

TỦ SÁCH DOANH TRÍ

*Do PACE tuyển chọn & giới thiệu*

PETER F. DRUCKER

“Cha đẻ” của quản trị kinh doanh hiện đại

# TINH HOA QUẢN TRỊ CỦA DRUCKER

## The Essential Drucker

The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management

“Chắc lọc và đúc kết những gì tinh túy nhất trong 60 năm nghiên cứu về quản trị của Peter Drucker”



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

THE ESSENTIAL DRUCKER: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's  
Essential Writing on Management.

Copyright arranged with: The Peter F. Drucker Literary Trust

424 North Linden Avenue, Oak Park, IL 60302-2218, USA.

Though Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

*PETER F. DRUCKER*

*NGUYỄN DƯƠNG HIẾU, MBA dịch*

# TINH HOA QUẢN TRỊ CỦA DRUCKER

*NHÀ XUẤT BẢN TRẺ*

*TINH HOA QUẢN TRỊ*  
*CỦA*  
*DRUCKER*

# MỤC LỤC

GIỚI THIỆU: NGUỒN GỐC VÀ MỤC ĐÍCH CỦA  
TINH HOA QUẢN TRỊ CỦA DRUCKER..... 7

## I. QUẢN TRỊ HỌC

1. QUẢN TRỊ NHƯ LÀ MỘT CHỨC NĂNG XÃ HỘI VÀ  
MỘT NGHỆ THUẬT PHỔ THÔNG ..... 15

2. QUY MÔ CỦA QUẢN TRỊ ..... 29

3. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA KINH DOANH ..... 33

4. TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN DẠY ĐƯỢC ĐIỀU GÌ  
CHO CÁC DOANH NGHIỆP? ..... 59

5. ẢNH HƯỞNG XÃ HỘI VÀ CÁC VẤN ĐỀ XÃ HỘI ..... 75

6. KHUNG MẪU MỚI CỦA QUẢN TRỊ ..... 97

7. THÔNG TIN CẦN THIẾT CHO NHÀ QUẢN LÝ ..... 128

8. QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU VÀ TỰ KIỂM SOÁT ..... 149

9. CHỌN LỰA NHÂN SỰ - NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN ..... 167

10. TINH THẦN ĐỔI MỚI, SÁNG TẠO ..... 177

11. NHỮNG DỰ ÁN KINH DOANH MỚI ..... 187

12. CHIẾN LƯỢC KHỞI NGHIỆP KINH DOANH ..... 207

## II. CÁ NHÂN

13. PHẢI RÈN LUYỆN ĐỂ TRỞ NÊN HIỆU QUẢ ..... 243

14. TẬP TRUNG VÀO SỰ ĐÓNG GÓP ..... 261

15. BIẾT RÕ ĐIỂM MẠNH VÀ GIÁ TRỊ CỦA BẠN .....	273
16. QUẢN LÝ THỜI GIAN .....	284
17. CÁC QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ .....	308
18. GIAO TIẾP HIỆU QUẢ .....	332
19. THUẬT LÃNH ĐẠO .....	340
20. CÁC NGUYÊN TẮC CẢI TIẾN .....	345
21. NỬA ĐỜI CÒN LẠI .....	354
22. CON NGƯỜI CÓ GIÁO DỤC .....	364

### III. XÃ HỘI

23. MỘT THỂ KỶ BIẾN ĐỔI XÃ HỘI - SỰ XUẤT HIỆN CỦA XÃ HỘI TRI THỨC .....	376
24. SỰ RA ĐỜI CỦA XÃ HỘI DOANH NGHIỆP .....	401
25. ĐỊA VỊ CÔNG DÂN QUA KHU VỰC XÃ HỘI .....	409
26. TỪ PHÂN TÍCH ĐỀN NHẬN THỨC - QUAN ĐIỂM MỚI VỀ THỂ GIỚI .....	418
THAY LỜI KẾT: NHỮNG THÁCH THỨC PHÍA TRƯỚC .....	429

GIỚI THIỆU:  
NGUỒN GỐC VÀ MỤC ĐÍCH CỦA  
*TINH HOA QUẢN TRỊ CỦA DRUCKER*

*Tinh hoa quản trị của Drucker* là một tập hợp từ các công trình và bài viết của tôi trong suốt 60 năm trở lại đây. Nó bắt đầu bằng cuốn sách *Tương lai của con người công nghiệp* (The future of industrial man) (1942) và kết thúc - tính cho đến nay - với cuốn sách ra đời năm 1999 *Thách thức quản trị cho thế kỷ XXI* (Management challenges for the 21<sup>st</sup> century).

Cuốn sách này có hai mục đích. Một là, tôi hy vọng, nó sẽ cung cấp cho độc giả một giới thiệu rõ ràng và tương đối đầy đủ về quản trị học. Hai là, cuốn sách trình bày tổng quan các công trình của tôi về quản trị, theo đó nó giúp trả lời một câu hỏi mà tôi và các nhà biên tập thường xuyên nhận được từ độc giả: Tôi có thể bắt đầu đọc Drucker từ đâu? Tác phẩm nào của ông ta là quan trọng?

Người bạn Nhật Bản thân niên của tôi, Atsuo Ueda, là người đề ra ý tưởng làm cuốn sách này. Vốn dĩ chính ông cũng đã có một sự nghiệp xuất sắc về quản trị tại Nhật. Khi đến tuổi sáu mươi, ông chuyển sang một hướng khác, trở thành nhà sáng lập và giám đốc điều hành của một trường đại học kỹ thuật mới tại Tokyo. Ông Ueda là dịch giả và biên tập viên cho nhiều tác phẩm

của tôi trong suốt ba mươi năm. Vì vậy, ông rất quen thuộc các tác phẩm này; trong một chừng mực nào đó, còn hơn chính tác giả nữa. Lẽ tự nhiên là ông được mời tham dự và chủ trì rất nhiều hội thảo, hội nghị về các công trình của tôi tại Nhật. Tại những nơi đó, ông liên tục được hỏi đi hỏi lại - nhất là từ những thanh niên, gồm cả sinh viên và các nhà quản lý mới bắt đầu sự nghiệp - một câu hỏi: Tôi có thể bắt đầu đọc Drucker từ đâu?

Điều này khiến ông Ueda phải đọc lại toàn bộ tác phẩm của tôi, chọn ra những chương thích hợp nhất, cô đọng và tóm tắt chúng sao cho độc giả có thể đọc chúng như là một văn bản thống nhất, toàn vẹn. Kết quả là một bộ sách ba cuốn ra đời gồm 57 chương: một cuốn về quản trị tổ chức, một cuốn về cá nhân trong xã hội các tổ chức, và một cuốn về xã hội nói chung. Ba tập sách này được xuất bản tại Nhật Bản vào mùa xuân và mùa thu năm 2000, thu được thành công lớn. Sau đó, chúng cũng được xuất bản tại Đài Loan, Trung Quốc và Hàn Quốc, Argentina, Mexico và Brazil.

Các tập sách nói trên đã được dùng trong quá trình biên soạn *Tinh hoa quản trị của Drucker* ở Anh và Mỹ. Tuy nhiên ấn bản này chỉ có dung lượng gần bằng một nửa ấn bản tiếng Nhật của Ueda: 26 chương thay vì 57 chương. Ngoài ra, ấn bản tiếng Anh cũng tập trung vào một khía cạnh khác. Cass Canfield Jr. thuộc nhà xuất bản HarperCollins - người bạn lâu năm, và cũng là người biên tập cho tôi trong suốt ba mươi năm - cách đây vài năm cũng đi tới kết luận rằng cần có một giới thiệu và tổng quan cho sáu mươi năm nghiên cứu về quản trị của tôi. Tuy nhiên, ông ta đã chính xác khi cho rằng độc giả Anh - Mỹ (và nói chung là độc giả phương Tây) của một cuốn sách như trên vừa nhiều hơn, lại vừa ít hơn độc giả Nhật Bản. Sở dĩ nhiều hơn là vì ở phương Tây càng



ngày càng có nhiều người quan tâm yêu thích quản trị (dù chưa hẳn đó là nghề của họ); nhiều sinh viên coi hiểu biết về quản trị là một phần trong kiến thức cơ bản (dù chưa hẳn họ đã theo chuyên ngành này); cũng như việc rất nhiều nhà quản lý/nhà chuyên môn đang làm việc đổ xô theo học các chương trình đào tạo quản trị nâng cao cả ở trong các trường đại học và ở tại ngay tổ chức của họ. Tuy nhiên, sự tập trung của độc giả cũng ít hơn, hẹp hơn bởi lẽ những độc giả mới này không muốn hay cần sự giới thiệu và tổng quan về các tác phẩm của Drucker; ngược lại họ chỉ quan tâm đến quản trị học với những nét chính mà thôi. Chính vì những lẽ đó, trong quá trình biên tập từ ấn bản của Ueda, Cass Canfield Jr. (với sự hỗ trợ nhiệt tình của tác giả) đã chọn lọc và biên tập từ ấn bản ba tập nói trên thành một tập sách giới thiệu về quản trị học đầy đủ, gắn kết, độc lập - cả về quản trị doanh nghiệp lẫn tự quản trị đối với cá nhân, dù là nhà quản lý hay người làm chuyên môn, trong phạm vi một doanh nghiệp hay trong xã hội gồm các tổ chức được quản lý.

Cả độc giả và tác giả cuốn sách này đều phải cảm ơn rất nhiều đối với Atsuo Ueda và Cass Canfield Jr. Họ đã dành công sức và nhiệt tình to lớn vào cuốn sách. Cuốn sách không chỉ là một sự giới thiệu tốt nhất cho công trình của một tác giả; nó còn là một lời giới thiệu độc lập, gắn kết và độc đáo cho quản trị học cũng như các nguyên tắc cơ bản, các vấn đề, thách thức và cơ hội của quản trị.

Như đã nói trước, tập sách này cũng là tổng quan về các công trình nghiên cứu quản trị học của tác giả. Độc giả có thể muốn biết và nghiên cứu thêm về các đề tài trong cuốn sách mà họ quan tâm. Sau đây là nguồn gốc ban đầu của từng chương trong cuốn sách này.

- Chương 1 và chương 26: trích từ *Hiện thực mới* (New realities), 1988.
- Chương 2, 3, 5 và 18: trích từ *Quản trị, nhiệm vụ, trách nhiệm, thực hành* (Management, tasks, responsibilities, practices), 1974.
- Chương 4 và chương 19: trích từ *Quản trị cho tương lai* (Managing for the future), 1992. Hai chương này từng được đăng lần đầu trên *Harvard Business Review* (1989) và *Wall Street Journal* (1988).
- Chương 6, 15 và 21: trích từ *Thách thức quản trị cho thế kỷ XXI* (Management challenges for the 21<sup>st</sup> century), 1999.
- Chương 7 và chương 23: trích từ *Quản trị trong thời kỳ có những thay đổi lớn* (Management in a time of great change), 1995. Hai chương này từng được đăng lần đầu trên *Harvard Business Review* (1994) và *Atlantic Monthly* (1996).
- Chương 8 trích từ *Thực hành quản trị* (The practice of management), 1954.
- Chương 9 trích từ *Các biên giới của quản trị* (The frontiers of management), 1986. Chương này từng được đăng lần đầu trên *Harvard Business Review* (1985).
- Chương 10, 11, 12, 20 và 24: trích từ *Đổi mới và kinh doanh* (Innovation and entrepreneurship), 1985.
- Chương 13, 14, 16 và 17: trích từ *Nhà quản trị thành công* (The effective executive), 1966.
- Chương 22 và chương 25: trích từ *Xã hội hậu tư bản* (Post-capitalist society), 1993.

Tất cả những tác phẩm trên hiện vẫn đang có bán ở Mỹ và nhiều quốc gia khác.

Tuy nhiên, tập *Tinh hoa quản trị của Drucker* này không bao gồm chương nào trích từ năm tác phẩm quan trọng khác về quản trị của tác giả, đó là *Tương lai của con người công nghiệp* (The future of industrial man) (1942), *Khái niệm công ty* (Concept of the corporation) (1946), *Quản trị kết quả* (Managing for results) (1964: là cuốn sách đầu tiên viết về cái ngày nay gọi là “chiến lược” – vốn chưa là một khái niệm kinh doanh 40 năm trước đây), *Quản trị trong thời kỳ hỗn loạn* (Managing in turbulent times) (1980), và *Quản trị các tổ chức phi lợi nhuận* (Managing the non-profit organization) (1990). Đây là các tác phẩm quan trọng và hiện vẫn đang được độc giả đón nhận và áp dụng rộng rãi. Tuy nhiên chủ đề của chúng mang tính chuyên môn và đôi khi mang tính kỹ thuật cao hơn những cuốn sách có các chương được trích ra trong tập sách này, do đó không thích hợp có mặt trong một tuyển tập mang tên *Tinh hoa quản trị của Drucker*.

*PETER F. DRUCKER*

Claremont, California

Mùa xuân 2001



---

---

I.  
QUẢN TRỊ HỌC

---

---



1.

# QUẢN TRỊ NHƯ LÀ MỘT CHỨC NĂNG XÃ HỘI VÀ MỘT NGHỆ THUẬT PHỔ THÔNG

**K**hi Karl Marx bắt đầu viết bộ *Tư bản luận* vào thập niên 1850, người ta vẫn còn chưa biết đến quản trị, hay các công ty do các nhà quản lý dẫn dắt. Công ty sản xuất lớn nhất gần đó là một nhà máy sợi bông ở Manchester với chưa đến 300 công nhân, do chính người bạn, người cộng sự thân thiết với Marx là Friedrich Engels làm chủ. Sản xuất bông là một trong những ngành kinh doanh có lời nhất thời đó, nhưng trong chính nhà máy của Engels, chẳng hề có các “nhà quản lý” mà chỉ có những “quản đốc, đốc công” vừa là công nhân vừa giám sát duy trì kỷ luật đối với một nhóm nhỏ “vô sản” quanh họ.

Trong lịch sử loài người, chưa từng có ngành nào phát triển mau lẹ và có ảnh hưởng to lớn nhanh như quản trị. Trong vòng chưa tới 150 năm, quản trị học đã làm thay đổi cấu trúc kinh tế và xã hội của nhiều nước phát triển trên thế giới. Nó đã tạo ra nền kinh tế toàn cầu, đặt ra những quy định cho các quốc gia

tham gia vào nền kinh tế đó như những chủ thể ngang bằng nhau. Và tự bản thân quản trị học cũng luôn thay đổi. Nhưng chẳng có mấy ai trong số các nhà quản lý ý thức được ảnh hưởng lớn lao của quản trị. Trên thực tế, nhiều người trong số họ giống như nhân vật M. Jourdain trong vở hài kịch *Trường giả học làm sang* của Molière, người không hề biết rằng bài thơ của mình chẳng qua chỉ là văn xuôi! Đơn giản họ chỉ nhận ra rằng họ đang thực hành quản trị đúng hoặc sai, hiệu quả hoặc không hiệu quả mà thôi. Kết quả là họ không chuẩn bị được gì để đối phó với những thách thức trong hiện tại. Vấn đề thực sự quan trọng mà các nhà quản lý phải đối mặt không bắt nguồn từ công nghệ hay chính trị, hay từ bên ngoài quản trị và doanh nghiệp. Ngược lại, đó là những vấn đề gây ra bởi chính sự thành công của quản trị.

Chắc chắn là nhiệm vụ cơ bản của quản trị vẫn luôn không đổi: làm cho mọi người có khả năng cùng hoạt động thông qua những mục đích chung, giá trị chung, cấu trúc đúng đắn, và những sự đào tạo và phát triển cần thiết cho việc đạt thành tích và thích ứng được với những thay đổi. Nhưng ngay chính ý nghĩa của nhiệm vụ này đã thay đổi, chỉ vì việc thực hành quản trị đã biến lực lượng lao động từ một tập hợp các công nhân không lành nghề, thiếu kỹ năng thành một tập hợp các công nhân có kiến thức và trình độ cao.

## **Nguồn gốc và sự phát triển của quản trị**

Ngay vào thời gian trước thềm Thế chiến thứ I, một vài nhà tư tưởng đã ý thức được sự tồn tại của quản trị. Nhưng chẳng có ai, ngay cả ở những nước phát triển nhất, có liên quan hay bận tâm



gì đến vấn đề này cả. Ngày nay, nhóm người lao động lớn nhất (chiếm hơn một phần ba tổng số lao động), thuộc về những người mà Ủy ban Thống kê dân số Mỹ gọi là “quản lý và chuyên nghiệp”. Quản trị chính là tác nhân chủ yếu của sự chuyển đổi này. Lần đầu tiên trong lịch sử loài người, quản trị giải thích được tại sao chúng ta có thể sử dụng một số lượng lớn những người lao động có kiến thức và kỹ năng trong hoạt động sản xuất. Các xã hội trước đây chưa làm được điều đó. Thật sự mà nói, trong các xã hội trước đây, chỉ có thể có một số lượng ít ỏi những người như vậy. Mãi đến gần đây người ta mới biết cách kết hợp những người có kỹ năng và kiến thức khác nhau để cùng đạt tới một mục tiêu chung.

Vào thế kỷ XVIII, Trung Quốc làm cho giới trí thức châu Âu phải ghen tỵ vì nước này tạo ra nhiều việc làm cho những người có học hơn toàn châu Âu - vào khoảng 20.000 công việc mỗi năm. Ngày nay, nước Mỹ (với dân số tương đương dân số Trung Quốc thời ấy) có gần một triệu sinh viên đại học ra trường hàng năm, và không ai trong số họ gặp khó khăn khi tìm kiếm công ăn việc làm với thu nhập cao. Chính quản trị học đã tạo điều kiện cho chúng ta sử dụng tất cả những lao động ấy.

Tri thức, nhất là tri thức cao cấp, luôn được chuyên ngành hóa cao độ. Tự tri thức không sản xuất ra gì cả. Thế mà một doanh nghiệp hiện đại (không chỉ ở những doanh nghiệp lớn mà thôi) có thể sử dụng đến mười nghìn người có tri thức, trình độ chuyên môn cao, từ cỡ... 60 ngành khác nhau. Kỹ sư đủ chuyên ngành, nhà thiết kế, chuyên gia marketing, kinh tế gia, nhà thống kê, nhà tâm lý, nhà kế hoạch, chuyên viên kế toán, những người làm nhân sự - tất cả những người này cùng chung sức làm việc trong một công ty. Và nếu công ty không được quản trị thì chẳng ai có thể làm việc hiệu quả được.

Thật là vô ích khi hỏi điều gì đã xảy ra trước: sự bùng nổ của giáo dục, tri thức trong một trăm năm trở lại đây, hay quản trị học - cái đã đem những tri thức đó vào sử dụng hiệu quả nhất? Rõ ràng quản trị hiện đại và doanh nghiệp hiện đại không thể tồn tại nếu thiếu nền tảng tri thức được xây dựng bởi các xã hội phát triển. Nhưng chính quản trị học, và chỉ quản trị học mà thôi, đã sử dụng hiệu quả tất cả những tri thức và những con người có tri thức đó. Chính sự xuất hiện và phát triển của quản trị học đã biến kiến thức từ một thứ mang tính chất trang trí và xa hoa của xã hội thành một nguồn vốn thực sự của mọi nền kinh tế.

Trở lại những năm 1870, khi mà những tập đoàn kinh doanh lớn bắt đầu hình thành, có rất ít nhà lãnh đạo kinh doanh có thể tiên đoán được sự phát triển nhanh chóng của quản trị. Lý do chẳng phải vì thiếu tiền lệ hay thiếu khả năng dự đoán. Vào thời gian đó, tổ chức lớn nhất trong xã hội là... quân đội. Vì thế không có gì đáng ngạc nhiên khi cấu trúc chỉ huy - ra lệnh theo kiểu quân đội trở thành hình mẫu cho mọi người làm việc trong các ngành khác nhau như xe lửa, nhà máy thép, ngân hàng, cửa hàng bán lẻ v.v... Hình mẫu chỉ huy với một số ít lãnh đạo, ra lệnh; đa số còn lại tuân theo và thi hành; tiếp tục chiếm ưu thế phổ biến trong vòng một thế kỷ tiếp theo. Tuy nhiên, dù tồn tại rất lâu, mô hình này không hề đứng yên, trái lại nó thay đổi ngay khi các kiến thức chuyên ngành đủ loại liên tục đổ vào công ty.

Năm 1867, Friedrich von Hefner-Alteneck là kỹ sư tốt nghiệp đại học đầu tiên được tuyển dụng trong ngành công nghiệp chế tạo, bởi công ty Đức Siemens. Trong vòng năm năm, anh ta đã lập nên một phòng nghiên cứu. Những phòng ban chuyên môn khác sau đó cũng ra đời. Đến Thế chiến thứ I thì các bộ phận chức năng cơ bản của một công ty sản xuất đã hình thành: phòng

ngiên cứu và thiết kế, chế tạo, bán hàng, kế toán - tài chính, và sau đó một thời gian là sự ra đời của phòng nhân sự.

Một hoạt động hướng về quản trị khác thậm chí còn quan trọng hơn do ảnh hưởng đến doanh nghiệp và đến nền kinh tế thế giới nói chung cũng diễn ra trong thời gian này: đó là việc áp dụng quản trị vào công việc cụ thể qua công tác đào tạo. Là một nhu cầu phát sinh trong thời chiến, đào tạo đã thúc đẩy quá trình chuyển đổi nền kinh tế thế giới trong bốn thập kỷ trở lại đây bằng cách cho phép các quốc gia kém phát triển thực hiện được một việc mà theo các học thuyết kinh tế là bất khả: đó là ngay lập tức trở nên các đối thủ cạnh tranh hiệu quả, mà vẫn giữ được mức trả lương thấp cho người lao động.

Theo Adam Smith, cần hàng trăm năm một quốc gia hay khu vực mới có thể xây dựng được một truyền thống về lao động và kỹ năng nghề nghiệp cả về quản lý lẫn chuyên môn cần thiết để sản xuất và đưa ra một sản phẩm nào đó.

Tuy nhiên, trong Thế chiến thứ I, một số lượng lớn người lao động không có kỹ năng cần phải trở thành những công nhân lành nghề hầu như ngay lập tức. Để đáp ứng nhu cầu này, các công ty Mỹ và Anh bắt đầu áp dụng thuyết quản trị khoa học do Frederick W. Taylor lập ra vào thời gian 1885-1910 vào việc đào tạo một cách hệ thống các công nhân trên quy mô rộng. Họ tiến hành phân tích các công việc, chia nhỏ chúng thành từng công đoạn đơn giản có thể dễ dàng học được nhanh chóng. Sau khi tiếp tục được phát triển trong Thế chiến thứ II, đào tạo được người Nhật áp dụng, và sau họ hai thập kỷ là người Hàn Quốc, đây chính là cơ sở cho sự phát triển thần kỳ của đất nước họ.

Trong thập niên 1920 và 1930, quản trị càng được áp dụng ở

hiều lĩnh vực, khía cạnh của ngành chế tạo. Ví dụ, phi tập trung hóa có thể kết hợp các lợi thế, ưu điểm của cả tính chất “lớn” và “nhỏ” của cùng một công ty. Kế toán không chỉ đơn thuần là ghi chép sổ sách mà còn là phân tích và kiểm soát. Việc lập kế hoạch thoát ra khỏi hệ thống sơ đồ Gantt hình thành hồi những năm 1917, 1918 nhằm lập kế hoạch sản xuất thời chiến. Tương tự là việc sử dụng logic và thống kê phân tích, bằng phương pháp lượng hóa đã chuyển kinh nghiệm và trực quan thành các định nghĩa, thông tin và chẩn đoán. Marketing xuất hiện như là kết quả của việc áp dụng các khái niệm quản trị vào phân phối và bán hàng. Ngoài ra, ngay từ giữa thập niên 1920 và đầu thập niên 1930, một số nhà quản trị tiên phong người Mỹ như Thomas Watson Sr., (từ công ty non trẻ IBM), Robert E. Wood (công ty Sears, Roebuck), và George Elton Mayo (từ trường kinh doanh Harvard) đã bắt đầu nghiên cứu về vấn đề tổ chức sản xuất. Họ kết luận rằng dây chuyền sản xuất chỉ là một sự thỏa hiệp trong ngắn hạn. Mặc dù đạt năng suất cao, mô hình này vẫn không mang tính kinh tế do nó kém linh động, không tận dụng được nhân lực và kỹ thuật. Các suy nghĩ và thử nghiệm của họ cuối cùng đưa tới việc coi “tự động hóa” là cách tổ chức quy trình sản xuất; coi làm việc theo nhóm, vòng chất lượng và tổ chức dựa trên thông tin là cách quản trị nguồn nhân lực. Mỗi cải tiến trong quản lý nói trên thể hiện việc áp dụng kiến thức vào công việc, cũng như sự thay thế lao động tay chân vất vả và dự đoán bằng hệ thống và thông tin. Theo cách nói của Frederick Taylor, người ta đã thay thế “làm việc vất vả hơn” bằng “làm việc khôn ngoan hơn”.

Ảnh hưởng to lớn của những thay đổi này trở nên rõ ràng trong thời gian Thế chiến thứ II. Đến cuối cuộc chiến, người Đức vẫn là những chiến lược gia giỏi hơn: do phòng tuyến nội địa của Đức

ngắn hơn, họ cần ít lực lượng quân đội hỗ trợ hơn mà vẫn có thể cạnh tranh được trên chiến trường. Tuy nhiên lực lượng Đồng minh đã thắng, chiến thắng của họ có được do... quản trị. Nước Mỹ, với dân số chỉ bằng một phần năm tổng dân số các quốc gia tham chiến khác, cũng có số binh lính nhiều tương tự. Thế mà quốc gia này đã sản xuất ra nhiều vũ khí cho chiến tranh hơn tất cả những nước khác cộng lại, đồng thời có thể chuyên chở chúng ra các mặt trận cách nhau rất xa: từ Trung Quốc, Nga, đến Ấn Độ, châu Phi và Tây Âu. Không mấy ngạc nhiên khi chiến tranh kết thúc, tất cả các nước đều trở nên có ý thức về quản trị. Hay có thể nói: quản trị đã trở thành một công việc riêng biệt, cụ thể, một công việc có thể học được, có thể phát triển thành một ngành riêng - điều đã từng xảy ra trong các thế kỷ mà kinh tế có điều kiện lên ngôi trong thời gian hậu chiến.

Sau Thế chiến thứ II, người ta bắt đầu nhận thấy rằng quản trị học không phải chỉ đơn thuần là quản trị kinh doanh mà thôi. Ngược lại, nó liên quan đến mọi nỗ lực của con người trong việc gắn kết nhiều cá nhân với kiến thức và kỹ năng khác nhau trong một tổ chức bất kỳ. Quản trị học cần được áp dụng trong các tổ chức thuộc “khu vực thứ ba” như bệnh viện, trường đại học, nhà thờ, tổ chức nghệ thuật, các tổ chức dịch vụ xã hội - khu vực phát triển mau lẹ ở Mỹ từ sau Thế chiến thứ II với tốc độ cao hơn cả khu vực kinh doanh và khu vực chính phủ. Thậm chí ngay cả khi nhu cầu quản lý rất khác nhau giữa những nhà quản lý trong các doanh nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận, thì rất nhiều trách nhiệm của họ là tương đương - từ việc xác định chiến lược và mục tiêu đúng đắn, đến việc phát triển nhân lực, đo lường kết quả công việc, rồi marketing các dịch vụ của tổ chức v.v... *Trên toàn thế giới, quản trị đã trở thành một chức năng xã hội mới.*

## Quản trị và nghề kinh doanh

Một bước tiến quan trọng trong khoa học quản trị và thực hành quản trị là việc cả hai lĩnh vực này ngày nay đều bao gồm nghề kinh doanh và sự đổi mới, cải tiến. Trước đây đã có lúc người ta coi “quản trị” và “nghề kinh doanh” là đối nghịch nhau, nếu không phải là loại trừ nhau. Nói vậy chẳng khác nào nói cánh tay cầm đàn và cánh tay kéo vĩ của người chơi vĩ cầm là “đối nghịch” hay “loại trừ nhau”! Ngược lại, luôn luôn cần đến cả hai, cùng một lúc, cả hai phải cùng cộng tác với nhau trong công việc. Bất kỳ tổ chức nào đang tồn tại, dù là một công ty, nhà thờ, công đoàn hay bệnh viện, đều suy yếu và kém hiệu quả nếu nó không đổi mới, cải tiến. Ngược lại, bất kỳ tổ chức mới thành lập nào cũng sẽ mau chóng sụp đổ nếu không được quản lý. Không đổi mới là lý do phổ biến nhất cho sự suy yếu của các tổ chức cũ, còn không biết cách quản lý là lý do lớn nhất cho thất bại của các tổ chức mới thành lập.

Tuy nhiên không có nhiều cuốn sách về quản trị quan tâm đến những vấn đề này. Một lý do là vì trong thời gian sau Thế chiến thứ II (khi đa số những cuốn sách như vậy ra đời), nhiệm vụ chủ yếu trong xã hội là quản lý những cái đang tồn tại, hơn là nghĩ ra những cái mới, cái khác biệt. Trong khoảng thời gian này, đa số các tổ chức phát triển theo những đường lối đặt ra từ 30-50 năm về trước. Ngày nay mọi chuyện đã hoàn toàn thay đổi: chúng ta một lần nữa bước vào kỷ nguyên đổi mới, và đổi mới ở đây không chỉ đơn thuần hàm ý công nghệ mà thôi. Thực chất, đổi mới xã hội - một vấn đề mà chương này sẽ tập trung làm rõ - có thể quan trọng hơn, ảnh hưởng to lớn hơn nhiều so với bất kỳ

một phát minh khoa học hay kỹ thuật nào. Ngoài ra chúng ta hiện đã có một ngành nghiên cứu về đổi mới và nghề kinh doanh [xin xem thêm *Đổi mới và kinh doanh* (Innovation and entrepreneurship), 1985; của cùng tác giả]. Thực sự chúng là một bộ phận của quản trị học, dựa trên những nguyên tắc phổ biến và đã được kiểm chứng của quản trị. Chúng được áp dụng đối với cả các tổ chức mới và cũ, tổ chức kinh doanh, tổ chức phi lợi nhuận, và cả chính phủ nữa.

## **Trách nhiệm của quản trị học**

Các sách về quản trị thường tập trung vào chức năng của quản trị bên trong một tổ chức. Hầu như không có cuốn sách nào viết về chức năng xã hội của nó. Nhưng quản trị phải đối mặt với một thách thức lớn nhất chính là vì nó đã trở nên phổ biến như là một chức năng xã hội. Quản trị phải chịu trách nhiệm trước ai? Về điều gì? Quyền lực của quản trị được xây dựng trên cơ sở nào? Tính hợp pháp, hợp lý của nó do đâu mà có?

Đây không phải là những câu hỏi kinh doanh hay kinh tế, mà là những câu hỏi mang tính chất chính trị. Tuy nhiên chúng chính là nguyên nhân đằng sau của cuộc tấn công mạnh mẽ nhất vào quản trị trong lịch sử - một cuộc tấn công dữ dội hơn nhiều so với bất kỳ cuộc tấn công nào do những người cộng sản hay công đoàn tạo ra - đó là những vụ mua lại mang tính chất cưỡng ép. Thoạt tiên xảy ra ở Mỹ, hiện tượng này mau chóng lan sang các nước phát triển khác thuộc phương Tây. Lý do chính là sự xuất hiện và phát triển của các quỹ lương hưu như là một cổ đông chính của các công ty có cổ phiếu giao dịch trên thị trường chứng

khoán. Các quỹ lương hưu này theo pháp luật là “chủ sở hữu”, song về mặt kinh tế thì đó là các nhà đầu tư, và thực sự, có thể nói đó là các nhà đầu cơ, hoàn toàn không quan tâm đến công ty và phúc lợi của nó, chỉ đơn thuần quan tâm đến việc thu được lợi tức bằng tiền ngay lập tức. Nguyên nhân thật sự của những đề nghị mua lại là việc cho rằng chức năng chính của doanh nghiệp là tạo ra lợi nhuận lớn nhất ngay lập tức cho các cổ đông. Không quan tâm đến quản trị và công ty, những “kẻ tấn công” trong các vụ mua lại mang tính cưỡng ép chiếm ưu thế, và thường là mau chóng bỏ qua những mục tiêu dài hạn để chỉ chú ý đến các lợi ích ngắn hạn mà thôi.

Không chỉ trong phạm vi doanh nghiệp, quản trị luôn phải chịu trách nhiệm cho việc hoàn thành công việc. Nhưng kết quả công việc có thể được định nghĩa như thế nào, đo lường ra sao? Làm thế nào để thúc đẩy công việc, và quản trị phải chịu trách nhiệm trước ai? Riêng việc đặt ra những câu hỏi trên đã cho thấy thành công và tầm quan trọng của quản trị. Tuy nhiên việc cần hỏi những câu như vậy cũng là một lời phê phán với các nhà quản lý. Họ vẫn chưa chịu thừa nhận sự thực rằng họ đang đại diện cho quyền lực, và quyền lực cần mang tinh hợp pháp và tính chịu trách nhiệm giải trình.

## **Quản trị là gì?**

Nhưng quản trị là gì? Liệu đó có phải là một tập hợp các kỹ thuật và mảnh khoe, hay hàng loạt các công cụ phân tích đang được giảng dạy trong các trường kinh doanh? Tất cả những cái đó tất nhiên đều quan trọng, giống như nhiệt kế và cơ thể giải



phần quan trọng đối với một bác sĩ vậy. Nhưng lịch sử, quá trình phát triển, thành công và các vấn đề của quản trị cho thấy quản trị dựa trên một số ít các nguyên tắc căn bản, cụ thể là:

- ▶ Quản trị là nói về con người. Nhiệm vụ của quản trị là làm sao cho con người có thể cùng nhau hoàn thành nhiệm vụ, tận dụng điểm mạnh và loại trừ điểm yếu của họ. Đó cũng chính là mục đích của tổ chức, và đó là lý do tại sao quản trị trở nên một yếu tố căn bản và quyết định. Ngày nay, tất cả chúng ta đều làm việc trong các tổ chức được quản lý, dù quy mô lớn hay nhỏ, là doanh nghiệp hay là tổ chức phi lợi nhuận. Chúng ta phụ thuộc vào quản trị trong việc kiếm sống. Khả năng đóng góp cho xã hội của mỗi người phụ thuộc vào việc quản trị của tổ chức chúng ta đang làm việc nhiều như phụ thuộc vào kỹ năng, nỗ lực và cống hiến của chính chúng ta.
- ▶ Vì quản trị tức là hội nhập nhiều người vào một công việc chung, nó liên quan chặt chẽ với văn hóa. Những điều mà các nhà quản lý ở Đức, Anh, Mỹ, Nhật hay Brazil làm đều giống nhau, song cách thức mà họ làm lại có thể hoàn toàn khác nhau. Vì thế, một trong những thách thức cơ bản đối với các nhà quản lý ở các nước đang phát triển là xác định được những phần truyền thống, lịch sử và văn hóa nào của đất nước họ có thể sử dụng như là cơ sở xây dựng quản trị. Sự khác biệt giữa thành công kinh tế của Nhật với sự lạc hậu của Ấn Độ đa phần là do các nhà quản lý người Nhật đã biết cách “trồng” những khái niệm quản trị được nhập khẩu từ bên ngoài lên mảnh đất văn hóa của họ và làm cho chúng phát triển tốt.
- ▶ Mỗi doanh nghiệp đều cần có sự cam kết hướng đến các mục

tiêu chung và các giá trị chia sẻ. Không có sự cam kết đó thì không phải là một doanh nghiệp, mà chỉ là một đám người hỗn tạp. Một doanh nghiệp phải có các mục tiêu đơn giản, rõ ràng, thống nhất. Sứ mệnh của tổ chức phải đủ lớn, đủ rõ ràng để tạo điều kiện hình thành một hoài bão chung. Các mục đích thể hiện sứ mệnh phải rõ ràng, công khai, thường xuyên được tái khẳng định. Công việc đầu tiên của quản trị là suy nghĩ, đặt ra, minh họa bằng ví dụ các mục tiêu, mục đích và giá trị nói trên.

- ▶ Quản trị cũng tạo điều kiện cho doanh nghiệp và các thành viên của nó khả năng tiếp tục phát triển khi các nhu cầu và cơ hội thay đổi. Mỗi doanh nghiệp đều là một tổ chức dạy và học. Cần xây dựng quá trình đào tạo và phát triển ở mọi cấp độ một cách liên tục, không ngừng nghỉ.
- ▶ Doanh nghiệp bao gồm nhiều cá nhân với kỹ năng và tri thức khác biệt, thực hiện nhiều công việc khác nhau. Doanh nghiệp phải được xây dựng trên cơ sở giao tiếp và trách nhiệm cá nhân. Mọi thành viên đều phải suy nghĩ và hiểu rõ mục tiêu mình hướng tới, đồng thời đảm bảo rằng các đồng nghiệp của họ cũng phải hiểu những mục tiêu đó. Tất cả mọi người cần hiểu mình có trách nhiệm và yêu cầu gì với các thành viên khác, và ngược lại.
- ▶ Doanh số đầu ra hay lợi nhuận ròng đều không phải là cách đo lường đầy đủ đối với hiệu quả của quản trị và doanh nghiệp. Vị thế thị trường, khả năng đổi mới, năng suất, phát triển con người, chất lượng, các kết quả tài chính v.v... tất cả đều rất quan trọng đối với kết quả hoạt động chung của một tổ chức. Các tổ chức phi lợi nhuận cũng cần các cách đo lường kết quả hoạt động trong một số lĩnh vực cụ thể liên quan đến sứ mệnh của chúng. Giống như con người cần hàng loạt

biện pháp, cách thức để có thể đánh giá chung về sức khỏe, các tổ chức cũng cần rất nhiều biện pháp khác nhau để đánh giá “sức khỏe” và tình hình hoạt động của chúng. Kết quả hoạt động phải được gắn liền với doanh nghiệp và quản trị; cần được đo lường (hay ít ra là được đánh giá); và cần liên tục phát triển, nâng cao.

- Cuối cùng, điều cần nhớ đối với mọi tổ chức là: kết quả luôn luôn tồn tại ở bên ngoài. Kết quả của kinh doanh là khách hàng có nhu cầu được thỏa mãn. Kết quả của một bệnh viện là bệnh nhân được chữa lành. Kết quả của một trường học là việc học viên học được kiến thức gì đó có thể áp dụng trong công việc vào 10 năm sau. Bên trong một tổ chức, chỉ có chi phí mà thôi.

Các nhà quản lý hiểu được và hành động theo những nguyên tắc trên sẽ đạt thành công lớn trong nghề nghiệp của họ.

## **Quản trị như là một nghệ thuật tự do**

Ba mươi năm trước đây, nhà khoa học, tiểu thuyết gia người Anh C. P. Snow từng nói về “hai nền văn hóa” trong xã hội đương đại. Tuy nhiên quản trị không phù hợp với các tiêu chuẩn “văn hóa nhân văn” hay “văn hóa khoa học” mà Snow đề ra. Quản trị liên quan đến hành động và áp dụng, kết quả chính là thước đo kiểm tra nó. Điều đó khiến quản trị trở thành một công nghệ. Nhưng quản trị cũng liên quan đến con người, các giá trị và sự phát triển của họ – điều này khiến nó mang tính chất nhân văn. Đồng thời quản trị còn liên quan và có ảnh hưởng tới cấu trúc xã hội và cộng đồng. Thật sự, bất kỳ ai, như tác giả, đã từng có

dịp làm việc với các nhà quản lý thuộc các cấp khác nhau, đều nhận thấy rằng quản trị liên quan mật thiết đến các vấn đề thuộc về đạo đức, luân lý: bản chất của con người, điều tốt và điều xấu...

Vì thế quản trị là cái theo truyền thống được gọi bằng cái tên “nghệ thuật phổ thông”. “Phổ thông” bởi nó liên quan đến các kiến thức căn bản, kiến thức tự thân, trí thông minh và khả năng lãnh đạo. “Nghệ thuật” bởi nó cũng liên quan đến khía cạnh thực hành và áp dụng. Nhà quản lý sử dụng mọi kiến thức và sự hiểu biết về con người và các khoa học xã hội, bao gồm tâm lý học và triết học, kinh tế học, lịch sử và đạo đức; cũng như cả các khoa học tự nhiên nữa. Nhưng họ phải tập trung hướng những kiến thức đó đến các kết quả và tính hiệu quả, chẳng hạn như chữa khỏi cho bệnh nhân, dạy một sinh viên, xây một cây cầu, hay thiết kế và bán một phần mềm nào đó.

Vì những lý do nêu trên, quản trị càng lúc sẽ càng trở thành một ngành, một cách thực hành mà qua đó khoa học nhân văn một lần nữa đạt được sự công nhận và ảnh hưởng của mình.

## 2.

# QUY MÔ CỦA QUẢN TRỊ

**D**oanh nghiệp hay các thể chế cung cấp dịch vụ công đều là các bộ phận của một xã hội. Chúng không tồn tại vì lợi ích của bản thân, mà là để hoàn thành một mục đích xã hội nhất định; và để thỏa mãn những nhu cầu nhất định của xã hội, cộng đồng hay các cá nhân đơn lẻ. Chúng là các phương tiện, không phải là cứu cánh. Về những thể chế này, câu hỏi cần đặt ra không phải là “Họ là ai?”; mà phải là “Họ cần làm gì, nhiệm vụ của họ là gì?”.

Quản trị, đến lượt nó, lại là một bộ phận của thể chế/tổ chức.

Câu hỏi “Quản trị là gì?” sẽ đến sau. Trước tiên chúng ta phải tập trung nhận diện quản trị trong, và qua các nhiệm vụ của nó.

Có ba nhiệm vụ khác nhau, với tầm quan trọng như nhau, mà quản trị phải hoàn thành để đảm bảo cho tổ chức hoạt động và đóng góp theo chức năng của nó.

- Thiết lập các mục đích và mục tiêu cụ thể cho tổ chức, dù đó là một công ty, một bệnh viện hay một trường đại học.
- Làm cho công việc và đội ngũ lao động trở nên có hiệu quả, năng suất cao.
- Quản lý các ảnh hưởng xã hội và các trách nhiệm xã hội

## Sứ mệnh

Một tổ chức tồn tại vì một mục đích và sứ mệnh cụ thể, nó có một chức năng xã hội cụ thể. Trong một doanh nghiệp, đó có nghĩa là kết quả kinh tế.

Với nhiệm vụ đầu tiên này (kết quả kinh tế), các tổ chức kinh doanh và tổ chức phi lợi nhuận có sự khác biệt (còn đối với các nhiệm vụ khác thì hoàn toàn tương tự nhau). Chỉ tổ chức kinh doanh, tồn tại vì lợi ích kinh tế, mới có sứ mệnh là kết quả kinh tế mà thôi. Trong các tổ chức khác như bệnh viện, nhà thờ, trường học, quân đội... việc xem xét về khía cạnh kinh tế được hạn chế, dè dặt. Trong một doanh nghiệp, kết quả kinh tế là mục tiêu, là lý do tồn tại của nó.

Quản trị kinh doanh phải luôn đặt lợi ích kinh tế lên hàng đầu, trong mọi quyết định và hành động của nó. Lý do tồn tại cũng như thẩm quyền của quản trị kinh doanh chỉ có thể được giải thích thông qua kết quả kinh doanh mà nó tạo ra. Nếu không tạo ra kết quả kinh tế, quản trị kinh doanh thất bại. Cụ thể, nó thất bại nếu như không đưa ra được sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng mong muốn, tại mức giá mà khách hàng đồng ý thanh toán. Quản trị cũng thất bại nếu nó không làm phát triển, hay ít nhất là duy trì, khả năng sinh lợi (tạo ra của cải) của các nguồn lực kinh tế được giao cho nó. Dù cho ở bất kỳ cấu trúc kinh tế - chính trị nào, thuộc hệ tư tưởng xã hội nào; thì điều đó cũng có nghĩa là trách nhiệm tạo ra lợi nhuận.

## **Kết quả, thành tựu của người lao động**

Nhiệm vụ thứ hai của quản trị là làm sao cho công việc và đội ngũ lao động trở nên có hiệu quả, năng suất cao. Doanh nghiệp hay bất cứ tổ chức nào đều chỉ có một nguồn lực thực sự, đó là con người. Nó sẽ thành công nếu có khả năng sử dụng hiệu quả nguồn lực này. Các mục tiêu đề ra sẽ đạt được thông qua công việc. Vì vậy, làm cho công việc trở nên hiệu quả và có năng suất là một chức năng chủ chốt. Nhưng trong xã hội hiện đại, các tổ chức còn đồng thời là phương tiện giúp các cá nhân kiếm sống, tìm kiếm địa vị xã hội và cộng đồng, đạt được những thành tựu và thỏa mãn cho chính họ. Vì những lẽ đó, làm cho đội ngũ lao động hiệu quả, năng suất cao trở nên vô cùng quan trọng, và là một thước đo mức độ hoàn thành công việc của tổ chức. Đó chính là một nhiệm vụ quan trọng của quản trị.

Tổ chức công việc theo logic nội tại của nó mới chỉ là bước đầu. Bước thứ hai, khó khăn hơn nhiều, là làm cho công việc phù hợp với người lao động - và nên nhớ là logic của họ có thể khác rất xa logic công việc. Làm cho người lao động đạt thành tích cao đòi hỏi phải xem xét họ như những cá nhân với đặc điểm tâm sinh lý riêng biệt, khả năng và hạn chế cụ thể, cũng như có những cách hành động rất khác nhau.

## **Trách nhiệm xã hội**

Nhiệm vụ thứ ba của quản trị là quản lý các ảnh hưởng và trách nhiệm xã hội của tổ chức. Không có tổ chức nào tự thân tồn tại

và là cứu cánh cho chính nó cả. Mỗi tổ chức là một bộ phận của xã hội, hoạt động vì lợi ích xã hội. Kinh doanh không hề là ngoại lệ. Kinh doanh tự do được thừa nhận không phải vì điều đó là tốt cho kinh doanh, mà chỉ vì nó tốt cho xã hội nói chung.

Kinh doanh tồn tại để cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng; hơn là để cung cấp việc làm cho người lao động và nhà quản lý, hay thậm chí là để kiếm lợi ích cho các cổ đông. Bệnh viện không tồn tại vì lợi ích của bác sĩ hay y tá, mà vì lợi ích của bệnh nhân, những người có mong muốn duy nhất là được khỏi bệnh và không bao giờ phải quay lại đó nữa. Một cách tâm lý, địa lý, văn hóa hay xã hội mà nói, các thể chế, tổ chức bắt buộc phải là một bộ phận của cộng đồng.

