

UÔNG TRUNG CẦU

Chi tiết quyết định **SỰ THÀNH BẠI**

DETAIL IS THE KEY
OF SUCCESS

**Làm tốt một việc đơn giản
quả là không đơn giản
Làm tốt một việc bình thường
quả là không bình thường**

- Trương Thụy Mẫn - Chủ tịch tập đoàn Hải Nhĩ

*Chi nghiêng thêm 1mm có thể làm cho tháp cổ sụp đổ
Số xuất 1% có thể đưa đến thất bại 100%*



NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN



ÔNG TRUNG CẦU

**Chi tiết quyết định
SỰ THÀNH BẠI**

DETAIL IS THE KEY OF SUCCESS

Người dịch: Dương Danh Dy

**NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN
HÀ NỘI - 2007**

Title: 细节决定成败

Author: 汪中求

Copyright © 2004 by 新 * 出版社

All rights reserved

Vietnamese Translation Copyright © 2007 by

Vietnam Culture and Information Publishing House.

Vietnamese language edition is published

by arrangement with 新华出版社

Bản quyền tiếng Việt thuộc về

Nhà xuất bản Văn hóa - Thông tin

Tất cả các quyền được bảo hộ trên toàn cầu,
bao gồm quyền sao chép, tái bản toàn bộ hay từng phần
dưới bất cứ hình thức nào

Mọi thông tin xin liên hệ: 04. 9719531

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	11
-------------------	----

PHẦN THỨ NHẤT

VIỆC LỚN TRONG THIÊN HẠ CẦN PHẢI LÀM TỪ VIỆC NHỎ - BẮT TAY TỪ THAY ĐỔI

QUAN NIỆM	15
-----------------	----

1. Không nên cho rằng làm thủ tướng dễ làm hơn
trưởng thôn
2. Giết gà phải dùng dao mổ trâu.....
3. Chiêu thức đơn giản rèn luyện đến mức tinh xảo
chính là tuyệt chiêu
4. Từ chối nóng vội: làm việc không tham to, làm người
không tính nhỏ.....
5. Tố chất mỗi cá nhân nâng cao một bước nhỏ, tố chất của
dân tộc sẽ nâng cao một bước lớn
6. Chiến lược: từ chi tiết mà ra, rồi trở về chi tiết.....

PHẦN THỨ HAI

**KHÔNG CÓ NGÀNH NGHỀ PHÁ SẢN,
CHỈ CÓ DOANH NGHIỆP PHÁ SẢN -
KHOẢNG CÁCH LÀ DO CHI TIẾT TẠO RA..... 71**

1. Khoảng cách giữa tuyến đường số 2 và tuyến đường số 1
tàu điện ngầm Thượng Hải 73
2. Vì sao gà Vinh Hoa làm không bằng Kentucky (KFC) ... 79
3. W.Mart trở thành đầu tàu, K.Mart xin phá sản..... 89
4. Cuộc đọ sức giữa ô tô Nhật và ô tô Mỹ 101

PHẦN THỨ BA

**1% SAI LẦM DẪN TỚI 100% THẤT BẠI - CÁI GIÁ
PHẢI TRẢ KHI COI THƯỜNG CHI TIẾT..... 119**

1. Các doanh nghiệp ngoài quốc doanh vì sao luôn diễn ra
“cục diện đại bại” 121
2. Tài khoản 88888 đã huỷ diệt ngân hàng Barin 130
3. “Một người mà ngay sơ yếu lý lịch của mình cũng
không bảo quản tốt thì không thể quản lý tốt một
ban ngành được” 149
4. Một phần năm tỉ hàm lượng khí Clorua độc đã dẫn
tới việc trả lại hàng xuất khẩu 153
5. Điện thoại di động Ericsson T28 mất thị trường
Trung Quốc 155
6. Một bữa tiệc tối xa xỉ đã làm thương nhân nước
ngoài sợ hãi bỏ chạy 158

PHẦN THỨ TƯ
**DỪNG TRÁI TIM MỚI CÓ THỂ THẤY ĐƯỢC -
 THỰC CHẤT CỦA CHI TIẾT** 161

1. Vương Vĩnh Khánh đã đào được thùng vàng như thế
 nào - Chi tiết là một loại sáng tạo..... 163
2. Ông già rót nước chè - Chi tiết là một loại công lực 169
3. Bí mật về việc Gagarin trở thành người đầu tiên
 bay vào vũ trụ - Chi tiết thể hiện sự tu dưỡng 178
4. Đề thi Shakespear của GE - Chi tiết thể hiện
 nghệ thuật..... 182
5. Lời hỏi thăm của một chiếc ghế - Chi tiết tiềm ẩn cơ
 hội 188
6. Máy móc dừng nhưng vẫn có thể kiểm tiền - Chi
 tiết ngưng kết thành hiệu suất 194
7. Hoa tươi mừng sinh nhật của Joe.Girard - Chi tiết
 sản sinh ra hiệu quả..... 200

PHẦN THỨ NĂM
**SỰ VĨ ĐẠI BẮT NGUỒN TỪ NHỮNG CHI TIẾT -
 HÃY BẮT ĐẦU LÀM TỪ NHỮNG VIỆC NHỎ**... 205

1. Hãy để mắt vào khách hàng chứ không phải vào đối
 thủ cạnh tranh 207
2. Ma quỷ tồn tại trong những chi tiết 213
3. Nhà doanh nghiệp phải có tình yêu vô hạn đối với
 các chi tiết 218

4. Muốn kim giờ chạy chính xác, phải khống chế tốt sự vận hành của kim giây..... 222
5. Quản lý khoa học là ra sức làm cho mỗi một khâu đều được số hoá 229
6. Lập nghiệp rất kích thích, quản lý rất tẻ nhạt..... 235

PHẦN THỨ SÁU

CHỦ DOANH NGHIỆP THỂ HỆ THỨ NHẤT DỰA VÀO SỰ CAN ĐẢM, CHỦ DOANH NGHIỆP THỂ HỆ THỨ 4 DỰA VÀO BỘ ÓC - THỜI ĐẠI VI LỢI (LỢI NHUẬN RẤT ÍT) ĐÒI HỎI QUẢN LÝ TINH TẾ HOÁ..... 241

1. Chuyên môn hoá - Phân công thị trường ngày càng tinh tế 242
2. Xu thế lớn - Lợi nhuận sản phẩm tiến về 0 248
3. Đồng chất hoá - Những khó khăn mang tính toàn cầu trong kinh doanh doanh nghiệp..... 256
4. Hết sức chú trọng chi tiết - Chi tiết quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trong cuộc cạnh tranh sau này 260

PHẦN THỨ BẢY

QUẢN LÝ NƯỚC LỚN NHƯ NẤU MÓN ĂN TƯƠI QUẢN LÝ CÔNG CỘNG KHÔNG CÓ VIỆC NÀO LÀ NHỎ 263

1. Quản lý an toàn không có việc nào là nhỏ - Những gợi ý từ sự cố giếng phun huyện Khai, Trùng Khánh 265
2. Nhiều vấn đề xây dựng trùng lặp - Quyết sách của Chính phủ nghiên cứu kỹ chi tiết 273
3. Chuyển biến trong việc thực hiện chức năng của chính phủ - Chi tiết chứng minh chất lượng phục vụ 279
4. Khu kinh tế mở làm thế nào thu hút doanh nhân - Vấn đề rút ra từ sức cạnh tranh đô thị 287
5. Quốc lực tổng hợp tăng mà sức cạnh tranh quốc tế lại giảm - Những nhân tố chi tiết không được phép coi nhẹ 296

PHỤ LỤC

1. Doanh nghiệp làm thế nào để cấm thuốc lá 300
2. Hợp hội nghị khách hàng với hơn 30 văn kiện 302
3. Những việc Tổng giám đốc phải làm 312
4. Ghi trích yếu cuộc đối thoại với các bạn trên mạng khi tác giả làm khách mời của mạng Tân Hoa 317

CHỖ THA THỨ CHO UÔNG TRUNG CẦU

(THAY LỜI KẾT) 339

LỜI NÓI ĐẦU

Luôn có cảm giác là thời đại ngày nay đâu đâu cũng sục sôi khí thế, tốt đẹp phồn vinh, nhưng quan sát tỉ mỉ lại cảm thấy không ít người hời hợt nóng vội, không ít việc qua loa chiếu lệ. Điều này thực đáng để toàn xã hội quan tâm chú ý, cũng là điều doanh nghiệp hiện đại nên ra sức giải quyết.

Thực ra những người bình thường có thể làm việc lớn quá ít, trong nhiều trường hợp, số đông người chỉ có thể làm một số việc cụ thể, một số việc tầm mún, một số việc đơn điệu, cũng có thể quá nhạt nhẽo, có thể quá vụn vặt, nhưng đó chính là công việc, là cuộc sống, là cơ sở không thể thiếu được để hoàn thành việc lớn.

Trong mười mấy năm làm công việc kinh doanh, quản lý ở doanh nghiệp, tôi đã tận mắt nhìn thấy bao nhiêu doanh nghiệp đã từng nổi đình nổi đám năm ba năm, bỗng nhiên đổ sụp trong năm ba tháng như những doanh nghiệp người ta nghe quen tai Tam Chu, Á Tế Á, Phi Long, Cự Nhân... cũng nhìn thấy những doanh nghiệp ưu tú Trung Quốc mới trỗi dậy trong cải cách mở cửa kinh tế như Liên Tưởng, Hải Nhĩ, cũng từng đi sâu nghiên cứu những doanh nghiệp nổi

tiếng và cửa hàng lâu đời hàng trăm năm trên thế giới chịu đựng được thử thách thời đại, như Mc. Donald's, Kentucky, W. Mart, công ty ô tô Toyota, công ty Benz... để tìm hiểu nguyên nhân quyết thành bại của doanh nghiệp. Từ đó rút ra một kết luận: Thất bại của doanh nghiệp cố nhiên có nguyên nhân quyết sách chiến lược sai lầm, nhưng tôi cho rằng nguyên nhân quan trọng hơn là làm không đầy đủ về chi tiết. Hơn nữa, nói về căn cứ để ra quyết sách, quyết sách sai lầm cũng do chi tiết không đến đâu đến đâu gây ra. Hầu như tất cả các doanh nghiệp thành công đều là làm ăn nghiêm chỉnh, chu đáo, tỉ mỉ, chính xác, không có một ngoại lệ. Đúng như Fred Tener, Chủ tịch hội đồng quản trị Mc. Donald's đã nói: Thành công của chúng tôi chứng tỏ trình độ quản lý của những người cạnh tranh không thể kiên trì đi vào từng chi tiết nhỏ nhất. Họ thiếu quan tâm chú ý đôi với tầng sâu của chi tiết".

Trung Quốc hẳn không thiếu những nhà chiến lược hùng thao vĩ lược, nhưng lại thiếu những người chấp hành đã tốt rồi còn muốn tốt hơn, quyết không thiếu các loại chế độ quản lý mà là thiếu sự chấp hành đầy đủ các điều khoản, điều lệ.

Vì quan hệ công tác, tôi thường xuyên đến Bắc Kinh, cảm nhận thấm thía không khí Thế vận hội ở đây và cả cảnh quan vô hạn mà quy hoạch hùng vĩ của CBD, thôn Trung Quan mang lại cho mọi người, nhưng ở đây giao thông ùn tắc, phong cách một bộ phận kiến trúc đơn điệu...

không khỏi làm cho người ta cảm thấy có chút đáng tiếc, chân thành mong muốn những người liên quan của các ngành quyết sách, quy hoạch và cả những nhà thiết kế những bức tranh này, những người xây dựng công trình này đều quan tâm chú ý đến từng chi tiết để làm cho những cái đáng tiếc này không tăng thêm nữa.

Đến gần tuổi bốn mươi tôi mới thấu hiểu được hai chữ "nhận chân"¹ và có đôi chút cảm giác thành công về công sức mình bỏ ra làm những điều tinh vi tế nhị. Trong cuốn sách Tự kinh doanh của người kinh doanh trước đây có một chi tiết "Làm tử mĩ từng việc nhỏ", nhưng vẫn cảm thấy chưa nói hết ý, nay được sự cổ vũ, nhận chân lại lần nữa, xin nêu ra trao đổi, vì nhằm đạt mục đích nghiêm túc, nên đặt tên là Chi tiết quyết định sự thành bại.

Bắc Kinh, Tháng 10 năm 2003

UÔNG TRUNG CẦU

1. Nghiêm túc, cẩn thận

PHẦN THỨ NHẤT

**VIỆC LỚN TRONG THIÊN HẠ
CẦN PHẢI LÀM TỪ VIỆC NHỎ**

BẮT TAY TỪ THAY ĐỔI QUAN NIỆM

1. KHÔNG NÊN CHO RẰNG LÀM THỦ TƯỚNG ĐỂ LÀM HƠN TRƯỞNG THÔN

Lâu nay tôi đều cho rằng, chênh lệch chỉ số thông minh của con người hiện nay ngày càng nhỏ lại, nhận thức về mình ngày càng tự tin. Rõ ràng đó là sự tiến bộ của xã hội. Nhưng một cực đoan khác lại xuất hiện, hoặc đang ngày càng lộ rõ, đó là người ta quá tin tưởng mình, coi thường tất cả.

Quả thực, con người xứng đáng là động vật cao cấp. Chỉ số thông minh của con người có bảy bộ phận cơ bản tổ thành: con số, cảm giác, không gian, ngôn ngữ, trí nhớ, quy nạp, diễn đạt. Những cái đó là do con người có bộ não thần kỳ. **Bất kỳ bộ não của một người bình thường nào cũng đều hơn hẳn bất cứ một chiếc máy tính nào.** Bộ não của con người có 1.000 tỉ tế bào não, mỗi một tế bào phức tạp như một cái cây và mỗi một con mắt người đều có 130 triệu bộ phận tiếp nhận ánh sáng, kết cấu tinh vi khó mà tưởng tượng nổi. Bộ não của người có bảy trung tâm trí lực: trí lực ngôn ngữ, trí lực toán học, trí lực âm nhạc, trí lực

thị giác, trí lực vận động, trí lực giữa người với người, trí lực tự phản tỉnh trong lòng. Nửa não trái giúp bạn quản ngôn ngữ, toán học, logic, thứ tự, nửa não phải quản tiết tấu, giai điệu, âm nhạc, tranh ảnh, ước mơ.

Tôi thường hoài nghi một cách vô lý: Bộ não của con người hấp thu một ít dinh dưỡng từ trong rau, quả, hạt, cá, thực vật..., ngoài ra thêm việc vận động làm cho máu cung cấp oxy lên bộ não, thế thì bộ não có tác dụng gì?

Về sau tôi nghe Carel Seesil, một nhà tâm lý học nói: **Trí nhớ của một trong bảy bộ phận tổ thành cơ bản của chỉ số thông minh, người bình thường chỉ dùng 10% năng lực di truyền của nó.** Thật không thể tưởng tượng nổi! Dẫu biết chỉ số thông minh của tuyệt đại đa số con người đều rất cao, chúng ta cũng chẳng dễ dàng vượt qua được người khác.

■ *Lý luận 2,18 điểm*

Có một lần tôi thuyết trình với sinh viên đại học Bắc Kinh (Bắc Đại), nói đến “lý luận 2,18 điểm” của “kiểu Ưông Trung Cầu”. Chỉ số thông minh của con người chia làm hai bộ phận lớn: nhân tố trí lực và nhân tố phi trí lực, nếu chia theo tác dụng đối với cuộc đời con người, nhân tố trí lực chiếm 40% quyền trọng, trong so sánh tri thức và kỹ năng của nhân tố trí lực, chúng tôi cho rằng tri thức chiếm 40% quyền trọng; tri thức lại chia làm tri thức sách vở và tri thức

xã hội, tri thức sách vở chiếm 40% quyền trọng; tri thức sách vở có thể ứng dụng trong đời sống thực tế chỉ chiếm 40% quyền trọng. Giả sử chúng ta đồng ý sự phân phối quyền trọng nêu trên thì số điểm tổng chỉ số thông minh của học sinh ở trường đạt được bình quân 85 điểm¹ là: $1 \times 40\% \times 40\% \times 40\% \times 85 = 2,18$ (điểm). Tất nhiên, những sinh viên học giỏi của Bắc Đại chúng ta không thể không có điểm của nhân tố phi trí lực, cũng không thể không có điểm của kỹ năng và tri thức xã hội. Cách nói “2,18 điểm” này chỉ là muốn nhắc nhở các sinh viên học giỏi: Mỗi một sinh viên của Bắc Đại đều có thể trở thành nhân tài, nhưng chỉ dựa vào mấy tờ bảng điểm trong tay mà đã cho rằng mình là một nhân tài thì thật quá sai lầm.

Nếu muốn ưu tú hơn người khác, chỉ cần so sánh công sức bỏ vào mỗi một việc nhỏ. Ví như, mỗi người chúng ta đều biết đọc, nghe nói tiêu chuẩn của phát thanh viên Đài phát thanh nhân dân Trung ương mỗi phút là 120 chữ, còn tốc độ đọc bình thường của những người bình thường mỗi phút là 200 chữ, nhưng những người được huấn luyện đọc có tốc độ mỗi phút là 300 chữ, song điều đó phải qua sự huấn luyện gian khổ. Trước hết tập đọc thâm, tập trung tâm trí rồi tập đọc mục lục và tiêu đề, để trong khi đọc nắm chắc được những điều cốt lõi của từng đoạn; rồi tập đọc lướt, như chiếc máy quay phim liếc một cái được

1. Trung Quốc cho điểm theo hệ thống 100 điểm là cao nhất.

mười dòng, chứ không phải đọc từ chữ đầu đến chữ cuối cùng; rồi tập đọc từng đoạn, dùng phương pháp nắm từ then chốt, nắm chắc những từ then chốt trong một đoạn văn chỉ trong một vài giây, mỗi lần đọc một đoạn. Dần dần tăng cường lên, cuối cùng mới có thể đột phá.

Tôi đã từng đọc sách của Tăng Quốc Phiên. Tăng Quốc Phiên yêu cầu con cháu (kể cả con dâu) ngay cả những miếng vải, sợi chỉ không còn tác dụng mấy cũng phải để cho ngăn nắp. Tôi nghĩ điều đó là có dụng ý.

■ Sáu việc lớn của Trung Quốc

Những ngày cuối cùng của thế kỷ trước, các báo lớn đều thảo luận một số vấn đề trọng đại trong lịch sử loài người, trong đó có một bài nhan đề là: *Một trăm việc lớn trong lịch sử loài người*. Trong một trăm việc lớn liệt kê ra, có chín việc liên quan đến Trung Quốc:

- Sự hình thành của Nho gia và Đạo gia do Khổng Tử và Lão Tử lần lượt sáng lập. Hạt nhân của học thuyết trước là “Nhân”, của học thuyết sau là “Đạo”.

- Bá nghiệp đế quốc của Thành Cát Tư Hãn là thành lập đại đế quốc xuyên Âu - Á.

- Phát minh và cải tiến thuốc súng, phát minh của Trung Quốc, về sau truyền vào châu Âu.

- Phát minh kỹ thuật in, vào thế kỷ XI, Tất Thăng người Trung Quốc phát minh in chữ rời, sau đó ở thế kỷ XV,

Guttenberg, người Đức cải tiến kỹ thuật in và lưu truyền.

- Cuộc trường chinh của Hồng quân công nông Trung Quốc, hoàn thành cuộc đại di chuyển chiến lược dài 25.000 dặm (1934-1935).

- Sự kiện Lư Cầu Kiều năm 1937 mở màn cuộc chiến tranh Trung Quốc chống Nhật.

- Trung Quốc mới thành lập, sự kiện trọng đại nhất trong đời sống chính trị thế giới sau chiến tranh thế giới thứ hai, làm thay đổi so sánh lực lượng của cả thế giới.

- Dân số thế giới sau chiến tranh tăng trưởng chưa từng có, đến nay đã gần 6 tỉ người, gây ra một loạt vấn đề.

- Môi trường tự nhiên xấu đi, nguy cơ môi trường đang đe dọa sự sinh tồn của loài người. Việc giữ cân bằng sinh thái đã trở thành vấn đề quan trọng nhất.

Trong chín việc này, chỉ có sáu việc lớn thật sự hoàn toàn do người Trung Quốc làm nên. Tất nhiên tôi không dám nói, ngoài sáu việc trên, tất cả mọi việc trong lịch sử Trung Quốc đều là việc nhỏ, nhưng nếu nhìn từ góc độ nào đó, chí ít có thể cho rằng, nói chung việc lớn thường ít.

Người bình thường chúng ta trong phần lớn thời gian, rõ ràng đều đang làm một số việc nhỏ, cái đáng sợ là việc nhỏ cũng làm không tốt, việc nhỏ cũng không làm đến nơi đến chốn. Bên cạnh ta có rất nhiều người không thèm làm những việc cụ thể, lúc nào cũng tin tưởng mù quáng “trời sẽ giáng nhiệm vụ lớn lao cho người nào đó”. Họ không biết rằng, làm thành công, làm đến nơi đến

chốn mỗi một việc mà mình đang làm là điều không hề đơn giản. Không nên cho rằng thủ tướng dễ làm hơn trưởng thôn. Có chức vụ thì có trách nhiệm, có trách nhiệm thì có nỗi lo. Nếu sức không kham nổi trách nhiệm, tài không đủ làm tròn nhiệm vụ, tất nhiên sẽ mang họa vào thân, dẫn đến hỗn loạn. Cho nên, điều quan trọng là cần làm tốt mỗi một việc nhỏ trước mắt. Cái gọi là thành công chính là thực hiện được sự kiên trì không bình thường trong bình thường.

Trong cuốn sách *Tự kinh doanh của người kinh doanh* trước đây, tôi có nêu dẫn chứng một vụ án tại một doanh nghiệp vật liệu sơn cấm hút thuốc. Nếu như với tư cách là ông chủ ra một cái lệnh, toàn công ty cấm hút thuốc từ ngày... tháng..., ai vi phạm phạt... đồng, dường như rất dễ dàng. Nhưng trên thực tế, doanh nghiệp có 1/3 người nghiện thuốc (kể cả ông chủ), còn có 300 khách hàng thường hay lui tới, trong đó có hơn một nửa là ống khói, liệu một cái lệnh như thế có thể giải quyết ngay được vấn đề không? Không được, phải nhẫn nại, tinh tế xử lý mới có thể "hạ cánh mềm". (Xem phụ lục 1: Doanh nghiệp cấm hút thuốc như thế nào)

Tình hình hiện thực của xã hội ngày nay là: **Quá nhiều người không thêm để mắt đến việc nhỏ và chi tiết của sự việc, quá tự tin vào "trời sinh thân ta, hản có dùm; ngàn vàng tiêu hết rồi lại đến".**

Ngao du vũ trụ, bay quanh trái đất, mỗi người đều có thể tưởng tượng được đó là chuyện gì, nhưng bất cứ ai, từ 18 đến 60 tuổi, nếu mỗi ngày đi bộ nửa giờ thì có thể đi hết

một vòng trái đất, thì hầu như rất ít người nghiêm túc suy ngẫm.

Ngày 18-1-2004, tôi giao lưu trực tuyến với các bạn trên mạng Tân Hoa, rất nhiều người nêu ra, mặc dù Tôn Trung Sơn đã nói: “phải lập chí làm việc lớn, không nên lập chí làm quan to”, nhưng không làm quan to thì làm sao làm được việc lớn? Về điều này chúng ta nên cố gắng học tập cố Thủ tướng Chu Ân Lai.

Chu Ân Lai giữ chức Thủ tướng, có thể gọi là quan to, song điều ông nhấn mạnh lại là “chăm lo việc nhỏ, làm nên việc lớn”. Ông luôn luôn đòi hỏi những nhân viên làm việc bên cạnh cố hết sức suy tính đến từng chi tiết của sự việc, rất phản cảm với cách làm và lời nói “hình như”, “có thể”, “có lẽ”. Có một lần tổ chức tiệc chiêu đãi khách nước ngoài ở khách sạn Bắc Kinh, ông hỏi: “Tối nay bánh điểm tâm nhân gì?”. Một nhân viên công tác trả lời: “Hình như là nhân đồ biển tươi”. Chu Ân Lai truy hỏi ngay: “Thế nào là hình như? Rốt cuộc là đúng hay không đúng? Nếu trong số khách có người dị ứng với đồ biển tươi sống, xảy ra vấn đề thì ai chịu trách nhiệm?” Chính là tinh thần cẩn thận tỉ mỉ đó đã khiến Thủ tướng Chu Ân Lai không chỉ được nhân dân Trung Quốc kính yêu, mà còn được bạn bè quốc tế tôn kính. Nixon nói: “Đối với Chu Ân Lai mà nói, bất kỳ việc lớn nào đều là câu cách ngôn chú ý bắt tay từ việc nhỏ, là có đạo lý nhất định. Tuy ông đích thân chăm lo từng cây

một, nhưng vẫn có thể nhìn thấy cả rừng cây”. Trong hồi ký của Nixon có nói: “Tối ngày thứ ba ở Bắc Kinh, chúng tôi được mời đi xem biểu diễn bóng bàn, lúc đó ngoài trời tuyết rơi, mà chúng tôi dự định sáng hôm sau phải đi tham quan Vạn lý Trường Thành. Chu Ân Lai ra ngoài một lát thông báo cho các ngành hữu quan quét sạch tuyết trên đường đi đến Trường Thành”.

Biển không từ chối dòng nước nhỏ, nên mới có thể trở thành biển lớn; núi không từ chối hòn đất bé, mới có thể trở thành núi cao.

Tác phong coi trọng chi tiết của Chu Ân Lai hy vọng có thể có tác dụng nhất định đối với chúng ta trong việc thay đổi quan niệm. Có bạn tưởng rằng làm quan to mới có thể làm việc lớn, hoặc chỉ muốn làm việc lớn, cuối cùng dứt khoát không làm nên việc lớn mà ngược lại ngay việc nhỏ cũng làm không tốt. Có người tưởng rằng quan càng to càng dễ làm - phát biểu có người viết bài, đi công tác có người sắp xếp, cuộc sống có người chăm lo, chỉ có ra mệnh lệnh là xong, việc nhỏ là việc của các trưởng thôn phải làm. Tôi thấy loại người này dù cho có làm quan to cũng làm không tốt, làm cũng không được lâu.

*Thay đổi chi tiết càng thể hiện sự đổi mới
và tiến bộ về quan niệm*

2. GIẾT GÀ PHẢI DÙNG DAO MỔ TRÂU

Hải Nhĩ (Hai Er) do Trương Thụy Mẫn lãnh đạo ngày nay rất có tiếng tăm, nhưng cách quản lý kinh doanh của Hải Nhĩ lúc ban đầu lại rối tinh rối mù. Chế độ đầu tiên đặt ra sau khi Trương Thụy Mẫn làm chủ Hải Nhĩ là “không được phép đại, tiểu tiện bữa bãi”, dù thấy tình hình trước đó của Hải Nhĩ. Năm 1985, Hải Nhĩ bắt tay vào quản lý nội bộ, đã biên soạn cuốn *Sổ tay bảo đảm chất lượng* gồm 10 vạn chữ¹, đặt ra 121 tiêu chuẩn quản lý, 49 tiêu chuẩn công tác, 1.008 tiêu chuẩn kỹ thuật. Trương Thụy Mẫn bắt tay chỉnh lý nội bộ doanh nghiệp và sẵn sàng dốc hết tâm sức, bỏ ra nhiều tiền của, coi việc nhỏ là việc lớn để làm, chính nhờ làm như vậy mới có được thành tựu ngày nay.

W. Mart càng nổi tiếng toàn cầu hơn. Vào thời kỳ các doanh nghiệp bán lẻ toàn cầu không ngừng sa sút, 800 doanh nghiệp thế mạnh của Nhật Bản thay nhau ngã ngựa, W. Mart càng đánh càng mạnh, vẫn dẫn đầu.

1. Người Trung Quốc có thói quen dùng số chữ để đánh giá độ dài của một tác phẩm chứ không tính số trang.

Theo số liệu có liên quan năm 2001, tổng số hàng hóa phân loại bán ra trong năm của các cửa hàng dưới cờ W. Mart chiếm tỉ lệ tổng lượng tiêu thụ năm của các doanh nghiệp nổi tiếng quốc tế dưới đây:

Gitano	26%
Hargar	10%
Mr. Coffee	21%
Rubbemaid	11,1%
Royal Appliance	26,5%
Procter & Gamble	11%
Scott	26%

Chúng ta nhìn thấy thành công rực rỡ của người ta, nhưng chúng ta lại rất ít chú ý đến dụng tâm quản lý chi tiết của họ. W. Mart có hơn 20 đại lý trung tâm trên toàn cầu, rồi từ đại lý trung tâm đưa đến 3.000 cửa hàng. Mỗi cửa hàng của W. Mart có 20.000 loại hàng hóa chẳng thiếu thứ gì, từ lúc bắt đầu viết đơn đặt hàng vào máy tính, đến lúc đặt hàng lên giá, thời gian không quá 48 tiếng. Trụ sở Tổng công ty có một máy tính tốc độ nhanh nối liền với các trung tâm giao hàng và các cửa hàng, thông qua máy quét trên quầy trả tiền biết được mỗi một hàng hóa bán ra và đều tự động ghi vào máy tính. Vì thế công ty lắp đặt riêng một hệ thống vệ tinh có 6 kênh, có thể nhìn thấy khi nói chuyện với các cửa hàng trong cùng một lúc.

W. Mart phải chi 700 triệu USD mới có thể xây dựng hệ thống vệ tinh máy tính hiện tại. Đó là kho số liệu dân

dụng lớn nhất trên thế giới, còn lớn hơn công ty điện thoại điện báo của Mỹ. **Thương trường của chúng ta đều rất sợ thể tiến công cạnh tranh lớn mạnh của W. Mart, nhưng lại rất ít nghiên cứu chi tiết phục vụ của họ, cũng như những nỗ lực to lớn để làm ra những chi tiết phục vụ đó.**

Tôi là người làm kinh doanh, xin nêu một số ví dụ về doanh nghiệp phục vụ khách hàng.

Xin nói Nokia trước. Nokia cứ độ ba, bốn năm là lại căn cứ vào sự thay đổi thị trường và sự nâng cao sức cạnh tranh hạt nhân của doanh nghiệp mình, để xác định mục tiêu không ngừng đổi mới: Mục tiêu định nghĩa năm 1992 - lấy điện tín làm chủ đạo, chuyên chú, toàn cầu hóa, tăng giá trị. Mục tiêu định nghĩa năm 1996 - chiếm địa vị lãnh đạo trên thị trường điện tín có sức hấp dẫn nhất. Mục tiêu định nghĩa năm 1999 - đóng vai lãnh đạo và hiệu ứng thương hiệu trong xã hội sáng tạo thông tin di động, mục tiêu định nghĩa tương lai Internet nằm trong túi của từng người. Mục tiêu tuy lớn, nhưng cách phục vụ khách hàng lại tỉ mỉ chu đáo. Quan niệm phục vụ khách hàng của công ty Nokia là “Chuyên chú chuyên nghiệp, toàn tâm phục vụ”. Cuối năm 2000, Nokia đã xây dựng 250 trung tâm phục vụ đặt riêng, ở vùng xa xôi hẻo lánh mà trung tâm phục vụ đặt riêng không thể phủ sóng tới thì đưa xe phục vụ lưu động; hàng tháng đều tổ chức hoạt động ngày phục vụ ở nhiều thành phố Trung Quốc đại lục, cung cấp kiểm tra miễn phí và sửa

chữa ưu đãi tại chỗ. Các thành phố lớn đều mở “đường dây nóng phục vụ khách hàng Nokia” (Bắc Kinh 010-95000123, Thượng Hải 021-95000123; Quảng Châu 020-95000123) cung cấp dịch vụ tư vấn suốt 24 tiếng; cuối năm 2000 đã bắt đầu xây dựng có tính đột phá, tiêu chuẩn mới phục vụ sửa chữa một tiếng đồng hồ điện thoại di động. Về quan niệm phục vụ khách hàng, Nokia thực sự đang thực hiện “khoa học kỹ thuật lấy con người làm gốc” của mình.

Lại nói đến công ty bách hóa Norton sáng lập “Cơ cấu tổ chức bảo tháp ngược”. Công ty bách hóa Norton thành lập năm 1963, được tạo thành từ 8 cửa hàng chuyên bán quần áo và xác định **sách lược cạnh tranh dựa vào phục vụ chứ không dựa vào giá bán để giành thắng lợi.**

Nội dung phục vụ của công ty bách hóa Norton có:

- Là quần áo cho khách hàng muốn tham gia hội nghị quan trọng
- Chuẩn bị đồ uống cho khách hàng đang bận mặc thử quần áo trong phòng thử quần áo.
- Thay khách hàng đến cửa hàng khác mua những hàng hóa mà họ tìm không ra, sau đó giảm 30% giá bán cho khách hàng.
- Khi trời giá lạnh thì thay khách hàng chạy rà xe cho ấm.
- Thậm chí có lúc trả cả tiền phạt cho khách hàng khi vi phạm luật giao thông.

Suy nghĩ cho khách hàng là ý thức tư tưởng của cả công ty từ giám đốc đến nhân viên bình thường. Ông

John, Tổng giám đốc đi lên đi xuống cầu thang vào giờ cao điểm, không đi thang máy để có thể chở thêm một khách hàng. Có một ông chủ doanh nghiệp trước khi đi công tác đem hai bộ Veston đến cửa hàng này sửa chữa, khi ông phải ra sân bay thì cửa hàng vẫn chưa sửa chữa xong, nhưng khi ông đến một khách sạn ở thành phố khác thì đã thấy có một gói hàng chuyển phát nhanh cho mình, trong đó chính là bộ Veston đã chữa xong, còn kèm theo một cà vạt trị giá 25 USD để biểu thị lời xin lỗi.

Hàng loạt khách hàng trung thực của công ty bách hóa Norton đã tự gọi mình là “người nhà Norton”.

Có một câu chuyện thật: Ở phố Phồn Dương thành phố Vũ Hán có một ngôi nhà Tây sáu tầng xây từ năm 1917, ngôi nhà này có tên gọi là “Lầu Cảnh Minh”, một ngày sau khi ngôi nhà này đã được 80 năm tuổi, người thiết kế ngôi nhà - một Viện thiết kế Anh từ xa xôi vạn dặm đã gửi đến một bức thư báo cho biết: Lầu Cảnh Minh do Viện chúng tôi thiết kế từ năm 1917, thời hạn sử dụng 80 năm, nay đã hết hạn bảo hành, xin báo chủ nhà chú ý.

Một chuyện nữa:

Một tiến sĩ Đài Loan đi mua giấy tại một cửa hàng giấy có thương hiệu nổi tiếng ở Italia. Số vừa chân nhất đã bán hết nên chọn một đôi nhỏ hơn một số, nhưng hơi kích chân một chút. Đàng nào đi vào rồi nó sẽ lỏng ra, vì thế lấy tiền ra mua, nhưng người bán hàng không bán cho ông ta với lý do khi khách hàng thử giấy nét mặt không vui, “Tôi không thể

bán đôi giấy làm cho khách hàng sẽ hối hận sau khi mua”.

Khách sạn Ritz Carden được giải phục vụ chất lượng nhà nước Mỹ năm 1992, trong hồ sơ vi tính trên mạng Internet toàn cầu đã ghi chép tỉ mỉ tư liệu cá nhân của trên 24 vạn khách hàng. Đó chính là chi tiết phục vụ khách hàng của một doanh nghiệp đã thành thực.

Tôi cho rằng doanh nghiệp trong nước xác lập sớm nhất ý thức phục vụ khách hàng tiên tiến là doanh nghiệp đồ điện gia đình. Chúng ta hãy nói đến doanh nghiệp đồ điện gia đình trong nước Tiểu Thiên Nga và Vinh Sự Đạt.

Tiểu Thiên Nga đưa ra sớm nhất lời hứa phục vụ “1, 2, 3, 4, 5”. Tức là: một đôi giấy, vào cửa phục vụ mang một đôi giấy chuyên dùng; hai câu nói, vào cửa một câu nói tôi là xxx, sau khi phục vụ xong, nhân viên phục vụ Tiểu Thiên Nga nói một câu: “Sau này có vấn đề gì, chúng tôi sẵn sàng nghe theo lời yêu cầu của ông, (bà)”; ba miếng vải, một miếng vải lót máy, một miếng vải lau máy, một miếng vải lau tay; bốn không được phép, không được cãi lại khách hàng, không được ăn uống của khách hàng, không nhận quà của khách hàng, không thu phí bữa bãi; năm năm bảo hành, sửa chữa bảo dưỡng miễn phí 5 năm.

Vinh Sự Đạt long trọng đưa ra phục vụ “trái thảm đỏ” vào ngày 15-3-1997. “Nhiệt tình, thân tình, chân tình” là định vị hình ảnh của phục vụ “thảm đỏ”.

Qui phạm phục vụ chia nhỏ làm ba mặt qui phạm ngôn ngữ phục vụ, qui phạm hành vi phục vụ và qui phạm kỹ

thuật phục vụ. Qui phạm hành vi phục vụ khái quát thành “ba điều kỷ luật lớn, tám điều chú ý”. “Ba điều kỷ luật lớn” là: thứ nhất - không cãi lại khách hàng; thứ hai - không nhận lời đi ăn của khách hàng; thứ ba - không nhận quà của khách hàng. “Tám điều chú ý” là: thứ nhất, giữ đúng thời gian hẹn, đến nhà đúng giờ; thứ hai, mang theo “thư xin lỗi” đến nhà xin lỗi; thứ ba, mang dép đi trong nhà, phục vụ trong nhà; thứ tư, trải “thảm đỏ”, bắt đầu sửa chữa; thứ năm, sửa xong lấy máy hút bụi làm vệ sinh sạch sẽ; thứ sáu, dùng thủ tại chỗ, kiểm tra hiệu quả sửa chữa; thứ bảy, giải thích nguyên nhân sự cố, giới thiệu tri thức sử dụng; thứ tám, thái độ phục vụ nhiệt tình, cử chỉ văn minh.

Phục vụ khách hàng như thế, quảng cáo trong các khâu kinh doanh cũng như thế. Người kinh doanh đều hiểu quảng cáo bỏ thì thương, vương thì tội. **Bởi vì người xem, độc giả quá thờ ơ đối với quảng cáo, vì giới truyền thông quá nhiều, quảng cáo càng khó làm hơn.**

Quảng cáo của chúng ta, như ông Michael Konrad, chủ tịch ủy ban bình phẩm (quảng cáo) quốc tế Kena nói: “Quảng cáo của Trung Quốc chứa quá nhiều thông tin, quá nhiều điều buồn cười, quá nhiều luận điệu cũ rích, quá nhiều đối thoại, quá nhiều thành phần phụ gia, quá nhiều tiên đoán tồi tệ, quá nhiều lý tính, quá nhiều nội dung khoa học và quá ít nhiệt tình”. Quảng cáo của rất nhiều doanh nghiệp thậm chí xảy ra hiện tượng “phẫu thuật thành công, người bệnh bị chết”.

Chính vì vậy, quảng cáo cần phải tốn nhiều tâm sức vào việc sắp đặt, dưới tiền đề tổng đầu tư có hạn, phải vắt óc vào những chi tiết. Hãy xem mấy lời quảng cáo nhại lại thành ngữ: Hoàn mỹ không chút “mô hôi” (quảng cáo máy điều hòa), đeo vào “sáng” kính người (quảng cáo kính mắt), êm ru không có tiếng “muối” (quảng cáo vỉ bắt muối bằng điện), “ho” cắt cơn ngay (quảng cáo thuốc chữa ho), “cười” sướng vô cùng (quảng cáo mô-tô), “tắm” theo ý thích (quảng cáo bình nước nóng)...¹

Có người cho rằng đó là thiếu trách nhiệm đối với ngôn ngữ Trung Quốc, không có lợi cho việc làm sạch môi trường ngôn ngữ. Tôi lại cảm thấy chẳng có gì đáng sợ cả, mấy bản quảng cáo sẽ không có sức phá hoại lớn đến thế đối với toàn bộ môi trường ngôn ngữ, ngược lại, quảng cáo mà không có chút đặc điểm càng là sự lãng phí lớn. Cho nên tôi gọi những quảng cáo trên đây là “Lời quảng cáo hay còn có tranh cãi”.

Trên vấn đề quảng cáo, còn có một điều cũng vô cùng quan trọng, đó là phải suy tính đầy đủ đến những phương tiện truyền thông nhỏ. Trung Quốc có 29,30 triệu doanh nghiệp vừa và nhỏ, chiếm 95% tổng số doanh nghiệp nước

1. Nguyên văn câu thành ngữ là: “Tùy tâm sở dục” (làm theo ý thích) - đổi chữ dục là thích thành chữ dục là tắm sẽ thành: “Tắm theo ý thích”. Những câu khác cũng tương tự như vậy, không tiện chú thích hết ở đây.

ta; doanh nghiệp vừa và nhỏ đều muốn quảng cáo như vậy, nhưng có doanh nghiệp nào có thể bỏ ra một năm mấy trăm triệu USD chi phí quảng cáo như “Xưởng sản xuất thuốc số 6 Cấp Nhĩ Tân” và “Nào Bạch Kim”? Phương tiện truyền thông nhỏ cần phải chú ý cao độ, để tâm vào một số chỗ nhỏ nhỏ.

Một khách hàng của tôi, họ Lưu, làm một quảng cáo sản phẩm sơn ở Vị Nam, một thành phố nhỏ của Thiểm Tây. Anh ta không học qua trường quảng cáo, cũng chưa học hết trung học, không có nhiều kỹ xảo quảng cáo, đồng thời cũng không có nhiều tiền để đầu tư cho quảng cáo. Anh chịu khó tìm tòi, phát hiện một phương tiện truyền thông nhỏ rất có giá trị. Thành phố Vị Nam có xe taxi, còn có 150 chiếc mô tô ba bánh được đưa đi vào thành phố chở khách. Loại mô tô ba bánh này chạy mỗi chuyến mỗi lần thu 2-3 NDT và thân xe đều có bạt che. Vì thế ông Lưu đã làm quảng cáo trên những chiếc xe mô tô ba bánh này, trên bạt che viết “xxx miễn phí đưa bạn đến mua sơn”, “phí quảng cáo” mỗi xe mỗi tháng 10 NDT, 3 tháng hết 4.500 NDT, người đến “cửa hàng chuyên bán sơn thương hiệu xxx” do cửa hàng trưởng trả tiền mô tô, mỗi ngày bỏ ra khoảng 100 NDT, cứ ba tháng, tổng phí đăng quảng cáo, chế tác là 15.000 NDT. Người quảng cáo được đào tạo chính qui cho đó là nhỏ mọn, tối kiến, không thể chấp nhận được, chẳng thềm để mắt đến. Nhưng trên thực tế, quảng cáo nhỏ

tại những phương tiện truyền thông nhỏ này rất được việc, toàn thành phố Vị Nam và những người có liên quan đến việc sửa sang lại nhà đều biết cửa hàng chuyên bán sơn nhãn hiệu xxx; và không ít người đến dù không mua “sơn nhãn hiệu xxx” nhưng cũng mua ít nhiều cái gì đó mang về. Nếu dùng số tiền như thế để làm một biển quảng cáo ngoài đường chỉ có thể treo được hai tháng, còn quảng cáo trên báo địa phương chỉ có thể được hai lần nửa trang.

Đối với người yêu nghề mà nói, đã là việc thì không có việc gì nhỏ, giản đơn không có nghĩa là dễ dàng. Vì vậy tôi luôn luôn đề xướng: **Bỏ ra nhiều công sức làm tốt từng việc nhỏ, làm tỉ mỉ từng việc nhỏ.**

Để tổ chức tốt đại hội những nhà kinh doanh, chúng tôi đã xây dựng hơn 30 văn kiện cho công tác chuẩn bị hội nghị (xem phụ lục 2: Hợp hội nghị khách hàng với hơn 30 văn kiện). Tháng 9, tôi dẫn một nhóm chuyên gia đi khai thác thị trường mẫu của một doanh nghiệp sơn, chỉ hoàn thành được một số công việc cơ bản, 5 người làm việc suốt 40 ngày ròng, còn thường làm thêm ca thêm giờ. 200 lượt người/ngày, chỉ hoàn thành được 10 việc.

- Căn cứ vào tình hình thị trường tiến hành điều chỉnh cơ cấu sản phẩm và giá cả của nó;

- Tiến hành điều chỉnh việc tuyên truyền sản phẩm, sản phẩm đẩy mạnh tiêu thụ, bao bì đóng gói;

- Điều tra nghiên cứu chuyên đề 4 nội dung;

- Phỏng vấn, điều tra nghiên cứu 5 thị trường thành phố cấp địa khu¹;
- Sắp đặt và điều khiển một cuộc hoạt động quan hệ công cộng;
- Thiết kế và thực thi mấy nơi quảng cáo (biển quảng cáo ngoài đường, thân ô tô công cộng và một vài phương tiện truyền thông nhỏ);
- Chỉ đạo triển khai một đợt hoạt động phát triển rộng ở một tiểu khu;
- Tổ chức ba cuộc hội nghị chuyên đề (hội nghị giao lưu giữa các nhà sản xuất sơn, hội nghị những đại lý sơn, hội nghị công ty trang trí nhà cửa).
- Viết 6 cuốn sổ tay đào tạo (sổ tay của cửa hàng chuyên doanh, sổ tay chào hàng, sổ tay các đại lý, sổ tay phổ biến ở tiểu khu, sổ tay hướng dẫn nhân viên nghiệp vụ, sổ tay hoạt động kinh doanh công ty hóa những nhà kinh doanh);
- Tổ chức 9 buổi huấn luyện nhân viên (mỗi buổi 2 giờ).

Người Trung Quốc thường dùng câu “Giết gà cần gì dao mổ trâu” để tỏ ra khinh thường việc nhỏ, nhưng theo tôi, “Giết gà phải dùng dao mổ trâu”, chỉ có bỏ ra nhiều tâm

1. Đơn vị hành chính của Trung Quốc được chia ra làm: Trung ương, tỉnh, khu tự trị, thành phố trực thuộc trung ương, địa khu, huyện, xã. Trong các thành phố có thành phố trực thuộc trung ương, thành phố cấp địa khu, thành phố cấp huyện...

sức, làm tỉ mỉ từng việc nhỏ, mới có thể làm tốt công việc. Nhưng tình hình thực tế thường luôn là, cách suy nghĩ rất hay, nhưng lại không có ai vui lòng và có thể làm thấu đáo từng việc nhỏ. Đó thực là mối hại lớn cho xã hội ngày nay!

Nặng mà nhẹ về chiến lược, nhẹ mà nặng về chiến thuật

3. CHIÊU THỨC ĐƠN GIẢN RÈN LUYỆN ĐẾN MỨC TINH XẢO CHÍNH LÀ TUYỆT CHIÊU

Trong *Tự kinh doanh của người kinh doanh* có một chương riêng thảo luận về vấn đề này, bây giờ bàn đến Chi tiết quyết định sự thành bại, tôi cảm thấy cần phải nói đầy đủ thấu triệt hơn đề mục này.

Trong thiết kế đấu võ ở phim truyền hình, bao giờ cũng phải thiết kế một số kỳ chiêu, quái chiêu, tuyệt chiêu, có tính thưởng thức mạnh mẽ, làm cho người xem khoái mắt vui lòng, nhưng đa phần không phù hợp với cuộc sống thực tế, vả lại còn hướng dẫn sai thanh thiếu niên, làm cho họ nghĩ rằng trong cuộc sống cũng như thế. Nhưng khi những người này đi xem thi đấu vật tự do thì mới hiểu ra đánh nhau không đẹp như thế, tuyển thủ quán quân có tài giỏi đến mấy cũng không bao giờ dùng đến cái gọi là “tuyệt chiêu”.

Võ thuật vốn không có tuyệt chiêu, trong cuộc sống và công tác, giải quyết vấn đề, xử lý công việc, sắp đặt thị trường, quản lý doanh nghiệp cũng đều không có tuyệt chiêu gì. **Phần lớn công việc đều là lặp lại một số**

công việc lặt vặt, bừa bộn, nhỏ nhặt. Làm xong, làm tốt những việc đó không thấy có thành tích gì, nhưng làm hỏng, làm không tốt, thì làm cho công việc khác và công việc của người khác bị liên lụy ngay, thậm chí làm hỏng cả việc lớn. Rất đáng tiếc, những người hiểu được điều này lại không nhiều.

Tôi đã từng giảng bài ở một trường đại học kinh tế tài chính, lúc nghỉ giải lao, chúng tôi làm một cuộc kiểm tra nhỏ, một lớp có 50 sinh viên năm thứ tư, mỗi người điền vào tờ hóa đơn thuế giá trị gia tăng, kết quả chỉ có 2 người điền hoàn toàn chính xác.

Là sinh viên, một tờ hóa đơn có mười mấy cột, điền sai hai cột, thầy giáo vẫn cho 70-80 điểm, nhưng là viên chức của doanh nghiệp, hóa đơn ghi sai một cột thì cả hóa đơn phải bỏ, tức là không điểm; nếu ghi sai không được phát hiện kịp thời thì rắc rối to, không chỉ là vấn đề không điểm nữa. Nếu bạn làm việc ở phòng tài vụ công ty, nếu cứ luôn ghi sai hóa đơn, theo tôi, bạn nên rời khỏi nơi đó.

Những người đã là cấp dưới của tôi, phần lớn đều cảm thấy tôi đòi hỏi quá nghiêm, bởi vì tôi có hai yêu cầu phải làm cho bằng được: **Thứ nhất, việc gì đã nhận làm thì cần phải hoàn thành đúng thời hạn, đúng tiêu chuẩn, không hoàn thành thì dù có bất cứ giải thích gì tôi cũng không nghe; thứ hai, việc đã làm xong, tự mình kiểm tra nhận định thấy hoàn toàn không có sai lầm rồi hãy báo cáo lên, không nên chờ tôi kiểm tra phát**

hiện ra chỗ sai hoặc sơ hở rồi đi thanh minh.

Tôi đã từng phân tích với thư ký của tôi: Việc sắp xếp cho cô làm, dù to hay nhỏ, cô không làm thì tôi phải làm, cô làm không đến nơi đến chốn thì tôi phải làm lại. Từ góc độ quản lý mà nói, công ty đã bỏ số tiền lớn ra thuê tôi, giá thành cao hơn cô 10 lần, nói về ý nghĩa kinh tế, việc tôi có thể làm trong một giờ thì cô phải làm mất một ngày mới xong. Cũng với đạo lý đó, một việc nhỏ, cô bỏ ra một giờ làm xong giao cho tôi, khi tôi phát hiện còn chưa đầy đủ nên phải bổ sung, sửa chữa mất nửa giờ, nếu như vậy chẳng bằng cô bỏ ra nửa ngày còn hợp lý hơn. Cô làm kỹ lưỡng từng việc nhỏ thì hiệu suất công tác của tôi được nâng cao.

Từ đó, công việc của cô ngày càng cẩn thận, đến nơi đến chốn, công việc của tôi cũng dần dần thuận lợi hơn nhiều.

Trước đây không lâu, tôi dẫn một đội đi thăm cửa hàng của một doanh nghiệp sơn, những vấn đề phát hiện ra, phần lớn là một số việc nhỏ, một số chi tiết, nhưng việc nhỏ chất thành đống thì ảnh hưởng đối với thị trường không còn là nhỏ nữa.

Xin nêu một phần chi tiết dưới đây:

- Các loại danh hiệu và tiêu chí vẽ vang như giấy chứng nhận màu xanh, tiêu chí bảo vệ môi trường, bảo đảm của công ty bảo hiểm v.v.. tổng cộng có hơn 17 loại, liệu có nên phản ánh toàn bộ lên bao bì, hay là chỉ đưa ra vài ba loại?

- Tại sao tiêu chí ghi trên bao bì thùng hộp và trên các loại tư liệu tuyên truyền lại không thống nhất?

- Sản phẩm đã sửa đổi hoặc sản phẩm mới khai thác đã được thông báo kịp thời cho cửa hàng kinh doanh hay chưa?

- Hàng xuất ra, có khác nhau tí chút về chất lượng, có việc cần chú ý, ai đi báo và nhắc nhở cửa hàng kinh doanh?

- Trong cửa hàng kinh doanh có hàng đóng tư liệu giới thiệu sản phẩm dùng không hết, chỉ biết vớt trong nhà kho, sao lại để xảy ra việc lãng phí này?

- Những tư liệu tuyên truyền và ấn phẩm rao hàng không được phối hợp đầy đủ, các cửa hàng kinh doanh tự bỏ tiền ra lại có thể cung cấp đầy đủ được sao? Nếu để cho cửa hàng kinh doanh tự in ấn, ai cung cấp bản mẫu cho khách hàng?

- Yêu cầu khách hàng có khiếu nại điền vào tờ khai thống nhất, nhưng khách hàng không có, làm thế nào để có bảng mẫu?

- Đơn đặt hàng yêu cầu thống nhất, nhưng giấy in đơn đặt hàng cung cấp cho khách hàng quá mỏng, không qua được máy fax, phải để cho khách hàng photo lại rồi mới gửi đi hay sao?

- Nhân hiệu đăng ký trên vật liệu bao bì và tư liệu tuyên truyền thường thường không ghi chú "R", là sơ suất của ai?

- Phần lớn văn kiện, tư liệu của công ty thường gửi đến các cửa hàng kinh doanh, có ai tìm hiểu xem cửa hàng kinh doanh đã nhận được những tư liệu, văn kiện gì?

- Địa chỉ danh thiếp làm giúp cho khách hàng Tây An lại ghi là "Yên Đài", ai phải chịu trách nhiệm về việc này?

- Trên bao bì sản phẩm ghi rõ điện thoại tư vấn của “Hiệp hội đồ trang sức Trung Quốc”, nhưng bản thân công ty đã có ai gọi đến số điện thoại đó chưa? Câu trả lời của điện thoại tư vấn liệu có lợi cho việc tăng thêm độ tin cậy của khách hàng đối với công ty hay không? Theo phản ánh của người nhận được, trả lời của phía điện thoại tư vấn là không tốt, chẳng bằng xóa bỏ số điện thoại tư vấn đó, có ai quan tâm đến điều đó chưa?

- Gửi cho khách hàng X số hàng trị giá 970 NDT, phí vận chuyển hết 368 NDT, thế nào là khống chế giá thành? Khách hàng có ấn tượng gì về việc này?

Tôi làm tư vấn cho một công ty khác, sở tay CI của họ ban bố thực thi những mấy năm rồi, nhưng vẫn cảm thấy không có tác dụng gì lớn. Khi tôi đi kiểm tra, lại phát hiện ứng dụng CI rất không đúng chỗ. Vì thế, trước hết liệt kê ra phạm vi của CI cho họ.

- Một loạt đồ dùng công việc: danh thiếp/phong bì, giấy viết thư tiêu chuẩn trong nước/phong bì, giấy viết thư tiêu chuẩn nước ngoài/cặp công văn/phong bì công văn/văn kiện/giấy nhắn tin; giấy fax/giấy hợp đồng/giấy ghi chú, giấy làm thẻ/giấy chứng minh công tác, thẻ công tác/giấy chứng nhận vẻ vang, bằng khen

- Một loạt quảng cáo, quan hệ công cộng, hệ thống rao bán hàng. Tờ giới thiệu tóm tắt công ty/thiếp mời/tờ giới thiệu sản phẩm/thiếp chúc mừng/tờ lịch bàn/áp phích,

quảng cáo trên bì báo chí/thiết kế chỗ triển lãm/giấy bao bì/túi xách tay quảng cáo

- Hệ thống quảng cáo trong ngoài nhà. Đèn neon cỡ lớn/biển tiêu chí tầng lầu thẳng đứng/bảng biểu tiêu chí phòng khoa/biển chỉ dẫn nơi phục vụ công cộng/sân khấu/phòng họp

- Hệ thống cờ: cờ công ty/cờ treo/cờ cắm

- Hệ thống trang phục: quần áo nam nữ cổ trắng (xuân, hè) quần áo nam nữ cổ xanh (xuân, hè)/đồ trang sức như cà vạt, kẹp cà vạt v.v..

- Hệ thống xe cộ giao thông: tranh vẽ ba mặt trên xe chở hàng, tranh vẽ hai mặt trên xe khách, tranh vẽ hai mặt trên xe lưỡng dụng chở người và hàng

- Hệ thống bao bì thông dụng

- Một loạt tặng phẩm: móc chìa khóa/bút/sổ tay/sổ cài danh thiếp.

Người Nhật Bản làm việc tương đối đến nơi đến chốn. Khi Trung Quốc khai thác mỏ dầu Đại Khánh, người Nhật Bản đã đặc biệt phát hiện được vấn đề trên những chi tiết. Tháng 7-1966, *Họa báo Trung Quốc* có tám ảnh người thếp họ Vương đầu đội mũ da chó, người Nhật Bản liền suy đoán nơi này là vùng Đông Bắc lạnh dưới 30°C và căn cứ vào độ dày của lớp bụi trên đoàn xe chở dầu thô tính ra khoảng cách giữa mỏ dầu và Bắc Kinh, nhận định mỏ dầu phải ở giữa Cáp Nhĩ Tân và Tê Cáp Nhĩ; tháng 10-1966, *Nhân dân*

Trung Quốc đăng bài tuyên truyền Vương Tiến Hỷ, để lộ một địa danh “Mã Giao Ngao”, người Nhật Bản liền suy đoán Đại Khánh ở gần ga xe lửa An Đạt; Vương Tiến Hỷ vốn ở mỏ dầu Ngọc Môn, sau khi tham gia lễ Quốc khánh năm 1956 thì biệt tăm hơi, suy đoán ra thời gian khai thác mỏ dầu Đại Khánh vào tháng 9-1959. Thành công của cuộc điều tra này làm cho Nhật Bản về sau chiếm thế chủ động, giành toàn thắng trong đàm phán nhập khẩu thiết bị của ngành công nghiệp dầu mỏ Trung Quốc, hầu như lũng đoạn thị trường nhập khẩu thiết bị dầu mỏ Trung Quốc. Chỉ nhìn riêng tình thế chủ động của người Nhật Bản trong đàm phán nhập khẩu thiết bị công nghiệp dầu mỏ Trung Quốc, người không am hiểu sẽ cho rằng họ có tuyệt chiêu gì đây.

Khi chỉ đạo công tác quản lý kinh doanh của khách hàng, tôi thường nói một câu: **Chẳng phải tôi có trình độ cao, mà là rất nhiều việc bình thường các bạn không làm đến nơi đến chốn.** Chẳng hạn như phân tích thị trường, “Báo cáo phân tích thị trường” làm đủ kiểu, không có tiêu chuẩn thống nhất, phần nhiều là đưa vào cho đủ số lượng, điều tra nghiên cứu thị trường cũng thường là để ứng phó cho xong chuyện. Khi tôi đích thân chủ trì điều tra nghiên cứu thị trường và hình thành bản “Báo cáo phân tích thị trường” - bản tiêu chuẩn giao cho khách hàng, họ cảm thấy rất bổ ích, thì công việc mới được làm chắc chắn hơn nhiều. Doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng đặt nhiều cửa hàng chuyên bán lẻ, làm kênh chính bán hàng trực tiếp,

nhưng cửa hàng bán riêng nên mở như thế nào, vạch kế hoạch xây dựng ra sao, vận hành bình thường như thế nào v.v.. đều qua loa đại khái thì tất nhiên sẽ đưa đến kết quả hiệu suất kém, hiệu quả kém. Mấy khách hàng khi nhận được *Sổ tay của hàng chuyên bán lẻ* của tôi lập tức hiểu ra. Trong đó nào có chiêu mới gì đâu, càng không nói đến tuyệt chiêu. Đối với cố vấn kinh doanh mà nói, những điều đó là công việc hằng ngày, làm thành thực sẽ cảm thấy đơn giản.

*Cái gọi là tuyệt chiêu chính là
dùng công sức bỏ vào chi tiết tạo dựng nên.*

4. TỪ CHỐI NÓNG VỘI: LÀM VIỆC KHÔNG THAM TO, LÀM NGƯỜI KHÔNG TÍNH NHỎ

Trung Quốc cải cách mở cửa đã 25 năm. Trong những năm tháng sục sôi khí thế đó, bộ mặt xã hội Trung Quốc và trạng thái tâm lý nhân dân quả thực đã có những thay đổi long trời lở đất. Chúng ta từ một thế giới giản đơn và đơn thuần, đột ngột đi vào thế giới rực rỡ sắc màu.

Trong lời nói đầu, tôi có nêu ra: Thời đại ngày nay, đâu đâu cũng sục sôi khí thế tốt đẹp phồn vinh, nhưng quan sát tỉ mỉ lại cảm thấy không ít người hời hợt nóng vội, không ít việc qua loa chiếu lệ.

■ *Sinh viên tốt nghiệp đại học của Trung Quốc có thực quá thừa hay không?*

Sau khi các trường đại học Trung Quốc mở rộng chiêu sinh quy mô lớn năm 1998, số sinh viên hình như nhiều hẳn lên, sinh viên trong đợt chiêu sinh lớn đạo đó đã bắt đầu bước vào xã hội, sức ép việc làm tăng mạnh, trong xã hội hiện nay đã xuất hiện cách nói “sinh viên tốt nghiệp tức là

thất nghiệp”. Theo *Tuần san tin tức* đăng tin, ngày 6-7-2003, Bộ Giáo dục tiết lộ, tỉ lệ tốt nghiệp được ký hợp đồng là: nghiên cứu sinh 80%, sinh viên đại học 60%, học sinh chuyên khoa, cao đẳng 30%; toàn quốc có 1,06 triệu sinh viên tốt nghiệp nhất thời không thể kiếm được việc làm, chưa kể số sinh viên tốt nghiệp trước đó chưa có việc làm. Nhà trường, chính quyền các cấp tìm hết cách nâng cao tỉ lệ việc làm cho sinh viên. Nhưng số sinh viên tăng lên càng nhanh, năm 2003 là 2,12 triệu, năm 2004 là 2,6 triệu, năm 2005 là 3,2 triệu, sức ép ngày càng lớn.

Hãy suy nghĩ kỹ xem sinh viên Trung Quốc có thực quá thừa hay không?

Tháng 11-2003, tôi nhận lời mời của Liên hiệp công thương thành phố An Dương-Hà Nam, đi An Dương mở lớp huấn luyện kinh doanh cho doanh nghiệp. Khi trao đổi với tôi, vị giám đốc của doanh nghiệp nổi tiếng ở đây nói: “Nhà máy chúng tôi bỏ ra hơn 60 vạn USD để nhập hai thiết bị tiên tiến nhất thế giới, nhưng người thao tác máy móc của chúng tôi không đủ trình độ, hai thiết bị đó không phát huy được hiệu quả cần phải có”. Tôi hỏi ông: “Người thao tác hai thiết bị này trong nhà máy các ông có trình độ như thế nào?”. Ông trả lời: “Là sinh viên tốt nghiệp cao đẳng, nhưng theo công ty Mỹ xuất khẩu thiết bị này thì, yêu cầu thấp nhất của người thao tác hai thiết bị này phải có trình độ nghiên cứu sinh, hơn nữa, phải có trình độ Anh văn rất tốt và tinh thần trách nhiệm rất cao”. Tôi nói: “Vì sao ông

không lấy một số nghiên cứu sinh và sinh viên đại học?”. Ông ta hơi lúng túng nói: “An Dương là địa phương nhỏ, chưa nói đến nghiên cứu sinh, ngay cả sinh viên đại học cũng không muốn đến”.

Thực ra An Dương không thể coi là địa phương nhỏ, phải nói là thành phố trung tâm của địa khu. Các sinh viên tốt nghiệp đại học của chúng ta phần đông hướng về thành phố trực thuộc Trung ương như Bắc Kinh, Thiên Tân, Thượng Hải v.v..., sau đó mới đến những thành phố là thủ phủ tỉnh, còn rất nhiều thành phố vừa và nhỏ ở Trung Quốc lại tìm không ra nhân tài đủ tiêu chuẩn, liệu điều đó có quan hệ tới trạng thái tâm lý của sinh viên đương đại hay không?

Nói cho cùng, không phải là ở chỗ địa phương to, địa phương nhỏ, doanh nghiệp to, doanh nghiệp nhỏ mà là anh có bằng lòng thật sự bắt đầu từ cơ sở hay không, rằng anh có biết thân phận mình giá trị bao nhiêu hay không?

Đã từng bao nhiêu lần, MBA như một chiêu bài chữ vàng, hầu như đọc MBA thì có nghĩa là chức cao, lương cao, vẻ vang, vinh dự. Song mấy năm gần đây, cùng với việc nhận thức có xu hướng lý tính của doanh nghiệp đối với MBA, giá trị bản thân MBA đã tụt mạnh. Chẳng lẽ quy lỗi điều này cho thị trường việc làm giảm sút hay sao? Quy cho doanh nghiệp không biết mặt hàng hay sao? Quy cho không có Bá Nhạc hay sao? Theo tôi, chưa chắc những học trò này

liệu có biết tìm ra một số nguyên nhân từ trạng thái tâm lý nóng vội của mình hay không?

Năm 2002, Vương Á Phi, chủ nhiệm Trung tâm phục vụ nghề nghiệp MBA Quang Hoa đi thăm tập đoàn Hồng Tháp. Trưởng phòng tài nguyên nhân lực của tập đoàn Hồng Tháp lúc bấy giờ hỏi cô ta: “Tôi đã từng cần MBA của các chị, nhưng bây giờ đều bỏ đi cả, vì sao?” Vương Á Phi không trả lời được.

Vương Đại Tùng, người phụ trách tài nguyên nhân lực của tập đoàn Sáng Duy nói: “Năm 2001, Sáng Duy đã nhận 8 MBA trên toàn quốc, nhưng trong một năm đều bỏ đi”. Vương Đại Tùng than thở: “MBA cho tôi cảm giác thật bình thường”. Khi Vương Đại Tùng lần thứ 4 đến trường Bắc Đại mời MBA, đưa ra lời hứa “lương tháng không dưới 2.000 NDT”, đáp lại là một trận cười.

