



ERIC YAVERBAUM

TẬP 2

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG?

HOW THEY ACHIEVED

Họ dám nghĩ, dám ước mơ và dám thực hiện tất cả
nhưng chưa bao giờ họ nghĩ mình là người thành đạt



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.



Phiên bản ebook này được thực hiện theo bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt của công ty First News - Tri Việt với sự tài trợ độc quyền của công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam. Tác phẩm này không được chuyển dạng sang bất kỳ hình thức nào hay sử dụng cho bất kỳ mục đích thương mại nào.

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG ?



**LEADERSHIP SECRETS OF THE WORLD'S
MOST SUCCESSFUL CEOs
by Eric Yaverbaum**

ISBN: 0793180619

First published by Dearborn Trade Publishing
(Kaplan Publishing now)

A Kaplan Professional Company.

© 2006 by Eric Yaverbaum. All rights reserved.

Authorized translation as per agreement #754
dated of 08-06-2006.

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG

Vietnamese Language Copyright © 2006 by First News - Trí Việt
Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành
ấn bản tiếng Việt theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Nhà
xuất bản Kaplan, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News
và Kaplan đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam,
Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ
Berne.

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84.8) 8227979 - 8227980 - 8233859 - 8233860

Fax: (84.8) 8224560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Website: www.firstnews.com.vn

ERIC YAVERBAUM

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG ?



Leadership Secrets of the
World's Most Successful CEOs

Biên dịch:

NGUYỄN TRUNG AN (MBA)

VƯƠNG BẢO LONG

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LỜI GIỚI THIỆU

Trong kinh doanh, ai là người thực sự hiểu rõ những phẩm chất cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả? Dĩ nhiên đó chính là các Tổng giám đốc thành công nhất trên thế giới.

Ý tưởng viết quyển sách này xuất hiện trong đầu tôi vào một buổi ăn tối với một nhóm Tổng giám đốc và ông Richard Grasso, nguyên Giám đốc Sở Giao dịch Chứng khoán New York. Cuộc trò chuyện đã làm sáng tỏ nhiều kiến thức vô cùng hữu ích về các phương pháp hết sức sáng tạo và cực kỳ đa dạng để trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc.

Trong quyển sách này, chúng ta sẽ khám phá những bí quyết lãnh đạo hiệu quả và thành công qua lời kể của các CEO trong các cuộc phỏng vấn độc quyền. Họ sẽ tiết lộ những chiến lược, thái độ, hành vi, triết lý và chiến thuật mà họ đã áp dụng thành công để đưa bản thân và tổ chức của mình vươn lên vị trí dẫn đầu.

Nhưng kỹ năng lãnh đạo có thể học hỏi được hay không? Hay đó chỉ là năng khiếu thiên bẩm của từng người? Theo Giáo

sư Garee Earnest của Đại học Ohio, “kỹ năng lãnh đạo không phải là một phẩm chất bẩm sinh mà nó có thể được phát triển thông qua đào tạo”. Hiện nay, nhiều chuyên gia khác cũng khẳng định điều này.

Theo Tạp chí *Nghề nghiệp* của *Wall Street*, một cuộc khảo sát về Chủ tịch và CEO của 300 công ty cho thấy chỉ có khoảng 40% trong số họ có kỹ năng lãnh đạo bẩm sinh, 60% còn lại là nhờ ở kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Những cuộc nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng chính khả năng nhận biết và điều chỉnh cảm xúc của bản thân và của những người xung quanh đóng góp đến 80% vào thành công trong công tác điều hành một tổ chức. Như vậy, ai trong chúng ta cũng có tiềm năng lãnh đạo.

Để tìm ra các bí quyết lãnh đạo, chúng tôi đã phỏng vấn hơn 100 CEO với ba câu hỏi quan trọng:

1. Kỹ năng lãnh đạo hiệu quả nhất của ông (bà) là gì?
2. Ông (bà) có thể đưa ra một vài ví dụ để chứng tỏ kỹ năng đó giúp gia tăng lợi nhuận, giành thêm thị phần hay đạt được một mục tiêu quan trọng của công ty?
3. Làm thế nào để trở thành một người lãnh đạo xuất sắc?

Tầm quan trọng của các kỹ năng lãnh đạo trong kinh doanh và nhu cầu thông tin về kỹ năng lãnh đạo ngày càng được mọi người quan tâm. Theo bản tin *Kỹ năng lãnh đạo điều hành*, khoảng 40% các tập đoàn lớn ở Mỹ có hẳn một chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo chính thức cho riêng mình. Nhưng nghiên cứu của Harris Poll khám phá ra rằng chỉ có một phần ba

các nhà lãnh đạo cao cấp nằm trong 500 công ty hàng đầu của Mỹ cảm thấy tin tưởng vào năng lực lãnh đạo của thế hệ sau.

Những xì-căng-đan gần đây trên các phương tiện truyền thông đại chúng về Enron, WorldCom, Tyco, ImClone, Arthur Anderson, Martha Stewart và Global Crossing là những cảnh báo mạnh mẽ về cuộc khủng hoảng kỹ năng lãnh đạo hiện thời trong nền kinh tế Mỹ. Trên thực tế, số lượng các CEO bị sa thải vì yếu kém đã tăng đến 130% trong vòng sáu năm qua. Rõ ràng, hàng ngàn doanh nhân và nhân viên trong các công ty như vậy đều có thể nhận được những lợi ích từ các chiến lược, ý tưởng lãnh đạo và điều hành được chia sẻ trong quyển sách này.

Nếu bạn sở hữu hay có thể nghĩ ra một bí quyết lãnh đạo đặc biệt hiệu quả, chúng tôi rất mong các bạn gửi cho chúng tôi qua địa chỉ eric@jerichopr.com để chúng tôi có thể chia sẻ với độc giả trong các ấn bản sau của quyển sách này. Tất nhiên công sức của các bạn sẽ được chúng tôi đáp đền xứng đáng!

- *Eric Yaverbaum*

GENE A. ABBOTT
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN
ABBOTT & ASSOCIATES

LÃNH ĐẠO GIỎI LÀ BIẾT CÁCH DÙNG NGƯỜI

Theo Gene Abbott, Tổng giám đốc Tập đoàn Abbott & Associates, “Thành công không thể hoàn toàn đạt được thông qua sự lãnh đạo đơn độc. Một nhà lãnh đạo giỏi phải luôn quan tâm tuyển dụng những người phù hợp, sẵn sàng trao đổi về mọi vấn đề một cách cởi mở, đồng thời khuyến khích sự cam kết trách nhiệm của tất cả mọi người.”

“Tôi đã hoạt động trong lĩnh vực cung cấp thiết bị cơ khí suốt 34 năm qua. Một trong những dự án nổi bật của chúng tôi là dự án TARP, *Đường hầm xuyên lòng đất*, thực hiện cho Sở Vệ sinh Đô thị Chicago.

Dự án này nằm sâu dưới mặt đất 90 mét nên tất cả các thiết bị đốt nóng và làm lạnh cũng như nguyên vật liệu đều

phải được đưa xuống độ sâu này và được lắp đặt vào một phòng điều khiển có kích thước bằng một sân bóng đá.

Lúc đó tôi được thông báo qua điện thoại rằng chúng tôi đang gặp một sự cố nghiêm trọng. Trên mặt đất, một cấu trúc cố định đã được lắp đặt ngay trên vị trí nơi có phòng điều khiển bên dưới!

Sau vài cuộc họp, chúng tôi đã thuyết phục được những người quản lý dự án rằng cần thiết phải xây dựng một bộ đồ kéo dài từ cấu trúc. Sau đó, chúng tôi đã sử dụng bộ đồ này để lắp đặt các thiết bị cần thiết trên cao độ của cấu trúc. Bằng kỹ năng lãnh đạo, sự trao đổi thông tin và nhiệt tình làm việc, chúng tôi đã hóa giải được một tình huống nan giải và được mọi người đánh giá cao.

Một dự án khác cũng rất quan trọng đối với chúng tôi là dự án Phòng thí nghiệm quốc gia Argonne ở Lemont, bang Illinois. Dự án này trị giá 6 triệu đô la Mỹ. Tuy nhiên, sau khi triển khai, chúng tôi gặp nhiều trở ngại vì phải điều chỉnh thiết kế và điều đó ảnh hưởng đến khả năng kiểm soát tiến độ thi công công trình.

Cũng bằng sự trao đổi, kỹ năng lãnh đạo và sự năng nổ, nhóm chúng tôi đã tập hợp 13 bộ phận trong cơ sở này thành một. Nhờ đó, chúng tôi có thể gia công tất cả các vật tư trên cơ sở tương đồng với nhau, có thể đẩy nhanh tiến độ, cũng như tập hợp sẵn toàn bộ nguyên vật liệu tại công trường trước khi công trình được thực hiện phần mái.

Người dân Argonne trầm trồ thán phục sự nhiệt tình và cần mẫn của chúng tôi. Thật ra, chúng tôi được mọi người công nhận và cảm ơn về hiệu quả làm việc của mình không chỉ là các công tác theo đúng tiến độ, mà còn vì sự an toàn trong lao động. Phòng thí nghiệm Argonne đã ghi hình về công tác an toàn lao động trong quá trình thi công và gửi cho tất cả các Phòng thí nghiệm khác của mình trên thế giới.”

Gene kết luận: “Chỉ khi nào bạn sẵn sàng cống hiến hết mình, cố gắng đạt được những kết quả tốt nhất thì bạn mới có thể trở thành một nhà lãnh đạo giỏi”.

DANIEL P. AMOS
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN BẢO HIỂM AFLAC

HÃY ĐỐI XỬ TỐT VỚI NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Dan Amos, Tổng giám đốc Tập đoàn Bảo hiểm AFLAC thổ lộ rằng: “Triết lý quản lý của tôi rất đơn giản. Nếu bạn đối đãi tốt với nhân viên của mình, họ sẽ hết lòng với khách hàng và công việc kinh doanh của bạn.”

“Tất cả nhân viên của chúng tôi đều biết rằng chúng tôi lắng nghe và đánh giá cao những ý kiến đóng góp của họ, mặc dù lắm khi một số ý kiến thoát nghe qua có vẻ rất lạ lùng. Nhờ đánh giá cao các quan điểm khác nhau của nhân viên và khách hàng, chúng tôi phát triển được những sản phẩm mạnh hơn, mới hơn, và thiết lập được những mối quan hệ lâu dài hơn đối với những khách hàng mua bảo hiểm của chúng tôi.”

Theo Dan, xét về khía cạnh lợi nhuận, AFLAC là công ty bảo hiểm nhân thọ nước ngoài lớn nhất ở Nhật Bản và là công ty nước ngoài có mức lợi nhuận lớn thứ hai trong tất cả các ngành. Năm 1998, AFLAC được tạp chí *Fortune* xếp hạng là Công ty Bảo hiểm Số Một trong số 100 công ty có chính sách tốt nhất đối với nhân viên, và đứng đầu danh sách này trong 5 năm liền.

Dan nói: “Thành công của chúng tôi không phải là ngẫu nhiên mà có. Đó là kết quả trực tiếp của triết lý và chiến lược kinh doanh *lấy con người làm gốc* mà chúng tôi đã theo đuổi nhiều năm qua. Chúng tôi nhận diện nhu cầu của khách hàng và phát triển các loại sản phẩm với giá cả hợp lý để đáp ứng những nhu cầu của họ. Chúng tôi cũng cung cấp các chương trình huấn luyện tiếp thị nhằm hỗ trợ cộng tác viên để họ dễ dàng chào bán các sản phẩm bảo hiểm của chúng tôi hơn. Khi có yêu cầu bồi thường theo hợp đồng bảo hiểm, chúng tôi luôn giữ đúng cam kết của mình bằng cách thanh toán một cách nhanh chóng và công bằng.”

“Giữ lời hứa với khách hàng là yếu tố quan trọng nhất trong sự thành công của chúng tôi, và khả năng thực hiện điều đó phụ thuộc vào những mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng mà nhân viên của chúng tôi đã tạo dựng được. Đó là lý do tại sao chúng tôi xem nhân viên là yếu tố có tầm quan trọng hàng đầu trong triết lý kinh doanh của mình.

Chúng tôi muốn AFLAC trở thành một công ty được mọi người biết đến vì sức mạnh trong tính cách, cũng như sức mạnh về hiệu quả hoạt động tài chính. Khả năng kéo dài sự thành công mà chúng tôi đã đạt được phụ thuộc vào cách thức chúng tôi khuyến khích và lắng nghe những ý kiến từ nhân viên, cộng đồng, khách hàng và các đối tác kinh doanh. Tôi tin rằng việc tìm kiếm và sử dụng những tài năng và cách nhìn đa dạng của nhân viên sẽ tạo ra những quyết định chính xác hơn cho công ty, từ đó mang lại những kết quả tốt đẹp.

Ví dụ như nhiều năm trước, nhân viên chúng tôi có ý kiến rằng việc chăm sóc con cái là một vấn đề rất quan trọng đối với những người có gia đình. Năm 1991, chúng tôi đã thành lập Nhà trẻ với tên gọi *Imagination Station* nhằm cung cấp dịch vụ nuôi dạy trẻ ban ngày cho những nhân viên công ty có con nhỏ. Ý tưởng này thành công đến mức năm 2001 chúng tôi mở thêm *Imagination Station II*. Hiện nay, chúng tôi là công ty cung cấp dịch vụ chăm sóc trẻ lớn nhất Georgia.

Rõ ràng rằng khi nhân viên của chúng tôi biết con cái họ đang được chăm sóc tốt, họ sẽ có cuộc sống cân bằng hơn, họ tập trung tốt hơn trong công việc và sẽ không cáu gắt với khách hàng. Lợi ích từ các *Imagination Station* đã nâng cao khả năng giữ chân nhân viên của chúng tôi. Trung bình họ ở lại làm việc với chúng tôi 10 năm.

Hiện tại, chúng tôi đang xem xét khả năng nhận những đứa trẻ lớn lên tại các *Imagination Station* vào làm việc cho AFLAC. Những đứa trẻ này là “tài sản” của công ty. Chúng đã biết văn hóa công ty chúng tôi; chúng biết về AFLAC; và chúng rất mong muốn được đóng góp vào thành công của chúng tôi.

Chúng tôi muốn đảm bảo rằng mọi nhân viên đều góp phần vào sự thành bại của công ty. Từng người đều có quyền mua cổ phiếu của công ty để được chia lợi nhuận hàng năm từ công việc kinh doanh chung, ngoài tiền lương.

Nước lên thì thuyền lên. Khi công ty càng lớn mạnh, sự thịnh vượng của họ cũng lớn theo. Chính sách phân chia lợi nhuận được dựa trên cả hiệu quả hoạt động toàn công ty lẫn năng lực của từng nhân viên trong việc hoàn thành các mục tiêu liên quan đến công việc. Do đó, chúng tôi không còn nghe câu “Đó không phải là việc của tôi” nữa. Mọi người đều hiểu rằng nếu muốn đạt được các mục tiêu chung, tất cả phải cùng nhau làm việc. Những mối liên kết này đã tạo ra lòng trung thành và sự cống hiến được xây dựng bằng những nỗ lực không mệt mỏi.

Ngay cả khi nhân viên đã rời khỏi công ty, chúng tôi vẫn xem họ là một phần của gia đình AFLAC. Gần đây chúng tôi đã tổ chức một buổi gặp mặt toàn công ty với những người đã nghỉ hưu. Việc chuyển chương trình này thành một sự kiện hàng năm đã tạo ra tiếng vang lớn. Ngoài ra, tất cả

những người đã nghỉ hưu đều nhận được quyển kỷ yếu AFLAC (*AFLAC Family Album*).

Làm sao để trở thành một người lãnh đạo tốt hơn? Lời khuyên của tôi dành cho những người muốn nâng cao kỹ năng lãnh đạo là hãy tìm cách cải thiện kỹ năng lắng nghe và giao tiếp của mình. Tôi tin rằng kỹ năng giao tiếp chính là tâm điểm của khả năng lãnh đạo giỏi. Người lãnh đạo giỏi sẽ truyền đạt tầm nhìn và những giá trị của công ty thông qua ngôn từ và hành động của mình. Người đó cần lắng nghe những vấn đề mà nhân viên phải đối mặt khi thực hiện tầm nhìn của mình và có những điều chỉnh hợp lý. Người đó cũng phải quan tâm đến những nhu cầu của khách hàng và tích cực làm việc để bảo đảm rằng sản phẩm và nhân viên của công ty có thể đáp ứng tốt nhất những nhu cầu đó.

Công ty là một tổ chức sống; muốn lãnh đạo thành công, bạn phải ghi nhớ rằng cần phải có những người mua và bán sản phẩm của bạn. Điều quan trọng là các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải truyền đạt rõ ràng những cam kết, những giá trị của mình và làm cho mỗi nhân viên nhận thức rõ vai trò quan trọng của họ đối với sự thành công của công ty.

Để giao tiếp tốt, bạn cần phải thấu hiểu mọi vấn đề trước khi truyền đạt đến nhân viên của bạn để bảo đảm rằng chúng cũng rõ ràng và dễ hiểu đối với tất cả mọi người, bất kể họ ở vị trí nào trong công ty.

Tôi thường sử dụng e-mail và những ghi chú viết tay để truyền đạt những vấn đề đơn giản và chuyển tải thông tin nhanh chóng. Đối với những vấn đề phức tạp hơn một chút hay cần thảo luận thêm, tôi dùng điện thoại hay ghé vào phòng làm việc của cấp dưới. Khi tôi thực sự cần truyền đạt một ý tưởng nào đó đòi hỏi nhân viên phải tập trung chú ý, tôi sử dụng bản ghi nhớ (memo). Tuy nhiên, rất hiếm khi tôi sử dụng memo trong nội bộ AFLAC, nên một khi tôi sử dụng đến nó thì mọi người đều biết rằng họ phải chú ý và tập trung cao độ.

Tôi thường tổ chức các cuộc họp toàn công ty để thông báo cho mọi nhân viên biết về hoạt động kinh doanh và các chính sách hiện hành của công ty. Đó không những là dịp để tôi trình bày và giải thích những vấn đề có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh chung của công ty mà còn là cơ hội giúp nhân viên có được bức tranh toàn cảnh về công ty, qua đó họ tự xác lập được phạm vi hoạt động của mình và hiểu được rằng tại sao mỗi người đều có tầm quan trọng đối với sự thành công của AFLAC.

Chúng tôi có một chương trình gọi là *Sáng kiến nghề nghiệp* nhằm khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng cũng như khen thưởng họ nếu ý tưởng của họ được triển khai. Kỳ yếu AFLAC của chúng tôi luôn dành chỗ để nêu bật những đóng góp xuất sắc của các cá nhân đối với công ty.

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

Cuối cùng, người lãnh đạo giỏi phải hỏi rất nhiều câu hỏi khác nhau về nhân viên: Điều gì kích thích họ làm việc? Những nhu cầu nào của họ đã được thỏa mãn? Nhu cầu nào chưa được thỏa mãn? Bạn có thể giúp họ như thế nào? Việc hỗ trợ họ sẽ tạo ra tác động gì đối với công ty? Lắng nghe và đáp ứng nhu cầu của nhân viên sẽ giúp công ty phát triển cả trong ngắn hạn và dài hạn."

NIRANJAN AJWANI
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN AJWANI

**VƯỢT QUA MÂU THUÃN
BẰNG SỰ HỢP TÁC,
TÌM GIẢI PHÁP QUA KHÓ
KHĂN, BIẾN THÁCH
THỨC THÀNH CƠ HỘI**

Niranjan Ajwani, Tổng giám đốc Tập đoàn Ajwani bộc bạch: “Tôi luôn cố gắng duy trì kỹ năng lãnh đạo của mình một cách tự nhiên. Nếu có bất cứ điều gì không hài hòa với các quy luật tự nhiên, điều đó sẽ không tồn tại lâu. Tôi sử dụng nguyên tắc này khi ra các quyết định nhằm mang lại sự phấn chấn cho chính mình, đồng sự và các nhân viên của tôi.”

“Kỹ năng lãnh đạo đòi hỏi sự cam kết tự hoàn thiện suốt đời. Người lãnh đạo không chỉ cân bằng những nhu cầu khác nhau của riêng mình, mà còn phải là một nhân tố tích cực trong việc dung hòa các nhu cầu khác nhau của nhân

viên để họ có thể tận hưởng cuộc sống, niềm vui, tình yêu, các mối quan hệ và các nhu cầu tinh thần thiết yếu khác.

Nhà lãnh đạo lớn là người biết giao việc và tạo điều kiện cho người khác làm việc. Trên thực tế, chúng tôi xây dựng từng nhóm làm việc có tầm nhìn và mục tiêu chung, cung cấp cho họ không gian, cơ hội và phương tiện làm việc để họ sáng tạo và phát triển. Chúng tôi lựa chọn thành viên dựa trên thái độ của họ và sẽ đào tạo thêm kỹ năng cho họ. Chúng tôi cùng nhau học hỏi, cùng nhau phát triển như một nhóm thống nhất, chúng tôi tạo ra và đóng góp vào sự tiến bộ của cả công ty – một chu trình nhằm mang lại một không gian làm việc thú vị và sự thỏa mãn cá nhân đến từng người.

Để thành công, người lãnh đạo cần phải có một tầm nhìn toàn diện và thống nhất cho doanh nghiệp của mình, phải tích cực thúc đẩy tư duy toàn diện và những hành động mang tính nhân văn bên trong doanh nghiệp. Người lãnh đạo giỏi sẽ truyền cảm hứng cho nhân viên bằng một tầm nhìn về những khả năng trong tương lai. Người đó phải cố gắng tạo ra giá trị cho xã hội – vượt qua mâu thuẫn bằng sự hợp tác, tìm giải pháp qua khó khăn, biến thách thức thành cơ hội.

Chúng tôi cũng chú trọng vào sự giáo dục không ngừng. Giáo dục bên trong doanh nghiệp là một quá trình kéo dài cả đời. Nó sẽ có ích trong việc hiểu được các mối quan hệ giữa các ngành nghiên cứu và các vấn đề một cách tiến bộ.

Sự thay đổi ở một thành viên trong hệ thống sẽ kéo theo sự thay đổi trong toàn hệ thống.

Trong thiên niên kỷ mới, chúng tôi đã tổ chức lại các hoạt động kinh doanh với mục đích rất rõ ràng. Đó là sản xuất, cung cấp hay gia công các sản phẩm và dịch vụ có ích cho xã hội và phát triển khái niệm cũng như tạo ra những sản phẩm phục vụ cho một quan niệm sống hạnh phúc lâu dài, trên cơ sở tôn trọng các quy luật tự nhiên và bảo vệ môi trường. Những đối tác mà chúng tôi tìm kiếm cho các hoạt động kinh doanh của mình là những công ty cùng chia sẻ mục đích tương tự. Lợi nhuận thu được từ doanh nghiệp sẽ dành cho cổ đông – những người đã đầu tư vào triết lý kinh doanh, sản phẩm, dự án, phương pháp hoạt động và tiềm năng kinh doanh của chúng tôi.

Những lĩnh vực sau đây đã được chúng tôi xác lập trong chiến lược phát triển công ty vì chúng xoay quanh những khái niệm về Cuộc sống Hạnh phúc và Phát triển Bền vững:

- Các sản phẩm và dịch vụ tiết kiệm năng lượng, thân thiện với môi trường.
- Các dịch vụ giáo dục và đào tạo.
- Các sản phẩm xây dựng và gia dụng.
- Dịch vụ công nghệ thông tin.

Niranjan kết luận: “Tôi nhiệt liệt tán thành khái niệm *cuộc sống hạnh phúc và phát triển bền vững.*”

DAVID T. MCLAUGHLIN

**CHỦ TỊCH DANH DỰ
HỘI CHỮ THẬP ĐỎ HOA KỲ**

**CHÌA KHÓA ĐỂ THÀNH
CÔNG LÀ SỰ SẴN SÀNG
CHẤP NHẬN THAY ĐỔI
VÀ NHẬN RA NHỮNG
CƠ HỘI NẴM TRONG
CHÍNH SỰ THAY ĐỔI ĐÓ**

David McLaughlin nguyên là Tổng giám đốc Tập đoàn Toro, ông hiện giữ chức Chủ tịch Danh dự Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ.

“Những yêu cầu về mặt lãnh đạo của một vị Chủ tịch danh dự là duy trì sự tập trung của ban giám đốc vào hai hoặc ba vấn đề quyết định tương lai của tổ chức, và cùng

làm việc với các cấp quản trị nhằm triển khai những chiến lược đối với những cơ hội hay thách thức đó.

Chúng tôi đã thực hiện điều này khá thành công tại Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ khi tổ chức đánh giá lại sứ mệnh của mình cho phù hợp và điều chỉnh các nguồn lực để đáp ứng thách thức của bối cảnh mới sau Sự kiện 11/9⁽¹⁾. Thảm họa đó đã thay đổi không chỉ cách thức Hội Chữ thập đỏ chuẩn bị để đáp lại những hiểm họa hủy diệt hàng loạt mà còn khẳng định nhu cầu cùng hợp tác làm việc với những cơ quan khác khi họ có năng lực lớn hơn chúng tôi hoặc cung cấp những dịch vụ cần thiết không nằm trong sứ mệnh của chúng tôi.

Nếu nói rằng sự kiện này đã thay đổi cách thức Hội Chữ thập đỏ đáp ứng những nhu cầu về nhân đạo và gây quỹ cho những hoạt động này, điều đó sẽ không nói lên hết ý nghĩa của những thay đổi sâu sắc đã diễn ra trong sự kỳ vọng của công chúng ở tổ chức đáng kính trọng này.

Cách thức mà Hội Chữ thập đỏ đáp ứng cho 67.000 thảm họa hàng năm trước đây có tính tập trung rất cao và sử dụng công nghệ đã được phát triển vài năm trước. Một nhóm chuyên trách ở cấp cao nhất đã đánh giá lại hệ thống này và đã đề xuất việc phân tán năng lực đáp ứng của chúng tôi và sử dụng công nghệ mới để tạo điều kiện thuận lợi hơn

(1) Sự kiện 11/9/2001: Một cuộc tấn công khủng bố bất ngờ, chấn động thế giới do Al Qaeda tổ chức, bằng cách chiếm quyền điều khiển 5 máy bay dân sự cỡ lớn của Mỹ và cho đâm vào các tòa nhà cao tầng ở New York (World Trade Center Buildings) và một trong các cơ quan đầu não của Chính phủ Mỹ (Lầu Năm Góc), ... làm thiệt mạng 2.973 người, 24 người mất tích, chưa kể số người bị thương. (Nguồn: http://en.wikipedia.org/wiki/September_11,_2001_attacks)

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

cho những người chịu ảnh hưởng cần sự hỗ trợ. Những thay đổi này đang được chúng tôi triển khai.”

Theo David, “Chìa khóa để thành công là sự sẵn sàng chấp nhận thay đổi và nhận ra những cơ hội nằm bên trong sự thay đổi đó để kéo dài sự thịnh vượng của tổ chức và các bên liên quan của tổ chức đó”.

A. J. WASSERSTEIN
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN ARCHIVESONE

**ĐỪNG ĐỂ BẤT CỨ
MỐI QUAN HỆ NÀO
RƠI VÀO QUÊN LÃNG**

Khi chúng tôi hỏi A. J. Wasserstein, Tổng giám đốc Tập đoàn quản lý và lưu trữ dữ liệu ArchivesOne đâu là bí quyết lãnh đạo quan trọng nhất của ông, ông đáp: “Không bao giờ để bất cứ mối quan hệ bên trong hay bên ngoài nào rơi vào quên lãng”.

Tại sao trọng tâm lại được đặt vào các mối quan hệ? Điều đó được dựa vào tiền đề đơn giản rằng gần như tất cả mọi thứ đạt được trong thế giới kinh doanh đều nhờ vào sự giúp đỡ của người khác – điều này đặc biệt đúng với những nhà quản lý và điều hành kinh doanh.

A. J. Wasserstein nói rằng: “Bạn không bao giờ biết được khi nào bạn sẽ cần đến sự hỗ trợ từ người khác. Nếu bạn

tích cực vun đắp và duy trì sự nồng ấm trong các mối quan hệ, bạn sẽ dễ dàng nhận được sự hợp tác khi cần thiết”.

Việc quản lý các mối quan hệ không chỉ giới hạn ở khách hàng và nhân viên. Tất cả các mối quan hệ khác, chẳng hạn với khách hàng tiềm năng, nhà cung cấp, phân phối, đối tác kinh doanh, các cơ quan nhà nước, các chuyên viên phân tích và cả cổ đông – đều cần được nuôi dưỡng.

“Công ty chúng tôi đang triển khai chiến lược mua lại các công ty khác. Chúng tôi đã mua lại 11 công ty trong ngành này, đặc biệt trong hai năm vừa qua chúng tôi đã mua lại 7 công ty khác. Chúng tôi thiết kế một chương trình có tên là Alumni mà trong đó tôi tích cực tiếp xúc với những người muốn bán công ty mà chúng tôi đã mua lại hàng quý.”

Bình thường sau một vụ mua lại công ty, người mua và người bán không còn liên hệ với nhau nữa. Nhưng với A. J. thì không. Sự giao tiếp của ông với những người đã bán công ty vẫn tiếp diễn khi thì bằng một mẫu giấy viết tay, lúc thì một cú điện thoại, một giỏ bánh kẹo hay những thứ có liên quan đến sở thích của họ. “Chúng tôi không còn bất kỳ mối quan hệ kinh doanh nào với người bán. Nhưng chúng tôi vẫn muốn duy trì một mối quan hệ ấm áp và thân thiện.”

Việc này nghe ra có vẻ vô bổ và lãng phí thời gian nhưng không phải vậy. Mới đây, giám đốc một công ty mà A. J. muốn mua lại yêu cầu được cung cấp thông tin về những

người đã bán công ty cho A.J. “Yêu cầu quá dễ thực hiện vì tôi có những mối quan hệ nhiệt thành và tích cực với tất cả những người đã bán công ty cho chúng tôi. Chúng tôi không cần phải hỏi xin ân huệ từ bất kỳ ai. Tất cả họ đều rất vui vẻ hỗ trợ chúng tôi. Chúng tôi được giới thiệu bằng những lời lẽ tốt nhất và đã giành được giao dịch trị giá hơn 5 triệu đô la.”

Làm sao bạn có thể tạo ra những mối quan hệ sâu sắc với những người có thể giúp đỡ bạn và công ty của bạn? A.J. cho rằng: “Các mối quan hệ được xây dựng dựa trên sự trao đổi với nhau về các nhu cầu hiển hiện hay tiềm ẩn. Nếu tối thiểu có một điều gì đó có thể trao đổi giữa hai bên và tạo ra giá trị, thì một mối quan hệ tốt, hay ít nhất là có thể chấp nhận được, đã tồn tại. Nếu thực sự không có gì để trao đổi, thì mối quan hệ nào cũng tàn lụi nhanh chóng”.

“Mọi việc có thể chấp nhận được nếu bạn là người thích giao tiếp. Nhưng nếu bạn không thuộc dạng người này thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu ấn tượng ban đầu giữa bạn và người khác không sâu sắc? Cách tốt nhất để nhận diện một người nào đó là tìm hiểu họ bằng cách hỏi han. Khi mọi người hiểu về nhau hơn thì định kiến sẽ giảm đi và mối liên hệ chặt chẽ sẽ hình thành.

Hầu hết mọi người đều thích kể cho bạn nghe tại sao họ lại thành công trong công việc hay trong gia đình. Hãy để họ khoe khoang đôi chút về thành tích của họ. Nhưng bạn

không nên làm ngược lại. Mục tiêu của bạn là tạo ra sự đồng cảm chứ không phải sự ganh đua.

Hơn nữa, một mối quan hệ thành công hay không tùy thuộc những điều bạn làm hơn những gì bạn nói. Một lần nữa, tuy điều này nghe rất đơn giản nhưng kỳ lạ thay có rất nhiều người hình như không bao giờ biết giữ lời hứa. Suy cho cùng, việc duy trì hiệu quả các mối quan hệ đồng nghĩa với việc tìm tòi những cách thức mà bạn có thể sử dụng để giúp đỡ người khác (khách hàng, nhân viên, đối tác, người thân,...) thỏa mãn nhu cầu và làm cho cuộc sống của họ trở nên tốt đẹp hơn.

Điều đó rõ ràng rất hợp lý. Nhưng bạn phải làm gì khi một mối quan hệ nào đó trở nên xấu đi – ví dụ khi khách hàng không hài lòng với chất lượng sản phẩm của bạn, thất vọng về việc giao hàng trễ, hoặc khó chịu vì giá cả tăng cao? Wasserstein áp dụng một quy trình đơn giản để lấy lại niềm tin từ phía bên kia gồm bốn bước sau đây:

1. Nhận sai lầm về mình.
2. Nói cho bên kia biết chính xác bạn sẽ làm gì để sửa chữa sai lầm đó.
3. Sửa chữa sai lầm.
4. Liên lạc với bên kia để xác nhận rằng sai lầm đã được sửa chữa để làm họ hài lòng.

A. J. WASSERSTEIN

Điều này rất đơn giản nhưng mang lại hiệu quả hết sức to lớn. Tôi kinh ngạc phát hiện ra rằng mọi người đều sẵn sàng tha thứ cho bạn nếu bạn thừa nhận, sửa chữa sai sót và thông tin cho họ biết. Bằng cách này, bạn có thể củng cố bất cứ mối quan hệ nào và tạo ra được thiện chí nơi người khác."

Và đây là lời khuyên của A.J. dành cho những người muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn nữa: *"Lãnh đạo là một kỹ năng khó, nhưng mọi người đều có thể làm được bằng những hành động trung thực và đúng đắn trước mọi khó khăn, nghịch cảnh. Quan sát phẩm chất và lối ứng xử của những người thành đạt và noi gương họ cũng là một cách học hỏi tốt giúp bạn dễ dàng trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả"*.

CHIP PERRY
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY KINH
DOANH TRỰC TUYẾN AUTOTRADER.COM

THÁCH THỨC HIỆN TẠI
ĐỂ CHINH PHỤC
TƯƠNG LAI

AutoTrader.com, trang web chuyên mua bán xe hơi trực tuyến hàng đầu thế giới, đã cải thiện phương thức kinh doanh của mình bằng cách cung cấp một nguồn thông tin toàn diện cùng danh mục hơn 2,2 triệu xe hơi cho mọi cá nhân, nhà phân phối hay nhà sản xuất ô-tô nào quan tâm đến dịch vụ của họ trên khắp các châu lục.

Như bạn có thể thấy, để xây dựng một nền thương mại điện tử hàng đầu, người lãnh đạo buộc phải có tư duy sáng tạo và đột phá. Là CEO của AutoTrader.com, Chip Perry luôn quan niệm rằng nuôi dưỡng và phát triển tư duy này là một trong những thách thức chủ yếu đối với vai trò lãnh đạo của mình.

“Tôi luôn nói với mọi nhân viên của AutoTrader.com rằng một trong những trách nhiệm chính của họ là phải liên tục thách thức hiện tại và không ngừng sáng tạo nhằm cải thiện mọi sản phẩm, mọi quy trình và hệ thống trong phạm vi công việc của mình để chinh phục tương lai. Đó là bí quyết lãnh đạo hiệu quả nhất của tôi. Công ty chúng tôi đã đi từ con số không và đạt doanh thu 100 triệu đô la chỉ trong vòng 5 năm. Nguồn gốc của thành công này chính là nhờ mọi nhân viên đều tích cực đổi mới vai trò của họ trong công ty sau mỗi sáu tháng.

Hầu hết các công cụ chúng tôi sử dụng đều là các sản phẩm phần mềm rất linh hoạt và dễ thay đổi. Lúc nào chúng tôi cũng có thể cải thiện một chi tiết nào đó để giúp khách hàng mua được một chiếc xe ưng ý hay giúp các đại lý và cá nhân những mẫu quảng cáo tốt nhất về những chiếc xe mà họ rao bán. Chính cơ hội cải thiện không có điểm dừng – cùng với tinh sáng tạo và ý chí của đội ngũ nhân viên – đã thúc đẩy chúng tôi cải tạo mọi thứ vì lợi ích của khách hàng. Sau đây là một vài ví dụ tiêu biểu.

Hơn một năm trước đây, tình cờ Jeff Catron, một trong những giám đốc sản phẩm của chúng tôi đề xuất ý tưởng *quảng cáo động (dynamic display ad)* giúp người mua muốn chọn một kiểu xe nào đó có thể tham khảo chín chiếc xe tương tự có sẵn trong danh mục của nhà phân phối bằng một đường dẫn rất đơn giản. Ở đây, kinh nghiệm mua sắm

đã được áp dụng trong công việc và tỏ ra rất có ích bởi nó giúp khách hàng chọn lựa dễ dàng chiếc xe họ muốn mua mà không phải truy cập hết trang này đến trang khác trong website của chúng tôi hay của các nhà cung cấp hay các đại lý. Kiểu quảng cáo này đã trở thành một trong những sản phẩm bán chạy nhất của chúng tôi, với hơn 1.500 nhà phân phối đang sử dụng.

Một ví dụ khác về sự đổi mới do nhân viên thực hiện là công cụ xem trước sản phẩm quảng cáo mà chúng tôi mới phát triển gần đây để giúp nhân viên dịch vụ khách hàng và nhà phân phối có thể xem trước tất cả các loại xe mới trước khi chúng được đưa lên mạng. Yêu cầu này nghe rất đơn giản nhưng chúng tôi đã phải viết rất nhiều đoạn mã mới khá quan trọng và sử dụng một mạng máy chủ rất mạnh. Lại nữa, khi hoàn thành, nó phải đủ sức cạnh tranh với nhiều sản phẩm ưu tiên khác có hiệu quả dễ thấy hơn trên mạng. Nhưng thường thì chính những sự cải tiến phần chìm này quan trọng hơn đối với sự hài lòng và hiệu năng làm việc của nhân viên cũng như tính hiệu quả của dịch vụ chăm sóc khách hàng của chúng tôi.

Văn hóa của chúng tôi là tinh thần làm việc đồng đội. Vì thế, sự hỗ trợ của nhân viên và khả năng mua sắm của khách hàng rất thiết yếu cho sự thành công của mọi dự án. Chúng tôi có nhiều cách khác nhau để tạo ra sự hưng phấn làm tiền đề cho sự ra đời của những ý tưởng và sáng kiến mới.

Đầu tiên, chúng tôi thành lập Hội đồng Cố vấn Nhân viên. Nhân sự của Hội đồng này lấy từ các phòng ban và vai trò của họ là cung cấp những thông tin phản hồi cho ban giám đốc về những ý tưởng mới. Kích thích sự đóng góp của nhân viên là bước đầu tiên để có được sự cống hiến của họ.

Kế đó, hàng quý chúng tôi lập kế hoạch tổ chức các buổi thuyết trình để nhân viên giới thiệu các sáng kiến mới của họ trước toàn công ty. Tùy thuộc nhu cầu của từng phòng ban, nhân viên sẽ được đào tạo thích hợp để họ có một kiến thức hoàn chỉnh về sản phẩm mới.

Cuối cùng, chúng tôi thực hiện một đặc san nội bộ hàng tháng và những bản tin điện tử hàng tuần để thông báo đến từng nhân viên về những gì đang diễn ra tại công ty. Giao tiếp hiệu quả với nhân viên là chìa khóa của thành công vì nó ảnh hưởng đến cách thức nhân viên phản ứng trước những ý tưởng và sáng kiến mới: càng được thông tin rõ ràng, họ càng hỗ trợ chúng tôi tốt hơn. Chúng tôi thành công nhờ những phản hồi của nhân viên và niềm tin của họ vào sứ mệnh và mục tiêu chung của công ty.

Làm thế nào để lãnh đạo hiệu quả hơn? Trước hết, hãy luôn ghi nhớ rằng bản chất của lãnh đạo là hoàn thành công việc thông qua người khác. Vì vậy, xây dựng mối quan hệ hỗ trợ và sự đóng góp của đồng sự và nhân viên là quy tắc quan trọng nhất mà nhà quản lý cần tuân thủ để không phải gánh chịu thất bại trong sự nghiệp của mình.

Nhiều người cố gắng trở thành những cá nhân xuất sắc và điều đó giúp họ rất nhiều trong những chức vụ quản lý sau này. Tuy nhiên, vai trò của người quản lý đòi hỏi họ phải không ngừng phát triển trong khi phải biết giao trách nhiệm và tưởng thưởng thành tích của người khác. Đó là lý do tại sao rất nhiều người giỏi chuyên môn vẫn không thể trở thành một nhà quản lý hay lãnh đạo giỏi được.

Phương pháp tiếp cận tốt nhất để những cá nhân xuất sắc có thể trở thành một nhà lãnh đạo giỏi là học hỏi từ những nhà lãnh đạo thành công. Tại Autotrader.com, chúng tôi có một đội hình tiêu biểu gồm những người được lấy làm gương cho mọi nhân viên.

Chúng tôi khát khao đem lại cơ hội thăng tiến cho mọi nhân viên ngay bên trong công ty. Chính sách đào tạo cấp lãnh đạo của chúng tôi là kết hợp nhân viên trẻ với một cố vấn cấp cao để cả hai cùng tham gia các buổi hội thảo và các cuộc trao đổi kinh nghiệm mặt đối mặt. Chính sách này giúp nhân viên nhận thức rằng trở thành lãnh đạo là một quá trình thay đổi và phát triển có tính kế thừa.

Lãnh đạo một doanh nghiệp thương mại điện tử không giống với lãnh đạo một doanh nghiệp sản xuất vật chất thông thường. Tuy cả hai đều sử dụng những nguyên tắc lãnh đạo cơ bản như nhau, nhưng doanh nghiệp kinh doanh qua mạng áp dụng những nguyên tắc này có khác hơn.

Với AutoTrader.com, chúng tôi không có một kế hoạch kinh doanh chi tiết nào. Vì thế, chúng tôi áp dụng phương châm *không ngừng cải tiến* với khẩu hiệu: “*Không có việc gì khó*”.

Các nhà lãnh đạo của chúng tôi là những người dám chấp nhận rủi ro, họ luôn phấn đấu đạt thành tích tốt hơn ngày hôm qua. Thế giới online thay đổi rất nhanh, các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi cũng thế. Vì vậy, chúng tôi luôn phải năng động, quyết đoán và sẵn sàng điều chỉnh mọi thứ để thích nghi với những thay đổi này.

Tuy là một công ty “.com” (chấm com), nhưng giờ đây chúng tôi đã khẳng định được vị trí của mình trên thương trường và đang tiến đến những thành công tiếp theo. Tuy nhiên, điều này sẽ không thay đổi bản chất công ty chúng tôi. Việc thiết lập những mục tiêu hiện tại và thực hiện các kế hoạch tương lai ngày càng làm cho chúng tôi lớn mạnh hơn nữa.”

WILLIAM H. GOODWIN JR.
TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY CCA INDUSTRIES

HÃY RA NHỮNG QUYẾT ĐỊNH TỐI ƯU, CHÂN THẬT VÀ HỢP ĐẠO LÝ

Khi chúng tôi hỏi Bill Goodwin, Tổng giám đốc CCA Industries về bí quyết lãnh đạo hiệu quả nhất của mình, ông thẳng thắn trả lời ngay: “Hãy ra những quyết định tối ưu, chân thật và hợp đạo lý.”

Vậy, làm thế nào ông biết được quyết định của mình có đúng hay không?

Bill đáp: “Bạn sẽ không bao giờ biết chắc được một quyết định là đúng hay không. Tuy nhiên, hãy vận dụng mọi khả năng tốt nhất của mình mỗi khi đưa ra bất cứ quyết định nào. Cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt và huy động tối đa óc phán đoán của bạn và không nên ngoái lại đằng sau, trừ phi điều đó giúp bạn có thể làm tốt hơn. Cách duy nhất để vượt qua sự nghi ngờ về bản thân là

luôn lạc quan và học hỏi càng nhiều càng tốt trước khi ra một quyết định.

Tôi đã cố gắng sử dụng kỹ thuật này trong tất cả các quyết định của mình, nhưng quyết định mà tôi tự hào nhất là quyết định chia sẻ lợi nhuận từ việc bán Trung tâm AMF Bowling cho nhân viên của mình. Đó là một quyết định đúng đắn bởi vì nó thể hiện sự đánh giá cao những đóng góp của họ vào thành công của công ty. Nó đơn giản bởi vì thật sự chẳng có gì nghi ngờ về tính đúng đắn của quyết định đó.

Không phải tôi chia sẻ lợi nhuận từ AMF để mang lại lợi ích cho công ty hay riêng cá nhân tôi, hay để được ca tụng. Tuy nhiên, tôi rất vui trước sự biết ơn mà nhiều nhân viên đã thể hiện trong thư từ và những lời khen tặng sau khi chúng tôi bán AMF."

Yêu cầu quyết định phải mang tính trung thực của Bill thật nổi bật trong một thế giới đầy rẫy những vụ bê bối tài chính của các doanh nghiệp. Ông nói rằng: "Tôi chưa từng thấy sự gian dối được tưởng thưởng bao giờ. Vì vậy, tôi phải luôn trung thực trong bất kỳ hoàn cảnh nào".

Khi được hỏi cách thức để trở thành một người lãnh đạo tốt hơn, ông nói: "Hãy cố gắng nắm vững mọi thứ cả về lý thuyết lẫn thực hành. Hãy luôn nỗ lực để đạt được mục tiêu đã định cũng như hết sức trung thực và có tình có lý trong mọi quyết định".