Để thực hiện nhiệm vụ sản xuất và cung cấp hàng hóa, dịch vụ, doanh nghiệp phải có ảnh hưởng lên con người, cộng đồng và xã hội. Doanh nghiệp cần có ảnh hưởng và quyền lực lên nhân viên, những người có mục đích, mục tiêu không được xác định bởi doanh nghiệp và bên trong phạm vi doanh nghiệp mà thôi. Nó cũng cần ảnh hưởng lên cộng đồng với vai trò một người hàng xóm, là người cung cấp công việc và đóng thuế (và cả rác thải và chất ô nhiễm nữa!!!). Và hơn nữa, trong xã hội gồm nhiều tổ chức của chúng ta, doanh nghiệp còn cần quan tâm đến số lượng (hàng hóa và dịch vụ cung cấp) và chất lượng của cuộc sống: môi trường nhân văn và xã hội của con người và cộng đồng.



### 3.

## MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA KINH DOANH

**K**hi được hỏi kinh doanh là gì, một doanh nhân thường trả lời “Là một tổ chức nhằm tạo ra lợi nhuận”. Một kinh tế gia điển hình có lẽ cũng đưa ra câu trả lời tương tự. Vấn đề là ở chỗ: câu trả lời trên không chỉ không chính xác, mà còn không thích hợp, không liên quan nữa.

Học thuyết kinh tế phổ biến về sứ mệnh và hành vi doanh nghiệp như là tối đa hóa lợi nhuận (thực chất chỉ là diễn giải một cách phức tạp hành vi mua rẻ bán đắt) chỉ có thể diễn tả cách làm ăn của Richard Sears (người sáng lập công ty Sears, Roebuck) mà thôi. Nó không thể giải thích cách thức hoạt động của công ty Sears, Roebuck hay bất kỳ công ty nào khác; hoặc đề ra cách thức mà những doanh nghiệp này nên vận hành. Khái niệm tối đa hóa lợi nhuận, thực sự mà nói, là vô nghĩa. Sự nguy hiểm của khái niệm này là ở chỗ nó làm cho khả năng sinh lời trở thành một cái gì đó huyền bí, khó hiểu.

Lợi nhuận và khả năng sinh lời là quan trọng, thậm chí quan

trọng đối với xã hội hơn là với doanh nghiệp. Tuy nhiên khả năng sinh lời không phải là mục tiêu, mà chỉ là một yếu tố trong hoạt động kinh doanh. Lợi nhuận cũng không phải là lý do, nguyên nhân của hành vi kinh doanh, quyết định kinh doanh, ngược lại nó chỉ là cách thử, là thước đo hiệu lực của những yếu tố kể trên. Nếu các thiên sứ ngồi vào vị trí giám đốc thay các doanh nhân, họ cũng phải quan tâm đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp, bất chấp việc họ hoàn toàn không ham thích gì việc kiếm lời.

Căn nguyên của sự lúng túng ở đây nằm ngay trong sự hiểu lầm rằng động cơ của một con người (tức cái gọi là động cơ kiếm lời của doanh nhân) chính là cái giải thích hành vi hay hướng đến hành động đúng của người ấy. Khó có thể đoan chắc liệu có tồn tại một động cơ kiếm lời như thế hay không. Ý tưởng này do các kinh tế gia cổ điển đưa ra nhằm giải thích một thực tế kinh tế mà học thuyết về cân bằng tĩnh của họ không giải thích nổi. Thực ra chưa từng có bằng chứng về sự tồn tại của động cơ kiếm lời, và từ lâu chúng ta đã tìm ra lời giải đáp chính xác cho các hiện tượng thay đổi và tăng trưởng kinh tế mà lúc đầu động cơ kiếm lời đã được sử dụng để giải thích.

Việc có tồn tại hay không một động cơ kiếm lời chẳng hề liên quan đến việc hiểu rõ hành vi kinh doanh, lợi nhuận và khả năng kiếm lời. Việc một ông Jim Smith nào đó kinh doanh để kiếm lợi nhuận chỉ liên quan đến chính ông ta mà thôi. Điều đó không cho chúng ta biết Jim Smith làm gì, làm như thế nào. Chúng ta không biết thêm được gì về công việc của một nhà tìm kiếm uranium ở hoang mạc Nevada khi chỉ nghe nói rằng anh ta đang cố kiếm tiền từ công việc này. Tương tự, ta cũng chẳng biết gì thêm về công việc của một bác sĩ tìm mạch khi người ta nói rằng anh ta làm nghề này để kiếm sống, hay thậm chí nói anh ta đang

cố gắng cống hiến cho con người. Động cơ kiếm lời và hệ quả tối đa hóa lợi nhuận của khái niệm này hoàn toàn không liên quan gì đến chức năng, mục đích của kinh doanh, hay công việc quản lý một doanh nghiệp.

Sự thực, khái niệm trên không chỉ không thích hợp hay liên quan, mà nó còn có hại nữa. Đó là nguyên nhân chính của sự hiểu lầm về bản chất của lợi nhuận và sự thù địch với lợi nhuận, cả hai là những căn bệnh nguy hiểm nhất cho các xã hội công nghiệp. Nó phải chịu trách nhiệm cho những chính sách sai lầm nhất ở Mỹ và châu Âu; những chính sách dựa trên sự hiểu sai về bản chất, chức năng và mục đích của doanh nghiệp. Và nó cũng là nguyên nhân chính của niềm tin phổ biến rằng có sự mâu thuẫn nội tại giữa lợi nhuận và khả năng đóng góp cho xã hội của một công ty. Trên thực tế, một công ty chỉ có thể đóng góp cho xã hội một khi nó đạt lợi nhuận cao mà thôi.

Để hiểu kinh doanh là gì, chúng ta phải bắt đầu với mục đích của nó. Mục đích này phải nằm ngoài kinh doanh. Thực chất mà nói, nó phải nằm trong xã hội, bởi doanh nghiệp là một bộ phận của xã hội. Chỉ có một định nghĩa chính xác cho mục đích kinh doanh: *tạo ra khách hàng*.

Thị trường không phải được tạo ra bởi Chúa trời, bởi tự nhiên, hay bởi các lực lượng kinh tế; mà chính là bởi các doanh nhân. Khách hàng có thể có nhu cầu trước khi họ được doanh nghiệp cung cấp phương tiện thỏa mãn nhu cầu đó. Tuy nhiên, nhu cầu nói trên vẫn chỉ là một nhu cầu tiềm năng, cho đến khi doanh nhân, bằng những hành động nhất định, chuyển chúng thành những nhu cầu thật sự. Và chỉ khi đó mới có khách hàng và thị trường thật sự. Trong những trường hợp khác, khách hàng tiềm

năng có thể không hề cảm thấy nhu cầu sản phẩm - chẳng hạn như không ai biết mình sẽ cần một máy vi tính hay máy photocopy cho đến khi những sản phẩm này xuất hiện. Có thể sẽ không có nhu cầu về sản phẩm cho đến khi các hành động kinh doanh tạo ra nhu cầu - bằng đổi mới sản phẩm, quảng cáo, khả năng bán hàng v.v... Trong mọi trường hợp, chính hành động kinh doanh đã tạo ra khách hàng.

Chính khách hàng là người quyết định kinh doanh là gì. Khi khách hàng sẵn sàng thanh toán cho hàng hóa hay dịch vụ, họ đã chuyển các nguồn lực kinh tế thành của cải, chuyển các sự vật thành hàng hóa. Cái mà khách hàng mua và coi là có giá trị không chỉ là một sản phẩm; nó còn là giá trị sử dụng, tức là cái mà sản phẩm/dịch vụ đó đem lại cho họ.

## **Mục đích của kinh doanh**

Với mục đích tạo ra khách hàng, một doanh nghiệp chỉ có hai chức năng cơ bản mà thôi, đó là marketing và đổi mới.

Bất chấp sự nhấn mạnh vào marketing và phương pháp marketing, ở rất nhiều doanh nghiệp marketing vẫn chỉ là lời nói chứ chưa đi vào thực tế. Chủ nghĩa tiêu dùng đã chứng tỏ điều đó. Bởi chính cái mà chủ nghĩa tiêu dùng đòi hỏi ở kinh doanh là cái mà kinh doanh thực sự đưa ra thị trường. Nó đòi hỏi kinh doanh phải xuất phát từ nhu cầu, thực tế, giá trị của khách hàng. Nó đòi hỏi mục tiêu của kinh doanh là thỏa mãn nhu cầu khách hàng, kinh doanh phải xây dựng chế độ khen thưởng dựa trên mức độ đóng góp cho khách hàng. Việc sau hai mươi năm hô hào về marketing mà chủ nghĩa tiêu dùng vẫn là một phong trào phổ

biến đã chứng tỏ rằng thực ra marketing không được thực hành nhiều trên thực tế. Nói theo cách khác, chủ nghĩa tiêu dùng là “sự xấu hổ của marketing”.

Tuy nhiên, chủ nghĩa tiêu dùng cũng là một cơ hội cho marketing. Nó buộc kinh doanh phải hướng về thị trường trong cả hành động và các tuyên bố của mình.

Trên tất cả mọi thứ, chủ nghĩa tiêu dùng cần xóa bỏ sự lúng túng và nhằm lẫn vốn là nguyên nhân giải thích tại sao marketing rất ít được thực hiện thật sự như vậy. Khi nói về marketing, các nhà quản lý thường ám chỉ tới các chức năng bán hàng được tổ chức. Thực ra đó chỉ là bán hàng, nhằm tìm kiếm “thị trường của chúng ta”. Trong khi đó marketing thực sự bắt đầu với khách hàng, với những nhu cầu, giá trị, nhân thân của họ. Câu hỏi đặt ra không phải là “Chúng ta muốn bán cái gì?” hay “Đây là tác dụng của sản phẩm/dịch vụ của chúng tôi”; mà phải là “Khách hàng muốn mua gì?” và “Đây là sự thỏa mãn nhu cầu và giá trị mà khách hàng tìm kiếm”.

Thực sự mà nói, marketing và bán hàng đối nghịch nhau hơn là tương đồng, hay thậm chí hơn là bổ sung cho nhau.

Ai đó có thể nói rằng luôn tồn tại nhu cầu bán hàng. Tuy nhiên, mục tiêu của marketing là làm cho việc bán hàng trở nên thừa thãi. Mục tiêu của marketing là hiểu rõ khách hàng đến mức sản phẩm/dịch vụ phù hợp với khách hàng và có thể tự bán được.

Chỉ một mình marketing không tạo nên doanh nghiệp. Trong một nền kinh tế tĩnh, không có doanh nhân mà cũng chẳng có doanh nghiệp. Trong một xã hội tĩnh, trung gian là các nhà môi giới nhận thù lao dưới dạng phí, hay các nhà đầu cơ không hề tạo ra giá trị.

Một doanh nghiệp chỉ tồn tại trong một nền kinh tế mở rộng, hay ít nhất là trong một nền kinh tế coi thay đổi là cái gì đó tự nhiên, chấp nhận được. Và kinh doanh chính là bộ phận tăng trưởng, mở rộng và thay đổi.

Vì thế chức năng thứ hai của kinh doanh là đổi mới, cải tiến, tức việc cung cấp những sự thỏa mãn kinh tế khác nhau. Chỉ cung cấp hàng hóa và dịch vụ mang tính kinh tế thì không đủ; kinh doanh phải cung cấp những hàng hóa tốt hơn, kinh tế hơn. Một doanh nghiệp không cần phải luôn phát triển lớn hơn (về quy mô), mà cần luôn tiến bộ (về chất lượng).

Đổi mới, cải tiến có thể dẫn đến hạ giá - điều mà các kinh tế gia quan tâm hơn cả, vì lý do đơn giản: giá cả là yếu tố duy nhất có thể xem xét bằng các công cụ định lượng. Nhưng kết quả còn có thể là một sản phẩm mới và tốt hơn, một tiện nghi mới, hay sự hình thành một nhu cầu mới.

Sự đổi mới có ích nhất là tạo ra một sản phẩm/dịch vụ khác với tiềm năng thỏa mãn nhu cầu, hơn là một sự cải tiến thông thường. Thông thường sản phẩm mới sẽ có chi phí cao hơn, song nhìn chung thì nó sẽ làm nền kinh tế hiệu quả hơn. Ví dụ, thuốc kháng sinh có chi phí cao hơn so với các miếng gạc lạnh, vốn là phương thuốc duy nhất mà các bác sĩ có trong tay trước đây để chữa trị căn bệnh viêm phổi.

Đổi mới cũng có thể giúp phát hiện ra những giá trị sử dụng mới cho những sản phẩm cũ. Một người bán hàng chào bán thành công sản phẩm... tủ lạnh cho dân Eskimo nhằm giúp thức ăn của họ khỏi bị đông lạnh cũng có thể được coi là một nhà cải tiến như thể anh ta tạo ra một quy trình sản xuất mới, hay phát minh ra một sản phẩm mới. Bán tủ lạnh cho dân Eskimo để giữ lạnh

thức ăn tức là tìm ra một thị trường mới; còn bán tủ lạnh nhằm giữ thức ăn không... quá lạnh thì thực chất cũng ngang với việc tạo ra một sản phẩm mới. Về mặt công nghệ thì đương nhiên đây là một sản phẩm cũ, song về mặt kinh tế thì rõ ràng là một sự cải tiến rõ rệt.

Dù gì đi nữa, cải tiến không phải là phát minh. Đây là một thuật ngữ kinh tế hơn là một thuật ngữ về công nghệ. Các cải tiến không mang tính công nghệ (chỉ mang tính kinh tế hay xã hội) ít ra cũng không kém phần quan trọng hơn so với các cải tiến công nghệ.

Trong tổ chức của một doanh nghiệp, đổi mới - cải tiến không thể được coi là một chức năng riêng biệt như marketing. Không hạn chế trong phạm vi của một bộ phận nhất định, tinh thần này phải trải rộng trên mọi bộ phận, chức năng và hoạt động của doanh nghiệp. Đổi mới trong phân phối cũng không kém phần quan trọng so với đổi mới trong sản xuất; hay đổi mới trong một công ty bảo hiểm hoặc một ngân hàng. Đổi mới có thể được định nghĩa như là nhiệm vụ tạo ra, cung cấp thêm cho các nguồn nhân lực và vật lực những khả năng mới, to lớn hơn nhằm tạo ra giá trị, của cải.

Nhà quản lý phải chuyển nhu cầu của xã hội thành cơ hội kinh doanh có lời. Đó cũng là một định nghĩa của đổi mới, cải tiến. Điều này cần nhấn mạnh hơn vào thời điểm hiện nay, khi mà chúng ta ý thức hơn về các nhu cầu của xã hội, trường học, trung tâm y tế, các thành phố, và môi trường.

Doanh nghiệp, bệnh viện hay các cơ quan chính phủ ngày nay đều kết hợp rất nhiều cá nhân có kỹ năng và trình độ cao ở mọi cấp độ bên trong tổ chức. Tuy nhiên, kỹ năng và trình độ cao cũng có nghĩa là ảnh hưởng của quyết định về cách thức làm việc đang bị đe dọa.

Kết quả là, các quyết định ảnh hưởng đến toàn bộ doanh nghiệp cũng như khả năng hoạt động của nó được đưa ra ở mọi cấp của tổ chức, thậm chí ở các cấp bậc thấp. Các quyết định hàm chứa rủi ro (làm gì và không làm gì, tiếp tục hay chấm dứt công việc gì, theo đuổi hay từ bỏ sản phẩm, công nghệ, thị trường nào...) trong thực tế đang được thực hiện bởi hàng loạt người có chức vụ thấp, thông thường là những người không có chức danh quản lý theo truyền thống, như nhà nghiên cứu, kỹ sư thiết kế, người lập kế hoạch sản phẩm, kế toán thuế v.v...

Mỗi người trong số nói trên đều ra quyết định dựa trên một lý thuyết về kinh doanh nào đó. Nói một cách khác, họ đều đã trả lời các câu hỏi: Công việc kinh doanh của chúng ta là gì, công việc đó nên thực hiện như thế nào? Do đó nếu như các nhà quản lý cấp cao trong doanh nghiệp không suy nghĩ và tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi trên, thì những người ra quyết định trong kinh doanh sẽ quyết định và hành động dựa trên những lý thuyết khác nhau, đôi khi không phù hợp nhau, hay thậm chí xung đột nhau. Như thế họ sẽ dần dần tách xa nhau, đi về nhiều hướng mà không hề hay biết. Vì vậy, tầm nhìn, hoài bão chung, hiểu biết chung, sự thống nhất về hướng đi và nỗ lực của toàn bộ tổ chức chỉ có thể có được nếu định nghĩa thành công “công việc kinh doanh của chúng ta là gì” và “nó sẽ phát triển như thế nào”.

Dường như không có gì đơn giản hơn việc xác định công việc kinh doanh của một công ty! Một nhà máy thép sản xuất thép, một hãng xe lửa cung cấp dịch vụ vận chuyển đường sắt đối với hành khách và hàng hóa, một công ty bảo hiểm bảo hiểm rủi ro hỏa hoạn, một ngân hàng cho vay tiền... Thực sự “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” là một câu hỏi khó, và câu trả lời có thể là bất cứ điều gì nhưng bắt buộc phải rõ ràng.



Việc trả lời câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì” là trách nhiệm đầu tiên của đội ngũ quản lý cấp cao trong công ty.

Có lẽ nguyên nhân quan trọng nhất của những thất bại trong kinh doanh là việc người ta đã không dành đủ sự quan tâm, suy nghĩ về các vấn đề như mục đích và sứ mệnh kinh doanh. Ngược lại, tại những công ty thành công như Telephone Company hay Sears; thành công phần lớn dựa trên việc nêu ra câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” một cách rõ ràng, chủ động, và trả lời triệt để câu hỏi đó.

Liên quan đến định nghĩa về mục đích và sứ mệnh kinh doanh, chỉ có một sự tập trung, một khởi điểm duy nhất, đó chính là khách hàng. Chính khách hàng định nghĩa kinh doanh. Kinh doanh không được định nghĩa bởi tên gọi hay điều lệ công ty, mà bởi nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn khi mua sản phẩm, dịch vụ từ công ty. Thỏa mãn nhu cầu khách hàng là sứ mệnh và mục đích của bất cứ việc kinh doanh nào. Và như vậy, câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” chỉ có thể được trả lời bằng cách quan sát kinh doanh từ bên ngoài, từ quan điểm của khách hàng và thị trường. Tất cả những gì khách hàng quan tâm là những giá trị, nhu cầu, thực tế của chính họ. Chính bởi lý do này mà mọi nỗ lực xác định một tuyên bố về kinh doanh đều phải bắt đầu với hoàn cảnh thực tế, hành vi, kỳ vọng và các giá trị của khách hàng.

“Ai là khách hàng?”, vì thế, trở thành câu hỏi đầu tiên và cốt yếu nhất đặt ra khi xác định mục tiêu và sứ mệnh kinh doanh. Đây không hề là một câu hỏi dễ trả lời, tuy nó rất rõ ràng, đơn giản. Cách thức trả lời câu hỏi này sẽ quyết định cách thức doanh nghiệp định nghĩa chính công việc kinh doanh của mình.

Khách hàng là người sử dụng sau cùng một sản phẩm/dịch vụ. Không bao giờ chỉ có một khách hàng, luôn luôn có từ hai khách hàng trở lên. Mỗi khách hàng xác định một công việc kinh doanh, có kỳ vọng và giá trị khác nhau, mua những thứ khác nhau.

Hầu hết các doanh nghiệp đều có ít nhất là hai khách hàng. Một doanh nghiệp sản xuất thậm chí có các nhà thầu và các gia đình là khách hàng, cả hai đều có thể mua sản phẩm. Nhà sản xuất hàng tiêu dùng cũng có ít nhất hai khách hàng: các bà nội trợ và những người bán hàng tạp hóa. Sẽ là không tốt nếu chỉ có các bà nội trợ mua hàng mà các cửa hàng tạp hóa không mua; hay ngược lại.

Cũng cần đặt ra câu hỏi: Khách hàng ở đâu? Một trong những bí quyết thành công của Sears vào thập niên 20 là họ đã khám phá ra rằng khách hàng cũ đã ở vào một vị trí khác: những người nông dân đã di chuyển nhiều hơn và bắt đầu mua sắm ở trong các thị trấn.

Câu hỏi tiếp theo sẽ là: Khách hàng mua gì?

Những thành viên của Cadillac nói rằng họ sản xuất ra xe hơi, và công việc kinh doanh của họ được gọi là Bộ phận Cadillac của hãng General Motors. Nhưng khi một khách hàng mua xe Cadillac, anh ta mua giá trị sử dụng trong giao thông của chiếc xe, hay chủ yếu là mua vì danh tiếng của sản phẩm này? Liệu Cadillac có thể cạnh tranh với các nhãn xe khác như Chevrolet, Ford hay Volkswagen? Nicholas Dreystadt, viên thợ máy sinh ở Đức, người mua lại Cadillac trong thời kỳ Đại Khủng hoảng đầu thập niên 30 đã trả lời như sau: “Cadillac cạnh tranh với kim cương và áo khoác lông chồn”. Khách hàng mua loại xe này không mua giá

trị vận chuyển, mà mua “vị thế” của nó. Chính câu trả lời này đã cứu Cadillac, và trong vòng khoảng hai năm sau đó, công ty phát triển bất chấp cuộc khủng hoảng diễn ra.

Câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” thường được đặt ra khi công ty gặp khó khăn. Đương nhiên phải như vậy thôi! Và điều này có thể đem lại những kết quả khả quan, cứu thoát công ty khỏi sự suy thoái tưởng như vô phương đảo ngược. Tuy nhiên, chờ đợi cho đến khi công ty hoặc ngành kinh doanh gặp rắc rối như trên cũng giống như chơi roulette kiểu Nga vậy. Đó là một kiểu quản lý vô trách nhiệm. Câu hỏi trên phải được đặt ra ngay từ khi khởi sự kinh doanh, nhất là đối với những doanh nghiệp có tham vọng phát triển. Thời điểm quan trọng nhất để hỏi câu này một cách nghiêm túc là khi công ty đã thành công nhất định.

Thành công luôn khiến chính những cách thức, hành vi tạo ra nó trở nên lỗi thời. Nó tạo ra những thực tế mới. Hơn nữa, thành công tạo ra những vấn đề khác nhau của nó. Chỉ trong chuyện cổ tích mới có kết thúc kiểu “Sau đó họ sống hạnh phúc bên nhau mãi mãi”.

Ở một công ty đang thành công, ban quản lý không dễ dàng đặt ra câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?”. Mọi người trong công ty đều nghĩ rằng câu trả lời đã quá rõ ràng, không đáng để tranh luận. Chẳng ai lại đi tranh cãi với thành công cả, chẳng ai muốn xáo trộn mọi thứ lên làm gì.

Sớm muộn gì thì tất cả những câu trả lời tốt nhất cho câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” cũng đều sẽ trở nên lỗi thời. Hầu như không có định nghĩa nào về mục tiêu và sứ mệnh kinh doanh đứng vững tới 30 năm, chứ đừng nói là 50 năm.

Thông thường người ta chỉ kỳ vọng một phạm vi cỡ 10 năm trở lại mà thôi!

Khi hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?”, nhà quản lý đương nhiên cũng cần hỏi thêm “Công việc kinh doanh đó sẽ là gì trong tương lai?” Đây là những thay đổi trong môi trường (hiện đã nhận thấy được) có nhiều khả năng ảnh hưởng đến đặc điểm, mục tiêu và sứ mệnh kinh doanh? Hơn nữa, chúng ta phải kết hợp những dự đoán nói trên vào tư tưởng kinh doanh, mục tiêu, chiến lược và phân công công việc như thế nào?

Một lần nữa, thị trường với những tiềm năng và xu hướng của nó lại là xuất phát điểm. Trong 5 hay 10 năm tới, chúng ta có thể dự đoán kinh doanh đến một thị trường lớn tới mức nào - với giả định rằng không có thay đổi cơ bản nào về khách hàng, cấu trúc thị trường và công nghệ? Những yếu tố nào ảnh hưởng đến những dự đoán ấy?

Xu hướng quan trọng nhất thông thường lại ít được quan tâm nhất: đó là những thay đổi trong cấu trúc dân số và những động cơ của dân chúng. Theo truyền thống, các doanh nhân coi dân số là một hằng số, và giả định này trước đây là đúng. Dân số thay đổi một cách chậm chạp, trừ khi có những biến cố lớn như chiến tranh hay nạn đói. Tuy nhiên, ngày nay điều này không còn đúng nữa: ở cả các quốc gia phát triển và các quốc gia đang phát triển, dân số có thể và thực tế đang thay đổi đáng kể.

Tầm quan trọng của yếu tố dân số không chỉ nằm ở ảnh hưởng mà cấu trúc dân số tác động lên sức mua, thói quen mua sắm, hay quy mô và cấu trúc của đội ngũ lao động. Thay đổi dân số là những sự kiện duy nhất liên quan đến tương lai, nhằm làm cho các dự đoán gần hiện thực hơn.

Nhà quản lý cần dự đoán các thay đổi trong cấu trúc thị trường bắt nguồn từ thay đổi trong nền kinh tế, thị hiếu, thói quen, hay thay đổi do cạnh tranh gây ra. Cạnh tranh phải được định nghĩa theo khái niệm của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ khách hàng mua; và vì thế, sẽ bao gồm cả cạnh tranh trực tiếp và cạnh tranh gián tiếp.

Cuối cùng, nhà quản lý cần hỏi và xác định nhu cầu nào của khách hàng chưa được thỏa mãn đầy đủ bởi các sản phẩm/dịch vụ hiện có. Khả năng đặt ra và trả lời câu hỏi này một cách đúng đắn sẽ tạo nên sự khác biệt giữa một công ty tăng trưởng tốt với các công ty có tăng trưởng phụ thuộc vào sự lên xuống của ngành hay nền kinh tế.

## **Chúng ta nên kinh doanh gì?**

Câu hỏi “Chúng ta sẽ kinh doanh gì trong tương lai?” hàm ý sự thích nghi với những thay đổi được dự đoán. Điều này cũng hướng tới việc điều chỉnh, mở rộng và phát triển công việc kinh doanh hiện tại.

Tuy nhiên cũng cần đặt ra câu hỏi “Chúng ta nên kinh doanh gì?” Cơ hội nào có thể mở ra hoặc hình thành để đạt mục tiêu và sứ mệnh kinh doanh nếu chúng ta tiến vào một lĩnh vực kinh doanh khác?

Các doanh nghiệp không quan tâm đến câu hỏi trên có thể bỏ qua những cơ hội lớn của họ.

Khi xem xét trả lời câu hỏi trên, các yếu tố quan trọng là những thay đổi trong xã hội, kinh tế, thị trường; sau đó là khả năng cải tiến và sáng tạo.

Không kém phần quan trọng so với quyết định các vấn đề mới và khác là việc loại bỏ một cách có hệ thống những cái cũ kỹ, không còn phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu kinh doanh, không đem lại sự thỏa mãn cho khách hàng, không đóng góp gì nổi bật.

Vì vậy, trong quá trình quyết định về kinh doanh trong hiện tại và tương lai, một bước quan trọng là phân tích hệ thống tất cả sản phẩm, dịch vụ, quy trình, thị trường, sử dụng, kênh phân phối hiện có. Tất cả có đang hoạt động tốt hay không, và liệu còn có thể tiếp tục hoạt động tốt hay không? Chúng có khả năng đem lại giá trị cho khách hàng hôm nay và cả ngày mai hay không? Chúng có còn phù hợp với thực tế về dân cư, thị trường, công nghệ và nền kinh tế hay không? Nếu không, làm sao chúng ta có thể dứt bỏ chúng - hay chí ít là không đổ thêm nguồn lực và nỗ lực hơn nữa? Nếu những câu hỏi trên không được đặt ra và trả lời một cách nghiêm túc và có hệ thống thì ngay cả định nghĩa tốt nhất về “cái mà chúng ta đang, sẽ và nên kinh doanh” cũng chỉ là những lời sáo rỗng mà thôi. Mọi nguồn lực sẽ chỉ được sử dụng để bảo vệ ngày hôm qua - quá khứ. Sẽ chẳng ai có thời gian, nguồn lực và ý chí để tìm hiểu về ngày hôm nay, chứ đừng nói đến việc xây dựng tương lai nữa.

Xác định mục đích và sứ mệnh kinh doanh là công việc khó khăn và đầy rủi ro. Nhưng chính nó mới giúp doanh nghiệp xác định được các mục tiêu, chiến lược, tập trung các nguồn lực và bắt đầu công việc. Nó cho phép quản lý một doanh nghiệp hướng tới hiệu quả và thành tích.

Các định nghĩa cơ bản về kinh doanh, mục đích và sứ mệnh cần được chuyển thành các mục tiêu cụ thể; nếu không chúng vẫn sẽ chỉ là những ý định tốt đẹp không trở thành hiện thực mà thôi.

1. Mục tiêu phải xuất phát từ “cái mà chúng ta đang, sẽ và nên kinh doanh”, hoàn toàn không mang tính trừu tượng. Đó phải là các cam kết hành động nhằm đạt được sứ mệnh kinh doanh, đồng thời lập nên các tiêu chuẩn đo lường kết quả công việc. Nói cách khác, các mục tiêu thể hiện *chiến lược căn bản của doanh nghiệp*.

2. Các mục tiêu phải mang *tính vận hành*: có thể chuyển thành các mục tiêu và công việc cụ thể. Chúng phải là cơ sở và động lực thúc đẩy cho công việc và thành tích.

3. Mục tiêu phải *tập trung* được các nỗ lực và nguồn lực. Mục tiêu phải chất lọc từ các mục đích chung và tổng quát của kinh doanh, nhờ vậy các nguồn lực chủ yếu như con người, vốn, cơ sở vật chất có thể được tập trung. Mục tiêu phải mang tính chọn lọc, hơn là bao quát tất cả mọi thứ.

4. Phải có *nhiều mục tiêu*, không chỉ là một mục tiêu riêng lẻ. Đa số các tranh luận hiện nay về “quản trị theo mục tiêu” liên quan đến việc tìm ra một “mục tiêu duy nhất”. Việc tìm kiếm này không chỉ không có lợi gì, mà còn có hại nữa. Quản lý một doanh nghiệp nghĩa là cân bằng nhiều nhu cầu và mục đích khác nhau, điều này dĩ nhiên đưa tới nhiều mục tiêu khác nhau.

5. Cần có mục tiêu trên mọi lĩnh vực có ảnh hưởng tới *sự tồn tại, sống còn* của doanh nghiệp. Các mục tiêu cụ thể phụ thuộc vào chiến lược của các doanh nghiệp cụ thể. Nhưng các lĩnh vực cần xác lập mục tiêu thì giống nhau ở mọi doanh nghiệp; bởi lẽ sự sống còn của mọi doanh nghiệp đều phụ thuộc vào một số yếu tố như nhau.

Một doanh nghiệp, trước tiên, phải có khách hàng. Vì vậy, cần có *mục tiêu marketing*. Doanh nghiệp cũng cần đổi mới, sáng tạo

nếu không muốn bị các đối thủ cạnh tranh qua mặt, do đó cần xác lập *mục tiêu sáng tạo*. Mọi kinh doanh đều dựa trên ba yếu tố của sản xuất: *nguồn lực con người, nguồn lực về vốn, và nguồn lực vật chất*; do đó cần có mục tiêu cho việc cung cấp, sử dụng và phát triển các nguồn lực này. Các nguồn lực phải được sử dụng sao cho hiệu quả, có năng suất, năng suất phải tăng thì doanh nghiệp mới tồn tại được. Điều này giải thích nhu cầu phải có các *mục tiêu năng suất*. Ngoài ra, doanh nghiệp tồn tại trong cộng đồng và xã hội, do đó cần có trách nhiệm xã hội, ít nhất là trách nhiệm đối với ảnh hưởng lên môi trường. Từ đó, doanh nghiệp cũng cần có các mục tiêu liên quan đến *các khía cạnh của xã hội*.

Cuối cùng, cần có *lợi nhuận* - vì nếu không các mục tiêu trên sẽ không thực hiện được. Các mục tiêu trên đều cần chi phí, và chỉ có lợi nhuận của kinh doanh mới có thể bù đắp được. Chúng cũng hàm chứa rủi ro, và như thế, cũng cần có lợi nhuận để bù đắp các thua lỗ có thể xảy ra. Lợi nhuận không phải là mục tiêu; lợi nhuận là một yêu cầu cần được quyết định một cách khách quan trong mỗi tương quan với bản thân doanh nghiệp, chiến lược, nhu cầu và các rủi ro của nó.

Tóm lại, các mục tiêu cần được thiết lập trong tám khu vực chủ yếu sau đây:

- Marketing
- Sáng tạo, đổi mới
- Nguồn nhân lực
- Nguồn lực tài chính
- Nguồn lực vật chất
- Năng suất



- Trách nhiệm xã hội
- Yêu cầu lợi nhuận

Các mục tiêu là cơ sở cho công việc và phân nhiệm.

Chúng quyết định cấu trúc doanh nghiệp, các hoạt động chính, và quan trọng hơn cả là việc phân bổ các nhân viên vào từng công việc cụ thể. Mục tiêu là cơ sở cho việc thiết kế cả cấu trúc của doanh nghiệp và công việc của từng bộ phận, từng nhà quản lý riêng lẻ.

Cả tám khu vực nêu trên đều cần có các mục tiêu, nếu không đơn giản là chúng sẽ bị lãng quên. Nếu chúng ta không quyết định cụ thể trong một khu vực cái gì sẽ được đo lường, và thước đo sẽ là như thế nào; thì bản thân khu vực đó sẽ không tồn tại.

Các thước đo trong các khu vực chủ chốt trong một doanh nghiệp hiện vẫn còn đang lộn xộn, bừa bãi. Thậm chí các khái niệm còn chưa được xây dựng đầy đủ. Chẳng hạn như một vấn đề trọng tâm như khả năng sinh lời, hiện cũng chỉ có một tiêu chuẩn so sánh cơ giản, không có các công cụ để xác định khả năng sinh lời đến mức nào là cần thiết. Với khu vực sáng tạo và năng suất, chúng ta chỉ biết là cần phải làm một điều gì đó mà thôi. Trong các khu vực như nguồn lực tài chính và vật chất, chúng ta chỉ có thể đưa ra những tuyên bố về ý định mà không có mục tiêu và phương thức đo lường cụ thể.

Tuy nhiên, chúng ta đã biết đầy đủ về từng khu vực để ít ra là chuẩn bị được một báo cáo về quá trình phát triển của chúng! Cũng có đủ thông tin để mỗi doanh nghiệp bắt đầu làm việc theo các mục tiêu.

Chúng ta biết thêm một điều nữa về mục tiêu, đó là cách sử dụng chúng.

Nếu mục tiêu chỉ là những ý định tốt đẹp thì hoàn toàn vô nghĩa, chúng phải được chuyển thành công việc. Và đã là công việc thì phải cụ thể, với những kết quả rõ ràng, không mập mờ và có thể đo lường được, với thời hạn hoàn thành và phân chia trách nhiệm...

Nhưng nếu mục tiêu mà quá chặt chẽ thì cũng không tốt. Mục tiêu luôn dựa trên những kỳ vọng - những dự đoán dựa trên thông tin. Mục tiêu thể hiện một đánh giá các yếu tố đa phần bên ngoài doanh nghiệp và không chịu sự kiểm soát của doanh nghiệp. Nói gì thì nói, thế giới này đâu có đứng yên!

Cách sử dụng mục tiêu thích hợp có thể so sánh với cách một hãng hàng không sử dụng các kế hoạch về chuyến bay. Giả sử kế hoạch bay là từ Los Angeles vào 9h sáng và đến Boston lúc 5h chiều. Nhưng nếu ở Boston có bão tuyết thì máy bay sẽ đáp xuống Pittsburg chờ cho cơn bão đi qua. Theo kế hoạch thì máy bay sẽ bay theo đường bay ngang qua Denver và Chicago ở độ cao 30.000 feet; song nếu gặp thời tiết xấu, phi công có thể xin phép trung tâm quản lý bay cho anh ta bay cao thêm 5.000 feet và theo đường bay Minneapolis-Montreal! Chuyện là như vậy, song rõ ràng là chuyến bay nào cũng có kế hoạch lập ra từ trước. Mọi thay đổi đều được trả lời ngay lập tức bằng một kế hoạch bay mới. Nếu tỷ lệ bay theo đúng kế hoạch, đúng tuyến ít hơn 97% thì... hãng hàng không cần thay ngay nhà quản lý của họ!

Mục tiêu là sự định hướng. Đó là sự cam kết chứ không là mệnh lệnh. Mục tiêu không quyết định tương lai, chúng là phương tiện để huy động, tập trung mọi nguồn lực, năng lượng của doanh nghiệp nhằm tạo ra tương lai.

## Mục tiêu Marketing

Trong việc xác lập mục tiêu, marketing và sáng tạo là hai khu vực căn bản. Doanh nghiệp đạt kết quả mong muốn chính là ở trong hai khu vực này. Và khi khách hàng thanh toán, chính là họ trả tiền cho những đóng góp và hoạt động ở hai khu vực này!

Hoạt động marketing yêu cầu nhiều mục tiêu. Ví dụ, marketing hướng tới:

- Các sản phẩm/dịch vụ hiện tại, trong những thị trường hiện tại
- Loại bỏ các sản phẩm, dịch vụ, thị trường lỗi thời
- Sản phẩm, dịch vụ mới cho thị trường hiện có
- Thị trường mới
- Tổ chức phân phối
- Tiêu chuẩn dịch vụ, chất lượng dịch vụ
- Tiêu chuẩn và chất lượng tín nhiệm

Đã có rất nhiều cuốn sách viết về các đề tài nói trên. Nhưng chưa ai nhấn mạnh được rằng chỉ có thể lập mục tiêu trong những khu vực kể trên sau khi có hai quyết định quan trọng: quyết định về tập trung và quyết định về vị thế trên thị trường.

Nhà bác học Archimedes từng nói, “Hãy cho tôi một điểm tựa, tôi có thể nâng bổng cả trái đất!”. “Điểm tựa” đó chính là lĩnh vực của sự tập trung, đem lại cho doanh nghiệp một đòn bẩy có thể “nâng cả trái đất” lên. Quyết định về tập trung là một quyết định quan trọng, nó chuyển đổi định nghĩa về “cái mà chúng ta kinh doanh” thành một cam kết mang tính vận hành nhiều ý nghĩa.

Một quyết định khác ảnh hưởng đến các mục tiêu marketing là quyết định về vị thế trên thị trường. Có người nói “Chúng tôi muốn dẫn đầu thị trường”, người khác nói “Chúng tôi chỉ quan tâm đến tăng doanh số, không quan tâm đến thị phần”. Cả hai tuyên bố đều hùng hồn, song cả hai... đều không chính xác.

Rõ ràng là không phải ai cũng có thể trở thành người dẫn đầu. Cần xác định: ta sẽ trở thành người dẫn đầu trong phân đoạn thị trường nào, với sản phẩm, dịch vụ, giá trị nào. Tương tự, chỉ tăng doanh số chưa hẳn là tốt, nếu điều đó không duy trì được thị phần của công ty (khi mà thị trường mở rộng với tốc độ nhanh hơn tốc độ tăng doanh số của bạn).

Một doanh nghiệp có thị phần nhỏ sớm muộn cũng bị “ra rìa” trên thị trường, điều này hàm chứa rủi ro tăng cao hơn.

Vị thế thị trường, bất kể doanh số bán hàng, vì thế, là một yếu tố quan trọng. Điểm mà tại đó nhà cung cấp trở nên một kẻ “ngoài lề” trên thị trường khác nhau tùy theo ngành kinh doanh. Tuy nhiên, trở thành một nhà sản xuất “ngoài lề” thì thật sự nguy hiểm đối với sự tồn tại của doanh nghiệp.

Ngay cả khi không có luật chống độc quyền thì vẫn luôn có một mức thị phần tối đa mà doanh nghiệp không nên vượt qua. Khống chế thị trường dẫn đến chủ quan, tự mãn, và đó có thể là một vấn đề lớn; khi nó tạo ra xu hướng chống lại mọi đổi mới, sáng tạo từ nội bộ doanh nghiệp, khiến doanh nghiệp khó thích nghi, thay đổi khi cần thiết.

Ngoài ra, còn có một xu hướng của thị trường là luôn chống lại sự phụ thuộc hoàn toàn vào một nhà cung cấp. Không có khách hàng nào thích thú điều đó cả!

Cuối cùng, trong một thị trường mới mẻ và đang mở rộng, thì

một nhà cung cấp độc quyền sẽ kém hiệu quả hơn là khi chia sẻ thị trường với một, hai nhà cung cấp lớn khác. Dường như điều này có vẻ nghịch lý và khó được doanh nhân nào chấp nhận. Nhưng sự thật là một thị trường mới sẽ phát triển nhanh hơn nếu có nhiều nhà cung cấp, hơn là khi chỉ có một nhà cung cấp độc quyền mà thôi. Chiếm 80% thị phần thì quả là ấn tượng. Song nếu do sự thống trị mà thị trường không phát triển được như khả năng có thể, thì doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp độc quyền có thể kém hơn nếu như có hai nhà cung cấp cùng “chia nhau” một thị trường. Rõ ràng 80% của 100 thì không bằng... 50% của 250! Một thị trường mới với chỉ một nhà cung cấp độc quyền cũng giống như bị cột chặt ở mức một trăm vậy. Nếu có thêm vài nhà cung cấp, họ sẽ khám phá, khuếch trương thị trường và cả người tiêu dùng, kết quả là thị trường sẽ mở rộng nhanh chóng lên mức 250!

Du Pont dường như đã hiểu được điều nghịch lý này. Công ty chỉ duy trì vị trí nhà cung cấp độc quyền cho đến khi hoàn vốn đầu tư vào sản phẩm mới, sau đó công ty xin cấp bằng sáng chế và chủ động tạo ra sự cạnh tranh. Kết quả là hàng loạt công ty cạnh tranh làm tạo ra thị trường mới, khách hàng mới cho sản phẩm. Sản phẩm nylon chắc hẳn đã phát triển chậm chạp hơn rất nhiều nếu không có sự cạnh tranh do Du Pont “bảo trợ” này. Không có cạnh tranh thì đầu thập niên 50 công ty này có thể sẽ suy thoái khi các sản phẩm sợi tổng hợp mới được tung ra thị trường bởi các công ty như Monsanto & Union Carbide ở Mỹ, Imperial Chemicals ở Anh, và AKU ở Hà Lan.

Như vậy, vị thế thị trường mà doanh nghiệp hướng tới không phải là tối đa hóa thị phần, mà là *tối ưu hóa!*

## Mục tiêu sáng tạo

Mục tiêu sáng tạo là mục tiêu qua đó công ty thực hiện định nghĩa “chúng ta nên kinh doanh cái gì”.

Nhìn chung có ba loại sáng tạo, đổi mới trong mỗi doanh nghiệp: đổi mới trong sản phẩm/dịch vụ; đổi mới trong thị trường, hành vi và giá trị của người tiêu dùng; đổi mới trong các kỹ năng và hoạt động cần thiết để sản xuất sản phẩm/dịch vụ và đưa chúng ra thị trường. Ba loại này có thể gọi tên ngắn gọn là đổi mới sản phẩm, đổi mới mang tính xã hội, và đổi mới quản lý.

Trong việc xác định các mục tiêu đổi mới, sáng tạo, vấn đề nảy sinh là đo lường ảnh hưởng tương đối và tầm quan trọng của các đổi mới khác nhau. Chúng ta sẽ đánh giá cái nào quan trọng hơn: một trăm tiến bộ nhỏ nhưng áp dụng được ngay vào việc đóng gói sản phẩm; hay một phát minh lớn về thuốc có được sau 10 năm nghiên cứu, có thể làm thay đổi toàn bộ công việc kinh doanh? Rõ ràng, một cửa hàng và một công ty dược phẩm; hay thậm chí hai công ty dược phẩm khác nhau cũng sẽ có những câu trả lời khác nhau trước câu hỏi nói trên.

## Mục tiêu nguồn lực

Đây là một nhóm mục tiêu liên quan đến các nguồn lực mà doanh nghiệp cần để có thể hoạt động tốt; bao gồm sự cung cấp, sử dụng và năng suất của các nguồn lực ấy.

Suốt hai trăm năm qua, các kinh tế gia đã nói với chúng ta rằng mọi hoạt động kinh tế đều cần ba nguồn lực: đất đai (sản phẩm

của tự nhiên), lao động (nguồn nhân lực), và vốn (phương tiện đầu tư trong tương lai). Doanh nghiệp cần có cả ba nguồn lực này và sử dụng chúng một cách có hiệu quả.

Khi một ngành kinh doanh suy thoái, dấu hiệu đầu tiên là việc ngành này không còn sức hấp dẫn và thu hút được nhân sự có khả năng và tham vọng. Ví dụ, sự suy giảm của ngành xe lửa Mỹ chẳng hề bắt đầu từ sau Thế chiến thứ II - nó chỉ trở nên rõ ràng và không thể cứu vãn vào thời điểm đó mà thôi. Thực chất sự suy giảm đã manh nha từ thời gian Thế chiến thứ I. Trước Thế chiến thứ I, sinh viên tốt nghiệp các trường kỹ thuật ở Mỹ đều mong muốn lập nghiệp trong ngành xe lửa. Nhưng từ sau Thế chiến thứ I - do nhiều nguyên nhân - ngành này đã không còn hấp dẫn không chỉ với các sinh viên kỹ thuật mà còn cả các sinh viên của các ngành khác nữa!

Vì vậy, trong các lĩnh vực cung cấp vốn và con người, cần có mục tiêu marketing thực thụ. Các câu hỏi chủ yếu là: Công việc của chúng ta phải như thế nào để có thể thu hút và giữ được những người lao động mà chúng ta cần? Nguồn cung trên thị trường lao động như thế nào? Cần làm gì để thu hút lao động? Tương tự, cần làm gì để thu hút nguồn vốn cần thiết (vay nợ ngân hàng, nợ dài hạn v.v...)?

Quy trình xác lập các mục tiêu về nguồn lực là một quy trình hai mặt. Một điểm xuất phát là nhu cầu được dự báo của doanh nghiệp, sau đó được thể hiện ra bên ngoài thị trường để thu hút đất đai, lao động và vốn. Mặt khác, điểm xuất phát lại chính là những “thị trường” nói trên, sẽ được phản ánh vào cấu trúc doanh nghiệp, vào hướng và kế hoạch kinh doanh.

## Các mục tiêu năng suất

Thu hút nguồn lực và sử dụng chúng chỉ mới là bước đầu. Nhiệm vụ của kinh doanh là làm sao cho các nguồn lực trở nên có hiệu quả và năng suất cao. Vì vậy doanh nghiệp cần có các mục tiêu năng suất liên quan đến từng nguồn lực chính kể trên; đồng thời cả các mục tiêu liên quan đến năng suất tổng thể nói chung.

Đo lường năng suất là thước đo tiêu chuẩn tốt nhất để so sánh quản lý giữa bộ phận này với bộ phận khác trong một công ty, hoặc so sánh quản lý giữa các công ty khác nhau.