Có phải Sáng Duy không trả nổi tiền. Hay là họ nhỏ nhen? Đều không phải. Những nhân viên kỳ cựu trong tầng nấc quản lý Sáng Duy, lương hằng năm là 30-50 vạn NDT, ngay cả nhân viên nghiệp vụ của họ, lương hằng năm đều trên dưới 5 vạn.

Rất nhiều người phụ trách tài nguyên nhân lực của doanh nghiệp tỏ ra hoài nghi về năng lực thực tế của MBA, “nói như rồng leo, làm như mèo mửa”, “hời hợt nôn nóng” trở thành những từ phê bình nhiều nhất. Những doanh nghiệp này cũng nêu lên một vấn đề chung: “Vì sao các bạn không thể bắt đầu làm từ cơ sở?”.

■ *Doanh nghiệp nóng vội, tuổi thọ không dài*

Theo thống kê, tuổi thọ bình quân của 500 doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới là 40-50 tuổi, nước Mỹ mỗi năm có 50 vạn doanh nghiệp mới ra đời, sau 10 năm chỉ còn 4%, tỉ lệ doanh nghiệp Nhật Bản tồn tại được 10 năm cũng không quá 18,3%, còn tuổi thọ bình quân của doanh nghiệp lớn của Trung Quốc là 7-8 tuổi, tuổi thọ bình quân của doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ là 2,9 tuổi. Đó quả là một hiện thực rất tàn khốc.

Tôi nghĩ, người nào gây dựng nên doanh nghiệp cũng không muốn doanh nghiệp chết nhanh như thế. Hiện nay, giới doanh nghiệp đang bàn luận vấn đề làm thế nào cho to, làm thế nào cho mạnh, cũng tức là vấn đề làm thế nào để doanh nghiệp được lớn mạnh. Bạn có thể tìm ra trăm lý do *doanh nghiệp lớn nhưng không mạnh*. Ở đây tôi muốn nói đến vấn đề trạng thái tâm lý của doanh nghiệp, phải chăng có thể bình tâm lại, để nghiên cứu thị trường, nghiên cứu sản phẩm, đổi mới khoa học kỹ thuật, nghiên cứu chế độ doanh nghiệp, nghiên cứu quản lý tài nguyên nhân lực của doanh nghiệp và từ chối trạng thái tâm lý nóng vội.

Do nóng vội nên một sản phẩm nào đó vừa mới ra đời là các doanh nghiệp cùng loại hò nhau cùng sản xuất, làm cho ai cũng không có lợi nhuận. Bi kịch của cái vòng phân phát, kết cục của cơn cháy năm đó đều chẳng phải như thế hay sao?

Do nóng vội, hàng giả, hàng rởm, hàng nhái tràn ngập khắp nơi.

Do nóng vội, năm đó đài Truyền hình Trung ương quảng cáo cuộc tranh đua “vươn lên hàng đầu” làm cho bao nhiêu doanh nghiệp chạy đua. Không nỗ lực làm tỉ mỉ, làm thấu đáo từng việc nhỏ một mà cứ lao vào quảng cáo như là đánh cược, kết quả như thế nào? Chỉ một bài báo lặn tìm tông tích là có thể làm cho ngã ngựa, không gượng dậy nổi.

Do nóng vội, một số doanh nghiệp mù quáng mua đi bán lại bừa bãi khái niệm. Tháng 8-2000, toàn quốc chỉ có ba công ty dùng kỹ thuật “nano”¹, nửa năm sau đã mọc ra hơn 300 doanh nghiệp mang biển “nano”, “nano” thối cả một dãy phố.

Do nóng vội, có doanh nghiệp thời kỳ đầu xu thế rất tốt, vừa phát triển được tài sản mấy chục triệu đã muốn kinh doanh đa nguyên hóa, vừa làm được mấy trăm triệu đã muốn quốc tế hóa, thế mấy năm nữa sẽ tiến quân vào 500 doanh nghiệp lớn của thế giới v.v.. Vì thế nên bốc đồng, mở rộng một cách mù quáng; tai như điếc, không nghe lọt ý kiến của người khác, hai mắt mờ đi không nhìn thấy rủi ro trong kinh doanh doanh nghiệp...

Phương Tây có câu danh ngôn: Thành Roma không phải xây xong trong một ngày, thế thì chúng ta liệu có thể nói: Vạn lý Trường Thành cũng không phải đắp xong trong một ngày được không?

1. Đơn vị đo chiều dài, bằng 10^{-9} m.

Dù là W.Mart đứng đầu 500 doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới, hay là tập đoàn Hải Nhĩ kỳ hạm của ngành chế tạo Trung Quốc, đều trưởng thành trong bước đi vững chắc, vùi đầu làm việc; **vội vàng nôn nóng chắc chắn bị điếm tĩnh thay thế, xúc nổi bị lý trí thuyết phục, đó mới là đạo lý cứng của sự trưởng thành.**

■ ***Trung Quốc cần 182 “đô thị lớn quốc tế hóa”, 40 “khu thương mại Trung ương” (Central Business District - viết tắt là CBD) hay không?***

Nóng vội là một trạng thái tâm lý tồn tại phổ biến trong xã hội hiện nay. “Nóng vội + khoe khoang” năm xưa đã từng tạo ra cho Trung Quốc những tổn thất không thể nào đánh giá hết như Đại nhảy vọt v.v.. Ngày nay, nếu để cho trạng thái tâm lý đó lan tràn, nhất định sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đối với tiến trình cải cách của Trung Quốc.

Là cơ quan chính quyền nên hướng dẫn chỉ đạo đúng đắn chứ không nên nâng đỡ phong thái đó. Tuy vậy, một số quan chức chính phủ của chúng ta hầu như chưa thoát khỏi trạng thái tâm lý “thích lớn thích công to”, “tham lớn, tìm đồ ngoại”, cho nên không thể bình tâm suy nghĩ đến một số vấn đề chi tiết.

Tôi chú ý đến một tư liệu: Đến cuối năm 2003, Trung Quốc đã có 182 thành phố đề xuất phải xây dựng thành “đô thị lớn quốc tế hóa”. Đáng sợ thật. Khái niệm gì đó? Toàn

quốc có 667 thành phố, điều đó có nghĩa là chiếm 27% tổng số thành phố đều phải xây dựng đô thị lớn quốc tế hóa, vượt quá 1/4 tổng số thành phố nước ta.

Xin hỏi các nhà quyết sách của những thành phố này:

1. Thế giới có mấy thành phố có thể xứng đáng gọi là “đô thị lớn quốc tế hóa?”

2. Tiêu chuẩn của đô thị lớn quốc tế hóa là gì?

3. Thành phố các ngài có thể có bao nhiêu vốn và có sức đầu tư lớn bao nhiêu?

4. Phương án cụ thể đô thị lớn quốc tế hóa mà các ngài muốn trở thành là gì? Bảo đảm thực thi những phương án đó như thế nào?

5. Thực thi những phương án đó sẽ đạt được hiệu quả như thế nào?

Xây dựng “đô thị lớn quốc tế hóa” không phải cứ xây dựng được mấy tòa lầu chọc trời thì có thể nói là đã đại thành công. Trước mắt, thế nào là đô thị lớn quốc tế hóa, tuy vẫn chưa có định nghĩa được chấp nhận nhưng các chuyên gia có liên quan vẫn nêu ra được tám tiêu chuẩn cơ bản:

1. Trung tâm khu vực, có khả năng điều tiết khống chế nhất định đối với kinh tế của nước mình và khu vực nào đó trên thế giới.

2. Trung tâm nhân tài, có số lượng lớn di dân quốc tế.

3. Trung tâm hội chợ triển lãm quốc tế, hàng năm ít nhất tổ chức trên 150 cuộc hội nghị quốc tế.

4. Trụ sở tổ chức quốc tế.

5. Hệ thống dịch vụ hoàn thiện, ngành dịch vụ chiếm trên 70% tỉ trọng trong tổng giá trị sản xuất quốc dân nước đó.

6. Trung tâm lập nghiệp quốc tế.

7. Trung tâm truyền thông văn hóa quốc tế.

8. Đô thị văn minh.

Căn cứ theo tám điều kiện nêu trên, liệu Trung Quốc có mấy thành phố có thể đạt được, hoặc thông qua nỗ lực có thể đạt được? Cựu Thủ tướng Chu Dung Cơ nói: “Hai mươi năm nữa Thượng Hải mới có thể đuổi kịp Hồng Kông”. Ngay cả Thượng Hải có sức cạnh tranh nhất của Trung Quốc mà còn chưa được như vậy, đủ thấy, phát triển kinh tế của Trung Quốc chúng ta còn phải đi một chặng đường rất dài nữa, chúng ta còn phải làm rất nhiều việc bình thường và tỉ mỉ.

Khái niệm “CBD” (Khu Thương vụ Trung ương) này là do người Mỹ đưa ra hồi thập kỷ 20 thế kỷ XX, đến thập kỷ 50, 60, bắt đầu triển khai xây dựng ở một số thành phố lớn ở Mỹ, châu Âu, Nhật Bản v.v.. là khu vực có tính tiêu chí của rất nhiều đô thị lớn quốc tế hóa.

Thập niên 90, Trung Quốc đưa ra xây dựng CBD, Bắc Kinh, Thượng Hải bắt đầu quy hoạch, xây dựng. Sau đó hơn 40 thành phố trong nước đưa ra quy hoạch xây dựng CBD. CBD trở thành một điểm nóng xây dựng!

New York, Chicago Mỹ trải qua 20 năm mới xây dựng xong, phạm vi Manhattan - New York không quá 1 km², mà thành phố nào đó trong nước lại muốn xây xong CBD phạm

vi mấy chục km² và phải hoàn thành trong vài năm, xin hỏi điều đó không phải là tâm lý nóng vội thì là cái gì?

Đồng chí Đặng Tiểu Bình nói: Phát triển là đạo lý cứng. Đó là xu thế lớn của phát triển xã hội Trung Quốc. Muốn nhanh, muốn phát triển là tâm nguyện của mỗi người chúng ta, nhưng làm như thế nào? Tôi cho rằng, dù là làm việc, làm quản lý, đều nên thiết thực, thận trọng. Xuất phát từ thực tế, bắt tay từ cái lớn, bắt đầu từ việc nhỏ, từ chối nóng vội, chính là một câu nói khắc cốt ghi tâm của tôi: **Làm việc không tham lớn, làm người không tính nhỏ.** Cho nên tôi mong những nhà quyết sách của những thành phố này thay vì nêu ra những khẩu hiệu không sát thực tế này ("khẩu hiệu" còn được, nhưng nếu quyết sách sai, thực thi sai, thì tổn thất sẽ lớn), nên bắt tay từ những việc nhỏ, hết sức thiết thực làm một số việc thiết thực cho dân chúng.

*Điều làm người ta mệt mỏi không phải là
núi cao phương xa mà là một hạt cát trong chiếc giày.*

5. TỐ CHẤT MỖI CÁ NHÂN NÂNG CAO MỘT BƯỚC NHỎ, TỐ CHẤT CỦA DÂN TỘC SẼ NÂNG CAO MỘT BƯỚC LỚN

Năm đó, khi con tàu vũ trụ Apollo Mỹ lên mặt trăng, nhà du hành vũ trụ Armstrong đã để lại câu danh ngôn thế kỷ: *“Tôi đang đi là một bước nhỏ, nhưng trong lịch sử loài người lại là một bước lớn!”*.

Trung Quốc đã cải cách mở cửa 25 năm nay, nếu chọn ra từ ngữ nào có tần số xuất hiện nhiều nhất trên giới truyền thông, thì tôi dám quả quyết là từ “tố chất” nhất định đứng đầu bảng. Nhưng đồng thời với thực lực kinh tế, mức sống nhân dân Trung Quốc nâng cao với mức độ lớn, rốt cuộc tố chất quốc dân của Trung Quốc nâng cao được bao nhiêu? Nó có sánh đôi được với yêu cầu của phát triển kinh tế hay không? Rất khó nói cả quyết. Nếu nói đã nâng cao, vì sao những người luống tuổi lại phải luyện tiếc tính kỷ luật của quốc dân và lòng thành thật, chất phác của người dân trong những năm 50 - 60? Nếu nói đã nâng cao, vì sao nhiều người từ các nước phát triển ở bên ngoài trở về đều nói tố chất của chúng ta thấp? Bây giờ “tố chất thấp” hầu như trở thành

ngôn ngữ phổ biến để chửi mắng người ta.

Vì sao mỗi người đều nói người khác tố chất thấp?

■ Sự phát triển của xã hội đòi hỏi mỗi người chúng ta thiết thực nâng cao tố chất của mình

Tháng 12 năm ngoái tôi đến Bắc Kinh công tác, một tối đến thăm một người bạn. Khi chúng tôi từ tiểu khu mà người bạn ở đi ăn cơm, một chiếc ô tô Audi từ từ đi qua bên cạnh chúng tôi. Trong xe có hai người rõ ràng là cha và con gái. Khi sắp đến cổng lớn của tiểu khu, chiếc xe đi chậm lại, lúc này một cánh tay khẳng khiu thò ra ngoài khung cửa xe, “soạt” một tiếng, một đồng vỏ hạt dưa ném xuống mặt đường... bạn tôi buột miệng thốt lên “tố chất gì vậy!”.

Việc này để lại cho tôi một ấn tượng sâu sắc, cũng làm cho tôi rất buồn lòng. Nếu có dịp, tôi muốn hỏi người cha đó: Ông giáo dục con ông như thế nào thế? Tôi muốn hỏi cô bé đó: Nếu cháu ở trong nhà mình, cháu cũng vứt bừa bãi vỏ hạt dưa lên sàn nhà hay sao?

Cuối năm 2003, ô tô của Bắc Kinh đã đột phá mức trên 2 triệu chiếc, hãy nhớ rằng: không phải vì anh có Paulo, Audi, thậm chí BMW là chứng minh được thân phận của anh đã được nâng cao, tố chất của anh đã được nâng cao.

Ông bạn tôi đã ở Mỹ, Canada hơn 3 năm rưỡi. Anh hết lời ca ngợi sự sạch sẽ, vệ sinh, ý thức công cộng mạnh mẽ của con người nơi đó. Anh nói với tôi, một số ký túc xá sinh

viên ở Mỹ, Canada cũng rất bừa bãi, nhưng những người này một khi đến nơi công cộng, ai cũng đàng hoàng như những đảng quân tử, thực nữ. Trong ba năm rưỡi, anh không thấy một ai khạc nhổ bừa bãi. Không phải họ không có đờm, mà là mỗi người đều tự giác khạc đờm vào trong giấy vệ sinh mang theo người, rồi bỏ vào thùng rác.

Điều đó hoàn toàn ngược lại phương thức tư duy và cách làm của chúng ta.

Trung Quốc đâu đâu cũng xây nhà mới, khắp nơi đều sửa chữa trang hoàng, trong nhà mình có thể dọn dẹp sạch sẽ không còn một hạt bụi, nhưng ra nơi công cộng thì biểu hiện lại hoàn toàn ngược lại - vì đó là nhà chung. Xin hỏi các vị: Các vị có ai khạc nhổ bừa bãi trong nhà mình không?

Vấn đề khạc nhổ bừa bãi, mọi người đã nói bao nhiêu năm rồi, nhưng đã có tiến bộ chưa? Theo ước tính, mỗi ngày lượng đờm khạc nhổ ở thủ đô Bắc Kinh lên đến hơn 3 tấn! Con số đó chính xác hay không, tôi không dám nói chắc, nhưng tôi có thể nói với các bạn kết quả “kiểm tra” của tôi:

Có một lần, tôi và ông bạn đi mua sách ở phố sách Hải Điện, sau đó chuẩn bị đi đến Đại học Nhân dân. Hôm đó thời tiết mát mẻ. Sau khi mua sách, chúng tôi muốn đi bộ, đi theo phố Tô Châu đến đường Hải Điện Nam. Tôi vốn thích quan sát “việc nhỏ”, dọc đường đã làm một cuộc “quan sát” đơn giản. Kết quả, trong 20 phút trên đường gặp 14 người khạc nhổ, trong đó có 13 người khạc nhổ bừa bãi ra đường, chỉ có 1 người khạc vào giấy vệ sinh rồi bỏ vào thùng rác.

Việc điều tra này tuy chỉ là tình cờ, nhưng những hành vi kém ý thức của con người đã thể hiện càng rõ tố chất cao thấp của chính họ. Đó là hiện trạng mà chúng ta phải đối mặt.

Mấy ngày trước, tôi có đọc một bài văn của một học sinh trung học tên là Mạnh Chí Kiên ở thành phố Hohhot: “Hiểu rõ lẽ đời, bàn chuyện làm người” rất xúc động. Bạn Mạnh Chí Kiên viết: “Trong năm đầu tiên thành phố Hohhot thực hành cải cách không có người bán vé ô tô khách công cộng, công ty giao thông công cộng thiệt hại 5 vạn NDT. Giá vé tăng, công ty phải bù: có những người dùng nửa tờ năm hào để thay vé xe, có người dùng miếng sắt, miếng gang thay tiền kim loại 5 hào, còn có người dùng tiền Mông Cổ, tiền Nga thay cho tiền kim loại 5 hào. Những đồng tiền giả mạo tệ hại đó cộng lại là 5 vạn NDT. Nghĩa là có hơn 10 vạn người đi xe không mua vé, nếu sắp thành hàng thì có thể dài 50 km, đây là còn chưa tính số người trốn vé.

Suy nghĩ của một học sinh trung học đáng để cho người lớn chúng ta suy nghĩ, đáng để cho xã hội chúng ta suy nghĩ.

Trong bài văn, bạn Mạnh Chí Kiên còn liệt kê ra “Mười hành vi không được làm của cư dân thành phố Hohhot” do thành phố ban hành: không được vứt rác bừa bãi, không khạc nhổ lung tung, không phá hoại cây xanh, không làm hỏng của công, không đi khi đèn đỏ, không đánh chửi người, không viết, vẽ bậy, không gây tiếng ồn

ảnh hưởng đến người dân, không đỗ xe bừa bãi, không phóng uế tùy tiện.

Xin hỏi mọi người: bạn có làm được những việc nhỏ nêu ra trên đây không? Thành phố nào mà không có quy ước, quy tắc văn minh cho cư dân? Và mỗi chúng ta đã làm như thế nào?

Tôi luôn luôn nhấn mạnh, **không phải chúng ta không có chế độ, mà là chúng ta không chấp hành nghiêm túc, thiết thực.**

Khi bạn đi vào bất cứ hiệu sách 5 tệ, 10 tệ nào ở Bắc Kinh, bạn sẽ phát hiện tuyệt đại bộ phận là sách ăn cắp bản quyền. Tôi không hiểu hành vi ăn cắp rành rành như thế vì sao lại không có người quản? Vì sao còn có nhiều người tâng bốc?

■ ***Doanh nghiệp muốn lớn mạnh phải dựa vào việc nâng cao tố chất của mỗi người quản lý, mỗi công nhân viên chức***

Tôi đã đọc một câu chuyện như sau:

Có một đoàn đại biểu doanh nghiệp Mỹ đến Trung Quốc khảo sát doanh nghiệp. Một hôm khi đoàn đại biểu đi tham quan một doanh nghiệp quốc doanh lớn đã yêu cầu được tham quan nhà ăn của công nhân viên chức trước. Sau khi đi thăm nhà ăn, họ nói rất bất mãn: “Cho công nhân ăn như thế, mọi người đều không nên làm

việc". Sau đó họ đi tham quan phân xưởng, sau khi xem xong tình hình làm việc của công nhân, thành viên trong đoàn đại biểu tức giận nói: "Làm việc như thế, không nên cho họ ăn".

Tôi không có cách gì chứng minh tính chân thực của câu chuyện trên đây, nhưng "hang trống mới có gió lừa", không thể hoàn toàn bịa đặt. Điều mà người Mỹ trong câu chuyện nhìn thấy là tiêu chuẩn ăn của công nhân không cao, công nhân làm việc chệnh mảng và không nhìn thấy Vườn Quán Sinh Nam Kinh năm ấy dùng nhân bánh từ năm trước để sản xuất bánh trung thu mới. Nếu họ nhìn thấy, không biết sẽ cảm nghĩ như thế nào. Có thể mạnh dạn nói rằng: Nếu họ nhìn thấy, ít nhất là sẽ ảnh hưởng đến xuất khẩu thực phẩm của Trung Quốc sang Mỹ.

Doanh nghiệp của Trung Quốc đã trải qua thử thách của mười mấy năm kinh tế thị trường, quả thực là đã đạt được bước tiến dài, chính vì thế mà đã đề xuất yêu cầu cao hơn đối với tố chất của người quản lý, tố chất của công nhân viên chức chúng ta. Hội nghị cán bộ của tập đoàn Liên Tưởng, ai đến muộn phải phạt đứng 10 phút, nghe nói Liễu Truyền Chí cũng bị phạt. Đó là chế độ, chế độ đặt ra rồi thì phải chấp hành nghiêm chỉnh.

Xử phạt tất nhiên là cần thiết, nhưng phải đối xử bình đẳng đối với lãnh đạo, đối với công nhân viên chức, nhưng then chốt là trạng thái tâm lý của chúng ta. **Trạng thái tâm lý của con người quyết định số phận của doanh**

nghiệp. Nếu người quản lý, công nhân viên chức doanh nghiệp chúng ta từ trạng thái tâm lý bị động chuyển biến thành trạng thái tâm lý chủ động, coi việc tuân thủ kỷ luật, một lòng một dạ vì nghề nghiệp, yêu mến cương vị công tác là sứ mệnh của mình thì cũng tức là nâng cao được tố chất của công nhân viên chức chúng ta, tôi nghĩ doanh nghiệp đó nhất định sản sinh ra năng lượng to lớn.

Ông Triệu Anh, nguyên giám đốc Tạp chí "Nghiên cứu kinh tế" khi đi Nhật Bản có đến thăm một học giả, sau khi ông và nhà nghiên cứu Nhật Bản đi công tác về đến ga Ueno Tokyo, xem đồng hồ mới 4 giờ (Nhật Bản thường là 6 giờ mới tan ca) vì thế nhà nghiên cứu này lại quay về đơn vị làm việc, mà đi xe điện về đơn vị phải mất nửa giờ.

Thử nghĩ xem, nhân viên chúng ta có bao nhiêu người có thể làm được điều này. Đó chính là khoảng cách giữa chúng ta với người khác. Trung Quốc đã đạt được tiến bộ to lớn về mặt kinh tế, nhưng giữa chúng ta và Nhật Bản còn có khoảng cách rất lớn. **GDP của Trung Quốc chỉ bằng 1/4 của Nhật Bản, thu nhập bình quân đầu người bằng 1/35-1/40 của Nhật Bản, khoảng cách trên số liệu không đáng sợ, cái đáng sợ là khoảng cách giữa người quản lý của chúng ta, công nhân viên chức của chúng ta với người ta về các mặt như tinh thần một lòng một dạ vì nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm v.v..**

Chủ tịch tập đoàn Hải Nhĩ khi nói về điều này có một cách nói kinh điển: Nếu để cho công nhân viên chức Nhật

Bản mỗi ngày lau cái bàn sáu lần, thì nhất định họ sẽ tỉ mỉ lau đủ sáu lần, còn công nhân viên chức Trung Quốc chúng ta thì ngày đầu tiên sẽ lau sáu lần, ngày thứ hai cũng sẽ lau sáu lần, nhưng ngày thứ ba thì sẽ lau năm lần, ngày thứ tư có thể chỉ lau bốn lần... Đó chính là nguyên nhân vì sao doanh nghiệp của chúng ta nhập rất nhiều thiết bị hàng đầu mà chất lượng sản phẩm không đạt trình độ thiết kế của nó, đó chính là nguyên nhân vì sao rất nhiều sản lượng hàng công nghiệp của chúng ta có thể đứng đầu thế giới song giá cả xuất khẩu của chúng ta lại chỉ bằng một phần mười mấy, thậm chí một phần mấy chục của người ta, đó chính là nguyên nhân vì sao giá cả của sản phẩm Trung Quốc không lên nổi ở thị trường Âu-Mỹ.

■ Chúng ta dựa vào cái gì để giành được cạnh tranh trong tương lai.

Hiện nay có rất nhiều học giả nổi tiếng trên thế giới nói: “Chiến tranh thế giới lần thứ ba” đã xảy ra, chiến trường là nhà trường trung - tiểu học chúng ta. Chính phủ nước nào có tầm nhìn xa phát triển giáo dục thì sẽ trở thành người chiến thắng trong “chiến tranh thế giới lần thứ ba”.

Đồng chí Đặng Tiểu Bình cũng nói: Mười năm qua, sai lầm lớn nhất của chúng ta là về mặt giáo dục. Những từ “nhà trường trung - tiểu học”, “sai lầm giáo dục” này suy cho cùng đều là sự bồi dưỡng nhân tài, bồi dưỡng tố chất quốc

dân. “Báo cáo sức cạnh tranh toàn cầu 2003-2004” của Diễn đàn kinh tế thế giới vừa công bố: Chỉ tiêu sức cạnh tranh trưởng thành của Trung Quốc xếp thứ 44 trong 102 nước/khu vực, tụt xuống 4 bậc; chỉ tiêu sức cạnh tranh thương mại của Trung Quốc xếp thứ 46 trong 95 nước/khu vực, tụt xuống 7 bậc.

Vì sao sức mạnh tổng hợp quốc gia của Trung Quốc được tăng cường, mà sức cạnh tranh quốc tế lại giảm xuống? Một nguyên nhân quan trọng là vấn đề tố chất quốc dân của chúng ta.

- Trong đánh giá của cơ quan quyền uy đối với sức cạnh tranh của một số nước trên thế giới, tố chất quốc dân của Trung Quốc xếp thứ 35.

- Trung Quốc có 70 triệu công nhân kỹ thuật, nhưng công nhân kỹ thuật cao cấp chỉ có 3,5%, còn các nước phát triển phương Tây chiếm trên 40%.

- Năng suất lao động bình quân đầu người Trung Quốc bằng 1/26 của người Nhật Bản, 1/25 của Mỹ.

Trung Quốc dựa vào cái gì để nâng cao sức cạnh tranh quốc tế? Chính là phải bắt tay từ chi tiết, thiết thực nâng cao tố chất quốc dân. Ở Đức, phương hướng dạy học của rất nhiều nhà trường là “bồi dưỡng đại quân sức lao động loại một”, đó là tấm gương cho chúng ta học tập.

Làm thế nào để nâng cao tố chất quốc dân? Tôi nghĩ không có cách gì khác là học, học nữa, học mãi.

Tôi nhớ trong tập “Lý Lam Thanh nói về giáo dục”, vị

cựu Phó Thủ tướng này nêu rõ: **Hãy để cho mỗi người mong muốn học tập đều có cơ hội học tập.**

Người Trung Quốc chúng ta rất hiếu kỳ với thế giới bên ngoài, cho nên khi lấy kính viễn vọng nhìn ra thế giới chúng ta cũng đừng quên lấy kính phóng đại nhìn lại mình, nhìn rõ sở trường, nhược điểm của chúng ta, cũng không nên hễ nói nhiều đến tố chất của người Đức, người Nhật Bản cao hơn chúng ta thì khó chịu, hình như là “nâng chí khí của người khác, hạ uy phong của mình”.

Chuyện học trò hơn thầy ở đâu trên thế giới đều xuất hiện rất nhiều: thật sự khiêm tốn, nén lòng xuống, nỗ lực nâng cao tố chất của mình, thế phát triển của chúng ta nhất định sẽ mạnh hơn, nhanh hơn. Nhắc lại câu nói của nhà du hành vũ trụ Mỹ: **Tố chất của mỗi người nâng cao một bước nhỏ, tố chất của cả dân tộc sẽ nâng cao một bước lớn.**

6. CHIẾN LƯỢC: TỪ CHI TIẾT MÀ RA, RỒI TRỞ VỀ CHI TIẾT

Ngày 18-1 năm nay, tôi nhận lời làm khách của trang Web Tân Hoa, giao lưu với các bạn trên mạng về *Chi tiết quyết định sự thành bại*. Rất nhiều bạn trên mạng nói đến vấn đề “chiến lược”, cho rằng chiến lược quyết định vận mệnh. Đối với vấn đề này, quan điểm của tôi là: Chiến lược - từ chi tiết mà ra, rồi trở về chi tiết.

- Giai đoạn đầu làm càng tỉ mỉ, định vị chiến lược càng chuẩn xác

Người thầy vĩ đại quản lý chiến lược Michael Porter cho rằng: **Bản chất của chiến lược là sự lựa chọn, cân nhắc sao cho mỗi cái đều thích hợp với vị trí của mình.**

Cái gọi là “lựa chọn” và “cân nhắc” chính là quá trình điều tra phân tích trước khi đặt ra mỗi một chiến lược mà chúng ta nói đến, để tiện đưa ra quyết định cuối cùng. “Mỗi cái đều thích hợp với vị trí của mình” là quá trình chấp hành đối với từng chi tiết cụ thể sau khi đã định xong chiến lược. Thế thì quá trình của giai đoạn đầu này cần mở xẻ ra xem, chính là sự quan tâm chú ý đối với từng chi tiết.

Công ty Rand là cơ quan tư vấn quyết sách nổi tiếng nhất nước Mỹ hiện nay, luôn được xếp đầu bảng trong số 10 tập đoàn túi khôn siêu cấp lớn toàn cầu. Nó có khoảng 1.000 nhân viên, trong đó có 500 người là chuyên gia các mặt. Công ty Rand có ảnh hưởng và chi phối quyết sách của một loạt sự kiện trọng đại về chính trị, kinh tế, quân sự, ngoại giao v.v.. của nước Mỹ.

Năm 1950, ngay từ khi cuộc chiến tranh Triều Tiên vừa mới bùng nổ, công ty Rand đã tập trung một số lớn tiền của và nhân lực để nghiên cứu về vấn đề thái độ của chính phủ Trung Quốc và rút ra kết luận tám chữ: “Trung Quốc sẽ đưa quân sang Triều Tiên”, định giá 5 triệu USD (tương đương với giá tiền một máy bay chiến đấu tiên tiến nhất) bán cho Phòng nghiên cứu chính sách Trung Quốc của Mỹ. Thành quả nghiên cứu còn kèm theo tư liệu 380 trang, phân tích tỉ mỉ tình hình đất nước Trung Quốc và nhận định: Một khi Trung Quốc đưa quân, Mỹ sẽ thua trong cuộc chiến tranh này. Các quan chức của Phòng nghiên cứu chính sách Trung Quốc của Mỹ cho rằng, công ty Rand đang lừa gạt, nói năng không có căn cứ.

Về sau tướng Mc. Arthur từ chiến trường Triều Tiên trở về đã cảm khái nói rằng: “Sai lầm lớn nhất của chúng ta là đã không tiếc mấy chục tỉ USD và hàng chục vạn sinh mệnh lính Mỹ, mà lại bần xỉn trước cái giá phải trả của một chiếc máy bay chiến đấu.

Sau đó, chính phủ Mỹ bỏ ra 2 triệu USD mua bản báo cáo lỗi thời đó.

Tám chữ “Trung Quốc sẽ đưa quân sang Triều Tiên” mỗi chữ là vô giá, còn tư liệu 380 trang đó chẳng phải là công ty Rand đã nghiên cứu biết bao vấn đề chi tiết mới tổng kết ra được sao?

Quyết sách chiến lược quân sự phải từ trong nghiên cứu mỗi chi tiết, quyết sách chiến lược trong cuộc chiến thương mại cũng giống như thế.

Ở Trung Quốc, Mc. Donald's đi đến đâu, lửa đến đó, ngày nay nhân sĩ giới ẩm thực Trung Quốc vừa hâm mộ, vừa đố kỵ, nhưng trong chúng ta liệu đã có ai nhìn thấy công việc điều tra thị trường gian khổ, tỉ mỉ trong giai đoạn đầu của họ không? Trước khi vào Trung Quốc, Mc. Donald's đã 5 năm liền theo dõi điều tra, nội dung bao gồm tình hình thu nhập kinh tế và đặc điểm phương thức tiêu dùng của người tiêu dùng Trung Quốc, trồng thử khoai tây ở vùng Đông Bắc và ngoại ô thủ đô Bắc Kinh trước 4 năm, căn cứ vào thể hình chiều cao của người Trung Quốc để xác định kích thước quầy bán hàng, bàn ghế tốt nhất, còn chở bằng máy bay thành phẩm Mc. Donald's từ Hồng Kông đến Bắc Kinh tiến hành thử nghiệm và phân tích khẩu vị. Khi mở cửa hàng chi nhánh đầu tiên ở Bắc Kinh, chọn 5 địa điểm luận chứng, so sánh nhiều lần, cuối cùng Mc. Donald's mới tiến quân vào Trung Quốc, nổ phát súng đầu tiên. Đó chính là sức

hấp dẫn của chi tiết. Trung Quốc chúng ta có doanh nghiệp ăn uống nào trước khi lập nghiệp đã tiến hành nghiên cứu thị trường sâu sắc như thế chưa?

Chúng ta hãy xem một dẫn chứng khác.

Thời kỳ giữa những năm 90 thế kỷ XX, Bắc Kinh, Thiên Tân, Sơn Đông, Quảng Đông, Hồ Nam đồng thời làm 5 công trình Ethylene, mỗi công trình đầu tư 8 tỉ NDT, tổng cộng nhà nước đầu tư 40 tỉ NDT. Sau khi xây dựng xong đi vào sản xuất là xuất hiện thua lỗ, phá sản ngay, 40 tỉ NDT đầu tư tiêu tan như bọt nước. Vì sao vậy? Chẳng lẽ chúng ta chỉ đơn giản quy cho “sai lầm quyết sách chiến lược” sao? Tôi nhớ khi Hồng quân chống vây quét lần thứ 5 năm xưa, Hồng quân Trung ương dưới sự chỉ huy của Lý Đức - cố vấn quân sự của quốc tế cộng sản liên tiếp bị thất bại, tổn thất rất nặng nề, Bành Đức Hoài ra sức chửi Lý Đức là “Đồ phá gia chi tử”.

Với tổn thất 40 tỉ, chúng ta không thể viết mấy chữ “sai lầm chiến lược” là xong. Hiệu quả quy mô tiêu chuẩn thấp nhất của công trình Ethylene là sản lượng 30 vạn tấn/năm, mà 5 công trình này đều có sản lượng 15 vạn tấn/năm. Thử nghĩ, nếu bộ phận quy hoạch chiến lược hữu quan bỏ ra một phần nghìn, thậm chí một phần vạn của 40 tỉ này ủy nhiệm cho một cơ quan tư vấn như Rand điều tra nghiên cứu dự đoán giai đoạn đầu của thị trường, thì liệu có xuất hiện tình hình này không?

- Chiến lược dù có tốt đến đâu cũng phải quán triệt chấp hành đến từng chi tiết một

Tôi vẫn luôn cho rằng, **Trung Quốc quyết không thiếu những nhà chiến lược vĩ đại, mà là thiếu người chấp hành đã tốt rồi còn muốn tốt hơn; quyết không thiếu các loại điều lệ, chế độ quản lý, mà là thiếu sự chấp hành nghiêm chỉnh điều lệ chế độ.** Chiến lược tốt chỉ thực hiện trên mỗi chi tiết chấp hành, mới có thể phát huy tác dụng, cũng chính là như Michael Porter nói: “Mỗi cái đều thích hợp với vị trí của mình”.

Về phương diện lớn, lâu nay, chúng ta luôn luôn nhấn mạnh giáo dục tố chất, bao nhiêu năm nay, tố chất của người nước ta nâng cao được bao nhiêu? Đáng được thảo luận.

Trung ương luôn luôn nhấn mạnh sản xuất an toàn, sự cố sản xuất an toàn trong doanh nghiệp chúng ta giảm được bao nhiêu? Trung ương luôn luôn nhấn mạnh giải quyết vấn đề nợ chèo (nợ tam giác), nợ chèo bây giờ nhiều hay ít? Điều này doanh nghiệp chúng ta rõ nhất. Trung ương luôn luôn nhấn mạnh giải quyết vấn đề nợ đọng tiền lương của người lao động, nhưng đến cuối năm ngoái, toàn quốc nợ đọng tiền lương của nông dân làm thuê đến 100 tỉ NDT, cuối cùng Thủ tướng phải đích thân đi đòi tiền lương cho nông dân làm thuê.

Về phương diện vừa, Hải Nhĩ, Liên Tưởng vì sao có thể trở thành con dê đầu đàn của ngành sản xuất truyền thống và ngành sản xuất khoa học kỹ thuật của Trung Quốc,

chính là bởi vì lãnh đạo trung cấp, công nhân viên chức bình thường của họ chấp hành đến nơi đến chốn chiến lược của công ty.

Về phương diện nhỏ, đối với mỗi người chúng ta, tính khả năng anh, tôi nêu lên kiến nghị với Trung ương đảng cũng không lớn, nhưng nếu mỗi người có thể làm đến nơi đến chốn công việc trên cương vị của mình, mỗi một đoàn đội làm đến nơi đến chốn công việc của họ, thì chiến lược của công ty, của đất nước có thể thực hiện rất tốt.

Cho nên nói, chiến lược và chiến thuật vĩ mô và vi mô là tương đối, **chiến lược nhất định phải từ chi tiết mà ra, rồi trở về chi tiết; vĩ mô nhất định phải từ vi mô mà ra, rồi lại trở về vi mô.**

PHẦN THỨ HAI

**KHÔNG CÓ NGÀNH NGHỀ
PHÁ SẢN, CHỈ CÓ
DOANH NGHIỆP PHÁ SẢN**

KHOẢNG CÁCH LÀ DO CHI TIẾT TẠO RA

1. KHOẢNG CÁCH GIỮA TUYẾN ĐƯỜNG SỐ 2 VÀ TUYẾN ĐƯỜNG SỐ 1 TÀU ĐIỆN NGẦM THƯỢNG HẢI

Có một lần, trong khi tán chuyện với một bạn “Rùa biển”¹ từ nước Đức trở về, tôi hỏi cảm nhận của anh khi ở Đức và ấn tượng sâu nhất của anh đối với người Đức là gì. Anh nói rằng, tính nghiêm chỉnh cẩn thận của người Đức, là sự quan tâm chú ý của người Đức đối với bất cứ chi tiết công tác nào. Anh nói một việc làm tôi giật mình: Đường cao tốc của nước Đức hiện nay vẫn là đường xây dựng từ thời Hitler.

Có một danh nhân nói: “Quản lý hạng mục phân cứng thể hiện càng nhiều hơn ở quản lý chi tiết, chi tiết đến mỗi một thiết kế, mỗi lần sửa đổi, thao tác mỗi ngày.”. Những người đã đi tàu điện ngầm Thượng Hải nhất định đều biết câu chuyện tuyến đường tàu điện ngầm số 2 Thượng Hải. Tuyến đường tàu điện ngầm số 1 Thượng Hải do người Đức thiết kế, xem ra không có chỗ

1. Ý chỉ những người từ nước ngoài trở về đại lục Trung Quốc sinh sống.

nào đặc biệt cả, mãi đến khi tuyến đường số 2 do kiến trúc sư Trung Quốc thiết kế đi vào vận hành mới phát hiện có rất nhiều chi tiết trong tuyến đường số 1 mà trong thiết kế tuyến đường số 2 đã bị bỏ qua. Kết quả giá thành vận hành và kinh doanh tuyến đường số 2 cao hơn nhiều tuyến đường số 1, và đến nay vẫn chưa thực hiện được cân bằng thu chi.

■ Tác dụng của bậc thêm ba bậc

Thượng Hải ở vùng Hoa Đông, địa thế bình quân chỉ cao hơn mặt biển một chút, vào mùa hè, nước mưa thường xuyên làm cho một số công trình kiến trúc gặp khó khăn. Kiến trúc sư người Đức chú ý đến chi tiết này, cho nên mỗi cửa ra vào của các ga trên tuyến đường tàu điện ngầm số 1 đều thiết kế bậc thêm ba bậc, muốn đi vào cửa tàu đường xe điện ngầm phải bước lên ba bậc thêm đó. Sau đó mới xuống ga tàu điện ngầm. Chính nhờ ba bậc thêm này mà khi trời mưa có thể ngăn nước mưa tràn xuống cửa vào ga tàu điện ngầm, do đó giảm nhẹ sức ép phòng lũ của đường xe điện ngầm. Trên thực tế, những thiết bị phòng lũ trong tuyến đường số 1 lâu nay hầu như không động đến. Còn tuyến đường số 2 vì thiếu mấy bậc thêm này đã từng bị ngập khi mưa to, gây ra tổn thất kinh tế to lớn.

■ *Không hiểu được tác dụng của đường vòng cửa ra*

Kiến trúc sư người Đức căn cứ địa hình, địa thế, ở mỗi cửa ra của tàu điện ngầm đều thiết kế một đường đi vòng. Làm như vậy chẳng phải là tăng thêm phiền phức cho cửa ra vào hay sao. Chẳng phải là tăng thêm giá thành thi công hay sao? Sau khi tuyến đường tàu điện ngầm số 2 được đưa vào sử dụng, người ta mới phát hiện ra điều bí ẩn của đường vòng này. Thực ra nguyên lý rất đơn giản, nếu trong nhà bạn mở điều hòa, đồng thời lại mở cửa sổ, nhất định bạn sẽ thấy tiếc trước việc mỗi tháng phải trả thêm tiền điện. Thử nghĩ xem, một đường xe điện ngầm tăng thêm một đường vòng ra cửa, sẽ tiết kiệm được bao nhiêu điện, mỗi ngày lại tiết kiệm được bao nhiêu giá thành vận hành kinh doanh.

■ *Một đường trang trí làm cho khách an toàn hơn*

Mỗi người từng đi tàu điện ngầm đều biết, khi đứng cách đường ray quá gần, thì khi tàu chạy đến bạn sẽ có cảm giác nguy hiểm. Đường xe điện ngầm ở Bắc Kinh, Quảng Châu đều xảy ra sự việc nguy hiểm, hành khách rơi xuống ke ga. Các kiến trúc sư người Đức trên thiết kế thể hiện tư tưởng “lấy con người làm gốc”, họ phủ một lớp kim loại trang trí gần kề ke ga khoảng 50 cm, lại lấy

đá cẩm thạch màu đen khảm một đường viền, như vậy khi hành khách bước đến gần bên ke, thì sẽ “cảnh giác”, dừng trong đường an toàn; còn các kiến trúc sư tuyến đường số 2 thì không nghĩ đến điều này. Toàn bộ mặt đất lát gạch cùng một màu, hành khách rất khó ý thức được đã đến gần đường ray. Công ty tàu điện ngầm không thể không bố trí người chuyên trách nhắc nhở hành khách chú ý an toàn.

■ *Chiều rộng của ke ga khác nhau mang lại mức độ thoải mái khác nhau cho mọi người*

Mỗi lần tôi đến Thượng hải đều cảm thấy mức độ thoải mái chênh lệch nhau rất lớn giữa hai đường tàu điện ngầm. Ke ga trên tuyến đường số 1 thiết kế rộng rãi, lên xuống xe đều rất thuận tiện, còn sau khi chuyển sang tuyến đường số 2 thì cảm thấy chật chội khiến người ta khó chịu, nhất là gặp lúc giờ cao điểm đi làm và tan tầm. ở đô thị lớn như Thượng Hải, ke ga trên tuyến đường số 2 tỏ ra rất chật chội chen chúc.

■ *Vì sao bỏ đi cửa ke ga*

Khi kiến trúc sư người Đức thiết kế tuyến đường số 1, một là để cho hành khách khỏi rơi xuống ke ga, hai là để tiết kiệm nhiệt lượng của ke ga, mỗi chỗ đều thiết kế cửa

sân ga tương ứng, tàu đến thì mở ra, tàu đi thì đóng lại. Còn đơn vị thi công phía Trung Quốc, có thể là để “tiết kiệm giá thành” đã không lắp cửa ke ga, đương nhiên, càng không thể hiểu ý đồ của kiến trúc sư người Đức. Nói người thiết kế Trung Quốc không thông minh bằng người Đức? Tôi nghĩ chưa chắc. Điều then chốt là đã nuôi dưỡng lâu dài được thái độ nghiêm túc và tỉ mỉ đối với công việc. So với sự lãng mạn của người Ý, người Pháp, sự tùy ý của người Mỹ, người Đức tỏ ra nghiêm túc, chăm chỉ, thậm chí khắc khổ, nhưng chính nhờ vào tinh thần làm việc cẩn thận, tỉ mỉ, nghiêm túc chăm chỉ đó đã nhanh chóng làm cho nước Đức sau chiến tranh thế giới thứ hai trở thành cường quốc thứ ba.

Người Trung Quốc quyết không thiếu sự thông minh tài trí, nhưng thiếu sự kiên trì đối với "tinh tế". Xin nghĩ đến những công trình trong quy hoạch thành phố, thiết kế thành phố của chúng ta để lại bao nhiêu điều đáng tiếc. Xin hỏi: Thành phố chúng ta có bao con đường không bị “đào lên lấp xuống”? Những người thiết kế quy hoạch thành phố chúng ta có ai nghĩ đến đường đi thuận tiện cho người tàn tật (hình như hiện nay vẫn chưa có)? Có bao nhiêu cầu vượt trong thành phố chúng ta vừa “hoàn thành thắng lợi” đã trở thành điểm ùn tắc mới, do đó không thể không tiến hành cải tạo hết lần này đến lần khác? Các nhà cao tầng san sát như bát úp trong thành phố chúng ta thật sự có bao

nhiều ý sáng tạo? Nhà hộp diêm, nhà hình tháp, từng dãy giống nhau như một...

*Chăm chỉ làm việc chỉ là làm đúng công việc.
Dụng tâm làm việc mới có thể làm tốt công việc.*

Lý Tố Lệ

2. VÌ SAO GÀ VINH HOA LÀM KHÔNG BẰNG KENTUCKY (KFC)

Tôi từng đọc một câu chuyện ngụ ngôn như sau:

Có một hôm, một chú mèo vào trong rừng nhìn thấy con hổ, chúa tể muôn loài chỉ tay ra lệnh phân phát thức ăn, các động vật nhỏ cung kính lễ phép nhìn hổ, vô cùng hâm mộ khí phách của hổ. Khi chú mèo tình cờ ra bên sông thấy hình bóng mình trong nước giống hệt như hổ liền nghĩ đến việc bắt chước hổ. Thế là, nhân lúc hổ đi ra ngoài kiếm ăn, mèo lên mặt vênh váo khắp nơi trong rừng, tự cho mình là chúa tể muôn loài. Điều làm cho mèo đặc ý là đằng sau lưng mình cũng có một số kẻ theo đuôi: nào sóc, nào cò, nào chồn... Mèo dẫn những động vật nhỏ đó đi ngao du khắp nơi, hét lác ra oai, chỉ tay ra lệnh, cứ như thể mình đã trở thành chúa tể muôn loài rồi. Bỗng nhiên có một con sói xông tới, mèo sợ quá, chỉ biết kêu "meo, meo". Lúc này, hổ gầm lên một tiếng xông ra, sói cụp đuôi, chuồn thẳng. Hổ vỗ vỗ vào đầu mèo nói: "Chú bé, chú xem trên đầu chú có chữ "chúa" không?". Mèo là mèo, không phải cứ tự xưng mình là hổ thì thành hổ được. Chúng ta trước đây đều là

2. VÌ SAO GÀ VINH HOA LÀM KHÔNG BẰNG KENTUCKY (KFC)

Tôi từng đọc một câu chuyện ngụ ngôn như sau:

Có một hôm, một chú mèo vào trong rừng nhìn thấy con hổ, chúa tể muôn loài chỉ tay ra lệnh phân phát thức ăn, các động vật nhỏ cung kính lễ phép nhìn hổ, vô cùng hâm mộ khí phách của hổ. Khi chú mèo tình cờ ra bên sông thấy hình bóng mình trong nước giống hệt như hổ liền nghĩ đến việc bắt chước hổ. Thế là, nhân lúc hổ đi ra ngoài kiếm ăn, mèo lên mặt vênh váo khắp nơi trong rừng, tự cho mình là chúa tể muôn loài. Điều làm cho mèo đắc ý là đằng sau lưng mình cũng có một số kẻ theo đuôi: nào sóc, nào cò, nào chồn... Mèo dẫn những động vật nhỏ đó đi ngao du khắp nơi, hét lác ra oai, chỉ tay ra lệnh, cứ như thể mình đã trở thành chúa tể muôn loài rồi. Bỗng nhiên có một con sói xông tới, mèo sợ quá, chỉ biết kêu "meo, meo". Lúc này, hổ gầm lên một tiếng xông ra, sói cụp đuôi, chuồn thẳng. Hổ vồ vồ vào đầu mèo nói: "Chú bé, chú xem trên đầu chú có chữ "chúa" không?". Mèo là mèo, không phải cứ tự xưng mình là hổ thì thành hổ được. Chúng ta trước đây đều là

mèo cả, nhưng về sau chúng ta dốc sức phấn đấu từ đời này sang đời khác, mới trở thành chúa tể muôn loài”.

Câu chuyện ngụ ngôn này nói với chúng ta rằng, bất cứ chuyện gì đều phải làm mới có, chứ không phải nói là được. Do đó tôi liên tưởng đến câu chuyện gà Vinh Hoa năm đó cất giọng Kentucky.

■ ***“Kentucky mở đến đâu thì tôi mở đến đó”***

Kentucky là doanh nghiệp dây chuyền bán suất ăn nhanh nổi tiếng ở Mỹ. Doanh nghiệp này mở nhà hàng suất ăn nhanh kiểu Tây đầu tiên ở Trung Quốc vào năm 1987. Sau đó, tốc độ phát triển của Kentucky ở Trung Quốc vẫn rất nhanh, từ năm 1996 đến năm 2000, trong 4 năm tăng thêm 300 nhà hàng.

Kentucky và một doanh nghiệp dây chuyền bán suất ăn nhanh nổi tiếng khác là Mc. Donald's đã bước vào thị trường ẩm thực Trung Quốc với nét nổi bật của nó, môi trường đẹp đẽ, sạch sẽ, thực phẩm chế biến theo tiêu chuẩn hóa, phục vụ nhiệt tình, chu đáo đã thu hút một lượng lớn người trong nước, nhất là thanh thiếu niên đến ăn, mỗi khi một nhà hàng suất ăn nhanh khai trương là khách ăn kéo đến đông nghịt.

Hình thức nghề nghiệp phục vụ hoàn toàn mới đó và cả lợi nhuận hậu hĩ mà họ thu được đã kích thích mạnh mẽ ngành ăn uống truyền thống Trung Quốc. Một số

doanh nghiệp bán suất ăn nhanh trong nước đua nhau xây dựng dây chuyền suất ăn nhanh, muốn độ tài cao thấp với họ, “gà Vinh Hoa” Thượng Hải là một trong những doanh nghiệp đó.

Sau khi Kentucky đi vào Thượng Hải đầu những năm 90 thế kỷ XX, tập đoàn Tân Á Thượng Hải thành lập công ty suất ăn nhanh gà Vinh Hoa để cạnh tranh với họ. Sau khi đi Kentucky khảo sát, ông giám đốc công ty tự mình pha chế mấy loại gia vị, làm món gà rán là sản phẩm số 1 của gà Vinh Hoa lúc đó; bên trên một đùi gà, có canh La Tống người trong nước thích ăn, còn có dưa muối xào đậu tương non và món chua cay - những món mà người Thượng Hải ưa thích nhất.

Công ty bán suất ăn nhanh gà Vinh Hoa thành lập ngày 28-12-1991, với thức ăn hợp khẩu vị người Trung Quốc và giá rẻ hơn Kentucky, đã được người tiêu dùng hoan nghênh; hai năm đầu sau khi vừa thành lập, số doanh thu ngày cao nhất của công ty là 119.000 NDT, số doanh thu bình quân tháng là 1,5 triệu NDT, số doanh thu cả hai năm là 15 triệu NDT; trong hai năm, số lượng nhân viên phát triển lên gần 300 người. 24 tỉnh, thành, địa khu, Bắc Kinh, Thiên Tân, Thâm Quyến nê nức mời gà Vinh Hoa, hoan nghênh “gà Vinh Hoa” về ở quê mình. Thương gia nước ngoài: Singapore, Czech v.v.. cũng yêu cầu “gà Vinh Hoa” bay khỏi nước mình, đưa văn hóa ẩm thực của dân tộc Trung Hoa khai hoa kết quả ở đất nước người. Năm 1994, gà Vinh Hoa

mở chi nhánh của hàng đầu tiên ở Bắc Kinh và quảng cáo: “Kentucky mở đến đâu thì tôi mở đến đó!”.

■ Gà Vinh Hoa bại trận rút khỏi kinh thành, Kentucky cất cao tiếng hát tiến lên

Khi gà Vinh Hoa phát cờ khiêu chiến với Kentucky, của hàng Hoàng Phố đã nhất thời đông như trẩy hội, hiệu quả tốt nhất, một năm thu hơn 3 triệu NDT lợi nhuận. Bắc đến Hắc Long Giang, Nam đến Giang Tây đều có chi nhánh của hàng “Gà Vinh Hoa” chữ trắng trên nền đỏ. Ở một số nơi, việc buôn bán của gà Vinh Hoa quả thực trội hơn gà Tây, làm cho suất ăn nhanh Trung Quốc thực sự mở mày mở mặt một thời. Thế nhưng, cùng với thời gian, “gà Vinh Hoa” dần dần rơi xuống thế yếu trong cuộc đọ sức với Kentucky, đến năm 2000, theo sau sự kiện cửa hàng bán suất ăn nhanh “gà Vinh Hoa” rút khỏi An Định Môn Bắc Kinh, “Gà Vinh Hoa” đã đánh một dấu chấm hết không mấy viên mãn cho công việc làm ăn ở kinh thành 6 năm của mình, hoảng hốt bỏ chạy trong cuộc đại chiến với Kentucky.

Ngược lại, hình thành sự so sánh rõ nét với gà Vinh Hoa tuyên bố rút khỏi Bắc Kinh là ngay trong năm 2000, Kentucky đã mở thêm 85 nhà hàng dây chuyền trong 23 thành phố mới ở Trung Quốc và tuyên bố chính thức ở Bắc Kinh năm đó rằng lần đầu tiên họ đột phá 400 nhà hàng

dây chuyên ở Trung Quốc. *Tuần san châu Á* tháng 4 năm 2000 đăng bài điều tra của công ty AC Nilsson - công ty điều tra nghiên cứu nổi tiếng thế giới tại 30 thành phố Trung Quốc: Trong thương hiệu quốc tế “khách hàng thường ngưỡng mộ nhất”, Kentucky xếp hàng đầu. Có thống kê cho thấy: năm 2001 số doanh thu của Kentucky ở đại lục Trung Quốc đạt gần 4 tỉ NDT, còn số doanh thu trên toàn cầu càng kinh người, đạt 22 tỉ USD, đứng đầu ngành ăn uống thế giới.

■ *Vì sao gà Vinh Hoa làm không bằng Kentucky*

Trong cuộc cạnh tranh ngày càng quyết liệt trên thị trường trong nước, doanh nghiệp ăn uống Trung Quốc muốn so tài độ sức với suất ăn nhanh Tây đâu chỉ có “gà Vinh Hoa”. Sau “gà Vinh Hoa” còn có Cao Lương Đỏ võ ngực là Mc. Donald’s và nhân đà khí thế đang hăng trong mười tháng đã nhuộm đỏ khắp nước; tiếp theo là chiến công oanh liệt của “mì sợi Mã-lan lan rộng”. Có thể nói, từ khi bữa ăn nhanh Tây di vào Trung Quốc, cuộc độ sức giữa suất ăn nhanh Trung Quốc và suất ăn nhanh Tây chưa bao giờ dừng, nhưng về tổng thể, suất ăn nhanh Trung Quốc trước sau vẫn chưa thể hình thành sức ép có hiệu quả đối với thị phần của suất ăn nhanh Tây.

Là một nước lớn có mấy nghìn năm truyền thống văn hoá ẩm thực, thực phẩm của Trung Quốc bất kể là quà bánh

vật, hệ thống món ăn hay thức ăn nhanh đều có lịch sử hàng trăm năm. Chỉ nói riêng món ăn nhanh thôi, nào là sủi cảo, bánh bao, bánh có nhân, mì sợi v.v..., loại nào không có lịch sử mấy trăm năm? Rất nhiều món ăn Trung Quốc lấy gà làm nguyên liệu chính như gà hầm, gà quay, gà cay, gà xé phay, gà luộc, gà hầm cách thủy v.v... mùi vị của nó rất phù hợp với tập quán ẩm thực của đại đa số người tiêu dùng, nhưng vì sao trong cạnh tranh thực tế, “gà nhà” không bằng “gà Tây”?

Khi phân tích nguyên nhân gà Vinh Hoa bại trận thảm hại trong cuộc đại chiến với Kentucky, có rất nhiều ý kiến khác nhau, nhưng tôi cho rằng nguyên nhân căn bản làm cho món ăn nhanh Trung Quốc gồm cả gà Vinh Hoa rơi vào thế yếu trong cuộc đọ sức với món ăn nhanh Tây là ở chi tiết.

Trước hết, chúng ta hãy xem quan điểm của tập đoàn Tân Á Thượng Hải.

Sau khi gà Vinh Hoa bị thất bại, ban lãnh đạo của tập đoàn Tân Á sáng lập ra gà Vinh Hoa đã tiến hành kiểm điểm suy ngẫm lại về phương thức kinh doanh, ưu thế cạnh tranh. Họ phát hiện, nói đến ưu thế cạnh tranh, sản phẩm chỉ là một hiện tượng bề ngoài, đằng sau lưng sản phẩm có rất nhiều thứ về mặt quản lý ở tầng nấc sâu, ưu thế thực sự của Kentucky là ở chỗ có một hệ thống chế độ quản lý nghiêm khắc đứng sau lưng sản phẩm của nó.

Kentucky đã từng phổ biến rộng rãi kế hoạch quán quân “CHAMPS” trên toàn cầu, nội dung của nó là:

C	Cleanlines	Bảo đảm nhà hàng mỹ quan ngăn nắp sạch sẽ.
H	Hospitality	Đón tiếp chân thành thân thiện.
A	Accuracy	Bảo đảm cung cấp chính xác, không sai sót.
M	Maintenance	Duy trì thiết bị tốt nhất.
P	Product quality	Kiên trì sản phẩm chất lượng cao ổn định.
S	Speed	Chú ý phục vụ nhanh gọn.

“Kế hoạch quán quân” có chi tiết rất tỉ mỉ, có thể thao tác nhanh, bảo đảm cho mỗi nhà hàng Kentucky ở khắp nơi trên thế giới đều có thể chấp hành nghiêm túc thao tác quy chuẩn thống nhất, từ đó bảo đảm chất lượng phục vụ của mình.

Trong tất cả các khâu lấy hàng, chế biến, phục vụ v.v..., mỗi khâu Kentucky đều có tiêu chuẩn chất lượng nghiêm khắc và chặt chẽ bảo đảm cho những tiêu chuẩn đó được chấp hành cẩn thận tỉ mỉ, kể cả hiệu suất và chất lượng của hệ thống phân phối, liều lượng chính xác (chứ không phải đại khái) của mỗi thứ nguyên liệu kèm theo, thứ tự trước sau khi thái rau, thịt và độ dày, mỏng của lưỡi dao thái (chứ không phải tùy theo ý mình), thời gian hầm, nấu quy định đến phút, giây (chứ không phải tự tiện thay đổi) có trình tự quét dọn vệ sinh sạch sẽ cụ thể và

lượng hóa đánh giá chất lượng cho đến việc quy định chặt chẽ hàng trăm trình tự công đoạn chọn thức ăn, đổi thức ăn, thanh toán, tiễn khách, lời ăn tiếng nói theo quy chuẩn văn minh khi gặp vấn đề bất đồng, hàng ngày kiểm điểm đánh giá các sai sót trong mỗi khâu v.v.. Để bảo đảm nhân viên có thể phục vụ đến nơi đến chốn, Kentucky đã tiến hành bồi dưỡng, đào tạo nghiêm túc các nhân viên phục vụ nhà hàng, quản lý nhà hàng đến nhân viên quản lý công ty theo yêu cầu tính chất công tác của từng người. Ví dụ như, khi người phục vụ nhà hàng mới đến công ty, mỗi người bình quân có 200 giờ “kế hoạch đào tạo nhân viên mới”, đối với giám đốc cửa hàng, thời gian đào tạo dài tới 20 tuần. Giám đốc nhà hàng không những phải học tập số tay hướng dẫn nhập môn quản lý từng bộ phận mà còn phải tiếp thu bồi dưỡng kỹ năng tri thức cao cấp của công ty.

Văn minh hiện đại đã cho định nghĩa về món ăn nhanh là hệ thống dây chuyền công xưởng hóa, quy mô hóa, tiêu chuẩn hóa, dựa vào quản lý hiện đại hóa. Kentucky chính là sản phẩm của các yêu cầu đó, nhưng các món ăn nhanh kiểu Trung Quốc bao gồm cả gà Vinh Hoa vẫn chưa đạt được yêu cầu này. Bởi vì đầu bếp nấu các món ăn nhanh Trung Quốc đều thao tác thủ công, thực phẩm không có biện pháp tiến hành sản xuất hàng loạt theo tiêu chuẩn. Vì không có tiêu chuẩn hóa nên chất lượng thực phẩm khó được bảo đảm, ví dụ như

Kentucky quy định con gà của họ chỉ nuôi 7 tuần lễ là phải giết thịt, đến tuần thứ 8 tuy thịt nhiều nhất, nhưng chất lượng thịt đã quá già. Còn tất cả món ăn nhanh Trung Quốc kể cả gà Vinh Hoa e rằng không nghĩ tới điều đó, hoặc có cũng không tỉ mỉ đến mức ấy. Bởi vì không có tiêu chuẩn hóa, tình trạng vệ sinh, chất lượng phục vụ cũng khó được bảo đảm, ví dụ, nhân viên của hàng gà Vinh Hoa năm đó từng cầm vĩ ruồi đập ruồi trong tủ đựng thức ăn trước mặt khách, còn quây để cơm rang, đùi gà cũng không hề có cái che đậy. Đó chính là nguyên nhân khiến cho gà Vinh Hoa bại trận trong cuộc độ sức với Kentucky.

Nói cho cùng, chúng ta không thể đơn giản xem xét ưu thế cạnh tranh từ chất lượng và kết cấu sản phẩm. **Ưu thế cạnh tranh suy cho cùng là ưu thế quản lý, mà ưu thế quản lý lại thể hiện thông qua chi tiết.** Kentucky đã có được tiêu chuẩn hóa để đưa chi tiết vào trong đó.

Món ăn nhanh Trung Quốc về sản xuất quy mô hóa, nghiên cứu thành phần dinh dưỡng, tình trạng vệ sinh thực phẩm, sức khỏe và tố chất văn hóa của người phục vụ v.v... dường như về mặt, mỗi chi tiết đều không thể nào so sánh được với món ăn nhanh Tây, có thể thấy được kết quả độ sức giữa món ăn nhanh Trung Quốc với món ăn nhanh Tây.

Vươn vai hô to, giương cao ngọn cờ “chấn hưng món ăn nhanh dân tộc”, quả thực đã làm cho một số cửa hàng món ăn nhanh Trung Quốc như gà Vinh Hoa v.v... nổi tiếng nhất

thời. Nhưng chấn hưng kinh tế dân tộc thì quyết không thể chỉ hô mấy câu khẩu hiệu là có thể được việc, mà cần có một tinh thần khoa học và thái độ thiết thực làm thấu đáo từng chi tiết một.

Năm 1997, sau khi đóng cửa suy ngẫm hai năm, Khương Vỹ rút ra hai mươi sai lầm lớn, mà một sai lầm lớn trong đó là quy tắc điều lệ quản lý không thực tế, không chi tiết. Khương Vỹ có một bài học ghi lòng tạc dạ: Đặt ra các quy định chỉ là bước thứ nhất, sau đó cần phải tăng thêm nội dung hai phương diện; tức quy định thực thi nguyên tắc chi tiết và thực thi kiểm tra nguyên tắc chi tiết.

3. W. MART TRỞ THÀNH ĐẦU TẦU, K. MART XIN PHÁ SẢN

■ *W. Mart trở thành đầu tầu*

Nếu bạn hỏi ai là người giàu nhất trên thế giới này? Có phải Bill Gate không? Không, không phải. Đó là ông Robsson Walton. Nếu bạn hỏi ai là người đứng đầu 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới? Có phải là Microsoft? GM? GE? IBM? Điều không phải! Mà là W. Mart của gia tộc Sam Walton.

Thập kỷ 60 của thế kỷ XX, ở Mỹ mọc lên rất nhiều cửa hàng bán lẻ, trải qua hơn 40 năm đấu tranh vật lộn, W. Mart trỗi dậy từ thành phố nhỏ Bentonville bang Arkansas miền Trung nước Mỹ. Cho đến nay, W. Mart có tổng số hơn 4.000 cửa hàng, thu nhập hàng năm hơn 240 tỉ USD, xếp hàng đầu 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới, sáng tạo ra một thần thoại của giới doanh nghiệp.

W. Mart mấy chục năm đi lên từng ngày và không ngừng mở rộng. Trong tình hình kinh tế toàn cầu không mấy khởi sắc, W. Mart vẫn tăng trưởng với tốc độ nhanh,

chỉ riêng ở Trung Quốc đã dự tính đến năm 2005 mở 100 cửa hàng. Bí mật thành công của W. Mart là ở chỗ họ chú trọng chi tiết, giành thắng lợi từ trong mỗi chi tiết.

1. Thị trấn nhỏ làm nên hiệu quả lợi ích lớn

Thời kỳ đầu lập nghiệp của W. Mart không mở cửa hàng ở bất cứ thị trấn nào có trên 5.000 dân, bảo đảm dùng ưu thế tuyệt đối trở thành người chi phối ngành bán lẻ ở thị trấn nhỏ. Sam Walton, người sáng lập của W. Mart nói: “Chúng tôi cố hết sức mở cửa hàng ở nơi gần nhà kho hơn, sau đó sẽ lấp đầy bản đồ của khu vực đó; bang này nối tiếp bang kia, quận này nối tiếp quận kia, cho đến khi chúng tôi làm cho thị trường đó bão hòa”. Từ cuối thập kỷ 80 đến đầu thập kỷ 90 của thế kỷ XX, W. Mart bắt đầu tiến quân vào thị trường đô thị.