JAMES M. ANDERSON

**CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
BỆNH VIỆN NHI CINCINNATI**

HÃY NHẠY BÉN TRƯỚC NHỮNG CƠ HỘI

Đó là lời khuyên về kỹ năng lãnh đạo của vị Chủ tịch Hội đồng quản trị James Anderson: “Hãy cố gắng nhận biết cơ hội ngay trong thách thức và điều chỉnh chiến lược để đạt được mục tiêu. Hãy luôn linh hoạt, thích nghi và phản ứng nhanh”.

“Một lần khi đi xem bóng đá, tôi tình cờ gặp một nhà lãnh đạo chính trị bang Ohio. Ông hỏi tại sao bệnh viện chúng tôi không xin tài trợ của liên bang. Cho đến thời điểm đó, tôi không biết gì về nguồn tài trợ này. Vì thế, chỉ trong vòng một tuần chúng tôi đã hình thành một nhóm công tác lập kế hoạch xin tài trợ và đã đệ trình một yêu cầu rất thuyết phục trong vòng vài tuần sau đó và được tài trợ 750.000 đô la. Nguồn vốn hạt giống này đã giúp chúng tôi tiến hành một chương trình phẫu thuật cấy ghép ruột non mới rất rộng lớn.”

Là một trung tâm nghiên cứu và chữa trị y khoa lớn, Bệnh viện Nhi Cincinnati có cơ cấu tổ chức rất phức tạp. Phong cách lãnh đạo của Jim là xây dựng sự đồng tâm hiệp lực từ một môi trường đa văn hóa mà đôi khi có cả những xung đột nội bộ. Ông đã hình thành những đơn vị kinh doanh trong đó bác sĩ thực hành, y tá và các nhà quản lý cùng nhau nỗ lực vì mục tiêu chung: phục vụ tốt nhất cho người bệnh.

“Tôi là một người biết lắng nghe và luôn tìm kiếm sự đồng thuận trong đội ngũ nhân viên của mình. Đó cũng là điều hết sức cần thiết trong việc ra quyết định. Tôi nhận thông tin từ người khác để ra quyết định và chịu trách nhiệm về các quyết định đó.”

Jim tin rằng những quyết định tốt phải xuất phát từ những nguồn thông tin chính xác. Như vậy ông có bị thông tin gây nhiễu không? Còn trực giác thì sao?

“Chúng tôi thu thập và phân tích dữ liệu để có thể tạo ra những cơ sở tốt nhất nhằm đưa ra những quyết định đúng đắn. Nhưng dữ liệu không kiểm soát quyết định. Dĩ nhiên, trực giác cũng có vai trò quan trọng. Mặt khác, cũng phải nhìn nhận rằng chúng tôi luôn ý thức trách nhiệm của mình đối với cộng đồng và sự an lành của mọi trẻ em trong khu vực chúng tôi.

Những năm gần đây, chúng tôi đã trải qua một cuộc khủng hoảng trong việc cung cấp những dịch vụ y tế tinh thần

cho thanh thiếu niên, bởi vì các bệnh viện người lớn trước đó có cung cấp những dịch vụ tâm lý cho thiếu niên đã đóng cửa những cơ sở điều trị nội trú của họ vì tỷ suất lợi nhuận thấp.

Chúng tôi khác họ. Khi họ từ bỏ trách nhiệm của mình, chúng tôi bổ sung vào đó. Chúng tôi không chỉ mở rộng những dịch vụ tâm lý ở cơ sở chính mà còn mua lại và cải tạo lại một cơ sở khác để thành lập một bệnh viện chuyên cung cấp các dịch vụ điều trị tâm lý nội trú. Thực giác đã cho tôi biết rằng sau cùng những bước đi của chúng tôi trong việc đáp ứng nhu cầu của cộng đồng cũng mang lại lợi ích cho chính chúng tôi, ngay cả khi những số liệu kinh doanh không hề nói lên điều đó.”

Những lời khuyên bổ sung của Jim Anderson về kỹ năng lãnh đạo:

- Lắng nghe trước, kết luận sau.
- Nên tập trung vào sự tăng trưởng và tầm nhìn.
- Cố gắng xây dựng một đội ngũ lãnh đạo có tinh thần hợp tác tốt.
- Hãy nhanh nhạy và sẵn sàng nắm bắt cơ hội.
- Sớm nhận ra sai lầm và sửa chữa ngay khi còn chưa muộn.
- Khi gặp trở ngại, hãy chọn ngay phương án khác để đi đến mục tiêu.
- Không bao giờ thỏa hiệp giữa đạo đức kinh doanh với lợi ích kinh tế.

JOSEPH DEITCH
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN COMMONWEALTH
FINANCIAL NETWORK

BẠN PHẢI TRUYỀN ĐẠT
MỘT TÂM NHÌN, MỘT
VIỄN CẢNH RÕ RÀNG VÀ
MẠNH MẼ

Joseph Deitch nói: “Điều này nghe có vẻ sáo mòn, nhưng vai trò chính của người lãnh đạo là ... lãnh đạo. Nó đòi hỏi bạn phải truyền đạt một tầm nhìn, một viễn cảnh rõ ràng và mạnh mẽ nhằm đạt sự cộng hưởng cao nhất từ những con tim và khối óc của mọi nhân viên. Việc định rõ quyền hạn là vô cùng quan trọng, nhưng chưa đủ để tập hợp đội ngũ và duy trì sự cống hiến hết mình của họ”.

“Về mặt tâm lý hành vi, những nhân tố động viên tốt nhất là tính lạc quan, lòng tin cậy và sự thân mật. Do đó, tuy những nhân tố tiêu cực, như sợ hãi chẳng hạn, có thể đặt ra giới hạn cho một hành vi nào đó, nhưng nó không thúc đẩy chúng ta vượt lên phía trước.

Về lòng tin cậy, có thể lập luận rằng khi cơ hội được khen thưởng càng cao, bất kể đó là sự thỏa mãn vật chất hay tinh thần, chúng ta càng hướng đến mục tiêu một cách nghiêm túc hơn. Tương tự, phần thưởng tức thời thường hấp dẫn và có tính cổ vũ hơn một lời hứa mơ hồ.

Lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi phải phối hợp nhu cầu và ước vọng của từng nhân viên với mục tiêu chung của công ty. Mục tiêu đó phải có tầm quan trọng và xứng đáng để họ theo đuổi. Mọi người sẵn sàng “dời non lấp biển” để bảo vệ những giá trị được họ nuôi dưỡng hay để giúp họ tiến lên mạnh mẽ trong cuộc sống. Trái lại, không ai phấn khích về việc cố gắng cải thiện những mục tiêu vô nghĩa. Mục tiêu phải có ý nghĩa! Ví dụ, năm 2001 chúng tôi đã chọn một sáng kiến nâng cao chất lượng dịch vụ có ý nghĩa làm chiến dịch then chốt của Commonwealth. Sau đó vào năm 2002, chúng tôi mở một chiến dịch khác nhằm cải thiện mạnh mẽ hiệu suất làm việc và tỉ suất lợi nhuận, trong khi vẫn không xao nhãng chất lượng dịch vụ.

Phương pháp tiếp cận đối với mỗi chiến dịch đều đồng nhất. Chúng tôi là một công ty dịch vụ, do đó chúng tôi chỉ có thể thể hiện sự tốt đẹp của mình thông qua chất lượng các dịch vụ do chúng tôi cung cấp. Đây là cách thức đo lường sự thành công của chúng tôi cả về mặt cá nhân lẫn doanh nghiệp.

Bước đầu tiên là triển khai ý tưởng này đến tất cả những nhà quản lý và sau đó là tất cả nhân viên, nhằm tạo ra sự đồng

tâm hiệp lực và cam kết cống hiến hết mình vì mọi người đều đang cùng trên một con thuyền. Họ hưởng ứng một cách nồng nhiệt và hầu hết mọi người đều mong muốn có được niềm tự hào trong công việc và làm việc tốt hơn các đối thủ của chúng tôi. Hơn nữa, điều này trực tiếp tác động đến sự phát triển, sự ổn định và tỉ suất lợi nhuận của công ty.

Bước tiếp theo là thiết lập các nhóm làm việc để cùng nhau động não và phát triển những chương trình hỗ trợ, phối hợp nhân viên, các phòng ban và những công nghệ khác nhau mà chúng tôi đang sử dụng. Thành tích và khen thưởng phải chính xác và công bằng. Công ty phải có hệ thống đánh giá công việc có thể điều chỉnh khi cần thiết và thông tin đến mọi nhân viên, tổ chức ăn mừng từng thành công, không ngừng củng cố và hoàn thiện những giá trị mà công ty đang theo đuổi.

Về khả năng lợi nhuận, vào những năm 2000 và 2001, nhiều công ty phải gánh một tổng quỹ lương tăng cao do lạm phát và hoạt động kém hiệu quả. Nhưng sau đó tăng trưởng kinh tế diễn ra nhanh buộc chúng tôi phải tập trung hết sức vào việc đáp ứng nhu cầu khách hàng hơn là tinh chỉnh hoạt động của công ty. Nhưng tất cả những điều đó đã thay đổi, năm 2002 chính là thời điểm để tập trung vào việc quản lý tài chính.

Tuy việc cắt giảm chi phí không mang lại niềm vui như việc nâng tầm dịch vụ, nhưng tất cả chúng tôi đều rất quan

tâm đến việc duy trì một công ty mạnh mẽ về mặt tài chính. Công ty không chỉ thực hiện việc trả lương hàng tuần cho nhân viên mà còn trở thành một cộng đồng quan trọng trong đó chúng tôi dành nhiều thời gian cho nó hơn bất cứ nơi nào khác trong cuộc sống.

Khi nhận thấy trọng trách của mình, chúng tôi đã tổ chức các cuộc họp để hình thành chiến dịch mới. Chúng tôi thấy rằng việc thông báo cho mọi người biết rằng tuy tở suất lợi nhuận an toàn là hết sức cần thiết, nhưng cũng cần đặt trọng tâm tương ứng vào việc duy trì đẳng cấp chất lượng dịch vụ nổi tiếng của mình. Một lần nữa, chúng tôi lập ra các ủy ban, phân công nhiệm vụ, hình thành mục tiêu, đánh giá hoạt động, cùng nhau tiến bộ và thừa nhận mọi thành công.

Giai đoạn tiếp theo là tập trung vào việc “uơm mầm chèo” cho những ý tưởng và sự thành công ở mọi phòng ban. Điều này được xem là một cơ hội rất lớn để các nhà quản lý học tập và phát triển.

Cuối cùng là tập trung nhiều hơn vào việc khen thưởng. Các cuộc thi sẽ được thông báo dưới vô số các thể loại và được thiết kế có chủ đề, tạo cơ hội để mọi nhân viên và các phòng ban đều nhận được sự công nhận thành tích của mình ở bất cứ giai đoạn nào. Cuối năm, chúng tôi sẽ tổ chức một buổi lễ kỷ niệm rất lớn để một lần nữa xác nhận thành tích cá nhân và tập thể trong toàn công ty.

Đọc và học từ người khác cũng rất tuyệt vời, nhưng xét cho cùng chúng ta cần nhìn lại bản thân mình. Không có kế hoạch nào có thể thành công nếu bản thân chúng ta còn lẩn tránh. Thay vì cố tìm lý do tốt cho những điều chúng ta không thực sự tin tưởng, sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn cân bằng được những niềm tin cốt lõi và lòng say mê của cá nhân.

Càng nắm rõ khát vọng của mình, chúng ta càng có thể truyền đạt một động lực lớn đến người khác. Niềm say mê của chúng ta có thể hòa nhịp cùng niềm say mê của mọi người. Nó thực sự mạnh mẽ hơn bất cứ ngôn từ nào.

Chúng ta đang sống trong một thế giới muôn hình vạn trạng nên mọi kế hoạch cần phải được triển khai có chủ đích, thông điệp phải được lặp đi lặp lại và củng cố thường xuyên; nó phải được truyền đạt bằng ngôn ngữ phù hợp với tinh thần của những người tiếp nhận. Phần thưởng phải được trao cho từng người, sao cho thật ý nghĩa. Công ty phải theo dõi sự tiến bộ và thông báo cho mọi người để ai cũng biết được rằng điều này là quan trọng, là sự thật và rằng họ đang có những đóng góp quan trọng cho công ty.

Lãnh đạo là người chọn lộ trình, leo lái con tàu doanh nghiệp và luôn mở rộng các giác quan của mình. Ở người lãnh đạo tỉnh táo, mỗi hành động là một cơ hội để học hỏi và cải thiện công việc. Làm được điều đó, con tàu mà bạn dẫn dắt sẽ luôn tiến tới, những kinh nghiệm tích lũy được sẽ ngày càng phong phú hơn và có ích cho tất cả mọi người."

SANJAY KUMAR
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN
COMPUTER ASSOCIATES INTERNATIONAL

NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI LÀ
NGƯỜI CÓ KHẢ NĂNG
TẠO RA SỰ THAY ĐỔI

Sanjay Kumar cho biết: “Ngành công nghệ thông tin có rất nhiều triển vọng tươi sáng, nhưng không phải ai cũng dễ thành công. Nhận ra nhu cầu phải thay đổi chưa đủ, người lãnh đạo cần phải có khả năng tạo ra sự thay đổi từ nền tảng là môi trường văn hóa công ty. Để thực hiện việc này nhanh chóng và hiệu quả, người lãnh đạo phải vừa có khả năng xây dựng sự đồng tâm hiệp lực vừa có sự quyết đoán khi cần thiết”.

“Computer Associates đã thành công với tư cách một công ty có công nghệ hàng đầu nhờ khả năng thay đổi không ngừng trong việc đáp ứng các nhu cầu của một nền

kinh tế năng động. Năng lực của công ty xuất phát từ sự xuất sắc của nhân viên, những người rất nhanh nhạy với thách thức và cơ hội, cũng như luôn kết thành một khối thống nhất trong mọi chiến lược do chúng tôi đề ra.

Hơn nữa, khi nhân viên của chúng tôi sản xuất những phần mềm đầy sáng tạo để giúp các doanh nghiệp giải quyết các bài toán kinh tế, họ có cơ hội theo sát nhu cầu không ngừng tăng lên của khách hàng, điều này đã truyền cảm hứng để tự họ trở thành những tác nhân thay đổi.

Khi lãnh đạo các nhà lập trình tài năng, những nhà quản lý sản phẩm và cả những giám đốc chuyên môn trong ngành công nghệ thông tin, tôi luôn khuyến khích sự sáng tạo của từng cá nhân hầu mang lại những sáng kiến xuất sắc nhất, đồng thời vẫn bảo đảm rằng chúng tôi cùng hướng đến một mục tiêu chung: làm hài lòng khách hàng ở mức cao nhất.

Trở lại năm 2000, ngay trước khi những khoảng trống rất lớn bắt đầu xuất hiện trong ngành công nghệ thông tin, chúng tôi quyết định phải thay đổi ngay. Chúng tôi đã cải tổ hoàn toàn mô hình kinh doanh của mình, một quyết định gây tranh cãi dữ dội bởi chứa đựng rất nhiều rủi ro. Chúng tôi đã thay đổi mọi thứ nhằm cung cấp cho khách hàng những phương án đơn giản hơn, linh động hơn và tiết kiệm chi phí hơn khi sử dụng các sản phẩm phần mềm của chúng tôi.

Với mô hình FlexSelect, chúng tôi dành cho họ toàn quyền quyết định số lượng, thời gian và cơ sở để họ sử dụng bản quyền sản phẩm của chúng tôi. Bằng cách này, chúng tôi đã giảm thời gian hợp đồng từ năm, sáu năm vào năm 2000 xuống dưới ba năm ở thời điểm hiện nay. Khách hàng thích sự thay đổi này vì lịch sử đã cho họ biết rằng phần mềm rất mau lỗi thời. Họ cảm ơn về tính linh hoạt trong kinh doanh của chúng tôi khi để họ tiếp tục được sử dụng những gì phù hợp với nhu cầu của mình mà không bị phạt chỉ sau một vài năm.

FlexSelect còn được sử dụng trong cả việc thanh toán dịch vụ. Ví dụ, một công ty điện thoại di động mua bản quyền phần mềm của chúng tôi để quản lý cơ sở hạ tầng của mình thanh toán cho chúng tôi dựa trên số lượng các thuê bao. Một hãng hàng không châu Âu thanh toán cho chúng tôi dựa trên tổng số ki-lô-mét mà khách hàng của họ đã bay. Hệ thống cấp bản quyền FlexSelect cho phép chúng tôi điều chỉnh giải pháp tùy theo nhu cầu của khách hàng.

Về cốt lõi, mô hình FlexSelect thoát khỏi phương pháp truyền thống ghi nhận hầu như tất cả các doanh thu từ bản quyền ngay từ đầu, chuyển sang phương pháp ghi nhận doanh thu từ bản quyền theo từng hợp đồng. Để xây dựng mô hình này, mọi người phải tư duy lại toàn bộ phương pháp làm việc đã kéo dài nhiều thập kỷ của Computer Associates – thực ra tất cả mọi công ty trong ngành này đều phải như vậy.

Giờ đây, sau ba năm, chúng tôi tự hào rằng mô hình mới của mình đã mang lại một lợi thế cạnh tranh rất có ý nghĩa, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh đầy thách thức ngày nay. Hơn nữa, chúng tôi cũng bắt đầu thấy những công ty phần mềm khác đang học tập mô hình của chúng tôi.

Tôi tin rằng bạn chỉ có thể lãnh đạo tốt hơn nếu bạn tập hợp được một đội ngũ nhân viên giỏi xung quanh bạn. Tôi luôn hướng dẫn đội ngũ quản lý của chúng tôi rằng họ không thể và không nên tự mình làm tất cả mọi việc. Người lãnh đạo phải có khả năng giao việc và biết sử dụng nguồn nhân lực để hỗ trợ vai trò của mình. Mặt khác, người lãnh đạo còn phải học cách tin tưởng ở người khác cũng như biết lắng nghe và thấu hiểu.

Cuối cùng, khi cần ra quyết định, người lãnh đạo phải đủ bản lĩnh để đánh giá tình hình dựa vào những thông tin đã được cung cấp mà đưa ra hành động đúng lúc.

ARCHIE W. DUNHAM
CHỦ TỊCH CÔNG TY CONOCOPHILLIPS

HOẠCH ĐỊNH TỐT ĐỂ TRÁNH KẾT QUẢ TỒI

“**T**ôi đã học được một bí quyết lãnh đạo rất hiệu quả từ khi còn phục vụ trong Hải quân Mỹ, gọi là Bí quyết 5-P: Prior Planning Prevents Poor Performance (tạm dịch: Hoạch Định Trước để Tránh Kết Quả Kém).”

Dù trong quân đội hay trong kinh doanh, mọi chuẩn bị đều có ý nghĩa then chốt đối với thành công. Sở dĩ Hải quân thường rất thành công trong các kế hoạch của họ là vì họ rất tỉ mỉ trong các kế hoạch của mình; họ luôn dự liệu trước mọi tình huống tồi tệ nhất nên luôn dự phòng nhiều phương án thay thế khác nhau.

Khi bước vào hàng ngũ quản lý cao cấp và có cơ hội huấn luyện các nhà quản lý trẻ, tôi luôn áp dụng bí quyết

đó. Kết quả là, tôi gần như không bao giờ đi họp mà không chuẩn bị trước. Tôi có một đội ngũ quản lý giỏi. Họ được huấn luyện để tư duy và hành động theo cách của tôi.

Việc hoạch định trước luôn mang lại kết quả tốt – đó cũng chính là điều tôi đã làm để hiện thực hóa giấc mơ của cả đời tôi là biến Conoco trở lại thành một công ty độc lập. Conoco sáp nhập với DuPont vào năm 1981 để tránh bị đối thủ sang đoạt. Đến năm 1998, lý do ban đầu biện hộ cho việc sáp nhập không còn và xuất hiện nhiều lý do khác đòi hỏi chúng tôi phải hoạt động độc lập với Dupont.

Nhưng việc giành lại độc lập là một nhiệm vụ vô cùng to lớn đòi hỏi phải được hoạch định rất tỉ mỉ và toàn diện. Chúng tôi phải sắp xếp những lý luận sắc bén để thuyết phục ban giám đốc DuPont rằng việc tách ra sẽ mang lại lợi ích tốt nhất cho các cổ đông.

Chúng tôi đã không chỉ tin tưởng vào năng lực tư duy của riêng chúng tôi. Chúng tôi đã mời các ngân hàng đầu tư và các chuyên gia tài chính từ bên ngoài tham gia – đầu tiên là để giúp chúng tôi soạn thảo hồ sơ trình ban giám đốc, sau đó là chuẩn bị trước cơ sở để bán cổ phần lần đầu cho công chúng (IPO). Chúng tôi thuê các nhà tư vấn pháp lý độc lập giúp chúng tôi đàm phán toàn bộ lộ trình của giao dịch này, thay vì nhờ bộ phận pháp lý của DuPont. Việc hoạch định toàn diện đã đi vào chi tiết trong mọi bước đi của quá trình tìm lại sự tự chủ kinh doanh của chúng tôi.

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

Cuối cùng, việc hoạch định đó đã được tưởng thưởng một cách tuyệt vời. Khi cổ phiếu của Conoco bắt đầu được giao dịch trên Thị trường Chứng khoán New York ngày 22/10/1998, lệnh mua cổ phiếu đã được đăng ký vượt mức mong đợi: 4,4 tỷ đô la! Một thương vụ lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ tính đến thời điểm đó.

Theo tôi, điểm quan trọng nhất trong kỹ năng lãnh đạo hiệu quả là sự tập trung. Bạn không thể đi khắp nơi và làm tất cả mọi việc cùng một lúc. Bạn phải tập trung vào những ưu tiên hàng đầu trong từng ngày. Hiệu quả quản lý không phụ thuộc vào sự cần cù hay lượng thời gian hao phí lao động của bạn. Hãy chú ý vào những điều thực sự quan trọng nhất. Hầu hết các trường hợp lãnh đạo thất bại đều do sự thiếu tập trung trong công việc, cả ngắn lẫn dài hạn.

WILLIAM G. CRUTCHFIELD, JR.
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN CRUTCHFIELD

VAI TRÒ CƠ BẢN CỦA MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO LÀ TẠO RA SỰ THỐNG NHẤT XUYỀN SUỐT

“**R**ất nhiều người viết về vai trò của nhà quản lý trong việc liên kết các nhóm nhân viên của họ với các chiến lược và chiến thuật kinh doanh của công ty. Về mặt này, Kenneth Lay, CEO của Tập đoàn Enron là một trong những lãnh đạo tài ba, nhưng như thế vẫn chưa đủ. Bởi vì còn một điều rất quan trọng khác là việc liên kết các giá trị và thiết lập nền văn hóa công ty mà ít có quyển sách nào nhắc tới. Phương pháp lãnh đạo hiệu quả nhất theo tôi là nhận diện, ghi nhớ và quản lý tốt nền văn hóa công ty.

Người quản lý phải nắm vững những giá trị cơ bản về văn hóa công ty mà mình mong muốn và có khả năng liên kết mọi người trong tổ chức xoay quanh những giá trị đó.

Rõ ràng là, nếu Lay có những giá trị này và tạo ra được môi trường văn hóa công ty lành mạnh song song với việc liên kết nhân viên của mình, thì có lẽ Enron đã không sụp đổ bằng một vụ bê bối tài chính chấn động như thế.

Vậy, người lãnh đạo cần có những giá trị nào?

Từ kinh nghiệm bản thân, tôi thấy rằng những người lãnh đạo thực sự thành công luôn đề cao trách nhiệm phục vụ lợi ích tốt nhất cho khách hàng, nhân viên, đối tác kinh doanh và các nhà đầu tư bên ngoài công ty một cách dài hạn.

Vấn đề khó khăn là làm thế nào để cân bằng lợi ích của tất cả các bên có liên quan này. Nếu bạn giảm giá sản phẩm để làm hài lòng khách hàng, rõ ràng là bạn đang xâm phạm tiêu chí “lợi nhuận cao nhất” của các cổ đông. Mặt khác, nếu bạn không thực sự nhạy cảm với nhu cầu của khách hàng, bạn sẽ không bao giờ giành được sự quan tâm của họ. Còn nếu bạn xem nhân viên và các đối tác kinh doanh là những đối tượng khiến bạn có những khoản chi phí cần phải giảm thiểu tối đa vì lợi ích của các cổ đông, có thể là bạn đang tạo ra những sai lầm lớn.

Nguồn nhân lực và các khoản đầu tư tài chính nếu được sử dụng đúng đắn sẽ trở thành những tài sản khổng lồ. Nếu bạn chỉ tập trung vào việc làm giàu, bạn có thể hủy hoại cả doanh nghiệp. Con số chạy theo tiền bạc vào cuối những năm 1990 đã cám dỗ các nhà quản lý đưa ra những quyết định phục vụ cho bản thân họ, mà kết cục là xâm phạm

quyền lợi của các thành phần khác – khách hàng, nhân viên, đối tác kinh doanh và mĩ mai thay, kể cả bản thân họ.

Để liên kết mọi người xung quanh những giá trị của mình, theo tôi, bước đầu tiên là phải biến những giá trị đó thành hiện thực hoàn toàn. Người lãnh đạo phải là hiện thân của những giá trị cốt lõi của tổ chức. Bước tiếp theo là truyền đạt những giá trị đó một cách nhất quán, biến nó thành niềm tin trong tổ chức của bạn. Sau đó, bạn phải đảm bảo có một hệ thống quản lý có thể duy trì những giá trị này.

Crutchfield là một tập đoàn sản xuất hàng điện tử tiêu dùng. Chúng tôi bán hàng chủ yếu qua đơn đặt hàng và qua mạng Internet. Chúng tôi tuyển nhân viên dựa vào khả năng của họ trong việc thích nghi với các giá trị cốt lõi của chúng tôi. Chúng tôi xem việc tuân thủ các giá trị đó là cơ sở để đánh giá và khen thưởng nhân viên.

Doanh thu của chúng tôi tăng trưởng đều cho đến năm 1982 thì chậm dần và bắt đầu sụt giảm một cách đáng kể. Chúng tôi đổ lỗi cho sự suy thoái và cho rằng sự may mắn của chúng tôi sẽ được cải thiện khi nền kinh tế quốc gia thịnh vượng trở lại.

Năm 1983, nền kinh tế bắt đầu phục hồi mạnh mẽ. Tuy nhiên, doanh số của chúng tôi lại giảm 10% và lợi nhuận chuyển sang con số âm. Nguồn tiền mặt của chúng tôi ngày càng eo hẹp do thua lỗ và chi phí xây dựng tòa nhà mới. Đầu năm sau đó, tôi phải đi vay ngân hàng. Các khoản lỗ

cứ tiếp tục tăng lên và đến cuối mùa hè, khoản vay đã là một con số đáng kể. Mặc dù giá trị thuần của công ty rất lớn, nhưng khoản lỗ này làm chúng tôi - và dĩ nhiên là cả ngân hàng cho vay - hết sức quan tâm. Có lẽ chúng tôi đã phạm phải một sai lầm cơ bản nào đó.

Một trong các phó chủ tịch công ty cho rằng chiến lược kinh doanh của chúng tôi đã sai lầm. Ông ấy và những người ủng hộ tin chắc rằng chúng tôi đã đưa quá nhiều giá trị vào sản phẩm và do đó phải tính giá cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Họ đề nghị chúng tôi áp dụng chiến lược của một công ty chuyên cung cấp hàng qua thư tín ở Baltimore. Danh mục hàng hóa của họ kém xa chúng tôi, sản phẩm của họ được mô tả bằng hình vẽ trên loại giấy in báo thay vì ảnh chụp. Công ty này cũng không cung cấp những dịch vụ khách hàng như chúng tôi: điện thoại miễn phí, đường dây nóng phục vụ khách hàng và hỗ trợ kỹ thuật, hướng dẫn lắp đặt, đặc quyền trả lại hàng không giới hạn, các trung tâm bảo hành,... Tuy nhiên, giá cả hàng hóa của họ thấp hơn chúng tôi và điều đó được xem là thành công. Khuyến nghị của nhóm nhân viên này mạnh mẽ đến mức tôi có cảm tưởng rằng nếu không nghe theo họ, tôi sẽ gặp thảm họa.

Một ý kiến hoàn toàn khác được Trường Thương mại McIntire thuộc Đại học Virginia đề xuất. Tác giả của đề nghị này

kết luận rằng: “Tập đoàn Crutchfield có tầm vóc hoạt động vượt quá khả năng điều hành của Bill Crutchfield”. Tôi hiểu rằng ông đề nghị nên thay thế tôi bằng một Tổng giám đốc khác.

Rất may là tôi cũng không nghe theo ý kiến này. Thay vào đó, tôi đã dành rất nhiều thời gian suy nghĩ một cách sâu sắc về mọi mặt. Và thay vì phân tích tìm hiểu tại sao có sự biến động của các con số qua các năm, tôi suy nghĩ về việc tại sao linh hồn của công ty lại thay đổi như thế.

Khi tầm vóc công ty còn chưa phát triển, nó là hiện thân của những giá trị mà tôi mong muốn: chăm sóc khách hàng, tôn trọng nhân viên, hợp tác chặt chẽ với đối tác và phấn đấu vươn đến sự hoàn hảo. Tuy nhiên, điều mà giờ đây tôi nhìn thấy tại công ty là bầu không khí văn hóa xa lạ với những niềm tin của tôi.

Giờ đây, nhân viên kinh doanh chú ý vào việc làm sao tăng số tiền hoa hồng của bản thân họ hơn là chăm sóc lợi ích của khách hàng. Việc quản lý kho hàng trở nên quan liêu đến mức phải mất vài ngày, một đơn đặt hàng mới được chuyển đi thay vì trong vòng 24 giờ như trước kia. Nhân viên dịch vụ khách hàng tập trung bảo vệ cấp trên của họ khỏi bị những khách hàng giận dữ làm khó thay vì giải quyết thỏa đáng những khiếu nại của khách hàng. Quan trọng nhất là việc nhân viên không còn tôn trọng lẫn nhau như trước đây. Tinh thần làm việc yếu kém, tỉ lệ bỏ việc rất cao và sự hợp tác rất thấp.

Cuối cùng, tôi nhận ra rằng chúng tôi đã mất động lực trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực của mình. Việc thiết kế danh mục sản phẩm bị thả nổi. Các mẫu quảng cáo thiếu sự hấp dẫn. Việc giao hàng thường bị nhầm lẫn. Bao bì không bắt mắt. Các tư vấn viên bán hàng và kỹ thuật viên không được đào tạo bài bản. Cửa hàng trưng bày sản phẩm không chuyên nghiệp. Về cơ bản, môi trường văn hóa công ty đã thay đổi rất lớn so với bản chất tốt đẹp của nó vài năm trước đó.

Trong quá trình tư duy nói trên, tôi đã đọc được một ý tưởng phù hợp một cách kỳ lạ với tình huống của chúng tôi. Đó là một ý kiến của Thomas Watson trong một lần giảng tại Đại học Columbia năm 1962. Vị chủ tịch của IBM đã nói rằng: "Tôi tin chắc rằng bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại và thành công trước hết phải có những niềm tin phù hợp để làm căn cứ cho các chính sách và hành động của họ. Kế đó, yếu tố quan trọng nhất đối với sự thành công của doanh nghiệp là sự kiên trì nhất quán với những niềm tin đó. Và cuối cùng, muốn đáp ứng những thách thức của một thế giới đang thay đổi nhanh chóng, tổ chức đó phải luôn sẵn sàng thay đổi mọi thứ, ngoại trừ những niềm tin của mình".

Thế là tôi đã hiểu chính xác vấn đề nằm ở đâu. Công ty đã từng có những niềm tin phù hợp – niềm tin của tôi. Công ty lúc ấy tuy nhỏ, nhưng bằng bản năng, tôi có thể bảo đảm rằng tất cả mọi người đã từng gắn kết với những

niềm tin đó. Khi công ty lớn mạnh hơn, tôi mất đi sự kiểm soát này; niềm tin của tôi và của công ty dần tách biệt với nhau. Cho đến năm 1983, sự khác biệt đã trở nên quá lớn. Do sự thay đổi này diễn ra rất chậm nên tôi không thể nhận ra vấn đề cho đến khi đọc được những lời của Thomas Watson.

Một khi bạn khám phá ra vấn đề thì câu trả lời trở nên đơn giản hơn. Ban đầu, tôi đã xác định và viết ra ba niềm tin cơ bản. Sau đó tôi đã thêm vào niềm tin thứ tư. Đến nay, sau hơn 20 năm, ngôn từ đã biến đổi thành những lời lẽ như sau:

1. Đáp ứng cao hơn kỳ vọng của khách hàng bằng cách thể hiện sự trung thực, nhã nhặn, dịch vụ hoàn hảo và thông tin thực sự hữu ích.
2. Duy trì niềm đam mê trong việc cải thiện không ngừng mọi hoạt động thông qua những cam kết hướng đến sự hoàn hảo, những thay đổi và cải tổ mang lại năng suất cao hơn.
3. Tôn trọng từng đồng nghiệp và tạo ra môi trường làm việc đề cao lòng tự trọng, sự đồng thuận nhóm và sự thỏa mãn lợi ích cá nhân.
4. Tôn trọng đối tác kinh doanh và duy trì mối quan hệ các bên cùng có lợi đối với các nhà phân phối có tính chuyên nghiệp cao.

Tôi đã soạn phần đầu tiên trong mẫu đánh giá nhân viên: “Sự tuân thủ những niềm tin cơ bản của chúng ta”. Cấp quản trị cao cấp sau đó bắt đầu quy trình đánh giá toàn diện. Tùy theo kết quả đánh giá dựa trên tiêu chí những niềm tin cơ bản đó, các nhân viên được giữ lại ở vị trí hiện tại, được thăng chức hay giáng chức, và trong một số trường hợp là sa thải. Mọi người nhanh chóng hiểu được thông điệp này.

Gần như chỉ sau một đêm, công ty đã bắt đầu thay đổi. Các nhân viên quan tâm đến khách hàng nhiều hơn. Họ hợp tác chặt chẽ hơn với đồng nghiệp khi làm việc. Họ lại tôn trọng những đối tác kinh doanh. Và họ bắt đầu thể hiện sự cam kết hướng đến sự hoàn hảo trong khi thực hiện công việc của mình.

Doanh thu bắt đầu tăng trở lại. Công ty nhanh chóng có lợi nhuận. Trong vòng một năm, chúng tôi đã đạt được những kết quả vượt ngoài sự mong đợi lạc quan nhất của mình. Mặt khác, tôi cảm thấy tự tin hơn vì nhận ra rằng mình đã kéo công ty ra khỏi con đường thất bại do đã kịp thời nhận ra vấn đề và tiến hành cải tạo nền văn hóa công ty.

Về phần đối thủ cạnh tranh mà vị phó chủ tịch đã từng muốn công ty chúng tôi bắt chước, họ đã nộp đơn xin phá sản không lâu sau đó.”

TERDEMA USSERY
CHỦ TỊCH KIỂM GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH
ĐỘI BÓNG RỔ DALLAS MAVERICKS

THƯỚC ĐO THÀNH CÔNG
QUAN TRỌNG NHẤT
CỦA ĐỘI BÓNG CHÍNH LÀ
SỰ HÀI LÒNG CỦA
NGƯỜI HÂM MỘ

Khi được bổ nhiệm làm CEO Đội Bóng rổ Dallas Mavericks vào năm 1997, Terdema Ussery đã nhanh chóng bộc lộ tầm nhìn của mình là biến đội bóng thành “một công ty giải trí thể thao tốt nhất trong nước”. Với trọng tâm được đặt vào ngành giải trí, thước đo thành công quan trọng nhất của đội bóng chính là sự thỏa mãn của người hâm mộ – họ có hài lòng sau khi xem từng trận đấu hay không?

Một trong những ý tưởng sáng tạo của ông để khuyến khích khách hàng phản hồi là đưa địa chỉ e-mail cá nhân của mình lên bảng điểm trong các trận đấu trên sân nhà. Người hâm mộ được thông báo rằng: “Nếu bạn gửi e-mail cho chúng tôi, chúng tôi sẽ trả lời trực tiếp cho bạn trong ngày. Nếu chúng tôi không trả lời, bạn đừng ủng hộ chúng tôi nữa.”

Terdema nói rằng: “Một người hâm mộ đã gửi e-mail cho chúng tôi sau khi trận đấu diễn ra được 15 phút nói rằng anh ta không xem được trận đấu trên ti-vi. Tôi đã gọi điện cho đối tác truyền hình và chúng tôi đã cùng gọi đến nhà của người hâm mộ đó trong vòng 10 phút sau khi nhận được e-mail. Sau đó chúng tôi đã chỉ cho anh ấy cách dò tìm trận đấu trên ti-vi. Anh ấy đã không thể tin được rằng chúng tôi gọi trực tiếp cho anh ấy”.

Một cải tiến khác có nguồn gốc từ phản hồi của khán giả khi những người đến xem trận đấu trên sân nhà phàn nàn rằng những ghế ở khu vực trên cao xa quá nên họ không nghe rõ âm thanh của trận đấu. Giải pháp là đặt microphone xung quanh rìa và dưới sàn thi đấu để những người ngồi ở khu vực trên cao có thể nghe được những cú vựt mạnh và những âm thanh ken két của giày thi đấu.

Ngoài ra, khi những người ngồi trên cao phàn nàn rằng họ không nhìn thấy đồng hồ trận đấu, Terdema đã mua và cho lắp đặt một đồng hồ 3 mặt mới để phục vụ họ.

Ông giải thích: “Có 11.000 khán giả ngồi ở khu vực trên cao. Chi phí dành cho những bước cải tiến này rất nhỏ, nhưng hiệu quả lại rất lớn. Chỉ có khách hàng mới có thể cho bạn biết bạn làm tốt hay không. Chúng tôi lắng nghe họ thông qua e-mail, nhờ đó chúng tôi nhận được nhiều ý kiến phản hồi hàng ngày”.

“Trong kinh doanh, nhiều công ty thường không chịu lắng nghe. Chúng tôi luôn mở rộng các giác quan của mình để lắng nghe mọi phản hồi từ khách hàng để điều chỉnh và thích nghi tốt hơn.”

Kết quả nói lên tất cả: Mavericks liên tục bán hết vé trong 71 trận đấu liên tiếp trên sân nhà. Ngoài ra, những khảo sát từ đài ESPN và JD Powers cho thấy Mavericks liên tục nhận được xếp hạng cao nhất từ những người hâm mộ.

SALVADOR DIAZ-VERSON, JR.
CHỦ TỊCH TẬP ĐOÀN DIAZ-VERSON CAPITAL
INVESTMENT, LLC (DVC)

BÍ QUYẾT CỐT YẾU NHẤT CỦA LÃNH ĐẠO CHÍNH LÀ LÒNG TỰ HÀO

“**T**heo tôi, bí quyết cốt yếu nhất của lãnh đạo chính là lòng tự hào của cá nhân. Khi bạn làm việc với những ý định cao quý và bạn đối xử với đồng nghiệp, nhân viên và khách hàng bằng thái độ trung thực và công bằng, họ sẽ đáp lại bạn tương tự.

Người lãnh đạo phải kiến tạo tầm nhìn cho tổ chức của mình. Tầm nhìn đó phải có trọng tâm và sinh động, được mọi người mong muốn thực hiện ngay lập tức với niềm say mê mạnh mẽ. Đồng thời, tầm nhìn đó phải có ý nghĩa rất lớn đối với người kiến tạo để người ấy sẵn sàng cống hiến hết mình cũng như không hề biết lùi bước trước thất bại. Nó không hẳn là một sự ám ảnh, nhưng cũng gần như thế.

Sai lầm phổ biến nhất tôi thường thấy chính là sự nhầm lẫn một ước muốn đơn thuần với một tầm nhìn thực sự. Việc bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo lớn, hoặc ý muốn điều hành một công ty được xếp hạng trong danh sách *Fortune 500*, hoặc muốn giàu có không có nghĩa là bạn đã có một tầm nhìn.

Thông thường, giàu có không phải là yếu tố tạo nên tầm nhìn của bạn. Bạn thiết lập tầm nhìn bằng cách kết nối những chấm đen để tạo thành một bức tranh hoàn chỉnh. Bạn kiểm tra tầm nhìn, tinh chỉnh nó và điền đầy các lỗ hổng. Sau đó, bạn mới xác định cách thức đi đến mục tiêu, thường là nhờ vào sự giúp đỡ của người khác.

Điều đó không có nghĩa là chúng ta chọn những phương pháp tiếp cận vấn đề hay cơ hội kinh doanh một cách yếu đuối. Trọng danh dự không phải là điểm yếu mà đó là một thế mạnh. Nói một cách đơn giản, lời nói và hành động của bạn phải đi đôi với nhau.

Về bí quyết lãnh đạo, công việc đầu tiên của tôi là loại bỏ những kiểu tư duy rỗng tuếch hoặc những phản ứng kiểu “ai sao tôi vậy”.

Hãy thử nghĩ về thí nghiệm con chó của Pavlov – khi chuông reo, con chó chảy nước dãi, ngay cả khi không có thức ăn. Chuông đồng nghĩa với tình trạng đói. Trong kinh doanh cũng thế, những từ ngữ bị sử dụng lặp đi lặp lại một cách thái quá cũng sẽ tạo ra những phản ứng tự động tương tự.

Ví dụ, cụm từ "*think outside the box*" có nghĩa là "loại bỏ phương pháp đã được kiểm chứng, kể cả kinh nghiệm và áp dụng những phương pháp tiếp cận mới". Cụm từ này ban đầu không có nghĩa như vậy, nhưng đó lại chính là nội dung của nó.

Kinh doanh không thể phụ thuộc vào những câu nói rập khuôn – kiểu tư duy sáo rỗng hay những cụm từ mang tính thời thượng vì chúng có thể làm chúng ta bỏ qua những phương án đôi khi rất quan trọng để giải quyết vấn đề và nắm bắt cơ hội.

Kỹ năng tư duy một cách logic dựa vào các dữ kiện rất thiết yếu đối với sự thành công của bất kỳ tổ chức nào. Nhưng quá trình tư duy logic có thể dễ bị xói mòn bởi những khuynh hướng hay những từ thông dụng. Những cụm từ dễ nhớ như "*think outside the box*" sẽ hình thành một kiểu tư duy sáo rỗng có thể hủy bỏ sự tư duy mang tính phê bình và làm năng suất làm việc sụt giảm.

Trong công ty chúng tôi, một nhân viên được bổ nhiệm một vị trí công việc và một danh sách các trách nhiệm cụ thể, bởi vì đó chính xác là chức năng mà tôi muốn người đó thực hiện và tôi yêu cầu người đó phải có trách nhiệm hoàn thành. Công việc đó là "chiếc hộp" và tôi muốn người đó tập trung vào nội dung của chiếc hộp – là những trách nhiệm và mục tiêu được giao, bao gồm cả việc làm việc trong một phạm vi của bức tranh lớn và kết nối với những chiếc hộp khác.

Suy nghĩ “bên trong chiếc hộp” (*think inside the box*) không phải là một hành vi bị chê trách, mà là một trọng tâm tốt, rõ ràng đối với công việc trước mắt. Do đó, tôi không muốn mọi người “*think outside the box*”. Tôi muốn họ suy nghĩ vượt ra ngoài những điều bình thường.

Khi nhân viên đã hiểu được khái niệm này, tôi sẽ giao cho họ đủ quyền kiểm soát ngang với mức trách nhiệm của vị trí hay công việc đó, sau đó tôi lui lại và để cho họ làm việc.

Tôi mong những nhà quản lý cấp cao trong các đơn vị kinh doanh đề xuất hành động và trao đổi với tôi. Tôi sẽ không quản lý vi mô và tôi không muốn người của mình chỉ chờ đợi mệnh lệnh để thi hành. Tôi mong họ suy nghĩ vượt ra ngoài những điều bình thường và tạo ra những kết quả ngoài mong đợi.

Trong thế giới này, có những nhà lãnh đạo và những nhà độc tài. Nếu một người chỉ đơn thuần muốn ra lệnh cho những người xung quanh, đó là một nhà độc tài. Tuy nhiên, nếu một người muốn trở thành một người lãnh đạo tốt hơn, thì quá trình lãnh đạo của họ cần bắt đầu bằng cách kiểm tra lại những kỹ năng vượt trội, trạng thái tinh thần, kỹ năng làm việc với con người và khả năng nắm bắt bối cảnh bức tranh rộng lớn của xã hội. Bạn không trở thành một người lãnh đạo tốt hơn bằng cách thay đổi người khác; bạn làm điều đó bằng cách tự hoàn thiện mình.

Đó là việc tự phát triển mình trở thành một mẫu người mà những người khác muốn đi theo một cách tự nhiên. Nếu mọi người đi theo bạn bởi vì họ tin ở bạn, bởi vì bạn đã thể hiện một tầm nhìn và một tầm vóc mà họ khao khát, bởi vì họ có thể tin tưởng cả vào khả năng và lời nói của bạn, thì bạn sẽ tạo dựng được lòng trung thành ở họ.

Sự trung thành của các cấp nhân viên rất quan trọng đối với khả năng lãnh đạo giỏi. Khi bạn càng tiến cao hơn trong nấc thang nghề nghiệp, bạn càng có nhiều thuộc cấp, và bạn càng đối diện nhiều khả năng bị phá hoại hoặc bảo vệ từ những cá nhân trong số đó. Vì thế, hoặc lãnh đạo xuất sắc, hoặc thất bại nặng nề.

