin tưởng vào những người trong độ tuổi 27, dù được đào tạo bài bản với tấm bằng MBA trong tay, trừ khi những thông tin thực tế mà cô đưa ra có đủ sức nặng để ủng hộ cô. Và hình ảnh đó cũng đúng khi những nhân viên cấp dưới trình bày phương án của mình với cấp trên.

Mặc cho (hay có lẽ vì) sức mạnh của thông tin thực tế mà nhiều doanh nhân đâm ra sợ nó. Có lẽ họ lo ngại rằng nếu soi xét thông tin thực tế quá tỉ mỉ thì chính họ, hoặc một ai đó có quyền hành hơn họ, sẽ không thích những điều nhìn thấy chăng. Có thể họ nghĩ rằng nếu không nhìn đến thì những sự thật không được mong đợi đó sẽ tự biến đi chỗ khác, nhưng chúng đâu có biến đi như họ nghĩ. Trốn chạy sự thật chính là chuốc lấy thất bại, bởi vì sớm muộn gì sự thật cũng vẫn được phơi bày. Bạn không được sợ sự thật. Hãy săn tìm nó, sử dụng nó chứ đừng sợ nó.

THOẢI MÁI TRỞ THÀNH MECE

Để xây dựng quá trình tư duy khi giải quyết những vấn đề trong kinh doanh (hay bất kỳ vấn đề nào khác), bạn cần phải làm đến nơi đến chốn trong khi cũng cần tránh nhầm lẫn và chồng chéo.

MECE (đọc như "me-see") có nghĩa là "mutually exclusive, collectively exhaustive" (loại trừ lẫn nhau và thấu đáo mọi khía cạnh) và nó chính là yếu tố tối cần thiết cho quá trình giải quyết vấn đề tại McKinsey. MECE ăn sâu vào tiềm thức bất kỳ nhân viên mới nào ngay từ lúc họ bước chân vào công ty. Mọi tài liệu (kể cả các thông báo nội bộ), tất cả các bài thuyết trình, email và thư thoại của bất kỳ một McKinsey-ite nào đó đều phải tuân theo MECE. Dù bạn có hỏi bao nhiêu "sinh viên của trường McKinsey" rằng điều gì họ nhớ nhất về cách giải quyết khó khăn của công ty, thì họ cũng sẽ nói với bạn rằng: "MECE, MECE, MECE."

MECE lên cơ cấu cho một lối tư duy rõ ràng nhất đối với bạn (do đó, hạn chế tối đa những điểm mơ hồ) và đạt đến độ hoàn chỉnh cao nhất. MECE bắt đầu từ vị trí cao nhất trong giải pháp của bạn – tức là danh sách những khó khăn trong nội bộ một vấn đề mà bạn phải giải quyết. Một khi đã nghĩ rằng mình xác định được những vấn đề đó, bạn hãy

nghiên cứu lại một cách cẩn trọng. Có phải mỗi thành tố trong đó đều rõ ràng và riêng biệt hay không? Nếu đúng như thế thì những gì nêu ra trong danh sách của bạn phải loại trừ lẫn nhau. Có phải mỗi khía cạnh của khó khăn đều xuất phát từ một (và chỉ một) trong những vấn đề này không? Mục đích của việc làm này là kiểm tra xem bạn có suy nghĩ đến mọi thứ liên quan đến khó khăn mà bạn phải giải quyết chưa? Nếu câu trả lời là có, thì những vấn đề của bạn đều có tính thấu đáo. Giả định rằng nhóm của bạn đang thực hiện nghiên cứu cho một công ty sản xuất khá nổi tiếng của Mỹ là Acme Widgets. Khó khăn bạn đang đối diện là: "Làm thế nào để bán được nhiều thiết bị điều khiển hơn". Nhóm của bạn có thể nghĩ ra cả một danh sách gồm nhiều phương án khác nhau để tăng doanh số bán hàng của thiết bị điều khiển, như:

- Thay đổi cách thức bán hàng của các cửa hàng bán lẻ.
- Cải tiến phương pháp tiếp thị sản phẩm đến khách hàng.
- Cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm.

Nếu các gạch đầu dòng trong danh sách này na ná giống nhau thì cũng không có gì đáng ngại cả, chúng ta sẽ thảo luận về việc giảm dần mức độ chi tiết trong phần tiếp theo. Điều cần quan tâm bây giờ chính là danh sách này "rất" MECE.

Giả sử bạn thêm vào danh sách một gạch đầu dòng khác như: "Xây dựng lại quy trình sản xuất thiết bị điều khiển".

Vậy, điều này phù hợp với ba mục mà bạn đã có như thế nào? Đây thực sự là một vấn đề quan trọng nhưng không thể đứng độc lập thành vấn đề thứ tư được. Bởi vì nó thuộc về vấn đề thứ ba, "Cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm" và các vấn đề phụ khác như "đẩy mạnh phát triển hệ thống phân phối" và "cải tiến phương pháp quản lý hàng tồn kho". Vì sao? Bởi vì tất cả những biện pháp trên đều nhằm cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm. Nếu đặt một trong ba hoặc cả vấn đề phụ trên vào danh sách, bên cạnh những vấn đề chính khác sẽ dẫn đến tình trạng chồng chéo. Các mục trong danh sách không còn loại trừ lẫn nhau nữa. Sự chồng chéo ấy thể hiện tư duy lộn xộn của người viết và gây ra nhầm lẫn nơi người đọc.

Một khi bạn có được một danh sách mà tất cả các mục đều rõ ràng và riêng biệt (loại trừ lẫn nhau), bạn cũng phải kiểm tra một lần nữa xem nó có bao gồm những vấn đề liên quan đến khó khăn chính hay không (thấu đáo). Hãy quay trở lại một chút với ví dụ: "Xây dựng lại quy trình sản xuất thiết bị điều khiển". Bạn hãy đặt nó bên dưới "Cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm". Và lúc này, một thành viên trong nhóm của bạn sẽ nói, "Chúng ta hãy bắt đầu nghĩ cách cải tiến chất lượng của các thiết bị điều khiển từ quy trình sản xuất".

Cô ta nói đúng. Có phải điều đó có nghĩa là bạn sẽ xem việc xây dựng lại quy trình sản xuất là một vấn đề chính?

Không phải, tuy nhiên, bạn nên điều chỉnh lại danh sách của mình và "Xây dựng lại quy trình sản xuất để cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm" trở thành mục con của "Cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm", tương tự "Xây dựng lại quy trình sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm" là mục con của "Cải tiến phương pháp tiếp thị sản phẩm đến khách hàng". Bây giờ, danh sách của bạn như sau:

- Thay đổi cách thức bán hàng của các cửa hàng bán lẻ.
- Cải tiến phương pháp tiếp thị sản phẩm đến khách hàng.
  - Xây dựng lại quy trình sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm
  - Xây dựng lại quy trình sản xuất để cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm.

Giả sử nhóm của bạn tìm ra những ý tưởng hay nhưng lại không thích hợp để giải quyết các khó khăn chính, vậy ta cần làm gì tiếp theo? Bạn có thể bỏ qua những điểm đó, nhưng như vậy cũng không giúp ích gì được cho Acme. Bạn có thể giải quyết các vấn đề vì ích lợi của họ, nhưng như thế bạn sẽ chất lên vai mình quá nhiều vấn đề phải giải quyết. Theo tiêu chuẩn của McKinsey, một danh sách nêu ra vấn đề cần giải quyết được gọi là tốt sẽ có không ít hơn hai mục và không nhiều hơn năm mục quan trọng nhất (dĩ nhiên, ba sẽ là con số đẹp).

Có một giải pháp cho tình thế tiến thoái lưỡng nan này, một danh mục kỳ diệu mang tên "Những vấn đề khác". Nếu bạn không thể tìm ra nơi để đặt hai hay ba ý tưởng xuất sắc ấy vào thì bao giờ nó cũng có chỗ trong Những Vấn Đề Khác. Tuy nhiên, cũng có một điểm cần lưu ý. Tránh sử dụng Những Vấn Đề Khác làm danh sách các vấn đề tối quan trọng, điều đó chỉ khiến cho mọi việc rối lên. Mọi chuyện vẫn ổn nếu bạn gộp những vấn đề phụ lại với nhau nhưng trên slide đầu tiên của một buổi thuyết trình quan trọng, một việc làm như thế sẽ mang đến cho bạn nhiều phiền toái. Vì thế, hãy cố gắng hơn nữa để đưa những ý tưởng xuất sắc của bạn vào việc giải quyết các vấn đề quan trọng. Cơ hội là những gì bạn có thể làm. Tuy nhiên, nếu quá trình giải quyết những vấn đề khác đều thất bại, Những Vấn Đề Khác sẽ giúp bạn vẫn duy trì được MECE.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ TRONG LẦN HỌP ĐẦU TIÊN, VỚI GIẢ THUYẾT ĐẦU TIÊN

Giải quyết một vấn đề phức tạp cũng giống như bắt đầu một chuyến hành trình dài vậy. Và giả thuyết đầu tiên chính là bản đồ cho quá trình giải quyết vấn đề.

Giả thuyết ban đầu (initial hypothesis) chính là cột trụ thứ ba cho quy trình giải quyết vấn đề của McKinsey và cũng là cột trụ khó lý giải nhất. Để phần giải thích này dễ hiểu hơn cho bạn (và cũng cho cả tôi nữa), tôi sẽ chia phần này ra làm ba phần nhỏ:

- Định nghĩa giả thuyết ban đầu;
- Tạo ra giả thuyết ban đầu;
- Kiểm tra giả thuyết ban đầu.

ĐỊNH NGHĨA GIẢ THUYẾT BAN ĐẦU

Bản chất của giả thuyết ban đầu là "Tìm kiếm giải pháp cho vấn đề trước khi bạn bắt đầu". Điều này nghe có vẻ khác thường, tuy nhiên bạn lúc nào cũng thực hiện nó cả.

Hãy tưởng tượng bạn phải lái xe đến một nhà hàng tọa lạc tại một khu vực trong thành phố mà bạn không biết. Bạn chỉ biết là phải đi qua góc đường Smith, chạy đến ngã tư thứ ba và rẽ trái, sau đó rẽ phải, và nhà hàng đó xuất hiện ngay

sau khi bạn đánh vòng cua qua góc đường. Bạn biết làm thế nào đến được góc đường Smith, và sau đó, bạn chỉ việc làm theo hướng dẫn thôi. Xin chúc mừng, bạn đã có một giả thuyết ban đầu.

Giải quyết một vấn đề khó khăn trong quá trình kinh doanh phức tạp hơn việc tìm kiếm một địa chỉ rất nhiều, tuy nhiên, trong trường hợp nào cũng vậy, vai trò của giả thuyết ban đầu đều giống nhau cả. Đó là tấm bản đồ, dù chỉ là vài nét phác thảo vội vàng, nhưng cũng có thể đưa bạn đi từ vấn đề khó khăn đến giải pháp. Nếu giả thuyết ban đầu của bạn đúng thì quá trình giải quyết khó khăn chỉ còn là công việc tìm kiếm những thông tin từ các phân tích thực tế để điền vào tấm bản đồ đó mà thôi.

Hãy quay trở lại với giai đoạn cuối trong ví dụ về Acme Widgets. Bạn và đội của mình phải tìm ra cách tăng doanh số bán hàng cho mỗi đơn vị thiết bị điều khiển. Sau khi tập trung động não với những kiến thức về lĩnh vực kinh doanh thiết bị điều khiển, nhưng trước khi dành nhiều thời gian thu thập và phân tích các thông tin thực tế, bạn có thể đã đi đến một giả thuyết ban đầu xuất sắc như sau:

Chúng ta có thể tăng doanh số bằng cách:

- Thay đổi cách thức bán hàng của các cửa hàng bán lẻ;
- Cải tiến phương pháp tiếp thị sản phẩm đến khách hàng;
- Cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm.

Như những gì tôi sắp sửa chứng minh cho bạn thấy trong phần tiếp theo, bạn sẽ hạ mỗi vấn đề xuống một vị trí khác hoặc chia thành hai chi tiết nhỏ hơn để quyết định xem bạn cần phân tích những gì để chứng minh hay bác bỏ mỗi giả thuyết.

Hãy nhớ rằng, mỗi giả thuyết đơn thuần là một lý thuyết có thể được chứng minh là đúng hay bị bác bỏ khi sai. Nó không phải là câu trả lời. Nếu giả thuyết ban đầu là đúng thì chỉ vài tháng sau, nó sẽ xuất hiện trên slide đầu tiên trong bài thuyết trình của bạn. Còn nếu giả thuyết này là sai thì thông qua việc chứng minh nó sai, bạn sẽ có đủ thông tin để tiến đến câu trả lời đúng. Nhờ vào việc viết giả thuyết ban đầu lên giấy, xác định cách chứng minh hay bác bỏ nó, bạn đã thiết lập một bản đồ mà bạn có thể theo suốt cho đến giải pháp cuối cùng.

TẠO RA GIẢ THUYẾT BAN ĐẦU

Giả thuyết ban đầu được hình thành từ sự kết hợp của những thông tin thực tế và cấu trúc. Do đó, bước đầu tiên để tạo ra một giả thuyết như vậy chính là hãy bắt đầu từ thực tế. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng bạn không nhất thiết phải nỗ lực nhiều để đào bới thông tin trước khi bạn biết rõ những nơi nào có thể đào bới được. Một cựu quản lý dự án cấp cao của McKinsey có phương pháp tốt để tạo ra một giả thuyết ban đầu như sau:

Lúc khởi đầu một dự án, tôi thường cố gắng tiêu hóa càng nhiều thông tin thực tế càng tốt. Tôi thường ngồi nghiên cứu các ấn bản về lĩnh vực ấy trong một hoặc hai giờ liên tục, khoảng thời gian đó chưa đủ để thu thập đầy đủ thông tin nhưng cũng đủ để tôi nếm được mùi vị của lĩnh vực kinh doanh đó: biệt ngữ của lĩnh vực này là gì cũng như những vấn đề khó khăn đang tồn tại.

Khi tạo ra một giả thuyết ban đầu, bạn không cần có tất cả thông tin cần thiết trong tay mà chỉ một lượng vừa đủ để có được một cái nhìn tổng quan về lĩnh vực kinh doanh cũng như vấn đề khó khăn mà họ đang phải đối diện. Nếu khó khăn phát sinh từ công việc kinh doanh, có thể bạn đã có sẵn những thông tin thực tế trong đầu rồi. Điều đó thật tuyệt vời, nhưng chỉ có thông tin thôi thì không bao giờ là đủ cả. Bạn phải đưa nó vào một khung cấu trúc.

Để cấu trúc hóa giả thuyết ban đầu, bạn cần bắt đầu bằng việc tách vấn đề ra làm nhiều thành phần nhỏ, đó là những động lực chính (xem phần "Tìm kiếm những động lực chính" trong chương Ba). Tiếp theo, tạo ra một kế hoạch mang tính hành động (actionable recommendation) liên quan đến mỗi động lực. Điều này cực kỳ quan trọng. Giả sử lợi nhuận của công ty bạn phụ thuộc một phần vào tính đỏng đảnh của thời tiết, và trên thực tế, nó chính là yếu tố quyết định lợi nhuận của một quý nào đó. Cách nói: "Chúng ta phải cầu trời làm cho mưa thuận gió hòa" không phải là một kế hoạch mang

tính hành động. Trong khi đó, "Chúng ta phải hạn chế khả năng thiệt hại trước những thay đổi của thời tiết" mới chính là một kế hoạch tốt nhất mang tính hành động.

Trong bước tiếp theo, bạn cần tiếp nhận mỗi kế hoạch một cách tốt nhất và áp dụng chúng theo đúng cấp độ của những vấn đề. Nếu bản kế hoạch đúng hướng thì vấn đề nó phát hiện được là gì? Hãy xem xét những câu trả lời có thể có cho từng vấn đề. Và sau đó, hạ xuống một mức độ thấp hơn nữa. Đối với từng vấn đề, bạn cần thực hiện những phân tích nào để chứng minh hay bác bỏ giả thuyết của mình? Với một ít kinh nghiệm cùng với nhiều tranh luận nổ ra trong nội bộ nhóm, bạn sẽ nhanh chóng nắm bắt được những gì có thể chứng minh được là đúng và những gì không thể. Điều này giúp bạn tránh được những ngõ cụt.

Trong vấn đề của Acme Widgets, hãy giả định đội của bạn đưa ra kết luận rằng những động lực quan trọng chính là: lực lượng bán hàng, chiến lược tiếp thị sản phẩm cho khách hàng và chi phí sản xuất. Sau đó, bạn cũng sẽ đi đến một loạt những kế hoạch hành động tốt nhất như giả thuyết ban đầu:

Chúng ta có thể tăng doanh số bằng cách:

- Thay đổi cách thức bán hàng của các cửa hàng bán lẻ;
- Cải tiến phương pháp tiếp thị sản phẩm đến khách hàng;
- Cắt giảm chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm.

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc nghiên cứu về lực lượng bán hàng một cách kỹ càng. Lực lượng bán hàng được chia theo khu vực địa lý (Đông Bắc, Đông Nam, vân vân...) và khách hàng của họ chủ yếu thuộc ba dạng cửa hàng: cửa hàng lớn, cửa hàng bách hóa và cửa hàng chuyên dụng. Nhóm nghiên cứu tin rằng lực lượng bán hàng phải được tổ chức theo nhiều dạng khách hàng, đó là một vấn đề khó khăn.

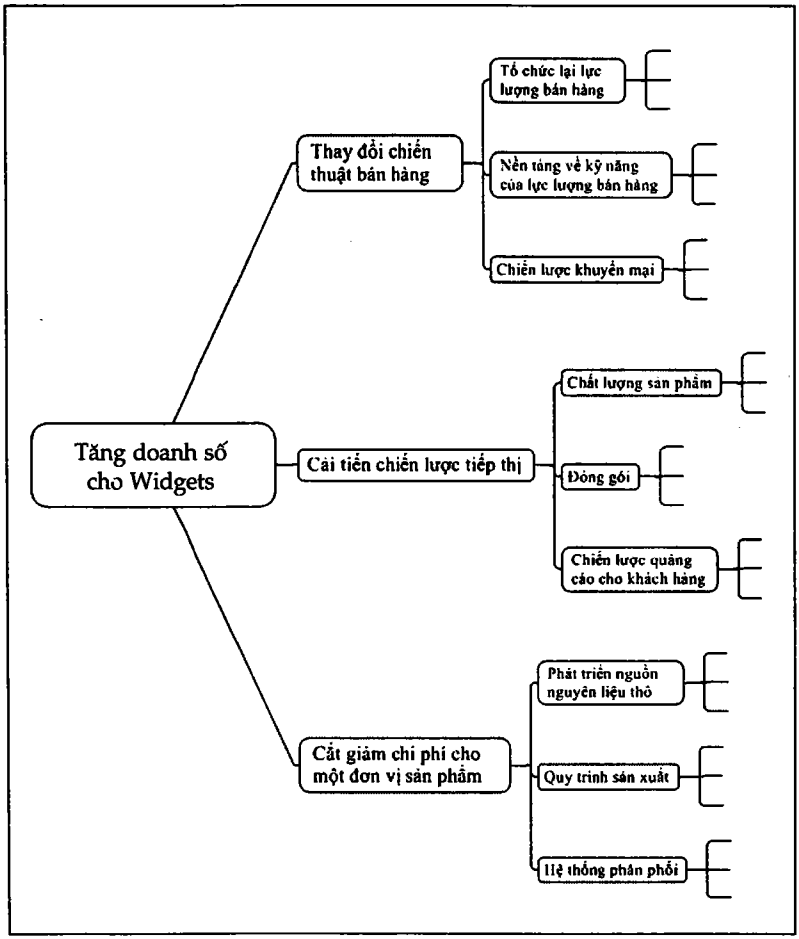
Vậy những bản phân tích nào có thể chứng minh hay bác bỏ niềm tin đó? Bạn có thể chia đội ngũ bán hàng theo loại khách hàng trong mỗi khu vực. Nếu khả năng chiếm lĩnh của những cửa hàng lớn ở vùng Đông Bắc cao hơn các vùng khác và cũng cao hơn những loại cửa hàng bán lẻ khác, hãy tìm hiểu nguyên nhân. Khi trao đổi với những đại diện bán hàng của vùng Đông Bắc, có thể bạn sẽ nhận thấy cảm giác của họ dành cho những cửa hàng lớn tốt hơn bất kỳ nhóm bán hàng nào khác. Điều gì xảy ra nếu để nhóm bán hàng này phụ trách tất cả các cửa hàng lớn trên toàn quốc và đạt được khả năng chiếm lĩnh tương tự? Điều này sẽ có ý nghĩa như thế nào với doanh thu của mặt hàng thiết bị điều khiển?

Sản phẩm sau cùng của bài tập này được McKinsey gọi là cây vấn đề. Nói một cách khác, bạn bắt đầu với giả thuyết ban đầu của mình và mở rộng phân tích từng vấn đề ra. Kết quả thu được trông giống như hình bên dưới.

Khi đã hoàn thành cây vấn đề, bạn có được bản đồ giải

quyết vấn đề. Đó thật sự là một phần việc đơn giản. Phần việc khó khăn sẽ đến khi bạn phải đào sâu tìm kiếm thông tin để chứng minh cho giả thuyết của mình.

CÂY VẤN ĐỀ DÀNH CHO ACME WIDGETS



KIỂM TRA GIẢ THUYẾT BAN ĐẦU

Trước khi đem biểu đồ giải quyết vấn này vào áp dụng trong thực tiễn, bạn luôn muốn mọi việc diễn ra ổn thỏa. Vậy hãy kiểm tra nó. Đó có phải là giả thuyết tốt nhất mà bạn có thể nghĩ ra dựa trên những hiểu biết của mình về lĩnh vực kinh doanh và khách hàng hay chưa? Bạn đã xem xét hết tất cả các vấn đề? Bạn đã cân nhắc tất cả các nguồn gốc phát sinh vấn đề chưa? Tất cả kế hoạch đều mang tính hành động và có thể chứng minh được phải không?

Khi tôi bàn về quá trình tạo ra giả thuyết ban đầu, tôi thường sử dụng cụm từ "đội của bạn" chứ không phải "bạn". Kinh nghiệm của tôi (cũng như của nhiều người khác mà tôi đã thực hiện phỏng vấn) trong những năm tháng làm việc cho McKinsey đã dạy tôi rằng những giả thuyết do một đội hay một nhóm phát triển luôn mạnh hơn của một cá nhân. Tại sao? Hầu như ai trong chúng ta cũng là những nhà phê bình kém cỏi về những ý nghĩ của bản thân mình. Vì thế, chúng ta cần người khác cho những ý kiến đánh giá về ý tưởng của mình. Một nhóm gồm ba hay bốn thành viên thông minh là một phương tiện tuyệt vời để thực hiện điều đó.

Cho nên, khi nhóm của bạn họp mặt để tìm ra giả thuyết ban đầu, thì hãy để cho "trăm hoa khoe sắc". Mỗi người nên có ý kiến riêng và thậm chí đưa ra nhiều giả thuyết ban đầu của mình. Mọi người nên chuẩn bị thật tốt để kích thích quá

trình tư duy của đồng đội và kiểm tra những ý tưởng mới lạ. Nếu bạn là trưởng nhóm, thì bạn cũng nên thử làm người dẫn dắt quá trình động não này. Cố gắng tìm ra giải pháp khác nhau cho những gì được phát ngôn. Hãy đặt ra hỏi: "Điều gì xảy ra nếu chúng ta thay đổi điều này? Điều gì xảy ra nếu chúng ta thực hiện điều kia? Hãy thử nhìn vấn đề theo cách này mà xem, chuyện gì sẽ xảy ra?" Quá trình này cũng cho phép bạn ba hoa hoặc lan man một chút. Không sao cả, hãy thư giãn và vui vẻ, miễn sao điều này thúc đẩy quá trình suy nghĩ của bạn là được. (Để tìm hiểu kỹ hơn về những phương pháp và ý tưởng giúp thúc đẩy quá trình quy nghĩ của nhóm, hãy xem chương 9.)

2

PHÁT TRIỂN CÁCH TIẾP CẬN

Mới nắm được bản chất của quy trình giải quyết vấn đề của McKinsey không có nghĩa là giờ đây bạn có thể tấn công và chinh phục thế giới kinh doanh chỉ với ba thuộc tính: các thông tin thực tế, kết cấu chặt chẽ và dựa trên giả thuyết. Không có hai vấn đề khó khăn nào trong kinh doanh lại giống nhau cả, bạn phải tìm cách tiếp cận với mỗi vấn đề để có thể nghĩ ra giải pháp tốt nhất cho nó.

Trong chương này, tôi sẽ giải thích cách thức các McKinsey-ite tiếp cận vấn đề và vận dụng quy trình giải quyết vấn đề của McKinsey nhằm đạt được hiệu quả tối đa.

VẤN ĐỀ KHÔNG PHẢI LÚC NÀO CŨNG LÀ VẤN ĐỀ

Thỉnh thoảng các vấn đề khó khăn trong quá trình kinh doanh đột nhiên có mặt trên bàn làm việc của bạn, và bạn đứng trước yêu cầu phải giải quyết chúng. Cũng là điều phải lẽ thôi. Tuy nhiên, trước khi hối hả húc đầu vào việc theo một hướng nào đó, hãy đảm bảo chắc chắn rằng bạn phải thanh toán đúng vấn đề cần giải quyết, bởi rất có thể những gì bạn phải làm không hẳn là một vấn đề thật sự.

Một "sinh viên của trường học McKinsey" có nền tảng kiến thức về khoa học đã nói với tôi rằng quá trình giải quyết khó khăn trong kinh doanh cũng giống như công việc của y học vậy, luôn phức tạp và có tính hệ thống. Một bệnh nhân nào đó sẽ đến phòng mạch của bác sĩ và nói rằng anh ta nghĩ mình bị cúm. Anh ta sẽ trình bày với bác sĩ những biểu hiện của bệnh tình như: cổ họng ngứa rát, đầu đau nhức và nước mũi chảy liên tục. Nhưng bác sĩ không bao giờ tin vào kết luận của người bệnh này ngay lập tức. Bà ta sẽ xem xét hồ sơ bệnh án của người này và hỏi một vài câu để biết thêm thông tin cần thiết rồi sau đó mới chẩn đoán. Bệnh nhân có thể bị cúm, bị cảm lạnh hay có thể là một chứng bệnh nào đó nghiêm trọng hơn nhưng bác sĩ sẽ không bao giờ tin tưởng hoàn toàn vào những chẩn đoán của chính bệnh nhân được.

Ở McKinsey, chúng tôi nhận thấy khách hàng của mình cũng không giỏi "chẩn đoán bệnh tình" của mình hơn bệnh nhân của các bác sĩ. Thỉnh thoảng, chúng tôi phải tiếp nhận khó khăn của khách hàng với những thông tin chung chung rất mơ hồ. Khi thực hiện dự án nghiên cứu đầu tiên của tôi ở McKinsey, nhiệm vụ của nhóm tôi là hỗ trợ một ngân hàng đầu tư lớn ở New York "nâng cao khả năng sinh lợi", một vấn đề cũng tương tự như khi bệnh nhân nói với bác sĩ "Tôi cảm thấy trong người không được khỏe." Trong trường hợp khác, một nhóm của McKinsey thực hiện công việc đánh giá khả năng mở rộng cho một bộ phận của nhà máy sản xuất. Sau vài tuần thu thập và phân tích dữ liệu, cả nhóm nhận thấy rằng những gì bộ phận ấy cần làm không phải là mở rộng mà nên đóng cửa nhà máy hoặc bán tống bán tháo nó đi.

Cách duy nhất để biết được vấn đề bạn được giao cho giải quyết có phải là khó khăn thật sự hay không chính là tập trung đào sâu nó. Hãy thu thập thông tin đúng về nó. Đặt ra nhiều câu hỏi. Hãy tìm hiểu thông tin về nó ở bất cứ chỗ nào có thể tìm được. Thường thì không mất nhiều thời gian để biết bạn có đi đúng hướng hay không và bạn sẽ hoàn thành công việc sớm hơn dự tính nếu bạn không quá sa đà vào tiểu tiết.

Bạn sẽ làm gì khi chắc chắn rằng mình đang giải quyết một vấn đề sai lầm? Khi một bác sĩ nghĩ rằng những triệu

chứng nho nhỏ của bệnh nhân tiềm ẩn một dấu hiệu gì đó nghiêm trọng hơn, bà ta sẽ nói với bệnh nhân của mình rằng: "Ông Jones à, tôi có thể chữa chứng nhức đầu của ông nhưng tôi nghĩ đó là triệu chứng của một căn bệnh gì đó nguy hiểm hơn và tôi cần phải kiểm tra thêm." Cũng tương tự như thế, bạn hoàn toàn có thể quay trở lại gặp khách hàng, hay sếp của mình hoặc bất kỳ ai đã yêu cầu bạn giải quyết khó khăn ấy, và nói: "Ông yêu cầu tôi xem xét vấn đề X, nhưng chính vấn đề Y mới thật sự gây ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh của ông. Bây giờ tôi vẫn có thể giải quyết vấn đề X, nếu đó là những gì ông thật sự mong muốn. Nhưng, chúng tôi thích tập trung vào giải quyết vấn đề Y hơn." Nếu bạn có thông tin để chứng minh cho lập luận của mình thì khách hàng sẽ hoặc là chấp nhận lời tư vấn của bạn, hoặc sẽ vẫn yêu cầu bạn giải quyết vấn đề ban đầu, nhưng bạn luôn phải thực hiện trách nhiệm hành động vì lợi ích cao nhất của khách hàng.

ĐỪNG CỐ GẮNG SÁNG CHẾ RA CÁI BÁNH XE MỘT LẦN NỮA (PHẦN 1)

Hầu như trong kinh doanh, những vấn đề khó khăn bao giờ cũng có những điểm chung nhiều hơn là điểm khác biệt nhau. Điều này có nghĩa là với một vài phương pháp giải quyết vấn đề, bạn có thể đưa ra câu trả lời cho nhiều loại câu hỏi. Những phương pháp này có thể đang nằm ở đâu đó trong công ty của bạn, có thể chúng đã được viết ra, hay cũng có thể vẫn còn nằm trong đầu các đồng nghiệp. Nếu không, hãy vận dụng kinh nghiệm của bản thân để phát minh công cụ giải quyết vấn đề cho riêng mình.

Cũng như những công ty tư vấn khác, McKinsey cũng phát minh một số phương pháp giải quyết vấn đề và đặt cho chúng những cái tên khác thường như: Phân Tích Giá Trị Gia Tăng, Thiết Kế Lại Quy Trình Kinh Doanh, Xem Xét Thị Trường Sản Phẩm, và còn nhiều cái tên khác nữa. Những phương pháp này rất hiệu quả. Chúng cho phép nhân viên tư vấn nhanh chóng sắp xếp những dữ liệu thô trên bàn làm việc thành một khuôn khổ mạch lạc và đồng thời hiểu rõ bản chất của khó khăn mà khách hàng đang gặp phải. Nhân viên tư vấn sau đó có thể tập trung suy nghĩ về những "động lực" của vấn đề trên và bắt đầu tìm kiếm giải pháp.

Chúng tôi thường sử dụng hệ thống phân tích mang tên Ảnh Hưởng Trong Công Việc (Forces at Work). Phương pháp này tỏ ra đặc biệt quý giá khi bắt đầu mỗi dự án, nó giúp chúng tôi nhận ra được những tác động ngoại vi đối với khách hàng. Phương pháp này gồm những công việc như: xác định nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các sản phẩm có thể thay thế. Sau đó, chúng tôi liệt kê ra tất cả những thay đổi xuất hiện trong mỗi yếu tố trên. Chúng có tác động tiêu cực hay tích cực như thế nào đến khách hàng của chúng tôi? Cũng vậy, những thay đổi nội bộ có thể ảnh hưởng như thế nào đến khách hàng cũng như đến lĩnh vực hoạt động của họ? Yếu tố nào thực sự gây ra những thay đổi lớn đến phương pháp thiết kế, sản xuất, phân phối, bán hàng và bảo quản sản phẩm của khách hàng?

Dù bạn hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh nào thì hệ thống này không chỉ giúp ích trong việc xây dựng một cái nhìn sơ lược về môi trường cạnh tranh mà còn giúp hình thành một tầm nhìn về những thay đổi có thể diễn ra trong môi trường đó. Hãy thử phương pháp này. Thoạt nghe nó có vẻ quá giản đơn, nhưng lại là một phương pháp hiệu quả để kích thích quá trình tư duy của bạn về những khó khăn mang tính chiến lược trong kinh doanh.

Những hệ thống như thế rất hữu ích trong giai đoạn đầu của quy trình giải quyết vấn đề. Ví dụ, trong năm làm việc

thứ hai của mình, tôi tham gia vào một nhóm hỗ trợ một ngân hàng đầu tư lớn của Phố Wall trong việc tái tổ chức bộ phận công nghệ thông tin. Tất cả các vị trong ban điều hành tại ngân hàng đó đều muốn hệ thống công nghệ thông tin phải được tổ chức lại mà không gây ra bất kỳ thay đổi nào trong việc hỗ trợ những chiếc máy tính của họ. Bộ phận công nghệ thông tin thực sự là một mớ lộn xộn với 600 nhân viên, hàng chục phòng ban lớn nhỏ khác nhau và một mạng lưới báo cáo thông tin làm tôi nhức cả đầu.

Tôi (và những thành viên còn lại trong nhóm) không biết phải bắt đầu từ đâu cả. Nhưng may thay, công ty của chúng tôi vừa phát minh ra một mô hình mới mang tên Tái Cấu Trúc Quy Trình Kinh Doanh và nó cung cấp cho chúng tôi một điểm để khởi đầu. Công ty chúng tôi vẫn còn đang trong quá trình hoàn thiện mô hình này, thế là trong suốt quá trình theo đuổi dự án của ngân hàng, chúng tôi lại thực hiện một khám phá mới cho công ty. Đây là một công việc khó khăn nhưng Tái Cấu Trúc Quy Trình Kinh Doanh đã giúp chúng tôi hoàn tất quá trình tái tổ chức của khách hàng. Nếu không có được một nền tảng để bắt đầu và giúp chúng tôi phát huy hết sức lực của mình, chúng tôi có thể sẽ không bao giờ cất cánh được.

...NHƯNG MỖI KHÁCH HÀNG ĐỀU LÀ DUY NHẤT (KHÔNG CÓ NHỮNG GIẢI PHÁP CHUNG CHUNG)

Hiện tượng có nhiều điểm tương đồng giữa các vấn đề khó khăn trong kinh doanh không có nghĩa là những vấn đề tương tự nhau thì cũng có những giải pháp như nhau. Bạn phải chứng minh giả thuyết ban đầu (hay bản năng) thông qua các phân tích dựa trên thông tin thực tế. Điều này sẽ đặt bạn vào vị thế tốt hơn để những ý tưởng của bạn được chấp nhận.

Nếu tất cả những gì bạn có là một cái búa, thì mọi khó khăn đều như một chiếc đinh vậy. Những nhà phê bình về McKinsey (và công việc tư vấn quản trị nói chung) bảo rằng Công ty dựa trên phong cách quản trị mới nhất khi tìm kiếm giải pháp, đó là một công cụ tư duy ưa thích của công ty.

Ở Công ty, ít nhất thì điều này không đúng. Những phân tích thực tiễn do McKinsey thực hiện đòi hỏi những bằng chứng khắt khe trước khi công ty đưa ra lời tư vấn cho khách hàng. Jason Klein, một cựu quản lý dự án cấp cao của McKinsey, bây giờ là người đứng đầu nhà xuất bản *Field & Sream* và *Outdoor Life* tâm sự như sau:

> Người ta nghĩ rằng Công ty và cả những nhân viên tư vấn quản trị nói chung đều có một câu trả lời được lập

trình sẵn cho mọi tình huống. Ở McKinsey, điều này hoàn toàn không đúng, nếu quả như thế thì công ty chắc chắn sẽ không thành công như ngày hôm nay.

Với rất nhiều vấn đề khó khăn khác nhau, ta cũng chỉ có ngần ấy công cụ, tuy nhiên, bạn phải ứng dụng nó thích hợp. Ví dụ, theo kinh nghiệm của tôi, cứ 10 khó khăn liên quan đến vấn đề giá cả thì 8 trong số đó có câu trả lời là "hãy tăng giá bán". Nếu bạn thực hiện những phân tích dựa trên điều kiện thực tế, đường cong nhu cầu, tính toán điểm hòa vốn, ngân sách... một cách đầy đủ, bạn sẽ thấy rằng hầu như các công ty luôn phải tăng giá bán. Nhưng nếu bạn trả lời như một cái máy, bạn sẽ gặp khó khăn bởi vì câu trả lời có thể là "hãy hạ giá bán".

Và một điều tất yếu để tránh những giải pháp chung chung là hãy cẩn thận, đừng mù quáng tin vào trực giác của mình. Khi bạn có nhiều kinh nghiệm kinh doanh hơn, khi gặp và giải quyết nhiều vấn đề hơn, bạn sẽ có cái nhìn chính xác hơn: hành động nào sẽ có tác dụng và hành động vào không có tác dụng trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Cho dù trực giác của bạn thường mách bảo đúng, nhưng bạn hãy ghi nhận lời khuyên từ cựu Tổng thống Reagan: "Tin tưởng và xác minh". Một giám đốc ngân hàng thương mại từng làm việc tại McKinsey nhận xét như sau:

Một nhà quản lý nhạy bén có nhiều kinh nghiệm trên thương trường có thể thường xuyên đạt được cũng những kết luận mà McKinsey đạt được – trong một khoảng thời gian ngắn hơn – bằng trực giác của mình, nhưng đại đa số các nhà quản lý khác đều không tài như thế. Vì McKinsey tập trung cao độ vào một vấn đề nên nó luôn tìm ra những giải pháp thiết thực mà một nhà quản lý, cho dù là giỏi nhất, cũng không thể làm được. Hầu hết các nhà quản lý đều bỏ lỡ một vài điều bởi vì họ không chịu đầu tư thời gian – cũng bởi vì họ thường không có đủ thời gian.

Vì thế, dẫu tiếng nói ban đầu của bản năng có thể là đúng, nhưng hãy đầu tư thời gian để kiểm chứng trực giác của mình bằng những thông tin thực tế.

ĐỪNG BUỘC THỰC TẾ PHẢI PHÙ HỢP VỚI GIẢI PHÁP CỦA BẠN

Hãy tránh xu hướng xem giả thuyết ban đầu như câu trả lời cuối cùng và quy trình giải quyết vấn đề như giải pháp cho việc chứng minh giả thuyết ban đầu là đúng. Bao giờ cũng để đầu óc trong cơ chế linh hoạt và cởi mở. Đừng biến giả thuyết ban đầu vững chắc thành cái cớ bào chữa cho một lối nghĩ thiếu linh hoạt.

Trong một dự án cho một công ty bảo hiểm lớn, một quản lý dự án đảm bảo với nhóm của mình và cả với khách hàng rằng chìa khóa cho việc khôi phục khả năng sinh lợi của khách hàng chính là hãy loại bỏ hết những "lỗ hổng", đó là hành động chấp nhận yêu cầu bồi thường của khách hàng khi chưa thông qua thương lượng. Ông chỉ định một nhân viên mới xác định tỷ lệ lỗ hổng trong các yêu cầu bồi thường bảo hiểm do hỏa hoạn trong ba năm gần đây. Và cũng như nhiều nhân viên giỏi khác của McKinsey, chàng trai trẻ này làm việc không ngừng nghỉ và hết sức tận tâm với công việc này. Anh tìm tòi nghiên cứu hàng đống hợp đồng bồi thường để tìm những lỗ hổng. Và kết quả là: có rất ít lỗ hổng, ít hơn rất nhiều so với dự đoán của nhóm trưởng.

Thay vì tiếp nhận những dữ liệu này một cách trung thực, như một dấu hiệu cho thấy quản lý dự án cần kiểm tra lại giả thuyết của mình, vị này chỉ đơn giản yêu cầu chàng nhân viên trẻ rà soát lại các hợp đồng bảo hiểm xe ô tô ... tiếp theo là hợp đồng bảo hiểm hàng hải... và đến bảo hiểm kinh doanh. Không một nghiên cứu nào cho thấy tỷ lệ lỗ hổng dự đoán là đúng cả.

Một ngày nọ, vị quản lý dự án này ngồi lại với toàn nhóm tư vấn, trông ông có vẻ chán nản. Người phụ trách công tác liên lạc với khách hàng thò đầu qua ngưỡng cửa phòng họp, lên tiếng hỏi: "Chuyện gì xảy ra vậy, Nick? Có phải chuyện không có đủ lỗ hổng cho ông không?"

Bài học từ mẩu chuyện nhỏ trên chính là, dù giả thuyết ban đầu của bạn có xuất sắc, sáng suốt và độc đáo đến thế nào đi nữa thì bạn cũng luôn phải chuẩn bị tư tưởng để chấp nhận sự thật rằng bạn đã sai. Nếu thực tế chứng minh được điều đó, hãy điều chỉnh theo thực tế. Đừng cố gắng ép chúng phải theo kế hoạch của bạn cũng như đừng ép nồi tròn phải đi cùng với vung méo vậy.

Làm thế nào bạn tránh được cái bẫy này? Phương pháp của McKinsey chính là thỉnh thoảng hãy giãn cách mình ra khỏi mớ công việc thu thập và phân tích thông tin mệt mỏi đang tiếp diễn và tự hỏi bản thân rằng mình đã học được gì trong tuần rồi (hay sau hai tuần, hoặc sau bao lâu, tùy bạn). Thông tin khớp vào từng ô như thế nào so với giả thuyết ban đầu của bạn? Nếu thông tin không phù hợp, thì có thể thay đổi giả thuyết như thế nào? Hãy thực hiện những bước kiểm tra thực tế đơn giản ấy ngay từ bây giờ và bạn có thể sẽ không đi vào ngõ cụt.

Và lưu ý sau cùng mà tôi muốn bổ sung là, câu chuyện này, dù là sự thật hoàn toàn, chỉ nêu lên một ngoại lệ chứ tuyệt đối không phải là quy tắc tại McKinsey, ít nhất là dựa trên những gì tôi đã từng trải qua ở đó. Và vị quản lý dự án ấy từ lâu đã không còn chỗ đứng ở McKinsey rồi.

HÃY CHẮC CHẮN RẰNG GIẢI PHÁP CỦA BẠN PHÙ HỢP VỚI KHÁCH HÀNG

Một giải pháp xuất sắc được đúc kết từ hàng núi dữ liệu và hứa hẹn những khoản lợi nhuận tăng thêm trị giá hàng tỉ đồng cũng trở nên vô dụng nếu khách hàng hay công ty của bạn không thể ứng dụng được. Hãy hiểu rõ khách hàng của mình. Hãy biết được điểm mạnh, điểm yếu và tiềm lực của công ty, những gì các cấp quản lý có thể và không thể làm. Hãy luôn ghi nhớ những yếu tố trên trong đầu khi xây dựng một giải pháp nào đó.

Một cựu quản lý dự án của McKinsey đang làm việc ở Phố Wall đã kể cho tôi nghe câu chuyện này:

> Chúng tôi đang thực hiện nghiên cứu cắt giảm chi phí cho một tổ chức tài chính lớn. Chúng tôi khám phá thấy rằng có một dự án họ đang làm dang dở là liên kết tất cả các văn phòng của họ – có tới hàng trăm cái trên khắp thế giới – qua vệ tinh. Dự án này đã được khởi động từ vài năm trước và họ đã ứng dụng dự án này cho một nửa số lượng văn phòng đó.
>
> Chúng tôi kết luận rằng với công nghệ sẵn có hiện tại, họ có thể làm điều tương tự với một chi phí thấp hơn nhiều nếu sử dụng hệ thống điện thoại truyền thống. Theo tính toán của chúng tôi, họ có thể tiết kiệm được 170 triệu đô la.