2. “Bảo đảm hài lòng”, “khách hàng là thượng đế”, nói thì dễ, làm thì khó

Một khách hàng mua một máy ép nước hoa quả ở cửa hàng W. Mart, chẳng bao lâu xảy ra trục trặc. Người ấy cầm chiếc máy và hóa đơn trả tiền đến cửa hàng cùng loại của W. Mart. Người bán hàng lập tức đổi cho ông ta một chiếc máy khác, còn nói với ông: Máy ép nước hoa quả vừa hạ giá, chúng tôi còn phải trả lại cho ông 5 USD nữa.

3. Luôn luôn học tập đối thủ cạnh tranh, học tập ở từng “chi tiết” tiên tiến

Cửa hàng Stirling, đối thủ cạnh tranh của W. Mart sau

khi bắt đầu dùng giá chung bày mặt hàng bằng kim loại thay cho giá gỗ, ông Walton lập tức mời người đến làm giá chung bày hàng bằng kim loại đẹp hơn và trở thành cửa hàng tạp hóa đầu tiên trên toàn nước Mỹ sử dụng 100% giá chung bày hàng bằng kim loại.

Khi một đối thủ cạnh tranh khác của W. Mart là cửa hàng kinh doanh được phép đặc biệt Ben Frankt thực thi bán hàng tự chọn, ông Sam Walton đã đi ô tô đường dài suốt đêm đến địa điểm của cửa hàng này tại bang Minnesoda để khảo sát, sau khi trở về, ông mở ngay cửa hàng bán hàng tự chọn, lúc đó là cửa hàng thứ ba trên toàn nước Mỹ.

4. Chú ý từng “chi tiết” của khách hàng

W. Mart ghi chép phân tích tỉ mỉ từng số liệu thương mại, phục vụ khách hàng qua vệ tinh thông tin. Hơn 4.000 cửa hàng trên toàn cầu của W. Mart đều trang bị máy thu vệ tinh, mỗi một người tiêu dùng khi giao dịch với bất cứ cửa hàng cùng loại nào thì một loạt số liệu như tuổi tác, địa chỉ, mã số bưu điện, thương hiệu hàng mua, số lượng, quy cách, tổng số chi tiêu v.v.. đều được ghi lại, đưa vào hệ thống phân tích động thái tin tức của doanh nghiệp.

Hệ thống mạng thông tin của W. Mart bao gồm: quản lý khách hàng, quản lý trung tâm phân phối, quản lý tài vụ, quản lý hàng hóa, quản lý nhân viên phục vụ.

Sam Walton nói: Nếu tôi không nhìn thấy số liệu ghi

chép và phân tích tài vụ của mỗi loại hàng hóa vào ra thì đó không phải là bán lẻ.

5. Hạ thấp giá thành, chú trọng từng chi tiết

- Một cốc cà phê 10 xu Mỹ

Nhân viên của W. Mart muốn uống café, tự mình phải bỏ 10 xu Mỹ vào trong hộp đựng tiền bên cạnh. Bạn cảm thấy loại quản lý đó có buồn cười không? Thế nhưng, xin nhớ cho, đó là W. Mart.

- “Quý từng tờ giấy”

Một hôm, Sam Walton, tổng giám đốc W. Mart đi thị sát một cửa hàng nhìn thấy một nhân viên của hàng đang gói hàng cho khách, tiện tay vút luôn nửa tờ giấy gói và đoạn dây còn thừa. Sam Walton mỉm cười nói: “Anh bạn trẻ ơi, hàng của chúng ta bán ra không kiếm được tiền đâu, chỉ có kiếm được chút ít tiền nhờ tiết kiệm tờ giấy và đoạn dây này”.

- W. Mart xưa nay không có giấy photo chuyên dùng, chỉ dùng mặt trái của giấy báo cáo bỏ đi.

- Trừ văn kiện quan trọng ra, W. Mart xưa nay không có giấy đánh máy chuyên dùng.

- Sổ ghi công tác của W. Mart đều đóng bằng giấy báo cáo bỏ đi.

- Dù là Tổng giám đốc hay Giám đốc, khi bận rộn đều là nhân viên bán hàng.

Người Mỹ lúc bình thường rất bận, số người mua hàng

có hạn, song đến ngày nghỉ, ngày lễ, mọi người đổ vào trung tâm mua sắm. Hầu hết tất cả cửa hàng của W. Mart đều thiếu người, lúc này ở W. Mart, từ Giám đốc điều hành, Giám đốc tài vụ, Giám đốc nhân lực đến chủ quản các bộ phận thư ký văn phòng, đều thay bộ âu phục nghiêm chỉnh, tiến vào nơi đang buôn bán bận rộn, làm nhân viên thu tiền, nhân viên khuôn vác, nhân viên đưa hàng, nhân viên đón khách...

- Thúc đẩy tiêu thụ giá thành bằng không, toàn tâm toàn ý tiết kiệm tiền cho khách hàng

Dù ở nước Mỹ hay ở bất cứ nơi nào trên thế giới, W. Mart đều có quảng cáo mới, mạnh bạo, chi phí quảng cáo của nó chỉ chiếm 0,4% tổng số chi phí vận hành kinh doanh, còn đối thủ cạnh tranh K. Mart lại chiếm tới 10,6%. Thỉnh thoảng có quảng cáo trang màu nhân ngày lễ, người xem dễ ý sẽ nhìn thấy người mẫu nếu không phải là nhân viên cửa hàng của mình thì cũng là con em nhân viên, vậy số tiền quảng cáo tiết kiệm được đi đâu? Xin ghi nhớ sự thực này: Giá bán lẻ hàng hóa của W. Mart trung bình thấp hơn 3,8% so với đối thủ cạnh tranh K. Mart.

Tiết kiệm tiền cho khách hàng, tất nhiên khách hàng sẽ mua hàng của bạn.

- Không có “phong thái” của công ty lớn tầm cỡ thế giới

Chúng ta đều biết, rất nhiều công chức thuộc các doanh nghiệp nổi tiếng thế giới khi đi công tác đều yêu cầu ở khách

sạn bốn, năm sao, đi ô tô cao cấp, còn W. Mart thì không.

- Sam Walton thường xuyên ở cùng một phòng với người khác khi đi công tác.

- Năm 2001, W. Mart họp hội nghị hằng năm ở Trung Quốc, các nhân vật cấp giám đốc khắp nơi trên thế giới đều ở phòng tiếp khách.

- Các chuyên gia Mỹ đến Trung Quốc xây dựng cửa hàng, chỉ ở khách sạn ba sao, ngày thứ hai sau khi khai trương cửa hàng là lập tức về ngay.

Vì sao tiết kiệm như thế? Sam Walton nói: “Tiết kiệm tiền cho khách hàng”.

6. Hạ giá thành thu mua, giám sát chất lượng và giá cả mỗi loại sản phẩm của các nhà máy trên toàn cầu

Năm 2002, mặc dù W. Mart đã đứng đầu 500 doanh nghiệp lớn nhất toàn cầu, nhưng vẫn không ngừng hạ thấp giá thành thu mua, giám sát chất lượng và giá cả mỗi loại sản phẩm của các nhà máy trên toàn cầu.

Năm 2002 W. Mart kết thúc hợp tác với tổ chức thu mua bên ngoài, tự mình thuê mượn hàng trăm nhân viên đi thu mua ở Nam Mỹ và Trung Quốc, trong đó mức thu mua ở Trung Quốc lên tới 6 tỉ USD. W. Mart đã thành lập 21 văn phòng trên toàn cầu, giám sát chất lượng và giá nhập khẩu mỗi loại sản phẩm của nhà máy trên toàn cầu.

W. Mart có kế hoạch trong 5 năm tới sẽ tiết kiệm

thêm 20% giá thành thu mua, làm cho tỉ suất lãi thô hàng hóa trên toàn cầu nâng cao 9%. Đó là con số làm người ta thán phục biết bao, chỉ riêng thu mua khoản tất sơi của W. Mart đã tới 1 tỉ USD, việc nỗ lực tiết kiệm giá thành thu mua đã làm cho ông ta gia tăng không biết bao nhiêu lợi nhuận.

7. “Phục vụ” là sinh mệnh của ngành phục vụ

Mỗi một chi tiết, W. Mart đều có quy định tỉ mỉ chính xác.

Ba điều cơ bản phục vụ của W. Mart (Theree Basic Beliefs):

- Tôn trọng nguyên tắc cá nhân, cố gắng làm tốt nhất;
- Quy tắc 10 thước Anh (10 Foot Rule): bất cứ nhân viên nào, khi khách hàng cách bạn trong vòng 10 thước Anh (3 m) thì nhất định phải chào hỏi.
- Nguyên tắc mặt trời lặn (Shutdown Rule): Bất cứ yêu cầu nào của nhân viên hoặc khách hàng phải được trả lời trước khi mặt trời lặn.

8. Tính tương đồng và khác biệt của mỗi cửa hàng

Những nhà quản lý chú ý đến tính giống nhau của mỗi cửa hàng, nhìn nhận ra tính khác nhau của mỗi cửa hàng, thành công của một chi tiết nhỏ đưa đến thành công bán hàng to lớn của cả công ty.

Ngày lễ Tạ ơn năm 2001, sách lược tiêu thụ máy tính và máy in của W. Mart không đạt được hiệu quả dự tính, thế nhưng, những người quản lý đã chú ý đến một cửa hàng

ngược lại bán rất chạy, tổng công ty lập tức gọi điện thoại hỏi tình hình đó. Cửa hàng đó báo cáo, họ mở các thùng đóng gói để khách hàng tận mắt nhìn thấy máy tính và máy in trong thùng, như vậy, khách hàng rất thích thú. Tổng công ty lập tức ra lệnh: Tất cả các cửa hàng đều mở thùng bao bì ra. Vì thế lượng máy tính và máy in bán ra ở các cửa hàng cùng loại tăng lên rất nhanh.

Chính sự nỗ lực bền bỉ của W. Mart đã làm cho trong mỗi “chi tiết” từ phục vụ đến quản lý hậu cần, rút bớt giá thành, làm cho mức tiêu thụ của W. Mart từ năm 1988 đến 1993 tăng thêm 46,7 tỉ USD, còn K. Mart cũng trong thời gian đó chỉ tăng 8,3 tỉ USD, điều đó đã quyết định số phận của hai doanh nghiệp.

■ K. Mart: Từ ông chủ dẫn đầu đi đến xin bảo hộ phá sản

- Tháng 3-1962 khai trương tại thành phố Vườn Hoa bang Michigan, trước mấy tháng so với W. Mart;
- Năm 1970, K. Mart được xếp vào hàng ông chủ lớn trong các cửa hàng bán lẻ ở Mỹ, mức tiêu thụ gấp 45 lần của W. Mart;
- Năm 1976, có trên 1.000 cửa hàng, mức tiêu thụ năm 8,4 tỉ USD;
- Năm 1976 đến 1990, K. Mart chiếm địa vị cửa hàng

bán lẻ chiết khấu số 1 trên toàn nước Mỹ.

- Năm 1988 đến 1993, K. Mart tiến quân vào rất nhiều lĩnh vực đầu tư liên quan hoặc không liên quan, nhưng mức tiêu thụ chỉ tăng 8,3 tỉ USD, bắt đầu có hiện tượng xuống dốc;

- Năm 2000, mức tiêu thụ của K. Mart 35,9 tỉ USD, đứng thứ 84 trong 500 doanh nghiệp lớn nhất toàn cầu (còn W. Mart mức bán ra năm đó là 191,3 tỉ USD, chiếm vị trí thứ hai trong 500 doanh nghiệp lớn nhất);

- Ngày 22-1-2002, công ty bách hóa K. Mart kinh doanh bán lẻ lớn thứ ba nước Mỹ làm đơn xin bảo hộ phá sản.

Năm 1990 là năm K. Mart lên đến đỉnh cao, cũng là năm họ bắt đầu đi xuống dốc, có một câu chuyện về K. Mart đáng được lưu truyền rộng rãi:

Tại hội nghị tổng kết của K. Mart năm 1990, một vị giám đốc cao cấp cho rằng mình đã phạm một "sai lầm", ông thỉnh thị cấp trên ngồi bên cạnh. Vị cấp trên này không biết trả lời như thế nào, lại thỉnh thị cấp trên: "Tôi không biết, anh xem nên làm thế nào". Và vị cấp trên của cấp trên này lại quay người hỏi cấp trên của mình. Một vấn đề nhỏ nhỏ như thế mà phải hỏi đến tận Tổng giám đốc Parkin. Vị giám đốc cao cấp này nhớ lại nói: "Thật buồn cười, không có ai phát biểu ý kiến, mãi cho đến khi lãnh đạo cao nhất lên tiếng".

W. Mart và K. Mart cùng sáng lập trong một năm, hai đối thủ cạnh tranh này đã trải qua 40 năm độ sức, cuối cùng đã phân biệt được cao thấp. Xin xem bảng dưới đây, chính là vì trên từng chi tiết, K. Mart đều thua kém W. Mart, nên cuối cùng bị kịch của K. Mart đã xảy ra.

Khoảng cách về chi tiết giữa W. Mart và K. Mart.

Nội dung	W. Mart	K. Mart
Thời gian thành lập	Năm 1962	Năm 1962
Địa điểm thành lập	Thành phố nhỏ Bentonville (bang Arkansas)	Thành phố Vườn Hoa (bang Michigan)
Số lượng cửa hàng đã có (năm 2003)	3.400 (trong nước) 1.200 (ngoài nước)	2.178 (trong nước) 898 (hiệu sách liên doanh)
Xếp hạng công ty	1970, không có tên trong sách vở 2002, số 1 toàn nước Mỹ	1970, số 1 toàn nước Mỹ 2002, số 3 toàn nước Mỹ, nhưng đã làm đơn xin bảo hộ phá sản
Lựa chọn địa điểm mở cửa hàng (thời kỳ đầu)	Khu dân cư nhỏ, thị trấn nhỏ	Thành phố lớn
Phương châm kinh doanh (thời kỳ giữa)	Chuyên chú vào kinh doanh hàng hóa, làm "buôn bán nhỏ"	Đa nguyên hóa, thu mua mủ quáng
Phương châm kinh doanh (thời kỳ cuối)	Tự mình độ sức với mình, không chế chi tiêu mọi mặt	Độ sức với W. Mart. Công ty "chảy máu" lớn
Phục vụ khách hàng	Tốt	Tương đối kém
Sách lược giá cả	Hạ giá hằng ngày	Tiến hành chiến tranh giá cả với W. Mart

Nội dung	W. Mart	K. Mart
Quản lý hàng hóa	Rõ ràng, trật tự	Bừa bãi, lộn xộn
Giá thành vận hành kinh doanh khoa học kỹ thuật cao	Thấp hơn K. Mart từ 2 - 5%	Cao hơn W. Mart
Khai thác thị trường quốc tế	Thời kỳ giữa thập kỷ 90 tiến vào thị trường Trung Quốc. Năm 2002 mở trung tâm thu mua toàn cầu tại Thẩm Quyển	Coi thường thị trường Trung Quốc
Tỉ lệ thu hồi vốn	36% (1994)	16,1% (1994)
Chỉ tiêu hàng ngày chiếm tỉ lệ tổng thu nhập	15,59% (1994)	21,97% (1994)
Giá thành quảng cáo chiếm tỉ lệ chi phí vận hành kinh doanh	0,4%	10,6%
Giá thành thất thoát hàng hóa chiếm tỉ lệ kim ngạch bán ra	1,3%	3,5%
Tỉ lệ phân phối đưa hàng tập trung	85%	50-65%
Tình hình cung cấp hàng	Nguồn hàng dồi dào	Thường xuyên thiếu hàng
Giá bán hàng bình quân	Thấp hơn 3,8% so với K. Mart	Cao hơn W. Mart
Quản lý đội xe chở hàng	Tự quản lý chuyển hàng, hiệu quả cao	Thuê bên ngoài
Thời gian đưa hàng	Bình quân mỗi ngày một lần	Bình quân 5 ngày một lần
Thời gian thanh toán tiền	29 ngày	45 ngày

*Nếu bạn yêu mến công việc,
thì hàng ngày bạn sẽ đem hết năng lực của mình
để làm cho hoàn mỹ và chẳng bao lâu mọi người xung
quanh bạn cũng sẽ hưởng ứng sự nhiệt tình đó của bạn.*

Sam Walton

4. CUỘC ĐO SỨC GIỮA ÔTÔ NHẬT VÀ ÔTÔ MỸ

Nước Mỹ là “quốc gia trên bánh xe”, tỉ lệ sử dụng ô tô đứng hàng đầu thế giới, bình quân cứ 100 người có khoảng 60 chiếc ô tô, trên toàn nước Mỹ có hơn 100 triệu chiếc ô tô đang chạy. Mỗi năm nước Mỹ tiêu thụ khoảng 14 triệu chiếc ô tô mới, là thị trường ô tô đồ sộ nhất toàn cầu, vì vậy, nước Mỹ là nơi quan trọng nhất, cạnh tranh quyết liệt nhất của ngành ô tô toàn thế giới.

Công nghiệp ô tô Mỹ kể từ khi Henry Ford năm 1917 phát minh xe chữ T và phương thức sản xuất dây chuyền đầu tiên đến nay, trải qua sự cạnh tranh và sáp nhập lâu dài, hoàn toàn do ba công ty ô tô lớn khống chế, đó là công ty ô tô General (General Motors Corp.), công ty ô tô Ford (Ford Motor Company) và công ty ô tô Chrysler (Chrysler Motor Company), thường gọi là “ba ông lớn”. Tổng cộng số bán ra của ba ông lớn này vào năm 1993 là khoảng hơn 285,7 tỉ USD, xấp xỉ tổng giá trị sản xuất quốc dân của Trung Quốc năm đó.

Trong lịch sử phát triển, ngành ô tô Mỹ đầu tiên dùng phương thức sản xuất dây chuyền đã biến ô tô thành một

món hàng hóa có tính phổ cập, đã đánh bại châu Âu, nơi phát minh ra ô tô.

Từ thập kỷ 50 đến đầu thập kỷ 70 của thế kỷ XX là thời kỳ phát triển hoàng kim của nó, nhưng sau hai cuộc khủng hoảng dầu mỏ những năm 70, ô tô con Nhật Bản kinh tế tiết kiệm xăng dầu đã trỗi dậy. Từ thập kỷ 70 đến thập kỷ 90, ô tô Nhật Bản thâm nhập mạnh vào thị trường Mỹ, thế như chẻ tre, gây ra cơn sốc lớn cho thị trường ô tô nước Mỹ. Sau đó “ba ông lớn” rơi vào suy thoái lâu dài, từ 1978-1982, số lượng bán ra của ô tô Ford mỗi năm giảm 47%, năm 1980 lần đầu tiên xuất hiện lỗ vốn trong 34 năm qua (cũng là lỗ vốn lớn nhất trong lịch sử doanh nghiệp Mỹ năm đó), trong thời gian 3 năm từ 1980-1982, tổng mức lỗ vốn lên tới 3,3 tỉ USD; còn công ty Chrysler thì đang đứng bên bờ phá sản, nhờ thông qua đề xướng dự luật chống bán phá giá buộc người Nhật Bản “tự nguyện” hạn chế số lượng xuất khẩu ô tô, mới thoát khỏi bị phá sản. Địa vị nước sản xuất ô tô lớn số 1 mà nước Mỹ giữ trong nhiều năm cũng một dạo bị người Nhật Bản chiếm mất.

Nói đến giai đoạn lịch sử ô tô Nhật Bản đi vào thị trường Mỹ, có một chi tiết như sau:

Tháng 7-1980, đài truyền hình NBC Mỹ phát cuốn phim truyền hình chuyên đề có tựa đề là Nhật Bản có thể, vì sao chúng ta không thể, thời gian dài hai tiếng đồng hồ, chủ đề là so sánh nền công nghiệp của Mỹ và Nhật Bản. Người dẫn chương trình của NBC nói: Bản thân

nước Nhật hầu như không sản xuất nguyên liệu, 95% nguyên liệu công nghiệp dựa vào nhập khẩu. Điều này có nghĩa, xét về tài nguyên thiên nhiên mà nói, Nhật Bản có thể coi là rất nghèo. Thế mà trên thị trường nước Mỹ đâu đâu cũng thấy sản phẩm của Nhật Bản, ô tô, đồ điện gia đình, máy chụp ảnh và rất nhiều vật dụng không thể kể hết ra được. Ngay khi bạn muốn mua chiếc búa cũng là Nhật Bản chế tạo. Trước chiến tranh thế giới lần thứ hai, người Nhật Bản nổi tiếng là chế tạo hàng rởm, máy từ “Nhật Bản chế tạo” trở thành câu cửa miệng chế giễu hàng kém chất lượng. Nhưng đến hôm nay, “Nhật Bản chế tạo” đã trở thành đại danh từ của chất lượng sản phẩm ưu tú.

Nước Mỹ là vương quốc chế tạo ô tô, nhưng chữ “là” này phải viết ở thì quá khứ. Bởi vì tổng số ô tô Nhật Bản sản xuất hiện nay đã vượt Mỹ! Người dẫn chương trình cho màn hình hiện lên các nhà máy ô tô Nhật Bản, họ làm việc suốt ngày đêm, kể cả thứ bảy, chủ nhật cũng không nghỉ, khắp nơi là một cảnh tượng bận rộn. Còn nhà máy ô tô của Mỹ thì sao? Màn hình quay hiện lên Detroit, thành phố ô tô của Mỹ, đâu đâu cũng thấy phân xưởng nghỉ việc, đường phố chỗ nào cũng là công nhân thất nghiệp, một cảnh tượng tiêu điều. Gần đây nghe nói, ô tô Ford của Mỹ có ý định thay Toyota lắp ráp ô tô ở Mỹ. Thật là chuyện hoang đường nhất trên đời. Ông tổ già đời trong ngành chế tạo ô tô lại có thể sa vào cảnh làm dây chuyền

lấp rập! Còn ô tô của Nhật Bản tiêu thụ ở đâu? Màn hình hiện lên: Trên đường cao tốc, đường phố, bãi đỗ xe ở nước Mỹ, đâu đâu cũng đều thấy ô tô nhãn hiệu Nhật Bản. Phóng viên phỏng vấn tại chỗ: “Vi sao phải mua ô tô Nhật Bản?”. “Ô tô Nhật Bản tiết kiệm xăng dầu”, “Ô tô Nhật Bản chất lượng tốt và lại đẹp”, “Ô tô Nhật Bản giá rẻ chất lượng tốt”, “Xe Nhật Bản sử dụng thuận tiện”, “Thái độ phục vụ của người Nhật Bản tốt, chất lượng phục vụ hậu mãi cao, khi dùng rất yên tâm”, “Xe Mỹ tốn xăng, chi phí cao”, “Sửa chữa không thuận tiện” v.v... Ô tô Mỹ về căn bản không phải là đối thủ của Nhật Bản. Ô tô Mỹ nay lên tiếng giảm giá liên tục, nhưng vẫn đấu không nổi Nhật Bản. Thanh niên Mỹ hiện nay láy làm hãnh diện khi lái chiếc xe ô tô con của Nhật. Giọng nói của người dẫn chương trình rất nặng nề.

Ngành ô tô Mỹ luôn ở vào địa vị độc quyền và tư thế người thầy trước sự áp sát của Nhật Bản, đã lùi dần từng bước, đến nỗi không thể không sử dụng thủ đoạn khác như luật chống bán phá giá v.v.. để can thiệp.

So với Mỹ, ô tô Nhật khởi động sản xuất tương đối muộn. Trước tiên, chúng ta hãy xem vài con số chủ yếu về quá trình phát triển của ô tô Nhật Bản:

- Công ty Toyota hiện nay được coi là nhà sản xuất ô tô lớn số 1 Nhật Bản mãi đến cuối năm 1933 mới thành lập và chỉ là một bộ phận của nhà máy chế tạo máy dệt tự động của Toyota.

- Tháng 8-1937 bộ phận ô tô Toyota tách ra độc lập, thành lập công ty ô tô Toyota.

- Năm 1950, để học tập kinh nghiệm của Mỹ, Eiji Toyoda, Tổng giám đốc công ty Toyota đi Detroit, thành phố ô tô của Mỹ, khảo sát nhà máy sản xuất ô tô du lịch của công ty Ford. Lúc ấy nhà máy này mỗi ngày có thể sản xuất 7.000 chiếc ô tô du lịch, nhiều hơn sản lượng một năm của công ty Toyota.

- Thập kỷ 50 thế kỷ XX, công nghiệp ô tô Nhật Bản hình thành hệ thống hoàn chỉnh.

- Năm 1961, sản lượng ô tô Nhật Bản vượt Italia, đứng thứ 5 thế giới.

- 1965, vượt Pháp, đứng thứ 4.

- 1966, vượt Anh, đứng thứ 3.

- 1968, đuổi kịp Tây Đức, đứng thứ 2 thế giới.

- Năm 1980, sản lượng ô tô Nhật Bản lần đầu tiên đột phá cửa ải 10 triệu chiếc, đạt 11,04 triệu chiếc, chiếm trên 30% tổng sản lượng ô tô thế giới, một cú đánh bại Mỹ, trở thành "số 1 thế giới".

- Năm 1990, Nhật Bản lập kỷ lục cao mới trong lịch sử với sản lượng 13.468.800 chiếc ô tô.

Vậy thì ô tô Nhật Bản xuất phát điểm đi sau, dựa vào cái gì để đọ sức với ô tô Mỹ?

■ *Nói từ thị trường trước*

Năm 1957, công ty ô tô Toyota đã trải qua 20 năm phát triển, đã đạt đến quy mô sản xuất 8 vạn chiếc ô tô/năm, trở thành doanh nghiệp ô tô lớn nhất Nhật Bản, bắt đầu phóng tầm mắt ra thị trường thế giới. Khi nhiều vị lãnh đạo công ty Toyota ra nước ngoài khảo sát đều phát hiện thị trường ô tô Mỹ to lớn, lượng tiêu thụ năm lúc đó là 7 triệu chiếc. Nếu có thể đứng chân ở Mỹ thì có nghĩa là tiền đồ phát triển càng lớn hơn. Tầng lớp lãnh đạo của Toyota lòng đầy phấn khởi, hăng hái quyết tâm phác họa bức tranh hùng vĩ tiến quân vào nước Mỹ, trong tình hình chưa tiến hành điều tra tỉ mỉ đối với thị trường Mỹ, đã dứt khoát quyết định xuất khẩu ô tô sang Mỹ. Ông Kato Makoto, phụ trách nghiệp vụ công ty tiêu thụ ô tô Toyota ở Mỹ về sau nhớ lại: “Nhìn chiếc ô tô rời bến tàu, lòng tôi vừa mừng vừa lo”. Khi hai chiếc Toyota Crown đột đầu tiên đến bang California đã được báo chí địa phương chú ý rộng rãi. Không ít khách hàng căn cứ theo quảng cáo trên báo tới tận gọi điện thoại ở đâu có thể mua được ô tô Toyota.

Phản ứng sôi nổi trong mấy ngày đầu làm cho nhân viên bán hàng của công ty Toyota vô cùng kích động, họ say sưa dự tính: Năm 1957 ở Mỹ ít ra có thể bán được 1 vạn chiếc ô tô Toyota, trong 10 năm đạt 10 vạn chiếc. Với mong muốn đó, các nhà máy trong nước của Toyota chạy hết công suất sản xuất, chuẩn bị đón nhận đơn đặt hàng lớn, kiếm được

nhiều đô la Mỹ. Nhưng sự say sưa đó kéo dài chưa được bao lâu đã bị giội gáo nước lạnh. Ôtô Crown ở một số mặt chi tiết đã được tính toán rất chu đáo nhưng cửa ô tô khi không đóng chặt sẽ phát ra ánh đèn báo động, miệng bình xăng nắp nắp vụn đặc biệt, kính chắn gió phía trước lắp hai cần gạt nước mưa. Nhưng những chi tiết khác không ai nghĩ đến đã làm cho nhược điểm của ô tô Toyota nhanh chóng bộc lộ ra: Những chiếc ô tô Toyota có ít tính năng ưu việt chạy trên đường hẹp và nhiều khúc cong ở Nhật Bản, khi chạy trên đường cao tốc Mỹ một khi tốc độ đạt trên 80km/h thì lực bất tòng tâm, dưới nhiệt độ cao kéo dài, động cơ rung mạnh, công suất giảm xuống nhanh... ngoài ra, về giá cả, ô tô Toyota so với ô tô “Volkswagen loại Buick”, đối thủ cạnh tranh của họ cũng không có ưu thế gì. Lúc bấy giờ, giá bán xe Beetle là 1.600 USD, còn giá bán xe Toyota là 2.300 USD. Kết quả chỉ có 5 nhà đại lý bằng lòng kinh doanh sản phẩm của họ. Như vậy, ước mơ của ô tô Toyota tiến quân vào Hoa Kỳ “như một quả bóng xì hơi, từ từ xẹp xuống”. Năm 1958, năm tiêu thụ đầu tiên ở Mỹ, Toyota chỉ bán được 288 chiếc ô tô con. Năm 1960, công ty Toyota buộc phải ra quyết định tạm ngừng xuất ô tô con sang Mỹ. Như vậy, những nỗ lực của ô tô Toyota trong lần đầu tiên tiến quân vào thị trường Mỹ đã thất bại.

Từ đó trở đi, Toyota dốc lòng nghiên cứu và sản xuất ô tô thích hợp với thị trường Mỹ. Một mặt điều tra nghiên cứu các đại lý và khách hàng của Toyota ở Mỹ cần gì và

tiến hành nghiên cứu triệt để nguyên nhân khiến họ không thể đạt được thành công; mặt khác nghiên cứu hoạt động nghiệp vụ của các nhà chế tạo ô tô nước ngoài ở Mỹ để tìm ra lỗ hổng, từ đó định ra chiến lược tiêu thụ và phục vụ tốt hơn.

Nói đến điều tra nghiên cứu, khiến tôi nhớ đến điều tra nghiên cứu tình báo quân sự tinh tế của Nhật Bản. Thời kỳ chiến tranh Giáp Ngọ Trung-Nhật để dò ra tình báo của phía Trung Quốc, quân Nhật đã cử gián điệp đến của Lữ Thuận, căn cứ quân sự của hải quân Bắc Dương điều tra. Gián điệp Nhật Bản không những mò ra tình hình bố trí binh lực của quân Thanh, thậm chí tình hình địa lý của thành phố Lữ Thuận cũng điều tra rất tỉ mỉ. Không những đánh dấu trong thành phố có bao nhiêu đường phố mà mỗi đường phố rộng bao nhiêu, có thể sắp hàng ngang đi được bao nhiêu xe v.v.. đều được nghiên cứu rất rõ ràng.

Về điều tra nghiên cứu ô tô, công ty Toyota cũng thể hiện cái tinh tế vốn có của người Nhật Bản. Một việc nhỏ xảy ra những năm 90 đã nói lên mức độ tinh tế trong việc điều tra thị trường của công ty Toyota.

Một người Nhật Bản lịch sự lễ phép không chọn khách sạn để ở mà dùng lý do học tập tiếng Anh, đến ở tại một gia đình Mỹ. Điều kỳ lạ là, người Nhật Bản này ngoài học tập ra, hằng ngày đều ghi nhật ký, các chi tiết sinh hoạt trong nhà người Mỹ, kể cả ăn món gì, xem tiết mục tivi nào v.v... đều ghi hết. Ba tháng sau, người

Nhật ra về. Sau đó không lâu, công ty Toyota tung ra chiếc xe du lịch giá rẻ lại đẹp, thiết kế đúng nhu cầu của gia đình Mỹ hiện nay, rất được hoan nghênh.

Thiết kế của loại xe này đều xem xét đến nhu cầu của người Mỹ trên mọi chi tiết, ví như đàn ông Mỹ (nhất là thanh niên) thích uống nước ngọt đựng trong chai thủy tinh chứ không thích nước ngọt đựng trong hộp giấy, kỹ sư thiết kế Nhật Bản thiết kế trong xe một cái tủ có thể làm lạnh và để chai thủy tinh an toàn. Đến khi loại xe này được tung ra thị trường Mỹ, công ty Toyota mới cho đăng báo bản báo cáo nghiên cứu của họ đối với gia đình Mỹ và ngỏ lời xin lỗi gia đình nói trên, đồng thời bày tỏ cảm ơn.

Chính thông qua một loạt công việc tỉ mỉ như thế, công ty Toyota đã nhanh chóng nắm được tình hình thị trường ô tô Mỹ, cuối cùng Toyota chế tạo ra kiểu Corona - loại xe con thích hợp với nhu cầu của Mỹ. Có một đoạn phim tuyên truyền quảng cáo về Corona như thế này: Một chiếc xe Corona xông vào bức tường vọt lên không trung, sau khi lộn mấy vòng rơi xuống đất bình yên, rồi tiếp tục chạy tới trước. Corona, mã lực khỏe, chắc chắn, bền, đáng vẻ mới mẻ, đồng thời giá rẻ (chưa đến 20.000 USD) sau khi đưa vào nước Mỹ đã đạt được thành công to lớn. Năm đó, ô tô Toyota ở Mỹ bán được hơn 3.000 chiếc, gấp hơn 9 lần năm trước. Mười năm sau đó, công ty ô tô Toyota không ngừng mở rộng thị phần ở Mỹ, năm 1975 trở thành nhà nhập khẩu ô tô lớn nhất của nước Mỹ, đến năm 1980,

lượng bán ô tô Toyota ở Mỹ đã lên tới 58.000 chiếc, gấp đôi lượng tiêu thụ năm 1975, ô tô Toyota chiếm 25% tổng số xe nhập khẩu của Mỹ. Năm 1999, thị phần của công ty Toyota ở Nhật Bản từ 38% tăng lên trên 40%, Toyota còn chiếm 21% thị trường Đông Nam Á, xấp xỉ gần gấp đôi công ty ô tô Mitsubishi.

■ Về chất lượng ô tô

Công ty điều tra thị trường nổi tiếng Mỹ là J. D. Power năm 2003 điều tra chất lượng thị trường ô tô Mỹ, có 55.000 chủ xe Mỹ tham gia cuộc điều tra này, thời gian sử dụng ô tô của những người được phỏng vấn vào khoảng 3 năm. Trong 37 thương hiệu ô tô được điều tra, bình quân trong 100 chiếc có 237 vấn đề chất lượng. Trong 10 thương hiệu ô tô có vấn đề chất lượng ít nhất có 5 thương hiệu Nhật Bản, 4 thương hiệu Mỹ và 1 thương hiệu Đức. Ba thương hiệu chất lượng tốt nhất là Lexus của công ty Toyota, Mugen của công ty Nissan và Buick của công ty ô tô G.M. Trong đó ô tô Lexus 9 năm liên tục trở thành ô tô có vấn đề chất lượng ít nhất, cứ trong 100 chiếc xe Lexus bình quân chỉ có 163 vấn đề chất lượng. Bản báo cáo điều tra cho thấy, chất lượng sản phẩm của ba công ty ô tô lớn của Mỹ có nâng lên, trên tổng thể hơn thương hiệu châu Âu Volvo, Volkswagen v.v... nhưng vẫn còn khoảng cách so với ô tô Nhật, đuổi kịp xe Nhật về

chất lượng là mục tiêu của xe Mỹ và đang “từng bước vứt bỏ cái mũ độ bền kém”.

- Phương thức sản xuất tinh tế hơn

Trong sản xuất ô tô, Nhật Bản đã sáng tạo ra “phương thức sản xuất tinh tế hơn”, tức là lấy thái độ đã tốt còn muốn tốt hơn và phương pháp khoa học để kiểm soát và quản lý từng khâu như khai thác thiết kế, kỹ thuật công trình, thu mua, chế tạo, tiêu thụ và phục vụ sau khi tiêu thụ; từ đó đạt mục đích đầu tư ít nhất, sáng tạo ra giá trị lớn nhất. Mỗi khâu trong đó, sự gắn kết giữa các khâu đều trải qua trừu tượng và tính toán tỉ mỉ.

Phương thức sản xuất đã tốt rồi còn muốn tốt hơn là một khái quát của giới ô tô quốc tế đối với phương thức quản lý ô tô của Nhật Bản, trong đó lấy phương thức quản lý của Toyota làm điển hình.

Phương thức sản xuất tiên tiến này của Nhật Bản hiện nay đã được các nước noi theo, ngay người Mỹ cũng không thể không bớt kiêu căng để tham quan và học tập người Nhật Bản vốn từng là học trò của mình. Công ty ô tô G.M và Toyota năm 1984 thành lập doanh nghiệp chung vốn, chuyên nghiên cứu kỹ thuật sản xuất của Toyota, cuốn sách *Máy móc thay đổi thế giới* xuất bản năm 1990 cũng coi công ty Toyota là người dẫn đầu năng suất lao động trên phạm vi thế giới, nhưng không có công ty nào có thể làm theo hệ thống sản xuất của Toyota, càng chưa nói đến đạt được kết quả như Toyota. G.M, Ford và Chrysler

đều chỉ áp dụng một cách vụn vặt một số nội dung trong đó. Hệ thống sản xuất của các công ty này rất giống hệ thống sản xuất của Toyota trên rất nhiều mặt, nhưng chẳng ai đuổi kịp người thầy của họ. Xem bên ngoài, hệ thống sản xuất của Toyota rất đơn giản, có thể lấy câu nói, những khẩu hiệu mà công ty thích in lên tấm thiếc mỗi bề 3 x 5 tác Anh để giải thích: lưu động với mức độ lớn nhất, tiêu diệt lãng phí, tôn trọng con người. Nói từ khái niệm thấy, **hệ thống sản xuất của Toyota không hề phức tạp, nhưng chấp hành và điều phối sẽ làm cho người ta đổ mồ hôi, chảy nước mắt, chảy máu.**

Mike D'Aprilai, người quản lý nhà máy lắp ráp Toyota ở Kentucky Mỹ đã miêu tả phương thức sản xuất của Toyota ba tầng nấc: kỹ thuật, chế độ và triết học. Ông nói: Rất nhiều nhà máy mắc dây kéo báo khẩn cấp, nếu xảy ra vấn đề, bạn có thể kéo sợi dây đó để dây chuyền lắp ráp dừng lại. Trẻ em 5 tuổi cũng có thể kéo sợi dây đó, nhưng trong nhà máy của Toyota, triết học mà công nhân được truyền bá là, kéo sợi dây này là một điều sỉ nhục, cho nên ai ai cũng phải thao tác cẩn thận, không để cho dây chuyền sản xuất có vấn đề, vì vậy ý nghĩa tiềm ẩn của sợi dây này lớn hơn tác dụng thực tế của nó rất nhiều.

Hệ thống sản xuất của Toyota còn biểu hiện ở phương thức tư duy khác nhau. Ví dụ, ở phần lớn các nhà máy, công nhân thường cố gắng vượt sản lượng bởi vì một khi họ đạt được chỉ tiêu thì có thể thoải mái. Nhưng ở công ty

Toyota, vượt sản lượng được coi là một hình thức lãng phí nghiêm trọng nhất.

Mỗi một trình tự công đoạn mà công ty thiết kế đều được tiến hành trật tự ngăn nắp, không xáo trộn trên dưới, số lượng đưa cho khách hàng đầy đủ, kết quả là nhà máy vận hành bình thường, ổn định, mọi người đều bận rộn.

Johan Shook, chủ nhiệm giáo trình quản lý kỹ thuật Nhật Bản trường đại học Michigan Mỹ đã từng làm việc ở công ty Toyota nói: **Hệ thống sản xuất Toyota cần rất nhiều kế hoạch tỉ mỉ, kỷ luật nghiêm khắc, làm việc cần cù và chuyên chú vào những chỗ bé nhỏ nhất.**

Nói về hiệu quả, nhìn ngắm hệ thống sản xuất của Toyota trong khi đang vận hành như xem một thứ làm tâm hồn sáng khoái. Các công nhân lấy bốn điều dưới đây làm nguyên tắc làm việc: dọn sạch, phân loại, sàng lọc, ngăn nắp sạch sẽ. Nhà máy lắp ráp của công ty Toyota có một không khí khá sôi nổi: Mỗi một động tác đều có mục đích rõ ràng, không có hiện tượng lười nhác. Ở các nhà máy bình thường, bạn có thể nhìn thấy từng đồng linh kiện chưa gia công xong, dây chuyền lắp ráp dừng lại để kiểm tra sửa chữa, công nhân đứng trong đó không có việc. Còn ở công ty Toyota, quá trình sản xuất như điệu múa đã dàn dựng, nhìn công nhân như diễn viên nhảy múa: lấy linh kiện, tiến hành lắp ráp, kiểm tra chất lượng..., tất cả những động tác đó đều được tiến hành trong môi trường hoàn mỹ.

- Tất cả bằng số liệu

Thành công của quản lý chất lượng doanh nghiệp Nhật Bản là nhờ chuyên gia quản lý chất lượng nổi tiếng Mỹ Edward Deming. Năm 1951 Nhật Bản thiết lập giải thưởng chất lượng quốc gia Deming. Giải thưởng này chủ yếu nhằm vào các doanh nghiệp chế tạo trong nước Nhật, tiêu chuẩn bình chọn rất chặt chẽ, mỗi năm nhiều nhất có 1-2 doanh nghiệp được thưởng, trong nước Nhật Bản, gọi giải thưởng Deming là “giải thưởng Nobel doanh nghiệp”.

Thập kỷ 50 thế kỷ XX, tiến sĩ Edward Deming người Mỹ, đề xuất lý luận đưa thống kê học vào trong quản lý chất lượng, cũng tức là tất cả nói bằng số liệu. Công nghiệp ô tô Mỹ không coi trọng lý luận này, tiến sĩ Deming bèn sang Nhật Bản, được người Nhật hoan nghênh và được thờ phụng như thần. Người Nhật Bản ứng dụng lý luận của Deming phát minh ra lý luận “quản lý chất lượng toàn diện”.

Tư tưởng quản lý chất lượng của Deming tập trung thể hiện ở sự tuần hoàn: kế hoạch, chấp hành, kiểm tra, xử lý (PDCA)

1. Giai đoạn kế hoạch (plan), xem vấn đề nào cần cải tiến, liệt kê ra từng vấn đề, tìm ra vấn đề cần cải tiến nhất.

2. Giai đoạn chấp hành (do), thực thi cải tiến và thu thập số liệu tương ứng.

3. Giai đoạn kiểm tra (check), đánh giá hiệu quả cải tiến, thuyết minh bằng số liệu, xem xét kết quả thực tế và mục tiêu dự định ban đầu có khớp nhau không.

4. Giai đoạn xử lý (act), nếu hiệu quả cải tiến tốt thì nhân rộng ra; nếu hiệu quả cải tiến không tốt thì tiến hành tuần hoàn tiếp sau.

Đặc điểm của tuần hoàn PDCA là: Vòng lớn trùm lên vòng nhỏ, giám đốc doanh nghiệp phân xưởng, tổ, nhân viên doanh nghiệp đều có thể tiến hành tuần hoàn PDCA, tìm ra vấn đề để tìm cách cải tiến, đi lên theo kiểu bậc thang. Sau khi tuần hoàn đầu tiên kết thúc thì bước vào tuần hoàn tiếp theo cao cấp hơn; tuần hoàn liên tục, không bao giờ ngừng. Deming nhấn mạnh liên tục cải tiến chất lượng, coi cải tiến sản phẩm và quá trình là một quá trình không bao giờ ngừng, luôn luôn đạt được tiến bộ nhỏ.

Tư tưởng quản lý chất lượng của Deming ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp Nhật Bản, doanh nghiệp Nhật Bản đua nhau sử dụng tuần hoàn PDCA, tự tìm vấn đề, sau đó cải tiến chất lượng sản phẩm, làm cho chất lượng các loại sản phẩm kể cả ô tô được nâng cao nhanh chóng.

- Phương pháp giá thành “Kaizen”

Về quản lý, giới ô tô Nhật Bản đã sáng tạo ra phương pháp giá thành Kaizen.

“Kaizen” gốc từ tiếng Nhật, có nghĩa là chỉ cải tiến nhỏ, liên tục, từ từ, phương pháp này chỉ những hoạt động chi tiết của doanh nghiệp thông qua cải tiến một loạt quá trình sản xuất kinh doanh, như liên tục giảm bớt hoạt động không tăng giá trị vận chuyển v.v..., xóa bỏ lãng phí nguyên vật liệu, cải tiến trình tự thao tác, nâng cao chất lượng sản phẩm, rút

ngắn thời gian sản xuất sản phẩm, không ngừng cố vũ công nhân viên chức. Các công năng sản phẩm và giá thành mục tiêu của các bộ môn của doanh nghiệp xác định trong quá trình thiết kế là căn cứ khống chế giá thành của quá trình chế tạo và tiêu thụ sản phẩm. Trong quá trình này, doanh nghiệp có thể lợi dụng phương pháp giá thành Kaizen để từng bước hạ thấp giá thành, nhằm đạt hoặc vượt mục tiêu này và chia giai đoạn, có kế hoạch đạt được mức lợi nhuận dự định. Phương pháp tính toán của nó như sau:

Giá trị cải thiện = Giá thành thực tế của năm (tháng) đó
– Giá thành thực tế của năm (tháng) trước.

Tư tưởng chỉ đạo của phương pháp này là doanh nghiệp có năng lực không ngừng hạ thấp giá thành sản phẩm, đó là tư tưởng và phương pháp quản lý giá thành không có giới hạn, mục tiêu không ngừng nâng cao, ý thức giá thành này là cơ sở của doanh nghiệp giữ vững ưu thế giá thành lâu dài.

Chính nhờ dựa vào tinh thần tinh tế này, trải qua mấy chục năm nỗ lực, đến giữa thập kỷ 80, kinh tế Nhật Bản đạt đến thời kỳ rực rỡ nhất, ô tô Nhật Bản tràn ngập thị trường các nước trên thế giới kể cả Mỹ. Xin xem các con số dưới đây:

- Năm 1970, lượng xuất khẩu ô tô của Nhật Bản là 1,09 triệu chiếc.

- Năm 1974, lượng xuất khẩu ô tô vượt Tây Đức (cũ), và luôn đứng đầu thế giới.

- Năm 1980, lượng xuất khẩu ô tô tăng lên đến 5,97 triệu chiếc, trong đó ô tô con xuất sang Mỹ 3,40 triệu chiếc, ô tô

Nhật Bản chiếm 34% thị trường Mỹ, nếu tính cả ô tô chung vốn lập xưởng sản xuất ở Mỹ thì chiếm 39% thị trường này.

- Năm 1981, lượng xuất khẩu là 6,05 triệu chiếc, chiếm 54% tổng sản lượng của Nhật Bản, trong đó ô tô con là 3 triệu 947 ngàn chiếc, trong đó, Mỹ là thị trường nước ngoài lớn nhất của ô tô Nhật Bản.

So sánh tình hình doanh nghiệp ô tô Mỹ - Nhật

Nội dung so sánh	Ô tô Nhật	Ô tô Mỹ
Đặc điểm ô tô	Nhẹ, đẹp, kiểu dáng mới lạ, ít tốn nhiên liệu, hiệu suất sử dụng cao, cách chế tạo tinh tế	Mã lực lớn, tự trọng lớn, to rộng, tiêu thụ nhiên liệu nhiều, chế tạo kém xe Nhật
Tỉ lệ khiếu nại chất lượng của 100 chiếc xe trong 90 ngày của năm 2002	Toyota 107 lần Honda 113 lần	G.M 130 lần Ford 143 lần Chrysler 141 lần
Chu kỳ nghiên cứu phát minh ô tô	3 năm	5 năm
Giá thành sản xuất ô tô	Bình quân mỗi xe thấp hơn công ty Mỹ 100 USD	Cao hơn Nhật 100 USD
Thời gian cần thiết sản xuất 1 chiếc ô tô hoàn chỉnh năm 2002	Công ty Nissan 15,74 giờ Công ty Mitsubishi 21,33 giờ	24 giờ (công ty G.M) 26 giờ (công ty Ford) 28 giờ (công ty Chrysler)
Trình độ công nghệ	Khe hở cửa xe, độ bóng mặt sơn, công nghệ hàn đều cao hơn xe Mỹ cùng giá	
Tỉ lệ sản xuất cơ động hóa (một dây chuyền sản xuất có thể lắp ráp ô tô có kết	71% (Toyota)	34% (giá trị bình quân của ba công ty ô tô lớn của Mỹ)

Nội dung so sánh	Ôtô Nhật	Ôtô Mỹ
cấu khác nhau)		
Khoảng cách giữa xưởng lắp ráp với nhà cung ứng	Khoảng cách bình quân giữa nhà cung ứng và xưởng lắp ráp khoảng 59 dặm Anh	Khoảng cách bình quân giữa nhà cung ứng và xưởng lắp ráp khoảng 427 dặm Anh
Số lần chở hàng của nhà cung ứng	Mỗi ngày đưa hàng 8 lần	Mỗi ngày đưa hàng không quá 2 lần
Văn hóa doanh nghiệp	Văn hóa đoàn đội "Nỗ lực siêu hạn"	Chủ nghĩa cá nhân, không hy sinh lợi ích của mình vì lợi ích của doanh nghiệp
Chi phí đào tạo công nhân viên	Cao hơn doanh nghiệp Mỹ 2,5 lần	
Nguồn nhân lực	Chế độ việc làm suốt đời, công nhân viên trung thành cao	Cơ chế điều tiết thị trường, tính lưu động của công nhân viên lớn
Cống hiến đối với công nghiệp ô tô thế giới	Sáng tạo ra "phương thức sản xuất đã tốt rồi còn muốn tốt hơn"	Phát minh ra dây chuyền công việc sản xuất sản xuất ô tô

Giám đốc ô tô Toyota cho rằng, công việc gian nan nhất của công ty của mình không phải là nghiên cứu phát minh và sáng tạo kỹ thuật ô tô, mà là đặt một sợi dây trong quá trình sản xuất, phải không cao không thấp, không lệch không nghiêng. Hơn nữa phải bảo đảm cho mỗi công nhân kỹ thuật khi thao tác sợi dây này đều phải không có bất cứ sai lệch nào.

PHẦN THỨ BA

**1% SAI LÂM DẪN TỚI
100% THẤT BẠI**

*CÁI GIÁ PHẢI TRẢ
KHI COI THƯỜNG CHI TIẾT*

1. CÁC DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH VÌ SAO LUÔN ĐIỂN RA “CỤC DIỆN ĐẠI BẠI”

Trung quốc cổ đại có một câu chuyện như sau:

Gần bên bờ sông Hoàng Hà có một dải thôn trang, để phòng ngừa lũ lụt, nông dân các nơi đã đắp một con đê dài. Một hôm, có một lão nông tình cờ phát hiện được một tổ kiến chỉ trong một lúc đã tăng rất nhanh lên thành nhiều tổ. Lão nông suy nghĩ: Liệu những tổ kiến này có ảnh hưởng tới sự an toàn của con đê dài này hay không? Ông cụ muốn về thôn báo cáo, trên đường về gặp con trai mình. Người con trai lão nông nghe xong, không cho là như vậy, nói: Con đê dài kiên cố như thế này đâu có sợ mấy tổ kiến nhỏ bé? Sau đó anh ta kéo bố cùng đi làm đồng. Ngay tối hôm đó, gió mưa cùng ủa tới, nước sông Hoàng Hà lên rất nhanh. Nước sông gầm thét, từ các tổ kiến thấm thấu ra, tiếp đó phun trào rất mạnh, cuối cùng phá vỡ con đê dài, nhấn chìm rất nhiều thôn trang và đồng ruộng ven bờ sông.

Đó chính là nguồn gốc của câu thành ngữ “Đê dài ngàn dặm, vỡ vì tổ kiến”

Thực ra các loại “vấn đề nhỏ” trong các doanh nghiệp

chính là từng tổ kiến nhỏ trong quản lý doanh nghiệp.

Bill Gate thường nói, Microsoft cách sự phá sản vĩnh viễn chỉ có 18 tháng. Từ góc độ doanh nghiệp cần phải nhấn mạnh và coi trọng quản lý chi tiết, tôi cảm thấy là các doanh nghiệp hơi lớn thường tồn tại loại rủi ro này. Công ty Daiwoo của Hàn quốc với 7 tỉ USD không thể nói là không lớn, nhưng nói đến sập tiệm là sập tiệm. **Do doanh nghiệp lớn nên những việc nhỏ không có ai làm; lại bởi vì sự việc không lớn nên việc nhỏ làm không chu đáo.** Tôi tạm coi những tổn thất của việc nhỏ trong công tác giống như là một con chuột có hại, chuột càng nhiều, lực phá hoại càng lớn. Nghe nói số lượng chuột ở Trung Quốc gấp ba lần dân số, những số liệu năm 1990: Chúng ăn mất 3 triệu tấn lương thực, cắn nát 200.000 ha rừng và 20 triệu ha thảo nguyên, cắn bị thương chỉ ít là 10 vạn dân; ở biển Đông, chuột làm cho hạm tàu của hải quân phóng tên lửa không được; ở Đại Dao Sơn, chuột làm xe lửa chệch đường ray rồi lật đổ; ở huyện Cú Dung, chuột cắn chết ba em bé mới sinh, ở huyện Tân Cận, chuột cũng cắn chết ba em bé mới sinh. Một loạt những phiền phức xuất hiện nhiều lần trong công tác của chúng ta, một loạt những sai lầm liên tiếp tiếp tất sẽ áp ủ thành hoạ lớn trong một ngày nào đó.

Từ khi cải cách và mở cửa đến nay, Trung Quốc đã xuất hiện khá nhiều nhân vật giàu lên, không ít doanh nghiệp đã huy hoàng một thời, nhưng trong giới doanh nghiệp cũng đã diễn ra không biết bao nhiêu “Cục diện đại bại”: Tân Trì, Ai

Đa, Phi Long, Cự Nhân, Tam Châu, Thái Dương Thần, Nam Đức, A Tế A, Quán Sinh Viên, Ngân Quảng Hạ, Thiêu Nga Tử, Vinh Hoa Kê, Hồng Cao lương...

Vì sao lại có nhiều bi kịch xảy ra trong giới doanh nghiệp đến như vậy? Hãy thử xem xét tốc độ và qui mô phát triển của một số doanh nghiệp đó trong những năm ấy để thấy xem có doanh nghiệp nào không phải là “Đê dài ngàn dặm” mà khi sụp đổ lại không tới năm, ba tháng. Tam Châu, đã từng trong thời gian ngắn ngủi ba năm nâng kim ngạch tiêu thụ lên gấp 64 lần, đạt 8 tỉ NDT, sáng tạo ra một đế quốc sản xuất sản phẩm bảo vệ sức khỏe huy hoàng không ai so sánh nổi, mạng lưới tiêu thụ trải khắp toàn quốc, đến cả những thị trấn thôn quê. Tổng Giám đốc Ngô Bình Tân từng tự hào nói: “Mạng lưới lớn nhất của Trung Quốc là mạng lưới bưu điện, mạng lưới lớn thứ hai là mạng lưới của Tam Châu.” Thế nhưng chỉ một sự kiện Thường Đức, một bài báo “Tám lọ thuốc nước của Tam Châu giết chết một ông già” đã làm cho Tam Châu - một doanh nghiệp khổng lồ với 150.000 công nhân viên chức âm ỉ đổ sụp, khiến Ngô Bình Tân - một vị quản lý doanh nghiệp có tài hiếm có bị ồm một trận lớn, hơn nữa còn nhận được thông báo mắc bệnh hiểm nghèo của bệnh viện, đồng thời còn làm cho không ít người trong giới doanh nghiệp bàn tán vì việc đó mãi không thôi.

Sự sụp đổ của Tam Châu nếu truy ngược lên thì có nhiều mặt, gần đây các giới bình luận cũng có những

nhìn nhận và đánh giá khác nhau. Không chỉ một lần Tam Châu đã thề rằng trong thế kỷ XX sẽ kéo dài tuổi thọ của loài người thêm 10 năm, thế nhưng tuổi thọ của nó chỉ được sáu, bảy năm; chỉ một lần đả kích đã làm cho tổn thất kinh tế trực tiếp của nó lên tới 4 tỉ NDT. Người viết chỉ nêu ra hai vấn đề về việc doanh nghiệp lớn nắm việc nhỏ: Một là ngày thường việc quản lý chấp hành kỷ luật của đội ngũ bán hàng khổng lồ không nghiêm, giám sát khống chế tài vụ không đủ mạnh, dẫn đến khi doanh nghiệp gặp phải khủng hoảng là người bán hàng các cấp lũ lượt mang tiền bỏ đi; hai là doanh nghiệp khi thuận lợi đã nhờ các giới truyền thông quảng bá vô cùng dễ dàng, nhưng vào lúc nghịch cảnh lại không có dự án đối phó khẩn cấp với những sự kiện xảy ra đột xuất.

Tất nhiên những thiếu sót sai lầm của Tam Châu không chỉ có hai điều nói trên, chúng ta hãy nghe cách nói của những người trong cuộc.

Năm 1997, trong đại hội cuối năm của Tam Châu, Ngô Bình Tân đã tổng kết “Mười lăm sai lầm lớn” của Tam Châu:

1. Thể chế quản lý thị trường xuất hiện những bất cập, không xử lý tốt quan hệ giữa tập trung quyền và phân tán quyền;
2. Thể chế quản lý còn chưa hoàn toàn xử lý tốt;
3. “Bệnh khủng long” của doanh nghiệp lớn nghiêm trọng, cơ cấu công kênh, thiết lập quá nhiều ban ngành,

trình tự phức tạp, chủ nghĩa quan liêu nghiêm trọng, thông tin không thông suốt, phản ứng trì trệ, chậm chạp;

4. Chúc năng phân tích, kế hoạch, khống chế vĩ mô của quản lý thị trường chưa được phát huy có hiệu quả, đánh giá thị trường quá lạc quan;

5. Đã xuất hiện sự bất hợp lý giữa sách lược kinh doanh tiêu thụ, chiến thuật kinh doanh tiêu thụ của thị trường với nhu cầu tiêu dùng trên thị trường;

6. Chế độ phân phối không hợp lý, sự kích lệ chưa kiện toàn;

7. Dân chủ hoá, khoa học hoá quyết sách chưa được tăng cường;

8. Một bộ phận cán bộ kiêu ngạo tự mãn và một số ít cán bộ hủ hoá trụy lạc đã dẫn tới việc rất nhiều công tác của chúng ta chưa làm đến nơi đến chốn;

9. Vấn đề lãng phí rất nghiêm trọng, có tới 70% phí quảng cáo của công ty con bị lãng phí, có công ty con phí điện thoại một năm là 390.000 NDT, phí chiêu đãi là 500.000 NDT;

10. Thịnh hành chủ nghĩa chơi trội, chủ nghĩa tự do nghiêm trọng;

11. Kỷ luật không nghiêm minh, xử lý cán bộ vi phạm kỷ luật còn ít;

12. Sản phẩm của bước kế tiếp không đủ, sản phẩm mới không được tung ra thị trường kịp thời;

13. Mất khống chế nghiêm trọng trong quản lý tài chính;

14. Công tác tổ chức cán bộ không thích ứng với sự phát triển của công ty;

15. Lực giám sát đôn đốc bằng pháp luật, kỷ luật không đủ.

Trên đây là tổng kết của Tổng giám đốc Ngô Bình Tân. Xem xét từ đó sẽ thấy Tam Châu vỡ đê lớn không phải là do bài báo nói trên gây ra mà là hàng đống tổ kiến nhỏ dưới con đê lớn Tam Châu. Nếu từ góc độ Gia Cát Lượng để xem xét sự việc sau khi xảy ra sẽ thấy Tam Châu bị đánh ngã, liệu có nhất định là chết luôn không? Tôi thấy chưa chắc. Hãy lấy việc mà bàn việc, nếu như chỉ vì việc bùng nổ tin tức “Sự kiện Thường Đức” mà trúng chiêu thì Tập đoàn Tam Châu hoàn toàn có thể cứu vãn được sau khi sự việc xảy ra và tìm được phương thuốc hay để giải độc. Năm đó, Công ty Johnson của Mỹ cũng gặp phải phiền phức như vậy, nhưng chỉ dùng mấy chiêu là họ đã hoá giải được nguy cơ.

Viên thuốc con nhộng Tailonuo do Công ty Johnson sản xuất là một loại thuốc giảm đau, năm 1981 đã tiêu thụ được 4,35 tỉ USD, chiếm 7% tổng kim ngạch tiêu thụ của Công ty Johnson. Vào một ngày tháng 9 năm 1982, một người bệnh tên là Adam.Jernus sau khi uống một viên thuốc này đã bị chết ngay trong ngày; cùng trong ngày hôm đó, một cặp vợ chồng khác cũng uống viên thuốc Tailonuo và hai ngày sau cũng bị chết. Tin đó nhanh chóng được truyền đi khắp nước Mỹ, thị phần

thuốc giảm đau của Công ty Johnson đã từ 35,3% tụt xuống còn không tới 7%, Công ty đứng trước nguy cơ to lớn. Nhưng họ đã đưa ra phản ứng nhanh chóng:

Bước thứ nhất, điều tra đồng thời làm rõ sự thực

1. Công ty nhanh chóng thu thập tình hình có liên quan đến những người bị hại, nguyên nhân chết, số hiệu của viên Tailoanô độc, nơi bán lẻ viên thuốc đó, thời gian sản xuất viên thuốc, con đường đưa thuốc tới mạng lưới tiêu thụ v.v.. Để làm việc này Công ty đã đặc biệt mời 100 trinh thám của Cục điều tra Liên bang và của bang truy tìm 2.000 đầu mối, nghiên cứu 57 bản báo cáo.

2. Nhờ sự giúp đỡ của giới truyền thông, mong họ cung cấp tin tức kịp thời chính xác nhằm tránh khỏi hoảng loạn. Thông qua điều tra đã có được báo cáo: Viên con nhộng có độc là do có người sau khi mua thành phẩm từ hiệu thuốc đã tẩm thuốc vào dung dịch Xianogen (công thức hoá học là CN2) sau đó mang trả lại cửa hàng gây ra, chứ không phải là vấn đề trong sản xuất của Công ty Johnson. Công ty Johnson thông báo những thông tin đó cho các khách hàng và giới truyền thông, chỉ riêng chi phí điện báo cho việc này đã tốn 500.000 USD.

Bước thứ hai, đánh giá và kiểm chế ảnh hưởng của sự việc

“Sự kiện Tailoanô trúng độc” làm Công ty Johnson tổn thất hơn 100 triệu USD, nhưng điều chủ yếu nhất là đã ảnh hưởng tới bản thân thương hiệu của Công ty. Sau sự việc này,

Công ty Johnson đã tiến hành thăm dò dư luận quần chúng, phát hiện 49% số người được hỏi ý kiến vẫn trả lời là họ sẽ sử dụng loại thuốc này, và thế là Công ty Johnson lại cho bày thuốc của mình lên các quầy hàng.

Bước thứ ba, làm cho Tailơnuô lại trở lại uy tín như trước

Để thực hiện mục tiêu này, Công ty Johnson đã sử dụng sách lược “ổn định các khách hàng cũ, thâm thấu vào nhóm khách hàng mới”, bước đi cụ thể như sau:

1. Mời tiến sỹ dược học Thomas.Gaits, người chế tạo ra loại thuốc này trong phòng thí nghiệm MacEnul viết lời cảm ơn nhân dân Mỹ đã dùng loại thuốc này trên quảng cáo;
2. Khuyến khích những người sử dụng viên con nhộng Tailơnuô chuyển sang dùng thử viên thuốc Tailơnuô;
3. Công ty hứa là những khách hàng đã vứt bỏ Tailơnuô sau khi “sự kiện trúng độc” xảy ra, chỉ cần gọi một cú điện thoại miễn phí là sẽ được một phiếu tặng trị giá 2,5 USD;
4. Công ty thiết kế một loại bao bì kiểu mới chống phá hoại, làm tăng thêm lòng tin của mọi người.

Thông qua một loạt kế hoạch và hành động được thiết kế chu đáo, Công ty Johnson chỉ dùng thời gian 8 tháng là đã giành lại được 35% kim ngạch của thị phần, đồng thời duy trì được đến năm 1986, thu lợi nhuận khổng lồ.

Có thể thấy cùng một sự kiện trúng độc chết người như nhau nhưng cái mà Tam Châu nhận được là một cục diện đại bại, còn Công ty Johnson thì đã chuyển nguy thành yên,

thu được cục diện đại thắng. Thực ra chỉ cần các nhà doanh nghiệp chúng ta biết cách học tập cho giỏi thì những ví dụ như vậy rất nhiều. Các cường quốc Âu, Mỹ, Nhật... đã làm kinh tế thị trường trong nhiều năm, họ có rất nhiều bài học. Công ty ô tô General của Mỹ trong những năm 30 của thế kỷ XX cũng giống như nước ta ngày nay, có hơn 100 nhà máy sản xuất ô tô, nhưng sau đó chỉ còn lại 3 nhà máy lớn, vậy thì các công ty kia đã chết như thế nào? Các ông chủ của hơn 100 nhà máy sản xuất ô tô của chúng ta liệu đã có ai nghiên cứu tỉ mỉ vấn đề này chưa?

Thất bại có lý do của thất bại, thành công có đạo lý của thành công

Về bất đẳng thức của chi tiết:

$$100-1 \neq 99$$

$$100-1=0$$

*Thiếu một chút mà hỏng việc lớn,
sai lầm 1% sẽ dẫn đến thất bại 100%.*

2. TÀI KHOẢN 88888 ĐÃ HỦY DIỆT NGÂN HÀNG BARIN

Ngày 26 tháng 2 năm 1995, Ngân hàng England - Ngân hàng Trung ương nước Anh đã tuyên bố một tin tức làm thế giới kinh hoàng: Ngân hàng Barin không thể tiếp tục theo đuổi hoạt động giao dịch, đồng thời sẽ xin phép thanh lý vốn. 10 hôm sau, ngân hàng có 233 năm lịch sử đã bị Tập đoàn Quốc tế Hà Lan thu mua với giá cả mang tính tượng trưng: 1 bảng Anh.