Mọi doanh nghiệp đều có thể tiếp cận với các nguồn lực như nhau. Trừ các trường hợp độc quyền hiếm khi xảy ra, cái duy nhất tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp là chất lượng quản trị ở mọi cấp độ. Thước đo đầu tiên ở đây chính là năng suất - mức độ sử dụng hiệu quả các nguồn lực và kết quả của chúng.

Tăng năng suất liên tục là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của quản trị. Đó cũng là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất, do năng suất là sự cân bằng giữa nhiều yếu tố, đa số đều khó định nghĩa và đo lường được.

Lao động chỉ là một trong ba yếu tố của sản xuất. Nếu đạt năng suất lao động bằng cách lạm dụng các nguồn lực khác, không sử dụng hiệu quả chúng, thì thực chất là đã có sự sụt giảm năng suất nói chung.

Năng suất là một khái niệm khó, tuy nhiên nó rất quan trọng. Không có các mục tiêu năng suất, doanh nghiệp mất định hướng. Không đo lường được năng suất, doanh nghiệp mất đi khả năng điều khiển, quản lý.



## Các mục tiêu về trách nhiệm xã hội

Vài năm trước đây thôi, các nhà quản lý và các nhà kinh tế còn coi các khía cạnh xã hội là vô hình, do đó không cần xác lập các mục tiêu ở đây. Ngày nay chúng ta đều thấy thật sự chúng là những vấn đề rất “hữu hình”. Các bài học từ chủ nghĩa tiêu dùng, từ sự chỉ trích về việc hủy hoại môi trường là những bài học đắt giá, buộc chúng ta phải nhận ra rằng doanh nghiệp cần suy nghĩ về các ảnh hưởng và trách nhiệm, cũng như lập ra các mục tiêu cho cả hai vấn đề này.

Khía cạnh xã hội là khía cạnh mang tính chất sống còn đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp tồn tại trong một xã hội, một nền kinh tế. Những người hoạt động bên trong một thể chế hay có khuynh hướng nghĩ rằng thể chế của họ tồn tại trong một khoảng chân không nào đó. Nhà quản lý thì luôn nhìn doanh nghiệp từ bên trong. Nhưng một doanh nghiệp là sản phẩm của xã hội và nền kinh tế, xã hội hay nền kinh tế có thể triệt tiêu nó dễ dàng trong một thời gian ngắn ngủi. Doanh nghiệp tồn tại bất đắc dĩ và chỉ tồn tại đến chừng nào xã hội và nền kinh tế còn tin rằng doanh nghiệp đó còn thực hiện được một công việc hữu ích, cần thiết và có năng suất cao mà thôi.

Cần nhấn mạnh rằng các mục tiêu ở đây phải được đưa vào chiến lược kinh doanh, chứ không chỉ đơn thuần là những tuyên bố tốt đẹp chung chung! Cần có những mục tiêu về trách nhiệm xã hội không phải bởi lý do nhà quản lý có trách nhiệm đối với xã hội, mà vì anh ta có trách nhiệm với chính doanh nghiệp của anh ta.

## **Lợi nhuận như là một nhu cầu và một hạn chế**

Chỉ sau khi đã suy nghĩ và thiết lập mục tiêu ở các khu vực nói trên, một doanh nghiệp mới tiếp cận câu hỏi: “Chúng ta cần lợi nhuận bao nhiêu?”. Đạt được bất kỳ mục tiêu nào đều hàm chứa rủi ro, đòi hỏi nỗ lực, và điều đó nghĩa là chi phí phát sinh. Vì vậy, cần có lợi nhuận để trang trải chi phí phát sinh cho việc đạt được những mục tiêu kinh doanh. Lợi nhuận là điều kiện để tồn tại, là chi phí cho việc tiếp tục kinh doanh trong tương lai.

Một doanh nghiệp kiếm đủ lợi nhuận để hoàn thành các mục tiêu trong các khu vực chủ yếu là doanh nghiệp có đủ phương tiện để tồn tại, sống còn trong kinh doanh. Ngược lại, doanh nghiệp đó sẽ bị “ra rìa” và gặp nguy hiểm.

Lập kế hoạch tìm kiếm lợi nhuận tối thiểu cần thiết thì quan trọng hơn là việc chạy theo khẩu hiệu lỗi thời về tối đa hóa lợi nhuận. Chỉ mức lợi nhuận tối thiểu cần thiết cũng cao hơn mục tiêu lợi nhuận của nhiều công ty khác, chứ chưa nói tới kết quả kết quả lợi nhuận thực sự của họ.

4.

## TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN DẠY ĐƯỢC ĐIỀU GÌ CHO CÁC DOANH NGHIỆP?

**T**ổ chức hướng đạo sinh, Hội Chữ thập đỏ, các nhà thờ... - những tổ chức phi lợi nhuận - đang trở thành những nhà quản lý hàng đầu ở nước Mỹ. Về chiến lược và tính hiệu quả của ban quản lý, những tổ chức này đang thực hành những điều mà đa số các doanh nghiệp Mỹ chỉ... nói mà không thực hiện. Còn trong khu vực khó khăn nhất - tạo động lực và năng suất của người lao động có kiến thức - thì họ thực sự là những người đi tiên phong, đưa ra những bài học, những chính sách mà các doanh nghiệp sẽ phải học trong tương lai.

Ít ai nhận ra rằng khu vực phi lợi nhuận hiện đang là “nhà tuyển dụng” lớn nhất của nước Mỹ. Hơn 80 triệu người lớn làm các công việc tình nguyện, trung bình 5g/tuần cho một hay vài tổ chức phi lợi nhuận khác nhau, con số này tương đương với 10 triệu lao động toàn thời gian. Nếu các nhân viên tình nguyện chỉ được trả mức lương tối thiểu, thì tổng số lương cũng đã lên tới 150 tỉ

đôla, tức 5% GNP. Công việc của người tình nguyện thay đổi rất nhanh. Đúng là các công việc này không đòi hỏi nhiều kỹ năng hay phẩm chất chuyên nghiệp, song càng ngày càng có nhiều người tình nguyện trở thành những “lao động không lĩnh lương” – họ đảm nhận các vai trò quản lý và chuyên nghiệp trong các tổ chức đó.

Tất nhiên không phải mọi tổ chức phi lợi nhuận đều hoạt động tốt. Nhiều bệnh viện cộng đồng đang ở trong tình trạng rất tồi tệ. Các nhà thờ, các giáo đường Do Thái thuộc đủ loại tiếp tục mất đi các thành viên. Thực sự, 10-15 năm trở lại đây cả khu vực này không phát triển cả về số tiền quyên góp được và về số thành viên tham gia. Tuy nhiên về năng suất, quy mô hoạt động và sự đóng góp cho xã hội thì khu vực phi lợi nhuận tiếp tục phát triển rất mạnh trong hai thập niên vừa qua.

Đội quân Cứu tế (Salvation Army) là một ví dụ. Những người mới thụ án tù lần đầu ở Florida (đa số là những thanh niên da đen hay Latin nghèo) nay được tạm tha theo cam kết bảo hộ của Đội quân Cứu tế, với con số vào khoảng 25.000 người hàng năm. Các con số thống kê cho thấy nếu giam giữ những người này thì đa số họ sẽ trở thành những tội phạm thường xuyên phải vào tù ra khám sau này. Nhưng Đội quân Cứu tế đã tái hòa nhập được vào khoảng 80% trong số họ, chủ yếu là qua một chương trình lao động nghiêm ngặt do những người tình nguyện đảm trách. Và điều đáng nói là chương trình này chỉ tốn một phần chi phí rất nhỏ so với chi phí giam giữ tù nhân!

## Cam kết quản trị

Nguyên nhân thành công của chương trình nói trên, cũng như rất nhiều chương trình hiệu quả khác của các tổ chức phi lợi nhuận nằm ở một cam kết về quản trị. Hai mươi năm về trước, quản trị là một từ cấm kỵ ở các tổ chức phi lợi nhuận, nơi luôn tự hào vượt lên trên sự dơ bẩn của tính vụ lợi và những quan tâm rẻ tiền khác. Ngày nay đa số nhận ra rằng tổ chức phi lợi nhuận thậm chí còn cần quản trị hơn cả các tổ chức kinh tế, bởi lý do họ không có cái đích lợi nhuận cuối cùng. Tất nhiên tổ chức phi lợi nhuận vẫn luôn hướng đến việc “làm điều tốt”, nhưng họ cũng nhận ra rằng thiện ý không thể thay thế cho hàng loạt yếu tố như tổ chức và lãnh đạo, tính chịu trách nhiệm, kết quả và mức độ hoàn thành công việc. Tất cả những điều đó đòi hỏi phải có quản trị, và đến lượt mình, quản trị bắt đầu từ sứ mệnh của tổ chức.

Khởi đầu bằng sứ mệnh và những yêu cầu của nó có lẽ là bài học đầu tiên mà doanh nghiệp có thể học hỏi từ các tổ chức phi lợi nhuận. Bài học này cho phép tập trung tổ chức vào hành động, định ra các chiến lược cụ thể để đạt các mục tiêu cốt yếu, tạo ra một tổ chức có kỷ luật. Cũng chính điều này có thể ngăn ngừa một căn bệnh phổ biến của tổ chức: chia nhỏ sự đầu tư các nguồn lực hạn chế của mình vào những thứ trông có vẻ hấp dẫn hay “dễ ăn”, thay vì lẽ ra phải tập trung toàn lực vào một số ít mục tiêu nhất định.

Các tổ chức phi lợi nhuận thành công nhất đều dành sự quan tâm đặc biệt cho việc xác định sứ mệnh của tổ chức. Họ tránh

những tuyên bố tràn giang đại hải gồm toàn những lời hay ý đẹp, thay vào đó họ tập trung vào những nhiệm vụ cụ thể rõ ràng cho các thành viên hoạt động. Ví dụ, mục tiêu của Đội quân Cứu tế là đưa những người bị xã hội từ chối (người nghiện rượu, tội phạm, người bị bỏ rơi...) trở thành những công dân bình thường. Tổ chức Nữ Hướng đạo sinh (Girl Scouts) có mục tiêu giúp đỡ các nữ thanh thiếu niên trở thành những phụ nữ tự tin, có khả năng, những phụ nữ biết tôn trọng bản thân và người khác. Các tổ chức phi lợi nhuận luôn khởi đầu với môi trường, cộng đồng - những “khách hàng” tương lai; điều mà các doanh nghiệp Mỹ không làm được - họ khởi sự từ bên trong, tức là từ tổ chức hay từ mục tiêu lợi nhuận của họ.

Nhà thờ cộng đồng Willowcreek ở South Barrington, Illinois, ngoại ô Chicago hiện nay là nhà thờ lớn nhất nước với hơn 13.000 dân xứ đạo. Nhà thờ này mới chỉ có 15 tuổi! Khi thành lập nhà thờ, Bill Hybels mới ngoài 20 tuổi. Ông ta chọn khu vực này vì nhận thấy nơi đây quá ít người đi nhà thờ (dù dân số tăng nhanh và nhà thờ thì đầy ra đó!). Ông ta đi gõ cửa từng nhà với câu hỏi “Này, tại sao ông/bà lại không đi nhà thờ?”. Rồi ông thiết kế một nhà thờ đáp ứng nhu cầu của các “khách hàng tiềm năng”: ví dụ, tổ chức lễ vào tối thứ Tư hàng tuần do rất nhiều bậc cha mẹ đi làm cả tuần nên cần dành thời gian trong ngày Chủ nhật cho con cái của họ. Hơn nữa, Hybels tiếp tục lắng nghe và có những phản ứng thích hợp. Các bài thuyết giáo của mục sư được ghi băng lại và chép ra nhiều băng cassette để mọi người có thể nghe lại khi họ muốn, vì mọi người luôn nói “Tôi cần nghe bài thuyết giáo khi tôi lái xe về nhà hay đi làm để có thể cảm nhận và đưa những thông điệp đó vào trong cuộc sống”. Và một đề nghị khác “Bài giảng luôn bảo tôi phải thay đổi cuộc sống song không nói

rõ là bằng cách nào!”. Từ đó các bài thuyết giáo của Hybels hiện nay đều kết thúc bằng các đề nghị hành động cụ thể!

Một sứ mệnh được định nghĩa rõ ràng sẽ có tác dụng nhắc nhở thường xuyên rằng cần phải luôn nhìn ra bên ngoài tổ chức, không chỉ để tìm “khách hàng” mà còn tìm kiếm cả các biện pháp đạt được thành công nữa. Sự tự hài lòng với “sự nghiệp tốt đẹp và cao cả”, từ đó thay thế kết quả bằng các ý định tốt đẹp luôn phổ biến trong các tổ chức phi lợi nhuận. Chính vì lẽ đó mà các tổ chức phi lợi nhuận thành công đã thực sự học được cách xác định những thay đổi bên ngoài tổ chức nào sẽ tạo ra “kết quả” và từ đó tập trung vào chúng.

Kinh nghiệm của một tổ hợp bệnh viện Thiên chúa giáo ở vùng Tây Nam đã chứng tỏ ý thức rõ ràng về sứ mệnh và việc tập trung vào kết quả sẽ tạo ra hiệu quả như thế nào. Bất chấp sự giảm sút đáng kể trong thanh toán viện phí cũng như thời gian ở lại bệnh viện suốt 8 năm qua, tổ hợp này vẫn tăng doanh thu 15% (và do đó đã giữ được hòa vốn), mở rộng mạng lưới, nâng cao các tiêu chuẩn y tế v.v... CEO của hệ thống - một nữ tu sĩ - hiểu rõ rằng bà và đội ngũ nhân viên đang cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe (nhất là cho người nghèo), chứ không phải là điều hành các bệnh viện mà thôi.

Kết quả là, khoảng 10 năm về trước, khi dịch vụ chăm sóc sức khỏe bắt đầu vượt ra khỏi phạm vi các bệnh viện (do các lý do y tế chứ không phải lý do kinh tế), tổ hợp này đã quảng bá cho xu hướng đó, thay vì chống lại nó. Họ xây dựng các trung tâm phẫu thuật ngoại trú, trung tâm phục hồi chức năng, mạng lưới điều trị v.v... Khẩu hiệu đề ra là: Chúng tôi sẽ làm mọi thứ vì bệnh nhân, còn việc làm sao để trang trải chi phí là việc của chúng tôi. Và đáng ngạc nhiên là chính sách này đã khiến các bệnh viện

của họ luôn đông bệnh nhân, sự “khác biệt” đã khiến người ta giới thiệu cho nhau nhiều hơn về họ.

Chính sách trên thật ra không khác mấy so với chiến lược marketing của các công ty thành công ở Nhật Bản. Tuy nhiên nó thật sự khác biệt so với cách thức suy nghĩ và hoạt động của các doanh nghiệp Tây phương. Điểm khác biệt nằm ở chỗ các nữ tu sĩ và những doanh nhân Nhật đều bắt đầu bằng sứ mệnh hơn là kết quả, bắt đầu bằng những việc họ cần làm trên thị trường để xứng đáng nhận kết quả tốt đẹp.

Sau hết, một sứ mệnh định nghĩa rõ ràng sẽ giúp nâng đỡ các ý tưởng sáng tạo và giúp mọi người hiểu rõ tại sao họ được sử dụng. Hãy xem trường hợp của hội Hướng đạo sinh Daisy, một chương trình dành cho trẻ em 5 tuổi được tổ chức Nữ Hướng đạo sinh khai trương mấy năm về trước. Suốt 75 năm qua người ta vẫn coi học sinh lớp 1 là lứa tuổi tối thiểu để tham gia vào hội Hướng đạo, và nhiều hội đồng Nữ hướng đạo sinh vẫn muốn giữ quan điểm đó. Tuy nhiên, một số người đã nhận ra những thay đổi trong dân số, với số lượng tăng thêm của những phụ nữ đi làm và bỏ con ở nhà một mình. Họ cũng quan sát thấy trẻ em ngày nay khôn ngoan lanh lợi hơn so với trẻ em các thế hệ trước đó, chủ yếu là do... tivi.

Ngày nay Hướng đạo sinh Daisy đang phát triển rất nhanh và mạnh. Chương trình này là một trong những chương trình dành cho trẻ em ở bậc mẫu giáo thành công nhất trong hai thập kỷ trở lại đây, thành công hơn nhiều so với những chương trình khác của chính phủ, vốn rất tốn kém. Hơn nữa, đây chính là chương trình duy nhất đánh giá được cơ hội từ việc quan sát những thay đổi đáng kể về dân số, cũng như việc trẻ em dành nhiều thời gian hơn để xem tivi tại nhà.



## Sử dụng hiệu quả Hội đồng quản trị

Nhiều tổ chức phi lợi nhuận hiện có những cái mà các doanh nghiệp còn thiếu: một Hội đồng quản trị hoạt động theo chức năng, một CEO chịu trách nhiệm trước hội đồng, với thành tích được đánh giá hàng năm bởi một ủy ban Hội đồng quản trị, hoạt động của Hội đồng quản trị lại được đánh giá kỹ lưỡng hàng năm theo những tiêu chuẩn định trước. Việc sử dụng hiệu quả Hội đồng quản trị chính là một bài học nữa mà doanh nghiệp có thể học được từ các tổ chức phi lợi nhuận.

Theo luật Mỹ, Hội đồng quản trị hiện vẫn được coi là bộ phận “quản lý” của tổ chức. Các tác giả, các học giả đều nhất trí rằng Hội đồng quản trị mạnh là rất cần thiết, và họ đã viết về điều này suốt hai chục năm qua. Tuy nhiên, tại các công ty lớn, các nhà quản lý cao cấp (ban giám đốc) đã liên tục lấn át và làm giảm vai trò, quyền lực cũng như tính độc lập của Hội đồng quản trị trong suốt nửa thế kỷ qua. Trong các thất bại kinh doanh tại các công ty nhỏ và lớn vài chục năm trở lại đây, Hội đồng quản trị luôn là... người cuối cùng nhận ra điều đó! Muốn tìm kiếm một Hội đồng quản trị thật sự hiệu quả, bạn nên hướng về khu vực các tổ chức phi lợi nhuận.

Một phần, sự khác biệt này là sản phẩm của lịch sử. Từ lâu Hội đồng quản trị vẫn là những người điều hành chính ở các tổ chức phi lợi nhuận, hay họ đã cố gắng làm như vậy. Chỉ vì các tổ chức phi lợi nhuận đều quá to lớn và phức tạp, không thể quản lý hiệu quả bởi những người ngoài, chỉ gặp nhau hội họp vồn vện 3 tiếng đồng hồ một tháng, nên đa số họ mới chuyển sang các nhà quản lý chuyên nghiệp mà thôi. Lấy ví dụ: Hội chữ thập

đỏ Mỹ, có lẽ là tổ chức phi chính phủ lớn nhất, phức tạp nhất, với vô vàn nhiệm vụ cứu trợ, y tế trong và ngoài nước. Thế mà mãi đến năm 1950 họ mới có giám đốc điều hành được trả lương đầu tiên, và mãi đến thời Tổng thống Reagan thì tổ chức này mới có CEO chuyên nghiệp đầu tiên.

Tuy nhiên, dù việc thực hành quản trị chuyên nghiệp ở các tổ chức phi lợi nhuận có trở nên phổ biến đến đâu đi nữa; thì Hội đồng quản trị ở những nơi này vẫn không hề trở nên bất lực như ở nhiều tổ chức kinh tế. Họ không hề trở thành “công cụ” trong tay ban giám đốc. Một lý do là vấn đề tiền bạc. Thành viên Hội đồng quản trị trong các công ty lớn thường không phải là những cổ đông chính, trong khi các thành viên Hội đồng quản trị ở các tổ chức phi lợi nhuận là những người đã và đang được kỳ vọng đóng góp rất nhiều tiền vào tổ chức. Ngoài ra, họ còn có khuynh hướng có một cam kết mang tính chất cá nhân đối với sự nghiệp của tổ chức phi lợi nhuận đó. Có lẽ chẳng có ai ngồi trong Hội đồng quản trị một trường học hay ban lãnh đạo một nhà thờ mà lại không có sự quan tâm sâu sắc đến giáo dục hay tôn giáo! Hơn nữa, đa số thành viên Hội đồng quản trị đã từng là những người tình nguyện công tác ở các tổ chức này rất nhiều năm, họ có hiểu biết sâu sắc về tổ chức - điều khác hẳn với thành viên Hội đồng quản trị ở các tổ chức kinh tế.

Do Hội đồng quản trị ở các tổ chức phi lợi nhuận rất tích cực và mang tính cam kết cao, quan hệ giữa họ với CEO dễ nảy sinh mâu thuẫn. Các CEO than phiền rằng Hội đồng quản trị hay “chọc mũi” vào công việc của họ, còn Hội đồng quản trị lại cho rằng chính CEO đã “tiếm quyền” họ. Điều này khiến nhiều tổ chức phi lợi nhuận suy ra rằng cả Hội đồng quản trị và CEO chẳng ai là ông chủ thật sự cả. Nói chính xác, họ là những đồng nghiệp, mỗi

người có một chức năng và nhiệm vụ khác nhau, cùng phấn đấu vì một mục đích chung. CEO có trách nhiệm làm rõ nhiệm vụ của chính anh ta cũng như nhiệm vụ của Hội đồng quản trị.

Chìa khóa để làm Hội đồng quản trị trở nên hiệu quả không nằm ở việc bàn về chức năng của nó, mà nằm ở việc tổ chức công việc của hội đồng. Càng ngày càng có nhiều tổ chức thực hiện điều đó: một số trường nghệ thuật tự do, một học viện thần học, và bệnh viện nghiên cứu, một số bảo tàng, v.v...

Nhiều người cho rằng sự yếu kém của Hội đồng quản trị tại các tập đoàn kinh tế lớn sẽ làm cho chính sự quản lý tại đó suy yếu theo, chứ không hề làm nó mạnh lên. Lý do là Hội đồng quản trị yếu sẽ giải phóng CEO khỏi các trách nhiệm về hoạt động kinh doanh (hiếm có công ty lớn nào đánh giá thành tích của CEO theo những tiêu chuẩn mục tiêu đặt ra từ trước). Người ta còn thấy rằng Hội đồng quản trị suy yếu sẽ không thể hỗ trợ kịp thời và hiệu quả ban giám đốc khi công ty gặp khó khăn. Những dự đoán này hình thành từ thực tế những vụ mua lại mang tính chất cưỡng ép gần đây.

Để duy trì khả năng quản lý của ban giám đốc, chúng ta phải làm sao cho Hội đồng quản trị trở nên hiệu quả - và đó cần được xem là trách nhiệm của CEO. Một số bước khởi đầu cần được thực hiện như sau. Ủy ban kiểm toán ở đa số công ty hiện nay đã thực sự có trách nhiệm công việc cụ thể. Ở một số công ty (dù không phải là những công ty lớn) đã thành lập một ủy ban Hội đồng quản trị về vấn đề kế thừa và phát triển đội ngũ lãnh đạo trong công ty, ủy ban này thường xuyên gặp gỡ làm việc với các nhà quản lý cấp cao để bàn bạc về hoạt động và các kế hoạch của họ. Nhưng theo tôi biết thì hiện chưa hề có công ty nào có kế hoạch làm việc và kiểm tra, đánh giá hoạt động của Hội đồng quản trị.

Và cũng rất ít công ty thực hiện điều mà các tổ chức phi lợi nhuận hiện đã làm khá thường xuyên, đó là đào tạo một cách có hệ thống cho thành viên mới của Hội đồng quản trị.

## **Tạo ra thành quả nhiều ý nghĩa**

Trước kia các tổ chức phi lợi nhuận thường nói: Chúng tôi không trả lương cho những người tình nguyện, do đó chúng tôi không thể yêu cầu gì ở họ. Ngày nay họ có khuynh hướng nói: Những người tình nguyện phải đạt thành tích trong công việc tốt hơn, cống hiến nhiều hơn do họ... không nhận được lương! Sự chuyển hóa về tính chất của những người tình nguyện: từ những người nghiệp dư thành những nhân viên chuyên nghiệp, được đào tạo nhưng không nhận lương chính là sự phát triển quan trọng nhất ở khu vực các tổ chức phi lợi nhuận, cũng là sự phát triển mang hàm ý ảnh hưởng rộng rãi nhất đến kinh doanh trong tương lai.

Một giáo khu Thiên chúa giáo ở miền Trung Tây dường như đã tiến xa nhất trong quy trình này. So với 15 năm trước đây, số linh mục và nữ tu giảm hơn một nửa; tuy nhiên các hoạt động của họ thì lại tăng rất mạnh, chẳng hạn như giúp đỡ người vô gia cư, người nghiện ma túy... Họ vẫn có nhiều người tình nguyện phụ lễ theo kiểu truyền thống. Song đáng kể là có thêm cỡ hai nghìn “nhân viên” bán thời gian, không lãnh lương hoạt động trong các chương trình từ thiện Thiên chúa giáo, quản lý các trường học trong giáo khu, tổ chức các hoạt động thanh niên, thậm chí cả một số chương trình ỉn tu nữa.

Một thay đổi tương tự cũng diễn ra ở nhà thờ First Baptist tại

Richmond, Virginia - một trong những nhà thờ lâu đời và lớn nhất ở khu Baptist Convention phía Nam. Khi tiến sĩ Peter James Flamming về đây, nhà thờ này đang trên đà đi xuống, mang dáng vẻ điển hình của một nhà thờ cũ kỹ trong nội đô thành phố. Hiện nay nhà thờ có 4.000 người chịu lễ ban thánh thể, có hàng loạt chương trình cộng đồng và có cả một đoàn mục sư. Tuy nhiên nhà thờ chỉ có vốn vẹn chín nhân viên làm việc toàn thời gian được trả lương, và trong 4.000 người chịu lễ ban thánh thể nói trên, cỡ 1.000 người làm việc như các nhân viên không lãnh lương!

Sự phát triển trên không chỉ hạn chế ở các tổ chức tôn giáo. Hiệp hội Tim mạch Mỹ (American Heart Association) có văn phòng ở tất cả các thành phố trên đất nước, nhưng số nhân viên lãnh lương chỉ hạn chế ở Hội sở, với một vài nhân viên đặc trách đi công tác và giải quyết các tình huống phát sinh. Còn lại, các nhân viên tình nguyện quản lý các văn phòng địa phương, chịu trách nhiệm về giáo dục sức khỏe cho cộng đồng, cũng như việc gây quỹ cho hiệp hội.

Những thay đổi này phần nào là sự trả lời cho một nhu cầu. Gần một nửa số người thành niên đang hoạt động như nhân viên tình nguyện thuộc các tổ chức phi lợi nhuận, con số này khó tăng hơn nữa. Các tổ chức này, do không dồi dào nguồn thu, cũng không thể tăng thêm số nhân viên được trả lương. Nếu họ muốn phát triển các hoạt động (nhu cầu cho việc này đang tăng), họ cần phải tăng năng suất của các nhân viên tình nguyện, trao cho họ thêm cả công việc và trách nhiệm. Nhưng động lực, lý do chính cho những thay đổi về vai trò của người lao động tình nguyện nằm ở ngay chính bản thân họ.

Nhiều người tình nguyện là những lao động có trình độ và học thức, những người sắp nghỉ hưu (cỡ 50 tuổi), những người sinh ra sau chiến tranh (cỡ 30-40 tuổi). Những người này không muốn chỉ là những người giúp đỡ mà thôi. Là những lao động có trình độ trong công việc chính thức của mình, họ tiếp tục mong muốn trở thành những lao động chuyên nghiệp, có kỹ năng ngay cả trong công việc mà họ tình nguyện tham gia để góp phần cống hiến cho xã hội. Nếu các tổ chức phi lợi nhuận muốn thu hút và giữ chân những lao động này, cần đưa khả năng và kiến thức của họ vào công việc. Tổ chức phi lợi nhuận cần phải tạo ra những thành tựu trong công việc mang nhiều ý nghĩa hơn.

### **Đào tạo, đào tạo và đào tạo**

Đa số tổ chức phi lợi nhuận đều tìm kiếm và tuyển dụng một cách có hệ thống những con người như vậy. Những lao động tình nguyện làm theo mùa vụ được phân công kiểm tra những người mới nhằm tìm ra những người có khả năng lãnh đạo, thuyết phục họ đảm nhận những công việc khó khăn hơn. Sau đó những nhân viên kỳ cựu (có thể là nhân viên toàn thời gian hay nhân viên mùa vụ) sẽ tiến hành phỏng vấn những người mới đến và giao việc phù hợp cho họ. Nhân viên tình nguyện sẽ có một người hướng dẫn và một người quản lý trực tiếp (hai người này thông thường cũng là nhân viên tình nguyện).

Hội Nữ Hướng đạo sinh, với 730.000 nhân viên tình nguyện, chỉ 6.000 nhân viên trả lương, 3,5 triệu nữ thành viên, hoạt động theo cách này. Thông thường, một người tình nguyện sẽ khởi đầu bằng việc lái xe chở các thanh niên đến chỗ hội họp một lần trong

tuần. Sau đó một nhân viên tình nguyện kinh nghiệm hơn sẽ hướng dẫn người này vào các công việc khác - hộ tống các nữ hướng đạo đi bán bánh bích quy, giúp đỡ các Brownie (trẻ em nữ 7-10 tuổi tham gia phong trào hướng đạo) trong khi đi cắm trại. Theo quy trình từng bước này, sẽ hình thành hội đồng nhân viên tình nguyện tại địa phương, cuối cùng là Ủy ban quốc gia Nữ Hướng đạo. Mỗi bước trong quy trình đó đều có một chương trình đào tạo bắt buộc, thường thực hiện bởi một phụ nữ, cũng là một người tình nguyện. Mỗi bước đều có tiêu chuẩn và mục tiêu hoạt động riêng.

Những nhân viên tình nguyện, làm việc không nhận lương kỳ vọng và đòi hỏi điều gì? Cái gì giữ chân họ ở lại, khi họ có thể ra đi bất cứ lúc nào? Rõ ràng yêu cầu đầu tiên và cao nhất của họ là việc tổ chức phi lợi nhuận phải có một sứ mệnh rõ ràng, cái thúc đẩy tất cả mọi việc trong tổ chức đó. Lấy ví dụ trường hợp một nữ phó chủ tịch tại một ngân hàng địa phương, người này đã có gia đình và hai con. Tuy nhiên bà vẫn tham gia một chân trong tổ chức bảo tồn thiên nhiên tại tiểu bang, với nhiệm vụ tìm kiếm, mua và quản lý những khu vực sinh thái tự nhiên đang bị đe dọa. Khi được hỏi tại sao bà lại nhận thêm một công việc không hề nhẹ nhàng như vậy, bà nói “Tôi yêu công việc tại ngân hàng, và việc đó cũng có những giá trị của nó, song thực sự tôi không rõ tôi đóng góp được gì qua công việc ấy. Tại tổ chức bảo tồn thiên nhiên này, tôi biết rõ mình có mặt và làm việc vì cái gì”.

Yêu cầu đòi hỏi thứ hai là đào tạo, đào tạo và đào tạo. Cách tốt nhất để tạo động lực và giữ chân các “cựu binh” là nhận ra khả năng của họ và sử dụng chúng để đào tạo người mới. Những người lao động có kiến thức này sẽ đòi hỏi được trao trách nhiệm suy nghĩ và đặt ra các mục tiêu hoàn thành công việc của riêng

họ. Họ kỳ vọng được tham khảo ý kiến, được tham gia vào quá trình ra các quyết định liên quan đến chính công việc của họ, cũng như ảnh hưởng đến cả tổ chức nói chung. Họ còn tìm kiếm cơ hội phát triển nghề nghiệp, cụ thể là có cơ hội lãnh những việc khó hơn, nhiều trách nhiệm hơn. Đây chính là lý do tại sao nhiều tổ chức phi lợi nhuận đã lập ra hẳn một “thang phát triển sự nghiệp” cho những người lao động tình nguyện của họ.

Tính chịu trách nhiệm sẽ hỗ trợ cho mọi hoạt động nói trên. Nhiều người lao động tình nguyện có trình độ đòi hỏi công việc của họ phải được đánh giá theo các tiêu chuẩn mục tiêu định sẵn ít ra là mỗi năm một lần. Hơn thế nữa, họ kỳ vọng tổ chức chuyển sang công việc khác hoặc thuyết phục nghỉ việc những người không hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. “Đôi khi mọi thứ còn nghiêm ngặt hơn cả trong quân đội - một tu sĩ phụ trách các lao động tình nguyện ở một xứ đạo vùng Trung Tây nói - nhưng chúng tôi vẫn có cỡ bốn trăm người đang sẵn sàng cho công việc”. Tại một bảo tàng nghệ thuật đang trên đà phát triển cũng ở vùng này, người ta yêu cầu những người tình nguyện - bao gồm các hướng dẫn viên, những người quyên tiền, những biên tập viên bản tin bảo tàng v.v... - phải lập mục tiêu công tác hàng năm, tự đánh giá kết quả theo các mục tiêu ấy, và từ chức nếu không đạt mục tiêu đề ra trong hai năm liên tục. Phương pháp tương tự cũng được thực hiện ở một tổ chức Do Thái cỡ trung, chuyên làm về kỹ túc xá của các đại học.

Hiện những người tình nguyện “chuyên nghiệp” như vậy chỉ là thiểu số (khoảng một phần mười tổng số lao động tình nguyện), song họ tập hợp thành một bộ phận quan trọng trong khu vực này. Số lượng và ảnh hưởng của họ đang ngày càng tăng cao. Các tổ chức phi lợi nhuận càng lúc càng có khuynh hướng nói



như cách của một mục sư một nhà thờ lớn, như sau: “Không có những người thế tục trong nhà thờ này; tất cả đều là mục sư, song đa số là làm việc không nhận lương”.

## **Lời cảnh báo đến doanh nghiệp**

Chuyển đổi từ những người lao động tình nguyện cho các tổ chức phi lợi nhuận thành những lao động chuyên nghiệp, không nhận lương có lẽ là phát triển quan trọng nhất trong xã hội Mỹ ngày nay. Chúng ta vẫn thường nghe nhiều về sự tan vỡ của gia đình, cộng đồng, sự mất đi của các giá trị. Tất nhiên có lý do để quan ngại cho những điều đó. Tuy nhiên các tổ chức phi lợi nhuận đang làm điều ngược lại khá thành công: họ tạo ra những ràng buộc mới trong cộng đồng, các cam kết mới về tính tích cực công dân, về trách nhiệm xã hội, về các giá trị. Chắc chắn rằng cái mà tổ chức phi lợi nhuận đem lại cho những người tình nguyện cũng không kém phần quan trọng so với cái mà những người tình nguyện đã đóng góp cho các tổ chức đó, quan trọng như các dịch vụ tôn giáo, giáo dục, phúc lợi v.v... mà tổ chức cung cấp cho cộng đồng.

Sự phát triển này đem lại một bài học cho giới doanh nhân. Quản lý người lao động có trình độ nhằm đạt năng suất cao trong công việc là một thách thức to lớn tiếp theo cho ngành quản trị Mỹ. Chính các tổ chức phi lợi nhuận đã chỉ ra cách làm điều đó như thế nào! Điều này đòi hỏi một sứ mệnh rõ ràng, đào tạo và học tập liên tục, quản trị theo mục tiêu và tự quản lý, yêu cầu cao đi đôi với trách nhiệm tương ứng, và tính chịu trách nhiệm đối với kết quả công việc.

Có một lời cảnh báo rõ ràng đối với giới doanh nghiệp Mỹ từ quá trình chuyển đổi trong công việc của những người lao động tình nguyện này. Các học viên chương trình đào tạo nhà quản lý cấp trung và cấp cao mà tôi đang giảng dạy làm việc trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau, từ ngân hàng, bảo hiểm đến bán lẻ, tin học, địa ốc v.v... Đa số họ còn làm việc trong các tổ chức phi lợi nhuận - nhà thờ, hội đồng các trường đại học, tổ chức Hướng đạo, v.v... Khi tôi hỏi họ về lý do của công việc tình nguyện, rất nhiều người đưa ra câu trả lời giống nhau: trong công việc chính thức, không có nhiều thách thức, cơ hội để đạt thành quả, không có đủ trách nhiệm; và hơn nữa không có sứ mệnh, chỉ có thủ đoạn mà thôi.

5.

## ẢNH HƯỞNG XÃ HỘI VÀ CÁC VẤN ĐỀ XÃ HỘI

**T**rách nhiệm xã hội - dù là của một doanh nghiệp, một bệnh viện hay một trường đại học - có thể nảy sinh trên hai lĩnh vực: từ ảnh hưởng xã hội của tổ chức, hay từ vấn đề của chính xã hội đó. Cả hai lĩnh vực này đều liên quan đến quản trị bởi tổ chức tồn tại trong xã hội và cộng đồng, tuy nhiên chúng vẫn có điểm khác nhau. Lĩnh vực thứ nhất liên quan đến cái mà tổ chức tác động lên xã hội, còn lĩnh vực sau liên quan đến cái mà tổ chức có thể làm cho xã hội.

Tổ chức hiện đại tồn tại nhằm cung cấp một dịch vụ nào đó cho xã hội. Do đó, nó phải tồn tại bên trong xã hội, nó phải nằm trong một cộng đồng, thực hiện công việc trong một bối cảnh xã hội cụ thể. Nó cần phải có con người để thực thi công việc. Ảnh hưởng xã hội của tổ chức rõ ràng đã vượt qua sự đóng góp cụ thể cho xã hội mà vì đó tổ chức ấy tồn tại.

Mục đích của bệnh viện không phải là tuyển dụng y tá và đầu bếp, mà là phục vụ bệnh nhân. Tuy nhiên để đạt mục đích ấy

thì người ta cần có y tá và đầu bếp. Và ngay lập tức họ tạo nên một cộng đồng làm việc với các nhiệm vụ và các vấn đề của cộng đồng ấy.

Mục đích của một nhà máy sản xuất hợp kim sắt không hề là tạo ra tiếng ồn hay thải khí độc, mà là sản xuất ra sản phẩm hợp kim chất lượng cao cho khách hàng. Nhưng để làm được điều đó thì nhà máy đã tạo ra tiếng ồn, thải ra hơi nóng và khí độc.

Những ảnh hưởng đó là phụ, là ngẫu nhiên đối với mục đích của tổ chức, là những “phó sản” không thể tránh khỏi.

Do tổ chức chỉ tồn tại trong môi trường xã hội, là một bộ phận của xã hội; các vấn đề xã hội nêu trên sẽ ảnh hưởng đến tổ chức. Chúng liên quan ngay cả khi xã hội không coi đó là những vấn đề, và không làm gì để loại bỏ chúng.

Một doanh nghiệp, một trường đại học, một bệnh viện “mạnh khỏe” không thể tồn tại trong một xã hội “ốm yếu”. Quản trị có lợi ích từ một xã hội khỏe khoắn, lành mạnh; mặc dù nguyên nhân của các căn bệnh của xã hội không liên quan gì đến quản trị cả.

## **Trách nhiệm đối với các ảnh hưởng**

Quy tắc đầu tiên: phải có trách nhiệm với ảnh hưởng mà mình gây ra, dù có chủ ý hay không đi chăng nữa. Quản trị phải có trách nhiệm đối với ảnh hưởng xã hội của tổ chức; đó là điều không cần bàn cãi, đó là công việc của quản trị!

Không nên nói “Công chúng không phản đối (trước ảnh hưởng của tổ chức)” hay cho rằng hành động giải quyết vấn đề nào đó liên quan sẽ gặp sự chống đối của đồng nghiệp, đồng sự, và như

thế là không cần thiết! Sớm hay muộn xã hội cũng sẽ coi ảnh hưởng đó là một sự tấn công vào tính toàn vẹn của xã hội; và vì thế, những ai không làm việc có trách nhiệm nhằm loại bỏ các ảnh hưởng hay tìm cách giải quyết các vấn đề liên quan đều sẽ phải trả một cái giá không rẻ chút nào.

Đây là một ví dụ.

Cuối thập niên 40, đầu thập niên 50, một công ty xe hơi Mỹ cố gắng làm cho công chúng ý thức về vấn đề an toàn: công ty Ford giới thiệu sản phẩm xe hơi với thất lưng an toàn. Tuy nhiên, doanh số sụt giảm nhanh chóng, khiến công ty phải từ bỏ ý tưởng này và rút loại sản phẩm đó ra khỏi thị trường. Mười lăm năm sau, khi cộng đồng lái xe Mỹ ý thức về vấn đề an toàn, giới sản xuất xe hơi đã bị chỉ trích gay gắt về “hoàn toàn thiếu quan tâm đến vấn đề an toàn” và bị mệnh danh là “các nhà buôn tử thần”. Từ đó ra đời các quy định vừa nhằm trừng phạt các nhà sản xuất vừa bảo vệ người mua xe.

Vì vậy nhiệm vụ đầu tiên của quản trị là xác định và tiên liệu các ảnh hưởng một cách khách quan, thực tế. Câu hỏi đặt ra không phải là “Điều chúng ta đang làm có đúng không?” mà phải là “Điều chúng ta làm có phải là điều mà vì nó khách hàng và xã hội đã trả tiền cho chúng ta hay không?”.

## **Cách xử lý đối với ảnh hưởng**

Xác định những ảnh hưởng của một tổ chức mới chỉ là bước đầu tiên. Bước tiếp theo phải là cách xử lý chúng. Mục tiêu ở đây rất rõ ràng: những ảnh hưởng lên xã hội, nền kinh tế, cộng đồng và cá nhân mà tự thân chúng không phải là sứ mệnh hay mục

đích của tổ chức cần phải hạn chế tới mức thấp nhất và tốt hơn là nên loại trừ hoàn toàn. Càng ít ảnh hưởng như vậy thì càng tốt, dù đó là ảnh hưởng bên trong nội bộ tổ chức, ảnh hưởng lên môi trường xã hội hay môi trường vật chất.

Bất cứ khi nào mà việc loại bỏ ảnh hưởng xấu được thực hiện bằng việc từ bỏ những hoạt động tạo ra chúng; thì việc đó là giải pháp duy nhất, tốt nhất!

Tuy nhiên trong hầu hết trường hợp thì việc loại bỏ hẳn các hoạt động là không thể. Do đó nảy sinh nhu cầu làm việc một cách có hệ thống nhằm loại bỏ hay chí ít là hạn chế tối đa các ảnh hưởng không mong muốn, trong khi vẫn phải duy trì các hoạt động gây ra chúng. Phương pháp lý tưởng nhất là biến việc loại bỏ/hạn chế này thành một cơ hội kinh doanh có lời khác. Một ví dụ là cách thức công ty Dow Chemical – một trong các công ty hóa chất hàng đầu ở Mỹ – giải quyết vấn đề ô nhiễm nước thải và không khí trong suốt gần 20 năm qua. Ngay sau Thế chiến thứ II, công ty đã ý thức rằng ô nhiễm nước thải và không khí là các ảnh hưởng cần loại bỏ. Rất lâu trước khi công luận “kêu gào” về môi trường, công ty này đã theo đuổi một chính sách “phi ô nhiễm” cho các nhà máy của họ. Sau đó họ tiến hành một cách có hệ thống công việc chuyển đổi các chất thải gây ô nhiễm thành các sản phẩm bán được, tìm kiếm thị trường cho những sản phẩm đó.

Một ví dụ nữa là Phòng Thí nghiệm Chất độc Công nghiệp Du Pont (Du Pont Industrial Toxicity Laboratory). Từ những năm 1920 Du Pont đã ý thức về sự độc hại của nhiều sản phẩm công nghiệp của công ty, từ đó lập ra một phòng thí nghiệm nghiên cứu chất độc hại cũng như xây dựng quy trình loại bỏ các chất độc ấy. Công ty này đã bắt đầu tìm cách loại bỏ một ảnh hưởng mà vào

thời đó các nhà sản xuất khác coi là một việc đương nhiên. Rồi sau đó Du Pont quyết định phát triển việc quản lý chất độc hại của các sản phẩm công nghiệp thành một công việc kinh doanh riêng biệt. Từ đó phòng thí nghiệm này không chỉ hoạt động cho công ty Du Pont mà còn cho nhiều khách hàng khác nữa: sản xuất các vật liệu không độc hại, kiểm tra độc tính cho sản phẩm, v.v... Ở đây cũng vậy, một ảnh hưởng xấu đã được loại bỏ bằng cách chuyển nó thành một cơ hội kinh doanh.

Chuyển từ việc loại bỏ một ảnh hưởng thành một cơ hội kinh doanh là điều luôn cần phải cố gắng nhắm tới, nhưng không phải lúc nào cũng thực hiện được. Thông thường, loại bỏ một ảnh hưởng thường kéo theo việc tăng chi phí. Cái vốn là một “chi phí” bên ngoài, do công chúng thanh toán trở thành... chi phí của doanh nghiệp. Từ đó, đây trở thành một bất lợi cạnh tranh, trừ phi mọi doanh nghiệp đều chấp nhận cách làm như vậy. Điều này trong đa số trường hợp chỉ có thể thực hiện bằng các luật lệ, quy tắc - tức là bằng các hành động công cộng.

Khi nào mà việc loại bỏ một ảnh hưởng còn kéo theo chi phí tăng thì nhà quản trị còn cần suy nghĩ đặt ra các quy tắc luật lệ sao cho giải quyết vấn đề với chi phí thấp nhất; đồng thời đem lại lợi ích cao nhất cho cả cộng đồng và doanh nghiệp. Làm sao cho các quy tắc đúng được thực hiện cũng là công việc của nhà quản trị.

Quản trị nói chung, không chỉ quản trị kinh doanh, đều né tránh trách nhiệm này. Thái độ truyền thống nói chung là “không có quy định gì là... quy định tốt nhất”. Nhưng điều này chỉ đúng khi một ảnh hưởng xấu có thể chuyển thành một cơ hội kinh doanh. Khi việc loại bỏ một ảnh hưởng đòi hỏi một hạn chế nào đó thì một quy tắc sẽ có lợi cho doanh nghiệp, nhất là những

doanh nghiệp có trách nhiệm. Ngược lại, doanh nghiệp sẽ bị trừng phạt như là “vô trách nhiệm”, trong khi những doanh nghiệp bất chấp đạo đức, những doanh nghiệp tham lam lại được hưởng lợi.

Việc kỳ vọng sẽ không có quy định nào hết chỉ là một sự mù quáng có chủ đích.

Việc công chúng không coi đây là vấn đề, thậm chí chống lại các cố gắng của những doanh nghiệp nhìn xa trông rộng trong việc ngăn ngừa khủng hoảng (như trường hợp của công ty Ford) hoàn toàn không có ý nghĩa gì hết. Cuối cùng sẽ có tai tiếng xảy ra!

Mọi giải pháp cho vấn đề ảnh hưởng đều đòi hỏi một sự đánh đổi. Tới một mức độ nào đó, việc loại bỏ ảnh hưởng sẽ tốn chi phí và nguồn lực hơn là lợi ích kiếm được từ sự loại bỏ đó. Cần có quyết định về sự cân bằng tối ưu giữa chi phí và lợi ích. Như một quy tắc, những người trong một ngành kinh doanh sẽ hiểu rõ điều này. Những người ngoài ngành thì không hiểu, và vì thế, giải pháp của họ có xu hướng phớt lờ vấn đề đánh đổi này.