Khi chúng tôi trình bày những khám phá của mình trước vị quản lý cao cấp chịu trách nhiệm giám sát và cũng là người đưa chúng tôi vào dự án này, ông nói: "Ừ, điều này thật xuất sắc. Chúng tôi thật sự đánh giá cao cách làm này, nó sẽ giúp chúng tôi tiết kiệm được vài trăm triệu đô la nhưng chúng tôi đã thận trọng cân nhắc hướng đi này rồi và thấy nó quá rủi ro. Các anh phải thấy rằng nguồn lực chúng tôi cũng có hạn và thẳng thắn mà nói, chúng tôi cần những ý tưởng to tát hơn giải pháp này."

Ở một mức độ nào đó, thật không thể tin rằng ông ấy lại không chấp nhận ý tưởng của chúng tôi. Nhưng ở góc độ khác, chúng tôi đã có được những gợi ý có thể tiết kiệm cho công ty nửa tỷ hay thậm chí là một tỷ đô la. Cho nên, khoản tiền tiết kiệm được từ giải pháp của chúng tôi nếu không phải là chuyện vặt vãnh đối với họ thì cũng chỉ là một phần thưởng bậc trung mà thôi. Đó là một phản ứng hợp lý. Nếu tôi chỉ có thể làm ba việc thôi, thì tôi sẽ làm ba việc lớn nhất.

McKinsey tuyển dụng những người có thành tích chuyên môn xuất sắc và chịu tuân thủ theo kỷ luật nghiêm ngặt trong khi phân tích vấn đề và tổ chức giải pháp. Chính nhờ điều này mà bản năng đầu tiên của những Mckinsey-ite (đặc biệt là những nhân viên mới) là phải chạy hết tốc lực làm việc sau khi một giải pháp tốt nhất được thông qua.

Nhưng điều không may là khi những ý tưởng học thuật đối đầu với các thực tế trong kinh doanh, thì thực tế luôn thắng. Công ty có nghĩa là những con người bằng xương bằng thịt với điểm mạnh, điểm yếu và những hạn chế có thật. Và những con người này chỉ có thể làm việc với một nguồn lực có hạn. Có một số việc, thật đơn giản họ không làm được, dù vì lý do chính trị, do thiếu nguồn lực hay khả năng không đáp ứng được.

Là một nhà tư vấn, bạn có trách nhiệm phải biết được những hạn chế của khách hàng là gì, nếu khách hàng chính là ông chủ của bạn, hay chính công việc kinh doanh của bạn, thì trách nhiệm ấy tăng lên gấp đôi. Biết được những hạn chế ấy, bạn phải chắc chắn rằng bất kỳ lời tư vấn nào của bạn cũng đều phải phù hợp với họ.

ĐÔI KHI BẠN PHẢI CHẤP NHẬN RẰNG GIẢI PHÁP ĐỘT NHIÊN LÓE SÁNG TRONG ĐẦU BẠN

Các quy tắc của McKinsey cũng như mọi quy tắc khác đều có ngoại lệ cả. Không phải lúc nào bạn cũng có thể hình thành những giả thuyết ban đầu. Và cũng đôi khi, khách hàng cũng không biết vấn đề mà họ đang gặp phải là gì (đây cũng chính là vấn đề). Những lần khác, phạm vi giải quyết của bạn quá rộng lớn, hoặc quá mơ hồ khiến cho việc bắt đầu từ giả thuyết

ban đầu trở nên vô nghĩa. Và cũng trong nhiều lần khác, bạn tìm ra những hướng đi mới trong khi với vốn kinh nghiệm của mình, bạn không thể tìm được một giải pháp. Đừng hoảng loạn. Nếu bạn tập hợp thông tin và tiến hành phân tích thì giải pháp sẽ đến với bạn.

Hamish McDermott, một cựu quản lý dự án của Công ty đã kể lại câu chuyện như sau:

> Chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu dự án nâng cao năng lực hoạt động của mảng kinh doanh ngoại hối của một ngân hàng lớn, với nhiệm vụ tìm cách cắt giảm chi phí hoạt động của bộ phận hậu cần xuống 30%. Ở giai đoạn đó, tôi không biết phải bắt đầu từ đâu, không có một giả thuyết gì về việc phải làm thế nào đưa các chi phí đó ra khỏi công ty cả. Thẳng thắn mà nói, chúng tôi biết rất ít về cách thức hoạt động của quy trình hậu cần.
>
> Tôi phải phỏng vấn một phụ nữ chịu trách nhiệm chính về quy trình vận hành của bộ phận hậu cần cùng với cấp trên của cô. Cô ta không cố tình bày tỏ nỗi khó chịu mặc dù cảm giác vào lúc đó là như vậy, nhưng cô ấy bước đến và nói, "Trước đến giờ anh chưa từng làm công việc này và anh không biết gì về vấn đề này. Một trong hai điều sau đây sẽ xảy ra. Hoặc anh sẽ quay trở lại với những giải pháp mà chúng tôi không tán thành bởi vì điều đó chắc chắn là sai, hoặc anh phải nghe chúng tôi

và quay trở lại với những gì mà chúng tôi đã biết, trong trường hợp nào thì cũng thế, anh chẳng làm gì thay đổi được tình thế. Chúng tôi biết rằng anh đang ở đây và đang cố tìm cách giải quyết vấn đề này nhưng theo quan điểm của chúng tôi, một việc như vậy chỉ lãng phí thời gian của chúng tôi và tiền bạc của ngân hàng."

Tuy nhiên, cô ấy vẫn cung cấp những dữ liệu mà chúng tôi yêu cầu. Hóa ra một sản phẩm chỉ chiếm 5% doanh thu của công ty lại ngốn gần 50% chi phí. Chúng tôi có thể giải quyết điều này. Họ không biết chuyện này đang diễn ra. Trong những giai đoạn cuối cùng của dự án này, chúng tôi có thể mở rộng phân tích của mình đến các bộ phận kinh doanh khác và chúng tôi dễ dàng vượt quá mục tiêu đã đề ra.

Bài học kinh nghiệm rút ra từ câu chuyện này là giả thuyết ban đầu không phải là một điều kiện tiên quyết để thành công trong việc giải quyết khó khăn. Giả thuyết ban đầu có thể giúp ích cho bạn trong việc tổ chức và đẩy nhanh quá trình tư duy, nhưng nếu bạn không thể tìm ra ngay một giả thuyết, thì cũng đừng vội chán nản. Bất kỳ một McKinsey-ite nào cũng sẽ nói với bạn rằng không một khó khăn kinh doanh nào có thể thoát được sức mạnh của các phân tích dựa trên thực tế. Hãy thu thập đủ thông tin cần thiết, hãy kết hợp chúng bằng tư duy sáng tạo và bạn sẽ tìm thấy được giải pháp.

MỘT SỐ VẤN ĐỀ BẠN KHÔNG THỂ GIẢI QUYẾT... ... DÙ SAO ĐI NỮA, CŨNG HÃY GIẢI QUYẾT CHÚNG

Sau cùng, rất có thể bạn húc phải một bức tường còn cứng hơn cả đầu của bạn nữa. Đừng tiếp tục lao đầu vào, nó chẳng làm gì được bức tường nhưng có thể khiến bạn sứt đầu mẻ trán.

Người thầy không chính thức của tôi tại McKinsey yêu cầu tôi cộng tác cùng anh trong một nghiên cứu được hứa hẹn là thú vị và gay cấn. Khách hàng là một tổ chức tài chính lớn đang gặp khó khăn trong lĩnh vực quản lý đầu tư và phải đối mặt với những thách thức khốc liệt ở phạm vi rất rộng với hàng ngàn nhân viên và hàng tỷ USD. Trong nhóm nghiên cứu của McKinsey lần này có cả người hướng dẫn tôi và cả một vị quản lý dự án mà tôi rất yêu mến. Có vẻ như đây là một công thức hoàn hảo đối với một dự án thú vị nhưng cũng đầy thách thức mà McKinsey đã đảm nhận.

Công thức có vẻ đúng nhưng kết quả thì để lại dư vị cay đắng trong mỗi chúng tôi. Sự chia rẽ đấu đá trong nội bộ ban quản trị của tổ chức tài chính này ngăn cản không cho chúng tôi thực hiện công việc của mình. Những dữ liệu chúng tôi yêu cầu luôn đến không đúng hẹn, hoặc không dùng được, hoặc không bao giờ có. Những người chúng tôi

muốn phỏng vấn thì từ chối không trao đổi với chúng tôi. Những thành viên khác trong nhóm khách hàng thì chỉ chúi đầu vào công việc của mình mà không bận tâm đến việc có tìm ra giải pháp hay không. Chúng tôi phải chịu trận vài tháng trong tâm trạng khó chịu và sau cùng, chúng tôi đành đưa ra lời tư vấn tốt nhất có thể là "hãy tuyên bố chiến thắng" và rút khỏi dự án này.

Kinh nghiệm mà nhóm chúng tôi gặp phải không phải là duy nhất trong lịch sử của Công ty. Con đường giải quyết khó khăn bao giờ cũng đầy trở ngại cả. Những dữ liệu mà chúng tôi cần để chứng minh giả thuyết của mình nếu không thiếu thì cũng không sử dụng được. Đôi khi, đến lúc các công ty nhận thức rõ họ đang gặp khó khăn thì đã là quá muộn, và trước khi McKinsey, hay một ai khác phát hiện ra vấn đề, số phận của công ty đã được phán quyết.

Trở ngại lớn nhất – gã khổng lồ độc ác đứng canh gác cây cầu – chính là quan điểm. Điều đầu tiên cần phải hiểu về quan điểm – và làm thế nào mà nó có thể hỗ trợ hoặc cản trở bạn thực hiện công việc của mình – đó là tất cả mọi hoạt động kinh doanh đều liên quan đến những con người đang hiện hữu. Khi nhìn vào những ô trong sơ đồ của một tổ chức chính là bạn đang nhìn vào những con người bằng xương bằng thịt. Khi dịch chuyển những chiếc hộp này, bạn đang thay đổi cuộc sống của một người nào đó. Một cựu quản lý dự án ở McKinsey từng nhận xét rằng: "Đôi khi, quản lý sự thay đổi cũng có nghĩa là thay đổi phương pháp quản lý."

Khi các nhân viên trong một nhóm của McKinsey tiếp xúc khách hàng, họ bao giờ cũng mang theo bên mình những sự thay đổi. Một số người trong khách hàng chào đón những người mang đến sự thay đổi như một ky sĩ cưỡi bạch mã đến giải thoát cho mình, một số khác lại xem McKinsey như một đạo quân xâm lược, nên họ hoặc là có thái độ tránh né, hoặc chống đối ra mặt; cái cách mà từng cá nhân trong công ty khách hàng nhìn McKinsey còn phụ thuộc vào quyền lực của họ trong công ty. Một người từng là McKinsey-ite nói: "Chả mấy khi có chuyện chúng tôi thực hiện một dự án mà không có một bộ phận nào trong công ty khách hàng chán ghét sự hiện diện của chúng tôi cũng như thật lòng mong muốn chúng tôi có thể đưa ra một giải pháp thật sự."

Trong hầu hết trường hợp, khi nhóm lãnh đạo cao cấp muốn McKinsey tham gia vào một dự án, và đồng thời McKinsey nhận được sự sẵn sàng hợp tác của các nhân viên trong công ty, khi ấy McKinsey chứng tỏ mình rất hiệu quả. Một số người bất mãn cứ liên tục càu nhàu hay thậm chí gây khó dễ cho chúng tôi nữa, nhưng sau cùng họ cũng chấp nhận lý luận của McKinsey nếu không sẽ bị cho ra rìa. Tuy nhiên, thỉnh thoảng trong ban lãnh đạo của công ty có chia phe phái, một nhóm nhỏ muốn mời McKinsey hợp tác, nhưng điều này lại mâu thuẫn với mong muốn của một nhóm quyền lực khác. Và khi khó khăn thực sự xuất hiện, chúng tôi cũng đã có sẵn "bài" để giải quyết.

Bạn có một vài phương án để lựa chọn trong khi đối diện với một vấn đề quá khó khăn.

Xác định lại vấn đề. Bạn có thể nói với khách hàng của mình rằng, vấn đề ở đây là Y, chứ không phải là X. Điều này đặc biệt hữu ích khi bạn biết rằng giải quyết vấn đề Y sẽ mang lại nhiều giá trị hơn trong khi cố gắng giải quyết X sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian và của cải mà không mang lại kết quả gì. Nếu thực hiện sự thay đổi này sớm, bạn đã chứng tỏ một óc phán đoán tuyệt vời, nhưng nếu lại thực hiện điều đó sau một vài tuần theo đuổi phương án ban đầu thì hành động chần chừ ấy là nguyên do của mọi rủi ro.

Thay đổi phương cách tìm kiếm giải pháp. Đôi khi có được một phương án thật tuyệt vời nhưng bạn biết rằng, công ty khách hàng của mình sẽ không thể thực hiện được. Điều này đặc biệt đúng đối với những thay đổi về tổ chức hoặc cơ cấu, dựng lên một công ty có cấu trúc tối ưu là một điều không khó, nhưng ngay cả khi như thế, bạn cũng phải thường xuyên đối diện với những khó khăn về nguồn nhân lực hiện có của công ty. Khi điều này xảy ra với bạn, hãy mở rộng nhận thức về thời gian. Đừng cố thực hiện giải pháp của mình ngay lập tức, bởi khi yếu tố con người được tách khỏi công ty thì bạn có thể chuyển hướng để từng bước đạt đến sự tối ưu.

Hãy vượt qua các vấn đề mang tính quan điểm. Cả những khó khăn liên quan đến quan điểm khác nhau vẫn có thể giải quyết được. Hầu như tất cả những người hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đều có triết lý của riêng mình, ít nhất là trong cách thức quản lý kinh doanh. Họ sẽ phản ứng trước sự động viên khích lệ. Do đó, khi đối mặt với sự chống đối mang tính quan điểm thì điều đó thường có nghĩa là giải pháp của bạn có ảnh hưởng tiêu cực đến một nhân vật nào đó trong công ty. Cho nên, góc nhìn của mỗi người thực chất chỉ là việc người ta hành động vì nồi cơm của bản thân mà thôi.

Để vượt qua các vấn đề quan điểm đối với sự thay đổi, bạn phải cân nhắc xem giải pháp của mình sẽ có tác động như thế nào đến những người trong công ty. Và sau đó, bạn phải gây dựng được một sự đồng tâm nhất trí khi thực hiện những thay đổi có liên quan đến các động lực và yếu tố khác nhau dẫn đến các vấn đề về quyền lợi. Để có thể xây dựng được một sự đồng thuận, có thể bạn buộc phải thay đổi giải pháp của mình để nó dễ được chấp nhận hơn. Hãy làm điều đó và hãy nhớ rằng chính trị là một nghệ thuật của những điều có thể; và sẽ chẳng có gì tốt khi cố gắng tìm kiếm một giải pháp lý tưởng nhưng khách hàng của bạn lại từ chối chấp nhận nó.

3

80/20 VÀ NHỮNG QUY TẮC XOAY XỞ LÚC KHÓ KHĂN

Chương này đề cập đến một số quy tắc mà các nhân viên tư vấn của McKinsey tin tưởng là rất hữu ích trong khi nỗ lực giải quyết những vấn đề khó khăn. Thật khó mà phân loại những quy tắc này. Vì thế, hãy cho phép tôi gọi chúng là "Những Vấn Đề Khác" của tôi.

QUY TẮC 80/20

Quy tắc 80/20 là một trong những chân lý vĩ đại của nghệ thuật tư vấn quản trị, và nói rộng ra là của cả lĩnh vực kinh doanh. Bạn có thể bắt gặp nó ở bất kỳ đâu: 80 phần trăm doanh số đến từ 20 phần trăm nhân viên bán hàng, 20 phần trăm công việc của một thư ký có thể chiếm hết 80 phần trăm thời gian của cô ta, 20 phần trăm dân số nắm giữ 80 phần trăm tài sản. Điều này không phải lúc nào cũng đúng nhưng nếu chú tâm tìm kiếm những bằng chứng của quy tắc 80/20 trong kinh doanh, bạn sẽ có thể tìm ra cách cải thiện nó.

Trong suốt thời gian làm việc ở McKinsey, lúc nào tôi cũng thấy sự hiện diện của quy tắc 80/20 cả và tôi luôn cảm thấy ấn tượng trước tính hiệu quả của phương pháp giải quyết vấn đề này.

Khi tôi thực hiện bài nghiên cứu đầu tiên của mình, đó là những năm tháng tôi còn ngồi trên ghế nhà trường, tôi đã tham gia một nhóm làm việc với một công ty tư vấn lớn ở New York. Ban quản trị công ty muốn McKinsey chỉ cho họ thấy được cách thức gia tăng khả năng sinh lợi của lĩnh vực môi giới cổ phiếu mà công ty đang tham gia, đó là công việc bán cổ phiếu cho các quỹ lương hưu và quỹ tương hỗ lớn như Fidelity và T. Rowe Price.

Khi một khách hàng đặt câu hỏi: "Làm thế nào để tăng lợi nhuận?" Việc đầu tiên McKinsey làm là lùi lại một bước và hỏi: "Lợi nhuận của anh có được từ đâu?" Không phải lúc nào câu trả lời cho câu hỏi này cũng rõ ràng cả, cho dù bạn đã làm việc trong lĩnh vực kinh doanh của mình nhiều năm rồi. Để giúp khách hàng trả lời câu hỏi này, nhóm của chúng tôi phải rà soát lại từng tài khoản khách hàng của từng nhà môi giới và từng nhà giao dịch. Chúng tôi bỏ ra hàng tuần để phân tích hàng núi dữ liệu này từ bất cứ góc nhìn nào có thể có, nhưng khi nhìn lại các con số, điều đầu tiên chúng tôi nhận thấy là:

- 80% doanh thu có được từ 20% nhà môi giới.
- 80% lệnh đặt mua đến từ 20% khách hàng.
- 80% lợi nhuận kinh doanh đến từ 20% nhà giao dịch.

Những kết quả thu được chỉ ra nhiều vấn đề quan trọng trong cách thức phân phối nguồn nhân lực của khách hàng và chúng tôi ngay lập tức phải tập trung giải quyết những khó khăn ấy. Một khi đã bắt đầu đào sâu vào vấn đề, chúng tôi nhận thấy rằng tình huống có phần phức tạp hơn nhiều so với những nhận định đơn giản ban đầu; đó là "80% nhân viên bán hàng đều lười biếng hay không có năng lực" (điểm xuất phát mà chúng tôi chưa từng nghĩ đến.) Đơn cử một ví dụ, chúng tôi khám phá ra rằng ba nhà môi giới hàng đầu của công ty khách hàng quản lý 10 tài khoản lớn nhất. Bằng cách chia đều 10 tài khoản lớn nhất này cho nhiều nhà môi giới khác và bằng cách phân công một nhà môi giới cấp cao

và một nhà môi giới cấp thấp hơn cùng quản lý nhóm ba tài khoản lớn nhất đó, chúng tôi thật sự gia tăng tổng doanh thu từ những tài khoản này. Thay vì chia chiếc bánh thành những phần đều nhau, chúng ta hãy mở rộng kích thước của chiếc bánh. Do đó, quy tắc 80/20 cho chúng ta bước chạy đà tốt khi bắt đầu quá trình giải quyết khó khăn cho khách hàng.

Quy tắc 80/20 hoàn toàn xoay quanh các vấn đề về dữ liệu. Doanh số bán hàng thể hiện qua từng sản phẩm của bạn là gì? Lợi nhuận của các sản phẩm là bao nhiêu? Mỗi nhân viên bán hàng của bạn đóng góp được gì trong tổng doanh thu của công ty? Nếu chỉ tính đến lợi nhuận thì sẽ ra sao? Tỷ lệ thành công của nhóm nghiên cứu là bao nhiêu? Sự phân phối về mặt địa lý của khách hàng công ty là như thế nào? Nếu hiểu rõ về công việc kinh doanh của mình (bạn cần phải biết nếu muốn tồn tại) thì bạn sẽ biết câu hỏi nào cần được đặt ra. Khi có được dữ liệu mà mình cần, hãy đặt nó vào trong bảng tính hay trong cơ sở dữ liệu. Và hãy phân loại chúng bằng nhiều cách. Hãy chơi đùa cùng các con số. Bạn sẽ bắt đầu thấy những mô hình, những nhóm vấn đề dần dần nổi rõ lên. Một số mô hình sẽ làm nổi bật những khía cạnh trong cơ cấu kinh doanh mà có thể bạn còn chưa nhận ra. Chúng có thể là những khó khăn (và thật sự là một khó khăn không nhỏ nếu 80% lợi nhuận của bạn lại đến từ 20 % trong dây chuyền sản xuất) nhưng cũng có thể, chúng chính là cơ hội. Hãy tìm kiếm những cơ hội và cố gắng tận dụng nó.

ĐỪNG ĐUN SÔI CẢ ĐẠI DƯƠNG

Hãy làm việc khôn ngoan hơn, chứ không chúi đầu chúi mũi vào công việc. Có rất nhiều dữ liệu liên quan đến vấn đề của bạn nằm ở đâu đó ngoài kia và có rất nhiều phân tích bạn cần thực hiện. Hãy lờ chúng đi.

McKinsey thu thập lượng thông tin vừa đủ để chứng minh hay bác bỏ một giả thuyết, hoặc để củng cố hay bác lại một phân tích nào đó, và hãy nhớ, chỉ vừa đủ mà thôi. Đó là mặt trái của quá trình phân tích thực tế trong các tình huống kinh doanh. Bất kỳ điều gì nhiều hơn "cái vừa và đủ" cũng là một sự lãng phí về thời gian và công sức trong khi cả hai thứ đó đều là những tài sản quý báu.

Tôi nhận ra bài học này vào một đêm nọ khi tôi đang phác thảo "gói thông tin" về đối thủ cạnh tranh của khách hàng. Tôi đã thu thập được cả núi thông tin và đang cố gắng rút ra một vài hiểu biết mới mẻ về nó. Người quản lý dự án của tôi, Vik, bước vào phòng làm việc, va li và áo khoác trên tay, anh hỏi tôi công việc đã tiến triển tới đâu rồi. Tôi bảo rằng mọi việc đều ổn cả nhưng tôi nghĩ mình cần làm thêm một vài biểu đồ. Anh xem bản thảo của tôi, đọc lướt qua và nói: "Ethan, bây giờ đã là 11 giờ tối rồi. Khách hàng sẽ rất trân trọng bản thảo này. Không ai có thể tiếp thu nhiều hơn những gì anh có ở đây. Ta nghỉ thôi. Định chở hết cát Biển Đông sao." Và chúng tôi cùng đi taxi về nhà.

"Đừng đun sôi cả đại dương" có nghĩa là đừng cố gắng phân tích tất tật mọi thứ. Hãy chọn lọc và đặt ra những ưu tiên cho công việc mà bạn đang thực hiện. Biết khi nào là đủ và hãy dừng lại. Bằng không, bạn sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian và công sức mà chẳng thu được gì to tát, cũng như việc đun sôi cả đại dương mà chỉ để lấy một ít muối mà thôi.

TÌM KIẾM NHỮNG ĐỘNG LỰC CHÍNH

Có rất nhiều yếu tố tác động đến công việc kinh doanh của bạn. Hãy tập trung vào những yếu tố quan trọng nhất, đó là những động lực chính.

Trong bất kỳ buổi họp nhóm nào của McKinsey, khi quá trình giải quyết vấn đề nằm trong khuôn khổ cuộc họp thì bao giờ cũng có một ai đó sử dụng cụm từ không được phù hợp cho lắm: "động lực chính", cụ thể như sau: "Vik, tôi nghĩ đây là những động lực chính gây ra vấn đề này." Thay vì thế, có thể nói theo một cách khác như sau: Có khoảng 100 yếu tố khác nhau tác động tới doanh số bán hàng như thời tiết, niềm tin của người tiêu dùng, giá nguyên liệu thô, vân vân... nhưng ba yếu tố quan trọng nhất là X, Y và Z. Chúng ta hãy bỏ qua những yếu tố còn lại.

Các kỹ sư đều từng học qua Quy Luật Bình Phương Trong Tính Toán. Quy luật này nói rằng đối với mỗi thành phần

trong hệ thống, hay với mỗi phương trình tăng thêm của một vấn đề thì số lượng phép tính cần thiết để tìm ra câu trả lời cho hệ thống sẽ tăng thêm ít nhất là bằng bình phương số phương trình. Nói một cách khác, nếu tính phức tạp của vấn đề tăng lên gấp đôi thì thời gian cần có để giải quyết vấn đề này tăng lên gấp bốn lần, trừ khi bạn tiến hành một số bước đơn giản hóa. Ví dụ như Thái Dương Hệ của chúng ta chứa đựng hàng triệu vật thể và tất cả vật thể đều có tác động của lực hấp dẫn với nhau. Khi phân tích chuyển động của một hành tinh, các nhà thiên văn học bắt đầu bằng việc bỏ qua hầu hết những vật thể không quan trọng.[6]

Tập trung vào những động lực chính có nghĩa là khoan sâu đến tận lõi của vấn đề chứ không phải là tách vấn đề thành từng mảnh hay từng lớp riêng biệt. Sau đó, bạn có thể vận dụng những phân tích thực tế và toàn diện, và khi đó sẽ phát huy được hiệu quả cao nhất giúp bạn tránh rơi vào những lối mòn.

Nếu bỏ qua những điểm yếu về mặt ngữ nghĩa, "những động lực chính" là một khái niệm rất mạnh mẽ. Nó tiết kiệm thời gian và công sức của bạn. Và tránh cho bạn một việc làm to tát, toan tính đun sôi cả đại dương.

---

[6] *Để có những thảo luận kỹ lưỡng về quy luật bình phương trong tính toán và những vấn đề phức tạp khác và cách giải quyết vấn đề, xin tham khảo thêm An Introduction to General Systems Thinking của Gerald M. Weinberg, NXB John Wiley & Sons, 1975,*

BÀI KIỂM TRA THANG MÁY

Hãy hiểu giải pháp (hay sản phẩm, hoặc công việc kinh doanh) của mình thật thấu đáo để có thể giải thích rõ ràng và chính xác cho khách hàng (hoặc nhà đầu tư) của bạn trong 30 giây. Nếu có thể làm được điều đó, thì hiểu biết của bạn về công việc mình đang làm đủ để bạn có thể "bán" đi giải pháp của mình.

Hãy hình dung rằng đã đến lúc thực hiện buổi đại thuyết trình tổng kết lại một dự án. Bạn và nhóm của mình đã thức đến 2 giờ sáng để tập hợp tất cả "quyển sách màu xanh da trời"[7], để đảm bảo rằng mỗi chữ i đều có dấu chấm trên đầu, hay mỗi chữ t đều phải có nét gạch ngang. Tất cả thành viên trong nhóm của bạn đều diện bộ veston sang nhất và cố gắng sao cho có vẻ mặt thật tươi tỉnh, linh hoạt. Các vị quản lý cao cấp của công ty khách hàng trong Fortune 50 ngồi quanh bàn chăm chú lắng nghe từng lời của McKinsey trong căn phòng họp ở tầng cao nhất của tòa nhà chọc trời của công ty với một tâm trạng căng thẳng, ngọ ngoạy không yên. Đột nhiên CEO bước vào phòng, tuyên bố: "Xin lỗi mọi người. Tôi không thể tiếp tục lắng nghe được. Chúng ta đang gặp một cuộc khủng hoảng và tôi cần phải gặp các luật sư của chúng ta ngay lập tức." Rồi ông ấy quay về phía bạn và nói: "Sao anh không cùng đi thang

[7] *Một cách gọi khác của các loại tài liệu thuyết trình của McKinsey vì nó có bìa màu xanh da trời.*

máy xuống với tôi và trình bày cho tôi nghe xem anh đã tìm ra những gì?" Thời gian đi thang máy chỉ mất có 30 giây. Trong khoảng thời gian đó, bạn có thể trình bày hết giải pháp của mình cho vị CEO đó không? Bạn có thể bán giải pháp của mình không? Đó chính là bài kiểm tra thang máy.

Nhiều công ty đã sử dụng bài kiểm tra này (hoặc những thứ tương tự như thế) bởi vì nó là một cách thức tuyệt vời để chắc chắn rằng thời gian của ban quản trị công ty được tận dụng một cách hiệu quả nhất. Procter & Gamble đã yêu cầu các vị quản lý viết những bản ghi nhớ chỉ trong một trang giấy. Các nhà sản xuất phim ở Hollywood thường nói với người viết kịch bản phim rằng "hãy cho tôi một viên đạn" về kịch bản của ông, nếu sau 30 giây, họ thấy có hứng thú với những điều mình nghe được thì tác giả kịch bản sẽ có thêm cơ hội để trình bày nhiều hơn, và có thể, sẽ bán được kịch bản của mình. Jason Klein bắt đầu áp dụng bài kiểm tra thang máy khi ông lên làm chủ tịch của Field & Scream:

> Nhân viên kinh doanh của tôi không thể giải thích về tạp chí của chúng tôi cho khách hàng. Doanh thu từ quảng cáo của chúng tôi giảm dần. Sau đó, tôi phải huấn luyện lại toàn bộ đội ngũ bán hàng của mình bằng bài kiểm tra thang máy. Tôi thách thức họ, xem ai có thể giải thích cho tôi hiểu về quyển tạp chí trong vòng 30 giây. Bài kiểm tra đó đã trở thành một công cụ quý báu cho họ và bộ phận quảng cáo của chúng tôi tăng trưởng đều đặn hằng năm.

Làm thế nào bạn có thể gói gọn khối lượng công việc làm được trong sáu tháng vào chỉ trong nửa phút? Hãy bắt đầu từ những vấn đề mà nhóm của bạn đã tìm thấy. Khách hàng muốn biết lời tư vấn cho mỗi vấn đề và nó đáng giá như thế nào. Nếu bạn có cả đống những lời vàng ý ngọc dành cho họ thì chỉ nên tập trung vào ba lời tư vấn quan trọng nhất mà thôi, đó là những lời tư vấn mang đến cho họ nhiều lợi ích nhất. Đừng lo lắng về những dữ liệu hỗ trợ, bạn có thể nói về điều này khi có nhiều thời gian hơn.

Ví dụ, phân tích của bạn cho thấy rằng một khách hàng hoạt động trong lĩnh vực sản xuất không thể đạt được doanh thu mong muốn bởi vì đội ngũ bán hàng của họ được tổ chức theo khu vực địa lý trong khi lẽ ra, nó nên được tổ chức theo danh mục khách hàng. Bạn có rất nhiều dữ liệu minh họa cho điều này: phân tích đội ngũ bán hàng theo các dạng người mua, thông qua các cuộc phỏng vấn khách hàng, các chuyến kiểm tra cửa hàng bán sỉ và bán lẻ trong cùng một vùng, vân vân...

Khi ở trong cái thang máy đó, bạn chỉ nói với vị CEO rằng: "Chúng tôi nghĩ rằng ông có thể tăng doanh thu thêm 50 phần trăm chỉ sau 3 năm nếu ông nhận thức rằng lực lượng bán hàng của ông cần được phân loại theo nhóm khách hàng. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn. Chúc ông may mắn khi làm việc với các luật sư."

HÃY HÁI NHỮNG TRÁI CHÍN VỪA TẦM VỚI

Đôi khi trong quá trình giải quyết vấn đề, cơ hội đột nhiên xuất hiện hứa hẹn một thắng lợi dễ dàng hơn, và những cải tiến được thực hiện ngay lập tức, thậm chí cả trước khi toàn bộ vấn đề được giải quyết. Hãy nắm bắt những cơ hội đó. Chúng sẽ không tạo ra những chiến thắng vang dội nhưng có thể làm tăng nhuệ khí và mang đến cho bạn danh tiếng khi chứng minh với những người đang theo dõi rằng bạn rất thông minh và thành thạo trong kinh doanh.

Bất cứ khi nào có dịp, nhân viên tư vấn của McKinsey đều áp dụng học thuyết này vào thực tiễn. Rất có thể, khách hàng trở nên thiếu kiên nhẫn trong suốt sáu tháng (hoặc hơn) chờ đợi kết quả và sáu tháng cũng là thời lượng tối đa cho một dự án McKinsey. Cung cấp cho khách hàng một vài kết quả thực tế trước khi kết thúc dự án sẽ giúp giảm tải áp lực cho nhóm thực hiện.

Như trong trường hợp của một khách hàng là công ty môi giới chứng khoán, sau khi đúc kết được một số hiểu biết (nhờ vào quy luật 80/20) từ quá trình nghiên cứu doanh thu và dữ liệu giao dịch, chúng tôi muốn trao đổi những khám phá của mình với ban quản lý cấp cao của bộ phận kinh doanh cổ phiếu. Thế là chúng tôi tổ chức một buổi họp có mặt lãnh đạo của bộ phận này cũng như người đứng đầu

của các đơn vị kinh doanh thuộc các phòng ban khác như: kinh doanh, giao dịch, nghiên cứu, vân vân...

Bởi vì tôi đứng đầu nhóm phân tích dữ liệu nên tôi sẽ thuyết trình về những phát hiện của chúng tôi. Những phát minh này giống như một chiếc búa tạ giáng vào đầu của giới điều hành dày dặn kinh nghiệm "trận mạc" ở Phố Wall. Khách hàng không có ý kiến gì về hoạt động kém hiệu quả của công ty trong thời gian qua.

Bài thuyết trình có hai tác động quan trọng. Đầu tiên, nó đã thuyết phục những nhà điều hành vốn ngay từ đầu đã không mặn mà gì với sự hiện diện của McKinsey trong vấn đề của họ và không tin là chúng tôi có thể giúp họ giải quyết vấn đề. Sau đó, bởi vì tôi đứng ra trình bày về những phát hiện của nhóm nên họ đánh giá tôi rất cao khiến cho công việc của tôi trở nên dễ dàng hơn. Trước cuộc họp, tôi bị xem như một gã khờ khạo vác tấm bằng MBA đi khắp các ngõ ngách trong công ty của họ. Còn sau buổi họp, tôi trở thành một người "hùng" giúp họ giải quyết những khó khăn.

Nhờ vào việc chỉ hái những quả chín nằm vừa tầm với, nhờ vào việc chống lại những cám dỗ để giữ thông tin cho đến buổi thuyết trình quan trọng mang ý nghĩa tổng kết dự án, chúng tôi đã làm khách hàng của mình nhiệt tình hơn, công việc vì thế cũng trôi chảy hơn và chúng tôi cũng cảm thấy hạnh phúc hơn.

Và quy tắc rút ra trong ví dụ trên chính là làm hài lòng khách hàng trong mối quan hệ lâu dài. Khách hàng có thể là người mua sản phẩm của bạn, cũng có thể là người sử dụng dịch vụ của bạn, hay, có thể đó là ông chủ của bạn. Dù khách hàng của bạn là ai thì họ cũng trả tiền để tìm kiếm sự an tâm và để biết rằng họ là ưu tiên hàng đầu của bạn. Ví dụ như bạn đang thực hiện một dự án thiết kế phần mềm trong thời hạn 3 tháng và bạn đã có trong tay tất cả những phần mềm có thể giải quyết một phần của vấn đề trong 2 tuần, hãy trình bày điều này với cấp trên của bạn. Đừng chần chừ. Dù chỉ giải quyết một phần của vấn đề thôi cũng có nghĩa là bạn đã gia tăng được lợi nhuận. Đừng để ai đó nghĩ rằng bạn không nỗ lực hết mình trong khi tìm kiếm một giải pháp toàn diện. Những chiến thắng dù nhỏ như thế cũng giúp ích cho bạn và cho cả khách hàng của bạn nữa.

MỖI NGÀY LẬP MỘT BIỂU ĐỒ

Trong suốt quá trình giải quyết vấn đề, mỗi ngày bạn đều học được một điều mới mẻ. Hãy viết nó ra. Điều này giúp kích thích quá trình tư duy của bạn. Có thể bạn sẽ sử dụng nó, cũng có thể không, nhưng một khi đã đúc kết những điều học được lên giấy trắng mực đen thì bạn sẽ không thể quên chúng.

Lập một biểu đồ mỗi ngày có thể giúp bạn ghi nhớ một điều gì đó rất lâu. Đó là sự thật. Và trong khi tập hợp dữ liệu

để tìm kiếm giải pháp, việc làm này đã chứng minh một cách thuyết phục rằng nó không phải là một việc làm vô ích.

Trong một ngày làm việc điển hình ở McKinsey, bạn có thể bắt đầu bằng một buổi họp ngắn với phương pháp động não vào lúc 9 sáng, sau đó bạn thực hiện một cuộc phỏng vấn khách hàng, rồi một chuyến tham quan nhà máy lúc 11 giờ và ăn trưa nhẹ với giám đốc. Bạn cũng có thể theo lịch trình như trên nhưng chú trọng đến trao đổi với khách hàng nhiều hơn, thêm vào một cuộc họp nhóm vào cuối ngày và sau đó nhanh chóng đến Wharton để tham gia một hội thảo tuyển dụng. Sau tất cả những hoạt động ấy, thật rất dễ lẫn lộn các nhóm thông tin với nhau giống như đổ đủ loại màu mực khác nhau lên một tờ giấy thấm. Cho dù bạn đã ghi chú cẩn thận suốt buổi phỏng vấn, và làm biên bản cho các buổi họp nhóm thì bạn vẫn có thể bỏ sót những điểm quan trọng.

Bạn có thể tránh được việc đó, chỉ cần dành ra nửa tiếng đồng hồ một ngày ngồi lại và tự hỏi: "Ngày hôm nay, ba điều quan trọng nhất mà mình có được là gì?" rồi điền vào một hoặc hai biểu đồ. Một điều cần chú ý dù đó là những suy nghĩ chưa định hình, hay sự sáng sủa gọn gàng của biểu đồ đều không quan trọng. Nếu không thể ghép các thông tin vào biểu đồ được (cho dù bất cứ một McKinsey-ite nào cũng muốn đưa mọi thứ vào biểu đồ), thì chỉ cần viết ra những điểm quan trọng mà thôi. Sau đó bạn cất giữ những biểu đồ này ở nơi nào mà chúng không thể bị thất lạc, nhất là không

vứt lung tung vào trong khay đựng công văn mới đến. Sau này, khi đến giai đoạn phân tích, bạn có thể tận dụng lại những sơ đồ và ghi chú của mình để xem chúng có ý nghĩa gì không, nhiều khả năng có thể ứng dụng chúng để tìm ra giải pháp.

Dĩ nhiên, bí quyết nhỏ này có thể bị lạm dụng quá mức. Như một quản lý dự án làm việc tại Đức của chúng tôi, đêm nào anh ta cũng viết cả một bài thuyết trình. Tôi không khuyến khích cách làm này, nhất là đối với những người còn có một cuộc sống gia đình. Cũng có thể vì người này sống xa nhà, không quen biết ai trong thành phố nên không còn chuyện gì khác để làm ngoài chuyện đó. Lẽ ra anh ta nên nghe theo những gợi ý trình bày trong Phần Bốn.

HÃY BỎ NHỎ NHỮNG ĐƯỜNG BÓNG ĐƠN GIẢN

Bạn không thể làm được tất cả mọi thứ, vì vậy mà đừng cố sức quá. Chỉ làm những gì bạn phải làm, và hãy làm đúng cách. Tốt nhất hãy bắt đầu những cú bỏ nhỏ một cách kiên định còn hơn là cố đánh trúng đích – để rồi đánh mười cú thì ra ngoài hết chín cú.

Không lâu sau khi tôi gia nhập McKinsey, văn phòng ở New York tổ chức kỳ nghỉ tại một khu resort ở ngoại ô. Vào một

ngày nọ, chúng tôi, những nhân viên mới, tách khỏi nhóm người đang say sưa với golf, bắn súng màu và nhấm nháp rượu vang để đến nghe một bài phát biểu. Diễn giả là CEO của một công ty điện tử lớn, khách hàng của Công ty và bản thân ông cũng từng làm việc tại McKinsey. Thông điệp chính của ông là: "Đừng cố gắng đánh quả banh bay ra ngoài khuôn viên này. Hãy đánh những trái đơn giản thôi. Hãy hoàn thành công việc của mình. Đừng cố gắng gánh phần việc của cả đội."

Bài nói chuyện của ông làm tôi kinh ngạc. Nhiều nhân viên của McKinsey dành cả cuộc đời mình trong nỗ lực "phát trái banh bay ra ngoài khuôn viên". Tất cả họ đều tốt nghiệp ở những trường đại học hàng đầu và gặt hái nhiều thành công trong những lĩnh vực khác. Họ muốn chứng tỏ với những nhân viên tư vấn vốn rất tinh ý và đa nghi của McKinsey rằng buổi phỏng vấn xin việc đầu tiên giờ chỉ còn là quá khứ. Trình độ bị mai một sau khi gia nhập công ty đối với họ là một điều lạ lùng nếu không muốn nói là làm cho họ khó chịu.

Phải mất vài năm sau, khi đã thấu hiểu được tầm nhìn của Công ty, tôi mới nhận ra được sự khôn ngoan trong những lời phát biểu của vị CEO ngày nào. Có ba lý do chứng minh những điều ông nói là đúng:

- Không thể tự mình làm mọi thứ cùng một lúc được.
- Nếu bạn từng thành công vang dội một lần, thì những

người chung quanh bạn sẽ mong đợi bạn thực hiện những điều phi thường.

- Một khi bạn không thể đáp ứng những mong đợi, thật khó để lấy lại sự tín nhiệm.

Không thể tự mình làm mọi thứ cùng một lúc. Những vấn đề trong kinh doanh luôn phức tạp, nhất là những vấn đề mà McKinsey phải giải quyết. Nếu bạn không huy động sức mạnh của những thành viên khác trong đội để giải quyết những vấn đề này, bạn đang lãng phí những nguồn lực vô cùng quý giá. Nguyên tắc này được áp dụng từ những nhân viên từ cấp cao đến những nhân viên mới vào làm mà tấm bằng MBA còn chưa kịp khô mực. Chỉ có rất ít người có đủ trí lực và năng lượng để liên tục độc diễn.

Nếu bạn từng một lần thành công, người ta sẽ mong đợi bạn làm được những điều phi thực tế. Giả dụ trong một thời điểm nào đó, bạn thành công bằng nỗ lực của một siêu nhân, những gì bạn làm được vượt xa điều mà người ta mong đợi. Bạn đã đánh được trái banh đó bay ra khỏi khuôn viên và mọi cơ sở lý luận của bạn đều được chứng minh là đúng. Xin chúc mừng. Và dĩ nhiên, kể từ thời điểm đó, sếp hoặc cổ đông của bạn luôn hy vọng lúc nào bạn cũng lập được những kỳ tích như thế.

Một khi không thể đáp ứng các mong đợi, bạn khó có lại sự tín nhiệm. Ở McKinsey, người ta chỉ tính đến những gì bạn

làm được trong dự án mới nhất mà thôi. Nếu dự án gần nhất bạn tham gia cho một kết quả tồi thì cả quá trình phấn đấu trước đây của bạn xem như vô nghĩa. Các quản lý dự án sẽ không muốn bạn tham gia vào nhóm của họ. Bạn sẽ không được mời vào các dự án thú vị, không được tạo điều kiện để trở thành "sao". Và sự nghiệp của bạn tại Công ty bị ảnh hưởng. Hãy chuẩn bị một lá thư xin việc mới.

Điều tương tự cũng xảy ra trong thị trường chứng khoán. Một công ty nhiều tham vọng công bố tỷ suất lợi nhuận mỗi năm là 20% và chứng kiến giá cổ phiếu của nó tăng cao. Nhưng khi công ty đó không đạt được lợi nhuận như mong đợi trong một quý, dù rằng khoảng chênh lệch đó chỉ ít hơn một xu đi nữa thì động lượng của nó cũng xoay chiều. Phố Wall đánh rơi một cổ phiếu như người ra đánh rớt một củ khoai lang nóng vậy và giá cổ phiếu lập tức sụt giảm. Sau đó, cho dù công ty phục hồi được tỉ lệ tăng trưởng thì cũng phải mất nhiều năm nữa nhà đầu tư mới lấy lại niềm tin và tiếp tục đổ tiền vào.