■ *Những huy hoàng của Barin*

Tập đoàn ngân hàng Barin là một Tập đoàn ngân hàng có lịch sử lâu đời ở thành phố Luân Đôn nước Anh vốn lấy sự phát triển ổn định, tín nhiệm tốt mà nổi tiếng, phần lớn khách hàng của nó là những tầng lớp quý phái nổi tiếng, bao gồm cả Nữ hoàng Elizabeth thứ hai. Ngân hàng này thành lập năm 1763, người sáng lập ngân hàng là tước sỹ Francis. Barin thường khoe khoang là mình có huyết thống của 5 đời quý tộc truyền lại, nhiều hơn so với

bất kỳ gia tộc nào khác từ trung thế kỷ đến nay, thân vương xứ Wales là chất dồi thứ tư của nhà Barin. Ngân hàng này có địa vị đặc biệt trong lịch sử tài chính tiền tệ thế giới, được gọi là kim tự tháp trên thị trường tài chính tiền tệ. Lúc khởi đầu, ngân hàng này bắt đầu từ một nhà mậu dịch, rồi không ngừng phát triển, trở thành khách thương bao tiêu chủ yếu về chứng khoán của chính phủ, có địa vị quan trọng trong giới tài chính tiền tệ châu Âu. Nó không chỉ quản lý tiền của cho một loạt lớp người giàu sang mà còn là đại lý quân phí cho chính phủ Anh, đã dần dần từ một ngân hàng quý tộc nhỏ từng bước phát triển thành một Tập đoàn Ngân hàng có nghiệp vụ toàn diện. Lúc thịnh vượng nhất, qui mô của nó tương đương với toàn bộ hệ thống ngân hàng của nước Anh.

Tập đoàn Barin chủ yếu bao gồm bốn bộ phận:

- Công ty anh em Barin, chủ yếu làm việc huy động vốn cho các doanh nghiệp, nghiệp vụ ngân hàng và hoạt động trên thị trường vốn;

- Công ty chứng khoán Barin, lấy việc kinh doanh chứng khoán làm mục tiêu kinh doanh;

- Công ty hữu hạn quản lý vốn Barin, chủ yếu lấy việc quản lý vốn và thay mặt quản lý vốn cá nhân làm mục tiêu;

- Tập đoàn này có cổ phần tới 40% tại một Ngân hàng đầu tư của nước Mỹ.

Sở trường nghiệp vụ của Tập đoàn Barin là việc huy động vốn cho doanh nghiệp và quản lý đầu tư. Mặc dù là

một ngân hàng có thương hiệu cũ có tín nhiệm nhưng Barin luôn luôn tích cực tiến thủ, ngay từ đầu thế kỷ XX đã bắt đầu phát triển nghiệp vụ tài vụ của công ty, hơn nữa đã thu được lợi nhuận rất lớn. Những năm 90 bắt đầu phát triển ra nước ngoài, triển khai hoạt động đầu tư rộng rãi ở những thị trường mới trỗi dậy. Chỉ trong năm 1994 đã trước sau mở Văn phòng đại diện tại nhiều nơi như: Trung Quốc, Ấn Độ, Pakistan, Nam Phi...; mạng lưới nghiệp vụ chủ yếu là các nước và vùng lãnh thổ mới trỗi dậy ở châu Á và Mỹ La tinh. Đến cuối năm 1993, tổng mức vốn của Ngân hàng Barin đã là 5,9 tỉ USD, lợi nhuận trước khi nộp thuế năm 1994 cao tới 150 triệu USD. Vốn chủ yếu của ngân hàng này đứng thứ 489 trong số 1.000 ngân hàng lớn trên toàn thế giới.

Thế nhưng Ngân hàng Barin nắm và khống chế số tiền vốn lên tới hơn 27 tỉ USD trên phạm vi toàn cầu đã bị sụp đổ bởi tay một thằng nhóc Nich.Rison mới 28 tuổi.

■ *Con người Rison*

Nich.Rison là con trai một người thợ nề, chưa bao giờ học đại học. Năm 1987 anh ta gia nhập Morganstanlie. Lý lịch này đủ để anh ta sau này được Ngân hàng Barin thu dùng.

Năm 1989, Rison được Ngân hàng Barin thuê dùng tại Luân Đôn, trở thành một nhân viên trong đơn vị làm công

tác thanh toán, mà trách nhiệm là bảo đảm chính xác việc nhập tài khoản và trả tiền trong mỗi vụ giao dịch. Lúc này Ngân hàng Barin càng ngày càng tham gia nhiều vào những nghiệp vụ phức tạp của công tác tài chính tiền tệ, Rison cũng tham dự. Năm 1992, anh ta được thay đổi công việc, chuyển sang xử lý những vấn đề khó và có nghi ngờ, nên lúc thì bay sang Indonesia thành lập công ty chi nhánh, lúc thì tới Tokyo hỗ trợ điều tra những tố cáo về lừa gạt trong nội bộ. Khi Sở giao dịch tiền tệ quốc tế Singapore có ý định trở thành Trung Tâm nghiệp vụ tài chính tiền tệ mới trỗi dậy ở châu Á, Ngân hàng Barin cũng muốn chiếm được một ghế ở đó, nên Rison đã được lệnh tổ chức một nhóm người sang đó thực hiện mục tiêu trên.

Sau khi đến Singapore, lúc ban đầu Rison chỉ làm công tác thanh toán như anh ta đã từng làm ở Luân Đôn, nhưng rồi vì thiếu người, anh ta bắt đầu làm công việc giao dịch. Do công tác xuất sắc, Rison nhanh chóng được ngân hàng trọng dụng. Năm 1992, Rison được cử tới giữ chức vụ Giám đốc công ty chi nhánh Singapore của Ngân hàng Barin, tài năng kiếm tiền của anh ta được phát huy đầy đủ. Vào năm 1993 mới 26 tuổi, Rison đã đạt tới đỉnh cao của sự nghiệp, kiếm được cho Ngân hàng Barin 10 triệu bảng Anh, chiếm 10% tổng lợi nhuận của Barin năm đó, được ông chủ khen ngợi và đồng nghiệp khâm phục.

■ *Mở tài khoản sai lầm 88888*

Bất kể là làm giao dịch gì cũng đều không thể tránh khỏi sai lầm, trong giao dịch kỳ hoá lại càng như thế. Ví dụ như có người đã ra dấu hiện tay nhầm lẫn từ “Mua vào” thành “Bán ra”, có người ghi sai đơn vị giá mua trong hợp đồng, có người vốn định mua kỳ hoá vào tháng sáu nhưng lại ghi thành kỳ hoá tháng ba v.v..; một khi có sai lầm là tạo thành tổn thất cho ngân hàng. Sau khi xuất hiện những sai lầm này, ngân hàng phải nhanh chóng xử lý thoả đáng. Nếu sai lầm không thể sửa chữa, thì biện pháp duy nhất có thể làm là chuyển hạng mục sai lầm đó vào một tài khoản trong máy tính điện tử được gọi là “Tài khoản sai lầm”, sau đó báo cáo về Tổng bộ ngân hàng.

Năm 1992, khi Rison làm nhân viên giao dịch kỳ hoá tại Singapore, Ngân hàng Barin vốn đã có một “Tài khoản sai lầm” mang số “99905” chuyên dùng để xử lý những sai lầm do sơ xuất tạo ra trong quá trình giao dịch. Đó vốn là một thủ đoạn kỹ thuật bình thường trong quá trình vận tác của hệ thống tài chính tiền tệ. Mùa hè năm 1992, Tổng bộ Luân Đôn yêu cầu Rison lập thêm một “Tài khoản sai lầm” nữa để ghi chép những sai lầm tương đối nhỏ, đồng thời để cho anh ta tự xử lý ở Singapore nhằm tránh phiền phức cho công việc ở Luân Đôn. Thế là Rison lập thêm tài khoản sai lầm “88888” mà theo văn hoá Trung Quốc thì xem ra vô cùng cát lợi. Mấy tuần lễ sau, Tổng bộ Luân Đôn

lại yêu cầu thống nhất sử dụng tài khoản vốn có 99905 để liên hệ với Tổng bộ Luân đôn, nhưng tài khoản sai lầm “88888” đã được lập ra lại không bị xoá bỏ. Chính là cái tài khoản “88888” bị xem thường đó, sau này đã viết lại lịch sử của Ngân hàng Barin.

■ *Tài khoản 88888 đã trở thành chiếc ô bảo vệ để Rison che giấu sai lầm*

Ngày 17 tháng 7 năm 1992, Jim.Wang nhân viên giao dịch cấp dưới của Rison đã nhầm lẫn ghi chỉ lệnh hợp đồng kỳ hoá theo chỉ số Nikkei của một khách hàng mua vào thành bán ra, gây tổn thất là 20.000 bảng Anh, buổi tối hôm đó khi thanh toán bị Rison phát hiện. Nhưng Rison quyết định lợi dụng tài khoản 88888 để che giấu sai lầm này. Mấy hôm sau, do chỉ số Nikkei tăng lên nên tổn thất đã lên tới 60.000 bảng Anh. Rison quyết định che giấu khoản tổn thất đó.

Một sai lầm như cùng một vết xe với việc trên là do bạn thân của Rison và là người được uỷ nhiệm chấp hành là George gây ra. Sau khi ly hôn vợ, George suốt ngày chìm đắm vào trong đau khổ, đồng thời bắt đầu cam chịu tụt hậu. Với tư cách là người bạn tốt nhất, cũng là một giao dịch viên giỏi nhất, Rison rất quý anh ta. Nhưng George đã nhanh chóng phạm sai lầm: Rison bảo anh ta bán ra 100 bản kỳ hoá tháng 9 đều bị anh ta mua vào toàn bộ, trị giá lên tới 8

triệu bảng Anh, hơn nữa mấy bằng chứng giao dịch về căn bản cũng chưa được viết vào. Để che giấu sai lầm và tổn thất, Rison đã ghi những cái đó vào tài khoản "88888".

Từ đó trở đi, những sai lầm tương tự đều được ghi vào tài khoản "88888". Rison không muốn tiết lộ những sai lầm đó, bởi vì làm như vậy anh ta chỉ có cách là rời khỏi Ngân hàng Barin. Thế nhưng số tiền tổn thất trong tài khoản cứ như quả bóng tuyết càng lăn càng lớn lên. Những vấn đề như làm thế nào để bù đắp cho những sai lầm đó, đồng thời lẫn tránh được việc kiểm toán nội bộ của Luân Đôn vào cuối tháng cũng như đối phó với việc Sở Giao dịch kỳ hoá và chứng khoán Singapore yêu cầu truy thu tiền bảo hiểm v.v.. đã trở thành những việc làm cho Rison đau đầu.

Để đền bù những tổn thất do nhân viên cấp dưới gây ra, Rison định chuyển những món tiền do mình kiếm được vào tài khoản, nhưng tiền đề của việc làm này là những sai lầm đó không được quá lớn và số tiền do tổn thất dẫn tới cũng không được quá lớn. Nhưng những sai lầm do George gây ra quả là quá lớn, muốn nhanh chóng cứu vãn tổn thất, Rison đã từ ý nghĩ che giấu lúc đầu chuyển sang một sai lầm khác: mạo hiểm.

■ *Cùng đường liêu mạng, tăng thêm tiền đặt cửa*

Để kiếm được đủ tiền bồi thường cho những tổn thất, Rison đã gánh chịu những rủi ro càng ngày càng lớn. Lúc đó

anh ta đang phụ trách rất nhiều giao dịch vượt khỏi các bộ phận, do lúc đó chỉ số kinh tế Nikkei ổn định, có thể từ trong những giao dịch đó kiếm được tiền quyền lợi của quyền có kỳ hoá, nhưng nếu vận số không tốt, chỉ số Nikkei biến động dữ dội thì những giao dịch này sẽ làm cho Barin chịu tổn thất cực lớn. Trong một thời gian, Rison làm việc này rất thuận tay. Đến tháng 7, anh ta đã chuyển khoản tiền thâm hụt trong tài khoản “88888” là 6 triệu bảng Anh thành đã có dư thừa một ít. Lúc đó tiền lương một năm của anh ta là 50.000 bảng Anh, tiền thưởng cuối năm cũng được gần 100.000 bảng Anh. Nếu như Rison dừng lại ở đó thì lịch sử của Rison và Barin sẽ được viết lại.

Sau đó giá cả thị trường đã tăng vọt một cách phá kỷ lục, nhiều sự cố máy tính điện tử trong ghi chép thanh toán đã xảy ra, đợi đến lúc phát hiện được các loại sai lầm thì tổn thất của Rison đã lên tới gần 1,7 triệu USD. Trong tình huống không còn con đường nào khác để đi, Rison quyết định vẫn che giấu những sai sót đó.

Đến tháng 7 năm 1994, tổn thất của tài khoản “88888” đã lên tới 50 triệu bảng Anh. Lúc này Rison đã trở thành con bạc, một mặt anh ta chuyển không đúng mục đích số tiền khoản 50 triệu bảng Anh của Ngân hàng Barin từ Ngân hàng American vào tài khoản “88888”, một mặt mở tài khoản giả nhằm che giấu nhân viên thẩm định của Ngân hàng Barin. Anh ta ảo tưởng có thể dùng sức của riêng mình ảnh hưởng tới sự biến động của thị trường

phản bại thành thắng bù đủ số thiếu hụt phải vay nợ.

Trong việc làm ăn này Rison đã sử dụng một công cụ từ giản đơn biến thành phức tạp nhất - chỉ số kỳ hoá 225 của chỉ số Nikkei. Đây là chỉ số giá cả của 225 loại cổ phiếu của Nhật Bản tương tự như chỉ số DowJohn của Mỹ. Loại giao dịch này vốn không phức tạp. Rison quyết định đặt một khoản tiền đặt của lúc nào cũng có thể rút ra được trị giá tới mấy tỉ USD bằng cổ phiếu Nikkei và chứng khoán của Nhật bản, phương thức này tương tự như loại Caeser được gọi là cá độ bóng đá “vượt hoặc không đạt”, tức là kết quả trận đấu bóng vượt quá hoặc không đạt tỉ số cá độ nào đó, còn canh bạc của Rison là chỉ số Nikkei vượt quá hoặc không đạt một điểm số nào đó. Cái khác nhau là trong cá độ bóng đá kiểu Mỹ nếu anh thua, anh chỉ mất tiền đặt cửa; nhưng trong thị trường kỳ hoá, người giao dịch chỉ cần đặt một tỉ lệ rất nhỏ (thường là 6%) trên bàn, nhưng tiền được thua có thể vượt quá tiền đặt cửa nhiều lần.

Ngân hàng Barin tự cho là không có rủi ro gì, bởi vì Rison rêu rao việc anh ta mua vào với kim ngạch khổng lồ là được tiến hành theo chỉ lệnh của khách hàng, hơn nữa còn được cho là sử dụng tiền của khách hàng. Ngoài ra điều làm cho Ngân hàng Barin cảm thấy phấn khởi là trong nghiệp vụ chỉ số Nikkei mà ngân hàng này nắm giữ, Rison còn kiếm được chút tiền nhỏ. Một viên chức của Barin nói: “Tôi không muốn nói anh tài giỏi bao nhiêu, nhưng đây

đúng là một phi vụ tốt". Cái mà Barin không biết là những giao dịch này đã tiến hành thông qua tài khoản 88888 được mở riêng, hơn nữa không chịu bất kỳ ràng buộc nào, kết quả là chí mạng.

Hạ tuần tháng 11 năm 1994, Rison quyết định đánh cược chỉ số Nikkei không thể rớt xuống dưới 19.000 điểm, điều này dường như là một cú đặt cửa an toàn. Chỉ số Nikkei sau 30 tháng tiêu điều đã bắt đầu hồi phục. Tài khoản 88888 mở riêng còn có một điểm thuận lợi: khi còn ở Luân Đôn Rison đã học được cách chuyển tiền mặt vào một hộ khách thích hợp bất kể là ở Osaka hay là Singapore, đều yêu cầu khi giao dịch trong ngày kết thúc phải bàn giao xong xuôi ngay lập tức mức chênh lệch của hợp đồng giao dịch. Vì tài khoản 88888 trên danh nghĩa thuộc sở hữu của Ngân hàng Barin nên xem ra Barin dường như tự động được sự chi trả đó.

Tháng 12 năm 1994 và tháng 1 năm 1995, chỉ số Nikkei 225 đã tụt xuống dưới 19.000 điểm. Ngày 17 tháng 1 năm 1995 cuộc động đất cấp 7,2 đã phá huỷ thành phố Kobe. Chỉ số Nikkei trước đây đã từng vũng như đá nay chỉ trong một tuần lễ đã tụt xuống hơn 7%. Mặc dù như vậy, trong ba tuần lễ sau đó, Rison vẫn mua vào mấy ngàn chỉ lệnh kỳ hoá nữa và đặt cọc vào chỉ số Nikkei sẽ ổn định ở trên 19.000 điểm. Trong tuần lễ đầu tháng 2, Rison kiếm được 10 triệu USD, tầng lớp lãnh đạo cấp cao của Ngân hàng Barin mừng như điên, mơ

tưởng mỗi tuần lễ Rison đều có thể mua vào cho họ nhiều hơn nữa. Thế nhưng những rủi ro trong giao dịch sản phẩm từ đơn giản đến phức tạp trong tài chính tiền tệ và hiệu quả của nó là bằng nhau, sau đó Rison đã bắt đầu cơn điên cuồng cuối cùng, anh ta hoàn toàn đi ngược xu thế thị trường tiến hành những giao dịch với kim ngạch lớn nên đã làm cho tổn thất càng ngày càng to.

Không có loại mua vào hoặc bán ra nào, cũng không có loại thế chấp nào có thể làm cho Barin thoát khỏi sự lỗ vốn khổng lồ này. Rison ý đồ buôn bán chứng khoán của Chính phủ Nhật Bản, nhưng lại tạo ra những khoản tiền lỗ rất lớn. Rõ ràng là tài vụ của Barin đã mất khống chế, Tổng bộ Ngân hàng Barin luôn luôn cung cấp tiền cho những hành động điên cuồng của Rison, chỉ trong 4 tuần lễ đã tới 850 triệu USD.

Ngày 23 tháng 2 năm 1995 là ngày cuối cùng của kỳ hoá Barin, chỉ số Nikkei hôm đó hạ 350 điểm, mà trong những hợp đồng Rison mua vào trên thị trường đến lúc thị trường đóng cửa tổng cộng có 61.039 hợp đồng kỳ hoá chỉ số Nikkei dự kiến là giá hàng sẽ tăng và 26.000 hợp đồng kỳ hoá chứng khoán của Chính phủ Nhật Bản dự kiến là giá hàng sẽ tụt, nhưng xu thế của thị trường và thao tác của anh ta hoàn toàn ngược nhau, tổn thất mà Rison mang lại đã đạt 860 triệu bảng Anh, số tiền đó gấp 1,2 lần toàn bộ vốn liếng và tiền dự trữ của Ngân hàng Barin, cuối cùng đã đưa Ngân hàng Barin vào trong mộ.

■ *Rison đã từng đã từng được tôn xưng anh hùng*

Bắt đầu từ những năm 80 của thế kỷ XX, cùng với sự phát triển nhanh chóng của thị trường tài chính tiền tệ, một số ngân hàng, đặc biệt là ngân hàng Mỹ, Nhật trong thị trường diễn sinh tài chính tiền tệ đã tiến hành những phi vụ làm ăn rất mạnh tay, dám trả một số giao dịch viên là ngôi sao mức lương cao chưa từng có, ngoài ra còn cho rất nhiều hoa hồng. Tác phong tài vụ thận trọng vững chắc của Barin cũng theo đó mà thay đổi, tự nhiên coi Rison, một giao dịch viên trẻ tuổi lại có cái tâm hừng hực như là một tài sản. Kỳ vọng của Ngân hàng vào việc Rison thông qua giao dịch giữ được giá trị kỳ hoá để kiếm tiền, vượt rất xa việc giám sát đôn đốc anh ta.

Ngân hàng Barin cho rằng, lợi nhuận kiếm được từ Công ty kỳ hoá Singapore là sự giao dịch trong nội bộ, ngay cả việc chuyển tay mất kỳ hạn trong giao dịch giữa Tokyo và Singapore mà họ vẫn cho là không tạo thành nguy hiểm thực sự đối với Ngân hàng Barin. Năm 1994, Rison đã được cho là có sáng tạo cho ngân hàng, lợi nhuận với mức độ lớn, đồng thời không chính thức được phong là vua chỉ số Nikkei tại Singapore. Tiếng tăm có được đó là do anh ta có bản lĩnh quan sát sự biến hoá tương đối nhỏ của chỉ số Nikkei, bất kể là ở Singapore hay là ở Osaka,

nói chung anh ta đều mua vào ở những nơi giá thấp, và bán ra ở những nơi giá cao, kiếm được hàng triệu USD từ trong đó.

Vì vậy, mặc dù thiếu những hành vi ràng buộc nên Rison đã mang đến cho Ngân hàng Barin những tổn thất ở mức độ lớn, nhưng do những tổn thất đó chưa bộc lộ ra nên kết quả là trong nội bộ Ngân hàng Barin, Rison vẫn được coi là một ngôi sao kinh doanh. Tháng 12 năm 1994, tức là hai tháng trước khi Barin bị phá sản, trong một hội nghị về thành quả tài chính tiền tệ của Barin cử hành tại Newyork, 250 người công tác trên khắp thế giới của Ngân hàng Barin còn coi Rison là anh hùng, vỗ tay nhiệt liệt rất lâu trước báo cáo của anh ta.

Một quan chức cao cấp của tổng bộ Barin Luân Đôn đã bay sang Singapore ngày 8 tháng 2 năm 1995 gặp Rison và êkíp để kiểm tra tình hình. Ngày 20 tháng 2, lãnh đạo tổng bộ vùng Tokyo yêu cầu Rison giảm bớt kỳ hoá chỉ số Nikkei mà ngân hàng đang có, nhưng không ai ngờ là tài khoản 88888 được mở riêng đang gây ra nguy hại to lớn cho Công ty, khi những người đến thẩm định nội bộ Công ty cũng có phát giác thì kim ngạch bội chi đã vượt quá tiền vốn của Công ty.

Chập tối ngày 23 tháng 2, sau khi đã bồi thường hết toàn bộ Ngân hàng Barin, không thể che giấu được nữa, Rison đành dẫn vợ con lên đường bỏ trốn. Bọn họ tiếp tục chạy sang Brunei, Malaixia, cuối cùng đến Đức. Ngày 2

tháng 3 năm 1995, cuối cùng, Rison và vợ đã bị cảnh sát bắt ở sân bay Frankfurt. Con người từng được coi là anh hùng sau đó bị dẫn độ về Singapoê chịu án, bị xử 6 năm rưỡi tù giam và phải thụ án tại Singapore.

■ *Nguyên nhân khiến Ngân hàng Barin sập tiệm*

Một nhân viên cấp vùng của ngân hàng mà có thể làm một ngân hàng cỡ thế giới huỷ diệt? Xem thường quản lý những chi tiết là nguyên nhân chủ yếu dẫn tới một ngân hàng cổ lão sập tiệm.

Ngân hàng Barin không tách rời nghiệp vụ giao dịch và thanh toán, vẫn cho phép Rison làm giao dịch viên cấp cao nhất lại phụ trách công tác thanh toán giao dịch của mình. Tại phần lớn các ngân hàng khác, hai nghiệp vụ này tách rời nhau. Bởi vì để cho một giao dịch viên thanh toán công việc giao dịch của mình sẽ làm cho người đó dễ dàng che giấu rủi ro trong giao dịch hoặc tiền thiếu hụt, đó là một loại thiếu sót chưa hoàn bị về chế độ. Và ngay từ tháng 3 năm 1992, một bản fax nội bộ của Ngân hàng Barin đã đề xuất lời cảnh cáo sau: “Chúng ta đang ở vào một hoàn cảnh nguy hiểm có khả năng tạo thành tai hoạ. Những thiếu sót chưa hoàn bị trong chế độ của chúng ta sẽ tạo ra thua lỗ về tài chính hoặc làm mất đi sự tín nhiệm của khách hàng, hoặc là cả hai điều đó.” Điều đáng tiếc là

bản báo cáo này không được coi trọng. Một báo cáo của kiểm toán nội bộ tháng 8 của Ngân hàng cho rằng, mặc dù cách làm của Rison là có rủi ro, bộ phận của anh ta sẽ nhanh chóng xâm chiếm dần dần năng lực thu lợi của kỳ hoá Barin... nhưng thiếu anh ta, nghiệp vụ kỳ hoá Barin sẽ thiếu một giao dịch viên có năng lực tổng hợp thích đáng, tức là một người có các phẩm chất như có kinh nghiệm, có quan hệ, có kỹ xảo giao dịch và quen thuộc tình hình địa phương v.v.. Ở Singapore, Rison vừa là trưởng phòng giao dịch kỳ hoá lại vừa là trưởng phòng thanh toán. Tự mình giám sát đôn đốc mình, tất nhiên điều đó sẽ cho Rison cơ hội lừa dối che giấu.

Kiểm toán nội bộ của Ngân hàng Barin cực kỳ rời rạc, khi tổn thất đã lên tới 50 triệu bảng Anh, Tổng bộ Ngân hàng Barin đã từng cử người điều tra sổ sách của Rison, bảng ghi tiền nợ cũng ghi rõ những thiếu hụt đó, nhưng tầng lớp cấp cao Barin đã nhìn mà không thấy những vấn đề được bảng ghi tiền nợ phản ánh ra, cả tin vào những lời nói dối của Rison. Ngoài ra ở Singapore anh ta có hàng loạt kẻ theo đuôi. Một giao dịch viên nói: “Khi mọi dấu vết đều cho thấy là nên bán ra thì anh ta lại nâng giá thị trường lên cao hơn, và các giao dịch viên bản địa đều đi theo anh ta.” Hàng ngày, cứ trước khi mở cửa thị trường chứng khoán là mọi giao dịch viên đều thăm dò xem Rison sẽ làm như thế nào, sau đó học theo anh ta. Cấp trên trực tiếp của anh ta tại Singapore tín nhiệm anh ta đến mức vứt bỏ mọi giám sát

đối với anh ta. Rison dùng dao kéo, keo dán và bản fax làm giả tồn khoản 50 triệu bảng Anh tại Ngân hàng American, mà cũng không có ai đi thăm tra đối chiếu sổ sách với Ngân hàng American.

Rison chỉ báo cáo tin vui không báo cáo tin buồn với Tổng bộ Ngân hàng Barin, che giấu những thâm hụt lũy tiến trong tài khoản “88888”, chỉ báo cáo những giao dịch thu lãi. Năm 1994, trong số 37 triệu bảng Anh lợi nhuận doanh nghiệp trước thuế của Tập đoàn Barin có 28,5 triệu bảng Anh đến từ nghiệp vụ của Rison, vì thế anh ta được tầng lớp cao cấp của Ngân hàng coi là giao dịch viên ngôi sao, tầng lớp cấp cao của Ngân hàng hết sức đáp ứng những yêu cầu của Rison khiến công tác kiểm toán nội bộ vốn có đã không còn hiệu lực đối với Rison nữa.

Ngày 11 tháng 1 năm 1995, Viện giao dịch kỳ hoá và phòng thẩm kế và thuế vụ Singapore gửi công văn cho Ngân hàng Barin nêu ra một số nghi ngờ của họ đối với vấn đề duy trì tiền vốn mà tài khoản “88888” cần thiết, và lúc này mỗi ngày Rison yêu cầu Luân Đôn chuyển cho hơn 10 triệu bảng Anh để trả tiền bảo đảm bị truy nộ, thế nhưng những vấn đề đó vẫn không khiến tầng lớp cao cấp của Ngân hàng Barin nghi ngờ. Việc giám sát và quản lý bất lực không chỉ dẫn đến Ngân hàng Barin sụp đổ mà còn làm cho 3 nhân viên quản lý cấp cao bị pháp luật trừng trị, xử lý.

Tháng 1 năm 1995, cho là thị trường cổ phiếu Nhật Bản tốt, nên Rison đã lần lượt mua vào một lượng lớn hợp đồng

kỳ hoá ở các nơi như Tokyo và Osaka... hi vọng khi chỉ số Nikkei tăng sẽ kiếm được lợi nhuận lớn. Ai ngờ ông trời mưa gió thất thường, trận động đất ở Kobe Nhật Bản đã đánh mạnh vào xu thế đang tăng trở lại của thị trường cổ phiếu Nhật Bản, giá cổ phiếu liên tục hạ xuống. Cuối cùng, số tiền tổn thất của Ngân hàng Barin lên tới 1,4 tỉ USD, mà vốn liếng tự có của họ chỉ là mấy trăm triệu USD, khoản lỗ vốn khổng lồ đó khó có thể đền bù, toà nhà tài chính tiền tệ đã từng huy hoàng một thời đã sụp đổ như vậy đó.

■ *Một số chi tiết bị xem thường*

- Tháng 3 năm 1992, một bản fax nội bộ của Ngân hàng Barin đã nêu ra cảnh cáo: "Lợi nhuận báo lên trên là 9 triệu bảng Anh nhưng chúng ta đang ở vào một hoàn cảnh nguy hiểm có khả năng tạo thành tai hoạ. Những thiếu sót chưa hoàn bị trong chế độ của chúng ta sẽ tạo thành những thua lỗ về tài chính hoặc làm mất đi sự tín nhiệm của khách hàng, hoặc là cả hai thứ đó." Nhưng lời cảnh cáo này không được coi trọng.

- Năm 1993, Ngân hàng England cho phép Ngân hàng Barin trong giao dịch cổ phiếu ở Oasaka được đột phá qui định không được vượt quá giới hạn 25%.

- Trong 15 tháng tính đến tháng 12 năm 1993, hoạt động giao dịch kỳ hoá của công ty Singapore đã tạo thành tổn thất là 19 triệu bảng Anh, nhưng lợi nhuận báo cáo lên

trên lại là 9 triệu bảng Anh. Báo cáo dối trá lợi nhuận như vậy không hề bị phát hiện.

- Bắt đầu từ cuối năm 1993 cả hai người là Rose.Beiker, người phụ trách chuyên môn giao dịch của Rison và Marie. Wolls, người phụ trách bộ môn sản phẩm vốn cổ phiếu đồng thời chịu trách nhiệm gánh vác rủi ro của sản phẩm vốn cổ phiếu đều không thực sự hiểu được tính chất giao dịch của Công ty kỳ hoá Singapoê hoặc là liệu nó có thể thu lợi hay không v.v...

- Từ tháng 7 đến tháng 8 năm 1994 báo cáo thẩm kế nội bộ của Barin đã đề xuất kiến nghị cụ thể tách rời chức trách, nhưng kiến nghị này không được thực thi.

- Ngày 11 tháng 1 năm 1995, phòng kiểm toán và phòng thuế vụ Sở giao dịch kỳ hoá Singapore gửi công văn cho Ngân hàng Barin đề xuất một số nghi ngờ lo lắng của họ đối với vấn đề vốn cần thiết để duy trì tài khoản "88888", mà vào lúc đó mỗi ngày Rison yêu cầu Luân Đôn rót vào hơn 10 triệu bảng Anh để anh ta chi trả tiền bảo đảm bị truy trả thêm. Thế nhưng những vấn đề đó vẫn không khiến tầng lớp cao cấp của Ngân hàng Barin nghi ngờ.

- Để che giấu tổn thất, Rison đã giả dối tạo ra tồn khoản 50 triệu bảng Anh tại Ngân hàng American, nhưng không có người đi thẩm tra đối chiếu sổ sách của Ngân hàng American.

- Tháng 7 năm 1994, khi tổn thất của Rison đạt 50 triệu bảng Anh, Tổng bộ Ngân hàng Barin đã từng cử người tới

điều tra sổ sách của Rison, bảng nợ tiền cũng ghi chép rõ những khoản tiền lỗ này, nhưng tầng lớp cao cấp của Ngân hàng Barin đã coi như không nhìn thấy vấn đề bảng nợ phản ánh, cả tin vào lời nói dối của Rison.

- Tháng 3 năm 1994, Piter. Barin Chủ tịch hội đồng quản trị Ngân hàng Barin đã phát biểu một đoạn bình luận, cho rằng bảng nợ tiền không có tác dụng gì, bởi vì sự tổ thành nó trong một thời gian ngắn có thể phát sinh thay đổi trọng đại.

- Tháng 2 năm 1995, Sở giao dịch cổ phiếu của Ngân hàng Barin tại Osaka đã chịu rủi ro cao tới 73%, ở Singapore cao tới 40%.

3. “MỘT NGƯỜI MÀ NGAY SƠ YẾU LÝ LỊCH CỦA MÌNH CŨNG KHÔNG BẢO QUẢN TỐT THÌ KHÔNG THỂ QUẢN LÝ TỐT MỘT BAN NGÀNH ĐƯỢC”

Báo *Vũ Hán buổi sớm* đã đưa một tin như thế này, Trần X. sinh viên tốt nghiệp Trường Đại học Giang Hán chỉ vì một bản sơ yếu lý lịch mà giẫm phải vỏ chuối khi đi tìm việc.

Câu chuyện đại để như thế này: Buổi sáng ngày hội tìm việc làm, Trần X. do vô ý đã làm đổ cốc nước khiến quyển sơ yếu lý lịch để trên bàn bị ướt. Để nhanh chóng tới hội trường, Trần X. chỉ lau qua cuốn sơ yếu lý lịch rồi vội vàng nhét nó vào balô cùng một số đồ vật khác.

Tại hội trường tìm việc làm, Trần X. đã chấm cương vị chủ quản hoạch định kế hoạch quảng cáo của một Công ty nhà đất ở Thâm Quyển. Theo yêu cầu của doanh nghiệp này, nhân viên tuyển chọn người làm sẽ có những cuộc trò chuyện đơn giản với người tìm việc làm trước, sau đó thu sơ yếu lý lịch, người được thu sơ yếu lý lịch sẽ có cơ hội phỏng vấn trực tiếp.

Khi đến lượt Trần X., nhân viên tuyển chọn người làm sau khi hỏi anh ta ba vấn đề, đã hỏi lý lịch của Trần X. Khi lấy sơ yếu lý lịch ra, Trần X. mới phát hiện, trên đó không chỉ còn một vệt nước lớn mà còn bị quần khi nhét trong balô, hơn nữa còn bị chum chìa khoá và những vật khác làm xước, trông không ra làm sao. Trần X. cố gắng vuốt lại cho bằng phẳng rồi mới đưa. Nhìn bản sơ yếu lý lịch đầy những dấu vết, nhân viên tuyển chọn người nhíu đôi lông mày lại, nhưng vẫn nhận. Bản sơ yếu lý lịch bị xước và quần đó được xếp vào một chồng sơ yếu lý lịch sạch sẽ, trông vô cùng tức mắt.

Ba hôm sau, Trần X. tham gia phỏng vấn trực tiếp đã thể hiện vô cùng sống động, bất kể là thao tác PHOTOSHOP tại chỗ hay là định giá miệng đối với những sản phẩm hư cấu, anh ta đều làm tốt. Khi còn đi học đã từng là diễn viên cốt cán trong đoàn kịch của nhà trường nên Trần X. còn biểu diễn một tiểu phẩm, được nhân viên phụ trách phỏng vấn trực tiếp không ngớt lời khen ngợi. Khi anh ta kết thúc cuộc phỏng vấn trực tiếp, rời khỏi văn phòng, một cô gái phụ trách đã nói với anh ta: “Trong cuộc phỏng vấn trực tiếp hôm nay, anh là một trong những người xuất sắc nhất.”

Tuy vậy, một tuần lễ sau khi đã được phỏng vấn trực tiếp, Trần X. vẫn không nhận được thông báo gì. Sốt ruột không chịu nổi, anh ta đành gọi điện thoại hỏi tình hình. Cô gái im lặng một lúc rồi nói với anh ta: “Thực tình mà nói, những người phụ trách

cuộc phỏng vấn trực tiếp đều rất hài lòng về anh, nhưng anh thất bại là vì bản sơ yếu lý lịch. Tổng giám đốc nói, một người mà ngay bản sơ yếu lý lịch cũng bảo quản không tốt thì không thể quản lý tốt một ban ngành được.”

Không chỉ những học sinh, sinh viên mới tốt nghiệp cần chú ý tới những điều nói trên mà những người đang trên cương vị công tác cũng cần phải làm chu đáo các việc nhỏ. **Một số chi tiết lộ ra khi không chú ý thường có thể phản ánh được những tố chất ở tầng nấc sâu xa của một con người.**

Khi tôi làm CEO ở Công ty vật liệu sơn LF, có một vị phụ trách công tác kế toán vẫn được coi là nhanh nhẹn tháo vát, nhưng khi tới văn phòng của bà ta mới thấy là bà làm việc của bà ta vô cùng lộn xộn. Lúc đó tôi không phê bình ngay, nhưng khi lần thứ hai, thứ ba tới văn phòng, thấy bà làm việc của bà ta vẫn cứ như cũ, trực giác của tôi đã phán đoán: Con người này không thích hợp với việc phụ trách công tác kế toán. Quả nhiên bảy tháng sau, sự thực đã chứng minh con người ấy quả thực là không thể được, tôi đành phải thay đổi cương vị công tác cho bà ta.

Khi dùng người, Công ty chúng tôi đúng là rất chú ý đến những vấn đề “chi tiết” của cán bộ và công nhân viên. Năm ngoái, Công ty chúng tôi mời một trưởng phòng rất có khả năng, ban đầu, Công ty định bồi dưỡng ông ta trở thành một Phó tổng giám đốc, nhưng một “việc nhỏ” sau đó đã buộc tôi phải suy nghĩ lại. Có một lần, bảy người trong nhóm quản lý

chúng tôi đến Trịnh Châu xây dựng thị trường mẫu, sau khi xuống máy bay, sáu người kia ngoài việc xách hành lý của mình đều mang theo các đồ dùng cho văn phòng, chỉ có một mình vị trưởng phòng đó đi tay không; hai tuần lễ sau khi chúng tôi rời Trịnh Châu trở về, sáu người kia đều túi lớn túi nhỏ tay xách nách mang, vẫn chỉ có một mình anh ta là đi tay không. Từ sự việc này, tôi phán đoán ra không thể trọng dụng người này. Lần thứ nhất không xách hành lý có thể giải thích bằng sự sơ xuất hoặc vô ý, nhưng việc đó lại vẫn xảy ra thì chỉ có thể chúng tỏ rằng những cán bộ như vậy không có tinh thần đoàn đội, không giới hợp tác; rằng họ là người rất ích kỷ, không có tinh thần trách nhiệm.

Tất nhiên chúng ta dùng người là có tiêu chuẩn, những việc nhỏ lúc bình thường không để ý đồng thời thường không thể dùng tiêu chuẩn để đo đếm, nhưng chúng lại có thể phản ánh được những cái chân thực của một con người.

Rất khó phơi bày rõ rệt những hoàn mỹ của mình, vì nó đòi hỏi mỗi chi tiết đều phải hoàn mỹ; nhưng tự huỷ hoại mình thì lại rất dễ; chỉ cần không chú ý tới một chi tiết là nó có thể mang lại cho bạn những ảnh hưởng khó mà cứu vãn nổi.

Một chi tiết bị bỏ qua thường có thể phản ánh ra sự tu dưỡng ở tầng nấc sâu của một con người.

4. MỘT PHẦN NĂM TỈ HÀM LƯỢNG KHÍ CLORUA ĐỘC ĐÃ DẪN TỚI VIỆC TRẢ LẠI HÀNG XUẤT KHẨU

Địa phương X. tỉnh Chiết Giang xuất khẩu tôm nõn đông lạnh bị một số thương gia châu Âu trả lại hàng, đồng thời còn yêu cầu bồi thường. Nguyên nhân là bộ phận kiểm nghiệm của các địa phương châu Âu đó đã tìm ra được 0,2 gam độc tố Clorua từ trong 1.000 tấn tôm đông lạnh xuất khẩu, tức là hàm lượng độc tố Clorua chiếm một phần năm tỉ tổng lượng hàng bị kiểm tra. Qua kiểm tra đã phát hiện vấn đề là ở khâu gia công. Thì ra, bóc tôm nõn phải làm bằng tay, một số công nhân ngứa tay không chịu nổi đã dùng thuốc chống ngứa có chứa độc tố Clorua, kết quả là mang độc tố Clorua vào tôm đông lạnh.

Sự việc nói trên đã làm không ít người trong nghề chú ý: Một phía cho rằng đó là sự đối lập về chất lượng, hàm lượng một phần năm tỉ gam là một tỉ lệ cực nhỏ rồi, cũng không nhất định ảnh hưởng đến con người, chẳng qua là các nước châu Âu yêu cầu chất lượng sản phẩm nông nghiệp quá hà khắc; một phía cho rằng đó là sự đối lập về tố chất, chủ yếu là do tố chất công nhân viên tại các doanh nghiệp trong

nước không cao tạo nên; một phía nữa cho rằng, đó là sự đối lập về kỹ thuật, kỹ thuật kiểm tra đo lường an toàn của các doanh nghiệp gia công tôm nõn đông lạnh địa phương và các bộ phận kiểm tra chất lượng có liên quan của chính quyền đã quá lạc hậu so với yêu cầu chất lượng thực phẩm của thị trường quốc tế, về căn bản không thể kiểm tra đo ra được vật có chất độc nhỏ đến như vậy. Còn tôi thì cho rằng, con số một phần năm tỉ đó đúng là đã nhắc nhở chúng ta: Sai lầm, dù có nhỏ bé như thế nào cũng đều có khả năng tạo thành tổn thất to lớn.

*Một khác biệt nhỏ trong công nghệ thường hiển thị
những khác biệt lớn về tố chất của một dân tộc.*

Trương Thụy Mẫn

5. ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG ERICSSON T28 MẤT THỊ TRƯỜNG TRUNG QUỐC

Ericsson và Nokia, Motorola đều là những doanh nghiệp thông tin di động xưng hùng trên thế giới, có lịch sử huy hoàng hàng trăm năm. Trong 3 năm bắt đầu từ năm 1998, khi nghiệp vụ điện thoại tổ ong trên thế giới phát triển với tốc độ cao thì thị phần của điện thoại tổ ong của Ericsson đã từ 18% nhanh chóng hạ xuống 5%, và ngay ở thị trường Trung Quốc thì thị phần cũng từ khoảng 1/3 nhanh chóng tụt xuống còn 2%! Mức tiêu thụ trên thị trường Trung Quốc của Ericsson từ chiếc ghế hàng đầu đã bị tụt nhanh, không chỉ tụt khỏi ba vị trí hàng đầu mà còn xếp sau những đạo quân mới như Samsung, Phillips. Tại một thị trường tăng trưởng nhanh như Trung Quốc, đã có nhiều doanh nghiệp gần kề nguy cơ nhưng vừa đến thị trường này là đã từ cõi chết sống lại, lớn mạnh lên. Thế nhưng Ericsson lại đánh mất đi những huy hoàng quá khứ của mình tại chính mảnh đất phong thủy quý báu này.

Năm 2001, khi đi mua điện thoại di động, mọi người đều nói máy của Ericsson không tốt như thế này thế nọ. Lúc đó

máy điện thoại di động kiểu “T28” của họ đã tồn tại vấn đề chất lượng. Đó vốn là một thiếu sót nhưng sai lầm lớn hơn là Ericsson đã coi thường sai lầm đó. “Ổng nói của máy điện thoại di động Ericsson của tôi bị hỏng, đưa đến bộ phận sửa chữa của Ericsson, nhưng phải đợi một thời gian rất dài mà không giải quyết xong; cuối cùng họ nói với tôi là bộ phận chính bị hỏng, phải bỏ ra 700 NDT mua cái mới. Thế nhưng khi tôi đến một cửa hàng sửa chữa tư nhân, thì chỉ tốn có 25 NDT là giải quyết xong vấn đề.” Người tiêu dùng đó đã nói chắc như đinh đóng cột về những tồn tại của Ericsson. Lúc đó, mọi phương tiện truyền thông đều chú ý đến vấn đề “T28” và dường như chỉ có Ericsson không chú ý đến thôi. Ericsson luôn luôn bào chữa rằng, máy điện thoại di động của mình không có vấn đề, chẳng qua là có một số người giả trò ma mãnh ở sau lưng. Thế nhưng thị trường không đi sâu nghiên cứu chân tướng của việc, cũng không cho Ericsson cơ hội “giải oan”, đã vô tình xa rời nó.

Thực ra quan niệm “mất bò mới lo làm chuồng mà” người tiêu dùng Trung Quốc tôn thờ đã cho Ericsson một cơ hội, chẳng qua là Ericsson không nắm chắc cơ hội đó.

Năm 1998, bắt đầu từ ngày 21 tháng 8 *Quảng Châu nhật báo* đã liên tục ba lần đưa tin về máy điện thoại di động của Ericsson có vấn đề về chất lượng và phục vụ trên thị trường Trung Quốc dẫn tới việc người tiêu dùng lên tiếng phê bình Ericsson với qui mô lớn, hơn nữa các kiểu máy 768, 788 và

kiểu SH888 lúc đó đang ra sức quảng cáo mà vẫn chưa được cấp giấy chứng nhận vào mạng đã bắt đầu tiêu thụ với số lượng lớn tại Trung Quốc. Lúc này, việc bộ phận quản lý điện tín dễ dàng không tỏ thái độ thanh minh đã chứng thực việc này. Và khi đó, những vấn đề tồn tại của Ericsson mới nổi lên trên mặt nước. Tuy vậy, Ericsson vẫn dùng phương thức cũ, cố tình che giấu để giải quyết vấn đề. Theo một phóng viên tham gia đưa tin lúc đó tiết lộ thì Ericsson định dùng mấy chục ngàn NDT tiền dùng cho quảng cáo để bịt mồm giới truyền thông. Chủ nhiệm văn phòng của Ericsson tại Quảng Châu còn làm ra vẻ cứng rắn nguy hiểm: Điện thoại di động của chúng tôi không có vấn đề! Đã lựa chọn con đường từ chối không nhận sai, tự nhiên là Ericsson không thể giải quyết được vấn đề, càng không thể thiết thực làm công tác phục vụ.

Những thiếu sót không hoàn thiện trong chất lượng và phục vụ đã làm cho Ericsson mất đứt thị trường Trung Quốc - nơi mà họ chưa bao giờ muốn rời bỏ.

Một công ty là tổng hợp của hàng triệu hành động riêng lẻ của cá nhân, không thể chịu được những hành động sai lệch dù chỉ có 1% hoặc 2%.

Crosby

6. MỘT BỮA TIỆC TỐI XA XỈ ĐÃ LÀM THƯƠNG NHÂN NƯỚC NGOÀI SỢ HÃI BỎ CHẠY

Doanh nghiệp quốc doanh X. ở Đông bắc thương thảo vấn đề hợp tác với một Công ty lớn của nước Mỹ, doanh nghiệp này đã bỏ ra nhiều công sức làm công tác chuẩn bị trước. Sau khi mọi công việc chuẩn bị đã hoàn hảo, doanh nghiệp mời Công ty Mỹ cử đại biểu tới khảo sát tại đơn vị mình. Đại biểu Mỹ đến doanh nghiệp khảo sát, dưới sự tháp tùng của lãnh đạo doanh nghiệp, sau khi đi thăm một số địa điểm của doanh nghiệp như phân xưởng sản xuất, trung tâm kỹ thuật v.v.. trước những thiết bị, trình độ kỹ thuật cũng như thao tác của công nhân phía Trung Quốc đã biểu thị là tương đối được. Phía nhà máy Trung Quốc vô cùng phấn khởi đã mở tiệc chiêu đãi đại biểu Mỹ. Bữa tiệc được đặt tại một khách sạn vô cùng hào hoa, có hơn hai mươi quan chức lãnh đạo doanh nghiệp và chính quyền tới tham dự. Đại biểu Mỹ cho rằng phía Trung Quốc còn có những vị khách và hoạt động khác nhưng sau khi biết rằng chỉ để chiêu đãi một mình ông ta thôi đã cảm thấy không thể nào hiểu nổi. Sau khi đại biểu Mỹ về nước đã gửi fax

sang từ chối hợp tác với doanh nghiệp Trung Quốc này. Phía Trung Quốc cho rằng các điều kiện của doanh nghiệp mình đều thoả mãn yêu cầu của phía Mỹ, chiêu đãi đại biểu cũng rất nhiệt tình chu đáo nên không hiểu vì sao phía Mỹ lại từ chối hợp tác nên đã gửi thư hỏi lại. Đại biểu phía Mỹ trả lời nói: “Các ngài ăn một bữa cơm mà lãng phí như vậy, nếu đầu tư một số tiền lớn vào đây làm sao chúng tôi có thể yên tâm được?”

Đối với doanh nghiệp vùng Đông bắc này, để có thể có được một khoản đầu tư lớn nhằm phát triển trong tương lai là điều có tác dụng quan trọng, vì vậy đây là một việc lớn, nhưng việc lớn này lại chỉ vì “tiểu tiết” một bữa cơm mà trong chốc lát đã tan tành.

Nếu nói bữa cơm là một loại “tiểu tiết” thì tuy tiện nhỏ đờm càng là một loại tiểu tiết, nhưng tiểu tiết đó đã làm cho một nhà máy sản xuất được phẩm mất đi một cơ hội lớn.

■ *Một bãi đờm đã chấm dứt một cuộc đàm phán*

Trong nước có một doanh nghiệp được phẩm chuẩn bị nhập khẩu vốn nước ngoài để mở rộng qui mô sản xuất. Họ mời Công ty Byer Đức cử đại biểu đến doanh nghiệp khảo sát. Sau một cuộc đàm phán ngắn gọn tạm thời trong nhà , giám đốc doanh nghiệp đã tháp tùng vị đại biểu này đi tham quan doanh nghiệp. Trong quá trình đi thăm phân

xưởng chế tạo thuốc, giám đốc doanh nghiệp đã tùy tiện nhờ một bãi đờm. Đại biểu Công ty Byer tận mắt nhìn rõ cảnh đó liền từ chối không tiếp tục tham quan nữa và cũng chấm dứt ngay cuộc đàm phán với doanh nghiệp được phẩm của Trung Quốc.

Với vị đại biểu này thì yêu cầu vệ sinh đối với phân xưởng sản xuất thuốc vô cùng nghiêm khắc, với tư cách là người chủ của doanh nghiệp này mà vị giám đốc nọ lại tùy tiện nhờ đờm như vậy thì tố chất của công nhân không nói cũng biết! Hợp tác với một doanh nghiệp như vậy làm sao bảo đảm được chất lượng sản phẩm?

*Trung Quốc đi trên con đường kinh tế thị trường,
không chỉ yêu cầu thay đổi thể chế mà còn
cần thiết phải thay đổi hình thái văn minh
và hành vi của quốc dân.*

Triệu Anh

(Giáo sư Viện Khoa học Xã hội Trung Quốc)

PHẦN THỨ TƯ

**DÙNG TRÁI TIM MỚI
CÓ THỂ THẤY ĐƯỢC**

THỰC CHẤT CỦA CHI TIẾT

1. VƯƠNG VINH KHÁNH ĐÃ ĐÀO ĐƯỢC THÙNG VÀNG NHƯ THẾ NÀO - CHI TIẾT LÀ MỘT LOẠI SÁNG TẠO

Rốt cuộc khoảng cách giữa người thành công và người thất bại là bao xa? Sự chênh lệch về trí lực và thể lực giữa người và người vốn không lớn như là trong tưởng tượng. Có rất nhiều việc nhỏ, một cá nhân có thể làm, người khác cũng có thể làm, chỉ có điều là hiệu quả làm ra không giống nhau, **thường thường là công sức bỏ vào một số chi tiết quyết định chất lượng sự hoàn thành.** Vương Vinh Khánh, người giàu nhất Đài Loan là người đã tìm được cơ hội thành công từ trong chi tiết.

Thuở nhỏ, vì nhà nghèo nên Vương Vinh Khánh không được đi học, đành phải đi buôn bán. Năm 1932, Vương Vinh Khánh 16 tuổi từ quê nhà đến Gia Nghĩa mở một cửa hàng bán gạo. Lúc đó, vùng Gia Nghĩa nhỏ nhỏ mà đã có tới gần 30 cửa hàng bán gạo, cạnh tranh vô cùng gay gắt. Vương Vinh Khánh lúc đó chỉ có 200 tệ tiền vốn nên chỉ có thể thuê một cửa hàng rất nhỏ tại một con hẻm xa xôi. Cửa hàng của ông mở cửa chậm nhất, qui mô nhỏ

nhất, nói gì đến chuyện có tiếng tăm và càng không có ưu thế gì. Trong thời gian mới mở cửa hàng, việc buôn bán ế ẩm, không có khách đến mua.

Lúc đó một số cửa hàng bán gạo lớn và có tiếng đã lần lượt chiếm cứ thị trường lớn xung quanh, còn cửa hàng của Vương Vĩnh Khánh qui mô nhỏ, vốn liếng ít nên không thể buôn bán lớn. Nhưng nếu chuyên môn bán lẻ thì sao? Những cửa hàng cũ có địa điểm tốt đồng thời với việc bán buôn cũng kiêm luôn bán lẻ, nên chẳng có ai chịu đến cửa hàng xa xôi của ông mua gạo cả. Vương Vĩnh Khánh đã đến từng nhà, từng hộ bán hàng nhưng hiệu quả không tốt lắm.

Wương Vĩnh Khánh thấy rằng, muốn làm cho cửa hàng của mình có chỗ đứng trên thị trường thì mình phải có một số ưu thế mà người khác không làm hoặc không làm được thì mới ổn. Sau khi suy nghĩ tỉ mỉ, Vương Vĩnh Khánh đã nhanh chóng tìm được điểm đột phá trên vấn đề nâng cao chất lượng gạo và công tác phục vụ.

Nông thôn Đài Loan trong những năm 30 của thế kỷ XX còn ở vào trạng thái làm việc thủ công, kỹ thuật gặt hái, gia công thóc lúa còn rất lạc hậu, sau khi gặt xong thường phơi khô lúa trên đường đi, sau đó xay xát, các loại tạp vật như sỏi, cát rất dễ lẫn vào. Người dùng, trước khi nấu cơm đều phải qua trình tự lựa chọn rất không tiện lợi, nhưng cả hai bên mua bán đều coi chuyện đó là bình thường, đã quen rồi nên không lấy làm lạ.

Wương Vĩnh Khánh đã từ một hiện tượng quen mắt đó

tìm ra điểm đi sâu vào. Ông dẫn hai người em trai hợp sức cùng làm, không ngại gian khổ, không sợ phiền phức, cứ từng tý từng tý một nhặt hết những tạp vật như sỏi, cát, trấu... từ trong gạo ra, sau đó mới mang đi bán. Và như thế chất lượng gạo của cửa hàng Vương Vĩnh Khánh bán ra đã nâng cao lên một bậc, do đó rất được khách hàng khen ngợi; công việc làm ăn của cửa hàng ngày càng phát đạt.

Trong cuốn *Người kinh doanh tự kinh doanh*, tôi đã từng nói: **“Kinh doanh là nghệ thuật bán hàng, là sách lược thoả mãn người khác, là việc nâng cao trí tuệ tính tỉ giá.”**

Đồng thời với việc nâng cao chất lượng gạo có hiệu quả, Vương Vĩnh Khánh cũng có nhiều tiến bộ trong phục vụ. Lúc đó người mua gạo thường đến mua gạo rồi tự mình mang về nhà. Công việc đó đối với thanh niên thì không thành vấn đề, nhưng với người có tuổi thì lại không thuận tiện; hơn nữa các thanh niên suốt ngày bận vào việc làm ăn, không tiện đi mua gạo, nên nhiệm vụ mua gạo thường do người già đảm nhiệm. Vương Vĩnh Khánh đã chú ý tới điểm đó, nên đã làm một việc vượt ra khỏi thường lệ là chủ động đưa gạo đến tận nhà. Phương pháp phục vụ đó rất được mọi người hoan nghênh.

Lúc đó còn chưa có chuyện đưa hàng đến tận nhà, nên tăng thêm hạng mục phục vụ này được coi như là một sáng tạo. Nên nhớ là hôm nay đưa hàng đến nhà theo số lượng là đưa hàng theo yêu cầu đến đặt vào vị trí tương ứng là coi

như xong việc. Thế nhưng Vương Vĩnh Khánh đã làm như thế nào?

Mỗi lần đưa hàng cho khách hàng mới, Vương Vĩnh Khánh còn để tâm ghi nhớ xem dung lượng thùng đựng gạo của mỗi khách hàng là bao nhiêu, đồng thời hỏi rõ nhà có bao nhiêu người ăn, có bao nhiêu người lớn, có bao nhiêu trẻ con, sức ăn của mỗi người ra sao rồi căn cứ vào đó dự tính thời gian cần mua gạo lần sau của mỗi nhà, ghi vào sổ. Đến thời hạn đó, không đợi khách hàng đến mua đã chủ động mang số lượng gạo tương ứng đến tận nơi cho khách. Vương Vĩnh Khánh đưa gạo đến nhà còn giúp người ta đổ gạo vào thùng. Nếu trong thùng hãy còn gạo, ông sẽ đổ gạo cũ ra, lau sạch thùng chứa rồi mới đổ gạo mới vào rồi đổ gạo cũ lên lớp trên cùng, như vậy những gạo cũ sẽ không vì tồn đọng quá lâu ở dưới đáy thùng mà bị biến chất. Sự phục vụ tinh tế, chu đáo của Vương Vĩnh Khánh khiến không ít khách hàng cảm động, do đó ông đã giành thêm được nhiều khách hàng.

Trong quá trình đưa hàng, Vương Vĩnh Khánh còn hiểu thêm, phần lớn gia đình cư dân địa phương đều là những người làm thuê không giàu có gì, nhiều gia đình chưa đến ngày phát lương là trong túi không có tiền. Vì Vương Vĩnh Khánh chủ động đưa hàng đến tận nhà, giao hàng xong là thu tiền, nên có khi gặp phải khách hàng không có tiền, nhất thời không biết xoay sở ra sao, dậm ra ngượng ngùng lúng túng. Để giải quyết vấn đề này, Vương

Vĩnh Khánh vẫn đưa hàng theo thời gian, nhưng không thu tiền ngay, mà hẹn đến hôm lĩnh tiền công mới đến thu tiền. Cách làm này rất thuận tiện cho khách hàng.

Phương pháp phục vụ tinh tế thiết thực của Vương Vĩnh Khánh đã làm cho người Gia Nghĩa đều biết, tại một con hẻm cuối cùng trên đường phố thị trường bán gạo có một Vương Vĩnh Khánh bán gạo ngon, lại đưa gạo đến tận nhà. Sau khi đã nổi tiếng, công việc buôn bán của Vương Vĩnh Khánh nhanh chóng phát tài lên. Cứ như vậy, trải qua hơn một năm tích lũy vốn và tích lũy khách hàng, Vương Vĩnh Khánh đã tự mở một xưởng xay gạo, thuê một căn nhà lớn gấp mấy lần cửa hàng cũ, có mặt tiền cách đường phố phần hoa nhất không xa, phía mặt tiền dùng làm cửa hàng, bên trong làm xưởng xay gạo. Vương Vĩnh Khánh đã từ một cửa hàng bán gạo nho nhỏ bắt đầu sự nghiệp giàu nhất Đài Loan sau này của mình như vậy đó.

Khi sự nghiệp đã phát triển, mỗi khi quản lý doanh nghiệp Vương Vĩnh Khánh vẫn chú trọng đến từng chi tiết. Cấp dưới của ông đều khâm phục sự tinh thông đến từng chi tiết của ông. Tất nhiên cũng không ít người phê bình ông “chỉ thấy cây, không thấy rừng” khuyên ông học tập cách quản lý Mỹ, bỏ chi tiết chỉ quản chính sách lớn. Nhằm thẳng vào những lời phê bình đó, Vương Vĩnh Khánh trả lời: **“Tôi không chỉ làm chính sách lớn mà còn chú ý hơn đến quản lý từng điểm nhỏ, nếu chúng tôi tiến hành nghiên cứu những chi tiết đó thì sẽ phân chia tỉ mỉ được các**

động tác, thao tác xem đã hợp lý hay chưa, liệu có thể giảm lượng công tác do hai người làm xuống còn một người làm không, sức sản xuất do vậy mà nâng cao gấp đôi, thậm chí một người có thể đứng hai máy, như thế sức sản xuất sẽ tăng gấp bốn lần.”

Một doanh nghiệp muốn sáng tạo thì cần phải tăng cường chú ý đến các chi tiết. Trương Thụy Mẫn, Chủ tịch hội đồng quản trị Tập đoàn Hải Nhĩ nổi tiếng vì luôn luôn có ý thức sáng tạo đã từng nói: **“Sáng tạo tồn tại trong mỗi một chi tiết của doanh nghiệp.”**

*Những sáng tạo có hiệu quả, thường không được
để mắt tới khi mới bắt đầu.*

Piter. Duclack

2. ÔNG GIÀ RÓT NƯỚC CHÈ - CHI TIẾT LÀ MỘT LOẠI CÔNG LỰC

“Qui tắc khó tuân hoàn nhất trên thế giới này là độ, độ bắt nguồn từ sự rèn luyện hàng ngày,” đó là một quan điểm trong cuốn sách “Người kinh doanh tự kinh doanh” của tôi trước đây. Ở đây tôi muốn bổ sung: “Sự rèn luyện hàng ngày đến từ những tích lũy chi tiết từng tí từng tí một trong cuộc sống hàng ngày, sự tích lũy đó là một loại công phu.”

■ Người được tuyển dụng thành công

Tôi đã xem câu chuyện sau, cảm thấy có ý nghĩa, các cá nhân và doanh nghiệp hiện nay đều có thể rút ra kinh nghiệm từ đó:

Công ty lớn X. nổi tiếng tuyển dụng giám đốc kinh doanh chuyên nghiệp. Người đến dự tuyển rất đông, trong đó không thiếu những người có văn bằng cao, có nhiều bằng, có kinh nghiệm công tác tương đối. Qua bốn lần thi loại, thi

viết... chỉ còn lại 6 người nhưng Công ty chỉ chọn một người làm giám đốc. Vì vậy vòng thứ năm sẽ do ông chủ tự phỏng vấn trực tiếp. Xem ra cuộc thi đấu sắp tới sẽ rất gay gắt.

Tuy nhiên, khi cuộc phỏng vấn trực tiếp bắt đầu, người chủ trì cuộc thi phát hiện thấy trong phòng thi thừa một người, có tới 7 thí sinh, ông ta liền hỏi: “Có người nào không phải là đến phỏng vấn trực tiếp không?” Lúc đó một người đàn ông ngồi hàng cuối cùng đứng dậy nói: “Thưa ngài, vòng thứ nhất tôi đã bị loại, nhưng tôi muốn tham gia phỏng vấn trực tiếp một chút”.

Nghe ông ta nói như vậy, mọi người đều cười ồ lên, ngay cả ông già đứng ở ngoài cửa rót nước cho mọi người cũng không nhịn được. Người chủ trì cũng ngạc nhiên hỏi: “Ngay vòng thi thứ nhất anh cũng không qua được, liệu có cần thiết phải tham gia lần phỏng vấn trực tiếp này không?” Người đàn ông đó nói: “Bởi vì tôi nắm được những tài sản mà người khác không có, bản thân tôi là một nguồn tài sản lớn.” Mọi người lại một lần nữa cười âm lên, đều cho là đầu óc của người này nếu không có bệnh thì cũng ngông cuồng tự đại.

Người đàn ông nói tiếp: “Mặc dù tôi chỉ tốt nghiệp đại học chính quy, chỉ giữ chức vụ trung cấp, nhưng tôi có kinh nghiệm công tác 10 năm, đã từng làm việc ở 12 công ty...” Lúc này người chủ trì vội nói chen vào: “Dù học lực và chức vụ của ông không cao nhưng đã có 10 năm công tác là rất tốt, thế nhưng trước sau ông đã chuyển chỗ làm đến tận 12

công ty, đó không phải là một hành vi được mọi người khâm phục tán thưởng.”

Người đàn ông nói: “Thưa ngài, tôi không chuyển chỗ làm, mà là 12 công ty đó đã trước sau đóng cửa”. Lần thứ ba những người có mặt tại hội trường lại cười ồ lên. Một thí sinh nói: “Rõ ràng ông là một người thất bại đích thực”. Người đàn ông cười, nói: “Đó không phải là thất bại của tôi mà là thất bại của những công ty đó. Những thất bại đó tích lũy thành tài sản của riêng tôi”.

Lúc này ông già đứng ngoài cửa bước vào, rót nước chè cho người chủ trì. Người đàn ông tiếp tục nói: “Tôi rất hiểu 12 công ty này, tôi đã từng cùng các đồng sự cố gắng cứu vãn họ, đồng thời từ đó học được rất nhiều thứ, đó là những điều người khác không thể học được. Rất nhiều người chỉ theo đuổi thành công, còn tôi, tôi có kinh nghiệm để tránh sai lầm và thất bại!”

Người đàn ông dừng lại một lát rồi nói tiếp: “Tôi biết một cách sâu sắc rằng phần lớn kinh nghiệm thành công đều giống nhau, dễ dàng bắt chước; còn nguyên nhân của thất bại lại không hề giống nhau. Dùng 10 năm học tập kinh nghiệm thành công không bằng dùng thời gian như vậy để từng trải những sai lầm và thất bại, vì những thứ học được càng nhiều, càng sâu sắc; những từng trải, thành công của người khác rất khó trở thành tài sản của chúng ta, nhưng quá trình thất bại của người khác thì lại chính là tài sản!”

Người đàn ông rời khỏi chỗ ngồi như định đi ra cửa, nhưng lại đột ngột quay đầu lại, nói: “Mười năm trải qua 12 Công ty đã bồi dưỡng cho tôi năng lực quan sát nhanh nhạy đối với con người, đối với việc, đối với tương lai. Xin nêu một ví dụ nhé: Người chủ trì thực sự không phải là ngài, mà là ông già rót nước chè kia...”