Một nhà độc tài có thể dẫn dắt công ty giành được mức lợi nhuận tối đa. Tuy nhiên, cuộc sống của mọi người trong công ty đó sẽ rất buồn chán. Họ hoang tưởng, khốn khổ, cô đơn và thường không có gì ngoài sự giàu có về vật chất. Họ sống để ăn năn về cái ngày mà họ bước chân vào con đường ấy. Số phận tương tự cũng chờ đợi những ai độc tài trong kinh doanh. Sự hấp hối cô đơn, khốn khổ và bị nhiều người ghét bỏ không phải là định nghĩa của tôi về sự thành công."

MARK DIMASSIMO
TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY QUẢNG CÁO
THƯƠNG HIỆU DIMASSIMO

HÃY LUÔN ĐẶT CÂU HỎI
ĐỂ HIỂU RÕ VẤN ĐỀ

Mark DiMassimo cho biết: “Bí quyết lãnh đạo uy lực nhất của tôi là đặt câu hỏi”.

“Mười năm làm việc hết công ty này đến công ty khác là nền tảng để tôi thành lập DiMassimo Brand Advertising năm 1996 cho riêng mình. Tôi luôn xem những công việc mình đã làm là cơ hội để học tập. Vì thế, tôi không bao giờ do dự thuê những người lớn tuổi hơn, giỏi hơn và nhận lương cao hơn mình ngày xưa.

Mọi người thường ca ngợi chất lượng nhân viên tại công ty chúng tôi. Những người mới vào công ty thường đánh giá cao chất lượng của các khách hàng và của các đối tác mà

chúng tôi giao dịch. Điều này không phải là sự ngẫu nhiên. Những người giỏi thường bị thu hút bởi những người giỏi.

Trước khi được chính thức tuyển vào DiMassimo, mọi ứng viên đều được chính tôi phỏng vấn. Câu hỏi quan trọng nhất tôi thường sử dụng khi phỏng vấn nhân viên mới là: “Đâu là nơi tốt nhất bạn đã từng làm?” và, “Điều gì đã làm cho nó trở thành nơi làm việc tốt nhất?”. Những cuộc nói chuyện như thế có thể kéo dài hàng giờ vì tôi không bao giờ cảm thấy mệt mỏi với chủ đề này. Đôi khi tôi cần đến vài cuộc phỏng vấn đối với một ứng viên. Tôi có một bài tập nhỏ cho họ, rằng: *Điều gì mang lại sự hài lòng cho bạn?*

Sau đó, tôi đề nghị họ viết ra mười điều họ đã làm trong cuộc sống mà họ đã rất hài lòng. Tôi nói rằng phần này không nằm trong “nội dung phỏng vấn”. Câu “Tôi chia tay anh ấy/cô ấy” đối với tôi cũng là một trong những câu trả lời hay. Một nguyên tắc bất di bất dịch là họ phải có ít nhất năm điều hài lòng trước tuổi 18 của mình. Những câu trả lời này nói lên rất nhiều thứ. Ở tôi, đó là một câu chuyện mà tôi đã viết khi học lớp 7 và tác động sâu sắc của nó đối với bố mẹ tôi và vị trưởng khoa tiếng Anh trong trường. Đó là một cảm giác quyền lực!

Cầm bản trả lời của các ứng viên, tôi tìm kiếm ở họ lòng dũng cảm, tính sáng tạo, tính độc lập, óc phiêu lưu, tính nổi loạn, cảm giác sở hữu, tinh thần khám phá,... Một khi tôi có được cảm nhận ban đầu về ứng viên, tôi có thể kết hợp hài

hòa sự hài lòng của họ với công việc mà tôi sẽ trao cho họ. Tôi có một linh cảm tốt ngay từ đầu về việc một người nào đó có thể phù hợp hay không đối với công ty chúng tôi. Đề nghị ứng viên viết ra mười điều làm họ hài lòng trong cuộc sống thật sự là một câu hỏi rất hay.

Vậy, làm thế nào để trở thành một người lãnh đạo giỏi? Trước tiên bạn hãy làm việc dưới quyền một người lãnh đạo giỏi, trong một môi trường mà bạn muốn lãnh đạo tốt hơn. Hãy học hỏi bằng cách đặt những câu hỏi có chọn lọc. Người nông cạn cũng có thể thành công, nhưng sớm muộn gì họ cũng sẽ đối mặt với sự lậ lẫm và quãng thời gian tươi đẹp ngắn ngủi sẽ chấm dứt.

Bằng các câu hỏi, bạn sẽ hiểu mọi vấn đề một cách sâu sắc hơn, bạn sẽ nhìn thấy những nét độc đáo mà người khác không thấy, bạn nhận ra nguy cơ trong khi họ bỏ lỡ cả cơ hội lẫn nguy cơ. Và quan trọng hơn cả là bạn có thể giải quyết được những vấn đề mà người khác không thể.

Phần lớn mọi người đều thích nói hơn là lắng nghe, nhưng lắng nghe mới mang lại lợi ích thực sự.”

DAVID A. BRANDON
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY
DOMINO'S PIZZA

KHÁCH HÀNG VÀ THỊ TRƯỜNG SẼ CHO BẠN NHỮNG THÔNG TIN HỮU ÍCH NHẤT

David Brandon cho rằng: “Không có bí quyết lãnh đạo nào cả. Kinh nghiệm cho thấy điều quan trọng là bạn phải trở thành một người hướng dẫn và đào tạo. Hãy lãnh đạo bằng cách làm gương cho mọi người và thể hiện một tầm nhìn. Tìm hiểu xem nhân viên của bạn muốn được đối xử ra sao và xây dựng một đội ngũ có năng lực, gồm cả những người giỏi hơn bạn.

Hãy học hỏi ở những người lãnh đạo hiệu quả và thi đua với họ. Còn đối với những người lãnh đạo ba hoa, hãy quan sát để tránh những sai lầm của họ.

Bạn không nên e ngại khi phải thừa nhận rằng bạn không có đáp án cho mọi vấn đề. Làm lãnh đạo không có nghĩa là tự nhiên bạn có tất cả những kiến thức và kinh nghiệm trong mọi lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Hãy lắng nghe những người làm việc trực tiếp với khách hàng và theo sát thị trường. Họ sẽ cho bạn những lời khuyên và thông tin hữu ích nhất.

Bạn cũng đừng ngại ngừng khi yêu cầu người khác giúp đỡ. Bạn cần được người khác hỗ trợ rất nhiều nếu muốn trở thành một người lãnh đạo thành công. Để nhận ra một người lãnh đạo giỏi, hãy nhìn cách làm việc của nhân viên của họ.”

Về tầm nhìn, Domino tuyên bố: “Người xuất sắc nhất là người sẽ tạo ra công ty giao nhận bánh pizza tốt nhất thế giới”. David đã lập một danh sách những mục tiêu cần đạt được như sau:

- Mở cửa hiệu Domino thứ 10.000 trên toàn thế giới.
- Ghi tên vào danh sách 100 công ty hàng đầu của Mỹ đáng để bước vào làm việc nhất.
- Có tên trong danh sách *Fortune 500* và thường xuyên đáp ứng trên cả sự mong đợi của các nhà đầu tư.

- Tiếp tục gia tăng thị phần trong lĩnh vực cung cấp pizza toàn cầu.
- Trở thành nơi nổi tiếng, được ưa thích trong tất cả các nhà hàng phục vụ khách hàng nhanh chóng nhất.
- Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc thấp và hiệu quả hoạt động cao.
- Tạo ra môi trường làm việc vui vẻ, thân thiện.

Domino's Pizza có nền văn hóa công ty được bồi đắp theo năm tháng. Công ty đo lường sự thành công của mình bằng cách năm sau cố gắng đạt thành tích tốt hơn năm trước một chút. Rõ ràng, lối suy nghĩ này ngày càng trở nên nguy hiểm, bởi vì trong khi bạn đo lường sự thành công theo cảm tính của mình và tự mãn thì các đối thủ có lẽ đã vượt xa bạn.

Domino đã từng rơi vào tình thế đó. Chúng tôi thấy doanh số của các cửa hàng vẫn tăng trưởng đều đặn ở mức "kỷ lục". Nhưng "kỷ lục" của chúng tôi không là gì cả so với các đối thủ cạnh tranh đang tăng trưởng rất mạnh. Chúng tôi đã mất thị phần liên tục trong bảy năm liền trong ngành cung cấp pizza, đồng thời đã để cho một số đối thủ cạnh tranh trở nên mạnh mẽ trong khi chúng tôi bị ám ảnh vì trọng tâm hướng vào bên trong của mình.

Tôi thổi vào Domino cái gọi là "tinh thần Wall Street". Tức là, chúng tôi đánh giá hiệu quả hoạt động của mình

trên cơ sở tham chiếu thành tích tốt nhất của đối thủ cạnh tranh – chúng tôi không thể cho mình là thành công nếu chưa đánh bại được họ.

Chúng tôi đã đặt ra những mục tiêu kinh doanh xoay quanh việc gia tăng thị phần và cải thiện hoạt động theo cảm nhận của khách hàng và các nghiên cứu độc lập chứ không theo cảm nhận của chúng tôi.

Tôi đã thay đổi đội ngũ lãnh đạo bằng cách tuyển dụng những người có khả năng áp dụng kinh nghiệm và kiến thức từ những công ty khác trong ngành. Chúng tôi cắt giảm chi phí và tái đầu tư vốn vào những lĩnh vực kinh doanh mà chúng tôi có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh và giành được sự ủng hộ của khách hàng.”

STEVAN ROBERTS
CHỦ TỊCH CÔNG TY EDITH ROMAN ASSOCIATES

**CHO CON CÁ KHÔNG
BẰNG TẶNG CẦN CẦU**

“**C**ó một câu tục ngữ: “Cho con cá không bằng tặng cần câu”. Bí quyết lãnh đạo hay nhất của tôi là hãy nhận vào một người chưa biết gì cả, huấn luyện họ và đặt niềm tin ở họ trong công việc đó.

Công ty chúng tôi là một trong những công ty có danh sách khách hàng trực tuyến lớn nhất ở Mỹ. Có lần, một trong những nhân viên quản lý công nợ khách hàng cho tôi xem một e-mail đàm phán về giá cả và phương thức giao hàng mà cô ấy định gửi cho một khách hàng quan trọng. Tuy nhiên, cách sử dụng từ ngữ trong e-mail này là không phù hợp và có thể làm khách hàng chạm tụt ái.

Thế là tôi viết lại bức e-mail đó và đề nghị cô ấy tham khảo. Tôi cũng không liên lạc trực tiếp với khách hàng mà để cô ấy tự quyết định công việc của mình.

Một trong những trách nhiệm chính của tôi là chỉ dẫn cho nhân viên cách thành đạt. Nhưng tôi không thể trực tiếp đào tạo tất cả mọi người cùng một lúc. Tôi chỉ chọn và huấn luyện mỗi lần một người.

Nếu có ai đó tỏ ra không phù hợp với công ty chúng tôi, tôi sẽ để họ ra đi nhanh chóng vì có thể họ phù hợp với một tổ chức khác. Giữ họ lại chỉ làm họ cảm thấy khốn khổ hơn mà thôi.

Con người không ai tránh khỏi những va vấp này nọ. Nếu bạn vấp ngã, hãy đứng dậy và tiếp tục tiến về phía trước, đừng sợ phải mạo hiểm lần nữa. Không dám chấp nhận rủi ro, làm sao bạn có được những phần thưởng xứng đáng?".

J. DARIUS BIKOFF
NHÀ SÁNG LẬP KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC
CÔNG TY ENERGY BRANDS

HÃY LUÔN NHIỆT THÀNH VÀ TẬP TRUNG CAO ĐỘ TRONG MỌI VIỆC

Mang niềm vui vào nơi làm việc chính là chìa khóa mang lại thành công cho Bikoff, Nhà sáng lập kiêm Tổng giám đốc Công ty Energy Brands. Ông nói: “Hãy luôn nhiệt thành và tập trung cao độ trong mọi việc bạn làm”.

“Vào giữa những năm 1990, khi tôi đang phát triển khái niệm nước uống có bổ sung vitamin, tôi đã quyết định rằng ngoài việc trở thành người tiên phong trong lĩnh vực này, tôi cũng muốn tạo ra một sản phẩm mà người tiêu dùng có cùng sở thích như tôi sẽ hoan nghênh nhờ một công nghệ mới mẻ, hiện đại.

Tôi quyết định đưa sự vui nhộn và sự hài hước vào mọi góc ngách trong công ty và gán cho mỗi nhãn hiệu của chúng tôi một cá tính riêng, điều mà trước đây hầu như chưa bao giờ xuất hiện ở các mặt hàng tiêu dùng.

Từ lời quảng cáo, lời chào trong hộp thư thoại, trang web và các gian hàng triển lãm đến những thông điệp được dán một cách tùy hứng trên tường kính trong văn phòng công ty chúng tôi, tôi đều khuyến khích mọi người chuyển tải óc hài hước.

Ví dụ, hai nhãn hiệu mới nhất của loại nước uống có bổ sung vitamin của chúng tôi viết rằng: “Có rất nhiều màu để chọn lựa, giống như một ông vua nhạc pop vậy” và, “Làm thế nào bạn lấy được vitamin từ nước?”, hoặc “Người ta chui vào Speedos như thế nào?”.

Đối với chương trình quảng cáo GVWTV dành cho thiết bị ném thử nước uống bổ sung vitamin trông giống như một chiếc xe phóng viên, thì những người trong nhóm ăn mặc như phóng viên và hào hứng tuyên truyền bằng những ngôn từ hết sức vui nhộn về nước uống có bổ sung vitamin.

Điều này lý giải tại sao nước uống có bổ sung vitamin vượt qua một trong những nghịch lý lớn nhất trong ngành nước giải khát – trước hết là bằng cách tạo ra một sản phẩm có cơ sở khoa học mang lại lợi ích cho sức khỏe, đồng thời có hương vị thơm ngon, và sau đó bao bì đóng gói bắt mắt

(nó mang lại tính thẩm mỹ cho nhãn hiệu, và được nhiều chuyên gia xem là giải pháp tinh tế nhất đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng hiện đại đối với những loại nước có lợi cho sức khỏe).

Nước uống có vitamin rất hợp với mọi người vì về bản chất, nó phù hợp với một phong cách sống khỏe mạnh hơn, có mục đích hơn mà ai cũng mong muốn. Thêm vào đó, nó làm cho bạn bật cười mà không phải tốn thêm một đồng nào.

Tôi khởi nghiệp khi còn là một sinh viên ngành sinh học nước, sau là ngành nước giải khát, và cuối cùng là thiết lập nhãn hiệu cho riêng mình. Hiện tại tôi là nhà đào tạo. Tôi đã đào tạo hơn 450 nhân viên trên toàn quốc về phong cách làm việc nhiệt thành và tập trung trong khi vẫn luôn duy trì sự vui vẻ. Tôi hy vọng có thể theo chân những doanh nhân đi trước – những người luôn muốn định nghĩa lại khái niệm “sản phẩm” và đã đạt được những thành tích rất có ý nghĩa trong môi trường cạnh tranh khắc nghiệt.

Chẳng hạn, không phải Maxwell House mà chính là Howard Schultz của Starbucks mới làm cho cà phê mang tính trải nghiệm. Không phải IBM mà chính là Steve Jobs, CEO của hãng Apple mới làm cho máy tính trở nên dễ sử dụng hơn. Và cũng không phải là British Airways mà chính là Richard Branson của Công ty Virgin mới làm cho việc bay bỗng trở nên thú vị.

Ngay cả trong một ngành đã phát triển vượt bậc như ngành nước giải khát, chỉ với việc tập trung vào những người tiêu dùng như bản thân tôi, tôi đã tạo ra được một sản phẩm đột phá và đã định nghĩa lại khái niệm “nước đóng chai”. Và, bằng cách bổ sung một thành phần bí mật của riêng tôi - sự vui nhộn - nước giải khát có bổ sung vitamin đã chiếm được một thị trường rộng lớn.”

WILLIAM P. LAUDER

***GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH
TẬP ĐOÀN ESTÉE LAUDER***

HÃY LÀM CHO MỌI NGƯỜI HIỂU RÕ SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

“**Y**ếu tố quan trọng nhất của tinh thần lãnh đạo là làm cho mọi người hiểu rõ sứ mệnh và mục tiêu của công ty, để họ hành động theo phương hướng đó. Thật vậy, những người lãnh đạo hiệu quả luôn làm được điều này.

Ai cũng muốn đặt ra sứ mệnh, nhưng sứ mệnh không phải là chỉ thị từ trên đưa xuống, mà từ tập thể bên dưới đưa lên. Khi sứ mệnh được xác lập theo cách này, nó sẽ được mọi người ủng hộ bởi họ tin rằng sứ mệnh đó có thể đạt được.

Estée Lauder là một tập đoàn rộng lớn với mười chín nhãn hiệu. Tôi nói với nhân viên của mình rằng cơ cấu tổ chức của Lauder giống như hệ sinh thái của một cái hồ mà họ đã học trong môn sinh học ở trường phổ thông.

Sống dưới đáy hồ là trùng roi, thức ăn của những chú nòng nọc phía trên. Rồi nòng nọc làm mồi cho lũ cá bé. Kế tiếp, cá lớn ăn cá bé và cả đám ruồi muỗi trên mặt hồ.

Khách hàng của chúng tôi là những “con ruồi”. Nhân viên bán hàng là những “con cá lớn” trong cơ cấu tổ chức của chúng tôi, bởi vì họ mang nhãn hiệu của chúng tôi đến với khách hàng. Và những người còn lại phải bảo đảm cho những con cá lớn ăn được càng nhiều ruồi muỗi càng tốt, bằng cách tạo ra những hương thơm mạnh mẽ có thể lôi cuốn thật nhiều ruồi muỗi.

Trong vai trò giám đốc điều hành, tôi là con trùng roi ở dưới đáy hồ. Người tiêu dùng không bao giờ thấy tôi; họ cũng không biết và không cần quan tâm đến sự có mặt của tôi. Công việc của tôi là đảm bảo cho sự tồn tại của tất cả các thành viên khác trong hồ trong việc tạo dựng những nhãn hiệu danh tiếng.

Mỗi nhãn hiệu trong mười chín nhãn hiệu của chúng tôi đều mang một sứ mệnh riêng và độc đáo. Ví dụ, Clinique là dầu gội đã được kiểm chứng không gây dị ứng, không mùi, được các bác sĩ da liễu khuyên dùng. Về phía người tiêu dùng, cổ vấn nhãn hàng Clinique ở Bloomingdale’s chính là

nhãn hiệu của chúng tôi, bởi vì cô ấy là người giao dịch trực tiếp với khách hàng.

Sứ mệnh và lời khẳng định về nhãn hiệu không nên được quảng bá quá mức. Chúng tôi không ngừng củng cố những câu “thần chú” về nhãn hiệu của mình. Việc lặp đi lặp lại một cách rõ ràng là hết sức thiết yếu. Tôi nói chuyện với những nhóm nhân viên khác nhau hai đến ba lần mỗi tuần. Tôi cũng có vài cuộc họp và thảo luận không chính thức hàng tuần với hàng trăm nhân viên bán hàng trong các cuộc họp lớn. Yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất mà tôi rút ra được trong quá trình làm một nhà quản lý là: giao tiếp hiệu quả chính là chìa khóa của mọi thành công.”

MASSIMO FERRAGAMO
CHỦ TỊCH CÔNG TY FERRAGAMO, HOA KỲ

**BẠN SẼ GIỎI HƠN CHÍNH
MÌNH NGÀY HÔM QUA
NẾU BIẾT HỌC HỎI**

“**T**ôi ủng hộ việc đề bạt nhân viên từ bên trong tổ chức vì đó là cơ sở để giao đúng người đúng việc. Khi bạn tin tưởng và giao trách nhiệm cho một người, tức là bạn đang chuyển giao một phần “sở hữu” công ty cho họ. Còn việc thể hiện vai trò “sở hữu” như thế nào hoàn toàn phụ thuộc ở chính họ.

Khi công ty chúng tôi đang thời hưng thịnh, tôi đã lựa chọn những nhân viên giỏi nhất cho các vị trí then chốt và trao cho họ thẩm quyền cần thiết để thực hiện công việc của mình. Gần đây, chúng tôi đã chọn một vị chủ tịch hội đồng quản trị cho công ty khi tôi chuyển sang giữ chức chủ tịch tập đoàn. Tôi cũng đã thành lập một ủy ban điều hành với

tất cả những giám đốc cao nhất, gặp nhau thường lệ và phối hợp làm việc như một tập thể thống nhất.

Điều quan trọng nhất để chọn được đúng người là trước hết phải hiểu được nền tảng, kinh nghiệm và những thành công của họ trong các công ty trước đây, bao gồm cả uy tín của họ trong ngành. Hơn nữa, phải so sánh những điểm mạnh của họ với vị trí mà họ sẽ đảm nhận trong công ty.

Để thiết lập quy trình này, bạn có thể nhờ sự tư vấn của nhiều công ty chuyên nghiệp bên ngoài. Nói chung, ba tiêu chuẩn quan trọng nhất của người quản lý là: có đạo đức, có óc kinh doanh nhạy bén và lấy việc tạo sự thăng tiến cho người khác là niềm vui của mình.

Để trở thành một người lãnh đạo giỏi, bạn cần phải có những đức tính của một huấn luyện viên, một người có kỹ năng nhân sự tốt, làm việc có trọng tâm và có khả năng thuyết phục người khác.

Thật vậy, nhà lãnh đạo tầm cỡ phải là người của công chúng. Nếu không có phẩm chất này, bạn khó có thể đảm nhiệm chức vụ được lâu. Mặt khác, hãy nêu cao tinh thần đồng đội, bởi vì chiến thắng chưa bao giờ là thành tích riêng của huấn luyện viên.

Tôi không chắc khả năng lãnh đạo có thể học hỏi được hay không, nhưng bạn sẽ giỏi hơn chính mình ngày hôm qua nhờ biết học hỏi. Hãy nhớ rằng sự học là vô hạn."

DOROTHY CANN HAMILTON

DOROTHY CANN HAMILTON

***SÁNG LẬP VIÊN VÀ GIÁM ĐỐC
HỌC VIỆN ẤM THỰC PHÁP***

HÃY THỰC SỰ TIN TƯỞNG NHỮNG NGƯỜI CÙNG LÀM VIỆC VỚI BẠN

“**K**ỹ năng lãnh đạo tốt nhất của tôi là khả năng biểu đạt và chia sẻ một tầm nhìn mà mọi người có thể đặt niềm tin ở tôi. Đồng thời tôi thực sự tin tưởng những người cùng tôi làm việc. Họ tin tưởng ở tôi cũng giống như tôi tin tưởng ở họ.

Một trong những kinh nghiệm đau thương nhất trong sự nghiệp của tôi là khi tổ chức Công đoàn Giáo viên Thống nhất ra sức kêu gọi và kết nạp giáo viên của chúng tôi. Đó quả là một cú sốc, và điều làm tôi điên đầu nhất là tôi không thể hỏi các giáo viên tại sao họ lại tính chuyện thành lập công đoàn (dù điều đó đã được quy định trong Luật Lao động) trong khi mối quan hệ giữa chúng tôi đang rất tốt đẹp.

Những bí quyết quản trị tốt nhất luôn liên quan đến việc giao tiếp hiệu quả. Theo bản năng, tôi nói chuyện với họ, chia sẻ tầm nhìn và yêu cầu họ tin tưởng ở tôi mà không hề để ý đến những phiền muộn và những mối quan tâm của họ.

Tôi và trưởng phòng giáo vụ đã gặp nhau vài lần tại văn phòng khoa. Thế rồi chúng tôi nói với toàn thể giáo viên rằng chúng tôi tin tưởng ở họ và hy vọng họ cũng tin tưởng ở chúng tôi. Họ nghe theo và không có ý định thành lập công đoàn nữa.

Khi Học viện lớn mạnh hơn, tôi đã không đủ sức để biến nó thành một học viện chất lượng cao nhất. Để hướng đến sự hoàn hảo, chúng tôi cần phải thuê một Tổng giám đốc giỏi. Sau nhiều lần tìm kiếm và thử nghiệm, chúng tôi đã tìm ra một người vô cùng phù hợp ngay trong tổ chức của mình: Giám đốc Tài chính của chúng tôi, Gary Apito, người đã làm việc với chúng tôi được năm năm và hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ của mình.

Với tôi, việc bàn giao công ty mà tôi đã thành lập và nuôi dưỡng trong mười lăm năm qua là rất khó khăn. Những tôi tin Gary và đã gửi một thông điệp rõ ràng đến toàn thể nhân viên rằng anh ấy mới là người chịu trách nhiệm điều hành hoạt động công ty.

Để trở thành người lãnh đạo giỏi, bạn phải thu hút những người giỏi về với mình. Hãy tin tưởng ở họ, để họ

thể hiện hết khả năng của mình, đừng phê bình quá mức và nhớ nói lời cảm ơn.

Những người làm việc cho bạn phải cùng chia sẻ những giá trị về đạo đức nghề nghiệp với bạn. Họ phải yêu thích những sản phẩm, dịch vụ mà bạn đang kinh doanh – trong trường hợp của chúng tôi thì đó là một trường dạy nấu ăn.

Dịch vụ của chúng tôi là dạy mọi người cách nấu ăn, vì thế những người làm việc ở đây phải thích làm việc với người khác và phải có sở thích về ẩm thực. Bằng không, họ sẽ không bao giờ hiểu được tầm nhìn và những giá trị của chúng tôi.

Để trở thành một người lãnh đạo thành công, theo tôi, bạn cần lưu ý các vấn đề sau:

- Hãy nhạy cảm với các nhu cầu của khách hàng. Hãy chăm chút họ và luôn làm họ hài lòng.
- Nên cân bằng công việc với cuộc sống cá nhân.
- Hãy kiên định. Không ai có thể điều hành một công ty mà không va vấp. Quan trọng là liệu bạn có thể đứng lên và đi tiếp được hay không.
- Hãy đặt tình cảm và niềm tin vào những người có thể mang lại cho bạn sự kiên gan bền chí.
- Nhà lãnh đạo lớn là người có tầm nhìn và kiến thức bao quát, chứ không phải là một chuyên gia trong

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

một lĩnh vực nào đó. Bạn phải có kiến thức và kỹ năng toàn diện.

- Hãy đối thoại với chính mình. Luôn duy trì sự điềm tĩnh và cân bằng.

Ngoài ra, không chỉ tập trung vào chính bản thân mình, bạn còn cần phải để ý đến những tác động do bạn tạo ra đối với người khác, từ nhân viên dưới quyền cho đến khách hàng của bạn.”

JOHN GOODMAN
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN GOODMAN

BIẾT DỰA VÀO TRỰC GIÁC, TRÍ TUỆ VÀ LÒNG ĐAM MÊ

“**Đ**ối với tôi, bí quyết lãnh đạo hiệu quả nhất là sử dụng trực giác để nhận biết cơ hội, sau đó dùng trí tuệ để nắm bắt nó và cuối cùng là sử dụng niềm đam mê của mình để hiện thực hóa cơ hội. Sự phối hợp giữa trực giác, trí tuệ và lòng đam mê chính là nền tảng của mọi thành công tại Goodman Group.

Hơn 30 năm trước, khi thành lập một công ty chuyên về chăm sóc sức khỏe và đời sống cho những người lớn tuổi, chúng tôi đã sở hữu một số cơ sở điều dưỡng. Theo thời gian, chúng tôi trở nên nổi tiếng nhờ cung cấp những dịch vụ xuất sắc; chúng tôi luôn được đánh giá cao qua các cuộc khảo sát đánh giá chất lượng dịch vụ ở cấp quốc gia.

Thời kỳ đó các cơ sở của chúng tôi hoạt động theo mô hình tổ chức y tế, chứ không theo mô hình dân cư. Chúng tôi thu được lợi nhuận; chính quyền và các đối tác hài lòng.

Thân nhân của khách hàng của chúng tôi hạnh phúc. Vậy, chúng tôi đâu cần phải làm thêm gì nữa?

Nhưng trực giác mách bảo tôi rằng chúng tôi phải làm nhiều hơn thế nữa, ngay cả khi chúng tôi có thể phải tốn kém nhiều tiền của, thời gian và công sức hơn. Bên cạnh đó, đạo đức con người luôn thôi thúc chúng tôi phải làm như vậy. Chính sự lựa chọn về đạo đức này làm trực giác trởi dậy và tạo ra cơ hội mới cho chúng tôi.

Việc đó xảy ra ngay sau khi tôi bắt đầu lãnh đạo Tập đoàn Goodman vào đầu những năm 1970. Lần đó, tôi đến thăm một viện dưỡng lão của chúng tôi ở Montana. Người quản lý đã bày tỏ sự lo ngại của mình về sự phiền muộn kéo dài ở một số cư dân trong viện. Những hoạt động thường lệ – như uống trà, đi ăn nhà hàng và thưởng thức âm nhạc - dường như không thể giúp họ khỏi u sầu.

Người quản lý của chúng tôi có trực giác tốt. Sau đó vài ngày, ông ấy nhận được một cú điện thoại từ một trường học trong vùng. Họ có ý nhờ một số cư dân của chúng tôi tham gia đọc truyện cho học sinh tiểu học của họ. Các cụ rất thích ý tưởng này và họ đến trường vài lần trong tháng để đọc và kể chuyện cho các em. Thể chất và tinh thần họ thay đổi hẳn. Cảm giác mệt mỏi, bất hạnh, phiền muộn của họ dần dần chuyển sang cảm giác vui vẻ, phấn chấn và yêu đời.

Sự giao lưu giữa các thế hệ thông qua giao tiếp và tham gia hoạt động trong một cộng đồng lớn hơn và sống có mục

đích chính là chìa khóa giúp các cư dân trong viện dưỡng lão của chúng tôi luôn khỏe mạnh về mặt cảm xúc và tinh thần.

Không lâu sau đó, ý tưởng này bắt đầu bén rễ qua chương trình *Palms of Largo* ở Largo, Florida. Chúng tôi mua một khu đất có trồng 732 cây cọ gọi là Imperial Palms. Ngay cạnh đó là 54 nền nhà mà một công ty xây dựng địa ốc đang rao bán.

Tôi nhận ra rằng có thể biến khu rừng cọ Imperial Palms thành một mô hình du lịch và nghỉ dưỡng dành cho người lớn tuổi. Đó sẽ là nơi họ có thể nhận được sự chăm sóc và các dịch vụ y tế như họ đang sống trong một cộng đồng dân cư thực sự, nhưng với tiêu chuẩn của khách sạn, thay vì họ phải sống trong một môi trường gồm toàn những bác sĩ và điều dưỡng có tay nghề cao.

Cùng thời gian đó, hai trong số các nhà quản lý dưỡng đường khác, thành công và có kinh nghiệm nhất, sống xa nhau hàng trăm dặm, đã cùng gặp nhau ở một ý tưởng lớn chưa từng được nói đến trước đó: sống có trợ giúp – tức những người lớn tuổi sẽ được phục vụ ngay tại căn hộ của mình.

Những kiến thức và kinh nghiệm tích lũy được qua thời gian đã cho phép chúng tôi đáp lại trực giác một cách hiệu quả, thiết thực và tự tin. Chúng tôi cũng có thể tiếp tục kinh doanh như bình thường và lựa chọn phương án không đổi mới vì chúng tôi vẫn đang tạo ra lợi nhuận. Nhưng tinh thần phục vụ đã không cho phép chúng tôi bằng lòng với hiện tại.

Kết quả là, *Palms of Largo* và hai chương trình sinh sống có trợ giúp tiên phong ở Portland và Oregon đã được hình thành và phục vụ hơn 1.700 người có độ tuổi từ sáu tuần tuổi đến hơn tám mươi tuổi.

Mỗi cộng đồng đều có trung tâm học tập, nhà ở độc lập, nhà ở cho những người cần có sự trợ giúp, trung tâm tưởng niệm, và những trung tâm chăm sóc y tế chuyên nghiệp được thiết kế rất đẹp. Nổi bật nhất là một trung tâm phục hồi sức khỏe và luyện tập thể lực, có cả một khu vườn để học thiền và trung tâm y tế chăm sóc trẻ em chuyên nghiệp được thiết kế riêng cho trẻ em. Goodman Group không dám tuyên bố mình là người phát minh ra khái niệm “sống có trợ giúp”; nhưng chúng tôi tin chắc mình là những người tiên phong.

Nếu chúng tôi là một công ty cổ phần có nhiều cổ đông thì *Palms of Largo* có lẽ đã không thể ra đời và tồn tại. Bởi vì, các cổ đông sẽ yêu cầu chúng tôi làm mọi cách để thu lợi nhuận cao nhất.

Để trở thành một người lãnh đạo giỏi, trước hết hãy hiểu rõ chính mình – cả trí tuệ, thể chất và tinh thần. Điều này giúp bạn khai thác tốt nhất các thế mạnh của mình, cải thiện những mặt còn yếu và quan trọng nhất là mang lại cho bạn khả năng tạo ra cuộc sống mà bạn thực sự mong muốn. Hiểu rõ chính mình, bạn sẽ giải phóng bản thân để hành động bằng sự khôn ngoan chứ không phải bằng sự kiêu ngạo, dốt nát hay sợ hãi.”

RAY BARTON
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC
TẬP ĐOÀN GREAT CLIPS

**HÃY TẠO RA MỘT TÂM
NHÌN MÀ MỌI NGƯỜI ĐỀU
CÓ THỂ HIỂU, TIN TƯỞNG
VÀ NỖ LỰC THỰC HIỆN**

Theo Ray Barton, Tổng giám đốc Tập đoàn Great Clip, “Công cụ lãnh đạo hiệu quả nhất của tôi là tạo ra một tầm nhìn xuyên suốt mà mọi nhân viên đều thấu hiểu, tin tưởng và nỗ lực thực hiện. Nhờ vậy, việc ra quyết định của tôi trở nên dễ dàng hơn vì mục tiêu chung rất rõ ràng. Mọi người đều tính chuyện làm việc lâu dài với công ty cũng như sẵn sàng đầu tư thời gian và công sức để biến tầm nhìn thành hiện thực”.

Great Clips có trụ sở chính tại Minneapolis, là một tập đoàn chuyên cung cấp dịch vụ làm đẹp tóc lớn nhất và phát triển nhanh nhất Bắc Mỹ trong ngành công nghiệp trị giá 50 tỷ đô la này. Được thành lập năm 1982, Great Clips đã hoàn thiện một hệ thống cung cấp dịch vụ cắt và uốn tóc nam, nữ và trẻ em có chất lượng cao nhưng giá cả rất cạnh tranh. Năm 1983, công ty bắt đầu nhượng quyền thương hiệu (franchise) và đến nay đã có gần 1.900 cửa hiệu cắt tóc hoạt động ở hơn 85 thị trường trên khắp nước Mỹ và Canada.

Tại hội nghị đầu tiên của công ty vào dịp kỷ niệm sáu năm thành lập, năm 1988, Barton đã mở đầu bài phát biểu như sau:

“3.000 cửa hiệu Great Clips vào trước năm 2000

Great Clips sẽ dẫn đầu ngành công nghiệp chăm sóc tóc bước vào thế kỷ 21

Great Clips sẽ là một chuỗi 3.000 cửa hiệu trải rộng từ đông sang tây nước Mỹ với doanh thu hàng năm vượt mức 1 tỷ đô la.”

Ray giải thích: “Lúc đó chúng tôi chỉ mới phát triển được gần 200 cửa hiệu, không kế hoạch, không tiền, và cũng không có cuộc thương thảo nào về việc mở rộng lên 3.000 salon nữa. Chúng tôi biết rằng ngành này sẽ thay đổi và một ngày nào đó, một người nào đó sẽ nắm trong tay 3.000 cửa hiệu dưới một nhãn hiệu duy nhất. Tại sao không

phải là chúng tôi? Mục tiêu của chúng tôi là trở thành công ty dẫn đầu, công ty lớn nhất và nổi tiếng nhất.

Chúng tôi bắt đầu bàn luận về con số 3.000. Ban đầu, mọi người chỉ nói về tính bất khả thi và không thực tế của ước mơ này. Nhưng chúng tôi vẫn tiếp tục thảo luận, tiếp tục mơ ước và luôn nhắc đến câu "3.000 trước 2000" trong tất cả các thông điệp truyền thông. Chẳng bao lâu, tất cả mọi người đều nói về những việc cần làm để biến ước mơ thành hiện thực. Các cuộc thảo luận và cách nghĩ của chúng tôi đã có những chuyển biến lớn.

Tháng 01 năm 1990, chúng tôi tổ chức một hội nghị nhượng quyền kinh doanh với khẩu hiệu "5 thành 50" dành cho khách mời là những người nhận quyền chuyển nhượng thương hiệu do chúng tôi chọn lọc. Hội nghị này nhằm giúp họ lập kế hoạch mở rộng mạng lưới kinh doanh sau khi nhận chuyển nhượng.

Vào cuối hội nghị, chúng tôi chi tiết hóa tầm nhìn của mình dưới dạng một bài báo giống như bài đã được đăng trên tờ *Wall Street Journal* vào ngày 13/07/1999. Bài viết mô tả về tương lai rực rỡ của chúng tôi sau mười năm nữa. Những người tham dự hội nghị đã ký tên dưới bài viết thể hiện lòng quyết tâm của mình, nhiều người còn viết một con số bên cạnh, nêu rõ số của hiệu mà họ sẽ mở. Đến đây, họ đã chiếm một phần trong ước mơ chuỗi 3.000 cửa hiệu của chúng tôi.

3.000 cửa hiệu trước năm 2000 là tầm nhìn của chúng tôi. Mọi người tin vào điều đó và cho rằng chúng tôi có thể làm được. Nó làm thay đổi phương thức kinh doanh của chúng tôi và cách thức chúng tôi đối xử với nhau.

Nhờ thiết lập tầm nhìn đơn giản, rõ ràng và cụ thể, chúng tôi đã tạo ra nỗ lực chung để biến nó thành hiện thực. Great Clips và những người được nhượng quyền đã đầu tư rất lớn thời gian, tiền bạc và công sức để biến ước mơ thành hiện thực. Chính ước mơ đã giúp chúng tôi xác lập các thứ tự ưu tiên và dễ dàng ra quyết định.

Vào cuối năm nay, số cửa hiệu của chúng tôi sẽ vượt con số 2.000. Năm tới, chúng tôi sẽ mở thêm 250 cửa hiệu nữa và theo đà này chúng tôi sẽ sớm đạt được mục tiêu 3.000."

Great Clips được công nhận trong toàn ngành là công ty dẫn đầu. Tầm nhìn của chúng tôi vẫn như cũ, nhưng khẩu hiệu của chúng tôi đã đổi thành "*Vững vàng ở vị trí số 1 ... Nhân hiệu Chăm sóc tóc Nổi tiếng nhất*". Tầm nhìn là cơ sở trong mọi quyết định của chúng tôi.

Ngay sau khi chúng tôi bắt đầu kinh doanh nhượng quyền, một nhà kinh doanh nhượng quyền tiềm năng từ một địa bàn chúng tôi tạm thời chưa có kế hoạch phát triển đã gửi cho chúng tôi một bản giao kèo đã được ký trước kèm một ngân phiếu trị giá 10.000 đô la làm phí nhượng quyền. Chúng tôi không có cách nào để thu hút thêm những người được nhượng quyền khác trong thị trường này vì chưa có hệ

thống hỗ trợ nào được thiết lập, đồng thời chúng tôi còn có nhiều thị trường cần tiếp tục phát triển trước khi khai thác thị trường mới. Chúng tôi cũng đang cần 10.000 đô la này, nhưng nhiều khả năng nó sẽ gây rắc rối cho chúng tôi về lâu dài. Chúng tôi quyết định gửi trả tờ ngân phiếu vì chúng tôi tin vào chiến lược và tư duy dài hạn của mình.

Năng lực lãnh đạo rất khó định nghĩa và thực sự khó học hỏi. Tôi đã nghiên cứu cách lãnh đạo của một số và cố gắng học hỏi cách họ rèn luyện khả năng hình thành một tầm nhìn và sau đó lãnh đạo mọi người để biến tầm nhìn đó thành một tầm nhìn của tập thể. Người lãnh đạo phải có niềm tin mạnh mẽ vào bản thân và sẵn sàng chấp nhận rủi ro bằng cách hy sinh quyền lợi cá nhân, thực hiện và tiếp tục tuyên bá tầm nhìn của mình ngay cả khi nó có vẻ bất khả thi và gây sự nghi ngờ đối với những người xung quanh. Bạn hãy nhớ rằng, hành động và lời nói của bạn phải nhất quán, liên tục và tập trung hỗ trợ cho tầm nhìn đó."

IRWIN SIMON
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN HAIN CELESTIAL

HÃY CÓ NGHỆ THUẬT GIAO TIẾP TỐT!

“**H**ain Celestial là công ty cung cấp thực phẩm tự nhiên lớn nhất thế giới. Thực sự chúng tôi đi từ con số không – không nhân viên, không doanh thu trước khi trở thành một công ty có doanh số hàng năm vào khoảng 700 triệu đô la với 2.000 nhân viên trên toàn thế giới.

Bí quyết lãnh đạo quan trọng nhất của tôi là giao tiếp. Tôi không có chương trình làm việc bí mật nào cả. Chúng tôi có bốn thông điệp rất rõ ràng trong công ty: xây dựng thương hiệu, tuân thủ chiến lược, tuyển dụng người giỏi và hoàn thành các mục tiêu tài chính.

Theo tôi, quá nhiều người lạm dụng thư điện tử và né tránh việc giao tiếp trực diện với người khác. Thư điện tử và hộp thư thoại là một cách dễ thực hiện khi cần bàn những

việc quan trọng, nhưng nó lại không có tác động tốt bằng việc đối thoại trực tiếp với người khác.

Hàng quý, tôi đều đi thăm tất cả các cơ sở của chúng tôi ở Mỹ, Canada và châu Âu, và nói chuyện với tất cả các nhân viên. Tôi nói với họ về những mặt tốt và yếu kém trong công ty. Tôi cũng dành rất nhiều thời gian để trao đổi với những người báo cáo trực tiếp cho tôi. Bạn không thể lãnh đạo bằng cách nấp sau màn hình máy tính. Khi người lãnh đạo xuống tận phân xưởng hay nhà máy, thì mọi người biết rằng bạn quan tâm đến tất cả mọi thứ.

Đừng sợ khi phải tỏ ra cởi mở, trung thực và thẳng thắn. Nếu có vấn đề, hãy nói cho mọi người biết bạn đang nghĩ gì về điều đó. Việc bạn có được ưa thích hay không không quan trọng, điều thực sự quan trọng là mọi người trong công ty tôn trọng bạn.

Khi mọi người giao tiếp với nhau, nhiều ý tưởng hay sẽ bộc lộ và được triển khai. Những người có những ý tưởng tốt nhất thường là những người tiếp xúc với khách hàng hay trực tiếp làm ra sản phẩm, chứ không phải là nhà quản lý bàn giấy.

Có lần, khi tôi đang đến thăm một trong những nhà máy sản xuất của chúng tôi, những công nhân trực tiếp đã chỉ cho tôi thấy rằng máy móc của chúng tôi có thể được sử dụng để đóng gói những thức uống khác được, ngoài loại trà mà chúng tôi đang sản xuất. Nhờ đó,

chúng tôi đã đầu tư thêm vào ngành thức uống giải khát và rượu táo.

Ở một nhà máy khác, chúng tôi sản xuất thực phẩm dành cho trẻ em. Các công nhân trực tiếp sản xuất cũng chỉ cho tôi thấy rằng những máy móc đó có thể đóng loại chai nhỏ đựng xúp, nhờ đó chúng tôi tung ra thị trường loại canh xúp hữu cơ đóng chai được sản xuất ở cùng nhà máy này.

Cân bằng giữa cuộc sống và công việc là rất quan trọng. Chúng tôi luôn cố gắng giúp đỡ nhân viên của mình tìm được niềm vui trong tám giờ làm việc tại công ty và có một cuộc sống hạnh phúc khi ở nhà.”

CARLETON S. FIORINA

***TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN
HEWLETT-PACKARD (HP)***

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG NẪM Ở CÁC CÁ NHÂN VÀ ĐỘI NGŨ CỦA BẠN

“**L**à người lãnh đạo, hơn bao giờ hết, chúng tôi có trách nhiệm xác định lại vai trò của Tập đoàn Hewlett-Packard trên thị trường quốc tế và nâng cao năng lực hoạt động để tác động đến từng cá nhân, công ty, cộng đồng và quốc gia vì những điều tốt đẹp hơn.

Chúng tôi phải cơ cấu lại tổ chức và hoạt động kinh doanh để trở nên năng động hơn. Chúng tôi phải là những người sáng tạo không chỉ giá trị cho các cổ đông mà còn cho cả xã hội theo phương pháp có hệ thống và bền vững.

Vì thế, nhiệm vụ cao cả của chúng tôi là sử dụng động cơ lợi nhuận để nâng cao năng lực, mở rộng các hy vọng và dập tắt sự tuyệt vọng của hàng tỉ người trên toàn cầu. Đó là

một sự ủy thác âm thầm cách đây một thập kỷ, và gần đây có thể nghe thấy rõ hơn ở khắp Seattle (Mỹ), Prague (thủ đô Tiệp Khắc cũ) và Genoa từ những người biểu tình chống toàn cầu hóa. Họ cho rằng các công ty toàn cầu đã không thực hiện đúng cam kết của mình.