Khi còn nhỏ, tôi có một trò chơi bóng chày mô hình rất tuyệt. Bạn có thể chọn đội mình thích với những cầu thủ thời đó như Carl Yastrzemski, Sandy Koufax, Roberto Clemente và các huyền thoại như Ruth, Cobb, DiMaggio. Mỗi cầu thủ đến một vòng tròn trên tờ giấy có in sẵn các ô: quả đánh đơn, quả đánh kép, quả trúng đích và quả đánh hụt... Kích thước của mỗi ô tùy thuộc vào thành tích thi đấu của cầu

thủ. Để chơi, bạn đặt một vòng tròn xung quanh một que nhỏ, sau đó xoay cái que này, nó dừng lại ở đâu chính là kết quả lần đánh của cầu thủ đó. Có một điều tôi còn nhớ là ông vua của các quả trúng đích như Ruth, DiMaggio và Aaron cũng có khu vực ra bóng lớn nhất.

Chắc cũng nên nói về tính cần thiết của việc đấu tranh có mục đích và nếu có thua thì cũng thua trong danh dự. Nếu Mark McGwire mà có nhiều lần đánh hụt thì cũng không sao cả, miễn là anh ta bù lại bằng nhiều quả trúng đích. Tuy nhiên, trong thế giới kinh doanh, sẽ tốt cho bạn hơn nếu chỉ đánh những cú đơn giản mà thôi.

HÃY QUAN SÁT BỨC TRANH TOÀN CẢNH

Thỉnh thoảng, dù bạn đang làm gì cũng hãy giãn cách ra một chút. Và đặt ra cho mình một số câu hỏi cơ bản như sau: Những điều bạn đang thực hiện sẽ giải quyết vấn đề như thế nào? Nó thúc đẩy quá trình tư duy của bạn ra sao? Đó có phải là thứ quan trọng nhất mà bạn có thể làm trong lúc này không? Nếu không được tích sự gì, tại sao bạn lại làm nó?

Khi nỗ lực giải quyết một vấn đề khó khăn cho khách hàng hay cho công ty của mình, bạn sẽ dễ dàng quên mất mục tiêu chính khi phải đương đầu với vô vàn đòi hỏi trong khi

quỹ thời gian cũng chỉ có từng ấy. Điều này cũng giống như khi bạn bị lún sâu trong một đầm lầy và bị một dòng sông bùn vô hình hút xuống đáy. Phân tích B được thực hiện dựa trên phân tích A, và có vẻ như một phân tích C nào đó sẽ tiếp nối nó. Tuy nhiên, những dữ liệu mới lại đến và lại nảy sinh nhiều phân tích nữa có thể ngốn hết nhiều ngày (hay nhiều đêm) của bạn.

Khi cảm thấy bị ngợp trước tất cả các điều này, hãy chững lại một chút và tìm hiểu xem bạn đang cố đạt được điều gì. Thực chất đó là việc có một cái nhìn tổng quát về "bức tranh toàn cảnh": một tập hợp các vấn đề tạo thành giả thuyết mà bạn đang thực hiện. Những việc bạn đang làm phù hợp với bức tranh trên như thế nào? Một phân tích nào đó có thể đúng về mặt kiến thức, thậm chí rất thú vị nhưng nếu nó không thể đưa bạn đến gần với giải pháp thì trước sau gì đó cũng chỉ là một sự lãng phí thời gian. Hãy hiểu rõ những gì cần ưu tiên trước và thế là quá đủ cho những điều bạn có thể làm được trong ngày. Không có điều gì đáng chán hơn khi xem xét lại công việc đã làm trong ngày, hay trong tuần và nhận ra rằng không những bạn không thể tìm ra câu trả lời cuối cùng, mà điều bạn đang cố theo đuổi hoàn toàn không có giá trị trong việc giải quyết vấn đề trước mắt.

Một cựu quản lý dự án của McKinsey đã nói với tôi rằng: "Có lẽ điều quý giá nhất mà tôi học được trong suốt thời gian làm việc tại Công ty chính là hãy nghĩ về bức tranh

tổng thể để sau đó có thể lùi lại, hiểu rõ bản thân mình đang cố gắng đạt đến điều gì. Sau đó, nhìn lại những gì mình đang thực hiện và hỏi bản thân, "Liệu điều này có thật sự quan trọng hay không?"

CHỈ CẦN NÓI "TÔI KHÔNG BIẾT"

Công ty truyền khái niệm về tính chính trực chuyên nghiệp cho nhân viên mình từ những ngày đầu làm việc và sau này cũng thế. Một khía cạnh quan trọng của tính chính trực chuyên nghiệp chính là sự trung thực với khách hàng, với đồng nghiệp và với chính mình. Sự trung thực thể hiện qua việc thừa nhận những lúc bạn không có một đầu mối nào. Cái giá của việc thừa nhận điều mình chưa biết thấp hơn nhiều so với đối trá.

Đó là một cuộc họp quan trọng diễn ra vào buổi sáng tại văn phòng của khách hàng chúng tôi, một công ty sản xuất thuộc *Fortune 50*. Cả nhóm cùng với John, giám đốc dự án[8] của chúng tôi, người đang trình bày nhiều phần khác nhau của bài thuyết trình. Phần của tôi đã hoàn tất, tôi đã thức đến tận 4 giờ sáng để chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng nên khi đó tôi rất mệt mỏi. Khi phần thảo luận chuyển sang một nội dung

[8] *Nguyên văn ED (engagement director): giám đốc dự án, còn được gọi là thành viên (partner). Giám đốc dự án chịu trách nhiệm nghiên cứu và hầu như giám đốc dự án nào cũng phụ trách nhiều nghiên cứu cùng một lúc. Các thành viên này còn có cổ phần trong Công ty.*

khác, một phần không liên quan nhiều đến công việc của tôi mà tôi cũng không biết nhiều về nó, đầu óc tôi bắt đầu được "điều" đến một nơi thật hạnh phúc mang tên giấc ngủ. Tôi có thể nghe những thành viên khác trong đội thảo luận những vấn đề khác nhau nhưng những lời xôn xao của họ chỉ thoảng qua tâm trí tôi.

Bất thình lình, trạng thái mơ màng của tôi bị đứt quãng khi John quay sang hỏi tôi: "Ethan, anh nghĩ gì về quan điểm của Suzie?" Vì bất ngờ cũng có và vì nỗi sợ hãi do mất tập trung cũng có, tôi cố gắng nhớ lại những gì đã được nói. Những hình ảnh về khoảng thời gian ở Ivy League[9] và trường kinh doanh ùa về chiếm lấy hết tâm trí và tôi chỉ có thể đưa ra vài câu tán đồng vô thưởng vô phạt. Và dĩ nhiên, những gì tôi nói chẳng hề có một chút giá trị.

Nếu tôi nói với John là, "Tôi không chắc, trước giờ tôi chưa từng gặp vấn đề này" thì có lẽ không có chuyện gì xảy ra với tôi cả. Thậm chí cả khi tôi thừa nhận, "Xin lỗi, lúc đó tôi không theo kịp câu chuyện" thì chắc John cũng hiểu thôi bởi vì suy cho cùng, anh ta hay bất kỳ một McKinsey-ite nào khác cũng đều trải qua một kinh nghiệm tương tự. Thay vì làm như vậy, tôi cố gắng ngụy tạo và rốt cuộc tự làm lộ mình.

---

[9] *Chỉ 8 trường tư danh tiếng nhất vùng Đông Bắc nước Mỹ, gồm các trường: Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, Princeton University, University of Pennsyvania, Yale University*

Vài tuần sau, khi dự án kết thúc, toàn đội có một buổi liên hoan cuối cùng. Chúng tôi đến TGI Fridays, ăn bánh khoai tây chiên và nhậu một trận bia ra trò. Quản lý dự án bắt đầu tặng quà cho mỗi thành viên theo một cách vừa suồng sã vừa hài hước. Đến món quà của tôi, ông tặng tôi một khung hình để bàn nhỏ xung quanh một dòng chữ viết theo kiểu chữ đặc biệt của McKinsey và được in rất ngay ngắn: "Chỉ cần nói Tôi không biết."

Đấy là một lời khuyên sâu sắc, và ngày nay khung hình này vẫn còn nằm trên bàn làm việc của tôi.

KHÔNG CHẤP NHẬN CÂU NÓI: "TÔI KHÔNG CÓ Ý KIẾN"

Khi được hỏi dù là một thông tin đơn giản, mọi người đều đưa ra ý kiến của mình cả. Hãy thử hỏi vài câu có chủ ý, bạn sẽ ngạc nhiên trước những gì họ biết. Nếu kết hợp điều này với phương pháp dự đoán mà bạn đã được đào tạo thì bạn đang trên con đường đi đến giải pháp.

Nếu bạn hỏi người khác về công việc kinh doanh của họ mà họ lại nói với bạn rằng "Tôi không có ý kiến", thì đừng bao giờ bỏ đi trong tư thế của một kẻ thất bại. "Tôi không có ý kiến" thật ra đã được mã hóa, nó có nghĩa là "Tôi quá bận không có thời gian suy nghĩ về vấn đề anh đang hỏi" hoặc

"Tôi không nghĩ mình đủ sức trả lời về vấn đề này," hoặc trường hợp tệ nhất là, "Tôi làm biếng quá nên chả muốn nghĩ gì về chuyện này."

Đừng chấp nhận câu, "Tôi không có ý kiến" mà hãy xem nó như một thử thách. Như một thợ điêu khắc có thể biến khối đá hoa cương thành hình thù một con voi bằng cách đục đẽo đi những phần không cần thiết, bạn phải chen ngang vào câu, "Tôi không có ý kiến" bằng những câu hỏi dồn đối phương đến gần câu trả lời hơn.

Khi Jason Klein muốn mua một công ty mới, ông chắc chắn đối thủ cạnh tranh của mình sẵn sàng chi tiền gấp 10 lần mình. Làm thế nào ông có thể chứng minh với ban giám đốc rằng họ nên cấp cho ông một ngân quỹ lớn hơn? Ông yêu cầu nhóm của mình tập hợp bản kê khai lỗ-lãi của đối thủ cạnh tranh, cho biết họ đã chi tiêu vào những việc gì. Ông hồi tưởng lại:

> Đầu tiên, khi tôi đề xuất rằng chúng tôi sẽ thực hiện bảng phân tích này, nhân viên của tôi nói: "Chúng tôi không có ý kiến." Thế là, tôi bèn làm một cuộc thách thức. Tôi hỏi họ có biết đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đã chi tiêu bao nhiêu cho quảng cáo hay không? Họ trả lời là không, nhưng nói thêm rằng họ có thể đưa ra một ước tính có cơ sở. Tôi lại hỏi họ có biết đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đã chi tiêu bao nhiêu cho chi phí sản xuất hay không? Họ trả lời là không nhưng có thể ước

tính được chi phí cho mỗi sản phẩm rồi nhân lên với tổng số sản phẩm được báo cáo. Và công việc tiến triển như thế đó.

Sau cùng, chúng tôi đã tập hợp được một bản báo cáo lãi-lỗ khá hoàn chỉnh được củng cố bởi những giả định vững chắc. Lẽ ra theo dự tính ban đầu thì mọi số liệu đều thấp hơn hai lần, nhưng điều đó thì có quan trọng gì? Điều quan trọng là bản báo cáo này đủ chính xác để những quyết định kinh doanh lúc nào cũng trong trạng thái sẵn sàng.

Một khi bạn không chấp nhận câu, "Tôi không có ý kiến" từ người khác thì bạn cũng không thể cho phép mình phát ngôn câu nói ấy hay mong muốn người khác chấp nhận nó. Đó chính là cái mặt thường không được mong đợi của câu nói, "Tôi không biết". Chỉ cần suy nghĩ hay khảo sát một chút thôi thì bạn sẽ nhận ra rằng mình thật sự biết và có thể khám phá ra một điều gì đó về vấn đề khó khăn (dĩ nhiên là trừ khi bạn ngủ gục vào giữa buổi họp nhóm.)

PHẦN 2

PHƯƠNG PHÁP McKINSEY

GIẢI QUYẾT NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG KINH DOANH

Trong phần một, chúng ta đã thấy được cách McKinsey tư duy như thế nào về các vấn đề khó khăn trong kinh doanh cũng như cách mà McKinsey sử dụng phương pháp phân tích dựa trên thực tế, dưới sự dẫn dắt của giả thuyết và việc phân tích có hệ thống nhằm tìm kiếm giải pháp cho khách hàng. Trong Phần hai này, chúng ta sẽ tìm hiểu Công ty đã ứng dụng phương pháp giải quyết vấn đề của mình như thế nào trong thực tế công việc hằng ngày.

Chúng ta sẽ phân tích một dự án theo trình tự thời gian, bắt đầu là quy trình bán hàng (nhưng trong trường hợp của McKinsey, không cần phải bán gì cả), quy trình tổ chức một nhóm, thực hiện nghiên cứu và động não.

Mục đích của Phần hai này là giúp bạn hiểu được thực tế một dự án của McKinsey được tiến hành như thế nào. Tuy nhiên, tôi hy vọng rằng dự án này sẽ không khiến bạn mất hết sáu tháng làm việc cật lực đến tận 1 giờ sáng để hoàn thành.

4

BÁN MỘT NGHIÊN CỨU

VỀ QUY TRÌNH BÁN HÀNG Ở McKINSEY

Quy trình bán hàng ở McKinsey không giống với bất kỳ quy trình nào của một công ty nào khác bởi vì tất cả các McKinsey-ite đều sẽ nói với bạn một điều, Công ty không bán một cái gì cả. Có thể là Công ty không bán hàng nhưng doanh thu vẫn đều đặn chảy về với số lượng ngày càng tăng. Cho nên, có một điều gì đó ở McKinsey mà bạn cần học tập, về cách bước qua cánh cổng của khách hàng.

Tuy đặt được chân qua cánh cửa và tiếp thị được những kỹ năng giải quyết vấn đề của mình, nhưng bạn mới chỉ đi được nửa chặng đường của cuộc chiến. Bạn cần phải tập trung phương pháp giải quyết vấn đề trọn gói theo một cách có thể đảm bảo thành công cho mình. McKinsey đã học được một hoặc hai điều gì đó về việc này. Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu triết lý kinh doanh của McKinsey cũng như việc làm cách nào sắp xếp một dự án nhằm giải quyết vấn đề trong kích cỡ và phạm vi có thể quản lý được.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BÁN HÀNG TRONG KHI KHÔNG CÓ HÀNG ĐỂ BÁN

Các vấn đề trong kinh doanh cũng giống như loài chuột vậy. Chúng di chuyển âm thầm và bạn không thể nhận ra cho đến khi chúng bắt đầu khoét vào miếng phô mai của bạn. Chỉ tạo ra những cái bẫy chuột tốt hơn thì không thể khiến thế giới phải tìm đến bạn mà học tập được. Những nhà không có chuột sẽ chẳng thèm để ý cho đến khi chuột bắt đầu xuất hiện, khi đó, họ mới quan tâm đến việc bạn có một cái bẫy chuột. Câu chuyện này nghe có vẻ giống như kiểu suy tư của một thiền sư (hay có thể là từ một nhân viên tư vấn quản trị ở California). Nhưng đôi khi cách hay nhất để bán được một sản phẩm hay dịch vụ không phải là lao vào nhà khách hàng với một mớ sản phẩm mẫu trong tay. Bạn chỉ cần đến đó vào đúng thời điểm, và chắc chắn rằng những người thích hợp với sản phẩm sẽ biết bạn là ai.

Một tối nọ, vào lúc khoảng mười giờ, tôi đến văn phòng của Dominic, giám đốc dự án phụ trách nhóm chúng tôi, để lại một số tài liệu mà tôi biết ông sẽ muốn xem qua vào sáng hôm sau. Thật đáng ngạc nhiên, ông ta vẫn còn ngồi bên bàn làm việc. Khi tôi hỏi vì sao ông ở lại trễ vậy, ông bảo mình có một "cuộc biểu diễn sắc đẹp" trước một khách hàng tiềm năng vào ngày mai.

Trước khi ra về tôi nói, "Chúc ông may mắn. Tôi hy vọng ông có thể bán cho họ dự án này."

Nhưng ông đáp lại, "Không, không. Hãy nhớ rằng, McKinsey không bán thứ gì hết."

Lời nói quả quyết của ông nghe có vẻ kỳ lạ. Sao có chuyện một công ty đạt đến quy mô như McKinsey lại không bán một thứ gì? Nhưng, điều này hoàn toàn đúng. Khía cạnh văn hóa lạ kỳ này của McKinsey bắt nguồn từ những nhà sáng lập Công ty vốn xuất thân từ các công ty kế toán và điều luật "giày trắng" trước Thế chiến thứ hai. Vào thời ấy, người ta coi việc các công ty dịch vụ chuyên nghiệp mà lại quảng cáo hay "rao bán" công việc kinh doanh của mình là một hành động tự hạ thấp giá trị.

Nửa thế kỷ đã trôi qua nhưng phương châm kinh doanh không bán hàng của McKinsey vẫn không hề thay đổi bởi vì Công ty rất thành công trong lĩnh vực tư vấn kinh doanh. Không một vị nào trong ban lãnh đạo công ty phải gọi những cú điện thoại giao dịch đến văn phòng của Bill Gates hay Ted Turner hỏi xem họ có gặp vấn đề khó khăn nào cần giải quyết hay không. Công ty cũng không hề quảng cáo trên *Forbes* hay *Barron's*, hai tờ báo nắm giữ 50 % quảng cáo của lĩnh vực viễn thông. Và mặc dù lợi ích mà các đối tác (giám đốc dự án) phụ thuộc rất nhiều vào khối lượng kinh doanh mà họ mang về cho Công ty, nhưng không một ai đi ra ngoài gõ cửa từng doanh nghiệp cả. Công ty chờ cho điện thoại tự reo.

Và điện thoại đã reo, nhưng không phải vì McKinsey bán hàng, mà vì McKinsey đã *tiếp thị*. Công ty thực hiện điều này bằng nhiều cách khác nhau nhưng tất cả đều được thiết kế để chắc chắn rằng mỗi khi một vị điều hành cấp cao nào đó quyết định rằng cô ta có một khó khăn cần giải quyết thì một trong những cú điện thoại đầu tiên mà cô gọi chính là đến văn phòng địa phương của McKinsey. Công ty đều đặn cho xuất bản sách và các bài báo, một vài quyển trong số đó gây ảnh hưởng rộng như quyển *In Search Of Excellence* (Đi tìm sự hoàn hảo) của Peters và Waterman.[10] McKinsey còn xuất bản tạp chí chuyên ngành riêng của mình, *The McKinsey Quarterly*, dành tặng cho khách hàng của Công ty, cũng như những nhân viên từng làm việc cho Công ty mà nhiều người trong số đó đang giữ chức vụ chủ chốt trong những công ty khách hàng tiềm năng. Công ty cũng mời (và cũng được) nhiều nhà báo đưa tin. Nhiều vị giám đốc hay người chung vốn, đối tác của công ty được cả thế giới biết đến như là những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực của họ. Điển hình là Lowell Bryan, người đã tư vấn cho các Ủy ban Ngân hàng của Quốc hội và Kenichi Ohmae (vừa rời khỏi công ty không lâu), một bậc thầy trong thế giới kinh doanh có biệt danh trong tiếng Nhật là "Keiei no Kamisama", nghĩa là Thần Quản trị.

---

[10] *Nguyên bản: Thomas J. Peters và Robert H. Waterman, Jr., In Search Of Excellence: Lessons from Americans Best-Run Companies (New York: Harper&Row, 1982)*

McKinsey vẫn duy trì mạng lưới thông tin liên lạc khổng lồ với những khách hàng tiềm năng. Công ty khuyến khích những đối tác của mình tham gia vào các "hoạt động ngoại khóa" như có chân trong ban giám đốc của những tổ chức từ thiện, văn hóa và các viện bảo tàng mà nhiều thành viên trong các ban ấy cũng đang giữ vị trí điều hành ở công ty khách hàng hiện tại lẫn tiềm năng. Nhân viên tư vấn của McKinsey cũng tham gia các hội nghị. Những cuộc họp mặt đặc biệt với khách hàng cũ cũng là dịp các đối tác có thể kiểm tra hiệu quả của những dự án mà McKinsey thực hiện trong quá khứ và đồng thời cũng để chứng minh với các đối tác rằng công ty luôn duy trì "thái độ sẵn sàng chia sẻ" khi có bất cứ khó khăn nào phát sinh trong các khách hàng.

Những nỗ lực đó không thể hiểu là hành động bán hàng được nhưng nó đảm bảo rằng những người thích hợp luôn biết rằng Công ty bao giờ cũng có mặt. Và điều này khiến điện thoại vẫn liên tục reo.

Nếu bạn bán hàng, thì chắc chắn bạn sẽ phải thực hiện những cú điện thoại chào hàng. Đối với một số người đó là niềm vui trong việc bán hàng. Nhưng dẫu vậy cả những người bán hàng trực tiếp gõ cửa từng nhà xuất sắc nhất cũng cần phải biết cách tiếp thị.

Có thể bạn không cùng nằm trong ban quản trị của một tổ chức từ thiện với nhà tỉ phú Warren Buffett, nhưng bạn

vẫn có thể tìm ra cách kết nối với các khách hàng hiện tại và tiềm năng. Các Hội chợ thương mại, hội nghị thậm chí đến những quán bar thích hợp cũng tạo cơ hội cho bạn chắc chắn rằng người ta biết bạn là ai. Trong lĩnh vực kinh doanh của bạn có một loại tạp chí chuyên ngành nào không? Các tạp chí dạng này luôn tìm kiếm bài viết từ những chuyên gia trong ngành. Vì thế, hãy viết một bài báo thật chất lượng và tên của bạn sẽ xuất hiện trước mặt những người mà thậm chí chưa từng nghe nói đến bạn. Và cũng nên gặp mặt đối thủ cạnh tranh của bạn. Đối thủ cạnh tranh ngày hôm nay có thể thay đổi công việc trở thành khách hành trong tương lai. Hãy chắc chắn rằng họ biết bạn. Tất cả những điều này bảo đảm rằng tên của bạn là một trong những cái tên mà khách hàng nghĩ đến đầu tiên khi họ cần giúp đỡ.

HÃY CẨN THẬN VỚI NHỮNG GÌ BẠN HỨA: ĐƯA RA LỜI HỨA HẸN

Khi xây dựng một dự án, cho dù là một dịch vụ mà bạn đã bán với tư cách một nhân viên tư vấn hay một vấn đề nội bộ mà bạn được chọn để giải quyết, đừng bao giờ cố gắng làm việc gì quá sức mình. Hãy thiết lập những cột mốc quan trọng mà bạn cần đạt được. Với cách làm ấy, bạn sẽ có được những mục tiêu có thể đạt được và khách hàng cũng sẽ cảm thấy hài lòng.

Khi khách hàng tìm đến McKinsey thì bao giờ cũng với một khó khăn nào đó, họ muốn rằng vấn đề đó đã được giải quyết từ ngày hôm qua và không thiệt hại gì cả. Nhưng may thay, hầu hết khách hàng đều nhận ra rằng, mong muốn của họ có phần không thực tế. Tuy nhiên, khi đưa ra lời hứa, McKinsey (mà thông thường là những người phụ trách như giám đốc phục vụ khách hàng[11] hay giám đốc dự án) thường đối diện với một áp lực lớn phải mang về kết quả tối ưu trong thời gian tối thiểu. McKinsey tính phí theo giờ, và tiền trả cho mỗi giờ không hề rẻ.

Giám đốc dự án (hay bất kỳ ai khác đưa ra một lời hứa) đều đứng giữa một bên là khách hàng và yêu cầu của họ và bên kia là nhóm thực hiện dự án. Nhóm nhân viên thực hiện có thể dồn sức làm việc trong một khoảng thời gian nhất định trước khi chất lượng công việc bắt đầu đi xuống. Tất cả các nhân viên tư vấn của McKinsey nói chung đều có thể làm việc rất tích cực hăng hái trong một giai đoạn nhất định của dự án nhưng ai cũng chỉ đến một giới hạn nào đó, họ cũng có cuộc sống riêng tư mà ít nhất họ cũng đôi lần muốn tận hưởng. Thách thức dành cho một giám đốc dự án là làm thế nào để cân bằng giữa mong muốn và giới hạn ngân sách của khách hàng với những giới hạn của nhóm thực hiện.

---

[11] *Nguyên văn DCS (Director of client services); giám đốc dịch vụ khách hàng, có chức năng tương tự giám đốc. Người này chịu trách nhiệm toàn bộ về mối quan hệ với khách hàng. Những vị giám đốc này nắm giữ cổ phần Công ty lớn hơn những giám đốc dự án đơn thuần. Giám đốc dịch vụ khách hàng ở nấc thang cao nhất trong hệ thống cấp bậc của McKinsey.*

Một sự tổng hợp lý tưởng cho hai lực lượng đối nghịch nhau là một dự án dành cho một đội gồm từ 4 đến 6 người hoàn thành trong từ 3 đến 6 tháng và có thể cung cấp cho khách hàng những kết quả xác thực.

Bởi vì nhân viên Công ty chủ yếu làm việc trong trụ sở của khách hàng nên hầu như các chuyên gia này lúc nào cũng phát hiện ra nhiều vấn đề mới mà về sau sẽ có lợi cho McKinsey. Những vấn đề này sẽ được xác định vào thời điểm khác và trong một dự án khác. Do đó, các dự án của McKinsey sẽ tạo ra công cuộc kinh doanh mới theo ý muốn của chính Công ty. Như vậy, trong chừng mực khách hàng còn cảm thấy hài lòng với kết quả mà công ty thực hiện, thì khi đó, McKinsey sẽ còn rất nhiều những công việc mới (mà công ty không cần thiết phải cạnh tranh để có được.)

Là một tổ chức, McKinsey đặc biệt giỏi trong việc xác định khối lượng công việc mà nhóm thực hiện cần hoàn tất trong một khoảng thời gian nhất định của dự án. Những giám đốc dự án giỏi nhất có thể cân bằng những đòi hỏi căng thẳng của khách hàng và nhóm thực hiện một cách đúng đắn nhất, một mặt họ nói với khách hàng của mình rằng: "Chúng tôi sẽ làm việc những X, Y này. Chúng tôi có thể làm tiếp Z, nhưng như thế sẽ giết chết nhóm của tôi", mặt khác, họ nói với nhóm thực hiện: "Xem này, chúng ta đã hứa với khách hàng là chúng ta có thể làm Z, cho nên chúng ta phải thực hiện bằng được." Sau đó, họ làm việc đến giới

hạn của nhóm đồng thời cũng cho khách hàng cảm giác đồng tiền họ bỏ ra mang về giá trị thực sự, thậm chí còn vượt quá cả mong đợi của họ nữa.

Dĩ nhiên, không phải giám đốc dự án nào cũng tài giỏi như thế. Trong khoảng thời gian tôi còn làm việc tại McKinsey, nếu một giám đốc dự án nào đó bị mang tiếng là hứa hẹn quá nhiều với khách hàng và đưa cả đội vào chỗ chết thì họ thường bị xa lánh. Cùng với họ là những quản lý dự án vẫn còn mơ hồ về bản chất xác thực của sản phẩm cuối của quá trình nghiên cứu và giao phó công việc cho cả nhóm tự định đoạt.

Kinh nghiệm tại McKinsey đã cho bạn bài học gì về việc xây dựng dự án giải quyết vấn đề? Nếu bạn là một nhân viên tư vấn đang thực hiện một bản đề xuất cho khách hàng bên ngoài, thì câu trả lời dành cho bạn cũng đơn giản thôi: Đừng gắng sức làm những việc mà bạn (và nhóm của bạn) không thể thực hiện nổi và phải biết được sản phẩm cuối cùng của mình là gì.

Nếu cấp trên bước vào văn phòng của bạn và nói: "Chúng ta có một khó khăn nhỏ, tôi muốn anh hình thành một nhóm để giải quyết", khi đó, bài học dành cho bạn phức tạp hơn một chút. Đừng vội vàng nhận công việc đó mà không suy nghĩ khi nói: "Chắc chắn thưa sếp". Nếu bạn làm như thế, có thể bạn đã chuẩn bị sẵn cho mình một thất bại.

Trước khi bắt tay vào nghiên cứu vấn đề, hãy có một cảm giác về quy mô của vấn đề trước đã. Đó có phải là khối lượng công việc mà bạn và nhóm của bạn có thể hoàn thành trong khoảng thời gian được giao hay không? Nếu không, hãy yêu cầu thêm thời gian hoặc tốt hơn hết là hãy ngồi lại với cấp trên và chia vấn đề ra thành từng gói nhỏ hơn. Tìm hiểu xem sản phẩm cuối của từng gói nhỏ đó có thể là gì: một lời tư vấn, một kế hoạch bổ sung hay một thiết kế sản phẩm mới, vân vân... Xác định những nguồn lực cần thiết để đạt được mục đích và yêu cầu cấp trên cam kết rằng bạn sẽ có những gì mà bạn yêu cầu. Thực hiện tất cả điều này trước có thể giúp bạn tránh được những tai họa có thể có sau vài tháng chạy dự án.

Xây dựng một dự án hoàn chỉnh ngay khi mới bắt đầu có thể không đảm bảo một thành công chắc chắn nhưng ít nhất, nó cũng mang đến cho bạn một khởi đầu đúng.

5

TẬP HỢP MỘT NHÓM

VỀ NHỮNG ĐỘI NHÓM Ở McKINSEY

Ở McKinsey, bạn không bao giờ làm việc đơn độc cả. Mọi vấn đề ở Công ty đều diễn ra theo nhóm, từ những công việc nơi tiền tuyến như các dự án làm việc với khách hàng đến công việc ra quyết định chỉ mang tính nội bộ trong công ty. Nhóm nhỏ nhất mà tôi từng làm việc gồm có tôi và quản lý dự án, chúng tôi thực hiện một dự án cho một nhà hát kịch tại New York. Ngược lại, đối với những khách hàng lớn nhất của công ty thì phải có vài nhóm 5 hay 6 người cùng làm việc với nhau, những nhóm này tạo thành "siêu nhóm". Đầu thập niên 90, các thành viên của siêu nhóm AT&T quyết định gặp mặt để thảo luận công việc, các trụ sở chính của công ty đều không có phòng họp nào đủ lớn để chứa tất cả mọi người, nên họ đã phải thuê phòng ở khách sạn New Jersey.

McKinsey tin tưởng vào hoạt động của nhóm bởi vì đó là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề mà các khách hàng của Công ty đang gặp phải. Đó là những vấn đề quá phức tạp nên một cá nhân không thể giải quyết được, ít nhất là tính

theo tiêu chuẩn cao của Công ty. Nhiều người có nghĩa là thêm nhiều cánh tay cùng thu thập và phân tích dữ liệu nhưng quan trọng hơn cả, là có nhiều bộ óc để hiểu được những dữ liệu này nói lên điều gì. Nếu gặp những vấn đề phức tạp trong quá trình kinh doanh, bạn cũng có thể tập hợp một nhóm để giúp bạn giải quyết chúng. Khi đối diện với những công việc phức tạp, nhiều cánh tay không chỉ giúp san sẻ công việc mà còn tạo ra một kết quả tốt hơn.

Công ty đã phát minh ra một số chiến lược tập hợp, duy trì và phát huy tính hiệu quả cao trong hoạt động của các nhóm. Trong chương này, bạn sẽ học cách chọn lựa những người thích hợp cho nhóm của mình. Bạn cũng khám phá ra một vài mẹo để giúp nhóm của mình luôn thoải mái và hiệu quả dù làm việc dưới nhiều áp lực.

TẬP HỢP ĐÚNG CÁCH

Bạn không thể ngẫu nhiên chọn đại bốn người vào một nhóm, giao cho họ một vấn đề và trông chờ họ giải quyết. Hãy tìm ra những kỹ năng và tính cách phù hợp nhất với dự án của bạn. Và sau đó, hãy lựa chọn những người cùng chung sức với mình một cách cẩn trọng.

Để thành công trong giải quyết vấn đề, bạn phải chọn lựa nhóm của mình một cách cẩn thận, đạt được sự hài hòa cao nhất về con người với những nguồn lực sẵn có. McKinsey hưởng lợi rất nhiều từ nhóm tư vấn gồm những cá nhân tài năng, thông minh đến từ khắp nơi trên thế giới, những người mà từng điểm mạnh, điểm yếu đều được công ty theo dõi sát sao. Cho dù với tất cả những lợi thế như vậy, các quản lý dự án và giám đốc dự án đều phải học nghệ thuật chọn nhóm. Kinh nghiệm của họ có thể giúp bạn, thậm chí khi bạn không đòi hỏi một mức độ nguồn lực tương tự.

Các McKinsey-ite đều phải đăng ký theo học một hoặc hai lý thuyết chọn nhóm. Lý thuyết đầu tiên nói rằng sức mạnh trí tuệ là tất cả, vì thế hãy tìm kiếm những người thông minh nhất cho vào đội của bạn, bất chấp kinh nghiệm hay vấn đề vệ sinh cá nhân của mỗi người. Lý thuyết thứ hai cho rằng điều quan trọng là kiến thức và kỹ năng chuyên môn, vì chỉ số IQ cao được xem như một điều hiển nhiên ở

Công ty, tất cả các nhân viên tư vấn của McKinsey đều thông minh cả, nếu không, họ không có lý do có mặt ở đây.

Không một lý thuyết nào là hoàn toàn đúng cũng như hoàn toàn sai cả. Tính đúng đắn và phù hợp trong chọn lựa nhóm thay đổi từ vấn đề này sang vấn đề kia và từ khách hàng này sang khách hàng khác. Một số vấn đề chỉ chịu khuất phục trước sức mạnh của sự phân tích. Ví dụ, nếu đứng trước một núi thông tin phức tạp mà bạn cần phải giải mã thì bạn sẽ cần phải tìm ngay ra hai hoặc ba người giỏi nhất với những số liệu mà bạn có thể tìm ra, bất kể việc họ vừa đến vừa nhai kẹo cao su hay không. Mặt khác, nếu bạn quản lý một quá trình tái tổ chức và trong suốt quá trình đó bạn cần đưa ra rất nhiều quyết định quan trọng, bạn sẽ muốn có một ai đó trong nhóm mình có kỹ năng và kinh nghiệm quản lý nhân sự để thực hiện những thay đổi.

Bài học quan trọng khác về lựa chọn đội nhóm bắt đầu từ quy trình lựa chọn nhóm của McKinsey. Khi một dự án bắt đầu, một quản lý dự án hay giám đốc dự án sẽ lựa chọn nhóm của mình từ những nguồn sẵn có. Vị "quản lý quá trình phát triển của nhân viên" hay giám đốc văn phòng sẽ cho họ biết những ai có thể làm được đồng thời cung cấp cho họ một danh sách liệt kê kinh nghiệm của mỗi ứng viên và các chỉ tiêu đánh giá về họ dựa trên khả năng phân tích, kỹ năng quản lý khách hàng, vân vân... Sai lầm lớn nhất

trong khi chọn nhóm là bắt nguồn từ việc phụ thuộc hoàn toàn vào những đánh giá chỉ mang tính bề nổi. Một quản lý khôn ngoan luôn trao đổi với các thành viên tiềm năng trước khi tuyển chọn họ vào nhóm.

Mở rộng ra, nếu bạn ở trong tình huống phải chọn cho mình một nhóm trước khi bắt tay vào thực hiện dự án, thì đừng bao giờ chấp nhận một người chỉ đơn giản vì thiên hạ cho là người đó giỏi. Hãy trực tiếp gặp mặt. Hãy trò chuyện với họ và xét xem phía sau những lời tiến cử về họ là gì. Có thể trong dự án gần đây nhất, Sally chỉ gặp may thôi. Hay cũng có thể Pete là cháu của CEO và người quản lý của anh không dám nói sự thật về anh. (Dĩ nhiên, nếu anh ta là cháu của CEO thì bạn cũng nên có quan hệ tốt với anh ấy). Và cũng có thể Carol cực kỳ thông minh, sắc sảo nhưng chỉ sau 15 phút nói chuyện với cô ấy, bạn sẽ biết rằng cô ta sẽ làm bạn điên đầu nếu cô ta là thành viên trong nhóm.

Hãy nhớ rằng, nếu bạn đủ may mắn để có quyền chọn những người cùng chung chiến hào với mình thì hãy lựa chọn thật khôn ngoan.

MỘT NHÓM NHỎ ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC CÓ THỂ ĐI ĐƯỜNG DÀI

Có một điều mà ai cũng công nhận là một nhóm sẽ hoạt động hiệu quả hơn và các thành viên trong nhóm cũng vui vẻ hơn nếu mọi người cùng kề vai sát cánh bên nhau. Với tư cách trưởng nhóm, bạn cần nỗ lực phát triển mức độ gắn kết giữa các thành viên, và hãy chắc chắn rằng, bạn không xem đó là một chuyện vặt vãnh.

Đối với mỗi McKinsey-ite, những hoạt động tăng mức độ gắn kết của nhóm là một điều bắt buộc. Sau khi dự án tiến hành được một giai đoạn, có thể nhóm của bạn sẽ cùng ra ngoài dạo chơi một vài lần, có thể là đến một nhà hàng ngon nhất thành phố, xem một buổi hòa nhạc hoặc một trận bóng, tất cả chi phí do McKinsey (nhưng suy cho cùng là do khách hàng) đài thọ. Có quản lý dự án thậm chí còn dẫn cả nhóm ông đi nghỉ dài ngày ở Florida.

Là một trưởng nhóm, câu hỏi được đặt ra là các hoạt động củng cố tinh thần đoàn kết được đánh giá nghiêm túc đến mức độ nào. Sau khi trao đổi với một số cựu McKinsey-ite và dựa trên kinh nghiệm của bản thân, tôi cũng tìm được câu trả lời là không nhất thiết phải quá nghiêm trọng. Một hoạt động gắn kết nhóm đơn giản có thể phát huy tác dụng lâu dài. Là trưởng nhóm, bạn còn có một nhiệm vụ quan trọng

hơn là theo dõi tinh thần của nhóm (xem phần tiếp theo). Một cựu quản lý dự án cao cấp, Abe Bleiberg nói:

> Tôi không chắc sự gắn bó của một nhóm là điều quan trọng nhất. Cái chính là các thành viên trong nhóm có phối hợp hiệu quả với nhau hay không; và điều này có thể xảy ra, cũng có thể không trong từng giai đoạn cụ thể của dự án. Việc một người cảm thấy bản thân mình và ý kiến của mình được tôn trọng cũng quan trọng không kém.
>
> Những hoạt động củng cố sự gắn kết trong một nhóm không thể hiện trong việc bạn có dẫn nhóm của mình đi ăn với số lần cần thiết không. "Các bạn có cùng nhau đi xem phim không? Các bạn có đi xem xiếc với nhau không?" Hầu hết mọi người, kể cả những người hết lòng vì công việc cũng muốn có một cuộc sống riêng tư, muốn được ở cùng gia đình mình. Tôi nghĩ điều đó còn quan trọng hơn việc rủ nhau đi xem xiếc.

Nếu các thành viên trong nhóm có khuynh hướng chung lưng đấu cật với nhau, thì hầu như lý do chính là do công việc chung. Một nhóm điển hình của McKinsey làm việc trung bình từ 10 đến 14 tiếng một ngày cộng thêm cả một ngày nghỉ cuối tuần làm việc trong văn phòng nữa. Thời gian như thế cũng là nhiều cho các hoạt động gắn bó giữa các thành viên với nhau. Hơn nữa, đối với những dự án mà cả nhóm phải làm việc xa nhà thì họ thường xuyên dùng

bữa cùng nhau. Trong trường hợp ấy, sao một trưởng nhóm như bạn còn muốn "chiếm dụng" thêm thời gian của họ? Một khi các thành viên không có hứng thú tham gia những hoạt động giao lưu nữa thì một bữa tối ngon lành liệu có thể giúp ích được gì? Nó có thể giúp công việc đang xấu trở nên tốt được không?

Vì vậy, khi đứng đầu nhóm, hãy chọn lựa những hoạt động mang tính hội hè giao lưu một cách cẩn thận. Hãy tạo điều kiện làm sao để "những người có ý nghĩa đặc biệt" với từng thành viên trong nhóm cũng cùng tham gia; điều này cho phép người thân của những "chiến sĩ" của bạn biết rõ người yêu quý của mình tức là cộng sự của bạn, đang làm gì, và nó cũng giúp bạn hiểu thêm về các khía cạnh khác trong cuộc sống của các thành viên. Điều quan trọng hơn cả là hãy tôn trọng thời gian của đồng đội mình. Một cựu nhân viên của McKinsey lưu ý rằng ở McKinsey, một bữa tối ngon nhất của nhóm chính là bữa trưa của ngày hôm sau, điều này cho thấy vị quản lý dự án vẫn biết rằng nhân viên của ông ta cũng có cuộc sống cá nhân.

ĐO NHIỆT ĐỘ CỦA NHÓM ĐỂ GIỮ VỮNG TINH THẦN LÀM VIỆC

Giữ tinh thần làm việc cho nhóm chính là một nhiệm vụ xuyên suốt của bạn. Nếu bạn không làm điều này, nhóm của bạn sẽ không hoạt động hiệu quả. Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu được nhóm của mình có những cảm xúc gì.

Trong khoảng thời gian còn làm việc ở McKinsey, tôi đã tham gia hai dự án mà không mang lại kết quả tốt. Cả hai dự án đều liên quan đến "chính trị" trong nội bộ của khách hàng, vì vậy nhóm nhân viên McKinsey như một trái bóng bị đá qua đá lại bởi các thế lực đối đầu trong công ty khách hàng. Sau khi thực hiện xong một dự án như vậy, tôi nhận ra rằng chúng tôi đã không gặt hái được gì và tôi đã sẵn sàng cho dự án tiếp theo. Và sau dự án thứ hai, tôi cảm thấy mình sẵn sàng rời khỏi Công ty[12]. Vì sao lại có những phản ứng khác nhau như vậy? Nguyên nhân: tinh thần làm việc của nhóm.

Quản lý dự án "tồi" (mà đến nay vẫn vô danh tính) quản lý theo Phương Pháp Cây Nấm: "Ủ phân lên và để chúng trong bóng râm." Cánh nhân viên mới chúng tôi chẳng bao giờ biết điều gì đang diễn ra cả, tôi cũng không bao giờ có cảm giác rằng những gì mình đang làm là có giá trị, dù cho nhóm của tôi, hay cho khách hàng. Trái lại, người quản lý "tốt" bao giờ cũng cho chúng tôi biết những gì đang diễn ra,

[12] *Thực ra tôi đã không làm thế. Thay vì nghỉ việc, tôi đi trượt tuyết ở Vail. Sau đó, tôi cảm thấy khá hơn.*

cả những gì mà Vik không biết thì ông cũng không ngại chia sẻ với các thành viên về điều đó. Chúng tôi hiểu các quan điểm đối lập trong nội bộ khách hàng, và hiểu một cách tường tận nên đã thực hiện công việc của mình một cách trôi chảy hơn. Vả lại, tôi biết Vik luôn mở rộng cánh cửa chào đón chúng tôi và ông cũng trân trọng anh em trong nhóm bằng thái độ tận tâm như đối với khách hàng.

Bí quyết gìn giữ tinh thần làm việc cho nhóm là gì? Không chỉ có một, mà có nhiều quy tắc mà bạn cần nhớ.

Đo nhiệt độ cho nhóm: Hãy trò chuyện với các thành viên nhóm. Hãy chắc chắn là họ cảm thấy hạnh phúc với những gì mình làm. Hãy tìm hiểu xem họ có những thắc mắc về những việc đang làm không, tại sao họ lại làm những công việc đó, và nếu có thể hãy giải đáp cho họ hiểu. Nếu các thành viên cảm thấy không thoải mái, hãy nhanh chóng thực hiện phương pháp trị liệu.

Vững vàng đi theo một con đường. Nếu bạn cứ liên tục thay đổi ý kiến về những ưu tiên của nhóm hoặc về những phân tích mà nhóm đang thực hiện, mọi người sẽ nhanh chóng rơi vào cảnh bối rối và mất hết nhuệ khí. Cần phải biết công việc đang tiến triển như thế nào và quyết tâm đi theo con đường đã chọn. Nếu thấy cần phải thêm một ngày để giải quyết, hãy làm như thế. Nếu bạn muốn thực hiện một thay đổi lớn, hãy thông báo cho cả nhóm biết, giải thích rõ tại sao, và để cho đồng đội của mình cùng tham gia, hay ít nhất là được xem qua quá trình tư duy của bạn.