Trách nhiệm đối với các ảnh hưởng xã hội là một trách nhiệm quản trị, không phải vì đây là một trách nhiệm xã hội, mà vì đây là một trách nhiệm kinh doanh. Lý tưởng nhất là biến việc loại bỏ một ảnh hưởng thành một cơ hội kinh doanh. Tuy nhiên, một khi điều đó là bất khả, thì việc thiết kế một quy tắc thích hợp với cân bằng đánh đổi tối ưu - cùng với tranh luận công khai về vấn đề và việc thúc đẩy giải pháp quy tắc tốt nhất - chính là công việc của quản trị.



## **Các vấn đề xã hội như là các cơ hội kinh doanh**

Các vấn đề xã hội là sự vận hành sai lệch của xã hội và, ít ra là, các căn bệnh của chính trị. Tuy nhiên, đối với quản trị, nhất là quản trị kinh doanh, chúng là những thách thức, là nguồn gốc của cơ hội. Bởi chức năng của doanh nghiệp và các tổ chức khác là thỏa mãn một nhu cầu xã hội, và cùng lúc đó biến việc giải quyết một vấn đề xã hội thành một cơ hội kinh doanh.

Công việc của kinh doanh là chuyển một thay đổi thành một sự sáng tạo, đổi mới; tức là một công việc kinh doanh mới. Một doanh nhân nghĩ sáng tạo chỉ có thể liên quan đến công nghệ là một doanh nhân tài. Trong suốt chiều dài lịch sử kinh doanh, các thay đổi và đổi mới xã hội cũng quan trọng không kém công nghệ. Những ngành công nghiệp chính hồi thế kỷ XIX nhìn chung là kết quả của quá trình chuyển đổi môi trường xã hội mới - các thành phố công nghiệp - thành cơ hội và thị trường kinh doanh. Điều này xảy ra trong bối cảnh của sự phát triển về gas, điện, xe hơi và xe khách, điện thoại, báo chí, cửa hàng, v.v...

Cơ hội quan trọng nhất để chuyển các vấn đề xã hội thành cơ hội kinh doanh, vì vậy, không nằm ở công nghệ, sản phẩm hay dịch vụ mới; mà nằm ở việc giải quyết vấn đề xã hội, hay nói cách khác, nằm ở việc đổi mới xã hội, điều này trực tiếp hay gián tiếp làm lợi, làm mạnh công ty và ngành kinh doanh.

Kinh nghiệm từ các doanh nghiệp thành công nhất chủ yếu là do kết quả của những đổi mới và sáng tạo mang tính xã hội ấy.

Thời gian trước Thế chiến thứ I, tại Mỹ tồn tại nhiều bất ổn và bất bình trong lao động, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao. Tiền lương tính theo giờ của lao động có kỹ năng có lúc giảm xuống còn...

15 cent. Chính trong bối cảnh này, vào cuối năm 1913 công ty Ford Motor đưa ra tuyên bố đảm bảo mức lương 5 đôla/ngày cho các công nhân của công ty – tức là cao gấp hai, ba lần mức lương tiêu chuẩn lúc đó. Tổng Giám đốc James Couzens, người phải thuyết phục người đồng sự Henry Ford miễn cưỡng chấp nhận điều này, thừa biết ngân sách lương của công ty sẽ ngay tức khắc tăng gấp ba lần! Tuy nhiên ông ta tin tưởng rằng trong điều kiện thống khổ của công nhân như vậy thì cần có những hành động quyết liệt và cấp tiến mới có tác dụng. Couzens cũng cho rằng chi phí lao động thực sự của Ford sẽ giảm tuy chi phí lương có tăng, và thời gian đã sớm chứng tỏ điều này là đúng. Trước khi đưa ra tuyên bố làm thay đổi thị trường lao động Mỹ nói trên, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc ở Ford cao đến mức vào năm 1912 người ta cần tuyển dụng 60.000 người để giữ lại số nhân viên làm việc thực sự là 10.000. Với mức lương mới, tỷ lệ nghỉ việc hoàn toàn biến mất. Chi phí tiết kiệm từ việc này lớn đến mức dù mọi chi phí nguyên vật liệu tăng mạnh trong những năm tiếp theo, Ford vẫn có thể sản xuất và bán loại xe hơi Model T với giá thấp hơn, từ đó tỷ lệ sinh lời trên mỗi xe cao hơn nhiều. Chính sự tiết kiệm chi phí lao động (có được do việc tăng lương nói trên!) đã khiến Ford có thể thống lĩnh thị trường; đồng thời hành động này cũng làm biến đổi hoàn toàn xã hội công nghiệp Mỹ. Từ đây, công nhân Mỹ trở thành giai cấp trung lưu thực sự.

Những vấn đề xã hội mà quản trị có thể chuyển thành cơ hội kinh doanh chẳng bao lâu sẽ không còn là “vấn đề” nữa. Những vấn đề khác, tuy nhiên, sẽ trở thành “những than phiền kinh niên”, nếu không phải là “những căn bệnh suy thoái”.

Không phải mọi vấn đề xã hội đều có thể được giải quyết bằng việc chuyển thành một cơ hội đóng góp và kinh doanh. Thực sự

mà nói, những vấn đề xã hội gai góc nhất dường như không thể giải quyết được bằng phương pháp này.

Vậy thì, với những vấn đề đã trở thành những than phiền hay căn bệnh nói trên, thì trách nhiệm xã hội của quản trị là ở đâu?

Đó chính là các vấn đề của quản trị. “Sức khỏe” của doanh nghiệp là trách nhiệm của quản trị. Không thể tồn tại doanh nghiệp khỏe mạnh trong một xã hội ốm yếu. Doanh nghiệp khỏe khoắn đòi hỏi một xã hội khỏe khoắn, hay ít nhất là vận hành ổn thỏa. Sức khỏe của cộng đồng là điều kiện tiên quyết cho một doanh nghiệp thành công và phát triển.

Và sẽ sai lầm khi nghĩ rằng những vấn đề sẽ tự động biến mất khi ta không quan tâm tới chúng. Vấn đề chỉ biến mất khi chúng ta giải quyết chúng bằng cách nào đó.

Người ta kỳ vọng doanh nghiệp (hay bất kỳ thể chế có mục đích nào khác trong xã hội) giải quyết một vấn đề không phát sinh từ một ảnh hưởng của họ, không thể chuyển đổi thành cơ hội phục vụ sứ mệnh và mục đích của họ, tới mức độ nào? Và những doanh nghiệp, bệnh viện, trường đại học ấy sẽ được phép chịu trách nhiệm tới mức độ nào?

Ngày nay người ta có xu hướng tránh né nói về điều đó. Cựu thị trưởng New York, John Lindsay nói, “Này, đây là khu ghetto của người da đen, và không ai làm gì được cho nó cả. Tình hình càng ngày càng tồi tệ ở đó, dù với chính phủ, người làm công tác xã hội hay hành động cộng đồng nào. Vì thế, các doanh nghiệp lớn cần phải nhận trách nhiệm”.

Việc ông thị trưởng tìm kiếm ai đó để chịu trách nhiệm về vấn đề này là điều có thể hiểu được, rõ ràng đây là vấn đề nghiêm trọng đối với bản thân ông ta, với thành phố, với xã hội Mỹ, và

cả thế giới phương Tây nói chung. Song liệu có chính xác hay không khi coi đây là trách nhiệm của quản trị? Có giới hạn nào không trong trách nhiệm xã hội, và chúng là những gì?

## **Các giới hạn của trách nhiệm xã hội**

Nhà quản lý là người đầy tớ, phục vụ ông chủ là tổ chức mà ông ta đang quản lý. Trách nhiệm trước tiên, vì vậy, thuộc về tổ chức. Nhiệm vụ đầu tiên của nhà quản lý là làm sao cho tổ chức hoạt động theo chức năng và tạo ra những đóng góp vì lợi ích tồn tại của chính nó. Nhà quản lý nào sử dụng vị trí đứng đầu tổ chức để trở thành một nhân vật công, đi đầu trong việc giải quyết các vấn đề xã hội, trong khi bản thân tổ chức bị sao lãng; thì người đó là người không có trách nhiệm và không đáp ứng được tín nhiệm được giao.

Việc thực thi sứ mệnh của tổ chức cũng là nhu cầu đầu tiên, lợi ích đầu tiên của xã hội. Xã hội sẽ thiệt hại nếu khả năng hoạt động của các tổ chức bị suy giảm. Thực hiện tốt chức năng của mình chính là trách nhiệm xã hội đầu tiên của tổ chức. Nếu không hoàn thành trách nhiệm đó thì không thể hoàn thành trách nhiệm nào khác! Một doanh nghiệp phá sản rõ ràng không là điều mà cộng đồng và xã hội mong ước, điều này không tạo ra cơ hội công ăn việc làm nào cho tương lai cả. Tương tự, một trường đại học không tạo ra những lãnh đạo và những lao động chuyên nghiệp cho ngày mai sẽ được coi là không có trách nhiệm xã hội, dù họ có làm được bao nhiêu công trình tốt đẹp khác đi chăng nữa.

Trên tất cả mọi thứ, doanh nghiệp cần biết khả năng sinh lời tối thiểu, quy định bởi rủi ro kinh doanh và cam kết của doanh

ngành cho tương lai. Doanh nghiệp cần biết điều này để ra các quyết định của nó, mà cũng để giải thích các quyết định ấy cho những người khác như chính trị gia, báo chí, công luận. Chừng nào mà doanh nghiệp còn suy nghĩ và lý luận theo “động cơ lợi nhuận” thuần túy thì chừng đó họ còn không thể đưa ra các quyết định hữu lý về trách nhiệm xã hội, hay giải thích những quyết định đó cho những người trong và ngoài doanh nghiệp.

Khi doanh nghiệp không tính đến giới hạn kinh tế và cam kết những trách nhiệm xã hội mà họ không thể hỗ trợ được xét về mặt kinh tế, thì doanh nghiệp đó sẽ mau chóng gặp rắc rối.

Những giới hạn tương tự về trách nhiệm xã hội cũng xuất hiện ở các tổ chức phi kinh tế. Ở đây nhà quản lý cũng có nhiệm vụ duy trì, bảo đảm năng lực hoạt động của tổ chức. Làm ảnh hưởng xấu đến điều đó, dù với bất cứ động cơ nào, cũng bị coi là thiếu trách nhiệm. Các tổ chức này cũng là tài sản của xã hội, xã hội dựa vào khả năng hoạt động ổn định của chúng.

Rõ ràng quan điểm trên không phổ biến, nghe không hay cho lắm! Tuy nhiên, thực tế là các nhà quản lý (nhất là ở những thể chế quan trọng) không hề nhận lương để cố trở thành những “người hùng” trong mắt báo chí. Trái lại, họ được trả lương để hoàn thành trách nhiệm và công việc.

Thiếu năng lực mà vẫn nhận một công việc là hành vi thiếu trách nhiệm, nếu không nói là nhẫn tâm; bởi hành vi đó làm tăng kỳ vọng của người khác, sau đó lại làm người ta thất vọng.

Một tổ chức, nhất là doanh nghiệp, cần có đầy đủ con người và khả năng để chịu trách nhiệm về những ảnh hưởng gây ra. Nhưng trong lĩnh vực trách nhiệm xã hội, quyền lợi và nhiệm vụ hành động bị giới hạn bởi khả năng.

Một tổ chức không nên nhận những nhiệm vụ không phù hợp với hệ thống giá trị của mình. Kỹ năng và kiến thức thì có thể dễ dàng tiếp cận, song không hề dễ thay đổi tính cách. Không ai có thể làm tốt trong một lĩnh vực mà người đó không quan tâm và yêu thích. Nếu doanh nghiệp hay một tổ chức bất kỳ cố làm một nhiệm vụ chỉ do một nhu cầu xã hội, họ khó có thể sử dụng hữu hiệu lao động vào nhiệm vụ đó, cũng như không hỗ trợ lao động hiệu quả được. Hơn thế nữa, họ khó có thể hiểu được điều gì liên quan đến công việc, dễ làm sai, nhiều khả năng gây hại hơn là làm điều lợi cho xã hội.

Vì thế, quản trị ít nhất cần biết rõ điều mà quản trị và tổ chức không có khả năng làm được. Kinh doanh là “bất khả thi” trong những khu vực “vô hình”, bởi sức mạnh của kinh doanh là tính chịu trách nhiệm và tính có thể đo lường được. Kinh doanh là phép thử thị trường, đo lường năng suất, và yêu cầu về lợi nhuận. Khi thiếu những yếu tố này, đơn giản là kinh doanh không thực hiện được, nó nằm ngoài hệ thống giá trị của kinh doanh. Khi các tiêu chuẩn hoạt động là vô hình, chẳng hạn như trong trường hợp các ý kiến và tình cảm chính trị, sự đồng ý/phản đối của cộng đồng, huy động sức mạnh cộng đồng và sắp xếp các quan hệ quyền lực; thì kinh doanh khó có thể cảm thấy “thoải mái”, thiếu tôn trọng các giá trị liên quan và vì vậy không có năng lực.

Tuy nhiên trong các lĩnh vực như vậy, vẫn có thể xác định các mục tiêu từng phần cụ thể một cách rõ ràng, có thể đo lường được. Vẫn có thể chuyển một số phần của vấn đề bên ngoài khả năng của kinh doanh thành các công việc phù hợp với khả năng và hệ thống giá trị của doanh nghiệp.

Chẳng có ai ở Mỹ thành công trong việc đào tạo việc làm cho các thanh niên da đen. Nhưng so với bất kỳ thể chế nào khác,

như trường học, chương trình của chính phủ, cơ quan công đồng... thì doanh nghiệp vẫn còn làm tốt hơn nhiều. Nhiệm vụ này có thể xác định, mục tiêu có thể đặt ra, kết quả có thể đo lường được; và vì thế kinh doanh có thể thực hiện được.

## **Giới hạn thẩm quyền**

Giới hạn quan trọng nhất của trách nhiệm xã hội là giới hạn về thẩm quyền. Trong từ điển chính trị, không có từ “trách nhiệm” mà chỉ có “trách nhiệm và thẩm quyền”. Ai có thẩm quyền cũng đều có trách nhiệm, và ai có trách nhiệm cũng đòi hỏi thẩm quyền - như hai mặt của một đồng tiền xu vậy. Trách nhiệm xã hội vì vậy đòi hỏi phải có thẩm quyền nhất định.

Một lần nữa, vấn đề thẩm quyền như là giới hạn của trách nhiệm xã hội không hề nảy sinh từ sự liên quan đến các ảnh hưởng của tổ chức. Bởi ảnh hưởng là kết quả của việc thực thi một thẩm quyền, dù không cố ý đi chăng nữa. Sau đó trách nhiệm sẽ xuất hiện.

Nhưng khi một doanh nghiệp hay một tổ chức bị bắt nhận trách nhiệm xã hội cho một vấn đề nào đó của xã hội hay cộng đồng, thì quản trị cần suy nghĩ xem thẩm quyền đi cùng với trách nhiệm ấy có hợp lý, chính đáng không. Nếu không, đó chỉ là sự tiếm quyền và vô trách nhiệm.

Khi nào có yêu cầu doanh nghiệp phải nhận trách nhiệm về một điều nào đó, ta cần hỏi: doanh nghiệp có thẩm quyền hay không, và nó có nên có hay không? Nếu doanh nghiệp không có và không nên có thẩm quyền (trong nhiều trường hợp đúng là như vậy) thì ta nên nghi ngờ trách nhiệm của doanh nghiệp - có lẽ đó không là trách nhiệm mà chỉ là sự đam mê quyền lực.

Ralph Nader - một nhà chủ nghĩa tiêu dùng Mỹ - tự coi bản thân là kẻ thù của các doanh nghiệp lớn, và cũng được các doanh nghiệp và công luận đánh giá đúng y như vậy. Khi Nader yêu cầu doanh nghiệp chịu trách nhiệm về chất lượng và an toàn sản phẩm, ông ta chắc hẳn đã quan tâm đến trách nhiệm của doanh nghiệp theo khía cạnh pháp lý, tức là trách nhiệm đối với sự đóng góp và hoạt động.

Tuy nhiên Ralph Nader còn yêu cầu các doanh nghiệp lớn phải có trách nhiệm trong một loạt lĩnh vực ngoài sản phẩm và dịch vụ. Nếu điều này được chấp nhận thì sẽ dẫn tới việc quản trị các doanh nghiệp lớn có trách nhiệm tối cao trong một số lĩnh vực mà lý ra phải thuộc về các thể chế khác.

Và đó chính là điều mà Nader và những người ủng hộ trách nhiệm xã hội không giới hạn nhắm tới. Họ thậm chí còn xuất bản cả một bản phê phán công ty Du Pont và vai trò của công ty ở tiểu bang Delaware (nơi Du Pont đặt trụ sở chính và là một doanh nghiệp lớn). Bản báo cáo phốt lờ thành tích kinh tế của Du Pont, công ty trong thời gian lạm phát cao vẫn hạ giá sản phẩm của họ - các sản phẩm vốn là nguyên liệu cơ bản cho nền kinh tế Mỹ. Thay vào đó, người ta phê phán Du Pont về việc họ không sử dụng sức mạnh kinh tế để buộc các công dân tiểu bang giải quyết một số vấn đề xã hội, từ phân biệt chủng tộc, chăm sóc y tế đến xây dựng trường công. Do không chịu trách nhiệm về xã hội, chính trị và luật pháp Delaware mà Du Pont bị phê phán là cầu thủ, tặc trách trong vấn đề trách nhiệm xã hội!

Điều mỉa mai trong câu chuyện này là ở chỗ: những phê phán điển hình từ những người có quan điểm tự do hoặc cánh tả trong nhiều năm qua lại... hoàn toàn ngược lại với những phê phán nói trên. Cụ thể, theo những người này thì Du Pont, do ảnh hưởng



lớn lao của công ty trong một tiểu bang nhỏ như Delaware, đã “can thiệp và thống trị” Delaware, đồng thời thực thi “một thẩm quyền bất hợp pháp”.

Khi một vấn đề xã hội ảnh hưởng đến khả năng hoạt động của doanh nghiệp, trường đại học hay bệnh viện; quản trị cần từ chối trách nhiệm đối với vấn đề đó. Tổ chức cần từ chối khi yêu cầu về trách nhiệm vượt quá khả năng của mình, hay khi trách nhiệm trở thành thẩm quyền bất hợp pháp. Tuy nhiên, nếu đó là một vấn đề nghiêm trọng, tốt hơn là nên suy nghĩ tìm một giải pháp thay thế, vì cuối cùng sẽ cần phải làm điều gì đó để giải quyết vấn đề.

Quản trị của mọi tổ chức đều cần quan tâm đến những “căn bệnh” của xã hội. Nếu có thể, họ nên chuyển giải pháp của những vấn đề ấy thành cơ hội hoạt động và đóng góp. Ít nhất cũng cần suy nghĩ về các vấn đề đó cũng như cách thức giải quyết chúng. Không thể né tránh chúng, vì trong xã hội, các nhà quản lý là nhóm “lãnh đạo”, sẽ không còn ai khác quan tâm đến những vấn đề như vậy cả.

Nhưng mọi người cũng biết rằng một xã hội phát triển cần các thể chế hoạt động với sự quản trị mang tính tự chủ nhất định, chứ không thể là một xã hội toàn trị. Cái khắc họa tính cách và tạo nên một xã hội phát triển là việc đa số các nhiệm vụ xã hội được thực hiện bên trong và thông qua các thể chế có tổ chức, mỗi thể chế đó đều được quản lý một cách độc lập. Những tổ chức này, bao gồm hầu hết các cơ quan chính phủ, là những thể chế có mục đích đặc biệt: chúng là các bộ phận của xã hội, hoạt động vì những nhiệm vụ đặc biệt trong các khu vực đặc biệt. Sự đóng góp và trách nhiệm xã hội lớn nhất của họ thể hiện qua sự hoạt động của họ. Sự thiếu trách nhiệm xã hội lớn nhất là làm hỏng

khả năng hoạt động của những tổ chức này bằng cách giải quyết những vấn đề vượt quá khả năng của họ, hoặc bằng việc vượt thẩm quyền nhân danh trách nhiệm xã hội.

## **Tính đạo đức của trách nhiệm**

Người ta đã thuyết giảng rất nhiều về đạo đức kinh doanh và đạo đức của người làm kinh doanh. Đa số những điều đó chẳng hề liên quan đến kinh doanh, và cũng chẳng mấy liên quan đến đạo đức cả.

Một đề tài chủ yếu là tính trung thực. Người ta long trọng tuyên bố rằng doanh nhân không nên lừa dối, ăn cắp, đưa hay nhận hối lộ. Nhưng rõ ràng tất cả mọi người ai cũng không nên làm như thế! Không thể vì nghề nghiệp, hay chức vụ mà trở thành ngoại lệ đối với những quy tắc xã hội được. Tuy nhiên, vẫn có những người làm những điều xấu kể trên – đây là vấn đề thuộc về các giá trị và giáo dục đạo đức, các vấn đề cá nhân và gia đình, trường học. Tuy nhiên, không có và cũng không cần phải có một đạo đức riêng dành cho giới kinh doanh.

Tất cả những điều cần làm ở đây là đưa ra những hình phạt nghiêm khắc cho những ai – dù làm kinh doanh hay làm nghề khác – vi phạm đạo đức.

Một tranh luận nữa về đạo đức kinh doanh thật ra lại không liên quan gì đến đạo đức. Nhà lãnh đạo nên phải là một người cẩn thận, kỹ lưỡng, điều không hề phổ biến dù họ là những ông vua, ông quan, hay vị tướng, giáo sĩ, rồi đến các họa sĩ, sĩ phu v.v... một người cẩn thận sẽ chủ động rút lui khỏi các hoạt động ảnh hưởng đến tự trọng hay sở thích của họ.

Gần đây, đặc biệt là ở Mỹ, lại xuất hiện một đề tài thứ ba: nhà quản lý phải có trách nhiệm đạo đức, đóng vai trò mang tính tích cực và xây dựng trong cộng đồng, phục vụ những sự nghiệp chung, dành thời gian cho những hoạt động cộng đồng v.v...

Tuy nhiên, đúng ra không bao giờ nên ép buộc họ phải tham gia vào những hoạt động đó, cũng như không nên đánh giá, nhận xét và thăng tiến cho nhà quản lý dựa trên sự tham gia của họ vào các hoạt động tình nguyện. Bắt buộc hay gây sức ép lên các nhà quản lý trong những trường hợp tương tự là lạm dụng quyền lực của tổ chức, và bất hợp pháp.

Tuy việc tham gia vào các hoạt động cộng đồng của các nhà quản lý luôn được kỳ vọng, những điều này không hề liên quan đến đạo đức, và rất ít liên quan đến trách nhiệm của họ. Đó chẳng qua chỉ là sự đóng góp của một cá nhân trong khả năng của anh ta, với tư cách là một công dân, một thành viên cộng đồng; những điều này nằm ngoài công việc và trách nhiệm quản lý.

Một vấn đề đạo đức nữa liên quan đến nhà quản lý xuất hiện từ các lãnh đạo của các tổ chức lớn, tạo thành nhóm lãnh đạo của xã hội. Tuy nhiên về mặt cá nhân thì một nhà quản lý cũng chỉ là một người làm thuê mà thôi.

Vì thế sẽ không thích hợp nếu nói về nhà quản lý như là các lãnh đạo. Họ chỉ là “thành viên của một nhóm lãnh đạo” mà thôi. Tuy nhiên nhóm này có thẩm quyền và tầm nhìn; do đó có trách nhiệm.

Nhưng trách nhiệm và đạo đức của một nhà quản lý là gì khi anh ta là thành viên của một nhóm lãnh đạo?

Là thành viên một nhóm lãnh đạo, theo cách hiểu truyền thống, nghĩa là có địa vị, uy tín và thẩm quyền; đồng thời đi kèm với những nhiệm vụ. Kỳ vọng mọi nhà quản lý trở thành lãnh đạo là

vô ích. Có hàng ngàn nhà quản lý song khả năng lãnh đạo thì chỉ giới hạn cho một số rất ít người mà thôi. Nhưng khi là thành viên của một nhóm lãnh đạo, nhà quản lý sẽ phải chịu nhu cầu về đạo đức chuyên nghiệp - nhu cầu đạo đức trách nhiệm.

## Không làm điều có hại

2.500 năm trước đây, trách nhiệm đầu tiên của một người làm nghề chuyên nghiệp đã được nói đến trong lời thề Hippocrates của những thầy thuốc Hy Lạp: *Primum non nocere*, tức là “Trước hết, không cố ý làm điều có hại”.

Không có người làm nghề chuyên nghiệp nào, dù là bác sĩ, luật sư, hay nhà quản lý, có thể cam kết rằng thực sự anh ta đang làm điều tốt cho thân chủ. Tất cả những điều anh ta có thể làm là cố gắng mà thôi. Nhưng anh ta có thể cam kết sẽ không cố ý làm điều gì có hại cho thân chủ. Thân chủ phải có thể tin vào điều đó, vì nếu không thì không thể tin gì vào người làm nghề chuyên nghiệp hết. Người làm nghề chuyên nghiệp phải có sự độc lập trong chuyên môn, anh ta không thể bị kiểm soát hay ra lệnh bởi thân chủ, anh ta phải được tin tưởng về kiến thức và sự phán xét của bản thân. Tuy nhiên, chính cơ sở của sự tự chủ và lý do của nó đã khiến anh ta “bị ảnh hưởng bởi lợi ích chung”. Nói cách khác, người làm nghề chuyên nghiệp một mặt rất riêng tư, tự chủ, không chịu quản lý về chính trị hay tư tưởng. Mặt khác, lợi ích của thân chủ sẽ giới hạn hành động và lời nói của anh ta, và như thế anh ta lại thuộc về xã hội, về cái chung. “Không cố ý làm điều có hại” là nguyên tắc cơ bản của đạo đức chuyên nghiệp, của đạo đức của trách nhiệm công.

Có những nhà quản lý không suy nghĩ tìm ra giải pháp cho một ảnh hưởng của công việc kinh doanh chỉ vì lý do điều này sẽ ảnh hưởng đến vị trí của ông ta. Như vậy, ông ta đã cố tình làm một điều có hại, theo đuổi sự tăng trưởng mang nguy cơ rủi ro cao. Người ta đã từng nói rằng điều này là một giải pháp ngu ngốc, rằng về lâu dài sẽ ảnh hưởng xấu đến kinh doanh v.v... Tuy nhiên, đó còn là một vi phạm đạo đức chuyên nghiệp trầm trọng nữa.

Ngoài ra, còn có một số khía cạnh khác của vấn đề. Các nhà quản lý Mỹ có xu hướng vi phạm nguyên tắc trên mà không hề hay biết rằng mình đang vi phạm, và khi đó họ sẽ làm hại đến những mặt sau:

- ▶ Bồi hoàn cho đội ngũ quản lý
- ▶ Sử dụng các kế hoạch phúc lợi để ràng buộc nhân viên
- ▶ Tuyên bố về lợi nhuận

Hành động và lời nói trong những lĩnh vực này sẽ gây ra những bất ổn về xã hội. Họ có xu hướng che giấu thực tế, tạo ra những căn bệnh hay ít ra là những lo âu xã hội. Họ có xu hướng dẫn dắt lạc lối, ngăn trở sự hiểu biết, và điều đó làm hại cho xã hội.

Rõ ràng là công bằng thu nhập ở Mỹ đang ngày càng tăng. Tuy nhiên, ấn tượng chung của mọi người là ngược lại, và đó chính là một hiểu lầm, một ảo tưởng rất nguy hiểm. Nó làm xói mòn và hủy hoại lòng tin tưởng lẫn nhau giữa các nhóm cần sống và làm việc cùng nhau. Điều này chỉ có thể dẫn đến các biện pháp chính trị vốn chẳng tốt lành cho ai, mà chỉ làm hại xã hội, nền kinh tế và bản thân tầng lớp quản lý.

Một CEO của một tập đoàn lớn lĩnh lương 500.000 đôla/năm. Dù luật sư có giỏi tìm ra khe hở tới đâu đi nữa, thì đa số trong số

tiền đó vẫn bị đánh thuế, khiến nó có tác dụng thể hiện đẳng cấp hơn là thu nhập thật sự. Ngoài ra, các khoản thu nhập thêm đơn giản chỉ nhằm đưa một phần thu nhập của người đó vào khung thuế thấp hơn mà thôi. Về mặt kinh tế thì cả hai cách đều không đạt mục đích của nó. Nhưng về mặt xã hội và tâm lý thì họ đã “có ý làm hại”, và như vậy, không thể được biện hộ.

Tuy nhiên, điều nguy hại chính là ảo tưởng về sự mất công bằng. Nguyên nhân căn bản là luật thuế. Sự chấp nhận đóng thuế theo một cơ chế thuế phản xã hội cũng là một nguyên nhân quan trọng góp phần vào điều đó. Và trừ phi các nhà quản lý hiểu ra rằng làm như thế tức là họ đang vi phạm nguyên tắc “không có ý làm điều có hại” thì cuối cùng chính họ là những người gánh chịu hậu quả.

Một lĩnh vực thứ hai mà ở đó nhà quản lý ngày nay không thực hiện đúng cam kết của nguyên tắc *Primum non nocere* là lĩnh vực liên quan mật thiết đến chế độ bồi hoàn.

Các hình thức bồi hoàn bao gồm phúc lợi khi về hưu, thu nhập thêm, tiền thưởng, quyền chọn cổ phần v.v... Từ quan điểm của doanh nghiệp và nền kinh tế thì tất cả chúng đều là các chi phí lao động, chúng được coi như vậy khi các nhà quản lý ngồi vào bàn thương lượng với các tổ chức công đoàn. Nhưng càng ngày, do tính thiên vị của luật thuế, những phúc lợi này được dùng để cột chặt nhân viên vào người chủ. Nhân viên trở nên phụ thuộc vào một người chủ, một công ty trong nhiều năm. Rồi bỏ một công ty sẽ dẫn tới nhiều biện pháp phạt, mất các quyền lợi thực chất đã từng được hưởng (những quyền lợi góp phần hình thành thu nhập ở công việc cũ).

Những chiếc lồng vàng đó không hề làm công ty mạnh hơn.

Có những người hiểu rõ rằng mình đang có một công việc không phù hợp nhưng tiếp tục ở lại công ty do cái giá phải trả cho việc ra đi là quá lớn. Họ biết rằng họ đã bị “hối lộ”, song không đủ khả năng từ chối; vì thế họ trở nên bực bội, cay đắng, buồn bã trong phần đời công việc còn lại.

Các quyền lợi khi nghỉ hưu, tiền thưởng, phần lợi nhuận được chia... cần phải được đưa đến tay người lao động mà không hạn chế quyền công dân và quyền cá nhân của họ. Và một lần nữa cần nhắc lại, các nhà quản lý cần làm sao để có những thay đổi cần thiết trong luật thuế.

Cuối cùng, các nhà quản lý, bằng những lời nói của họ, khiến công luận không sao hiểu được thực tế kinh doanh. Điều này vi phạm nguyên tắc *Primum non nocere*, trên thực tế đã xảy ra ở Mỹ và cả ở châu Âu. Ở phương Tây, nhà quản lý vẫn luôn luôn nói về động cơ lợi nhuận của kinh doanh, coi tối đa hóa lợi nhuận là mục tiêu kinh doanh; mà không hề nhấn mạnh đến chức năng khách quan của lợi nhuận. Họ hầu như không đề cập đến rủi ro, nhu cầu vốn hay thậm chí là chi phí vốn, chứ chưa nói đến chuyện một doanh nghiệp cần kiếm đủ lợi nhuận để có được lượng vốn cần thiết với chi phí tối thiểu.

Nhà quản lý thường không tỏ ra thiện cảm với những thù địch hướng về lợi nhuận. Họ chẳng hề nhận ra rằng một trong những nguyên nhân của sự thù địch đó chính là lời nói và những tuyên bố của họ. Trong những điều mà giới quản trị kinh doanh nói với công luận, không có sự giải thích cho lợi nhuận hay lý do tồn tại của doanh nghiệp, không đề cập tới các chức năng của doanh nghiệp. Chỉ có động cơ lợi nhuận - ước muốn của vài nhà tư bản nào đó - mà ước muốn này cũng chẳng hề được giải thích tại sao

xã hội cần chấp nhận nó. Nhưng thực chất thì khả năng có lời là một nhu cầu thiết yếu của xã hội và nền kinh tế.

*Primum non nocere* dường như là một nguyên tắc tế nhị, nhằm chán so với những kêu gọi, đòi hỏi về phẩm chất “chính khách” đầy rẫy trong những tuyên ngôn hiện tại về trách nhiệm xã hội. Tuy nhiên, như các bác sĩ đã thấy từ rất lâu trước đây, thực sự đó là một nguyên tắc sống rất khó thực hiện trọn vẹn. Tính chất khiêm tốn và tự hạn chế khiến đây trở thành nguyên tắc đạo đức cần có ở nhà quản lý - đạo đức trách nhiệm.



6.

## KHUNG MẪU MỚI CỦA QUẢN TRỊ

Các giả định cơ bản về thực tế chính là các khung mẫu của một bộ môn khoa học xã hội. Quản trị học là một khoa học như thế. Những giả định này luôn được các học giả, người viết, người dạy và những người hoạt động, làm việc trong lĩnh vực đó ghi nhận và đưa vào bộ môn khoa học dưới nhiều hình thức khác nhau. Vì lẽ đó mà các giả định của một nhóm “ưu tú” sẽ quyết định phần lớn những điều mà ngành khoa học đó coi là thực tế.

Các giả định cơ bản về thực tế quyết định hướng tập trung của ngành khoa học, quyết định những điều mà ngành đó coi là các “sự kiện”, và trên thực tế quyết định cả bản chất của ngành. Bên cạnh đó chúng còn quyết định cả những gì ngành đó không quan tâm hay đẩy sang một bên như là những “ngoại lệ gây phiền toái”.

Dù những giả định nói trên quan trọng, điều đáng nói là chúng hầu như không được phân tích, nghiên cứu kỹ lưỡng, mà cũng không hề bị thách thức, đánh giá, hay thậm chí là trình bày rõ ràng!

Với một môn khoa học xã hội như quản trị, rõ ràng các giả định càng trở nên quan trọng hơn nhiều so với các khung mẫu trong khoa học tự nhiên. Trong khoa học tự nhiên, khung mẫu - học

thuyết đang chiếm ưu thế - không hề có ảnh hưởng gì lên thế giới tự nhiên cả. Dù khung mẫu nói rằng mặt trời quay quanh trái đất hay ngược lại, trái đất quay quanh mặt trời thì cũng chẳng hề ảnh hưởng gì đến trái đất hay mặt trời cả. Khoa học tự nhiên liên quan đến hành vi của các vật thể, còn khoa học xã hội lại hướng về hành vi của con người và các thể chế của họ. Trong quản trị, những người thực hành thường có khuynh hướng hành động và ứng xử theo cách thức mà các giả định nêu ra. Quan trọng hơn, thực tế của khoa học tự nhiên (vũ trụ và các quy luật của nó) không thay đổi (mà nếu có thay đổi thì cũng phải trong bối cảnh thời gian hàng vạn, hàng triệu năm, chứ không thay đổi qua từng thập kỷ hay thế kỷ). Trong khi đó, “vũ trụ xã hội” không hề có những quy luật tự nhiên như trên, ngược lại, nó thường xuyên thay đổi. Điều này có nghĩa là các giả định đúng ngày hôm qua có thể trở thành sai ngày hôm nay!

Vì vậy, điều quan trọng nhất trong các ngành khoa học xã hội như quản trị là các giả định cơ bản. Một thay đổi trong giả định cơ bản sẽ có ảnh hưởng rất lớn.

Kể từ thời điểm những năm 1930, khi những nghiên cứu đầu tiên về quản trị ra đời, có hai nhóm giả định về thực tế của quản trị được đông đảo các học giả, người viết và người làm quản trị chấp nhận, đó là:

Nhóm giả định thứ nhất liên quan đến môn/ngành quản trị học:

- Quản trị tức là quản trị kinh doanh
- Chỉ có - hoặc phải có - một cấu trúc tổ chức đúng đắn
- Chỉ có - hoặc phải có - một cách quản lý con người đúng đắn

Nhóm giả định thứ hai liên quan đến việc thực hành quản trị:

- Công nghệ, thị trường và mục đích sử dụng cuối cùng được xác định trước
- Quy mô quản trị do luật định
- Quản trị tập trung vào bên trong
- Nền kinh tế, xác định bởi biên giới các quốc gia, được coi là môi trường, hệ sinh thái của doanh nghiệp và quản trị

## **Quản trị tức là quản trị kinh doanh**

Đa số mọi người dù là ở trong hay ngoài ngành quản trị đều coi đây là một điều đương nhiên. Thực sự có thể nói: cả những người viết và người làm quản trị, cả những người “ngoại đạo” đối với quản trị thậm chí còn không hề nghe thấy từ “quản trị”, họ... tự động nghe thấy từ “quản trị kinh doanh”.

Giả định liên quan đến tính phổ quát của quản trị này thực ra mới xuất hiện gần đây. Trước những năm 1930, một số ít các tác giả và nhà tư tưởng về quản trị - bắt đầu là Frederick Winslow Taylor hồi đầu thế kỷ XX và kết thúc là Chester Barnard ngay trước Thế chiến thứ II - tất cả đều cho rằng quản trị kinh doanh chỉ là một nhánh phụ của quản trị nói chung, và do đó quản trị kinh doanh không khác gì so với quản trị các tổ chức khác.

Chính cuộc Đại Khủng hoảng kinh tế đã tạo ra sự thù địch, coi thường đối với ngành kinh doanh và những người làm kinh doanh; và điều này dẫn tới quan điểm coi quản trị là quản trị kinh doanh. Để tránh bị “vấy bẩn” bởi cụm từ “kinh doanh”, quản trị trong khu vực công được đổi tên thành “hành chính công”,

coi đây là một bộ môn riêng được giảng dạy như một khoa tại đại học, với các khái niệm riêng. Cùng thời gian đó, với lý do tương tự, việc nghiên cứu quản trị trong ngành y tế đang rất phát triển của nhiều người (một trong số đó là Raymond Sloan, em trai của Tổng giám đốc công ty GM Alfred Sloan) cũng tách ra thành một ngành riêng biệt với tên gọi “hành chính bệnh viện”.

Như thế, trong những năm khủng hoảng, việc không sử dụng cụm từ “quản trị” có thể xem là một sự “đúng đắn về chính trị”.

Tuy nhiên, tình thế đã thay đổi kể từ sau chiến tranh. Đến khoảng năm 1950, “kinh doanh” lại trở thành một từ “tốt đẹp”, chủ yếu là do kết quả của quản trị kinh doanh Mỹ trong thời gian chiến tranh. Chẳng bao lâu sau quản trị kinh doanh trở nên “đúng đắn về mặt chính trị”, trở thành một lĩnh vực nghiên cứu thật sự. Và cũng từ đó, trong quan niệm của công chúng và giới học thuật, quản trị chính là... quản trị kinh doanh.

Ngày nay chúng ta đang bắt đầu sửa lại lỗi lầm đã có chiều dài sáu mươi năm đó bằng nhiều cách: thay tên “trường kinh doanh” bằng “trường quản trị”, dạy nhiều khóa học về “quản trị ở các tổ chức phi lợi nhuận” hơn trước; hay các chương trình quản trị điều hành thu hút các nhà quản lý ở cả các tổ chức kinh doanh và tổ chức phi lợi nhuận, và cả việc xuất hiện các khoa quản trị tại các trường thần học.

Tuy nhiên, giả định “quản trị tức là quản trị kinh doanh” vẫn còn rất phổ biến. Vì vậy chúng ta phải tiếp tục khẳng định một lần nữa, rằng quản trị không phải là quản trị kinh doanh.

Tất nhiên có nhiều khác biệt trong quản trị ở các tổ chức khác nhau, bởi sứ mệnh quyết định chiến lược, và chiến lược sẽ quyết định cấu trúc. Sẽ có khác biệt giữa quản lý một hệ thống cửa hàng

bán lẻ với một xứ đạo (dù khác biệt này là ít hơn nhiều so với điều mà những người quản lý thường nghĩ), hay giữa việc quản lý một căn cứ không quân, một bệnh viện, một công ty phần mềm. Khác biệt lớn nhất nằm ở những điều khoản từng tổ chức sử dụng. Ngoài ra khác biệt chủ yếu là ở áp dụng, chứ không phải ở nguyên tắc. Thậm chí không có mấy khác biệt ở nhiệm vụ và thách thức nữa.

Phân tích về những giả định trong phần trên đưa tới kết luận đầu tiên - kết luận giúp cho việc nghiên cứu và thực hành quản trị trở nên tốt hơn - đó là:

**Quản trị là một bộ phận đặc biệt và quan trọng của bất kỳ tổ chức nào.**

## **Một tổ chức đúng đắn duy nhất**

Việc quan tâm và nghiên cứu quản trị bắt đầu cùng với sự xuất hiện của các tổ chức lớn vào cuối thế kỷ XIX, từ các tổ chức kinh doanh, các cơ quan chính phủ đến quân đội thường trực - tất cả đều đạt quy mô to lớn hơn so với trước kia.

Và ngay từ những ngày đó, việc nghiên cứu quản trị đã luôn dựa trên một giả định sau đây:

**Có - và phải có - một tổ chức đúng đắn duy nhất.**

Thế nào là một “tổ chức đúng đắn” thì có thay đổi theo thời gian, nhưng cuộc tìm kiếm một tổ chức như vậy thì đã và vẫn đang diễn ra cho đến ngày nay.

Thế chiến thứ I đã làm nảy sinh nhu cầu có một cấu trúc tổ chức thật sự. Tuy nhiên chính Thế chiến thứ I cũng đã chỉ ra rằng

tổ chức có cấu trúc chức năng theo kiểu Fayol (và Carnegie) không phải là “tổ chức đúng đắn”. Ngay sau thời gian này, Pierre S. Du Pont (1870-1954), và sau đó là Alfred Sloan (1875-1966) phát triển nguyên tắc *phi tập trung hóa*. Còn ngày nay, chúng ta lại bắt đầu hoan hô thuật ngữ *team* (đội, nhóm) như là mô hình của một tổ chức đúng đắn cho tất cả mọi loại hình.

Tuy nhiên, ngày nay cần nhận ra rằng chẳng hề có cái gì gọi là “tổ chức đúng đắn” được cả. Chỉ có các tổ chức với những điểm mạnh, hạn chế cũng như chức năng khác nhau của chúng mà thôi. Tổ chức không phải là cái gì đó tuyệt đối, ngược lại đó chỉ là công cụ giúp mọi người cùng nhau làm việc hiệu quả hơn mà thôi. Do đó, một cấu trúc tổ chức nào đó sẽ chỉ phù hợp với những nhiệm vụ nhất định, trong điều kiện nhất định và thời gian nào đó mà thôi.

Ngày nay người ta nói nhiều đến sự kết thúc của “tôn ti, trật tự” trong tổ chức. Điều đó hoàn toàn nhằm nhí! Trong bất kỳ thể chế, tổ chức nào cũng phải có một người có thẩm quyền quyết định cao nhất, một “ông chủ” mà mọi người phải tuân theo. Trong một tình huống khó khăn hay nguy hiểm nào đó (mà tổ chức nào sớm muộn cũng gặp phải), sự “tồn vong” của tổ chức và các thành viên của nó phụ thuộc vào các mệnh lệnh rõ ràng. Nếu một con tàu sắp chìm, người thuyền trưởng chẳng cần triệu tập một cuộc họp nào cả, ông ta chỉ cần đưa ra các mệnh lệnh. Để cứu tàu, mọi thành viên phải tuân thủ các mệnh lệnh của ông ta, các mệnh lệnh cụ thể và chính xác, và các thành viên phải thực hiện chúng ngay lập tức, không bàn cãi tranh luận gì hết. Chính “tôn ti, trật tự” và việc phục tùng trật tự đó vô điều kiện là hy vọng duy nhất chúng ta có được trong khủng hoảng.

Một số tình huống khác trong tổ chức chỉ đòi hỏi sự quyết tâm, một số khác đòi hỏi tinh thần làm việc theo nhóm v.v...

Một học thuyết về tổ chức cho rằng các thể chế tổ chức là đồng nhất, và do đó các doanh nghiệp phải được tổ chức theo cùng một cách thức.

Tuy nhiên trong bất kỳ doanh nghiệp nào – kể cả “doanh nghiệp chế tạo điển hình” kiểu Fayol – thì cũng luôn có nhu cầu nhiều cấu trúc tổ chức cùng song song tồn tại bên cạnh nhau.

Quản lý rủi ro về ngoại tệ là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng và càng ngày càng khó khăn của doanh nghiệp trong nền kinh tế thế giới. Đây là công việc đòi hỏi sự tập trung hóa cao độ: không bộ phận nào trong doanh nghiệp được quyền quản lý rủi ro ngoại tệ liên quan đến bộ phận của mình cả. Tuy nhiên, giả sử đây là một doanh nghiệp dịch vụ công nghệ cao, thì lại song song đòi hỏi một sự tự chủ tuyệt đối ở từng thị trường phục vụ – tức là hoàn toàn ngược lại với cơ chế tổ chức tập trung nói trên. Mỗi nhân viên trong ngành dịch vụ phải như là một “ông chủ” thật sự, và mọi người còn lại trong tổ chức phải nghe lệnh từ họ.

Một số công trình nghiên cứu đòi hỏi thực hiện bởi một tổ chức cấu trúc theo chức năng một cách chặt chẽ, với các chuyên gia làm công việc của riêng mỗi người. Tuy nhiên, một số nghiên cứu khác, nhất là những nghiên cứu liên quan đến việc ra quyết định ở những giai đoạn đầu (ví dụ: một số nghiên cứu về dược phẩm) lại đòi hỏi làm việc theo nhóm ngay từ lúc đầu. Và cả hai hình thức nghiên cứu (với cách tổ chức tương ứng) nói trên lại thường cùng tồn tại song song trong một cơ quan nghiên cứu bất kỳ.

Niềm tin sai lầm rằng chỉ có một tổ chức “đúng đắn” duy nhất có liên hệ gần gũi với quan niệm “quản trị là quản trị kinh doanh”

nói ở phần trên. Nếu những sinh viên quản trị không bị che mắt bởi những ảo tưởng sai lầm và để ý quan sát tới những tổ chức phi lợi nhuận, họ sẽ sớm nhận ra rằng có khác biệt lớn lao giữa các cấu trúc tổ chức, tùy vào bản chất nhiệm vụ của nó.

Một xứ đạo Công giáo sẽ được tổ chức rất khác so với một nhà hát opera. Một đội quân cũng được tổ chức khác hẳn so với một bệnh viện.