Điều quan trọng là chúng ta không nên đứng về bên nào trong cuộc tranh luận về toàn cầu hóa, mà phải nhìn thẳng vào vấn đề để tìm kiếm một giải pháp thực sự có lợi cho cả đôi bên trong khi vẫn bảo đảm được sự tiến bộ của toàn xã hội.

Khi thế giới chuyển sang nền kinh tế tri thức, nhiệm vụ dành cho giới lãnh đạo thay đổi. Không giống như một thế giới bị thống trị bởi năng lực sản xuất hay phân phối sản phẩm - một thế giới mà thành công thường đạt được qua việc siết chặt chi phí sản xuất hay tối đa hóa dây chuyền cung cấp - giờ đây chúng ta đã bước vào một thế giới khác.

Trong nền kinh tế lấy trí tuệ và nguồn nhân lực làm nền tảng, năng lực tài chính và đầu tư trở nên thứ yếu, thì việc trao đổi và chuyển giao kiến thức, thông tin, bí quyết, dịch vụ đang trở thành một lực đẩy ngày càng quan trọng.

Trong nền kinh tế đó, sự hợp tác, sự tin cậy và tôn trọng lẫn nhau trở nên cực kỳ quan trọng. Đó là lý do để hành vi doanh nghiệp trở thành một "phiếu điểm" để khách hàng, nhân viên và cổ đông đánh giá tổ chức của bạn.

“Phiếu điểm” đó dĩ nhiên thể hiện khả năng cạnh tranh của bạn; ngoài ra, nó còn thể hiện:

- Sự chính trực và tính cách của bạn;
- Năng lực chuyển giao giá trị và bí quyết vào các nền kinh tế địa phương, nơi công ty của bạn đang hoạt động;
- Trách nhiệm xã hội cao đối với cộng đồng;
- Khả năng duy trì cũng như nuôi dưỡng sự hợp tác và hệ thống kinh tế chặt chẽ, trong đó tất cả các bên tham gia đều đạt được cả lợi ích xã hội và lợi ích kinh tế.

Các công ty thành công trong thế kỷ này sẽ là những công ty hoạt động vừa có lãi vừa gia tăng giá trị xã hội – tức vừa hoạt động hiệu quả vừa làm từ thiện tích cực. Thực sự, điều này phổ biến đến mức các nhà lãnh đạo đã không còn xem việc hoạt động hiệu quả và làm việc thiện là những mục tiêu tách biệt nữa, mà là một sứ mệnh hợp nhất.

Dần dần, cổ đông, khách hàng, đối tác và nhân viên sẽ “bỏ phiếu” tưởng thưởng cho những công ty có khả năng tạo ra sự thay đổi trong xã hội thông qua hoạt động kinh doanh của họ.

Tôi thấy cần lưu ý rằng điều này không có gì liên quan đến chính trị hay ý thức hệ hay một học thuyết kinh tế cụ thể nào. Nó chỉ đơn giản là một hiện thực kinh doanh mới – một hiện thực mà chúng ta nên và phải chấp nhận.

Bằng cách nào?

Điều quan trọng nhất là nguyên tắc lãnh đạo và nhiệm vụ xây dựng một bầu không khí chiến thắng, bắt đầu từ bên trong tổ chức của bạn, trong tầm nhìn mà bạn đã thiết lập và trong nền văn hóa mà bạn đang xây dựng.

Gần đây, chúng ta hay nói về văn hóa công ty như một đòn bẩy để đổi mới và một phương tiện để động viên nhân viên. Dĩ nhiên, điều đó sẽ vẫn còn có giá trị, đặc biệt sau sự kiện 11/9 - khi văn hóa còn mang một sắc thái khác nữa.

Trong bối cảnh sự kiện này vừa mới xảy ra, tờ *Wall Street Journal* đề cập việc xác định lại không gian làm việc như sau: "Tấn thảm kịch làm nảy sinh yêu cầu về sự an toàn, an ninh, bổn phận và sự gắn kết với một niềm tin rõ ràng".

Như vậy, trách nhiệm của người lãnh đạo là tạo cho nhân viên không gian làm việc an toàn và giúp họ tư duy lại về những ưu tiên của mình. Bài báo tiếp tục: "Nếu được xử lý tốt, những sự kiện gần đây sẽ mang lại cơ hội củng cố sự gắn kết của nhân viên thông qua một tầm nhìn, một sứ mệnh, và một mục đích chung".

Là những người lãnh đạo, chúng ta phải trả lời câu hỏi cho các nhân viên của mình đâu là chìa khóa dẫn đến thành công. Chúng ta đóng vai trò gì trong việc thúc đẩy và khai thác sự thành công đó?

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta phải xác định và nuôi dưỡng nền văn hóa công ty để có thể truyền đạt tầm nhìn đó.

Cần nhớ rằng những người lãnh đạo cấp cao có thể đặt ra một tầm nhìn, một chiến lược, một hệ thống khen thưởng để khuyến khích, khen thưởng và huấn luyện nhân viên. Nhưng điều quyết định thành công nằm ở các cá nhân và đội ngũ bên dưới. Hành vi của các cá nhân, hoạt động hàng ngày của tập thể mới tạo ra sự khác biệt lớn nhất và hiệu quả nhất trong tổng thể hoạt động của một công ty.”

PERNILLE LOPEZ

CHỦ TỊCH NHÂN HIỆU IKEA KHU VỰC BẮC MỸ

HIỂU RÕ VÀ QUYẾT TÂM THEO ĐUỔI NIỀM ĐAM MÊ CỦA MÌNH

“**P**hẩm chất quan trọng của một nhà lãnh đạo lớn là lòng can đảm và dám là chính mình để đương đầu với mọi rủi ro, thách thức trong công việc và cuộc sống bằng niềm đam mê, yêu đời chứ không phải bằng sự nghi ngại hay sợ hãi trước các nguy cơ tiềm ẩn.

Tôi là hiện thân của niềm đam mê. Vâng, người nào hiểu rõ và quyết tâm theo đuổi niềm đam mê của mình, người đó sẽ thành công. Có lần một đồng sự đề nghị tôi cho cô ấy một lời khuyên làm thế nào để đi xa hơn nữa trong nghề nghiệp. Lúc đó, cô ấy là nhân viên trang trí nội thất và chỉ muốn một điều duy nhất là trở thành một trưởng phòng. Tôi hỏi cô ấy: “Đam mê của cô là gì?”. Giờ đây, cô ấy đã trở thành Giám đốc trang trí nội thất phụ trách tất cả các cửa hàng của chúng tôi ở Bắc Mỹ.

Tôi còn là hiện thân của sự tin cậy. Bạn không cần phải làm điều gì để được tôi tin cậy; mà tôi sẽ trao nó cho bạn. Có những kết quả thật đáng kinh ngạc khi chúng ta khởi đầu với nhau bằng sự tin cậy. Sự tin cậy giải phóng con người, thúc đẩy chúng ta sáng tạo và cống hiến vô bờ bến. Tôi tự hào về mình vì đã luôn làm việc hết khả năng trong vai trò một người lãnh đạo, một người vợ, một người mẹ và một người bạn mỗi khi tôi được tin cậy.

Cuối cùng, tôi là hiện thân của sự tận tụy. Là người lãnh đạo, bạn phải luôn tận tụy để duy trì sự hỗ trợ và làm việc bằng toàn bộ trí lực của mình, đặc biệt khi có thách thức. Trong khi những người khác sẵn sàng chuyển chỗ làm vì mọi việc trở nên khó khăn, phức tạp hơn, đó chính là lúc bạn khẳng định mình. Hãy trụ lại và cống hiến bằng niềm say mê và chân giá trị của mình. Đây cũng là lúc lòng can đảm trở nên rất cần thiết để chúng tôi cho các đồng sự rằng bạn sẽ luôn hỗ trợ họ dù bất cứ điều gì xảy ra. Tấm gương lãnh đạo của bạn sẽ được người khác noi theo. Vì vậy, khi có nhiều việc cần làm, mọi người sẽ cùng chung sức; khi phải chuyển đổi tầm nhìn thành thực tế, họ sẽ sẵn sàng ủng hộ sự thay đổi. Đó chính là cơ sở để đạt được những thành tích lớn lao. Còn đối với tôi, đó là một trong những đặc quyền lớn nhất của lãnh đạo: Hướng dẫn mọi người đi theo con đường dẫn đến thành công."

Tiến sĩ
ULRICH SCHUMACHER
TỔNG GIÁM ĐỐC
CÔNG TY INFINEON TECHNOLOGIES

DÁM TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT

“**H**ãy dám tạo ra sự khác biệt. Nếu công việc lãnh đạo chỉ đơn giản là thực thi trách nhiệm và hoàn thành các kỳ vọng thì có lẽ ai cũng thích làm lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo thực sự đòi hỏi tinh thần tiên phong và lòng can đảm chấp nhận mạo hiểm. Bạn cần phải có ý chí mạnh mẽ để đón nhận những thách thức dường như bất tận và theo đuổi tầm nhìn của mình một cách kiên trì, không nao núng.

Khi còn trẻ, tôi đã nỗ lực hết mình để leo từng bậc thang lãnh đạo tại Tập đoàn Siemens, với hành trang là tấm bằng tiến sĩ khoa học công nghệ, bằng cách xung phong đảm nhận những lĩnh vực kinh doanh yếu kém mà tôi tin rằng mình có thể lật ngược tình thế trong vòng hai

năm. Do môi trường văn hóa kinh doanh truyền thống thường không khuyến khích doanh nhân chấp nhận mạo hiểm nên chỉ ít người quan tâm đến việc đảm trách những dự án đầy thách thức.

Vào giữa những năm 1990, tôi được trao quyền lớn hơn trong việc cải tổ bộ phận sản xuất con chip (IC) chuẩn và bộ nhớ bán dẫn (semi-conductor) của Siemens. Tất nhiên tôi gặp rất nhiều thách thức trong quá trình làm việc, nhưng sự tận tâm của chúng tôi cuối cùng đã mang lại sự thành công từ nơi người khác chỉ nhìn thấy trở ngại.

Siemens quyết định tách phân xưởng bán dẫn của mình thành một công ty khác với tên gọi là Infineon. Tháng 3/2000, khi thị trường toàn cầu lên đến đỉnh điểm, cổ phiếu của chúng tôi được niêm yết trên thị trường chứng khoán Frankfurt và New York. Giá cổ phiếu của chúng tôi nhanh chóng tăng hơn gấp ba lần, nhưng giữa sự cường điệu về giới công nghệ thông tin và sự bùng nổ của công ty kinh doanh trực tuyến, rất ít người biết rằng chỉ vài tháng sau, ngành bán dẫn bắt đầu thời kỳ suy thoái kịch tính nhất trong lịch sử của mình.

Khi những đám mây bão bắt đầu xuất hiện ở chân trời từ mùa thu năm 2000, theo kinh nghiệm của mình, tôi biết rằng chúng tôi không thể chủ quan. Infineon là một công ty có trị giá 5 tỷ đô la, với 30.000 giấy phép sử dụng bản quyền và hơn 30.000 nhân viên khắp thế giới.

Với thế mạnh là tốc độ tăng trưởng doanh thu mạnh mẽ 72% vào năm 2000, chúng tôi quyết tâm chủ động thực hiện những quyết định khó khăn – cắt giảm tối đa mọi khoản chi phí, duy trì sự ổn định tài chính và tập trung vào những năng lực cốt lõi của mình để bảo đảm cho Infineon luôn nằm ở vị thế dẫn đầu trong ngành bán dẫn.

Trái với mô hình quản lý truyền thống ở châu Âu, tôi quyết định rằng Infineon sẽ không “thế chấp” tương lai của mình nếu phải tiết kiệm ngân sách dành cho nghiên cứu và phát triển. Với tư duy khác biệt và hành động quyết liệt, Infineon vẫn có thể đầu tư một cách hiệu quả vào việc phát triển công nghệ mới.

Quyết định tăng năng suất lãnh đạo trong khi cắt giảm chi phí ngay từ trước cơn suy thoái toàn cầu xảy ra đã cứu Infineon thoát khỏi khủng hoảng. Sáng kiến có tên gọi *Impact* là một kế hoạch phản ứng nhanh trước tình huống xấu nhất; chương trình đã giúp hạ giá thành sản phẩm khoảng 2,8 tỷ euro và mang lại khoản tiết kiệm hơn 1,3 tỷ euro tính trong lợi nhuận trước thuế và lãi trong một thời gian kỷ lục. Cùng với các biện pháp cắt giảm mạnh về chi phí, hơn 5.500 việc làm cũng bị cắt giảm trên toàn thế giới.

Ban đầu, các công ty khác chỉ trích những biện pháp cải tổ quyết liệt của chúng tôi nhưng cuối cùng cũng làm theo. Nhưng họ cắt giảm ngân sách về nghiên cứu và phát triển trong khi Infineon chỉ cắt giảm chi phí ở những lĩnh vực

khác và dành gần một tỷ đô la/năm phục vụ cho việc nghiên cứu và phát triển trong chu kỳ suy thoái đó.

Kết quả của chiến lược khác thường này là Infineon đã trở thành một tổ chức đổi mới công nghệ và dẫn đầu về cắt giảm chi phí. Một ví dụ rất điển hình là nhờ phát triển thành công công nghệ sản xuất tiên tiến nhất trên thế giới trên bo mạch 300mm, Infineon ngày hôm nay có thể sản xuất được những con chip nhỏ nhất trên những bản mạch lớn nhất với chi phí thấp nhất có thể cung cấp khắp nơi trên thế giới và thường đi trước đối thủ khoảng 1 năm.

Nhiều chuyên gia “ghế bành” cho rằng việc sản xuất trên dung lượng 300mm là không thể nếu không có những khoản đầu tư khổng lồ. Tất cả các đối thủ của chúng tôi đều từ chối theo đuổi hoạt động đầu tư phát triển cũng quyết liệt như sự quyết liệt của chúng tôi khi thực hiện kế hoạch của mình.

Nhưng giờ đây công nghệ 300mm đã trở thành hiện thực và là một thước đo thực sự trong ngành, mang lại lợi thế chiến lược cho khách hàng, nhân viên và cổ đông của Infineon. Xét cho cùng, chip trên bản mạch 300mm nhiều gấp 2,5 lần trên bản mạch 200mm, tạo ra một lợi thế hơn 30% về chi phí.

Nhờ dám nghĩ dám làm và làm một cách khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, Infineon đã chiếm thế thượng phong để tạo ra lợi nhuận lớn khi thị trường phát triển trở lại, đồng thời vẫn có thể duy trì vị thế công nghệ hàng đầu của mình.

Tôi chỉ có thể nói dựa vào kinh nghiệm của riêng mình. Tôi nghĩ cách quan trọng nhất để trở thành một người lãnh đạo tốt hơn là phải có niềm tin không gì lay chuyển được vào tầm nhìn của mình. Nếu bạn hiểu lĩnh vực của mình rõ ràng và sẵn sàng quản lý chặt chẽ tổ chức, bạn có thể biến những cái không thể thành có thể. Cũng như trong đua xe, bút phá trước đối thủ là cốt lõi của chiến thắng; chỉ một giây chùn bước, bạn sẽ thua cuộc.

Tôi luôn trung thành với tầm nhìn của mình về việc đảm bảo rằng Infineon là nhà sản xuất chip điện tử có giá bán cạnh tranh nhất trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau như thiết bị điện tử dùng cho xe hơi, truyền thông và ngành công nghiệp bán dẫn. Infineon đang nỗ lực khai thác vị thế của mình để luôn là một tổ chức đổi mới công nghệ hàng đầu, cung cấp những giải pháp chip thông tin có khả năng cải thiện chất lượng cuộc sống con người theo những cách mà mọi người không thể tưởng tượng được nơi một công ty bán dẫn.

Đó là lý do tại sao các sản phẩm có bản quyền của chúng tôi ngày càng chứa đựng những đổi mới nằm ngoài phạm vi ngành bán dẫn truyền thống, với những sản phẩm như ống carbon công nghệ nano, chip thần kinh và những ứng dụng thị trường mới như sợi thông minh và nông trang điện tử.

Những điều trước kia nghe có vẻ giả tưởng giờ đây đang trở thành sự thật. Chẳng hạn, ống nano carbon hứa hẹn một cuộc cách mạng về cách thức sản xuất chip bán dẫn

trong 50 năm qua nhờ khả năng tích hợp các vi mạch một cách tự nhiên theo những mô hình nhỏ hơn 100 nano mét, thay vì phải sử dụng silicon. Chip thần kinh và chip sinh học được sử dụng để chẩn đoán bệnh, dự đoán các phản ứng phụ của thuốc và loại bỏ sớm một số loại ung thư. Nhờ đó, việc khám và chữa bệnh không chỉ có chi phí thấp hơn nhiều mà còn nhanh chóng, chính xác và hiệu quả hơn.

Ở Infineon, chúng tôi cam kết xây dựng một phong cách văn hóa lãnh đạo dựa vào tầm nhìn chung được chia sẻ trong vòng năm năm. Chúng tôi gọi đó là lộ trình 5-1, bởi nó truyền đạt cam kết của chúng tôi trong việc dốc sức để trở thành một công ty bán dẫn hàng đầu thế giới trong năm năm tới bằng cách đạt được một trong ba vị trí dẫn đầu trong mỗi phân khúc thị trường; một trong hai vị trí dẫn đầu về hiệu quả tài chính so với các đối thủ cạnh tranh, đồng thời trở thành công ty bán dẫn số một trong lĩnh vực cung cấp giải pháp công nghệ.

Nhờ trang bị cho 30.000 nhân viên trên toàn cầu một tầm nhìn chung về tương lai, tôi tin rằng Infineon sẽ tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp không ngừng đổi mới và bước vào tương lai bằng vị thế của một công ty hùng mạnh, một nhà cung cấp giải pháp công nghệ hàng đầu của thế kỷ 21. Khẩu hiệu của chúng tôi là *"Không bao giờ ngừng tu duy"*, nó phản ánh đầy đủ tinh thần cạnh tranh và sáng tạo của Infineon và là động cơ thúc đẩy chúng tôi đạt được nhiều thành công hơn nữa trong tương lai."

ANDRE L. LYNCH
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN INGENIUM

TÀI NĂNG THỰC SỰ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO NẴM Ở CÁCH MÀ HỌ ĐỐI ĐẦU VỚI NHỮNG TÌNH HUỐNG KHẨN CẤP

“Ở cương vị lãnh đạo, dù bạn có thất vọng đến đâu về một nhân viên nào đó, bạn đừng để họ bước ra khỏi phòng bạn với lòng tự trọng bị tổn thương. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải luôn cẩn trọng trong lời nói của mình vì nó tác động rất lớn đến cuộc sống của người khác.

Ai cũng có thể rút kinh nghiệm qua những lời phê bình mang tính xây dựng hay sự quan tâm đến những thành công trong cuộc sống mà người lãnh đạo dành cho họ. Ngay cả khi họ bị kỷ luật hay bị cho thôi việc, họ vẫn không bị

giảm giá trị trong mắt người khác. Nếu bạn không chấp nhận để nhân viên của bạn mạo hiểm và thất bại, họ sẽ không đạt được điều mà bạn muốn.

Những phẩm chất quan trọng của một người lãnh đạo thành công là ý chí, năng lực, sự uyển chuyển năng động và cảm thông. Tài năng thực sự của người lãnh đạo nằm ở cách mà họ đối đầu với những tình huống khẩn cấp. Khả năng làm việc dưới áp lực cao là một minh chứng thuyết phục về ý chí của nhà lãnh đạo.

Trong vai trò điều hành, tôi phục vụ nhân viên, ban giám đốc và các khách hàng. Tôi sống để phục vụ họ. Cách duy nhất để trở thành một người lãnh đạo tốt hơn là thông qua sự trợ giúp của một cố vấn dày dạn kinh nghiệm – người hiểu rõ rằng lãnh đạo phải thông qua sự tận hiến và phục vụ hết mình.”

CHARLES FEGHALI
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN
INTERSTATE RESOURCES

BIẾT CÁCH THỨC ĐẨY ĐỂ CÔNG VIỆC ĐƯỢC HOÀN THÀNH

“**T**ôi là người thực dụng và thiên về những kết quả đã qua phân tích, thí nghiệm. Vì thế, đóng góp của tôi trong quyển sách này chỉ là một mách nước từ kinh nghiệm thực tế chứ không phải là một bí quyết lớn lao gì cả. Những gì được mô tả sau đây có thể áp dụng không chỉ ở cấp độ ban giám đốc mà ở tất cả các cấp độ khác trong một tổ chức.

Một thủ thuật lãnh đạo hiệu quả là thúc đẩy để công việc được hoàn thành. Bạn hãy chú ý từ khóa “push” (thúc đẩy) trong câu “Push to get things done” (Thúc đẩy

để công việc được hoàn thành). Khi tôi cần nhân viên của mình thực hiện một công việc gì, tôi luôn xác định rõ thời gian hoàn thành, cùng với nội dung, lý do và mục đích của công việc đó. Nếu tôi không nhận được kết quả đúng hạn, họ sẽ gặp rắc rối to với tôi! Tuy nhiên, thường thì thời hạn hoàn thành công việc do chính nhân viên của tôi quyết định.

Tôi nhận ra rằng phần lớn lịch làm việc của tôi lệ thuộc vào tiến độ hoàn thành công việc của nhân viên. Đó là lý do tại sao thời hạn lại hết sức quan trọng đối với tôi. Tôi như một nhạc trưởng chịu trách nhiệm phối hợp một cách hài hòa hoạt động của tất cả mọi người để tạo ra một khúc nhạc liền mạch và đáng để mọi người thưởng thức.

Nếu bạn giao việc nhưng không xác định thời hạn hoàn tất, bạn sẽ gặp những trì trệ cục bộ làm ảnh hưởng đến việc lớn. Nhưng nếu mọi người không cân đối thời gian một cách phù hợp, họ có thể phải chạy đua với thời gian và chất lượng công việc sẽ không phải là tốt nhất. Tại sao chúng ta phải chấp nhận những kết quả không phải là tốt nhất?

Vì thế, tôi luôn bám sát sau lưng họ, thúc đẩy họ để họ hoàn thành công việc được giao đúng hạn. Đó là nhiệm vụ hàng ngày của tôi.

Khi theo đuổi và thực hiện thủ thuật lãnh đạo này, bạn cũng sẽ bắt gặp sự hiện diện của quyền sở hữu, tinh thần

trách nhiệm, nỗ lực cá nhân, chí tiến thủ, thái độ không chùn bước trước khó khăn và tinh thần đồng đội.

Không có một công thức nào có thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo giỏi. Tuy nhiên, ai cũng có thể rèn luyện khả năng này bằng cách quan sát, học hỏi từ các nhà lãnh đạo nổi tiếng trên thế giới. Sau khi bạn tích lũy được kỹ năng lãnh đạo, bạn cần thể hiện nó mọi lúc mọi nơi cho đến khi nó thấm sâu vào từng thớ thịt của bạn, nó hiện diện trong từng hơi thở, lời nói và hành động của bạn.”

HOWARD R. CONANT
TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY THÉP LIÊN BANG

LUÔN NÊU CAO TINH THẦN CHÍNH TRỰC

Howard Conant cho rằng hai bí quyết lãnh đạo quan trọng nhất là *"Think outside the box"*⁽¹⁾ và *"Luôn nêu cao tinh thần chính trực"*.

"Khi thép được nhập khẩu vào Chicago, các công ty bảo hiểm thường xuyên nhận được yêu cầu bồi thường đối với những thiệt hại do nước biển tràn vào khoang tàu và do kỹ thuật đóng gói không phù hợp làm hư hỏng hàng hóa. Trong khi nhiều đối thủ của chúng tôi không ngừng trưng ra các chứng cứ giả tạo nhằm yêu cầu các hãng bảo hiểm phải bồi thường cho họ những khoản tiền lớn, chúng tôi chỉ yêu cầu bồi thường những thiệt hại đúng thực tế mà thôi. Vì thế, chúng tôi đã tạo được lòng tin cậy nơi các hãng bảo hiểm. Họ luôn ưu tiên giải quyết các yêu

(1) Tạm dịch: tư duy sáng tạo.

cầu của chúng tôi trong thời gian ngắn nhất. Như thế, về mặt thời gian, chúng tôi đã có nhiều lợi thế hơn so với các đối thủ của mình.

Khoảng năm 1985, trong khi đương chức Chủ tịch Công ty Thép Liên bang, tôi đã yêu cầu đóng cửa để bảo toàn vốn đối với Công ty Hirsh Manufacturing, một công ty cỡ nhỏ chuyên sản xuất giá (kệ) thép tuy có doanh số cực lớn – khoảng 40-50 triệu đô la – nhưng lợi nhuận rất khiêm tốn.

Ban giám đốc công ty là những người rất thẳng thắn. Tôi có cảm tình với họ ngay lần đầu tiên gặp gỡ. Chúng tôi đề nghị họ chuyển việc thu mua thép lẻ tẻ từ các nhà phân phối sang đặt hàng thép cuộn sơn sẵn theo các thông số kỹ thuật chính xác của họ.

Tôi tự tin rằng quy trình mới này sẽ cải thiện hiệu quả hoạt động và cắt giảm được những khoản chi phí khổng lồ. Vì thế, chúng tôi đã cung cấp cho các đối tác của mình một hạn mức tín dụng 2 triệu đô la cộng với khoản dự phòng khoảng 2 triệu đô la nữa. Ý tưởng này đã thành công và họ trở thành một khách hàng có doanh số 20 triệu đô la hàng năm của chúng tôi với các khoản thanh toán công nợ luôn đúng hạn. Các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi thường không dám mở rộng hạn mức tín dụng của họ quá 50.000 đô la nên động thái này của chúng tôi thực sự vượt ra khỏi “chiếc hộp”. Và nó đã mang lại thành công!

Ai cũng có thể trở thành người lãnh đạo giỏi hơn bằng cách trân trọng sự chính trực. Thỏa hiệp với những cám dỗ trước mắt có thể mang lại những lợi ích ngắn hạn, nhưng về lâu dài sẽ đem đến những hậu quả rất nghiêm trọng.

Cuối cùng, tôi xin mượn lời của Socrates: *Một cuộc sống không được sát hạch thường xuyên thì không đáng sống.* Các bạn hãy ghi nhớ kỹ điều đó."

ROGER S. BERKOWITZ
TỔNG GIÁM ĐỐC CHUỖI NHÀ HÀNG HẢI SẢN
LEGAL SEA FOODS

BIẾT LẮNG NGHE VÀ THỰC HIỆN NHỮNG ĐỀ XUẤT TỐT NHẤT

“**V**ài năm trước đây, tôi đã xây dựng chương trình PAC, nghĩa là Hội đồng Cố vấn Giám đốc. Mỗi quý tôi tổ chức một cuộc họp với một số nhân viên được lựa chọn ngẫu nhiên, những người tình nguyện gặp gỡ với tôi. Họ có thể là tiếp viên, lễ tân, đầu bếp, nhân viên pha chế rượu, những người tiếp xúc khách hàng nhiều nhất. Những ý kiến, đề xuất, thông tin phản hồi của họ rất phong phú và tôi chỉ việc lựa chọn những ý tưởng tốt nhất để thực hiện hay tham khảo trước khi ra những quyết định quan trọng. Riêng những ý tưởng không được triển khai, tôi sẽ phản hồi lại cho họ trong cuộc họp kế tiếp.

Một trong những kết quả từ những cuộc họp PAC là chúng tôi đã bỏ khoản phụ thu đối với một số loại rau và những món ăn kèm, vì điều này gây bức bối cho khách hàng. Dựa vào kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn của nhân viên, chúng tôi điều chỉnh quy trình đào tạo để đảm bảo tính toàn diện và định hướng tốt hơn trong những vấn đề cụ thể.

Sau đây là một ví dụ cho thấy làm thế nào thông tin từ một cuộc họp PAC có thể giải quyết một vấn đề cụ thể. Nhiều năm liền, Legal Sea Foods nổi tiếng với món đặc sản tôm hùm nhồi đút lò, nhưng đó cũng chính là món nhận được không ít lời phàn nàn của thực khách. Thật khó mà tìm được khẩu vị ưa thích nhất của khách hàng về món này. Thế rồi, trong một buổi họp, một nhân viên đã đặt cho tôi một câu hỏi: “Thực khách nói gì về món cua rang bột của chúng ta?”. Tôi đáp: Họ nói “Tuyệt vời!”, và hỏi lại: “Sao anh hỏi tôi như thế?”. “À, nếu ông áp dụng công thức tẩm ướp món cua rang bột vào món tôm đút lò, ông sẽ giải quyết được vấn đề đấy”. Đúng là tuyệt vời! Những lời phàn nàn kéo dài 20 năm bỗng chốc tan biến chỉ trong một tích tắc.

Trong khi ngành ăn uống bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi sự suy giảm của du lịch kinh doanh và hội nghị quốc tế, chúng tôi chuyển hướng tập trung phục vụ khách hàng trong nước và đã giữ chân được họ. Doanh thu của chúng

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

tôi từ đó tăng lên, những lời phàn nàn giảm đáng kể và những lời khen ngợi ngày càng tăng lên. Tôi nhận ra mối tương quan trực tiếp giữa các buổi họp PAC và thành công của chúng tôi qua những kết quả ngắn hạn và những chiến lược dài hạn của chúng tôi. Tôi nhận ra rằng văn hóa công ty đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc giữ vững tinh thần và sinh lực của chúng tôi. Lời khuyên của tôi là: “Hãy là người biết lắng nghe và thực hiện những đề xuất tốt nhất”. Đó chính là công thức dẫn đến thành công của tôi.”

CHARLES AYRES
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN LEHMAN
BROTHERS MERCHANT BANKING

HÃY LÀ
“NHÀ ĐỘC TÀI ĐỘ LƯỢNG”

“**T**ôi thích dạo quanh mọi góc ngách trong công ty và giao tiếp với nhân viên ở mọi cấp độ để mọi người hiểu rằng tôi luôn quan tâm đến họ.

Cửa phòng tôi luôn rộng mở và tôi sẵn sàng phê bình những ai gặp rắc rối mà không chịu tìm đến tôi. Tôi luôn cố gắng làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc và không độc đoán trước những ý kiến hay. Tôi luôn dành thời gian lắng nghe những cách thức hợp lý để cải thiện mọi việc. Tôi không thích bất cứ sự sao chép nào và luôn khuyến khích tinh thần sáng tạo cũng như tôn trọng phong cách

làm việc riêng của từng người, miễn sao họ bảo đảm được tính hiệu quả trong công việc.

Tôi thích và luôn cố gắng rõ ràng trong việc xác định cơ cấu tổ chức và phạm vi trách nhiệm của từng người, từ các trưởng bộ phận cho đến nhân viên. Tôi không để mọi việc xảy ra theo xác suất và luôn muốn mọi người hiểu rõ những kỳ vọng của tôi đối với họ. Càng làm tốt phần việc này, tôi càng tiết kiệm được nhiều thời gian về sau, mà kết quả lại luôn tốt hơn.

Bạn có tin không, tất cả các nhóm mà tôi xây dựng và cùng làm việc đều có ý nghĩ rằng có lẽ tôi sẽ trở thành một “Nhà độc tài độ lượng” những khi cần phải quan tâm đến văn hóa tinh thần của nhóm. Họ biết rằng chính tôi chứ không phải ai khác sẽ làm cho những quy tắc ứng xử trong công việc có hiệu lực và được áp dụng như nhau đối với tất cả mọi người.

Đây chính là chỗ mà sự tin tưởng và tôn trọng tỏ ra rất quan yếu. Chừng nào bạn điều hành công việc một cách công bằng theo những quy tắc đã được thiết lập và thừa nhận, mọi người còn tiếp tục ủng hộ và tôn trọng bạn. Ngược lại, bạn sẽ tự biến mình thành một con số không đáng ghét trong mắt họ.

Những nhân viên làm việc lâu năm với bạn thường thích những giới hạn rõ ràng và các hậu quả đi kèm nếu những giới hạn đó bị phá vỡ. Bí quyết lãnh đạo của tôi là

ở đây. Tôi khám phá ra rằng sự hiểu biết lẫn nhau và thống nhất cao về các giới hạn lẫn hậu quả đi kèm sẽ giúp bạn triển khai một cách tốt nhất bất cứ tầm nhìn hay chiến lược nào.

Việc trò chuyện có thể mang lại niềm tin, sự tự chủ và quan tâm lẫn nhau một cách tự nhiên. Nó giúp cả nhóm tập trung vào việc triển khai nhiệm vụ trước mắt, loại bỏ các thông tin gây nhiễu hay sự xao lãng mà không làm mất đi tính sáng tạo trong công việc.

Việc xác lập các giới hạn và mục tiêu tự nó đã là một chính sách mà nhờ đó, thời gian được tiết kiệm tối đa cho cả người lãnh đạo lẫn cả nhóm - vì mọi người đều hiểu rõ nội dung công việc và cách thức thực hiện. Tuy nhiên, người lãnh đạo cần phải luôn tự mình làm một tấm gương cho mọi người noi theo.

Tôi đã sử dụng một cách hiệu quả kỹ thuật này hai lần ở những vị trí lãnh đạo khác nhau mà tôi nắm giữ trong bốn năm qua. Một lần trong cương vị Trưởng bộ phận Merchant Banking khu vực Bắc Mỹ của Deutsche Bank và một lần là Trưởng bộ phận Merchant Banking toàn cầu của Lehman Brothers.

Ở cả hai trường hợp, ngay trong tuần lễ đầu tiên sau khi nhận chức, tôi đã dành ít nhất một giờ nói chuyện với từng nhân viên và cho họ biết rằng tôi kỳ vọng ở họ điều gì, đến

mức độ nào, cũng như phổ biến cho họ cơ cấu tổ chức mà tôi sẽ thiết lập và phong cách lãnh đạo của tôi.

Sau đó, tôi cùng làm việc với họ, đánh giá các dự án, chia sẻ những quan điểm văn hóa và giải thích để họ hiểu thế nào là một “nhà độc tài độ lượng”. Tôi muốn họ cảm thấy thoải mái và cởi mở khi thảo luận với tôi những hạn chế của bất kỳ một giao dịch nào.

Để tạo ra nền văn hóa này, tôi đặt ra những giới hạn nhằm kiến tạo và củng cố môi trường làm việc có tính gắn kết. Tôi tuyên bố thẳng thắn rằng tôi không chấp nhận bất cứ nhân viên nào có đầu óc tầm thường, không có tinh thần đồng đội, ưa gây hiềm khích và kích động người khác. Tôi cảnh báo họ rằng tôi sẽ không cho phép ai hủy hoại công sức của cả nhóm và đối với tôi, lợi ích chung là quan trọng nhất.

Trong cả hai trường hợp, tôi đều thành công cả trong mục tiêu giảm tỷ lệ nhân viên bỏ việc, thực hiện đầu tư thận trọng, và xây dựng được một tổ chức bền vững. Ngoài ra, tôi cũng không phải áp dụng một hình thức kỷ luật nào cũng như không cắt hợp đồng với bất cứ một nhân viên nào.

Theo tôi, khả năng lãnh đạo không chỉ do bẩm sinh mà có, nó còn được tích lũy qua sách vở và kinh nghiệm của người khác. Tuy nhiên, người có khiếu lãnh đạo sẽ có nhiều lợi thế hơn. Hình dáng bên ngoài (chiều cao, cân nặng, sức

thu hút,...) cũng góp phần tạo nên phong cách và củng cố tài năng lãnh đạo.

Để trở thành người lãnh đạo, trước tiên và quan trọng nhất là ý chí và niềm tin lãnh đạo được người khác. Nhiều người muốn làm lãnh đạo nhưng không làm được vì họ thiếu ý chí và niềm tin đó.

Tìm cho mình một người tư vấn giàu kinh nghiệm và học hỏi những mô hình lãnh đạo đã được kiểm chứng cũng là chìa khóa quan trọng để thành công.

Tuy nhiên, tốt nhất bạn cần tạo ra và tin tưởng vào mô hình của riêng mình. Nếu bạn không tự tin vào chính mình, bạn đừng đòi hỏi mọi người phải tin ở bạn.

Mọi người đều muốn được dẫn dắt bởi một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, người mà họ tin là có khả năng đưa họ đến nơi mà họ cần đến. Hãy sớm nhận thức được điều này và kỹ năng lãnh đạo của bạn sẽ được cải thiện ngay lập tức."

C. JAMES JENSEN
TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY
MARA GATEWAY ASSOCIATES

YẾU TỐ CON NGƯỜI SẼ QUYẾT ĐỊNH SỰ THÀNH CÔNG CỦA CÁC CUỘC ĐÀM PHÁN

Đối với Jim Jensen, yếu tố con người sẽ quyết định sự thành công của các cuộc đàm phán.

“Tôi khuyên bạn hãy ghi lại và nhớ kỹ điều này: Con người ra quyết định dựa trên cảm tính, chứ không phải dữ kiện.”

“Tuyên bố trên chính là phản đề của nguyên tắc được đề cập nhiều nhất trong môn “Nghệ thuật đàm phán”. Tôi không đề nghị bạn bỏ qua các dữ kiện, nhưng nếu bạn muốn nâng mình lên thành một nhà đàm phán hiệu quả – phẩm chất quan trọng của một CEO thành đạt – bạn hãy xác định một nền tảng hay một cách thức chung để kết nối

C. JAMES JENSEN

với người mà bạn đang thương lượng. Trong kinh doanh, khi có những cá nhân hay những nhóm khác đang cạnh tranh với bạn thì mối quan hệ cá nhân với đối tác đang đàm phán sẽ mang lại cho bạn một lợi thế lớn.

Nếu người khác thích bạn và muốn làm ăn với bạn, họ sẽ tìm mọi cách để tiếp xúc với bạn thay vì các đối thủ cạnh tranh của bạn. Có thể bạn sẽ nhận được một cú điện thoại vào buổi tối của người mà bạn đang đàm phán và nhận được một số ý tưởng giúp bạn có thể sắp xếp lại các đề nghị của mình nhằm bảo đảm cơ hội thành công lớn nhất trong quá trình đàm phán.

Tôi xin chia sẻ một kinh nghiệm thực tế của bản thân.

Vào tháng 4/2001, chúng tôi đang đàm phán mua lại một trong những khách sạn của Holiday Inn ở Santa Clara, California. Chúng tôi nhờ một bên thứ ba thay mặt chúng tôi thực hiện cuộc thương lượng. Vào ngày thứ Sáu cuối tuần 27/4, mọi cuộc thương lượng đều đổ vỡ. Đến thứ Hai ngày 30/4, một trong các đối tác đã cùng tôi bay từ San Francisco đến gặp những người đứng ra bán công ty ở San Clemente.

Chúng tôi làm việc với nhau từ 10 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Đó là một ngày rất dài. Chúng tôi đã thương thảo rất nhiều điều khoản và cuối cùng đi đến một thỏa thuận công bằng cho cả đôi bên. Mặc dù các điểm đàm phán rất quan trọng đối với cả hai chúng tôi, nhưng chúng tôi cũng dành

thời gian hàn huyên về bọn trẻ, về các hội đoàn, nhà thờ ở San Diego, các chàng phóng viên tập sự ở Chicago, các đội bóng Spartans của Michigan, Huskies của Washington, và các hội huynh trưởng... Đó là những điểm chung, kéo mọi người đến gần nhau hơn.

Đầu tiên cuộc họp diễn ra trong một bầu không khí đối địch. Nhưng bằng cách kiềm chế và không đối đầu, quan tâm chứ không tìm cách nắm thế thượng phong, và thực sự cố gắng hiểu quan điểm của phía bên kia, chúng tôi đã làm rõ các vấn đề, giảm nhẹ sự đối kháng của đối tác và đi đến một kết quả tốt đẹp. Chúng tôi vui vẻ chia tay tại thang máy và nhận lời ăn tối với nhau trong một dịp gần đó.

Ngày hôm sau, tôi nhận được bản fax từ trưởng đoàn đàm phán của họ. Bản fax viết: "Chúng tôi cảm ơn một lần nữa vì các ông đã tham dự cuộc họp ngày hôm qua. Đó quả là cách duy nhất để chúng ta có thể giải quyết vấn đề một cách tốt đẹp".

Mọi người đều có những cảm xúc của riêng mình. Một cách tự nhiên, ai cũng muốn tỏ lòng yêu mến và giúp đỡ người khác và phần lớn mọi người đều mong muốn những kết quả có lợi cho cả đôi bên. Vì thế, không điều gì có thể thúc đẩy ý muốn này nhanh hơn những cuộc gặp gỡ trực tiếp với đối tác của bạn, miễn là bạn đã nỗ lực tạo ra một mối quan hệ có ý nghĩa với họ."

JOHN E. RAU
TỔNG GIÁM ĐỐC MIAMI CORPORATION

**HÃY LÀM CHO
MỌI NHÂN VIÊN CỦA BẠN
THẤY RẰNG HỌ CẦN PHẢI
CÓ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC
TRONG MỌI VẤN ĐỀ
ĐỂ ĐẠT THÀNH TÍCH
TỐT NHẤT**

“Tôi thích yêu cầu người khác trả lời các câu hỏi như thể họ đang ngồi trên ghế Tổng giám đốc vậy. Điều này tỏ ra rất có kết quả.

Lối giao tiếp kỳ vọng cao đó làm cho mọi nhân viên của bạn thấy rằng họ cần phải có tư duy chiến lược trong mọi

vấn đề để đạt thành tích tốt nhất cho công ty. Mọi người thường nỗ lực đáp ứng những kỳ vọng mà bạn đặt nơi họ.

Nó (lối giao tiếp kỳ vọng cao) còn làm cho mọi người suy nghĩ rộng ra bên ngoài các lĩnh vực chuyên môn của mình và hình thành sự thấu cảm đối với các đồng nghiệp ở những phòng ban chức năng khác khi họ được yêu cầu xem xét những mối quan hệ này “từ bên trên”.

Ngay cả trước khi chính thức nhận chức Tổng giám đốc Công ty Chicago Title and Trust, tôi đã giao việc cho ban điều hành cao cấp “viết một bài báo cho tờ *Business Week* giải thích các nguyên nhân dẫn đến sự phá sản của công ty trong 5 năm sắp tới”. Nhiệm vụ đó buộc họ phải có quan điểm của một Tổng giám đốc trước những nguy cơ thực sự đối với công ty, đồng thời chấp nhận rằng những thay đổi về mặt vật chất là rất quan trọng.

Khi xác lập mục tiêu, tôi thường yêu cầu các nhà quản lý của tôi viết ra các thành tích mà họ đã đạt được và qua đó tự xếp loại bản thân. Điều này giúp mang lại sự tập trung thực sự để có những kết quả tuyệt vời nhất.

Đây là một thách thức không có điểm dừng – cũng giống như việc cải thiện kỹ năng chơi golf của bạn – và có nhiều điểm tương đồng trong cách bạn thực hiện điều đó. Hãy quan sát và học hỏi những thành tích tốt nhất của người khác. Hãy đọc lịch sử và cố nghĩ xem bạn có thể xử lý vấn đề đó như thế nào và bạn có thể đạt được một kết quả

tốt hơn không để từ đó kích thích tư duy chiến lược của bạn một cách đa dạng.

Hãy luôn tỏ ra cởi mở khi tiếp nhận những phản hồi về ảnh hưởng của bạn đối với người khác. Hãy yêu cầu họ tưởng tượng họ là một Tổng giám đốc và họ sẽ quyết định ra sao trước những vấn đề cụ thể nào đó.

Mọi người sẽ có cách giải quyết vấn đề khác nhau. Một số người sẽ có những câu trả lời thiên cận, chủ quan. Số khác sẽ thay đổi cách nhìn của mình. Chính quá trình đó mới quan trọng, chứ không phải câu trả lời của họ.

Làm sao để có được những phản hồi trung thực vì nhiều người thường có khuynh hướng tâng bốc sếp của mình? Đúng như vậy, trừ khi bạn nêu gương mình là một người ngay thẳng và sẵn sàng tiếp nhận những lời phê bình mang tính xây dựng, bạn sẽ chỉ nhận được những điều mà mọi người nghĩ là bạn muốn nghe, chứ không phải những điều họ muốn nói."

ATWOOD COLLINS III
CHỦ TỊCH CHI NHÁNH NGÂN HÀNG
M&T, MIDATLANTIC

TẬP TRUNG LÀM
“NHỮNG VIỆC BÌNH
THƯỜNG VỚI MỘT HIỆU
QUẢ KHÁC THƯỜNG”

“**T**ôi ước gì các yếu tố hình thành kỹ năng lãnh đạo thành công có thể cô đọng lại thành một công thức thật cụ thể. Nhưng điều đó quả không đơn giản chút nào. Tuy nhiên, tôi đã khám phá ra một vài bí quyết có thể mang lại kết quả khá mỹ mãn nếu được áp dụng một cách kiên trì.

Nguyên tắc cơ bản mà tôi sử dụng là sự tập trung được thôi thúc bởi lòng say mê và sự cam kết thực hiện điều đó một cách kiên định. Trước hết, bạn tập trung vào những mục tiêu bạn muốn hoàn thành, vào các thế mạnh và vào những phương cách hoạt động của tổ chức của bạn.