Hãy để đồng đội của bạn biết vì sao họ lại làm việc này. Tất cả các nhân viên đều muốn cảm thấy rõ rằng những việc họ đang làm sẽ tăng thêm giá trị cho khách hàng. Chẳng có cái gì đáng nản lòng hơn việc mà bạn và nhóm của bạn đều biết là những việc mình làm thật ra không có giá trị. Đừng để một ai trong nhóm cảm thấy điều này: "Tôi đã phí phạm 2 tuần trong cuộc đời của mình để làm một điều vô nghĩa."

Hãy tôn trọng đồng đội của mình. Không có một lời xin lỗi nào có thể viện ra cho thái độ đối xử thiếu tôn trọng đối với người khác, và đó hoàn toàn là một việc làm không chuyên nghiệp chút nào. Tôn trọng không chỉ mang ý nghĩa là lịch sự. Nó còn nói lên rằng bạn biết rõ những người khác cũng có những ưu tiên của riêng họ, cũng như bạn vậy, và ngoài công việc, họ cũng có một cuộc sống. Có thể bạn thích làm việc đến tận nửa đêm trong suốt sáu ngày trong tuần, nhưng những người khác có thể có những việc khác hay hơn để làm. Dĩ nhiên là có nhiều lúc toàn nhóm phải hiệp lực làm việc suốt ngày, nhưng hãy nhớ rằng, chỉ bất đắc dĩ hay có việc khẩn mới nên gọi điện thoại triệu tập một cuộc họp lúc 10 giờ đêm. Tôn trọng cũng có nghĩa là không bao giờ yêu cầu người khác những việc mình bạn không muốn làm hoặc chưa từng làm. Là một nhân viên mới, tôi lúc nào cũng có cảm giác rằng nếu nửa đêm mà tôi vẫn còn ở lại văn phòng thì quản lý dự án của tôi cũng thế.

Hãy hiểu đồng đội cũng là những con người. Họ kết hôn chưa? Đã có con chưa? Sở thích của họ là gì? Những điều này có thể giúp bạn hiểu hơn về họ. Và cũng nhớ là hãy chia sẻ một chút về mình, điều đó sẽ giúp các thành viên nghĩ rằng bạn là một phần của "chúng ta", chứ không phải của "họ". Thật bất ngờ, chính điều này có tác dụng gắn bó các thành viên trong một đội còn hơn là đưa nhau đi xem một trận bóng.

Khi mọi việc trở nên khó khăn hơn, hãy sử dụng phương pháp của Bill Clinton. Thỉnh thoảng, như trong hai kinh nghiệm không hay ho gì của tôi, bạn sẽ bị chia một quân bài xấu. Vấn đề khó giải quyết; khách hàng thì khó tiếp cận. Bạn không có nhiều điều để làm ngoại trừ nói với cả nhóm rằng: "Tôi cảm thấy được nỗi đau của các bạn". Trong một vài tình huống cụ thể, có lẽ bạn phải hy sinh, cuộc sống là như vậy mà.

Bỏ ra nhiều tháng trời giải quyết những vấn đề phức tạp trong kinh doanh không phải là một công việc dễ dàng gì. Tuy nhiên, nếu bạn làm theo những quy tắc nuôi dưỡng tinh thần nhuệ khí cho nhóm thì ít ra các thành viên trong nhóm sẽ không cảm thấy muốn bỏ việc sau khi mọi thứ kết thúc.

6

QUẢN LÝ HỆ THỐNG CẤP BẬC

VỀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CỦA McKINSEY

McKinsey có một điều gì đó giống với một tính cách không nhất quán khi nói đến vấn đề phân chia cấp bậc. Một mặt, Công ty tuyên bố rằng nó không hề có một hệ thống cấp bậc thật sự nào. Mặt khác, bất kỳ một McKinsey-ite nào, đang làm việc hoặc đã rời khỏi công ty, cũng có thể nói cho bạn biết rằng có ít nhất là hai hệ thống cấp bậc tồn tại ở McKinsey. Cả hai tuyên bố trên đều chính xác.

Tôi không thể hình dung ra một công ty nào có cơ cấu đơn giản hơn McKinsey. Với tư cách một nhân viên mới, tôi có thể bước vào phòng làm việc của quản lý dự án mà không cần phải hẹn trước và tự do thảo luận với ông ta về dự án của tôi. Còn trong các buổi họp tại Công ty, mọi ý kiến, cho dù là của một chuyên viên phân tích trẻ tuổi nhất hay của một giám đốc thâm niên nhất đều có sức nặng như nhau và do đó đều được mọi người tranh luận và công kích.

Nhưng đồng thời, McKinsey cũng có một hệ thống quản lý rất rõ ràng. Ban giám đốc và ở mức độ ít quan trọng hơn là các đối tác sẽ đưa ra quyết định về đường hướng hoạt động của Công ty, và sau đó là những quản lý dự án, nhân viên mới, chuyên viên phân tích và những nhân viên hỗ trợ. Nếu tôi bất đồng với quản lý dự án của mình về một vấn đề gì, thì vào cuối ngày hôm đó, ý kiến của ông ta lại thắng thế. Cũng tương tự, ý kiến của vị giám đốc dự án được xem trọng hơn của quản lý dự án.

Và McKinsey cũng có một hệ thống cấp bậc khác dù là không chính thức: một hệ thống thang bậc dựa trên kinh nghiệm và thành tích, hay nói cách khác là dựa trên việc bạn giỏi giang như thế nào. Ở mỗi cấp độ, đều có những người nào đó được đánh giá là những "ngôi sao". Nhân viên xuất sắc có thể lựa chọn công việc cho mình trong khi những quản lý dự án giỏi luôn có nhiều nhân viên vây quanh mong được làm việc cùng còn những giám đốc dự án hay giám đốc quan hệ khách hàng giỏi nhất bao giờ cũng được mọi người tìm kiếm để mời làm cố vấn hay người đỡ đầu sự nghiệp. Trái lại, những nhân viên nào làm việc không có kết quả tốt sẽ không thể trụ lại Công ty lâu được bởi vì sau một dự án tồi tệ, không một quản lý dự án hay giám đốc dự nào muốn nhận họ vào đội của mình nữa. Cũng tương tự, nhìn chung, các nhân viên đều biết là phải "né" những quản lý và giám đốc dự án không thể theo kịp tốc độ làm việc tại Công ty.

Mọi tổ chức đều có một giải pháp riêng cho việc xây dựng hệ thống cấp bậc quản lý. Có thể hệ thống cấp bậc của công ty bạn hoàn toàn không giống với McKinsey. Tuy nhiên, tất cả các McKinsey-ite đều học được cách thích nghi với loại hệ thống cấp bậc có thể áp dụng cho mọi công ty. Những loại hệ thống cấp bậc như thế có thể giúp bạn tránh được khó khăn và tiếp tục phát triển.

HÃY KHIẾN SẾP BẠN CẢM THẤY HÀI LÒNG

Nếu bạn khiến sếp của mình hài lòng thì sếp cũng sẽ làm điều tương tự. Đó là quy tắc "có qua có lại" trong hệ thống quản lý.

Khi còn là nhân viên mới vào làm được một năm và chỉ mới tập trung thực hiện một phân tích chi tiết về đối thủ cạnh tranh cho khách hàng được vài tuần thì tôi được yêu cầu chia sẻ những khám phá của mình với một vị quản lý cao cấp của một công ty sản xuất có danh tiếng. Lúc đó, tôi còn quá "non" để có thể thực hiện bài thuyết trình được. Và quản lý của tôi đã đảm trách công việc đó. Tôi rất thất vọng nhưng tôi hiểu có một nguyên nhân sâu xa đằng sau quyết định ấy.

Khi đó, công việc của tôi trong nhiều tiếng đồng hồ là giúp người quản lý trực tiếp thông thạo với những số liệu phân tích giống như tôi. Ngày hôm sau, ông ta thực hiện bài thuyết trình một cách rất thuyết phục. Khi khách hàng đặt câu hỏi, ông đều có thể trả lời và lúc nào cũng vậy, tôi phải ghi ra những ghi chú cho ông ta, thì thầm vào tai ông những con số và chỉ ra những trang quan trọng trong tập tài liệu thuyết trình. Khách hàng cảm thấy rất ấn tượng với bài thuyết trình và với người quản lý của tôi nữa. Sếp trực tiếp của tôi (quản lý dự án) và sếp của sếp của tôi (giám đốc dự án) cũng rất ấn tượng với tôi. Tôi đã hoàn thành công việc của mình và cả Công ty đều biết điều đó.

CHIẾN THUẬT MẠNH TAY ĐỂ QUẢN LÝ HỆ THỐNG CẤP BẬC

Nếu muốn, có thể đòi hỏi sự bình đẳng đối với bạn trong công ty. Hãy tiếp tục cho đến khi có ai đó bảo bạn hãy làm khác đi. Và dĩ nhiên, đây không phải là chiến thuật dành cho mọi người.

Hamish McDermott, một sinh viên ngành triết học mới tốt nghiệp Đại học Cambridge vừa được tuyển dụng làm nhân viên của công ty, được phân công vào một dự án nghiên cứu nội bộ – mà theo cách gọi của McKinsey là một phát triển thực tiễn (practise development, hay PD) – cùng làm với Lowell Bryan, giám đốc công ty và là một người rất đường bệ, quyền thế. Lowell vừa mới hoàn thành chương thứ hai của quyển sách viết về những thất bại trong lĩnh vực ngân hàng, ông đưa ra hỏi ý kiến của Hamish và những thành viên còn lại trong nhóm. Hamish làm theo lời đề nghị của Lowell và chỉ ra nhiều lỗi mang tính logic trong chương này. Theo những gì Hamish còn nhớ thì mọi việc diễn ra như sau:

> Và tôi, chân ướt chân ráo sau một tuần làm việc ở Công ty đã chỉ ra cho người đứng đầu bộ phận tài chính những chỗ ông phạm lỗi về mặt lý luận và những lập luận của ông tỏ ra không vững. Dĩ nhiên, tôi sử dụng cách nói khô khan, với giọng điệu bề trên, như thể nó là một câu hỏi trong bài thi ở Cambridge: "Dù sao đi nữa, nỗ lực trong

Trong bất kỳ một công ty nào có tôn ti trật tự, thì người quan trọng nhất trong thế giới của bạn, người hàng ngày ra vào công ty chính là ông chủ. Khi bạn làm việc theo nhóm ở xa trụ sở chính của công ty, chẳng hạn ở một thành phố xa xôi của một đất nước khác thì tầm quan trọng ấy càng tăng lên. Sếp của bạn có thể là người duy nhất trong công ty có thể gặp bạn cho nên bạn cần làm cho người ấy vui. Cách hay nhất để thực hiện điều đó là khiến sếp cảm thấy hài lòng về bạn.

Làm cho sếp hài lòng đồng nghĩa với hai việc. Đầu tiên, hoàn thành công việc với chất lượng cao nhất. Thật rõ ràng, nếu bạn thực hiện một công việc có chất lượng cao thì điều đó sẽ khiến công việc của sếp trở nên nhẹ nhàng hơn nhiều. Thứ hai, hãy chắc chắn rằng sếp có thể biết hết những điều mà bạn biết khi bà ấy cần biết. Hãy giữ cho dòng thông tin luôn tuôn chảy. Hãy chắc chắn rằng sếp biết bạn đang ở đâu, đang làm gì và đang gặp những khó khăn gì. Nhưng đồng thời cũng không để ông ta bị quá tải bởi thông tin. Hãy suy nghĩ xem sếp cần hoặc muốn biết những gì. Hãy sử dụng email hoặc hộp thư thoại được trình bày rõ ràng để chuyển tải thông tin.

Thực hiện những điều này một cách đúng đắn có thể giúp ích cho bạn nhiều như đối với sếp của bạn. Theo cách nói của một thợ làm tóc, nếu khách hàng của bạn hài lòng, bạn cũng cảm thấy hài lòng.

việc diễn giải các luận điểm thật đáng khen ngợi, nhưng tiếc thay đã thất bại với 16 lý do sau đây".

Lowell đang làm việc ở ngoại ô vào thời điểm đó nên Hamish fax ý kiến của mình trực tiếp cho ông mà không thông qua người quản lý. Trong nhiều công ty, hành động như thế là quá đủ để Hamish bị tống ra ngoài vỉa hè, nhưng Lowell cho rằng việc làm của anh nhân viên mới là rất bình thường. Sau đó, sếp trực tiếp của Hamish góp ý rằng anh ta nên mềm mại hơn trong cách nói của mình. Khi quyển sách được in ra, Lowell gửi Hamish một bản với lời đề tặng: "Cám ơn anh vì tất cả những giúp đỡ của anh, đặc biệt là trong chương 2." Hamish cứ tiếp tục như thế và có một sự nghiệp thật vẻ vang tại Công ty.

Câu chuyện này chứng minh một điều rằng, ít nhất trong một công ty biết cách đãi ngộ nhân tài, bạn có thể đòi hỏi một sự bình đẳng, trước khi có ai đó bảo bạn phải làm khác đi: "Không, anh phải làm theo những gì tôi bảo." Nhưng bạn sẽ thấy điều đó hiếm khi xảy ra ở McKinsey. Như Hamish nói:

> Điều này nghe có vẻ cực đoan, nhưng một mặt nào đó, để trở thành một nhà tư vấn thành công, bạn phải biết đòi hỏi quyền lợi cho mình. Thông thường, bạn sẽ ở trong tình huống mà bạn giả định rằng mình có thể làm một vài việc, nói chuyện với vài người và tiếp cận với một ít thông tin cho dù rõ ràng là bạn không có thẩm

quyền để làm những việc đó.

Đây là một chiến thuật đầy rủi ro, và tính cấp bậc của công ty càng cao thì rủi ro càng lớn. Trong những công ty khắt khe hơn, hãy nhạy cảm hơn với điểm phân định giới hạn thẩm quyền của người khác. Và luôn sẵn sàng rút lui thật lẹ chân, bằng không sẽ có một ai đó trám vào chỗ của bạn.

7

TIẾN HÀNH NGHIÊN CỨU

VỀ QUÁ TRÌNH NGHIÊN CỨU Ở McKINSEY

Quy trình giải quyết vấn đề của McKinsey bắt đầu từ công việc nghiên cứu. Trước khi một nhóm có thể xây dựng một giả thuyết ban đầu, trước khi một nhóm có thể tách vấn đề ra thành từng phần và tìm thấy những động lực chính, nhóm đó đều phải có thông tin.

Khi mới bắt đầu sự nghiệp tại McKinsey thì hầu hết thời gian của một người được dùng vào việc thu thập dữ liệu từ bất cứ nguồn nào, có thể từ thư viện của Công ty, từ cơ sở dữ liệu của McKinsey hay từ Internet. Thu thập, sàng lọc và phân tích dữ liệu là kỹ năng mà mỗi nhân viên mới đều phải thực hành cho nhuần nhuyễn.

Kết quả, nhiều McKinsey-ite đã rút ra được nhiều bí quyết để khởi động nhanh quá trình nghiên cứu. Bạn cũng có thể vận dụng những bí quyết này để tìm kiếm câu trả lời cho vấn đề kinh doanh của mình.

ĐỪNG SÁNG CHẾ LẠI CÁI BÁNH XE (PHẦN 2)

Cho dù khó khăn có là gì đi nữa thì vẫn có khả năng có một ai đó, ở một nơi nào đó cũng đang giải quyết một vấn đề tương tự. Có thể người đó đang ở ngay trong công ty của bạn cũng nên và có thể giải đáp mọi thắc mắc của bạn qua một cú điện thoại. Cũng có thể có những người khác trong lĩnh vực của bạn, trong một phòng ban khác hoặc trong một công ty khác đã từng gặp vấn đề tương tự, bạn hãy tìm hiểu những người này là ai và tiếp xúc với họ. Hãy thực hiện nghiên cứu của mình thông qua những câu hỏi dành cho họ, như thế bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian và công sức. Thời gian của bạn là vô cùng quý báu, cho nên đừng lãng phí nó bằng việc làm lại những việc mà người khác đã làm rồi.

McKisney có một hệ thống dữ liệu điện tử gọi là PDNet[13] chứa các báo cáo của những dự án mới nhất và các nghiên cứu nội bộ. Khi tôi mới vào làm, một trong những việc tôi thường làm khi bắt đầu một dự án là tìm kiếm trong PDNet tất cả những gì liên quan đến dự án hiện tại của mình: các lĩnh vực so sánh và các vấn đề so sánh. Và điều không tránh khỏi là với mỗi câu hỏi, PDNet cung cấp cho bạn cả núi tài liệu nên tôi

[13] *Đó là một hệ thống điện tử của tất cả các PD (project development) đã được hoàn thành. Nó gồm có những nghiên cứu nội bộ cũng như những phát hiện mới từ công việc giải quyết cho khách hàng trước đây. Vì mục đích bảo mật, Công ty đã giấu hết tên khách hàng và thông tin về họ trước khi cho lưu trữ bất kỳ dữ liệu nào vào hệ thống.*

không còn cách nào khác ngoài việc phải xem xét toàn bộ và tìm ra một vài tài liệu liên quan. Tuy nhiên, những ngày dài (và thường là cả đêm dài) làm việc cật lực này cuối cùng cũng dẫn chúng tôi đi theo một hướng đúng.

McKisney cũng có nhiều nguồn tài nguyên khác để giúp cho các nhân viên tư vấn của công ty làm việc thông minh hơn chứ không phải chăm chỉ hơn. Một trong những nguồn tài nguyên đó chính là thư viện kinh doanh đồ sộ mà bạn có thể tìm mọi quyển sách hay tạp chí mình quan tâm trong lĩnh vực kinh doanh. Thư viện này cũng kết nối được với tất cả các cơ sở dữ liệu thương mại quan trọng khác như Lexis/Nexis, Dun & Bradstreet, Datastream, và Internet. Nhưng quan trọng hơn hết, thư viện có một đội ngũ nhân viên là các chuyên gia thông tin tận tâm, họ làm việc vô cùng chăm chỉ để cung cấp thông tin cho những nhân viên tư vấn, cho dù thông tin từ PDNet, từ thư viện hay từ bất cứ nguồn nào khác. Công ty cũng có một nhóm chuyên gia thông tin cao cấp mà mỗi người đều là chuyên gia trong một lĩnh vực riêng biệt. Họ chính là một nguồn tài nguyên vô cùng quý báu vì họ phải thử đặt mình trong trường hợp phải thực hiện nghiên cứu suốt một tháng trời cho khách hàng thuộc lĩnh vực ngân hàng và tháng tiếp theo, khách hàng của họ lại hoạt động trong lĩnh vực sản xuất máy bay.

Trong dự án đầu tiên của tôi sau khi gia nhập Công ty thì khách hàng của tôi lại chính là một cánh tay tài chính của

một công ty lớn sản xuất phần cứng và phần mềm máy tính, họ muốn có những lời tư vấn về hoạt động mở rộng sản xuất ra toàn cầu. Khách hàng này đặc biệt muốn tìm hiểu bằng cách nào những tập đoàn đa quốc gia khổng lồ có thể duy trì được khả năng quản lý tài chính và điều hành các công ty con của nó ở nước ngoài cũng như những ưu, nhược điểm của các phương pháp đa dạng đó. Người quản lý dự án cho tôi phụ trách phần việc đó. Tôi có ba tuần để có thể hiểu được một cách sâu sắc nhất về bốn công ty đa quốc gia lớn nhất thế giới và nghiên cứu xem khách hàng của mình có thể học được gì ở họ hay không.

Đầu tiên, tôi đến PDNet. Thật may mắn cho tôi, một nhóm khác của McKisney vừa tập hợp xong tiểu sử của một trong những đối tượng phân tích phức tạp nhất của tôi là Daimler-Benz. Trưa hôm đó, tôi đã có trong tay mình những gì mà lẽ ra tôi phải mất cả tuần làm việc ròng rã mới có được, nhưng quan trọng hơn tôi đã biết được những chuyên gia thật sự tại Daimler-Benz, những người mà tôi sẽ tiếp tục gọi để phỏng vấn. Và tôi đã dành nhiều thời gian nghiên cứu về những công ty khác, sau cùng, nhóm của tôi có thể hoàn thành một bản nghiên cứu khiến khách hàng cảm thấy rất ấn tượng.

Có thể bạn không có PDNet, nhưng nếu làm việc trong một công ty lớn, bạn sẽ có thể tiếp cận được nhiều với "bộ nhớ của công ty" như cơ sở dữ liệu, hồ sơ, tài liệu tập huấn và đồng

nghiệp. Cho dù bạn chỉ có một mình thì bên ngoài còn có một dòng thông tin vô tận dành cho bạn, hãy tận dụng những tạp chí, tờ báo thương mại, các kênh cập nhật dữ liệu và từ nguồn quan trọng nhất hiện nay là Internet. Thế còn thư viện ở địa phương của bạn thì sao? Bạn sẽ tìm được nhiều thông tin và tài liệu quý giá ở đó sau vài giờ đào bới.

Hãy làm quen với các đối thủ cạnh tranh của bạn. Nhiều doanh nhân sẽ chia sẻ thông tin dựa trên nguyên tắc "những thông tin nào có thể truyền đi thì truyền đi". Giả dụ bạn làm trong lĩnh vực quảng cáo, hãy tìm kiếm những quán cà phê trong thành phố mà giới quản trị của các công ty quảng cáo khác thường lui tới. Và chú ý lắng nghe "những tin đồn" trong lĩnh vực của bạn.

Dù bạn đang làm gì thì chắc chắn là ở một nơi nào đó sẽ có một người nào đó đang làm điều tương tự. Hãy học hỏi từ thành công cũng như sai lầm của người khác. Hãy làm tăng giá trị cho thời gian của bạn và đừng phát minh lại cái bánh xe nữa nhé!

NHỮNG THỦ THUẬT ĐẶC BIỆT TRONG NGHIÊN CỨU

Hãy sử dụng những mẹo thử-và-kiểm-tra sau đây để khởi động nhanh quá trình nghiên cứu.

Trong suốt quá trình thực hiện khảo sát cho quyển sách này, tôi đã phỏng vấn rất nhiều người từng làm việc trong McKinsey. Cùng với những câu trả lời rõ ràng, họ còn chia sẻ với tôi nhiều mẹo và thủ thuật để thành công trên nhiều phương diện khi sống ở McKinsey. Sau đây là một túi "khôn" tổng hợp những thủ thuật ấy giúp quá trình nghiên cứu của bạn hiệu quả và năng suất hơn.

Hãy bắt đầu từ các báo cáo thường niên. Nếu bạn muốn khởi đầu và tăng tốc càng nhanh càng tốt trong công ty thì đầu tiên, bạn cần bắt đầu từ các báo cáo thường niên. Rất dễ để có được những tài liệu này (bởi vì ngày nay có rất nhiều công ty đăng các báo cáo trên trang web) và những loại tài liệu này chứa đựng nhiều thông tin hơn các dữ liệu tài chính.

Khi bạn có trong tay một bản báo cáo thường niên của một công ty, đầu tiên hãy đọc phần "Thông điệp dành cho cổ đông" hoặc là "Nhận xét của ngài Chủ tịch" ngay ở những trang đầu. Nếu bạn đọc phần này một cách cẩn thận cùng với một thái độ hoài nghi đôi chút, bạn sẽ khám phá ra nhiều điều về quá trình hoạt động của công ty trong năm

qua, những mục tiêu mà các nhà quản lý muốn hướng đến trong tương lai kèm theo chiến lược để thực hiện những mục tiêu đó. Và thông thường, bạn cũng sẽ thấy một một bản phân tích ngắn gọn về các chỉ số tài chính như giá cổ phiếu, doanh thu và lợi nhuận trên một cổ phiếu. Tiếp tục xem thêm, bạn sẽ thấy những đơn vị kinh doanh và dây chuyền sản xuất của công ty, ai là những quản lý cấp cao, những nơi nào công ty có văn phòng và cơ sở sản xuất. Sau đó, bạn có thể bắt đầu làm việc với các con số.

Bản báo cáo thường niên của công ty có thể đẩy nhanh quá trình nghiên cứu của bạn.

Tìm kiếm các ngoại tác. Khi đã thu thập được một khối lượng dữ liệu lớn về một khía cạnh đặc biệt của vấn đề, hãy tìm kiếm những ngoại tác, những thứ có thể đặc biệt tốt hoặc đặc biệt xấu.

Ví dụ, giả định rằng bạn đang thu thập thông tin về đội ngũ nhân viên bán hàng của công ty. Nhập vào doanh thu bình quân mà mỗi nhân viên bán hàng đóng góp sau đó đem chia cho số tài khoản (khách hàng) do người nhân viên đó phụ trách trong vòng, chẳng hạn như, ba năm gần đây, bạn sẽ có được doanh thu bình quân từ một tài khoản (khách hàng). Hãy nhập dữ liệu vào bảng tính của phần mềm mà bạn ưa dùng nhất và sắp xếp các con số bình quân ấy theo thứ tự tăng dần. Sau đó, hãy nhìn vào hai hoặc ba con số cao nhất và thấp nhất. Xin chúc mừng bạn, nếu bạn hoàn tất

công việc trên, nghĩa là bạn đã thực hiện nghiên cứu thành công. Hãy tìm hiểu xem vì sao những con số ấy lại quá tốt hay quá xấu đến thế; như thế bạn đang đi trên đúng con đường dẫn đến giải pháp cho vấn đề.

Tìm kiếm cách thực hiện tốt nhất. Người xưa có câu: *Ở nhà nhất mẹ nhì con, Ra đường lắm kẻ còn giòn hơn ta.* Và câu nói này đặc biệt đúng trong lĩnh vực kinh doanh cũng như nhiều lĩnh vực khác. Hãy tìm hiểu xem những người giỏi nhất trong lĩnh vực của bạn đang làm gì và hãy làm theo họ. Thông thường, đây là liều thuốc giải cho màn trình diễn tồi tệ.

Thường thì bạn không thể tìm được một cách thức thực hiện tốt nhất trong thư viện. Và nó nhường đất để bạn phát huy sáng tạo. Nếu các đối thủ cạnh tranh của bạn có những kế hoạch tốt nhất, có thể họ sẽ không tiết lộ cho bạn biết đâu. Hãy trao đổi với những người đang hoạt động trong cùng lĩnh vực với họ như nhà cung cấp, khách hàng, các nhà phân tích của Phố Wall, bạn bè từ trường kinh doanh, vân vân...

Thỉnh thoảng bạn cũng tìm được những kế hoạch tốt nhất ngay trong chính công ty bạn. Một ai đó, một nhóm nào đó, một bộ phận nào đó tỏ ra nổi trội hơn hẳn phần còn lại của công ty. Hãy tìm hiểu vì sao và làm thế nào để vận dụng bí quyết của những người hoạt động hiệu quả nhất trong công ty. Và kết quả chính là phần thưởng to lớn cho chính công ty của bạn.

8

TIẾN HÀNH CÁC BUỔI PHỎNG VẤN

VỀ CÁCH PHỎNG VẤN CỦA McKINSEY

Trong mỗi dự án của McKinsey, một người nào đó trong nhóm sẽ chịu trách nhiệm tiến hành phỏng vấn. Trong hầu hết các dự án, nhóm thực hiện tiến hành phỏng vấn rất nhiều. Luôn có một người nào đó có thông tin mà nhóm cần: như một viên chức điều hành ở công ty khách hàng, một giám sát dây chuyền sản xuất, một nhà cung cấp, một khách hàng và một chuyên gia trong ngành, thậm chí là cả đối thủ cạnh tranh. Phỏng vấn là cách mà những nhân viên tư vấn của McKinsey lấp đầy lỗ hổng kiến thức cho mình và tiếp nhận kinh nghiệm cũng như kiến thức từ khách hàng.

Quá trình phỏng vấn là một phần quan trọng trong quy trình giải quyết vấn đề của McKinsey cho nên tôi dành hẳn một chương để nói về nó, tách biệt khỏi chương về khảo sát. Bạn có thể học được nhiều điều qua việc đọc các bài báo trong tạp chí, sách vở, tài liệu nghiên cứu chuyên ngành; tuy nhiên, để nắm bắt được bản chất thật của một công ty, bạn

phải chủ động đưa ra câu hỏi và ghi nhận câu trả lời từ những người được xem là đang ở tuyến đầu của công ty. Bản thân việc phỏng vấn cũng là một kỹ năng, nhưng hầu như mọi người đều không quan tâm nhiều đến việc rèn luyện nó.

Có thể bạn nghĩ, cho dù phỏng vấn theo phương pháp McKinsey là một thủ thuật tốt giúp các nhân viên tư vấn có thể tăng tốc trong những ngành nghề, lĩnh vực không phải sở trường, thì phương pháp này cũng có tích sự gì đối với những người điều hành có địa vị vững vàng đâu. Tôi hoàn toàn không tán đồng cách nghĩ ấy. Trong thế giới kinh doanh ngày nay, dù bạn có là ai đi nữa – nhân viên tập sự trong số những nhân viên cấp thấp hay là nhà lãnh đạo cấp cao nhất trong số các giám đốc quyền cao chức trọng – bạn đều có thể ở vào một tình huống muốn có được những thông tin trong đầu một ai đó. Có thể bạn sẽ được phân công vào một nhóm đa chức năng trong một vụ sáp nhập, bạn có thể bị yêu cầu hãy thành lập và điều hành một công ty mới. Khả năng là vô tận, và tất cả đều đòi hỏi bạn phải sử dụng bộ não của một ai đó, còn đang đủng đỉnh hay chuẩn bị tăng tốc. Có thể gọi nó bằng bất cứ cái tên nào bạn thích, nhưng bản chất của nó vẫn là một cuộc phỏng vấn, ở đó bạn đặt ra câu hỏi và nhận được câu trả lời.

Trong chương này, tôi sẽ cùng các bạn đi qua một quy trình phỏng vấn, từ khi chuẩn bị nội dung cần phỏng vấn đến

viết một lá thư cảm ơn. Nếu bạn chưa hề đọc một chương nào trong quyển sách này trọn vẹn cả, thì chương này thật sự đáng đọc. Tôi nghĩ bạn sẽ học được một vài điều quý báu mà bạn không thể tìm thấy ở bất cứ nơi nào khác.

CHUẨN BỊ KỸ: VIẾT HƯỚNG DẪN TRONG PHỎNG VẤN

Khi bạn bước vào một cuộc phỏng vấn, hãy chuẩn bị kỹ. Bạn có thể chỉ có 30 phút trò chuyện với một người mà sau này bạn sẽ không bao giờ gặp lại. Hãy biết rõ bản thân bạn muốn biết những điều gì.

Khi tôi hỏi các nhân viên trong McKinsey về lời khuyên tốt nhất cho các buổi phỏng vấn, thì tất cả đều trả lời đúng một điều rằng: "Hãy soạn thật kỹ nội dung hướng dẫn phỏng vấn." Nhiều người tức giận khi bị phỏng vấn, hay ít nhất, họ bực bội với bạn vì khoảng thời gian mà bạn đã lấy mất của họ. Cẩm nang phỏng vấn là công cụ hiệu quả nhất, không chỉ giúp bạn đạt được điều mình mong muốn từ người được phỏng vấn mà còn là cách tận dụng thời gian của bạn và của đối tượng một cách hiệu quả nhất.

Cần phải suy nghĩ theo hai hướng khi xây dựng cẩm nang. Đầu tiên, và dĩ nhiên, là những câu hỏi mà bạn cần có câu trả lời. Hãy ghi ra tất cả theo một trật tự nào đó. Và thứ hai, cũng là hướng quan trọng hơn, bạn thật sự cần gì ở cuộc phỏng vấn? Bạn cố gắng đạt được điều gì? Tại sao phải nói chuyện với những người này? Xác định rõ mục đích sẽ giúp bạn đưa ra những câu hỏi theo một trình tự hợp lý và dùng từ ngữ một cách chính xác hơn.

Tìm hiểu trước những thông tin nhiều mặt về đối tượng mà mình định trao đổi cũng là việc rất có ích. Bạn cần biết trước xem liệu vị CEO mình phỏng vấn có phải là một người dễ nổi quạu sẵn sàng thoi vào đầu bạn một nắm đấm khi bạn đề cập đến một vấn đề nhạy cảm hay không. Liệu người này có phải là một quản lý thường thường bậc trung mà những yêu cầu thay đổi của cô không được ai chú ý? Trong cả hai tình huống đó, dù lượng thông tin bạn biết được là như nhau nhưng cách tiếp cận của bạn cho mỗi tình huống thì khác nhau.

Ở McKinsey, chúng tôi được đào tạo rằng, một buổi phỏng vấn nên bắt đầu bằng những câu hỏi chung chung rồi mới đi sâu vào chi tiết. Đừng đi sâu vào một vấn đề nhạy cảm ngay từ đầu như, "Phạm vi trách nhiệm của anh đến đâu?" hay "Anh làm việc cho công ty được bao lâu rồi?" Hãy bắt đầu bằng những câu hỏi nhẹ nhàng, về tổng quan lĩnh vực kinh doanh chẳng hạn. Điều này sẽ giúp người được phỏng vấn có thời gian "khởi động" và cũng cho phép bạn thiết lập mối quan hệ hai chiều với đối tượng.

Khi quyết định xem nên đặt ra những câu hỏi nào, có thể bạn sẽ phải thêm vào một số câu mà mình đã biết rõ câu trả lời. Điều này nghe có vẻ kỳ lạ nhưng nó thật sự có ích đấy. Đó là loại câu hỏi kiểm tra sự thật, bạn sẽ hiểu biết thêm về sự trung thực cũng như kiến thức của người mình đang nói chuyện. Đồng thời, đối với các vấn đề phức tạp, có thể bạn

cho rằng mình đã biết câu trả lời là gì, nhưng trong thực tế câu trả lời cho vấn đề ấy không chỉ có một, vì thế, bạn nên tìm ra càng nhiều lời giải càng tốt.

Một khi đã viết xong hướng dẫn, hãy xem lại và tự hỏi, "Ba điều mà mình mong muốn nhất sau khi kết thúc buổi phỏng vấn là gì?" Đó chính là ba điều bạn cần tập trung khi bước vào phòng làm việc của người bạn định phỏng vấn, là ba điều mà bạn sẽ cố gắng hết sức để đạt được trước khi bạn rời khỏi. Thỉnh thoảng, bạn sẽ không thể có được câu trả lời cho những điều đó (hãy xem phần "Những cuộc phỏng vấn cam go" trong chương này) nhưng thỉnh thoảng, chúng lại đến thật dễ dàng. Và nếu có bất kỳ điều gì hơn thế thì đó chính là món quà bất ngờ dành cho bạn.

Sau cùng, cẩm nang nào cũng được kết thúc bằng một thứ mà tôi gọi là câu hỏi mẫu của McKinsey. Khi đã hỏi hết những câu hỏi mà mình chuẩn bị, hay quỹ thời gian đã hết, hãy quên những hướng dẫn của mình đi và hỏi người kia rằng không biết anh ta còn muốn chia sẻ thêm điều gì nữa không, có bất cứ câu hỏi nào mà bạn quên hỏi không. Thông thường, họ sẽ nói là không, nhưng có ít nhất một lần, bạn sẽ gặp may. Hãy nhớ rằng, cơ hội nằm ở chỗ, những người mà bạn phỏng vấn biết về công ty, phòng ban, các đơn vị kinh doanh của họ nhiều hơn bạn. Họ có thể biết khó khăn nào vượt quá khả năng giải quyết của các giám đốc cấp cao, người nào sẽ xúc tiến một công việc hay mấu chốt của vấn

đề nằm ở đâu. Và thỉnh thoảng, nếu bạn gặp may, họ sẽ tiết lộ tất cả với bạn.

KHI THỰC HIỆN PHỎNG VẤN, HÃY LẮNG NGHE VÀ DẪN DẮT

Trong khi sử dụng bộ não của người khác, bạn hãy hỏi và để họ nói. Hầu như ai cũng thích nói, nhất là khi bạn để cho họ thấy bạn thật sự quan tâm đến những điều họ nói. Hãy giữ cho buổi phỏng vấn trong tầm kiểm soát và biết ngắt chuyện khi cần thiết.

Nhân viên tư vấn của McKinsey được huấn luyện rất kỹ về phương pháp phỏng vấn. Điều đầu tiên chúng tôi được dạy là "bao giờ cũng làm cho người được phỏng vấn cảm thấy là bạn đang lắng nghe". Chúng tôi thực hiện điều này bằng cách đệm vào những quãng ngắt trong câu chuyện của họ bằng những từ như "vâng" hay "tôi hiểu", hoặc thậm chí là những tiếng ậm ừ "à há" (đối với từ này, tôi gọi đó là tiếng đệm của McKinsey). À-há, thật ra chả nói lên điều gì, nó chỉ cho thấy rằng bạn đang tập trung (cho dù sự thật không hẳn là thế!) và nó cũng giúp người kia có cơ hội tập trung suy nghĩ và hít thở.

Chúng tôi cũng học được cách thể hiện sự quan tâm của mình qua ngôn ngữ cơ thể. Khi người được phỏng vấn trình

bày vấn đề, chúng tôi hơi nghiêng người về phía cô ấy. Mỗi khi cô ta nói xong một câu, chúng tôi lại gật gật đầu, và luôn tay ghi chép. Kể cả khi họ nói lung tung chẳng đi vào vấn đề (một điều thường xảy ra), chúng tôi cũng sẵn sàng giấy viết để ghi chú. Cũng tương tự như "tiếng đệm của McKinsey", động tác ghi chép chứng tỏ rằng bạn đang tập trung, nó cũng giúp bạn luôn trong tư thế sẵn sàng nếu người được phỏng vấn đột nhiên nói ra một điều gì đó quan trọng.

Dĩ nhiên, phương pháp này có thể bị lạm dụng quá mức. Theo một giai thoại trong Công ty, có hai nhân viên tư vấn đi phỏng vấn một điều hành cấp cao của công ty khách hàng. Người quản lý dự án tự giới thiệu và bắt đầu đặt ra câu hỏi và người kia trả lời rất chi tiết. Trong suốt buổi phỏng vấn, nhân viên tháp tùng chỉ gật gù, xen vào những "vâng", "à há" hay "tôi hiểu" trong khi ghi chép với tốc độ ghi tốc ký rất đúng bài bản, không khác một tý nào so với những gì người ta đã dạy anh ta, nhưng bản thân anh thì không trực tiếp đặt ra một câu hỏi nào. Sếp của anh ta tiếp tục đặt câu hỏi, thì anh lại cắm cúi ghi ghi chép chép cùng với tiếng đệm "à há" vang lên đều đặn. Kết thúc buổi phỏng vấn, quản lý dự án đứng dậy cảm ơn người điều hành vì đã dành thời gian cho họ. Khi hai người đứng dậy bắt tay chào chủ nhà và chuẩn bị rời khỏi phòng, thì ông ta mới chỉ vào nhân viên đi cùng và hỏi người nãy giờ nói chuyện với mình, "Này, thế anh ta có nói được tiếng Anh không?"

Chuyên viên tư vấn của McKinsey thực hiện các buổi phỏng vấn là để tiếp cận với nguồn thông tin, kinh nghiệm và những mẩu chuyện có trong đầu của người đối diện. Họ có mặt ở đó là để lắng nghe chứ không phải để thao thao bất tuyệt. Họ phải ghi nhớ trong đầu là đối tượng cũng có lịch làm việc riêng và họ cũng cần theo sát tiến độ. Đôi khi quá trình phỏng vấn cũng gặp những khó khăn. Có một lần, tôi thực hiện phỏng vấn một giám đốc kinh doanh của một nhà máy ở Idaho. Ông này biết tất tật mọi thứ về các nhà cung cấp, khách hàng, yêu cầu đối với hàng nhập vào, quy trình sản xuất, nhưng tất cả những vấn đề mà ông ta quan tâm chỉ là câu cá bằng ruồi nhân tạo. "Anh biết câu cá bằng ruồi không?" ông hào hứng hỏi tôi. "Anh cũng nên thử một lần xem sao. Nếu anh có bao giờ ở khu vực Pocatello, tôi có thể lo cho anh đầy đủ để đi câu." Bạn nắm rõ tình thế phải không. Tôi không khỏi áy náy khi bắt ông rời khỏi chủ đề yêu thích nhưng tôi có mặt ở đó là để tìm kiếm thông tin phục vụ cho công việc chứ không phải nghe câu chuyện về cá mú.

Và một điều quan trọng cần nhớ: trong khi cố gắng "moi" thông tin từ người khác thì phải làm sao cho họ cảm thấy bạn đang chăm chú lắng nghe và họ nói ra những điều mà bạn đang cần với một sự hứng thú hay như một sự giải thoát. Hãy sử dụng ngôn ngữ cơ thể mang thông điệp khuyến khích và luôn ghi chú. Và một mẹo cuối cùng: nếu

bạn muốn họ nói nhiều hơn nữa, nếu cho rằng họ đã quên một điều gì đó quan trọng nhưng bạn lại không chắc đó là cái gì, vậy thì đừng nói gì cả. Hãy cho phép một "khoảng lặng". Giới tự nhiên vốn chán ghét những gì ở thể "rỗng" và hầu hết mọi người cũng thế. Vì thế, chắc chắn họ sẽ bắt đầu nói tiếp để lấp đầy những khoảng trống. Nếu như những gì họ đang nói là một "kịch bản" chuẩn bị sẵn, có thể họ sẽ quên bởi vì có một thứ họ không chuẩn bị trước, đó là sự im lặng. Hãy thử và bạn sẽ thấy. Phương pháp này mang lại hiệu quả bất ngờ.

BẢY THỦ THUẬT CHO MỘT BUỔI PHỎNG VẤN THÀNH CÔNG

Hãy tư duy chiến lược khi tiến hành một buổi phỏng vấn. Bạn có một mục tiêu cần đạt trong một khoảng thời gian hạn chế. Sau đây là bảy mưu kế thử-và-kiểm-tra nhằm giúp bạn đạt được những gì mong muốn từ người được phỏng vấn.

1. **Nhờ cấp trên của đối tượng phỏng vấn tổ chức buổi gặp mặt.** Việc thông qua cấp trên của đối tượng phỏng vấn sẽ nói cho anh ta biết rằng tính chất của buổi phỏng vấn là rất quan trọng. Anh ta sẽ không dám dẫn bạn đi vòng vo hoặc đánh lạc hướng nếu biết rằng cấp trên muốn anh ta trao đổi với bạn về những vấn đề đó.

2. **Khi phỏng vấn nên đi hai người.** Thật khó để bạn có thể tự mình tiến hành một buổi phỏng vấn. Trong khi bận bịu ghi chép bạn rất khó nêu ra những câu hỏi cần hỏi. Bạn có thể bỏ lỡ những gợi ý qua nét mặt, cử chỉ mà người được phỏng vấn thể hiện. Đôi khi, sẽ rất hữu ích khi hai người phỏng vấn đổi vai cho nhau, người này đưa ra câu hỏi, còn người kia ghi chú và đổi lại trong quá trình phỏng vấn. Phương pháp này đặc biệt hiệu quả khi một trong hai người phỏng vấn có kiến thức chuyên môn về những vấn đề được đề cập. Hơn nữa, có được hai quan điểm khác nhau về những gì đang thực sự diễn ra bao giờ cũng là một điều tốt. Chỉ cần đảm bảo rằng dù ai là người ghi chép trong quá trình phỏng vấn đi nữa thì những ghi chú ấy cũng tương ứng với ghi chú của người phỏng vấn còn lại.

3. **Chỉ lắng nghe, đừng chỉ đạo.** Trong hầu hết các buổi phỏng vấn, bạn không chờ đợi những câu trả lời *đúng* hoặc *sai*. Bạn muốn có những câu trả lời vừa bao quát, vừa chi tiết, chứa càng nhiều thông tin càng tốt. Chỉ có một cách đạt được điều này đó là hãy lắng nghe. Hãy nói càng ít càng tốt, chỉ vừa đủ để giữ cho buổi phỏng vấn diễn ra liền mạch. Hãy nhớ rằng người được phỏng vấn biết nhiều điều về công việc của họ hơn bạn và hầu hết mọi thông tin cô ấy cung cấp cho bạn đều rất hữu ích, không trên phương diện này thì cũng trên phương diện khác.