Những người có mặt đều kinh ngạc, ánh mắt nhìn cả về ông già rót nước chè. Ông già rất ngạc nhiên nhưng đã nhanh chóng trấn tĩnh lại, sau đó cười nói: “Rất tốt, ông được tuyển dụng, bởi vì tôi muốn biết - vì sao ông lại biết tất cả mọi chuyện?”

Lời nói của ông già biểu thị ông đúng là ông chủ của Công ty lớn này. Lần này thì đến lượt một mình vị thí sinh đó cười.

Tôi đã từng nói, năng lực của một người là một thứ không thể dùng quá trình biên soạn để thể hiện bởi vì học không được. **Việc đòi thấu triệt rõ là học vấn, luyện tới được nhân tình tức là văn chương.** Người thí sinh dự thi có thể từ ánh mắt, phong độ, cử chỉ... của ông già rót nước chè mà nhìn ra ông ta là ông chủ của công ty đó, cho thấy rõ anh ta là một người có lực quan sát rất mạnh.

Khả năng thấy rõ được đến từng chi tiết nhỏ ấy không phải một sớm một chiều là rèn luyện được, mà đòi hỏi phải tích lũy lâu dài, không ngừng rèn luyện và nâng cao trong khi coi trọng quan sát từng chi tiết.

Một lòng khao khát vĩ đại, theo đuổi vĩ đại, nhưng lại chẳng thấy bóng dáng vĩ đại đâu; cam chịu bình thường, nghiêm túc làm tốt mỗi chi tiết, vĩ đại sẽ không đợi mà đến. Đó chính là ma lực của chi tiết, là sự vui mừng đến ngạc nhiên sau khi nước đến thành kênh.

Là một doanh nghiệp, về phương diện dùng người không thể chỉ căn cứ vào lời nói trên miệng và chữ viết trên giấy mà nên khảo sát nhiều những chi tiết trong công tác, trong đời sống của người ta, hơn nữa những chi tiết này không chỉ là lĩnh vực mũi nhọn của khoa học kỹ thuật mà là những sự tình cực kỳ đơn giản, cực kỳ dễ dàng. Đối với các doanh nghiệp hiện đại mà nói, không thể lấy các hiện tượng bề ngoài như học lực, chức vụ, tướng mạo v.v.. để tuyển chọn nhân tài, cần chú trọng nhiều hơn đến năng lực của nhân tài. Khi làm cố vấn, tư vấn cho nhiều nhà doanh nghiệp, trong công tác lựa chọn đề bạt nhân tài, tôi đã tổng kết những chi tiết cần chú ý dưới đây:

- Lý lịch vốn không thể thể hiện năng lực của người tuyển dụng, bạn cần phải hiểu được khuyết điểm của người tuyển dụng là ở chỗ nào?

- Học lực và từng trải công tác, cái nào đối với doanh nghiệp bạn quan trọng hơn?

- Người xin việc có hay không có cá tính? Đặc trưng cá tính của anh ta (chị ta) thể hiện ở mặt nào? Anh ta (chị ta) có hay không có tinh thần hợp tác?

- Bạn đã tìm hiểu kỹ xem anh ta (chị ta) đã rời bỏ công việc của công ty trước như thế nào chưa?

- Bạn đã hiểu được người xin tuyển dụng có mối quan hệ bạn bè như thế nào chưa?

- Có phải người được tuyển dụng đã chú ý nắm bắt biên tập tốt những đáp án từ trước rồi không?

- Hãy tạo ra một số tình huống khó xử, xem người tuyển dụng phản ứng như thế nào?

- Liệu có nên tìm cách chọc giận người tuyển dụng một lần nữa mặc dù mình đã rất vừa lòng rồi.

- Liệu doanh nghiệp nên hay không nên có những lời hứa quá cao đối với người tuyển dụng, khiến người tuyển dụng có kỳ vọng quá cao đối với Công ty?

- Nên hay không nên cho người tuyển dụng nhiều cơ hội thể hiện hơn? Giao lưu hai hướng đã đầy đủ chưa?

- Người tuyển dụng đã chú ý đầy đủ đến hình tượng của mình chưa? Liệu có đầy đủ tài năng ăn nói hay không?

■ **Đề thi trắc nghiệm của giáo sư**

Có một giáo sư ở Viện y học, trong ngày lên lớp đầu tiên đã nói với học sinh của mình: "Làm thầy thuốc việc quan trọng nhất là phải to gan nhưng trái tim lại phải tinh tế!" Nói xong ông nhúng ngón tay trở của mình vào trong một chiếc cốc đựng đầy nước tiểu, tiếp đó cho ngón tay vào trong miệng mình. Sau đó giáo sư đưa chiếc cốc cho các học sinh

để cho họ làm theo như ông. Nhìn điệu bộ khó xử của đám học sinh lần lượt đưa ngón tay vào trong cốc sau đó đút vào miệng và cố nhịn cho khỏi nôn oẹ, vị giáo sư cười mỉm rồi nói: “Các em khá lắm, khá lắm, mỗi người các em đều rất dũng cảm.” Tiếp đó vị giáo sư nói: “Chỉ có điều đáng tiếc là các em chưa đủ tinh tế, không chú ý rằng tôi đưa ngón tay trở vào cốc nước tiểu, nhưng lại đưa vào miệng mình ngón tay giữa!”

Ý định của vị giáo sư này là giáo dục cho học sinh cần phải chú ý chi tiết trong nghiên cứu khoa học và công tác. Tin chắc là những học sinh đã thưởng thức món nước tiểu hôm đó, suốt đời không thể quên được “bài học” này.

Thực ra chú ý tới chi tiết là một loại công phu, loại công phu này dựa vào sự tích lũy từng ngày, từng tháng một. Nói đến sự góp nhặt lâu ngày sẽ không thể không liên quan đến thói quen, bởi vì hành vi của con người có đến 95% là chịu ảnh hưởng của thói quen, trong thói quen tích lũy bản lĩnh, bồi dưỡng tố chất. Miễn cưỡng rồi sẽ thành thói quen, thói quen rồi sẽ thành tự nhiên. Einstein đã nói một câu có ý nghĩa như sau: **“Nếu như người ta quên hết tất cả những cái người ta đã học được ở nhà trường thì những cái còn lưu lại được chính là giáo dục.”** Cũng có nghĩa là nói “Những thứ không thể quên là tố chất thực sự.” Mà thói quen chính là một trong những tố chất quan trọng nhất của không thể quên, nếu không làm sao tôi có thể nói “Số phận tốt không bằng thói quen tốt” vậy?

Trương Thụy Mẫn - Chủ tịch hội đồng quản trị Tập đoàn Hải Nhĩ nói: **Cái gì là không đơn giản? Làm tốt mỗi một việc đơn giản là không hề đơn giản; cái gì là không bình thường? Làm tốt mỗi một việc bình thường là không hề bình thường.** Khi tan ca, những công nhân ở khu vực nhà máy của Hải Nhĩ đều đi bộ theo phía bên phải đường, không có hiện tượng như các nhân viên doanh nghiệp khác đi ra đi vào tùy tiện mà hoàn toàn theo qui tắc giao thông, một việc rất nhiều doanh nghiệp khác không làm được; đó là một điều không đơn giản. Có khó không? Không khó. Người đi đường về phía bên phải là qui tắc mà học sinh tiểu học cũng hiểu, nhưng rất nhiều doanh nghiệp không làm được, vậy mà Hải Nhĩ làm được. Đó chính là tố chất, tố chất của người Hải Nhĩ được thể hiện ra bằng cái chi tiết nhỏ đi đường ấy.

Nếu như không có thói quen tốt làm từ cơ sở thì bất kỳ toà nhà lý tưởng nào cũng khó mà xây dựng được. Mà thói quen chính là do từng cái, từng cái nhỏ bé một trong cuộc sống hàng ngày không ngừng tích lũy lại mà thành. Vì vậy người Trung Quốc cổ xưa đã nói: **Đừng vì việc thiện nhỏ mà không làm, chớ vì việc ác nhỏ mà làm.** Nếu từ ý nghĩa sâu xa hơn mà nói thì thói quen là cơ sở của đời người, mà trình độ cơ sở quyết định trình độ phát triển của con người. Nhà giáo dục Nga Oushenskie (1824-1870) đã nói: **“Thói quen tốt là cái vốn đạo đức tồn tại trong thói quen tư duy của con người, cái vốn này sẽ không ngừng gia tăng,**

cuộc đời một con người có thể hưởng thụ ‘lợi tức’ của nó.” Nhưng một mặt khác, “thói quen xấu trên một trình độ giống như là một khoản nợ về đạo đức còn chưa trả xong, khoản nợ đó có thể dùng lợi tức không ngừng tăng trưởng mà giày vò người ta, làm cho những sáng tạo tốt nhất của anh ta thất bại, đồng thời đưa anh ta đến bước phá sản về đạo đức...”

Phải bồi dưỡng việc coi trọng chi tiết, làm cẩn thận những việc nhỏ thành một thói quen. Thành công là một quá trình góp nhặt từng ngày, tiếp tục không ngừng, bất kỳ sự cầu may nào, cách nghĩ muốn thành công ngay lập tức nào đều đã định trước sự thất bại.

3. BÍ MẬT VỀ VIỆC GAGARIN TRỞ THÀNH NGƯỜI ĐẦU TIÊN BAY VÀO VŨ TRỤ - CHI TIẾT THỂ HIỆN SỰ TU DƯỠNG

Nói chung, chi tiết dễ bị người ta coi thường, vì thế nó thường có thể phản ánh trạng thái chân thực của một con người nhất, và cũng vì thế có thể biểu hiện sự tu dưỡng của một con người nhất. Chính vì vậy, nhìn thấu việc nhỏ để xem xét người, đã trở thành một phương thức quan trọng nhất để so sánh đánh giá một con người. Hiện nay, có một số đơn vị khi tuyển dụng người đã đặc biệt bỏ công sức nhằm vào một số chi tiết, ra một số đề thi về mặt chi tiết, thông qua chi tiết để quan sát người tuyển dụng; thậm chí có đơn vị dùng người còn thông qua những việc nhỏ tinh tế như “tương ăn uống”, “nét chữ” v.v.. để quyết định việc có dùng người hay không.

■ *Tờ giấy trên tám trăm trái nền nhà*

Có một câu chuyện được lưu truyền rất rộng về việc tuyển dụng người:

Một công ty tuyển dụng nhân tài quản lý cấp cao, tiến

hành kiểm tra một đám đông người đến tuyển dụng. Mặc dù những người dự thi đều rất tự tin trả lời những câu hỏi đơn giản của các vị chủ khảo, nhưng kết quả đều không được tuyển, đành ra về. Lúc này có một người tuyển dụng sau khi vào phòng thấy trên tấm thảm trải nền nhà có một tờ giấy. Tấm thảm rất sạch nên tờ giấy đó trông rất chướng mắt. Người tuyển dụng này liền cúi xuống nhặt tờ giấy lên, chuẩn bị bỏ nó vào thùng rác. Lúc này vị chủ khảo mới nói: “Chào anh bạn, đề nghị hãy đọc tờ giấy bạn vừa nhặt lên!” Người đó liền từ từ mở tờ giấy ra, chỉ thấy trên đó viết: “Nhiệt liệt hoan nghênh ngài đến nhận chức ở công ty chúng tôi”. Mấy năm sau, người đến tuyển dụng nhặt tờ giấy đó đã trở thành Chủ tịch hội đồng quản trị của Công ty lớn nổi tiếng này.

Đề thi này rõ ràng là chuyên dùng để khảo sát chi tiết của người đến tìm việc, đã làm cho một số người tuyển dụng cứ nghĩ là sẽ trúng tuyển phải ỉu xìu ra về. Ở đây một chi tiết không được chú ý đã quyết định thành bại của cuộc phỏng vấn trực tiếp.

■ **Gagarin - người đầu tiên bay vào vũ trụ**

Ngày 12 tháng 4 năm 1961, Gagarin - phi công vũ trụ của Liên xô trước đây, đã ngồi trên con tàu vũ trụ “Phương Đông số 1” bay vào trong vũ trụ 89 phút, trở thành phi công vũ trụ đầu tiên bay vào vũ trụ trên thế

giới. Vì sao anh lại được dịp trở hết tài năng trong số hơn 20 phi công vũ trụ?

Thì ra một tuần lễ trước khi xác định người được lựa chọn, Kiến trúc sư Rolev phát hiện, khi bước vào con tàu vũ trụ, chỉ có một mình Gagarin tháo giầy rồi đi tất vào khoang ngồi. Hành động nhỏ đó ngay lập tức giành được cảm tình tốt của Rolev, ông cảm thấy chàng thanh niên 27 tuổi này vừa hiểu qui củ lại vừa yêu quý con tàu vũ trụ mà ông đã dốc hết tâm huyết vào đến như vậy, và ông đã quyết định để cho Gagarin chấp hành nhiệm vụ thần thánh - người bay vào vũ trụ đầu tiên của nhân loại. Thông qua một chi tiết không để ý, Gagarin đã thể hiện được sự tu dưỡng và tố chất yêu quý thành quả lao động của người khác của mình và cũng làm cho anh trở thành người đầu tiên bay vào vũ trụ.

Tôi cũng nhìn thấy một ví dụ ngược lại: Doanh nghiệp vốn nước ngoài X. tìm người làm, thù lao rất hậu, nhưng yêu cầu rất nghiêm. Một số thanh niên có học lực cao, qua nhiều lần kiểm tra tưởng như sẽ đạt được nguyện vọng đến nơi. Cửa ải cuối cùng là cuộc phỏng vấn trực tiếp của Tổng giám đốc. Khi vào cuộc kiểm tra trực tiếp, Tổng giám đốc bỗng đột nhiên nói; "Tôi có một việc gấp, đề nghị đợi tôi 10 phút." Sau khi Tổng giám đốc bỏ ra ngoài, mấy chàng tuổi trẻ nghênh ngang đắc chí xúm quanh chiếc bàn làm việc to tướng của Tổng giám đốc, người lật tài liệu xem, kẻ đọc thư để trên bàn, không ai ngồi yên. Mười phút sau, Tổng giám đốc quay lại, tuyên bố: "Cuộc phỏng vấn trực tiếp đã kết thúc, rất tiếc, các

anh đều không được tuyển dụng.” Những chàng trai ngạc nhiên kêu lên: “Phỏng vấn trực tiếp đã bắt đầu đâu?” Tổng giám đốc nói: “Trong thời gian tôi không có mặt, những thể hiện của các anh là phỏng vấn trực tiếp. Công ty chúng tôi không thể tuyển dụng những người lục lọi, đọc tài liệu của lãnh đạo.” Các chàng trai chỉ còn biết ngồi ngây như phỏng.

Chi tiết là cái có thể phản ánh sự tu dưỡng của một người. Hành động tháo giấy của Gagarin thể hiện sự tôn trọng của anh đối với thành quả lao động của người khác; còn đám thanh niên chưa được phép mà đã lục xem tài liệu của giám đốc thậm chí ngay cả phép lịch sự cơ bản cũng còn thiếu.

Thành công của chi tiết xem như là ngẫu nhiên nhưng thực ra đã thai nghén cái tất nhiên của thành công. Chi tiết không tồn tại cô độc mà giống như những con sóng hiền thị vẻ đẹp của biển lớn, nhưng tất nhiên phải dựa vào biển lớn mới có thể tồn tại được.

*Việc nhỏ làm thành việc lớn,
chi tiết làm thành sự hoàn mỹ.
Dave.Packard (Người sáng lập Huệ Phổ)*

4. ĐỀ THI SHAKESPEAR CỦA GE - CHI TIẾT THỂ HIỆN NGHỆ THUẬT

Nếu như nói phép tắc nói chung của quản lý là khoa học thì chi tiết trong quản lý là nghệ thuật. Không ít người có thể có thể hội bàn đến phương diện quản lý doanh nghiệp, ấn tượng sâu sắc nhất không phải là những lý luận quản lý học sâu xa kỳ diệu nào đó, những phép tắc quản lý chung chung nào đó, mà là từng ví dụ sống động được thể hiện ra từ các chi tiết quản lý.

Đàm Hải Âm của CEO đã từng nói: **“Một nửa quản lý là khoa học, một nửa là nghệ thuật”**. Bà nói, cái học được trong nhà trường không phải là hình thức quản lý rập khuôn mà là phương pháp suy nghĩ. Có thể nói nhà doanh nghiệp thành công có thể không phải là nhà lý luận về mặt quản lý, nhưng phải là nhà nghệ thuật về mặt quản lý. Họ am hiểu sâu sắc những huyền diệu sâu xa của “quản lý chi tiết”, thấy công phu tại nơi nhỏ bé trong khi xử lý vấn đề, từ lý luận nói chung về quản lý học kết hợp với thực tế của doanh nghiệp mình viết ra được bài văn đáng gọi là tác phẩm nghệ thuật.

Mọi người đều biết, Welch nguyên chủ tịch hội đồng quản trị Công ty General Electric là một đại sư của giới quản lý doanh nghiệp, được gọi là “giám đốc của thế giới giám đốc”. Năm đó, khi biết ông đang bắt tay viết một cuốn sách về quản lý thương mại, còn chưa đặt tên sách mà đã được “Công ty xuất bản mậu dịch Hoa Nạp thời đại” chi nhánh của Hoa Nạp thời đại mua với cái giá cao ngất trời 7,1 triệu USD để có bản quyền phát hành cuốn sách đó tại Bắc Mỹ. Dường như có thể đoán định, phần lớn những người đã đọc cuốn sách này và những người hiểu được vị anh hùng truyền kỳ đó, đều cho rằng trên cơ sở lý luận quản lý học, ông ta vốn chẳng có thứ gì kêu gọi thức tỉnh cả. Người ta say sưa trò chuyện về một số chi tiết quản lý đã được ông thể hiện với tư cách là Chủ tịch hội đồng quản trị Công ty GE trong thực tiễn quản lý dài tới 20 năm, bao gồm: viết tay “mảnh giấy” rồi tự dán kín sau đó đưa cho người quản lý cơ sở thậm chí tới công nhân viên bình thường; có thể gọi được tên hơn 1.000 nhân viên quản lý của GE; tự mình tiếp kiến 500 nhân viên có chức vụ cao cấp đến xin việc tại GE... Trong những công ty lớn được người trên thế giới khâm phục nhất rất ít có ông chủ công ty nào có thể làm được như vậy. Chính là từ một chi tiết này rồi lại một chi tiết khác đã tạo thành nghệ thuật quản lý của vị đại sư quản lý đó.

Cũng như vậy, việc thăng cấp của nhân viên, giám đốc phải thông qua con đường thi cử là một qui tắc thông

thường trong quản lý doanh nghiệp, nhưng mỗi doanh nghiệp ra đề thi như thế nào lại là vấn đề chi tiết. Người ta có thể không khó mà nghĩ ra rằng, công ty GE ra đề thi, vừa không lấy từ các sách vở kinh tế học và cũng không lấy từ các tác phẩm lý luận kinh doanh mà đã chọn từ nhà văn Shakespear, yêu cầu những vị giám đốc muốn cạnh tranh chức vụ cao cấp viết một bài “Cảm giác sau khi đọc” từ một tác phẩm của Shakespear!

Người đánh giá được mùi vị thực trong đó sẽ phát hiện ra, đó chính là ý nghĩa sâu xa của đề thi. Đề thi này khảo sát tố chất tâm lý của nhân viên quản lý, bao gồm việc thể nghiệm và quan sát năng lực tâm lý xã hội. Đối với người ra đề mà nói thì với tư cách là nhân viên quản lý cao cấp mà ngay tâm lý nhân vật trong một tác phẩm văn học nổi tiếng thế giới cũng không biết thì làm sao có thể hiểu được và đối mặt được với tâm lý của hàng ngàn, hàng vạn nhân viên làm thuê trong nội bộ công ty? Nếu không hiểu nổi tâm lý nhân viên làm thuê thì làm sao bàn nổi cách quản lý “lấy con người làm gốc”? Chúng ta biết ngành quản lý học đương đại đặc biệt nhấn mạnh “lấy con người làm gốc”, bản thân Welch cũng chính là một đại sư quản lý với quan niệm “lấy con người làm gốc” trong thực tiễn. Câu danh ngôn của ông là: **“Cái mà chúng ta có thể làm được là đặt tiền đặt cược vào chính những người mà chúng ta đã lựa chọn. Vì vậy toàn bộ công tác của chúng ta là lựa chọn được người thích hợp.”**

Tại đây, nghệ thuật văn học của Shakespear và quản lý doanh nghiệp đã tìm được sự phù hợp nào đó.

Thực ra đã từ lâu, quan hệ giữa chi tiết và nghệ thuật không còn là câu chuyện mới lạ gì. Ngay từ năm 1941, Ranssem - nhà phê bình văn nghệ nổi tiếng đã chỉ ra, cái làm cho văn học trở thành văn học, không phải là ở kết cấu khung logic trung tâm của tác phẩm văn học mà là ở sự miêu tả chi tiết của tác phẩm, chỉ có chi tiết mới thuộc về nghệ thuật và cũng chỉ có sức thể hiện của chi tiết là mạnh nhất. So sánh sẽ thấy kết cấu khung logic trung tâm của tác phẩm ngược lại là phi nghệ thuật.

Liên hệ đến quản lý doanh nghiệp, giá trị quý báu của chi tiết nhỏ là ở chỗ, tính sáng tạo của nó là có một không hai, không thể trùng lặp. Theo cách nói của Ranssem, miêu tả chi tiết không phải là nói đi nói lại, ngay “nói lại” cũng không được, cái có thể nói lại chỉ là những logic, những lý luận.

Học giả Mỹ Davie Corliss trong bài *Xây dựng công ty ưu thế* đã nói, bất kỳ loại chiến lược nào cho dù thành tựu của nó có huy hoàng đến đâu đều cũng không thể sản sinh hiệu quả thực đối với các công ty. Đó là vì mỗi công ty đều có điểm khởi đầu khác nhau, đều vận hành dưới những bối cảnh khác nhau, đều có những loại hình tài nguyên khác nhau cơ bản. Vì thế không thể có phương pháp giải quyết tốt nhất sử dụng thích hợp cho mọi công ty siêu ngành hàng. Cái gọi là “**Trên thương trường, mỗi một cuộc làm ăn đều có một không**

hai”, then chốt của thành công là ở chỗ nhà doanh nghiệp có tính sáng tạo và sức tưởng tượng nhằm vào việc xử trí hoàn cảnh cụ thể, mà tính nguyên tắc, sức tưởng tượng chính là cái hiếm nhất, cái quý báu nhất trong thời đại này, nó thể hiện sự từng trải, tri thức và toàn bộ nhân cách của một con người. Ở tầng nấc ý nghĩa này có thể nói, cũng giống như nghệ thuật, nhà doanh nghiệp là một sản phẩm không thể sản xuất hàng loạt. Ví dụ 30% ô tô của Công ty Toyota được sản xuất trên 25 quốc gia và vùng lãnh thổ nhưng công việc kinh doanh ở những nơi đó không nơi nào có thể so sánh được với những nơi ở trên đất Nhật Bản. Kouxumanuo ở Học viện Massachusetts đã nói: “Thậm chí ngay Toyota cũng không thể sáng tạo ra hiệu quả như vậy ở ngoài thành phố ô tô Toyota. Hệ thống của bọn họ khổng lồ nhưng độc đáo, người khác khó có thể bắt chước làm theo. Những nhà máy mà Toyota xây dựng ở Mỹ là tốt nhất ở Bắc Mỹ, nhưng thời gian lắp ráp một chiếc ô tô so với trong nước vẫn nhiều hơn từ 30% đến 50%.”

Đúng vậy, điều kiêng kỵ nhất của quản lý doanh nghiệp là lớn nhưng lại dễ thay đổi, tinh tế ở những chi tiết mới thực sự nâng cao trình độ quản lý, vì vậy quản lý doanh nghiệp nên như Vương Vĩnh Khánh đã nói, không thể chỉ coi trọng “diện” và “tuyến” mà coi nhẹ “điểm”; nên coi trọng “điểm”, “điểm” thực sự hoàn thiện rồi thì “tuyến” và “diện” sẽ đơn giản. Những vấn đề cơ bản của sự vật vẫn là ở trên “điểm”, mà việc cải thiện

“điểm” thì không có giới hạn, vẽ “điểm” thế nào cho tốt là đã thể hiện được nghệ thuật.

Mỗi một người đều phải dùng thái độ làm nghệ thuật để triển khai công tác, phải xem công việc mình làm như là một sản phẩm nghệ thuật, phải chuyên sâu tỉ mỉ đối với công việc của mình. Có như vậy, công việc của bạn mới là một tác phẩm nghệ thuật ưu tú, mới chịu nổi sự quan sát thưởng thức tinh tế của mọi người.

Chi tiết thể hiện nghệ thuật và cũng chỉ có sức thể hiện của chi tiết là mạnh nhất.

5. LỜI HỎI THĂM CỦA MỘT CHIẾC GHẾ - CHI TIẾT TIỀM ẨN CƠ HỘI

■ *Phòng thử quần áo của Công ty Hạ Lộ Liệt*

Công ty Hạ Lộ Liệt, Nhật Bản là một công ty sản xuất áo lót, đặt ở một phố bán quần áo khu bến cảng trung tâm thành phố Kobe, khi mở cửa vào đầu những năm 80 của thế kỷ XX, tính cả giám đốc mà cũng chỉ có 3 người.

Lúc này ở Nhật Bản các cửa hàng bách hoá và các cửa hàng bán quần áo đều chưa có phòng thử quần áo, nhưng nếu thử áo lót thì phải cởi áo ngoài trước, nếu thử một chiếc chưa vừa người thì lại phải thử chiếc khác, đó là một việc rất phiền phức, hơn nữa không ít người còn ngượng ngùng.

Giám đốc Công ty Hạ Lộ Liệt chú ý tới chi tiết đó và nghĩ rằng, nếu có thể mời được năm ba vị láng giềng nữ hoặc bạn bè nữ, cùng lựa chọn những áo lót do Công ty đưa tới tại ngay nhà mình, nếu cái nào vừa ý là có thể thử ngay tại chỗ, địa điểm và không khí thân mật như vậy là thích hợp nhất với phụ nữ mua sắm áo lót. Họ quyết định dùng phương thức này để tiêu thụ áo lót, đồng thời, phối hợp với

phương thức tiêu thụ này đã đưa ra một số qui định: Chỉ cần là những khách hàng trong dịp liên hoan tại nhà nếu một lần mua trên 10.000 Yên hàng hoá thì sẽ có được tư cách “hội viên” của công ty này, từ đó trở đi, mỗi lần mua áo lót có thể được hưởng ưu đãi giảm 25%; nếu hội viên trong 3 tháng có trên 20 lần liên hoan gia đình, mức tiêu thụ vượt quá 400.000 Yên thì sẽ trở thành cửa hàng hện riêng (đến nhà theo yêu cầu của khách hàng) của công ty, được hưởng ưu đãi giảm 40%. Nếu trong 6 tháng có hơn 40 lần liên hoan gia đình mức tiêu thụ vượt quá 3 triệu Yên thì có thể trở thành cửa hàng đại lý của Công ty, được hưởng ưu đãi một nửa giá bán lẻ.

Sau khi sử dụng phương thức tiêu thụ này, công ty Hạ Lộ Liệt đã phát triển nhanh chóng, sau 10 năm, công ty này đã có hơn 200 nhân viên, có khoảng 800 cửa hàng đại lý, hơn 20.000 cửa hàng hện riêng, hơn 1,35 triệu hội viên. Hơn nữa, số lượng hội viên còn tăng thêm với tốc độ 20.000 người/tháng, kim ngạch tiêu thụ năm đã đạt trên 20 tỉ Yên, trở thành nhân tài mới nổi lên trong ngành hàng áo lót của Nhật Bản, được dư luận gọi là “Một cơn lốc lôi cuốn ngành áo lót”.

Mặc thử khi mua áo là một việc nhỏ không đáng để mất, nhưng người chủ Công ty Hạ Lộ Liệt đã phát hiện ra cơ hội từ trong đó, đồng thời lấy đó làm bước ngoặt chuyển biến tiến hành sáng tạo, áp dụng phương thức tiêu thụ mới, kết quả là đã thu được thành công lớn.

■ *Lời hỏi thăm của một chiếc ghế*

Sau một buổi trưa mây đen đầy trời là một trận mưa như trút nước, những người đi đường kéo nhau vào một cửa hàng gần đó tránh mưa. Một bà cụ cũng bước thấp bước cao đi vào cửa hàng bách hoá Philadelphia tránh mưa. Trước vẻ mặt trông hơi thảm hại và bộ trang phục đơn giản của bà cụ, tất cả nhân viên bán hàng đều không thèm để ý, coi như không thấy.

Lúc này, một chàng trai bước tới và hỏi bà cụ: “Thưa cụ, cháu có thể giúp cụ việc gì không?”. Bà cụ già mỉm cười nói: “Không cần gì đâu, tôi tránh mưa ở đây một lúc rồi đi ngay thôi”. Nhưng rồi bà cụ lại cũng thấy ái ngại, không mua thứ gì của người ta mà lại lợi dụng cửa hàng của người ta để tránh mưa, dường như là không hợp tình hợp lý, thế là bà cụ đi vòng quanh cửa hàng, thôi thì mua một vật trang sức nhỏ cài đầu, coi như là tìm được một lý do để yên tâm vì việc tránh mưa.

Đúng vào lúc bà cụ đang do dự ngập ngừng, chàng trai đó lại bước tới, nói: “Thưa cụ, xin cụ đừng ngại, cháu sẽ mang cho cụ một chiếc ghế, đặt ở cửa, cụ ngồi nghỉ ở đó là ổn thôi.” Hai giờ sau, hết mưa trời tạnh, bà cụ cảm ơn chàng trai và xin cậu ta một chiếc danh thiếp rồi lập cập đi ra khỏi cửa hàng.

Mấy tháng sau, James Tổng giám đốc Công ty bách hoá Philadelphia nhận được một bức thư, trong thư yêu cầu cử chàng trai đó sang Scotland thực hiện một đơn đặt hàng trang hoàng cho cả một thành phố nhỏ, đồng thời để cho chàng ta được khoán làm công việc mua theo đơn đặt hàng mọi đồ dùng văn phòng trong quý tới cho mấy công ty lớn thuộc gia tộc của người viết thư. James vui mừng đến kinh ngạc, vội làm một con tính, lợi ích mà bức thư này mang lại tương đương với tổng lợi nhuận trong hai năm của công ty của họ!

Sau khi liên hệ với người viết thư, James mới biết bức thư này do bà cụ già đó viết, mà bà cụ đó chính là mẹ đẻ của Carnegie - “vua gang thép” tĩ phú nước Mỹ.

James nhanh chóng giới thiệu chàng thanh niên tên là Philipp đó với Hội đồng quản trị của Công ty. Rõ ràng là, khi Philipp chuẩn bị hành lý bay sang Scotland, anh đã trở thành bạn hàng của Công ty bách hoá này rồi. Năm ấy, Philipp 22 tuổi.

Trong mấy năm sau đó, Philipp với sự trung thực và thành khẩn của mình, đã trở thành cánh tay phải của “vua gang thép” Carnegie, sự nghiệp lên thẳng một mạch, thăng quan tiến chức vùn vụt, trở thành nhân vật có tầm quan trọng, giàu vô cùng, chỉ đứng dưới Carnegie trong ngành gang thép nước Mỹ.

Philipp chỉ dùng một chiếc ghế đã dễ dàng từ chỗ dựa là

“vua gang thép” Carnegie, để kê vai sát cánh tiến lên con đường thành công mà mọi người đều ước mơ thiết tha. Đó đúng là “dùng thấy việc thiện nhỏ mà không làm.”

■ *“Ba bát nước chè” trở thành danh tướng một thời*

Danh tướng Ishida Mitsunari trong lịch sử nước Nhật trước khi thành danh đã mưu sinh tại chùa Quan Âm. Một hôm, Toyotomi Hideyoshi, tướng quân trong Mạc phủ khát nước nên đến xin nước chè ở chùa. Khi rót nước chè lần thứ nhất, Ishida dùng một chiếc bát lớn đựng nước chè âm ẩm; lần thứ hai đựng nước chè nóng trong một chiếc bát cỡ trung. Khi Toyotomi Hideyoshi muốn uống lần thứ ba, ông chỉ đưa một bát nhỏ chè nóng.

Toyotomi Hideyoshi không hiểu ý, Ishida liền giải thích: lần thứ nhất là để giải khát nên nhiệt độ phải thích đáng và số lượng phải nhiều vì vậy phải dùng bát lớn và nước ẩm; lần thứ hai dùng loại bát cỡ vừa và nước nóng hơn là vì đã uống một bát lớn rồi không khát lắm nữa và đã có ý muốn thưởng thức, vì thế nhiệt độ phải cao hơn và lượng phải ít đi một chút; đến lần thứ ba thì không phải là để giải khát nữa, chỉ thuần túy là để thưởng thức thôi, vì vậy bát phải nhỏ hơn và nhiệt độ phải nóng hơn.

Toyotomi cảm động trước sự chăm sóc chu đáo của

Ishida nên đã chọn ông vào làm dưới trướng của mình, khiến Ishida có cơ hội trở thành danh tướng một thời.

Câu chuyện của Philipp và Ishida nói với chúng ta: Cơ hội tiềm ẩn trong những chi tiết. Tuy vậy có khi bạn làm tốt những chi tiết đó nhưng chưa chắc đã gặp được cơ hội một bước lên trời như vậy. Song, nếu như bạn không làm thì chẳng bao giờ bạn sẽ có cơ hội như vậy cả.

6. MÁY MÓC DỪNG NHUNG VẪN CÓ THỂ KIỂM TIỀN - CHI TIẾT NGUNG KẾT THÀNH HIỆU SUẤT

Những người học tập quản lý đều biết, quản lý sản xuất lớn của tiêu chuẩn hoá hiện đại được bắt đầu từ Taylor. Đặc điểm lớn nhất của quản lý Taylor là tiêu chuẩn hoá chi tiết, tức là tính toán chính xác từng động tác của con người, sau khi tìm được hiệu quả phát huy động tác một cách lớn nhất, sẽ coi động tác đó như là tiêu chuẩn xác định để cho mọi nhân viên chấp hành theo. Hiệu quả khách quan của tiêu chuẩn này là thực hiện tối đại hoá hiệu quả. Ở đây chi tiết đã trở thành cơ sở và tiền đề của hiệu suất.

■ *Kho phụ tùng của công ty Toyota đã tồn tại như thế nào*

Công ty ô tô Toyota là một trong những công ty hàng đầu của ngành ô tô thế giới và cũng là một doanh nghiệp có lợi nhuận lớn nhất trên thế giới. Công ty này đã tạo ra một mô thức sản xuất đặc biệt được gọi là “phương thức sản xuất Toyota”. Loại phương thức sản xuất này, nói một cách

giản đơn được đặt cơ sở trên nền tảng tư tưởng ngăn chặn triệt để lãng phí, theo đuổi phương pháp chế tạo khoa học hợp lý để sáng tạo ra một phương thức sản xuất.

Ngăn chặn triệt để lãng phí đối với mỗi một doanh nghiệp đều là một việc lớn liên quan đến nâng cao hiệu suất, gia tăng lợi nhuận nhưng chắc rằng không có doanh nghiệp nào lại làm được tinh tế như công ty Toyota đã làm. Công ty Toyota có sự phân chia nghiêm khắc đối với lãng phí, đã chia hiện tượng lãng phí ra làm bảy loại:

- Lãng phí do sản xuất quá số lượng;
- Lãng phí do động công tạo thành;
- Lãng phí do vận chuyển;
- Lãng phí do bản thân gia công;
- Lãng phí do tồn kho;
- Lãng phí trên thao tác;
- Lãng phí do tạo thành thứ phẩm.

Lấy doanh nghiệp của Trung Quốc ra so sánh, liệu đã có ai phân chia hiện tượng lãng phí chi tiết như vậy chưa? Chính thái độ tinh tế đến từng chi tiết như vậy đã khiến Công ty Toyota thu được một điểm cảnh báo: **Có rất nhiều công xưởng tại bất kỳ thời gian nào đều có khả năng có tới 85% công nhân không làm việc;**

- 5% người nhìn không ra là đang làm việc;
- 25% người đang chờ đợi cái gì đó;
- 30% người có khả năng là vì để tăng thêm lượng tồn kho mà làm việc;

- 25% người đang làm việc theo tiêu chuẩn hoặc phương pháp có hiệu quả thấp.

Chúng ta hãy xem công ty Toyota đã làm thế nào để tránh và ngăn chặn triệt để lãng phí tồn kho. Nhân viên quản lý nhiều doanh nghiệp đều cho rằng nếu tồn kho so với trước đã giảm được khoảng một nửa thì không thể giảm được nữa, nhưng công ty Toyota đã giảm tỉ lệ tồn kho xuống còn không. Để đạt được mục đích này, công ty đã áp dụng một loại “hệ thống phòng ngừa”. Để xây dựng hệ thống phòng ngừa đó, công ty Toyota đã thực sự bỏ công phu vào những nơi chi tiết.

Lấy việc phân phối lại hoạt động sản xuất mà nói, mấy người hợp thành một tổ làm việc, nhất định sẽ tồn tại hiện tượng có người đong công “đợi việc” gì đó. Vì thế có người cho rằng, tiến hành phân phối lại đối với hoạt động sản xuất, giảm bớt nhân viên nhằm ngăn chặn triệt để lãng phí vốn không khó.

Nhưng tình hình thực tế lại không hoàn toàn như vậy, phần lớn lãng phí là tiềm ẩn, nhất là những lãng phí do sản xuất quá lượng mà Toyota gọi là “kẻ thù hung ác nhất”. Người Toyota ý thức được trong hoạt động thúc đẩy nâng cao hiệu suất rút ngắn thời gian sản xuất cũng như giảm thấp tồn kho, điều then chốt là tìm cách tiêu diệt loại lãng phí sản xuất quá lượng.

Để loại bỏ loại lãng phí này, công ty Toyota đã sử dụng rất nhiều biện pháp. Lấy việc tự động hoá thiết bị mà nói, “lượng

tồn đọng trong tay theo tiêu chuẩn” của công đoạn này là 5 chiếc, nếu như trong tay chỉ còn 3 chiếc thì công đoạn trước bắt đầu tự động gia công, làm đến 5 chiếc thì dừng lại. Đủ 5 chiếc qui định thì đến lượt công đoạn trước ngừng sản xuất. Nếu lấy công đoạn sau để nói, lượng tồn đọng trong tay theo tiêu chuẩn của công đoạn này là 4 cái, nếu giảm đi 1 cái thì công đoạn trước bắt đầu gia công để đưa đến công đoạn sau. Một khi công đoạn sau đạt đến số lượng qui định thì công đoạn trước sẽ ngừng gia công.

Giống như vậy, để cho mỗi công đoạn thường xuyên duy trì được lượng tồn đọng trong tay theo tiêu chuẩn, các công đoạn đã mở máy trong trạng thái liên động. Hệ thống này được gọi là “hệ thống phòng ngừa”.

Vào thời khắc cần thiết, cứ sản xuất từng cái từng cái một những thứ cần thiết thì có thể tránh được lãng phí do sản xuất quá lượng. Thế nhưng lúc này cần phải biết “thời khắc cần thiết” là thời gian nào. Vì thế ý nghĩa của “đơn vị thời gian” rất quan trọng.

“Đơn vị thời gian” là thời gian cần thiết để chế tạo ra một sản phẩm, chỉ có thể tính ra từ số lượng loại sản phẩm cần thiết. “Đơn vị thời gian” tính được bằng cách chia “số chiếc cần thiết trong một ngày” cho “thời gian có thể hoạt động trong một ngày”. “Thời gian có thể hoạt động” là “thời gian máy móc có thể chạy trong một ngày.”

Trong phương thức sản xuất của Toyota có sự phân tách nghiêm khắc giữa “tỉ lệ mở máy” và “tỉ lệ chạy máy”. Cái gọi

là tỉ lệ mở máy là trong thời gian hoạt động sản xuất qui định trong một ngày (giả thiết là 8 giờ) có tỉ lệ mấy giờ dùng máy chế tạo sản phẩm. Giả thiết có cỗ máy chỉ sử dụng trong 4 giờ thì tỉ lệ mở máy của cỗ máy này là 50%. Cái tên gọi tỉ lệ mở máy biểu thị ý chuyển động để làm việc, nếu như máy chỉ ở trạng thái chuyển động tức là chuyển động không thôi, cho dù có chạy cả ngày thì tỉ lệ mở máy vẫn là không. Công ty Toyota không dùng “tỉ lệ vận chuyển” mà chỉ sử dụng từ “tỉ lệ mở máy”.

“Tỉ lệ chạy máy” là chỉ tỉ lệ khi muốn mở máy và thiết bị thì máy có thể chuyển động bình thường theo thời gian quy định. Tỉ lệ chạy máy lý tưởng nhất là duy trì ở 100%. Vì thế cần phải tiến hành sửa chữa bảo dưỡng định kỳ, loại bỏ sự cố trước.

Lấy ô tô của cá nhân ra mà nói thì tỉ lệ chạy máy được biểu thị bằng tỉ lệ bách phân, ô tô của mình lúc nào muốn chạy cũng đều ở trạng thái mở máy thuận lợi. Tỉ lệ mở máy là tỉ lệ trong một ngày có mấy giờ mở máy ô tô của mình. Chỉ lúc cần thiết người ta mới ngồi vào ô tô, vì thế tỉ lệ mở máy 100% không lý tưởng. Nếu như không có việc mà suốt ngày lái ô tô dạo chơi thì vừa lãng phí xăng dầu và khả năng ô tô xảy ra sự cố cũng tăng lên, điều này không kinh tế.

Do tình hình tiêu thụ mỗi tháng khác nhau nên sản lượng ô tô luôn có sự thay đổi, tỉ lệ mở máy tất nhiên cũng theo đó mà phát sinh thay đổi. Nếu tình hình tiêu thụ không tốt, tỉ lệ mở máy sẽ tụt xuống; ngược lại, nếu đặt

hàng nhiều lên thì sẽ phải kéo dài thời gian làm thêm giờ hoặc thêm ca, có khi tỉ lệ mở máy là 100% thậm chí có khi đạt 120% hoặc 130%. Vì vậy, không thể coi tỉ lệ mở máy 100% là một mục tiêu của nhà máy.

Những người tham quan nhà máy của Toyota có thể nhìn thấy, giống như các nhà máy khác, các cỗ máy của nó cũng được xếp từng thành hàng. Nhưng có cái đang chuyển động, có cái lại chưa khởi động, trông rất rõ. Thế là có vị khách tham quan tỏ ra nghi ngờ không hiểu: “Công ty Toyota để máy móc ngừng chạy như vậy mà vẫn kiếm được tiền à?”

Đúng thế, máy móc ngừng chạy mà vẫn kiếm được tiền đấy! Đó là vì công ty ô tô Toyota đã sáng tạo ra phương pháp như thế này: Những việc phải làm thì làm trong thời gian phải làm, nhằm tránh khỏi lãng phí sản xuất quá lượng, nhằm tránh khỏi lãng phí tồn kho.

Đó cũng là sự tinh tế của công ty Toyota! Nếu như không tỉ mỉ theo đuổi sự hoàn mỹ trên từng chi tiết thì hoàn toàn không thể đạt được hiệu quả như vậy. Xin mọi người hãy nghĩ xem, đối với một công ty lớn sản lượng năm hơn 3,4 triệu chiếc (đó là sản lượng đã giảm bớt do kinh tế không khởi sắc), sản lượng ngày hơn 9.000 chiếc ô tô mà nói, ở trong đó ngưng kết bao nhiêu lao động vụn vặt, vất vả.

Thượng đế và chi tiết cùng tồn tại, cạnh tranh của các doanh nghiệp cùng đẳng cấp là ở chi tiết.

7. HOA TƯƠI MỪNG SINH NHẬT CỦA JOE.GIRARD - CHI TIẾT SẢN SINH RA HIỆU QUẢ

■ *Tặng hoa sinh nhật cho khách hàng*

Tôi nghĩ, hầu như những người kinh doanh không ai là không biết đến Joe. Girard, ông được coi là “Người bán hàng vĩ đại nhất trên thế giới”. Vậy ông đã thành công như thế nào?

Joe.Girard cho rằng, khi mua ô tô, người ta coi trọng thương hiệu. Một người bán ô tô thành công, khẳng định phải có một tình yêu tôn trọng những người bình thường. Tình yêu đó thể hiện trong từng hành vi nhỏ của ông.

Một hôm, có một phụ nữ trung niên từ một cửa hàng bày bán ô tô Ford ở phía đối diện đi ra, rồi đi vào cửa hàng trưng bày ô tô của Girard. Bà nói rất muốn mua một chiếc ô tô Ford màu trắng, giống như chiếc ô tô mà cô em họ bà ta đang lái, nhưng người bán hàng ở cửa hàng ô tô Ford nói sau một giờ nữa mới có thể mời bà ta tới xem, vì vậy nên mới vào cửa hàng này ngắm nghía một chút.

“Thưa bà, hoan nghênh bà tới xem ô tô của tôi” Girard

mỉm cười nói. Người phụ nữ này phấn khởi nói với ông: "Hôm nay là ngày sinh nhật lần thứ 55 của tôi, nên muốn mua một chiếc Ford màu trắng làm quà tặng cho ngày sinh nhật của mình." "Thưa bà, xin chúc mừng ngày sinh nhật vui vẻ!" - Girard nhiệt liệt chúc mừng, tiếp đó ông khẽ nói mấy câu với người trợ lý đứng bên cạnh.

Girard dẫn người phụ nữ này từ từ đi qua từng dãy ô tô mới. Khi đến một chiếc ô tô kiểu Chrysler mới, ông nói: "Thưa bà, bà rất chung tình với màu trắng, xin hãy nhìn chiếc ô tô du lịch hai cửa này, nó cũng màu trắng đấy." Đúng vào lúc đó, người trợ lý bước tới, trao cho Girard một bó hoa hồng. Ông tặng bó hoa tươi đẹp đó cho vị khách và một lần nữa nhiệt liệt chúc mừng ngày sinh nhật của bà.

Bà khách này cảm động đến rưng rưng nước mắt, rồi vô cùng xúc động nói: "Thưa ông, rất cảm ơn ông, đã lâu lắm rồi không có ai tặng quà cho tôi cả. Vừa rồi người bán hàng ở cửa hàng ô tô Ford thấy tôi lái một chiếc ô tô cũ, cho là tôi không thể mua nổi ô tô mới, vì thế nên khi tôi đề xuất xem ô tô mới, ông ta mới từ chối bằng cách bảo cần phải đi thu một khoản tiền, vì vậy tôi đành phải sang đây chờ ông ta. Bây giờ nghĩ lại thấy cũng không nhất định phải mua ô tô Ford nữa." Và thế là người phụ nữ đó đã mua chiếc Chrysler màu trắng ở cửa hàng của Girard.

Chính từ những hành vi nhỏ nhỏ đó đã tạo ra cho Girard những hiệu quả không hề nhỏ, làm cho việc bán hàng của ông thu được thành công rực rỡ, ông được cuốn

Tổng tập kỷ lục thế giới Guinness gọi là “Người bán hàng vĩ đại nhất thế giới”, tạo ra kỷ lục cao nhất, trong 12 năm bán được hơn 13.000 chiếc ô tô. Có một năm ông bán được 1.425 chiếc, được lưu truyền trong các bạn cùng nghề như là một câu chuyện đẹp.

■ *Cả khi đi khi về đều để khách nhìn thấy núi Phú Sĩ*

Một công ty thương mại ở Tokyo có một cô gái chuyên phụ trách việc mua vé xe cho khách hàng. Cô thường mua vé xe lửa đi về từ Tokyo đến Osaka cho một Giám đốc Thương vụ của một công ty lớn của nước Đức. Gần đây vị Giám đốc này phát hiện ra một việc rất thú vị: Mỗi lần đến Osaka, chỗ ngồi bao giờ cũng ở bên cửa sổ bên phải, còn lúc trở về Tokyo bao giờ cũng ở bên cửa sổ bên trái. Vị Giám đốc này hỏi cô gái nguyên nhân. Cô gái cười trả lời: “Khi xe lửa đi Osaka, núi Phú Sĩ ở bên phải ngài, khi trở lại Tokyo, núi Phú Sĩ đã ở bên trái ngài. Tôi nghĩ các vị khách nước ngoài đều thích ngắm cảnh đẹp tráng lệ của núi Phú Sĩ, vì vậy nên tôi đã mua cho ngài những vé xe có vị trí khác nhau.” Chính từ những việc nhỏ nhặt không đáng để mất đó đã làm cho vị Giám đốc người Đức vô cùng cảm động, thúc đẩy ông ta nâng cao kim ngạch mậu dịch với công ty Nhật Bản ấy từ 4 triệu Mác lên tới 12 triệu Mác. Ông ta cho rằng, từ một việc nhỏ nhặt không đáng kể ấy mà nhân

viên của công ty này có thể xử lý chu đáo như vậy, thì làm ăn buôn bán với họ có điều gì không yên tâm?

Chi tiết có thể tạo ra hiệu quả mặt phải, nhưng cũng có thể tạo ra hiệu quả mặt trái. Một lần, có một vị hành khách trong nước đi máy bay của hãng hàng không X. từ Tế Nam đến Bắc Kinh, sau khi đã uống hai cốc nước còn yêu cầu thêm một cốc nữa rồi nói một cách như có lỗi rằng mình vẫn còn khát, tuy vậy câu trả lời của cô tiếp viên đã làm bà ta thất vọng: “Máy bay của chúng tôi bay đường ngắn, lượng nước dự trữ không đủ, lượng nước còn dư còn phải dùng để bay đến Thượng Hải.” Sau khi đựng phải cái “chi tiết” đó, vị nữ hành khách đó đã quyết định từ đó trở đi không bao giờ đi máy bay của hãng hàng không này nữa.

Tôi đã nói với cán bộ nhân viên toàn công ty: **Mỗi một đường chạy đều đẩy những tay đua, mỗi một ngành nghề đều chen chúc đẩy những đối thủ cạnh tranh.** Đề nghị xem những công sức mà doanh nghiệp đã bỏ vào chi tiết dưới đây:

- CMN của công ty máy tính điện tử Dail (mô hình độ thành thực năng lực phần mềm), khai thác phần mềm chia ra làm 18 khu quá trình, 52 mục tiêu và hơn 300 thực tiễn then chốt, đã miêu tả tỉ mỉ từng bước.
- Bánh mì McDonalds nếu không tròn và miếng cắt không đều, đều không dùng; nhiệt độ của sữa khi nhận hàng phải dưới 4°C, cao hơn một độ sẽ trả lại hàng; một bánh kẹp thịt bò nhỏ phải trải qua hơn bốn mươi hạng mục kiểm tra

khống chế chất lượng; rau tươi từ kho lạnh đưa đến nơi gia công chỉ được giữ (bảo đảm) độ tươi trong hai giờ, quá thời hạn trên sẽ vớt bỏ. Trong quá trình sản xuất thao tác bằng máy tính điện tử và thao tác tiêu chuẩn, thành phẩm tốt và bằng thời gian cùng được để trong khay bảo quản nhiệt thành phẩm. Khoai tây rán vượt quá 7 phút, Hamburger vượt quá 19 phút đều vớt bỏ một cách không thương tiếc. Số tay hoạt động sản xuất của Hamburger dày 560 trang, trong đó riêng mục rán bít tết như thế nào đã viết tới hơn 20 trang.

- Mười công đoạn trọng điểm trong dây chuyền sản xuất của Hải Nhĩ đều có đài khống chế chất lượng, 155 điểm khống chế chất lượng đều có bản theo dõi chất lượng, sản phẩm từ công đoạn thứ nhất đến nơi xuất xưởng đều có hồ sơ tỉ mỉ.

*Nếu trên thị trường toàn cầu có 1 người tiêu dùng
vừa lòng với chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó,*

họ sẽ nói với 6 người khác;

nhưng nếu không vừa ý, sẽ nói với 22 người.

Công ty General System Co.

PHẦN THỨ NĂM

**SỰ VĨ ĐẠI BẮT NGUỒN
TỪ NHỮNG CHI TIẾT**

HÃY BẮT ĐẦU LÀM TỪ NHỮNG VIỆC NHỎ

1. HÃY ĐỂ MẮT VÀO KHÁCH HÀNG CHỨ KHÔNG PHẢI VÀO ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Có thể nói, sản phẩm và dịch vụ cuối cùng của doanh nghiệp đều để phục vụ con người, để cho người ta có cuộc sống càng tốt đẹp hơn, nhưng nếu mục tiêu đó không quán triệt đến từng chi tiết thì điều này chỉ là một câu nói trống rỗng. Tại Hải Nhĩ có một câu nói như thế này: **“Nếu như doanh nghiệp bị đào thải ra khỏi cuộc chơi trên thị trường, thì đó không phải là do đối thủ cạnh tranh của bạn đào thải, mà nhất định là do những khách hàng của bạn vứt bỏ.”**

Đạo kinh doanh của rất nhiều doanh nghiệp thành công trong và ngoài nước là, bất kể doanh nghiệp có qui mô lớn như thế nào thì khi xử lý công việc đều phải giống như là một doanh nghiệp nhỏ, cũng tức là doanh nghiệp lớn hiểu được kinh doanh nhỏ, mang hết toàn lực ra giành lấy khách hàng, bởi vì hiện nay, chính khách hàng dẫn đến thị trường bên mua. Thị trường không có sự phân biệt sang hèn, khách hàng cũng không có sự phân chia đẳng cấp. Người kinh doanh có tầm nhìn thường coi mỗi vị khách hàng đều là “vị

khách quan trọng” và cung cấp mọi dịch vụ tỉ mỉ chu đáo.

Có một chàng thanh niên tới Công ty Benz nhằm mua một chiếc ô tô du lịch, sau khi đã xem hết hơn 100 chiếc các kiểu trưng bày trong gian hàng, vẫn chưa vừa ý chiếc nào. Anh ta tỏ ý muốn mua một chiếc ô tô mà hai bên sườn xe sơn đen. Nhân viên bán hàng nói, công ty không có loại xe như vậy. Trưởng phòng bán hàng của công ty sau khi biết chuyện này rất tức giận, ông ta nói với người nhân viên đó: “Làm ăn như anh thì chỉ có thể làm cho công ty đóng cửa thất nghiệp.” Sau đó ông tìm cách tìm bằng được chàng thanh niên, nói với anh ta hai ngày nữa đến lấy xe. Hai hôm sau, chàng thanh niên nhìn thấy chiếc ô tô hai bên sườn sơn đen, nhưng vẫn chưa hài lòng, nói chiếc xe này chưa phải là qui cách anh ta yêu cầu. Với kinh nghiệm phong phú, trưởng phòng bán hàng kiên nhẫn hỏi: “Ngài yêu cầu qui cách gì, chúng tôi đều có thể thoả mãn”. Ba hôm sau, chàng thanh niên phấn khởi nhìn thấy chiếc ô tô với qui cách, kiểu dáng mà anh ta muốn. Tuy vậy sau khi lái thử một vòng, anh ta lại nói với trưởng phòng bán hàng: “Nếu lắp thêm một chiếc radio nữa thì tốt lắm.” Lúc đó radio lắp trên ô tô vừa mới ra đời, nhiều người còn cho rằng ô tô lắp radio sẽ dễ gây ra sự cố giao thông, thế nhưng sau khi do dự một lúc, trưởng phòng bán hàng vẫn nói với chàng thanh niên: “Thưa ngài, chiều hôm nay được không?”

Cuối cùng, chàng thanh niên lựa chọn khắt khe đó cũng mua được chiếc ô tô mà anh ta vừa ý từ công ty Benz.

Anh cảm kích nói với trưởng phòng bán hàng: “Cám ơn sự phục vụ chu đáo của ngài. Tôi nghĩ, có thái độ phục vụ như ngài, quý công ty nhất định sẽ kiếm được nhiều tiền.”

Công ty Benz sở dĩ là Benz, không chỉ vì luôn luôn mong muốn tốt hơn nữa về chất lượng mà còn phục vụ hết lòng mọi yêu cầu của khách hàng. Tất nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng có thể hết sức thoả mãn được những yêu cầu đặc biệt của khách hàng mà chỉ những doanh nghiệp có đầy đủ năng lực phản ứng nhanh, hiệu suất quản lý cực cao mới có thể làm được điều này.

Tinh thần chu đáo tinh tế vì khách hàng cũng đã tạo ra Role - một kiến trúc sư vĩ đại.

Ludwig. Mies.Vander Role là một trong bốn vị kiến trúc sư vĩ đại nhất của thế kỷ XX, khi được yêu cầu dùng một câu để khái quát nguyên nhân thành công của mình, ông chỉ nói năm chữ “ma quỷ ở chi tiết”. Điều mà ông nhấn mạnh nhiều lần là: Cho dù phương án thiết kế kiến trúc của anh có khoáng đạt như thế nào, nhưng nếu không nắm vững, coi trọng đúng mức chi tiết thì không thể gọi là một tác phẩm tốt. Những chi tiết chuẩn xác sinh động có thể tạo thành một tác phẩm vĩ đại, coi thường chi tiết sẽ huỷ hoại mọi qui hoạch hùng vĩ.

Hiện nay, không ít nhà hát tốt nhất của Mỹ đều từ tay Role mà ra. Khi thiết kế mỗi một nhà hát, ông đều tính toán một cách chính xác khoảng cách giữa từng chiếc ghế ngồi với âm hưởng, sân khấu cũng như những sai khác về

khoảng cách đó mà đưa tới sự khác nhau về cảm thụ thính giác, thị giác để tìm ra ghế ngồi nào có thể thu được hiệu quả âm hưởng tốt nhất khi thưởng thức ca kịch, chỗ ngồi nào thích hợp nhất khi thưởng thức nhạc giao hưởng, những chỗ ngồi ở các vị trí khác nhau cần có những điều chỉnh gì mới có thể đạt được hiệu quả về thị giác tốt nhất khi xem múa balê. Hơn nữa, điều quan trọng là khi thiết kế nhà hát, ông đã thân tự đo thử, nhắc lên nhắc xuống, căn cứ vào vị trí của từng chiếc ghế để xác định rõ hướng đặt, độ lớn nhỏ, độ nghiêng, vị trí từng chiếc đinh ốc trên từng chiếc ghế v.v..

Nói chung, doanh nghiệp Trung Quốc còn thiếu ý thức coi trọng chi tiết. Đó là vì lâu nay chúng ta ở vào tình trạng thiếu thốn vật chất. Tương ứng với điều đó là sự kinh doanh theo chiều rộng của các doanh nghiệp rất dễ dàng thoả mãn với sự quản lý “tạm được rồi”, thiếu ý thức đạt được đến sự hoàn mỹ. Hơn nữa vào lúc thị trường mới phát triển, không gian lợi nhuận rất lớn, chỉ cần người ta gan dạ, có cách nghĩ là đều có thể phát tài, không cần bỏ công phu vào những chi tiết vụn vặt. Thế nhưng cùng với sự phát triển của kinh tế, sản phẩm xã hội cực kỳ phong phú và đời sống nhân dân được nâng cao, người ta càng ngày càng yêu cầu chất lượng sống cao nên yêu cầu đối với sản phẩm và chất lượng dịch vụ cũng càng ngày càng cao. Loại yêu cầu cao này khi quán triệt vào thực tiễn thì là sự theo đuổi cái hoàn mỹ của chi tiết. Đồng thời đứng trước sự cạnh tranh có tính toàn cầu do WTO mang lại, quản lý

theo chiều rộng không thể nào tiếp tục tiến hành được nữa. Muốn thành công, doanh nghiệp phải đem hết sức mình coi trọng việc cải tiến, cải tiến, cải tiến hơn nữa chi tiết. Mà phương hướng cải tiến chi tiết tức là thoả mãn yêu cầu tinh xảo, tỉ mỉ hoá của người ta đối với cuộc sống, nói tóm lại, tức là yêu cầu nhân tính hoá.

Hoạt động kinh tế nên lấy người làm gốc, nhân tính hoá là mục tiêu cuối cùng của sản phẩm và dịch vụ. Phàm là những doanh nghiệp không muốn cải tiến, không muốn cố gắng trên những chi tiết, nhất định sẽ bị đào thải ra ngoài cuộc chơi. Xung quanh chúng ta chỗ nào cũng có thể thấy tình trạng phục vụ chưa đến nơi đến chốn.

Mấy ngày trước đây tôi nghỉ tại một khách sạn bốn sao rất nổi tiếng ở Bắc Kinh. Sáng sớm khi đi ăn sáng, chúng tôi mất rất nhiều thời gian để đi tìm phòng ăn, phải quay đi quay lại nhiều lần, bởi vì đường tới phòng ăn không có biển chỉ đường và cũng không có người phục vụ hướng dẫn. Lại nữa, trong bữa ăn, khi một người bạn của tôi còn chưa ăn xong thì người phục vụ đã bê hai đĩa thức ăn đi, sắc mặt của người phục vụ cho thấy không phải vì cô ta tức giận hay vì nguyên nhân nào khác mà là một loại vô ý thức, hay là nói, về căn bản cô ta không có ý thức về phương diện này - sự lễ phép và tôn trọng tối thiểu đối với khách hàng. Tôi cho rằng, chỉ có một nguyên nhân căn bản cho sự tồn tại tình

huống này: Đó là sự cạnh tranh không đầy đủ, không gian lợi nhuận không quá lớn. Nếu như trong tình hình một thị trường mà cạnh tranh đã rất đầy đủ cũng như lợi nhuận đã cơ bản cân bằng thì loại khách sạn như trên không thể có không gian sinh tồn.

Những thành công của chúng ta cho thấy rõ tầng lớp quản lý những người cạnh tranh của chúng ta chưa thể kiên trì đi sâu vào tầng lớp dưới, họ thiếu sự chú ý đối với những chi tiết ở tầng nấc sâu xa.

Peter. Tan

(Chủ tịch hội đồng quản trị Mc.Donalds)

2. MA QUỶ TỒN TẠI TRONG NHỮNG CHI TIẾT

Có câu chuyện ngụ ngôn như sau:

Một đàn chuột mở cuộc họp, bàn bạc làm thế nào để đối phó với những cuộc tập kích của họ nhà mèo. Một con chuột được coi là thông minh đã đề xuất, buộc một cái chuông vào cổ mèo. Như vậy, khi mèo đi lại chuông sẽ kêu, bọn chuột chúng ta khi nghe tiếng chuông kêu chẳng phải là kịp thời bỏ chạy được ư? Cả đàn đều cho rằng đó là một ý kiến hay. Thế nhưng ai sẽ buộc chuông vào cổ mèo đây? Làm thế nào mà buộc được? Những vấn đề chi tiết đó lại không thể giải quyết được. Thế là “buộc chuông cho mèo” đã trở thành một câu nói suông của đàn chuột, bị thiên hạ coi là trò cười.

“Ma quỷ tồn tại trong chi tiết”, bất kỳ một quyết sách chiến lược và phương án qui định nào đều phải nghĩ đến chi tiết, coi trọng chi tiết. Bất kỳ sự coi thường chi tiết nào đều có thể dẫn tới quyết sách sai lầm. Những sai lầm trong quyết sách về thông tin ở Mỹ đã dẫn tới việc đưa internet băng thông rộng vào các gia đình bị chậm là một ví dụ.

Nước Mỹ là nơi khởi xướng cuộc cách mạng internet toàn cầu, nhưng tỉ lệ phổ cập internet băng thông rộng

trong cư dân Mỹ hiện nay không cao. Theo thống kê, ở Hàn Quốc có tới gần 2/3 số gia đình lắp băng thông rộng và tốc độ trung bình của internet băng thông rộng đạt tới 3 triệu Bít một giây, gấp khoảng hai lần tuyệt đại đa số hệ thống băng thông rộng của Mỹ; ở Nhật Bản, theo dự tính vào cuối năm 2003 đã có khoảng 40% gia đình sử dụng internet băng thông rộng, tốc độ có thể nhanh tới 12 triệu Bít mỗi giây. Thế nhưng ở Mỹ số hộ sử dụng internet băng thông rộng chỉ có 15%, mà tuyệt đại đa số hộ dùng vẫn phải phát lệnh mới lên mạng được, chưa thể hưởng thụ thành quả do cách mạng thông tin mang lại.

Nguyên nhân tạo ra sự phát triển internet băng thông rộng ở Mỹ chậm chạp không phải là do cơ sở hạ tầng không kiện toàn. Thực ra đã có từ 80% đến 90% dân số Mỹ nằm trong phạm vi che phủ có thể tiếp nhận băng thông rộng, chẳng qua là việc tiếp nhận băng thông rộng khi tiến vào cái gọi là giai đoạn “một dặm Anh cuối cùng” của người dùng thì gặp cản trở.

Chính sách băng thông rộng mà Mỹ công bố năm 1996 lấy “Luật thông tin” mới làm cơ sở đã qui định: Các Công ty điện thoại ở các địa phương trên nước Mỹ phải đưa mạng lưới của mình cung cấp cho những người kinh doanh băng thông rộng cùng dùng, ngụ ý là thông qua chế độ quản lý này khuyến khích các ADSL (tuyến hộ dùng số) v.v.. sử dụng hệ thống trao đổi điện thoại tham gia vào cuộc cạnh tranh trong lĩnh vực nghiệp vụ băng thông rộng nhằm giảm

chi phí liên tiếp của “một dặm Anh cuối cùng”. Tuy vậy, chính sách này đã coi nhẹ một số vấn đề chi tiết, nên đã trở thành nguyên nhân quan trọng cản trở băng thông rộng tiến vào hộ gia đình.