Ví dụ, trong ngành ngân hàng của chúng tôi, có khoảng 9.213 đối thủ cạnh tranh cùng có những hoạt động như nhau: tiếp nhận tiền gửi và cho vay. Nhưng điều kỳ lạ là mọi người thực hiện công việc đó với những kết quả vô cùng khác nhau. Điều đó có nghĩa là gì? Thành công nằm ở khâu thực hiện, chứ không phải ở chiến lược.

Các ngân hàng thành công nhất, trong đó có M&T, là những ngân hàng biết tập trung vào việc làm “những việc bình thường với một hiệu quả khác thường”. Hãy thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng và làm điều đó một cách kiên định. Nghe thì có vẻ đơn giản, nhưng điều này vô cùng khó khăn vì việc thực hiện một cách kiên định đòi hỏi sự tập trung cao độ vào từng chi tiết nhỏ nhất. Song song đó, bạn cần có một nguồn năng lượng dồi dào để lặp đi lặp lại hoạt động này một cách lâu dài, và một sự cam kết không biết mệt mỏi trong việc theo đuổi sự kiên định đó. Vì thế, có thể cô đọng tất cả thành các bước cơ bản sau:

- Tập trung vào những gì bạn muốn hoàn thành và phương thức thực hiện điều đó.
- Hình thành những biện pháp đơn giản để đảm bảo thành công trong việc thực hiện những mục tiêu mà bạn đã thiết lập. Tôi nhấn mạnh *những biện pháp đơn giản*, bởi nhiều doanh nghiệp cố gắng đo lường mọi thứ mà thực ra chẳng đo lường được gì cả.
- Kiên định trong cách thức thực hiện các mục tiêu.

- Không ngừng đánh giá lại hiệu năng hoạt động của mình và điều chỉnh hay trang bị lại công cụ nếu cần thiết.

Để trở thành một người lãnh đạo thành công, có một số việc có thể được đào tạo và những việc khác có thể học hỏi từ kinh nghiệm của những người đi trước. Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh lần nữa rằng hãy bắt đầu bằng sự tập trung vào những việc bạn muốn hoàn thành và cách thức thực hiện chúng. Không phải tuyên bố sứ mạng, mà là những mục tiêu cụ thể với các biện pháp và ngày giờ chi tiết cho việc hoàn thành.

Một kiến trúc sư nổi tiếng từng nói: “Cuộc sống phát sinh từ các chi tiết”. Hãy chia sẻ tầm nhìn của bạn với nhân viên và hướng các hoạt động của họ xoay quanh việc hoàn thành các mục tiêu. Hãy lắng nghe và khuyến khích sự tham gia của họ. Nên thiết lập những thước đo đơn giản, nhất quán để bạn có thể đo lường kết quả các hoạt động của mình.

Là người lãnh đạo, bạn có thể có tất cả mọi tầm nhìn bạn muốn, nhưng thực ra không phải tầm nhìn của bạn là quan trọng, mà quan trọng chính là tầm nhìn mà nhân viên của bạn được khai sáng. Mọi người sẽ nhìn thấy tương lai khi họ có thể kết nối rõ ràng những mục tiêu nghề nghiệp của mình với các giá trị mà bạn đang cố gắng tạo ra.

Ngoài ra, bạn không những phải tỏ ra nhiệt tình trong việc theo đuổi mục tiêu mà còn phải tỏ ra thực sự yêu quý khách hàng.

Tất cả những điều này đều cần đến sự tập trung, niềm say mê và sự cam kết rất lớn, cũng như sinh lực, sự sở hữu và tinh thần trách nhiệm. Đó là lý do tại sao số lượng nhà lãnh đạo thường ít hơn so với các nhà quản lý.

Cuối cùng, hãy không ngừng vun đắp cho niềm say mê theo đuổi các mục tiêu một cách nhất quán. Nhiều nhà quản lý luôn đánh giá thấp khối lượng và mức độ sinh lực cần thiết để làm những điều bình thường với một hiệu quả khác thường."

SY STERNBERG

**CHỦ TỊCH KIỆM TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN
BẢO HIỂM NHÂN THỌ NEW YORK LIFE**

ĐỪNG MẤT CÔNG TÌM KIẾM TƯ DUY CHIẾN LƯỢC TỪ BÊN NGOÀI

“**R**ất đơn giản, chúng tôi không tìm kiếm tư duy chiến lược từ bên ngoài. Điều này nghe có vẻ lạ thường, nhưng bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng có nhiều công ty đã trở nên phụ thuộc vào các nhà tư vấn và nghiên cứu từ bên ngoài trong quá trình ra quyết định chiến lược của mình.

Việc tư vấn và nghiên cứu có thể giúp bạn kiểm tra linh cảm và mài giũa tư duy, nhưng bạn không thể để những công cụ này thay bạn làm nhiệm vụ lãnh đạo.

Tôi khuyến khích mọi người trong nhóm tư duy một cách độc lập và chống lại việc trở nên phụ thuộc về mặt trí

tuệ đối với những tuyên bố của các “chuyên gia” hoặc những khuynh hướng thời thượng trong lĩnh vực của mình. Trong ngành của chúng tôi, dường như luôn có người háo hức muốn thuyết phục rằng bạn phải từ bỏ mô hình kinh doanh của mình và áp dụng mô hình của họ. Trong thời kỳ các công ty dotcom (*tức .com - kinh doanh trực tuyến qua mạng Internet*), các chuyên gia bảo chúng tôi rằng việc bán bảo hiểm nhân thọ thông qua các tư vấn viên đã trở thành quá khứ và các giao dịch sẽ sớm diễn ra thông qua mạng Internet.

Nếu chúng tôi nghe theo họ thì chúng tôi đã gặp thảm họa. Sự thật là chúng tôi không dễ dàng bị lôi kéo để chệch khỏi lộ trình của mình. Chúng tôi có nền văn hóa công ty mạnh. Chúng tôi hiểu rõ về những điểm mạnh độc đáo và khác biệt của mình. Và quan trọng nhất là chúng tôi biết rằng lãnh đạo có nghĩa là phải tự tư duy và thực hiện theo cách riêng của mình.

Trong những năm gần đây, có nhiều ví dụ về việc New York Life đã tự tạo ra sự khác biệt cho mình bằng cách không đi theo số đông.

Cuối những năm 1990, trong thời kỳ sôi động của thị trường đầu cơ lên giá, nhiều công ty bảo hiểm đổ xô vào việc phân rã các phần vốn góp. Giống New York Life, những công ty hoạt động bằng cách hùn vốn này không được giao dịch công khai và không có cổ đông. Ở các công

ty loại này, người có hợp đồng bảo hiểm, chứ không phải là cổ đông, có quyền bỏ phiếu bầu thành viên ban giám đốc và nhận cổ tức.

Những đối thủ cạnh tranh mới phân rã vốn góp đã có thể cơ cấu các giao dịch cổ phiếu để mua lại những công ty bảo hiểm cổ phần khác. Nhưng năm 1998, khi xem xét dòng tiền mạnh và mức thặng dư rất lớn của New York Life, chúng tôi kết luận rằng chúng tôi không cần phải phát hành thêm cổ phiếu để tạo nguồn vốn phát triển trong tương lai.

Trong một báo cáo gần đây về New York Life, Công ty nghiên cứu và đánh giá thị trường AM Best nhất trí rằng: "Sy Sternberg và Ban giám đốc đã khám phá rằng công ty của mình đã có được những điều mà các công ty khác ao ước và hy vọng đạt được thông qua việc phân rã vốn góp: đó là thương hiệu mạnh, hệ thống bán hàng hiệu quả, nguồn vốn mạnh và doanh thu cao".

Nhưng vấn đề lớn hơn là niềm tin của cá nhân tôi rằng có sự mâu thuẫn cố hữu giữa việc quản lý một công ty vì nhu cầu của những người có hợp đồng bảo hiểm với nhu cầu của các cổ đông. Người đầu tư thường đánh giá hiệu quả hoạt động dựa vào mức lợi nhuận mà bạn có thể tối đa hóa từ quý này sang quý khác, năm này sang năm khác. Trái lại, người có hợp đồng bảo hiểm lại tìm kiếm sự bảo đảm an toàn lâu dài và ổn định cho 20, 30 hoặc 40 năm tới.

Đối với tôi, quyết định là rất rõ ràng: Nhiệm vụ quan trọng nhất của chúng tôi là phục vụ nhu cầu và tôn trọng đặc quyền của những người có hợp đồng bảo hiểm.

Cuối cùng, chúng tôi đã đạt được những lợi thế cạnh tranh quan trọng bằng cách duy trì việc cam kết bảo đảm cho các bên cùng có lợi. Điều này đã mang lại cho chúng tôi nét độc đáo quan trọng: Mọi người biết đến chúng tôi như một công ty bảo hiểm mà mỗi hoạt động đều thống nhất một cách tuyệt vời đối với lợi ích của những người giữ hợp đồng bảo hiểm.

Vài năm trước đây, tôi cũng có quan điểm mà một số người có thể gọi là trái ngược, nhưng gần đây đã trở thành một khuynh hướng trong ngành: hướng đến việc hợp nhất những dịch vụ tài chính. Lúc ấy, nhiều đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đang bận rộn tái định hình công ty thành các siêu thị dịch vụ tài chính, đa dạng hóa vào ngành ngân hàng và môi giới chứng khoán.

Tất cả những người tư vấn và chuyên gia nhân hiệu đều cố gắng nói với chúng tôi rằng công ty chúng tôi đặt trọng tâm quá hẹp. Sau đó, họ đề xuất chúng tôi nghiên cứu thay đổi tên New York Life và cho rằng việc này là cần thiết nếu chúng tôi muốn bán được các sản phẩm khác không phải là các hợp đồng bảo hiểm.

Bản năng tôi mách bảo rằng: “Thương hiệu của chúng tôi là tài sản quan trọng nhất. Tại sao tôi phải hủy bỏ nó?”.

Hơn nữa, tôi đã kết luận rằng ngay cả trong một thị trường bão hòa, vẫn còn rất nhiều cơ hội để tăng trưởng trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ. Phí bảo hiểm năm đầu từ các hợp đồng bảo hiểm bán được ở Mỹ vượt quá mức 11 tỷ đô la một năm. Tuy nhiên, không có một công ty nào chiếm nhiều hơn 6% thị phần bảo hiểm nhân thọ của Mỹ. Trong một thị trường phân khúc như thế này, việc chiếm thêm 2 - 3% thị phần sẽ có tác động rất lớn đến doanh thu của công ty.

Đây chính là điều đã diễn ra ở New York Life. Cuối năm 2000, thị phần của New York Life chỉ khoảng 4%. Đến 2002, chúng tôi đã nhân đôi doanh thu bằng cách giành thêm 3,4% thị phần nữa. Khi phối hợp điều này với kết quả tăng trưởng mạnh mẽ của chúng tôi ở những thị trường quốc tế đang nổi lên như Trung Quốc và Ấn Độ, rõ ràng trọng tâm hẹp của chúng tôi trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ thực sự là một chiến lược để tăng trưởng nhanh chóng và mạnh mẽ.

Tất nhiên, chúng tôi sẽ tiếp tục tìm kiếm các cơ hội để tung ra thị trường các sản phẩm tài chính khác, phù hợp với nhãn hiệu và thế mạnh của chúng tôi. Nhưng thay vì chấp vạ với tính cách của chúng tôi, tôi nghĩ sẽ thông minh hơn khi thuyết phục khách hàng rằng những đặc điểm của nhãn hiệu bảo hiểm nhân thọ của chúng tôi – sức mạnh tài chính, sự chính trực và tính nhân văn – là

một phần không thể tách rời trong mọi hoạt động mà chúng tôi thực hiện.

Bạn sẽ có năng lực lãnh đạo thực sự nếu ít phụ thuộc hơn vào người khác trong việc tìm kiếm tư duy chiến lược từ bên ngoài. Bạn sẽ tiến đến gần năng lực lãnh đạo thực sự bằng cách thể hiện sự mới lạ, tinh thần độc lập và sự tự tin trong việc điều hành kinh doanh của bạn. Nói tóm lại, hãy học cách tin tưởng vào sự phán đoán của chính mình và học cách tự đứng trên đôi chân của mình.”

ROBERT P. BAIRD, JR.
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC NORELCO
CONSUMER PRODUCTS, PHILIPS DOMESTIC
APPLIANCES Ở BẮC MỸ

BIẾT THĂM DÒ VÀ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC

“Đã có rất nhiều môn học được giảng dạy trong các chương trình đào tạo CEO, từ việc thay đổi văn hóa công ty, tuyển dụng và nuôi dưỡng tài năng, tái xác định sứ mạng công ty hay hình thành một mô hình kinh doanh mới. Nhưng lãnh đạo thành công đòi hỏi chúng ta phải quan tâm nhiều hơn đến *cách thức* chúng ta làm những việc cần thiết.

Kỹ thuật mà tôi thường sử dụng nhất để thu được kết quả mong muốn trước bất kỳ thách thức nào là việc thực hiện hoạt động *thăm dò chiến lược*.

Các Tổng giám đốc xuất sắc rất nhanh nhạy trong việc hình thành các giả thiết, từ chiến lược, gợi ý về hoạt động điều hành, văn hóa đến nhân sự. Chúng ta sẽ đạt được vị trí

mong muốn vì chúng ta thông minh và kiên định. Dù có được trang bị những dữ kiện cụ thể hay chỉ là bản năng tri giác – hoặc cả hai, hầu hết mọi người đều nhanh chóng khám phá ra những việc cần phải làm và hành động tức thì.

Tuy nhiên, khó khăn hơn cả là việc xác định cho được đội ngũ nhân lực phù hợp trong khoảng thời gian ngắn và tình huống chúng ta đối mặt. Trong các vấn đề về chiến lược kinh doanh hay nhân sự chủ chốt, việc thăm dò chiến lược cho phép tôi điều chỉnh hay xác nhận các giả thiết của mình. Nhờ đó, tôi có thể bảo đảm chắc chắn hơn rằng mình đã ra những quyết định đúng đắn và chúng sẽ được thực thi một cách mạnh mẽ và khéo léo bởi những người phù hợp.

Việc thăm dò chiến lược của các cá nhân có thể là một hoạt động không mấy thoải mái vì nó cần phải được thực hành thường xuyên và cần có sự khéo léo. Điều quan trọng là bạn phải tạo ra được một môi trường tôn trọng sự chính trực của mọi người để việc đối thoại – tức trao đổi tự do các ý tưởng và giải pháp – đạt hiệu quả cao nhất. Mục tiêu là thu được điều tốt nhất, chứ không phải chỉ là *khá tốt*...

Khi kỹ thuật đó phát huy tác dụng cao nhất, tôi thực hiện hoạt động bề sâu của mình, không ngừng đào xới cho đến khi cảm thấy hài lòng rằng chúng tôi đã đạt đến cấp độ cần đạt, đồng thời bảo đảm rằng sự tương tác sẽ mang lại những kết quả tích cực. Chính sự làm việc chăm chỉ sẽ tạo ra kết quả tốt nhất.

Các bước trong quy trình thăm dò chiến lược bao gồm:

1. Chuẩn bị: Hình thành giả thiết và chuyển tải sự kỳ vọng.
2. Hình thành môi trường có lợi cho sự tương tác: Sự ấm áp, thân thiện, hài hước và một ít tăng bốc giúp mọi người thư giãn. Hãy để ý đến đối tượng tiếp nhận và ngôn ngữ hình thể của họ.
3. Đặt những câu hỏi mở có tính dẫn dắt: Bắt đầu với câu hỏi dễ có câu trả lời tích cực. Sau đó, bắt đầu bằng những giả định khảo sát và thách thức cao hơn.
4. Đào sâu đối thoại.
5. “Bóc vỏ củ hành”: Liên tục đặt câu hỏi “Tại sao...?” để tìm hiểu đến tận cùng nguyên nhân.
6. Kết thúc cuộc họp bằng một kết luận tích cực.

Kết quả cần phải hình thành một sự hiểu biết sâu sắc hơn về những cá nhân thay vì tính cách của họ; một “bản chụp X quang” thể hiện rõ những vấn đề, thách thức và cơ hội; một tập hợp các giải pháp đa dạng nếu thích hợp; và một lộ trình hành động kích thích sức mạnh của nhóm. Quy trình không những tạo nên kết quả tốt nhất cho tổ chức, mà còn phát huy được tính sáng tạo bẩm sinh trong việc giải quyết vấn đề của nhân viên và nâng tầm kết quả hoạt động của họ.

Tôi chủ động thực hiện việc thăm dò chiến lược qua các buổi phỏng vấn. Theo cách này, tôi đã có thể tách biệt những điều then chốt, tách biệt những người chỉ biết nói suông khỏi những người thực sự có năng lực xuất sắc. Ngoài ra, kỹ thuật này còn có thể được sử dụng để nhận diện các giá trị, tiêu chuẩn đạo đức, đặc điểm văn hóa và các hoạt động có khả năng duy trì ở cấp độ cao.

Trong một lần phỏng vấn với một cựu Tổng giám đốc, tôi liên tục khảo sát về những thành tích thực tế khác nhau. Thông qua quá trình này, tôi thấy rõ ràng ông ấy làm việc không có nguyên tắc. Ông ấy và đội ngũ quản lý của mình đã gian lận sổ sách, chứng từ kế toán.

Tôi gia nhập Philips ở vị trí Tổng giám đốc bộ phận Domestic Appliance Group vùng Bắc Mỹ vào tháng 5/2002. Bộ phận này từng cực kỳ thành công, mang lại cho tập đoàn nhiều thành tích to lớn trong cả một thập kỷ, vượt mức xuất sắc mọi kế hoạch do tập đoàn đề ra.

Tuy nhiên, trong 18 tháng trước đó, bộ phận kinh doanh dao cạo râu Norelco gặp rất nhiều khó khăn. Họ đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt và không có được những nguồn lực quan trọng cần thiết để giành lại và duy trì sự thống lĩnh thị trường.

Trước đó, công ty tăng trưởng rất đều đặn nhưng rồi họ đã ngủ quên trên chiến thắng. Nhân viên trong toàn công ty đã có nhiều năm làm việc (trung bình 20 năm) và đã không

tránh khỏi sự tự mãn đi cùng với sự thành công lâu dài như vậy. Nếu bạn từng đọc cuốn *Từ tốt đến vĩ đại (Good to Great)* của Jim Collins, bạn sẽ dễ dàng nhận ra hội chứng này.

Thách thức của tôi là phải phát triển nhận thức về thực tại mới mà chúng tôi đang đối mặt, đồng thời duy trì một môi trường có tính kích thích những tương tác khách quan, không đe dọa. Tôi phải thực hiện những đánh giá cần thiết để tập hợp một đội ngũ có khả năng xoay chuyển tình thế và đưa tổ chức đến mục tiêu mong muốn.

Giả thiết của tôi là: vì nhiều người đã quá chú trọng vào những thành tích của quá khứ nên không thể chuyển đổi mô hình theo định hướng mới. Nhưng, vẫn có những người khác đã thể hiện rõ ràng khả năng thích ứng và phát triển theo định hướng mới.

Trong 90 ngày đầu tiên không ngừng thăm dò chiến lược, được thực hiện ngay tại các cuộc họp toàn công ty, toàn nhóm và từng cá nhân, những giải pháp cốt yếu về nhân sự và kinh doanh dần lộ diện. Một nhà quản lý không đáp ứng được những thách thức mà chúng tôi đang đối mặt, một người khác được bổ nhiệm lại vào một vị trí thích hợp hơn với tài năng của mình, và một cá nhân được nhận diện là chưa được khai thác đúng mức nhưng có thể trở thành một chất xúc tác cho sự thay đổi.

Kết quả của quá trình này đã chứng minh rằng công ty đang thiếu một số nguồn lực quan trọng và cần phải cải tạo

nền văn hóa công ty sâu rộng hơn. Nhóm quản lý được đào tạo lại ngay trong năm đó, để trở thành những người quản lý năng động, khát khao và hiệu quả.

Thăm dò chiến lược tỏ ra có tác dụng rất tốt trong những buổi hoạch định và đánh giá chiến lược. Philips từng có một ví dụ rất thuyết phục như thế trong một lần đánh giá kế hoạch marketing. Lần đó, mặc dù mọi người đã được chỉ thị rõ ràng rằng tôi muốn họ thảo luận tập trung vào các chiến lược then chốt, họ lại đưa ra một báo cáo hơn 2.000 trang giấy.

Sau khi lịch sự ngời nghe phần thuyết trình trên PowerPoint, tôi đứng lên và điều khiển cuộc họp bằng cách sử dụng phương pháp thăm dò chiến lược. Trong khi đối thoại, chúng tôi đã khám phá các nguyên nhân cơ bản và thu được những kiến thức sâu sắc hơn nhiều đối với những động lực then chốt của công ty (hoặc những động lực còn thiếu).

Nhóm marketing trước đó đã hình thành những kế hoạch marketing thiếu sáng tạo, bao gồm quảng cáo trên tivi và những biển quảng cáo ngoài trời. Qua quá trình thăm dò chiến lược, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi đã nhầm đến gần như mọi đối tượng marketing bằng những kỹ thuật marketing cũ kỹ như nhau.

Ngoài ra, hoạt động marketing trực tiếp đến hộ gia đình đã xuống cấp và lĩnh vực nhượng quyền kinh doanh của

chúng tôi đang trở nên già cỗi. Nhiều khách hàng cốt lõi của chúng tôi, những người cực kỳ trung thành, đã không được thuyết phục một cách sáng tạo để chuyển sang sử dụng những sản phẩm mới của chúng tôi.

Mặc dù có sự phát triển kỳ diệu trong công nghệ dao cạo điện trong thập kỷ vừa qua, chúng tôi vẫn không thể tiếp cận được với những người sử dụng dao lam. Sau những buổi thăm dò chiến lược với cả nhóm, chúng tôi đã xác định lại toàn bộ kế hoạch marketing của mình để tập trung nâng cao mức độ xâm nhập vào các hộ gia đình, tăng tốc chu kỳ mua sản phẩm của các nhóm khách hàng chủ yếu và khởi động một chương trình tuyển dụng nhân sự trẻ.

Đây là một bước chuyển đổi then chốt, mang lại những phương pháp mới vô cùng sáng tạo để hoàn thành các chiến lược của mình. Cho đến hôm nay, công ty đã đáp ứng hoàn cảnh và thị phần đã lớn lên trở lại. Quan trọng hơn là cả nhóm cũng đã học hỏi được một kỹ thuật mới để tự thách thức mình.

Một phân nhóm khác là dòng sản phẩm dành cho tuổi teen (thiếu niên) mà bộ phận marketing đã phát triển được. Đó là một ý tưởng hay và cả nhóm đang tích cực chạy đua với thời gian để tung sản phẩm ra thị trường. Mỗi khi gặp nhau, chúng tôi đều thảo luận tất cả các ưu điểm của đề xuất này.

Nhưng vì vội vàng, họ đã không suy nghĩ đúng mức về việc chương trình này có thể bóp chết hoạt động kinh doanh

cốt lõi. Bao bì của nhóm sản phẩm mới này đi quá xa so với những sản phẩm cốt lõi hiện có của chúng tôi nên thiếu tính hòa hợp của một nhãn hiệu bổ sung. Điều này có thể làm khách hàng hoàn toàn quên bằng chúng tôi là ai. Quy trình thăm dò chiến lược của tôi đã xác định rằng có nhiều vấn đề chiến lược quan trọng đã không được đề cập đầy đủ.

Mặc dù thấy rõ kỳ hạn và nhiệt huyết tung sản phẩm ra thị trường của họ, nhưng tôi đã đặt ra các câu hỏi then chốt và đưa họ vào cuộc đối thoại tích cực. Cả nhóm đã thể hiện sự thất vọng, nhưng khi chúng tôi nghiên cứu sâu hơn các vấn đề, họ đã đồng ý rằng dòng sản phẩm mới chỉ vừa đạt mức có thể gọi là tốt, chứ chưa phải là tốt nhất.

Nhóm quản lý tổ chức lại và đề xuất một phương án tốt hơn nhiều. Cuối cùng, dòng sản phẩm đã được tung ra thị trường thành công và cho phép chúng tôi xâm nhập sâu hơn vào nhóm khách hàng mục tiêu quan trọng này với ít nguy cơ thu hẹp hoạt động kinh doanh cốt lõi hơn. Mọi người đều cảm thấy hài lòng với kết quả này.

Việc tìm ra những người có tài lãnh đạo để làm người tư vấn là vô cùng hữu ích. Tôi học hỏi những phương pháp lãnh đạo tốt nhất của họ và loại bỏ những phương pháp không phù hợp với những giá trị cá nhân hay phong cách ưa thích của tôi. Tôi cũng học hỏi từ những người dẫn dắt tư duy của ngành như Bennis, Covey, Bossidy và Welch, và từ các cuộc hội thảo.

Nhưng những phẩm chất lãnh đạo then chốt nhất đòi hỏi phải có trí tuệ xúc cảm mà nền tảng của nó là sự tự nhận thức. Thật đáng lo ngại khi chúng ta càng lên cao, chúng ta càng ít thu được những gì mình cần: sự phản hồi!

Tôi không chỉ muốn biết hiệu quả hoạt động của công ty và của nhóm quản lý, mà còn muốn biết hiệu quả công việc của mình và những gì tôi cần phải cải thiện. Tôi đo lường điều này theo hai cách: liệu xem tôi có tạo ra được một nền văn hóa có khả năng tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của cá nhân và nhóm; và liệu tôi có luôn là tấm gương về các giá trị và thể hiện khả năng lãnh đạo cần phải có trong tổ chức hay không.

Bởi vì rất ít người có đủ kỹ năng hay sự can đảm để góp ý một cách thẳng thắn với cấp trên, nên tôi thường đề nghị mọi người phản hồi nặc danh. Sau đó, tôi đặt ra các mục tiêu tương ứng để cải thiện và tự mình phải hoàn thành các mục tiêu đó. Nhưng khi cần thiết, tôi sẽ không ngần ngại sử dụng một người được đào tạo chuyên nghiệp.

Nếu tôi không chịu trách nhiệm cải thiện hiệu quả lãnh đạo của mình thì tôi sẽ không thể mong chờ điều đó từ những người khác. Xét cho cùng, tôi đang cố tạo ra một môi trường mà trong đó, sự phản hồi từ nhiều hướng chỉ đơn giản được xem là một cách làm việc hiệu quả.”

KENT KRESA
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC
TẬP ĐOÀN NORTHRUP GRUMMAN

HÃY LÀM VIỆC VÌ NHỮNG NGƯỜI LÀM VIỆC CHO BẠN

Kent Kresa là CEO của Tập đoàn Northrup Grumman. Một cách ngắn gọn, ông đúc kết các bí quyết lãnh đạo sau đây:

- Việc quản lý và các quy trình đều có thể học hỏi được, nhưng tài lãnh đạo có lẽ là không.
- Hãy làm việc vì những người làm việc cho bạn.
- Đừng điều hành tổ chức của bạn. Hãy lãnh đạo những người đi theo bạn và để họ điều hành nó.
- Hãy để dành năng lực của mình cho những quyết định lớn. Phần lớn việc điều hành tổ chức nên được cấp dưới trực tiếp thực hiện.
- Hãy ủy quyền và giúp nhân viên của bạn tự phát triển để trở thành những người giỏi ra quyết định.
- Đừng bao giờ làm bẽ mặt các đối thủ hay các tổ chức khác mà bạn đã mua lại.

ALBERTO ALEMAN ZUBIETA
NHÀ QUẢN TRỊ KÊNH VỤ PANAMA (ACP)

KHÔNG NGỪNG
TẠO RA SỰ ĐỔI MỚI

Kênh vụ Panama (Panama Canal Authority - ACP) có trách nhiệm quản lý, điều hành, bảo dưỡng, cải thiện và hiện đại hóa Kênh đào Panama. ACP độc lập và tự trị trước Chính phủ Panama. ACP hoạt động như một mô hình định hướng thị trường tập trung vào dịch vụ khách hàng và sự tin cậy. Việc chuyển đổi mô hình kinh doanh này đã mang lại mức lợi tức rất lớn cho khách hàng và nền thương mại thế giới nhờ những kỷ lục rất ấn tượng về sự an toàn và hiệu quả.

Cơ bản là bạn phải hiểu được bản chất thực của công ty cùng những sản phẩm và dịch vụ mà bạn đang cung cấp. Chúng ta sống trong một môi trường năng động và do đó chúng ta phải liên tục thay đổi. Hiểu rõ vị trí hiện tại và mục tiêu của công ty trong tương lai gần là những yếu tố then chốt để phát triển một tầm nhìn chiến lược.

Ba đặc điểm chủ yếu của một người lãnh đạo giỏi là:

1. Hình thành và triển khai một tầm nhìn để lãnh đạo tổ chức đi đến mục tiêu đó.
2. Xác lập các thứ tự ưu tiên.
3. Giao việc và ủy quyền cho nhân viên.

Tôi tin rằng nhân sự đóng vai trò là máu để duy trì sự sống của một tổ chức, và lãnh đạo không chỉ là người làm việc tốt như những người khác. Ủy quyền cho nhân viên để họ thấy rằng họ được đánh giá cao, được tự chủ trong công việc và được tạo cơ hội để phát huy tiềm năng cao nhất của mình. Tập hợp được một đội ngũ nhân sự gồm những người có kiến thức và đáng tin cậy là yếu tố tối quan trọng và không thể thiếu được trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức và tầm nhìn của người lãnh đạo.

Cuối năm 1999, khi Mỹ giao trả Kênh đào Panama cho nước Cộng hòa Panama, tôi đã nhận lãnh chức vụ lãnh đạo ACP. Quản lý con kênh lịch sử này không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Tuy nhiên, thách thức và đặc biệt là vinh dự của việc đảm nhận trách nhiệm đối với biểu tượng quốc gia về lòng tự hào và di sản của Panama thực sự làm tôi rất phấn khích.

Tầm nhìn của chúng tôi đối với Kênh Panama là biến con đường thủy ở tuổi 89 này thành con đường phù hợp với các tiêu chuẩn mới của thế kỷ 21 và điều hành kênh theo một cách thức mang lại lợi nhuận và khả năng tồn tại trong

tương lai để chúng tôi có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như đảm bảo lợi ích cho nhân dân Panama. Mục tiêu của chúng tôi là biến Kênh Panama thành con đường vận chuyển quan trọng nhất châu Mỹ và nhận được những lợi ích cao nhất từ vị trí địa lý của chúng tôi.

Kênh vụ Panama đã chuyển từ một tổ chức công cộng theo yêu cầu của người sử dụng thành một doanh nghiệp kinh doanh theo định hướng thị trường để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, do đó đòi hỏi phải thay đổi văn hóa trong tổ chức.

Chúng tôi đang trong quá trình thay đổi văn hóa tổ chức và mô hình hóa hoạt động kinh doanh. Chúng tôi đã cùng làm việc với nhóm quản lý và lực lượng lao động có đẳng cấp thế giới của Kênh vụ để phát triển tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị của kênh, làm cơ sở giúp chúng tôi hình thành các chiến lược nhằm hiện thực hóa tầm nhìn. Chúng tôi đã thiết kế một chương trình giáo dục cho toàn thể lực lượng lao động nhằm giúp họ hiểu rõ bản chất hoạt động của chúng tôi, hiểu được môi trường, đối thủ cạnh tranh, cũng như các mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn. Cùng với một chương trình truyền thông mạnh mẽ giúp đẩy mạnh việc thực hiện các thay đổi cần thiết trong Kênh vụ.

Chúng tôi cũng gặp gỡ và tham vấn nhiều khách hàng để nhận diện nhu cầu của họ. Chúng tôi đã triển khai một cơ cấu thu phí mới dựa trên nhu cầu thị trường. Chúng tôi cũng đầu tư vốn bằng cách tăng cường và cải thiện các thiết

bị và máy móc. Để đáp lại những diễn biến về an ninh, chúng tôi đã tăng cường các biện pháp bảo vệ và đã lắp đặt nhiều hệ thống bảo an mới.

ACP cũng đã bắt đầu gặt hái những quả ngọt của quá trình này. Những đầu tư của chúng tôi vào đào tạo, thiết bị và công nghệ đã giúp đạt được kỷ lục mới đầy ấn tượng về an toàn.

Kể từ khi chúng tôi lãnh nhận nhiệm vụ quản lý Kênh Panama, ACP đã đều đặn giảm được số lượng tai nạn hàng hải. Chúng tôi cũng đã giảm đáng kể thời gian cần thiết để các con tàu đi qua kênh.

Điều này có nghĩa là lộ trình qua Kênh sẽ làm cho thời gian vận chuyển hàng hóa nhanh hơn và đáng tin cậy hơn cho khách hàng và cả người tiêu dùng. Phòng Điều hành Hàng hải Kênh Panama, cũng như Ban Giáo dục và Đào tạo thuộc Phòng Nhân sự đã được cấp chứng chỉ ISO 9001, đồng thời Ban Quản lý Môi trường đã được cấp chứng chỉ ISO 14001. Những giấy chứng nhận ISO chứng thực cho chất lượng dịch vụ mà Kênh vụ Panama cung cấp cho khách hàng và chúng tỏ sự cam kết không ngừng của chúng tôi trong việc thỏa mãn nhu cầu và kỳ vọng của họ.

Với một đội ngũ quản lý năng động cùng với lực lượng nhân viên có năng lực, chúng tôi đã đều đặn đạt được những thành tựu hướng đến tầm nhìn chung cho kênh. Chúng tôi cam kết với nhau rằng những thành tích đã đạt được sẽ tiếp tục được phát huy trong những năm tới.

Tất cả những điều này có lẽ đã không thể trở thành hiện thực nếu không có những mối quan hệ mà chúng tôi đã cố gắng xây dựng với mọi người và bằng cách ủy nhiệm cho lực lượng lao động ra quyết định dựa trên thông tin, sự đổi mới sáng tạo và tương tác tốt với mọi yêu cầu của các khách hàng. Lịch sử Kênh Panama đã sản sinh rất nhiều nhà lãnh đạo lớn, đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy và xây dựng một trong những công trình kỳ quan của thế giới.

Lãnh đạo là hình thành các quyết định, khắc phục sai sót và liên tục đổi mới để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Bạn không thừa hưởng được kỹ năng lãnh đạo nhờ di truyền. Bạn phải nỗ lực mới có quyền lãnh đạo và nhận được sự tôn trọng.

Có người tin rằng chỉ khi nào ở vào vị trí ra lệnh thì họ mới trở thành người lãnh đạo. Điều này thật xa rời chân lý. Mọi người có thể phải tuân lệnh bởi vì sợ hãi hay vì hoàn cảnh buộc phải thế. Một người lãnh đạo đúng nghĩa phải truyền cảm hứng cho nhân viên làm việc với năng lực cao nhất thay vì chỉ tuân thủ mệnh lệnh và hành động theo các chỉ thị của cấp trên.

Lãnh đạo là một công việc vừa thách thức vừa thú vị. Hãy lãnh đạo và học hỏi, học hỏi để lãnh đạo; đây là những yếu tố quan trọng để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn."

PETER A. BENOLIEL
CỰU TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN
QUAKER CHEMICAL

**KHIÊM TỐN, CHÂN
THẬT, CỎI MỎ TRONG ĐỐI
NHÂN XỬ THẾ, LUÔN
THEO ĐUỐI NHỮNG Ý
TƯỞNG MỚI ĐÃ GIÚP TÔI
ĐI TỚI THÀNH CÔNG**

“Tôi rất tự hào khi biết mình sẽ có mặt trong quyển sách này, nhưng tôi không chắc mình có phải là một ứng cử viên không vì tôi đã nghỉ hưu từ năm 1991 – hơn 10 năm rồi. Reginald Jones, cựu Tổng giám đốc của General Electric cũng đã từng nói: “Tôi đã chuyển từ danh sách Những người nổi tiếng nhất (Who’s Who) sang danh sách Những kẻ vô danh (Who’s He)”.

Thực sự, tôi không nghĩ có những bí quyết thực sự về lãnh đạo. Nó xuất hiện ở mọi giới tính, mọi màu da, mọi quốc tịch, mọi tôn giáo và biến hình thành nhiều phong cách lãnh đạo.

Kinh nghiệm của tôi khi còn là một sĩ quan hải quân là sự chuẩn bị thực tế tốt nhất cho vai trò lãnh đạo của tôi sau này. Liêm chính, chân thật trong đối nhân xử thế, cởi mở trong các mối quan hệ, và ý tưởng phong phú đã giúp ích tôi đi tới thành công. Mọi người biết rằng họ có thể tin tưởng vào lời nói của tôi và tôi sẽ thực hiện những gì mình đã hứa.

Ở Quaker Chemical, tôi tự thấy mình có trách nhiệm với mọi người có quyền lợi và nghĩa vụ trong công ty – từ các cổ đông, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp cho đến cộng đồng nơi chúng tôi đặt nhà máy.

Tôi nhận ra rằng mình đã không thể tối ưu hóa những lợi tức cho các cổ đông nếu không thỏa hiệp với những người khác, vì thế thách thức là phải cung cấp những cơ hội và lợi tức cho từng nhóm một cách cân bằng. Tôi đã làm rõ điều này với mọi cổ đông, bằng thư từ hoặc liên hệ trực tiếp, rằng đây là phương pháp tiếp cận của tôi đối với việc quản lý và lãnh đạo Tập đoàn Quaker Chemical.

Làm sao để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn? Có hai cách. Một là bằng cách thi đua với những người đã truyền cảm hứng cho bạn từ thực tế cuộc sống, lịch sử hay

tiểu thuyết và hai là đọc và học hỏi tấm gương của các nhà lãnh đạo xuất sắc trong quá khứ, hiện tại và trong trí tưởng tượng của bạn. Tôi đề xuất một danh sách những gì bạn cần đọc là: Kinh Thánh, trường ca Homer, triết gia Plato, những nhà soạn kịch Hy Lạp, Thucydides, Plutarch, Shakespeare, Thomas Hardy, Joseph Conrad và tiểu sử của những nhân vật vĩ đại, đặc biệt là Abraham Lincoln và Gandhi.

Tuy những điều này không phải là tất cả, nhưng hy vọng chúng có ích cho các bạn. Tôi có thể đoán chắc với bạn rằng việc đọc và học hỏi cả đời là người thầy tốt nhất của tôi về sự lãnh đạo."

LEN ROBERTS
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC
TẬP ĐOÀN RADIOSHACK

**LUÔN GIỮ NHIỆT HUYẾT,
NIỀM TIN VÀ TẦM NHÌN**

“**T**ôi quan sát và học tập từ hành vi của mọi người ở mọi cấp trong tổ chức, không chỉ từ cấp quản trị trên cao. Tôi cũng đã rút ra được những hành vi cần học tập và thực hành để vươn đến sự hoàn hảo.

Một trong những điều đầu tiên mà tôi học được là các phẩm chất lãnh đạo hàm chứa nhiều điều hơn là việc ra chỉ thị và kiểm soát công việc – việc ra lệnh và mong muốn mọi người tuân thủ một cách mù quáng là công thức dẫn đến thảm họa.

Tôi cho rằng có ba phẩm chất có thể tạo thành một người lãnh đạo giỏi: đó là nhiệt huyết, tầm nhìn và niềm tin.

Những người nhiệt huyết luôn cố hoàn thành công việc. Nhiệt huyết làm những điều bạn cần phải làm thấm vào mọi thớ thịt của một người lãnh đạo thực sự. Nhiệt huyết luôn bộc lộ. Những người nhiệt thành luôn tiếp thêm sinh lực cho những người khác và tạo ra sự nhiệt tình nơi họ. Tôi muốn nói rằng lòng nhiệt tình có khả năng lan truyền.

Vào tháng 3/2003, RadioShack tổ chức Hội nghị kinh doanh toàn quốc hàng năm lần thứ 10. Chúng tôi gọi đó là Đỉnh điểm của Hiệu quả công việc. Tôi đã khởi động truyền thống này ngay khi tôi gia nhập công ty vào năm 1993.

Một trong những người chiến thắng đợt thi đua kinh doanh trong năm bước lên sân khấu nhận giải thưởng và anh ấy nói rằng sự nhiệt tình là chìa khóa thành công của mình. Anh ấy nói rằng bạn cho càng nhiều thì bạn sẽ được nhận càng nhiều. Điều đó đúng là một chân lý.

Khi mọi người có niềm đam mê và nhiệt tình đối với công việc, họ sẽ tự tạo ra sinh lực cho mình và thể hiện rõ ràng điều đó trong cuộc sống. Đến một mức độ nào đó, ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân sẽ trở nên mờ nhạt, Khi đó, rất khó có thể nói liệu họ đang làm việc hay là đang chơi đùa, bởi vì họ làm việc rất vui vẻ.

Phẩm chất lãnh đạo thứ hai là tầm nhìn. Có tầm nhìn nghĩa là được phú cho sự khát khao, một hình ảnh trong tâm trí về kết quả mà bạn muốn đạt được. Tầm nhìn chủ yếu liên quan đến việc hợp nhất kiến thức mới với kiến thức

cũ để hình thành những phương pháp, kỹ thuật và ý tưởng tốt hơn để hoàn thành mục tiêu.

Phát triển tầm nhìn còn liên quan đến việc xây dựng khả năng lắng nghe vì tầm nhìn không thể hình thành từ hư không mà nó cần thông tin đầu vào từ mọi góc ngách của một tổ chức.

Khi tôi đến RadioShack, họ tự gọi mình là “Cửa hàng Công nghệ Hoa Kỳ”. Chỉ có điều công chúng không thèm mua hàng của họ. Khách hàng đến với RadioShack không phải để tìm mua máy tính hoặc công nghệ mới nhất, mà đến tìm mua những thứ mà họ không thể mua ở bất cứ nơi nào khác: sợi cáp nối dàn âm thanh hi-fi với ti-vi, những loại pin đặc biệt, hoặc những linh kiện điện tử. Họ đến với RadioShack để tìm kiếm những giải pháp cho các vấn đề của họ.

Vì thế, ngay cả trước khi tôi nhận việc, tôi đã xuống thực địa và nói chuyện với các cửa hàng trưởng và nhân viên bán hàng. Tôi lắng nghe họ và biết rằng khách hàng đến với chúng tôi còn vì họ tìm thấy sự trợ giúp thân thiện và hữu hiệu.

Thông qua lắng nghe, tôi biết được chúng tôi đang ở đâu và từ đó hình thành nên một tầm nhìn mới: trở thành cửa hàng toàn diện nhất, có khả năng kết nối mọi người bằng những kỳ quan của công nghệ hiện đại. Chúng tôi đưa tầm nhìn đó vào câu hướng dẫn định vị nhãn hiệu mà ngày nay chúng tôi vẫn còn sử dụng: “Bạn nêu vấn đề, chúng tôi đưa ra giải pháp”.

Để hiện thực hóa tầm nhìn này, chúng tôi đã tập hợp tất cả các thế mạnh của mình để trở thành một hệ thống có ý nghĩa lớn hơn là một cửa hàng hay một chuỗi cửa hàng trên toàn quốc. Chúng tôi đã trở thành *một khái niệm sản phẩm dịch vụ bán lẻ* độc nhất trong ngành kinh doanh của chúng tôi và luôn cố gắng các giải pháp tốt nhất cho khách hàng. Sứ mạng của công ty chúng tôi bỗng trở nên đơn giản hơn với việc mang công nghệ đến các khu vực lân cận Hoa Kỳ.

Cấu thành *khái niệm sản phẩm dịch vụ bán lẻ* là 35.000 nhân viên có kiến thức sâu rộng đang làm việc trong 7.200 cửa hiệu của chúng tôi, tất cả đều sẵn sàng phục vụ khách hàng trong mọi hoàn cảnh. Việc định vị nhãn hiệu của chúng tôi cũng là một thế mạnh không thể nghi ngờ được. Mọi người đều biết các thương hiệu của chúng tôi và luôn liên tưởng chúng với chúng tôi. Nhận thức quý báu này của khách hàng nói lên tính đồng nhất trong sản phẩm của chúng tôi – đó cũng chính là năng lực cốt lõi của RadioShack.

Vì thế, hãy lắng nghe nhân viên của mình. Lắng nghe để học hỏi, để khích lệ, và để giúp họ phát triển – sau đó giúp họ hình thành một tầm nhìn về cách thức họ có thể vươn đến nơi họ muốn đến – là những nguyên tắc cốt lõi để lãnh đạo xuất sắc.

Chất thứ ba của năng lực lãnh đạo là niềm tin. Niềm tin là một điều bắt buộc! Trong tổ chức của chúng tôi, mọi người đều bắt đầu bằng một niềm tin thật sự. Nó được

ví như số dư trên tài khoản của bạn. Mỗi người đều có một khoản tín dụng niềm tin mà họ có thể rút ra sử dụng.

Tôi tin rằng nhân viên của chúng tôi sẽ hoàn thành nhiệm vụ bằng sự cống hiến hết mình, làm những điều họ hứa một cách đúng hạn. Khi một nhà quản lý báo với tôi rằng anh ấy sẽ gọi cho tôi báo cáo doanh thu của các cửa hàng khu vực Tây Nam trước ngày thứ Sáu, anh ấy đã đưa ra một cam kết. Và anh ấy có trách nhiệm phải thực hiện nó. Tôi kỳ vọng anh ấy sẽ gọi số liệu cho tôi trước ngày thứ Sáu.

Nếu có chuyện phát sinh đột xuất – ví dụ như một tình huống khẩn cấp ở gia đình – làm cho anh ấy không thể nộp báo cáo đúng hạn, anh ấy chỉ cần nói cho tôi biết. Khi đó, tôi đã có được thông tin sớm để có thể thực hiện một số điều chỉnh nhằm xử lý thông suốt tình huống này.