Sau đây là một thủ thuật để khiến cho dòng thông tin luôn tuôn chảy. Đó là hãy đưa ra những câu hỏi mở. Nếu bạn hỏi những câu hỏi có đáp án *có* hoặc *không* hoặc câu hỏi với những đáp án cho sẵn, thì chính những đáp án đó là những gì bạn sẽ có. Ví dụ, bạn muốn biết mùa buôn may bán đắt của một cửa hàng là vào khi nào. Bạn nghĩ, hoặc là vào mùa đông, hoặc là vào mùa hè, nhưng lại không chắc lắm. Nếu bạn hỏi quản lý cửa hàng: "Mùa đông khách nhất của cửa hàng là mùa hè hay mùa đông?" thì cô ấy có thể trả lời là mùa hè, cũng có thể cô ấy sẽ trả lời là mùa đông hay cũng có thể là: "Thật ra là vào mùa xuân." Trong trường hợp đó, bạn chỉ làm lộ rõ sự kém hiểu biết của mình về công việc kinh doanh của cô ta mà thôi. Nhưng khi bạn hỏi cô ta rằng: "Mùa đông khách nhất của cửa hàng là mùa nào?" cô ấy sẽ cho bạn câu trả lời và có thể cung cấp thêm nhiều thông tin hơn những gì bạn có thể nhận được qua câu hỏi với đáp án cho sẵn, ví dụ như: "Chúng tôi chỉ bận rộn nhất vào mùa xuân, đặc biệt vào dịp Lễ Phục sinh." Khi hỏi những câu hỏi mở, kết quả bạn nhận được tốt hơn nhiều.

4. **Diễn giải, diễn giải và diễn giải.** Trước khi bắt đầu tiến hành các buổi phỏng vấn, mọi nhân viên tư vấn của McKinsey đều được huấn luyện để lặp lại các câu trả lời cho một chủ đề theo những cách thức chỉ khác biệt nhau đôi chút. Tôi không thể quá nhấn mạnh tầm quan trọng

của việc làm này. Đại đa số mọi người đều không thể suy nghĩ và phát ngôn như trong sách được. Họ diễn giải dông dài dây cà ra dây muống, thường ra ngoài lề và trộn lẫn những thông tin quan trọng vào những điều chẳng mấy liên quan. Nếu bạn có thể "gói" lại thông tin của họ một cách hoàn hảo theo một cấu trúc nhất định, họ sẽ biết bạn đã hiểu đúng những gì họ nói hay chưa. Quá trình diễn giải cũng cho phép người được phỏng vấn bổ sung thông tin và điều chỉnh những điểm quan trọng.

5. **Sử dụng cách tiếp cận gián tiếp.** Một quản lý dự án nhận một thành viên mới toanh vào nhóm, anh ta vừa rời khỏi Hải quân. Cả hai người đã hoàn thành bản hướng dẫn phỏng vấn một cách rõ ràng và cũng đã thống nhất một loạt mục tiêu cho buổi nói chuyện với khách hàng là một quản lý cấp trung. Vì thế, người quản lý dự án để cho nhân viên của mình bắt đầu trước. Anh này tiến hành tra hỏi đối tượng như anh ta quen nã pháo nhằm có được thật nhiều những gì mà mình muốn như thể đây là một buổi thẩm vấn của bên điều tra. Như bạn có thể tưởng tượng, người được phỏng vấn tỏ ra rất bối rối và ông bắt đầu phòng thủ, từ chối không hợp tác.

   Bài học rút ra từ câu chuyện này là "Hãy tinh tường và nhạy cảm với cảm xúc của đối phương". Hãy hiểu rằng người đó cũng có thể cảm thấy sợ hãi, e ngại. Đừng vội

vàng tung ngay những câu hỏi khó trả lời. Nếu phải vòng vo một chút trước khi tiến vào những vấn đề chính thì đó cũng là điều hoàn toàn dễ hiểu. Hãy dành thời gian để giúp người được phỏng vấn cảm thấy thoải mái với bạn và với quá trình phỏng vấn (để tìm hiểu kỹ hơn, hãy xem phần tiếp theo).

6. **Đừng hỏi quá nhiều.** Có hai lý do vì sao không nên hỏi tất cả mọi thứ mà người được phỏng vấn biết. Lý do đầu tiên, bạn có thể tìm một số thông tin từ nguồn khác. Khi thực hiện cẩm nang phỏng vấn, bạn đã thu hẹp mục tiêu của mình lại chỉ còn hai hay ba điều quan trọng nhất. Nếu bạn hỏi người ta tất cả kiến thức mà họ biết, bạn sẽ thấy bản thân mình đang bơi trong một biển thông tin để tóm cho được cái mà bạn thật sự cần.

   Lý do thứ hai, bạn làm thế có thể rơi vào tình trạng "già néo đứt dây". Hãy nhớ rằng khi được phỏng vấn, và đặc biệt là về những vấn đề khó khăn trong kinh doanh, thì đó là kinh nghiệm chẳng lấy gì làm thoải mái đối với nhiều người. Nếu bạn lại đẩy sự "khó chịu" đó đến mức tồi tệ khi gây ra áp lực quá lớn, bạn sẽ khiến người được phỏng vấn trở nên phòng thủ, tỏ thái độ không hợp tác, thậm chí còn hằn học nữa. Bạn không thể biết rõ đến khi nào bạn lại gặp người này để tìm hiểu thêm thông tin, vì thế, đừng đóng sập cánh cửa lại.

7. **Kế thừa chiến thuật của Columbo.** Nếu bạn từng xem các chương trình truyền hình trong thập niên 70, chắc bạn vẫn còn nhớ hình ảnh vị thám tử hay khoác áo choàng của Peter Falk, Trung úy Columbo. Sau khi ông hoàn thành việc tra hỏi một nghi can giết người về việc cô ta đã ở đâu trong đêm xảy ra vụ án, ông bèn lấy chiếc áo choàng nhàu nát của mình và đi về phía cửa. Ra đến ngưỡng cửa và sắp sửa đi khỏi thì ông đột nhiên quay lại, chỉ ngón tay vào thái dương mình và nói: "Xin lỗi bà, nhưng có vài điều tôi quên hỏi." Và câu hỏi vào giờ G đó lúc nào cũng dẫn Columbo đến một đầu mối mà ông đang tìm kiếm.

   Nếu có một vấn đề mà bạn cần câu trả lời hoặc cần những thông tin liên quan thì chiến thuật Columbo là một cách hay để đạt được điều đó. Kết thúc một buổi phỏng vấn, các bên đều thở phào nhẹ nhõm. Cảm giác của người được phỏng vấn rằng đối phương đang áp đặt một sức mạnh hay một thế lực nào đó lên anh ta cũng biến mất. Như vậy, họ không còn ở trong tư thế phòng thủ nữa mà trở nên thoải mái hơn và thường chia sẻ những gì bạn cần hoặc cho cung cấp những thông tin mà bạn đang tìm kiếm ngay lập tức. Hãy thử phương pháp này, nó thật sự có hiệu quả đấy.

   Có thể bạn muốn thử chiến thuật "siêu-Columbo". Thay vì quay lại khi đã ra đến ngưỡng cửa, bạn có thể chờ một

hay hai ngày rồi mới quay trở lại văn phòng của người được phỏng vấn. Bạn chỉ đi ngang qua và làm bộ sực nhớ một câu hỏi mà bạn quên hỏi. Lần này, bạn không có vẻ đáng sợ nữa và khả năng bạn lấy được thông tin cần thiết cũng cao hơn nhiều.

ĐỪNG "LỘT SẠCH" NGƯỜI ĐƯỢC PHỎNG VẤN

Hãy nhớ rằng, đối với nhiều người, bị tra hỏi về những vấn đề nảy sinh trong nghề nghiệp hay công việc kinh doanh là một điều phiền toái khó chịu. Bạn phải tỏ ra hết sức mẫn cảm đối với những nỗi sợ hãi hoặc e ngại của họ. Đấy không chỉ là một việc đúng đắn nên làm mà nó còn tạo ra linh cảm tốt trong kinh doanh.

Trong McKinsey từng xảy ra một chuyện, một nhân viên và quản trị dự án của mình tới phỏng vấn một quản lý cấp trung của một công ty dược phẩm lớn mà McKinsey đang giúp "thay máu" và tái cấu trúc. Đối tượng được hỏi đã làm việc trong công ty này được 20 năm, và giờ ông có mối lo rằng McKinsey có thể sa thải ông. Khi hai nhân viên tư vấn bước vào phòng, mồ hôi ông túa ra như tắm. Sau màn giới thiệu, ông hỏi hai nhân viên tư vấn xem họ có muốn uống một chút cà phê không, bởi vì ông có bình cà phê pha sẵn

đặt trên chiếc tủ bàn trong phòng. Ông cầm bình lên để rót cà phê nhưng không sao làm được, vì hai tay run bắn lên. Ông đặt chiếc bình xuống thử lại một lần nữa, lần này cũng không khá hơn. Và sau cùng, ông phải tì mạnh mép ly và miệng bình thì mới rót được.

Chỉ là một mẩu chuyện cho thấy một buổi phỏng vấn có thể khiến người ta lo lắng đến thế nào. Trong trường hợp này người phỏng vấn là người đang điều tra một vấn đề khó khăn trong kinh doanh, nên họ có quyền lực và thẩm quyền – có lẽ không ngang bằng với một CEO hay những quản lý cấp cao khác, nhưng chắc chắn là sẽ hơn nhiều người trong công ty. Hãy tưởng tượng những gì bạn sẽ truyền đạt với một người, chẳng hạn một cửa hàng trưởng, khi ông chủ có lệnh yêu cầu cô ta phải trao đổi thẳng thắn với bạn, vì bạn là người biết có những khó khăn đang tồn tại trong tổ chức của cô ấy. Tôi tin rằng trách nhiệm của một người chuyên nghiệp như bạn là phải đánh giá đúng và tôn trọng sự căng thẳng của người được phỏng vấn để giảm nhẹ nó chứ không phải lợi dụng nó.

Tôn trọng sự căng thẳng của người được phỏng vấn không có nghĩa là khiến anh ta cảm thấy như thể mình bị "lột sạch" vào cuối buổi phỏng vấn, như thể anh ta là đối tượng của một cuộc thẩm tra lý lịch vậy. Hãy nhớ rằng, trong bất kỳ buổi phỏng vấn nào, bạn cũng chỉ cần biết nhiều lắm là hai hoặc ba điều mà thôi. Bạn không cần phải

vắt người ta "ra bã" để có được những thông tin đó. Vì vậy hãy thận trọng khi đặt ra câu hỏi vì một câu hỏi cho dù là hoàn toàn thích hợp trong bối cảnh kinh doanh vẫn có thể đụng chạm đến những vấn đề riêng tư của người đang được hỏi một cách sâu sắc. Ví dụ, bạn không nên mở đầu cuộc phỏng vấn với một câu hỏi như thế này: "Chính xác, anh đang làm công việc gì?"

Xoa dịu sự căng thẳng của người được phỏng vấn có nghĩa là trình bày cho họ thấy quy trình tổng thể giải quyết khó khăn của công ty mang lại lợi ích gì cho mọi người trong đó có họ, chứ không phải riêng buổi phỏng vấn này có ý nghĩa gì. Nếu bạn giúp công việc của họ được cải thiện, điều đó sẽ có lợi cho họ. Tương tự, khi bạn tăng lợi nhuận cho chủ, thì điều đó cũng mang đến cho họ nhiều lợi ích. Đừng ngại khi đưa ra một sự trao đổi "có qua có lại". Người được phỏng vấn cung cấp thông tin cho bạn, nhưng nếu bạn cũng có thông tin có thể chia sẻ với họ thì hãy làm như thế. Hầu như ai cũng muốn biết nhiều hơn về những gì đang xảy ra trong công ty của mình.

Không lợi dụng nỗi e ngại của người được phỏng vấn có nghĩa là chống lại khuynh hướng sử dụng sức mạnh của người đi phỏng vấn như một công cụ sai lầm. Trong nhiều trường hợp, người được phỏng vấn sẵn sàng có thái độ hợp tác nếu hiểu rõ ích lợi của mình. Vì thế ngay từ đầu, không cần thiết phải "thị uy" chứng tỏ quyền lực của mình qua

những tấm huy chương lấp lánh. Nếu phạm phải sai lầm đó, bạn sẽ thấy, cũng giống như trong bộ phim đối đầu giữa cảnh sát và xã hội đen, người được bạn phỏng vấn sẽ "câm như hến". Nếu phải đối diện với một trở ngại hay một thái độ thù địch thật sự (xem phần sau) thì khi đó, thẩm quyền là thứ mà bạn không nên đưa ra dùng. Kèm theo quyền lực chính là trách nhiệm phải thực hiện nó một cách khôn ngoan.

NHỮNG CUỘC PHỎNG VẤN "KHÓ NHAI"

Nếu đã nhiều lần thực hiện những cuộc phỏng vấn, bạn sẽ gặp phải những cuộc phỏng vấn thật sự cam go. Trong một số trường hợp, bạn dễ dàng giải quyết nếu như biết cách. Một số trường hợp khác sẽ thử thách sức mạnh và tinh thần của bạn.

Một công ty môi giới lớn ở New York đứng trước mối lo sợ rằng hoạt động trì trệ của họ khiến các đối thủ cạnh tranh hưởng lợi thế đã mời McKinsey đến kiểm tra toàn diện tất cả các lĩnh vực kinh doanh của mình. Tiền trả lãi cổ phần của công ty cho các quản lý cao cấp rất cao và viễn cảnh sa thải hàng loạt nhân viên lờ mờ hiện ra trước mắt. Nhiều đối tượng khác nhau trong công ty từ chỗ ủng hộ đã quay sang chống đối nhóm nghiên cứu McKinsey và tiếp tục hoạt động chống đối của mình một cách mạnh mẽ.

Hamish McDermott là một người mới được đề bạt làm quản trị dự án đã lên kế hoạch cho một cuộc họp với một trong những quản lý cao cấp cùng đội ngũ nhân viên dưới quyền của ông ta trong công ty khách hàng. Hamish bước vào phòng của người quản lý và tự giới thiệu về mình. Người này đáp lại: "Hamish Dermott hả? Có phải anh là người đã nói với ban giám đốc rằng tôi từ chối thực hiện mục tiêu cắt giảm chi phí được giao phải không?"

Trong sự nghiệp của mình, có những lúc vì quá xông xáo theo đuổi giải pháp cho các vấn đề khó khăn, bạn sẽ ở tình huống tương tự như với Hamish. Làm thế nào đối phó với thái độ chống đối thẳng thừng như thế trong một buổi phỏng vấn? Sau đây là cách mà Hamish đã làm:

> Lời lẽ của ông ta thực sự làm tôi sốc bởi vì điều đó hoàn toàn không đúng. Nhưng tôi không nổi giận và không bỏ cuộc mà chỉ đơn giản giải thích rằng ông ta đã hiểu lầm và nói rằng dù sao thì chúng tôi vẫn phải tiến hành buổi phỏng vấn.
>
> Ông ta đánh đòn phủ đầu như thế một phần vì bản thân ông ta là một người khó tính, một phần cũng bởi vì ông ta muốn thử xem chúng tôi có lùi bước hay không. Cho nên, nếu có ai đó nói những điều hoàn toàn sai trái, bạn cũng phải thách thức lại chứ không thể nhân nhượng.

Chiến thuật này rất hiệu quả đối với chúng tôi. Sau đó, một số nhân viên trong bộ phận của ông ta đến, xin lỗi vì đã xúc phạm chúng tôi bằng cách đó. Họ nghĩ rằng chúng tôi đã giải quyết được vấn đề bằng cả lòng tự trọng và sức mạnh, chúng tôi cũng xây dựng được niềm tin nơi các nhân vật quan trọng trong công ty, và điều này giúp ích cho chúng tôi về sau.

Điểm thuận lợi của chiến thuật này chính là thẩm quyền có giới hạn của bạn trong công ty khách hàng. Nhân viên tư vấn của McKinsey thường nhận được ủng hộ từ giới quản lý cấp cao của khách hàng và do đó, có thể dũng cảm đương đầu với bất cứ ai. Khi không được hoan nghênh hãy nhớ rằng nếu người mà bạn phỏng vấn có thẩm quyền cao hơn người đỡ đầu cho dự án, có thể bạn sẽ phải nhượng bộ khi gặp phải thách thức.

Trường hợp ít thù địch hơn nhưng không kém phần gay go là khi người bạn phỏng vấn từ chối không cung cấp thông tin. Họ không trả lời những câu hỏi đưa ra hoặc không hỗ trợ bạn tiếp cận với hồ sơ hay dữ liệu liên quan đến khách hàng. Nếu chuyện này xảy ra, thì đã đến lúc phải "chứng tỏ vị thế của mình" rồi. Nếu bạn có mặt để đưa ra những câu hỏi, thì một nhân viên trong công ty bạn (hoặc công ty khách hàng) cũng muốn bạn góp mặt. Hãy thông báo cho họ biết. Nếu họ vẫn tiếp tục từ chối, hãy tỏ thái độ

cứng rắn. Trong trường hợp xét thấy cần thiết, hãy gọi ngay cho cấp trên của người đó. Cũng có thể bạn sẽ không phải dùng đến biện pháp mạnh như thế, đó chỉ là những gợi ý giúp mở rộng cánh cửa cho cơn lũ thông tin tràn vào. Bạn đâu còn trên ghế nhà trường nữa, nên sẽ chẳng có ai mách lẻo với giám thị.

Bạn cũng có thể gặp khó khăn khi phỏng vấn loại người mà các chuyên gia tâm thần học gọi là hung hăng thụ động, còn tôi thì lại thích gọi dạng người này là "Bao Cát". "Bao Cát" có thể nói cho bạn nghe tất cả những gì bạn muốn, nhưng thật ra chẳng cung cấp thông tin nào cả. Hãy nghe một cựu quản trị dự án kể lại:

> Tôi bước vào văn phòng của một người đàn bà. Chúng tôi lên lịch sẽ thực hiện việc hỏi đáp trong một giờ, nhưng bà ta nói ngay từ đầu rằng chỉ có thể dành cho tôi nửa tiếng mà thôi. Và trong 30 phút đó, bà ta bắt đầu nói những suy nghĩ của mình về việc McKinsey đã làm được gì và vì sao lại có mặt trong công ty. Khi không còn điều gì để nói về chủ đề đó nữa, bà ta xoay qua kể cho tôi nghe về cuộc đời mình. Tôi chẳng moi được một lời về những chuyện khác.

Để đối phó với một "Bao Cát" cần có một phương pháp gián tiếp. Thông thường, cách thức hiệu quả nhất là tìm một người khác trong công ty có thể nói cho bạn biết những thông

tin cần thiết. Nếu "Bao Cát" lại là nguồn cung cấp thông tin duy nhất, thì bạn nên yêu cầu cấp trên của "Bao Cát" đả thông tư tưởng với họ.

Sau cùng, danh mục các cuộc phỏng vấn gay go cũng chính là danh sách khó giải quyết nhất. Tôi có thể nghĩ ra một vài tình huống căng thẳng hơn việc đối diện với một người mà bạn cũng như anh ta đều biết rằng những gì bạn làm sẽ khiến anh ta bị sa thải. Không may, bạn không thể làm gì hơn trong trường hợp này ngoài việc hành động như một "người lính". Bạn phải hoàn thành nhiệm vụ của mình và phải cố gắng thuyết phục người phỏng vấn hợp tác, hoàn toàn vì lợi ích của công ty (khách hàng). Bạn không thể bất bình hay đau khổ cho dù sự thật có bất công thế nào đi nữa. Trong trường hợp không có một chiến thuật nào được chứng minh là có hiệu quả thì chính bản thân bạn phải tìm cách vượt qua để tới đích. Chẳng có ai nói cuộc đời này là công bằng cả.

BAO GIỜ CŨNG VIẾT MỘT LÁ THƯ CẢM ƠN

Trở lại văn phòng của mình sau khi đã phỏng vấn một ai đó, hãy dành ra chút thời gian để viết cho họ lá thư cảm ơn. Đó là biểu hiện của sự lịch thiệp và tính chuyên nghiệp và nó có thể sẽ mang lại cho bạn một sự đền bù xứng đáng mà bạn không thể ngờ đến.

Nếu mẹ bạn cũng giống như mẹ tôi, thì khi còn nhỏ bạn chắc chắn mẹ bạn luôn nhắc nhở con phải viết một lá thư cảm ơn bất cứ khi nào nhận được một món quà. Tôi có cả một đại gia đình cho nên sau mỗi dịp lễ tết hay sinh nhật, tôi dành ra nhiều tuần lễ để viết thư cho chú bác cô dì và sau đó là anh chị em họ để cảm ơn vì món quà mà họ đã tặng cho tôi, dù tôi có thích nó hay không. Mẹ tôi bao giờ cũng theo sát tôi để đảm bảo rằng tôi đã viết những lá thư cảm ơn đó (cũng như đọc lại và xem tôi viết lách như thế nào). Chỉ đến khi làm việc cho McKinsey tôi mới nhận thấy việc làm đơn giản này có tác dụng tốt như thế nào.

Sau khi bạn lấy mất nửa tiếng hay một giờ đồng hồ trong ngày làm việc của một ai đó để phỏng vấn và khai thác thông tin, bạn nên dành thời gian viết thư cảm ơn họ. Như mẹ tôi vẫn nói, đó là biểu hiện của phép lịch sự. Nó chứng tỏ cho thấy bạn cũng quý trọng thời gian của anh ấy như

chính anh ấy vậy. Hơn nữa, việc làm này còn thể hiện tính chuyên nghiệp. Gửi đến cho một ai đó vài dòng trong lá thư có tiêu đề và logo của công ty sẽ khiến công ty bạn nhận được nhiều cảm tình từ người nhận.

Từ xưa mẹ đã dạy tôi rằng đừng bao giờ sử dụng những kiểu thư viết sẵn theo công thức. Kiểu viết "Kính thưa..., cảm ơn Ông/bà về.... Tôi sẽ luôn trân trọng." Điều này đã không được chấp nhận từ khi tôi còn là một đứa bé. Ngày nay, nó vẫn không được chấp nhận. Tuy vậy, điều này không có nghĩa là mỗi lá thư cảm ơn mà bạn viết phải là một tuyệt tác văn chương. Chỉ cần đảm bảo rằng nó không giống như một lá thư "công nghiệp". Tôi lưu lại một số kiểu lá thư cảm ơn thông thường trong ổ cứng máy tính, khi cần viết một lá thư, tôi chỉ cần điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng người nhận. Công việc này mất thêm vài giây nhưng đáng để làm. Thậm chí, nó còn dễ dàng hơn so với lúc tôi 13 tuổi và phải viết tay tất cả các lá thư cảm ơn.

Thỉnh thoảng, một lá thư cảm ơn lại mang đến những phần thưởng bất ngờ. Hầu như bất kỳ một McKinsey-ite mới nào đều từng nghe câu chuyện về một nhân viên McKinsey cần phỏng vấn vị quản lý bán hàng cao cấp của một công ty cung cấp sản phẩm nông nghiệp nằm ở miền Trung nước Mỹ. Khi người nhân viên gọi điện đến gặp ông ta và nói rằng mình từ McKinsey và muốn xin ông một giờ, anh ta nhận được một sự chào đón nồng nhiệt từ đầu dây bên kia:

"Anh đến ngay cũng được." Khi người này bước chân vào văn phòng của ông sau một chặng đường dài, chủ nhà đưa cho anh xem một lá thư trong tập hồ sơ về McKinsey. Đó là một lá thư cảm ơn của một nhân viên McKinsey gửi ông mười lăm năm về trước. Lá thư nằm ở vị trí trang trọng trên bức tường trong phòng làm việc của ông cùng với bằng tốt nghiệp đại học và được lồng khung.

Đôi khi, một cử chỉ lịch sự nhỏ thôi nhưng lại có tác động lớn lao đến thế.

9

PHƯƠNG PHÁP ĐỘNG NÃO

ĐỘNG NÃO Ở McKINSEY

Khi một nghiên cứu được bán ra, một nhóm được tập hợp và khi công việc khảo sát ban đầu đã hoàn tất, công việc mới thực sự bắt đầu. Động não là một quy trình không thể thiếu của tư vấn chiến lược. Đó cũng chính là cái mà khách hàng thực sự muốn mua. Hãy đối diện với nó. Hầu hết những công ty lớn và hiện đại luôn tập trung đông đảo các nhà quản lý thông minh và uyên bác, có kỹ năng giải quyết tốt các vấn đề phát sinh hằng ngày. McKinsey cung cấp một quan điểm mới, một góc nhìn của người ngoài cuộc nên không bó buộc vào "phương pháp của công ty" trong khi giải quyết vấn đề. Đó chính là những gì khách hàng cần khi vấn đề khó khăn không thể giải quyết được trong nội bộ công ty và nó bắt đầu từ căn phòng họp với một chiếc bàn, vài cái ghế, một xấp giấy, viết bi và viết chì, bút viết bảng và một tấm "bảng trắng" sạch sẽ.

Trước khi tiến hành cuộc họp theo phương pháp động não đầu tiên, mỗi nhân viên tư vấn McKinsey đều phải thực hiện bài tập về nhà. Mỗi thành viên trong đội đều đọc

những kết quả từ PDNet và các nghiên cứu trong thư viện. Họ tổng hợp và phân phối các "gói thông tin" dựa trên nghiên cứu sơ bộ của mình. Quản trị dự án hay giám đốc dự án hoặc có thể là một thành viên cao cấp trong nhóm sẽ đưa ra giả thuyết ban đầu và cả nhóm sẽ kiểm tra khả năng thất bại của nó.

Quá trình động não cần nhiều thời gian. Một buổi họp theo phương pháp động não điển hình của một nhóm nhân viên McKinsey thường kéo dài trong một hoặc hai giờ, thậm chí còn lâu hơn. Một số nhóm trưởng thích họp vào cuối tuần mặc dù các thành viên khác trong nhóm thường không thích cách làm này. Những cuộc họp như thế cũng có thể kéo dài đến tận khuya với nguồn năng lượng bổ sung có từ bánh pizza, thức ăn mang về của người Hoa hoặc sushi (tùy vào sở thích cá nhân). Thậm chí tôi còn nhớ có nhóm còn mang cả một hai thùng bia (nhằm mục đích khuyến khích luồng tư tưởng) đến cuộc họp diễn ra vào cuối tuần. Các văn phòng McKinsey tại Mỹ còn có hẳn "danh bạ thực đơn" sưu tập những dịch vụ mang thức ăn đến tận nhà được ưa thích, những quyển danh bạ này tỏ ra rất hữu ích.

Thành tố quan trọng nhất quyết định sự thành công của quá trình động não chính là một tấm bảng sạch. Sẽ là vô ích nếu bạn triệu tập một cuộc họp chỉ để xem xét thông tin theo những cách cũ vốn đã rất quen thuộc. Bạn phải bỏ

những định kiến của mình bên ngoài ngưỡng cửa phòng họp. Cách này giúp bạn tự do vận dụng những thông tin có trong đầu.

Tôi thích xem quá trình động não như câu đố Khối Lập Phương Rubik ngày xưa. Mỗi thông tin chỉ là một mặt của khối lập phương nhỏ. Di chuyển các mặt này theo cách này hay cách khác, bạn sẽ tìm ra câu trả lời, ít nhất là một câu trả lời.

Một cách nói ẩn dụ khác mà tôi cũng thích dùng đó là hành động xáo bài. Mỗi thông tin là một lá bài. Lần đầu tiên bạn mở bộ bài ra, tất cả các lá đều được sắp xếp theo thứ tự. Thật chán làm sao. Xào bộ bài lên hay ném chúng lên không trung và xem cách chúng rơi như thế nào. Khi bạn tung thông tin và các ý tưởng lên, điều tương tự cũng xảy ra.

Trong một vài bài học tiếp theo, chúng ta sẽ có cái nhìn cận cảnh hơn về những khía cạnh khác nhau của phương pháp động não ở McKinsey và học một số bí quyết để quá trình động não của bạn đạt hiệu quả.

ƯU TIÊN ĐẶC BIỆT CHO QUÁ TRÌNH CHUẨN BỊ

Mặc dù phương pháp động não tạo ra không khí cởi mở, thoải mái với mọi người nhưng trong thực tế, một buổi họp theo phương pháp động não hiệu quả đòi hỏi một quá trình chuẩn bị nghiêm túc.

Nguyên tắc chính của phương pháp động não là bạn không thể tự mình thực hiện thành công. Trước khi bước vào cuộc họp, bạn phải biết vài điều về vấn đề mà bản thân đang nghiên cứu. Không thể bước vào cuộc họp và hy vọng làm người khác bất ngờ bằng tài năng của mình. Cũng tương tự với mọi vấn đề khác, ở McKinsey bao giờ cũng có một phương pháp chuẩn bị cho cuộc họp bằng phương pháp động não, cho dù bạn là trưởng nhóm (theo cách gọi mà nhiều người thích là người điều phối hoặc người hỗ trợ) hay chỉ là một thành viên bình thường.

Nếu bạn đọc các chương trong phần Hai một cách liên tục, hoặc nếu bạn hoàn tất quá trình nghiên cứu của mình thì một nửa công việc chuẩn bị đã hoàn tất. Và bây giờ hãy chắc chắn rằng mọi thành viên trong nhóm đều biết những gì bạn biết. Hãy tập trung nghiên cứu của bạn vào một thứ mà McKinsey-ite gọi là "gói thông tin", đó là một bản tóm lược trình bày cẩn thận những điểm chính yếu và các thông

tin quan trọng mà bạn phát hiện ra và hãy phân phát nó cho các thành viên còn lại trong nhóm. Nếu bạn là trưởng nhóm, hãy chắc chắn rằng các thành viên trong nhóm của bạn đều đã "đóng gói" quá trình nghiên cứu của họ. Làm một gói thông tin thì không có gì khó khăn lắm. Nó không đòi hỏi một cấu trúc chi tiết, chỉ cần một chút tư duy xem điều nào được coi là quan trọng và làm cách nào để chứng minh nó. Một khi tất cả thành viên trong nhóm đều đọc qua các gói thông tin đó, thì mọi người đều có một nền tảng kiến thức tương đồng với nhau khi tìm kiếm ý tưởng.

Sau khi bạn đã tiếp thu được nền tảng thông tin của nhóm mình, điều tiếp theo cần làm là gì? Các nhân viên McKinsey chia thành hai nhóm có quan điểm và cách nghĩ khác nhau trước một vấn đề. Nhóm đầu tiên cho rằng, "Hãy làm quen với những nét cơ bản của vấn đề đang được đặt ra và những thông tin thu thập được. Đừng cố gắng tìm kiếm câu trả lời trước khi buổi họp bắt đầu." Lập luận phản biện lại có ý kiến: "Bao giờ cũng cố gắng tìm ra một giả thuyết, nếu không, bạn sẽ lãng phí quá nhiều thời gian trong khi loay hoay tìm kiếm ý tưởng." Suy nghĩ của tôi trước hai luồng quan điểm trên là: cả hai đều đúng cả. Nếu bạn có thể tìm ra một giả thuyết, tốt thôi; nếu bạn lại là trưởng nhóm thì tốt hơn cả bạn nên cố gắng tìm ra một giả thuyết. Chỉ cần bạn không lao vào phòng và tuyên bố ngay từ đầu: "Tất cả nghe đây. Đây là câu trả lời." Thái độ đúng đắn hơn cả trong trường hợp này là, "Tôi nghĩ điều này cho thấy vấn đề

là như thế nào. Cả nhóm chúng ta hãy cùng mổ xẻ giả thuyết này nhé."

Bạn cũng có thể chuẩn bị bằng cách tự mình động não trước. Thay vì chỉ tìm một giả thuyết đơn lẻ thôi, hãy nghĩ về nhiều nhóm giả thuyết mà nhóm của bạn có thể nghĩ ra, hay nói cách khác, hãy vạch ra một nhóm giải pháp phù hợp với phạm vi dự án của mình. Sau đó, bạn có thể nhanh chóng loại bỏ các giả thuyết không thực tế trong khi vẫn để nhóm mình tự do làm việc với các ý tưởng đáng tin cậy hơn. Phương pháp này giúp cho quá trình động não của bạn đạt được kết quả thực tế, mà theo cách nói của một cựu giám đốc McKinsey: tất cả (giải pháp) đều ở ngoài kia.

Cho dù bạn có cố gắng thực hiện nó như thế nào, hãy chắc chắn rằng, ít nhất, bạn cũng nắm bắt được thông tin. Hãy ghi nhớ phương châm của Hướng đạo sinh: "Bao giờ cũng sẵn sàng."

TRONG MỘT CĂN PHÒNG TRẮNG

Điểm mấu chốt của quá trình động não chính là việc sản sinh các ý tưởng mới. Cho nên, hãy bắt đầu với một tấm bảng viết sạch sẽ. Khi bạn cùng nhóm của mình bước vào phòng, hãy để lại những định kiến ở ngoài cửa. Hãy mang theo những thông tin mà bạn biết, nhưng với cách thức mới khi nghiên cứu chúng.

Tôi đã gợi ý các bạn hãy dành vài giờ để tự mình tìm hiểu các thông tin và nghĩ ra một loạt các giả thuyết. Còn bây giờ tôi khuyên các bạn hãy bước vào phòng họp theo phương pháp động não mà không mang theo một định kiến nào. Nếu điều này nghe có vẻ mâu thuẫn đối với bạn, cũng không sao cả, một quá trình động não thành công thường được hỗ trợ bởi một vài mâu thuẫn, miễn là nó kích thích quá trình tư duy.

Một lần nữa, tôi xin được nhắc lại là mục đích của quá trình động não là tìm kiếm những ý tưởng mới. Nếu tất cả thành viên trong nhóm bước vào phòng họp và nói về những điều cũ mèm mà ai cũng biết và sau đó nhất trí với nhau thì bạn không đạt được kết quả gì cả, ngược lại chỉ lãng phí thời gian. Và sẽ là điều tệ hại hơn nếu cô trưởng nhóm bước vào và áp đặt ký kiến của mình lên mọi người thì cả nhóm đã bỏ lỡ mất một cơ hội đạt được giải pháp sáng tạo hơn và có thể là tốt hơn.

Quá trình động não đòi hỏi sự tham gia của mọi người trong phòng, từ một giám đốc cấp cao nhất cho đến một chuyên viên phân tích bình thường nhất và chẳng có gì đảm bảo rằng một nhân viên kỳ cựu hơn, ở cấp bậc cao hơn sẽ có những ý kiến hay hơn một người mới vào nghề. Đây là căn phòng của sự bình đẳng, không một ai nên đem theo nỗi lo ngại khi phát biểu những gì mình nghĩ trong một cuộc họp theo phương pháp động não cả. Cho nên, cùng với những

định kiến, hãy bỏ lại địa vị, cấp bậc và thái độ phòng thủ của bạn ở ngoài cửa ra vào.

Đây là một ví dụ về cách tiến hành buổi họp theo phương pháp động não mà chúng ta nên tránh. Khi Kristin Asleson còn là một nhân viên mới, người có trách nhiệm cao nhất trong nhóm dự án của cô tập hợp các thành viên trong nhóm để thực hiện một buổi họp theo phương pháp động não. Khi họ đến, vị quản trị dự án cao cấp này nói, "Mọi người hãy im lặng, chú ý theo dõi trên bảng cách tôi giải quyết vấn đề này." Thế là tất cả ngồi im như thóc trong bồ suốt một tiếng đồng hồ để "xem" quá trình tư duy của vị quản trị dự án. Có thể điều đó cũng mang đến nhiều kiến thức bổ ích cho người nghe, nhưng đó tuyệt đối không phải là phương pháp động não.

Sau đây là vài "nguyên tắc định hướng" để thực hiện thành công một cuộc họp theo phương pháp động não:

Chẳng có ý kiến nào là dở cả. Bạn không nên ngần ngại khi mở miệng phát biểu trong suốt buổi họp theo phương pháp động não chỉ vì e sợ lời dè bỉu, "Thế mà cũng đòi ý kiến ý cò!" Nếu một ý kiến thực sự có ý nghĩa, nhưng bạn lại không tán đồng, hãy dành ra một phút để giải thích nguyên nhân vì sao. Tranh cãi về các ý kiến là một phần của quá trình họp theo phương pháp động não. Ai mà biết được, sau vài phút thảo luận, ý kiến đó lại hóa ra không phải là ý kiến

tồi thì sao? Ít nhất, hãy cho nó một cơ hội. Dĩ nhiên ta sẽ không tính đến những ý kiến không liên quan trực tiếp đến vấn đề, ví dụ như lời đề nghị: "Hãy quên vấn đề này đi, chúng ta ra ngoài chơi ném đĩa đi" (trừ khi bạn nghĩ rằng vui chơi một chút sẽ giúp ích cho cả nhóm).

Không có câu hỏi nào là ngu xuẩn cả. Nếu như không có ý kiến nào tồi thì bất kỳ câu hỏi nào cũng phải được đón nhận một cách tương xứng với giá trị của nó. Đừng bao giờ ngại đặt câu hỏi vì sao vấn đề này lại như thế này hay lại được giải quyết như thế kia. Thông thường câu trả lời, "À, đó là cái cách mà bao giờ chúng ta cũng làm," mới là một câu trả lời chung chung không nêu lên được lý do rõ ràng cho bất cứ hành động nào.

Chớ bao giờ xem nhẹ lợi ích của những câu hỏi tưởng chừng như quá rõ ràng hay đơn giản. Ví dụ như khi tôi làm việc cho dự án của một công ty quản lý tiền tệ, trong buổi họp theo phương pháp động não đầu tiên của nhóm, một "lính mới tò te" trong nhóm của chúng tôi lên tiếng hỏi, "Vậy, trên thế giới có tổng cộng bao nhiêu tiền?" Thay vì nói qua quýt cho xong, "Ồ nhiều vô kể" thì chúng tôi đã dành ra 45 phút suy nghĩ về động lực của lĩnh vực quản lý tiền tệ thế giới và tìm ra được nhiều điều bổ ích.

Sẵn sàng "bóp chết" những đứa con của mình. Câu nói gây sốc này do một nhà soạn kịch của Hollywood nghĩ ra chứ không phải của tôi. Nó có nghĩa là, ý tưởng của bạn dù

có hay ho đến mấy nhưng nếu nó không phải là một phần trong câu trả lời mà cả nhóm đã thống nhất sau khi kết thúc buổi họp thì hãy quên nó đi. Hãy chỉ xem giả thuyết của bạn như một thông tin bình thường được ném vào quy trình động não. Hãy trình bày giả thuyết đó trước các đồng đội trong nhóm để họ nhận xét về nó. Giả thuyết đó có thể đúng mà cũng có thể sai, nhưng mục đích chính của việc làm này là giúp các thành viên trong nhóm có thể động não để đưa ra giải pháp cho các vấn đề khó khăn trước mắt. Đừng đặt quá nhiều cái tôi của bạn vào trong giả thuyết đó, đừng đi họp với tư thế sẵn sàng chết để bảo vệ "đàn con" đến cùng.

Biết dừng lại đúng lúc. Quá trình động não thường chiếm nhiều thời gian nhưng nếu tiến hành quá lâu, bạn sẽ có nguy cơ nhanh chóng đánh mất các kết quả thu được. Phàm những ai đã từng là một McKinsey-ite đều nhất trí rằng một nhóm chỉ có thể chịu đựng cuộc họp theo phương pháp động não chừng hai giờ đồng hồ trước khi không khí trở nên xấu đi. Theo quan điểm của tôi, khoảng thời gian ấy là hoàn toàn hợp lý, đặc biệt là cho những buổi họp diễn ra vào ban đêm. Trừ khi mọi thành viên trong nhóm đều là những con cú sống về đêm, người ta đều trở nên mệt mỏi, cáu kỉnh và trì trệ hơn khi đêm về khuya. Dĩ nhiên cũng có những ngoại lệ. Thỉnh thoảng bạn cảm thấy mọi chuyện đi rất đúng hướng và sự phấn khích ấy làm cơ thể tiết ra chất adrenaline giúp bạn có thể làm việc hiệu quả đến tận sau nửa đêm. Thỉnh thoảng bạn cũng hiểu thêm một điều gì đó

khi bất chợt nhìn vào những mẩu cơm chiên còn sót lại trong dĩa của đồng nghiệp. Tuy nhiên, nhìn chung bạn nên dừng lại trước khi cả nhóm có dấu hiệu sa sút. Bao giờ cũng còn có ngày mai, hoặc kỳ nghỉ cuối tuần kế tiếp mà.

Nếu phải tiến hành cuộc họp suốt cả ngày, bạn nên tính đến những phương pháp duy trì năng lượng cho các thành viên trong nhóm để có thể tiếp tục làm việc có năng suất. Hãy cho phép mọi người thảo luận một chút về những chuyện ngoài lề, hãy cho phép họ đùa giỡn và xả hơi, nhưng chỉ sau một khoảng thời gian giới hạn, hãy đưa mọi việc trở lại khuôn phép để duy trì tính tập trung. Thỉnh thoảng cũng nên nghỉ giải lao một chút, nhưng lưu ý giờ giải lao không chỉ có thời gian ăn trưa, ăn tối và đi vệ sinh. Nếu bạn có thể đi bộ ra ngoài chừng nửa tiếng thì hãy làm như thế. Đó chính là một cơ hội tuyệt vời để mọi người vừa tập trung được tư tưởng, vừa có thể duỗi thẳng chân tay cho thoải mái.

Hãy ghi ra giấy. Không giống như những cuộc họp thông thường có thư ký để ghi lại biên bản họp, buổi họp theo phương pháp động não không cần thiết phải được tường thuật từ đầu đến cuối một cách chính xác. Các ý tưởng bay lượn chấp chới khắp phòng như những con phù du vậy và cũng có thể chết đi như cuộc sống ngắn ngủi của loài này. Nhưng dù trong bất cứ trường hợp nào bạn cũng không nên rời khỏi phòng, tắt hết đèn mà không ghi chép bất cứ điều gì về kết quả của buổi họp. Đừng cho rằng nghĩ ra được một ý tưởng

xuất sắc trong hoàn cảnh cấp bách như thế thì bạn sẽ không thể nào quên nó được. Một khi chất adrenaline tan biến, sự mệt nhọc thế chỗ, bạn sẽ quên đi đấy.

McKinsey sử dụng một thiết bị xuất sắc trong việc bảo quản những kết quả thu được từ các buổi họp theo phương pháp động não. Mặc dù trong thực tế, phòng họp nào cũng có bảng trắng và viết lông, cũng như cục tẩy và khăn giấy để lau sạch bảng, nhưng cũng có một số bảng có thể in ra giấy những gì được viết lên trên nó. Đó là một cách tuyệt vời để lưu lại bản sao cuối cùng của một ý tưởng xuất sắc hay một sơ đồ mà bạn tốn nhiều công sức mới hoàn thành vào lúc 2 giờ sáng.

Bạn có thể bắt chước điều kỳ diệu của công nghệ cao này bằng một dụng cụ công nghệ thấp như bảng giấy thuyết trình. Hạn chế duy nhất của bảng giấy truyền thống là không thể tẩy xóa những gì được viết lên nó, cho nên hãy trình bày thật mạch lạc. Vào cuối buổi họp, giao nhiệm vụ sao chép lại nội dung trên bản giấy vào một tờ giấy khổ thông thường cho một ai đó rồi bảo họ gửi bản sao cho cả nhóm.

MỘT SỐ BÀI TẬP ĐỘNG NÃO

Chìa khóa thành công trong động não chính là một quá trình chuẩn bị tốt và một tâm trạng phù hợp. Sau đây là một vài thủ thuật mà các McKinsey-ite dùng để tận dụng đối đa lợi ích của những buổi họp theo phương pháp động não.

Khi Kristin Asleson còn làm ở Công ty, cô tham gia vào một chương trình huấn luyện kinh nghiệm sử dụng phương pháp động não, và qua đó, cô học được một số bài tập sau đây. Chúng có thể giúp tạo ra một khởi đầu tốt cho những buổi họp theo phương pháp động não.