Mấy năm trước quá nóng vội trong việc xây dựng mạng, ở Mỹ đã từng xuất hiện cơn sốt xây dựng mạng băng thông rộng. Xuất phát từ chỗ chờ mong dung lượng điện tín sẽ đón tiếp sự tăng trưởng kiểu bùng nổ, đầu tư vào ngành điện tín dồi dào, thế nhưng nghiệp vụ băng thông rộng vẫn không thể hình thành nhu cầu đầy đủ, kết quả dẫn đến năng lực điện tín quá thừa. Ngành điện tín nhập không đủ xuất, không thể thu hồi vốn đầu tư, công việc kinh doanh sa sút, một số công ty điện tín lớn như Thế Thông, Hoàn Cầu xin phá sản.

Bị hạn chế bởi cản trở chính sách “một dặm Anh cuối cùng”, một số lớn mạng lưới chính băng thông rộng nhàn rỗi không thể đưa vào gia đình người dùng. Bởi vì khác với internet băng thông hẹp, đưa băng thông rộng vào gia đình đòi hỏi đầu tư xây dựng thiết bị nhiều hơn. Các Công ty điện thoại địa phương Mỹ xuất phát từ suy tính lợi ích bản thân, không muốn bỏ tiền làm đường dây dẫn để cho người khác ngồi hưởng thành quả của mình, còn những người vận hành kinh doanh băng thông rộng tham gia cạnh tranh do mạng lưới bị tan vỡ, vốn đã khó bảo toàn bản thân nên càng không có sức đầu tư nguồn vốn lớn. Ngoài ra, những hỗn loạn và không thống nhất trong chính sách băng thông rộng cũng

ảnh hưởng ở mức độ lớn nhất tới việc đưa băng thông rộng đến từng hộ dân cư, như với những người đã có phương thức vô tuyến truyền hình cáp nay được cung cấp vận hành kinh doanh dịch vụ băng thông rộng đã không yêu cầu cùng đối thủ cạnh tranh của mình chia hưởng cơ sở hạ tầng của mạng lưới; trong khi nội dung cung ứng giữa những người kinh doanh như toàn bộ nghiệp vụ băng thông rộng trong ngành và ngành giải trí, nghe nhìn cũng tồn tại mâu thuẫn, kiềm chế lẫn nhau. Chính là do những sai lầm trong quyết sách ấy đã dẫn đến việc nghiệp vụ băng thông rộng ở Mỹ phát triển chậm chạp.

Ban đầu, khi Trung Quốc nhập khẩu kim khâu từ Nhật Bản, có rất nhiều người ngạc nhiên, chẳng lẽ một cái kim mà cũng phải nhập của người Nhật à? Nhưng khi nhìn thấy kim khâu của Nhật Bản rồi mới phát hiện, loại kim thường dùng của chúng ta có lỗ tròn, còn kim của Nhật có lỗ dài, đó là vì lưu ý đến người già nên mới thiết kế như vậy. Các cây cầu trên đường vành đai trong thành phố Thượng Hải không cho phép xe chở hàng nhỏ trên 1 tấn qua cầu, một tháng sau loại ô tô chở hàng nhỏ 0,9 tấn của Nhật nhận được đơn đặt hàng. Những điều này đều thuyết minh, các doanh nghiệp Nhật Bản rất coi trọng chi tiết. Trong thao tác thực tế, muốn làm được những điều đó không phải là chuyện dễ dàng, bởi vì chỉ có sự hợp tác hết sức giữa các phòng kinh doanh, sản xuất, phòng vật liệu, phòng nghiên cứu, phòng chế tạo... thì mới có thể

làm tốt những việc đó. Thế nhưng, nếu trong quá trình quyết sách và thiết kế, bạn vốn không hề suy nghĩ tới thì sợ rằng dù có là cơm thừa canh cặn trên thị trường, cũng không có mà ăn.

Không bỏ qua bất kỳ chi tiết nào.

Parasonic

3. NHÀ DOANH NGHIỆP PHẢI CÓ TÌNH YÊU VÔ HẠN ĐỐI VỚI CÁC CHI TIẾT

Tại nước Đức, chỗ nào cũng có siêu thị dây chuyên bán đồ dùng hàng ngày và đồ mỹ phẩm DM. Cách đây 30 năm, Gotz. Werner đã từ tay không xây dựng cửa hàng dây chuyên DM. Ông có hẳn một lộ quan niệm kinh doanh coi trọng chi tiết và có lúc vì để chú trọng chi tiết còn đưa ra một số hành vi đặc biệt “cổ quái”.

Có lần, khi Werner đi vào một chi nhánh cửa hàng DM, ông đã yêu cầu Giám đốc chi nhánh cửa hàng mang tới một cái chổi. Người Giám đốc chi nhánh cửa hàng này ngờ vực đưa cái chổi cho Werner: “Thưa ngài Wiener, tôi không rõ ngài dùng nó làm gì?” Werner chỉ ánh sáng đèn dưới đất nói: “Ông xem, điểm chiếu sáng của đèn đều tập trung vào mặt đất, chẳng có tác dụng gì cả.” Nói rồi, Werner dùng cán chổi gõ gõ vào chiếc đèn ở phía trên, khiến nó chiếu ánh sáng vào giá hàng.

Một việc nhỏ như vậy cũng để ông chủ lớn phải hỏi tới, hơn nữa còn tự tay làm, chẳng lẽ không làm cho ông ta mệt chết ư? Thế mà ông chủ lớn này hiện đã có 1.370 cửa hàng

dây chuyền, 20.000 nhân viên, kim ngạch tiêu thụ năm 2002 cao tới 2,6 tỉ EU. Werner cũng là người giàu nhất trong ngành, đầu năm 2003 tài sản cá nhân của ông đã đạt tới 950 triệu EU.

Khi giải thích dụng ý chú trọng tới chi tiết của mình, Werner nói: “Làm như vậy gây cho người ta ấn tượng sâu sắc hơn nhiều so với việc ra lệnh. Tất nhiên tôi không thể hàng ngày đều chạy đến các chi nhánh cửa hàng, không buông bất kỳ chi tiết nào, thế nhưng “giáo hoàng thương mại” Brunuo.Diz đã nói rất đúng; **“Mỗi một nhà doanh nghiệp đều phải có quan niệm kinh doanh sáng suốt rõ ràng và tình yêu vô hạn đối với chi tiết.”**

Quan niệm kinh doanh cơ bản của Werner là: Khi đối mặt với khách hàng, nhân viên càng độc lập tự chủ thì doanh nghiệp càng doanh nghiệp hoá. Tuy thế DM không tuân thủ hình như là một phép tắc của xã hội tư bản: Ai làm tốt, thì sẽ theo thành tích của anh ta cho hưởng phần trăm và phát tiền thưởng. Thu nhập của nhân viên DM trong cùng ngành hàng là hậu hĩnh, nhưng không có tiền thưởng.

Werner đã giải thích việc đó như sau: “Tôi cho rằng điều này (phát tiền thưởng) là sai lầm. Ai phát tiền thưởng là người đó không tín nhiệm nhân viên của mình. Nếu một ông chủ làm như vậy, cách nghĩ của ông ta đại thể là: nhân viên vốn có thể làm tốt hơn, nhưng nếu không có chất phụ gia kích thích thì không làm được”. Có thể nói, sự hiểu biết của

Werner đối với nhân viên đã thâm nhập đến những đòi hỏi ở tầng nấc sâu xa về mặt tinh thần như lòng tự tôn, giá trị v.v.. của mỗi người. Nói khái quát kinh nghiệm của ông là “những điều kỳ diệu đều ở những nơi tinh tế nhỏ bé.”

George. Peppard và Rolland hai nhà nghiên cứu lưu trình nghiệp vụ doanh nghiệp đã nói: **“Trên một trình độ rất lớn, ý thức tư tưởng của người quản lý và công nhân quyết định tình trạng hoạt động sản xuất.”**

Với tư cách là người lãnh đạo công ty, không đòi hỏi và cũng không có thể hễ có việc là phải tự làm, nhưng nhất định phải để ý tới những việc nhỏ bé, có thể quan sát tinh tế, tỉ mỉ hơn so với người khác trong khi chú trọng chi tiết, giống như Wiener làm mẫu được về thao tác trong chi tiết nào đó, làm cho công nhân có bản mẫu làm theo, hình thành một loại lực uy hiếp, khiến mỗi công nhân không dám qua loa, không thể tác trách. Chỉ có như vậy, công tác của doanh nghiệp mới thực sự làm được tinh tế.

Khi tôi làm Giám đốc nghiệp vụ, thường rất lo lắng do không nắm chắc một số việc, làm cho doanh nghiệp nảy sinh vấn đề. Tôi thấy mình cũng thuộc loại người trung bình, ngoài sự cần cù cố gắng ra, chẳng có sự lựa chọn nào khác. Tôi có một người bạn học xong MBA tại trường Đại học khoa học Newyork đã đưa cho tôi một bản ghi nhớ qui định từng việc từng việc cần làm trong mỗi ngày, mỗi tuần lễ, trong mười ngày, mỗi tháng, mỗi quý, mỗi 6

tháng, mỗi năm. Trước sau tôi vẫn sợ mình nắm cái lớn buông cái nhỏ, nắm được một cái, để sót vạn cái, nên vẫn giữ bản ghi nhớ đó của người bạn và coi đó là tấm gương để tăng cường sự tự ràng buộc bản thân. Bây giờ xin trích ra đây (xem phụ lục 3: “Những việc Tổng giám đốc cần phải làm”), cũng có thể là các giám đốc nghiệp vụ cùng nghề có chỗ dùng được, đối với những người quản lý có mạch suy nghĩ nhưng phần lớn coi thường chi tiết sẽ có thể có ích hơn. Tất nhiên, **để làm việc đến nơi đến chốn, làm việc nhỏ cho tinh tế, tôi cũng dùng một số biện pháp. Tôi cảm thấy biện pháp làm có hiệu quả là: Chế độ hóa, biểu mẫu hoá và nhắc lại bằng lời.** Chế độ hóa là trả lời bằng bản viết lúc nào tôi hoàn thành việc nào, đạt được mục tiêu nào. Biểu mẫu hoá là đem một số việc nhỏ vụn vặt dùng bảng mẫu định rõ người chịu trách nhiệm, thời gian hoàn thành v.v.. Nhắc lại bằng lời là người nhận lệnh phải nhắc lại bằng lời mệnh lệnh đó một lượt nhằm giảm bớt truyền sai, nghe sai tạo thành sai lầm. Khẩu lệnh trong quân đội cũng thường truyền đạt bằng mồm, nhưng nói chung đều phải nhắc lại, sẽ giảm bớt việc xảy ra sai lầm.

Tỉ lệ trung bình của sản phẩm không tốt của các doanh nghiệp nước ta vào khoảng 10%, nhưng tỉ lệ sản phẩm không đạt tiêu chuẩn mà các nước phát triển có thể tiếp nhận chỉ có ba phần nghìn.

4. MUỐN KIM GIỜ CHẠY CHÍNH XÁC, PHẢI KHỐNG CHẾ TỐT SỰ VẬN HÀNH CỦA KIM GIÂY

Bối Luật Minh là một kiến trúc sư gốc Hoa mà chúng ta đã khá quen, ông tự nhận tác phẩm ông thiết kế thất bại nhất là nhà khách Hương Sơn Bắc Kinh. Sau khi nhà khách này xây xong, ông chưa bao giờ tới xem, cho rằng đó là công trình thất bại lớn nhất trong cuộc đời ông.

Trên thực tế, trong thiết kế kiến trúc nhà khách Hương Sơn, Bối Luật Minh đều có qui hoạch tỉ mỉ chính xác đối với hướng chảy, lưu lượng lớn nhỏ, trình độ cong của từng dòng nước chảy bên trong, bên ngoài nhà khách. Sắp xếp chu đáo trong việc lựa chọn trọng lượng, thể tích của từng viên đá cũng như đặt những hòn đá chồng lên nhau ở chỗ nào là thích hợp nhất; có thuyết minh rõ ràng, chính xác về số lượng, vị trí bố trí hoa theo mùa, khi khí hậu thay đổi cần điều chỉnh các loại hoa có màu sắc khác nhau ra sao... có thể nói là vô cùng độc đáo.

Thế nhưng, các công nhân trong khi thi công không hề chú ý tới những “chi tiết” đó, về căn bản không ý thức được rằng chính là nhờ những “chi tiết” đó mới có thể thể hiện

được những nét độc đáo của nhà kiến trúc lớn, họ tùy tiện “sáng tạo cái mới” cải tiến đường chầy và độ lớn nhỏ của các dòng nước, khi vận chuyển đá không phân biệt nặng nhẹ, trong lúc không chú ý đã “điều chỉnh” trọng lượng, thậm chí cả hình dạng các hòn đá, trong việc bố trí vị trí các hòn đá cũng rất tùy tiện. Nhìn thấy công trình mà mình dày công thiết kế vô cớ bị biến thành hình dạng như vậy, chẳng trách Bối Luật Minh phải đau lòng nhức óc.

Vì vậy, những thất bại của kiến trúc nhà khách Hương Sơn không thể quy cho Bối Luật Minh mà là do trong khi thi công đã coi nhẹ chi tiết.

Có thể thấy, thành bại của một kế hoạch không chỉ quyết định bởi thiết kế mà còn ở việc chấp hành. Nếu chấp hành không tốt thì dù cho thiết kế có tốt cũng chỉ là bản vẽ trên giấy mà thôi. Chỉ có chấp hành tốt thì mới có thể thể hiện một cách hoàn mỹ những cái tinh xảo diệu kỳ của thiết kế, và trong quá trình chấp hành thì điều quan trọng nhất là ở chi tiết.

Cũng như vậy, đối với việc kinh doanh mà nói, một phương án làm ăn liệu có thu được hiệu quả như dự định, lấy quá trình hoàn nguyên ý sáng tạo và thực hiện ý sáng tạo mà nói thì việc chấp hành chi tiết trong quá trình là cái quan trọng nhất.

Chủ tịch công ty ô tô Toyota đã nói, công tác khó khăn nhất của ô tô Toyota không phải là việc phát triển và sáng tạo kỹ thuật mà là trong dây chuyền sản xuất, công nhân

kỹ thuật không có bất kỳ sai sót nào trong bố trí và trong thao tác.

Phó tổng giám đốc kinh doanh một doanh nghiệp sản xuất hàng sữa nọ khi bàn về hoạt động mở rộng thị trường tại thành phố X. đã nói: “Chúng tôi vô cùng coi trọng hiệu quả thực trong khi mở rộng, không nói cái gì khác, mỗi ngày có 100 chiếc xe mới chạy xuyên thành phố đưa sữa, những thương hiệu đập ngay vào mắt và những chiếc xe kiểu dáng màu sắc thống nhất, bản thân chúng đã là những quảng cáo lưu động. Hơn nữa tôi còn yêu cầu cho dù xe không có nhiệm vụ đưa hàng cũng phải chạy vòng trong thành phố. Có nhiều phương thức tuyên truyền tốt, các nhà máy khác về căn bản không coi trọng điểm này.”

Thế nhưng cái thành phố vốn có nhiều người uống loại sữa mang thương hiệu đó, sau này đã kiên quyết không uống nữa, nguyên nhân chính là những chiếc xe đưa sữa đã gây ra họa. Thì ra, sau một thời gian, do coi thường việc giữ gìn bảo vệ lau rửa sạch sẽ nên những chiếc xe đưa sữa này đã dính đầy bùn đất, thậm chí thùng xe một số chiếc đã bị xây sát nghiêm trọng, thế nhưng hàng ngày vẫn vi vu qua lại trên đường phố. Người ta chịu sự kích thích thị giác không tốt đó hàng ngày, thử hỏi liệu uống loại sữa đó có còn cảm giác ngon lành nữa không?

Nhà máy sáng tạo ra phương thức mở rộng thị trường

đó không hề nghi là: “Thành công cũng là do xe đưa sữa, thất bại cũng là do xe đưa sữa”. Coi thường việc làm vệ sinh xe đưa sữa - một vấn đề chi tiết, đã dẫn tới sự thất bại của phương thức mở rộng có ý sáng tạo cực hay này.

Những vấn đề tương tự như vậy đã xuất hiện ngày càng nhiều trong các khâu kinh doanh tại các doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp khi việc kinh doanh xuất hiện vấn đề thường chỉ suy nghĩ đến những thiếu sót trong chiến lược tiêu thụ, sách lược mở rộng mà coi thường việc thẩm tra, quán triệt chấp hành cũng như nghiêm khắc giám sát đôn đốc các chi tiết.

Nếu như từ việc chấp hành các hoạt động kinh doanh mà nói thì ý nghĩa của chi tiết lớn hơn ý nghĩa sáng tạo nhiều, nhất là khi một phương án được đồng thời triển khai trong nhiều khu vực trong cả nước nếu sự chấp hành không đặc lực, không khống chế được chi tiết, cuối cùng có khả năng là bộ mặt hoàn toàn thay đổi. Xem thường mỗi chi tiết đều có khả năng hình thành “một phiếu phủ quyết” đối với sự thành công của toàn thể. Điểm này hoàn toàn không giống như thi cử trong trường học.

Khi nói chuyện với các sinh viên trường Đại học Bắc Kinh tôi đã nói tới vấn đề này. Trong kỳ thi ở trường, trong bài thi 100 điểm, nếu bạn sai một điểm nhỏ thì vẫn có thể đạt 99 điểm. Công thức để tính là: $100 - 1 = 99$ điểm; thế nhưng trong thực tiễn, nếu có làm sai việc một chút, có

thể bạn chỉ được điểm không. Công thức tính là: $100 - 1 = 0$. Ví dụ như khi bạn điền vào một hoá đơn thuế giá trị gia tăng có 10 cột hoặc 20 cột, nếu bạn điền sai một mục trong đó là cả tờ hoá đơn ấy coi như bỏ đi. Nếu nói về loại hành vi này, bạn chỉ có thể được điểm không. Trong thao tác thực tế, nên nói rằng mặc dù sự việc đó thường phát sinh, nhưng vẫn còn tương đối nhân từ, bởi vì loại tổn thất này chỉ là một lá phiếu mà thôi nhưng nếu nó can dự đến an toàn sinh mạng thì sao?

Ngày 1-2-2003 con tàu vũ trụ “Colombia” của Mỹ trên đường trở về trái đất, trước khi hạ cánh đã không ngờ bị nổ, 7 phi công vũ trụ trên tàu đều gặp nạn, toàn thế giới cảm thấy vô cùng kinh ngạc. Ron.Dittemore người phụ trách kế hoạch con tàu vũ trụ Cục hàng không vũ trụ Mỹ buộc phải từ chức. Trước đó ông ta đã làm việc ở Cục hàng không vũ trụ Mỹ 26 năm, đồng thời đảm nhiệm chủ trì kế hoạch tàu vũ trụ được 4 năm rồi.

Điều tra sau khi sự việc xảy ra cho thấy rõ, hung thủ tạo ra tai nạn này chính là một viên ngói cách nhiệt bị rơi.

Mặt ngoài con tàu “Colombia” được lợp bởi hơn 20.000 viên ngói cách nhiệt có thể chịu được nhiệt độ cao tới 3.000°C nhằm tránh cho khi trở về trái đất vỏ ngoài của con tàu vũ trụ không bị nhiệt độ cao nung chảy. Ngày 16-1, sau khi con tàu “Colombia” bay lên được 80 giây, một miếng vụn nhỏ từ thùng đựng nhiên liệu rơi ra đập vào hệ thống cách nhiệt ở bộ phận cánh trước của con tàu. Máy

ảnh chụp với tốc độ nhanh đã ghi lại được quá trình này.

Cần phải nói rằng rất nhiều tiêu chuẩn kỹ thuật như tính năng chính thể của con tàu vũ trụ v.v.. là thuộc hạng nhất, nhưng chính là do viên ngói cách nhiệt nhỏ bị rơi đó đã huỷ diệt con tàu vũ trụ trị giá rất lớn và 7 sinh mệnh quý báu không thể dùng tiền để tính toán, ở đây một sai lầm nho nhỏ về chi tiết nhưng kết quả đâu chỉ là một điểm 0 mà thôi đâu?

Trong khâu chấp hành, không chỉ chú ý đến từng chi tiết mà còn phải chú trọng sự sáng tạo và đột phá trong quá trình chấp hành. Loại sáng tạo trong chấp hành chi tiết mặc dù còn tinh tế tỉ mỉ hơn so với sáng tạo trong phương án chính thể, nhưng chính là ở những chỗ tinh tế tỉ mỉ đó càng có thể hiện rõ hiệu quả.

Như ở thành phố X. đang “mùa cảm cúm”, người ta đều cử những nhân viên thúc đẩy tiêu thụ các loại thuốc cảm nổi tiếng đến từng cửa hàng bán thuốc thiết bị đầu cuối¹. Nhưng loại thuốc cảm thương hiệu A về phương diện chấp hành phải đi trước một bước so với các loại thương hiệu khác. Khi các loại thuốc có thương hiệu này được đóng gói cẩn thận cùng với 300 nữ sinh viên Đại học y khoa có tri thức phong phú về sản phẩm, đeo huy hiệu thống nhất của nhà trường xuất hiện tại các cửa hàng thuốc thiết bị đầu cuối nhằm thúc đẩy việc tiêu thụ, lập tức có sự so sánh với những nhân viên thúc đẩy tiêu

¹ Thiết bị phát chỉ lệnh hoặc thu nhận tin của máy tính điện tử

thụ các thương hiệu khác. Dựa vào tố chất và tri thức cũng như kỹ xảo thúc đẩy bán hàng đã được bồi dưỡng tốt, trong tiếp xúc, rõ ràng là những cô gái này có ưu thế. Tiện thể nói một câu, giá thành nguồn tài nguyên nhân lực của 300 sinh viên đại học có nhất định là rất cao không? Không phải thế. Sinh viên cần doanh nghiệp cung cấp cơ hội thực tiễn xã hội, sắp xếp cho bọn họ một số hoạt động thực tiễn thích hợp, không nhất thiết là phải bỏ tiền, điều then chốt là xem doanh nghiệp của bạn có ưu thế thương hiệu hay không, bạn tổ chức hoạt động liệu có giúp đỡ được gì đối với những ghi chép vào sơ yếu lý lịch của bọn họ hay không.

Tôi nhấn mạnh tính quan trọng của chi tiết.

*Nếu như bạn kinh doanh xuất sắc thì phải làm cho mỗi một
hạng mục công tác cơ bản nhất đều tận thiện tận mỹ.*

Cloke (người sáng lập McDonalds)

5. QUẢN LÝ KHOA HỌC LÀ RA SỨC LÀM CHO MỖI MỘT KHÂU ĐỀU ĐƯỢC SỐ HOÁ

Trong quản lý doanh nghiệp, theo đuổi chi tiết là không có giới hạn. Nhưng sự theo đuổi chi tiết là có thể đo đếm được, thước đo là tiêu chuẩn và qui phạm tương ứng được chế định ra. Tôi cho rằng, tiêu chuẩn và qui phạm là sự lượng hoá đối với chi tiết, là sự thể hiện cao nhất của việc coi trọng chi tiết, hoàn thiện chi tiết. Một doanh nghiệp không có qui hoạch, không có chi tiết khẳng định là không thể quản lý đến nơi đến chốn. Chính là dựa vào nhận thức này, công ty sở tại của tôi khi triệu tập đại hội những người kinh doanh, chỉ riêng các loại qui phạm đưa ra đã có tới 32 bản (tham khảo xem phụ lục 2) hầu như đề cập đến từng chi tiết của trình tự hội nghị, nội dung hội nghị, tiếp đón khách như thế nào, đối xử như thế nào đối với người nhà, phát tặng phẩm như thế nào, tiễn khách về như thế nào v.v..., đồng thời cử người phụ trách riêng việc quán triệt các hạng mục công tác. Chi tiết hoàn mỹ là tiền đề của hoàn mỹ chính thể; do các chi tiết làm tương đối đến nơi đến chốn nên đã làm cho hội nghị rất thành công, nâng

cao rất lớn hình tượng của công ty của tôi, cổ vũ mạnh mẽ sự tín nhiệm của những người kinh doanh đối với công ty của tôi.

Tại Nhật Bản, cùng với tranh khắc gỗ, cá heo được tôn là “quốc túy”¹, được người Nhật rất tôn sùng. Chất lượng thịt cá heo rất tốt, mùi vị rất ngon. Song, loài cá này độc tính rất mạnh, xử lý không cẩn thận một chút là có thể gây ra chết người. Ở Trung Quốc, số người vì hâm mộ mỹ vị “ăn cá heo mà chết” mỗi năm trúng độc chết đến trên ngàn người. Nhưng tại Nhật Bản, rất hiếm khi xảy ra trúng độc, chết người. Vấn đề là ở chỗ nào?

Trình tự gia công cá heo ở Nhật Bản vô cùng chặt chẽ. Một đầu bếp nấu cá heo chỉ ít phải được bồi dưỡng huấn luyện nghiêm khắc trong hai năm, sau khi thi đỗ rồi mới được cấp giấy chứng nhận, mở cửa hàng kinh doanh. Trong thao tác thực tế, việc gia công khử độc của mỗi con cá heo cần phải trải qua 30 công đoạn, một đầu bếp lành nghề cũng phải mất 20 phút mới hoàn thành. Thế nhưng ở Trung Quốc, gia công cá heo cũng giống như các hải sản khác, quá trình gia công rất tùy tiện, khi nấu nướng cũng không phải trải qua quá nhiều công đoạn nên hậu quả không nói cũng biết.

Vì sao gia công cá heo cần 30 công đoạn chứ không phải là 29 công đoạn? Tôi nghĩ 30 công đoạn đó quyết không phải là bịa đặt ra một cách tùy tiện vô cơ, nhất

1. Tinh hoa dân tộc

định là phải trải qua những thực nghiệm khoa học mà tìm tòi tính toán ra, người Nhật họ không vì ăn cá heo mà bị trúng độc là một minh chứng. Có thể chỉ cần trải qua xử lý ở 20 công đoạn là cũng không nhất định có người chết nhưng những công đoạn ầu chỉ có thể mang lại cảm giác ầu. Từ điểm này mà nói, **phàm là những quản lý tinh tế tỉ mỉ nhất định phải là sự quản lý tiêu chuẩn hoá, nhất định phải trải qua trình tự hoá một cách nghiêm khắc. Quản lý khoa học là phải làm cho mỗi khâu quản lý đều được số hoá.**

Bánh kẹp thịt bò rán của McDonadls sau khi rán 20 phút là phải tiêu dùng, nếu không bán hết là phải vớt đi. Đó là tiêu chuẩn. Bạn thử nghĩ xem, muốn đạt được điều này xem ra là một tiêu chuẩn rất đơn giản, nhưng đằng sau nó đòi hỏi phải làm không biết bao nhiêu công việc tinh tế tỉ mỉ! Ví dụ như khi đông khách cần nhiều bánh, rán không kịp, phải để khách chờ, đây là chuyện làm khách hàng đau đầu nhất; nhưng khi ít khách mà lại rán nhiều thì đành phải bỏ đi, mà như vậy sẽ làm tăng giá thành lên nhiều. Vì thế không nên để khách ăn phải chờ, nhưng cũng không nên rán nhiều để phải vớt đi, nhất định phải qua phân tích, dự đoán tỉ mỉ nhu cầu của khách hàng để tìm ra một tỉ lệ hợp lý giữa số lượng khách hàng và số lượng thịt rán, có như vậy mới có thể bảo đảm cả hai thứ không có sai lầm. Chỉ riêng món thịt rán mà đã phải làm như vậy, các thực phẩm khác cũng

như các dịch vụ còn có những tiêu chuẩn tương ứng phải chấp hành, có thể thấy những chi tiết trong đó phức tạp biết bao nhiêu.

Hiện nay để thích ứng với đòi hỏi gia nhập WTO, các doanh nghiệp của chúng ta cũng mở SOP - qui phạm hoạt động sản xuất tiêu chuẩn. Công ty hàng không Hạ Môn đã từng phát sinh một chuyến bay có sai sót, sau khi máy bay đã cất cánh, cần lên xuống không thu vào được. Sau khi vấn đề được xử lý xong, Công ty hàng không Hạ Môn đã viết một bản SOP thứ nhất, đó là cái được gọi là qui phạm hoạt động sản xuất tiêu chuẩn. Trong đó còn thuyết minh làm thế nào để không quên rút cái chốt sắt ở trên cần lên xuống, bởi vì sự cố lần đó là do nguyên nhân không cắm cái chốt sắt vào. Khi thân máy bay có bất kỳ chỗ nào phải sửa chữa đều phải buộc một sợi dây đỏ. Ngoài ra, chốt sắt phải rút ra như thế nào, sau khi rút ra phải lùi về phía sau mấy bước, tay phải giơ lên như thế nào, phi công làm thế nào nhìn thấy, mọi người ra hiệu bằng tay như thế nào v.v.. đều có tiêu chuẩn vô cùng tỉ mỉ. Nếu lại xuất hiện vấn đề thì có thể tìm đọc tra cứu SOP để tìm ra vấn đề ở chỗ nào. Trong quản lý tiêu chuẩn hoá doanh nghiệp, chúng ta có thể nhìn trúng khoảng cách về các chi tiết tại các doanh nghiệp Đức từ trong hệ thống quản lý ISO.

Trong quản lý ISO có một yêu cầu là: Hợp đồng giữa doanh nghiệp và khách hàng phải trải qua bình xét. Khi

xét duyệt, nhân viên xét duyệt phát hiện khách hàng đã ký vào hợp đồng nhưng trong đó lại không có chữ ký của Trưởng phòng kinh doanh của công ty đó. Theo yêu cầu của trình tự văn bản, hợp đồng phải có chữ ký của Trưởng phòng kinh doanh. Vì thế, đó là một bản hợp đồng không hợp lệ. Nếu đó là một doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài, sau khi nhân viên xét duyệt phát hiện vấn đề, có thể điền vào trên mục “biện pháp sửa chữa”: Chỗ không có chữ ký bổ sung chữ ký. Quá trình tiếp theo đó là Trưởng phòng kinh doanh ký bổ sung, rồi do nhân viên xét duyệt kiểm nghiệm chứng thực. Sự việc đến đó coi như là xong.

Thế nhưng sự việc này lại xảy ra ở nước Đức, nên phương pháp xử lý hoàn toàn khác: Phát hiện không có chữ ký, không thể đơn giản để cho người phụ trách ký bổ sung mà phải kiểm tra xem vì nguyên nhân gì mà không ký, rồi tiến hành phân tích. Thông qua phân tích phát hiện: Trên trình tự văn kiện viết là yêu cầu Trưởng phòng kinh doanh phải ký tên nhưng do Trưởng phòng kinh doanh thường xuyên đi công tác, mà hợp đồng thì không thể không ký. Điều đó cho thấy rõ văn bản không có đầy đủ tính có thể thao tác, nên sửa trình tự văn bản là: Khi Trưởng phòng kinh doanh không ở đó, phải uỷ quyền cho người khác. Sau đó viết thêm vào biện pháp sửa chữa: Sửa văn bản trình tự số x.x.x.

Cùng một sự việc như vậy nhưng do cách tư duy và

xử lý không giống nhau nên kết quả đạt được hoàn toàn khác nhau. Người chịu trách nhiệm trước là Trưởng phòng kinh doanh, người chịu trách nhiệm sau là người viết văn bản trình tự, người trước chỉ là điều chỉnh một cách nhận việc bàn việc, còn người sau, sau khi sửa chữa xong văn bản trình tự còn phải kiểm tra xem ngoài ra còn có văn bản trình tự nào có khuyết điểm tương tự hay không; nếu không có thì việc đó mới được coi như kết thúc. Các doanh nghiệp nước Đức dựa vào phong cách làm việc xem xét kỹ lưỡng, một chút cũng không cầu thả và chỗ mạnh đặc biệt về phân tích logic sở trường nên đã có những doanh nghiệp khổng lồ cấp thế giới như Daimler, Chrysler, Siemens, VolksWagen v.v.. cũng như một loạt lớn doanh nghiệp vừa và nhỏ có sức cạnh tranh siêu cường với những sản phẩm đã tốt càng cố gắng tốt hơn, đồng thời cũng tạo ra “nước Đức chế tạo” - một thương hiệu lớn dường như đã trở thành một đại danh từ bảo đảm chất lượng sản phẩm.

Cạnh tranh tại những doanh nghiệp ở thung lũng silicon Mỹ vô cùng dữ dội dẫn đến các công ty đều phải tích cực tìm ra những nhược điểm chí mạng của mình; đạo lý cùng tồn tại của tất cả các công ty là: lấy những sản phẩm ngày càng tốt hơn của mình để đánh bại những sản phẩm vốn có của mình.

6. LẬP NGHIỆP RẤT KÍCH THÍCH, QUẢN LÝ RẤT TÊ NHẠT

Mọi người đều biết “nguyên lý con ếch”:

Nếu quăng một con ếch vào trong nước sôi, nó lập tức nhảy ra ngay. Nhưng nếu cho một con ếch vào trong nước lạnh rồi từ từ tăng nhiệt, con ếch sẽ trong vô tri vô giác mà mất đi khả năng nhảy cho đến lúc chết.

“Nguyên lý con ếch” rất có thể nói rõ một số vấn đề trong quản lý kinh doanh doanh nghiệp. Trong giai đoạn sáng lập, tình cảm người lập nghiệp bột phát mãnh liệt, tính nhạy cảm rất cao, thường xuyên ở vào trạng thái hưng phấn. Khi lập nghiệp thành công, doanh nghiệp đi vào quỹ đạo chính, quản lý doanh nghiệp ở vào xu thế bình thường, một số vấn đề nhỏ trong nội bộ doanh nghiệp bắt đầu bị xem nhẹ, những vấn đề chi tiết bị xem nhẹ đó tích lũy lâu ngày sẽ tạo thành bệnh nặng khó sửa, làm cho doanh nghiệp từng bước mất đi năng lực giải quyết vấn đề, giống như con ếch chết đi trong vô tri vô giác.

Từ khi Trung Quốc cải cách, mở cửa đến nay, có

không biết bao nhiêu anh hùng theo vận mà sinh ra, cũng không ít doanh nghiệp chỉ náo nhiệt một thời...

Không biết bạn còn nhớ những tên tuổi như sấm bên tai không? Bộ Hâm Sinh, Mã Thắng Lợi, Trương Hưng Nhượng, Quan Quảng Mai, Niên Quảng Cửu, Chung Bái, Đơn Hoa, Trần Khản Quốc, Vương Trục Châu, Mâu Kỳ Trung... đã từng là trong 20 người được nhận “Giải thưởng quả cầu vàng” tháng 4 năm 1987 mà đến nay còn tại cương vị chỉ có 3 người.

Không biết bạn còn nhớ một số doanh nghiệp huy hoàng một thời không?

- Tập đoàn Cự Nhân lập nghiệp với 4.000 tệ Hanka¹, hai năm sau tài sản đạt 100 triệu NDT.
- Tập đoàn Tam Châu lập nghiệp với 300.000 NDT, 3 năm sau kim ngạch tiêu thụ đạt 8 tỉ NDT.
- Năm 1992 Công ty Nam Đức dùng 500 toa xe lửa chở các sản phẩm như đồ hộp, áo da v.v.. sang nước Nga đổi về 4 chiếc máy bay TU-154, Mâu Kỳ Trung nói ông ta kiếm được khoảng 80 đến 100 triệu NDT.
- Mì hấp “Cao lương đỏ” năm 1995 được đưa từ Trịnh Châu lên Bắc Kinh rồi nhanh chóng được bày bán khắp hơn 20 thành phố.

Sự kích thích thời lập nghiệp của một số “anh hùng”

1. Là một thiết bị trong máy vi tính trước kia để có thể sử dụng tiếng hán một cách thuận lợi.

này nhất định những người thường khó mà tưởng tượng ra, và cũng làm cho sự tương phản giữa sự hưng phấn trong lập nghiệp với cảm giác hụt hẫng trong sự tẻ nhạt của họ càng lớn hơn, càng hiện rõ, khiến người ta nức nở.

Trong vận hành kinh tế xưa nay đều không cần anh hùng gì hết. Những doanh nghiệp kinh doanh tốt đẹp xưa nay đều chủ trương xem quản lý từ đầu mút giây thân kinh, từ trong quản lý tinh thần thu được lợi nhuận, nhất là trong tình hình thị trường phát triển tương đối đầy đủ, không gian lợi nhuận thu nhỏ từng bước lại càng phải như thế.

Trong cuốn sách *Người quản lý hiệu quả*, Drucker đã nói: **“Doanh nghiệp quản lý tốt, thường luôn đơn điệu vô vị, chẳng có sự việc gì kích động lòng người cả. Đó là vị, phàm là những nguy cơ có khả năng phát sinh đã được dự đoán từ sớm, đồng thời đã chuyển hoá chúng thành những hoạt động sản xuất bình thường.”**

Trương Thụy Mẫn đã mượn câu nói đó để trình bày tư tưởng hạt nhân của mô thức OEC của Hải Nhĩ. Ông nói: Phát sinh sự việc không kích động lòng người chúng tổ doanh nghiệp trong quá trình vận hành luôn ở vào trạng thái bình thường mà việc này chỉ có thông qua sự khống chế nghiêm khắc trong mỗi ngày, mỗi chớp mắt mới có thể làm được.

Sam.Walton, người sáng lập Walmart sinh năm 1918 tại thị trấn Kingfisher thuộc bang Oklahoma Mỹ là một

người trưởng thành từ nông thôn. Hơn 60 năm trước, ngày thứ ba sau khi Sam Walton tốt nghiệp đại học, ông bắt đầu nhận công việc đầu tiên tại một cửa hàng dây chuyền trong một thị trấn nhỏ ở Mỹ, mười mấy năm sau ông mở cửa hàng của mình. Từ một người mới vào nghề lập nghiệp, ông đọc các sách về buôn bán, lau sàn nhà, viết hoá đơn, ghi sổ, lắp rèm che cửa sổ, cân kẹo bánh, quản lý máy thu tiền, trang trí cửa hàng, lắp ráp thiết bị, vận chuyển hàng hoá, lái ô tô đường dài, hơn nữa còn kiên trì cho đến lúc cuối đời. Trải qua hơn 40 năm kinh doanh, ông đã hoàn thành đế quốc thương mại của mình.

Từ cuốn tự truyện *Tạo ra nước Mỹ* của Sam Walton, chúng ta có thể nhìn thấy một cách nghĩ đơn giản của một người là một câu chuyện làm thế nào để phát triển thành một đế quốc thương mại có thể sờ mó được. Trong đó không có chiến lược to lớn, không có truyền kỳ du dương trầm bổng, nhưng lại có một người không cam chịu bình thường, có tinh thần lập nghiệp dồi dào, làm những việc đơn giản mua vào bán ra, trước sau như một.

Trong thời gian công tác của Sam Walton, có tới 90% là dùng vào việc ngồi máy bay đi kiểm tra các cửa hàng chi nhánh, nói chuyện với nhân viên và khách hàng, đọc các bảng báo cáo tài vụ, triệu tập hội nghị vào ngày thứ bảy thảo luận tình hình kinh doanh cụ thể của từng cửa hàng chi nhánh một. Hiện nay, các giám đốc ở tầng nấc cao của Công ty Walmart, mỗi tuần lễ phải dành thời

gian từ hai đến ba ngày đến kiểm tra các cửa hàng chi nhánh, giải quyết các vấn đề cụ thể. Trong những cố gắng bình thường như vậy, Walmart đã sáng tạo ra kỳ tích thương mại.

Trung Quốc cũng có những ví dụ tương đối thành công, từ cuối những năm 80 đến nay, một loạt lớn doanh nghiệp Trung Quốc mà đại biểu là Hải Nhĩ, Liên Tường, Hải Tín, Ngạc Nhĩ Đa Tư đã tự mình thử nghiệm, không ngừng đi sâu vào thực tiễn, nỗ lực hoàn thiện mình đồng thời đề xuất quan niệm “sáng lập cửa hàng trăm tuổi”, “làm thành công ty trường thọ”. Sau phấn khích là bình thường, bình thường mới thể hiện công phu thật. Tôi tin là, những người lập nghiệp, những nhà doanh nghiệp Trung Quốc sau khi phấn khởi lập nghiệp sẽ có thể làm những công việc nội bộ một cách thực sự trong sự bình thường, nắm quản lý, làm cho doanh nghiệp của chúng ta từng bước từng bước tiến vào 500 doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới.

PHẦN THỨ SÁU

**CHỦ DOANH NGHIỆP THỂ HỆ
THỨ NHẤT DỰA VÀO SỰ CAN
ĐẢM, CHỦ DOANH NGHIỆP THỂ
HỆ THỨ 4 DỰA VÀO BỘ ÓC**

*THỜI ĐẠI VI LỢI (LỢI NHUẬN RẤT ÍT)
ĐÒI HỎI QUẢN LÝ TINH TẾ HOÁ*

1. CHUYÊN MÔN HOÁ - PHÂN CÔNG THỊ TRƯỜNG NGÀY Càng TINH TẾ

Người Trung Quốc xưa có câu “360 nghề, nghề nào cũng có Trạng nguyên”. Song cùng với sự phát triển nhanh chóng của xã hội, phân công xã hội ngày càng tinh tế, các ngành nghề mới ngày càng nhiều, chu kỳ đổi mới ngành nghề cũng không ngừng tăng nhanh. Theo thống kê, hiện nay Trung Quốc đã có 1.838 ngành nghề, và còn có xu thế tăng lên hàng năm.

Phân công ngày càng chi tiết, trình độ chuyên môn hoá ngày càng cao là xu thế tất yếu trong lịch sử phát triển của xã hội. Hầu như tất cả các nhà kinh tế học cổ điển, từ Adam Smith, David Ricardo, đến Saidi, Kark Mark, Marshall, Keynes, Schumfeter đều coi phân công là chỗ dựa quan trọng để không ngừng thúc đẩy tiến trình công nghiệp hoá sâu hơn, không ngừng nâng cao năng suất lao động. Chuỗi mắt xích tài sản xã hội được hình thành theo phân công tự nhiên và yêu cầu của thị trường được coi là sản phẩm tự nhiên do thị trường “bàn

tay vô hình” thần bí sắp xếp khéo léo, từ đó phù hợp với đòi hỏi tối đa hoá lợi ích của toàn thể xã hội.

Quan điểm hàng đầu của Adam Smith, người sáng lập kinh tế học, là phân công, nhấn mạnh phân công chuyên môn hoá phát triển ra sao. **Sự phát triển của kinh tế thị trường chắc chắn là cuộc cạnh tranh ngày càng chuyên môn hoá, nhiều doanh nghiệp lớn ưu tú trên thế giới hàng trăm năm chỉ chuyên chú vào một lĩnh vực, làm việc trọn vẹn và tỉ mỉ, sau đó mới đặt chân sang lĩnh vực liên quan, chứ không thọc tay vào khắp nơi, mù quáng đa nguyên hoá.**

Hãng Logitech thành lập ở thành phố Apples Thụy Sĩ năm 1981 là doanh nghiệp cung ứng thiết bị ngoại vi máy tính nổi tiếng toàn thế giới. Ban đầu, Logitech chỉ dựa vào sản xuất chuột và bàn phím để gia nhập ngành thiết bị ngoại vi máy tính. Chuột và bàn phím là phối kiện bên ngoài cơ bản nhất, không thể thiếu của máy tính, đồng thời cũng là phối kiện giá tiền tương đối nhỏ, thu lợi tương đối ít, nên hoàn toàn không có sức hấp dẫn đối với các ông trùm ngành máy tính. Tình hình ấy tạo thời cơ cho Logitech. Từ đó, Logitech đi vào con đường chuyên môn hoá sản xuất chuột và bàn phím, qua mấy năm nỗ lực, Logitech không những đứng vững trong ngành này, mà còn trở thành nhà cung ứng chuột và bàn phím lớn nhất toàn cầu.

Tôi cho rằng, điều đó có ý nghĩa tham khảo rất lớn đối với các doanh nghiệp Trung Quốc, nhất là các doanh

ng nghiệp vừa và nhỏ. Lâu nay, tôi không chủ trương đa nguyên hoá mù quáng, bởi 95% doanh nghiệp ở Trung Quốc là doanh nghiệp vừa và nhỏ, đa nguyên hoá là cạm bẫy, chứ không phải chiếc bánh gato. Nếu các doanh nghiệp của ta có thể dồn hết công sức vào chuyên môn hoá, làm cho sản phẩm “tinh”, chất lượng “tuyệt hảo”, thì nhất định phát triển nhanh. Rất nhiều doanh nghiệp ở Chiết Giang, Quảng Đông làm rất tốt việc này. Tiêu biểu nhất là nhà máy vòng bi Lỗ Quan Cầu ở Hàng Châu. Suốt thập kỷ 80, Lỗ Quan Cầu tập trung lực lượng sản xuất vòng bi, thực thi “chuyên môn hoá sản xuất, hiện đại hoá quản lý”, sau đó lại thực hiện “hệ thống hoá sản phẩm”, khiến một xưởng nhỏ ban đầu chỉ có 7 người với số vốn 4.000 nhân dân tệ (NDT), đã lớn vụt lên thành doanh nghiệp lớn có tài sản hàng tỉ đồng. Năm 2003, Lỗ Quan Cầu đứng thứ 4 trong những người giàu nhất Trung Quốc, với số vốn 5,4 tỉ NDT.

Adam Smith phân tích ba cái lợi lớn do phân công mang lại:

- Nâng cao kỹ xảo và mức độ thuần thục của người lao động sẽ có lợi cho việc nâng cao năng suất.

- Có thể loại bỏ tổn thất về thời gian do thay đổi công tác gây ra.

- Tập trung mối quan tâm của con người vào sự vật đơn giản nhất thì càng dễ có bước đột phá trên phương diện chuyên môn hoá phương pháp công tác, càng có lợi cho phát minh, sáng tạo.

Trí tuệ của Smith về phân công lao động trở thành chỗ dựa cơ bản của lý luận quản lý Taylor thời đại phân tích sản xuất công nghiệp và công nghiệp hoá thời kỳ đầu, từ đó cũng trở thành tiền đề của thuyết sản xuất công nghiệp.

Thập kỷ 80 thế kỷ XIX, kỹ sư Taylor thuộc Công ty gang thép Mỹ Midway đã tiến hành ba thực nghiệm về vận chuyển thép tấm, xúc quặng sắt và than cục, cắt gọt kim loại, phân giải quá trình tác nghiệp của công nhân thành mấy phần cơ bản, lựa chọn phương pháp thao tác và công cụ lao động tối ưu, xác định quá trình tác nghiệp tiêu chuẩn hoá, động tác tiêu chuẩn và thời gian định mức tiêu chuẩn, xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đảm bảo năng suất lao động cao nhất, từ đó đánh dấu trong sản xuất công nghiệp, từ tiêu chuẩn hoá linh kiện phát triển sang tiêu chuẩn hoá quá trình công nghệ thao tác, từ tiêu chuẩn hoá kỹ thuật mở rộng sang tiêu chuẩn hoá quản lý. Phương pháp quản lý lấy tiêu chuẩn hoá làm trung tâm đã mở ra chân trời mới cho quản lý khoa học, và cũng do đó, Taylor được gọi là “người cha của quản lý khoa học”.

Sau quản lý khoa học của Taylor, đã ra đời một loạt khoa học quản lý hiện đại hoá, như công trình công nghiệp (IE), quản lý chất lượng (QM), công trình giá trị (VE), công trình hệ thống (SE), kỹ thuật thẩm định kế hoạch (PERT), thuyết tồn kho, thuyết xếp hàng, thuyết quyết sách, thuyết qui hoạch, đồ luận, thuyết xác suất và thống kê toán học, thuyết kiểm soát, thuyết tin học,

phương pháp phân tích ABC..., nghiên cứu khoa học quản lý hiện đại trong các lĩnh vực ngày càng tinh tế.

Nhưng mức độ tinh tế hoá khoa học quản lý hiện đại còn kém xa mức độ tinh tế hoá trong sản xuất và thao tác hiện đại hoá. Sản xuất lớn hiện đại hoá đung chạm đến diện rộng, nơi sản xuất phân tán, phân công tinh tế, đòi hỏi kỹ thuật cao, nhiều sản phẩm công nghiệp và xây dựng công trình thường liên quan đến vài chục, vài trăm, thậm chí hàng ngàn doanh nghiệp, một số sản phẩm còn liên quan đến vài quốc gia. Một chiếc máy kéo có năm, sáu ngàn linh kiện, cần vài chục nhà máy hợp tác sản xuất; một chiếc ô tô con có hàng vạn linh kiện, cần hàng trăm doanh nghiệp hợp tác sản xuất. Khoảng 80% linh kiện ô tô Honda Nhật Bản do các nhà sản xuất vừa và nhỏ cung cấp. Một máy bay "Boeing 747" có 4,5 triệu linh kiện, các doanh nghiệp liên quan đến việc sản xuất loại máy bay này càng nhiều hơn. Tàu vũ trụ "Apolo" của Mỹ cần hơn 20.000 đơn vị hợp tác sản xuất, hoàn thành. Việc này đòi hỏi thông qua việc định ra và quán triệt thực hiện các tiêu chuẩn kỹ thuật và tiêu chuẩn quản lý, từ kỹ thuật và tổ chức quản lý, gắn bó, phối hợp hữu cơ các chi tiết các mặt, hình thành một hệ thống thống nhất, từ đó đảm bảo sản xuất và công tác được tiến hành chặt chẽ. Trong quá trình này, mỗi hệ thống khổng lồ là một thể thống nhất do vô số chi tiết kết hợp nên, coi nhẹ một chi tiết nào đều có thể dẫn đến những tai hoạ không tưởng

tượng nổi. Thất bại trong cuộc phóng vệ tinh Ôxtrâyliia mấy năm trước của Trung Quốc chính là vấn đề chi tiết: Bộ phận phối điện thừa một hạt nhôm 0,15 mm, và chính mẫu vật chất tí xíu này dẫn đến vụ nổ vệ tinh trên.

Có thể nói, cùng với phân công xã hội ngày càng tinh tế hoá và trình độ chuyên môn hoá ngày càng cao, đã đến thời đại đòi hỏi quản lý “tinh tế hoá”.

*Sai lầm nảy sinh ở chi tiết,
thành công được quyết định bởi hệ thống.*

Bill Maryt

2. XU THẾ LỚN - LỢI NHUẬN SẢN PHẨM TIẾN VỀ 0

Cùng với tiến trình nhất thể hoá kinh tế thế giới tăng nhanh, bất kể các ngành công nghiệp truyền thống hay ngành khoa học kỹ thuật cao, lợi nhuận của sản phẩm đều đang giảm, không có ngoại lệ nào. Nhận thức chung của tất cả mọi người là công việc làm ăn ngày càng khó:

- Tỷ lệ lợi nhuận đầu tư của ngành hoá dầu trên thế giới năm 1979 là 11%, đến năm 1998 giảm xuống còn 3%, tỷ lệ lợi nhuận ngành lọc dầu gần bằng 0;
- Năm 1988, Lâm Bách Lý lập ra Công ty máy tính điện tử Quảng Đạt ở Đài Loan, nay đã đứng trong hàng ngũ các nhà thiết kế, chế tạo máy tính xách tay tầm cỡ lớn nhất thế giới. Năm 2003, lãi suất thô từ 15% thời kỳ thành lập giảm xuống còn 5%;
- Thu nhập tiêu thụ sản phẩm máy tính Đông Phương của Đại học Thanh Hoa 6 tháng đầu năm 2003 là 140 triệu NDT, lãi suất thô chỉ có 6,31%, lãi suất ròng giảm 45,04% so với cùng kỳ năm 2002.

- Năm 2003, lãi suất ròng của các nhà máy điện thoại di động ở Trung Quốc nói chung trong khoảng 3% - 5%, có nhà máy không đến 2%.

...

Các nhà máy hiện nay chỉ có thể trong cuộc vật lộn “đùa giỡn với cái chết” hơn mà nhớ lại những năm tháng vàng son một chiếc điện thoại di động kiếm mấy ngàn NDT, một chiếc máy vi tính kiếm 20 - 30 ngàn NDT.

Cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt, không gian lợi nhuận ngày càng thu hẹp, toàn bộ nền kinh tế bước sang thời đại lãi suất thấp. Những người quản lý doanh nghiệp bắt đầu cảm nhận sức ép giảm thiểu lãi suất. Thị trường ngày càng chuẩn hoá, cạnh tranh cùng ngành ngày càng ác liệt, khó mà tái diễn câu chuyện thần thoại một đêm phát lên thành triệu phú. Hơn nữa, bất cứ ngành nào chỉ cần không gian lợi nhuận hơi lớn một chút, tất sẽ dẫn đến tình trạng nguồn vốn ào ạt đổ vào trong thời gian ngắn, cạnh tranh tự nhiên càng thêm mãnh liệt, lãi suất giảm nhanh.

Bước vào thời đại lãi suất thấp, các nhà kinh doanh ứng phó ra sao? Ngoài việc phải kịp thời điều chỉnh, chuyển đổi, đổi mới tư duy và ý thức kiếm tiền ra, còn phải chú ý đến phương thức và phương pháp kiếm tiền. **Căn cứ vào kinh nghiệm bản thân, kết hợp với đặc điểm của thời đại, doanh nhân người Anh O. Baill khái quát những điểm chủ yếu thời đại kiếm tiền lợi nhuận thấp trong 6**

chữ: “dự báo”, “khác biệt”, “đổi mới”. Sáu chữ này là vũ khí trăm trận trăm thắng của ông trong thời đại lãi suất thấp, cũng là chìa khoá vàng để mở mang sự nghiệp, mở ra cánh cửa kiếm tiền trong thời đại lãi suất thấp.

- Dự báo khoa học mới có “tiền đồ”¹

“Mọi việc có dự báo thì thành công, không dự báo sẽ hỏng việc”, thời đại lãi suất thấp lại càng như thế. Thời đại lãi suất thấp tuy tin học phát triển nhanh, nhưng hình thái thị trường thiên biến vạn hoá, thông tin mang tính tổng hợp trên phạm vi lớn chưa chắc đã phản ánh được tình hình thị trường hoặc chiều hướng phát triển tiêu dùng ở khu vực cục bộ. Nhà kinh doanh cần đặt hạng mục của mình trong thị trường lớn để xem xét, đồng thời cũng cần trên cơ sở thu thập thông tin rộng rãi, phân tích cụ thể tình hình thị trường khu vực khác nhau, căn cứ vào chi tiết, quan sát thời cơ, mới có thể đưa ra phán đoán phù hợp tình hình chân thực của thị trường, sau đó tiến hành dự báo khoa học. Dự báo đúng đắn, phán đoán chuẩn xác, mới có thể làm cho kỹ xảo và phương pháp kinh doanh cao hơn đồng nghiệp, hơn hẳn người khác một cái đầu, công việc làm ăn mới sinh lợi, mới kiếm ra tiền.

Sau đây là câu chuyện hãng thịt gà quay Kentucky và thị trường Trung Quốc:

1. Thông thường chữ này thể hiện con đường phía trước, ý chỉ tương lai, còn chữ ‘tiền’ ở đây chính là chỉ tiền bạc.

Trước khi Gà quay Kentucky đi vào thị trường Trung Quốc, công ty cử một thành viên Ban giám đốc đến Trung Quốc khảo sát thị trường. Ông ta đứng trên đường phố Bắc Kinh, thấy dòng người tấp nập ngược xuôi, ăn mặc xuềnh xoàng, liền báo cáo: Gà quay ở Trung Quốc có người dùng, nhưng không thể kiếm lời lớn, bởi mức tiêu dùng ở đây thấp, người muốn ăn thì nhiều, người bỏ tiền ra mua thì ít. Do ông không tiến hành cụ thể thu thập và chỉnh lý thông tin hữu quan, chỉ dựa vào cảm giác trực quan và kinh nghiệm để đưa ra dự báo, nên đã bị tổng công ty cách chức vì không làm tròn trách nhiệm. Sau đó, công ty lại cử một thành viên khác sang khảo sát. Ông này dùng đồng hồ đo lưu lượng người qua lại trên mấy phố lớn ở Bắc Kinh, rồi mời 500 người độ tuổi và nghề nghiệp khác nhau nếm thử gà quay của hãng, hỏi ý kiến họ về mùi vị, giá cả của gà quay và thiết kế cửa hàng. Không những thế, ông còn điều tra tương tận nguồn gà, dầu rán, muối, rau và thức ăn cho gà ở Bắc Kinh, qua phân tích tổng thể, rút ra kết luận: Kentucky vào thị trường Bắc Kinh, mỗi con gà lãi chẳng bao nhiêu, nhưng lượng tiêu dùng lớn, vẫn có thể lãi lớn. Quả nhiên, cửa hàng gà quay Kentucky đầu tiên tại Bắc Kinh mở cửa chưa đến 300 ngày đã lãi 250 vạn NDT.

- Khác biệt mới có thể giành thắng lợi

Trong tình hình sản phẩm và dịch vụ ngày càng theo hướng đồng chất hoá, chỉ có thể hiện sự khác biệt mới có

thể thắng các đồng nghiệp. Ngày nay, khi thị trường bên bán chuyển sang thị trường bên mua, bên ngoài thị trường hình như bão hoà, sản phẩm hình như quá thừa, nhà kinh doanh cảm thấy khó làm ăn, không biết bắt đầu từ đâu. Thật ra trên thị trường, người tiêu dùng và người kinh doanh cùng đau đầu như nhau: Có thứ không bán nổi, cũng có thứ không có mà mua; có thứ mua không nổi, lại cũng có chẳng có gì đáng mua. Nguyên nhân căn bản dẫn đến tình hình trên là người kinh doanh không thấy nhu cầu cá tính của thị trường, không phân tích kỹ thị trường, không chú trọng sự khác biệt về cá tính của sản phẩm hoặc dịch vụ, không tìm kiếm kẽ hở của thị trường, kết quả là cái gì anh có thì tôi cũng có, mọi người đều có.

Thị trường thời đại ngày nay có chiều hướng đa nguyên, tiêu dùng cá tính ngày càng rõ nét. Nhà kinh doanh muốn giành thắng lợi trong tình hình lãi suất thấp, điều quan trọng là làm sao để “cái anh không có thì tôi có”, “những thứ anh có thì của tôi tốt hơn”, “những thứ của anh tốt rồi thì của tôi còn tốt hơn nữa”, tạo ra sự khác biệt về cá tính của sản phẩm hoặc dịch vụ, lấy tính khác biệt để mở mang thị trường, chiếm lĩnh thị trường, và giành thắng lợi. Chỉ có “phong cảnh bên này độc đáo” mới có thể thu hút và kích thích người tiêu dùng, kích thích ham muốn tiêu dùng của họ.

Doanh nhân Nhật Bản Watanabe từng đi làm thuê.

Mấy lần bị chủ đuổi việc khiến ông nảy ra ý định làm ông chủ. Lúc đầu, ông định mở cửa hàng nhỏ ở Tôkyô, nhưng qua điều tra, ông biết Tôkyô có rất nhiều cửa hàng, cạnh tranh gay gắt, mình len chân vào, chẳng có ưu thế độc đáo nào, rất khó tồn tại. Một hôm, ông đọc trên tờ báo thông tin sau: 1/4 số người Mỹ, 1/6 số người Nhật, 1/7 số người Anh thuận tay trái. Ông bỗng nảy ra ý định mở cửa hàng chuyên bán các mặt hàng cho những người thuận tay trái. Hồi đó, các nhà máy đều thiết kế sản phẩm theo thói quen thuận tay phải, hầu như không ai nghĩ đến thói quen, nhu cầu sống và làm việc của những người thuận tay trái. Thế là ông thuyết phục một số nhà máy chuyên thiết kế, sản xuất cho cửa hàng của ông một số sản phẩm chuyên dùng cho những người thuận tay trái, như tay lái ô tô, các dụng cụ chơi gôn và quần vợt. Kết quả là các sản phẩm trên được những người tiêu dùng thuận tay trái trên thế giới rất hoan nghênh. Không bao lâu, cửa hàng chuyên doanh của ông trở thành thương trường lớn có thực lực nhất ở Tôkyô.

- “Đổi mới” mới có thể giành thắng lợi

Cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt, tốc độ hàng tốt chiếm ưu thế, hàng xấu bị đào thải tăng nhanh, doanh nghiệp không tiến tất lùi. Muốn tồn tại và phát triển trong một xã hội như vậy, nhà kinh doanh phải không ngừng đổi mới. Chỉ có đổi mới, mới có thể làm cho doanh

nghiệp dồi dào sức sống, thông qua đổi mới, cải tiến những mặt yếu của doanh nghiệp mình, tăng thêm ưu thế tự phát triển, đảm bảo nguồn tài lực không cạn trong thời đại lãi suất thấp.

Thời gian Trung Quốc chuyển sang kinh tế thị trường không dài, nhưng xu thế lợi nhuận bằng 0 đã rất rõ nét. Hiện nay, trừ một số ngành lũng đoạn hiệu suất tương đối thấp mà lợi nhuận lại khá cao ra, các ngành cạnh tranh tương đối đầy đủ trên các thị trường khác kiếm tiền rất khó. Thoạt nhìn, định lý lợi nhuận bằng không đã vẽ ra trước chúng ta một tương lai rất bi quan. Thật ra không phải như vậy. Định lý đó đòi hỏi các doanh nghiệp về quản lý phải tính toán kỹ, ra sức hạ giá thành, mà còn phải chú ý đổi mới, không ngừng phát triển sản phẩm mới, tạo ra khác biệt, thể hiện sự khác nhau, mở ra không gian lợi nhuận mới.

Chu Hưng Hoà, một nông dân ở Tứ Xuyên chỉ có trình độ văn hoá tiểu học, đã mua một bản quyền kỹ thuật tại một hội chợ năm 1990, mở xưởng vật liệu xây dựng nhỏ. Do hàm lượng kỹ thuật không cao, sản phẩm khó bán, doanh nghiệp cũng vì thế mà thua lỗ kéo dài. Trước tình hình đó, Chu Hưng Hoà quyết định lấy đổi mới kỹ thuật làm đột phá khẩu. Ông chọn rơm cọng làm đối tượng nghiên cứu, muốn lấy đó làm nguyên liệu chế tạo vật liệu xây dựng cấp cao. Sau hơn 3 năm nghiên cứu,

năm 1997, kỹ thuật của Chu Hưng Hoà thành công. Do kỹ thuật của ông đã giải quyết được các vấn đề đốt rơm do nông dân gây ra trong bao năm qua, nên được chính quyền địa phương ra sức ủng hộ và phổ biến rộng rãi. Năm 1998, kỹ thuật của ông được giải thưởng vàng phát minh quốc tế Einstein. Năm 1999, thu nhập bán “tấm vách ngăn bằng rơm” ở Thành Đô đạt 30 triệu NDT.

Đổi mới của Chu Hưng Hoà không những đã cứu sống xưởng vật liệu xây dựng của ông, mà còn làm cho sản phẩm của ông đi vào thị trường thế giới.

3. ĐỒNG CHẤT HOÁ - NHỮNG KHÓ KHĂN MANG TÍNH TOÀN CẦU TRONG KINH DOANH DOANH NGHIỆP

Ngày nay, trong bối cảnh cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt, chủ thể của thị trường đứng trước những khó khăn mang tính toàn cầu trong kinh doanh: sản phẩm hoặc dịch vụ giữa các doanh nghiệp ngày càng đồng chất hoá.

Trên các mặt sản phẩm, kỹ thuật, giá thành, thiết bị, công nghệ... giữa các doanh nghiệp với nhau, đồng chất hoá ngày càng mạnh, sự khác biệt ngày càng nhỏ, trên một mặt tầng nấc nào đó mà nói, cạnh tranh thị trường ngày càng biểu hiện bằng cạnh tranh trên những vấn đề chi tiết. Chẳng hạn trong ngành điện dân dụng như tivi màu, tủ lạnh, máy điều hoà, máy giặt, xu thế sản phẩm đồng chất hoá ngày càng rõ nét, một doanh nghiệp có bước đột phá trên phương diện kỹ thuật nào đó, các doanh nghiệp khác đuổi theo rất nhanh, duy trì được sự đồng bộ về kỹ thuật và chất lượng.

Dưới tiền đề sản phẩm ngày càng đồng chất hoá, các hãng lớn đua nhau giương lá cờ lớn “phục vụ” để tạo ưu thế

cạnh tranh, như khái niệm “đại phục vụ” của Xuân Lan, “phục vụ cấp sao”, “phục vụ cự ly bằng 0 cá tính hoá” của Hải Nhi, “phục vụ thăm dò” của Vinh Sự Đạt, v.v.. Mức độ các doanh nghiệp chú trọng dịch vụ những năm gần đây chỉ tăng không giảm, ý thức phục vụ của đại đa số các doanh nghiệp tiến bộ nhanh. Trong việc tạo dựng hệ thống dịch vụ, nhiều doanh nghiệp cũng đã sớm hoàn chỉnh cơ cấu phục vụ, đầu tư tinh lực và vốn vào khâu này cũng đang từng bước tăng lên.

Phục vụ không thể là ưu thế lâu dài của bất cứ doanh nghiệp nào, nó cũng phải đổi mới đồng chất hoá. Ví dụ các doanh nghiệp đồ điện dân dụng, anh cam kết bảo hành 1 năm, tôi cam kết 3 năm; anh đảm bảo đưa hàng đến nhà trong 24 giờ, tôi cam kết trong 12 giờ. Tại các tiệm rượu lớn, trong mỗi gạt tàn thuốc lá không lúc nào quá 3 đầu mẩu thuốc, lọ kẹo trên quầy không lúc nào vơi quá nửa, nhân viên phục vụ mỉm cười lộ đủ 8 chiếc răng, cúi chào hành khách tới 45 độ, tất cả đã trở thành tiêu chuẩn dịch vụ, đã có tiêu chuẩn tự nhiên sẽ đồng chất hoá.

Tôi cho rằng, trong cạnh tranh thị trường ngày càng đồng chất hoá, phải bắt đầu từ nhân tính hoá, tạo dựng ưu thế cạnh tranh cho sản phẩm và dịch vụ của mình, ai nghĩ đến người tiêu dùng chu đáo hơn, kỹ càng hơn, người đó sẽ thắng trong cạnh tranh.