Nhưng nếu anh ta không nộp báo cáo, cũng không gọi cho tôi, không báo với tôi lý do trễ hạn hoặc điều gì đang diễn ra thì tôi sẽ gặp rắc rối lớn vì tôi cũng đã cam kết với người khác dựa trên cam kết của anh ta đối với tôi. Nếu anh ta không thể hoàn thành thì tôi trở thành kẻ thất hứa. Hậu quả là tôi mất niềm tin ở anh ta và người khác mất niềm tin ở tôi.

Ngoài ra, người lãnh đạo cũng phải tìm cách tạo niềm tin nơi nhân viên. Bạn phải nhất quán trong các quy trình phản hồi, trong cách thức quản lý con người, quan tâm đến lợi ích của họ, và quan trọng nhất là bạn phải luôn nói sự thật.

Sự thật đôi khi mất lòng. Thật khó khăn khi phải nói với ai đó rằng họ không có năng lực như được kỳ vọng. Nhưng không nói, hoặc nói dối rằng họ làm việc tốt – còn tệ hại hơn.

Mọi người đều muốn nghe những nhận xét thật lòng về con người họ. Tôi tin rằng ai cũng muốn hoàn thành công việc xuất sắc. Do đó, hãy công bằng với họ và nói cho họ biết sự thật. Khi có sự trung thực và tôn trọng lẫn nhau, niềm tin sẽ được xây dựng trên những nền tảng vững chắc.

Trong những ngày đầu ở RadioShack, mọi người yêu cầu tôi đánh giá sơ bộ về cấp quản lý bởi vì tôi là người mới đến. Tôi cũng được yêu cầu đánh giá ngắn gọn, bởi vì cấp quản lý sẽ sốc khi một người từ ngành thức ăn nhanh như tôi giờ đây lại lãnh đạo một tập đoàn bán lẻ máy móc thiết bị công nghệ.

Thay vì lãng phí thời gian suy nghĩ và đánh giá, tôi hành động tức thì bằng một cách khác. Tôi đứng trước toàn công ty và nói về sự thay đổi cơ cấu tổ chức. Rằng sự thay đổi có thể gây ra sự lo lắng nhưng tôi nghĩ mọi người sẵn sàng chấp nhận để làm mọi thứ tốt đẹp hơn. Tôi nói rằng điều quan trọng nhất mà tôi có thể làm là tập hợp quanh mình những người thật sự quan tâm đến sự phát triển của công ty và có thể tin cậy.

Tôi kết thúc lời phát biểu của mình bằng cách yêu cầu mọi người trở về văn phòng và tìm lại bản mô tả công việc

của mình và... xé chúng đi. Tôi nói rằng: “Kể từ hôm nay, chỉ có hai loại công việc trong công ty này: hoặc các bạn trực tiếp phục vụ khách hàng, hoặc phục vụ những người phục vụ họ”.

Những người tham dự sững sờ trong giây lát, sau đó vỗ oà trong tiếng vỗ tay không ngớt. Từ ngày đó trở đi, khẩu hiệu “Phục vụ người phục vụ” đã trở thành một phần trong văn hóa công ty chúng tôi. Mọi người có thể đề cử những cá nhân đã nỗ lực vượt lên và làm hơn cả nhiệm vụ của họ khi phục vụ khách hàng, hoặc là phục vụ người phục vụ khách hàng. Trong các hội nghị “Đỉnh điểm của Hiệu quả công việc” hàng năm của tập đoàn, chúng tôi đều trao tặng Danh hiệu “Phục vụ Người phục vụ” cho cá nhân thực hiện khẩu hiệu này xuất sắc nhất.

Để kết luận, tôi cho rằng lãnh đạo xuất sắc liên quan mật thiết đến nhiệt huyết, tầm nhìn và niềm tin. Hơn thế nữa, lãnh đạo đồng nghĩa với *Phục vụ*. Đối với tôi, phục vụ người khác và luôn có ý thức rõ ràng về khái niệm này chính là mục đích tận cùng của lãnh đạo.”

CHARLES GOLDSTUCK
CHỦ TỊCH TẬP ĐOÀN RCA MUSIC

HÃY QUYẾT ĐOÁN

Việc ra một quyết định chính xác gần như luôn có thể thực hiện được dựa trên sự đánh giá kỹ lưỡng về tất cả các dữ kiện xoay quanh một tình huống. Tôi khám phá rằng hiệu quả của việc ra quyết định của tôi luôn đạt đến điểm cao nhất sau khi tôi đã đánh giá một cách kỹ lưỡng mọi góc độ của những điều đang tác động đến vấn đề cần xem xét.

Tuy nhiên, xét cho cùng thì hầu hết mọi quyết định đều bị ảnh hưởng bởi những yếu tố chủ quan đòi hỏi con người phải có trực giác nhạy bén. Có những yếu tố thường không bộc lộ ngay mà đòi hỏi một mức độ trực giác nào đó.

Đó là sự phối hợp giữa phương pháp tiếp cận toàn diện nêu trên với sự xem xét cẩn thận các yếu tố chủ quan thường

bị bỏ qua. Phong cách này rất khó triển khai khi phải ra quyết định thật nhanh. Nhưng dù có đủ thời gian để đánh giá hay không thì quy tắc này vẫn đúng bởi vì mọi chi tiết đều có ý nghĩa.

Bình thường, chúng ta không thể biết liệu một quyết định có đúng đắn hay không trước khi có kết quả. Tuy nhiên, khi luôn chú ý đến những phản hồi xuất hiện sau khi ra quyết định từ đội ngũ quản lý, từ công ty mẹ, từ nhân viên, người bán lẻ hay khách hàng, thì thông tin phản hồi luôn cho tôi một cảm giác khá chính xác về sự vững vàng trong quyết định của mình.

Một cố vấn hiệu quả cần phải đặt mục tiêu ở mức cao nhất và luôn có quan điểm nhất quán để càng ít làm nhiều thông tin đối với người đang được tư vấn càng tốt. Giá trị mà những người đi theo cần hướng đến để tự nâng mình lên mức độ của người tư vấn – như sự liêm chính, trung thực, năng lực, ý chí, tầm nhìn và niềm tin – cần phải luôn được giữ vững.

Dù rằng không có người lãnh đạo nào không hề phạm sai lầm, họ vẫn thường được người khác phán xét dựa vào thất bại thay vì những thành quả mà họ đã đạt được. Do đó bạn đừng bao giờ tự hạ thấp các tiêu chuẩn của mình.

Khi lãnh đạo mọi người, khả năng ra quyết định một cách quyết đoán là điều rất thiết yếu. Sự trì hoãn và tâm lý sợ sai lầm khi ra quyết định tạo ra sự thiếu chắc chắn trong

tổ chức và cuối cùng gây nên tình trạng tắc nghẽn trong chuỗi hoạt động quản lý công ty, bất kể công ty đó là lớn hay nhỏ.

Một trong những công ty con của chúng tôi là RCA Records đã giành được bản quyền phần âm nhạc trong chương trình truyền hình American Idol. Kế hoạch của chúng tôi là sẽ tung ra cả những album đầy đủ lẫn đĩa đơn từ những người giành giải nhất và nhì cuộc thi. Cuộc thi năm đó bắt đầu từ ngày 21/01 và kết thúc vào 21/05. Trong thời gian phát sóng, danh sách những người dự thi được sàng lọc từ gần 8.000 người đăng ký tham gia xuống còn 10 người vào vòng chung kết và sau đó chỉ còn lại duy nhất một người chiến thắng.

Yêu cầu linh hoạt trong trường hợp này không bao giờ là đủ cả: trong vòng hai tuần diễn ra vòng chung kết cuộc thi, chúng tôi đã tung ra những đĩa đơn cho công chúng cho người giành giải nhất Ruben Studdard và giải nhì cho Clay Aiken. Đồng thời, chúng tôi cũng tung ra thị trường và lãng xê album đầy đủ của người thắng cuộc năm 2002 là Kelly Clarkson và người về nhì Justin Guarini. Kết thúc bức tranh toàn diện là một album được biên soạn gồm những bài hát được ưa thích của mười người tham gia vòng chung kết năm đó. Vì thế, tuy đó là một bức tranh thú vị đối với tất cả chúng tôi, những rủi ro là rất rõ ràng đối với mọi người.

Thời gian là yếu tố quyết định. Việc nhượng quyền khai thác Cuộc thi âm nhạc American Idol có doanh thu tiềm năng đến 100 triệu đô la đối với RCA Music Group vào năm 2003. Để thắng, chúng tôi cần phải tận dụng ưu điểm của lượng khán giả truyền hình khổng lồ, nhất là khi Hãng Fox đã phá vỡ mọi kỷ lục về khán giả truyền hình trước đây.

Trong tháng Giêng, tôi đã ra quyết định rằng ngày tung ra tất cả các sản phẩm của American Idol sẽ được quyết định trước một cách chắc chắn và chúng tôi sẽ theo sát điều đó. Dĩ nhiên rủi ro ở đây là chúng tôi có thể thiếu tiền nếu không thể đáp ứng được những kỳ hạn ghi âm vô cùng chặt chẽ. Sự thất bại sẽ đồng nghĩa với rủi ro thua lỗ hàng triệu đô la phải đầu tư vào các chiến dịch tiếp thị.

Tôi nghĩ sự quyết đoán ngay từ đầu như vậy đã tạo ra sự thấu hiểu toàn diện trong công ty không chỉ về sự cam kết của tôi đối với việc nhượng quyền kinh doanh mà còn làm rõ quyết tâm tuyệt đối của tôi trong việc đáp ứng các kỳ hạn bằng mọi biện pháp. Nhờ vào những nỗ lực phi thường từ mọi nhân viên có liên quan, album của Kelly Clarkson đã được giới thiệu và chiếm vị trí số 1 trong bảng xếp hạng *Billboard*. Đĩa của Clay Aiken cũng đạt được thành công tương tự trong bảng xếp hạng đĩa đơn, còn đĩa đơn của Ruben Studdard cũng theo sát ngay sau đó. Thành công đó đã tạo ra sự ước đoán tương tự dành cho album đầy đủ của Ruben và Clay, cả hai đều được xác định sẽ được tung ra vào

tháng 10 và 11. Nếu tôi đã không tỏ ra quyết đoán ngay từ đầu, kế hoạch phát hành của chúng tôi có khả năng lạc lối với những thất bại thảm hại.

Hãy học cách chấp nhận những phản hồi có tính xây dựng từ cả những đối tác kinh doanh có kinh nghiệm lẫn đồng nghiệp hay cấp dưới của bạn. Để cải thiện hiệu quả công việc và mài giũa kỹ năng lãnh đạo của mình, bạn phải tra dồi một số phẩm chất cốt lõi. Nhận phê bình dĩ nhiên là khó khăn. Nhưng nếu được xử lý một cách tinh tế, nó sẽ là một công thức hình thành một phong cách quản lý tự tin, trôi chảy, và cuối cùng là xây nên những phẩm chất lãnh đạo mạnh mẽ."

BRUCE BENT II
TỔNG GIÁM ĐỐC RESERVE FUNDS

HÃY HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC THEO CÁCH RIÊNG CỦA MÌNH

“**T**ôi chưa bao giờ nghĩ rằng mình có bí quyết hay sử dụng bí quyết lãnh đạo nào cả, nhưng điều tôi thường làm nhất là cố gắng làm cho những người làm việc với tôi thấy những điều tôi thấy và tầm nhìn của tôi đối với công ty.

Một số người nhìn thấy ngay điều đó. Nhưng đa phần những người khác có một viễn cảnh và tầm nhìn bộ phận so với tổng thể vì những kỹ năng hay lợi ích của họ, hoặc vì họ đóng vai trò trọng tâm trong một kế hoạch tổng thể, là một bộ phận của tổng thể, như một người thợ hàn trong dây chuyền lắp ráp vậy.

Khi tôi truyền đạt tầm nhìn của mình, tôi luôn cố gắng bắt đầu từ trên xuống. Tôi bắt đầu với một phác họa lớn

bằng ngôn từ đơn giản. Tôi sử dụng các thuật ngữ có mức độ vì điều này rất có ý nghĩa trong việc giáo dục nhân viên – mọi người sẽ không có cảm giác là tôi đang ra lệnh họ.

Đĩ nhiên tôi giải thích rõ ý nghĩa của mọi vấn đề nếu bắt gặp những ánh mắt mơ hồ. Tôi thường nhanh chóng thông qua bức tranh toàn diện. Bởi vì nếu bạn không thể làm nhanh thì điều đó có nghĩa rằng vấn đề không đơn giản. Và nếu nó không đơn giản thì có lẽ bạn đã có thiếu sót đâu đó trong kế hoạch của mình.

Chúng tôi có 115 nhân viên và tất cả đều làm việc trong cùng một văn phòng nên tôi hiểu rõ từng cá nhân một cách dễ dàng. Tôi không biết những người khác làm điều này với 10.000 nhân viên ra sao. Riêng tôi, tôi không bao giờ muốn điều hành một công ty có đông nhân viên như vậy.

Khi một nhân viên bình thường được truyền cảm hứng và trở nên gắn kết với tầm nhìn, họ sẽ luôn đặt câu hỏi về lộ trình phải đi để hoàn thành các mục tiêu – điều này thật tuyệt đối với tôi. Tôi không bao giờ cho rằng tôi xác định chính xác mọi thứ; tôi luôn cảm thấy mình xử lý tình huống yếu kém, thiếu sót trong hoạt động, và không triển khai công việc một cách tốt nhất.

Vì thế tôi cần phải lắng nghe nhân viên xử lý thư tín. Cô ấy nói: “Buổi họp lần trước, ông nói rằng những khách hàng bán lẻ chính là những khách hàng mang lại lợi nhuận nhiều nhất cho công ty trong khi chúng ta muốn gia tăng doanh

số từ đó. Vậy tại sao chúng ta không quảng cáo trên tờ *New York Post*?". Cô ấy nói đúng; hầu hết khách hàng hiện tại và tiềm năng của chúng tôi đều đọc *New York Post*, tại sao lại không nhỉ?

Và, điều tiếp theo là tôi phải trả lời cô ấy, hoặc bằng thư điện tử sau đó một tháng hoặc trả lời cô ấy ngay trước mặt mọi người. Tôi chọn việc trả lời ngay và hành động này cho thấy cô ấy được tôn trọng và được đánh giá cao hơn ngoài công việc phân loại thư tín. Đối với mọi người, điều đó giúp tăng cường hơn nữa sự tôn trọng lẫn nhau.

Tôi luôn cảm thấy mình có trách nhiệm với những người cùng kề vai sát cánh bên tôi trong việc hiện thực hóa tầm nhìn của công ty. Bảo vệ công ty là bảo đảm rằng những người hoàn thành tốt công việc phải được đối xử một cách tôn trọng. Nhưng nếu họ đã nỗ lực hết mình nhưng vẫn gặp khó khăn, bạn phải ra tay giúp đỡ để họ tiếp tục duy trì cảm giác thành tựu cũng như cảm nhận về sự tiến bộ và thành công. Là người lãnh đạo, bạn phải không ngừng tạo điều kiện cho những người làm việc hiệu quả có thể cống hiến nhiều hơn.

Tiếp đến, hãy chân thật. Chân thành và thật thà sẽ luôn được mọi người tôn trọng và ủng hộ. Chúng tác động đến các cơ hội và trở ngại của bạn. Tôi tin đây là một hiện tượng tinh thần. Nó sẽ không tự động mang lại thành công, nhưng nó sẽ chỉ ra chân lý trên con đường phía trước. Sau đó, nếu

bạn có những phán đoán chính xác về cách xử lý những gì bạn thấy, bạn sẽ có nhiều khả năng thành công. Hãy làm điều đó theo cách riêng của bạn. Nếu phải hy sinh phương pháp tiếp cận vấn đề độc đáo của mình, có nghĩa là bạn đã hy sinh một phần sức mạnh và sự chính trực.

Gần đây, tôi ngồi trước một trọng tài kinh tế và vô số luật sư của cả hai bên để giải quyết một vụ tranh chấp với một tổ chức có quy mô lớn gấp 10 lần công ty tôi. Mọi người bảo tôi hãy chuẩn bị cho một trận chiến kéo dài ít nhất một ngày, nhưng cũng có thể là vài ngày. Tôi đã phát biểu mở đầu sau khi trọng tài tuyên bố khai mạc phiên tòa và chúng tôi đã hoàn tất vụ xử trong vòng hai giờ. Vì sao ư? Sau phiên xử, mọi người nói với tôi rằng sự trung thực trong lời phát biểu lúc mở đầu của tôi đã loại bỏ phần lớn sự đối đầu và vì thế thời gian đã được rút ngắn.

Vậy tôi đã nói gì? Tôi đã không nói rằng: "Các ông có thể làm điều mình thích, các ông muốn điều kiện gì cũng được vì tôi thua sút các ông nhiều lần". Tôi cũng không nói: "Nếu chúng ta không kết thúc vụ này và ra khỏi đây trong vòng 15 phút nữa, tôi sẽ tiếp tục kiện các ông cho đến hơi thở cuối cùng của tôi". Nhưng tôi đã nói rằng: "Đây là cách tôi nhìn nhận vấn đề của chúng ta... Đây là điều quan trọng đối với tôi... Đây là những điểm chúng ta có thể thương lượng và đây là những điều tôi không thể chấp nhận". Tóm lại, tôi đã thể hiện một con đường rất rõ ràng để mọi người

đi đến thành công, đạt được mục tiêu của mình trong buổi xử đó và tất cả chúng tôi đã trở về công ty của mình trước giờ ăn trưa.

Hãy hoàn thành công việc theo cách riêng của mình, đừng bắt chước người khác mà hãy tìm kiếm những phương cách hiệu quả hơn. Thúc đẩy cho mọi việc diễn ra và lãnh đạo con người là công việc hoàn toàn mang tính cá nhân. Tôi biết nhiều người có thể dùng sự hiện diện và lời nói của mình để khiến người khác tự nguyện làm điều họ muốn. Tôi chưa làm được điều đó. Tôi chỉ muốn giúp mọi người hiểu rõ công việc, hiểu rõ nhau và có một tầm nhìn chung về tương lai của công ty. Làm được điều đó chính là họ đã tự thăng tiến."

LLOYD G. “BUZZ” WATERHOUSE

TỔNG GIÁM ĐỐC HÃNG Ô TÔ

REYNOLDS & REYNOLDS

**HÃY ĐƠN GIẢN HÓA CÁC
VẤN ĐỀ ĐẾN MỨC
KHÔNG THỂ ĐƠN GIẢN
HƠN ĐƯỢC NỮA**

“**T**rong một thế giới ngày càng phức tạp như hiện nay, tôi tin rằng những người lãnh đạo vĩ đại là những người có tài đơn giản hóa tuyệt vời. Suy cho cùng, lãnh đạo là dẫn dắt con người, chứ không phải tổ chức hay công ty. Một người lãnh đạo phải đạt được sự thấu hiểu, sự phối hợp và sự hỗ trợ. Một trong những cách tốt nhất để làm được điều đó là đơn giản hóa mọi việc.

Theo tôi, có ba câu hỏi chủ yếu mà những người lãnh đạo cần tự hỏi mình:

1. Mọi người có hiểu hướng đi mà bạn đang nhắm đến và cách bạn đi đến đó không?
2. Nhân viên của bạn có được tập hợp xung quanh đường hướng đó không?
3. Làm thế nào bạn có thể giành được sự ủng hộ của họ để đề ra những biện pháp cần thiết nhằm tiến lên theo hướng đã chọn?

Tôi cố gắng đơn giản hóa mọi việc theo đúng bản chất của chúng. Phương pháp giải quyết của tôi đối với mọi vấn đề là tổng hợp các dữ kiện cho đến khi tôi khám phá được bản chất thực của cái mà công ty đang cố thực hiện.

Chìa khóa vàng nằm ở chỗ: Hãy đơn giản hóa vấn đề đến mức không thể đơn giản hơn được nữa.

Dù trước mặt bạn là một thương vụ hay một thị trường phức tạp nhất, dù đó là những giá trị cốt lõi nhất của công ty bạn hay bất cứ một trọng tâm nào khác, bạn cũng đừng phức tạp hóa vấn đề. Ngược lại, hãy đơn giản hóa nó đến mức tối thiểu, cỡ bằng một trang giấy A4. Bằng cách này, mọi người trong công ty của bạn sẽ cùng làm việc trên một trang giấy duy nhất. Họ cùng thấy một bức tranh và có cùng một tiếng nói khi bàn luận về bản chất của những gì bạn đang thực hiện. Sau đó, bạn có thể nhấn mạnh mọi việc để ai cũng có thể hiểu được.

Trong nghề nghiệp của mình, tôi đã cùng làm việc với những người lãnh đạo rất xuất sắc trong việc đơn giản hóa những vấn đề toàn cầu phức tạp nhất mà bạn có thể tưởng tượng ra. Khả năng đó tạo ra một sự khác biệt rất lớn. Tôi cũng từng làm việc với những người lãnh đạo đã biến những công việc đơn giản nhất thành cực kỳ phức tạp và khiến cho hầu hết chúng tôi trở thành những kẻ gàn dở. Điều đó thực sự làm chúng tôi làm việc kém hiệu quả hơn.

Cả hai kinh nghiệm trên đã minh chứng cho cùng một bài học: "Khả năng đơn giản hóa của người lãnh đạo là một phương pháp hết sức hiệu quả để hướng mọi người vào bản chất của những việc bạn đang làm."

Reynolds & Reynolds hỗ trợ các salon ô tô bằng công nghệ thông tin và các phần mềm. Công nghệ giúp họ quản lý việc kinh doanh của mình một cách thiết thực và hợp thành một khối với chúng tôi và khách hàng.

Gần đây, chúng tôi đã phát triển một nền tảng công nghệ mới có khả năng nắm bắt bức tranh toàn cảnh về tổng thể các giao dịch của một đại lý bán lẻ xe hơi và tất cả các địa điểm trưng bày sản phẩm – từ chuyến thăm đầu tiên đến trang web của đại lý cho đến phần mềm nhắc nhở đến hạn bảo trì sau 65.000 km đầu tiên.

Chúng tôi đã trình bày bản chất của những gì mà Reynolds cung cấp bằng cách phân nhóm các giải pháp trên vòng tròn của một bánh xe.

Mỗi phần của bánh xe, giống một lát bánh táo, tượng trưng cho một phòng chức năng của đại lý và một tập hợp những giải pháp tương ứng từ Reynolds. Các phần kế cận được liên kết và cùng nhau hình thành một mảng các giải pháp công nghệ toàn diện và tích hợp, phù hợp với từng nhu cầu kinh doanh tổng thể của một khách hàng.

Tôi biết điều này nghe có vẻ rất đơn giản, nhưng bánh xe tượng trưng cho cả hai thực thể vừa rất phức tạp – chúng tôi, tức nhà sản xuất và đại lý, nhà bán lẻ – lại vừa đơn giản. Tất cả những gì tôi phải làm là tạo sự chú ý đến cái bánh xe và mọi người trong tổ chức sẽ tự biết cần tham chiếu ở điểm nào. Điều này đơn giản hóa cách thức chúng tôi đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tạo ra giá trị cho họ trong từng lĩnh vực kinh doanh của họ – từ việc bán xe, cho thuê, bán bảo hiểm và cho thuê tài chính đến việc cung cấp phụ tùng và các dịch vụ.

Tôi nhớ có đọc một câu nhận xét của Einstein, rằng *"Hãy luôn đơn giản hóa mọi việc đến mức tối đa"*. Đó dường như là một công thức cực kỳ hiệu quả để thành công trong kinh doanh."

BRENT B. JOHNSON
CHỦ TỊCH KIỂM TỔNG GIÁM ĐỐC
CÔNG TY XÂY DỰNG RINGLAND-JOHNSON

TỐI ĐA HÓA THỂ MẠNH VÀ TỐI THIỂU HÓA ĐIỂM YẾU CỦA NHÂN VIÊN

“**Q**ua nhiều năm, tôi nhận thấy rằng những huấn luyện viên bóng đá giỏi đều có một giáo án tập luyện rất hợp lý, tỉ mỉ và phù hợp cho từng đối thủ. Tương tự như vậy, một nhà đào tạo lớn sẽ không ngừng tạo ra các giáo án mới hơn để tối đa hóa thể mạnh và tối thiểu hóa điểm yếu trong nhân viên của họ. Mặc dù điều này không phải lúc nào cũng tương đồng về hiệu quả như trong lĩnh vực thể thao, nhưng nó phù hợp với triết lý quản lý đặc biệt của tôi. Tôi tuyển người dựa vào kỹ năng tổng quát của họ hơn là vào một tài năng riêng lẻ. Đó cũng là cách người ta phát

hiện những vận động viên tốt nhất để điền vào những vị trí thích hợp sau đó.

Chúng tôi không tuyển những người chỉ biết làm một việc; chúng tôi tuyển họ để làm việc theo hệ thống và với khách hàng. Người chỉ biết một chiều không phù hợp với yêu cầu công việc của chúng tôi.

Một khi đã tuyển được người, các thế mạnh của họ sẽ nhanh chóng trở nên rõ ràng hơn. Vào lúc đó, chúng tôi mới điều chỉnh bản mô tả công việc ban đầu để làm cho nó phù hợp với người đó. Điều chúng tôi đã làm một cách thành công và sẽ còn tiếp tục thực hiện là luôn xem xét năng lực toàn diện của từng cá nhân khi phân công trách nhiệm cho họ.

Tổ chức nào bỏ qua việc bố trí và sử dụng những con người đa năng, tổ chức đó sẽ tự hủy hoại mình. Một bảng phân công công việc rõ ràng chưa hẳn là một tài sản của doanh nghiệp; nhưng một đội ngũ hoạt động nhịp nhàng với nhau chắc chắn là một tài sản quý báu."

MICHAEL W. WICKHAM
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN ROADWAY

HÃY BIẾT TUYỂN DỤNG VÀ ĐỐI XỬ TỐT VỚI NHỮNG NHÂN VIÊN GIỎI

“**H**ãy biết tuyển dụng và đối xử tốt với những nhân viên giỏi. Không những thế, bạn phải giúp đỡ họ gắn bó với việc theo đuổi thành công của công ty bạn. Để làm được điều này, bạn phải có một tầm nhìn rõ ràng về ý nghĩa của thành công. Bạn phải xem thành công là nhờ sức mạnh của tập thể và truyền đạt thông suốt tầm nhìn và sứ mạng đó từ trên xuống dưới trong tổ chức của bạn. Điều này mang lại cho mọi người một cơ hội để hiểu và đánh giá sự đóng góp của chính họ vào sự thành công chung.

Khi chúng tôi tách khỏi công ty mẹ vào năm 1996, điều quan trọng có tính sống còn là chúng tôi phải lấy lại sự tập trung vào công ty như một đơn vị độc lập. Mọi người đều

rất khát khao một tư cách pháp nhân độc lập trong một ngành cạnh tranh rất khốc liệt.

Chúng tôi đã lao động hết mình với ước muốn tạo ra và truyền đạt một sứ mạng rõ ràng và đơn giản cho công ty chúng tôi. Chúng tôi đã tham gia khóa đào tạo lãnh đạo Teamster, phân loại và mài giũa các nhân viên trong chương trình Teamster, tiếp cận từng công nhân bốc xếp, tài xế, nhà quản lý, nhân viên, giám sát viên và thợ máy; đồng thời nói rõ vai trò của từng người trong sứ mạng chung. Chúng tôi cũng cung cấp cho mọi người những thước đo để họ có thể đánh giá đóng góp của mình vào nỗ lực của toàn công ty. Chúng tôi xem *kết quả nằm ở chất lượng*.

Khi lướt một vòng trong công ty – từ văn phòng, phòng dành cho lái xe và phòng nghỉ giải lao – tôi có thể dễ dàng xác định hiệu quả của việc phổ biến thông điệp. Thật thú vị khi đi giữa những người làm việc với mình và nghe lại chính những lời của mình từ phía họ.

Ngành của chúng tôi có tính cạnh tranh rất cao với những nhân viên tự hào và có năng lực cạnh tranh ở khắp nơi. Là Tổng giám đốc, trách nhiệm của tôi là làm mọi điều có thể làm được để giúp họ hiểu được lý do tại sao họ phải nỗ lực hết sức như vậy.

Ai cũng có thể học để trở thành người lãnh đạo bằng cách không ngừng trao đổi với mọi người ở mọi cấp trong

một tổ chức và cố gắng nhìn nhận mọi việc theo cái nhìn của họ. Riêng tôi, tôi từng có một vài cấp trên rất giỏi và một số người rất kém, và tôi đã học được từ tất cả họ để hình thành phong cách điều hành của riêng mình.

Chúng tôi đã nghiên cứu cẩn thận những số liệu thống kê về tỷ lệ nhân viên bỏ việc và xem xét những ứng viên thành công. Từ đó, chúng tôi đã thu được sự hiểu biết rất tốt về những phẩm chất phù hợp với chúng tôi – những phẩm chất mà ứng viên cần có.

Những mục tiêu được xác lập ở cấp độ địa phương và ngay cả cấp độ cá nhân cần được hình thành bằng sự thấu hiểu toàn diện về những mục tiêu của doanh nghiệp. Việc xác lập mục tiêu cá nhân và mục tiêu nhóm cần được thực hiện bởi tập thể. Chúng tôi liên tục truyền đạt và thảo luận những mục tiêu và kết quả của chúng tôi trong toàn tổ chức.

Cấp trên tuyệt nhất của tôi là người cực kỳ chính trực. Ông luôn cho phép tôi tham gia vào các “niềm vui chiến thắng” mỗi khi chúng tôi thành công, cũng như chia sẻ với ông ấy “sự đau đớn của thất bại”. Trong cả hai trường hợp, những cảm xúc đều được chia sẻ và sau đó, chúng tôi tiếp tục hoạch định và triển khai những chiến thuật để tiếp tục duy trì và cải thiện. Tôi có một kế hoạch mà ông ấy đã từng giúp tôi lập nên để vươn đến bước tiếp theo.

Tôi học được rằng luôn có những kết quả đáng thất vọng. Tôi cũng biết rằng sự thoải mái và cảm giác an toàn sẽ

xuất phát từ việc có được một kế hoạch để cải thiện những kết quả đó.

Điều tôi học được từ người sếp kém nhất của mình là một tổ chức thường bị yếu đi bởi lối tiếp cận đầy tai hại theo kiểu đổ thừa cho cấp dưới. Nếu không có kế hoạch tổng thể để vươn lên phía trước, nhiều nhân tố của nhóm hoạt động độc lập với nhau sẽ có thái độ hơn thua với nhau – và điều này làm cho tổ chức yếu đi.

Từ những quan sát trong kinh doanh và trong các môn thể thao có tính đồng đội, tôi đã xây dựng được phong cách của riêng mình, có dựa vào tính tập thể và sự hỗ trợ, đồng thời vẫn luôn tập trung vào những kết quả thực sự có thể đạt được trên thực tế.”

HAROLD M. “MAX” MESSMER, JR.
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN ROBERT HALF
INTERNATIONAL (RHI)

BIẾT NHẠY BÉN VỚI NHỮNG Ý TƯỞNG SÁNG TẠO

Tổng giám đốc RHI đưa ra một bài báo trên tờ *Business Week* xuất bản năm 2002 cho rằng anh ấy là “một người ngược đời.”

Harold “Max” Messmer nói: “Có lẽ họ nói đúng. Tôi thường không đi theo quy ước nào cả. Tôi tin rằng bạn phải nuôi dưỡng một thái độ luôn biết đặt câu hỏi đúng lúc và sẵn sàng chấp nhận những rủi ro có thể tính toán được trong kinh doanh. Tôi đã cố gắng truyền đạt tinh thần này cho tất cả các cộng sự và nhân viên của tôi.

Cách đây vài năm, tôi có viết một bài báo cho một tạp chí chuyên ngành kinh doanh nêu bật tầm quan trọng của việc khuyến khích tư duy sáng tạo. Điều nản lòng nhất là nhà quản lý bỏ mặc các ý tưởng sáng tạo của nhân viên vì không dám sử dụng chúng để thách thức lối tư duy sáo mòn cố hữu.

Khả năng nhanh chóng biến những ý tưởng sáng tạo thành bí quyết thành công trong kinh doanh luôn đóng vai trò là hòn đá tảng trong mọi doanh nghiệp. Một nền văn hóa doanh nghiệp tiến bộ không bao giờ chấp nhận lối tư duy trì trệ.

Trong khi các giá trị doanh nghiệp cần phải được giữ cho ổn định, thì các thủ tục và quy trình kinh doanh phải không ngừng tiến hóa để đáp ứng nhu cầu thị trường luôn thay đổi. Việc chào đón ý tưởng mới bằng cách nuôi dưỡng một môi trường không chỉ tạo ra mà còn khuyến khích và khen thưởng hành động chấp nhận rủi ro có ý nghĩa kinh doanh rất lành mạnh.

Một điều quan trọng khác là cần kiểm định những ý tưởng mới một cách hăng hái để không ngừng cải thiện. Đây là một chiến lược chúng tôi đã triển khai nhiều lần tại RHI khi tung ra những chuỗi dịch vụ mới hay tham gia các thị trường mới. Hãy nhớ rằng, những phương pháp tiếp cận xa vời nhất và dường như bất khả thi lại thường thúc đẩy mọi người tư duy sáng tạo hơn và thường dẫn đến những giải pháp trước đó chưa ai nghĩ tới.

Nếu bạn là người quan tâm đến việc mạo hiểm với trật tự và sự kiểm soát trong việc tạo ra nền văn hóa khuyến khích việc chấp nhận rủi ro, bạn hãy xem xét khả năng này: khả năng bỏ qua những ý tưởng có tiềm năng biến chuyển mạnh mẽ. Những người được thông báo rằng ý tưởng của họ có tiềm năng nhưng rất khó thực hiện sẽ cực kỳ thất vọng và nản lòng.

Ở RHI, chúng tôi có chương trình "*Ý Tưởng Tuyệt Vời!*" (*What a Good Idea*) để khuyến khích nhân viên trình bày những ý tưởng mới nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ và năng suất. Hình thành và nuôi dưỡng một môi trường khuyến khích việc chấp nhận rủi ro không phải là điều dễ thực hiện, nhưng phần thưởng là rất lớn. Những người cảm thấy hài lòng và có năng suất nhất trong tổ chức là những người cảm thấy rằng họ được tham gia hoàn toàn và biết rằng đóng góp của mình được đánh giá cao.

Quyết định mua lại RHI đã tạo ra sự ngạc nhiên cho nhiều người. Tôi và các đồng nghiệp không có nhiều kinh nghiệm trong việc bố trí nhân viên, nhưng chúng tôi thán phục hệ thống nhượng quyền kinh doanh mà người sáng lập Robert Half đã xây dựng. Half là nhà tiên phong trong lĩnh vực cho thuê nhân viên tài chính và kế toán chuyên ngành.

Khi ông mở công ty vào năm 1948, đó là công ty tuyển dụng nhân sự đầu tiên tập trung độc quyền vào những vị trí

kế toán. Khi Công ty Accountemps được thành lập năm 1974, đó là doanh nghiệp đầu tiên tập trung vào việc giới thiệu việc làm tạm thời cho kế toán viên. Trước đó, những vị trí tạm thời chủ yếu là nhân viên văn phòng và nhân lực trong ngành công nghiệp nhẹ.

Mục tiêu của chúng tôi là tiếp nhận công ty nhượng quyền kinh doanh nổi tiếng này và xây dựng một hoạt động của chính công ty bằng cách mua lại những đơn vị nhượng quyền kinh doanh độc lập. Thời đó, kinh doanh kiểu nhượng quyền rất thành công và phổ biến, nhưng làm như chúng tôi thì không có mấy người dám làm.

Tuy nhiên, vài năm sau chúng tôi đã mua lại hầu hết các đơn vị được nhượng quyền từ 48 giao dịch đại diện cho gần 100 văn phòng; chúng tôi đã làm được điều đó mà không vấp phải một sự tranh chấp nào. Thật ra, một số chủ sở hữu các cơ sở kinh doanh nhượng quyền vẫn ở lại với công ty. Đầu năm 2003, chúng tôi mua lại 2 đơn vị được nhượng quyền cuối cùng và RHI trở thành một công ty được chúng tôi sở hữu và điều hành 100%.

Sau đó, chúng tôi quyết định tập trung gần như độc quyền vào sự tăng trưởng thông qua việc mở rộng nội bộ. Chúng tôi chống lại sự cám dỗ của việc tăng doanh thu bằng việc thu mua lại những công ty giới thiệu việc làm khác – đây là một chiến lược phổ biến trong ngành trong những năm 1990. Thay vào đó, chúng tôi tập trung vào việc trở thành

người dẫn đầu trong ngành giới thiệu việc làm chuyên nghiệp bằng cách mở rộng hoạt động ngay từ bên trong.

Trong quá trình đó, doanh thu của RHI đã tăng từ 7 triệu đô la năm 1986 lên 1,9 tỷ đô la năm 2002, gần như tất cả là kết quả của sự tăng trưởng hữu cơ. Trong 10 năm từ 1993 đến 2002, RHI nằm trong nhóm 1,5% công ty hàng đầu của tất cả các công ty thương mại tại Thị trường Chứng khoán New York nếu tính theo tổng thu nhập. Chúng tôi cũng nằm trong nhóm 2,5% các công ty hàng đầu theo xếp hạng của S&P 500 theo tiêu chí lợi nhuận và hiệu quả hoạt động xét trong thời gian dài.

Khi xây dựng RHI, chúng tôi đã nhìn thấy cơ hội cung cấp dịch vụ cho thuê nhân viên tạm thời ở cấp độ chuyên nghiệp trong các ngành chuyên môn khác như pháp lý, công nghệ và quảng cáo sáng tạo. Đây cũng là một chiến lược chưa được kiểm định và nhiều người còn nghi ngờ. Họ cho rằng việc sử dụng chuyên gia theo các hợp đồng dịch vụ ngắn hạn là một thách thức lớn.

Khái niệm tuyển dụng nhân viên chuyên môn tạm thời cho các dự án đặc biệt vẫn còn xa lạ với hầu hết các công ty vào năm 1986 khi chúng tôi mua lại RHI. Thực ra, nhiều công ty cũng có tuyển một số công nhân tạm thời để thay thế vị trí của các nhân viên vắng mặt hoặc đi nghỉ mát, nhưng họ không chú trọng lắm đến lợi ích của việc sử dụng dịch vụ cung cấp nguồn nhân lực chuyên môn cao của

chúng tôi. Ngày nay, khái niệm này đã được nắm bắt và trở thành một dịch vụ có mức phát triển nhanh nhất trong tất cả các ngành.

Chúng tôi cũng giới thiệu khái niệm cung cấp nhân sự chiến lược, theo đó các công ty lập ngân sách hàng năm cho việc sử dụng nhân viên tạm thời để dự phòng cho những thời kỳ công việc cao điểm và phục vụ cho các dự án đặc biệt. Chúng tôi khuyên các công ty nên duy trì một cách hài hòa số lượng nhân viên biên chế và nhân viên tạm thời để tạo ra tính linh hoạt cao hơn trong việc đáp ứng các nhu cầu đa dạng về nguồn nhân lực.

Chúng tôi cũng chuyên nghiệp hóa chính hoạt động của mình. Ví dụ, các chi nhánh của chúng tôi đều có trọng tâm hoạt động riêng, nhãn hiệu riêng và nhân sự riêng. Hoặc, trong một chi nhánh chuyên cung cấp nguồn nhân lực pháp luật thì bản thân các nhà tuyển dụng của chúng tôi cũng là luật gia hay các nhà quản trị phụ trách pháp chế có kinh nghiệm. Điều này đảm bảo rằng họ hiểu được nhu cầu của khách hàng. Tương tự, các dịch vụ cung cấp kế toán viên, chuyên viên quảng cáo, thiết kế và tiếp thị cũng được tuyển dụng và bố trí theo phương pháp này.

Năm 2002, chúng tôi bắt được một cơ hội ở một chi nhánh mới mở. Chúng tôi khai trương dịch vụ kiểm toán nội bộ và tư vấn rủi ro với tên gọi Protiviti sau khi tuyển được hơn 700 chuyên viên và chuyên gia cũ của Arthur

Andersen. Đó là cao điểm của vụ bê bối tài chính doanh nghiệp năm 2002.

Chúng tôi nhận thấy một cơ hội độc nhất để tham gia thị trường mà từ lâu chúng tôi đã muốn tham gia đầy đủ hơn với những cá nhân có kinh nghiệm trong việc cung cấp những dịch vụ kiểm toán nội bộ và tư vấn rủi ro cho các công ty hàng đầu trên toàn thế giới. Các chuyên gia cũ của Andersen mà chúng tôi tuyển dụng đã từng làm việc trong những bộ phận khác nhau trong dịch vụ kiểm toán và chúng nhận bên ngoài của Andersen và không liên quan đến các hoạt động dính líu đến vụ Enron⁽¹⁾.

Hoạt động kinh doanh này là một phần bổ sung mạnh mẽ vào các dịch vụ cung cấp nguồn nhân lực chuyên ngành của chúng tôi và chúng tôi nhanh chóng trở thành một công ty dẫn đầu được công nhận trong dịch vụ tư vấn rủi ro kinh doanh – công nghệ và tuân thủ Đạo luật Sarbanes-Oxley⁽²⁾. Protiviti, một công ty con của RHI, hoạt động trong lĩnh vực kiểm toán nội bộ và tư vấn rủi ro kinh doanh – công nghệ, đang tăng trưởng rất nhanh.

Tiềm năng kinh doanh của chi nhánh này nhanh chóng trở nên rõ ràng vào năm 2002 khi các vụ bê bối tài chính

(1) Vụ bê bối tài chính của Tập đoàn Enron, Mỹ, vào năm 2002 làm rung chuyển Thị trường Chứng khoán New York.

(2) Sarbanes-Oxley Act, một đạo luật do Thượng nghị sĩ Paul Sarbanes và Hạ nghị sĩ Michael G. Oxley soạn thảo được lưỡng viện Quốc hội Mỹ thông qua ngày 30/07/2002 nhằm củng cố các chuẩn mực kế toán kiểm toán để tránh các vụ xì-căng-đan tài chính kiểu Enron, Tyco, WorldCom...

doanh nghiệp thúc đẩy nhu cầu phải có tổ chức kiểm toán độc lập và có sự kiểm soát cao hơn từ doanh nghiệp, những lĩnh vực mà các nhà tư vấn của chúng tôi có thừa khả năng và chuyên môn. Về việc tuân thủ Đạo luật Sarbanes-Oxley, Protiviti đang cạnh tranh thành công với bốn công ty kiểm toán lớn nhằm cung cấp dịch vụ kiểm toán nội bộ cho các công ty công cộng.

Các quy định mới bắt buộc rằng kiểm toán viên độc lập của công ty không thể đồng thời cung cấp dịch vụ kiểm toán nội bộ cho công ty đó. Quy định này mang lại cơ hội cho Protiviti. Điều 404 của Đạo luật Sarbanes-Oxley yêu cầu các công ty cổ phần phải thiết lập chức năng kiểm toán nội bộ và đảm bảo việc kiểm soát nội bộ đối với các báo cáo tài chính. Chúng tôi đang làm việc với ngày càng nhiều công ty để giúp họ tuân thủ yêu cầu này.

Tên Protiviti tượng trưng cho *tính chuyên nghiệp* (professionalism), *sự liêm chính* (integrity) và *sự khách quan* (objectivity). Protiviti đi vào hoạt động tại 25 địa chỉ ở các thị trường chính của Mỹ và trong vòng 9 tháng, Protiviti đã đặt văn phòng ở Paris, London, Tokyo và Singapore để phục vụ tốt hơn cho các khách hàng toàn cầu của chúng tôi. Chúng tôi rất hài lòng với sự tăng trưởng nhanh chóng và sự thừa nhận của thị trường mà Protiviti đã đạt được trong năm đầu tiên hoạt động.

Có một sự khác biệt lớn giữa nhà quản lý và nhà lãnh đạo. Lãnh đạo không chỉ đơn giản là phân công nhiệm vụ và đảm bảo rằng nhân viên của bạn có việc làm. Nhà lãnh đạo phải truyền cảm hứng vươn đến sự hoàn hảo cho tất cả mọi người trong tổ chức và động viên họ phát huy tối đa năng lực của mình.

Nếu bạn đã từng giữ vai trò quản lý, hãy đánh giá xem liệu bạn là một nhà quản lý hay một nhà lãnh đạo. Hãy tìm cách động viên nhân viên và yêu cầu đồng nghiệp đánh giá trung thực về phong cách lãnh đạo của bạn. Hãy sẵn sàng chấp nhận những lời phê bình mang tính xây dựng.

Người lãnh đạo phải thể hiện sáng kiến. Hãy tự nguyện đảm nhận những dự án nằm ngoài phạm vi công việc của bạn để học hỏi những kỹ năng mới. Điều này sẽ đưa bạn ra khỏi vùng an toàn (comfort zone) của mình. Nếu bạn có kinh nghiệm tốt trong một ngành cụ thể hay một lĩnh vực đặc biệt, hãy trở thành một nhà tư vấn có kinh nghiệm.