Bài tập Post-it™. Mọi người trong phòng đều được phát một tập giấy sticker để ghi chú. Sau đó, tất cả thành viên tham gia đều viết ra những ý tưởng liên quan vào đó, mỗi ý tưởng trong một tờ giấy và nộp lại cho trưởng nhóm, người này sẽ đọc to tất cả những ý kiến đó lên. Đây là một cách hay để tạo ra nhiều ý tưởng một cách nhanh chóng mà không sa lầy vào việc thảo luận từng ý tưởng của một ai đó vừa nghĩ ra.

Bài tập bảng giấy. Chuẩn bị nhiều bảng giấy ở khắp phòng, mỗi bảng dành riêng cho một danh mục hoặc vấn đề khác nhau. Sau đó mỗi thành viên trong nhóm sẽ đi khắp phòng và viết những ý tưởng của mình lên trên những tấm bảng giấy thích hợp. Nếu muốn, có thể phát cho mỗi người

một cây viết có màu sắc khác nhau để bạn có thể biết được ý kiến nào là của ai.

"Uống thuốc xổ". Kristin còn nhớ một phương pháp đặc biệt hiệu quả trong việc quản lý những buổi họp theo phương pháp động não có quy mô lớn trong bầu không khí căng thẳng:

Chúng tôi mời tất cả những thành viên liên quan vào một căn phòng lớn để thảo luận về giải pháp cho các thay đổi trong công ty khách hàng. Chúng tôi yêu cầu họ nói cho chúng tôi biết trước tất cả những gì họ không thích về chương trình mà chúng tôi đã trình bày. Một khi họ đã trút hết nỗi bực dọc trong lòng, chúng tôi yêu cầu họ nghĩ ra những điều mà họ cho là tốt nhất trong việc giải quyết vấn đề đó, cũng như làm thế nào để ứng dụng chúng vào trong đơn vị kinh doanh của mình. Phương pháp này đòi hỏi giám đốc dự án của chúng tôi phải ra chiêu "bàn tay thép bọc nhung". Trong thực tế nó tỏ ra hiệu quả theo hai hướng: Một là nó phát hiện được những ý tưởng xuất sắc mà chúng tôi không thể nghĩ ra. Và hai là nó giúp cho một số người trong giới quản trị trước kia còn ngờ vực, nếu không muốn nói là phản đối ra mặt, chấp nhận mua những giải pháp của McKinsey.

Còn bí quyết nữa để xử trí với một người hay càu nhàu hoặc một người chuyên nói ngang hoặc kích động người khác trong một buổi họp theo phương pháp động não là:

hãy để người trưởng nhóm hoặc người điều phối đứng ngay sau lưng người này và thỉnh thoảng khẽ đặt tay lên vai người đó. Điều này khiến cho kẻ gây rối biết họ đang được "chăm sóc" kỹ. Nếu anh ta thì thầm với người bên cạnh, người điều phối có thể yêu cầu anh ta nói lớn lên cho cả phòng cùng nghe, một việc làm cũng giống như khi giáo viên phát hiện một học trò đang chuyền giấy trong giờ học và lên tiếng yêu cầu, "Tại sao em không chia sẻ điều này cho cả lớp cùng nghe nhỉ?"

Hãy thử áp dụng những bài tập này để những buổi họp theo phương pháp động não của bạn trở nên sôi động và hiệu quả. Bạn sẽ rất ấn tượng trước những kết quả đạt được.

PHẦN 3:
PHƯƠNG PHÁP
McKINSEY

BÁN CÁC GIẢI PHÁP

Bạn đã đọc qua các phần Một và phần Hai. Bạn đã biết cách tư duy như thế nào khi gặp vấn đề khó khăn trong kinh doanh cũng như phương pháp hiệu quả trong việc tìm kiếm lời giải cho những bài toán đó. Và có phải bây giờ đã đến lúc chúng ta tiến lên để chinh phục thế giới? Chưa được đâu, bạn ạ. Cho dù giải pháp của bạn có tốt nhất trên đời, có được nghiên cứu tỉ mỉ như thế nào, được phân tích thấu đáo ra sao và được sắp xếp theo một cấu trúc hoàn mỹ như thế nào đi nữa thì nó vẫn không đáng một xu nếu như khách hàng của bạn không chấp nhận mua.

Để khách hàng chịu mua giải pháp của mình, bạn phải biết cách bán nó. Đó là nội dung mà chúng ta sẽ cùng tìm hiểu trong phần Ba này. Bạn sẽ học cách xây dựng một bài thuyết trình để truyền đạt ý tưởng của mình đến khán giả. Bạn sẽ khám phá ra phương pháp quản lý thông tin nội bộ để các thành viên trong nhóm lúc nào cũng ở trạng thái sẵn sàng nhận tin. Bạn sẽ học cách cộng tác và quản lý công ty khách hàng cũng như những nhân viên làm việc trong đó, cả người tốt và chưa tốt. Hơn nữa, bạn cũng sẽ học được cách đưa ý tưởng xuất sắc còn nằm trên bàn giấy của mình vào thực tế; hay nói cách khác, đó là cách thức tạo ra sự thay đổi.

10

XÂY DỰNG BÀI THUYẾT TRÌNH

VỀ NHỮNG BÀI THUYẾT TRÌNH Ở McKINSEY

McKinsey giao tiếp với khách hàng bằng những bài thuyết trình. Đó có thể là những bài thuyết trình trang trọng như những cuộc họp được tổ chức trong phòng dành cho ban giám đốc với các quyển sách màu xanh được sắp xếp ngay ngắn trên bàn. Đó có thể là những buổi thuyết trình có tính chất thân mật hơn giữa vài quản lý của công ty khách hàng và hai nhân viên tư vấn của McKinsey chỉ với một số biểu đồ được kẹp vào trong xấp hồ sơ một cách vội vã. Trong quá trình thăng tiến từ nấc thang thấp nhất đến các vị trí chủ chốt trong Công ty, bạn phải dành nhiều thời gian để trình bày ý tưởng của mình với người khác.

McKinsey đặc biệt xuất sắc trong cách thức giao tiếp này. Bạn có thể ứng dụng nhiều phương pháp của McKinsey trong các bài thuyết trình của mình. Chúng sẽ giúp bạn truyền tải được những thông điệp một cách rõ ràng hơn, và quan trọng hơn cả là mục tiêu của quy trình.

TÍNH HỆ THỐNG

Để bài thuyết trình của mình được thành công, bạn phải dẫn dắt khán giả theo từng bước logic, rõ ràng và dễ theo dõi.

Chúng ta đã nói khá nhiều về cấu trúc trong quy trình giải quyết vấn đề của McKinsey trong phần Một của quyển sách (xem mục "Thoải mái với MECE" trong chương 1). Cả thế giới biết đến cấu trúc này của McKinsey hầu hết là qua những bài thuyết trình lớn nhỏ của Công ty. Những bài thuyết trình đó chính là phương tiện đưa hai bên lại với nhau, tiếp xúc với nhau, như cá về với nước vậy.

Bài thuyết trình thường thể hiện cách tư duy của cá nhân hay nhóm đã thực hiện nó. Nếu bài thuyết trình của bạn luộm thuộm và rối rắm thì cử tọa bên dưới sẽ đi đến kết luận rằng tư duy của bạn cũng luộm thuộm và rối rắm như thế, cho dù có triển vọng như thế nào chăng nữa. Vì thế, bất kể bạn sử dụng cấu trúc nào trong quá trình tư duy của mình thì cũng áp dụng nó vào bài thuyết trình nhé. Nếu bạn áp dụng cấu trúc của McKinsey thì cũng hãy áp dụng nó cho bài thuyết trình. Nếu bạn thích một vài nguyên lý tổ chức nào khác, hãy chắc chắn rằng bài thuyết trình của bạn cũng thể hiện chúng. Và dĩ nhiên, tất cả lập luận trên đều dựa vào một giả định là quá trình tư duy của bạn logic, mạch lạc và có hệ thống.

Hãy để tôi nhấn mạnh điều này, bạn không nhất thiết phải sử dụng cấu trúc của McKinsey nếu việc vận dụng nó khiến bạn có cảm giác không thoải mái và nếu nó không phù hợp với cách tư duy của bạn. Một bạn học của tôi từ trường kinh tế đứng ra mở công ty tự kinh doanh, và cũng như rất nhiều các doanh nhân khác, anh ấy rất có năng lực, hiểu biết rất sâu rộng và trực giác rất nhanh nhạy, nhưng quá trình tư duy của anh ta thì không theo một hệ thống lớp lang nào. Tuy vậy, anh đã có được những bài thuyết trình thành công nhờ vào việc sử dụng cấu trúc cơ bản như, "Hãy nói cho họ những gì bạn định nói với họ, hãy nói những gì bạn đã nói cho họ." Bạn tôi đã áp dụng cấu trúc ấy và nó tỏ ra có tác dụng đấy.

Thông thường, nếu gắn bó với một cấu trúc có sự phát triển từng bước một, bạn sẽ muốn cử tọa theo kịp tốc độ thuyết trình của bạn. Nhưng lúc nào cũng có ai đó trong số những người nghe không có đủ kiên nhẫn trong việc này. Một quản trị dự án của McKinsey gặp khó khăn với một quản lý cao cấp của công ty khách hàng, ông này khi được phát tài liệu thuyết trình có thói quen xem qua một lượt từ đầu đến cuối rồi sau đó cứ vô tư phát "oang oang" trong suốt buổi họp. Tuy nhiên, người quản trị dự án ấy cũng tìm ra được một giải pháp. Trong buổi thuyết trình tổng kết của nhóm, anh phát cho cái ông kia một quyển sách màu xanh có các trang được kẹp lại với nhau, vì thế, ông ta không thể đọc lướt qua được nữa.

HÃY NHỚ RẰNG MỘT NỖ LỰC CAO CŨNG CÓ THỂ CHỈ MANG LẠI NHỮNG KẾT QUẢ VẶT VÃNH KHÔNG ĐÁNG KỂ

Hãy chống lại xu hướng thay đổi cải thiện bài thuyết trình của bạn cho đến phút cuối cùng. Hãy cân nhắc giữa giá trị của những sự thay đổi và giá trị của một đêm ngon giấc cho bạn và đồng nghiệp. Đừng để cái tốt nhất lại trở thành kẻ thù của cái tốt.

Các McKinsey-ite gắn bó với nhau nhờ vào hàng loạt những kinh nghiệm chung như các chương trình huấn luyện, phỏng vấn, những lần biến thành "những sinh vật hoạt động về đêm" và nhiều trải nghiệm khác nữa. Tuy nhiên, một trong những trải nghiệm mà hầu như nhân viên nào trong Công ty cũng cho là phổ biến nhất và cũng là không cần thiết nhất, chính là việc thức trắng đêm đến 4 giờ sáng trong phòng photocopy để chờ hoàn tất những tập tài liệu thuyết trình cho buổi tổng duyệt dự án lớn vào ngày mai (mà đến lúc đó thì đã được xem là ngày hôm ấy rồi). Có một lần, bản thân tôi cũng mất hết hai giờ đồng hồ vào một buổi sáng sớm để thay thế một biểu đồ trong 40 xấp hồ sơ đã đóng gáy xoắn ốc bằng một phiên bản mới, tất cả là do một lỗi đánh máy. Đâu chỉ có mình tôi, còn có một nhân viên khác cùng quản trị dự án của mình thức trắng đêm chỉ để cắt các con số mới dán vào các biểu đồ (điều này xảy ra trước khi đồ họa vi tính được sử dụng rộng rãi trong Công ty).

Đa số doanh nhân cũng như các tổ chức doanh nghiệp không chấp nhận bất kỳ cái gì không đạt đến độ hoàn hảo. Trong nhiều trường hợp, điều này đáng được ủng hộ: Không ai muốn ngồi trên một chiếc máy bay mà bu-lông động cơ được gắn với độ gần như chính xác. Tuy nhiên, khi bạn chuẩn bị một bài thuyết trình cho một người, dù là CEO của tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới, thì cũng đừng để cái tốt nhất lại trở thành kẻ thù của cái tốt. Có những lúc, thông thường nhất là vào trước khi buổi thuyết trình thực sự diễn ra, việc "bới lông tìm vết" để cải thiện tình thế sẽ chẳng thể thay đổi được gì hay làm tăng thêm giá trị. Hãy học cách nhận ra những thời điểm đó và vạch ra ranh giới để chấm dứt việc thay đổi trước khi buổi họp bắt đầu.

Hãy "cân đo" theo cách này: Giữa việc bạn và nhóm của bạn có một giấc ngủ ngon trước buổi thuyết trình và việc tìm ra một lỗi đánh máy trong bản tài liệu cuối cùng thì việc nào quan trọng hơn? Bất cứ tài liệu nào, dài hay ngắn, đều có một vài lỗi đánh máy cho dù bạn đã rà soát kỹ hay sử dụng phần mềm kiểm tra lỗi tốt nhất. Chỉ có những trường hợp rất hiếm hoi bạn mới không "moi" ra được một lỗi đánh máy nào. Vì vậy, điều tốt hơn cả là bạn hãy bước vào buổi thuyết trình trong tâm trạng thoải mái, sảng khoái và không bị phân tâm vào những tiểu tiết cũng như không xuất hiện trong điệu bộ xộc xệch, với bộ quần áo nhăn nhúm và những quầng thâm dưới mắt, bởi vì bản thân buổi thuyết trình phía trước cũng đã gây cho bạn nhiều áp lực rồi.

Vạch ra một cái ngưỡng để chấm dứt mọi thay đổi là công việc đòi hỏi tính kỷ luật cao. Nếu bạn là người thuyết trình sau cùng, bạn phải nghiêm khắc với bản thân. Hãy nói với chính mình và cả nhóm rằng bạn muốn tất cả tài liệu phải được in ấn, sao chép, đóng gáy hoặc chuyển thành slide... nói tóm lại là thành bất cứ thứ gì bạn cần, trước lúc diễn ra buổi thuyết trình muộn nhất là 24 giờ đồng hồ. Sau đó, hãy dành thời gian cho việc tập luyện thuyết trình, thảo luận những câu hỏi có thể được nêu lên hay chỉ đơn giản là tận hưởng một ngày thư giãn tại văn phòng.

Có trường hợp mà hầu như quản lý dự án nào cũng gặp phải: nếu bạn đã tập hợp đủ tài liệu cần thiết cho buổi thuyết trình nhưng một người nào đó có thẩm quyền hơn bạn (như giám đốc dự án chẳng hạn) lại là người thuyết trình sau cùng, khi đó, bạn cần phải làm việc với cấp trên một cách thẳng thừng như bạn có thể. Hãy kiên quyết yêu cầu cấp trên của bạn hoàn thành mọi công việc vào đúng thời hạn 24 giờ đã định. Một số quản lý cao cấp không thể ngừng bơi trong một biển công việc cho đến giờ phút cuối cùng, vì thế, chính bạn phải giúp họ ngừng lại.

THÔNG BÁO TRƯỚC MỌI THÔNG TIN

Một bản thuyết trình kinh doanh được coi là tốt không nên chứa đựng những điều hoàn toàn mới mẻ với người nghe. Hãy đưa người tham gia đến với những khám phá của bạn trước khi tập trung họ vào phòng.

Hãy tưởng tượng đây là lúc bắt đầu cho bài thuyết trình tổng kết của bạn. Những khám phá phải được giữ bí mật để tránh bất cứ một rò rỉ thông tin nào ra ngoài thị trường. Bạn cùng nhóm của mình đang gặp gỡ những quản lý cấp cao của công ty, những người đang sẵn sàng lắng nghe lời tư vấn của bạn. Cấp trên của bạn ở đây, cấp trên của cấp trên của bạn cũng ở đây, những người đứng đầu các bộ phận kinh doanh cũng ở đây, CEO của bạn đang ngồi ở đầu bàn và dõi theo từng lời nói cử chỉ của bạn.

Và bạn bắt đầu nói, "Thưa quý vị, sau nhiều tuần nghiên cứu mọi khía cạnh của vấn đề, nhóm của chúng tôi đã đi đến một kết luận rằng vì sự phát triển trong tương lai của công ty, chúng ta cần phải tăng đầu tư cho sản xuất thiết bị điều khiển lên 75% trong hai năm tới." Khi bạn bắt đầu giới thiệu sơ đồ đầu tiên trong các phân tích hỗ trợ, trong số người nghe bắt đầu xuất hiện những tiếng thì thầm, xôn xao, phản đối, kích động. Giám đốc bộ phận cải tiến đang nổi đóa. Ông ta nói, chắc chắn tương lai của công ty phụ thuộc

vào những cải tiến. Còn CFO thì khẳng định rằng công ty không thể có một ngân quỹ lớn như thế. Giám đốc một chi nhánh bác lại lập luận của bạn. Và thế là sự nghiệp của bạn tại công ty tan biến trong một cuộc tranh cãi kịch liệt. Rõ ràng là không phải ai cũng thích những điều bất ngờ.

Để tránh viễn cảnh về một tai họa như thế, đội ngũ nhân viên tư vấn của McKinsey sử dụng phương pháp "thông báo trước". Trước khi tổ chức một buổi thuyết trình hay báo cáo tiến trình thực hiện, một nhóm nhân viên của McKinsey sẽ gặp riêng từng nhân vật liên quan trong công ty khách hàng để trình bày trước những khám phá của họ. Theo cách đó, hầu như không có bất ngờ nào xảy ra trong ngày trọng đại ấy. Như một cựu quản trị dự án đã nói, "Hầu như hiếm khi nào chúng tôi thực hiện bài thuyết trình mà không trình bày trước những phát hiện của mình cho nhiều đối tượng khác nhau. Bằng không, việc thuyết trình sẽ gặp nhiều rủi ro. Trên thực tế, một buổi thuyết trình thật sự trở thành nghệ thuật trình diễn."

Khi thông báo trước, bạn phải ghi nhớ một nguyên tắc quan trọng của một nhân viên tư vấn thành công hay chuyên gia giải quyết rắc rối cho các doanh nghiệp: Bạn không chỉ phải tìm ra câu trả lời thích hợp, mà bạn còn phải bán câu trả lời đó cho khách hàng của mình một cách tốt nhất. Thông thường, điều này chỉ đòi hỏi khả năng bán hàng nhưng có những lúc khác, nó đòi hỏi phải thỏa hiệp. Giả sử bạn bước

vào văn phòng của Bob, Giám đốc bộ phận cải tiến, và nói với ông ta rằng câu trả lời là hãy đầu tư nhiều hơn cho các sản phẩm điều khiển, đổi lại phải cắt giảm ngân quỹ dành cho cải tiến. Ông ta chắc chắn sẽ không hài lòng nhưng khi chỉ có bạn và ông ấy ở trong phòng thì bạn vẫn có nhiều cơ hội trình bày cho ông ấy hiểu phân tích của bạn theo từng bước một.

Sau khi kết thúc quá trình ấy, vị giám đốc bộ phận cải tiến có thể bị thuyết phục (như thế thì quá tuyệt, và bạn hãy tiếp tục với người tiếp theo) hoặc ông ta sẽ cung cấp cho bạn những thông tin nào đó mà bạn không biết nhưng có thể là lời cảnh báo cho việc tư vấn của bạn (hãy tin tôi, điều này luôn xảy ra), hoặc là ông ta từ chối chấp nhận lời tư vấn của bạn nếu không có một vài thay đổi. Trong trường hợp sau cùng, bạn phải thương lượng. Nếu thỏa hiệp không có gì ghê gớm, hãy tiếp tục xúc tiến, nhưng nếu ông ta lại đòi hỏi quá nhiều, bạn phải tìm ra cách để gạt ông ấy sang một bên. Dĩ nhiên, trong trường hợp ông ta tống bạn ra khỏi văn phòng (ít khả năng xảy ra, nhưng hoàn toàn có thể có) thì mức độ khó khăn của vấn đề trong tay bạn tỷ lệ thuận với quyền lực của vị giám đốc bộ phận cải tiến ấy trong công ty.

Hãy trở lại viễn cảnh khi chúng ta bắt đầu phần này. Lần này, hãy tưởng tượng rằng bạn đã thông báo trước nội dung bài thuyết trình với tất cả các nhân vật chủ chốt ngồi bên bàn, kể cả với vị giám đốc bộ phận sản xuất vẫn chưa thôi

hẳn học. Bạn nói, "Thưa các quý ông và quý bà, sau nhiều tuần nghiên cứu mọi khía cạnh của vấn đề, nhóm chúng tôi đã đi đến một kết luận rằng tương lai của công ty chúng ta yêu cầu ta hãy tăng đầu tư cho sản xuất thiết bị điều khiển lên 75% trong hai năm tới." Khi bạn mở slide đầu tiên, vị giám đốc bộ phận sản xuất nói, "Tôi đã nghe về điều này rồi, đó là một vấn đề không liên quan... Chúng ta phải tăng cường sản xuất các bộ phận cải tiến." Vị CFO khẽ chau mày, nhưng không nói gì cả bởi vì bạn đã chứng minh cho ông ta thấy ông ấy có thể huy động nguồn đầu tư tăng thêm bằng cách nào. Còn vị phụ trách công ty con sản xuất thiết bị điều khiển, với niềm tin rằng cô ta sẽ cầm chắc chiến thắng trong tay sau khi buổi thuyết trình kết thúc thì chỉ nhìn về hướng của CEO. Vị CEO ngồi tựa lưng vào ghế, đan những ngón tay vào nhau và nói với người giám đốc bộ phận cải tiến, "Thôi nào Bob, tôi nghĩ chúng ta đều là những tay chèo giỏi trên cùng một chiếc thuyền. Cứ để cho bài thuyết trình tiếp tục và chúng ta sẽ thảo luận sau khi kết thúc." Chắc bạn cũng biết kết quả sẽ như thế nào rồi chứ? Liệu có thể tốt hơn nếu bỏ qua một kết cuộc bất ngờ như vậy không?

11

TRÌNH BÀY DỮ LIỆU DƯỚI DẠNG BIỂU ĐỒ

VỀ CÁC LOẠI BIỂU ĐỒ CỦA McKINSEY

McKinsey tin tưởng vào các loại biểu đồ và cách biểu thị thông tin bằng hình ảnh và xem nó như phương tiện chính trong giao tiếp với khách hàng. Công ty đã dành nhiều thời gian và công sức để tìm hiểu xem khi nào việc sử dụng biểu đồ có hiệu quả và khi nào thì không. Bạn có thể tìm thấy hầu như tất cả mọi hiểu biết về lĩnh vực này trong quyển sách của Gene Zelazny, bậc thầy của Công ty về biểu đồ và thuyết trình, quyển sách có tựa là *Say It With Charts* (Hãy nói qua ngôn ngữ của biểu đồ). Đó là một nguồn tham khảo hữu ích nhưng tôi không có ý định lặp lại nội dung của quyển sách này ở đây.

Trong chương này, tôi sẽ giải thích triết lý của McKingsey về biểu đồ và tại sao nó sẽ phát huy hiệu quả khi bạn sử dụng. Tôi cũng chia sẻ với các bạn một loại biểu đồ của McKinsey mà tôi chưa từng thấy bất kỳ nơi nào khác sử dụng.

HÃY ĐƠN GIẢN HÓA – CHỈ MỘT THÔNG ĐIỆP CHO MỖI BIỂU ĐỒ

Một biểu đồ càng phức tạp chừng nào thì càng kém hiệu quả trong việc truyền đạt thông tin chừng ấy. Hãy sử dụng biểu đồ như một phương tiện truyền đạt thông điệp của mình chứ không phải là một dự án nghệ thuật.

Khi tôi bắt đầu làm việc ở Công ty, những công cụ đầu tiên mà tôi được phát chính là một hộp viết chì thường dùng trong chuyên ngành kỹ thuật, một cục tẩy và một bộ khuôn bằng nhựa, có kẻ đơn vị đo và có nhiều hình dạng khác nhau như hình tròn, hình chữ nhật, hình tam giác, hình mũi tên... Và người ta bảo tôi rằng, "Đừng đánh mất những chiếc khuôn này đấy. Chúng rất đắt và anh cũng sẽ cần đến để vẽ những biểu đồ." Đó là năm 1989 chứ không phải thời Đồ Đá, hơn nữa, trong suốt nhiều năm qua, tôi đã sử dụng đồ họa vi tính để vẽ nhiều biểu đồ, sơ đồ phục vụ việc học ở trường kinh doanh cũng như yêu cầu thực tế của công việc. Tôi thực sự ngạc nhiên trước công cụ có phần hơi thô sơ này: đó là bằng chứng của một nền văn hóa công ty cứng nhắc trong thời buổi buộc phải theo kịp với hàng loạt các công nghệ tiên tiến.

Tôi chỉ nghĩ đúng một phần: nền văn hóa của McKinsey rất vững chắc và do đó thay đổi rất chậm, nhưng tôi cũng có phần sai vì những khuôn hình đó phục vụ cho một mục đích

vô cùng quan trọng: đơn giản hóa biểu đồ. Đồ họa vi tính có thể vẽ ra các sơ đồ một cách dễ dàng nhưng khó mà đơn giản được. Trong khi Công ty sử dụng biểu đồ như một phương tiện diễn đạt thông tin dưới những hình thức mà ai cũng hiểu. Giản dị là cái đẹp và càng giản đơn thì càng dễ hiểu. Do đó, McKinsey in biểu đồ của mình chỉ với hai màu trắng và đen, công ty tránh sử dụng các dạng đồ họa ba chiều trừ những trường hợp thật cần thiết trong việc truyền tải thông điệp và tuân thủ trước sau như một nguyên tắc: một thông điệp trên một biểu đồ. Hai quy tắc đầu tiên nói về cách hiển thị. Phương tiện truyền đạt không được phép che lấp đi thông điệp, đó là lý do vì sao công ty cấm sử dụng các màu sắc làm rối trí cũng như các phối cảnh 3-D bắt mắt. Nguyên tắc một thông điệp cho một biểu đồ cũng ảnh hưởng đến cách thông tin được giải thích cho khán giả.

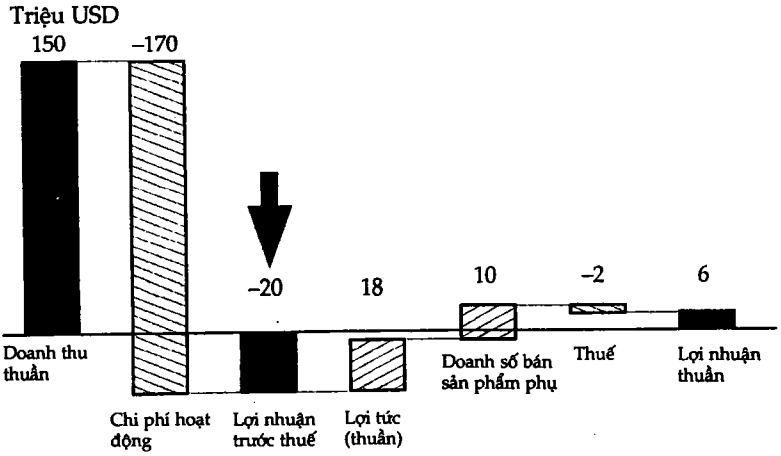
Thông tin trong biểu đồ có thể có độ phức tạp cao và có khả năng diễn đạt nhiều quan điểm hay ý tưởng, và công việc của người tạo ra các biểu đồ là phải biết chọn ra đâu là nội dung trọng tâm. Nhân viên tư vấn của McKinsey thực hiện điều này bằng một "lời dẫn dắt", phần thuyết minh đặt ở vị trí đầu đề của mỗi biểu đồ. Một lời dẫn dắt tốt nói lên được nội dung của biểu đồ bằng một câu đơn (như hình 11-1). Thông tin quan trọng trong biểu đồ có thể được làm nổi bật lên bằng một nền khác màu, bằng hình ảnh một miếng bánh nổ tung hay (như tôi làm ở đây) với một mũi tên. Nếu một

biểu đồ chứa đựng nhiều vấn đề, hãy chép lại với một chú giải mới và những thông tin liên quan được làm nổi bật lên (như hình 11-2).

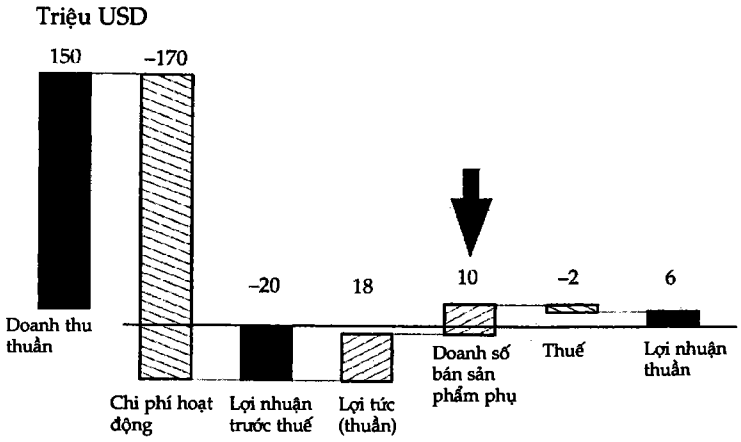
Hơn nữa, hãy nhìn vào góc thấp bên trái của mỗi biểu đồ, bạn sẽ thấy phần quy ước về nguồn gốc. Biểu đồ của McKinsey luôn có phần này. Vì sao? Để khi người khác hỏi, "Anh lấy thông tin này từ đâu?" thì bạn có thể trả lời họ. Đồng thời, đề phòng trường hợp trong tương lai bạn (hay một ai khác) cần kiểm tra lại dữ liệu thì bạn cũng biết tìm chúng ở đâu.

BIỂU ĐỒ LỢI NHUẬN CÔNG TY ACME NĂM 1998

(Biểu đồ hình 11-1)



BIỂU ĐỒ LỢI NHUẬN CÔNG TY ACME NĂM 1998
(Biểu đồ hình 11-2)



Và tôi xin nói một vài lời sau cùng về biểu đồ: trình bày quá nhiều biểu đồ sẽ làm người nghe ngao ngán. Hãy gói gọn nội dung thông điệp bằng một số lượng biểu đồ ít nhất trong khả năng có thể; nếu không, bạn sẽ thấy cử tọa của mình không thể tiếp tục theo dõi khi bạn trình bày từ 10 đến 15 trang cuối của bản thuyết trình.

Từ năm 1989 đến nay, thời gian đã trôi qua, công nghệ cũng ngày càng tân tiến và McKinsey cũng học được cách chung sống với đồ họa vi tính. Các nhân viên giờ đây đã biết cách dùng phần mềm Powerpoint™ để vẽ biểu đồ và thỉnh

thoảng bạn sẽ bắt gặp một biểu đồ McKinsey với đôi chút màu sắc. Nhưng Công ty vẫn trung thành với nguyên tắc của sự giản đơn vốn rất để lại nhiều thiện cảm nơi mọi người.

SỬ DỤNG BIỂU ĐỒ THÁC NƯỚC ĐỂ MINH HỌA MỘT DÒNG CHẢY

Sơ đồ thác nước – cái mà bạn hiếm khi gặp ở đâu khác ngoài McKinsey cũng như không hề có trong các gói tiện ích cài đặt sẵn của các phần mềm đồ họa – là một phương pháp xuất sắc để minh họa các dòng chảy định lượng.

Khi nhìn vào các sơ đồ mẫu trong phần trước, có thể bạn sẽ tự hỏi không biết chính xác đây là dạng biểu đồ gì. Nó trông có vẻ như biểu đồ cột nhưng không giống như bất kỳ dạng nào bạn tìm thấy trong thư viện biểu đồ của Excel™, Freelance™ hay bất kỳ một gói tiện ích phần mềm đồ họa nào. Kiểu sơ đồ này nhìn có vẻ lạ nhưng tôi dám chắc rằng bạn sẽ không gặp khó khăn gì để hiểu được nó. Người ta gọi nó là biểu đồ thác nước và lúc nào các McKinsey-ite cũng sử dụng nó cho dù bạn hiếm khi được tìm thấy ở bất cứ nơi nào khác.

Khi tôi hỏi những người đã từng làm việc tại McKinsey rằng họ đã học được những gì về các biểu đồ, thì có một điều mà tất cả đều đề cập đến là biểu đồ thác nước. Họ yêu

thích nó và thỉnh thoảng còn sử dụng nó trong những việc riêng tư của họ nhưng hầu như họ không thấy những biểu đồ như vậy ở một nơi nào khác. Với tham vọng khiêm tốn của mình là giúp thế giới ngày càng tốt đẹp hơn, tôi xin được tiết lộ những bí mật về biểu đồ thác nước.

Biểu đồ thác nước là một phương pháp minh họa tuyệt vời cho việc làm thế nào bạn có thể đi từ điểm A sang điểm B. Hai biểu đồ 11-1 và 11-2 mô tả một bảng kê khai thu nhập tóm lược, nó bắt đầu từ cột doanh thu ở bên trái và kết thúc ở cột thu nhập ròng ở bên phải và cũng chỉ ra nhiều yếu tố khác nhau di chuyển từ điểm này sang điểm khác. Điểm bắt đầu (trong ví dụ trên là doanh thu) luôn là một cột bắt đầu từ số 0. Những yếu tố có giá trị dương như thu nhập từ lãi suất được mô tả bằng các cột bắt đầu từ điểm cao nhất của cột trước đó và hướng lên trên. Các yếu tố có giá trị âm như chi phí hoạt động là những cột bắt đầu từ điểm cao nhất của cột trước đó và hướng xuống dưới. Tổng sau cùng chính là khoảng cách giữa đỉnh của cột cuối cùng (hay đáy của nó, trong trường hợp nó có giá trị âm) đến đường thẳng có giá trị bằng 0. Các tổng phụ cũng có thể được tính toán theo cách tương tự.

Biểu đồ thác nước có thể dùng để biểu diễn dữ liệu tĩnh (bảng cân đối tài chính, bảng thông báo thu nhập) hoặc động (dữ liệu chuỗi thời gian, dòng chảy tiền mặt). Bạn có thể kết

hợp những yếu tố các giá trị dương lẫn giá trị âm (ví dụ như chúng ta bắt đầu với 6 tài khoản, chúng ta đạt thêm 3 tài khoản trong quý I nhưng mất đi 2 tài khoản trong quý sau đó, tổng cộng, chúng ta được 7 tài khoản) hoặc bạn có thể tách riêng chúng ra để minh họa rõ ở đâu giá trị được tạo ra và ở đâu thì nó bị triệt tiêu. (Ví dụ như chúng ta kiếm tiền từ các thiết bị điều khiển, sản phẩm cải tiến và những đồ vật không tên khác, chúng ta tốn tiền vì những chiếc bánh trứng, hương trầm và chất nhựa thơm).

Cho dù dữ liệu bạn thấy là gì thì biểu đồ thác nước cũng là một công cụ linh hoạt để truyền tải thông tin một cách rõ ràng và súc tích. Cho nên, hãy tiếp tục xuôi theo dòng chảy.

12

QUẢN LÝ CÁC KÊNH GIAO TIẾP NỘI BỘ

VỀ CÁC KÊNH GIAO TIẾP NỘI BỘ CỦA McKINSEY

Thành công của các hoạt động dựa trên đội nhóm tùy thuộc vào sự giao tiếp cởi mở hai chiều, đồng thời từ trên xuống và từ dưới lên. McKinsey có tất cả các phương tiện giao tiếp nội bộ tương tự như trong những công ty hiện đại khác như: email, thư thoại, bản ghi nhớ, những cuộc họp mặt, máy phục vụ nước giải khát cho nhân viên... Công bằng mà nói trong lĩnh vực giao tiếp nội bộ, nhìn chung Công ty không cần thêm những kênh liên lạc nào khác. Trái lại, khá nhiều McKinsey-ite với nhiều năm kinh nghiệm đã tích lũy được nhiều phương pháp hữu ích để quản lý các kênh giao tiếp nội bộ và bạn có thể học được cái gì đó trong vốn kinh nghiệm của họ.

GIỮ CHO DÒNG THÔNG TIN LUÔN CHẢY

Vai trò của thông tin đối với nhóm của bạn cũng giống như xăng đối với động cơ xe hơi vậy. Một khi dòng thông tin tắt nghẽn thì bạn cũng có thể phải giậm chân tại chỗ.

Trong quyển sách này, tôi đã từng đề cập đến Phương Pháp Cây Nấm trong quản trị nổi tiếng: "Để trong bóng râm, bón phân và xem những gì sẽ mọc lên." Hầu hết mọi người đều không nhận thấy Phương Pháp Cây Nấm có thể hoạt động theo hai hướng, nó cũng có thể khiến cho cấp trên của bạn không biết điều gì đang xảy ra. Cho dù được bón phân như thế nào đi nữa thì Phương Pháp Cây Nấm vẫn mang lại năng suất cao. Để hoạt động nhóm thành công, bạn cần giữ cho dòng thông tin luôn tuôn chảy.

Hãy bảo đảm rằng nhóm của bạn lúc nào cũng cập nhật được ít nhất là những đặc điểm chính của dự án. Và điều này đặc biệt đúng đối với các vụ làm ăn lớn. Một khi bạn vẫn nằm "trong dòng chảy", bạn có cơ hội giúp đồng nghiệp hiểu rõ những việc họ đang làm đóng góp như thế nào cho mục tiêu cuối cùng và nỗ lực của họ đáng giá ra sao. Ngược lại, khi mọi người cảm thấy công việc khiến mình lao tâm khổ tứ mà dường như chẳng dẫn đến đâu và các cơ hội lớn hơn không còn chú ý đến mình thì tinh thần làm việc của họ chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng xấu. Trái lại, nếu những người

trong đội của bạn lúc nào cũng được cập nhật thông tin, họ sẽ có cảm giác luôn được khích lệ và sẽ làm việc hiệu quả hơn. Ít nhất, họ cũng nắm bắt các sự kiện chặt chẽ hơn. Có được dòng thông tin tốt sẽ giúp bạn nhận diện các vấn đề khó khăn nổi cộm (cũng như cơ hội) nhanh hơn.

Bao giờ cũng báo cáo với cấp trên của bạn về tiến độ công việc của cả nhóm. Đừng nghĩ rằng nếu không được bạn cung cấp thông tin thì cấp trên sẽ không thể biết những gì bạn đang làm. Sự thật là sếp của bạn sẽ cảm thấy hài lòng hơn nhiều nếu biết được mọi thứ vẫn nằm trong tầm kiểm soát. Khi mọi thứ vượt ra ngoài tầm kiểm soát và bạn giúp sếp biết chính xác chuyện gì đang xảy ra thì người ấy có thể sử dụng tầm nhìn và khả năng chuyên môn của mình để góp phần giải quyết vấn đề một cách hiệu quả nhất.

Có hai phương pháp giao tiếp nội bộ cơ bản như sau: tin nhắn thông báo (dù dưới nhiều hình thức như thư thoại, email hay bản ghi nhớ) và hội họp. Tôi sẽ cung cấp một vài mẹo để thực hiện các tin nhắn thông báo thành công trong phần sau, còn bây giờ, chúng ta sẽ chỉ tập trung vào hội họp.

Hội họp tạo ra một chất keo kết dính các thành viên trong nhóm lại. Những buổi họp nhóm cho phép thông tin lưu chuyển theo mọi hướng và cũng tạo ra một số ràng buộc xã hội nhất định. Chúng giúp mọi người tham gia nhớ rằng họ là một phần trong nhóm. Suzanne Tosini, cựu quản trị dự

án của McKinsey, giờ đã là quản lý cao cấp của Freddie Mac lưu ý rằng một trong những yếu tố quan trọng giúp cuộc họp thành công chính là phải đảm bảo mọi người đều tham gia đông đủ. Để chắc chắn mọi người sẽ đến dự, hãy biến hoạt động hội họp thành một mục quen thuộc trong lịch làm việc của mỗi người. Nếu bạn không có gì để thảo luận thì hãy hủy cuộc họp (càng sớm càng tốt), các thành viên trong nhóm của bạn luôn biết phải làm gì với 45 phút sau đó.

Có hai vấn đề khác đối với Suzanne trong việc bảo đảm có một buổi họp thành công, đó là nội dung và người chủ trì. Số mục cần thảo luận nên càng ít càng tốt để đảm bảo tất cả những người tham dự đều được cập nhật các sự kiện, nhận ra vấn đề và những khó khăn quan trọng nhất. Nếu có quá nhiều vấn đề nổi lên, hãy để dành một số nội dung cho lần họp sau. Nếu bạn là người chủ trì cuộc họp, cần phải chắc chắn rằng bạn đã nắm rõ toàn bộ nội dung một cách nhanh nhất có thể. Những cuộc họp ngắn và thường xuyên sẽ cho kết tốt hơn những các cuộc họp dài lê thê lâu lâu mới xảy ra.

Có một phương pháp giao tiếp nội bộ khác không giống với những kênh truyền thống nêu trên, đó là thông qua việc dạo chơi. Theo kinh nghiệm của tôi, một trong những hình thức trò chuyện giá trị nhất bắt đầu từ việc gặp mặt ngẫu nhiên ở hành lang, bên máy nước uống, trên đường dùng bữa trưa trong Công ty cũng như ở trụ sở của khách hàng. Bạn có thể học được nhiều điều chỉ nhờ vào việc đi dạo

trong khuôn viên, trò chuyện với mọi người và bản thân họ cũng học được nhiều điều từ bạn. Đừng bao giờ đánh giá thấp giá trị của những thông tin đến một cách ngẫu nhiên.

Cho dù bạn chọn bất kỳ cách giao tiếp nào với nhóm của mình, hãy chắc chắn rằng bạn thực hiện nó một cách thường xuyên và cởi mở. Bạn sẽ thúc đẩy hiệu quả và tinh thần làm việc của cả nhóm cũng như khiến cấp trên an tâm hơn. Hãy bật đèn lên và dọn dẹp sạch mọi loại phân bón.

BA CHÌA KHÓA CHO MỘT TIN NHẮN THÔNG BÁO HIỆU QUẢ

Trong kinh doanh, một tin nhắn công việc hiệu quả có ba thuộc tính sau: ngắn gọn, trọn vẹn và có trình tự. Hãy chắc chắn rằng mỗi thư thoại, email hoặc bản ghi nhớ bạn gửi đều có đủ ba thuộc tính trên và bạn sẽ chuyển tải được ý muốn của mình.

Một tin nhắn thông báo dù dưới dạng một email, một thư thoại, một bản ghi nhớ hay một tờ giấy với nét chữ nguệch ngoạc đều là một bài thuyết trình thu nhỏ, một phương tiện truyền đạt thông tin đến với người khác. Vì thế, một thông báo thành công cũng có những đặc tính giống như một bài thuyết trình thành công: súc tích – chỉ chứa những nội dung mà người xem cần biết thấu đáo – có tất cả nội dung mà

người xem cần biết và có cấu trúc mạch lạc trong việc chuyển tải những nội dung rõ ràng, chính xác.

1. **Súc tích.** Giao tiếp bằng lời sẽ khó đạt được tính súc tích hơn là giao tiếp bằng văn bản. Nhiều doanh nhân có thể viết những bản thông báo chính xác nhưng liệu có bao nhiêu người có thể thực hiện một lá thư thoại chính xác? Để trở thành một trong số ít người đó, hãy nghĩ kỹ trước khi nói (hoặc viết). Hãy chia thông điệp của bạn thành ba hay bốn nội dung mà người nhận cần biết. Nếu cần thiết, hãy viết những vấn đề này ra giấy. Một số McKinsey-ite viết toàn bộ tin nhắn thông báo ra giấy giống như một bản phát thanh vậy trước khi gửi thư thoại đến cho quản trị dự án của mình. Tôi nghĩ không nhất thiết phải làm thế, chỉ cần những nội dung chủ chốt được truyền đạt rõ ràng là được.
2. **Thấu đáo.** Đảm bảo rằng tin nhắn thông báo của bạn chứa tất cả mọi thứ mà người nhận cần biết. Đừng để mọi người ngóng chờ tin thông báo của bạn. Cũng không nên chỉ nói với cấp trên của bạn rằng, "Tôi đang làm X, Y và Z. Gọi cho tôi nếu ông có thắc mắc gì nhé." Không chỉ báo cáo với cấp trên về những việc mà bạn đang làm mà còn cả những vấn đề khó khăn đặt ra và bạn suy nghĩ như thế nào về chúng. Đừng gặp cấp trên khi bạn không có gì để nói, bởi vì việc đó chỉ làm lãng phí thời gian của cả hai người, hãy đợi cho đến khi bạn thật sự có điều cần thông báo.