Khi ăn cơm trong khách sạn hơi cao cấp một chút, mỗi

vị khách đều có khăn ăn, nhưng thông thường, khăn cài trước ngực không giữ được mà để trên đùi cũng rơi xuống sàn lúc nào không biết, không có tác dụng bảo vệ quần áo, nên nhiều người đành đặt nó lên bàn, dùng đồ ăn (thìa nĩa) chặn lại, hoặc bỏ không dùng, thậm chí ngồi lên. Trước tình hình đó, cửa hàng ăn Đông Lai Thuận ở Thanh Đảo liền đục một lỗ ở góc khăn, viền lại, mùa hè khách có thể cài vào khuy áo sơ mi, mùa đông có thể cài vào cúc áo vét hoặc áo khoác, lỗ khuyết trên khăn cũng to nhỏ theo mùa, rất thuận tiện cho khách hàng. Lỗ khuyết nhỏ trên khăn cho khách ăn thấy chất lượng phục vụ chu đáo của nhà hàng, công việc làm ăn phát triển cũng là lẽ đương nhiên.

Tất nhiên, theo quan điểm phát triển, “chỉ có tốt hơn, không có tốt nhất”, những chi tiết cần hoàn thiện không bao giờ hết, hoàn toàn không có giới hạn; sản phẩm hoặc dịch vụ cũng không ngừng được phát triển và nâng cao trong sự theo đuổi không giới hạn đó.

Chúng tôi mở hội chợ thương mại, những gói quà tặng cho mọi người đến dự đều dán thiếp ghi họ tên người nhận, khi xếp vào hành lý của mình, mọi người sẽ không bị cầm nhầm, khách hàng thấy được sự quan tâm chu đáo của người quản lý. Chúng tôi mở hội giao lưu hữu nghị công nhân sơn dầu, không chỉ mỗi người một gói quà, mà trong mỗi gói quà còn kèm thêm chiếc khăn lụa, để người nhận quà về tặng lại vợ hoặc bạn gái, thêm chút tình nồng ấm, thể hiện ý thức nhân tính hoá dịch vụ trong quản lý.

Trong tình hình cạnh tranh nỗ lực theo hướng nhân tính hoá, phần mềm dịch vụ có vai trò quan trọng hơn phần cứng, bởi phần cứng mọi người đều có rồi, chỉ có những thứ phần mềm như tố chất nhân viên, ý thức phục vụ mới có thể mang lại những cảm thụ khác nhau cho người tiêu dùng.

Lão Tử, nhà triết học cổ đại Trung Quốc một hôm gọi học trò đến bên giường, chỉ vào miệng mình hỏi: Các con thấy gì? Những học trò có mặt đều không trả lời. Lão Tử bảo họ: “Răng mất hết, lưỡi vẫn còn”, ý nói rằng tuy cứng nhưng tuổi thọ có hạn, lưỡi tuy mềm nhưng sức sống mạnh hơn.

Ví dụ của Lão Tử dường như vừa khéo thuyết minh được rằng, trong xu thế lớn ngày càng đồng chất hóa sản phẩm và phục vụ, những phần mềm này hiển thị sức sống của doanh nghiệp.

*Chỉ có những doanh nghiệp có khả năng ứng phó
dễ dàng những thay đổi của môi trường kinh doanh,
không ngừng tự đổi mới, mới có thể giữ vững ưu thế
của bản thân, vượt trên thời đại.*

Okuda

(Tổng giám đốc Toyota Nhật Bản)

4. HẾT SỨC CHÚ TRỌNG CHI TIẾT - CHI TIẾT QUYẾT ĐỊNH SỰ THÀNH BẠI CỦA DOANH NGHIỆP TRONG CUỘC CẠNH TRANH SAU NÀY

Sau một loạt sự kiện lớn như WTO, APEC, đăng ký thành công Thế Vận hội năm 2008, tiến trình quốc tế hoá của kinh tế Trung Quốc tăng nhanh, các doanh nghiệp lớn và nhỏ ở trong nước đều đứng trước cục diện thị trường phải xem lại thương hiệu của mình.

Làm thế nào đứng vững được trong cuộc cạnh tranh thị trường gay gắt là vấn đề lớn đặt ra trước mỗi doanh nghiệp. Tôi cho rằng cuộc cạnh tranh từ nay về sau là **cuộc cạnh tranh chi tiết**. Chỉ có chú ý đến chi tiết, dốc sức vào từng chi tiết, thiết lập “ưu thế chi tiết”, doanh nghiệp mới có thể giữ cho cơ nghiệp của mình mãi mãi xanh tươi.

Một công ty thực hiện cải tiến nào đó về chi tiết trong sản phẩm hoặc dịch vụ, có lẽ chỉ tăng thêm 1% thuận tiện cho người tiêu dùng, nhưng 1% đó có thể dẫn đến sự cách biệt gấp mấy lần trong tỉ lệ chiếm lĩnh thị trường. Nguyên nhân rất giản đơn: Khi người tiêu dùng so sánh hai sản phẩm, những chức năng

tương đồng đều bị loại bỏ, cái có tác dụng quyết sách là chi tiết 1% kia. Khi người tiêu dùng lựa chọn mặt hàng, ưu thế chi tiết 1% kia quyết định 100% hành vi mua sắm. Như vậy, khoảng cách chi tiết nhỏ bé luôn luôn là nhân tố quyết định tỉ lệ chiếm thị phần.

Trong cuộc đại chiến về tiêu chuẩn băng ghi hình giữa Hãng SONY và Hãng JVC Nhật Bản, kỹ thuật của hai bên chẳng kém gì nhau, máy ghi hình do SONY đưa ra còn sớm hơn một chút, khoảng cách giữa hai bên chỉ là băng ghi hình của JVC là 120 phút; băng của SONY 60 phút, xem một bộ phim thường phải thay băng một lần. Chỉ sự bất tiện nhỏ nhỏ ấy thôi khiến toàn bộ băng ghi hình của SONY bị đào thải.

Công ty Microsoft là câu chuyện thần thoại trong giới công nghiệp, quan niệm quản lý cũng như cái tên của nó: “trong siêu nhỏ thấy cái lớn, trong mềm có cứng.” “Micro” là bé nhỏ trong bé nhỏ, nhưng nó lại là lớn trong lớn, sản phẩm vừa ra đời đã thịnh hành toàn cầu. “Soft” có nghĩa là mềm, lấy mềm trị cứng, đã đánh bại nhiều đối thủ cạnh tranh, trở thành người anh cả trong giới doanh nghiệp. Vì sao công ty Microsoft hàng năm bỏ ra vài tỉ USD để cải tiến và phát triển một bộ sản phẩm mới? Chính là muốn đảm bảo ưu thế nhiều mặt, không cho đối thủ cạnh tranh có cơ hội len chân vào.

Đây là thời đại dựa vào chi tiết giành thắng lợi:

- Dựa vào qui cách chi tiết “mỗi inch (2,54 cm) khâu

đủ 8 mũi”, cặp da POLO nổi tiếng thế giới đã đứng vững hơn 20 năm;

- Điện thoại di động Siemens 2118 của Đức kèm thêm chiếc vỏ màu F4 nhỏ nhỏ khiến bản thân trở thành niềm say mê của hàng triệu người giống như F4...

- Phó Thị trưởng thành phố Ninh Ba Trung Quốc do nhặt kính giúp một thương nhân Hồng Kông trên máy bay, dẫn đến một khoản đầu tư lớn.

Chúng ta đã sống trong thời đại “kinh tế chi tiết”, chi tiết đã trở thành hình thức biểu hiện quan trọng nhất trong cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, như người ta nói: “đấu võ trên đầu kim, bên thắng là bên tinh tế”.

PHẦN THỨ BẢY

**QUẢN LÝ NƯỚC LỚN
NHƯ NẤU MÓN ĂN TƯƠI**

*QUẢN LÝ CÔNG CỘNG KHÔNG
CÓ VIỆC NÀO LÀ NHỎ*

1. QUẢN LÝ AN TOÀN KHÔNG CÓ VIỆC NÀO LÀ NHỎ - NHỮNG GỢI Ý TỪ SỰ CỐ GIẾNG PHUN HUYỆN KHAI, TRÙNG KHÁNH

Khi nhấn mạnh an toàn sản xuất, chúng ta vẫn có câu nói của miệng “tính mạng con người là quan trọng nhất”. Song những sự cố an toàn liên tục xảy ra ở xung quanh khiến chúng ta thật đau lòng.

- Ngày 8-12-1994, cháy Cung Hữu nghị Karamay Tân Cương, 325 người chết.

- Ngày 5-6-2001, cháy một vườn trẻ ở Nam Xương, tỉnh Giang Tây, 13 cháu nhỏ tử vong.

- Ngày 16-6-2002, cháy lớn ở Khu Hải Điện Bắc Kinh, chết 24 người.

- Ngày 3-11-2003, cháy lớn ở Hoàng Dương tỉnh Hồ Nam, 20 đội viên cứu hoả hi sinh.

- Tỷ lệ người chết khi sản xuất 1 triệu tấn than ở Trung Quốc cao gấp 11 lần nước Nga, 15 lần Ấn Độ, 182 lần Mỹ.

...

Số liệu thống kê những năm gần đây cho thấy, bình quân

mỗi ngày Trung Quốc có 300 người thiệt mạng do các sự cố, thiệt hại kinh tế trực tiếp và gián tiếp do các loại sự cố gây ra hàng năm bằng hai công trình thủy điện Tam Hiệp.

Những vụ cháy lớn, những tai nạn trong các hầm mỏ đã cướp đi biết bao sinh mạng dồi dào sức sống. Phải trả giá bao nhiêu nữa, phải bao nhiêu cuộc tổng kết nữa mới thể hiện được trong thực tế việc coi trọng tính mạng con người?

Sau 3 năm tham gia điều tra nhiều sự cố sản xuất nghiêm trọng, trước sự cố giếng phun huyện Khai, Trùng Khánh, Phó cục trưởng Cục giám sát quản lý an toàn sản xuất Nhà nước Vương Đức Học than thở: **“Hầu như mọi sự cố nghiêm trọng đều có thể tránh được.”**

Nợn lửa Hoàn Dương vừa tắt được 50 ngày, thì lại xảy ra thảm kịch lớn hơn: ngày 23-12-2003, mỏ khí đốt Đông Bắc Tứ Xuyên ở huyện Khai, Trùng Khánh xảy ra sự cố giếng phun cực kỳ nghiêm trọng, khiến 234 người chết, hơn 900 người bị thương.

Nguyên nhân nào dẫn đến bi kịch này?

Thiếu hệ thống giám sát, quản lý chăng? Không phải. Cục giám sát quản lý an toàn sản xuất Nhà nước đã thành lập bộ máy giám sát, quản lý an toàn sản xuất tại 30 tỉnh, thành phố, khu tự trị trong cả nước, kể cả Bình đoàn sản xuất và xây dựng Tân Cương. Khoảng 60% thủ phủ các chuyên khu, 40% huyện lỵ đã thành lập bộ máy giám sát, quản lý an toàn sản xuất.

Do thiết bị cũ kỹ chằng? Không phải. Nghe nói kỹ thuật kiểm soát giếng của Trung Quốc vào hàng đầu thế giới, trong khi Cục quản lý dầu lửa Tứ Xuyên (nơi xảy ra sự cố) là đơn vị dẫn đầu Trung Quốc về kỹ thuật này.

Công ty khoan giếng Xuyên Đông (nơi để xảy ra sự cố) cũng là đơn vị hàng đầu cả về thiết bị và kỹ thuật. Là tỉnh lớn về khí đốt, Tứ Xuyên không những có trình độ thiết bị và trình độ sản xuất khí đốt rất cao, mà còn có những thiết bị tốt nhất và chuyên gia giỏi nhất cả nước về kỹ thuật kiểm soát giếng.

Sau Chiến tranh vùng Vịnh, Đội cứu viện Trung Quốc sang dập các đám cháy ở các mỏ dầu Côoét chủ yếu chọn từ Tứ Xuyên.

Không thiếu các qui tắc, không thiếu hệ thống giám sát, trình độ quản lý, kỹ thuật và thiết bị đều thuộc loại hàng đầu, vì sao lại xảy ra sự cố đặc biệt nghiêm trọng làm hơn hai trăm người thiệt mạng?

Phải nói rằng sự cố có thể xảy ra ở bất cứ nước nào, nhưng vì sao tỉ lệ thương vong ở Trung Quốc cao hơn các nước khác nhiều đến thế? Sự cố giếng phun lần này nhắc nhở chúng ta điều gì? Các tầng lớp xã hội và các phương tiện thông tin đại chúng đã phân tích và thảo luận từ các góc độ khác nhau. Chúng tôi thấy có ba điểm đáng nhắc lại:

1. Một số nhà quản lý chỉ nói suông về khẩu hiệu “con người là vốn quý”.

Tổng Bí thư Hồ Cẩm Đào nói: “Lợi ích của quần chúng không có việc gì là nhỏ cả.” Khi lãnh đạo các cấp, các doanh nghiệp thật sự đặt lợi ích của quần chúng vào vị trí quan trọng, thì không có việc gì là “nhỏ” nữa.

2. Cơ chế dự phòng trước khi xảy ra sự cố có khiếm khuyết, khâu quản lý “đứt xích”.

Tôi đã đọc báo cáo về sự cố giếng phun Trùng Khánh, các nhân viên công tác giếng dầu đã gắng hết sức mình. Một trưởng ca lúc đó vẫn kiên trì thao tác, nhằm đóng van. Đội trưởng Đội khoan Ngô Bản ba lần xông lên thành giếng không được, anh quỳ trên mặt đất hét lớn, nhưng không còn cứu vãn được nữa, đành tổ chức cho nhân viên rút lui. Ngoài hai đội viên hi sinh khi chạy đi thông báo cho quần chúng, các đội viên Đội khoan giếng không bị thương vong, nhưng Đội trưởng Ngô Bản bị thương nặng ở mắt. Hành động anh hùng của các nhân viên công tác không cứu được tính mạng của nhiều quần chúng.

Hiện nay tôi làm Giám đốc điều hành trong một công ty sơn, thuộc ngành trọng điểm phòng cháy, nên rất quan tâm đến loại tai nạn công cộng này.

Xét từ góc độ quản lý, chúng ta có thể tổng kết những khiếm khuyết trong cơ chế dự phòng trước khi xảy ra sự cố, cùng những chi tiết không được đặt đúng chỗ.

- Khí đốt là ngành độ nguy hiểm rất lớn, cơ quan quản lý có đánh giá trước về tình hình an toàn và bảo vệ môi

trường không? Hoặc đánh giá rồi, song cơ quan quản lý có thực hiện đến nơi đến chốn không?

Theo các chuyên gia, gần giếng khí đốt, cơ quan sản xuất phải khoanh vùng an toàn bán kính ít nhất 500 mét, trong phạm vi bán kính 1 km không được có dân cư thường trú. Song kết quả điều tra của “Tuần báo Trung Quốc Tân văn” là: Trong khu vực bán kính 30 mét quanh giếng khí đốt có 6 - 7 hộ sinh sống, trong phạm vi bán kính 1 km, nhà cửa san sát, nghe rõ tiếng gà gáy, chó sủa, có khoảng vài trăm hộ sinh sống.

- Cơ quan quản lý không giáo dục, huấn luyện cho quần chúng xung quanh về an toàn, cứu nạn, chạy nạn.

Tôi đã thấy cảnh tượng nhiều dân làng sau khi rút khỏi khu vực nguy hiểm, nghĩ đến lợn gà ở nhà chưa cho ăn, liền vượt qua tuyến phong tỏa về nhà chăm sóc gà lợn. Thật là một cảnh đáng ái ngại biết bao. Song chúng ta không nên chế giễu sự không hiểu biết của những người nông dân. Cán bộ và nhân dân thị trấn Cao Kiều, nơi bị thương vong nặng nề nhất, cho biết chưa một người nào nói với họ về tác hại giếng khí đốt có thể gây ra và tự cứu như thế nào sau khi xảy ra sự cố.

- Cơ quan quản lý thiếu sự giao lưu cần thiết. Cơ quan quản lý dầu lửa rất ít liên hệ trực tiếp với địa phương, ngoài việc làm thủ tục trưng dụng đất, nộp thuế.

- Thiếu thiết bị thông tin. Liên Đại Nghi, Tổ trưởng Tổ 6

thôn Hiếu Dương nói: “Nếu có loa phóng thanh, thì không chết nhiều như vậy.” Lẽ nào chưa có ai nghĩ đến tình huống “ngộ nổ” hay sao?

3. Biện pháp xử lý sau sự cố không thích đáng.

Nếu cơ chế dự phòng có khiếm khuyết, song khi sự cố xảy ra, người trong cuộc có biện pháp đúng đắn, thì tổn thất cũng không nặng nề như vậy.

Từ kết quả điều tra của các chuyên gia, chúng ta hãy xem xét một số sai sót trong các khâu nhỏ:

- Khi bắt đầu khoan, mật độ bùn không đủ, khiến áp lực mất cân bằng.

- Trục đỉnh không được kịp thời tiếp nối hoặc tiếp nối thất bại, dẫn đến không sao kiểm soát được giếng phun.

- Không kịp thời điểm hoá, dẫn đến khí độc Hydrogen Sulfuarơ tản ra tứ phía. Tất nhiên, điều này liên quan đến thể chế quản lý, bởi đốt giếng khí đốt không phải là việc công nhân cơ sở có thể quyết định được.

- Sau khi xảy ra sự cố, công nhân tại đây trước hết báo cáo lên cấp trên là Công ty khoan thăm dò Xuyên Đông, còn cơ quan chính quyền địa phương không được thông tin kịp thời, để lỡ thời cơ cứu viện. Chu Hậu Hiên, cán bộ thị trấn Cao Kiều nói: Nếu cho chúng tôi biết tình hình ngay từ đầu, thì có thể tiết kiệm rất nhiều thời gian, có thể cứu được tính mạng một số người.

Phân tích giản đơn trên đây cho chúng ta thấy rằng: Về

ý thức tư tưởng còn thờ ơ, không coi lợi ích của quần chúng là việc lớn, những lỗ hổng về chi tiết trong việc chuẩn bị trước và cấp cứu sau khi sự cố nảy sinh đã dẫn đến thảm kịch này. Sau mỗi tai hoạ đều có một loạt người bị xử lý, một số doanh nghiệp bị phạt, nhưng chúng ta có cứu vãn được những sinh mệnh đã mất hay không? Chúng ta có thể chia sẻ nỗi đau suốt đời của những người tàn phế hay không? Đều không được. Chỉ có hết sức chú trọng, bắt đầu từ mỗi chi tiết trong an toàn sản xuất, chúng ta mới có thể giảm số người thương vong.

Từ năm 1975 đến 1996, nước Mỹ xảy ra 208 sự cố rò rỉ Hydrogen Sulphuarơ, nhưng không chết một người nào.

Mỹ cũng là một trong những nước sản xuất than chủ yếu trên thế giới, những năm gần đây, hàng năm chỉ có khoảng 40 người chết ở mỏ than, từ 1976 đến nay chỉ có 15 vụ tai nạn mỏ than chết từ 5 người trở lên, bình quân hai năm mới xảy ra một vụ.

Còn ở Trung Quốc thì sao? Chỉ riêng tỉnh Quý Châu, 5 tháng đầu năm 2003 đã có 205 sự cố trong các mỏ than, làm chết 398 người. Các nhà quản lý của ta nên chăng phải nghiên cứu kỹ hơn kinh nghiệm của các nước khác, xem chúng ta còn thiếu những gì?

Các doanh nghiệp của chúng ta chắc chắn có nhiều chế độ, qui định, các nhà quản lý nên nghiêm túc kiểm tra xem có hoàn thiện không, người chấp hành cần tự kiểm tra xem

có chấp hành chặt chẽ không, chớ bỏ qua chi tiết nào.

Thủ tướng Ôn Gia Bảo nói: “Những thứ mà một dân tộc mất đi trong tai hoạ chắc chắn sẽ được đền bù trong bước tiến của dân tộc, điều then chốt là phải biết tổng kết kinh nghiệm và bài học.”

*Một sự kiện chưa dự báo có thể dẫn đến trục trặc,
một vấn đề bị coi nhẹ trong thời gian dài
có thể dẫn đến một cuộc khủng hoảng.*

Nhà quản lý học Canada H. Mintzberg

2. NHIỀU VẤN ĐỀ XÂY DỰNG TRÙNG LẬP - QUYẾT SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ NGHIÊN CỨU KỸ CHI TIẾT

Vấn đề quyết sách đã giải thích trong tiết “Ma quỷ tồn tại trong các chi tiết” thuộc phần 5, ở đây chỉ bàn về vấn đề chi tiết trong quyết sách của Chính phủ.

Từ ngày thực hiện cải cách, mở cửa đến nay, trong lĩnh vực công nghiệp, chúng ta đã trải qua ba giai đoạn xây dựng trùng lập trên qui mô lớn.

Giai đoạn thứ nhất bắt đầu từ thập kỷ 80 thế kỷ XX, các nơi đua nhau phát triển ngành chế tạo đồ điện gia đình, tiêu biểu là tivi màu, tủ lạnh. Trong 10 năm, cả nước xuất hiện hàng trăm doanh nghiệp sản xuất tivi màu, tổng đầu tư vào ngành này lên tới 28 tỉ NDT.

Giai đoạn thứ hai kéo dài suốt thập kỷ 90, điểm nóng đầu tư là ô tô, gang thép. Năm 1999, cả nước có 122 doanh nghiệp sản xuất ô tô, năng lực sản xuất trên 2,4 triệu chiếc/năm, nhưng trên thực tế, 1/3 năng lực trên không dùng đến.

Giai đoạn thứ ba bắt đầu từ năm 2000 đến nay, các hạng mục kỹ thuật cao tiêu biểu là tin học điện tử, vật liệu

mới, công nghệ y dược, sinh học trở thành tiêu điểm giành giật và trọng điểm gọi vốn đầu tư, làm gay gắt thêm tình trạng xây dựng trùng lặp mức độ thấp và cuộc cạnh tranh ác tính tăng thấp trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật cao. Ngoài ra, cũng có hiện tượng tái xuất hiện tình trạng xây dựng trùng lặp trong ngành công nghiệp gang thép và dây chuyên sản xuất ô tô con. Mọi người ngày càng lo ngại trước việc nhiều ngành nghề đang có dấu hiệu xây dựng trùng lặp. Thống kê hữu quan cho thấy trong qui hoạch phát triển ngành kỹ thuật cao thuộc kế hoạch 5 năm thứ 10 của các địa phương, tỉ lệ kết cấu tương đồng trong công nghiệp mạch vi điện tử là 35%, vật liệu nano là 48%, mạng máy tính là 59%, công nghiệp phần mềm là 74%. Ở khu vực tam giác Trường Giang, có 14 thành phố mà 4 ngành xương sống đầu bảng là tin học điện tử, ô tô, vật liệu mới, công nghệ y dược, sinh học, tỉ lệ tương đồng lên tới 70%...

Đương nhiên, xây dựng trùng lặp không chỉ biểu hiện trong lĩnh vực công nghiệp, mà cả trong nhiều lĩnh vực khác.

Tình trạng xây dựng trùng lặp các sân bay những năm gần đây cũng khiến người ta lo ngại, một ví dụ là cuộc đại chiến xây dựng sân bay ở vùng tam giác Trường Giang. Tư liệu thống kê cho thấy, đến thời kỳ cuối kế hoạch 5 năm thứ 10, khu vực Hoa Đông sẽ có 36 sân bay hoạt động, phần lớn tập trung ở vùng tam giác Trường Giang. Dự kiến đến năm 2020, khu vực này sẽ có 48 sân bay dân dụng hình thành bố

cực cứ trung bình cách 400 km là có một sân bay, với mật độ 0,8 sân bay/ 10.000 km², trong khi ở Mỹ là 0,6 sân bay/10.000 km². Trên thực tế, sân bay là hạng mục đầu tư lớn, chu kỳ thu hồi vốn dài, không duy trì được số chuyến bay nhất định, lượng hành khách và lượng hàng chuyên chở nhất định, thì sẽ thua lỗ. Sân bay Nam Thông ở Giang Tô sau khi xây dựng xong từng làm cho trên dưới vui mừng, hò reo “Nam Thông, Nam Thông, từ nay không còn khổ vì giao thông nữa.” Nhưng sự thật là từ khi hoạt động đến nay, sân bay Nam Thông luôn trong tình cảnh thua lỗ, trở thành gánh nặng trầm trọng cho địa phương. Hiện nay, khu vực Hoa Đông đã có 3 sân bay ngừng hoạt động, trong đó 2 trường hợp do không đủ số chuyến bay.

Trên thực tế, những sai lầm nghiêm trọng trong xây dựng sân bay ở Trung Quốc đã có bài học thất bại của sân bay Trường Nhạc ở Phúc Châu để làm gương, vì sao cơ quan hữu quan không nghiên cứu kỹ?

Sân bay Trường Nhạc tổng đầu tư 2,7 tỉ NDT, tính cả lãi là 3,228 tỉ NDT, bắt đầu hoạt động từ tháng 6-1997, đến năm 2001, lượng khách và hàng hoá đến và đi chưa bằng 1/3 qui mô thực tế của sân bay, trong 5 năm lỗ 1,1 tỉ NDT.

Tháng 11-2001, Viện Kiểm toán nhà nước sau khi tiến hành kiểm toán đã xác định tính chất vấn đề là “sai lầm quyết sách gây thiệt hại nghiêm trọng cho tài sản quốc gia.”

Tổ kiểm toán công bố 4 nguyên nhân lớn khiến sân bay thua lỗ:

1. Quyết sách không khoa học, không luận chứng đầy đủ dự báo thị trường trong nghiên cứu tính khả thi, việc thu thập các số liệu cơ sở không khoa học;

2. Qui mô xây dựng quá mức, vay mượn nhiều làm tăng giá thành vận doanh;

3. Quản lý xây dựng hỗn loạn, không nghiêm khắc chấp hành trình tự xây dựng cơ bản, lãng phí do tài sản nhàn rỗi và tổn thất vốn;

4. Sau khi đi vào hoạt động, thể chế không thuận, quản lý không chặt.

Qua phân tích kiểm toán quốc gia trên, có thể thấy, trong việc xây dựng sân bay Trường Nhạc, có nhiều chi tiết hoàn toàn không được thực hiện chặt chẽ, từ quyết sách tiền kỳ, xây dựng trung kỳ, đến quản lý hậu kỳ. Đến nay, vùng tam giác Trường Giang lại xuất hiện cuộc đại chiến xây dựng sân bay, các cơ quan hữu quan nên chăng cần tính toán kỹ một chút khi ra quyết sách?

Quá trình quyết sách có thể khái quát thành 4 giai đoạn: thu thập và xử lý thông tin, vạch ra phương án quyết sách, lựa chọn và đánh giá phương án, thực hiện quyết sách. Trong đó, thu thập và xử lý thông tin là bước đầu tiên tiến hành quyết sách, nếu thông tin không đủ hoặc không chính xác, thì không thể có quyết sách đúng đắn. Khi quyết sách, liệu cơ quan quyết sách của Chính phủ có thực hiện đầy đủ mấy khâu trên không?

Trước khi chiến tranh Triều Tiên bùng nổ, Công ty

Rand Mỹ đã đưa ra báo cáo chỉ có 8 chữ “Trung Quốc sẽ đưa quân sang Triều Tiên.” Nhưng 8 chữ này được sự hậu thuẫn của một tài liệu dày 380 trang. Bạn thử nghĩ xem, đằng sau 8 chữ ngắn ngủi này đọng lại biết bao công phu nghiên cứu kỹ càng.

Dưới đây là câu chuyện mọi người đều biết rõ:

Một máy điện công nghiệp của công ty Ford Mỹ bị trục trặc, các chuyên viên kiểm tra 3 tháng trời, đành khoan tay. Công ty liền mời chuyên gia Đức Stanmens sang giúp. Qua nghiên cứu, tính toán, ông dùng phấn vạch một đường trên thân máy, nói: “Mở máy điện, giảm 16 vòng dây cuốn ở chỗ có vạch phấn này.” Làm theo lời chuyên gia, máy trở lại hoạt động bình thường. Công ty Ford hỏi tiền công, Stanmens đòi 10.000 USD. Mọi người tròn mắt: vạch một nét phấn mà đòi giá cao đến thế? Ông thản nhiên nói: “Vạch một đường phấn trên thân máy giá 1 USD, biết vạch vào chỗ nào giá 9.999 USD.”

Câu chuyện trên vốn nói về giá trị của tri thức, nếu đổi góc nhìn từ quyết sách, thì kết quả quyết sách rất giản đơn, nhưng quá trình quyết sách rất phức tạp, đòi hỏi mọi người điều tra, nghiên cứu sâu xa, tỉ mỉ. Như ví dụ trên, vì sao ở chỗ này chứ không phải chỗ kia? Vì sao giảm 16 vòng dây, chứ không phải 15 hay 17? Có thể nói quyết sách đúng thể hiện bản lĩnh, chi tiết nhỏ cho thấy công phu. Quá trình quyết sách là một quá trình xuất phát từ các chi tiết, đi vào các chi tiết.

Quyết sách liên quan đến xã tắc, dân sinh, vận nước thịnh suy, vì vậy, cơ quan chính phủ phụ trách quyết sách nhất thiết phải làm tốt công tác điều tra tiên kỳ, xây dựng quyết sách trên cơ sở vững chắc, tỉ mỉ, như vậy mới có thể chặn đứng hiện tượng “quyết sách vô đầu, chấp hành vô ngực, kết quả vô công”.

3. CHUYỂN BIẾN TRONG VIỆC THỰC HIỆN CHỨC NĂNG CỦA CHÍNH PHỦ - CHI TIẾT CHỨNG MINH CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ

Chuyển đổi chức năng Chính phủ từ quản lý sang phục vụ là đòi hỏi để Trung Quốc gia nhập WTO, cũng là đòi hỏi để phát triển kinh tế xã hội chủ nghĩa, tăng cường sức cạnh tranh của Trung Quốc. Nước ta đã sớm đề ra nhiệm vụ chuyển đổi chức năng Chính phủ. Hội nghị Trung ương 3 khoá XVI Đảng Cộng Sản Trung Quốc họp tháng 10-2003 đã thông qua “Quyết định của Trung ương Đảng Cộng sản Trung Quốc về một số vấn đề hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa”, trong đó đề ra mục tiêu “chuyển đổi chức năng quản lý kinh tế của Chính phủ”, yêu cầu “cải cách sâu hơn chế độ xét duyệt hành chính, thiết thực chuyển chức năng quản lý kinh tế của Chính phủ sang chủ yếu phục vụ chủ thể thị trường, và tạo ra môi trường phát triển tốt.”

Là một quyết sách chiến lược, vấn đề chuyển đổi chức năng Chính phủ đã được mọi người nhận thức từ lâu. Trên thực tế, từ năm 2001, chính quyền địa phương các cấp đã

liên tiếp áp dụng một số biện pháp, đẩy lên trong các thành phố lớn và vừa, bao gồm Thượng Hải, Thiên Tân, Nam Kinh, Thành Đô, làn sóng xây dựng chính quyền kiểu dịch vụ, đề ra việc thanh lý những pháp quy mang tính địa phương, tạo ra mặt bằng tiêu chuẩn hoá, công khai hoá, triển khai dịch vụ một cửa.

Khu Tự trị Nội Mông đã triệt để loại bỏ hơn 300.000 quy chế chính sách mang tính địa phương;

Tỉnh Hồ Nam loại bỏ 110.000 văn kiện tiêu đề chữ đỏ (văn kiện quan trọng);

Tỉnh Giang Tô loại bỏ 4 quy chế mang tính địa phương, 26 quy định của chính quyền tỉnh, 1.136 văn kiện mang tính chuẩn mực;

Thâm Quyển loại bỏ điều khoản “có hộ khẩu thường trú tại Thâm Quyển” 1 trong 4 qui phạm mang tính địa phương, xoá bỏ hạn chế hộ khẩu;

...

Một số hoạt động chuyển đổi chức năng Chính phủ cũng có hiệu quả rất tốt, được quần chúng nhân dân rất hoan nghênh. Chẳng hạn, ngày 14-10 năm ngoái, Cơ quan Công an Quảng Đông đưa ra 23 biện pháp tiện lợi cho dân chúng, như “bố hoặc mẹ có hộ khẩu thường trú, con cái chưa có giấy khai sinh, có thể cho đăng ký hộ khẩu”, “mất chứng minh thư, làm thủ tục báo mất có thể xin cấp chứng minh thư mới”, “trên 50 phiếu đăng ký tạm trú có thể hẹn đến làm thủ tục tại nhà”, khiến mọi người cảm

nhận được sự phục vụ chu đáo từ cơ quan công an. Hơn nữa, nếu phương thức phục vụ này thật sự được thực hiện chu đáo, thì sẽ giảm chi phí xã hội rất nhiều. Ví dụ 50 phiếu đăng ký tạm trú, nếu cá nhân người từ nơi khác đến tự làm, thì thời gian và năng lực tiêu hao sẽ lớn hơn nhiều so với quỹ thời gian một nhân viên quản lý hành chính hao phí khi đến phục vụ tại nhà.

Biện pháp mới ra đời nhằm tăng thêm giá thành trực tiếp dịch vụ của Chính phủ để đổi lấy việc nâng cao hiệu suất toàn xã hội. Đầu tháng 8 năm ngoái, Cục Hồ sơ An Huy quyết định lập ra bộ máy chuyên môn, công khai trước toàn xã hội 6.418 “văn kiện tiêu đề chữ đỏ” của 79 cơ quan cấp tỉnh. Việc làm này gây ảnh hưởng mạnh mẽ ngoài xã hội. Ngày đầu Trung tâm dịch vụ mở cửa, đã có gần 50 người đến đọc văn kiện, trong một tháng sau đó, ngày nào cũng đông như trẩy hội. Rất nhiều quần chúng muốn thông qua kênh này để tìm hiểu chính sách của Nhà nước, bảo vệ lợi ích bản thân.

Nhưng chuyển đổi chức năng Chính phủ hoàn toàn không phải là đưa ra một số chính sách là có thể giải quyết vấn đề ngay. Xét từ góc độ phản ánh ý nguyện của Chính phủ và phương hướng cải cách, việc đưa ra những biện pháp này là một việc tốt, nhưng thực hiện nó chẳng dễ dàng gì. Đúng như ví dụ cấm thuốc lá tôi đã nêu ở phần trên: Ban hành một lệnh cấm thuốc lá rất dễ, nhưng muốn đạt hiệu quả cấm thuốc lá không phải dễ, coi nhẹ

bất cứ một chi tiết nào đều có thể làm cho lệnh cấm trở thành hình thức. Như vậy chẳng những không giải quyết được vấn đề, mà ngược lại sẽ ảnh hưởng đến danh dự và uy tín của Chính phủ.

Cuối năm 1998, Tổng cục điện tin Trung Quốc cùng các cơ quan tin học thuộc 47 bộ (đơn vị trực thuộc) phát động “công trình Chính phủ điện tử”, khởi động tiến trình tin học hoá Chính phủ Trung Quốc. Nhưng sau 5 năm, đến năm 2003, có phóng viên điều tra địa chỉ trang web của mấy chục cơ quan chính quyền thành phố X, gửi thư điện tử cho 10 địa chỉ Internet trong số này, kết quả chỉ có 5 cơ quan trả lời, các địa chỉ Internet khác biệt vô âm tín. Năm thư trả lời cũng quý mực như vàng, thành phần xã giao nhiều hơn thực dụng, hoàn toàn không có vai trò cần thiết. Những địa chỉ như vậy có ý nghĩa gì?

Hành vi của Chính phủ liên quan đại cục, chạm vào sợi tóc mà đụng đến toàn thân. Mỗi sự việc nhỏ bé đều có thể thông qua phóng đại mà thể hiện nổi bật ảnh hưởng xã hội. Nói về đời sống của nhân dân, các chi tiết đều khiến người ta cảm nhận thiết thân hơn là quyết sách chiến lược quan trọng của Nhà nước, cho nên, trong dịch vụ của Chính phủ, chi tiết có tầm quan trọng đặc biệt.

Thủ tướng Ôn Gia Bảo nói: “Trung Quốc có 1,3 tỉ dân, vấn đề dù nhỏ đến đâu, chỉ cần nhân lên với 1,3 tỉ liền trở thành vấn đề rất lớn... Đó là điều các nhà lãnh đạo Trung Quốc phải nhớ kỹ, bất cứ lúc nào.”

Xin lấy ngay vấn đề ách tắc giao thông ở Bắc Kinh khiến người ta rất đau đầu: Bắc Kinh có hơn 2 triệu xe cơ động, nếu bình quân mỗi ngày một xe lãng phí nửa giờ trên đường, thì 2 triệu xe cộng lại lãng phí hơn 47.000 ngày, tương đương cả cuộc đời một người 144 tuổi sống một cách vô ích. Đó là chưa tính giá trị số xăng dầu bị lãng phí.

Ví dụ, trong việc mua hàng cho cơ quan Nhà nước, Trung tâm mua hàng của chính quyền thành phố Liêu Dương tỉnh Liêu Ninh đã có hành động thực chất: Dẫn đầu toàn tỉnh lập ra siêu thị đồ dùng văn phòng rộng 800m², qui định các đơn vị hành chính sự nghiệp ở Liêu Dương phải đến siêu thị này mua hàng, để giảm bớt tình trạng tham nhũng nảy sinh từ khoản chi phí văn phòng lớn. Chúng tôi được biết việc lập ra siêu thị này dự kiến hàng năm có thể tiết kiệm 7,5 triệu NDT chi phí mua sắm văn phòng phẩm. Một thành phố Liêu Dương cỡ vừa mà đã có thể như vậy, nếu các nơi trong cả nước đều áp dụng biện pháp này, thì sẽ tiết kiệm được biết bao kinh phí!

Xét tình hình hiện nay, Chính phủ muốn chuyển đổi chức năng từ quản lý sang phục vụ vẫn là chuyện gánh nặng đường xa, đòi hỏi phải bắt tay từ các mặt như ý thức, từ thái độ công tác, tác phong công tác, và cải cách thể chế, thật sự làm từ những việc nhỏ nhất.

Ông Cao Kinh Hoa làm việc cho Công ty Z - COM.

Đây là doanh nghiệp nổi tiếng cung cấp sản phẩm đồng bộ cho mạng vô tuyến khu vực, thành lập ở Thung lũng Silicon Mỹ, nay đầu tư vào “Trung tâm linh kiện mềm Giang Tô”. Ông Cao đã làm việc 10 năm ở Thung lũng Silicon. Trao đổi ý kiến về sự khác biệt giữa môi trường sinh tồn của các doanh nghiệp phần mềm ở nước ta với Thung lũng Silicon, ông tỏ ý hài lòng về môi trường cứng ở Trung Quốc, nhưng cho rằng môi trường mềm - bao gồm tài chính tiền tệ, bảo hiểm, giao lưu vật tư, cũng bao gồm sự phục vụ của Chính phủ thì “kém rất nhiều”, khiến người ta cảm thấy mở doanh nghiệp ở Trung Quốc “quá mệt, lao động không hiệu quả quá nhiều.” Ông nêu hai ví dụ:

Ví dụ thứ nhất là giá thành quanh việc phát lương và nộp phí bảo hiểm của doanh nghiệp. “Toàn bộ giá thành làm việc này của chúng tôi ở Thung lũng Silicon chỉ tốn 25 USD. Dưới các ngân hàng Mỹ có Công ty dịch vụ chuyên nghiệp gọi là ADP. Doanh nghiệp ký hợp đồng với công ty này, giao cho họ là xong. Cơ cấu tiền lương ở Mỹ phức tạp hơn Trung Quốc nhiều. ADP sẽ giúp bạn phát lương, xử lý giúp bạn việc nộp thuế và phí bảo hiểm. Hàng tháng bạn chỉ phải làm mỗi một việc là thông báo cho ADP biết kim ngạch tiền lương tháng này có gì thay đổi không. Nếu không nhận được thông báo của bạn, ADP sẽ gọi điện thoại xác nhận vào thời hạn cuối cùng. Cuộc điện đàm chỉ 10 giây, mọi việc đều được xác định. Nhưng ở nội địa Trung

Quốc thì không nhẹ nhàng như thế. Nộp tiền bảo hiểm dưỡng lão theo quy hoạch chung của xã hội, phải cử một người chuyên trách chạy đến các cơ quan hữu quan của chính quyền, chỉ vì một việc mà phải chạy đi, chạy lại mấy lần là chuyện thường tình, hơn nữa còn thường xuyên phải nộp phạt một cách khó hiểu với lý do nộp tiền chậm. Tôi thường nghĩ, sao không có người chuyên lo “công việc mềm” này, để doanh nghiệp chuyên tâm kinh doanh? Chúng ta mở doanh nghiệp, mỗi một xu đều phải dùng vào việc nghiên cứu phát triển, tính toán cho thật chi tiết. Từ Mỹ sang, thấy giá thành lao động ở đây thấp, nhưng nếu giá thành xã hội cao thì các ưu thế khác sẽ bị triệt tiêu.”

Ví dụ thứ hai là việc hoàn thuế xuất khẩu phần mềm. Đầu năm ngoái, Bộ X đã ra văn kiện quan trọng về những biện pháp cụ thể xuất khẩu phần mềm, mọi người đều rất coi trọng. Văn kiện được lần lượt chuyển từ tỉnh xuống thành phố, rồi tới các trung tâm phần mềm. Tôi chỉ định ngay người thư ký làm việc này. Anh ta là sinh viên giỏi của Đại học Nam Kinh, làm việc thận trọng, hỏi từ quận lên thành phố, rồi lên tỉnh, cuối cùng phải nộp 2.800 NDT cho Trung tâm xử lý số liệu thuộc Ủy ban Kinh tế - Thương mại tỉnh, người ta bảo đây là chi phí đăng ký hoà mạng. Nhưng đến hôm nay một năm đã qua, việc hoàn thuế xuất khẩu không thành, 2.800 NDT mất trắng. Về sau mới biết việc này không thực hiện được là do điều kiện nhận định xuất khẩu phần mềm hiện hành của Hải quan Trung Quốc. Đã không thực hiện

được, vì sao còn bảo các doanh nghiệp làm? Một nhân viên giỏi của chúng tôi chạy đi chạy lại mất tròn hai tháng! Thật lãng phí biết bao nhiêu!

Vấn đề phản ánh trong hai sự việc trên không phải đều là lỗi của chính quyền địa phương, quyết tâm và thành tựu của thành phố Nam Kinh trong việc xây dựng “chính phủ loại hình dịch vụ” đã nổi tiếng trong cả nước (trong chuyên mục “Rời Thâm Quyển nhìn ra cả nước”, báo chí Thâm Quyển đã có bài nêu ra việc học tập chính quyền Nam Kinh), qua đó có thể hình dung tình hình chính quyền các nơi khác.

Lão Tử từng nói: quản lý nước lớn giống như nấu canh cá. Lão Tử ví công việc quản lý như nấu canh cá, gia vị cho vừa phải, lửa đun lom dom, không nóng vội, không khuấy đảo lung tung, canh nấu như vậy trông ngon lành, vị thơm đậm đà; nếu ngọn lửa to quá, gia vị không chuẩn, sốt ruột, vội vã lật bên này, bên kia, món ăn như vậy, không sắc, không hương, vị cũng chẳng ra sao cả, thịt cá nát bét. Có thể thấy là nấu được bát canh ngon cũng nhiều công phu lắm.

Chi tiết đánh giá tổ chức và trình độ dịch vụ của từng công vụ viên chính phủ, chi tiết cũng tạo ra chính phủ loại hình phục vụ hiện đại.

Trong mỗi vấn đề lớn đều có một loạt vấn đề nhỏ lộ mặt.

Nhà quản lý Mỹ Oris

4. KHU KINH TẾ MỞ LÀM THẾ NÀO THU HÚT DOANH NHÂN - VẤN ĐỀ RÚT RA TỪ SỨC CẠNH TRANH ĐÔ THỊ

Tháng 11-2002, một bài báo trên mạng *Thâm Quyển*, ai đã bỏ rơi người đã dẫn đến vấn đề sức cạnh tranh đô thị. Hiện nay, dưới chủ đề lớn phát triển kinh tế, tăng cường sức cạnh tranh của thành thị là vấn đề các nhà quyết sách ở thành thị đều quan tâm. Vậy làm thế nào mới có thể tăng cường sức cạnh tranh của thành thị?

Sức cạnh tranh thành thị không phải là vấn đề tôi nghiên cứu, song từ góc độ kinh doanh, tôi có thể nói một chút về vấn đề kinh doanh tiêu thụ ở khu kinh tế mở. Khu kinh tế mở có phát triển được không cũng là một trong những biểu hiện của sức cạnh tranh thành thị. Tháng 11-2003, nhận lời mời của Hội Công thương An Dương Hà Nam, tôi đã trình bày chuyên đề về kinh doanh tiêu thụ. Sau đó, nhận lời mời tôi đã viết bài “Nói một lời về việc mời nguồn đầu tư và thu hút vốn ở An Dương”. Xin sao chép lại như sau:

Trong chuyên mục “Diễn đàn truyền hình” ngày 3-12-2003, Đài Truyền hình Trung ương có bài “Khu kinh tế mở nên hạ nhiệt”. Tất nhiên bài báo khiến chính quyền các cấp và các doanh nghiệp đầu tư quan tâm.

Công cuộc xây dựng khu phát triển ở nước ta khởi đầu năm 1984. Năm 1988 có 14 khu kinh tế mở cấp Nhà nước được phê chuẩn, đến 2003 tăng lên 54. Cộng thêm các khu kinh tế mở cấp tỉnh, cấp thành phố, cấp huyện, thậm chí cấp xã và thị trấn, rất khó có số liệu thống kê chuẩn xác. Riêng tỉnh Quảng Đông đã có 6 khu kinh tế mở cấp Nhà nước, 3 khu cấp tỉnh, 8 cơ sở phần mềm hoặc xuất khẩu, 12 cơ sở chuyển hoá loại 863.

Vùng tam giác Châu Giang, vùng tam giác Trường Giang, và vòng cung Bột Hải ngày nay đã trở thành ba cụm khu kinh tế mở lớn nhất Trung Quốc; Côn Sơn, Thâm Quyển và Ngô Giang trở thành mô hình mẫu về khu kinh tế mở. 254 trong số 500 tập đoàn doanh nghiệp lớn nhất thế giới đã đầu tư vào Tam giác Châu Giang. Trong thời gian dịch viêm đường hô hấp cấp, khu kinh tế mở Quảng Châu bình quân một ngày làm việc đã đưa thêm vào một hạng mục. 25 trong số 100 doanh nghiệp hàng đầu Đài Loan đã đầu tư vào Côn Sơn (thành phố cấp huyện) nằm giữa Tô Châu và Thượng Hải, có trên 1.000 thương nhân Đài Loan thường trú tại đây. Khu kinh tế mở kỹ thuật cao Thâm Quyển năm 2002 so với năm 1996, giá trị sản lượng

gấp 7,2 lần, xuất khẩu gấp 22,6 lần, thu thuế 10,8 lần, trở thành điểm nổi bật nhất *Thâm Quyển*.

Nhưng Trung Quốc lớn như vậy, các nơi rất không đồng đều. Nhiều địa phương, khu kinh tế mở chẳng phát triển được gì cả ngoài việc trưng dụng khá nhiều đất nông nghiệp. Những khuyết tật của khu kinh tế mở các nơi phần lớn tập trung vào ba mặt: ưu thế mời gọi thương nhân phiến diện nhấn mạnh giá đất và thuế, cơ cấu công nghiệp không hợp lý, do không đồng bộ dẫn đến giá thành thương nghiệp hơi cao. Là Cố vấn kinh doanh tiêu thụ thị trường đặc biệt của Hội Công thương khu vực An Dương Hà Nam, tôi thấy việc xây dựng khu kinh tế mở An Dương cũng không được như ý mọi người, việc mời gọi thương nhân cũng như nhập khẩu vốn đều có thiếu sót. Tôi muốn nêu vài kiến nghị từ góc độ người tiêu dùng, để lãnh đạo địa khu tham khảo.

Điều tra nghiên cứu là cơ sở của mọi công tác kinh doanh tiêu thụ, điều không thể thiếu là phải bỏ nhiều công sức vào việc tìm hiểu trình tự quyết sách đầu tư của doanh nhân nước ngoài, và nội dung khảo sát nơi đầu tư. Không biết người khác nghĩ gì khi đầu tư thì làm sao có thể mời gọi thương nhân?

Khi lựa chọn địa điểm đầu tư và địa chỉ phân xưởng, các doanh nghiệp nước ngoài, nhất là những doanh nghiệp lớn tầm cỡ quốc tế đều có mô hình đánh

giá và quyết sách hoàn chỉnh. Dưới tác động của nhân tố toàn cầu hoá, các doanh nghiệp có nhu cầu ngày càng lớn về các việc như đặt văn phòng, nhà máy, cửa hàng bán lẻ và ngân hàng ở nước khác. Quá trình xem xét lựa chọn này nói chung chia làm ba bước, trước tiên là lựa chọn nước thâm nhập, tiếp theo là chọn khu vực thâm nhập, cuối cùng là xác định địa điểm cụ thể.

Khi lựa chọn nước thâm nhập, những tham số lựa chọn của doanh nghiệp nước ngoài bao gồm:

- (1) Chuẩn mực pháp qui của Chính phủ
- (2) Thái độ của Chính phủ đối với doanh nghiệp
- (3) Mức độ ổn định của tình hình chính trị
- (4) Những sự kiện văn hoá
- (5) Những sự kiện kinh tế
- (6) Phân bố vị trí thị trường
- (7) Sức thu hút sức lao động
- (8) Thái độ làm việc của sức lao động
- (9) Lực lượng sản xuất
- (10) Giá thành sản xuất
- (11) Tính tiện lợi của nhà cung ứng
- (12) Điều kiện giao thông
- (13) Tình hình năng lượng
- (14) Tiền tệ và tỉ giá hối đoái

Khi quyết định vào khu vực nào, các doanh nghiệp nước ngoài nói chung xem xét những nhân tố sau:

(1) *Nguyên vọng của các doanh nghiệp trong khu vực này*

(2) *Sức hấp dẫn của văn hoá địa phương*

(3) *Thuế má*

(4) *Điều kiện khí hậu*

(5) *Giá thành sức lao động*

(6) *Trình độ sức lao động có thể thu hút được*

(7) *Thái độ của người lao động đối với công đoàn*

(8) *Giá thành sử dụng các công trình công cộng*

(9) *Việc kiểm soát và bảo vệ môi trường của khu vực đó.*

(10) *Khuynh hướng của chính quyền địa phương*

(11) *Cự ly với nơi cung ứng nguyên vật liệu*

(12) *Khoảng cách tới người tiêu dùng*

(13) *Chi phí sử dụng đất*

(14) *Chi phí xây dựng*

Trước khi chọn một vị trí chuẩn xác, các nhà quản lý các doanh nghiệp lớn thường phải xem xét mấy điểm sau:

(1) *Sức co giãn của vị trí chọn ban đầu*

(2) *Xe lửa, máy bay, đường cao tốc*

(3) *Những hạn chế của khu vực*

(4) *Mức độ phù hợp của các nhà cung ứng, dịch vụ cần thiết*

(5) *Vấn đề bảo vệ môi trường*

Trên đây là 33 điểm các nhà đầu tư phải xem xét mà chúng ta thường nhắc đến.

Nói chung, có mấy nhân tố mà các doanh nghiệp nước ngoài phải ưu tiên hoặc trọng điểm cân nhắc khi đi vào một thị trường nào đó:

1. Năng suất lao động: Khái niệm tương quan ở đây là hệ số giữa giá thành sức lao động (tiền lương) và lực lượng sản xuất. Ví dụ: hệ số trên của một nhà máy có thể được tính từ công thức sau:

Giá thành = giá thành lao động mỗi ngày (chủ yếu là tiền lương) / sản lượng mỗi ngày

Sản lượng mỗi ngày lại được quyết định bởi trình độ giáo dục, trình độ đào tạo và thói quen làm việc của lực lượng lao động. Nói cách khác, nếu lực lượng lao động làm việc không nghiêm túc hoặc vô trách nhiệm, thì dù không lấy tiền, doanh nghiệp nước ngoài cũng không vào.

2. Ngoại hối: Ở Trung Quốc, chính sách ngoại hối của các địa phương đồng bộ với Nhà nước, nếu Nhà nước không có động tác lớn, không gian hoạt động của một địa phương nào đó trong lĩnh vực này không lớn lắm.

3. Giá thành khu vực: Có thể chia ra làm giá thành thấy được và giá thành không thấy được. Giá thành thấy được là những giá thành có thể trông thấy, hơn nữa có thể tính ra một cách chính xác, như sức lao động, nguyên vật liệu, thuế má, khấu hao... Giá thành

không thấy được là giá thành không thể lượng hoá, như chất lượng giáo dục, công trình giao thông công cộng, thái độ của địa phương đối với công thương nghiệp, bao gồm những biến lượng về chất lượng đời sống, như thời tiết, phát triển thể dục thể thao, báo chí và các phương tiện truyền thông khác.

4. Quan niệm: Bao gồm quan niệm của Nhà nước, tỉnh và thành phố đối với tài sản tư hữu, ô nhiễm, tính ổn định của công nhân viên. Quan niệm này cơ bản tạo ra khuôn khổ môi trường thương nghiệp trong một khu vực. Hiển nhiên, khách quan mà nói, số điểm An Dương thu được trên mặt này không cao, sợ rằng cả nước đều thế cả.

5. Mức độ tiếp cận thị trường: Mục đích chủ yếu nhất của doanh nghiệp nước ngoài khi đi vào một khu vực là tiếp cận người tiêu dùng. Doanh nghiệp nước ngoài khó mà đi vào một khu vực không có nhu cầu lớn đối với sản phẩm của họ.

Khi lựa chọn địa điểm đầu tư, các doanh nghiệp nước ngoài thường dùng phép ứng biến nhân tố, tức là lấy từng chỉ tiêu của vùng đất lựa chọn, nhân với số ứng biến, tích số chính là số điểm khu vực đó đạt được.

Ví dụ: Hãng Ford đầu tư mở nhà máy ở Trung Quốc, hãng chọn An Dương và Thượng Hải làm ứng cử viên, đã tiến hành bình chọn như sau:

Hạng mục	Số ứng biến	Điểm		Điểm số ứng biến	
		An Dương	Thượng Hải	An Dương	Thượng Hải
T/h cung ứng lao động	0.06	70	60	4.2	3.6
T/h cung ứng quan niệm	0.1	40	70	4	7
Tổ chất sức lao động	0.1	40	80	4	8
Giá lao động	0.07	80	60	5.6	4.2
Số ô tô bình quân/người	0.15	30	65	4.5	9.75
Thu nhập bình quân	0.15	30	90	4.5	13.5
Tình hình giáo dục	0.03	30	70	0.9	2.1
Tình hình nhà cung ứng	0.1	60	70	6	7
Dung lượng thị trường	0.2	40	90	8	18
Thuế má	0.04	40	60	1.6	2.4
Điểm tổng	1.00			43.3	75.55

An Dương được 43,3 điểm, Thượng Hải được 75,55 điểm. Dương nhiên hãng Ford chọn Thượng Hải làm nơi đầu tư.

Hãng Disney đã vận dụng phương pháp này khi quyết định chọn Thượng Hải hay Hồng Kông làm nơi xây dựng khu giải trí Disney Land. Dương nhiên, những nhân tố mà Disney xem xét phức tạp hơn nhiều so với bảng biểu mẫu trên, tính toán số ứng biến cũng khoa học hơn.

Kinh doanh tiêu thụ cũng cần công cụ, cung cấp công cụ doanh tiêu hoàn chỉnh nhất cho những người làm công tác mời gọi khách đến đầu tư cũng là việc làm cần thiết. Ví dụ: những cuốn tranh ảnh, đĩa VCD, phim đèn chiếu, sách giới thiệu địa phương. Người mời gọi khách đến đầu tư còn phải

có một cuốn “sổ tay” phản ánh chính sách mời gọi khách đến đầu tư nhập khẩu vốn của địa phương, đồng thời, nhân viên hữu quan phải được đào tạo chu đáo.

Khi diễn giảng tại Hội Công thương An Dương, tôi thấy các chủ doanh nghiệp ở đây rất hiếu học, rất khao khát kiến thức mới về kinh doanh tiêu thụ và quản lý, ban ngày nghe giảng từ sáng đến tối, ban đêm còn toạ đàm, nêu ra hơn 60 vấn đề. Về mời gọi khách đầu tư và nhập khẩu vốn, cán bộ các cơ quan liên quan của chúng ta cũng cần tiếp thụ một số quan điểm kinh doanh mới. Cuốn sách *Người kinh doanh tự kinh doanh* của tôi đã đưa ra một quan điểm: Tổng thống Mỹ cũng là SALES, Chủ tịch huyện là Tổng giám đốc Tập đoàn doanh nghiệp nhân dân, mời gọi khách đầu tư là kinh doanh khu phát triển.

*Đặt thông tin và tình báo vào vị trí hàng đầu,
tiền bạc sẽ đổ vào như nước.*

Chủ doanh nghiệp Mỹ S.M. Everson

5. QUỐC LỰC TỔNG HỢP TĂNG MÀ SỨC CẠNH TRANH QUỐC TẾ LẠI GIẢM - NHỮNG NHÂN TỐ CHI TIẾT KHÔNG ĐƯỢC PHÉP COI NHE

Từ ngày cải cách mở cửa đến nay, sức mạnh tổng hợp của Trung Quốc không ngừng tăng lên, ảnh hưởng quốc tế cũng ngày càng lớn, nhưng sau những mừng vui, không biết mọi người có chú ý đến sức cạnh tranh quốc tế của Trung Quốc từ 1998 đến nay liên tục suy giảm không? Đây là điều khiến người ta khó hiểu. “Quốc lực tổng hợp” và “sức cạnh tranh quốc tế” xem ra là những đề mục rất lớn, hầu như không phải việc người dân thường có thể tác động, nhưng “thân phận thấp kém vẫn không dám quên lo toan việc nước”, sức cạnh tranh của đất nước khẳng định liên quan đến từng doanh nghiệp, từng công dân. Sau khi đọc những số liệu thống kê về Trung Quốc, tôi muốn từ góc độ “chi tiết” nêu một số ý kiến về vấn đề này.

Ngày 21- 4 - 2003, cơ quan quyền uy công bố “Báo cáo quốc lực tổng hợp toàn cầu”, năm 2002, Trung Quốc xếp thứ 7 thế giới;

Ngày 30 - 10 - 2003, Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) tại Davos Thụy Sĩ công bố “Báo cáo về sức cạnh tranh toàn cầu 2003 - 2004”: Chỉ tiêu sức cạnh tranh của Trung Quốc đứng thứ 44 trong 102 nước và vùng lãnh thổ, tụt 4 bậc; chỉ tiêu sức cạnh tranh thương mại của Trung Quốc đứng thứ 65 trong 95 nước và vùng lãnh thổ, tụt 7 bậc.

Quốc lực tổng hợp và sức cạnh tranh quốc tế là hai khái niệm khác nhau.

Đánh giá quốc lực tổng hợp chủ yếu là đánh giá thực lực và ảnh hưởng thực tế, chủ yếu dựa vào chỉ tiêu cứng, tức số liệu thống kê, còn đánh giá sức cạnh tranh quốc tế dựa nhiều hơn vào nhân tố và chỉ tiêu mềm. Quốc lực tổng hợp của Trung Quốc mạnh lên, ảnh hưởng lớn hơn, nhưng sức cạnh tranh quốc tế lại giảm đi, năm 2003 thậm chí đứng sau Ấn Độ 9 bậc, vậy rốt cuộc chúng ta lạc hậu ở chỗ nào?

Tiến sĩ Augustus, nhà kinh tế học hàng đầu của Diễn đàn kinh tế thế giới nói: “Diễn đàn kinh tế thế giới đánh giá sức cạnh tranh của một quốc gia dựa trên ba tiêu chuẩn chỉ số kinh tế vĩ mô, chỉ số kỹ thuật, và chất lượng các tổ chức công. Chỉ số kinh tế vĩ mô của Trung Quốc đứng thứ 25, tương đối khá, nhưng hai chỉ số kia đứng thứ 65 và 52, khiến thứ hạng của Trung Quốc cuối cùng tụt xuống. Những yếu kém của Trung Quốc về kỹ thuật và chất lượng các tổ chức công nói lên rằng kinh tế Trung Quốc còn phải đi một chặng đường dài.”

Từ phân tích của Tiến sĩ Augustus có thể thấy,

Trung Quốc chủ yếu thua ở hai chỉ tiêu kỹ thuật và chất lượng các tổ chức công. Ví dụ, khi thu hút vốn nước ngoài, chúng ta chỉ nói Trung Quốc có lực lượng lao động dồi dào, giá rẻ, nhưng lực lượng lao động rẻ hơn Trung Quốc nhan nhản khắp nơi, lực lượng lao động của Việt Nam, Ấn Độ, Bangladesh... còn rẻ hơn Trung Quốc nhiều. Hơn nữa, tính toán thực tế thì lực lượng lao động Trung Quốc có rẻ thật không? Nếu cộng thêm nhân tố hiệu suất thì không còn rẻ nữa, thậm chí còn cao hơn Hàn Quốc, Hungari hoặc Mêhicô.

Số liệu thống kê cho thấy:

- Trong các yếu tố sức sản xuất ở Mỹ, tăng trưởng kỹ thuật và tri thức chiếm 80%

- Đóng góp của những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào tăng trưởng kinh tế ở Trung Quốc là 29%

- Tỷ lệ thanh niên qua giáo dục cao đẳng và đại học trong các nước phát triển trên 30%, Mỹ 70%, Trung Quốc 3%

- Cơ cấu công nhân kỹ thuật ở các nước phát triển là: công nhân kỹ thuật cao cấp trên 30%, trung cấp 50%, sơ cấp 15%. Ở Trung Quốc, công nhân kỹ thuật cao cấp chiếm 4%, trung cấp 36%, sơ cấp 60%

Qua mấy nhóm số liệu trên có thể thấy lực lượng lao động rẻ tiền ở Trung Quốc tuy nhiều, nhưng rất ít lao động giá rẻ chất lượng cao. Do đó, hiệu suất của các doanh nghiệp Trung Quốc trong cuộc bình chọn sức cạnh tranh quốc tế rất

kém, hơn nữa còn tụt theo phương thẳng đứng (năm 1998 xếp thứ 32, năm 2002 đứng thứ 43).

Mọi người đều biết câu nói nổi tiếng của Đặng Tiểu Bình: “Phát triển là đạo lý cứng.” Phương châm chiến lược ba bước hiện đại hoá của Trung Quốc đã sớm được xác định, một số vấn đề chiến lược đã sớm được giải quyết, như “chiến lược phát triển bền vững”, “chiến lược khoa học giáo dục chấn hưng đất nước”, “chiến lược quản lý đất nước bằng luật pháp”, “chiến lược đại phát triển Miền Tây”, then chốt là xem chính quyền các cấp, các doanh nghiệp, và mỗi người làm như thế nào, chấp hành như thế nào cho đến nơi đến chốn.

Nếu các mặt công tác đều làm tốt, các chỉ tiêu trong báo cáo sức cạnh tranh quốc tế của chúng ta sẽ được nâng cao, sức cạnh tranh quốc tế của Trung Quốc tự nhiên cũng sẽ được nâng cao.

*Sách lược kiệt xuất phải cộng thêm việc thực hiện
xuất sắc mới có thể có hiệu quả.*

Chủ doanh nghiệp Mỹ H. Gryst

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

DOANH NGHIỆP LÀM THẾ NÀO ĐỂ CẤM THUỐC LÁ

Bước một: Trong hội nghị cán bộ lần thứ nhất, tôi tuyên bố: “Ông Trung Cầu hôm nay bắt đầu cai thuốc, các vị hút hay không, tôi không quản. Tôi không hút thuốc nữa, xin bắt đầu trước để các vị xem. Tôi vẫn hút thuốc từ khi vào đại học đến nay, nhưng từ hôm nay không hút nữa, cho các vị xem. Tôi nói là làm.” Tôi công khai thông báo quyết định trên, để mọi người giám sát. Nhưng hiện nay tôi chưa hoàn toàn hạn chế người khác hút thuốc. Bây giờ anh hút, tạm thời tôi không quản.

Bước hai: Sau một thời gian, tôi tổ chức trong toàn công ty hoạt động lấy chữ ký tập thể ủng hộ việc cấm hút thuốc lá. Trên cổng lớn nhà máy căng tấm băng lớn: “Phòng hoả là trách nhiệm của mọi người, đề xướng mọi người không hút thuốc lá”. Cả nhà máy có 300 người, thì gần 200 người đã ký tên vào tấm băng trong tình hình không có lời kêu gọi thống nhất. Đồng thời, bên

ngoài cách cổng 2 mét, chúng tôi kẻ một đường vàng đập vào mắt mọi người, trên viết 10 chữ lớn “Đơn vị phòng hoả trọng điểm, nghiêm cấm hút thuốc”. Vì sao không lấy cổng lớn làm ranh giới? Đẩy xa ra khỏi cổng 2 mét, không phải không có ý nghĩa kỹ thuật cấm hút thuốc, nhưng nếu nhích vào 2 mét, ý nghĩa nhắc nhở đã hoàn toàn khác đi. Phải biết là trước đó, con đường giữa Phân xưởng I và Phân xưởng II đều có đầu mẩu thuốc lá do dân nghiện thuốc vứt ra.

Bước ba: Ban bố kỷ luật “không cho phép hút thuốc lá ở mọi nơi”. Nhà máy qui định ba nơi được hút thuốc lá: một là văn phòng giám đốc, hai là nơi dành riêng cho khách hàng, ba là nhà vệ sinh.

Bước bốn: “Cấm hút thuốc trong toàn nhà máy”, ghi điều này vào nội qui công nhân viên. Việc cấm hút thuốc áp dụng cả với khách hàng đến nhà máy làm việc.