Nhiều người sẽ được hưởng lợi ích từ kinh nghiệm và chuyên môn của bạn. Trong vai trò là một nhà tư vấn lão luyện, bạn sẽ nâng cao năng lực lãnh đạo trong việc giao tiếp nhân sự hay phối hợp nhóm. Bạn cũng sẽ có cảm giác hài lòng khi biết được bạn đã giúp người khác tiến bộ trong nghề nghiệp của họ.

Người lãnh đạo phải lấy việc hoàn thành công việc làm trọng tâm, đồng thời phải nêu lên được tầm nhìn cho nhân

viên và thiết lập một lộ trình để hiện thực hóa tầm nhìn đó. Để trở thành người lãnh đạo tốt hơn, nhà quản lý phải không ngừng tập trung vào chiến lược cũng như việc thực thi chiến lược.

Các công ty cũng nên đầu tư vào việc xây dựng tài năng lãnh đạo từ bên trong. Trong cuộc khảo sát của RHI dành cho 150 nhà quản lý từ các công ty lớn nhất nước, các kỹ năng lãnh đạo được xem là tài sản quý nhất của nhà quản lý. Ngày nay, vẫn có rất nhiều công ty đang phải đối mặt với sự thiếu thốn tài năng lãnh đạo ở những vị trí trọng yếu.

Xây dựng kỹ năng lãnh đạo từ bên trong là rất thiết yếu trong việc chuẩn bị cho thế hệ quản lý và lãnh đạo tiếp theo của công ty. Ở RHI, chúng tôi đã cung cấp cho nhân viên những cơ hội đào tạo liên tục để nâng cao khả năng thăng tiến nghề nghiệp.

Thông qua RHI University, một chương trình phát triển chuyên môn có sự phối hợp giữa giảng đường và hướng dẫn qua mạng, nhân viên của chúng tôi tham gia vào những hoạt động được thiết kế nhằm xây dựng kỹ năng lãnh đạo, quản lý, kỹ thuật và giao tiếp.

Chúng tôi đã hình thành một trong những chương trình phát triển chuyên môn toàn diện và tiên tiến nhất trong ngành và đã cam kết cả công ty sẽ không ngừng đầu tư vào những cơ hội giáo dục thường xuyên dành cho nhân viên ở mọi cấp độ.

Trong kinh doanh, một số người biểu lộ năng lực quản lý, trong khi những người khác có tiềm năng lãnh đạo, như mọi người thường gọi. Đối với nhóm thứ hai, tiềm năng này có thể phát triển để họ cũng trở thành những nhà quản lý tự tin và có năng lực.

Có một câu tục ngữ Hy Lạp nói rằng: "Không có tướng, quân sẽ thua". Nguyên tắc tương tự cũng áp dụng vào kinh doanh. Nếu không có năng lực lãnh đạo mạnh mẽ, tổ chức sẽ thất bại. Điều này buộc các công ty phải đào tạo và phát triển đội ngũ lãnh đạo kế thừa trong tổ chức của mình."

JAMES W. KEYES
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC
TẬP ĐOÀN 7-ELEVEN

SẴN LÒNG HƯỚNG DẪN NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Tầm quan trọng của kiến thức trong thế giới kinh doanh đã được rất nhiều tác giả đề cập: từ quản trị tri thức đến thời đại thông tin, từ tổ chức học tập đến việc sử dụng dữ liệu như một lợi thế kinh doanh chiến lược. James Keyes luôn xem việc học tập của cả tổ chức là trọng tâm của mọi việc.

“Phương cách hiệu quả nhất để đạt được sự liên kết và thực thi chiến lược của tôi là đưa đội ngũ quản trị cao cấp tham gia vào việc giảng dạy.

Từ lâu tôi đã khám phá ra rằng nhiều người rất giỏi trong việc nói đi nói lại những điều cơ bản của một chiến lược kinh doanh, nhưng sự hiểu biết của họ có thể nông cạn. Nếu họ không có sự hiểu biết thấu đáo về chiến lược, việc thực thi sẽ gặp vấn đề.

Khi được yêu cầu giảng dạy, các nhà quản lý cao cấp trước hết phải chuẩn bị giáo án. Thứ hai, họ phải diễn đạt với tôi một cách rõ ràng về những kiến thức mà họ sẽ giảng dạy các nhân viên khác. Thứ ba, và cũng là quan trọng nhất, người quản lý cao cấp cần phải được người nghe đặt câu hỏi yêu cầu làm sáng tỏ những khía cạnh chưa rõ ràng. Khả năng đáp lại những câu hỏi như vậy chắc chắn sẽ xây dựng được độ sâu tri thức của người giảng dạy.

Tôi đã yêu cầu tất cả các nhà quản lý cấp cao thực hiện công tác giảng dạy nhằm tạo ra hiệu ứng “thác đổ” trong toàn công ty. Nhờ dạy cho những trưởng bộ phận và yêu cầu họ làm điều tương tự, chúng tôi có thể tạo ra một bầu không khí có lợi hơn thông qua giao tiếp hai chiều và sự thấu hiểu hơn đối với chiến lược kinh doanh của chúng tôi.”

Dưới sự lãnh đạo của James Keyes và sự hỗ trợ của Tiến sĩ Noel Tichy, giáo sư Đại học Michigan, 7-Eleven đã thực hiện một chương trình Lãnh đạo Hiệu quả. Những mục tiêu của chương trình này là nhằm phát triển:

- Một trọng tâm duy nhất để điều hành doanh nghiệp.
- Sự liên kết xung quanh chiến lược chủ động bán lẻ của 7-Eleven.
- Niềm tin vào việc quản lý từng món hàng trong các cửa hàng.

- Một đội ngũ quản lý gắn kết và cống hiến hết mình cho việc thực thi chiến lược.
- Những cơ hội giảng dạy dành cho các nhà lãnh đạo ở các cấp trong công ty nhằm bày tỏ những quan điểm của mình về những điều cần thiết giúp công ty đi đến thành công và tăng cường năng lực cho nhân viên.

“Chúng tôi quán triệt rằng sở dĩ các công ty thành công đã chiến thắng trên thương trường là nhờ họ đào tạo được nhiều người lãnh đạo ở mỗi cấp độ quản lý trong tổ chức của mình hơn đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi bàn về các mô hình kinh doanh, cách thức chúng tôi lập kế hoạch tạo lợi nhuận, các giá trị (những nguyên tắc thống nhất thể hiện những niềm tin cốt lõi của chúng tôi), sinh lực (những phương pháp và cơ chế nhằm phát triển phương pháp động viên nhân viên xoay quanh ý tưởng và giá trị kinh doanh của chúng tôi) và lợi thế (đối mặt với thực tại và ra quyết định về chiến lược, thị trường, nhân sự và sản phẩm – khả năng thực hiện phản ứng khó khăn thật nhanh).

Chúng tôi bắt đầu với một nhóm gồm khoảng 10 nhà quản lý và cùng nhau thống nhất về chiến lược. Mười nhà quản lý này sau đó sẽ giúp giảng dạy và chia sẻ những điều đã thống nhất với một nhóm gồm khoảng 48 nhà quản lý cấp thấp hơn về 6 vấn đề quan trọng trong kinh doanh trong thời gian 5 tháng. Quy trình sẽ tạo ra những ý tưởng tuyệt vời từ những nhóm đa chức năng, củng cố kiến thức

giảng dạy từ 10 người quản lý và đạt được sự liên kết mạnh hơn đối với chiến lược và những giá trị với một bộ phận quản lý quan trọng của chúng tôi.

Có một câu chuyện vui trong đó một người đàn ông ở thành phố New York hỏi một chủ sạp báo đường đến Carnegie Hall. Ông già bán báo trả lời: *Hãy thực hành, con ơi. Thực hành đi.*

Lãnh đạo cũng giống như học bơi. Không phải bạn đọc xong sách dạy bơi là bạn có thể bơi. Thay vào đó, nên nhảy xuống nước và thực hành. Tầm quan trọng của thực hành – và giảng dạy – thể hiện rõ nhất ở những người học ngoại ngữ. Một người có thể học một ngoại ngữ từ sách vở. Tuy nhiên, khi đi đến quốc gia nói ngôn ngữ đó, người ấy có thể sẽ không giao tiếp được. Không gì có thể thay thế được thực hành.

Giảng dạy là một kinh nghiệm tương tự. Người giáo viên khi thực hiện bài giảng là thực sự đang thực hành những gì anh ta dạy và nhờ đó có được kiến thức tốt hơn. Vì lý do này, trở thành một người lãnh đạo giỏi đòi hỏi phải thực hành để trở thành một giáo viên giỏi. Hai việc này luôn đi đôi với nhau.”

ADRIEN ARPEL

TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY SIGNATURE CLUB A

**SỰ PHẤN KHÍCH VỀ MỖI
Ý TƯỞNG, PHÁT MINH
HAY MỘT SẢN PHẨM
MỚI MÀ BẠN TẠO RA SẼ
LAN TỎA KHẮP NƠI**

Vô số sách viết về thành công trong kinh doanh khuyên rằng để thành công chúng ta cần phải có lòng đam mê trong công việc. Adrien Arpel, sáng lập viên của một trong những công ty mỹ phẩm thành công nhất mọi thời đại, cũng đồng ý với điều đó.

“Bí quyết lãnh đạo hiệu quả nhất của tôi nói gọn trong một từ: *đam mê*. Nếu bạn thấy phấn khích về từng kỹ thuật, sáng tạo hay sản phẩm mới mà bạn tạo ra, bầu nhiệt huyết của bạn sẽ lan truyền đến từng nhân viên của mình. Tôi xem

mỗi sản phẩm của tôi là một ý tưởng quan trọng - chỉ đứng sau phát minh ra bánh xe - và điều này không dễ dàng vì những “phát minh” của tôi là những sản phẩm dưỡng da, mỹ phẩm và đồ trang sức.

Những người làm việc với tôi đều biết rằng tôi thực sự yêu thích sản phẩm của mình; nhiệt huyết của tôi lan truyền đến tất cả mọi người: nhà hóa học, đại lý mua hàng, người viết lời quảng cáo, nhà thiết kế bao bì, nhân viên tiếp thị và trên hết là người tiêu dùng. Mọi người cảm thấy rằng mình là một phần trong nhóm đã sáng tạo, biến sản phẩm thành sự thành công; ai lại không muốn tham gia vào một đội ngũ thành công chứ?

Nhưng người lãnh đạo không phải lúc nào cũng có thể chiều theo ý của cả nhóm. Khi những nhà điều hành chủ chốt của tôi không nhất trí về một ý tưởng mà tôi cảm thấy rất hiệu quả thì tôi lại tin vào bản năng của mình và sẽ chọn hướng đi theo nhiệt huyết mà tôi dành cho sản phẩm. May mắn là tôi thường quyết định đúng nhiều hơn sai. Vì tôi sở hữu công ty 100% nên tôi có quyền ra quyết định sau cùng.

Nhiệt huyết đã dẫn dắt tôi tạo ra một sự thay đổi lớn nhất trong sự nghiệp của mình: rời khỏi khu thương mại dù ở đó tôi có một công ty thịnh vượng để chuyển sang làm việc ở Mạng lưới mua sắm tại gia (*Home Shopping Network - HSN*). Tôi tin rằng nếu tôi có thể nói chuyện trực tiếp với

khách hàng – và họ có thể thấy nhiệt huyết trong mắt và nghe nó từ lời nói của tôi, tôi sẽ thành công. Chúng tôi là một trong những công ty mỹ phẩm nội địa, sau này là quốc tế đầu tiên thực hiện tiếp thị trên ti-vi. Ngày nay, và nhiều năm sau nữa, Signature Club A vẫn sẽ là công ty thương mại về mỹ phẩm và chăm sóc da số 1 ở HSN.

Có lẽ sẽ tốt hơn nếu khi đó chúng tôi thực hiện thí điểm các chương trình tương tác trực tiếp trên ti-vi – một lĩnh vực mới – trước khi bước ra khỏi kênh phân phối quen thuộc, cổ điển ở các cửa hàng bách hóa tổng hợp.

Mặc dù thời đó chưa có các chương trình ti-vi tương tác như hiện nay, nhưng tôi là chuyên gia về sắc đẹp trên truyền hình kể từ thời Mike Douglas và đã xuất hiện trong nhiều chương trình phát sóng toàn quốc như *Today Show*, *Oprah* và *Sally Jessy Raphael*. Tôi cũng thường xuất hiện trong vai trò một “chuyên gia về sắc đẹp” trên những chương trình phổ biến nhất hàng ngày như *Live with Regis & Kathie Lee*. Tôi đã nhận thấy rằng bất cứ khi nào tôi xuất hiện trên truyền hình, những sản phẩm mà tôi trình bày đều bán sạch trên toàn quốc trong các chuỗi cửa hàng như *Saks and Bloomingdale's*. Tôi đã kiểm tra về cảm nhận này trong nhiều năm và trong quá trình đó, tôi cũng học được cách tạo ra phương pháp trình bày nhanh chóng và kỳ diệu trước các khán giả truyền hình; điều này đã tỏ ra vô cùng hữu dụng sau khi tôi chuyển sang làm việc với HSN.

Tôi cũng đã thực hiện những chuyến đi giới thiệu sách

mở rộng ở các đài truyền hình trên toàn quốc cho quyển sách về sắc đẹp đầu tiên của mình – đó là một cuốn sách best-seller theo *New York Times* và một lần nữa tôi có thể thấy sức mạnh của truyền hình đối với việc bán sản phẩm: ở những thành phố tôi xuất hiện, luôn có sự gia tăng doanh số một cách đột biến.

Buổi đầu khi gia nhập HSN, tôi vẫn còn điều hành một số cửa hàng bách hóa. Nhưng rõ ràng tôi không thể phân chia sức lực và thời gian của mình theo hai hướng khác nhau. Những lợi ích từ việc tham gia kinh doanh trên mạng HSN đã rất rõ ràng: tôi không cần phải trả lương cho lực lượng bán hàng, không phải trả tiền thuê mặt bằng với sàn lát đá cẩm thạch hay đèn chùm pha lê, hay phải tốn nhiều tiền để quảng cáo và tôi có thể dành các khoản tiền tiết kiệm này để đầu tư đổi mới sản phẩm, làm bao bì đặc trưng và cung cấp cho khách hàng những hàng hóa chất lượng cao với giá bán thấp hơn nhiều.”

Làm thế nào Adrien thành công trong việc vận động được nhóm quản lý cao cấp của mình chuyển sang kênh phân phối khác?

“Sức mạnh của truyền hình đối với doanh số của sản phẩm thể hiện rất rõ ràng không chỉ đối với bản thân tôi mà còn với cả các nhân viên. Tôi không phải là một chuyên gia về sắc đẹp được trả tiền cho những lần xuất hiện trong các chương trình nói chuyện trên truyền hình, nhưng khoản

thù lao lại đến từ khối lượng hàng hóa bán được nhờ tác động của những chương trình truyền hình đó.

Tôi không muốn họ chấp nhận ý kiến của tôi một cách mặc nhiên. Vì thế, tôi trình bày cho cấp dưới bằng cách trưng ra những số liệu và dữ kiện, những gì chúng tôi có thể được cũng như mất và thảo luận về tầm nhìn của tôi đối với sự tăng trưởng và tương lai của công ty. Ngoài ra, mọi người cũng biết rằng tôi luôn nhiệt tình mong muốn tạo ra sự thay đổi.

Có thể trở thành một lãnh đạo tốt hơn không? Được. Bạn hãy xây dựng cho mình óc hài hước và sự đáng tin cậy, từ đó bạn sẽ tạo được bầu không khí gia đình trong tổ chức của bạn.

Trước tiên, hãy chia sẻ nụ cười với nhân viên. Tôi dành nhiều thời gian cho các nhân viên chủ chốt (tất cả những người này đã cùng làm việc với tôi hơn 20 năm – có lẽ là kỷ lục trong ngành); công việc của chúng tôi vừa sôi nổi vừa sáng tạo. Nếu bạn không thể chia sẻ nụ cười với những người làm cho công ty bạn thành công, những giờ làm việc kéo dài sẽ trở thành một công việc đơn điệu, đầy ảm và bạn sẽ không nhận được những kết quả tốt nhất từ nhân viên – và ngay cả chính bạn.

Thứ hai, bạn phải tin tưởng vào những người làm việc sát cánh cùng với bạn. Điều đó có nghĩa là đôi khi bạn phải xem xét những khía cạnh khác. Nếu một nhân viên siêng năng có một vấn đề cụ thể làm người ấy xao nhãng

công việc, bạn hãy trò chuyện với họ về vấn đề đó. Nếu bạn tin vào nhân viên của mình, hãy để họ làm việc theo cách riêng của họ và họ sẽ hoàn thành công việc. Nếu bạn không tin tưởng họ, bạn sẽ luôn tìm cách bài bác, buộc tội họ – và đó không phải là phong cách của người lãnh đạo. Tôi luôn cố tha thứ cho người khác như tha thứ cho chính mình.

Tôi muốn nhân viên của mình biết được rằng sự trung thành là một con đường hai chiều. Họ biết tôi trung thành và biết ơn họ vì sự đóng góp của họ vào thành công của tôi và tôi cố thể hiện điều đó bằng sự ân cần: hoa và quà tặng cho những dịp đặc biệt, lời cảm ơn đối với những công việc được hoàn thành tốt, quà tặng khi họ có con cháu, bánh sinh nhật cho mỗi nhân viên (dù họ chỉ làm việc với tôi trong một tuần).

Nhà bếp tại văn phòng chúng tôi có đầy đủ các loại bánh trái hoa quả, ngũ cốc, đủ loại thức uống từ co-la, soda, trà đến cà phê. Tôi nghĩ rằng môi trường làm việc thoải mái là rất quan trọng. Khi nhân viên cần làm việc với tôi vào giờ ăn trưa, tôi luôn đãi họ những bữa ăn thật đặc biệt.

Tôi cũng có các nhà điều hành biết tự động viên mình và tôi tin rằng đó là nhờ tính chín chắn của họ. Công ty tôi không có những người ở độ tuổi 20 giữ cương vị quản lý chủ chốt – khách hàng của chúng tôi phần lớn là những

người trên 40 tuổi nên đội ngũ điều hành quản lý của tôi cũng thế.

Cuối cùng, tôi tin chắc rằng tiền là rất quan trọng, bởi vì dù cho mọi người có yêu bạn đến đâu đi nữa, nếu họ không nhận được những gì họ đáng được hưởng, họ sẽ không ở lại với bạn lâu. Tôi tin rằng tôi trả lương cao hơn mức thị trường cho nhân viên của mình. Sau nhiều năm, tôi cảm thấy thoải mái với các nhà quản lý cấp cao của mình, tôi coi trọng họ. Và nếu bạn coi trọng mọi người, bạn nên trả lương xứng đáng cho họ."

JIM PARKER
PHÓ CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC HÃNG
HÀNG KHÔNG SOUTHWEST AIRLINES

HÃY LÀ MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO BIẾT QUAN TÂM ĐẾN MỌI NGƯỜI

“**T**ôi tin rằng trong vai trò một người lãnh đạo, ai cũng cần phải có một ước vọng thực sự để làm việc có hiệu quả. Tôi xem vai trò người lãnh đạo giỏi là người biết quan tâm và khuyến khích nhân viên luôn biết vươn lên cao hơn nữa trong việc phát triển nghề nghiệp.

Những người lãnh đạo ở Hãng hàng không Southwest Airlines nhận thấy mình đang phải loại bỏ những rào cản để thành công trong ngành chứ không phải tìm lý do để né tránh. Chúng tôi luôn khuyến khích nhân viên bày tỏ ý tưởng của mình về phương pháp làm việc thông minh hơn và hiệu quả hơn, sau đó triển khai những ý tưởng có hiệu

quả thực sự. Tất cả những điều này đồng nghĩa với việc nhân viên tìm những vị trí cho phép họ làm những việc mà họ cảm thấy say mê, nhờ đó họ sẽ nỗ lực hơn trong công việc của mình. Về lâu dài, điều này mang lại sự trung thành và năng suất cao, cũng như một cảm giác gắn bó của nhân viên với công việc mà bạn không thể tìm thấy được ở bất kỳ nơi nào khác.

Tôi tin rằng sẽ khó mà tìm ra ví dụ nào tại Hãng chúng tôi để phản bác rằng những điều vừa nói đã không được thực hiện. Bởi vì, nhân viên của chúng tôi là người đề xuất ý tưởng, xây dựng chương trình và phát triển các chiến lược marketing... nên ít có điều gì xảy ra ở đây mà không thể hiện những niềm tin này trong thực tế.

Tôi chủ trương nghe nhiều hơn nói; điều quan trọng là bạn biết lắng nghe những điều người khác nói và điều chỉnh khi cần thiết. Ở Southwest Airlines, phần lớn các chiến lược của chúng tôi được phát triển từ đội ngũ nhân viên; mọi người biết rằng ý kiến và ý tưởng của họ luôn được coi trọng.

Hơn nữa, một người lãnh đạo tốt không phải là người làm việc "từ phía trên". Khi bước vào vai trò của nhân viên, bạn sẽ phải xây dựng một mối quan hệ với nhân viên hay nhóm nhân viên đó, nhưng bạn cũng được họ biết ơn vì công việc cụ thể đó. Nếu bạn dành thời gian thường xuyên làm việc và nói chuyện với mọi người, họ sẽ biết ơn khi bạn tôn trọng

và quan tâm đến họ. Họ cũng sẽ không e ngại bạn và nếu bạn có thái độ của một người lãnh đạo có tinh thần phục vụ mọi người, họ sẽ bắt đầu bày tỏ ý kiến, ý tưởng và ước mơ của họ cho bạn nghe. Những thông tin này có thể là vô giá.

Ở Southwest Airlines, vai trò của mọi người lãnh đạo là hình thành và nuôi dưỡng một môi trường cho phép nhân viên tìm kiếm thành tựu và sự thỏa mãn trong nghề nghiệp, giúp họ phát triển không ngừng trong nghề nghiệp và cuộc sống của mình.

Lãnh đạo của Southwest Airlines cũng là những người biết hợp tác nhóm, tham gia tích cực vào nhóm chứ không chỉ nói suông. Tất cả chúng tôi đều cố gắng nêu gương và chúng tôi tự đặt mình ở vị trí những người truyền cảm hứng cho cấp dưới. Chúng tôi luôn để ý đến các giải pháp sáng tạo trong mọi vấn đề.

Có lẽ điều quan trọng hơn cả là các nhà lãnh đạo của Southwest Airlines luôn có khuynh hướng đối xử với người khác theo cách họ kỳ vọng. Chúng tôi đề nghị thay vì ra lệnh. Việc sử dụng những từ ngữ như *vui lòng* hay *cảm ơn* hay hỏi thăm mọi người về gia đình hay kỳ nghỉ của họ là những cử chỉ đơn giản nhưng có ý nghĩa rất lớn, đặc biệt là nếu chúng chân thành. Nó giúp tạo ra lòng trung thành và nhiệt tình vô bờ bến của nhân viên trong công việc. Những người từng đến thăm Southwest Airlines rất ngạc nhiên vì họ khó mà nhận ra tôn ti trật tự

của chúng tôi nếu chỉ dựa vào hành vi và thái độ của nhân viên ở đây.

Trong Chiến tranh vùng Vịnh lần thứ nhất, khi các hãng hàng không phải chi rất nhiều tiền do giá nhiên liệu tăng cao, nhiều nhân viên của Southwest Airlines đã khăng khăng xin được đóng góp tiền của mình cho công ty để chia sẻ một phần chi phí nhiên liệu với hãng.

Sau vụ khủng bố 11/9, trong khi hầu hết các hãng hàng không khác tuyên bố cắt giảm nhân viên thì nhân viên của chúng tôi đã đưa ra vô số đề nghị với cấp lãnh đạo rằng họ sẽ đóng góp tiền của, thời gian, cung cấp dịch vụ vệ sinh không cần lương, trả lại cho công ty phần lãi đã được chia để đảm bảo rằng chúng tôi có đủ năng lực tài chính để tồn tại. Khi tất cả những đề nghị này được khước từ một cách lịch sự, một nhóm nhân viên đã họp lại để lập ra một chương trình cho phép mọi người cống hiến cho công ty từ 1 – 32 giờ lương trong một khoảng thời gian xác định. Niềm tự hào về công ty này đã truyền cảm hứng để họ làm điều đó từ sự kính trọng của mình dành cho công ty khi lãnh đạo đã cam đoan rằng chi phí sẽ được hạ thấp bằng mọi cách để giữ lại mọi nhân viên.

Nhiều sự cải tổ trong ngành hàng không do Southwest Airlines mang lại xuất phát từ niềm cảm hứng của nhân viên khi họ, nhờ phong cách “lãnh đạo phục vụ” của công ty, đã tự tin trình bày ý tưởng. Ngược lại, người lãnh đạo

cũng sẽ phục vụ công ty bằng cách biến ý tưởng của họ thành hiện thực.

Southwest Airlines nổi tiếng với đội ngũ nhân viên có thể làm lãnh đạo bất cứ lúc nào. Do đó, nhiều người lãnh đạo đã đi lên qua các cấp quản lý nhóm; thực tế họ có thể thực hiện các công việc của những thuộc cấp của mình.

Tuy nhiên, đôi khi chúng tôi chuyển một người lãnh đạo mạnh mẽ có kinh nghiệm tốt sang quản lý một nhóm nằm ngoài phạm vi chuyên môn của anh ta để lan truyền khả năng lãnh đạo. Người lãnh đạo này thường là người biết khích lệ nhân viên, nên họ sẽ nhanh chóng nhận được sự tín nhiệm và tôn trọng, bất kể chuyên môn của họ là gì. Họ luôn được chào đón khi chuyển sang lĩnh vực mới.”

BARRY STERNLICHT
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC
TẬP ĐOÀN KHÁCH SẠN VÀ KHU NGHỈ MÁT
STARWOOD WORLDWIDE

ĐỔI MỚI HAY LÀ CHẾT!

Đối với Barry Sternlicht, tồn tại trong kinh doanh có nghĩa “hoặc không ngừng đổi mới, hoặc phá sản”. Việc tập trung đổi mới ở mọi cấp độ trong tổ chức chính là nền tảng để nâng công ty của bạn lên tầm vĩ đại và không ngừng thích ứng với các thay đổi thường xuyên liên tục và tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thương trường.

“Tôi rất chú trọng hình thành một hệ thống nhằm khen thưởng các nhân viên có khả năng tư duy độc đáo, tạo sự khác biệt trong tên tuổi của chúng tôi so với đối thủ cạnh tranh. Tôi đánh giá cao cả những đề xuất quái dị nhất, bởi vì nó cho thấy rằng mọi người đang cố sáng tạo và không ngần ngại bày tỏ ý tưởng của mình. Và như bạn đã biết, đôi khi những ý tưởng kỳ lạ lại là những ý tưởng mang lại hiệu quả cao.

Những cuộc đổi mới vĩ đại thường có tính bản năng và đơn giản. Đôi khi, một ý tưởng kỳ lạ hoặc khác thường đến mức rất khó kiểm chứng. Bạn chỉ cần thực hiện mỗi một động tác là đưa nó vào thực tiễn.

Tôi không ngừng cố gắng loại bỏ tính tự mãn của mình. Nếu bí quyết của bạn là sự thay đổi liên tục, hãy nâng cao mục tiêu phấn đấu sau mỗi lần bạn thành công để bạn không bao giờ cảm thấy hài lòng với chính mình.

Một trong những đức tính tốt nhất và cũng là xấu nhất của tôi là ngay vào ngày chúng tôi tung ra một sản phẩm mới hay khai trương một khách sạn thành công, không cần biết thành tích đó đem lại cho tôi bao nhiêu lời khen ngợi, tôi nghĩ ngay đến những dự án lớn tiếp theo hoặc những thay đổi chúng tôi có thể làm để mở rộng kinh doanh.

Việc tạo ra thương hiệu mới W Hotels là một ví dụ về sự đổi mới mang tính bản năng. Trước khi tham gia ngành khách sạn, tôi là một doanh nhân thường xuyên đi công tác. Trong khoảng thời gian đó, tôi chưa bao giờ tìm được một khách sạn thực sự đáp ứng nhu cầu của tôi hoặc là sự nhạy cảm của một người quản lý trẻ tuổi, siêng làm việc có suy nghĩ rằng việc đi công tác xa thực sự có thể thư giãn được.

Nếu tôi nghỉ tại khách sạn tốt nhất vùng, tôi sẽ rất ngưỡng mộ vẻ huy hoàng của nó, nhưng nó có vẻ quá nghiêm trang và tôi rất sợ phải đụng vào bất cứ thứ gì. Tôi cũng có thể thử một khách sạn nhỏ hợp thời, trông cũng

hiện đại, nhưng dịch vụ thì lại không đảm bảo – bữa ăn sáng có thể phải đến tối mới có, hay một bản fax có thể biến mất bất cứ lúc nào. Những khách sạn nổi tiếng lại thường nhạt nhẽo và chẳng có gì mới lạ.

Khi tôi lập ra Starwood, tôi nghĩ có vô số cơ hội để phát triển một nhãn hiệu khách sạn mới có đặc điểm không chỉ thời thượng, vui tươi mà còn có thể cung cấp những dịch vụ và tiện nghi tuyệt hảo. Khi khách sạn W đầu tiên được mở ra, hầu hết các đồng nghiệp trong ngành nghĩ rằng khách sạn W sẽ là một kỳ quan chỉ xuất hiện một lần hay chỉ là một xu hướng qua nhanh. Nhưng đến nay, sau bốn năm, chúng tôi đã mở được 17 khách sạn W; và trong năm nay sẽ mở thêm khách sạn thứ 18, 19 và 20.

Thương hiệu W được nhiều người xem là nhãn hiệu mới thành công nhất trong lịch sử ngành khách sạn. Theo *Business Week* (20/11/2000), thì “các khách sạn W, một nhãn hiệu thời thượng được Sternlicht triển khai hai năm trước, được công nhận là một trong những thành công lớn nhất trong ngành”.

Mục tiêu của tôi đối với W là loại bỏ tất cả những điều khó chịu đối với khách: giường ngủ tồi tệ, trang trí nghèo nàn, TV bé xíu được giấu trong cái tủ khổng lồ đặt ở những góc mà bạn phải là một diễn viên uốn dẻo mới có thể xem được, phòng tắm tệ hại, bàn làm việc bé xíu, nhà hàng như quán ăn vỉa hè, quán bar tồi tàn với bầu không khí chán ngắt...

Việc triển khai chương trình Heavenly Bed là một sự đổi mới khác mà tôi rất tự hào. Tôi không thể hiểu nổi tại sao các nhà “cung cấp giấc ngủ” lại có thể sử dụng những cái giường kém chất lượng đến như vậy – nệm xốp, gối nằm rẻ tiền, khăn trải giường polyester...

Tôi rất thích giường ngủ ở nhà của mình, vì thế tôi nghĩ tại sao chúng tôi không thể đặt những chiếc giường như vậy trong khách sạn? Tôi muốn có tấm chăn lông vịt trắng muốt nhưng các nhà quản lý của tôi nói: “Không được đầu tư màu trắng, màu trắng là màu phải hạn chế hết sức trong phòng của khách”.

Tôi yêu cầu họ tìm cách thực hiện và họ đã làm được: chương trình Heavenly Bed của Westin – giường lông vịt trắng muốt với gối ngủ tuyệt diệu và khăn trải giường bằng linen – trở thành một sự thành công to lớn. Nó không chỉ kéo khách hàng đến với Westin từ các đối thủ cạnh tranh, mà khách hàng còn sẵn sàng trả thêm một khoản tiền để được ngủ một đêm ngon giấc.

Hãy học cách trở thành một người lãnh đạo giỏi hơn bằng cách có thái độ khiêm nhường về trí tuệ của mình để bản thân luôn có cơ hội học tập. Đừng bao giờ cho rằng mình đã có mọi câu trả lời và để cho lòng khao khát vinh quang ngủ yên.

Hãy đọc mọi thứ trong tầm tay của bạn. Tôi đọc mọi loại tạp chí, từ *Business Week* đến *Vanity Fair* và *Wired*, và tôi

luôn tìm được những câu chuyện về những người có thể truyền cảm hứng cho tôi, những ý tưởng sáng tạo hay những sản phẩm hợp ý tôi.

Tôi không bao giờ bước lên máy bay mà không có một túi đầy sách báo và ít nhất một cuốn tiểu thuyết hay một quyển sách về thiết kế mới. Tôi dành hầu như toàn bộ thời gian trên máy bay để đọc; điều đó làm tôi thấy thú vị.

Khi tôi đến các khách sạn, tôi luôn dành thời gian chuyện trò với những nhân viên hay khách hàng ở cửa khách sạn hay ở tiền sảnh. Họ có thể cung cấp vô số thông tin và là những nguồn ý tưởng to lớn. Hãy là một phần của thế giới và một phần của tổ chức – không nên chỉ là người quan sát.

Cuối cùng, hãy không ngừng nâng cao mục tiêu phấn đấu của bạn. Hãy nhớ rằng, hy vọng không phải là một chiến lược kinh doanh; và, đối với người lãnh đạo, làm việc khá tốt chưa phải đã là tốt, còn xuất sắc tức là phải luôn ở thứ hạng cao nhất.”

MARCY SYMS
TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY SYMS

HÃY CỐ GẮNG CÔNG BẰNG KHI RA QUYẾT ĐỊNH

Marcy Syms sẽ không ra quyết định trước khi cô có đầy đủ dữ liệu cần thiết. “Tôi cố gắng tiếp cận sự công bằng ở mức cao nhất bởi ai trong chúng ta cũng cần phải ra những quyết định mang lại kết quả tốt đẹp nhất cho công ty, và xét cho cùng là tốt nhất cho khách hàng của mình.

Ví dụ, ban đầu chúng tôi chỉ bán quần áo nam. Mở rộng phạm vi để cung cấp thời trang phụ nữ và trẻ em đi ngược với thế mạnh của chúng tôi, nhưng điều đó có lợi cho khách hàng.

Chúng tôi nhận ra rằng những điều khách hàng cần nhất ở chúng tôi là thời trang hàng hiệu với giá cả hợp lý, bất kể loại nào. Ngày nay, chúng tôi đã mở rộng và bán cả

drap trải giường, gối và đồ gia dụng,... với giá cạnh tranh nhất và không bao giờ cao hơn giá bán sỉ 10%.

Thành công trong lĩnh vực thời trang trẻ em chứng tỏ rằng nhãn hiệu của chúng tôi có thể mở rộng ra gần như mọi mặt hàng. Chúng tôi bán hàng da, quà tặng, đồng hồ, mắt kính, đồ chơi trên biển, ngay cả xe đẩy trẻ em.

Phương châm quảng cáo của chúng tôi là “khách hàng có trình độ là khách hàng tốt nhất của chúng tôi”. Họ là những người rất nhạy cảm với các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng hàng hiệu và giá cả – vì đó là điều họ có thể kỳ vọng ở Syms.

Nếu bạn tìm kiếm trên Internet, bạn sẽ thấy có nhiều trang web nói về kỹ năng lãnh đạo hơn bất cứ lĩnh vực quản lý nào khác. Những đặc điểm của một người lãnh đạo giỏi bao gồm sự nhất quán, sự ngoan cường, sự kiên nhẫn, sinh lực, nhiệt huyết và khả năng truyền đạt thông điệp.

Là phụ nữ, tôi đặc biệt nhạy cảm với sự rập khuôn. Tôi biết rằng những quyết định thiên về cảm tính và cục đơan có thể chưa thấu đáo. Vì thế, mỗi khi nhận thấy tình hình nóng lên và có liên quan đến vấn đề cảm xúc, tôi luôn cố tách mình ra khỏi nó để có quyết định đúng đắn, công bằng nhất.”

BART C. SHULDMAN
CHỦ TỊCH KIỂM TỔNG GIÁM ĐỐC
TRANSACT TECHNOLOGIES

HÃY THỰC HIỆN CÁC ĐIỀU CHỈNH CẦN THIẾT

Bí quyết lãnh đạo mạnh mẽ nhất của Bart Shuldman là thực hiện các điều chỉnh vào bất kỳ lúc nào và nơi nào khi cần thiết.

Sự điều chỉnh cần thiết là gì? “Khi một tiền vệ đi đến đường biên và nhận ra một kế hoạch phòng ngự khác, anh ta sẽ điều chỉnh ngay đội hình ở đường biên để có lối chơi phù hợp.” Bart giải thích như vậy.

“Năm tháng trôi qua, nhiều thay đổi xảy ra – đối thủ cạnh tranh có thể tung ra những sản phẩm mới, một cuộc đánh bom khủng bố có thể ảnh hưởng đến thị trường của bạn. Một công ty dẫn đầu thị trường tốt sẽ xem xét các thay đổi và nếu cần thiết, thực hiện những điều chỉnh cần thiết trong kế hoạch cần thiết để đáp ứng những thay đổi của thị trường.

Đó là một công cụ mạnh mẽ, bởi vì trong môi trường kinh doanh ngày nay, mọi thứ thay đổi rất nhanh chóng. Nếu một công ty dẫn đầu thị trường hiểu được điều đó và thực hiện những thay đổi cần thiết để thích ứng kịp thời, họ sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn.

Một công ty hàng đầu phải hiểu được những giới hạn của mình và rằng ngay cả khi họ đã lập kế hoạch thật tỉ mỉ, thị trường và nền kinh tế vẫn thay đổi ngoài tầm kiểm soát của họ. Nhưng nếu họ thực hiện một bước điều chỉnh – trong trường hợp thay đổi có ảnh hưởng đến khả năng thực hiện kế hoạch – thì họ có thể chắc chắn rằng công ty của họ sẽ tồn tại.

Ví dụ, chúng tôi đã triển khai một công nghệ mới dành cho thị trường lớn nhất của mình và thay đổi thông điệp quảng cáo cũng như chiến thuật bán hàng sau khi có thêm thông tin về mức độ chấp nhận sản phẩm ở đó. Sự thay đổi của chúng tôi dựa trên phản ứng của đối thủ cạnh tranh và cách thức khách hàng phản ứng với sản phẩm. Chúng tôi có thể thay đổi thông điệp để tạo ra sự nhận thức về chúng tôi và đáp trả những chiến thuật của đối thủ cạnh tranh đang nhắm vào chúng tôi.

Nên hiểu rằng bạn không phải là người không hề có sai lầm và kế hoạch kinh doanh của bạn cũng thế. Hãy thực hiện những điều chỉnh khi bạn nhận thấy nhu cầu cần thiết và bảo đảm rằng bạn đã tham gia đến mức nhận thấy

mình đã đạt được sự điều chỉnh cần thiết. Không có gì là bất biến cả.

Kế hoạch kinh doanh của bạn cần được đánh giá và điều chỉnh liên tục trong suốt năm. Nó cần được đánh giá dựa trên các tiêu chí được đặt ra từ ban đầu, và quan trọng hơn là nó cần được đánh giá dựa trên tình hình thị trường và bối cảnh kinh tế hiện tại. Tuy kế hoạch kinh doanh có thể được chuẩn bị rất kỹ lưỡng, nhưng môi trường kinh tế và thị trường có thể thay đổi. Nếu những thay đổi đó đủ lớn để gây ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của bạn thì bạn cần phải thay đổi kế hoạch của mình."

STEVE BELKIN
CHỦ TỊCH KIÊM TỔNG GIÁM ĐỐC
TẬP ĐOÀN TRANS NATIONAL

HÃY TIN TƯỞNG, TRAO QUYỀN VÀ ĐÁNH GIÁ ĐÚNG NHÂN VIÊN CỦA MÌNH

Nói về việc làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn, Steve Belkin chỉ nói vắn vẹn một câu: “Hãy tin tưởng, trao quyền và đánh giá đúng nhân viên của mình bằng lời nói và hành động cụ thể”.

Ông nói: “Tôi luôn đối xử với họ một cách tôn trọng. Tôi khuyến khích họ chấp nhận mạo hiểm. Nỗ lực và thất bại còn hơn là không dám chấp nhận thử thách, miễn là họ có thể rút kinh nghiệm và phát triển tốt hơn từ những sai lầm. Chỉ khi họ phát triển thì công ty mới phát triển.

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

Tôi cảm nhận và nói với họ rằng họ là tài sản quan trọng nhất của công ty. Hàng tháng, chúng tôi tổ chức những sự kiện Spirit Committee cho toàn công ty và tặng những món quà có giá trị để cảm ơn họ và công nhận 1, 3, 5, 10, 15, 20 và 25 năm phục vụ của họ.

Chìa khóa thực sự là ở cách thức chúng ta đối xử với nhân viên của mình, bởi vì chỉ khi nào bản thân họ cảm thấy được đánh giá cao và được cảm ơn, họ mới biết cách làm điều đó với khách hàng của bạn.”

DONALD L. EVANS

BỘ TRƯỞNG BỘ THƯƠNG MẠI HOA KỲ

HÃY DÁM ĐẶT NIỀM TIN VÀO NGƯỜI KHÁC TRƯỚC ĐỂ CÓ ĐƯỢC NIỀM TIN CỦA HỌ

Don Evans nói rằng: “Hãy dám đặt niềm tin vào người khác trước để có được niềm tin của họ; Trở thành một người lãnh đạo, không có gì quan trọng hơn việc có được một mối quan hệ tin cậy lẫn nhau với đồng nghiệp và nhân viên của bạn”.

“Một nguyên tắc mạnh mẽ khác dẫn dắt tôi là để cho mọi người biết rằng tôi quan tâm đến họ, bởi vì tôi thực sự như vậy. Những hành động của tôi có cơ sở là niềm tin, rằng tất cả chúng ta ở đây là để phục vụ cho một nhu cầu lớn hơn bản thân chúng ta: đó là làm cho cuộc sống của những người khác tốt đẹp hơn.

Kinh nghiệm của tôi là những người lãnh đạo thường lạc quan, tích cực, có niềm đam mê, nhìn ra chân trời và tin tưởng ở những mục tiêu lâu dài và có tác động lớn. Hãy trở thành một người biết lắng nghe. Hãy để cho mọi người biết rằng bạn quan tâm đến nhu cầu, lo lắng và ước mơ của họ. Làm được như thế, bạn có thể kết nối với những người được bạn lãnh đạo theo một cách có thể cho thấy bạn đánh giá cao con người của họ, hành động của họ, những điều quan trọng đối với cuộc sống của họ và cuộc sống của những người mà họ yêu thương.

Lãnh đạo là phải hợp nhất mọi người, tập hợp mọi người với nhau và cho họ thấy trái tim của mình. Tôi cũng nghĩ đối với người lãnh đạo, quan trọng là phải hiểu được phạm vi và mức độ trách nhiệm cá nhân của bản thân. Cần phải hiểu rõ rằng mỗi hành động, mỗi quyết định và mỗi cách ứng xử của mình được những người khác quan sát bởi vì bạn lãnh đạo và có tác động đến cuộc sống của họ.

Hành động của người lãnh đạo sẽ xác lập tinh thần, xác định lộ trình và để lại phía sau những kết quả để lịch sử đánh giá. Quan trọng là phải luôn lưu tâm rằng ở đích đến cuối cùng, tất cả những gì bạn có là sự toàn vẹn hay thiếu hụt của bản thân.

Cuối cùng, điều cốt yếu là những người lãnh đạo phải có một số niềm tin cốt lõi để làm điểm tựa khi phải đối mặt với những quyết định khó khăn. Người lãnh đạo

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

không thể, và không nên, tách biệt mình ra khỏi những niềm tin cốt lõi. Những niềm tin cốt lõi của tôi là sự trung thành, gia đình, bạn bè và niềm tin vào việc phục vụ người khác. Những ưu tiên này không những định hình con người tôi mà còn chính là cơ sở của những quyết định mà tôi thực hiện.”

HENRIETTA HOLSMAN FORE

GIÁM ĐỐC SỞ ĐỨC TIỀN HOA KỲ

HÃY TIN MỘT Ý TƯỞNG CÓ THỂ THAY ĐỔI TẤT CẢ

Giam đốc Sở Đức tiền Hoa Kỳ Henrietta Holsman Fore đã sắp xếp những câu trả lời của mình đối với các câu hỏi phỏng vấn của chúng tôi như sau:

Những ý tưởng có thể thay đổi thế giới. Khi bạn tiếp nhận một vị trí lãnh đạo, hãy tìm kiếm một hoặc hai ý tưởng lớn, táo bạo có thể thay đổi thế giới và làm cho thế giới tốt đẹp hơn cho tất cả mọi người.

Một người lãnh đạo có tầm nhìn và có óc thực tế chính là thành phần cốt lõi trong việc dẫn đầu những thay đổi sáng tạo lớn, táo bạo trong một công ty, phòng ban hay một nhóm làm việc. Ở cấp chính phủ, những người được Tổng thống bổ nhiệm có nhiệm kỳ trung bình là 18 tháng. Do đó,

những ý tưởng lớn táo bạo mà bạn triển khai phải đóng vai trò thực sự quan trọng và có thể duy trì lâu dài để có thể kéo dài nhiệm kỳ của mình và không ngừng tiến bộ trong cả thập kỷ sau khi bạn rời khỏi vị trí của mình.

Hãy để mọi người cùng thắng. Hãy tìm kiếm những ý tưởng mang lại sự thay đổi tích cực, sáng tạo và lâu dài.