Tuy nhiên hẳn vẫn có một số “nguyên tắc” tổ chức.

Trước hết, tổ chức phải minh bạch. Mọi người đều cần biết và hiểu rõ cấu trúc tổ chức nơi họ thuộc về. Điều này nghe có vẻ đương nhiên, tuy thế nó vẫn thường xuyên bị vi phạm ở đa số tổ chức, ngay cả ở trong các đơn vị quân đội.

Một nguyên tắc nữa đã trình bày ở phần trên, đó là một ai đó phải có quyền ra quyết định trong một lĩnh vực nhất định. Ngoài ra, trong khủng hoảng, phải có một người lãnh đạo và ra lệnh. Một nguyên tắc kéo theo nguyên tắc này là quyền hạn phải đi đôi và tương xứng với trách nhiệm.

Một nguyên tắc nữa là: một cá nhân trong tổ chức chỉ có một “ông chủ”. Theo một câu trong luật La Mã cổ, một nô lệ có ba ông chủ sẽ trở thành... một người tự do. Đây là một nguyên tắc rất xưa cũ về quan hệ con người, theo đó người ta không nên có hơn một người chủ, từ đó chắc chắn dẫn đến những xung đột về “lòng trung thành”. Chính nguyên tắc này cũng giải thích tại sao nhóm “jazz combo” - vốn đang thịnh hành hiện nay - lại gặp khó khăn, vì mỗi thành viên nhóm đều có hai lãnh đạo: người đứng đầu bộ phận, và người đứng đầu nhóm. Một nguyên tắc nữa về cấu trúc là tổ chức có càng ít “lớp”, tức là càng phẳng thì càng tốt, bởi lý do mà học thuyết về thông tin đã nói cho ta biết,



rằng “mỗi lần chuyển giao thông tin sẽ làm tăng gấp đôi tiếng ồn và giảm thông điệp đi phân nửa”.

Tuy nhiên, các nguyên tắc không nói cho bạn biết *cần phải làm gì*. Chúng chỉ nói cho ta biết những điều không được làm mà thôi. Các nguyên tắc cũng không cho biết cách làm nào hiệu quả, mà chỉ nói những cách làm không hiệu quả mà thôi. Những nguyên tắc này cũng không khác mấy so với các nguyên tắc làm việc của một kiến trúc sư: chúng không nói cho anh ta biết loại nhà nào sẽ được xây, mà chỉ chỉ ra những hạn chế có thể mà thôi. Và đó chính là điều mà các nguyên tắc khác nhau của cấu trúc tổ chức thực hiện.

Một lưu ý: *cá nhân* có thể làm việc cùng lúc trong nhiều cấu trúc tổ chức khác nhau. Với nhiệm vụ này thì anh ta làm việc theo nhóm, đồng thời với nhiệm vụ khác anh ta lại làm việc theo cấu trúc “ra lệnh và chỉ huy”. Một cá nhân có thể vừa là “ông chủ” trong tổ chức của mình vừa là một “đối tác” trong một liên minh, liên doanh... nào khác. Nói cách khác, các tổ chức phải là một phần của nhóm công cụ quản lý.

Quan trọng hơn, chúng ta phải nghiên cứu sức mạnh cũng như hạn chế của các tổ chức khác nhau. Với một nhiệm vụ, tổ chức nào là thích hợp nhất? Khi thực hiện một nhiệm vụ, có nên thay đổi cấu trúc tổ chức từ dạng này sang dạng khác hay không?

Một lĩnh vực cần nghiên cứu là “cách tổ chức bộ máy quản trị cấp cao”.

Tôi xin được phép nghi ngờ rằng có lẽ ít ai biết cụ thể cách tổ chức công việc quản trị cấp cao, dù là ở một doanh nghiệp, một trường đại học, một bệnh viện hay thậm chí là một nhà thờ.

Một dấu hiệu rõ ràng là sự khác biệt ngày càng lớn giữa lời nói

và việc làm của chúng ta. Chúng ta không ngừng nói về “nhóm” và mọi nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực này đều đi tới kết luận chung rằng quản trị cấp cao đòi hỏi một “nhóm” thật sự. Thế mà trong thực tế - không chỉ ở Mỹ - cái mà chúng ta đang làm là một sự sùng bái cá nhân đối với những “CEO xuất chúng”. Hơn nữa, hầu như chẳng ai quan tâm đến vấn đề kế thừa của các CEO đó cả. Mà kế thừa luôn là vấn đề quan trọng hàng đầu đối với quản trị cấp cao cũng như đối với bất kỳ thể chế nào.

Nói cách khác, còn rất nhiều việc phải làm trong lý thuyết và thực hành tổ chức - dù đây là những lĩnh vực lâu đời nhất trong công việc và thực hành quản trị.

Những người tiên phong về quản trị một thế kỷ trước đây đã đúng: *cần có một cấu trúc tổ chức*. Như bất kỳ loài sinh vật nào cần cấu trúc để có thể tồn tại; các tổ chức hiện đại, cả tổ chức kinh tế và các tổ chức khác, đều cần một cấu trúc tổ chức nhất định. Tuy nhiên, những nhà quản trị tiên phong đã sai lầm trong giả định của họ: giả định về việc chỉ có một tổ chức đúng đắn duy nhất. Cũng như việc có rất nhiều cấu trúc khác nhau cho các loài sinh vật, cần phải có hàng loạt cấu trúc tổ chức khác nhau để biến các bộ phận xã hội thành các thể chế hiện đại.

Do đó, thay vì tìm kiếm một tổ chức đúng đắn duy nhất, quản trị cần phải học cách tìm kiếm, phát triển và kiểm tra “(cấu trúc) *tổ chức phù hợp với nhiệm vụ - công việc*”.

## Chỉ có một cách đúng đắn duy nhất để quản lý con người

Không có lĩnh vực nào mà các giả định truyền thống căn bản lại được gìn giữ vững chắc (dù trong đa số trường hợp là gìn giữ một cách theo tiềm thức) như lĩnh vực con người và quản lý con người. Và cũng chẳng ở đâu mà các giả định đó lại hoàn toàn trái ngược với thực tế và hoàn toàn có hại như vậy!

*Chỉ có một cách đúng đắn duy nhất để quản lý con người – hay ít ra là nên có một cách như vậy.*

Giả định này đã làm nền tảng cho mọi sách vở và nghiên cứu về quản lý con người. Ví dụ rõ nhất là cuốn sách của Douglas McGregor *Khía cạnh con người của doanh nghiệp* (1960), trong đó tác giả khẳng định quản trị phải lựa chọn giữa hai cách quản lý con người (và chỉ có hai cách này mà thôi) – “thuyết X” và “thuyết Y”, sau đó khẳng định tiếp rằng thuyết Y là đúng (trước đó ít lâu chính tôi cũng trình bày gần như tương tự trong cuốn sách năm 1954 *Nghề quản trị*). Vài năm sau Abraham H. Maslow (1908-1970) trong cuốn sách *Eupsychian Management* (1962; ấn bản mới năm 1995 có tựa đề *Maslow nói về quản trị*) đã cho thấy cả McGregor và tôi đều sai lầm. Ông ta kết luận rằng những con người khác nhau cần được quản lý khác nhau.

Tôi thay đổi quan điểm ngay lập tức – lý lẽ của Maslow quá thuyết phục. Nhưng đến nay vẫn chẳng có mấy ai chú ý nhiều đến điều này cả.

Giả định cơ bản về quản lý con người nói trên bao hàm gần như tất cả những giả định khác liên quan đến con người trong tổ chức và việc quản lý họ.

Một trong những giả định đó cho rằng *những người làm việc* cho một tổ chức là nhân viên/người làm thuê, làm việc toàn thời gian và phụ thuộc vào tổ chức cả về cuộc sống cũng như sự nghiệp. Một giả định khác cũng cho rằng những người làm việc cho một tổ chức là *cấp dưới*. Nói chung, người ta giả định rằng đa số những người này không có kỹ năng hoặc có kỹ năng thấp, chỉ làm theo kiểu “chỉ đâu đánh đó” mà thôi.

Tám mươi năm trước đây, khi lần đầu tiên những giả định kiểu này được hình thành vào thời gian cuối Thế chiến thứ I, chúng đủ gần với thực tế để được xem là đúng đắn. Ngày nay tất cả những giả định đó đều không còn cơ sở đứng vững. Đa số những người làm việc cho một tổ chức vẫn là nhân viên của tổ chức ấy. Tuy nhiên, càng ngày số người làm việc cho tổ chức mà không là nhân viên càng có xu hướng tăng lên. Họ có thể làm cho một nhà thầu thuê ngoài, chẳng hạn trong trường hợp công ty thuê ngoài đó cung cấp dịch vụ bảo trì cho một bệnh viện hay một nhà máy sản xuất, hay thực hiện công việc xử lý dữ liệu cho một cơ quan chính phủ hay một doanh nghiệp. Họ là những người làm việc theo thời hạn, hay làm việc bán thời gian. Ngoài ra còn có nhiều cá nhân làm theo hợp đồng trong từng giai đoạn, nhất là những người lao động có kiến thức và kỹ năng cao - tức những người làm việc có giá trị nhất trong tổ chức.

Ngay cả khi làm việc toàn thời gian, càng ngày có ít đi những người “cấp dưới”, thậm chí ở trong những công việc không đòi hỏi kỹ năng cao cũng vậy. Họ trở thành “người lao động có kiến thức”, những người không thể là “cấp dưới” mà phải là “cộng sự, phụ tá”. Bởi một khi đã trải qua giai đoạn tập sự/thử việc, những người này sẽ rành rẽ về công việc hơn chính người quản lý - bằng không thì họ không giỏi giang thật sự! Thực tế mà nói,

chính việc họ hiểu biết về công việc của họ hơn bất kỳ ai trong tổ chức là một phần của định nghĩa về “người lao động có kiến thức, có trình độ”.

Ngoài ra, cần lưu ý thêm rằng ngày nay “cấp trên” thường không làm công việc tương tự như “cấp dưới” – điều xảy ra vài chục năm trước đây và vẫn còn được nhiều người tiếp tục quan niệm sai lầm là còn diễn ra hiện nay.

Vài chục năm về trước, trong quân đội, trung đoàn trưởng có công việc tương tự như các cấp dưới của anh ta: tiểu đoàn trưởng, đại đội trưởng, trung đội trưởng. Khác biệt duy nhất trong công việc của họ là số binh lính mà mỗi người chỉ huy, còn mọi công việc phải làm thì hoàn toàn giống nhau. Ngày nay thì khác: một trung đoàn trưởng có thể đã từng trải qua các vị trí chỉ huy cấp dưới, nhưng chỉ trong các thời gian ngắn mà thôi. Tất nhiên họ phải trải qua các cấp bậc như từ đại úy lên thiếu tá, song trong cả sự nghiệp thì họ phải làm nhiều nhiệm vụ khác nhau, từ các công việc tham mưu, nghiên cứu, giảng dạy, tùy viên quân sự v.v... Họ không thể biết “cấp dưới” – chẳng hạn, một đại đội trưởng – làm gì, bởi lý do đơn giản là họ chưa bao giờ chỉ huy cấp đại đội.

Tương tự, một phó giám đốc marketing có thể trưởng thành từ bộ phận bán hàng. Ông ta có thể hiểu rõ về bán hàng, nhưng chẳng biết gì về nghiên cứu thị trường, định giá, đóng gói, dịch vụ hay dự báo doanh số bán hàng. Vị phó giám đốc marketing ấy không thể nói cho các chuyên gia ở bộ phận marketing biết họ cần làm gì và làm như thế nào. Thế mà các chuyên gia ấy lại bị coi là cấp dưới của người phó giám đốc marketing, và rõ ràng là người này chịu trách nhiệm về hoạt động cũng như đóng góp của bộ phận marketing cho công ty.

Tình huống tương tự cũng xảy ra giữa những người quản lý bệnh viện và các bác sĩ có chuyên môn!

Rõ ràng những người cộng sự hay phụ tá này là “cấp dưới” theo nghĩa họ phụ thuộc vào “cấp trên, ông chủ” trong việc được tuyển dụng, bị sa thải, được thăng chức v.v... Nhưng trong công việc thì “cấp trên” lại chỉ có thể làm việc hiệu quả nếu các “cấp dưới” nhận trách nhiệm *giáo dục*, tức là làm sao cho “cấp trên” hiểu công việc cụ thể là gì, tiến hành ra sao, kết quả là gì... Đến lượt mình, cấp dưới phụ thuộc cấp trên trong vấn đề chỉ đạo, mệnh lệnh, tức là cấp trên nói cho cấp dưới biết “kết quả” là gì.

Nói cách khác, quan hệ này giống như quan hệ giữa nhạc trưởng và các nhạc công trong một dàn nhạc hơn là quan hệ cấp trên - cấp dưới trước kia. Cấp trên trong một tổ chức có những nhân viên có chuyên môn không thể làm công việc của nhân viên, cũng như nhạc trưởng không biết thổi kèn vậy. Ngược lại, nhân viên cần cấp trên chỉ ra hướng đi cũng như các tiêu chuẩn, giá trị, thành tích và kết quả của tổ chức. Một dàn nhạc có thể dễ dàng nổi loạn và loại bỏ người nhạc trưởng tài ba nhất hay độc tài nhất. Tương tự như thế một tổ chức có kiến thức hoàn toàn có thể lật đổ những “cấp trên” có khả năng nhất, chứ chưa nói đến những người độc tài nhất.

Tóm lại, có một số lượng ngày càng tăng các nhân viên làm việc toàn thời gian cần được quản lý như thể họ là những người tình nguyện. Tất nhiên họ được trả lương, nhưng họ có khả năng rời bỏ tổ chức do có “phương tiện sản xuất” - kiến thức của họ.

Suốt nửa thế kỷ qua chúng ta đã biết rằng chỉ có tiền bạc thì không thể động viên người ta làm việc được. Không thỏa mãn về vấn đề tiền bạc rõ ràng làm người ta nản lòng. Nhưng thỏa mãn

tiền bạc lại chỉ là một “yếu tố đạo đức”, như Frederick Herzberg đã đề cập trong cuốn sách *Động lực làm việc* năm 1959. Cái động viên mọi người - nhất là những lao động có chuyên môn - chính là những cái động viên những người lao động tình nguyện. Chúng ta biết rằng những người tình nguyện mong muốn có được sự hài lòng, thỏa mãn từ công việc nhiều hơn là những người lao động khác, do họ làm việc không vì lương. Cái họ cần là những thách thức; họ cần biết và hiểu sứ mệnh của tổ chức. Họ cần được đào tạo liên tục, họ cần thấy kết quả công việc.

Điều này hàm ý rằng các nhóm lao động khác nhau cần được quản lý khác nhau, và một nhóm cũng cần được quản lý khác nhau vào từng thời điểm khác nhau. Càng ngày nhân viên càng được quản lý như là các cộng tác viên, đối tác; mà định nghĩa của sự cộng tác làm ăn là mọi người đều bình đẳng ngang nhau, không ai có quyền ra lệnh, mà phải thuyết phục nhau. Vì thế càng lúc việc quản lý con người càng trở nên giống với công việc marketing. Mà trong marketing người ta không bắt đầu với câu hỏi “Chúng ta muốn gì?” mà phải là “Bên đối tác muốn gì? Giá trị và mục tiêu của họ? Họ coi cái gì là kết quả?”. Và những điều đó không phải là thuyết X hay thuyết Y, hay bất cứ lý thuyết nào về quản lý con người.

Có lẽ chúng ta phải cùng nhau định nghĩa lại công việc, bởi đây không hề là “quản lý công việc của con người”. Điểm xuất phát trong cả lý thuyết và thực hành phải là “quản lý để đạt thành tích”. Khởi điểm có thể là định nghĩa về kết quả - giống như khởi điểm của nhạc trưởng một dàn nhạc hay một huấn luyện viên bóng đá là kết quả hay tỷ số trận đấu.

Năng suất lao động của những người lao động có chuyên môn

có thể sẽ trở thành trung tâm của quản lý con người; giống như nghiên cứu về năng suất lao động của người lao động chân tay trở thành trung tâm của quản lý con người từ thời Frederick W. Taylor một thế kỷ trước đây. Điều này sẽ đòi hỏi nhiều giả định rất khác biệt về con người và công việc trong tổ chức của họ, đó là:

**Người ta không “quản lý” con người.**

**Nhiệm vụ là lãnh đạo mọi người.**

**Và mục tiêu là khai thác hiệu quả sức mạnh cụ thể và kiến thức của mỗi cá nhân.**

### **Công nghệ và mục đích sử dụng cuối cùng được xác định trước và là cố định**

Bốn giả định về thực hành quản trị đã nói ở phần trên đã tồn tại và ảnh hưởng đến thực hành quản trị lâu hơn cả thời gian xuất hiện một bộ môn, hay một ngành quản trị học.

Giả định về công nghệ và người tiêu dùng sau cùng xuất hiện từ những ngày đầu của cuộc cách mạng công nghiệp, giải thích sự lên ngôi của kinh doanh hiện đại và nền kinh tế hiện đại nói chung.

Khi ngành công nghiệp dệt may phát triển từ ngành công nghiệp sản xuất bông, người ta giả định - hoàn toàn đúng đắn - rằng ngành dệt may có công nghệ riêng của nó. Điều này đúng với cả những ngành công nghiệp khác phát triển hồi cuối thế kỷ XVIII, đầu thế kỷ XIX. Người đầu tiên hiểu và xây dựng công ty trên nguyên tắc này cũng chính là một trong những người tiên phong



xây dựng nên cái mà chúng ta gọi là kinh doanh hiện đại ngày nay: doanh nhân Đức, Werner Siemens (1816-1892). Ông này, vào năm 1869, thuê một nhà khoa học được đào tạo theo trường lớp để khai trương một phòng thí nghiệm nghiên cứu hiện đại, tập trung nghiên cứu điện tử, với một hiểu biết rõ ràng rằng điện tử hoàn toàn khác biệt với những ngành khác, với công nghệ riêng của nó.

Sự thấu hiểu này không chỉ làm ra đời công ty của Siemens mà còn cả ngành hóa chất Đức, hiện vẫn dẫn đầu thế giới vì họ dựa vào một giả định căn bản: ngành hóa chất, nhất là hóa hữu cơ, có công nghệ hoàn toàn riêng biệt. Cũng từ sự thấu hiểu này mà hàng loạt công ty lớn trên thế giới ra đời và phát triển, từ những tập đoàn điện tử và hóa chất Mỹ, đến những công ty sản xuất xe hơi, điện thoại v.v... Cũng từ đây ra đời phát minh thành công nhất của thế kỷ XIX - phòng thí nghiệm nghiên cứu - cái gần đây nhất là phòng thí nghiệm IBM ra đời năm 1950, tức là gần một thế kỷ sau Siemens; đặc biệt là phòng thí nghiệm của các công ty dược phẩm khi những công ty này nổi lên như là một ngành công nghiệp toàn cầu từ sau Thế chiến thứ II.

Đến nay giả định trên không còn đúng nữa. Ví dụ rõ nhất vẫn là ngành dược phẩm, càng ngày càng phải dựa vào những công nghệ khác xa với công nghệ của phòng thí nghiệm dược phẩm, như di truyền học, vi sinh vật, sinh học phân tử, điện tử y học, v.v...

Trong thế kỷ XIX và nửa đầu thế kỷ XX, có thể đương nhiên coi rằng các công nghệ bên ngoài một ngành kinh doanh hầu như không có hoặc có rất ít ảnh hưởng đến ngành kinh doanh đó. Ngày nay giả định thay đổi: những công nghệ ảnh hưởng nhiều

nhất đến một công ty, một ngành lại là những công nghệ bên ngoài lĩnh vực đó.

Giả định ban đầu là các phòng nghiên cứu có khả năng và sẽ tạo ra mọi thứ mà công ty, hay ngành kinh doanh, cần đến. Đồng thời, giả định cũng hàm ý rằng mọi thứ mà phòng thí nghiệm đó nghiên cứu ra sẽ được sử dụng hết trong ngành.

Đó chính là điều đã xảy ra với phòng thí nghiệm nghiên cứu thành công nhất trong một thế kỷ qua: phòng thí nghiệm Bell của hệ thống điện thoại Mỹ. Thành lập đầu những năm 1920, cho đến cuối thập niên 1960 phòng thí nghiệm này thực sự đã nghiên cứu thành công và tạo ra mọi kiến thức và công nghệ mà ngành điện thoại cần. Ngược lại hầu hết những gì mà các nhà khoa học tại phòng thí nghiệm trên nghiên cứu ra đều được sử dụng tại hệ thống điện thoại. Toàn bộ những điều trên thay đổi hoàn toàn với cái có lẽ được xem là thành tựu khoa học lớn nhất của phòng thí nghiệm Bell: bán dẫn. Các công ty điện thoại đúng là sử dụng bán dẫn rất nhiều, nhưng những người sử dụng bán dẫn nhiều nhất lại... nằm ngoài ngành điện thoại. Điều lạ lùng là chính công ty điện thoại Bell khi phát minh ra bán dẫn đã không thấy hết hiệu quả sử dụng của phát minh này trong hệ thống điện thoại, cũng như không thấy bán dẫn có thể sử dụng ở bất cứ nơi đâu ngoài công ty. Thế là phát minh mang tính cách mạng nhất của phòng thí nghiệm Bell bị đem bán cho người ngoài với số tiền nhỏ mọn 25 ngàn đôla. Kết quả là: chính việc phòng thí nghiệm và công ty Bell không hiểu hết tầm quan trọng của phát minh của họ đã tạo cơ sở, nền móng cho hầu hết các công ty điện tử ngày nay trên thế giới.

Ngược lại, những công nghệ tạo nên cuộc cách mạng trong ngành điện thoại như tổng đài kỹ thuật số hay cáp sợi thủy tinh

lại không phát sinh từ phòng thí nghiệm Bell, mà từ những công nghệ khác hẳn công nghệ điện thoại. Những thay đổi này đã trở nên càng lúc càng phổ biến trong khoảng từ ba đến năm thập kỷ trở lại đây, trở thành điển hình cho mọi ngành kinh doanh.

Ngày nay, khác với thế kỷ XIX, các công nghệ không chạy theo những đường thẳng song song, mà đan chéo vào nhau. Nhiều khi, những công nghệ mà những người làm việc trong một ngành kinh doanh hầu như chưa bao giờ nghe tới lại tạo ra một cuộc cách mạng thay đổi hoàn toàn công nghệ và ngành đó (ví dụ những người làm việc trong ngành dược phẩm chưa bao giờ nghe đến di truyền học, chứ chưa nói tới những khái niệm lạ tai như điện tử y khoa!). Những công nghệ từ bên ngoài đó buộc một ngành kinh doanh phải học hỏi, điều chỉnh và thay đổi từ tư duy cốt lõi của họ, chứ không chỉ thay đổi kiến thức kỹ thuật mà thôi.

Giả định thứ hai cũng không kém phần quan trọng đối với sự phát triển của các ngành kinh doanh trong thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX là: mục đích sử dụng cuối cùng được xác định trước và là cố định. Ví dụ, sẽ có sự cạnh tranh giữa nhiều nhà cung cấp dụng cụ chứa sản phẩm bia. Tuy nhiên, mãi cho đến gần đây, tất cả những nhà cung cấp này đều là các công ty thủy tinh, vì người ta cho rằng... bia chỉ có thể được đựng trong chai thủy tinh.

Điều này không chỉ được các doanh nghiệp và các ngành kinh doanh, mà còn cả người tiêu dùng và các chính phủ chấp nhận một cách... đương nhiên. Các quy định kinh doanh của Mỹ đều dựa trên giả định rằng mỗi ngành kinh doanh đều có một công nghệ riêng biệt và mỗi mục đích sử dụng đều thuộc về một sản phẩm/dịch vụ cụ thể nào đó. Luật chống độc quyền được xây dựng trên những giả định này. Và cho đến tận hôm nay những

người chống độc quyền vẫn chỉ chăm chăm vào tình trạng độc quyền về chai thủy tinh mà không hề để ý rằng bia không chỉ được chứa trong chai thủy tinh, mà còn trong nhiều loại can khác bằng kim loại, hay plastic.

Từ sau Thế chiến thứ II, mục đích sử dụng không còn bị gắn chặt với một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể nào đó. Chất dẻo rõ ràng là một ví dụ điển hình. Tuy nhiên ngày nay không chỉ đơn thuần là việc một vật liệu “nhảy sang” lĩnh vực của một vật liệu khác, mà càng lúc, một nhu cầu có thể được thỏa mãn bằng nhiều cách khác nhau. Cụ thể, chỉ có nhu cầu là duy nhất, chứ không phải là các phương tiện thỏa mãn nhu cầu đó.

Cho đến đầu Thế chiến thứ II, tin tức vẫn là độc quyền của báo chí - vốn là một phát minh từ thế kỷ XVIII, phát triển mạnh nhất hồi đầu thế kỷ XX. Còn ngày nay, chúng ta có nhiều cách khác nhau để đưa tin: báo giấy, báo trên Internet, radio, tivi, các hãng tin điện tử nhất là đối với tin kinh tế và kinh doanh v.v...

Đã có một khái niệm mới về thông tin. Khác với các hàng hóa khác, thông tin không dựa trên định lý về thiếu hụt, khan hiếm mà dựa trên định lý về thừa thãi. Nếu bán một món hàng - một cuốn sách chẳng hạn - bạn sẽ không còn cuốn sách đó nữa. Nhưng nếu bạn phổ biến một thông tin, bạn vẫn còn thông tin đó. Thực sự mà nói càng nhiều người biết thì thông tin càng trở nên có giá trị. Chúng tôi không có tham vọng bàn về kinh tế học trong cuốn sách này, dù rõ ràng là điều này buộc chúng ta phải mau chóng xem lại những lý thuyết cơ bản về kinh tế học. Tuy nhiên điều này vẫn rất có ý nghĩa cho quản trị học. Các giả định cơ bản cần phải thay đổi. Thông tin không gắn liền với một ngành hay một doanh nghiệp nào. Thông tin không có một mục đích

sử dụng duy nhất; và cũng không có mục đích sử dụng nào chỉ đòi hỏi hay phụ thuộc vào một loại thông tin nào đó.

Vì vậy, quản trị ngày nay phải bắt đầu với giả định rằng không có công nghệ nào gắn liền với một ngành kinh doanh, ngược lại mọi công nghệ đều có khả năng và có thể có ảnh hưởng quan trọng đến bất kỳ ngành kinh doanh nào. Tương tự, quản trị phải bắt đầu với giả định rằng không có mục đích sử dụng xác định trước cho bất kỳ sản phẩm/dịch vụ nào, và ngược lại, không có mục đích sử dụng gắn liền với sản phẩm/dịch vụ nào.

Trong những hệ quả của các giả định trên, có thể thấy: các cá nhân không phải là khách hàng (noncustomer) của một tổ chức (dù là một doanh nghiệp, một trường đại học, một nhà thờ hay một bệnh viện) cũng quan trọng chẳng kém, có khi còn hơn, các khách hàng của họ.

Ngay cả một tổ chức lớn nhất (trừ phi là một tổ chức do chính phủ độc quyền) cũng có nhiều noncustomer hơn là khách hàng của họ. Ít có công ty nào độc chiếm cỡ 30% thị trường trong một ngành nào đấy, tức là đa số tổ chức có số noncustomer ít ra là 70% thị trường tiềm năng. Thế mà các tổ chức lại chẳng hề biết gì đến bộ phận này, thậm chí không biết đến cả sự tồn tại của họ nữa. Hầu như không ai biết những người đó là ai, tại sao họ không trở thành khách hàng của tổ chức. Mà những thay đổi lại luôn bắt đầu từ chính những người không phải là khách hàng này.

Một hệ quả quan trọng nữa là: khởi điểm cho quản trị không còn là sản phẩm/dịch vụ hay thị trường, mục đích sử dụng nữa, mà phải là những cái khách hàng coi là giá trị. Khởi điểm phải là một giả định (giả định này được chứng minh hùng hồn bằng kinh

nghiệm của chúng tôi) rằng khách hàng không bao giờ mua thứ mà nhà cung cấp bán. Cái có giá trị với khách hàng luôn khác xa với cái có giá trị hay chất lượng với nhà cung cấp. Giá định này không chỉ áp dụng cho kinh doanh mà ngay cả cho các tổ chức khác nữa.

**Nói cách khác, quản trị phải dựa trên giá định rằng công nghệ và mục đích sử dụng đều không phải là cơ sở cho chính sách quản trị. Chúng chỉ là những hạn chế mà thôi. *Nền móng đó phải là các giá trị của khách hàng, các quyết định phân phối thu nhập của họ. Chính sách và chiến lược quản trị cần phải bắt đầu chính từ những yếu tố này.***

## Quy mô quản trị do luật định

Cả trong lý thuyết và trên thực tế, quản trị đều liên quan đến các pháp nhân, dù là tổ chức kinh tế hay tổ chức phi lợi nhuận. Quy mô của quản trị, vì thế, do pháp luật quy định. Giá định này đã và đang rất phổ biến.

Một lý do của giá định này là quan niệm truyền thống rằng quản trị dựa trên mệnh lệnh và kiểm soát. Mệnh lệnh và kiểm soát thực chất do luật định. Cụ thể, giám đốc một doanh nghiệp, cha xứ của một xứ đạo, quản lý một bệnh viện có quyền ra mệnh lệnh và kiểm soát song không vượt quá giới hạn pháp luật dành cho tổ chức của họ.

Gần một trăm năm trước đây, lần đầu tiên người ta nhận ra rằng định nghĩa mang tính pháp lý không đủ để quản trị một tổ chức lớn.

Người Nhật được cho là đã phát minh ra *keiretsu* - một khái niệm quản trị trong đó nhà cung cấp gắn liền với khách hàng lớn của họ trong việc lập kế hoạch, phát triển sản phẩm, kiểm soát chi phí v.v... Tuy nhiên thực tế thì đây là một phát minh của người Mỹ từ rất lâu trước đó. Hãy trở lại thời gian khoảng năm 1910, khi William C. Durant (1861-1947) là người đầu tiên nhận ra tiềm năng của ngành công nghiệp xe hơi. Ông lập ra hãng General Motors bằng cách mua lại các nhà sản xuất xe hơi có quy mô nhỏ nhưng làm ăn tốt như hãng Buick, sau đó hình thành một tập đoàn lớn. Vài năm sau Durant nhận thấy nhu cầu cần đưa các nhà cung cấp chính vào tập đoàn của ông ta. Ông bắt đầu mua lại và sáp nhập dần các nhà sản xuất và cung cấp phụ tùng xe hơi vào công ty, quá trình này kết thúc vào năm 1920 với việc mua lại Fisher Body - nhà sản xuất thân xe lớn nhất nước Mỹ. Từ đó General Motors đã sở hữu các nhà sản xuất của 70% bộ phận trong sản phẩm xe hơi của họ, trở thành doanh nghiệp mang tính hợp nhất cao nhất vào thời gian đó. Chính kiểu “keiretsu” này đã tạo cho GM có lợi thế so sánh quyết định cả về chi phí và tốc độ sản xuất, khiến chỉ trong vài năm họ trở thành công ty chế tạo lớn nhất và có lời nhất trên thế giới, đồng thời là kẻ thống trị không thể chối cãi của thị trường xe hơi đầy cạnh tranh ở Mỹ. Thực tế mà nói, trong suốt hơn 30 năm, General Motors duy trì và hưởng lợi từ lợi thế chi phí lên tới 30% so với mọi đối thủ, kể cả Ford và Chrysler.

Nhưng keiretsu của Durant vẫn dựa trên niềm tin rằng quản trị nghĩa là mệnh lệnh và kiểm soát - đó là lý do tại sao Durant đã mua lại tất cả những công ty tạo thành keiretsu GM. Và cuối cùng điều này lại trở thành điểm yếu lớn nhất của GM. Durant đã rất cẩn thận lập kế hoạch đảm bảo sức cạnh tranh của các

nhà cung cấp phụ tùng mà GM đã mua lại và sở hữu. Mỗi nhà cung cấp đó, trừ Fisher Body, đều phải bán 50% sản phẩm ra bên ngoài, tức là bán cho các đối thủ cạnh tranh với GM, từ đó bắt buộc các nhà cung cấp này phải cố gắng duy trì chi phí và chất lượng cạnh tranh. Nhưng sau Thế chiến thứ II, các đối thủ cạnh tranh trên thị trường xe hơi không còn nữa, và cách kiểm tra nói trên đối với khả năng cạnh tranh của các nhà cung cấp của GM cũng không còn hiệu lực. Ngoài ra, với việc hình thành các công đoàn trong ngành xe hơi những năm 1936-1937, chi phí lao động tăng cao, khiến các bộ phận sản xuất phụ tùng của GM gặp bất lợi về chi phí nói chung - một bất lợi mà họ không thể vượt qua vào thời điểm đó. Nói cách khác, việc Durant xây dựng keiretsu trên giả định “quản trị nghĩa là mệnh lệnh và kiểm soát” đã giải thích lý do của sự suy yếu của GM trong 25 năm trở lại đây, cũng như việc công ty không có khả năng xoay chuyển tình thế của chính họ.

Điều này trở nên rõ ràng trong thập niên 20 và 30 với sự xây dựng keiretsu tiếp theo: Sears, Roebuck. Khi Sears trở thành nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, họ lập tức nhận ra sự cần thiết phải kết hợp các nhà cung cấp chính vào tập đoàn của họ để lập kế hoạch chung, phát triển và thiết kế sản phẩm chung, cũng như kiểm soát chi phí trên toàn bộ quy trình hoạt động. Nhưng thay vì mua lại những nhà cung cấp này, Sears chỉ mua một lượng cổ phần nhỏ của họ - một hành động mang ý nghĩa tượng trưng cho sự cam kết hơn là một sự đầu tư - và theo dõi các quan hệ khác bằng hợp đồng. Một nhà xây dựng keiretsu tiếp theo - có lẽ là keiretsu thành công nhất, thậm chí thành công hơn cả người Nhật - là công ty Marks & Spencer ở Anh. Vào đầu những năm 1930, công ty này hợp nhất và gắn kết tất cả các nhà cung cấp vào hệ thống quản lý của công ty, nhưng toàn bộ thực hiện qua các hợp



đồng thay vì mua cổ phần hay mua lại toàn bộ những nhà cung cấp đó.

Chính những người Nhật đã bắt chước một cách có ý thức mô hình của Marks & Spencer vào thập niên 60!

Trong mọi trường hợp, bắt đầu từ GM, keiretsu (sự hợp nhất vào một hệ thống quản lý của các doanh nghiệp có liên hệ với nhau về kinh tế hơn là bị kiểm soát bằng luật pháp) tạo ra lợi thế chi phí ít nhất là 25%, nhiều trường hợp lên tới 30%, tạo ra ưu thế nắm quyền kiểm soát và thống trị thị trường cũng như ngành kinh doanh.

Tuy nhiên keiretsu cũng chưa đủ. Nó vẫn còn dựa trên quyền lực. Dù là GM, Sears, Roebuck; hay Marks & Spencer, hay Toyota thì công ty trung tâm vẫn nắm quyền lực về kinh tế cao nhất. Rõ ràng keiretsu không dựa trên sự hợp tác ngang bằng mà vẫn dựa trên sự phụ thuộc của các nhà cung cấp.

Tuy nhiên càng ngày các “chuỗi” kinh tế càng nối kết các đối tác thật sự lại với nhau. Các đối tác này là những thể chế độc lập và có quyền lực ngang nhau; chẳng hạn sự liên kết giữa một công ty dược phẩm và khoa sinh vật học của một trường đại học lớn nào đó, hay các liên doanh giữa các công ty Mỹ và Nhật sau Thế chiến thứ II. Đó cũng là điều xảy ra trong các liên kết làm ăn giữa các công ty hóa chất, dược phẩm, hay giữa các công ty về di truyền học, sinh học phân tử v.v...

Các công ty công nghệ mới có thể có quy mô nhỏ, và rất cần vốn. Nhưng họ có công nghệ độc lập, vì thế họ là các đối tác quan trọng về công nghệ. Họ có quyền lựa chọn trong việc liên minh liên kết, khác với các công ty dược phẩm hay hóa chất cỡ bự. Và điều tương tự cũng xảy ra ở công nghệ thông tin và ở ngành tài

chính. Rõ ràng trong những trường hợp này cả keiretsu cũng như mệnh lệnh - kiểm soát đều không còn ý nghĩa.

Vì vậy chúng ta cần định nghĩa lại quy mô quản trị. *Quản trị phải bao gồm toàn bộ quy trình.* Đối với kinh doanh, điều này nghĩa là toàn bộ quy trình kinh tế.

**Giả định mới dành cho quản trị, cả trên phương diện lý thuyết lẫn thực hành, là: quy mô quản trị không phải do pháp luật quy định.**

**Quản trị phải mang tính vận hành, hoạt động, bao gồm toàn bộ quy trình; tập trung vào kết quả và thành tích hoạt động trên toàn bộ chuỗi các hoạt động kinh tế.**

## **Quy mô quản trị do chính trị quy định**

Hiện nay người ta vẫn coi là đương nhiên - trong cả lý thuyết lẫn thực hành quản trị - rằng nền kinh tế quốc gia là môi trường của quản trị và tổ chức - kể cả doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận.

Giả định này giải thích khái niệm “đa quốc gia” theo kiểu truyền thống.

Chúng ta biết rằng trước Thế chiến thứ I một bộ phận lớn hàng hóa chế tạo và các dịch vụ tài chính của thế giới đều mang tính chất đa quốc gia như ngày nay. Năm 1913, một công ty hàng đầu trong bất kỳ ngành nào cũng có doanh số bán hàng ngoài nước cao không kém doanh số bán hàng nội địa. Tuy nhiên, việc sản xuất của họ luôn diễn ra trong phạm vi biên giới một quốc gia nào đó.

Một ví dụ:

Nhà cung cấp phương tiện chiến tranh lớn nhất cho quân đội Ý trong Thế chiến thứ I là một công ty tuy non trẻ nhưng phát triển rất tốt – công ty Fiat ở Turin – công ty này cung cấp toàn bộ xe hơi và xe tải cho quân đội Ý. Nhà cung cấp phương tiện chiến tranh lớn nhất cho quân đội Áo-Hung cũng lại là một công ty ở Vienna tên Fiat, chi nhánh nhưng có quy mô lớn gấp hai, ba lần công ty Fiat mẹ. Lý do là vì Áo-Hung là một thị trường lớn (đông dân cư hơn Ý), phát triển cao hơn (nhất là ở khu vực phía Tây). Fiat-Áo hoàn toàn thuộc sở hữu của Fiat-Ý. Tuy nhiên chỉ trừ phần thiết kế, Fiat-Áo hoàn toàn độc lập, mọi thứ công ty này sử dụng đều được mua hay làm tại Áo, mọi sản phẩm đều bán tại Áo, mọi nhân viên kể cả CEO đều là người Áo. Vì thế khi Thế chiến thứ I bắt đầu và hai nước Ý - Áo trở thành kẻ thù, tất cả những gì mà người Áo phải làm là... đổi tên tài khoản ngân hàng của công ty Fiat-Áo, còn lại mọi thứ vẫn tiếp tục hoạt động bình thường như cũ.

Ngày nay ngay cả những ngành truyền thống như ngành xe hơi hay bảo hiểm cũng không còn được tổ chức theo cách trên đây nữa.

Những ngành công nghiệp hậu Thế chiến thứ II như dược phẩm, công nghệ thông tin thậm chí còn không được tổ chức thành những đơn vị “nội địa” và “quốc tế” như GM hay Allianz ngày nay. Ngược lại chúng được tổ chức theo những hệ thống toàn cầu, trong đó mọi nhiệm vụ cá nhân, từ nghiên cứu, thiết kế, kỹ thuật, phát triển đến kiểm tra, chế tạo và marketing... tất cả đều được tổ chức một cách “xuyên quốc gia”.

Một tập đoàn dược phẩm lớn có bảy phòng thí nghiệm ở bảy

quốc gia khác nhau, mỗi phòng tập trung vào một lĩnh vực nghiên cứu khác nhau nhưng tất cả đều hoạt động dưới cái tên chung “phòng nghiên cứu”, cùng báo cáo cho một giám đốc nghiên cứu tại Hội sở. Cũng công ty đó có 11 nhà máy chế tạo ở các quốc gia khác nhau, mỗi nhà máy chuyên về một nhóm sản phẩm nào đó để phân phối và bán trên thị trường toàn cầu. Công ty có một giám đốc y tế, là người quyết định một sản phẩm thuốc mới sẽ được thử ở đâu trong số năm hay sáu quốc gia. Tuy nhiên, việc quản lý rủi ro ngoại hối lại tập trung ở một địa điểm duy nhất cho toàn bộ hệ thống.

Trong các công ty đa quốc gia theo kiểu truyền thống, thực tế kinh tế và thực tế chính trị là đồng dạng nhau. Nói theo ngôn ngữ ngày nay thì quốc gia là một “đơn vị kinh doanh”. Còn trong các tập đoàn “xuyên quốc gia” ngày nay (và cả trong các tập đoàn đa quốc gia cũ, họ buộc phải tự chuyển đổi), một quốc gia chỉ là một “trung tâm chi phí”. Đó là một cái gì đó phức tạp hơn nhiều so với một đơn vị tổ chức hay kinh doanh, chiến lược, sản xuất v.v...

Quản trị và đường biên giới quốc gia ngày nay không còn đồng dạng nữa. Quy mô quản trị không còn do chính trị quy định, nhưng đường biên giới thì vẫn còn quan trọng.

Tuy nhiên, giả định mới phải là:

**Biên giới quốc gia quan trọng chủ yếu như một sự hạn chế, gò bó. Thực hành quản trị (không chỉ quản trị kinh doanh mà còn là quản trị nói chung) càng ngày càng phải được định nghĩa bởi công việc, hoạt động hơn là bởi chính trị.**

## Lãnh địa của quản trị là nội bộ tổ chức

Tất cả các giả định truyền thống đều dẫn tới một kết luận: *lãnh địa của quản trị là phần bên trong của tổ chức.*

Giả định này giải thích sự phân biệt giữa quản trị và nghề kinh doanh.

Trong thực hành thì sự phân biệt trên không có mấy ý nghĩa. Không có nghề kinh doanh thì rõ ràng một doanh nghiệp hay bất kỳ tổ chức nào đều không tồn tại được.

Cần hiểu rõ ngay từ đầu rằng quản trị và nghề kinh doanh chỉ là hai chiều kích khác nhau của cùng một nhiệm vụ mà thôi. Một nhà kinh doanh không biết quản trị, hay một nhà quản lý mà không học cách đổi mới, sáng tạo sẽ đều thất bại. Các tổ chức ngày nay đều phải được thiết kế để thay đổi, hơn thế nữa, tạo ra thay đổi hơn là đối phó thụ động với chúng.

Tuy nhiên các hoạt động kinh doanh khởi đầu và tập trung vào bên ngoài tổ chức. Điều này không phù hợp với giả định truyền thống về lãnh địa của quản trị, do đó chúng được coi là hai lĩnh vực hoàn toàn khác nhau, không thể tương hợp. Tuy nhiên, tổ chức nào coi quản trị và nghề kinh doanh là khác nhau, chứ chưa nói tới không kết hợp được với nhau, thì tổ chức đó sớm muộn sẽ thất bại.

Sự tập trung vào bên trong của quản trị tiếp tục tăng lên trong những thập kỷ gần đây do sự phát triển của công nghệ thông tin. Cho đến nay, công nghệ thông tin dường như làm hại quản trị nhiều hơn là làm lợi cho nó.

Giả định truyền thống rằng lãnh địa của quản trị là bên trong

tổ chức hàm ý rằng quản trị chỉ liên quan với nỗ lực và chi phí mà thôi. Bởi nỗ lực là thứ duy nhất tồn tại bên trong một tổ chức, và tương tự như thế, mọi thứ bên trong tổ chức đều là một “trung tâm chi phí”.

**Tuy nhiên, mọi kết quả của tổ chức lại tồn tại ở bên ngoài!**

Chúng ta có thể hiểu được tại sao quản trị khởi đầu là một quan tâm đến phần bên trong của tổ chức. Khi những tổ chức lớn đầu tiên xuất hiện vào khoảng năm 1870, thách thức đặt ra là quản trị nội bộ, vì trước đó chưa ai phải làm chuyện này cả. Sự ra đời của giả định này là có thể hiểu hay giải thích được. Tuy nhiên, sự tiếp tục duy trì một giả định như vậy lại hoàn toàn không có ý nghĩa gì hết, vì nó mâu thuẫn với chức năng và bản chất của tổ chức.

Quản trị phải tập trung vào *kết quả* và *thành tích hoạt động* của tổ chức. Nhiệm vụ đầu tiên, khó nhất và quan trọng nhất của tổ chức là xác định được đâu là kết quả và thành tích hoạt động của nó. Vì vậy, nhiệm vụ đặc trưng của đội ngũ quản trị là tổ chức các nguồn lực của tổ chức để đạt kết quả *bên ngoài tổ chức*.

Giả định mới, làm cơ sở cho khung mẫu mới của quản trị (vừa như là một môn học, vừa là một thực hành), do đó phải là:

**Quản trị tồn tại vì lợi ích của kết quả của tổ chức. Quản trị bắt nguồn từ các kết quả được dự tính, quản trị phải tổ chức các nguồn lực của tổ chức để đạt được những kết quả ấy. Quản trị là chức năng khiến cho tổ chức (thuộc bất cứ thể loại và quy mô nào) có khả năng tạo ra các kết quả bên ngoài chính nó.**

Chương này không đưa ra các câu trả lời, mà chỉ cố gắng nêu

lên những câu hỏi. Tuy nhiên, đằng sau những câu hỏi đó là một sự thấu hiểu, rằng: trung tâm của xã hội hiện đại, kinh tế hay cộng đồng hiện đại ngày nay không phải là công nghệ, thông tin hay năng suất; mà phải là các *thể chế, tổ chức được quản lý, chúng là các cơ quan tạo ra kết quả cho xã hội*. Quản trị chính là công cụ, chức năng giúp các tổ chức, thể chế đó có khả năng tạo ra kết quả mong muốn.

Tuy nhiên, điều này còn tạo ra một khung mẫu mới nữa về quản trị sau đây.

**Mối quan tâm và trách nhiệm của quản trị là tất cả những gì ảnh hưởng đến thành tích và kết quả của tổ chức – dù chúng ở bên trong hay bên ngoài tổ chức, dù chúng thuộc hay không thuộc quyền kiểm soát của tổ chức.**

7.

## THÔNG TIN CẦN THIẾT CHO NHÀ QUẢN LÝ

**K**ể từ khi các công cụ xử lý dữ liệu xuất hiện lần đầu tiên, ba bốn chục năm trước đây, các doanh nhân vừa đánh giá quá cao lại vừa đánh giá quá thấp tầm quan trọng của thông tin trong tổ chức. Chúng ta đánh giá quá cao thông tin khi nói về các hình mẫu kinh doanh do máy tính tạo ra, những hình mẫu có thể ra quyết định và điều hành đa số công việc kinh doanh. Ngược lại chúng ta cũng đánh giá quá thấp các công cụ mới này khi coi chúng là những phương tiện để thực hiện tốt hơn các công việc mà nhà quản lý đang làm.