3. **Cấu trúc.** Để người nhận có thể hiểu được ngay, một tin nhắn phải tuân theo một cấu trúc, và cấu trúc đó phải rõ ràng để người nhận hiểu ngay được. Cho dù bạn chỉ viết bức email dài một trang hay để lại một thư thoại dài 30 giây thì một cấu trúc giản đơn cũng sẽ giúp thông điệp của bạn được truyền đạt nhanh chóng. Cấu trúc có thể chỉ đơn giản như sau:

Chúng ta có ba vấn đề được sắp xếp theo thứ tự quan trọng như sau:

1. Giá sản phẩm của chúng ta quá đắt
2. Đội ngũ bán hàng yếu kém
3. Một nhà máy sản xuất thiết bị điều khiển của chúng ta vừa bị phá hủy trong một vụ va chạm thiên thạch.

Đôi khi, một vài McKinsey-ite đã lạm dụng phương pháp cấu trúc trong nhiều tin nhắn thông thường. Một quản trị dự án ở văn phòng New York được nhiều người biết đến khi mô phỏng danh sách mua sắm của mình cũng áp dụng quy cách của Công ty. Thậm chí còn có người để lại tin nhắn thoại trong máy trả lời tin của vợ mình cũng theo cấu trúc của McKinsey.

Mặc dù bạn không cần bắt chước cách làm thái quá của những McKinsey-ite này, nhưng bạn cũng cần ghi nhớ ba điều quan trọng trên đối với một tin nhắn hiệu quả để áp dụng trong các kênh giao tiếp của công ty mình.

BAO GIỜ CŨNG CẢNH GIÁC

Bạn không thể trở thành một nhân viên tư vấn hiệu quả nếu bạn không thể giữ bí mật được. Hãy biết khi nào thì nên nói, khi nào thì không. Đôi khi cũng cần dụng đến cái chững hoang tưởng một chút.

Trong tuần đầu tiên làm việc ở McKinsey, tôi có tham gia một khóa học ngắn về định hướng cùng với những "bạn đồng môn" còn lại trong Công ty. Trong khóa học về bảo mật, vị quản trị dự án hướng dẫn buổi thảo luận hôm đó nói rằng thậm chí cả khi ở trong căn hộ của người tình, ông ta vẫn khóa kín cặp táp lại. Vào lúc đó, tôi thấy chuyện đó hơi cực đoan. Vì suy cho cùng, nếu bạn không tin tưởng bạn gái mình thì bạn có thể tin tưởng ai khác đây? (Bởi vì khi đó tôi còn trẻ và ngây thơ). Chỉ sau một thời gian ngắn làm việc ở Công ty tôi mới hiểu rõ McKinsey xem trọng việc bảo mật đến mức nào.

Nền văn hóa doanh nghiệp của McKinsey bao giờ cũng đề cao tính bảo mật. Chúng tôi phải luôn ở trong trạng thái cảnh giác cao độ. Nếu đang ở trên máy bay, chúng tôi không được phép lấy những thông tin về khách hàng ra mà nghiên cứu, bởi vì ai mà biết được người ngồi cạnh mình không phải là một đối thủ cạnh tranh, một nhà báo hay một nhân viên nào đó của công ty khách hàng. Nếu chúng tôi cần ba

tiếng đồng hồ ngồi trên máy bay để làm việc thì đó hẳn là vận may khó nhọc của McKinsey.

Cũng chẳng ai nhắc đến tên của khách hàng khi ở bên ngoài công ty, và nhiều lúc cả ở trong công ty cũng không nốt. McKinsey thường làm việc cho hơn một công ty trong mỗi lĩnh vực, cho nên, có những thông tin cần được bảo mật ngay cả với các nhân viên tư vấn đồng nghiệp. Chúng tôi thường sử dụng tên gọi đã được mã hóa khi thảo luận về khách hàng của mình, mặc dù không phải lúc nào cũng làm tốt điều đó. Một quản trị dự án ở Đức nhớ lại có lần anh về nhà và thấy lá thư của người bạn gái (vốn là nhân viên của một công ty tư vấn đối thủ) để lại nói rằng bữa tối với mã A (Code A, trong tiếng Đức đọc tương tự như Coda) sẽ diễn ra tại một nhà hàng sang trọng ở Munich. Tình cờ, vị quản lý này cũng có một khách hàng là Coda nên anh đâm lo lắng, tự hỏi, không biết có phải có ai đó đã biết tên thật của khách hàng của mình không, nhưng may làm sao đấy chỉ là một chuyện hiểu lầm, tuy vậy anh vẫn không thể thoải mái được.

Bạn không cần phải duy trì tính bảo mật khi giải quyết các vấn đề kinh doanh của bản thân, nhưng một lần nữa, tôi khuyên bạn nên làm vậy. Hãy tự hỏi một số câu đơn giản như: Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn ngồi trên máy bay mà một trong những đối thủ của bạn thấy được những gì bạn đang nghiên cứu? Nếu người đó là nhân viên trong công ty bạn

nhưng không tham gia vào dự án đó thì sao? Còn nếu như người đó là cấp trên của bạn thì sao?

Nếu đang xử lý với những vấn đề nhạy cảm, hãy cảnh giác. Đừng để các tài liệu quan trọng nằm lung tung khắp nơi. Hãy khóa ngăn tủ bàn làm việc và tủ đựng hồ sơ khi bạn rời công ty vào buổi tối. Và đừng nói những chi tiết của công việc bạn đang làm cho những người không thuộc đội của bạn (nhưng bạn cũng có thể nói với những người có ý nghĩa quan trọng với bạn, miễn sao người đó không phải là nguy cơ cần giữ bí mật). Đừng mang tài liệu nhạy cảm đến những nơi công cộng. Tài liệu nhạy cảm có nghĩa là loại tài liệu mà đối thủ cạnh tranh và báo giới sẽ rất quan tâm. Hãy cẩn thận khi nói chuyện qua điện thoại và cẩn thận hơn nữa khi gửi fax, email hay thư thoại bởi vì chúng rất dễ đến sai địa chỉ.

13

LÀM VIỆC VỚI KHÁCH HÀNG

LÀM VIỆC VỚI NHỮNG NHÓM NHÂN VIÊN CỦA KHÁCH HÀNG

Không cần phải nói, nếu không có khách hàng thì cũng không thể có McKinsey trên đời. Họ là những người chi trả những hóa đơn (khổng lồ) để giúp Công ty tiếp tục hoạt động. Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi mọi nhân viên tư vấn đều được yêu cầu phải đặt khách hàng lên hàng đầu. Hamish McDermott nhấn mạnh rằng có một thứ bậc ưu tiên tồn tại ở McKinsey, đó là khách hàng, công ty và bạn (theo thứ tự ưu tiên giảm dần).

Trong chương này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu hai mặt khác nhau của phương pháp làm việc với khách hàng mà McKinsey sử dụng. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng những phương pháp nhằm tận dụng tối đa vai trò nhóm nhân viên của khách hàng, những người làm việc trong công ty khách hàng cộng tác cùng McKinsey để tìm ra giải pháp; chúng ta cũng tìm hiểu những cách chống lại nhóm đó nếu họ có những hành động phá hoại thay vì hợp tác. Sau đó, chúng ta tiến tới kiểm soát khách hàng, mà trong trường hợp của McKinsey

thì nghĩa chính xác là kiểm soát những người có chức vụ cao trong công ty khách hàng, người đã gọi điện đến McKinsey để mở màn cho một sự hợp tác. Bạn sẽ học cách làm thế nào để khách hàng đồng hành và hỗ trợ những nỗ lực của bạn cũng như chắc chắn rằng giải pháp của bạn sẽ thật sự được ứng dụng chứ không phải xếp xó trên kệ.

Đối với một số độc giả, đề cập về các nhóm nhân viên của khách hàng xem ra có cái gì đó hơi xa lạ. Nhưng suy cho cùng, nếu bạn không phải là một nhân viên tư vấn thì đến khi nào bạn mới thực sự đối diện với các nhóm nhân viên của khách hàng? Câu trả lời đến sớm hơn bạn nghĩ rất nhiều. Cũng giống như một người đang giải quyết khó khăn cho một công ty lớn, bạn sẽ nhận thấy mình đang làm việc cùng một đội ngũ của một phòng ban khác chẳng hạn. Hay nếu bạn làm việc trong một công ty liên doanh, bạn sẽ thường xuyên tiếp xúc với một nhóm đến từ công ty hoàn toàn xa lạ. Trong trường hợp đó, tôi hy vọng bạn cũng cảm thấy tầm quan trọng và lợi ích của việc trao đổi với những nhóm nhân viên, cũng chẳng khác nào với việc trao đổi với khách hàng thân thuộc.

ĐƯA NHÓM NHÂN VIÊN CỦA KHÁCH HÀNG VỀ PHE BẠN

Khi làm việc với nhóm nhân viên của khách hàng, bạn và nhóm đó phải có sự cộng tác, nếu không bạn sẽ không làm được việc gì cả. Hãy đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm nhân viên của khách hàng hiểu được nỗ lực của họ quan trọng đối với bạn như thế nào và đồng thời có lợi cho họ ra sao.

Điều đầu tiên cần làm khi hợp tác cùng nhóm nhân viên của khách hàng là kéo họ về phe của bạn. Chắc chắn rằng họ cũng muốn giúp đỡ bạn. Ở McKinsey, chúng tôi học được rằng điều quan trọng để nhóm nhân viên của khách hàng đứng về phe mình chính là việc xem mục tiêu của họ cũng là chính mục tiêu mà chúng tôi muốn đạt tới. Họ cần phải nhớ rằng nếu nhiệm vụ của họ thất bại thì nhiệm vụ của McKinsey cũng thất bại và ngược lại.

Các thành viên trong nhóm nhân viên của khách hàng cũng phải biết rằng làm việc với McKinsey là một trải nghiệm tích cực dành cho họ. Ít nhất họ cũng phải hiểu rằng họ sẽ học được nhiều điều mà trước nay họ chưa từng biết và chính điều đó sẽ giúp ích cho sự nghiệp của họ. Họ cũng có cơ hội để thực hiện một thay đổi thực sự và ý nghĩa cho công ty họ, đó là một trải nghiệm hiếm hoi mà không phải ai cũng làm được trong suốt sự nghiệp của mình.

Điển hình là khi tôi làm việc trong dự án tái cơ cấu cho một công ty môi giới lớn của Phố Wall, nhóm của tôi làm việc với một nhóm đến từ công ty khách hàng gồm các nhân viên của bộ phận IT. Một nhân viên đặc biệt trong nhóm của khách hàng mà tôi gọi là Morty – một lập trình viên cho máy chủ mà dáng vẻ bên ngoài của anh cũng toát lên nét đặc trưng điển hình của dân kỹ thuật. Anh ấy cao khoảng 1.67 mét, mang giày da, đeo cặp kính dày cộp và khoác lên người bộ veston không khi nào trông vừa vặn với thân hình và dáng dấp, anh còn độc thân và đang sống cùng ba mẹ ở Brooklyn. Morty không hề muốn tham gia vào nhóm nhân viên của khách hàng chúng tôi, anh ta còn những công việc "thực tế" hơn nhiều để làm.

Sau đó, tôi phỏng vấn Morty vài lần. Anh ta phải tiếp xúc với giới quản trị cao cấp trong công ty mình như các ông chủ ngân hàng, nhà môi giới và giao dịch viên, đó là những người làm việc ở tuyến đầu của công ty. Anh phải đặt ra cho họ những câu hỏi để tìm hiểu xem họ nghĩ những công việc mà bộ phận của anh đang làm là gì. Và Morty đã học được cách ứng dụng kỹ năng sẵn có của mình để giải quyết những vấn đề mà anh không thường xuyên gặp phải trong công việc hằng ngày của mình. Anh cũng trở nên tự tin hơn trước rất nhiều và phát biểu nhiều hơn trong suốt những buổi họp tiếp theo khi dự án tiến triển. Làm việc với McKinsey thực sự là một cơ hội khai sáng cho Morty và anh

ta yêu mến công việc đó. (Nhất là từ khi anh không còn là người phải liên tục ghi chú khi phỏng vấn nữa mà người đó lại là tôi.)

Tôi sẽ kết thúc phần này với lưu ý sau cùng về vấn đề mà chúng ta đang nghiên cứu và một mâu thuẫn rõ ràng trong vấn đề mà tôi từng viết (xem "Một hoạt động gắn kết nhóm đơn giản có thể phát huy tác dụng lâu dài" ở chương 5). Những hoạt động gắn kết nhóm thực sự gia tăng giá trị khi làm việc với các nhóm nhân viên đến từ công ty khách hàng. Bởi vì nhóm nhân viên khách hàng không được gắn kết bằng những trải nghiệm chung như nhóm của McKinsey nên một mối tương tác xã hội nhỏ giữa hai nhóm cũng có thể giúp quá trình làm việc trở nên thuận tiện hơn nhiều. Đi xem một trận bóng hay ăn tối cùng nhau trong một nhà hàng ưa thích (đó là những khi mọi người cởi bỏ "bộ mặt nơi công sở") có thể giúp thành viên của mỗi nhóm nhận ra rằng nhóm bên kia cũng là những con người bằng xương bằng thịt.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐỐI PHÓ VỚI CÁC THÀNH VIÊN "KHÓ CHƠI" TRONG NHÓM NHÂN VIÊN CỦA KHÁCH HÀNG

Bạn có thể nhận ra rằng không phải ai trong nhóm nhân viên của khách hàng cũng có những khả năng hay mục tiêu tương tự như bạn. Hãy loại bỏ những thành viên "khó chơi" ra khỏi nhóm nhân viên của khách hàng nếu bạn có thể, nếu không, hãy dần dần thuyết phục họ.

Có hai loại thành viên "khó chơi" trong nhóm nhân viên của khách hàng: một loại đơn thuần là những người không có ích trong công việc của bạn và loại còn lại là những người chống đối ra mặt. Đúng lý ra không một loại nào trong hai loại trên nên có mặt trong nhóm của bạn. Nhưng nếu bạn lại có một cái nghề đặc thù thì có thể bạn sẽ có cả hai loại trên trong nhóm.

Trong một dự án cho một ngân hàng lớn ở New York, đội của tôi làm việc với một nhóm nhân viên của khách hàng gồm các quản lý cấp cao của nhiều phòng ban khác nhau trong công ty khách hàng như cho vay, đầu tư, dịch vụ hỗ trợ,... Có một thành viên thuộc phòng dịch vụ hỗ trợ mà tôi thường gọi là Hank.

Chúng ta có thể nói Hank là "ngọc trong đá". Anh ta cao đến hơn 1.9 mét, vóc dáng giống như một cầu thủ bóng đá

đã giải nghệ, và thật bất ngờ thực tế lại đúng là như vậy. Cà vạt của anh không bao giờ hợp với áo sơ mi, trên áo khoác luôn có vài vết bẩn do thức ăn rơi vãi. Tuy nhiên, Hank tường tận mọi ngóc ngách trong lĩnh vực chuyên môn của mình và có thể nói anh thông minh không kém bất kỳ ai trong nhóm McKinsey chúng tôi.

Hank không muốn cộng tác với McKinsey. Anh ta cho rằng Công ty dụ khị những khách hàng nhẹ dạ mua các dịch vụ vớ vẩn với một cái giá cắt cổ và sau đó để các nhân viên của mình đến dọn dẹp. Anh ta cũng không muốn nằm trong nhóm nhân viên phụ trách dự án này, anh còn khối việc thiết thực hơn để làm. Tuy nhiên, vì cấp trên đã chỉ định anh phải vào nhóm này nên anh có mặt mỗi ngày nhưng vẫn ngoan cố không chịu hợp tác. Nói tóm lại, Hank là loại không thể dùng được.

Làm thế nào để xử trí với Hank hay với bất kỳ ai khác tỏ ra quá lầm lì hoặc không có tinh thần hoàn thành công việc được giao? Chiến thuật đầu tiên (và cũng là dễ nhất) là bạn hãy cố gắng loại kẻ "khó ưa" này ra khỏi cuộc chơi và thay thế bằng một người tích cực hơn.

Tuy nhiên việc trao đổi này không phải lúc nào cũng có kết quả, có thể sẽ không có ai khác tốt hơn và bạn sẽ phải làm việc tiếp tục với anh chàng Hank của mình. Trong trường hợp đó, bạn phải đối phó với Hank. Hãy từ từ thuyết phục anh ấy. Hãy dành cho anh ta một phần việc riêng biệt mà anh ta có thể làm được, hãy chắc chắn rằng phần việc đó không đóng

vai trò then chốt đối với dự án cũng như nó có thể thực hiện được bởi bất kỳ thành viên nào khác trong nhóm. Bạn phải tin tưởng các thành viên khác trong nhóm có thể thay thế anh ta một khi phần việc ấy không được hoàn thành.

Với tất cả những khiếm khuyết của mình, Hank vẫn còn tốt hơn Carlos cả vạn lần. Carlos là một nhà quản lý "siêu hạng" (với hai tấm bằng oách nhất: BA của Đại học Oxford và MBA của Đại học Harvard), anh là người Argentina. Carlos là trưởng nhóm nhân viên của công ty khách hàng và người phụ trách liên lạc chính giữa chúng tôi với cấp quản lý cao nhất của khách hàng. Nhưng anh ta cũng là một kẻ phá hoại. Carlos nhận được hậu thuẫn của một bộ phận trong ban giám đốc công ty khách hàng và họ không muốn sự hiện diện của McKinsey ở đó, bởi vì dường như họ biết McKinsey sẽ hành động và tư vấn theo hướng nào mà họ thì đơn giản không thích những điều đó.

Carlos chủ động cản trở chúng tôi hoàn thành công việc theo một cách rất "cáo". Anh ta dồn cho chúng tôi đi vào ngõ cụt, xúc xiểm sau lưng chúng tôi với ban giám đốc, anh ta ngấm ngầm phá hoại Đội McKinsey trong suốt các buổi thuyết trình. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng Carlos không phải là bạn.

Đối phó với Carlos hay bất kỳ thành viên nào khác trong nhóm của khách hàng có thái độ chống đối đòi hỏi một

nghệ thuật cao siêu và tinh tế hơn xử lý với những người như Hank rất nhiều. Một lần nữa, chiến thuật tốt nhất là loại kẻ phá hoại ra khỏi nhóm, nhưng điều này xem ra không khả thi. Nếu một người như Carlos được giao làm trưởng nhóm thì chắc chắn do một nhân vật "chóp bu" nào đó trong công ty muốn anh ta ở đó. Giải pháp hay nhất tiếp theo là thực hiện chiến lược "cò cưa" với những tên gián điệp hoặc kẻ phá hoại. Hãy tận dụng khả năng của họ nhưng tránh để những thông tin nhạy cảm hoặc quan trọng rơi vào tay họ trong chừng mực có thể tránh được. Nếu bạn biết ai đang đứng đằng sau "chân gỗ", hãy tìm hiểu điều mà tên đầu sỏ mong muốn là gì, bạn có thể sử dụng nó như một lợi thế khi thời cơ bán giải pháp của bạn đến gần.

Trong trường hợp của chúng tôi, chúng tôi "nhường" Carlos cho quản trị dự án xử trí vì anh là một người có khả năng ngoại giao lẫn sức mạnh cơ bắp. Nhưng dù vậy, Carlos vẫn tiếp tục là cái gai đối với chúng tôi trong suốt dự án.

Những khách hàng "của nợ" như vậy không hẳn là thảm họa. Đôi khi, bạn vẫn có thể đánh bóng một viên kim cương thô. Như trong trường hợp của Hank, sau vài tuần làm việc cùng nhau, chúng tôi đã có thể khiến anh gắn bó với nhóm, giúp anh hiểu ra vấn đề và ít ra cũng phần nào khiến anh đồng ý mua phương pháp giải quyết vấn đề của McKinsey. Cuối cùng, anh cũng thật sự đóng góp vào giải pháp chung của nhóm.

GIÚP KHÁCH HÀNG ĐỒNG HÀNH CÙNG QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Nếu không được khách hàng ủng hộ, dự án của bạn sẽ giậm chân tại chỗ. Vì vậy hãy làm sao để khách hàng luôn đồng hành với bạn qua việc tham gia tích cực vào dự án.

Để thành công với tư cách một nhân viên tư vấn quản lý hay một chuyên gia giải quyết các vấn đề khó khăn trong kinh doanh, bạn phải làm sao cho khách hàng của mình – đó có thể là cấp trên của bạn hoặc một người giữ chức vụ quản lý trong một công ty khác thuê bạn giải quyết vấn đề cho họ – luôn đồng hành cùng tiến trình giải quyết vấn đề. Điều này đồng nghĩa với việc người đó sẽ hỗ trợ những nỗ lực của bạn, cung cấp cho bạn những nguồn lực cần thiết và quan tâm đến kết quả sau cùng. Theo những gì cụm từ "đồng hành" được định nghĩa như trên, khó mà tưởng tượng làm sao một dự án có thể thành công mà không có sự đồng lòng của khách hàng.

Bước đầu tiên trong việc khiến khách hàng luôn đi cùng với bạn chính là yêu cầu hiểu rõ công việc của họ. Khách hàng chỉ ủng hộ bạn một khi họ nghĩ rằng những nỗ lực của bạn là vì lợi ích của họ. Hãy ghi nhớ rằng lợi ích của họ có thể thay đổi theo thời gian. Liên lạc và cập nhật thường xuyên, cho dù chỉ qua bản ghi nhớ, sẽ giúp bạn có mối liên

lạc thông suốt với khách hàng và dự án của bạn sẽ luôn ở vị trí ưu tiên hàng đầu trong suy nghĩ của họ. Đầu tiên, hãy biết được lịch làm việc của khách hàng. Lên lịch trước các buổi họp với những chủ đề có tính thăm dò, và nếu bạn muốn chỉnh sửa lịch làm việc, hãy làm việc đó sau.

"Những chiến thắng" sớm (xem phần "Hãy hái những trái chín nằm dưới thấp" trong chương 3) sẽ khiến khách hàng thể hiện sự nhiệt tình đối với dự án, chiến thắng càng lớn thì dự án của bạn càng có lợi. Những thắng lợi sớm sẽ giúp khách hàng có cơ sở để tin tưởng rằng họ cũng là một phần trong quy trình giải quyết khó khăn. Kết quả có được về lâu dài trong dự án của bạn sẽ to lớn hơn nhiều nếu như khách hàng cảm thấy rằng họ cũng đóng góp vào việc tìm ra giải pháp và họ hiểu nó, thay vì chỉ nhận được tập hồ sơ đóng gói cẩn thận thắt dải nơ màu hồng.

Điều này dẫn đến một trong những điều oái ăm của nghề tư vấn. Nếu bạn là nhân viên tư vấn bên ngoài được thuê trong một dự án nào đó, bạn sẽ chẳng bao giờ giành được vòng nguyệt quế dù bạn không thể hoàn thành công việc một cách tốt hơn. Với một giải pháp thực sự có hiệu quả, công ty khách hàng chỉ công nhận bản thân giải pháp đó mà thôi. Từ khi mới vào làm ở McKinsey, Suzanne Tosini đã nhận ra điều này:

> Tôi đã phát triển một mô hình dòng chảy tiền mặt đồ sộ mà khách hàng sẽ sử dụng để định giá cho các vụ sáp

nhập bất động sản. Tôi đã bỏ ra nhiều tháng trời cho dự án này, đó là sản phẩm của một nỗ lực phi thường. Nhóm nhân viên của khách hàng cũng hỗ trợ tôi vài việc nhưng về bản chất, đó vẫn là sản phẩm của tôi. Nhưng đến khi áp dụng mô hình ấy, trong chương trình huấn luyện dành cho những nhân vật chủ chốt trong bộ phận quản lý các vụ sáp nhập, các thành viên trong nhóm thực hiện dự án của khách hàng đứng dậy và nói về mô hình mà họ đã phát minh. Khi đó, tôi đang ngồi phía cuối phòng và nghĩ, "Này, đó là mô hình của tôi mà." Nhưng sau đó tôi nhận ra rằng sẽ tốt hơn cho họ nếu họ nghĩ mô hình ấy là của họ. Đó không phải là mô hình của McKinsey, không phải là mô hình của Suzanne, mà là mô hình của họ.

Tuy nhiên, sự thật cũng không đến nỗi tồi.

CHÀO MUA TRONG KHẮP CÔNG TY

Nếu giải pháp của bạn có một ảnh hưởng lâu dài cho khách hàng, bạn cần tranh thủ sự ủng hộ từ các cấp lãnh đạo trong công ty.

Nếu phát triển được một giải pháp xuất sắc, rồi sắp xếp nó một cách hợp lý và trình bày giải pháp với khách hàng một

cách rõ ràng và chính xác, thì có phải công việc của bạn xem như hoàn thành và bạn có thể kê cao gối ngủ đúng không? Không đâu, nếu muốn tạo ra một thay đổi thực sự và có ảnh hưởng lâu dài, bạn phải nhận được sự tán đồng đối với giải pháp của mình từ mọi người trong công ty khách hàng.

Giả dụ bạn nói với ban giám đốc rằng họ có thể gia tăng lợi nhuận của các thiết bị điều khiển bằng việc tái tổ chức lực lượng bán hàng và sắp xếp hợp lý quy trình sản xuất. Lập luận của bạn rất thuyết phục nên ban giám đốc phê chuẩn đề xuất của bạn, tiếng khui nút chai champagne để ăn mừng nổ bôm bốp và các điếu xì gà rực sáng lên. Nhưng khó khăn vẫn còn đó: Đội ngũ nhân viên bán hàng và công nhân làm việc trong dây chuyền sản xuất nghĩ gì về tất cả những điều này? Nếu họ không thích ý tưởng của bạn, nếu họ đứng dậy đấu tranh thì liệu giải pháp của bạn có thể thực hiện được không? Rất có thể kết cục cuối cùng của nó là nằm yên trên kệ để cho bụi thời gian phủ lên từng lớp.

Để tránh gánh chịu số phận nghiệt ngã ấy, bạn phải bán giải pháp của mình cho nhân viên thuộc mọi cấp độ của công ty, bắt đầu từ ban giám đốc cho đến các nhân viên vận hành ở khâu giản đơn nhất. Sau khi thuyết trình với ban giám đốc xong, hãy tiếp tục trình bày nó với các nhà quản lý cấp trung. Họ sẽ có trách nhiệm ứng dụng nó mỗi ngày, vì thế, hãy cho họ biết những gì đang xảy ra. Và cũng đừng quên đội ngũ nhân viên trực tiếp chịu ảnh hưởng từ giải

pháp đó. Những thay đổi mà bạn tư vấn có thể gây ảnh hưởng đến những đối tượng này nhiều nhất, vì thế, sự tán thành của họ là yếu tố quyết định cho một quá trình ứng dụng thành công. Và sau cùng, những bài thuyết trình theo trình tự như thế cũng giúp cho những thành viên trẻ hơn trong nhóm của bạn có dịp trau dồi kỹ năng thuyết trình.

Hãy điều chỉnh cách thuyết trình của bạn cho phù hợp với từng đối tượng người nghe. Chẳng hạn, không nên thuyết trình cho một tài xế lái xe theo cách tương tự như khi bạn trình bày giải pháp với vị CEO. Đồng thời, hãy tôn trọng đối tượng tiếp thu của mình. Hãy giải thích rõ những gì đã làm được cũng như vì sao phải làm như thế. Hãy giúp họ thấy được một bức tranh toàn cảnh. Hãy cho họ biết công việc của họ là một miếng ghép không thể thiếu trong bức tranh tổng thể như thế nào. Chẳng có ai ngu ngốc đến mức không thể hiểu được những gì có liên quan ít nhiều đến mình, vì thế hãy tin tưởng họ, cùng với một sự tôn trọng đúng mức (hãy ghi nhớ điều này vì thông thường họ không nhận được bất kỳ sự tôn trọng nào cả) và bạn sẽ nhận được những phản hồi tích cực.

HÃY NGHIÊM TÚC TRONG QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN

Bất cứ một sự thay đổi nào cũng khiến bạn phải tốn nhiều thời gian và tâm sức. Nó cũng đòi hỏi sự nghiêm túc và quyết tâm thực hiện đến nơi đến chốn. Hãy đảm bảo là có ai đó chịu trách nhiệm về việc hoàn thành công việc ấy.

Thực hiện những tư vấn cho một thay đổi là một công việc vĩ đại. Bạn có thể viết cả một quyển sách dày về vấn đề này (và thật sự đã có nhiều quyển sách như thế). Tuy nhiên, sau đây, tôi chỉ trình bày với bạn một số nguyên tắc cơ bản mà các nhân viên tư vấn của McKinsey đã được học để thực thi các thay đổi.

Để thực thi một thay đổi quan trọng, bạn phải hành động theo kế hoạch. Và kế hoạch thực thi của bạn phải đạt đến mức độ chi tiết hóa về những gì sẽ xảy ra và khi nào thì xảy ra. Không nên viết gọn lỏn:

Chúng ta phải tái tổ chức đội ngũ bán hàng.

Thay vào đó, hãy viết như sau:

Chúng ta phải tái tổ chức đội ngũ bán hàng. Như là:

- Tổ chức các buổi huấn luyện cho tất cả các khu vực bán hàng (Bắt đầu: ngày 1 tháng Ba, Người phụ trách: Tom.)

- Phân bổ lại đội ngũ nhân viên bán hàng thành các đội mới, được phân chia theo loại khách hàng (Bắt đầu: 15 tháng Ba. Người phụ trách: Dick.)
- Chọn ra những nhóm bán hàng mới phụ trách 20 khách hàng lớn nhất. (Bắt đầu: 1 tháng Tư. Người phụ trách: Harriet.)

Một cựu quản trị dự án đã đưa ra một công thức không có giới hạn cho một kế hoạch ứng dụng thành công:

> Viết rõ cần phải làm những điều gì, khi nào phải được hoàn thành cùng với yêu cầu cao về chi tiết, rõ ràng để bất cứ ai cũng có thể hiểu được.
>
> Có lẽ nói về đề tài này như thế là đủ.

Hãy giao từng phần việc cho mỗi người cụ thể để thực thi giải pháp. Và hãy thận trọng khi chọn người giao phó. Hãy chắc chắn là những người bạn chọn có đủ kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc. Yêu cầu tất cả mọi người tuân thủ theo thời hạn đã định, không cho phép bất kỳ ngoại lệ nào trừ những trường hợp tối cần thiết.

Khi chọn người cho đúng vị trí sẽ khiến quy trình thực thi diễn ra rất trôi chảy. Nếu người đó không phải là bạn thì hãy đảm bảo rằng bạn sẽ chọn được ai đó có thể "đứng mũi chịu sào". Tại một ngân hàng quốc tế là khách hàng của McKinsey, ban giám đốc chọn một thành viên có ngoại hình khá "ngầu"

tên là Lothar để thực thi một sự thay đổi quan trọng trong quy trình hoạt động của bộ phận hậu cần. Thực ra Lothar có ngoại hình và giọng nói khá giống với diễn viên Arnold Schwarzenegger và ông có một phương pháp khá đơn giản để hoàn thành công việc. Sử dụng bản kế hoạch thực thi chi tiết của McKinsey, ông phân công nhiệm vụ cụ thể cho các thành viên trong nhóm. Cứ hai tuần một lần lại có một cuộc họp nhóm và những ai không thể hoàn thành công việc trong thời gian quy định phải lý giải nguyên nhân thất bại của mình trước cả nhóm. Sau buổi họp đầu tiên và sau khi chứng kiến một vài thành viên trong nhóm bị Lothar tra hỏi đến cùng, chẳng ai còn dám trễ thời hạn quy định nữa.

Vài tháng sau, khi quản trị dự án của McKinsey gọi đến gặp Lothar hỏi han tình hình, ông ta trả lời, "Người ta bao giờ cũng nói rằng công việc thực thi khó khăn như thế nào. Nhưng bản thân tôi thấy nó cũng khá đơn giản."

PHẦN 4

PHƯƠNG PHÁP McKINSEY

ĐỂ CÓ THỂ TỒN TẠI Ở McKINSEY

Trong phần Bốn, bạn sẽ học được một số thủ thuật để tồn tại không chỉ ở McKinsey mà còn ở bất kỳ công ty nào khác có môi trường cạnh canh gay gắt. Dù bạn đang cố gắng duy trì tinh thần sáng suốt để làm việc trong chuyến du lịch nhiều tuần liền, đang nỗ lực chinh phục khó khăn tưởng chừng như không thể vượt qua để thành công trong công việc hay chỉ cố gắng có được một cuộc sống bình thường trong khi phải làm việc 100 giờ một tuần thì trong phần Bốn này, bạn cũng sẽ tìm thấy điều gì đó có ích cho mình. Và tôi cũng dành tặng bạn một món quà nhỏ khi hé mở vài điều về quá trình tuyển dụng của McKinsey, cũng như một vài mẹo nhỏ cho những ai muốn gia nhập công ty sáng giá này.

Trái với những gì bạn có thể tưởng tượng sau khi đọc đến đây, ở McKinsey không chỉ có công việc mà còn có cả cuộc sống nữa. Tuy nhiên, ta không thể nói nhiều về cuộc sống ở McKinsey, và đó là lý do tại sao phần Bốn lại ngắn hơn hẳn so với các phần khác.

14

HÃY TÌM CHO MÌNH MỘT CỐ VẤN

Hãy tận dụng kinh nghiệm của người khác nếu có thể. Hãy tìm một người có thâm niên trong công ty của bạn để nhận làm nhà cố vấn.

Như có lần người anh hùng Tarzan đã nhận xét, bên ngoài kia luôn là một khu rừng. Để vượt qua được khu rừng già của công ty, bạn cần có một người dẫn đường, đó là người giàu kinh nghiệm hơn bạn, có thể chỉ cho bạn những con đường mòn bị che lấp và giúp bạn tránh xa khỏi vùng cát lún. Ngày nay, cố vấn là từ thường được dùng để chỉ những người dẫn đường như thế.

McKinsey duy trì một hệ thống cố vấn toàn diện cho đội ngũ nhân viên dịch vụ khách hàng. Mỗi nhân viên tư vấn, từ chuyên gia phân tích đến giám đốc[14], đều có một người cố vấn để giám sát và hướng dẫn công việc của họ tại Công ty. Thoạt nghe qua thì đây có vẻ là một ý tưởng tuyệt vời và thật sự, điều đó rất có ý nghĩa với tôi khi còn là một MBA đang cân nhắc việc gia nhập văn phòng McKinsey ở New York.

Cùng với nhiều ý tưởng tuyệt vời, việc thực hiện cũng để lại nhiều kỷ niệm mà bất kỳ ai cũng thèm muốn. Trong tuần đầu tiên làm việc, một lính mới như tôi được giao về tay một cố vấn, đó là một đối tác rất có vị thế, tuổi đời chừng ngoài ba mươi. Anh chiêu đãi tôi ăn trưa ở một nhà hàng Ý sành điệu, nơi mà các siêu mẫu thường ghé qua để thưởng thức món lá arugula. Chúng tôi trò chuyện về quá trình làm việc ở McKinsey và cách tốt nhất để vượt qua khó khăn để gặt hái thành công, 45 phút trôi vèo trong không khí thật thoải

---

[14] *Thật ra chỉ có những tân giám đốc mới cần người cố vấn. Đối với các giám đốc ở vị trí cao cấp nhất thì không ai trong công ty có thể hướng dẫn cho họ được nữa.*

mái và chứa đựng nhiều thông tin. Sau đó tôi có gặp lại anh một lần nữa. Anh ta phải chuyển công tác đến Mexico trong sáu tháng để mở một văn phòng mới ở gần biên giới phía nam cho Công ty.

Trong hoàn cảnh đó, tôi như bị bỏ rơi trong vài tháng. Sau cùng, tôi tiếp tục được phân cho một cố vấn khác. Mặc dù ông là một cố vấn nổi tiếng, còn tôi là một trong chín hay mười "thợ học việc" của ông nên tôi cũng chẳng thu nhặt được gì từ mối quan hệ ngoài sự mổ xẻ theo quy ước về các đánh giá nghiên cứu của tôi.

Như vậy, tôi sẽ trôi dạt bập bềnh trên biển McKinsey mà không ai hướng dẫn chăng? Ở McKinsey hầu như không ai làm thế. Tôi đã làm như hầu hết McKinsey-ite khác phải làm để trụ lại trong Công ty: tôi móc cỗ xe của mình vào một ngôi sao. Hầu như tôi bao giờ tôi cũng thực hiện nhiệm vụ của mình với một quản trị dự án, người đã tuyển dụng tôi vào Công ty. Giữa chúng tôi có một mối liên hệ tốt có thể gọi là "hóa học". Khi cần một lời khuyên mà không thể tìm thấy ở nơi nào khác, tôi tìm đến thầy. Ông thường cố gắng phân tôi vào nhóm của ông, nghiên cứu những dự án thuộc chuyên môn của tôi. Tôi tin rằng trong chừng mực mà tôi hoàn thành công việc tốt thì ông vẫn chừa chỗ cho tôi khi có một dự án mới, đánh giá đúng năng lực của tôi và đề bạt tôi với cấp trên.

Trải nghiệm của tôi cũng tương tự như hầu hết các McKinsey-ite khác. Việc bạn hưởng lợi bao nhiêu từ vị cố vấn chính thức của mình cũng tùy thuộc vào vận may. Nếu cần có người đưa đường chỉ lối thì mạnh dạn nhìn quanh và tìm nó.

Tôi tin rằng bài học đó đã được áp dụng trong hầu hết các công ty lớn. Tìm một người có địa vị cao hơn bạn, người có khả năng và quan điểm được bạn tôn trọng và hãy tìm kiếm lời khuyên của những cố vấn này. Nhiều người thích đưa ra lời khuyên và cảm thấy vui vì ban phát nó khi được hỏi. Dĩ nhiên, điều đó cũng có ích nếu bạn có thể hòa hợp được. Hãy cùng làm việc với người cố vấn và học hỏi tất cả những gì có thể. Tuy nhiên, đừng mong chờ mọi chuyện đều tốt đẹp nếu bạn không muốn trở thành kẻ nhiễu sự.

Dù cơ cấu tổ chức của công ty bạn là gì, chắc chắn bạn cũng sẽ tìm được cho mình một cố vấn. Có được một người dẫn đường mà bạn tin tưởng và tôn trọng sẽ giúp bạn vượt qua được khu rừng rậm trong chính công ty bạn.

15

SỐNG SÓT KHI ĐI CÔNG TÁC XA

Lang thang khắp đất nước (hay khắp hành tinh) có thể khiến bạn kiệt sức. Nhưng nếu có thể biến chuyến đi của mình thành một cuộc phiêu lưu thì gánh nặng sẽ nhẹ bớt đi hoặc trở thành một điều kỳ thú. Một kế hoạch hợp lý và một thái độ đúng đắn cũng đem lại kết quả tương tự.

Mặc dù làm việc ở McKinsey bạn được hưởng nhiều ưu đãi như lương cao, công việc thú vị, đồng nghiệp tài giỏi nhưng môi trường làm việc ở đây có thể khiến bạn mệt lử. Đầu tiên phải kể đến là thời gian làm việc dài đằng đẵng, thường xuyên phải làm đêm, nhiều nhân viên tư vấn McKinsey trải qua hầu hết thời gian trong những chuyến công tác dài ngày, phải xa ngôi nhà thân yêu, gia đình và bạn bè.

Đôi khi, những chuyến công tác xa cho Công ty cũng hết sức thú vị như một tuần ở London hay Paris chẳng hạn, như vậy dại gì mà không dành kỳ nghỉ cuối tuần để trượt tuyết trên dãy Alps? Tuy nhiên, oái oăm thay câu nói "Xảy nhà ra thất nghiệp" lại đúng hơn, làm việc ở một nơi xa lạ thường khiến bạn cực nhọc hơn. Như một cựu quản trị dự án đã từng nói, không có gì làm cho tinh thần bạn mệt mỏi như những chuyến đi công tác kiểu, "Chà, hôm nay là thứ Ba, vậy đây chắc chắn phải là Davenport" mà một nhân viên tư vấn phải tham dự khi đến thăm tất cả nhà máy trên khắp nước Mỹ của một công ty sản xuất. Thậm chí còn tệ hơn khi vào một buổi sáng thứ Hai (hay tối Chủ nhật) nào đó, bạn thấy mình đã xa nhà khoảng 1000 dặm để đến làm việc với khách hàng ở một vùng đất xa xôi hẻo lánh. Điều này đã từng xảy ra với Hamish Dermott, anh ta đã trải qua sáu tháng mùa đông lạnh giá và dài đằng đẵng ở Detroit để làm việc cho một trong những hãng ô tô lớn. Những chuyến đi như vậy có ảnh hưởng đến sức khỏe, các mối quan hệ và tinh thần của bạn.

Các McKinsey-ite đã phát minh ra một số phương pháp để đương đầu với tính chất khắc nghiệt của những chuyến đi như vậy. Tất cả đều nhất trí về tầm quan trọng của việc duy trì một thái độ đứng đắn. Abe Bleiberg đã nói:

> Hãy cố gắng xem những chuyến công tác dài này như một cuộc phiêu lưu. Thậm chí khi tôi mắc kẹt ở Flint, bang Michigan suốt ba tháng mùa đông, ít nhất tôi cũng có thể nói với mấy đứa cháu của mình rằng, "Ông đã sống sót qua mùa đông ở Flint." Không phải ai cũng nói được như vậy.

Jason Klein thêm vào:

> Hãy làm như một khách du lịch, tìm hiểu thật kỹ về nơi mà bạn đến. Nếu bạn đang thực hiện một dự án ở Bắc California và bạn cũng là một tay golf cừ, hãy dành một buổi trưa thư giãn và chơi golf ở Pebble Beach. Bạn có thể làm việc không ngơi nghỉ trong một thời gian dài đấy.

Hãy nhớ rằng đi đó đi đây cũng là một cơ hội để làm những việc mang lại những kinh nghiệm khác thường so với trước đây. Cũng chính Abe Bleiberg lại nói:

> Sau khi đã đi khắp nơi để thực hiện dự án cho McKinsey, tôi đã gặp gỡ được nhiều người mà nếu không nhờ những chuyến công tác này có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ gặp được. Ví dụ, có một lần tôi làm việc cho một dự án mà

trong buổi họp, những người xung quanh tôi chỉ nỗ lực tìm cách tiếp thị cho sản phẩm giấy vệ sinh. Tôi nghĩ trong hàng triệu năm tới, chắc không đời nào tôi đi bán giấy vệ sinh cả. Đó không phải những gì tôi muốn dành cả cuộc đời để làm, nhưng đó là một trong những điều thú vị trong khi làm việc cho McKinsey.

Một nhân tố quan trọng khác giúp bạn thành công trong những chuyến công tác xa chính là lên một kế hoạch hợp lý. Nếu có thể, hãy sắp xếp thời gian làm việc với khách hàng để bạn có thể ở nhà vào những ngày thứ Sáu hay thứ Hai. Hãy chuẩn bị hành trang nhẹ thôi, hãy rút ra những gì bạn thật sự cần khi đi công tác chứ không phải những gì bạn nghĩ là cần thiết. Nếu có thể, chỉ bay với lượng hành lý để trong túi xách tay thôi, hãy giả định rằng các hãng hàng không sẽ không cho mang thêm gì hơn ngoài túi xách tay. Nếu bạn sẽ đến nơi nào đó trong một thời gian dài, nên tìm hiểu để chắc chắn khách sạn có một phòng nào đó để bạn có thể cất giữ vài cái túi xách khi bạn đi đâu đó vào dịp cuối tuần và chắc chắn rằng nơi ở của bạn không phải là phòng hút thuốc tập thể. Tìm kiếm một dịch vụ taxi uy tín. Còn nếu phải thuê xe, chắc chắn rằng trong tay bạn có hướng dẫn rõ ràng và chính xác về nơi bạn sắp đến. Bằng không, cũng giống như Hamish Dermott, bạn sẽ lạc khỏi các đại lộ, đi vào những con đường tồi tàn nhất trong số các con đường tồi tàn của Detroit mà không thể tìm thấy bất kỳ ngã rẽ nào ra đại lộ.