Ví dụ về những ý tưởng sáng tạo và lâu dài. Ở Sở Đúc tiền Hoa Kỳ, lúc đó chúng tôi đang ở giai đoạn đầu tiên của một dự án cùng với Ngân hàng Dự trữ Liên bang cung cấp tiền xu đủ loại, đủ số lượng, ở khắp nơi trong nước trong thời gian rất ngắn. Mục tiêu của chúng tôi là phát triển một chuỗi cung cấp hợp nhất toàn vẹn trong đó hàng tỷ đồng tiền xu được sản xuất, theo dõi và vận chuyển theo đơn hàng. Mọi người từ nhà cung cấp đến ngân hàng và các nhà bán lẻ sẽ có mức độ và khối lượng tồn kho tốt hơn, hệ thống đặt hàng và phân phối hiệu quả hơn. Việc triển khai toàn diện chuỗi cung cấp này sẽ tiết kiệm được hàng triệu đô la và hàng tháng giờ công, và thay đổi phương thức luân chuyển tiền xu trong cả nước. Ai có lợi? Tất cả công dân Mỹ.

Một ví dụ khác về ý tưởng có thể ứng dụng lâu dài là chương trình Hợp tác Môi trường Hoa Kỳ – châu Á (US-AEP), một chương trình do chúng tôi thiết kế và triển khai với Tổ chức Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) năm 1992. Chương trình đã phát triển mạnh hơn và hiệu quả hơn trong thập kỷ thứ hai của nó.

US-AEP kêu gọi sự hợp tác của các chính phủ, giới kinh doanh và những tổ chức phi lợi nhuận nhằm giải quyết vấn đề chất lượng cuộc sống ở châu Á. Có một nhu cầu rất lớn, đặc biệt là ở những khu đô thị, về nước sạch và không khí trong lành. Chúng tôi biết rằng, nếu hợp tác với nhau, chúng tôi có thể phát huy những điểm mạnh của các đối tác Hoa Kỳ và châu Á để giải quyết những vấn đề này. Đó quả là một cách thức sáng tạo để hợp nhất công nghệ, chính sách và vốn, nhằm cung cấp các giải pháp khả thi và hiệu quả trong vấn đề nước, không khí và đất đai ở châu Á. Kể từ khi bắt đầu, chương trình US-AEP đã mang lại giá trị hơn 1 tỷ đô la từ công nghệ và dịch vụ do Hoa Kỳ cung cấp cho châu Á.

Trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn. Có bốn điều bạn có thể thực hiện để trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn.

1. *Đọc thật nhiều.* Bạn phải đọc thật nhiều và không ngừng học hỏi các kỹ năng lãnh đạo và quản lý.
2. *Học hỏi kinh nghiệm.* Bạn sẽ giỏi hơn nhờ kinh nghiệm. Hãy tìm kiếm những vị trí lãnh đạo ở trường học, nơi làm việc hay ở các tổ chức phi lợi nhuận. Kinh nghiệm sẽ làm giàu kỹ năng lãnh đạo của bạn.
3. *Hãy tập hợp quanh mình một nhóm lãnh đạo giỏi.* Hãy trở thành lãnh đạo của những người lãnh đạo. Hãy giúp đỡ, hỗ trợ và hướng dẫn những người xung quanh bạn để họ trở nên tốt hơn. Đối với những

người còn nghi ngờ liệu việc tập hợp xung quanh mình những người lãnh đạo có đe dọa quyền lãnh đạo của chính mình hay không, thì câu trả lời chắc chắn là *không*. Thực ra, nhóm người được lãnh đạo mạnh mẽ hơn và quyền lãnh đạo của bạn cũng vậy.

Hãy luôn để tâm tìm kiếm những loại người lãnh đạo khác nhau. Không phải người nào cũng là người lãnh đạo con người. Có những người lãnh đạo về giá trị, về tư tưởng và ý tưởng. Hãy tìm kiếm những người lãnh đạo có những kỹ năng khác nhau tham gia vào nhóm của bạn.

Người lãnh đạo có trách nhiệm phải đảm bảo sự kế nhiệm và sức mạnh trong tương lai của tổ chức. Những người lãnh đạo giỏi nhất nhận ra những tài năng tiềm ẩn và hiệu quả cao; rồi hỗ trợ những tài năng đó trong lộ trình nghề nghiệp của mình. Cần phải có sự cam kết chung đối với việc đào tạo, học tập và kinh nghiệm.

4. *Tạo ra kết quả.* Người lãnh đạo phải có tầm nhìn và luôn kiên trì theo đuổi tầm nhìn đó. Hãy học cách tổ chức, triển khai, và tạo ra những kết quả có thể thay đổi thế giới.

STEVE WADSWORTH
CHỦ TỊCH WALT DISNEY INTERNET GROUP

**SỨC MẠNH LÃNH ĐẠO
LÀ BIẾT TỔ CHỨC HỢP LÝ
VÀ CÓ TRỌNG TÂM**

Steve Wadsworth nhấn mạnh rằng: “Tôi không xem năng lực lãnh đạo là những bí quyết hay hành vi được hoạch định trước hay là một hình ảnh cụ thể nào đó. Tôi không có bí quyết hay quy tắc lãnh đạo nào cả”.

“Sự lãnh đạo là sức mạnh của một nhóm được tổ chức hợp lý và có trọng tâm. Nếu buộc phải mô tả phương pháp lãnh đạo của mình, tôi sẽ nói đến những hoạt động như sáng tạo, ủy quyền và hướng dẫn nhóm cùng nhau dẫn dắt cả tổ chức đi đến những giải pháp đúng đắn.

Tôi dựa vào trí tuệ của cả nhóm để hình thành một tầm nhìn rõ ràng. Tôi dựa vào năng lực tư duy của cả nhóm để phát triển những ý tưởng sáng tạo. Và, tôi cũng dựa vào các nguồn lực của nhóm để triển khai tầm nhìn. Vai trò lãnh

đạo của tôi là nhằm kéo cả nhóm lại với nhau, dẫn dắt nhóm hoàn thành những quyết định then chốt và giúp cả nhóm đạt được những kết quả tốt nhất.

Cách tôi làm điều đó phụ thuộc vào tình huống hay thách thức mà nhóm đang đối mặt, nhưng việc giao tiếp luôn là một thành phần cốt yếu. Nếu công ty cần đến phương hướng, tôi sẽ giúp cả nhóm hợp tác cùng nhau, cùng vượt qua thách thức và xác lập định hướng – một định hướng mà cả nhóm cùng sở hữu.

Nếu nhóm cần đến sự động viên, tôi sẽ đặt câu hỏi về hiệu quả những việc họ đang làm và thách thức cả nhóm cùng nhau đưa ra những giải pháp có khả năng nâng hiệu quả công việc lên cấp độ cao hơn. Tôi sẽ cung cấp một tầm nhìn và sự giao tiếp tổng quát để bảo đảm mọi người cùng hợp tác với nhau. Tôi cố gắng chứng tỏ rằng tổ chức của chúng tôi phụ thuộc vào tài năng của mọi thành viên trong nó vì đó là nền tảng của mọi thành công.

Như những tổ chức hoạt động Internet khác, khoảnh khắc thách thức nhất của tổ chức chúng tôi bắt đầu với sự suy sụp của “cái bong bóng” Internet. Rõ ràng rằng con đường chúng tôi đang đi cần phải có sự thay đổi tận gốc, phương pháp tiếp cận tổng quát cần có trọng tâm cụ thể, cũng như sự tổ chức và phương hướng mới là rất cần thiết.

Trong vai trò lãnh đạo, tôi phải thuyết phục mọi người rằng sự thay đổi lớn là cần thiết. Tôi tập hợp một nhóm làm

việc gồm các nhà lãnh đạo cao cấp để định ra một tầm nhìn về mục tiêu chúng tôi muốn theo đuổi và hình thành kế hoạch tái cơ cấu, cũng như định ra phương hướng mới.

Là người lãnh đạo, mục tiêu của tôi là không được hình thành và ấn định phương hướng hoạt động một cách tách biệt – mục tiêu của tôi là tập hợp cả nhóm để đi đến một giải pháp có thể sử dụng kiến thức và kinh nghiệm của cả nhóm.

Chỉ có cách tập hợp thông tin từ nhiều bộ phận trong tổ chức, chúng tôi mới có thể phát triển một kế hoạch và phương hướng cụ thể, cũng như những mục tiêu kinh doanh cốt lõi. Nhờ việc nắm được kết quả của nỗ lực hoạch định và tái cơ cấu đó, tất cả chúng tôi đều gắn bó với thành công hay thất bại của nó.

Các nhóm làm việc không phải là những thể chế dân chủ. Hãy thử hỏi các huấn luyện viên bóng đá mà xem. Các đội bóng không có chuyện bỏ phiếu bầu chọn cách chơi hay chiến lược cần áp dụng. Trên sân cỏ, đội trưởng luôn là người có quyền quyết định cao nhất. Thực ra, các nhóm hay các tổ chức luôn dựa vào người lãnh đạo để ra quyết định.

Tuy nhiên, trong phương pháp lãnh đạo nhóm của tôi, tôi kích thích nhóm thể hiện kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng của mình. Tôi muốn trí tuệ tập thể sẽ giúp chúng tôi ra được quyết định cuối cùng, nhưng quyết định tối hậu thì chỉ có một người quyết.

Thông qua đối thoại, cả nhóm sẽ hiểu được tại sao tôi ra những quyết định như thế. Ra quyết định một cách tách biệt – không có đối thoại hay thông tin từ nhóm – có nghĩa là nhóm sẽ khó mà hiểu rõ lý do của quyết định và sẽ cảm thấy không nhận được lợi ích từ quyết định đó.

Tôi nỗ lực giúp nhóm trở thành một phần trong quy trình đó. Tôi kích thích họ đưa kiến thức và kinh nghiệm của mình vào quy trình bằng cách tăng cường giao tiếp. Nếu tôi thành công, tổ chức sẽ hiểu được phương hướng của chúng tôi một cách đầy đủ, họ sẽ cảm thấy mình là một phần trong đó, họ sẽ suy nghĩ và làm việc như một nhóm thống nhất và chúng tôi sẽ thành công hơn. Đó là một quy trình đúng đắn.

Nếu có người nào đó trong tổ chức của tôi có kiến thức sâu và tầm nhìn mà tôi không có do vị trí tương đối của mình, tôi muốn người đó cảm thấy tự do, thoải mái chia sẻ kiến thức ấy với tổ chức. Xét cho cùng, tôi muốn kiến thức này có cơ hội tác động đến quá trình ra quyết định của chúng tôi nếu thích hợp. Sau đó, khi quyết định đã thực hiện nhờ kiến thức ấy thì tôi muốn người đó biết rằng họ đã tạo nên điều khác biệt.

Nếu kiến thức ấy không có tác dụng, tôi muốn người đó biết tại sao để họ hiểu được quyết định đã thực hiện. Cách duy nhất để quy trình này có hiệu quả là bạn phải có một tổ chức được cơ cấu tốt với việc giao tiếp mạnh mẽ, hữu

hiệu và sự thấu hiểu rằng tổ chức là một phần quan trọng trong quy trình.

Hãy lắng nghe các thông tin phản hồi từ cả nhóm để hiểu những nhu cầu của tổ chức và những nơi cần có sự lãnh đạo của bạn. Hãy điền vào những chỗ khuyết, bất kể đó là gì. Bảo đảm phải có phương hướng và sự minh bạch để cả nhóm hiểu được phương hướng đó và mọi người trong tổ chức hiểu được vai trò của họ trong đó. Lắng nghe đủ, hành động đúng. Bạn hãy luôn nhớ điều đó.

Lãnh đạo là một quy trình không hoàn chỉnh và không bao giờ hoàn tất, nó có thể tạo ra sự thất vọng tiềm tàng. Các tổ chức không ngừng tiến hóa và thay đổi, luôn phải đối mặt với những thách thức mới; việc giao tiếp trở nên phức tạp và cần nhiều thời gian hơn. Sự thấu hiểu rằng lãnh đạo là công việc không bao giờ có điểm dừng chính là chìa khóa để duy trì sự tập trung và tránh sự thất vọng cũng như xao nhãng.

Nói theo cách này cách khác, lãnh đạo mang dấu ấn cá nhân rất lớn. Phương pháp tốt nhất để bất kỳ ai cũng có thể đảm nhận vai trò lãnh đạo là nên đạt được những kết quả bền vững cho mình. Việc tìm kiếm phương pháp hữu hiệu có thể cần nhiều nỗ lực và thời gian. Tôi tin rằng mọi người đều có khả năng lãnh đạo, một khả năng vốn được hình thành bởi cá tính và kinh nghiệm. Tôi cũng tin rằng năng lực lãnh đạo có thể phát triển được. Dù mọi người có sẵn

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG - ★★

mức độ kỹ năng lãnh đạo cao hay thấp, họ sẽ luôn phát huy khả năng lãnh đạo tốt hơn thông qua kinh nghiệm, sự chín chắn và những nỗ lực vươn lên phía trước.”

MICHAEL G. MEDZIGIAN
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN WATERMARK
CAPITAL PARTNERS

HÃY LÃNH ĐẠO BẰNG CÁCH NÊU GƯƠNG

“**H**ãy lãnh đạo bằng cách nêu gương. Bạn phải xác lập những kỳ vọng thật cao để vươn đến và duy trì một đẳng cấp thế giới.

Tôi không tin có người lãnh đạo nào đặt ra yêu cầu cho người khác cao hơn yêu cầu đối với mình. Hoàn hảo lại sinh ra hoàn hảo (*excellence begets excellence*). Người lãnh đạo phải hiểu rành rẽ công việc của cấp dưới – dĩ nhiên là đối với tất cả các cấp dưới trực tiếp; hãy cố gắng hiểu sâu bản chất công việc của tổ chức càng nhiều càng tốt.

Tôi nhớ những ngày đầu trong sự nghiệp của mình, cảm giác thất vọng đã xâm chiếm tôi vì tôi nhận ra rằng tôi làm việc ở mức độ cao hơn một số cấp trên của mình. Tôi nghi ngờ đây là một trong những tâm trạng khó giải tỏa của

những người trẻ tuổi và năng động – tuy đôi khi chính xác, nhưng thường đó chỉ là sự phản ánh của việc thiếu hiểu biết về những kỹ năng và trách nhiệm của cấp trên.

Có thể phân chia thành ba dạng lãnh đạo: người có tầm nhìn chiến lược tổng thể, người có khả năng điều hành hoạt động chi tiết và người có khả năng cân bằng cả hai. Ngay cả khi bạn là người có tầm nhìn chiến lược, bạn cũng không thể lúc nào cũng nghĩ đến tầm nhìn rộng lớn, cho nên hãy bắt tay vào những chi tiết nhỏ trong công việc vì nó sẽ mang lại lợi ích rất lớn.

Vài năm trước, tôi được tuyển vào làm Tổng giám đốc của một công ty đang gặp khó khăn. Đó là một tình huống thách thức liên quan đến việc tái cơ cấu tổ chức và tái định vị các khoản đầu tư hiện hữu. Tôi không gặp khó khăn gì đối với thái độ chống đối kiểu “ông ấy – chúng ta” khi các nhân viên đánh giá tôi cũng như các kế hoạch tôi đưa ra và mức độ phù hợp của họ trong các kế hoạch của tôi.

Một buổi tối nọ, hai nhân viên cấp dưới bước ngang qua văn phòng của tôi, dừng chân trước cửa phòng, và một trong hai người nói rằng: “đối tác của chúng ta đâu có làm việc khuya thế này.” Tôi cũng có ba đứa con ở nhà, tôi không mong việc làm việc đến nửa đêm sẽ trở thành một thông lệ của tôi, nhưng vì công việc quá nhiều nên tôi phải giải quyết cho kỳ hết.

Tôi chỉ mỉm cười. Thời gian trôi qua và nhân viên cấp dưới thường thấy tôi cùng chong đèn làm việc đến khuya với họ nên họ ngày càng tỏ ra cởi mở hơn trong việc giao tiếp với tôi. Hãy chứng tỏ rằng bạn sẵn sàng nhảy vào chiến hào cùng chiến đấu với họ. Làm như thế, bạn không những giành được sự kính trọng, mà còn được đối xử bằng cả lòng chân thành của họ – điều thường chỉ xảy ra trong đêm khuya khi các bạn cùng ăn uống trong phòng họp với nhau.

Làm việc khuya không phải là để gây ấn tượng đối với nhân viên mà là do yêu cầu của công việc và tôi thấy cần thiết. Tuy nhiên, tôi tin chắc rằng việc này giúp tôi tiếp cận nhân viên một cách gần gũi hơn.

Tôi tin rằng có những nhà lãnh đạo rất giỏi trong việc quản lý đến từng chi tiết. Có lẽ chúng ta đã từng nghe về những nhà lãnh đạo có thể vừa có một tầm nhìn rộng lớn, vừa có đủ những hiểu biết chi tiết để duy trì một trình độ quản lý cao. Nhưng ngay cả trong những trường hợp này, tôi nghĩ rằng bạn cần phải có thiện chí rất nhiều từ những đồng sự, nhà đầu tư, đối thủ cạnh tranh và những người có nghĩa vụ và quyền lợi liên quan khác khi rõ ràng là bạn có quyền lực chặt chẽ đối với công ty.

Tôi đã quan sát những người quản lý vô cùng thông minh, có khả năng tư duy tiến lên phía trước rất mạnh mẽ nhưng lại không thể lãnh đạo vì họ thiếu quan tâm đến các chi tiết.

Con người không ai giống ai cả. Một số người chỉ có sức mạnh trí tuệ thuần túy. Một số người khác được đào tạo và giáo dục chuyên nghiệp tốt hơn. Số khác lại có nhiều tài năng. Dĩ nhiên cũng có nhiều người không có đầy đủ các yếu tố trên. Nhưng tôi tin rằng chỉ cần nỗ lực hết sức là chúng ta có thể bù trừ cho những yếu kém và bất lợi của mình.

Hãy luôn nhớ đến những điều cha mẹ đã dạy bạn. Hãy lắng nghe, và lãnh đạo bằng cách nêu gương, biết thông cảm, đối xử với mọi người trong và ngoài tổ chức theo cách bạn muốn người ta đối xử với mình, luôn làm đúng những gì đã cam kết, không có sự lấp lửng trong nguyên tắc ứng xử và cố gắng thu thập thật nhiều thông tin. Nếu gặp những tình huống bạn không có sự chuẩn bị tốt, đừng quên sức mạnh của sự nỗ lực hết mình."

ANNE M. MULCAHY
TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN XEROX

HÃY ĐƯA CON BÒ RA KHỎI CÁI RÃNH!

Theo Anne Mulcahy, Tổng giám đốc Tập đoàn Xerox, một trong những kỹ năng lãnh đạo quan trọng nhất là khả năng lãnh đạo tổ chức thoát khỏi khủng hoảng và biến trạng thái tiêu cực thành tích cực một cách nhanh chóng.

Những điều được viết ra dưới đây trích từ bài phát biểu của Anne tại Câu lạc bộ kinh tế Detroit vào tháng 9/2002.

“Xerox đã trải qua một thời kỳ khủng hoảng nghiêm trọng. Nhưng chúng tôi đã trở lại và ngày càng mạnh mẽ hơn.”

Anne nói rằng trong vai trò một Tổng giám đốc mới, cô đã nhận được lời khuyên tốt nhất từ một khách hàng ở Dallas, đó là một thương nhân xuất chúng, hoạt động rất tích cực trong đời sống chính trị và dân sự.

“Ông ấy rất thích thú nói với tôi rằng tôi gọi cho ông ấy nhớ đến một người nông dân có một con bò bị mắc kẹt trong một cái rãnh sâu. Tôi hỏi ông vậy thì tôi cần phải làm gì. Ông ấy bảo tôi phải làm ba việc. Thứ nhất, đưa con bò ra khỏi cái rãnh. Thứ hai, tìm hiểu lý do tại sao con bò rơi vào cái rãnh đó. Và thứ ba, bảo đảm rằng bạn thực hiện mọi biện pháp cần thiết nhằm bảo đảm con bò không bị rơi vào cái rãnh đó lần nữa.”

Mulcahy đã sử dụng quy trình ba bước đơn giản này khi lãnh đạo Xerox hồi phục – mặc dù cô ấy thấy việc đảo ngược hai bước đầu có vẻ hữu ích hơn. Việc hiểu được tại sao Xerox rơi vào khủng hoảng trước sẽ giúp cô có khả năng tốt hơn trong việc hình thành chiến lược để “đưa con bò ra khỏi cái rãnh”.

“Năm 1999 và đầu năm 2000, chúng tôi thay đổi nhiều và nhanh. Sự cạnh tranh mạnh mẽ hơn, trong khi nền kinh tế trong nước và quốc tế yếu đi. Những sai sót về mặt kế toán ở Mexico buộc SEC tiến hành thanh tra Xerox, làm mất rất nhiều thời gian quý báu của các nhà quản lý chúng tôi. Tất cả những điều này cùng những vấn đề ngớ ngẩn khác đã đồng thời tác động mạnh đến Xerox. Vì thế, “con bò rơi vào cái rãnh”.”

Trước tháng 5/2002. Xerox rơi vào rắc rối. Doanh thu và lợi nhuận sụt giảm. Lượng tiền mặt trong tay ngày càng ít. Nợ nần ngày càng chồng chất. Khách hàng nổi giận. Nhân

viên nghỉ việc nhiều. Và giá cổ phiếu của Xerox sụt giảm còn một nửa.

Tại thời điểm đó, Anne được đề bạt làm Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Xerox. Nhiệm vụ trước mắt của cô là: Đưa con bò ra khỏi cái rãnh và bảo đảm rằng nó sẽ không rơi vào cái rãnh đó một lần nữa.

Cô và các đồng sự đã soạn thảo một kế hoạch hồi phục với ba phần chính:

1. *Tập trung vào các hoạt động tạo ra tiền mặt để cải thiện khả năng thanh toán nhanh.* Để làm điều đó, Xerox đã bán đi hơn 2,5 tỷ đô la các tài sản không cần thiết, hợp đồng thuê thiết bị văn phòng bên ngoài, và khuyến khích sử dụng văn phòng diện tích nhỏ hay văn phòng làm việc tại nhà. Hoạt động tạo tiền mặt được gia tăng thông qua việc quản lý chặt chẽ hàng tồn kho, các khoản phải thu và vốn cố định. Công ty cũng hợp đồng với GE Capital và các tổ chức khác nhờ thu hộ các khoản phải thu.
2. *Cắt giảm 1 tỷ đô la ra khỏi tổng chi phí để nâng cao tính cạnh tranh.* Xerox đã giảm mức tồn kho còn khoảng 600 triệu đô la, tương đương 30% chi phí hàng năm. Chi phí bán hàng, chi phí chung và chi phí quản lý giảm 15%. Chi tiêu đầu tư mới cắt giảm 50% và lực lượng lao động giảm 15% trên toàn cầu. Tổng số tiền được loại bỏ khỏi cơ cấu chi phí đạt 1,3 tỷ đô la.

3. *Củng cố các đơn vị kinh doanh nòng cốt để đảm bảo sự tăng trưởng trong tương lai.* Khoảng 1,6 tỷ đô la được dành cho nghiên cứu và phát triển (R&D – Research & Development). Năm 2002, Xerox tung ra nhiều sản phẩm mới hơn bất cứ giai đoạn lịch sử nào của mình, bao gồm sản phẩm máy in màu kỹ thuật số thế hệ thứ ba, các thiết bị văn phòng đa năng kiểu mới, các giải pháp và các dịch vụ trong mọi lĩnh vực, từ việc in ấn theo nhu cầu đến xuất bản sách.

Bạn sẽ làm gì khi con bò của bạn rơi xuống rãnh sâu?
Hãy nghe kinh nghiệm của Anne Mulcahy:

“Trước hết, hãy quan sát kỹ trước khi hành động. Đừng nghĩ rằng bạn biết hết mọi câu trả lời. Hãy dành thời gian quý báu cần thiết để thực sự tìm hiểu vấn đề. Tôi phải mất 3 tháng để dàn trận và tìm hiểu trước khi giải quyết vấn đề của Xerox.

Thứ hai, hãy giao tiếp thật nhiều. Trong cuộc khủng hoảng, tôi đã thực hiện hơn 10 lần phát hình trực tiếp trên truyền hình dành cho nhân viên Xerox và khoảng 80 cuộc họp với chính quyền thành phố, gửi đi khoảng 40 thư hiệu triệu nhân viên, tổ chức hàng trăm hội nghị bàn tròn và di chuyển hơn 300.000 km đến thăm nhân viên ở hơn 10 nước.

Kết quả thật là mạnh mẽ. Số lượng nhân viên nghỉ việc giảm thiểu. Hy vọng được nhen nhóm và sinh lực bắt đầu hồi phục.

Trở trêu thay, việc được thăng chức trong thời kỳ kinh tế suy thoái lại mang lại cho tôi nhiều thuận lợi.

Khủng hoảng là một tác nhân kích thích mạnh mẽ. Nó buộc bạn làm những việc mà lẽ ra bạn phải làm từ lâu. Có ai đó nói rằng không gì có thể tập trung được tinh thần như hình ảnh cái giá treo cổ là rất đúng.

Lãnh đạo kém có thể gây tai hại nghiêm trọng chỉ trong thời gian rất ngắn. Khả năng lãnh đạo tốt – tức lãnh đạo nhất quán, trung thực và thuyết phục – là một sức mạnh có thể đời non lấp bể.

PETER A. J. GARDINER
TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY ZINDART

POGO - HIỆU QUẢ HOẶC RA ĐI!

“**S**au khi có kinh nghiệm quản lý một vài năm, tôi đã phát triển một công cụ đánh giá mà tôi có thể áp dụng cho bất cứ công ty nào. Công cụ này phát triển xung quanh ba câu hỏi:

1. Chúng ta đang kinh doanh trong ngành nào?
2. Chúng ta cần triển khai loại hình tổ chức nào?
3. Cần sử dụng thước đo nào để giám sát và đánh giá hoạt động của chúng ta?

Trả lời cẩn thận ba câu hỏi này, bạn có thể xác định phương hướng chiến lược cho công ty và cấu trúc cần thiết để hỗ trợ công ty: nhân sự cần thiết, một định nghĩa rõ ràng về các trách nhiệm, mức độ thẩm quyền phù hợp, chế độ đãi ngộ các cấp quản lý và hiệu quả công việc cần thiết để thành công.

Tất cả những việc còn lại là đảm bảo nhóm quản lý hiểu và triển khai lệnh POGO (Perform Or GO) – *hiệu quả hoặc ra đi*.

POGO mang lại cho các nhà quản lý cao cấp định nghĩa, mục tiêu và động lực rõ ràng. Họ đã giúp tôi phác họa những công cụ mà họ cần thiết, giờ đây họ đã có một bộ khung trách nhiệm rõ ràng và họ biết rằng họ có thể yêu cầu sự hỗ trợ từ Tổng giám đốc khi cần thiết. Nếu bạn chọn được nhóm quản lý phù hợp, họ sẽ tập trung vào công việc và cố gắng hoàn thành nhiệm vụ.

Xét cho cùng, POGO không chỉ áp dụng cho nhóm quản lý mà còn cho cả Tổng giám đốc. Thực ra, trong mọi trường hợp, tôi chính là người đầu tiên phải thực hiện. Nếu tôi không thể đáp ứng mục tiêu hiệu quả mà chúng tôi đã thống nhất để xoay chuyển tình thế của công ty, ban giám đốc sẽ cho tôi từ chức. Đó là POGO - hoặc hiệu quả, hoặc ra đi.

Trong thập kỷ vừa qua, những chuyên gia nghiên cứu ở các trường dạy kinh doanh ở Mỹ đã đi theo thuyết *điều phối* hay *hợp tác nhóm* – một phương pháp gắn liền với con người hơn. Tất cả những khái niệm này đều rất tốt, nhưng tôi băn khoăn liệu phương pháp tiếp cận nhẹ nhàng như vậy có tạo ra được các thể hệ lãnh đạo chỉ muốn tìm kiếm những mục tiêu kém hiệu quả hơn không.

Là một nhà quản lý người Anh chọn cách trở thành công dân nhập cư Hoa Kỳ, tôi nghĩ chúng ta cần phải suy

xét kỹ rằng liệu sự tập trung hoàn toàn vào việc đưa tất cả mọi người vào quyết định có thực sự mang lại những điều làm cho chúng ta trở thành một quốc gia lớn mạnh từ sau Chiến tranh thế giới thứ II không.

Trên thực tế, có 5-6 quyển sách về kinh doanh bán chạy trên trang web *Amazon.com* cho rằng chúng ta cần phải quay về với những điều cơ bản khi xoay chuyển tình thế và điều hành doanh nghiệp. Tôi cho rằng Matthew J. Cullian đã nói đúng trong quyển sách của mình: *Trở lại những điều cơ bản trong quản lý: Năng lực lãnh đạo bị mất*.

Associated British Maltsters (ABM) là một công ty cổ phần. Tôi được bổ nhiệm điều hành nó sau khi Công ty Dalgety thu mua lại – đó là một công ty lớn nhất trong ngành nông nghiệp châu Âu. Vào lúc đó, ABM là công ty sản xuất mạch nha lớn nhất ở Anh, nhưng doanh thu bên ngoài nước Anh thì rất khiêm tốn. Mạch nha là thành phần nguyên liệu cơ bản để sản xuất rượu whisky, bia và những sản phẩm khác như Ovaltine.

Chính ABM là nơi tôi lần đầu tiên hình thành khái niệm mà tôi gọi là POGO. Khi tôi đến ABM, công ty đang lún sâu vào rắc rối. Trong thời gian tôi làm Tổng giám đốc, ABM trở thành công ty mạch nha lớn thứ hai trên thế giới. Chúng tôi đã làm được điều đó bằng cách cắt giảm cơ cấu chi phí hoạt động, sử dụng các chỉ số hiệu quả thích hợp, mở rộng đội ngũ kinh doanh – tiếp thị và xông xáo tìm kiếm những thị

trường địa lý và ngành cần những sản phẩm của công ty.

Trong trường hợp này, chúng tôi đã quyết định cơ hội thực sự của ABM là mở rộng xuất khẩu. Chúng tôi tập trung vào việc tìm kiếm những thị trường nước ngoài và tìm những ngành có thể sử dụng những nguyên liệu thô do chúng tôi sản xuất. Kết quả là công ty giành được giải thưởng đầy uy tín: *Thành tựu Xuất khẩu* do Nữ Hoàng trao tặng.

Trước khi rời ABM trở thành Tổng giám đốc Dalgety Hoa Kỳ, nhà sản xuất mạch nha quốc tế hàng đầu, cung cấp 70% thành phần nguyên liệu cho ngành sản xuất whisky Scotland và một tỷ lệ lớn mạch nha cho ngành sản xuất bia và những loại thực phẩm khác trên toàn thế giới. Trong hai năm, chúng tôi đã tăng gấp đôi doanh thu và tỷ suất lợi nhuận tăng 700%.

ABM sau này được Công ty Paul's Malt và sau đó là một công ty khác mua lại; hiện nay nó không còn tồn tại như một thương hiệu độc lập nữa.

Nhiệm vụ tiếp theo của tôi là phát triển Dalgety Inc. một chi nhánh của Dalgety ở Mỹ. Lúc đó, Dalgety Inc. là một công ty kinh doanh hàng hóa, chuyên các mặt hàng cá, thép, gạo, sản phẩm từ ngũ cốc, bất động sản, vận chuyển, hạt giống, đậu và rau quả đông lạnh. Doanh thu hàng năm chỉ có 90 triệu đô la và lỗ 6 triệu đô la mỗi năm.

Hoạt động đầu tiên của tôi là giải tán đội ngũ quản lý hiện thời, hình thành một nhóm mới và thống nhất các nguyên tắc POGO – quyết định ngành kinh doanh chúng tôi tham gia, cơ cấu tổ chức và công cụ cần thiết, chỉ tiêu hiệu quả nhằm tạo ra những kết quả chúng tôi mong muốn và cách thức khen thưởng cho đội ngũ quản lý nếu chúng tôi hoàn thành mục tiêu.

Trong 6 tháng, tất cả chúng tôi đều thống nhất – rõ ràng là chúng tôi cần đưa công ty đi theo một hướng mới.

Ba năm tiếp theo, chúng tôi đã bán đi các đơn vị kinh doanh hàng hóa và phát triển công ty hàng đông lạnh thành công ty số 1 thế giới và đưa Dalgety vào con đường phân phối thực phẩm, phụ gia và chất phủ bề mặt, và mua về một số công ty khác.

Về sau, chúng tôi tham gia ngành rau sạch, đóng gói để sử dụng lâu dài mà ngày nay đã trở thành hàng hóa tiêu chuẩn có giá trị xấp xỉ 2,5 tỷ đô la.

Trong 16 năm làm việc tiếp theo tại Dalgety, POGO đã giúp tôi đưa chi nhánh còn non trẻ ở Mỹ từ doanh thu 90 triệu đô la một năm thành hơn 4,6 tỷ đô la, chiếm 50% doanh thu của công ty toàn cầu.

Khi tôi nghỉ hưu và nhận vị trí Tổng giám đốc của Zindart năm 2001, tôi đã gặp phải một tình huống cần xoay chuyển khác. Có ba chi nhánh ở Hong Kong đang hoạt động kém hiệu quả.

Một trong những bước đầu tiên mà tôi thực hiện là giải tán nhóm quản lý cao cấp và hình thành cơ cấu nhóm với ba đơn vị hoạt động độc lập: Corgi, Hua Yang và Zindart, mỗi đơn vị do một giám đốc điều hành có kinh nghiệm chịu trách nhiệm kích thích nhân viên trong từng tổ chức của mình.

Trong sáu tháng tiếp theo, cả ba đơn vị cùng hợp tác với tôi để thiết lập phương thức kiểm soát mới, giảm chi phí hoạt động và loại bỏ những hoạt động kém hiệu quả. Hoạt động của chúng tôi ở Hong Kong được tái tổ chức và nâng cấp, mang lại những mức độ cải thiện to lớn trong năng suất lao động của nhân viên.

Với doanh thu ngày càng tăng, chúng tôi đã nỗ lực giảm các khoản nợ đến hạn đều đặn từ 30 triệu đô la giữa năm 1999 còn 7 triệu đô la cuối năm tài chính 2002. Báo cáo cho cổ đông năm 2003 thể hiện mức tăng doanh thu ở cả ba đơn vị, trong khi chi phí quản lý được cắt giảm, cũng như tỷ suất lợi nhuận được nâng lên mức cao nhất, cùng với việc cắt giảm hơn nữa các khoản nợ đến hạn.

Để kết thúc, tôi chỉ mong các bạn nhớ rằng: chỉ trong hai năm, nhờ áp dụng công cụ POGO, tôi đã đưa Zindart từ một công ty có doanh thu 9 triệu đô la thành một trong những công ty hàng đầu trong ngành với doanh số 60 triệu đô la.

Kết luận

Bạn vừa đọc xong quyển sách viết về những bí quyết và nghệ thuật lãnh đạo mang lại thành công cho các CEO xuất sắc của thế giới. Dù lĩnh vực kinh doanh và quan niệm về lãnh đạo của họ có khác nhau, song chúng ta có thể đúc kết lại rằng tất cả các nguyên tắc lãnh đạo của họ đều xoay quanh 15 chiến lược lãnh đạo hiệu quả nhất sau đây:

1. Có tầm nhìn rõ ràng, phương hướng và mục tiêu cụ thể cho tổ chức.
2. Tập trung vào hai hoặc ba điều quan trọng nhất trong tầm nhìn và mục tiêu của bạn. Đừng phân tán sự tập trung.
3. Truyền đạt tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu và sứ mạng của bạn cho mọi người có liên quan – từ nhóm quản lý cao cấp, nhân viên, nhà cung cấp, đại lý, khách hàng, cổ đông và những người có liên quan khác.
4. Lắng nghe những điều người khác nói với bạn. Sẵn sàng chấp nhận và điều chỉnh theo những phê bình và góp ý có tính xây dựng.
5. Tập hợp quanh mình những người phù hợp, một đội ngũ nhân viên giỏi.

6. Đối xử với nhân viên thật tốt. Giúp họ thành công trong nghề nghiệp và cuộc sống.
7. Áp dụng quy tắc vàng: Đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn họ đối xử với mình.
8. Làm việc trong ngành bạn yêu thích và có niềm say mê.
9. Không ngừng sáng tạo để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh; phục vụ khách hàng tốt hơn.
10. Hoạch định trước mọi việc. Không phó mặc cho sự may rủi.
11. Hãy là một nhà lãnh đạo thực sự. Sẵn sàng nhận lấy trách nhiệm và ra những quyết định khó khăn.
12. Lãnh đạo bằng cách nêu gương. Đừng kỳ vọng mọi người làm những việc mà chính bạn cũng không thích làm.
13. Lắng nghe những người gần gũi với khách hàng và thị trường nhất. Họ sẽ cho bạn những lời khuyên và thông tin chính xác nhất.
14. Thiết lập những mục tiêu hiệu quả và các thước đo nhằm đánh giá hiệu quả và kết quả công việc.
15. Định hướng phục vụ. Làm thế nào bạn có thể làm cho cuộc sống của nhân viên và khách hàng của bạn trở nên tốt đẹp, dễ dàng và thú vị hơn?

Mục lục

Lời giới thiệu	5
GENE A. ABBOTT <i>Tổng giám đốc Tập đoàn Abbott & Associates</i>	9
DANIEL P. AMOS <i>Tổng giám đốc Tập đoàn bảo hiểm AFLAC</i>	12
NIRANJAN AJWANI <i>Tổng giám đốc Tập đoàn Ajwani</i>	19
DAVID T. MCLAUGHLIN <i>Chủ tịch Danh dự Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ</i>	22
A. J. WASSERSTEIN <i>Tổng giám đốc Tập đoàn ArchivesOne</i>	25
CHIP PERRY <i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Công ty kinh doanh trực tuyến AutoTrader.com</i>	30
WILLIAM H. GOODWIN JR. <i>Tổng giám đốc Công ty CCA Industries</i>	36

JAMES M. ANDERSON <i>Chủ tịch Hội đồng quản trị Bệnh viện Nhi Cincinnati</i>	38
JOSEPH DEITCH <i>Tổng giám đốc Tập đoàn Commonwealth Financial Network</i>	41
SANJAY KUMAR <i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn Computer Associates International</i>	46
ARCHIE W. DUNHAM <i>Chủ tịch Công ty ConocoPhillips</i>	50
WILLIAM G. CRUTCHFIELD, JR. <i>Tổng giám đốc Tập đoàn Crutchfield</i>	53
TERDEMA USSERY <i>Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành đội bóng rổ Dallas Mavericks</i>	61
SALVADOR DIAZ-VERSON, JR. <i>Chủ tịch Tập đoàn Diaz-Verson Capital Investment, LLC (DVC)</i>	64
MARK DIMASSIMO <i>Tổng giám đốc Công ty quảng cáo thương hiệu DiMassimo</i>	69

DAVID A. BRANDON	
<i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Công ty Domino's Pizza</i>	72
STEVAN ROBERTS	
<i>Chủ tịch Công ty Edith Roman Associates</i>	76
J. DARIUS BIKOFF	
<i>Nhà sáng lập kiêm Tổng giám đốc Công ty Energy Brands</i>	78
WILLIAM P. LAUDER	
<i>Giám đốc điều hành Tập đoàn Estée Lauder</i>	82
MASSIMO FERRAGAMO	
<i>Chủ tịch Công ty Ferragamo, Hoa Kỳ</i>	85
DOROTHY CANN HAMILTON	
<i>Sáng lập viên kiêm Giám đốc Học viện Âm thực Pháp</i>	87
JOHN GOODMAN	
<i>Tổng giám đốc Tập đoàn Goodman</i>	91
RAY BARTON	
<i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn Great Clips</i>	95
IRWIN SIMON	
<i>Tổng giám đốc Tập đoàn Hain Celestial</i>	100
CARLETON S. FIORINA	
<i>Tổng Giám đốc Tập đoàn Hewlett-Packard (HP)</i>	103

PERNILLE LOPEZ	
<i>Chủ tịch Nhân hiệu IKEA khu vực Bắc Mỹ</i>	108
Tiến sĩ ULRICH SCHUMACHER	
<i>Tổng giám đốc Công ty Infineon Technologies</i>	110
ANDRE L. LYNCH	
<i>Tổng giám đốc Tập đoàn Ingenium</i>	116
CHARLES FEGHALI	
<i>Tổng giám đốc Tập đoàn Interstate Resources</i>	118
HOWARD R. CONANT	
<i>Tổng giám đốc Công ty Thép Liên bang</i>	121
ROGER S. BERKOWITZ	
<i>Tổng giám đốc chuỗi nhà hàng hải sản Legal Sea Foods</i>	124
CHARLES AYRES	
<i>Tổng giám đốc</i>	
<i>Tập đoàn Lehman Brothers Merchant Banking</i>	127
C. JAMES JENSEN	
<i>Tổng giám đốc Công ty Mara Gateway Associates</i>	132
JOHN E. RAU	
<i>Tổng giám đốc Miami Corporation</i>	135
ATWOOD COLLINS III	
<i>Chủ tịch chi nhánh Ngân hàng M&T, MidAtlantic</i>	138

SY STERNBERG

Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc

Tập đoàn Bảo hiểm Nhân thọ New York Life 142

ROBERT P. BAIRD, JR.

Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Norelco Consumer

Products, Philips Domestic Appliances ở Bắc Mỹ 148

KENT KRESA

Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc

Tập đoàn Northrup Grumman 157

ALBERTO ALEMAN ZUBIETA

Nhà quản trị kênh vụ Panama (ACP)

158

PETER A. BENOLIEL

Cựu Tổng giám đốc Tập đoàn Quaker Chemical

163

LEN ROBERTS

Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn RadioShack

166

CHARLES GOLDSTUCK

Chủ tịch Tập đoàn RCA Music

173

BRUCE BENT II

Tổng giám đốc Reserve Funds

178

LLOYD G. "BUZZ" WATERHOUSE

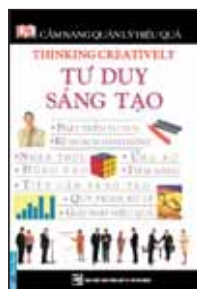
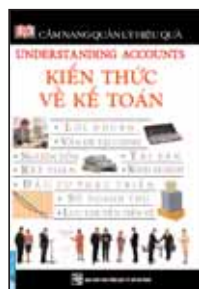
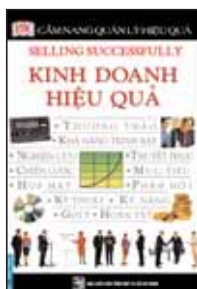
Tổng giám đốc Hãng ô tô Reynolds & Reynolds

183

BRENT B. JOHNSON <i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc</i> <i>Công ty Xây dựng Ringland-Johnson</i>	187
MICHAEL W. WICKHAM <i>Tổng giám đốc Tập đoàn Roadway</i>	189
HAROLD M. "MAX" MESSMER, JR. <i>Tổng giám đốc</i> <i>Tập đoàn Robert Half International (RHI)</i>	193
JAMES W. KEYES <i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn 7-Eleven</i>	204
ADRIEN ARPEL <i>Tổng giám đốc Công ty Signature Club A</i>	208
JIM PARKER <i>Phó Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc</i> <i>Hãng hàng không Southwest Airlines</i>	215
BARRY STERNLICHT <i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn khách sạn</i> <i>và khu nghỉ mát Starwood Worldwide</i>	220
MARCY SYMS <i>Tổng giám đốc Công ty Syms</i>	225
BART C. SHULDMAN <i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc</i> <i>Tập đoàn TransAct Technologies</i>	227

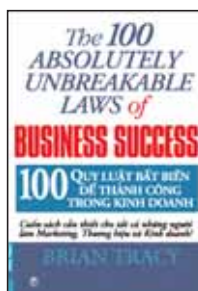
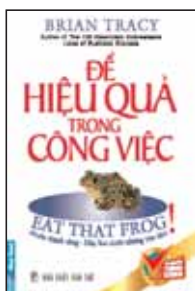
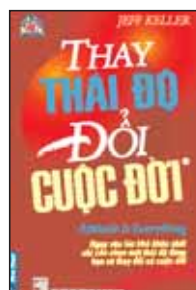
STEVE BELKIN <i>Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc</i> <i>Tập đoàn Trans National</i>	230
DONALD L. EVANS <i>Bộ trưởng Bộ Thương mại Hoa Kỳ</i>	232
HENRIETTA HOLSMAN FORE <i>Giám đốc Sở đúc tiền Hoa Kỳ</i>	235
STEVE WADSWORTH <i>Chủ tịch Walt Disney Internet Group</i>	239
MICHAEL G. MEDZIGIAN <i>Tổng giám đốc Tập đoàn Watermark Capital Partners</i>	245
ANNE M. MULCAHY <i>Tổng giám đốc Tập đoàn Xerox</i>	249
PETER A. J. GARDINER <i>Tổng giám đốc Công ty Zindart</i>	254
Kết luận	260

CÁC BẠN TÌM ĐỌC TỬ SÁCH KINH



DOANH - QUẢN LÝ CỦA FIRST NEWS

www.firstnews.com.vn



ERIC YAVERBAUM

VÌ SAO HỌ THÀNH CÔNG ?



Leadership Secrets of the World's
Most Successful CEOs

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập : Thành Nam

Trình bày : First News

Sửa bản in : Thanh Bình

Thực hiện : First News – Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Q.3 - TP. HCM

ĐT: 9316211 - Fax: 8437450

In lần thứ 1. Số lượng 2.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại XN In Công ty Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy ĐKKHXB số 163-2006/CXB/14-21/ĐKKH/Tre cấp ngày 28/8/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2007.