Tuy nhiên, người ta không hề nói thêm điều gì ngoài việc các “hình mẫu kinh doanh” nói trên đưa ra các quyết định kinh tế. Cho đến nay, đóng góp lớn nhất của các công cụ xử lý dữ liệu vẫn nằm trong lĩnh vực hoạt động chứ không phải là quản trị.

Dù có lúc đánh giá quá cao, có lúc đánh giá quá thấp các công việc nói trên, người ta vẫn chưa nhận ra một điều quan trọng rằng chúng sẽ thay đổi về căn bản các nhiệm vụ phải giải quyết. Các



khái niệm và công cụ luôn phụ thuộc lẫn nhau, tương thích với nhau, cái này thay đổi cái kia và ngược lại. Trong trường hợp này, khái niệm là “kinh doanh”, còn công cụ là “công cụ thu thập thông tin”. Các công cụ này cho phép chúng ta (đúng hơn là buộc chúng ta) phải có cách nhìn khác hẳn về kinh doanh, cụ thể là:

- Kinh doanh là sự huy động các nguồn lực, chuyển đổi chi phí thành sản lượng, thu nhập
- Kết nối một “chuỗi kinh tế”, điều mà các nhà quản lý cần hiểu một cách tổng quát để có thể quản lý chi phí của họ
- Là một cơ quan của xã hội, tạo ra của cải
- Vừa là người tạo ra, vừa là “sinh vật” của một môi trường vật chất. Môi trường này là khu vực bên ngoài tổ chức, nơi có cơ hội và kết quả, cũng như các nguy cơ đe dọa sự thành công và tồn tại của bất cứ một tổ chức nào

Chương này bàn về các công cụ giúp nhà quản lý thu thập được các thông tin cần thiết, cũng như những khái niệm đằng sau các công cụ đó. Một số công cụ đã tồn tại trước đó, song chúng chưa từng được sử dụng vào việc quản lý doanh nghiệp. Một số khác cần được điều chỉnh lại. Và cũng có một số công cụ nữa cần được thiết kế cho tương lai.

Dù chúng ta chỉ vừa mới hiểu cách thức sử dụng thông tin như là một công cụ, chúng ta vẫn có thể “phác họa” những phần chính yếu của một hệ thống thông tin mà nhà quản lý cần có để quản trị doanh nghiệp. Theo đó, chúng ta cũng có thể bắt đầu hiểu được những khái niệm làm nền móng cho kinh doanh - có thể gọi là một tổ chức được tái thiết kế - mà nhà quản lý cần phải quản lý trong tương lai.

## Từ kế toán chi phí đến kiểm soát sản lượng

Có lẽ chúng ta đã đi xa nhất khi tái thiết kế cả kinh doanh và thông tin trong một lĩnh vực có lẽ là mang tính truyền thống nhất trong hệ thống thông tin: đó là kế toán. Thực tế, nhiều doanh nghiệp đã chuyển từ phương pháp kế toán chi phí theo truyền thống sang việc tính toán chi phí theo hoạt động. Điều này vừa thể hiện một khái niệm mới về quá trình kinh doanh, nhất là đối với các nhà sản xuất, vừa thể hiện những cách thức đo lường mới.

Theo phương pháp kế toán chi phí truyền thống (do công ty GM lập ra cách đây bảy thập kỷ), toàn bộ chi phí sản xuất bằng tổng chi phí của các hoạt động đơn lẻ. Tuy nhiên, chi phí quyết định khả năng cạnh tranh và lợi nhuận lại là chi phí của cả một quy trình, và đó chính là cái mà phương pháp mới (tính toán chi phí dựa trên hoạt động) theo dõi và làm cho có thể quản lý được. Tiền đề của phương pháp này là việc cho rằng sản xuất là một quy trình gắn kết, khởi đầu bằng việc nguyên vật liệu, phụ tùng được đưa tới nhà máy, và tiếp diễn cả sau khi sản phẩm cuối cùng đã đến tay người sử dụng. Phí dịch vụ và lắp đặt đều được coi là chi phí của một sản phẩm, ngay cả khi chúng được khách hàng thanh toán đi chăng nữa.

Kế toán chi phí truyền thống đo lường các chi phí để làm điều gì đó, ví dụ như việc cắt một ren trên một chiếc đỉnh ốc. Kế toán chi phí theo hoạt động còn theo dõi cả những chi phí do không làm một điều gì đó, chẳng hạn như chi phí khi máy móc bị hỏng, chi phí chờ đợi một phụ tùng, nguyên vật liệu nào đó, hay chi phí sửa chữa, loại bỏ một sản phẩm bị lỗi. Chi phí của những việc trên (chi phí do không làm điều gì) vốn không được, và không

thể hạch toán theo phương pháp kế toán chi phí truyền thống, thực ra có thể bằng và đôi khi lớn hơn chi phí do làm điều gì đó. Do đó, kế toán chi phí theo hoạt động không chỉ đem lại sự kiểm soát tốt hơn mà còn cho phép kiểm soát kết quả nữa.

Phương pháp kế toán chi phí theo truyền thống cho rằng một hoạt động cụ thể phải được thực hiện hơn nữa, được thực hiện ngay tại chỗ nó đang được thực hiện lúc này. Ngược lại, kế toán chi phí dựa trên hoạt động đặt ra câu hỏi: Liệu có cần thực hiện điều đó không? Nếu có, cần thực hiện ở đâu? Phương pháp kế toán này kết hợp một loạt hoạt động khác nhau - Phân tích giá trị, phân tích quy trình, quản trị chất lượng, và tính toán chi phí - vào trong một phân tích chung.

Sử dụng phương pháp này, kế toán chi phí dựa trên hoạt động có thể làm giảm đáng kể chi phí sản xuất, trong một số trường hợp có thể lên đến một phần ba chi phí, hoặc hơn. Tuy nhiên, ảnh hưởng lớn nhất của nó có thể thấy trong các ngành dịch vụ. Trong đa số các công ty sản xuất, kế toán chi phí là không đủ. Tuy nhiên, các ngành dịch vụ như ngân hàng, cửa hàng bán lẻ, bệnh viện, trường học v.v... hầu như không có thông tin về chi phí.

Phương pháp kế toán chi phí dựa trên hoạt động giải thích cho ta hiểu tại sao phương pháp kế toán chi phí theo lối truyền thống lại không hiệu quả đối với những công ty dịch vụ. Không phải kỹ thuật hạch toán sai, mà là do phương pháp truyền thống đã có những giả định sai lầm. Các công ty hoạt động trong ngành dịch vụ không thể tính toán chi phí của từng hoạt động riêng lẻ như các công ty sản xuất, mà phải giả định rằng chỉ có một chi phí: chi phí của toàn bộ hệ thống - một chi phí cố định trong bất kỳ khoảng thời gian nào. Sự phân biệt giữa định phí và biến phí

không có mấy ý nghĩa trong ngành dịch vụ. Một giả định cơ bản nữa của phương pháp kế toán truyền thống cũng không có giá trị: Lao động có thể thay thế bằng tư bản. Cụ thể, trong những tổ chức công việc dựa trên kiến thức, những sự đầu tư thêm về vốn đôi khi lại kéo theo sự gia tăng về lao động. Ví dụ, một bệnh viện mua một thiết bị chẩn đoán mới sẽ cần tuyển thêm ba, bốn nhân viên để vận hành thiết bị đó.

Do mọi chi phí là cố định trong một khoảng thời gian, các nguồn lực lại không thể thay đổi cho nhau, nên chi phí phải được tính toán trên toàn bộ quy trình hoạt động – đó chính là giả định của phương pháp kế toán dựa trên hoạt động. Khi áp dụng vào ngành dịch vụ, chúng ta sẽ có được thông tin về chi phí và kiểm soát thu nhập.

Ví dụ, trong nhiều thập kỷ vừa qua, các ngân hàng đã cố gắng áp dụng phương pháp kế toán chi phí truyền thống song không thu được mấy kết quả. Giờ đây họ bắt đầu đặt ra câu hỏi “Hoạt động nào là trung tâm của chi phí và kết quả?” Câu trả lời là: phục vụ khách hàng. Chi phí cho mỗi khách hàng trong bất cứ lĩnh vực nào của ngân hàng đều là một định phí. Do đó “thu nhập” từ mỗi khách hàng (cả tổng số dịch vụ mà khách hàng đó sử dụng và sự kết hợp của các dịch vụ ấy) sẽ quyết định chi phí và lợi nhuận. Các cửa hàng bán lẻ, nhất là ở Tây Âu, đã hiểu được điều này. Họ giả định rằng một khi một gian hàng được bố trí thì chi phí cho nó là cố định và công việc của quản trị là tối đa hóa thu nhập từ nó trong một khoảng thời gian nhất định. Chính việc tập trung vào kiểm soát thu nhập sẽ giúp họ tăng lợi nhuận bất chấp giá hạ và lợi nhuận biên tẻ thấp.

Các ngành dịch vụ chỉ mới bắt đầu áp dụng các khái niệm mới về chi phí. Trong một số lĩnh vực như nghiên cứu (phòng thí

nghiệm), nơi hầu như không thể đo lường năng suất, chúng ta sẽ phải dựa vào những đánh giá hơn là những thước đo cụ thể. Tuy nhiên trong vòng 10-15 năm nữa, trong các ngành dịch vụ và những tổ chức dựa trên kiến thức, người ta cần phải thiết lập được những công cụ đánh giá tin cậy để đo lường và quản lý chi phí, và liên hệ những chi phí đó với kết quả.

Những suy nghĩ kỹ lưỡng hơn về chi phí trong các ngành dịch vụ sẽ giúp hiểu hơn về các chi phí thu hút và giữ được khách hàng trong các loại hình kinh doanh khác nhau. Nếu các tập đoàn như GM, Ford, Chrysler thực hiện phương pháp kế toán chi phí theo hoạt động nói trên, họ đã có thể sớm nhận ra sự vô ích của các chiến lược khuyến mãi trong những năm vừa qua, theo đó những người mới mua xe được giảm giá đáng kể. Các chiến dịch khuyến mãi này thực sự đã làm ba đại gia xe hơi kể trên tốn rất nhiều tiền bạc, và tệ hơn là đã làm giảm một số lượng lớn khách hàng tiềm năng của họ.

## **Từ lý thuyết pháp luật đến thực tế kinh doanh**

Chỉ xác định được chi phí cho các hoạt động vẫn là chưa đủ. Để cạnh tranh thành công, một công ty cần biết chi phí của toàn bộ chuỗi kinh tế, cần phối hợp với những thành viên khác trong chuỗi này để quản lý chi phí và tối đa hóa thu nhập. Theo cách này, công ty chuyển từ việc chỉ tính toán chi phí đối với những gì xảy ra bên trong tổ chức sang việc tính toán chi phí của toàn bộ một quy trình kinh tế, trong quy trình đó ngay cả một công ty lớn nhất cũng chỉ là một mắt xích.

Một pháp nhân, một công ty là một thực thể đối với cổ đông,

chủ nợ, nhân viên v.v..., nhưng về mặt kinh tế mà nói thì nó sẽ làm một sự hư cấu. Ba mươi năm trước đây Coca-Cola chỉ là một công ty nhượng quyền kinh doanh, các công ty đóng chai độc lập sản xuất ra loại sản phẩm này. Còn ngày nay Coca-Cola đã sở hữu hầu hết các hoạt động đóng chai trên lãnh thổ nước Mỹ. Nhưng những khách hàng uống Coca-Cola - thậm chí cả một số ít người biết về những điều trên - lại không cần phải quan tâm đến những điều đó. Cái đáng quan tâm trên thị trường là thực tế kinh tế, chi phí của toàn bộ quá trình sản xuất, bất kể ai sở hữu quá trình đó.

Trong lịch sử kinh doanh, thường xảy ra câu chuyện: một công ty vô danh từ đâu đó xuất hiện và vượt qua những đối thủ đang dẫn đầu thị trường một cách dễ dàng. Lý do đưa ra thường là chiến lược tốt hơn, công nghệ cao hơn, marketing hay quy trình sản xuất tinh gọn hơn v.v... Luôn luôn những kẻ mới đến có được lợi thế so sánh về chi phí, khoảng 30%. Lý do cho điều này luôn giống nhau: công ty mới đến biết về chi phí và quản lý chi phí của toàn bộ chuỗi kinh tế hơn là chỉ quản lý chi phí của chính họ.

Toyota là một ví dụ điển hình về việc một công ty nắm rõ và quản lý được chi phí của các nhà cung cấp và các nhà phân phối. Tất nhiên tất cả họ đều nằm trong một Keiretsu. Qua mạng lưới đó, Toyota quản lý tổng chi phí sản xuất, phân phối và dịch vụ đối với sản phẩm xe hơi của họ như là một “dòng” chi phí duy nhất, tìm ra nơi nào có chi phí nhỏ nhất và thu nhập lớn nhất.

Quản lý dòng chi phí kinh tế không phải là một “phát minh” của người Nhật, mà là của người Mỹ - người sáng lập GM - Will Durant. Vào khoảng 1908, Durant bắt đầu mua lại những công ty xe hơi nhỏ và thành công Buick, Oldsmobile, Cadillac,

Chevrolet, sáp nhập chúng thành công ty mới – GM Corporation. Đến 1916, ông thành lập một công ty con tên là United Motors để mua lại các công ty sản xuất phụ tùng, cũng với quy mô nhỏ và đang kinh doanh thành công. Sự mua lại đầu tiên là đối với công ty Delco, nơi đang giữ bản quyền phát minh về hệ thống tự khởi động của Charles Kettering.

Tổng cộng Durant mua hai mươi công ty có vai trò “nhà cung cấp”. Công ty cuối cùng mà ông mua là Fisher Body, vào năm 1919, một năm trước khi ông ta bị lật đổ khỏi cương vị CEO. Khi chủ trương mua lại các công ty cung cấp nguyên vật liệu và các công ty sản xuất phụ tùng, Durant muốn tạo ra một quy trình sản xuất xe hơi mới từ đầu đến cuối, đồng thời cách này cho phép công ty quản lý tổng chi phí cho một sản phẩm như là một “dòng chi phí” duy nhất. Như vậy có thể nói chính Durant đã tạo ra Keiretsu.

Tuy nhiên, đến thập niên 50, Keiretsu của Durant trở thành... một chiếc thông lọng thất lầy cổ GM. Việc thành lập công đoàn làm tăng chi phí lao động của GM so với những đối thủ cạnh tranh độc lập khác. Trong khi đó, các công ty khách hàng như Packard và Studebaker, vốn từng mua 50% sản phẩm đầu ra của các bộ phận sản xuất phụ tùng của GM, lại lần lượt biến mất; khiến sự kiểm soát của GM đối với chi phí và chất lượng của các nhà cung cấp chính cũng biến mất theo. Tuy nhiên, trong suốt hơn 40 năm, hệ thống kế toán chi phí của GM đã tạo ra cho họ một lợi thế đáng kể so với hầu hết các đối thủ cạnh tranh khác (như Studebaker).

Công ty Sears, Roebuck and Company là công ty đầu tiên bắt chước hệ thống của Durant. Trong những năm 1920 họ ký những hợp đồng dài hạn với các nhà cung cấp và mua một phần nhỏ cổ phiếu từ những công ty này. Bằng cách này họ có thể tham

khảo ý kiến của các nhà cung cấp khi thiết kế sản phẩm, cũng như để có thể hiểu và quản lý toàn bộ dòng chi phí – điều đem lại lợi thế so sánh cho công ty qua nhiều thập kỷ.

Đầu những năm 1930, công ty Marks & Spencer ở London cũng bắt chước Sears và đạt kết quả tương tự. Mãi 20 năm sau, những người Nhật Bản, đầu tiên là Toyota, mới học theo cả Sears và Marks & Spencer. Rồi đến thập niên 80, hệ thống Wal-Mart điều chỉnh phương pháp này bằng cách cho phép các nhà cung cấp xếp hàng trực tiếp lên các gian hàng, bằng cách đó, loại bỏ việc lưu kho hàng hóa, giảm gần một phần ba chi phí bán lẻ truyền thống.

Tuy nhiên, những công ty trên vẫn chỉ là những ngoại lệ. Dù các kinh tế gia biết về tầm quan trọng của việc tính toán chi phí cho toàn chuỗi kinh tế từ khi Alfred Marshall viết về điều này cuối những năm 1890, đa số những người làm kinh doanh vẫn coi đây chỉ là một vấn đề lý thuyết mơ hồ. Tuy nhiên, càng ngày người ta càng cần quản lý chuỗi chi phí kinh tế. Thực sự mà nói, nhà quản lý cần tổ chức và quản lý không chỉ chuỗi chi phí mà còn nhiều thứ khác nữa – nhất là chiến lược của công ty và kế hoạch sản phẩm – như là một tổng thể kinh tế, bất chấp các ranh giới theo luật pháp giữa các công ty khác nhau.

Một lý do thúc đẩy các công ty chuyển sang việc tính toán chi phí của chuỗi kinh tế là việc chuyển từ “định giá theo chi phí” sang “tính chi phí theo giá”. Trước kia, các công ty khởi sự bằng việc tính toán chi phí, sau đó cộng thêm một phần lợi nhuận biên tế mong muốn để có được giá bán hàng – đó là cách “định giá theo chi phí”. Sears và Marks & Spencer từ lâu đã chuyển sang cách “tính chi phí theo giá”, theo đó giá cả (mà khách hàng đồng ý thanh toán) sẽ quyết định chi phí được phép, bắt đầu từ giai



đoạn thiết kế trở đi. Mãi đến gần đây, những công ty như trên vẫn là ngoại lệ. Người Nhật áp dụng phương pháp này trước tiên cho các hàng hóa xuất khẩu. Ngày này, Wal-Mart và các cửa hàng giảm giá khắp các nước Mỹ, Nhật và châu Âu đều đang thực hành “tính chi phí theo giá”. Đây chính là điều lý giải cho thành công gần đây của Chrysler và GM. Tuy nhiên các công ty chỉ có thể áp dụng phương pháp này nếu họ biết và quản lý được toàn bộ chi phí của chuỗi kinh tế.

Ý tưởng tương tự cũng áp dụng cho việc thuê ngoài, các liên minh, liên doanh - tức là đối với cấu trúc kinh doanh xây dựng trên mô hình liên kết hơn là kiểm soát. Các tổ chức như vậy càng lúc càng trở thành hình mẫu cho sự tăng trưởng trong nền kinh tế toàn cầu hôm nay, chứ không phải là mô hình công ty mẹ - công ty con như trước đây.

Việc chuyển đổi sang hình thức tính toán chi phí theo chuỗi kinh tế là một công việc khó khăn cho đa số công ty. Việc này đòi hỏi các hệ thống kế toán đồng bộ hoặc ít nhất là tương hợp trong cùng một chuỗi kinh tế, trong khi trên thực tế mỗi công ty có một hệ thống kế toán riêng và ai cũng cho mình là đúng. Tương tự, việc tính toán chi phí theo cách này đòi hỏi sự chia sẻ thông tin giữa các công ty, điều không thể thực hiện tốt ngay trong phạm vi một công ty riêng lẻ. Bất chấp những thách thức này, các công ty (như P&G) vẫn đang cố gắng tìm ra những cách thức để thực hành tính toán chi phí theo chuỗi kinh tế. Áp dụng hình mẫu Wal-Mart trong việc xây dựng quan hệ gần gũi với các nhà cung cấp, P&G đang bắt đầu xây dựng hệ thống chia sẻ thông tin và quản lý chuỗi kinh tế với ba trăm nhà bán lẻ hiện đang thực hiện vai trò phân phối sản phẩm của công ty trên thị trường thế giới.

Dù có bất kỳ trở ngại nào, việc tính toán chi phí theo chuỗi kinh tế dần dần sẽ phải được thực hiện. Nếu không, ngay cả một công ty hiệu quả nhất rồi cũng sẽ chịu bất lợi về chi phí.

## **Thông tin để tạo ra của cải**

Các doanh nghiệp phải tạo ra của cải vật chất, chứ không phải chúng được tạo ra để kiểm soát chi phí. Điều dường như là hiển nhiên này lại không được thể hiện trong các thước đo truyền thống. Các sinh viên kế toán năm thứ nhất được dạy rằng bảng cân đối kế toán thể hiện giá trị thanh khoản của một công ty, cung cấp cho các chủ nợ của công ty những thông tin trong trường hợp xấu nhất. Nhưng các công ty lập ra đâu phải để phá sản; ngược lại, chúng phải được quản lý để tạo ra của cải vật chất. Làm được điều đó đòi hỏi những thông tin cho phép các nhà quản lý ra những đánh giá đúng đắn. Bốn bộ công cụ “chẩn đoán” cần thiết là: thông tin nền tảng, thông tin năng suất, thông tin về khả năng và thông tin về việc phân chia các nguồn lực khan hiếm – bốn công cụ này hợp thành công cụ quản lý cho doanh nghiệp hiện đại.

Nhóm công cụ xưa nhất, được sử dụng rộng rãi nhất là luồng tiền mặt và tính thanh khoản, hay các thước đo truyền thống như tỷ lệ lưu kho và số sản phẩm bán được, lợi tức trái phiếu, tỷ lệ các khoản phải thu, doanh số bán hàng v.v... Các công cụ này có thể được xem như các phương pháp chẩn đoán thông thường của một số bác sĩ: cân nặng, nhịp tim, nhiệt độ, huyết áp, phân tích nước tiểu... bệnh nhân. Nếu những chỉ số đó bình thường thì cũng chưa nói lên được điều gì. Nếu chúng bất thường, tức là

đã xảy ra một vấn đề gì đó cần xử lý. Các thước đo nói trên được gọi là thông tin nền tảng.

Nhóm công cụ thứ hai liên quan đến năng suất của các nguồn lực chính. Công cụ lâu đời nhất (có từ hồi Thế chiến thứ II) đo lường năng suất lao động chân tay. Hiện nay người ta đang phát triển các thước đo năng suất của các công việc dịch vụ, và các công việc dựa trên kiến thức. Tuy nhiên chỉ đo lường năng suất của người lao động vẫn là chưa đủ, người ta cần các số liệu về năng suất chung. Điều đó giải thích tại sao phương pháp phân tích giá trị gia tăng kinh tế (economic value-added analysis - EVA) lại được ưa thích như vậy. EVA dựa trên điều mà mọi người đã biết từ lâu: cái mà chúng ta gọi là lợi nhuận thực ra không phải là lợi nhuận. Chừng nào mà một doanh nghiệp kiếm được lợi nhuận lớn hơn chi phí về vốn của nó thì mới thực sự là làm ăn có lãi. Ngay cả khi doanh nghiệp nộp một khoản thuế nào đó cũng chưa hẳn là có lãi. Chỉ khi lợi nhuận vượt quá chi phí vốn thì doanh nghiệp mới tạo ra của cải, vật chất, ngược lại thì doanh nghiệp không tạo ra của cải cho môi trường mà đang “tàn phá” nó. Với cách đo lường này, có rất ít doanh nghiệp Mỹ thực sự làm ăn có lời kể từ sau Thế chiến thứ II.

Với việc đo lường giá trị cộng thêm trên mọi chi phí (kể cả chi phí vốn), phương pháp EVA đã đo lường năng suất của mọi yếu tố sản xuất. Phương pháp này tất nhiên không cho chúng ta biết tại sao một sản phẩm/dịch vụ cụ thể không tạo ra giá trị cộng thêm, hoặc chúng ta phải làm gì về điều đó. Nhưng nó chỉ cho chúng ta thấy cần phải xác định điều gì, có nên có những hành động điều chỉnh hay không. EVA cũng có thể sử dụng để xác định xem yếu tố nào của quá trình sản xuất thực sự hoạt động tốt; sản phẩm/dịch vụ, hoạt động nào có năng suất cao, tạo ra giá

trị cộng thêm lớn. Và khi đó, chúng ta có thể tự hỏi “Có thể học được gì từ những thành công ấy?”

Công cụ gần đây nhất dùng để có được những thông tin trên về năng suất là *benchmarking* – việc so sánh thành tích đạt được với thành tích tốt nhất có được trong ngành, hoặc trong các ngành kinh doanh khác nhau. Việc so sánh với một tiêu chuẩn như trên làm cho ta thấy được một cách chính xác rằng: điều mà tổ chức làm được thì các tổ chức khác cũng làm được, do đó để có lợi thế cạnh tranh thì tổ chức phải cố gắng dẫn đầu thị trường. EVA và benchmarking cùng nhau cung cấp các công cụ để đo lường và quản lý năng suất chung.

Nhóm công cụ thứ ba liên quan đến các khả năng. Từ bài báo “Khả năng cốt lõi của doanh nghiệp” của C. K. Prahalad và Gary Hamel đăng trên *Harvard Business Review* (số tháng 5-6/1990), chúng ta đã biết rằng sự lãnh đạo dựa trên khả năng làm được điều gì đó mà những người khác không làm được, hay làm được một cách khó khăn mà không có kết quả mấy. Sự lãnh đạo dựa trên năng lực cốt lõi, tạo ra khuôn mẫu cho thị trường hay các giá trị của khách hàng với tư cách nhà sản xuất hay nhà cung cấp.

Một số ví dụ: khả năng của người Nhật trong việc làm các thiết bị điện tử với kích cỡ thật nhỏ vốn dựa trên truyền thống lâu đời của dân tộc này trong việc sáng tạo ra các tranh nghệ thuật trên một diện tích nhỏ xíu như hộp thiếc, thất lưng v.v...; khả năng “đặc biệt” của tập đoàn GM trong các dịch vụ mua lại và sáp nhập. Tuy nhiên, vấn đề là bằng cách nào chúng ta có thể xác định được cả “năng lực cốt lõi” sẵn có và những cái mà doanh nghiệp cần để có được vị trí dẫn đầu trong cạnh tranh? Làm thế nào biết được những năng lực đó đang được phát triển hay yếu

đi? Liệu chúng có còn là những năng lực đúng đắn và phù hợp hay không, hay cần được thay đổi?

Cho đến nay, các tranh luận về “năng lực cốt lõi” đa phần mang tính chất giai thoại. Tuy nhiên, một số công ty cỡ trung, chuyên môn hóa cao đang bắt đầu xây dựng phương pháp đo lường và quản lý những năng lực này. Bước đầu tiên là theo dõi chặt chẽ thành tích của bản thân và của đối thủ cạnh tranh, tìm kiếm những thành công và thất bại không được dự báo trong thành tích. Các thành công chính là những gì thị trường coi là có giá trị và sẵn lòng thanh toán, chúng chỉ ra nơi mà công ty có lợi thế. Ngược lại, các thất bại không đo lường trước là dấu hiệu đầu tiên cho thấy thị trường đã thay đổi hoặc các năng lực của công ty đã bị suy yếu đi.

Chính phân tích này giúp chúng ta nhận ra các cơ hội. Ví dụ, bằng việc theo dõi những thành công không định trước, một nhà sản xuất dụng cụ ở Mỹ nhận ra rằng các cửa hàng nhỏ ở Nhật đã mua các dụng cụ công nghệ cao của họ với giá cao, ngay cả khi chưa thiết kế ra những máy móc sử dụng các dụng cụ này. Điều này cho phép công ty Mỹ nói trên nhận ra một “năng lực cốt lõi” của họ: Các khách hàng Nhật ưa thích sản phẩm do chúng dễ bảo trì và sửa chữa, dù các dụng cụ này phức tạp về kỹ thuật. Và khi sự thấu hiểu về năng lực cốt lõi nói trên được áp dụng khi thiết kế sản phẩm, công ty Mỹ đã mau chóng có được vị thế dẫn đầu trong thị trường dụng cụ dành cho các nhà máy nhỏ và cửa hàng ở Mỹ và châu Âu - những thị trường lớn mà trước đó công ty chưa có mặt.

Các năng lực cốt lõi khác nhau đối với từng tổ chức, có thể nói chúng là một nét cá tính của tổ chức. Tuy nhiên mọi tổ chức (không chỉ là các doanh nghiệp) đều cần một năng lực cốt lõi: *khả*

*năng đổi mới, sáng tạo.* Mỗi tổ chức đều cần xây dựng một phương pháp riêng để theo dõi và đánh giá thành tích sáng tạo. Trong các tổ chức đã thực hiện điều này (ví dụ: một số nhà sản xuất dược phẩm hàng đầu thế giới), điểm khởi đầu cho suy nghĩ của họ không phải là thành tích của chính họ, mà là sự theo dõi tất cả các cải tiến, đổi mới trong ngành trong một khoảng thời gian nhất định. Trong số những cải tiến đó cái nào thành công? Bao nhiêu trong số đó là cải tiến của chúng ta? Thành tích của chúng ta có tương xứng với mục tiêu, với định hướng thị trường, với kinh phí dành cho nghiên cứu chưa? Những cải tiến thành công nhất của chúng ta có thuộc về những lĩnh vực có tăng trưởng và cơ hội lớn hay không? Chúng ta đã bỏ qua những cơ hội đổi mới quan trọng nào? Tại sao? Do chúng ta không thấy, hay có thấy mà vẫn bỏ qua, hoặc làm hỏng các cơ hội đó? Chúng ta có thể chuyển một cải tiến thành một sản phẩm thương mại hay không? Đa số các câu hỏi trên là sự đánh giá hơn là một thước đo cụ thể. Tuy nhiên, đây là những câu hỏi hết sức đúng đắn và cần thiết.

Lĩnh vực cuối cùng cần có thông tin là sự phân bổ các nguồn lực khan hiếm: vốn và nhân sự. Hai yếu tố này chuyển các thông tin mà đội ngũ quản trị có được về tổ chức trở thành hành động; chúng quyết định thành tích của tổ chức.

Công ty GM đã xây dựng quy trình phân bổ nguồn vốn một cách có hệ thống 70 năm trước đây. Ngày nay hầu như mọi doanh nghiệp đều có quy trình phân bổ nguồn vốn, song ít có tổ chức nào sử dụng nó một cách đúng đắn cả. Các công ty thường đo lường sự phân bổ nguồn vốn bằng một hoặc hai trong số bốn thước đo sau đây: lợi tức thu được do đầu tư, thời gian hoàn vốn, luồng tiền, và giá trị chiết khấu hiện tại. Thế mà từ đầu những

năm 1930 chúng ta đã biết rằng chẳng có thước đo nào trong bốn cái kể trên là đúng đắn cả, ngược lại để hiểu được một dự án đầu tư, một công ty phải quan tâm đến cả bốn thước đo. Trước đây, công việc này rất tốn thời gian và công sức, song ngày nay máy tính có thể cung cấp cho chúng ta những thông tin cần thiết trong một thời gian rất ngắn - chỉ vài phút mà thôi. Ngoài ra, chúng ta cũng biết rằng nhà quản lý không nên chỉ xem xét một cách phân bổ nguồn vốn duy nhất, mà phải chọn dự án nào thể hiện một tỷ lệ cơ hội/rủi ro tốt nhất. Điều này đòi hỏi một ngân sách phân bổ nguồn vốn để có thể thể hiện những sự lựa chọn khác nhau nữa - một điều mà nhiều doanh nghiệp cũng chưa làm được. Tuy nhiên, quan trọng nhất là việc đa số các quy trình phân bổ nguồn vốn đều không đòi hỏi có được hai thông tin cực kỳ quan trọng như sau:

- Điều gì sẽ xảy ra nếu việc đầu tư không thu lại kết quả mong muốn (60% dự án đầu tư lâm vào tình trạng này)? Liệu điều đó có ảnh hưởng nặng nề đến công ty hay không?
- Nếu đầu tư thành công, nhất là nếu thành công hơn dự kiến - chúng ta sẽ phải làm gì?

Không có ai ở GM đặt ra câu hỏi: thành công của dòng xe Saturn sẽ buộc công ty phải làm gì tiếp theo. Kết quả là công ty có thể sẽ hủy hoại chính thành công của nó do không đủ năng lực tài chính cho dự án này.

Ngoài ra, một đề nghị phân bổ nguồn vốn đòi hỏi những hạn chót cụ thể: Chúng ta kỳ vọng khi nào sẽ có kết quả? Mọi kết quả, dù là thành công hay thất bại, đều cần được báo cáo và phân tích. Đo lường so sánh kết quả của việc phân bổ nguồn vốn so với những kỳ vọng của nó có lẽ là cách tốt nhất để nâng cao thành tích của một tổ chức.

Tuy nhiên, vốn chỉ là một nguồn lực quan trọng của tổ chức. Vốn không phải là nguồn lực khan hiếm nhất. Nguồn lực khan hiếm nhất là những người lao động có khả năng. Từ Thế chiến thứ II, quân đội Mỹ đã học được cách kiểm tra các quyết định bổ nhiệm của họ. Đó là: suy nghĩ kỹ lưỡng về những kỳ vọng đối với các sỹ quan trước khi bổ nhiệm họ vào một vị trí nào đó, đánh giá, so sánh thành tích so với kỳ vọng; đồng thời liên tục đánh giá quy trình chọn lọc và bổ nhiệm dựa trên thành công/thất bại của những người được bổ nhiệm. Ngược lại, trong kinh doanh, những điều trên hầu như chưa được thực hiện. Để đạt được mục tiêu tạo ra của cải vật chất, nhà quản lý cần phải học cách phân bổ hiệu quả nguồn lực về nhân sự như họ đã từng làm với nguồn lực về vốn. Ngoài ra, cần theo dõi và nghiên cứu cẩn thận kết quả của những quyết định liên quan.

### Kết quả ở đâu?

Bốn loại thông tin ở trên chỉ nói cho chúng ta biết về tình hình kinh doanh hiện tại. Chúng cung cấp thông tin và định hướng cho các *chiến thuật*. Còn đối với *chiến lược*, chúng ta cần những thông tin về môi trường: thị trường, khách hàng, những người chưa là khách hàng, công nghệ, tài chính và cả những thay đổi trong nền kinh tế thế giới. Bên trong tổ chức chỉ có các trung tâm chi phí, còn kết quả thì luôn nằm trong môi trường bên ngoài tổ chức. “Trung tâm lợi nhuận” duy nhất là khách hàng có khả năng thanh toán.

Các thay đổi lớn cũng bắt đầu từ bên ngoài tổ chức. Một người bán lẻ có thể hiểu rất rõ về những khách hàng của mình, tuy



nhiên, dù là cửa hàng của anh ta có thành công đến mức nào đi nữa thì những người không phải là khách hàng “noncustomer” vẫn chiếm đa số trên thị trường. Điều đó có nghĩa là những thay đổi cơ bản và quan trọng nhất luôn bắt đầu từ những người không phải là khách hàng của bạn.

Ít ra là phân nửa số công nghệ mới (những công nghệ làm biến đổi một ngành kinh doanh) trong vòng 50 năm trở lại đây có nguồn gốc từ bên ngoài ngành kinh doanh đó. Ví dụ, các chứng từ có giá - cái đã tạo nên một cuộc cách mạng trong ngành tài chính Mỹ - lại không phải được sinh ra từ các ngân hàng. Tương tự, sinh học phân tử và cấu trúc gen không phải do ngành dược phẩm phát minh ra. Dù cho đa số các doanh nghiệp tiếp tục hoạt động trong một quốc gia hay một khu vực địa lý nào đó; thì họ vẫn phải đối mặt với sự cạnh tranh mang tính toàn cầu, nghĩa là bao gồm cả những khu vực chưa bao giờ họ biết đến.

Tất nhiên không phải mọi thông tin cần thiết về môi trường bên ngoài đều có sẵn. Và ngay cả khi có thông tin liên quan thì nhiều doanh nghiệp vẫn bỏ qua chúng. Nhiều công ty Mỹ đến châu Âu kinh doanh vào những năm 1960 thậm chí không thèm để ý đến những luật lệ về lao động ở đây. Ngược lại, trong các liên doanh và dự án đầu tư vào Mỹ, các doanh nghiệp châu Âu cũng “mù” thông tin như vậy. Một trong những nguyên nhân khiến cho các đầu tư địa ốc của người Nhật ở California thất bại hồi những năm 1990 là việc họ bỏ qua không tìm hiểu kỹ về việc phân lô và đóng thuế đất tại địa phương.

Một nguyên nhân quan trọng của những thất bại kinh doanh là việc người ta hay giả định rằng các điều kiện kinh doanh (thuế, luật pháp, sở thích của thị trường, kênh phân phối, quyền sở hữu trí tuệ...) phải theo đúng những gì họ nghĩ. Một hệ thống thông

tin đầy đủ phải bao gồm các thông tin khiến các nhà quản lý đặt câu hỏi nghi ngờ đối với giả định trên. Hệ thống thông tin phải dẫn dắt người ta đưa ra những câu hỏi đúng đắn, hơn là chỉ cung cấp những thông tin mà người ta kỳ vọng vào mà thôi. Như thế, hệ thống thông tin phải giả định rằng nhà quản lý biết được họ cần những thông tin gì; sau đó đòi hỏi họ phải có được những thông tin đó một cách thường xuyên, và cuối cùng là kết hợp chúng một cách có hệ thống vào quá trình ra quyết định.

Một số công ty đa quốc gia có quy mô lớn (Unilever, Coca-Cola, Nestlé...) đã rất cố gắng xây dựng các hệ thống để tập hợp và tổ chức những thông tin từ bên ngoài. Nhưng nhìn chung, đa số doanh nghiệp vẫn chưa làm được điều này.

Ngay cả các công ty lớn cũng cần phải nhờ đến sự tư vấn và giúp đỡ của những người từ bên ngoài. Việc suy nghĩ về những gì một doanh nghiệp cần đòi hỏi một người hiểu biết chuyên sâu về lĩnh vực thông tin. Luôn có rất nhiều thông tin, và chỉ những chuyên gia mới có thể xác định được đâu là những thông tin thật sự cần thiết. Nguồn thông tin cũng rất đa dạng. Các công ty có thể tự mình tìm được một số thông tin, ví dụ về khách hàng và những người không phải là khách hàng, hay về công nghệ của ngành. Tuy nhiên, đa số các thông tin cần thiết chỉ có được từ các nguồn bên ngoài: các ngân hàng dữ liệu, các tạp chí, hiệp hội thương mại, các ấn phẩm của chính phủ, báo cáo của Ngân hàng Thế giới, các nghiên cứu khoa học và chuyên môn v.v...

Một lý do nữa giải thích cho việc cần sự trợ giúp về thông tin từ bên ngoài là: thông tin cần được tổ chức để có thể đặt ra những câu hỏi mang tính “thách thức” đối với chiến lược công ty. Chỉ cung cấp các dữ liệu thô thì chưa đủ, các dữ liệu này phải được liên kết với chiến lược, phải đóng vai trò kiểm tra đối với các giả

định trong chiến lược, phải đánh giá lại cách nhìn hiện tại của công ty. Một cách thực hiện điều này là việc dựa vào một phần mềm cung cấp các thông tin cần thiết cho một nhóm công ty nào đó, chẳng hạn các bệnh viện hay các công ty bảo hiểm nhân thọ. Hệ thống dữ liệu Lexis cung cấp thông tin cho các luật sư, nhưng các thông tin này chỉ đưa ra các câu trả lời, chúng không đặt ra các câu hỏi. Cái mà chúng ta cần là các dịch vụ đưa ra những đề nghị cụ thể về công việc kinh doanh, cung cấp những tư vấn v.v... Hoặc chúng ta có thể “thuê ngoài” hệ thống cung cấp thông tin bên ngoài. Có lẽ nhà tư vấn độc lập là người cung cấp phổ biến nhất các thông tin này cho doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp nhỏ.

Dù bằng bất cứ cách thức nào thì nhu cầu thông tin về môi trường bên ngoài - nơi các cơ hội và nguy cơ có thể xuất hiện - vẫn là một nhu cầu càng lúc càng trở nên cấp bách.

Người ta có thể tranh cãi rằng đa số những thông tin này không có gì mới, và điều đó là đúng. Về mặt khái niệm mà nói, đa số các thước đo mới đã được nghiên cứu, tranh luận trong một thời gian dài, ở rất nhiều tổ chức khác nhau. Cái mới ở đây là khả năng xử lý dữ liệu kỹ thuật, cái cho phép chúng ta thực hiện nhanh hơn, rẻ hơn những công việc vốn nặng nhọc và tốn kém chỉ vài năm trước đây thôi. Bảy mươi năm trước đây, nghiên cứu về thời gian và chuyển động đặt nền tảng cho phong cách kế toán chi phí theo lối truyền thống. Ngày nay, máy tính tạo điều kiện cho việc hạch toán chi phí dựa trên hoạt động.

Tuy nhiên, điều quan trọng không phải là công cụ, mà là các khái niệm. Chính các khái niệm đã chuyển đổi các kỹ thuật riêng lẻ, vốn được sản xuất cho những mục đích khác nhau thành một hệ thống thông tin chung. Hệ thống này giúp cho các công việc

như “chẩn đoán” kinh doanh, chiến lược kinh doanh, quyết định kinh doanh. Đây chính là một cách nhìn mới đối với ý nghĩa và vai trò của thông tin: thông tin là một thước đo mà các hành động tương tự lại cần dựa vào; hơn là một sự theo dõi, phân tích những gì đã xảy ra.

Tổ chức theo kiểu “mệnh lệnh và kiểm soát” (xuất hiện đầu tiên vào những năm 1870) có thể so sánh với một cơ thể sinh vật, được kết dính lại bằng một lớp vỏ bọc bên ngoài. Ngược lại, các tổ chức hiện đại có thể coi như một thực thể được thiết kế xung quanh một “bộ xương” – đó là *thông tin*, bao gồm cả hệ thống thông tin kết nối mới của tổ chức và sự diễn đạt những thông tin ấy.

Cách nghĩ xưa cũ của chúng ta là: một doanh nghiệp phải mua rẻ và bán đắt. Cách tiếp cận mới cho phép chúng ta có được một định nghĩa mới: Doanh nghiệp là tổ chức tạo ra giá trị gia tăng, tạo ra của cải vật chất.

8.

## QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU VÀ TỰ KIỂM SOÁT

**B**ất cứ doanh nghiệp nào cũng phải xây dựng đội ngũ, kết hợp các nỗ lực, cá nhân đơn lẻ thành một nỗ lực tổng thể. Mỗi thành viên có sự đóng góp khác nhau, song tất cả đều hướng tới một mục tiêu chung; sự đóng góp của mọi người phải được kết hợp nhuần nhuyễn để tạo ra kết quả, tuyệt đối không để tồn tại những khoảng trống, những trùng lặp không cần thiết trong các nỗ lực cá nhân.

Do vậy, thành tích trong kinh doanh đòi hỏi mỗi công việc riêng lẻ đều phải hướng về các mục tiêu chung của doanh nghiệp, nhất là các công việc của mỗi nhà quản lý. Thành tích kỳ vọng ở họ phải bắt nguồn từ mục tiêu về mức độ đóng góp vào thành công chung của doanh nghiệp. Nhà quản lý phải biết và hiểu rõ các mục tiêu của doanh nghiệp đòi hỏi gì ở anh ta về mặt thành tích; cấp trên của anh ta phải biết rõ anh ta được kỳ vọng đóng góp gì - từ đó đánh giá thành tích trong công việc của anh ta. Nếu những yêu cầu này không được đáp ứng, nhà quản lý đang “đi

sai đường”, do đó, các nỗ lực của họ sẽ bị uổng phí: sẽ không có sự làm việc theo nhóm hiệu quả, mà chỉ có những xung đột, mâu thuẫn và rắc rối trong công việc mà thôi.

Quản trị theo mục tiêu đòi hỏi nỗ lực lớn và những công cụ đặc biệt. Lý do là một doanh nghiệp, các nhà quản lý không hướng về mục tiêu chung một cách tự nhiên.

Có một câu chuyện hay được kể trong các cuộc họp về quản trị. Câu chuyện như sau: người ta hỏi ba người thợ đục đá xem họ đang làm gì. Người thứ nhất trả lời, “Tôi đang làm việc để kiếm sống”. Người thứ hai vừa tiếp tục làm vừa nói, “Tôi là người thợ đục đá giỏi nhất trong vùng”. Còn người thứ ba ngẩng lên, với ánh mắt sáng ngời nhìn về phía xa và nói, “Tôi đang xây một giáo đường”.

Người thợ thứ ba chính là “nhà quản lý” thật sự. Người thứ nhất biết được mục đích công việc của mình, luôn cố gắng làm việc để kiếm sống. Vấn đề nằm ở người thứ hai. Rõ ràng tay nghề là một yếu tố vô cùng quan trọng cho sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tay nghề của một cá nhân phải liên quan và phục vụ cho nhu cầu của tập thể.

Ngày nay, số lượng các chuyên gia có trình độ làm việc trong các doanh nghiệp càng lúc càng gia tăng, do vậy đòi hỏi về tay nghề đối với những người này cũng tăng theo. Tuy nhiên, các công nghệ mới cũng đòi hỏi các chuyên gia phải cộng tác, hỗ trợ lẫn nhau nhiều hơn trong công việc. Điều này đòi hỏi các nhân viên chuyên môn, thậm chí ở mức độ quản trị thấp nhất cũng cần có cái nhìn toàn thể về doanh nghiệp, hiểu rõ doanh nghiệp đòi hỏi gì ở bản thân họ. Công nghệ mới vừa đòi hỏi trình độ chuyên môn tay nghề cao của cá nhân, vừa đòi hỏi mọi cấp quản lý đều phải hướng đến các mục tiêu chung.

## **Định hướng sai lầm**

Cơ chế quản trị theo kiểu thứ bậc, tôn ti luôn hàm chứa các nguy cơ. Những điều sếp nói hay làm, thậm chí cả những thói quen, nhận xét, thái độ... rất bình thường của sếp cũng được cấp dưới coi là những suy nghĩ và hành động đã được tính toán và suy nghĩ kỹ càng!

“Người ta luôn miệng nói về quan hệ, nhân sự ở đây. Tuy nhiên, khi sếp gọi bạn lên khiển trách thì luôn là do bảng kê chi phí của bạn quá cao; còn khi có cơ hội thăng tiến thì những người được hưởng lợi luôn là những kẻ điền chính xác các biểu mẫu kế toán”. Những câu chuyện và than phiền tương tự xảy ra ở mọi cấp độ quản lý, làm thành tích trong công việc bị sụt giảm, kể cả trong việc cắt giảm chi phí. Ngoài ra nó còn làm giảm lòng tin và sự tôn trọng cần có đối với công ty và Ban quản lý.