Cấm hút thuốc vốn không phải việc lớn trong quản lý doanh nghiệp, nhưng thực sự làm được không phải dễ dàng. Phải coi việc nhỏ như việc lớn, làm từ từ từng bước, ngày càng nghiêm, để công nhân viên quen dần, cuối cùng đạt yêu cầu quản lý chặt chẽ.

*Một doanh nghiệp coi nhẹ chi tiết, sự phát triển của nó
tất sẽ ngừng trệ trong tảng đá mài thô.*

K. Matsushita (Nhật Bản)

Phụ lục 2:

HỌP HỘI NGHỊ KHÁCH HÀNG VỚI HƠN 30 VĂN KIẾN

Hội nghị khách hàng là hoạt động hầu như mỗi năm doanh nghiệp phải tổ chức ít nhất một lần. Để có hiệu quả, công tác chuẩn bị càng tinh tế, chi tiết càng tốt. Căn cứ vào hội nghị khách hàng của công ty sơn LF do tôi chủ trì, một học viên đang theo học Thạc sĩ quản lý công thương (MBA) tại Đại học Thanh Hoa đã viết luận văn “Quản lý hạng mục”. Phần dưới đây trích từ luận văn trên, qua đó có thể biết sự lớn nhỏ của công việc.

1. Bối cảnh thực thi hạng mục

Công ty sơn LF là doanh nghiệp hợp tác khoa học kỹ thuật Trung Quốc và nước ngoài, với chức năng nghiên cứu khoa học, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm hoá chất như sơn kiến trúc loại vừa và cao cấp, sơn đồ dùng gia đình, sơn bả, keo dán..., là cơ sở sản xuất sơn trang trí lớn nhất thành phố Trung Sơn, Quảng Đông hiện nay. Công ty đã thành lập được 9 năm, có tiếng tăm nhất định trên thị trường, có số khách

hàng tương đối ổn định (170), sản phẩm được truyền tụng trong ngành (trình độ ở mức trung thượng), qui mô doanh nghiệp trong ngành sơn đứng ở vị trí nửa cuối nhóm thứ 2 (lượng sơn bán ra đứng thứ 15 - 20 trong 8.000 doanh nghiệp sơn trong cả nước.)

Đối với Công ty sơn LF, 2003 là một năm có bước ngoặt khác thường. Công ty đã tiến hành điều chỉnh lớn về quản lý nội bộ, cơ cấu nhân viên, và đã đương đầu với sức ép, hăng hái vươn lên, đạt thành tích khá trên thị trường. LF đã dày công chuẩn bị kỳ họp này, để thúc đẩy giao lưu và hợp tác hơn nữa với khách hàng, đi tới nhận thức chung với các nhà tiêu thụ về phương hướng phát triển, qui hoạch nhân mác, mô hình thao tác thị trường của công ty trong tương lai.

Trước đó, các nhà kinh doanh tiêu thụ các mặt hàng của LF thiếu niềm tin nghiêm trọng. Có 3 nguyên nhân chủ yếu:

- Nhân sự của công ty biến động quá lớn, 7 cán bộ gồm Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, Kỹ sư trưởng đều thôi việc. Tổng giám đốc mới nhậm chức, các nhà kinh doanh tiêu thụ rất lo ngại trước biến động nhân sự lớn như vậy, nhất là Tổng giám đốc mới không hiểu lắm về ngành sơn.

- Trước đây công ty quản lý không đến nơi đến chốn, biểu báo tài vụ không chuẩn, giá xây dựng nhà xưởng ở nơi mới không rõ, định giá sản phẩm không chính xác dẫn đến các tư liệu quan trọng như giá thành sản phẩm không rõ, các nhà cung ứng không yên tâm hợp tác, về thế là khéo léo từ chối cung cấp hàng, hơn nữa việc nâng giá

biến tướng của công ty, rút ngắn chu kỳ thanh toán, gây ra tình trạng chu kỳ vòng quay vốn lưu động của công ty rất khó khăn, cộng thêm 2 cổ đông rút vốn, công ty phải chi trả làm nhiều kỳ, hoạt động vốn càng thêm khó khăn.

- Những thiếu sót về quản lý kéo dài khiến tốc độ cung cấp hàng chậm, chu kỳ giải quyết vấn đề dài, cộng thêm thói quen cam kết miệng của các doanh nghiệp tư nhân trong bao năm qua thường làm cho lời cam kết không được thực hiện, các nhà kinh doanh tiêu thụ không nhìn thấy triển vọng hợp tác với LF.

Bởi vậy, hội nghị khách hàng lần này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với công ty sơn LF. Để thông qua hội nghị này, làm bùng lên ngọn lửa nhiệt tình của các nhà kinh doanh tiêu thụ, lấy lại niềm tin của mọi người trong và ngoài công ty, LF quyết định chấn chỉnh lực lượng, thành lập Tổ quản lý các hạng mục chuẩn bị hội nghị do Tổng giám đốc đứng đầu, làm tốt mọi công tác chuẩn bị cho hội nghị sắp tới.

2. Định nghĩa phạm vi hạng mục

Hội nghị khách hàng có 25 ngày chuẩn bị, từ ngày lên kế hoạch đầu tiên 2 tháng 7 đến ngày 26 tháng 7 khi các đại biểu có mặt. Trong thời gian đó, phải hoàn thành những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Lập hai gian hàng chuyên bán sản phẩm chủ yếu tại tầng một, toà nhà làm việc, cung cấp hàng mẫu cho khách hàng tham khảo;

- Trong các mặt hàng tuyên truyền và mặt hàng thúc đẩy tiêu thụ đồng bộ với sản phẩm, phải làm trước hai mặt hàng chủ yếu;

- Nêu ra qui hoạch ba năm và kế hoạch kinh doanh tiêu thụ 6 tháng cuối năm của công ty;

- Nêu ra phương án qui hoạch các mặt hàng nổi tiếng của công ty, cùng phương án các sản phẩm tuyên truyền và sản phẩm thúc đẩy tiêu thụ đồng bộ;

- Thông qua sự giúp đỡ của chính quyền, các ngân hàng, hiệp hội, báo chí, phản ánh công ty được các tầng lớp xã hội chấp nhận, nhất là sự ủng hộ mạnh mẽ của ngân hàng ngầm cho thấy vấn đề thiếu vốn của công ty đã cơ bản được giải quyết;

- Thông qua bản thân việc tổ chức hội nghị chứng minh tố chất, năng lực của đội ngũ quản lý, nhất là việc xử lý chi tiết, thể hiện tác phong công tác của công ty “làm chu đáo việc nhỏ”;

- Dày công chuẩn bị bài diễn văn chủ yếu của người phụ trách, loại bỏ mọi lo ngại của nhà kinh doanh tiêu thụ đối với tầng lớp cao.

3. Điều kiện giả định của hạng mục và đánh giá rủi ro

- **Điều kiện giả định**

- Khi hội nghị họp, tất cả quan khách và nhà kinh doanh tiêu thụ được mời trong kế hoạch có thể tham gia đúng giờ.

- Hai khách sạn sử dụng trong thời gian hội nghị sẽ hết lòng ủng hộ.

- Các thành viên tham gia hạng mục có kỹ năng tương quan và thời gian đáng tin cậy, đảm bảo các công việc hữu quan phục vụ hạng mục này.

- Những mặt hàng cần cho hạng mục này đều có thể mua trên thị trường, và được đảm bảo thời gian đáng tin cậy, nếu có chút bất cập về chất lượng cũng do nhà cung ứng kịp thời giải quyết.

- Các nhà kinh doanh tiêu thụ sẽ nghiêm túc xem xét và trả lời các phiếu điều tra phân phát trong thời gian hội nghị.

- **Đánh giá rủi ro**

Trong thực thi, hạng mục này có thể tồn tại những rủi ro sau:

- Do nhiều nguyên nhân, một bộ phận khách mời và nhà kinh doanh tiêu thụ không thể đến đúng giờ, thậm chí vắng mặt.

- Khách sạn có thể nảy sinh vấn đề về mặt đặt phòng khách và dịch vụ.

- Nhà cung ứng hữu quan không trao hàng đúng hạn, hoặc hàng có vấn đề chất lượng song không được giải quyết kịp thời.

- Hai gian hàng mẫu không kịp thời làm xong.

- Thiết kế và cải tạo mạng dự định trưng bày trong hội nghị không kịp thời hoàn thành.

- Vượt chi.

Tuy hội nghị khách hàng thành công chưa từng thấy,

nhưng tại cuộc họp tổng kết, chúng tôi vẫn phát hiện nhiều thiếu sót, cảm thấy nhiều việc nhỏ chưa làm đến nơi đến chốn. Báo cáo nêu lên 20 điều:

1. Trong thời gian hội nghị, tổ công tác không có các cuộc họp hẹp xác định nội dung công việc và những điều cần chú ý trong ngày hoặc hôm sau, người phụ trách thiếu các biểu báo quản lý hội nghị, như bảng đối ứng giữa nhân viên phục vụ và khách hàng, phiếu xác nhận đại biểu thực tế có mặt, biểu ghi trở về, bảng sắp xếp chỗ ở của khách và tổ công tác phục vụ hội nghị, phân công không đến nơi đến chốn, cụ thể về hoạt động tự do sau hội nghị;

2. Số người tham gia du lịch khác xa số người trong kế hoạch, tổ công tác đã không xác định được số người cuối cùng vào đêm trước;

3. Người phụ trách các khu vực lớn đã không kịp thời thông báo cho tổ công tác những biến động như khách điều chỉnh phòng ở, bỏ họp giữa chừng, rời khách sạn;

4. Không ghi rõ quan hệ thân thuộc của khách đến dự, dẫn đến việc tổ công tác xếp vợ chồng ở khác phòng, việc nhân viên báo cáo không kịp thời cũng dẫn đến sai sót khi sắp xếp các cặp vợ chồng đi du lịch;

5. Người phụ trách chủ yếu phân công nội dung hội nghị không được tùy tiện thay đổi vị trí; trong tình hình đặc biệt phải thay đổi, cần làm tốt công tác chuyển tiếp;

6. Các tình hình cơ bản như họ tên, giới tính, số người, mã số quần áo v.v.. của khách không rõ ràng, làm tăng

thêm khó khăn khi tổ công tác bố trí chỗ ở và trao quà;

7. Hàng ngày đến bữa ăn phải nhắc lại nhiều lần hoạt động tiếp theo;

8. Việc chuẩn bị tư liệu phát biểu của các nhà kinh doanh tiêu thụ không chu đáo, tư liệu trên hình chiếu không phù hợp nội dung phát biểu;

9. Không có người chuyên hướng dẫn hoặc biển chỉ dẫn vị trí phòng họp và sắp xếp chỗ ngồi (nhất là buổi đầu tiên);

10. Hoạt động giải trí quá đơn điệu, không hứng thú. Buổi tối có thể tổ chức toạ đàm, chiếu phim, tham khảo kinh doanh tiêu thụ hoặc các hoạt động vui chơi khác;

11. Bài đăng trên ấn phẩm của hội nghị không được hiệu đính nghiêm túc;

12. Về các phiếu thăm dò ý kiến:

a. Do không ghi rõ “tiếp mặt sau”, nên một số nhà kinh doanh tiêu thụ không thể trả lời hết các câu hỏi;

b. Điều tra về các kỹ sư không ghi rõ đương nhiệm hay tiền nhiệm;

c. Phiếu thăm dò vẫn có chỗ viết sai;

d. Có đại biểu vốn định phát biểu, song cuối cùng không đến dự được, nhưng trong phiếu điều tra vẫn không kịp thời xoá bỏ nội dung liên quan đến bài phát biểu của người đó.

13. Không tổ chức toạ đàm giữa các nhà kinh doanh tiêu thụ cùng mặt hàng;

14. Không tổ chức cuộc điều tra đánh giá người chủ trì hội nghị;

15. Ô tô đón khách tại ga xe lửa và sân bay giữa đường thay đổi tuyến đi mà không thông báo kịp thời. Để xe đang chở khách đi đón nhân viên trong công ty là không ổn;

16. Một số rất ít nhân viên nghiệp vụ khi cùng tiêu dùng với khách xử lý không đúng, tiêu dùng cá nhân tính vào công ty;

17. Thời gian ăn uống, vui chơi hơi nhiều, chi phí cũng quá cao;

18. Nhân viên nội bộ dự hội nghị không xác định rõ từng trường hợp, sắp xếp cũng không thoả đáng;

19. Không kịp thời cung cấp thông tin về các đại biểu dự hội nghị;

20. Công tác chuẩn bị hội nghị khởi động hơi chậm, nên việc bố trí, sắp xếp gian hàng chuyên doanh không thật chu đáo.

Một tổ chức phải lấy việc thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng làm tôn chỉ, lấy người quản lý cao nhất làm thủ lĩnh, lấy tham gia toàn diện làm cơ sở, lấy phương pháp hệ thống làm thủ đoạn, lấy phương pháp định lượng làm công cụ, lấy tiếp tục nâng cao chất lượng làm mục đích, từ đó hình thành quản lý lao động có hiệu quả và chất lượng cao.

Edward Dering

Văn bản công tác chuẩn bị Hội nghị khách hàng

Số	Tên văn kiện
001	Thông báo về công tác chuẩn bị hội nghị
002	Thư mời
003	Chuẩn bị tư liệu phụ trợ cần thiết cho hội nghị
004	Dự án bố trí hội trường và sắp xếp nhân viên
005	Phương án thiết kế hai cửa hàng chuyên doanh
006	Danh mục vật liệu dùng trong cửa hàng chuyên doanh cùng danh mục hàng tuyên truyền, hàng thúc đẩy tiêu thụ
007	Dự toán cửa hàng chuyên doanh
008	Thông báo bổ sung về công tác chuẩn bị
009	Lịch phân công, sắp xếp hội nghị
010	Chương trình hội nghị
011	Danh sách khách mời
012	Lịch chi tiết các đại biểu dự hội nghị đến ga xe lửa, sân bay
013	Những điều hội nghị cần biết
014	Sắp xếp gia quyến đại biểu
015	Lời phát biểu của người chủ trì hội nghị
016	Đường truyền tin cho báo chí
017	Lời thuyết minh cho phim chuyên đề của doanh nghiệp
018	Danh mục tư liệu tuyên truyền sản phẩm
019	Danh mục bao bì sản phẩm
020	Danh sách khách hàng tham dự hội nghị
021	Bản dự toán hội nghị
022	Lịch sắp xếp phương tiện đi lại trong thời gian hội nghị

023	Báo cáo chuyên đề về thị trường vật liệu sơn tăng trưởng nhanh
024	Qui hoạch phát triển của công ty thời kỳ 2003-2004 (phát biểu chuyên đề của Chủ tịch Hội đồng quản trị)
025	Báo cáo chủ đề của Tổng Giám đốc
026	Phát biểu chuyên đề về phương án qui hoạch nhân mác hàng hóa
027	Phát biểu chuyên đề về hệ thống phối màu, pha màu tự động
028	Phát biểu chuyên đề về điều động bố trí quảng cáo doanh nghiệp sơn
029	Giới thiệu mô hình kinh doanh thành công trong một số khu vực
030	Danh sách nhà kinh doanh tiêu thụ đạt giải
031	Phiếu thăm dò về công việc chuẩn bị và hiệu quả của hội nghị
032	Phiếu thăm dò về công tác quản lý kinh doanh tiêu thụ của công ty.

Phụ lục 3:

NHỮNG VIỆC TỔNG GIÁM ĐỐC PHẢI LÀM

Những việc Tổng giám đốc phải làm hàng ngày:

1. Tổng kết tình hình hoàn thành nhiệm vụ của mình trong ngày
2. Tính toán những công việc chủ yếu phải làm hôm sau
3. Tìm hiểu chí ít tình hình triển khai tiêu thụ của một khu vực hoặc tiến hành chỉ đạo tương ứng
4. Xem xét chỗ yếu của một công ty, tìm ra phương pháp và bước đi chuẩn bị cải thiện
5. Nhớ họ tên và đặc điểm một nhân viên công ty
6. Xem biểu báo hàng ngày phải (số sản phẩm nhập vào, bán ra, tồn kho, số dư ngân hàng)
7. Xem xét sai sót của mình trong một ngày làm việc
8. Liệu có thể nâng cao hơn chất lượng và hiệu suất công tác của mình trong một ngày được không
9. Trả lời, phê duyệt văn kiện cần thiết
10. Xem một tờ báo có ích

Những việc Tổng giám đốc phải làm hàng tuần:

1. Triệu tập cuộc họp thường kỳ cán bộ trung cấp
2. Tiến hành một cuộc toạ đàm với bộ phận chức năng
chủ yếu
3. Giao lưu hoặc gặp gỡ một lần với người mình cho rằng
sẽ trở thành cốt cán nghiệp vụ của công ty trong tương lai
4. Một lần báo cáo công việc với ông chủ
5. Tổ chức một cuộc tổng kết tiến triển tiêu thụ ở các
khu vực
6. Triệu tập một cuộc họp liên quan đến chất lượng
7. Uốn nắn một cách làm sai về chi tiết trong nội bộ
công ty
8. Kiểm tra tình hình thực hiện biện pháp uốn nắn tuần
trước
9. Tiến hành một cuộc tự tổng kết (không chính thức)
10. Hiểu rõ một khâu sản xuất
11. Chỉnh lý văn kiện hoặc tử sách của mình
12. Liên hệ với một người bạn ngoài công ty
13. Tìm hiểu thay đổi của chỉ tiêu tài vụ tương ứng
14. Liên lạc với một khách hàng quan trọng
15. Đọc biểu báo phải xem hàng tuần
16. Liên hệ với một nhà kinh doanh tiêu thụ (khách
hàng)
17. Đọc một cuốn tạp chí
18. Biểu dương một cốt cán của mình

Những việc Tổng giám đốc phải làm trong mười ngày:

1. Mời một nhân viên ăn cơm hoặc uống trà
2. Giao lưu một lần với Ban Tài vụ
3. Giúp đỡ trọng điểm công việc kinh doanh tiêu thụ của một vùng
4. Đến thăm một nhà kinh doanh tiêu thụ

Những việc Tổng giám đốc phải làm mỗi tháng:

1. Tiến hành một đợt kiểm tra tình hình tiêu thụ một khu vực
2. Thăm một khách hàng quan trọng
3. Tự kiểm tra mình một lần
4. Biểu báo tài vụ hàng tháng
5. Tình hình sản xuất hàng tháng
6. Xem xét tổng thể tình hình tiêu thụ trong tháng
7. Kế hoạch tiêu thụ tháng tới
8. Chính sách tiêu thụ tháng tới
9. Giá tiêu thụ tháng tới
10. Tình hình cải tiến chất lượng hàng tháng
11. Đọc một cuốn sách
12. Tìm hiểu tình hình đời sống công nhân viên
13. Sắp xếp một lần đào tạo - huấn luyện
14. Kiểm tra tình hình xử lý các khiếu kiện
15. Căn cứ vào hạch toán giá thành chế định kế hoạch tháng tới

16. Tiến hành một cuộc kiểm tra các nhà kinh doanh tiêu thụ.

17. Tiến hành một cuộc khảo sát đối thủ cạnh tranh chủ yếu

18. Thăm một doanh nghiệp mạnh về quản lý, nhưng không có quan hệ với công ty mình

19. Nhắm thẳng vào, phân tích sâu một chỉ tiêu quản lý tài vụ và nêu ra ý kiến xây dựng

20. Giao lưu với ông chủ một lần

Những việc Tổng giám đốc phải làm mỗi quý:

1. Kiểm tra hạng mục hàng quý
2. Tổ chức một giải hoặc một hoạt động thể dục thể thao
3. Sát hạch nhân sự
4. Thanh lý các khoản nợ phải thu hồi
5. Kiểm hàng tồn kho
6. Thu thập kiến nghị của công nhân viên toàn doanh nghiệp
7. Tổ chức một cuộc thi hoặc kiểm tra năng suất lao động
8. Biểu dương một nhân viên

Những việc Tổng giám đốc phải làm trong nửa năm:

1. Tổng kết công tác nửa năm
2. Khen thưởng thích đáng một nhân viên
3. Tổ chức một cuộc bình xét tình hình thực hiện chính sách và hiệu quả

Những việc Tổng giám đốc phải làm hàng năm:

1. Tổng kết cuối năm
2. Thực hiện các cam kết với nhân viên bán hàng
3. Thực hiện cam kết với các nhà kinh doanh tiêu thụ
4. Thực hiện những cam kết với bản thân
5. Sắp xếp công tác năm tới
6. Hoạt động chúc mừng
7. Bảng biểu báo cáo hàng năm
8. Đưa ra một loại sản phẩm mới
9. Triệu tập Đại hội công nhân viên chức
10. Về thăm nhà một lần.

Phụ lục 4

GHI TRÍCH YẾU CUỘC ĐỐI THOẠI VỚI CÁC BẠN TRÊN MẠNG KHI TÁC GIẢ LÀM KHÁCH MỜI CỦA MẠNG TÂN HOA (TỪ 10 ĐẾN 11 GIỜ NGÀY 18-1-2004)

- **Người dẫn chương trình:** Xin chào các bạn. Hoan nghênh các bạn tham gia đối thoại trên mạng Tân Hoa.

Trong kinh doanh và quản lý của doanh nghiệp, chi tiết rất dễ bị người ta coi nhẹ, song vai trò của nó lại không thể xem thường. Ông Uông Trung Cầu, một doanh nhân rất có kinh nghiệm, đã viết cuốn sách cho chúng ta thấy một đạo lý *Chi tiết quyết định sự thành bại*. Hôm nay, chúng ta cùng ông Uông trao đổi ý kiến về cuốn sách này, bàn về uy lực của chi tiết trong quản lý doanh nghiệp và kinh doanh. Xin chào ông Uông!

- **Uông Trung Cầu:** Chào các bạn!

- **Người dẫn chương trình:** Ông nghĩ như thế nào hoặc sự từng trải nào khiến ông viết cuốn sách này?

- **Ông Trung Cầu:** Ban đầu tôi hoạt động kinh doanh, cũng tương đối có chút hiểu biết trong lĩnh vực này. Trong quá trình làm việc, tôi cũng có một số nhận thức và những điều tâm đắc, cũng có một số tổng kết có hiệu quả, liền viết cuốn sách *Người kinh doanh tự kinh doanh*, chủ yếu viết về một số điều lý giải và cảm nhận của tôi về vấn đề này. Cuốn sách bao hàm nhiều quan điểm, có thể là những quan điểm mà một số chuyên gia trong và ngoài nước trước đây chưa đề cập đến, trong đó có quan điểm làm chu đáo từng việc nhỏ.

Cuốn sách ra đời, tôi nhận được một số thông tin phản hồi. Nhiều bạn đọc yêu cầu tôi chỉnh lý một số quan điểm trong đó, thành một tập riêng, trong đó “làm chu đáo từng việc nhỏ” được đánh giá cao. Tôi cũng có trách nhiệm cùng mọi người giao lưu về những điểm mình nhận thức tương đối sâu, sách viết xong, cảm nhận sâu sắc về tầm quan trọng của “chi tiết”, nên đổi tên thành *Chi tiết quyết định sự thành bại*.

- **Người dẫn chương trình:** Từ sự từng trải của ông, thấy ông vô cùng coi trọng chi tiết, làm chu đáo từng việc nhỏ. Theo ông, chi tiết có ý nghĩa gì đối với con người, đối với công việc và đối với công tác quản lý?

- **Ông Trung Cầu:** Chúng ta đang sống trong một thời đại phát triển nhanh và mạnh mẽ. Tôi cho rằng, rất nhiều quyết sách lớn hoặc đường lối, phương châm chiến lược đều rất đúng đắn, hơn nữa, hiện nay quả thật có rất nhiều anh tài. Trong tình hình ấy, lại xuất hiện một khả

năng khác: Nhiều đường lối, phương châm, chính sách đều rất đúng, nhưng khi thực hiện lại chệch hướng, biến dạng, thậm chí hoàn toàn thất bại. Tình trạng đó chúng ta đã thấy rất nhiều.

Nếu nghiêm túc nhìn lại mỗi bước đi của mình, chúng ta sẽ phát hiện nhiều việc ta làm chưa thấu triệt. Mức tăng giá trị tổng sản phẩm quốc dân năm 2003 rất cao, nhưng đồng thời có một số liệu rất then chốt: sức cạnh tranh then chốt của Trung Quốc chưa được nâng cao thật sự, chưa có hiệu quả và đồng bộ, phải nói đây là một mối lo canh cánh trong lòng. Nguyên nhân chủ yếu vẫn là, một số mặt liên quan đến tố chất dân tộc, nhất là một số khoảng cách trong việc chấp hành, nhiều việc làm không đến nơi đến chốn. Như vậy, hiệu quả chung sẽ không được lý tưởng.

Hiện nay, phương Tây đặc biệt nhấn mạnh sức chấp hành, cái gọi là sức chấp hành tức là làm thế nào thực hiện đến nơi đến chốn trên cơ sở phương châm, chính sách đúng đắn. Nước ta càng phải nhấn mạnh thực hiện mọi chi tiết đến nơi đến chốn, các chi tiết làm đến nơi đến chốn rồi, sức chấp hành sẽ không tồn tại vấn đề. Mỗi cá nhân, mỗi bộ máy, mỗi đoàn, đội, thậm chí toàn dân tộc cần bàn đến khái niệm hoặc quan niệm này. Xét từ góc độ đó, có thể nói là mỗi người đều có liên quan.

- **Người dẫn chương trình:** Một số bạn rất không tán thành quan điểm của ông.

- **Yêu nimen!:** Tôi cho rằng không phải chi tiết quyết

định số phận. Đối với doanh nghiệp mà nói phải là chiến lược quyết định số phận.

- **Lão quái wgm:** Thành công thu được từ chi tiết, châu báu tìm thấy trong hiểm nguy.

- **Uông Trung Cầu:** Rốt cuộc làm thế nào để nắm được khoảng cách giữa chiến lược và chiến thuật, vĩ mô và vi mô? Tôi cho rằng như thế này, phải nên xem xét mấy mặt.

Thứ nhất, những việc lớn mà bất kỳ một công dân nào có thể làm được đều rất ít. Trong đông đảo chúng sinh, số người có thể làm việc lớn đặc biệt ít. Khả năng bạn và tôi có thể nêu kiến nghị với Trung ương Đảng là rất ít. Nếu xét từ lực lượng mỗi cá nhân thì rất yếu ớt, mỗi người làm tốt phần việc của mình, làm đến nơi đến chốn theo cương vị của mình là OK rồi. Xét từ góc độ đó, thấy tuyệt đại đa số người đều làm những việc nhỏ.

Thứ hai là, cái gọi là chiến lược lớn thì mỗi đoàn, đội, mỗi dân tộc, hoặc mỗi quốc gia đều có một hạt nhân đang làm việc này. Không phải là ai cũng tham gia hoạch định chiến lược to lớn, ý nguyện của mọi người sẽ biểu hiện qua rất nhiều chi tiết, nhưng khi thật sự xác định chiến lược này, vẫn do một số ít người ở tầng nấc cao phụ trách. Phát triển một doanh nghiệp cũng như vậy, chiến lược của doanh nghiệp cần có người định ra, không phải mỗi công nhân viên đều đứng ra hoạch định chiến lược. Tôi là người của đơn vị X, liệu tôi có chi phối được chiến lược của

đơn vị này không? Không thể chi phối, mỗi người làm tốt phần việc của mình đã chính là một cách ủng hộ chiến lược. Không thể vì chiến lược mà từ bỏ chi tiết này.

Thứ ba là, xã hội hiện nay có rất nhiều hiện tượng tốt xuất hiện, đồng thời cũng có một hiện tượng xấu. Tôi cho rằng, dân tộc Trung Hoa trong giai đoạn hiện nay vẫn còn một số hiện tượng nông nổi. Sự nông nổi này có thể khiến người ta cho rằng không đáng làm những việc nhỏ, thường cho rằng mình giỏi lắm. Hiện nay, tố chất của cả dân tộc quả thật đã được nâng cao, **nhưng mỗi người đều cảm thấy mình phải làm việc lớn, không làm việc nhỏ, thì toàn xã hội ngày càng nông nổi, hiệu suất của toàn xã hội ngày càng thấp.** Trong đời sống hàng ngày, có thể phát hiện rất nhiều việc nhỏ không có người làm.

Tôi vừa ngồi xe điện ngầm đến đây, thấy trên cửa toa xe có 4 số điện thoại khiếu nại, ở đường số 1 và đường vòng là những số điện thoại khác nhau, ban ngày và ban đêm cũng là số điện thoại khác nhau, trong đó có 2 số còn có số máy nhánh nữa. Mục đích công bố số máy khiếu nại là để hành khách ngồi xe điện có thể nhớ ngay số máy, đó là ý thức phục vụ. Nhưng một lúc công bố 4 số máy, hành khách làm sao nhớ nổi? Như vậy có nghĩa là anh vốn không muốn để hành khách nhớ. Để tiện cho anh, điện thoại khiếu nại còn tách ngày và đêm, đường số 1 và đường vòng. Đây là vấn đề quản lý nội bộ của anh, không nên áp

đặt lên hành khách. Việc này vốn rất nhỏ, nhưng không có người nghĩ đến, không có người nghiêm túc làm.

Những vấn đề như thế chúng ta có thể phát hiện hàng ngày. Nay đã đến thời đại vô cùng coi trọng vấn đề chi tiết rồi, có nghĩa là thời đại này rất cần nhấn mạnh vấn đề chi tiết.

- **Người dẫn chương trình:** Ông nói Trung Quốc không thiếu các nhà chiến lược tầm cỡ, mà thiếu những người thực hiện đã tốt còn muốn hơn; không thiếu các chế độ quản lý, mà thiếu sự chấp hành đầy đủ các điều khoản qui định. Vậy trong quá trình thao tác cụ thể, các doanh nghiệp của ta làm thế nào đảm bảo chấp hành hoàn toàn các qui định?

- **Ông Trung Cầu:** Trong nhiều lần phát biểu năm xưa, kiến trúc sư trưởng Đặng Tiểu Bình nhắc đi nhắc lại từ “giải phóng tư tưởng”. Rất nhiều việc hiện nay, gốc rễ vẫn là vấn đề ý thức tư tưởng, trước hết, trên phương diện tư tưởng vẫn chưa giải quyết được vấn đề. Chúng ta có chiến lược rất tốt, nhưng không chấp hành tốt; có chế độ rất hay, nhưng không nghiêm khắc thực thi. Trước hết, đây là vấn đề quan niệm, mọi người không có ý thức phục tùng qui tắc.

Trình tự tư duy của người Trung Quốc là tình, lý, luật pháp. Theo đạo lý mà nói, đặc biệt ở các nước Âu Mỹ thì phải là trình tự luật pháp, lý, tình. Định thức tư duy của chúng ta bao năm qua là như thế, nên rất nhiều việc đòi hỏi

ngghiêm khắc, cương trực thì lại dễ bị chúng ta coi nhẹ. Trong quá trình diều hành thị uy, đội ngũ diều hành thị uy ở Đức gặp đèn đỏ là dừng lại, đó là điều chúng ta khó mà hình dung nổi. Bạn học tôi ở Đức cho biết, bên đó lược quả trúng, chắc chắn người ta mở sỏ tay hướng dẫn thao tác, chúng ta thấy thật nực cười, nhưng đó là một thói quen và chuẩn mực của người ta.

- **Yêu nimen:** Chi tiết là tám dệm của cái nền, cái nền vẫn là quan trọng nhất. Tôi cho rằng không phải chi tiết quyết định vận mệnh, đối với doanh nghiệp, chiến lược quyết định vận mệnh! Nếu một chiến lược có sai lầm, mọi người mù quáng chấp hành chiến lược đó, liệu có gây ra những thiệt hại lớn hơn không?

- **Uông Trung Cầu:** Sự thật là so với chiến thuật, chiến lược là cái lớn hơn, song xét từ quá trình định ra chiến lược, nó vẫn là cái nhỏ. Chiến lược được định ra như thế nào? Nếu chiến lược là vô đầu một cái là ra một quyết sách lớn, thì chẳng có gì mà thảo luận nữa. Quyết sách chiến lược là một quá trình, trải qua một số trình tự điều tra, nghiên cứu, phân tích, đánh giá rồi mới định ra được. Đừng nói đến chiến lược một cách trừu tượng. Nếu quá trình định ra chiến lược rất chặt chẽ, khoa học, cũng có nghĩa là rất chú trọng chi tiết, thì tỉ lệ phạm sai lầm của chiến lược đó rất nhỏ. Bởi vậy, trước hết chúng ta cần hiểu rõ chiến lược được định ra như thế nào.

Trên thực tế, chúng ta phải biết rằng tầng lớp quản lý

cấp cao, hoặc tầng lớp chủ, tầng lớp tổng giám đốc, có ba việc bọn họ phải nắm: một là định ra và xét duyệt chiến lược; hai là nắm hiệu suất chấp hành của đội ngũ; ba là theo dõi chặt chẽ những thay đổi môi trường sinh tồn của doanh nghiệp. Mặt chủ yếu là mặt tương đối vĩ mô một chút, chỉ ít là mặt tương đối trung mô một chút, trong đó vấn đề chiến lược rất quan trọng. Nhưng mở xẻ chiến lược, ta thấy nó cũng thông qua thu thập, phân tích, chỉnh lý rất nhiều số liệu, cuối cùng thông qua mở xẻ, so sánh và ưu hoá mà thành. Như vậy, nói một cách tương đối, khả năng sai lầm sẽ ít đi.

Xét từ góc độ khác, dù là một công nhân viên thường ở cơ sở hoặc là một nhà quản lý, bạn rất khó khăn định chiến lược đúng hay sai, rất nhiều cái trong quá trình thực thi, không thể xác định được là nó sai hay đúng. Xét từ ý nghĩa xã hội học, nhiều kết luận không phải là duy nhất, nó vốn không phải là đúng hoặc sai, mà chỉ là thích hợp hay không thích hợp, hoặc thích hợp hơn, như (lãnh đạo) một doanh nghiệp từng nói: chỉ có tốt hơn, không có tốt nhất. Chiến lược vừa bắt đầu cũng như vậy. Nếu vừa mở đầu đã nêu ra rằng tôi là người tài ba mưu lược, thì tôi sẽ bắt đầu nghi ngờ chiến lược đó. Nếu mọi người đều nghĩ như vậy, thì chiến lược có hay đến mấy cũng sụp đổ thôi.

Đương nhiên quả thật đã có sai lầm về chiến lược, nhưng nguyên nhân của phần lớn sai lầm chiến lược vẫn là không làm tốt chi tiết, công việc điều tra nghiên cứu, phân

tích, mỗ xẻ trước đó không đến nơi đến chốn. Nói cách khác, từ phân tích trách nhiệm, người chịu trách nhiệm về sai lầm chiến lược là cấp trên, chứ không phải là bạn. **Mỗi người chúng ta đều gánh vác trách nhiệm của mình, thì sức mạnh của dân tộc này sẽ lớn mạnh vô cùng.** Bước tiến của bất cứ đoàn, đội nào, bất cứ dân tộc nào đều phải trả khá nhiều học phí, không thể là một con số 0. Cần nói rằng, không phải ai cũng suy nghĩ kỹ về vấn đề chiến lược, nên nghĩ cách làm tốt những việc theo cương vị. Tôi nghĩ, đứng trên cương vị của mình, làm tốt những việc theo phận sự là được rồi.

- **Người dẫn chương trình:** Trong cuốn sách đó, ông đã nêu nhiều ví dụ về Đức, Nhật Bản. Chúng tôi biết người Đức và người Nhật đều nổi tiếng về tinh tế, nghiêm túc, thận trọng, thậm chí cứng nhắc. Vậy công nhân viên doanh nghiệp Trung Quốc cần học tập họ như thế nào, bắt đầu từ đâu?

- **Ông Trung Cầu:** Dân tộc nào cũng có ưu thế riêng, nếu nhất loạt cho rằng dân tộc này ưu tú, dân tộc kia yếu kém là chủ nghĩa dân tộc hẹp hòi. Chúng ta phải xử sự với toàn thể loài người bằng tấm lòng bác ái hơn. Các dân tộc đều có ưu điểm riêng. Dân tộc Trung Hoa có văn hoá truyền thống riêng, có ưu thế của mình. Nhưng nền văn hoá của chúng ta trong một giai đoạn nào đó chưa chắc đã có ý nghĩa hoặc có lợi. Các nước, nhất là các dân tộc như Đức, Nhật có một số khái niệm chúng ta không hoan nghênh hoặc không

ủng hộ, nhưng quả thật họ cũng có những thứ chúng ta khó làm nổi nhưng lại phải học cho bằng được, như thái độ nghiêm túc, thận trọng.

Trạng thái tâm lý tương đối nóng vội trong giai đoạn hiện nay liên quan đến ba nội dung:

Thứ nhất là, nói một cách tương đối, văn hoá truyền thống Trung Quốc hơi nhiều khái niệm trừu tượng, hơi ít định luật khoa học số liệu hoá. Lại nữa, người Trung Quốc thảo luận vấn đề thường dùng những trình bày đại khái để thảo luận. Tôi từ Thâm Quyển đến, hỏi một người bạn ở Bắc Kinh có lạnh không? Trả lời: “Lạnh lắm”. Nhưng “lạnh lắm” rốt cuộc là lạnh đến mức nào? Nói không rõ. Thực tế, ông chỉ cần nói với tôi lạnh nhất là âm 3 độ là tôi hiểu rồi. Ngành Đông y nổi tiếng rất ít phân tích vi khuẩn hoặc virút, mà căn cứ vào huyết khí, âm dương ngũ hành, kim-mộc-thủy-hỏa-thổ để chuẩn đoán.

Thứ hai là, vì sao thời đại này lại thể hiện nông nổi? Tôi thấy nó liên quan nhất định đến tình trạng quá trói buộc của chúng ta trong giai đoạn “Đại cách mạng văn hoá”. Một người từ căn nhà tối om chạy ra có thể chạy lung tung vì không rõ phương hướng. Dân tộc ta sau khi xông ra khỏi trạng thái trước đây, vừa mới cởi trói, một số việc không rõ phương hướng, tất sẽ xuất hiện nhiều thứ nông nổi, loại nông nổi này cũng có thể là cái tất yếu của sự trưởng thành, không thể do bằng đúng hay không đúng, nhưng hiện thực nông nổi là có. Sự nông nổi ấy có

mối liên quan nhất định với tình trạng quá trối buộc trong giai đoạn lịch sử này.

Thứ ba là, sự nông nổi hiện nay có quan hệ nhất định với sự giáo dục của toàn dân, nhất là sự dẫn dắt không đến nơi đến chốn hoặc lệch lạc của dư luận. Đầu thập kỷ 90 thế kỷ trước, Đặng Tiểu Bình nói: “Sai lầm lớn nhất của Chính phủ ta là coi trọng chưa đầy đủ đến giáo dục”. Hồi đó, người ta lý giải giáo dục không phải là phản ánh giáo dục quá trình học tập hoặc giáo dục học sinh, mà là giáo dục tố chất toàn dân. Giáo dục tố chất của toàn xã hội không được đến nơi đến chốn hoặc hướng đi có vấn đề. Những điều chúng ta hướng dẫn bao năm nay là gì? Giàu lên đột ngột, hiệu quả nhanh, thành đạt nhanh, đã tạo cho xã hội cảm giác phải một đêm trở nên giàu có, phải một đêm đã thành danh. Đương nhiên, lịch sử tạo cho một số người trong chúng ta cơ hội như vậy, nhưng với tuyệt đại đa số người thì không thể. **Tuyệt đại đa số người bình thường vẫn chỉ có mức sống bình thường, dần dần thúc đẩy mình, nâng cao năng lực, thu lợi ích cho mình.**

- **Người dẫn chương trình:** Về mặt đột ngột giàu lên hoặc một đêm thành danh, người ta đã khoa trương quá mức, nên nhiều người đã nảy sinh tư tưởng một đêm là đột ngột giàu lên, nảy sinh tâm lý nông nổi. Ông Ưông đã có những bước đi thành công trên con đường kinh doanh, trong con mắt nhiều người, ông cũng là người thành đạt. Ông làm thế nào giữ vững trạng thái tâm lý

ấy? Ông có cảm thấy mình là một thành viên trong nhóm giàu lên đột ngột hay không?

- **Ông Trung Cầu:** Trước hết, không nên thảo luận về định nghĩa thành công, vì rất khó giới hạn, tôi không nói mình thành công, nhưng cũng không dễ dàng nói là mình thất bại. Trong mỗi giai đoạn của cuộc sống, tôi đã thực hiện các giá trị của mình, hoặc nói cách khác là tôi đã gánh vác trách nhiệm của mình. Tôi cho rằng, thành công của một người về một ý nghĩa nào mà nói là có chịu gánh vác một loại trách nhiệm nào đó hay không. Từ bậc tiểu học thi đỗ vào trường trung học, bạn đã thành công. Làm cha, làm mẹ, nuôi nấng và giáo dục con cái, xét trên phương diện này, bạn cũng đã thành công. Tôi thuộc lớp người gánh vác trách nhiệm. Xét từ góc độ giàu có, năm 1992, tôi bắt đầu hoạt động kinh doanh từ khi đồng chí Đặng Tiểu Bình có bài phát biểu trong chuyến tuần du Phương Nam, trên góc độ kinh tế thì cũng có một số thu hoạch, không phải cổ cồn vàng thì cũng là cổ cồn trắng cao cấp.

Nhìn từ góc độ đời sống, tôi có thể là một người giàu, từ góc độ đầu tư, tôi lại là một người nghèo. Tôi cho rằng lợi ích mình có được là dựa vào từng bước nỗ lực của bản thân. **Những nỗ lực của tôi đã nâng cao năng lực của tôi, năng lực của tôi giúp tôi đổi lấy lợi ích.**

Anh kiên định làm một việc, làm đến nơi đến chốn, là thành công rồi, xã hội tất nhiên không phụ anh, đó là một nhận thức mộc mạc của tôi. Do đó, tôi không chạy theo cái

gọi là một đêm đột ngột giàu lên. Còn thành công trên các mặt khác, then chốt là sự kiên trì và mức độ nỗ lực của anh. Tôi từng nói, **lãng phí lớn nhất của đời người là lãng phí sự lựa chọn.**

Con người chớ nên nông nổi quá, thoát cái muốn làm cái này, thoát cái lại muốn làm cái khác. Tôi thấy phần đông mọi người không cần tìm đi tìm lại, anh nhằm trúng một việc rồi, anh hãy quyết tâm làm cho bằng được. Tôi đi vào chốn thương trường tương đối muộn, năm 29 tuổi, bắt đầu từ nhân viên nghiệp vụ ở cơ sở thấp nhất, qua phán đoán của bản thân, rồi làm tới. Chỉ cần bám chắc mục tiêu, kiên trì thực hiện, khẳng định sẽ thành công. Tôi đã nói với những người giúp việc và nhân viên dưới quyền rằng nếu các anh chị nỗ lực như tôi, đến chừng này tuổi, các anh chị sẽ thành công không kém tôi hiện nay.

- **Người dẫn chương trình:** Tham gia kinh doanh từ năm 29 tuổi, ông không cảm thấy kinh doanh cũng là một sự lựa chọn sao? Năm đó ông 29 tuổi, năm đó ông có nắm chắc hướng đầu tư của mình là đúng hay không?

- **Uông Trung Cầu:** Lãng phí lớn nhất là lãng phí sự lựa chọn, song không thể vì câu nói đó mà người đời không thể lựa chọn. Đối với tôi mà nói trước năm 1992, tôi có làm một số nghề. Đầu tiên tôi dạy học, do công tác tương đối xuất sắc trong ngành giáo dục, tôi được một cán bộ lãnh đạo chọn làm thư ký, bỗng chốc bước vào tầng lớp quản lý cơ quan, theo cách nói thông tục thì cũng đã có địa vị, lúc đó là

một thay đổi. Thay đổi lúc đó không phải do tôi lựa chọn, quản lý hồi đó tương đối cứng nhắc, sắp xếp anh làm gì thì anh làm việc đó.

Sự lựa chọn của tôi năm 1992 là do chịu tác động bởi bài phát biểu của đồng chí Đặng Tiểu Bình trong chuyến tuần du Phương Nam. Hồi ấy phương hướng lãnh đạo bồi dưỡng tôi là làm công tác tuyên truyền, để về sau có thể làm Trưởng hoặc Phó phòng Tuyên truyền của cơ quan. Tôi không có ý nói công tác tuyên truyền không tốt, song sau khi nghe phát biểu của đồng chí Đặng Tiểu Bình, tôi cảm thấy mình nên điều chỉnh một chút. Đã đến thời kinh tế thị trường, thì cũng cần biết kinh tế thị trường là gì, đối với tôi lúc đó là một sự lựa chọn. Sau khi đã có sự chọn lựa cơ bản, thì chúng ta không nên thay đổi nhiều lần. Bởi thời gian đời người có thể thật sự làm việc không dài. Trước 30 tuổi có thể là giai đoạn học tập, điều chỉnh, thử nghiệm. Đến sau 50 tuổi, có thể do nguyên nhân sức khỏe, nguyên nhân tư duy, nguyên nhân thể lực và tinh lực, nên không theo kịp nữa.

- **Người dẫn chương trình:** Hôm qua, tạcsieeu thi sách Tây Đơn, ông Ung đã tiến hành hoạt động ký tên vào sách, ảnh hưởng rất tốt, các bạn đọc có mặt tại đó đã sôi nổi phỏng vấn ông. Ông cảm thấy trong số bạn đọc có 30 câu hỏi gần giống nhau, tại sao trong lớp trẻ nảy sinh vấn đề tương tự nhau như vậy? Điều đó nói lên vấn đề gì?

- **Ung Trung Cầu:** Hôm qua có một số sinh viên các trường đại học, hoặc những sinh viên ra trường vừa mới đi

làm. Họ phải đối diện với rất nhiều vấn đề mơ hồ mông lung, cho nên họ cần giao lưu nhiều. Tuy không phải chuyên gia, nhưng con đường tôi đã trải qua dài hơn họ, học phí tôi phải trả lớn hơn họ rất nhiều. Xét từ ý nghĩa đó, một số kinh nghiệm của tôi có thể giúp họ. Hôm qua cũng có một số người tương đối lớn tuổi, họ cũng đang nhớ lại, đang tổng kết và đang phân tích, nên cũng đến tham gia thảo luận. Nhân viên làm việc trong đó rất bận, nhiều người viết ý kiến ra mảnh giấy đưa lên, nhiều câu hỏi còn rất sắc sảo.

Có người hỏi: Ông nhấn mạnh chi tiết như vậy, liệu sau này có xuất hiện mục tiêu sai lầm không? Nếu tôi không làm loạn lên trong một đơn vị, đơn vị đó lại không lý tưởng, chẳng phải tôi đã chết gí ở đó hay sao? Có rất nhiều kiểu lo lắng như vậy. Hôm qua tôi nhận được khoảng 50 câu hỏi, không khí cũng tương đối sôi nổi. Hiện tượng đó không có nghĩa là Ông Trung Cầu tôi có tài năng gì dạy bảo người khác, mà là một số vấn đề tôi nói đến hoặc một số quan niệm nêu trong sách đã được mọi người chú ý, nói gọn lại là do sự đồng cảm sinh ra. Đây là một hiện tượng tốt, tố chất của cộng đồng xã hội, của công dân quốc dân đang được nâng cao, ý thức trách nhiệm của mọi người đang được tăng cường, việc mọi người phê bình Chính phủ cũng tốt, họ có tinh thần trách nhiệm mới phê bình, nếu ngay cả phê bình cũng không muốn thì đã mất hết lòng tin rồi.

- **Người dẫn chương trình:** Trong năm 2003 vừa qua, đời sống của chúng ta gặp một số tai nạn công cộng tương

đổi nặng nề, như sự cố giếng phun Trùng Khánh, vụ cháy Hoàn Dương, dịch SARS... vừa phát sinh, gây thương vong tương đối lớn về người. Để xảy ra những thương vong này có phải do chi tiết gây ra hay không?

- **Uông Trung Cầu:** Chắc chắn có nhiều chuyên gia phân tích, đánh giá tình hình cụ thể. Nhìn từ góc độ của tôi, có nhiều việc không thể nói không liên quan đến chi tiết. Ví dụ sự cố giếng phun ở huyện Khai, Trùng Khánh, tôi vừa đọc tin này liền nghĩ ngay tới mấy vấn đề. Tin rằng khi khai thác vùng này, có quá trình quyết sách chọn địa điểm. Quyết sách được xác định rồi, khẳng định có người có trách nhiệm ký tên. Chẳng lẽ khi ký, người phụ trách không nghĩ đến cư dân ở xung quanh sao? Liệu có phải những hộ phải di chuyển đã di chuyển rồi hay chưa? Nếu chưa chuyển, nên xử lý ra sao? Nếu di dời 10 km, thì số cư dân trong khoảng 10 đến 20 km phải làm thế nào?

Sự việc nào cũng có mối hiểm họa tiềm ẩn bên trong. Đối với cư dân sống quanh giếng khí đốt, Bộ Dầu lửa đã có chỉ đạo hoặc huấn luyện họ như thế nào, hay chỉ tuyên truyền đơn giản? Tất cả chỉ là việc nhỏ, đều là những chi tiết. Tôi xem bản tin, thấy rất nhiều người không biết mình đang sống trong tình trạng nhiễm độc, đây là một vấn đề. Hai là hiện trường giếng phun phải có người, những người đó làm gì khi vừa xảy ra sự cố? Đây cũng là vấn đề của cơ chế báo động, một khi xảy ra vấn đề, có mấy việc cần phải đồng thời xem xét.

Ví dụ sự cố mỏ than, hầu như tháng nào cũng nghe nói đến, trong đó có nhiều vấn đề chúng ta không hiểu thấu, nhưng chắc chắn có tình huống bên trên đã có công văn thông báo, nhưng bên dưới không chấp hành, không để tâm đến, thế là mọi việc liên tục phát sinh. Một số việc Thủ tướng rất lo, nhưng bên dưới không lo. Tình hình đó nói rõ một vấn đề, quyết sách không có vấn đề gì, nhưng căn bản không được chấp hành, có một số văn kiện chỉ như mớ giấy lộn. Ví dụ vụ cháy lớn ở Hoàn Dương, 20 nhân viên cứu hoả hy sinh, chúng ta rất buồn, nhưng suy nghĩ kỹ, đội ngũ chữa cháy có chỗ nào sai sót không? Xét từ một cơ cấu, liệu có trách nhiệm nhất định không? Hàng ngày vẫn kiểm tra an toàn phòng chống hoả hoạn, cơ quan cứu hoả thường nói hiểm hoạ ẩn trong ngọn lửa. Công việc hàng ngày có làm đến nơi đến chốn không? Có tính đến vật chướng ngại trên đường đi cứu hoả hay không? Có kịp thời nối với đường nước không? Các chi tiết hàng ngày chúng ta làm đến đâu rồi? Nếu chi tiết hàng ngày làm tốt, rất có thể tránh được tai hoạ trên. Dù không có tai hoạ đó chẳng nữa, công việc hàng ngày vẫn phải thực hiện đầy đủ, không chỉ viết một phiếu phạt tiền là xong.

Chúng tôi biết rất nhiều cơ quan chấp hành pháp luật hoặc cơ quan quản lý liên tục phạt tiền, phạt xong là không quản nữa. Không hiểu ý thức phục vụ của họ ở đâu? Cơ quan quản lý, thậm chí là một số đơn vị, chính quyền đều có sai sót. Sự qua loa đại khái trên chi tiết này chắc

chấn có liên quan đến tình trạng liên tục xảy ra sự cố.

- **Ngô Dương Hùng:** Xin cho biết làm thế nào tạo cho một người có thói quen hết sức coi trọng chi tiết?

- **Uông Trung Cầu:** Nói đến việc quản lý trong gia đình, Tăng Quốc Phan có mấy chữ nổi tiếng: “Thư sơ ngư chú, tảo tảo khảo bảo”¹. Lại có câu, **miễn cưỡng thành thói quen, thói quen thành tự nhiên. Lúc đầu rất gượng ép mình, tiến hành huấn luyện theo những bước nào đó, tự nhiên thành thói quen.** Tôi thấy điều rất quan trọng là hiện nay mỗi cơ quan, mỗi tổ chức đều phải nhấn mạnh qui cách hoá, sau khi gia nhập đoàn đội phải tiến hành qui cách hoá, phải tiến hành huấn luyện nhiều thao tác chuẩn mực. Điều này vô cùng quan trọng. Hiện nay nhiều cái đã có rồi, nhưng chưa được huấn luyện, diễn tập thật tốt.

Hồi tôi còn học ở Đại học Thanh Hoa, thầy giáo cho cuộn tờ báo lại như chiếc gậy, cho 10 người mỗi người chìa một ngón tay ra nâng, từ ngang lông mày hạ xuống ngang thắt lưng, mà suốt một buổi sáng chúng tôi không làm nổi. Trong trò chơi này có một qui tắc là tất cả các ngón tay không được rời cuộn giấy, thế là mọi người đều vô tình nâng lên, chỉ nâng lên, không hạ xuống, muốn giữ cho cuộn giấy thẳng bằng cũng khó. Mục đích của trò chơi này

1. Có thể tạm hiểu như sau: sách cũng như rau, cá, lợn, nếu sớm nghiên cứu (xử lý) thì sẽ thu được tinh hoa (ngon).

là hợp tác đoàn, đội. Điều tôi muốn nói là những người trong tổ chức hợp tác như thế nào? Trong đó có quá trình huấn luyện chặt chẽ không? Giả dụ hai bên đặt hai chiếc cột có khắc ngắn, mọi người qua 2 đến 5 phút huấn luyện, đưa cuộn giấy lên tới vị trí 1,7 mét, rồi từ từ hạ xuống.

Nói một cách nghiêm khắc, công việc quản lý của chúng ta rất ấu trĩ. Ngày nay nêu ra rất nhiều quan niệm quản lý rất cao, nhưng ai chả biết chúng ta không làm cả việc huấn luyện quản lý cơ bản nhất. Rất nhiều doanh nghiệp khi nhận công nhân viên mới, công việc huấn luyện giản đơn là hội họp, giới thiệu lịch sử doanh nghiệp, bố trí theo chế độ, không hướng dẫn họ phải làm việc như thế nào, cũng không tính chuyện dành bao nhiêu thời gian để huấn luyện công việc mà họ phải làm.

Xin nêu ví dụ: Năm ngoái, một hôm tôi giảng bài ở một trường đại học, trong đó có sinh viên lớp kế toán. Tôi phát cho họ bản photocopy hoá đơn thuế giá trị gia tăng, rồi ra đề để họ điền vào. Kết quả trong 50 học sinh kế toán, chỉ có 2 người làm đúng. Làm bài tập như vậy chẳng hề gì, nhưng nếu làm việc trong doanh nghiệp mà như vậy thì hỏng hắc. Lần thứ nhất anh làm sai, tôi không vui. Lần thứ hai anh làm sai, tôi thấy anh không ổn. Lần thứ ba anh làm sai, có thể tôi không dùng anh nữa. Ý tôi muốn nói bất cứ việc nhỏ nhặt nào cũng cần huấn luyện, đó là phải qui cách hoá đoàn, đội, phải huấn luyện nhân viên.

Các nước châu Âu đã làm một cuộc nghiên cứu, nói một thanh niên ngoài 20 tuổi vào làm việc trong một doanh nghiệp, từ một cán bộ quản lý bình thường lên cán bộ quản lý cấp cao, đến 60 tuổi nghỉ hưu, có khoảng 40 năm bồi dưỡng, quá trình bồi dưỡng này đại thể tốn hết bao nhiêu? Nghe nói 750 ngàn bảng Anh. Còn chúng ta làm rất giản đơn, anh vào doanh nghiệp trước hết hãy làm việc đã. Nhưng trên thực tế, việc này là có giá thành.

Điều quan trọng nhất để làm tốt các chi tiết, một là nhận thức, hai là huấn luyện. Đoàn, đội là qui cách hoá. Đoàn đội là gì? Tôi cho rằng là đội ngũ mô hình trải qua qui cách hoá, đạt được sự ăn ý nhất định thì gọi là đoàn đội, nếu không chỉ có thể gọi là đám ô hợp, không có sức chiến đấu. Do đó phải đòi hỏi rất nghiêm khắc, thao tác qui cách hoá. Hiện nay chúng ta có nhiều việc làm rất thô thiển, vì ý thức chưa đến nơi đến chốn.

Tôi có một nhân viên, khi mới làm thư ký cho tôi, cô ta tỏ ra rất không thoải mái, cảm thấy tôi cư xử rất quá đáng. Đối với những tài liệu do thư ký mang tới, tôi có bản năng đối vưng những sai lầm nói trên, vừa nhìn một cái là phát hiện ra sai lầm, mà thấy sai là trả lại, tôi cũng không nói đến nguyên nhân, cô tự tìm lấy, và phải nộp cho tôi một tài liệu không có sai sót. Một lần nghiêm túc tâm sự với cô ta, tôi nói: Cô nghĩ xem, không phải Ông Trung Cầu này rất quan trọng, tôi là người bình thường, cô cũng là người bình thường, nhưng Ông Trung Cầu làm Tổng giám đốc công ty thì lại rất

quan trọng, bởi doanh nghiệp này mời tôi làm việc với giá tương đối cao, cương vị này rất quan trọng, vì thế, cô phải thật nghiêm túc đối với công việc của Ông Trung Cầu, không thể qua loa đại khái.

Nếu cá nhân tôi nhờ cô mua cơm với món sườn, cô mua thành món cá, không có vấn đề gì. Nhưng nếu công ty bảo cô làm việc với một trang giấy, cô làm thành hai trang, thì không được. Rất nhiều việc cô không đòi hỏi nghiêm khắc, không tập luyện, thì mãi mãi dừng lại ở mức này.

- **Người dẫn chương trình:** Trong công tác hàng ngày, ông Ông đòi hỏi công nhân viên rất nghiêm khắc, đòi hỏi mình cũng rất nghiêm khắc. Trong phần lời kết cho cuốn sách này “Chớ tha thứ Ông Trung Cầu”, vì sao ông lại hà khắc với mình đến như vậy?

- **Ông Trung Cầu:** Những gì tôi viết là tôi tự tổng kết và phân tích, không nhất thiết đều đúng cả. Trong lời tựa cuốn *Người kinh doanh tự kinh doanh*, tôi viết “thà nói sai, không nói dối”. Quan điểm của tôi chưa chắc đều đúng cả, nhưng tôi chịu trách nhiệm về những gì mình nói. **Có tinh thần trách nhiệm cao với mọi việc, thì khả năng làm việc đến nơi đến chốn càng lớn.**

- **Người dẫn chương trình:** Ông Ông quá khiêm tốn, sự thật là phát biểu của ông hôm nay rất hay. Làm tốt từng công việc giản đơn là không đơn giản, làm tốt từng việc không bình thường là không bình thường. Đó là câu nói của Trương Thụy Mẫn ở Tập đoàn Hải Nhĩ.

- **Ông Trung Cầu:** Tôi xin tặng các bạn trên mạng một câu: Làm việc không tham lớn, làm người đừng tính chuyện nhỏ nhặt.

- **Người dẫn chương trình:** Cảm ơn các bạn đã tham gia. Cuộc nói chuyện lần này đến đây là kết thúc.

CHỜ THA THỨ CHO UÔNG TRUNG CẦU (THAY LỜI KẾT)

Cuốn *Người kinh doanh tự kinh doanh* vừa xuất bản trong 3 tháng đã in thêm 4 lần, ngoài nội dung có thể giúp tham khảo ra, tôi nghĩ là do thái độ “thà nói sai, không nói dối” thể hiện trong cuốn sách được bạn đọc đồng cảm. Trong số bạn đọc cùng tôi giao lưu trực tiếp hoặc gián tiếp, rất nhiều bạn mong muốn tôi trong các tác phẩm hoặc bài báo sắp tới, có thể trình bày thấu đáo một số quan điểm trong sách. Yêu cầu tương đối tập trung là trước hết hãy thảo luận “làm thật chu đáo việc nhỏ trước”.

Đúng là ngay trong thời gian công tác khoa học kỹ thuật ở Thái Hào, Chủ tịch Hoàng Đại Phóng là cấp trên của tôi lúc đó luôn luôn nhấn mạnh điều này, rất bổ ích cho tôi. Sau khi xuống miền Nam làm Tổng Giám đốc, tôi càng nhận thức sâu sắc được sự quan trọng của “làm thật chu đáo việc nhỏ”. Làm cố vấn, tư vấn, diễn giảng, đến

dâu tôi cũng bán rao quan điểm này, được rất nhiều giám đốc công ty tán thành. Đúng lúc đó, một người bạn là Trương Kiến Lợi cho biết, nhiều công ty khoa học kỹ thuật cao ở Bắc Kinh đang sôi nổi thảo luận chủ đề “chi tiết trong quản lý doanh nghiệp”, chỉ tiếc là không có tác phẩm chuyên bàn về vấn đề này. Điều đó đã thúc đẩy tôi sớm triển khai cụ thể đề mục trên.

“Sách đến khi dùng đến mới thấy tiếc là ít quá”. Khi triển khai đề mục trên, dẫn nhiều tư liệu từ nhiều nguồn nghiên ngẫm một hồi, tôi liền thấy rất rõ mình không đủ công phu và sức lực. Một là về khái niệm, rất khó mổ xẻ “chi tiết” theo từng tầng lớp. Hai là, tuy trước đây đã tương đối chú ý những việc đáng lưu tâm ở trong và ngoài nước, nhưng thật sự trích dẫn, mới biết không thể liên hệ với tất cả các tác giả, để lại điều đáng tiếc là “dùng của người ta mà không trả tiền.” Đồng thời, chi tiết không ngừng thay đổi theo tiến trình phát triển của sự vật, mà nhận thức của con người đối với nó lại bị hạn chế bởi tiến trình phát triển của sự vật. Cuốn sách này lấy tên là *Chi tiết quyết định sự thành bại*, nhưng chỉ e rằng một số chi tiết chưa làm đến nơi đến chốn. Tất cả những điều đó không thể chỉ một câu “xin bạn đọc tha thứ” là xong.

Tuy nhiên, nếu việc xuất bản cuốn sách này có thể gây được sự quan tâm rộng rãi của xã hội đối với vấn đề chi tiết, có thể làm cho mọi người trong khi quan tâm tới chi tiết tìm

được máu chốt và phương pháp giải quyết vấn đề, thì Uông Trung Cầu không được thứ lỗi cũng cam lòng. Mong sao được như vậy, A-di-đà Phật!

Trong quá trình xuất bản, cuốn sách đã được sự chỉ đạo và giúp đỡ rất lớn của các vị lãnh đạo Tân Hoa Xã, lãnh đạo Nhà xuất bản Tân Hoa, và thầy Lô Thụy Hoa, cán bộ biên tập và thẩm định Nhà xuất bản Tân Hoa, xin bày tỏ lời cảm ơn!

Trong quá trình chỉnh lý, cuốn sách cũng được sự chỉ đạo nhiệt tình và đề xuất ý kiến về những điểm quan trọng nhất của các chuyên gia hữu quan như giáo sư Giả Xuân Phong (nguyên Phó cục trưởng Cục Lý luận Ban Tuyên truyền Trung ương, Phó hội trưởng Hội Nghiên cứu kinh tế thị trường Trung Quốc), Nghiên cứu viên Thôi Tuấn (Tổng thư ký Hội Quản lý thị trường Trung Quốc), Nghiên cứu viên Chu Hạo Nhiên (Nghiên cứu viên Trung tâm Nghiên cứu lý luận cải cách và phát triển đương đại, Chủ biên Tạp chí Nhà quản lý học), giáo sư Hàn Phú Vinh (Phó viện trưởng thường trực Học viện Kinh tế và Quản lý thuộc Đại học Công nghiệp Bắc Kinh), giáo sư Nhạc Khánh Bình (Phó chủ nhiệm phòng Nghiên cứu Trung ương Cửu Tam Học Xã, Chủ nhiệm Trung tâm Nghiên cứu tài năng thuộc Đại học Bắc Kinh), giáo sư Lưu Mậu Lâm (Đại học Thanh Hoa), ông Chu Hiểu Bách (Trưởng phòng hành chính Ủy ban

OLIMPIC Bắc Kinh), ông Tôn Khánh Sinh (Phó giám đốc Tạp chí Quản lý doanh nghiệp). Xin bày tỏ lòng cảm ơn. Đồng thời cũng xin cảm ơn các bạn đã nêu nhiều ý kiến quý báu và nhiệt tình ủng hộ trong quá trình xuất bản và chỉnh lý cuốn sách này!

Ngày 10 tháng 10 năm 2004

UÔNG TRUNG CẦU

CUỐN SÁCH GỎI ĐẦU GIƯỜNG CỦA CÁC NHÂN VIÊN VÀ NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ

Người Trung Quốc không thiếu sự cần cù và cũng không thiếu trí tuệ. Thứ mà chúng ta thiếu nhất chính là tinh thần làm việc một cách tỉ mỉ, chi tiết. Đó ăn nhanh của Trung Quốc không đọ được với MacDonal và KFC chính là do chúng ta thua họ về mặt chi tiết.

"Chuyên gia quản lý chi tiết" - Ông Uông Trung Cầu đã trình bày và phân tích rất nhiều ví dụ khiến chúng ta phải giật mình về tầm quan trọng của "chi tiết" trong quản lý.

Hơn 200 buổi thuyết giảng, lần nào cũng chật kín chỗ ngồi. Tất cả những điều thú vị tuyệt vời lần lượt được trình diễn.

Title: 细节决定成败

Author: 许崇志

Copyright © 2004 by 新华出版社

All rights reserved

Vietnamese Translation Copyright © 2007 by Vietnam Culture and Information Publishing House.

Vietnamese language edition is published by arrangement with 新华出版社

Bản quyền tiếng Việt thuộc về Nhà xuất bản Văn hóa Thông tin.
Tất cả các quyền được bảo hộ trên toàn cầu, bao gồm quyền sao chép.
Tái bản toàn bộ hay từng phần dưới bất cứ hình thức nào.
Mọi thông tin xin liên hệ: 04: 9719531



8 935077 001228

Giá: 50.000đ