Đừng để những chuyến đi và công việc lúc nào cũng chi phối bạn, nhất là khi bạn rời thành phố một thời gian dài. Ngoài công việc, hãy tìm cách giúp bản thân mình thư giãn. Tìm đồng nghiệp, thành viên trong nhóm dự án của khách hàng hoặc bạn bè cũ thời còn học ở trường kinh doanh hay đại học để cùng ăn tối, xem hát hoặc theo dõi một trận bóng. Hay ít nhất khi bạn về khách sạn, hãy làm gì đó trước khi ngủ như làm việc một chút, đọc sách hoặc chỉ xem tivi thôi. Đừng để chuyến đi công tác xa làm rối loạn đồng hồ sinh học, chu kỳ làm việc của bạn.

Về bí quyết sau cùng giúp tồn tại, tôi thực sự biết ơn Eric Hartz, hiện đang là giám đốc của Security First Network Bank. Ông ta đã chia sẻ điều này:

> Hãy đối xử với mọi người bằng tất cả sự tôn trọng. Thỉnh thoảng người của McKinsey tỏ ra đòi hỏi quá cao và mất kiên nhẫn; họ đã thất bại mà vẫn không hiểu vì sao họ không thể có được những gì mình muốn. Một số đồng nghiệp của tôi ngạc nhiên không biết tôi làm thế nào để được thăng tiến, hay mang thêm một túi xách lên máy bay trong khi nó đã đầy, và nhiều thứ khác cũng tương tự như vậy. Tiếp viên hàng không, nhân viên bộ phận khuân vác hay thư ký của khách hàng, những người này đều có thẩm quyền cao hơn bạn tưởng và luôn sẵn sàng giúp đỡ những ai đối xử với họ bằng thái độ tôn trọng. Điều đó cũng góp phần làm giảm bớt căng thẳng cho

bạn bởi bao giờ, thân thiện cũng dễ dàng hơn bất mãn, đó chính là cái mà ta gọi hai bên cùng thắng.

Có thể đó là lời khuyên hay nhất trong quyển sách này.

16

BA MÓN HÀNH TRANG KHÔNG THỂ BỎ QUÊN DÙ BẠN ĐI BẤT CỨ ĐÂU

Hãy giản lược những món đồ thiết yếu bạn phải mang theo khi đi xa, chỉ còn khoảng vài món thôi. Sau đây là một vài ý kiến (nhưng cũng là những ý kiến quan trọng nhất).

Bất kỳ người nào thường xuyên đi xa, dù là với mục đích kinh doanh hay để giải trí, đều biết có ba thứ bạn luôn phải mang theo khi đi ra nước ngoài, đó là thuật ngữ PTM nổi tiếng: P: passport (hộ chiếu), T: tickets (vé) và M: money (tiền). Còn đối với tôi, bất cứ khi nào đi công tác, tôi luôn chắc chắn rằng bản thân mình có mang theo thêm ba món sau: một bản sao lịch trình, danh sách tên và số điện thoại của tất cả những người tôi sắp gặp và một quyển sách hay. Bởi vì như tôi đã nói, mọi thứ ở McKinsey đều được hình thành theo bộ ba, và tôi cũng thực hiện phỏng vấn những cựu McKinsey-ite về ba món đồ họ luôn mang theo khi đi xa.

Sau đây là một số câu trả lời được phân theo danh mục (suy cho cùng, đây cũng là danh sách của McKinsey) cùng với những chú giải cần thiết.

QUẦN ÁO

- Mang thêm một cái áo sơ-mi
- Cà vạt dự phòng (cho nam)
- Đôi giày đế bằng thoải mái (cho nữ)
- Quần áo dành cho những dịp ít trang trọng
- Quần áo thoải mái (khi di chuyển)
- Áo khoác len để giữ ấm và thoải mái trong những chuyến bay đêm

DỤNG CỤ

- Giấy viết
- Giấy vẽ biểu đồ
- Bản sao những gì bạn đã gửi cho khách hàng
- Một máy tính HP 12C

VẬT DỤNG CÁ NHÂN

- Bàn chải đánh răng
- Bộ dụng cụ cạo râu (cho nam)
- Bộ dụng cụ trang điểm (cho nữ)
- Thuốc tiêu hóa
- Một hộp Tylenol
- Một hộp lớn Tylenol

NHỮNG VẬT GIÚP BẠN TỔ CHỨC TỐT MỌI VIỆC VÀ KHÔNG MẤT LIÊN LẠC

- Sổ tay cá nhân (máy tính xách tay)
- Các loại thẻ tín dụng (Tôi để chúng trong nhiều ví khác nhau)
- OAGTM (hoặc lịch bay của những hãng hàng không khác)
- Điện thoại di động (Trong trường hợp tôi có quên bất cứ thứ gì, tôi có thể gọi yêu cầu người trong công ty fax cho tôi).
- Bản đồ chỉ đường đến công ty khách hàng

GIẢI TRÍ

- Một quyển sách hay
- Các mẩu tin tức để đọc trên máy bay
- Sách nói, đặc biệt dùng khi hành trình của bạn phải lái xe nhiều chặng đường dài
- Trò chơi điện tử trong máy tính xách tay

Phần thưởng dành cho cựu McKinsey-ite đến từ văn phòng ở Düsseldorf với câu trả lời Coca-Cola. Có lẽ vấn đề này phụ thuộc vào sở thích cá nhân.

Nếu tất cả những câu trả lời trên có chung một chủ đề, thì đó chính là "hãy chuẩn bị sẵn sàng". Chắc chắn rằng bạn không bỏ quên những gì thật sự cần thiết.

17

TRỢ LÝ GIỎI LÀ MỘT CHỖ DỰA ĐÁNG TIN CẬY

Bạn có thể gọi vị trí này là thư ký, trợ lý hành chính hay với một tên gọi nào khác tùy thích. Người ghi lại lời nhắn của bạn, nắm giữ lịch trình làm việc, đánh máy văn bản, sao lưu và cất giữ hồ sơ cho bạn và làm hàng tá những công việc văn phòng linh tinh khác là một nguồn tài nguyên cực kỳ quý giá. Vì thế, hãy đối xử tốt với thư ký của mình.

Trong văn phòng của McKinsey ở New York, quá trình cạnh tranh để thuê được những thư ký giỏi cũng gay gắt chẳng kém gì việc tìm kiếm tuyển dụng những MBA mới ra trường. Cũng như bất kỳ công ty lớn nào khác, nếu không nhờ đội ngũ thư ký có năng lực giải quyết hàng ngàn công việc hành chính mà các tư vấn viên không có mặt, không sẵn sàng hoặc nói thẳng là không thể giải quyết nổi thì công ty đã không thể trụ lại từ lâu rồi. Khi hầu hết thời gian của các nhân viên tư vấn là công tác xa nhà thì thư ký của họ chính là một chỗ dựa đáng tin cậy liên kết họ với Công ty.

Để thu hút được những thư ký giỏi nhất, Công ty dành cho họ một con đường công danh thực sự. Các thư ký mới được tuyển dụng sẽ làm việc cùng một lúc cho bốn hoặc năm nhân viên mới. Người nào làm việc tốt hơn sẽ được thăng tiến lên làm thư ký cho các quản trị dự án cao cấp, còn những người giỏi nhất sẽ làm việc cho các đối tác và giám đốc. Thư ký cũng được huấn luyện thường xuyên như các nhân viên tư vấn và thậm chí họ còn có cơ hội "lui về ẩn dật" mỗi năm. Nhưng con đường dành cho họ chứa đựng nhiều điều hơn thế. Nhiều quản lý chịu trách nhiệm điều hành các chức năng hành chính và tuyển dụng cho Công ty khởi đầu sự nghiệp với tư cách là một thư ký và giờ đây họ ngồi ở những vị trí có quyền hạn và trách nhiệm khá quan trọng. Tất cả được thiết kế nên nhằm giúp McKinsey thu hút và giữ chân những thư ký giỏi nhất, cũng giống như việc

công ty tìm kiếm, thu hút và giữ chân những nhân viên tư vấn giỏi nhất vậy.

Một thư ký giỏi có thể thực hiện nhiều công việc khác nhau khiến cho cuộc sống của nhân viên tư vấn nhẹ nhàng hơn rất nhiều. Những công việc này bắt đầu từ các công việc rõ ràng như đánh máy, lập hồ sơ, sao lưu các văn bản cho đến các công việc linh tinh như quản lý thời gian biểu và trả hóa đơn thẻ tín dụng cho nhân viên tư vấn nào đang thực hiện dự án dài ngày hay giúp gửi hoa cho các khách hàng quan trọng. Thật sự mà nói, những công việc này đã tạo nên sự khác biệt cho cuộc sống của nhân viên tư vấn. Hầu hết McKinsey-ite nào cũng có thể thực hiện công việc đánh máy, quản lý hồ sơ của mình và ai cũng có thể sử dụng máy photocopy khi cần thiết. Nhưng nếu biết rằng có một ai đó "ở nhà" mà bạn có thể tin tưởng giao phó thực hiện những công việc trên, những chuyện vặt vãnh mà bạn hoàn toàn có thể làm nếu không phải ở cách xa công ty trong suốt sáu tháng thì chính điều đó làm cho cuộc sống của bạn trở nên dễ dàng hơn.

Nhưng nếu vớ phải một thư ký tồi thì đúng là tai họa. Tôi đã chứng kiến cảnh nhiều nhân viên tư vấn như sống trong cảnh địa ngục bởi vì thư ký của họ không những không giúp gì được nhiều mà còn bới thêm việc cho họ: Hồ sơ bị mất, fax đến sai địa chỉ, lời nhắn gấp thì nhiều ngày sau mới được nhớ ra, khách hàng nổi cáu vì những trả lời

điện thoại gắt gỏng. Một cô nhân viên tư vấn hẹn hò cùng một lúc hai chàng và bí mật của cô bị bật mí cũng chính vì cô thư ký, thay vì nói rằng cô công tác ở Houston suốt tuần, thì cô thư ký lại "bỏ nhỏ" với anh bồ thứ nhất rằng cô đang ăn trưa với anh bạn trai sơ-cua.

Các nhân viên ở McKinsey phải chấp nhận thư ký của mình với câu tặc lưỡi, "Thôi thì có sao xài vậy, biết làm sao đây". Riêng tôi vô cùng may mắn. Cô thư ký Sandy của tôi, ngay từ đầu đã chứng tỏ mình là một thư ký xuất sắc. Mặc dù ngoài tôi ra cô ấy còn là thư ký cho hai nhân viên tư vấn khác nữa nhưng cô ấy luôn hoàn thành công việc mà tôi giao. Tôi thường cho cô những điểm số cao nhất trong bảng đánh giá (điều này không khỏi khiến tôi căng thẳng vì lo sợ đối tác sẽ cuỗm mất cô). Tôi rất chú trọng việc đối xử tốt với cô. Điều này không chỉ có nghĩa là tôi sẽ tặng hoa cho cô ấy trong Ngày Thư Ký hay một món quà gì đó dễ thương trong dịp Lễ Giáng Sinh mà còn có nghĩa là tôi dành cho cô sự tôn trọng mà cô đáng được hưởng với những gì cô làm được và tạo điều kiện thuận lợi nhất cho cô hoàn thành công việc.

Tôi bao giờ cũng cố gắng hướng dẫn thư ký của mình một cách rõ nhất về những gì mà mình muốn. Tôi cho cô ấy biết tôi sẽ ở đâu vào giờ nào để cô ấy có thể liên lạc với tôi, kịp thời thông báo những tin quan trọng hay để khách hàng và những nhân viên tư vấn khác liên lạc với tôi. Nhưng quan trọng nhất, mỗi khi có thể, tôi tạo cơ hội cho cô trình

bày sáng kiến của mình và tự quyết định một số việc như: soạn nội dung thuyết trình, quản lý lịch làm việc của tôi và đại diện tôi trước những nhân viên tư vấn khác. Những điều này khiến cho chúng tôi có được mối quan hệ mà hai bên đều có lợi.

Dĩ nhiên ngày nay, nhiều người không có những thư ký làm việc toàn thời gian. Có thể họ chỉ có những thư ký tạm thời làm việc vài giờ mỗi tuần hoặc một thành viên ít địa vị trong nhóm chỉ để làm những "việc nhàm chán". Tuy nhiên, nguyên tắc vẫn không đổi: Hãy đối xử tốt với họ, hãy nói những gì mình muốn một cách rõ ràng và hãy cho họ một "khoảng trống" để phát triển. Dĩ nhiên một thư ký bán thời gian thì khó có cơ hội leo cao trong thang bậc của công ty nhưng anh ta vẫn có thể giúp bạn hoàn thành công việc của mình nếu bạn đối xử với anh ta bằng sự tôn trọng. Mặt khác, về phần nhân viên cấp dưới của bạn, một thái độ khuyến khích từ bạn sẽ giúp ích rất nhiều cho cô ta. Hãy dành thời gian để huấn luyện cô ta thật tốt. Hãy trả lời những câu hỏi của cô ta và bảo cô ta làm những gì để giúp ích cho bạn.

18

PHONG CÁCH TUYỂN DỤNG CỦA McKINSEY: PHƯƠNG PHÁP TIẾN HÀNH

(VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ VƯỢT QUA)

McKinsey đòi hỏi khá nhiều phẩm chất ở một ứng viên. Sau đây là phương pháp giúp công ty tìm ra các phẩm chất ấy (và cũng là cách bạn chứng minh cho Công ty thấy là bạn xứng đáng được tuyển).

Một trong những mục tiêu của McKinsey được nêu trong bảng tuyên bố sứ mệnh là "xây dựng một công ty có khả năng thu hút, phát triển, kích thích, thúc đẩy và giữ chân những con người 'siêu giỏi'". Bước đầu tiên trong quá trình theo đuổi mục tiêu này chính là tuyển lựa những ứng viên giỏi nhất có thể vào Công ty. Như tôi đã viết, McKinsey sử dụng chiến lược "hớt váng" để chọn ra những tinh tú trong số nhiều tinh tú của các trường hàng đầu về kinh doanh và luật, cũng như các chương trình sau đại học dành cho sinh viên tốt nghiệp của các ngành kinh tế và tài chính. Công ty cũng linh hoạt tuyển dụng những ứng viên "phi truyền thống" từ thế giới của các học viện kinh doanh như: tiến sĩ, nhà khoa học, chính trị gia và nhiều người khác nữa.

Bởi vì Công ty rất xem trọng quá trình tuyển dụng nên nó cam kết nhiều nguồn lực quan trọng cho quá trình này, có thể là nhiều hơn hoặc ít nhất cũng tương đương với bất cứ công ty thương mại nào khác. Ví dụ như một nhóm nhân viên tư vấn sẽ có trách nhiệm theo sát một trường kinh doanh hàng đầu nào đó, mọi chi phí đều được Công ty đài thọ. Những khoản chi phí đó cũng có thể tăng thêm, ví dụ như bạn cử bốn nhân viên tư vấn từ New York đến Philadelphia, cho họ trọ lại năm ngày trong khách sạn tốt nhất thành phố, cho phép họ cùng hàng tá ứng viên có bằng MBA dùng bữa trong các nhà hàng sang trọng, tổng chi phí không phải là một con số nhỏ. Hơn nữa, các quản trị dự án

tham gia vào công tác tuyển dụng phải cam kết làm việc này toàn thời gian và hưởng lương theo giờ làm việc, điều đó tương đương với một chi phí cơ hội rất lớn.

Thậm chí với một quy mô nhỏ hơn, McKinsey cũng không tỏ ra keo kiệt. Khi Kristin Asleson mời một ứng viên có bằng JD-MBA cao ngạo dùng bữa trưa ở New York, cô ấy chọn nhà hàng Le Cirque. Đúng lúc ấy, Ivana Trump đang pha trò vui vẻ ở góc bàn phía sau và Walter Cronkite bước vào. Họ gật đầu chào nhau. Kristin nhớ lại: "Cả hai chúng tôi đều cảm thấy rất tuyệt."

Trang bị với tất cả các vũ khí hạng nặng như thế, khả năng phân tích luôn được Công ty ưu tiên và săm soi kỹ nhất. Một người từng tham gia tuyển dụng nói với tôi rằng:

> Tôi luôn tìm kiếm những bộ óc biết phân tích, những người có khả năng tách nhỏ vấn đề ra thành nhiều bộ phận. Tôi muốn thấy bằng chứng nói lên họ biết cách đưa các vấn đề vào cấu trúc. Tôi cũng tìm kiếm những người có óc phán đoán trong kinh doanh, một trí thông minh áp dụng cho việc thực thi giải pháp. Đó là lý do vì sao tôi luôn sử dụng các bài tập tình huống.

Bài tập tình huống là vũ khí lựa chọn trong buổi phỏng vấn tuyển dụng của McKinsey. Chúng có thể là những tình huống thông thường, những phiên bản tóm lược các tình huống thực mà McKinsey đã giải quyết hoặc những tình

huống khác thường hơn và thậm chí hơi lập dị. Ví dụ như: "Có bao nhiêu trạm xăng ở nước Mỹ?" "Tại sao nắp cống có hình tròn?" [15]

Trong một buổi phỏng vấn theo tình huống, người phỏng vấn muốn thấy người được phỏng vấn tư duy tốt như thế nào về một vấn đề chứ không phải xem cô ấy trả lời câu hỏi chính xác ra sao. Cũng như trong hầu hết các vấn đề khó khăn trong kinh doanh, không có câu trả lời nào là đúng hoàn toàn cả. Thay vào đó, để thành công trong buổi phỏng vấn sử dụng tình huống, bạn cần phải biết cách tách vấn đề ra thành nhiều phần khác nhau, hỏi những câu hỏi liên quan và đưa ra những giả định hợp lý khi cần thiết.

Ví dụ như khi tính toán số trạm xăng trên khắp nước Mỹ, bạn có thể bắt đầu bằng câu hỏi: Có bao nhiêu xe hơi trên khắp nước Mỹ. Người phỏng vấn có thể nói cho bạn nghe một con số, hoặc cũng có thể nói: "Tôi không biết. Anh nói tôi nghe xem." Khi đó, bạn hãy tự nhủ rằng dân số nước Mỹ là 275 triệu. Nếu theo ước tính của bạn, trung bình mỗi hộ gia đình có 2,5 người, như vậy, máy tính sẽ cho bạn biết có khoảng 110 triệu hộ gia đình. Người đánh giá gật gù đồng ý. Bạn nhớ là ở đâu đó người ta có nói là trung bình một hộ gia

---

[15] *Khi tôi gia nhập Công ty, một trong những người tham gia phỏng vấn cho tôi một thử thách: "Bạn vừa được chỉ định là trợ lý đặc biệt của Thị trưởng thành phố New York. Ông ta muốn biết làm thế nào để biến New York thành một nơi tốt đẹp hơn. Bạn sẽ nói gì với ông ta? Tôi là một chàng trai gốc Boston nên tôi có thể nói rất nhiều điều nhưng tôi tập trung vào phân tích vấn đề ra từng phần nhỏ. Và điều đó mang lại hiệu quả.*

đình có 1,8 chiếc xe, vì thế nước Mỹ có 198 triệu chiếc xe. Và bây giờ, bạn chỉ cần tính xem cần có bao nhiêu trạm xăng để phục vụ 198 triệu chiếc xe; và như thế, vấn đề đã được giải quyết. Những con số không nói lên điều gì cả mà quan trọng là cách bạn có được chúng. Khi tôi được hỏi câu này trong một buổi phỏng vấn, tôi tính sai đôi chút, sau này người phỏng vấn đã kể lại cho tôi, nhưng điều đó không ảnh hưởng đến mục đích kiểm tra khả năng phân tích của tôi.

Tuy nhiên chỉ khả năng phân tích thôi không đủ để tạo nên một McKinsey-ite thành công trong tương lai. Các nhân viên tư vấn của McKinsey làm việc theo nhóm, vì thế tính cách cũng đóng vai trò quan trọng. Như Abe Bleiberg đã nói:

> Tôi khẳng định rằng những ai vượt qua được các vòng phỏng vấn đều đủ thông minh để làm việc tại Công ty. Vì thế, tôi cố gắng trả lời câu hỏi: Tôi có thật sự muốn làm việc cùng người này hay không? Thông thường tôi từ chối làm việc với những người quá thông minh hoặc không chú ý đến vấn đề vệ sinh cá nhân. Một trong những niềm vui lớn của tôi là được nói câu này: "Anh ta xuất sắc một cách lạ thường nhưng tôi sẽ không trả một đống tiền để có anh ta trong nhóm của mình."

Ngoài việc hợp cạ với người phỏng vấn ra, ứng viên còn phải thích hợp với Công ty nữa. Để khám phá được điều đó, người phỏng vấn phải tìm hiểu ứng viên nhiều hơn những gì

ghi trong bộ hồ sơ xin việc, hay nói cách khác, họ phải nhìn thấu qua được lớp vỏ bên ngoài. Cho dù ứng viên có khéo léo đến cỡ nào, họ cũng khó mà không để lộ mình trong quá trình tinh vi này.

Điển hình là trường hợp Hamish Dermott gặp một McKinsey-ite tương lai đến từ Đại học Harvard. Hamish thử sử dụng buổi phỏng vấn mào đầu điển hình của McKinsey: "Rồi, anh nói tôi nghe vài điều về bản thân đi." Chàng trai Harvard bắt đầu một bài diễn văn dài, mạch lạc, được chuẩn bị kỹ càng về tất cả điểm mạnh, đức tính và kinh nghiệm của mình. Khi đã xác định là anh chàng kia đã chuẩn bị kỹ từ trước, Hamish bèn cắt ngang bằng một câu hỏi: "Anh có thể mô tả khả năng phân tích của mình không?" Như thể không muốn phá vỡ mạch bài độc thoại của mình, chàng trai Harvard đáp: "Tôi sẽ quay trở lại câu hỏi đó trong mười phút nữa." Hamish nhớ lại "Đó không phải là phản ứng mà tôi trông đợi." Cư xử như thế là thật quá kỳ quặc và chàng trai Harvard không được nhận vào làm trong Công ty.

Rõ ràng là nhiều người trong số các bạn muốn tìm một công việc ở McKinsey. Câu trả lời thật đơn giản: có chỉ số thông minh hơn mức trung bình, sở hữu nhiều thành tựu về học thuật tại một trường đại học tốt và một trường kinh doanh hàng đầu, chứng tỏ những thành tựu đạt được trong các công việc trước đây và chứng minh được bản thân có

một khả năng phân tích phi thường. Nói thì dễ nhưng không dễ vượt qua được màn tuyển dụng ở McKinsey.

Nếu đáp ứng đầy đủ những điều kiện trên, chìa khóa mở cánh cửa gia nhập Công ty có thể là buổi phỏng vấn tình huống. Tôi đã trình bày cho bạn một vài tình huống, còn bây giờ, tôi sẽ cung cấp cho bạn một mô tả hay nhất về cách giải quyết một tình huống, với sự giúp đỡ của Jason Klein:

> Tôi bao giờ cũng hỏi về cùng một tình huống. Tôi không tìm kiếm một câu trả lời đặc biệt nhưng tôi muốn thấy cách người ta xoay trở trước một vấn đề phức tạp với nhiều thông tin dồn dập đến với họ trong cùng một lúc. Một số người chỉ ngồi yên bất động, còn những người khác thì đào bới vấn đề ngày càng sâu hơn. Họ mới chính là những người mà tôi sẽ tiến cử.

19

NẾU BẠN MUỐN CÓ MỘT CUỘC SỐNG ĐÚNG NGHĨA, HÃY ĐẶT RA NGUYÊN TẮC

Khi bạn làm việc 80 giờ một tuần hoặc hơn thế, sau khi ăn, ngủ và (hy vọng là bạn còn thời gian) vệ sinh cá nhân, bạn sẽ không còn đủ thời gian để làm bất cứ việc gì khác. Nếu muốn có một cuộc sống đúng nghĩa, cần phải cải tiến công việc.

Một kỷ niệm buồn vui lẫn lộn trong thời gian tôi làm việc ở Công ty bắt nguồn từ dự án tôi thực hiện cho một ngân hàng đầu tư ở Phố Wall. Bạn gái của tôi khi đó (và là bà xã tôi hiện nay) là một chuyên gia hoạch định chiến lược cho các danh mục đầu tư, cô làm việc cùng tòa nhà với khách hàng của tôi. Khi đó lịch làm việc của cô cũng dày đặc và vắt kiệt sức như công việc của tôi. Trong suốt 5 tháng thực hiện dự án đó, có nhiều lần chúng tôi cùng ngồi taxi ra về vào lúc 2 giờ sáng.

Khi tôi hỏi những người từng là một McKinsey-ite rằng họ rời công ty để lo cho cuộc sống xã hội của mình như thế nào thì nhiều người trả lời tôi rằng họ không rời công ty. Một người trong số họ nói rằng: "Về chuyện đó tôi thực sự không làm tốt vì tôi không đặt ra đủ nguyên tắc. Tôi rất sợ hủy hoại sự nghiệp của mình." Bài học anh ta rút ra được (cho dù muộn màng) là nếu bạn muốn có một cuộc sống đúng nghĩa khi phải đối mặt với số giờ làm việc liên miên kéo dài, bạn phải đặt ra những nguyên tắc.

Sau hàng giờ thảo luận với các cựu McKinsey-ite, chúng tôi thống nhất ba nguyên tắc giúp bạn có một cuộc sống tốt đẹp hơn khi làm việc ở McKinsey.

- **Chọn một ngày trong tuần hoàn toàn không làm việc.** Hãy chọn một ngày, hầu hết mọi người đều chọn ngày thứ Bảy hoặc Chủ nhật, và thông báo với ông chủ (và chính bản thân bạn) rằng bạn không làm bất cứ việc gì

trong ngày đó trừ khi đó là trường hợp tối khẩn cấp. Hầu như ông chủ nào (theo kinh nghiệm của tôi) đều tôn trọng điều đó. Và chắc chắn rằng bạn cũng tôn trọng điều đó. Hãy dành một ngày bên cạnh bạn bè, gia đình hay đơn giản là chỉ với những tờ báo cho ngày Chủ nhật. Hãy để đầu óc bạn nghỉ ngơi, gác mọi việc ra ngoài và thư giãn một chút.

- **Đừng mang công việc về nhà.** Hãy tách rời công việc và gia đình. Nếu cần, bạn hãy ở lại công ty thêm một tiếng nữa, như thế tốt hơn là mang việc về nhà mà không màng đến con cái vì còn có việc phải làm. Gia đình nên là nơi mà bạn có thể trở về với chính mình.
- **Lên kế hoạch trước.** Nếu khoảng thời gian nghỉ phép của bạn rơi đúng vào tuần làm việc thì đây là quy tắc quan trọng nhất. Đừng trở lại phi trường vào tối thứ Sáu và hy vọng tìm thấy một việc gì đó để làm trong hai ngày cuối tuần. Một khi đã rời thành phố, đã "xa mặt" thì hãy "cách lòng" đi, nhất là khi bạn còn độc thân. Nếu muốn làm nhiều hơn việc cuộn tròn trong chăn với một quyển sách hay thì bạn phải sắp đặt mọi thứ trước.

Nguyên tắc mang đến cho bạn một lợi thế để những người khác, chẳng hạn như ông chủ – cùng những người có ý nghĩa quan trọng đối với đời bạn như vợ/chồng con cái và

cả bản thân bạn nữa – biết và tôn trọng. Dĩ nhiên có đôi khi tuân theo những nguyên tắc dù là đơn giản đó cũng rất khó khăn. Khi mà những ưu tiên của bạn là "Khách hàng, Công ty và Bạn", thì đôi khi bạn cũng phải xếp cuộc sống của mình sau sự nghiệp. Chính điều đó là nguyên nhân dẫn đến nguyên tắc sau cùng của tôi:

- Khi những nguyên tắc trên thất bại, hãy tìm cho mình một người gác cửa. Khi đó, bạn sẽ về nhà chỉ để giặt đồ mà thôi.

PHẦN 5

PHƯƠNG PHÁP McKINSEY

CUỘC SỐNG THỜI HẬU McKINSEY

Một cựu McKinsey-ite đã từng nói với tôi, rời khỏi McKinsey không bao giờ là câu hỏi kiểu "Đi hay ở?" mà là, "Khi nào thì đi?" Chúng tôi thường nói với nhau rằng hai năm là nửa tuổi đời của một lớp của những nhân viên mới bởi sau khoảng thời gian ấy, một nửa nhân viên rời khỏi Công ty. Điều đó đúng vào thời của tôi và đến bây giờ vẫn thế.

Tuy nhiên, có một cuộc sống thời hậu McKinsey. Thực ra, bạn có thể tận hưởng cuộc sống nhiều hơn bởi vì không một nghề nào khác có trường độ và cường độ làm việc căng thẳng và dày đặc như ở McKinsey. Tuy vậy, rõ ràng rằng phần lớn các cựu McKinsey-ite đều tự thân lập nghiệp cả. Nhìn lướt qua Danh bạ "Sinh viên" McKinsey, cho đến thời điểm này nó có hơn 5000 cái tên và có thể cho bạn biết bao nhiêu trong số đó hiện là CEO, CFO, quản trị cấp cao, giáo sư và chính trị gia.

Tất cả những sinh viên ấy mang theo mình ký ức về McKinsey, về những bài học đã trải nghiệm, về những mục tiêu đã giành được hay còn dang dở. Công ty đã để lại dấu ấn trong lòng họ cũng như họ đã để lại dấu ấn trong lòng khách hàng. Trong những trang cuối cùng này, tôi muốn cùng bạn hồi tưởng lại những kỷ niệm.

20

BÀI HỌC QUÝ GIÁ NHẤT

Mỗi người đến với McKinsey rồi ra đi đều mang theo mình một ấn tượng có chút khác biệt. Mặc dù hầu hết các cựu McKinsey-ite này đều có đóng góp cho Công ty, nhưng tất cả đều nói rằng ở McKinsey, họ đã học được nhiều điều quan trọng.

Viết quyển sách này, tôi có hai mục đích. Đầu tiên, tôi muốn chia sẻ với độc giả những kỹ năng và phương pháp giúp McKinsey và những cựu McKinsey-ite thành công trong công việc. Thứ hai, tôi muốn chuyển tới các bạn ý tưởng về thực tế làm việc ở McKinsey với những con người của McKinsey là như thế nào. Thời gian trôi qua, bạn đã đọc đến phần này của quyển sách, tôi hy vọng mình đã thành công với hai mục đích trên.

Trong những trang cuối này, tôi muốn chia sẻ với các bạn câu trả lời cho một câu hỏi mà tôi đặt ra cho bất McKinsey-ite nào đã trò chuyện cùng tôi: "Bài học quý giá nhất mà anh/chị học được từ Công ty là gì?" Một vài câu trả lời, ở một mức độ nào đó, liên quan đến những nội dung bạn đọc trong quyển sách này. Những người khác mô tả những bài học mà không ai có thể dạy được, chỉ có thể tự chiêm nghiệm mà thôi. Sau đây là những lời chia sẻ của các cựu McKinsey-ite về bài học quý giá nhất đối với họ:

Bao giờ cũng gìn giữ tính chính trực. Bạn sẽ gặp phải nhiều đám mây u ám khi sống trong thương trường nhưng bao giờ cũng tôn trọng đạo kinh doanh. Hãy làm bài test trong tờ Wall Street Journal. Nếu bạn cảm thấy thoải mái khi đọc tin tức về những việc mình đã làm trên trang bìa của tờ báo này, khi đó mọi chuyện đều ổn cả. Nếu không, bạn đang đánh mất đạo đức của mình và đừng để điều này xảy ra.

– Eric Hartz, Atlanta/DC/Văn phòng Paris, 1986-1995; Hiện là Chủ tịch Security First Network Bank, Atlanta

Nghề tư vấn luôn được xem là một nghề tốt nhất. Đặt khách hàng ở vị trí ưu tiên số một chính là chìa khóa cho một dịch vụ khách hàng thành công; để thực hiện được điều này, bạn phải duy trì được tính khách quan chuyên nghiệp. Nó cũng giúp tôi giữ vững được lập trường của mình khi khách hàng không nghe những gì anh ta phải nghe, hoặc ra đi nếu khách hàng

không muốn cộng tác cùng tôi, đồng thời cũng giúp tôi tập trung và những gì mang lại giá trị đích thực cho khách hàng.

– Jeff Sakaguchi; Văn phòng Los Angeles, 1989-1995; Hiện là cổ đông của Andersen Consulting

Nguồn lực tập trung và hệ thống quản lý phi cấp bậc giúp quá trình ra quyết định tốt hơn. Khách hàng của Công ty đều gặp khó khăn trong việc thực hiện một trong hai việc trên nhằm nỗ lực tìm kiếm một thay đổi lớn.

– Cựu quản trị dự án của Văn phòng Cleveland

Đối với cá nhân tôi, bài học quý giá nhất tôi học được chính là sự khiêm tốn. Tôi gia nhập Công ty khi đã 24 tuổi với những thành công liên tục trong quá khứ. Lần đầu tiên trong đời, tôi được bao quanh bởi những người đều có nền tảng và kỹ năng tốt hơn mình. Về khía cạnh công việc, tôi học được cách thiết kế vấn đề để giải quyết chúng. Công ty dạy cho tôi rằng mỗi vấn đề đều có một giải pháp, có thể nó không hoàn hảo nhưng nó cho phép tôi có những bước đi đúng hướng.

– Wesley Sand, Văn phòng Chicago, 1993-1996

Tôi không thể nói về riêng một bài học nào cả. Nhưng đầu tiên phải kể đến là quy trình giải quyết khó khăn, ý tưởng mà tôi học được là mọi vấn đề, dù khó khăn đến mấy đều có thể được chia thành nhiều phần nhỏ để giải quyết. Còn một điều khác nữa là dưới ánh mặt trời, không có điều gì là

hoàn toàn mới mẻ cả. Dù bạn đang làm gì thì cũng có một ai đó đã làm trước bạn, vì thế, hãy tìm người đó.

– Suzane Tosini, Văn phòng ở New York và Caracas, 1990-1995; Hiện là một quản lý cấp cao của Freddie Mac

Bài học của tôi là một quan điểm vững chắc. Không ai là siêu sao cả, chỉ có một chế độ đãi ngộ nhân tài thôi. Nền văn hóa đó rất mạnh mẽ trong Công ty và tôi nghĩ rằng nó cũng có thể phát huy hiệu quả trong những công ty khác. Tôi đang áp dụng nó trong công ty của mình.

– Gresham Brebach, Cựu giám đốc chăm sóc khách hàng của Văn phòng New York; Hiện là Chủ tịch và CEO của Nextera Enterprises

Chấp hành và thực thi chính là chìa khóa. Quyển sách màu xanh sẽ vẫn là quyển sách màu xanh nếu bạn không làm gì với nó. Hoàn thành công việc chính là điều quan trọng nhất.

- Cựu quản trị dự án, Văn phòng New York

Tôi học được cách đánh giá cao sự trung thực và tính liêm chính trong kinh doanh. Đó là điều mà McKinsey đã khắc sâu vào mỗi nhân viên và liên tục nhắc nhở họ ghi nhớ.

– Hamish McDermott, Văn phòng New York, 1990-1994; Hiện là quản lý cao cấp của một ngân hàng đầu tư ở Phố Wall

Khi gặp phải một tình huống không rõ ràng, hãy áp đặt một cấu trúc cho nó.

– Kristin Asleson, Văn phòng New York, 1990-1993;

Hiện đang làm việc ở Thung lũng Silicon

Tôi nghĩ bất kỳ điều gì tôi nói ra đáng hoài nghi cả.

– Cựu nhân viên ở Văn phòng London

Tôi thà lọt vào ở giữa những con người thông minh hơn là có một ngân sách khổng lồ. Những người thông minh sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu nhanh hơn.

– Cựu nhân viên ở Văn phòng New York

Có thể bạn đang tự hỏi rằng bài học quý giá nhất của tôi là gì. Tôi đã có nhiều thời gian để nghĩ về nó. Và đây là điều mà tôi rút ra được:

Bất cứ thứ gì cản trở quá trình trao đổi thông tin hiệu quả đều đáng nguyền rủa đối với một công ty hùng mạnh. Tư duy rối rắm, biệt ngữ phức tạp, hệ thống cấp bậc không rõ ràng minh bạch và những kẻ "mười tám cũng ừ mười tư cũng gật" chính là trở ngại cho quá trình gia tăng giá trị cho khách hàng. Tư duy hệ thống, ngôn ngữ rõ ràng, chế độ đãi ngộ nhân tài cho phép tranh cãi về những bất đồng và tính khách quan chuyên nghiệp cho phép công ty và nhân viên của nó phát huy tiềm năng cao nhất. Dĩ nhiên, McKinsey có một từ riêng để chỉ điều này, đó là "chủ nghĩa chuyên nghiệp".

- Ethan M. Rasiel, Văn phòng New York, 1989-1992 -

21

KÝ ỨC VỀ McKINSEY

Công ty đã lưu lại trong lòng những "sinh viên" của mình những ký ức sinh động. Sau đây là ví dụ.

Tôi không chỉ hỏi những cựu McKinsey-ite về bài học nào họ cho là quý giá nhất mà còn về điều gì ở Công ty khiến họ nhớ nhất. Mặc dù quá trình chọn lựa này cho thấy một điều những người làm việc đã mang theo khá nhiều kỷ niệm, nhưng tôi chỉ có thể trình bày một số ký ức tiêu biểu như sau:

Những gì còn đọng lại trong tôi là tiêu chuẩn nghiêm ngặt được áp dụng cho thông tin và các phân tích, là việc chứng minh đi chứng minh lại mỗi đề xuất, kết hợp với việc trao đổi thông tin được tiêu chuẩn hóa cao trong phạm vi Công ty cũng như đối với khách hàng.

– Cựu nhân viên của Văn phòng Boston và New York

Điều làm tôi nhớ nhất chính là tiêu chuẩn hoàn thành công việc rất cao và tinh thần nỗ lực không ngừng để đạt đến đỉnh cao của mọi người ở đây. Có thể bạn sẽ không tìm thấy điều này ở một nơi nào khác ngoài Công ty. McKinsey thiết

lập một thái độ làm việc như sau : "Nếu có một vấn đề khó khăn, hãy cho chúng tôi mọi nguồn lực cần thiết, chúng tôi sẽ giải quyết. Chúng tôi chỉ cần bước tới và thực hiện." Ở ngoài McKinsey, bạn thường chứng kiến một thái độ khác: "Điều này không thể giải quyết được." Nhưng đó là điều không được chấp nhận ở McKinsey.

– Jason E. Klein, Văn phòng New York, 1989-1993;
Hiện đang là chủ tịch của Field & Stream/Outdoor Life Magazine

Điều làm tôi nhớ nhất và cảm thấy hạnh phúc nhất chính là quy trình giải quyết vấn đề theo nhóm. Tôi rất thích sức mạnh của việc tư duy theo nhóm nhỏ với những cá nhân thông minh.

– Abe Bleiberg, Văn phòng ở Washington DC, 1990-1996;
Hiện đang là phó chủ tịch của Goldman Sachs

Cấu trúc, cấu trúc, cấu trúc. MECE, MECE và MECE. Dựa trên giả thuyết, dựa trên giả thuyết, dựa trên giả thuyết.

– Cựu nhân viên của Văn phòng Düsseldorf và San Francisco

Tôi có những kỷ niệm thật đẹp với những người làm việc cho Công ty. Có rất nhiều người làm việc đạt hiệu quả cao lại thông minh và tận tụy mà tôi chưa từng gặp ở một nơi nào khác.

– Hamish McDermott

Chính phẩm chất của những con người mà McKinsey đã tuyển dụng và khiến họ tận tụy phục vụ đã làm nên giá trị của Công ty, chứ không phải chỉ là chức năng tư vấn của họ.

– Cựu nhân viên Văn phòng New York

Con người. Nhìn chung họ rất thông minh và thật thú vị khi được làm việc cùng họ.

– Cựu quản trị dự án, Văn phòng New York

Đó chính là sức mạnh tinh thần của đội ngũ nhân viên, từ những nhân viên vừa mới bước chân vào công ty đến vị giám đốc cao cấp nhất và khả năng giải quyết vấn đề của mọi người trong Công ty, dù họ thuộc cấp bậc nào đi nữa.

– Gresh Brebach

Công ty có không khí của một trường trung học. Thứ mà tôi nhớ nhất ở McKinsey chính là căng tin, không hẳn vì thức ăn ngon mà là vì vừa ăn bạn vừa có được những buổi trò chuyện thú vị.

– Cựu nhân viên Văn phòng London

Chất lượng nhân viên. Trong thế giới kinh doanh, một nhân viên có chất lượng trung bình đều thua xa một nhân viên kém thông minh nhất của McKinsey.

– Wesley Sand

Yếu tố con người, đó là những người trực tiếp làm việc trong công ty hoặc ở công ty khách hàng. Các nhân viên tư vấn của McKinsey đều có đóng góp cho dịch vụ khách hàng và quan tâm đến từng nhu cầu của khách hàng.

– Suzanne Tosini

Một trong những lợi thế của việc trở thành tác giả chính là dù bị giới hạn trong công việc của mình, bạn vẫn có thể viết những lời cuối cùng. Trong quyển sách này, tôi luôn cố gắng minh họa các nội dung chính bằng những câu chuyện xuất phát từ chính trải nghiệm của bản thân tôi và những cựu McKinsey-ite khác. Trong câu chuyện sau cùng mà tôi định kể cho bạn, tôi sẽ quay lại quá khứ xa hơn.

Ngày xửa ngày xưa ở đất nước Israel cổ kính, một kẻ ngoại đạo đến gặp giáo sĩ Do Thái vĩ đại tên là Shammai và có lời thỉnh cầu rằng "Hãy dạy tôi Quy luật khi tôi đứng trên một chân." Mặc dù là một học giả vĩ đại nhưng Shammai không phải là một người kiên nhẫn, ông cho kẻ ngoại đạo kia là hỗn xược và đuổi anh ta đi. Người này sau đó đem câu hỏi ấy đến gặp đối thủ vĩ đại của Shammai là Giáo sĩ Hillel. Không chút ngần ngại, Hillel ra hiệu cho người đó đứng trên một chân của mình. Trong khi anh ta chuẩn bị tư thế và làm động tác giữ thăng bằng khi đứng trên một chân để nghe giáo sĩ thuyết pháp thì Hillel chỉ đơn giản nói với anh ta rằng, "Hãy làm mọi việc cho người khác

như những gì anh muốn người khác đối xử với mình. Mọi bài học khác đều xuất phát từ đó. Hãy đi đi và học hỏi."

Câu chuyện trên có liên quan gì đến McKinsey, đến sự nghiệp hay công ty của bạn không? Tôi không phải là Hillel và phương pháp McKinsey dù trên bất cứ phương diện nào cũng không phải là những lời sấm truyền thiêng liêng. Tuy nhiên, câu chuyện mà tôi vừa kể với bài học từ McKinsey có một điểm có thể liên hệ với nhau: Tư duy hệ thống dựa trên thực tế, kết hợp với một tinh thần chính trực chuyên nghiệp sẽ chỉ cho bạn con đường đi đến những mục tiêu trong kinh doanh. Còn những việc còn lại đều xuất phát từ đó. Hãy đi đi và học hỏi!

PHƯƠNG PHÁP McKINSEY

Người dịch: ĐẶNG HOÀNG TRUNG

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập: THÀNH NAM

Bìa & trình bày: VĂN NGHĨA

Sửa bản in: HỒNG VÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng, Q.3, Tp. Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9316211- 8465596
Fax: 08.8437450
E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh,
Q. Đống Đa, Hà Nội
ĐT: (04)7734544
Fax: (04)7734544
E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

In 2000 cuốn, khổ 14 x 20 cm. Tại nhà in Fahasha - 774 Trường Chinh, F15, Q.Tân Bình, Tp.HCM.
SĐKKHXB: 123 - 2008/ CXB/ 13 - 09/Tre
QĐXB: 65B/QĐ - Tre.
In xong và nộp lưu chiểu tháng 3 - 2008.