Nhà quản lý thực ra không hề muốn hay có ý định hướng sai lầm đối với nhân viên. Anh ta thực sự coi quan hệ nhân sự là nhiệm vụ quan trọng nhất của mình. Nhà quản lý nói về các vấn đề chi phí do muốn chứng tỏ với nhân viên rằng anh ta là một người thực tế, gần gũi với nhân viên. Bên cạnh đó, anh ta nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hoàn tất các mẫu kế toán chỉ vì không muốn gặp rắc rối nào với ban kiểm soát nội bộ mà thôi. Tuy nhiên, các nhân viên cấp dưới lại không hề biết những lý do nói trên, tất cả những điều họ nghe được, thấy được chỉ là những câu hỏi quá chi tiết liên quan đến chi phí, cũng như sự quan tâm quá mức đến các mẫu biểu mà thôi.

Giải quyết vấn đề này đòi hỏi một cấu trúc quản trị theo đó cả nhà quản lý và sếp của anh ta đều cần quan tâm đến yêu cầu

của công việc, hơn là yêu cầu của sếp. Chỉ nhấn mạnh đến hành vi, thái độ, hay nghiên cứu các sách vở về quản trị, đều không thể giải quyết được vấn đề. Ngược lại điều này còn có thể làm vấn đề trở nên rắc rối hơn khi các nhà quản lý trở nên lúng túng trong các quan hệ của họ. Tình huống xảy ra là: các nhà quản lý cố gắng né tránh sự định hướng sai lầm bằng cách thay đổi thái độ, hành vi bản thân; điều này dẫn đến những lúng túng và hiểu lầm trong quan hệ với nhân viên. Nhân viên sẽ phản ứng lại với suy nghĩ, “Trời ơi, sếp mới đọc xong một cuốn sách nữa (về quản trị). Trước đây chúng ta còn biết đích xác sếp muốn gì ở mình, giờ đây... phải đoán mò mà thôi!”.

### **Mục tiêu nên là gì?**

Nhà quản lý ở mọi cấp độ đều cần những mục tiêu trình bày rõ ràng. Các mục tiêu này phải thể hiện rõ yêu cầu về thành tích cho đơn vị quản lý của nhà quản lý; cụ thể là những đóng góp để đạt mục tiêu chung mà bản thân anh ta và đội ngũ của mình được kỳ vọng. Ngoài ra, mục tiêu cũng phải thể hiện được cả những đóng góp mà nhà quản lý có thể kỳ vọng từ những bộ phận, phòng ban khác để giúp anh ta hoàn thành mục tiêu của chính mình. Nói cách khác, mục tiêu luôn nhấn mạnh tinh thần làm việc theo nhóm và kết quả của nhóm.

Các mục tiêu này bắt nguồn từ mục tiêu chung của doanh nghiệp. Tôi đã nhận thấy rằng cần cung cấp cho ngay cả một công nhân, một quản đốc không chỉ mục tiêu của anh ta mà còn cả những mục tiêu của phòng ban và toàn công ty nữa. Làm như vậy sẽ tốt cho sản xuất và năng suất trong công việc. Điều này



là đương nhiên nếu người ta thực sự coi công nhân, quản đốc là “một phần của quản trị”. Theo định nghĩa về nhà quản lý, đó là người làm việc đồng thời chịu một phần trách nhiệm về thành tích chung của tổ chức – chẳng hạn, khi “đục đá”, anh ta đang “xây một giáo đường”.

Các mục tiêu của nhà quản lý phải thể hiện được sự đóng góp của họ đối với mục tiêu chung của công ty trên mọi lĩnh vực kinh doanh. Tất nhiên, không phải nhà quản lý nào cũng có đóng góp trực tiếp vào mọi lĩnh vực: ví dụ, sự đóng góp của bộ phận marketing vào năng suất là rất nhỏ bé. Nhưng nếu một nhà quản lý và bộ phận của anh ta không được kỳ vọng đóng góp vào bất cứ một lĩnh vực nào ảnh hưởng đến sự thành công của tổ chức thì điều này cần phải được nêu ra một cách rõ ràng. Các nhà quản lý phải hiểu rằng kết quả kinh doanh phụ thuộc vào sự cân bằng các nỗ lực và kết quả trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Do đó, người ta vừa cần quan tâm đến chuyên môn và công việc của từng bộ phận chức năng, vừa cần xây dựng sự hợp tác hài hòa giữa chúng với nhau, tránh quá nhấn mạnh hay ưu ái một lĩnh vực cụ thể nào.

Để có được những nỗ lực cân bằng, các mục tiêu của mọi cấp quản lý trong mọi lĩnh vực đều phải gắn với những xem xét trong ngắn hạn và dài hạn. Ngoài ra, mọi mục tiêu đều phải chứa đựng cả cung cấp mục tiêu kinh doanh “hữu hình” và các mục tiêu “vô hình” dành cho tổ chức và phát triển thành tích – thái độ nhân viên, trách nhiệm đối với xã hội v.v... Bất cứ thứ gì khác đều là không thực tế và thiếu cần.

## Quản trị theo “động lực thúc đẩy”

Quản trị thành công đòi hỏi sự nhấn mạnh tới các mục tiêu khác nhau một cách ngang bằng, nhất là từ các vị trí quản lý cấp cao. Các doanh nghiệp, tuy nhiên, hay mắc sai lầm ở điểm này: họ quản trị theo “khủng hoảng” và “động lực thúc đẩy”.

Có thể có những công ty mà nhà quản lý ở đó không nói “cách duy nhất để thực hiện một công việc ở đây là tạo ra một động lực cho nó”. Tuy nhiên “quản trị theo động lực” là một quy tắc chứ không phải là một ngoại lệ. Mọi người đều biết rằng mọi thứ sẽ sụp đổ và quay về tình trạng ban đầu chỉ ba tuần sau khi động lực không còn nữa. Kết quả duy nhất của một “động lực kinh tế” là việc người ta sa thải các nhân viên đánh máy, khiến những nhà quản lý lãnh lương cao phải... tự mình đánh máy các thư từ của họ. Thực tế là nhiều nhà quản lý chưa đi tới một kết luận rõ ràng là: suy cho cùng các động lực không phải là cách để thực hiện được nhiệm vụ và công việc.

Ngoài sự thiếu hiệu quả, quản trị theo động lực còn đi tới việc định hướng sai lầm. Khi nó tập trung vào một giai đoạn của công việc và không thể không làm hại đến các bộ phận khác.

“Chúng tôi cắt giảm lượng hàng lưu kho trong bốn tuần liền - một nhà quản lý kể lại - sau đó là bốn tuần cắt giảm chi phí, bốn tuần làm việc về nhân sự. Sau đó chỉ còn một tháng cho công tác dịch vụ khách hàng. Khi đó vấn đề lưu kho lại... trở lại như cũ. Thậm chí chúng tôi còn không thử làm công việc của mình nữa. Mọi điều mà đội ngũ quản lý nói và suy nghĩ chỉ là những con số về lưu kho của tuần trước hay những than phiền của khách

hàng tuần này. Còn lại họ thậm chí không muốn biết chúng tôi sẽ làm những phần việc còn lại như thế nào!”

Ở một tổ chức quản trị theo động lực, người ta hoặc là bỏ qua công việc để đạt được động lực, hoặc là im lặng tổ chức để phá bỏ các động lực nhằm hoàn thành công việc. Trong cả hai trường hợp họ đều không để ý đến các nguy cơ có thể xảy ra. Khi có khủng hoảng thật sự, cần có sự hỗ trợ của tất cả mọi người, họ lại xử lý khủng hoảng như thể chúng do quản trị gây ra.

Quản trị theo động lực là một dấu hiệu chắc chắn của sự lúng túng, rối loạn. Nó cho thấy rằng đội ngũ quản lý không có khả năng lập kế hoạch. Trên hết, phương pháp quản trị này cho thấy rằng công ty không biết cần kỳ vọng gì từ các nhà quản lý – do không biết định hướng họ, chắc chắn phương pháp này sẽ dẫn tới những định hướng sai lầm.

### **Ai xác lập các mục tiêu? Mục tiêu được xác lập như thế nào?**

Theo định nghĩa, nhà quản lý chịu trách nhiệm về sự đóng góp của bộ phận mình đối với bộ phận cấp trên và với toàn công ty. Hoạt động của nhà quản lý có xu hướng “hướng lên phía trên”. Do đó, mục tiêu của công việc của nhà quản lý phải được xác định thông qua sự đóng góp của anh ta đối với thành công của bộ phận cấp trên. Ví dụ, mục tiêu của công việc của giám đốc bán hàng địa phương phải được xác định bằng những đóng góp mà anh ta và đội ngũ bán hàng địa phương phải có đối với toàn bộ phòng kinh doanh của công ty. Tương tự, mục tiêu của giám đốc một bộ phận độc lập trong một tập đoàn phải được xác định

bằng những đóng góp của bộ phận đó đối với các mục tiêu chung của tập đoàn v.v...

Điều này đòi hỏi nhà quản lý phải tự mình xác lập các mục tiêu cho bộ phận của mình. Các nhà quản lý cấp cao hơn tất nhiên phải có quyền chấp thuận hay không chấp thuận những mục tiêu đó. Tuy nhiên, xác lập mục tiêu là trách nhiệm đầu tiên của nhà quản lý. Điều đó cũng có nghĩa là mọi nhà quản lý cần có trách nhiệm tham gia vào việc xác định mục tiêu cho bộ phận cấp cao hơn (mà anh ta là một thành viên trong đó). Chỉ “cho anh ta cảm giác được tham gia” (nói theo ngôn ngữ của quan hệ nhân sự) là chưa đủ; điều này đòi hỏi nhà quản lý phải có trách nhiệm thực sự. Do mục đích của anh ta phản ánh nhu cầu khách quan của doanh nghiệp hơn là những nhu cầu cá nhân, nhà quản lý phải thể hiện tính cam kết cao đối với những mục tiêu chung của doanh nghiệp. Anh ta phải hiểu các mục tiêu của doanh nghiệp, những điều doanh nghiệp kỳ vọng vào bản thân, cũng như thước đo và cách thức đo lường thành tích. Cần có sự “gặp gỡ về chí hướng” trong đội ngũ quản lý của mỗi đơn vị, bộ phận. Điều này chỉ có thể đạt được khi mỗi nhà quản lý đều suy nghĩ về mục tiêu của bộ phận mình, đều tham gia một cách chủ động và có trách nhiệm vào quá trình xác định những mục tiêu đó. Và chỉ như vậy thì các nhà quản lý cấp cao hơn mới có thể biết được họ có thể kỳ vọng gì ở cấp dưới và từ đó ra được những mệnh lệnh, yêu cầu chính xác.

Điều này rất quan trọng, đến mức một số nhà quản lý hiệu quả nhất mà tôi có dịp quen biết còn đi một bước nữa, xa hơn. Họ yêu cầu các cấp dưới viết thư cho họ hai lần/một năm. Trong lá thư gửi cho cấp trên, mỗi nhà quản lý cấp dưới xác định mục tiêu cho công việc của cả cấp trên và chính bản thân anh ta. Kế

đó, anh ta thiết lập các tiêu chuẩn thành tích đang áp dụng cho bản thân, liệt kê những việc phải làm để đạt mục tiêu, cũng như trở ngại trong bộ phận của anh ta. Đồng thời lá thư cũng liệt kê tất cả những việc mà cấp trên và công ty làm có ảnh hưởng tốt/xấu đối với anh ta. Cuối cùng, nhà quản lý cấp dưới phác thảo những việc anh ta sẽ làm trong năm tới để đạt được mục tiêu đề ra. Nếu nhà quản lý cấp trên chấp thuận tất cả những điều này, thì lá thư nói trên trở thành “kim chỉ nam” cho mọi hoạt động của nhà quản lý cấp dưới.

Cách làm này có hiệu quả rất tốt, nó đem lại những nhận xét hữu ích mà ngay cả “sếp” giỏi nhất cũng có thể không để ý đến. Một công ty lớn đã áp dụng phương pháp này suốt 10 năm liền. Tuy nhiên, mọi lá thư vẫn tiếp tục liệt kê các mục tiêu và tiêu chuẩn gây bối rối cho người nhận thư - tức là các nhà quản lý cấp cao hơn. Và khi nhà quản lý cấp cao hơn hỏi “Cái gì đây?” thì câu trả lời sẽ là, “Bộ sếp không nhớ những điều đã nói với tôi trong thang máy vào mùa xuân năm ngoái hay sao?”.

“Bức thư của nhà quản lý” cũng nêu ra những gì không nhất quán trong các kỳ vọng mà một nhà quản lý cấp trên và công ty đòi hỏi ở một nhân viên nào đó. Liệu người ta có kỳ vọng, yêu cầu cả tốc độ và chất lượng cao, trong khi chỉ có thể có được một trong hai điều đó? Cần có thỏa hiệp gì vì lợi ích công ty? Nhà quản lý có đòi hỏi nhân viên phải có ý kiến riêng của họ (đồng thời hỏi lại cấp trên trước khi hành động) hay không? Hay nhà quản lý chỉ yêu cầu nhân viên có ý kiến, đề xuất và... không bao giờ sử dụng chúng? Tương tự, liệu công ty có yêu cầu nhà quản lý duy trì thành tích chung trong khi không cho anh ta quyền được loại bỏ những người làm việc kém hay không? Liệu công ty có để xảy ra tình trạng trong đó nhân viên nói “Tôi chỉ có thể

làm tốt công việc nếu giữ cho sếp không biết những việc tôi làm” hay không?

Đó là những tình huống thường xảy ra, chúng hủy hoại tinh thần và thành tích trong công việc. “Bức thư của nhà quản lý” không giúp ngăn ngừa chúng, song ít ra nó vạch rõ những tình huống này, cho ta biết được ở đâu cần có thỏa hiệp, ở đâu cần suy nghĩ lại về mục tiêu, thiết lập các thứ tự ưu tiên, hay thay đổi các hành vi v.v...

Phương pháp trên cũng cho thấy: Quản lý các nhà quản lý đòi hỏi những nỗ lực đặc biệt không chỉ để tạo ra sự định hướng mà còn để xóa bỏ những định hướng sai lầm. Sự hiểu biết lẫn nhau không bao giờ có thể đạt được qua kiểu giao tiếp “từ trên xuống dưới” mà phải là “từ dưới lên trên”, vừa đòi hỏi cấp trên phải sẵn lòng lắng nghe, vừa đòi hỏi những công cụ cần thiết để cấp dưới “nghe thấy”.

## **Tự kiểm soát thông qua các thước đo**

Lợi thế lớn nhất của quản trị theo mục tiêu là việc nó cho phép nhà quản lý có thể kiểm soát được thành tích của mình. Tự kiểm soát có nghĩa là có được một động lực mạnh mẽ hơn: có khát vọng làm được những điều tốt nhất hơn là chỉ làm “vừa đủ tốt”. Điều đó cũng có nghĩa là các mục tiêu thành tích cao hơn, tầm nhìn lớn hơn. Ngay cả nếu như quản trị theo mục tiêu không nhất thiết đem lại cho doanh nghiệp sự thống nhất về hướng đi và các nỗ lực của đội ngũ quản trị thì nó vẫn giúp cho quản trị có được khả năng tự kiểm soát.

Thật sự mà nói, một trong những đóng góp lớn nhất của quản trị theo mục tiêu là việc nó cho phép thay thế quản trị bằng ra lệnh bằng quản trị bằng tự kiểm soát.

Ở Mỹ, giá trị của quản trị bằng cách tự kiểm soát hầu như không còn phải tranh cãi gì nữa. Quản trị bằng cách tự kiểm soát hàm ý “đưa các quyết định xuống đến những cấp quản lý thấp nhất” và “trả lương cho người lao động dựa trên kết quả công việc”. Tuy nhiên, để phương pháp quản trị này trở thành thực tế, không chỉ chấp nhận và đánh giá cao các khái niệm của nó là đủ; điều này đòi hỏi những công cụ mới, những thay đổi lớn trong cách suy nghĩ thực hành truyền thống.

Để có thể tự kiểm soát thành tích bản thân, nhà quản lý cần biết nhiều hơn là các mục tiêu của mình. Anh ta cần có khả năng đo lường thành tích và kết quả của mình so với mục tiêu. Điều đó nhằm cung cấp cho nhà quản lý các thước đo chung, rõ ràng trong mọi lĩnh vực chính của kinh doanh. Các thước đo này không cần phải tuyệt đối chính xác hay định lượng, song chúng phải rõ ràng, đơn giản, thuyết phục, dễ hiểu, không cần phải giải thích quá nhiều khi đem vào áp dụng.

Mỗi nhà quản lý đều phải có thông tin cần thiết để đo lường thành tích của bản thân. Họ cần nhận thông tin này sớm để có thể thực hiện những thay đổi nếu cần, nhằm đạt kết quả mong muốn. Hơn nữa, thông tin này phải đến trực tiếp nhà quản lý, chứ không phải cấp trên của anh ta. Đây chỉ là một phương tiện tự kiểm soát, chứ không phải là một công cụ kiểm soát từ cấp trên.

Nhu cầu về thông tin này càng trở nên cấp bách, khi khả năng thu thập, phân tích và tổng hợp thông tin ngày càng tăng lên do những tiến bộ trong kỹ thuật. Cho đến nay, thông tin về những sự

kiện quan trọng vẫn không thể tiếp cận được, hoặc chỉ có thể có được khi đã quá trễ, không còn mấy tác dụng nữa. Điều này vừa làm cho khả năng tự kiểm soát yếu đi, vừa làm cho việc kiểm soát từ bên trên trở nên kém hiệu quả: Khi thiếu thông tin để kiểm soát cấp dưới, người ta buộc phải để cho cấp dưới làm việc “tùy thích”.

Khả năng cung cấp những thông tin liên quan đến đo lường thành tích sẽ tạo điều kiện cho quá trình tự kiểm soát, và từ đó đem lại những bước tiến lớn về hiệu quả và thành tích của quản trị. Ngược lại, nếu khả năng nói trên bị làm dụng để trở thành một công cụ kiểm soát từ bên trên, công nghệ mới sẽ gây tác hại không lường trước được bằng việc làm nản lòng các nhà quản lý cấp dưới, giảm thiểu được tính hiệu quả của họ.

Việc thông tin có thể sử dụng một cách hiệu quả vào việc tự kiểm soát có thể được minh họa qua ví dụ của công ty General Electric. Công ty này có một dịch vụ kiểm soát đặc biệt – đó là các kiểm toán viên di động, những người này kiểm tra mọi đơn vị quản trị của công ty ít nhất một lần một năm. Tuy nhiên, báo cáo của họ được gửi thẳng đến nhà quản lý của chính đơn vị/bộ phận được kiểm tra. Kết quả của việc sử dụng thông tin cho việc tự kiểm soát (hơn là kiểm soát từ bên trên) chính là cảm giác tự tin và tin cậy lẫn nhau mà ai cũng có thể cảm nhận khi tiếp xúc với các nhà quản trị tại GE.

Tuy nhiên, cách làm của GE không phổ biến và ít được hiểu đúng! Các suy nghĩ phổ biến về quản trị thường giống với các thực hành ở một công ty hóa chất lớn trong ví dụ dưới đây.

Tại công ty này, bộ phận kiểm toán nội bộ cũng tiến hành kiểm toán mọi bộ phận, song kết quả kiểm toán không được đưa cho các nhà quản lý của các bộ phận đó, mà đưa cho chủ tịch công



ty. Chủ tịch công ty sau đó sẽ gọi các nhà quản lý, lãnh đạo các bộ phận lên làm việc về kết quả kiểm toán này. Kết quả là gì? Trong con mắt của các lãnh đạo bộ phận, bộ phận kiểm toán nội bộ bị coi là “Gestapo của chủ tịch”. Đồng thời, càng ngày càng có nhiều nhà quản lý, phụ trách các bộ phận không còn hướng tới việc đạt thành tích tốt nhất mà chỉ quan tâm tới việc “đối phó” hữu hiệu với kiểm toán nội bộ mà thôi.

Không nên hiểu những điều này là sự ủng hộ các tiêu chuẩn thành tích thấp hay việc loại bỏ kiểm soát trong doanh nghiệp. Ngược lại, quản trị theo mục tiêu và tự kiểm soát là một phương tiện để đạt những tiêu chuẩn cao hơn về thành tích. Mỗi nhà quản lý đều phải chịu trách nhiệm về kết quả thành tích của mình. Tuy nhiên, chỉ có anh ta mới là người được quyền kiểm soát những điều anh ta làm để đạt được những kết quả đó. Tất nhiên, cần hiểu rõ những giới hạn - cụ thể là các hành vi và phương pháp mà công ty cấm đoán, cho là không chuyên nghiệp, thiếu đạo đức v.v... Trong phạm vi giới hạn này, nhà quản lý cần được tự do quyết định những việc phải làm. Và chỉ khi có đầy đủ thông tin cần thiết cho các hoạt động trong công việc, nhà quản lý mới bị coi là phải chịu trách nhiệm về các kết quả của mình.

## **Sử dụng hiệu quả các báo cáo và quy trình**

Quản trị bằng tự kiểm soát đòi hỏi người ta suy nghĩ lại một cách triệt để về việc sử dụng báo cáo, quy trình, mẫu biểu.

Các báo cáo và các quy trình là những công cụ cần thiết, tuy nhiên chúng dễ bị sử dụng sai lầm và tạo ra những hậu quả xấu.

Có ba cách sử dụng báo cáo và quy trình sai lầm. Sai lầm đầu tiên là việc đa số mọi người tin tưởng rằng các quy trình là công cụ đạo đức. Thực ra nguyên tắc của các quy trình là nguyên tắc kinh tế. Các quy trình không bao giờ xác định điều gì nên làm, mà chỉ nêu ra cách làm sao cho ít tốn chi phí nhất. Các cách hành xử đúng không bao giờ có thể được xác định bằng quy trình.

Cách sử dụng sai lầm thứ hai là coi quy trình là cái thay thế được sự đánh giá. Quy trình chỉ phát huy tác dụng trong những trường hợp không cần đưa ra đánh giá, nhận xét - những tình huống lặp đi lặp lại mà trong đó các đánh giá cần thiết đã được cung cấp và kiểm tra rồi. Chúng ta đã từng chịu thiệt hại từ niềm tin tưởng vô lý vào các mẫu biểu, quy trình, nhất là khi những công cụ này khiến chúng ta giải quyết những tình huống bất thường, đặc biệt bằng những quy trình như thường lệ. Trên thực tế, một quy trình tốt phải là một quy trình có thể “nhận diện” nhanh chóng những tình huống đặc biệt, bất thường, đòi hỏi cách giải quyết riêng dựa trên những đánh giá, nhận xét.

Tuy nhiên, việc sử dụng báo cáo và quy trình sai lầm nhất là việc sử dụng chúng như là công cụ để kiểm soát. Điều này đặc biệt đúng với những ai nhắm tới việc cung cấp thông tin cho các nhà quản lý cấp cao hơn. Một ví dụ: người quản lý một nhà máy cần thường xuyên chuẩn bị cỡ hai mươi mẫu biểu cho kế toán, kỹ sư và bộ phận văn phòng của Hội sở, với những thông tin mà chính anh ta cũng không cần có - kết quả là sự chú ý của anh ta đã bị làm cho lạc hướng, không còn tập trung vào công việc nữa. Những điều mà nhà quản lý được yêu cầu phải làm vì mục đích kiểm soát sẽ làm cho anh ta nghĩ rằng đó là những thứ công ty kỳ vọng ở mình, do đó khiến anh ta tập trung mọi nỗ lực vào đó;

dù trong lòng không hề thích thú. Cuối cùng chính sếp của anh ta cũng bị “lạc hướng”, bị “lừa dối” bởi các quy trình nói trên.

Vài năm trước đây, một công ty bảo hiểm lớn đưa ra một chương trình lớn để phát triển trình độ quản trị: họ xây dựng một tổ chức tập trung, quan tâm đến các vấn đề như: tỷ lệ đổi mới, cải tiến, thanh toán các đơn đòi bồi thường, chi phí bán hàng, phương pháp bán hàng, v.v... Cách tổ chức này có vẻ rất hiệu quả – các nhà quản lý cấp cao học được rất nhiều về cách điều hành một công ty bảo hiểm. Tuy nhiên, thành tích chung của công ty lại đi xuống kể từ đó, bởi lý do: các cấp quản lý phải dành quá nhiều thời gian cho việc chuẩn bị các báo cáo thay vì làm việc! Tệ hơn là họ sớm học được cách thức “đối phó”, “làm đẹp” các báo cáo thay vì thể hiện thành tích thật sự. Không chỉ có thành tích, mà văn hóa và đạo đức công ty cũng đi xuống. Giờ đây, các nhà quản lý cấp dưới coi ban giám đốc và các chuyên gia kiểm soát như là những... kẻ thù, cần vượt qua hay tránh né càng xa càng tốt.

Những câu chuyện tương tự có thể tìm thấy trong nhiều công ty khác nhau, thuộc nhiều ngành khác nhau. Về một mức độ nào đó, tình hình này là do sự ảo tưởng về quan niệm “nhân viên”. Tuy nhiên, thực sự thì đây là kết quả của việc sử dụng sai lầm các quy trình như là một công cụ kiểm soát.

Cần hạn chế sử dụng báo cáo và quy trình, chỉ sử dụng chúng khi giúp tiết kiệm được thời gian và lao động. Các báo cáo và quy trình cần càng đơn giản càng tốt.

Chủ tịch của một công ty lớn kể cho tôi nghe câu chuyện sau đây về bản thân ông ta. Mười lăm năm trước ông ta đã mua cho công ty thêm một nhà máy độc lập ở Los Angeles. Lý do mua nhà

máy này là do nó tạo ra lợi nhuận 250.000 đôla/năm. Khi cùng đi với chủ cũ của nhà máy, giờ là giám đốc nhà máy, viên chủ tịch hỏi, “Ông quyết định về giá cả như thế nào?”. “Rất đơn giản, - người chủ cũ trả lời - chúng tôi luôn chào giá thấp hơn một chút so với công ty các ông”. Câu hỏi tiếp theo: “Ông quản lý chi phí như thế nào?”. Trả lời: “Rất dễ - chúng tôi biết chi phí phải trả cho nguyên vật liệu và lao động, từ đó xác định được cần sản xuất bao nhiêu”. Cuối cùng là câu hỏi: “Làm sao để kiểm soát toàn bộ tổng chi phí?”. Trả lời: “Chúng tôi không quan tâm đến điều đó!”.

Viên chủ tịch suy nghĩ: chúng ta có thể tiết kiệm nhiều tiền ở đây với việc giới thiệu hệ thống kiểm soát kỹ lưỡng. Tuy nhiên, một năm sau, lợi nhuận của nhà máy nói trên giảm xuống chỉ còn 150.000 đôla. Doanh số bán hàng và giá cả vẫn giữ nguyên, song việc giới thiệu những quy trình kiểm soát quá phức tạp đã “ăn hết” phân nửa số lợi nhuận.

Mọi doanh nghiệp cần định kỳ kiểm tra lại xem các báo cáo và quy trình có còn cần thiết hay không, ít nhất là 5 năm một lần. Có lần tôi đã đề nghị một “cách tân” triệt để như sau đối với một công ty lâu đời: tạm thời ngưng toàn bộ các báo cáo trong hai tháng; sau đó sẽ quyết định giữ lại những báo cáo nào mà các nhà quản lý vẫn còn thấy là cần thiết sau hai tháng đó. Cách này giúp giảm... ba phần tư số báo cáo và mẫu biểu của công ty.

Báo cáo và quy trình chỉ nên tập trung vào các thành tích cần thiết để đạt kết quả trong những lĩnh vực chính. “Kiểm soát” tất cả tức là... không kiểm soát gì cả. Những nỗ lực kiểm soát cả những thứ không liên quan, sẽ dẫn tới những định hướng sai lầm.

Cuối cùng, các báo cáo và quy trình cần là các công cụ của người thực hiện chúng, chứ không phải là thước đo thành tích;

không bao giờ có thể đánh giá một người qua những báo cáo, mẫu biểu của người đó, trừ phi anh ta là nhân viên phụ trách các mẫu biểu đó. Cần luôn đánh giá một người bằng thành tích trong hoạt động, sản xuất của anh ta. Và cách duy nhất để đảm bảo điều này là đừng bao giờ bắt anh ta phải làm báo cáo, mẫu biểu gì, ngoại trừ những cái mà chính anh ta cảm thấy cần thiết để đạt kết quả, thành tích.

## Một triết lý quản trị

Cái mà doanh nghiệp cần là một nguyên tắc quản trị tạo điều kiện tối đa cho sở trường và trách nhiệm cá nhân, cùng lúc đó tạo ra những định hướng chung về hoài bão và nỗ lực, thiết lập làm việc theo nhóm, làm cho các mục tiêu của cá nhân hòa hợp với mục tiêu chung.

Nguyên tắc duy nhất có thể thực hiện điều này là: quản trị theo mục tiêu và tự kiểm soát. Nguyên tắc này khiến cho mục tiêu của mỗi nhà quản lý phải là cái chung. Nó thay sự kiểm soát từ bên ngoài bằng sự kiểm soát chặt chẽ và hiệu quả hơn từ bên trong. Nó tạo động lực cho nhà quản lý hành động không phải vì bị ai đó bắt buộc hay thuyết phục, mà vì nhu cầu khách quan của nhiệm vụ đòi hỏi hành động đó. Nói cách khác, anh ta hành động vì tự mình quyết định cần phải làm như vậy chứ không phải vì ai khác – hành động như một người tự do.

Từ “triết lý” ngày nay được sử dụng khá thoải mái trong giới quản trị. Tôi đã từng được xem một luận văn của Phó chủ tịch một công ty, với đề tài “triết lý xử lý việc mua hàng”. Tuy nhiên, quản trị theo mục tiêu và tự kiểm soát có thể gọi một cách chính

xác là một triết lý quản trị. Nó dựa trên khái niệm về công việc quản trị; sự phân tích các nhu cầu cụ thể của quản trị và những trở ngại mà quản trị có thể gặp phải. Nó cũng dựa trên khái niệm về hành động và hành vi của con người, cũng như động lực của con người. Cuối cùng, triết lý này có thể áp dụng cho nhà quản lý ở mọi cấp độ, thuộc mọi doanh nghiệp với các quy mô lớn, nhỏ khác nhau. Nó đảm bảo cho thành tích bằng việc chuyển các nhu cầu khách quan thành những mục tiêu cá nhân. Và đây thực sự là một sự tự do, tự do “trong khuôn khổ của pháp luật”.

9.

## CHỌN LỰA NHÂN SỰ - NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN

Nhà quản lý sử dụng nhiều thời gian hơn cả cho việc quản lý con người và ra các quyết định liên quan đến nhân sự. Và quả thật họ nên làm như vậy. Không có quyết định nào có “hậu quả” lâu dài và khó có thể làm lại, điều chỉnh như các quyết định về nhân sự. Tuy nhiên, thực tế là các nhà quản lý hiện nay chưa có nhiều các quyết định đúng đắn về thăng tiến và phân công, phân nhiệm. Tính chung hết thì chỉ có khoảng một phần ba các quyết định loại này là đúng đắn, một phần ba có hiệu quả nhưng rất hạn chế, và một phần ba thì là những thất bại hoàn toàn.

Không có lĩnh vực quản trị nào khác lại có “thành tích” tệ như vậy. Dĩ nhiên các nhà quản lý không thể đưa ra những quyết định nhân sự hoàn hảo được. Tuy nhiên, tỉ lệ các quyết định đúng phải cao hơn, do đây là lĩnh vực quản trị mà người ta hiểu rất cặn kẽ.

Tuy nhiên, một số quyết định về nhân sự cũng đã đạt tới mức “hoàn hảo”. Vào thời kỳ diễn ra trận Trân Châu Cảng, các tướng

lĩnh trong quân đội Mỹ đa số đều đã lớn tuổi. Thống chế George C. Marshall, Tổng tham mưu trưởng lúc đó, đã đích thân chọn lựa từng người một trong số các tướng trẻ để bổ nhiệm cho họ vào các vị trí cao hơn dù tài năng của họ chưa từng được thử thách trong chiến đấu. Các quyết định nhân sự của Marshall hầu như đã chính xác: đa số những người được ông chọn đều có những thành công trong binh nghiệp sau này.

Một trường hợp khác: trong suốt gần 40 năm điều hành công ty GM, Alfred P. Sloan Jr. đã đích thân chọn lựa và bổ nhiệm mọi vị trí quản lý trong công ty, từ những nhà quản lý cấp cao cho đến những nhà quản lý cấp thấp nhất. Theo những tiêu chuẩn hiện nay thì các hoài bão và giá trị của Sloan dường như hạn hẹp, khi ông ta chỉ quan tâm đến thành tích bên trong GM, và cho GM. Điều này là đúng. Song riêng về các quyết định nhân sự - chọn đúng người cho các công việc cụ thể - thì thành tích của Sloan là không thể phủ nhận.

## **Các nguyên tắc cơ bản**

Không có sự đánh giá con người một cách hoàn hảo, chính xác tuyệt đối. Tuy nhiên, thực tế là hiện vẫn có rất ít nhà quản lý thực sự quan tâm và xử lý nghiêm túc các quyết định liên quan đến nhân sự.

Marshall và Sloan là hai con người có tính cách hoàn toàn khác nhau, song khi đưa ra các quyết định nhân sự thì họ rất có ý thức trong việc tuân thủ những nguyên tắc chung dưới đây.

1. Nếu tôi giao việc cho một người và người đó không hoàn thành tốt, chính tôi là người có lỗi.



2. Nhà quản lý có nhiệm vụ đảm bảo cho mọi người có trách nhiệm trong tổ chức của mình đều phải đạt thành tích cao.

3. Không có quyết định nào quan trọng bằng quyết định về nhân sự, vì chúng quyết định khả năng thành công của tổ chức. Do đó, các quyết định nhân sự phải được thực hiện tốt.

4. Không giao những việc quan trọng cho những người mới, do có thể làm tăng rủi ro. Những nhiệm vụ quan trọng phải được giao cho những người mà bạn đã biết rõ, những người đã có được sự tin nhiệm bên trong tổ chức. Những người mới cần trước tiên đưa vào các vị trí có kỳ vọng rõ ràng, những vị trí có sự hỗ trợ sẵn sàng từ người khác.

## Các bước ra quyết định

Cũng như các nguyên tắc cơ bản, chỉ có một số bước quan trọng trong quá trình đưa ra các quyết định hiệu quả về nhân sự.

1. *Suy nghĩ kỹ về nhiệm vụ - công việc*: Các bản mô tả công việc có thể có giá trị trong một thời gian dài, song những nhiệm vụ, công việc cụ thể thì luôn luôn thay đổi một cách không lường trước được.

Đầu những năm 1940, có lần khi làm việc với A. Sloan, tôi nói với ông ta rằng dường như ông ta dành quá nhiều thời gian cho việc chọn lựa một trong ba ứng viên ngang nhau cho một vị trí quản lý cấp thấp - giám đốc bán hàng của một cửa hàng phụ tùng nhỏ. Sloan trả lời, "Ông hãy thử nhìn lại công việc cụ thể của vị trí này trong những lần gần đây mà chúng ta phải bỏ nhiệm mà xem". Tôi xem lại và kinh ngạc nhận ra rằng mỗi lần

như vậy, các điều kiện của nhiệm vụ lại khác đi, không lần nào giống lần nào.

Khi bổ nhiệm một viên tướng vào một vị trí nào đó, G. Marshall luôn luôn tìm hiểu trước tiên bản chất của công việc được giao trong vòng 18 tháng hay 2 năm tới. Huấn luyện, đào tạo một đơn vị là một nhiệm vụ, còn dẫn dắt đơn vị tham gia chiến đấu lại là một nhiệm vụ hoàn toàn khác. Tương tự, nhận quyền chỉ huy một đơn vị đang trong tình trạng kiệt quệ, khôi phục tinh thần và sức mạnh của nó lại cũng là một nhiệm vụ khác hẳn.

Khi cần bổ nhiệm một giám đốc bán hàng khu vực, nhà quản lý cấp trên trước hết cần phải xác định được đâu là “trọng tâm” của nhiệm vụ sẽ được giao cho người giám đốc bán hàng kia. Liệu đó có phải là tuyển dụng nhân viên bán hàng mới thay thế cho những người cũ đã gần đến tuổi nghỉ hưu, hay tìm kiếm thị trường mới, giới thiệu sản phẩm mới v.v... Mỗi việc trên là một nhiệm vụ khác nhau, đòi hỏi một giám đốc bán hàng với những phẩm chất khác nhau.

2. *Xem xét một số “ứng viên” tiềm năng.* Cần đặt ra các điều kiện, yêu cầu để một người có thể được giao một nhiệm vụ cụ thể, từ đó giới hạn tối thiểu số “ứng viên”. Ngoài ra, bản thân nhiệm vụ và người được giao nhiệm vụ phải phù hợp với nhau. Để có một quyết định nhân sự hiệu quả, nhà quản lý nên xem xét ba đến năm ứng viên đủ điều kiện khác nhau.

3. *Suy nghĩ kỹ lưỡng về cách đánh giá các ứng viên.* Khi đã hiểu rõ về nghĩa vụ, công việc, nhà quản lý sẽ hiểu người được giao nhiệm vụ cần ưu tiên làm gì, tập trung nỗ lực vào đâu. Câu hỏi trung tâm không phải là “Ứng viên này có thể/không thể làm được gì?”, mà là “Đâu là điểm mạnh của ứng viên, và điểm mạnh

này có phù hợp với công việc hay không?”. Bên cạnh đó, các điểm yếu có thể là những hạn chế, đôi khi loại một ứng viên ra khỏi danh sách được chọn. Chẳng hạn, một người hoàn toàn đủ khả năng chuyên môn cho một công việc, song nếu công việc này trước tiên đòi hỏi khả năng xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả, thì người đó vẫn sẽ bị loại nếu không có khả năng này.

Cả Marshall và Sloan đều là những người khắt khe, đòi hỏi, yêu cầu cao ở cấp dưới, song cả hai đều biết rằng điều cốt lõi là việc cấp dưới có khả năng hoàn thành một công việc nào đó. Nếu khả năng đó tồn tại, thì công ty luôn có thể “chịu đựng” được những điểm yếu, hạn chế khác của họ. Ngược lại, nếu không có khả năng hoàn thành công việc, thì những điểm yếu đó cũng chẳng có ý nghĩa gì.

Ví dụ, trong việc đào tạo binh lính, Marshall cần tìm kiếm những sĩ quan có thể chuyển những tân binh thành những chiến sĩ thực thụ. Thông thường, những người có khả năng về huấn luyện này thường có vô số điểm yếu ở những lĩnh vực khác nhau như chiến thuật, chiến lược, giao tiếp với báo chí... Tuy nhiên, miễn là khi sĩ quan đó có thể huấn luyện, đào tạo (và nhất là khi đó là người giỏi nhất trong công việc này), thì anh ta sẽ được chọn và giao việc bất chấp mọi điểm yếu khác.

Tương tự như vậy, khi chọn lựa các thành viên nội các, hai Tổng thống F. Roosevelt và H. Truman đều nói, “Mặc kệ những điểm yếu cá nhân, trước hết hãy cho tôi biết người đó có thể làm được gì!”. Chẳng phải ngẫu nhiên mà hai vị Tổng thống này có những nội các mạnh nhất, hiệu quả nhất trong thế kỷ XX ở Mỹ.

4. *Trao đổi về từng ứng viên với một số người đã từng làm việc với họ.* Nhà quản lý cũng là con người với những thành kiến, cảm

nhận ban đầu, yêu ghét v.v..., trong đó anh ta cần lắng nghe ý kiến của những người khác. Khi bổ nhiệm tướng lĩnh trong quân đội, hay khi chọn ra các giám mục trong nhà thờ công giáo, các thảo luận mở rộng này là một bước bắt buộc trong quá trình chọn lọc nhân sự. Còn nhà quản lý trong doanh nghiệp thì thực hiện việc này một cách không chính thức. Hermann Abs, cựu lãnh đạo Deutsche Bank, nổi tiếng gần đây như là người chọn ra được những nhà quản lý tốt nhất. Cách làm của ông ta luôn bao gồm việc trước tiên nói chuyện với từng ứng viên (cho các vị trí quản lý của ngân hàng trên) với ba, bốn người từng là sếp hay đồng nghiệp của họ.

5. *Đảm bảo rằng người được chọn hiểu rõ công việc được giao.* Sau khi giao việc cho một người ba, bốn tháng, người đó phải tập trung vào các yêu cầu của công việc, hơn là những yêu cầu của nhiệm vụ trước đây. Chẳng hạn, nhà quản lý cấp trên cần gọi người mới được bổ nhiệm vào và nói, “Anh đã là giám đốc bán hàng khu vực được ba tháng rồi. Anh cần làm gì để thành công trong công việc mới? Hãy suy nghĩ về điều đó, 7-10 ngày sau quay lại đây trình bày với tôi bằng văn bản. Tuy nhiên, có một điều tôi có thể nói ngay: những việc mà anh làm để có thể được thăng tiến đến vị trí này sẽ không phải là những việc anh cần làm bây giờ!”.

Nếu nhà quản lý không thực hiện bước này, anh ta phải tự trách mình chứ không phải trách người được bổ nhiệm khi người đó không đạt thành tích tốt; bởi nhà quản lý đã không hoàn thành bổn phận của mình!

Theo tôi, lý do chủ yếu cho những thất bại trong việc thăng tiến, bổ nhiệm nhân viên vào những nhiệm vụ mới (gây ra sự lãng

phí lớn nhất trong quản trị ở Mỹ) chính là việc người ta đã không suy nghĩ và giúp những người khác suy nghĩ về những yêu cầu của công việc, nhiệm vụ mới.

Một người từng là một sinh viên xuất sắc của tôi, mấy tháng trước đây gọi điện thoại cho tôi, chán nản nói, “Một năm trước đây tôi có một cơ hội lớn nhất, được đưa lên làm giám đốc kỹ thuật của công ty. Giờ họ nói tôi không hoàn thành nhiệm vụ. Thế mà tôi nghĩ tôi đã làm tốt hơn bao giờ hết, cụ thể, đã thiết kế được ba sản phẩm mới, cả ba đều được đăng ký bằng sáng chế!”. Thực ra cách nghĩ như vậy là hoàn toàn bình thường. Người ta luôn có xu hướng tiếp tục lặp lại những hành động, những công việc cũ, mà nhờ vào đó họ đã được thăng tiến. Không phải ai cũng hiểu được rằng công việc mới đòi hỏi những hành vi mới. Năm mươi năm trước đây, tôi từng được thăng chức lên một vị trí mới. Và trong suốt thời gian 4 tháng kể từ khi nhậm chức, tôi vẫn tiếp tục làm như tôi đã từng làm trước đây: những hành vi, phong cách làm việc cũng cũ. Chỉ khi sếp của tôi gọi tôi vào, tôi mới hiểu được rằng công việc mới đòi hỏi hành vi mới, một hướng tập trung khác, các quan hệ khác. Sếp của tôi đã hiểu rằng, trách nhiệm của ông ta là làm cho tôi nhận ra những điều nói trên.

### **Các quyết định có độ rủi ro cao**

Ngay cả khi nhà quản lý thực hiện đầy đủ các bước nói trên, một số quyết định về nhân sự vẫn cứ thất bại. Đó chính là những quyết định hàm chứa nhiều rủi ro mà dù muốn hay không nhà quản lý vẫn phải thực hiện.

Ví dụ, rủi ro cao xuất hiện trong việc bổ nhiệm các vị trí quản

lý trong các tổ chức có tính chuyên nghiệp cao, như một phòng thí nghiệm, một phòng ban kỹ thuật v.v... Các “chuyên gia” không dễ dàng chấp nhận một người không có chuyên môn liên quan làm sếp của họ. Do đó, khi chọn một nhà quản lý cho bộ phận kỹ thuật, sự lựa chọn bị giới hạn trong số các kỹ sư hàng đầu mà thôi. Thế mà, chúng ta biết rằng hầu như không có sự liên quan gì giữa khả năng chuyên môn của một kỹ sư giỏi với khả năng làm quản lý của anh ta. Điều tương tự cũng xảy ra khi một nhà quản lý làm việc sản xuất, hoạt động được thăng chức lên một vị trí “bàn giấy” ở hội sở, và ngược lại, một chuyên gia văn phòng được đưa về làm quản lý của một bộ phận sản xuất. Rõ ràng là những người làm việc trong bộ phận sản xuất sẽ có tính cách không phù hợp với những căng thẳng và gian hệ trong công việc văn phòng, và ngược lại. Một giám đốc bán hàng khu vực giỏi nhất có thể hoàn toàn thất bại khi được bổ nhiệm vào những công việc như nghiên cứu thị trường, dự báo doanh số bán hàng, hay định giá.

Chúng ta không biết cách nào để kiểm tra hay dự đoán được liệu các phẩm chất, tính cách của một người có phù hợp với một môi trường mới hay không. Chúng ta chỉ có thể biết điều này thông qua kinh nghiệm mà thôi. Nếu việc chuyển một người từ vị trí/công việc này sang vị trí/công việc khác không thành công, nhà quản lý ra quyết định phải nhanh chóng sửa chữa quyết định sai lầm đó. Đó là trách nhiệm của anh ta, bởi để một người làm việc ở một vị trí không phù hợp không phải là cách đối xử tốt với người đó mà là một tội ác. Trong đa số trường hợp, hành động đúng là đưa người được bố trí sai việc trở về công việc ban đầu hay một công việc tương đương khác.

Các quyết định về nhân sự cũng có thể thất bại trong một số công việc đặc biệt. Những công việc này dễ thất bại dù người ta có chuẩn bị kỹ càng hay giao cho những người giỏi nhất. Một ví dụ là vị trí “phó chủ tịch quốc tế” của các ngân hàng Mỹ trong những năm 1960 và đầu 1970. Công việc này nguyên là một việc dễ dàng, thậm chí một người có thể kiêm nhiệm nó cùng với một số công việc khác. Thế rồi, bất thành linh, liên tiếp nhiều quan chức ngân hàng thất bại ở vị trí đó. Nguyên nhân thì mãi sau này người ta mới nhận ra: đó là việc các hoạt động quốc tế đã trở thành một phần không thể tách rời trong công việc hàng ngày của những ngân hàng lớn và các khách hàng của họ. Công việc vốn dễ dàng của một phó chủ tịch ngân hàng phụ trách quốc tế, nay thực sự trở nên một công việc khó khăn, hầu như không ai đảm đương được.

Khi xuất hiện một công việc mà liên tiếp hai, ba người không thể thành công (dù họ đã từng hoàn thành tốt đẹp những nhiệm vụ khác trước đây), nhà quản lý không nên đi tìm kiếm một cá nhân xuất sắc hơn cho công việc này, người lại cần phải... loại bỏ chính công việc đó. Một công việc mà những người có khả năng bình thường không thể làm, nó cần phải được thay đổi, điều chỉnh hay bỏ hẳn, vì đó là loại công việc mà người ta không thể phân công cho ai làm nổi.

Đưa ra những quyết định đúng đắn về nhân sự là phương tiện tốt nhất để kiểm soát tổ chức. Các quyết định nhân sự thể hiện trình độ và năng lực quản trị. Ngoài ra, các quyết định về nhân sự không thể giữ “trong vòng bí mật” được, dù các nhà quản lý có cố gắng đến đâu đi nữa.

Các nhà quản lý cấp dưới nói chung không thể đánh giá được

một bước đi chiến lược của công ty là đúng hay sai; họ cũng chẳng quan tâm đến điều đó. Tuy nhiên, đối với các quyết định nhân sự (ví dụ: Joe Smith được bổ nhiệm làm kiểm soát viên của bộ phận XYZ nào đó) thì mọi chuyện lại khác: các nhà quản lý cấp dưới nói chung biết rõ về Joe hơn là các nhà quản lý cấp cao. Họ có thể nhận xét như sau: “Joe xứng đáng với việc thăng tiến, anh ta là một sự chọn lựa tuyệt vời cho vị trí này”. Ngược lại, nếu Joe được thăng chức chỉ vì anh ta là một nhà chính trị, thì mọi người cũng sẽ sớm nhận ra. Khi đó họ sẽ phản ứng bằng cách rời bỏ công ty hay bắt chước theo cách của Joe: trở thành một nhà chính trị. Chúng ta đều biết rằng các thành viên trong một tổ chức dễ bị ảnh hưởng bởi cách thức những người khác được khen thưởng. Do đó, khi những phần thưởng không dành cho thành tích công việc, mà chỉ dành cho những ai khéo léo nịnh bợ, thì sớm muộn những thành viên của tổ chức sẽ bị lái theo hướng xấu đó.

Nhà quản lý không nỗ lực để có thể đưa ra những quyết định nhân sự chính xác không chỉ gặp rủi ro về thành tích trong công việc mà còn có thể gặp rủi ro trong việc ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức nữa.



## 10.

## TINH THẦN ĐỔI MỚI, SÁNG TẠO

**T**hông thường, người ta cho rằng những doanh nghiệp lớn thường ít khi có những cải tiến, đổi mới. Điều này không phải là vô lý. Những cải tiến lớn nhất trong kinh doanh trong thế kỷ này không hề phát sinh từ những công ty, tập đoàn lớn. Ngành xe lửa không hề phát minh ra xe hơi hay xe tải - thậm chí người ta chưa từng cố gắng làm điều đó. Tương tự, dù cho các công ty xe hơi có một số nỗ lực (ví dụ, công ty Ford và GM đều là những người đi tiên phong trong lĩnh vực hàng không và không gian), nhưng không có hãng hàng không nào hiện nay lại có nguồn gốc là một hãng xe hơi cả. Các hãng dược phẩm lớn hiện nay chỉ là những công ty nhỏ hay chưa ra đời vào thời gian 50 năm trước, khi những dược phẩm hiện đại đầu tiên được sản xuất. Hầu hết các đại gia trong ngành điện tử (từ GE, Westinghouse và RCA ở Mỹ, Siemen và Philips ở châu Âu, Toshiba ở Nhật) đều lao vào ngành máy tính hồi những năm 1950, song không có ai thành công cả. Hiện nay ngành máy tính do IBM thống trị, mà bốn thập kỷ trước đây công ty này chỉ có quy mô trung bình và hầu như chưa phải là một công ty công nghệ cao!

Tuy nhiên, việc nhiều người tin rằng các doanh nghiệp lớn không cải tiến và không thể cải tiến không phải là một sự lừa dối, ngược lại đó chỉ là một sự hiểu lầm.

Thứ nhất, có quá nhiều ngoại lệ: nhiều công ty lớn vừa thành công trong kinh doanh, vừa là những nhà cách tân, đổi mới. Có thể kể ra ở đây các công ty Johnson & Johnson trong lĩnh vực y sinh và chăm sóc sức khỏe, 3M với các sản phẩm kỹ thuật cao cho cả thị trường hàng công nghiệp và hàng tiêu dùng; Citibank nổi tiếng là người đưa ra nhiều cải tiến, sản phẩm mới trong lĩnh vực ngân hàng, tài chính; Hoechst - tập đoàn dược phẩm lớn và lâu đời (hơn 125 tuổi cho đến nay) ở Đức v.v...

Hai là, quy mô lớn của một doanh nghiệp, tổ chức không phải là điều trở ngại cho việc kinh doanh và sự cải tiến, đổi mới. Người ta đã nghe nhiều, nói nhiều về sự bảo thủ và phong cách quan liêu của các tổ chức lớn. Cả hai điều này thực sự tồn tại, gây trở ngại cho cả kinh doanh, cải tiến và thành tích trên mọi mặt. Tuy nhiên, những con số thống kê lại chỉ ra rằng các tổ chức (cả doanh nghiệp và các tổ chức khác) có quy mô nhỏ lại là những tổ chức kém nhất cả về kinh doanh lẫn tinh thần cải tiến, sáng tạo. Rất nhiều tổ chức có quy mô lớn thể hiện khả năng đổi mới, cải tiến liên tục của mình.

Như vậy, quy mô của một tổ chức không phải là lực cản; mà chính hoạt động, đặc biệt là hoạt động đang thành công của một tổ chức mới là cái cản trở kinh doanh và cải tiến. Và các tổ chức có quy mô lớn hay trung bình sẽ dễ dàng vượt những lực cản này hơn, so với các tổ chức có quy mô nhỏ. Công việc vận hành, dù là một nhà máy sản xuất, một dây chuyền công nghệ, một hệ thống phân phối, đều đòi hỏi những nỗ lực và sự chú ý không

ngừng, Các “khủng hoảng” hàng ngày (các vấn đề thường nhật) là điều chắc chắn trong vận hành, chúng đòi hỏi được giải quyết ngay lập tức. Các hoạt động vận hành đang tồn tại luôn đòi hỏi một thứ tự ưu tiên cao, và chúng xứng đáng được như vậy. Những gì mới mẻ (các cải tiến) luôn có vẻ nhỏ bé, lép vế hơn những cái đang có sẵn, cả về quy mô và thành tích.

Nói chung, mọi người sai lầm khi giả định rằng kinh doanh và cải tiến là những gì tự nhiên, tự phát. Nếu chúng không tự xuất hiện trong một tổ chức thì là do đã có điều gì đó “che lấp”. Vì vậy, việc chỉ một tỉ lệ nhỏ trong số các doanh nghiệp thành công tỏ ra có tinh thần cải tiến trong kinh doanh được coi là một minh chứng cho niềm tin rằng các công việc kinh doanh thành công hiện tại sẽ làm “nguội lạnh” tinh thần cải tiến, đổi mới. Tuy nhiên, nghề kinh doanh không phải là cái gì đó “tự nhiên” hay “sáng tạo”, mà là một công việc thật sự. Vì vậy, kết luận đúng đắn phải ngược lại với những kết luận hiện có: sự cải tiến, đổi mới có thể có được ở các doanh nghiệp, tổ chức với bất kỳ quy mô nào. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi phải có nỗ lực. Các doanh nghiệp có tinh thần kinh doanh và cải tiến coi những vấn đề này là một nhiệm vụ của họ, do đó họ luôn thực hành chúng!

## Cơ cấu, cấu trúc

Con người luôn làm việc bên trong một cơ cấu, cấu trúc nhất định. Để một doanh nghiệp có khả năng đổi mới, doanh nghiệp đó phải tạo ra một cấu trúc cho phép các thành viên phát huy phẩm chất “kinh doanh” của mình. Cần đảm bảo rằng các động lực, quyết định về nhân sự, các chính sách, điều thúc đẩy, khen

thường các hành vi mang tính chất sáng tạo đổi mới, chứ không phê bình hay trừng phạt chúng.

1. Điều này trước tiên có nghĩa là những cái mới mẻ sáng tạo phải được xếp riêng biệt so với những cái cũ kỹ, đang tồn tại. Bất cứ khi nào cố gắng biến một bộ phận cũ thành một “phương tiện chuyên chở” những chương trình, dự án mới, bạn sẽ mau chóng thất bại.

Một lý do là vì những công việc kinh doanh hiện tại luôn đòi hỏi thời gian và nỗ lực từ những người phụ trách. Chúng xứng đáng được ưu tiên thực hiện. Những gì mới mẻ luôn trông có vẻ “nhỏ bé”, ít tiềm năng hơn hẳn so với những cái đang tồn tại. Những công việc kinh doanh đang có phải “tài trợ” cho những cố gắng đổi mới, cải cách. Tuy nhiên, người ta thường có khuynh hướng trì hoãn việc thử nghiệm và áp dụng những gì mới mẻ, sáng tạo cho tới khi mọi việc trở nên quá trễ. Dù đã cố gắng thử nghiệm rất nhiều cơ chế khác nhau trong suốt 30, 40 năm qua, chúng ta vẫn có thể thấy rằng các bộ phận kinh doanh hiện tại trong một doanh nghiệp chủ yếu chỉ điều chỉnh và phát triển những gì đã có sẵn mà thôi, chứ không hề để ý đến những đổi mới nào cả.

2. Điều đó cũng có nghĩa là trong một tổ chức cần dành riêng ra một khu vực, một “địa điểm” cho những cố gắng thử nghiệm và đổi mới! Đồng thời, cần có một số thành viên quản trị cấp cao trực tiếp phụ trách những công việc mang tính chất hướng về tương lai này.

Đây không nhất thiết là một công việc toàn thời gian đối với một nhà quản lý, nhất là ở các doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, nó

phải là một công việc được xác định rõ ràng, được một thành viên quản lý có uy tín và thẩm quyền chịu trách nhiệm.

Các dự án mới giống như “đứa bé”, cần được chăm sóc trong một thời gian nhất định. Những “người lớn” – các nhà quản lý phụ trách những bộ phận kinh doanh hiện tại, sẽ không có thời gian cho những dự án mới. Thậm chí họ cũng không hiểu gì về chúng, họ đã quá bận rộn với nhiệm vụ của bản thân rồi.

Việc bỏ qua nguyên tắc này đã khiến một nhà sản xuất máy công cụ đánh mất vị trí dẫn đầu thị trường về lĩnh vực robotics (người máy học).

Công ty này vốn có bằng sáng chế công cụ máy móc cho các dây chuyền sản xuất tự động. Với danh tiếng và trình độ kỹ thuật cao, ai vào thời đó (khoảng năm 1975 – những năm đầu của sản xuất tự động) cũng cho rằng công ty sẽ mau chóng chiếm lĩnh và dẫn dắt thị trường. Thế mà 10 năm sau đó, công ty này đã hoàn toàn “biến mất” khỏi cuộc đua trên thị trường. Trong công ty này, bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm mới (công cụ cho các dây chuyền sản xuất tự động) chỉ là một cấp quản lý thấp, báo cáo lên cho những nhà quản lý hiện đang phụ trách việc thiết kế, chế tạo và bán những dây chuyền công cụ truyền thống. Thực ra, chính những người này rất muốn hỗ trợ cho việc phát triển sản phẩm mới (ý tưởng này chính là của họ). Song họ lại quá ư bận rộn với các dây chuyền sản xuất truyền thống, liên tục phải vất vả với sự cạnh tranh từ các đối thủ trên thị trường. Thế là bất cứ khi nào những người phụ trách dự án phát triển sản phẩm dây chuyền tự động mới đến gặp cấp trên, họ đều nhận được những câu trả lời đại loại như “Bây giờ tôi đang bận, anh/chị tuần sau quay lại nhé!”. Dù sao đi nữa, họ cũng có lý của họ: robotics có nhiều hứa hẹn, song chính những dây chuyền sản xuất công

cụ hiện tại mới đang là “nồi cơm” của công ty, chúng kiếm được hàng triệu đôla mỗi năm.

Thật không may, đó chính là một lỗi làm phổ biến ở các tổ chức đối với sự cải tiến, đổi mới.

Cách duy nhất để tránh sự “chết yểu” của các dự án đổi mới là việc ngay từ đầu phải coi chúng là những dự án riêng biệt, độc lập.

Có thể kể ra đây ba công ty Mỹ đã thực hành phương pháp này một cách tốt đẹp. Đó là Procter & Gamble (sản xuất sản phẩm xà bông, bột giặt, thức ăn v.v... - một công ty lớn và có tính tự đổi mới mạnh mẽ); Johnson & Johnson (nhà cung cấp sản phẩm vệ sinh và chăm sóc sức khỏe); và 3M - công ty chế tạo hàng công nghiệp và tiêu dùng. Ba công ty này có thể có những thực hành chi tiết khác nhau, song họ đều áp dụng một cách thức chung. Với những ý tưởng kinh doanh mới, họ lập ra một dự án độc lập, có người phụ trách riêng. Nhà quản lý dự án này sẽ theo dự án cho đến khi nó bị hủy bỏ hoặc nó đạt các mục tiêu đề ra và trở thành một nhánh kinh doanh hoàn chỉnh của công ty. Trong suốt thời gian đó, nhà quản lý dự án có thể huy động mọi kỹ năng, nguồn lực cần thiết (về nghiên cứu, chế tạo, tài chính, tiếp thị...) vào dự án của mình.

3. Một lý do nữa khiến người ta phải tách riêng các dự án, nỗ lực mang tính chất cải tiến là để giúp chúng thoát khỏi những gánh nặng mà chúng chưa thể kham nổi. Ví dụ, việc đầu tư và thu nhập từ một dây chuyền sản xuất mới sẽ không được tính chung vào các phân tích lợi nhuận tài chính thông thường cho đến khi dây chuyền sản xuất sản phẩm này đã có mặt trên thị

trường một vài năm. Một hoạt động kinh doanh đang tồn tại bao giờ cũng có rất nhiều yêu cầu về kế toán, nhân sự, báo cáo v.v... Trong khi đó, các bộ phận phụ trách những dự án mới đòi hỏi phải có những chính sách, nguyên tắc và thước đo hoàn toàn khác biệt.

Tôi đã hiểu được điều này nhiều năm trước đây trong một công ty hóa chất lớn. Mọi người trong công ty đều biết rằng trong số những phòng ban lớn của công ty sẽ phải chế tạo những vật liệu hóa chất mới. Các kế hoạch cho sản phẩm mới đã có, nghiên cứu kế hoạch cũng đã hoàn tất... song vẫn chưa có gì mới xảy ra cả. Mỗi năm, người ta lại viện ra một lý do mới. Cuối cùng, nhà quản lý phụ trách phòng ban nói trên đã nói thẳng trong một cuộc họp như sau: “Tôi và những thành viên quản trị khác được trả lương dựa theo lợi nhuận của các khoản đầu tư của công ty. Nếu chi tiêu cho việc nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, lợi nhuận của chúng ta sẽ giảm đi phân nửa trong thời gian ít nhất là 4 năm. Tôi e là công ty không thể nào ‘dung thứ’ cho tôi trong thời gian 4 năm với lợi nhuận giảm đi nhiều như thế. Mà ngay cả nếu công ty chấp nhận tôi, thì rõ ràng là trong thời gian 4 năm đó tôi cũng đã phá hỏng ‘nồi cơm’ của các nhân viên và đồng nghiệp của mình. Như thế, liệu có nên làm hay không?” Thế là công ty phải thay đổi - chi phí phát triển sản phẩm mới của dự án đã được tách ra khỏi những hạch toán về lợi nhuận của công ty. Chỉ trong vòng 18 tháng, vật liệu hóa chất mới đã có mặt trên thị trường. Hai năm sau, sản phẩm này giúp công ty dẫn đầu thị trường, bốn năm sau nữa, lợi nhuận của phòng ban này đã tăng gấp đôi.

## Những điều không được làm

Có một số điều mà nhà quản lý của các bộ phận kinh doanh đang hoạt động không nên làm như sau:

1. Điều kiện quan trọng nhất là không được “trộn lẫn” các bộ phận, đơn vị quản lý hiện tại với những đơn vị, bộ phận mới (những cải tiến, sáng tạo).

Tuy nhiên, nếu một doanh nghiệp không thay đổi những chính sách và thực hành cơ bản thì cũng khó có thể trở thành một doanh nghiệp có khả năng đổi mới và sáng tạo được.

Trong vòng 10-15 năm gần đây, rất nhiều công ty lớn ở Mỹ cố gắng thành lập các liên doanh với những doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, không có nỗ lực nào trong số đó thành công cả. Các doanh nghiệp nhỏ cảm thấy lúng túng trước những chính sách, những quy tắc cơ bản, những cơ chế quan liêu của các công ty lớn. Ngược lại, những thành viên từ các công ty lớn cũng thấy khó mà hiểu được cách xử sự, làm việc và suy nghĩ của những người từ các công ty nhỏ - dường như họ vô kỷ luật, không thể kiểm chế được.

Nhìn chung, các công ty lớn chỉ có thể đổi mới và sáng tạo thành công khi họ sử dụng chính những con người bên trong tổ chức của họ. Họ chỉ có thể thành công với những người mà họ hiểu rõ và cũng hiểu rõ họ; những người có thể trở thành “đối tác” thật sự. Điều này còn hàm ý rằng một công ty cần phải thấm nhuần “tinh thần đổi mới”, công ty phải thật sự thấy đổi mới, cải tiến là cần thiết; từ đó coi đây là cơ hội, một nhu cầu thật sự.

2. Các nỗ lực cải tiến nhằm đưa những công việc kinh doanh hiện tại ra khỏi lĩnh vực của chúng hiếm khi thành công. Đổi mới



có lẽ không nên là một sự “đa dạng hóa” bình thường. Dù đa dạng hóa có tạo ra lợi ích thế nào đi nữa, nó cũng không phù hợp với đổi mới và cải tiến. Những điều mới mẻ luôn khó khăn, và người ta không thể cải tiến, sáng tạo ở một lĩnh vực mà họ không có kiến thức, không hiểu biết rõ ràng. Bản thân sự đa dạng hóa cũng vậy, sẽ ít khi thành công, nếu không được xây dựng trên sự quen thuộc, hiểu biết về thị trường, hoặc công nghệ. Nhưng ngay cả khi đó, như tôi đã từng có lần trình bày, sự đa dạng hóa vẫn có những vấn đề của nó. Nếu ai đó kết hợp những khó khăn và yêu cầu của sự cải tiến vào những khó khăn, yêu cầu của sự đa dạng hóa, kết quả sẽ là một thảm họa. Do đó, người ta chỉ có thể đưa ra những cải tiến ở những lĩnh vực mình hiểu rõ mà thôi.

3. Cuối cùng, không nên tạo ra sự cải tiến bằng việc đơn thuần mua lại những công ty nhỏ hơn. Việc sáp nhập sẽ không mang lại hiệu quả chừng nào công ty mua lại công ty khác sẵn sàng, và có thể quản trị tốt doanh nghiệp mới (sau khi sáp nhập) trong một thời gian ngắn. Những nhà quản lý trong công ty bị mua lại sẽ chẳng ở lại công ty mới lâu: nếu họ là chủ, sau khi bán công ty họ sẽ trở nên giàu có, còn nếu họ là những nhà quản lý chuyên nghiệp, họ sẽ chỉ ở lại nếu công ty mới cho họ nhiều cơ hội hơn. Do đó, trong vòng 1-2 năm, công ty mua lại sẽ phải làm sao để hình thành bộ khung quản lý cho doanh nghiệp mới sáp nhập. Điều này trở nên thật sự cần thiết khi một công ty không có tinh thần cải tiến mua lại một công ty có tinh thần cải tiến. Những nhà quản lý ở công ty bị mua lại sẽ sớm nhận ra rằng họ không thể nào làm việc được với những người ở công ty mẹ, và ngược lại. Tôi chưa từng thấy trường hợp mua lại công ty mà thành công trong những điều kiện như trên.

Một doanh nghiệp muốn có khả năng đổi mới, sáng tạo, muốn có cơ hội thành công và phát triển trong một thời kỳ nhiều thay đổi như hiện nay, doanh nghiệp đó cần phải xây dựng hệ thống quản trị mang tính sáng tạo, đổi mới. Doanh nghiệp cần áp dụng, lựa chọn những chính sách tạo ra trong toàn bộ tổ chức một khát vọng sáng tạo, với những thói quen sáng tạo, đổi mới. Các công việc kinh doanh hiện tại dù lớn hay nhỏ cũng đều cần được quản lý như là một công việc đòi hỏi sáng tạo thật sự.

## II.

## NHỮNG DỰ ÁN KINH DOANH MỚI

**Đ**ối với các dự án kinh doanh đang tồn tại (dù thuộc tổ chức kinh doanh hay các tổ chức khác), trong cụm từ “quản trị kinh doanh”, từ chính sẽ là “kinh doanh”. Ngược lại, đối với một dự án kinh doanh mới, từ quan trọng trong cụm từ trên lại là “quản trị”. Đối với các dự án kinh doanh đang tồn tại, thì chính những gì đang tồn tại sẽ là trở lực chính cho việc kinh doanh và mở rộng kinh doanh. Còn trong các dự án mới thì trở lực chính lại là sự thiếu vắng của các công việc kinh doanh đó!

Một dự án kinh doanh mới có thể có một ý tưởng, một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Ngoài ra nó cũng có thể có doanh số, thậm chí là một doanh số đáng kể; cùng với chi phí (tất nhiên!), thu nhập và lợi nhuận. Cái mà nó không có là một tổ chức thật sự, một cơ cấu vận hành sống động trong đó các thành viên biết họ phải đi đâu, làm gì, sẽ đạt được kết quả như thế nào... Chỉ khi nào dự án mới này phát triển thành một tổ chức được quản trị thật sự, thì nó mới có khả năng sống sót và tồn tại. Ngược lại, dự án mới sẽ thất bại dù cho ý tưởng ban đầu có xuất sắc đến đâu, nguồn vốn huy động được có cao đến đâu, sản phẩm có chất lượng cao và nhu cầu thị trường lớn đến đâu đi nữa.

Việc không chấp nhận những nguyên tắc này sẽ khiến cho mọi nỗ lực lập nên những dự án kinh doanh mới đi vào thất bại. Một ví dụ điển hình là Thomas Edison – nhà phát minh vĩ đại nhất của thế kỷ XIX. Ông ta vốn có tham vọng trở thành một doanh nhân thành công, lãnh đạo một công ty lớn. Ông ta dường như có đủ mọi điều kiện để làm điều đó. Là một nhà lập kế hoạch kinh doanh hoàn hảo, ông biết cách lập nên những công ty điện có thể khai thác phát minh về bóng đèn của mình, cũng như cách huy động đủ số vốn công ty cần. Các sản phẩm của công ty thành công gần như ngay lập tức, sản xuất không đủ thỏa mãn nhu cầu thị trường. Nhưng Edison chỉ dừng lại là một nhà khởi nghiệp kinh doanh, ông nghĩ đơn giản rằng “quản trị” nghĩa là làm một ông chủ, do đó từ chối thành lập và xây dựng một đội ngũ quản trị. Kết quả là bốn, năm công ty của ông thất bại và sụp đổ khi phát triển lên quy mô trung bình. Chúng sau đó chỉ có thể được cứu thoát với việc loại bỏ chính Edison và thay vào đó bằng một đội ngũ những nhà quản trị chuyên nghiệp!

Quản trị kinh doanh trong một dự án mới có bốn yêu cầu như sau:

- Trước hết, yêu cầu tập trung/hướng vào thị trường
- Hai là, có những dự báo về tài chính, nhất là lập kế hoạch cho luồng tiền mặt và nhu cầu về vốn
- Ba là, cần xây dựng một đội ngũ quản trị cấp cao, thậm chí rất lâu trước khi dự án mới này thật sự cần và có thể chịu được chi phí cho một đội ngũ như thế
- Cuối cùng, nhà sáng lập/người khởi sự kinh doanh phải đưa ra được một quyết định về vai trò, quan hệ cũng như lĩnh vực làm việc của chính bản thân anh ta.

## Cần thiết phải hướng sự tập trung về thị trường

Một lời giải thích thông thường cho sự thất bại hay sự không đạt được các kỳ vọng đề ra của các dự án kinh doanh mới là: “Mọi việc đang tốt đẹp thì chúng tôi bị mất thị phần. Thật sự chúng tôi không hiểu được tại sao, vì các đối thủ cạnh tranh này có cung cấp sản phẩm/dịch vụ gì khác biệt với chúng tôi đâu!”. Hoặc một giải thích khác: “Mọi chuyện đang yên đang lành thì những đối thủ cạnh tranh bắt đầu bán sản phẩm cho những khách hàng mới mà chúng tôi chưa từng biết tới, và thế là họ giành được thị trường!”.

Thông thường, khi một dự án kinh doanh mới thành công, người ta nhận ra rằng thị trường mà nó phục vụ không phải là thị trường nhắm đến lúc ban đầu, sản phẩm, dịch vụ của dự án cũng không phải như dự tính lúc đầu, khách hàng và mục đích sử dụng sản phẩm cũng vậy. Nếu những người làm các dự án mới không hiểu và tiên liệu được điều này, không cố gắng tận dụng những thị trường không được kỳ vọng, không hướng về thị trường và được thị trường thúc đẩy, thì họ chỉ... làm lợi và tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh mà thôi.

Một nhà hóa học người Đức phát minh ra chất gây mê Novocain vào năm 1905, tuy nhiên các bác sĩ thời đó vẫn ưa thích phương pháp gây mê toàn thân hơn (họ chỉ chấp nhận sử dụng loại thuốc này từ Thế chiến thứ I). Nhưng, hết sức bất ngờ, các nha sĩ lại bắt đầu sử dụng chất gây mê này. Thế là nhà phát minh nọ bèn chạy ngược chạy xuôi khắp nước Đức để diễn thuyết chống lại việc sử dụng Novocain trong nha khoa, với lý do: phát minh này không được tạo ra với mục đích đó!

Tôi thừa nhận rằng phản ứng kiểu này khá là cực đoan. Tuy nhiên, người ta vẫn có xu hướng chống lại những hướng sử dụng khác so với “thiết kế” ban đầu của một cải tiến, phát minh nào đó. Họ không thực sự từ chối phục vụ những khách hàng không được dự kiến, nhưng vẫn nói rõ rằng những khách hàng loại này không được hoan nghênh mà thôi.

Đó chính là điều đã xảy ra với sản phẩm máy tính. Univac, công ty sản xuất ra chiếc máy tính đầu tiên, cho rằng sản phẩm này chỉ sử dụng cho mục đích khoa học, do đó thậm chí ngay cả khi thị trường tỏ ra quan tâm, họ cũng nhất định không chịu bán sản phẩm này ra thị trường. Công ty IBM cũng tin rằng máy tính là sản phẩm được thiết kế cho các nghiên cứu khoa học: máy tính do hãng này thiết kế dành cho các tính toán thiên văn học. Tuy nhiên, IBM vẫn chấp nhận phục vụ các đơn đặt hàng từ các doanh nghiệp. Mười năm sau đó, tức là khoảng năm 1960, Univac vẫn có những chiếc máy tính hiện đại nhất, song cái mà IBM có lại là... thị trường sản phẩm máy tính.

Các sách vở về quản trị nói rằng cách giải quyết cho vấn đề này là “nghiên cứu thị trường”. Tuy nhiên, đây là một giải pháp sai lầm, bởi chúng ta không thể nghiên cứu thị trường cho một sản phẩm hoàn toàn mới mẻ, chưa từng xuất hiện trên thị trường. Chẳng hạn, một số công ty từng quay lưng với phát minh Xerox (máy photocopy) dựa trên những kết quả của việc nghiên cứu thị trường - việc nghiên cứu cho thấy các nhà in hoàn toàn không cần sử dụng sản phẩm mới này. Chẳng ai suy nghĩ tới việc các doanh nghiệp, trường học, cà nhân v.v... rất cần một sản phẩm như vậy.

Do đó, một dự án kinh doanh mới cần khởi đầu với giả định rằng sản phẩm/dịch vụ mới sẽ phục vụ cho những khách hàng

hoàn toàn mới, những thị trường chưa từng được biết đến trước đó, với những cách sử dụng mới mẻ.

Việc hướng về thị trường, lấy thị trường làm động lực không phải là điều gì quá khó khăn đối với một dự án kinh doanh mới. Tuy nhiên, những điều mà nó đòi hỏi thường đi ngược lại với khuynh hướng chung của các nhà kinh doanh. Trước hết, nó đòi hỏi doanh nghiệp mới phải thực sự đi tìm kiếm những thành công không định trước, và đối mặt với những thất bại không ngờ nhất. Thay vì bỏ qua những cái bất ngờ, không được hoạch định như là những “ngoại lệ”, nhà kinh doanh cần tìm hiểu và xem xét kỹ, coi chúng là những cơ hội thật sự.

Ít lâu sau Thế chiến thứ II, một công ty Ấn Độ mua được bằng sáng chế sản xuất sản phẩm xe đạp gắn động cơ theo kiểu châu Âu. Đường như đây là một sản phẩm mới sẽ thành công trên thị trường Ấn, nhưng hóa ra lại không phải như vậy. Các đơn đặt hàng gửi về nhiều, nhưng chủ yếu chỉ đặt hàng... bộ phận động cơ (trong chiếc xe đạp) mà thôi. Thoạt tiên những người chủ công ty đã tính từ chối những đơn hàng này, nhưng vì tò mò họ quyết định đến tận nơi khách hàng để tìm hiểu. Họ phát hiện ra rằng các nông dân đã sử dụng động cơ này sau khi tháo ra khỏi xe đạp để gắn vào máy bơm nước tưới ruộng, vốn trước đó phải điều khiển bằng tay! Hiện nay công ty Ấn Độ nói trên đã trở thành nhà sản xuất sản phẩm máy bơm loại nhỏ với doanh số hàng triệu cái trên toàn khu vực Đông Nam Á.

Thật ra không cần tốn nhiều tiền để xác định một lợi ích bất ngờ từ một thị trường không tính trước là một tiềm năng thật sự hay chỉ là một trò may rủi. Việc này chỉ đòi hỏi ở nhà kinh doanh một chút nhạy cảm và một chút làm việc có hệ thống.

Trên hết, những người mới khởi nghiệp kinh doanh nên dành thời gian ở bên ngoài tổ chức – chẳng hạn, trên thị trường, với khách hàng, với đội ngũ nhân viên bán hàng (quan sát và lắng nghe). Cần hiểu rằng sản phẩm được xác định bởi khách hàng, chứ không phải bởi người sản xuất, từ đó liên tục nỗ lực đem đến giá trị sử dụng và giá trị cho khách hàng.

Nguyên cơ lớn nhất đối với một dự án kinh doanh mới là việc cứ tưởng rằng mình “biết nhiều hơn, hiểu rõ hơn” khách hàng về sản phẩm/dịch vụ, cũng như cách sử dụng và giá cả của chúng. Một dự án kinh doanh mới cần coi một thành công ngoài dự tính là một cơ hội hơn là một “xúc phạm” đối với các tính toán ban đầu của họ. Hơn hết, cần ghi nhớ nguyên tắc cơ bản của marketing: doanh nghiệp lập ra không phải để thay đổi, định hình khách hàng mà là để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

## **Những dự báo về mặt tài chính**

Nhìn chung, thiếu tập trung hướng về thị trường là một căn bệnh phổ biến của các dự án kinh doanh non trẻ, và đôi khi nó còn tiếp tục hành hạ ngay cả các dự án đã “sống sót” qua những giai đoạn khởi đầu.

Ngược lại, việc thiếu quan tâm đến tài chính và các chính sách tài chính đúng đắn dẫn lại là nguyên cơ lớn nhất đối với các dự án trong giai đoạn tăng trưởng tiếp theo. Nó đặc biệt nguy hiểm đối với các dự án tăng trưởng nhanh chóng. Dự án càng thành công thì việc thiếu những dự báo tài chính càng trở nên nguy hiểm.

Giả sử rằng một dự án đang thành công với sản phẩm/dịch vụ của mình, đang tăng trưởng tốt, lợi nhuận đang tăng, các dự



báo tương lai đều toàn màu hồng. Thị trường chứng khoán lập tức “phát hiện” ra công ty này, nhất là nếu nó nằm trong ngành công nghệ hay những ngành “thời thượng” khác. Dự báo cho thấy doanh số bán hàng của công ty sẽ đạt tới 1 tỉ đôla trong 5 năm tới. Nhưng 18 tháng sau dự án trên sụp đổ. Chưa đến mức phá sản, nhưng họ phải sa thải 180/275 nhân viên và cả giám đốc, hoặc chấp nhận bị mua lại bởi một công ty khác. Nguyên nhân luôn giống nhau: thiếu tiền mặt, thiếu vốn cần thiết để mở rộng kinh doanh, mất khả năng kiểm soát chi phí, công nợ... tất cả những vấn đề tài chính này thường xảy ra cùng một lúc (mà chỉ một vấn đề trong số đó cũng đủ làm ảnh hưởng đến tình trạng kinh doanh của một công ty).

Một khi những khủng hoảng tài chính như trên xảy ra, nếu có vượt qua được thì cũng phải trả những cái giá rất đắt, và phải chịu những hậu quả nặng nề. Thế mà tất cả thực ra đều có thể phòng ngừa được!

Những người khởi nghiệp kinh doanh thường rất quan tâm đến lợi nhuận, luôn tập trung hướng về lợi nhuận. Tuy nhiên đó là một sự tập trung sai lầm đối với một dự án kinh doanh mới. Những sự quan tâm đầu tiên phải dành cho luồng tiền mặt, vốn và khả năng kiểm soát; nếu không thì lợi nhuận sớm đạt được chẳng mấy chốc sẽ “bay hơi” mất.

Sự tăng trưởng cần được “nuôi dưỡng”. Trên khía cạnh tài chính, điều đó có nghĩa là: sự tăng trưởng của một dự án mới đòi hỏi cần thêm những nguồn lực tài chính. Khi một dự án mới có “lợi nhuận”, chúng ta sẽ có một khoản mục trong bảng cân đối kế toán, và do thuế được đánh vào khoản thu nhập này ở hầu hết các quốc gia, điều này tạo ra một khoản mục ở tài sản nợ - tức là

một sự hụt đi tiền mặt, chứ không phải là cộng thêm. Dự án mới càng phát triển tốt thì nó lại càng cần có thêm các nguồn lực tài chính. Thực tế cho thấy các dự án mới có mức tăng trưởng nhanh, là “con cưng” của báo chí và thị trường chứng khoán, thường chỉ vài năm sau sẽ gặp các rắc rối nghiêm trọng về tài chính.

Dự án mới đòi hỏi phải có các phân tích và dự báo về luồng tiền mặt, cũng như quản lý tiền mặt. Vài năm gần đây, do hiểu được tầm quan trọng của quản trị tài chính mà các dự án kinh doanh mới của Mỹ đã thành công hơn trước đây rất nhiều, nhất là các dự án công nghệ cao.

Quản trị tiền mặt sẽ trở nên dễ dàng nếu chúng ta đưa ra được những dự báo đáng tin cậy về luồng tiền mặt, với các giả định đáng tin cậy (về những tình huống xấu nhất) hơn là những hy vọng. Một ngân hàng từng đưa ra nguyên tắc sau trong việc dự báo về thu chi tiền mặt: người ta giả định rằng họ phải thanh toán các khoản phải trả sớm hơn kỳ hạn 60 ngày, trong khi các khoản phải thu lại được thanh toán chậm hơn hạn định 60 ngày! Nếu dự báo trên là quá “bảo thủ” thì tình trạng xấu nhất có thể xảy ra (mà điều này cũng ít xảy ra đối với các dự án mới) chỉ là một sự dư thừa tiền mặt tạm thời mà thôi.

Trong một dự án mới, người ta cần phải biết trước cỡ 12 tháng rằng sẽ cần bao nhiêu tiền mặt, vào lúc nào, dùng cho việc gì, từ đó mới có thể thỏa mãn các nhu cầu tài chính này. Nhưng ngay cả với những dự án thành công, việc huy động tiền mặt một cách vội vã, trong một cuộc “khủng hoảng” cũng không hề dễ dàng, và nói chung rất tốn kém. Ngoài ra, việc này còn “chiếm dụng” một nguồn nhân lực đáng kể của công ty trong việc chạy tới chạy lui giữa các ngân hàng để lo vay vốn. Cuối cùng, khi đã có thể

trở lại với công việc, hàng loạt cơ hội đã bị bỏ qua. Đối với các dự án kinh doanh mới, sức ép về tài chính là căng thẳng nhất khi các cơ hội là lớn nhất.

Dự án kinh doanh thành công cũng sẽ phát triển vượt qua cấu trúc vốn ban đầu. Một nguyên tắc đã được thực tế chứng minh là: cấu trúc về vốn ban đầu sẽ bị vượt qua khi doanh số tăng 40-50%. Khi đó người ta cần một cấu trúc vốn mới, hoàn toàn khác biệt. Khi dự án phát triển, nguồn vốn cá nhân từ người sáng lập và những người thân của anh ta sẽ không đủ đáp ứng, do đó cần tìm các nguồn vốn từ bên ngoài: cổ phần hóa, vay tiền từ các quỹ bảo hiểm hay hưu trí v.v... Nói tóm lại, khi dự án phát triển, cấu trúc vốn cũ sẽ trở nên không phù hợp, trở thành một lực cản cho chính dự án đó.

Cuối cùng, dự án mới cần lập kế hoạch cho hệ thống tài chính để có thể quản lý sự tăng trưởng. Mọi chuyện luôn diễn ra như sau: lúc đầu mọi thứ suôn sẻ (sản phẩm, thị phần, viễn cảnh tăng trưởng...), sau đó bất chợt mọi thứ trở nên không thể kiểm soát được, từ công nợ, chi phí sản xuất, đến chi phí hành chính, dịch vụ, phân phối v.v... Một khi một lĩnh vực đã mất đi sự kiểm soát, các lĩnh vực khác cũng mau chóng lâm vào tình trạng tương tự. Và khi tái lập được sự kiểm soát cần thiết thì mọi việc đã quá trễ: thị phần mất, khách hàng và các nhà phân phối đều phàn nàn và bỏ đi, và trầm trọng nhất là đội ngũ nhân viên cũng mất lòng tin vào các cấp quản lý - họ có đủ lý do để mất lòng tin như vậy!

Sự tăng trưởng nhanh luôn khiến cho bộ máy kiểm soát hiện tại trở nên lỗi thời. Một lần nữa, ranh giới vẫn là mức tăng trưởng doanh số từ 40-50%. Khi đã mất kiểm soát, sẽ khó duy trì lại kiểm soát. Tuy nhiên chúng ta có thể phòng ngừa việc này khá dễ dàng.

Trước hết, cần suy nghĩ và xác định đâu là những khu vực quan trọng trong một công ty. Ở công ty này, đó là chất lượng sản phẩm, song ở công ty khác có thể lại là dịch vụ, hay công nợ v.v... Nói chung ít có hơn bốn hay năm lĩnh vực quan trọng trong bất cứ một công ty nào. (Quản lý và hành chính cần luôn được đưa vào danh sách này. Khi chi phí quản lý và hành chính tăng nhanh hơn so với tốc độ tăng thu nhập, điều này nghĩa là công ty đã tuyển dụng những người làm quản lý nhanh hơn so với tốc độ tăng trưởng. Đây chính là một dấu hiệu của việc mất kiểm soát trong công ty - cấu trúc và thực hành quản trị không phù hợp với nhiệm vụ.)

Để đạt tăng trưởng như kỳ vọng, dự án kinh doanh mới cần xác lập sự kiểm soát hiệu quả trong những lĩnh vực quan trọng ba năm trước khi chúng trở nên cần thiết. Điều quan trọng ở đây không phải là sự kiểm soát được lập ra trước một cách chính xác, tỉ mỉ; mà là việc nhà quản lý phải ý thức được nhu cầu kiểm soát trong những lĩnh vực nói trên, từ đó có thể hành động nhanh gọn, hiệu quả khi những nhu cầu kiểm soát xuất hiện. Khi đã có sự chú ý đúng mức đến những lĩnh vực quan trọng, dự án sẽ đi đúng hướng, sẽ có được khả năng kiểm soát khi cần thiết.

Dự báo tài chính không đòi hỏi ở bạn nhiều thời gian. Trái lại, nó đòi hỏi nhiều sự suy nghĩ, cân nhắc. Đa số sách vở về kế toán quản trị đều trình bày rõ các công cụ để làm công việc này. Tuy nhiên, chính công ty, dự án mới phải là người thực hiện công việc này.

## **Xây dựng bộ máy quản trị cao cấp**

Một dự án kinh doanh mới đã thành công trong một thị trường, xác lập được cấu trúc và hệ thống tài chính cần thiết. Tuy nhiên vài năm sau nó vẫn có nguy cơ lâm vào khủng hoảng. Khi sắp bước vào giai đoạn “trưởng thành”, bỗng nhiên kinh doanh không thể phát triển tốt như mong muốn. Lý do là thiếu đội ngũ quản trị cấp cao. Dự án nay không thể được quản lý bởi một hay hai người, mà cần có một đội ngũ quản trị cao cấp. Nếu vào thời điểm này mà đội ngũ đó vẫn chưa được hình thành thì đã là... quá trễ. Trong trường hợp đó, điều tốt nhất mà ta có thể hy vọng là dự án có thể “sống sót” mà thôi, tuy nhiên ảnh hưởng trong tương lai của việc thiếu đội ngũ quản trị cao cấp vẫn là rất lớn. Nhân viên sẽ hoài nghi, mất niềm tin, những người sáng lập có thể cuối cùng sẽ phải rời bỏ dự án, công ty.

“Liều thuốc” cho căn bệnh này rất đơn giản: xây dựng một đội ngũ quản trị cấp cao ngay từ trước khi dự án cần nó. Nên nhớ rằng xây dựng một đội ngũ đòi hỏi phải có thời gian. Một đội ngũ được dựa trên sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau, chỉ có thể có được sau nhiều năm. Kinh nghiệm cá nhân của tôi cho thấy thời gian tối thiểu cần cho việc này phải là 3 năm.

Tuy nhiên, một dự án kinh doanh mới khó có thể kham nổi chi phí cho một đội ngũ quản lý như thế, với khoảng năm, sáu nhà quản lý có mức lương cao. Trên thực tế, trong các doanh nghiệp mới thành lập, có quy mô nhỏ, chỉ có một số ít người giải quyết hết mọi việc liên quan. Làm sao để giải quyết vấn đề này?

Một lần nữa, câu trả lời vẫn rất đơn giản. Nó đòi hỏi những người sáng lập công ty, những người khởi nghiệp kinh doanh có

ý thức và quyết tâm xây dựng một đội ngũ quản lý, hơn là có “ôm” hết việc vào mình. Nếu chỉ một, hai người đứng đầu tin rằng chỉ có họ mới có thể làm hết mọi chuyện, thì chỉ vài tháng, hoặc chậm nhất là vài năm sau, khủng hoảng về quản lý là điều chắc chắn.

Bất cứ khi nào các chỉ số kinh tế khách quan (ví dụ, việc điều tra thăm dò thị trường hay phân tích dân số) cho thấy khả năng việc kinh doanh sẽ phát triển với quy mô gấp đôi trong vòng 3-5 năm tới, thì những nhà sáng lập công ty có bốn phận xây dựng một đội ngũ quản trị cấp cao mà công ty sẽ cần trong tương lai. Có thể nói đây là những “phương thuốc phòng ngừa” hữu hiệu nhất.

Trước hết, nhà sáng lập cùng với những người lãnh đạo chủ chốt phải nghĩ về những hoạt động chính yếu nhất của công ty, những lĩnh vực quyết định sự thành công và tồn tại của công ty. Mỗi người trong số những người trên sẽ đưa ra một danh sách riêng, những hoạt động nào xuất hiện trong tất cả các danh sách sẽ được đưa vào danh sách cuối cùng. Nhìn chung sẽ có sự thống nhất ý kiến về các hoạt động này. Nhưng nếu có những khác biệt (tất nhiên, nhất là đối với một vấn đề quan trọng như vậy!), chúng phải được xem xét cẩn thận, kỹ lưỡng!

Tìm ra những hoạt động chủ chốt nói trên của doanh nghiệp là kết quả của sự phân tích tình hình cụ thể; chúng không thể được tìm thấy trong bất kỳ sách vở nào về quản trị. Hai doanh nghiệp dường như hoàn toàn giống nhau trong mắt người ngoài có thể có những hoạt động mà họ cho là chính yếu hoàn toàn khác nhau. Ví dụ, một doanh nghiệp có thể xếp sản xuất ở vị trí trung tâm, trong khi doanh nghiệp kia lại đặt nặng vấn đề dịch vụ khách hàng. Chỉ có hai hoạt động sau luôn là quan trọng đối

với bất kỳ tổ chức nào: quản lý con người và quản lý tiền bạc. Những hoạt động quan trọng khác sẽ được xác định bởi những người bên trong tổ chức, khi xem xét bản thân tổ chức đó, với công việc, giá trị và mục tiêu riêng của họ.

Bước tiếp theo sẽ là: các thành viên của nhóm lãnh đạo, bắt đầu từ người sáng lập công ty, lần lượt đặt ra câu hỏi: “Tôi làm tốt hoạt động nào? Các cộng sự chủ chốt của tôi trong công ty làm tốt hoạt động nào?”. Có lẽ sẽ có sự nhất trí cao về khả năng và điểm mạnh của từng người. Và xin nhắc lại: nếu có những bất đồng ý kiến trong vấn đề này thì cần xem xét một cách cẩn thận.

Câu hỏi tiếp theo mà từng người đưa ra sẽ là: “Vậy thì ai trong chúng ta sẽ phụ trách hoạt động nào trong các hoạt động chính yếu của công ty, để có thể khai thác hết sở trường của mỗi người?”. Như vậy, quá trình xây dựng nhóm các nhà quản lý cao cấp được bắt đầu. Người sáng lập công ty, chẳng hạn, sẽ bắt đầu bằng việc lựa chọn cho mình một số hoạt động phù hợp nhất với sở trường của bản thân: quản lý nhân sự, hay sản phẩm mới, hay công nghệ, sản xuất v.v... Không có quy tắc nào bắt buộc CEO phải phụ trách việc này hay việc kia cả. Tất nhiên CEO chịu trách nhiệm sau cùng và cao nhất về mọi hoạt động của công ty. Song bản thân công việc thực sự mà một CEO làm lại tùy vào yêu cầu của công ty và phẩm chất, năng lực cá nhân của CEO đó. CEO đảm nhận một số công việc cụ thể (một số hoạt động chính yếu của công ty), đồng thời có trách nhiệm đảm bảo cho các hoạt động chính yếu khác cũng được thực hiện đầy đủ.

Cuối cùng, cần xác lập các mục đích và mục tiêu cho từng khu vực. Cần đặt ra các câu hỏi sau cho những người chịu trách nhiệm về từng hoạt động chính yếu của công ty: “Công ty có thể kỳ vọng gì ở bạn? Chúng tôi có thể bắt bạn chịu trách nhiệm về điều gì?”

Bạn cố gắng đạt được điều gì, vào lúc nào?”. Tất nhiên đó chỉ là quản trị ở mức cơ bản.

Có lẽ sẽ là khôn ngoan nếu ngay từ đầu lập ra (một cách không chính thức) đội ngũ quản trị cao cấp. Không nhất thiết phải công bố các chức danh chính thức, thông báo chính thức hay trả thêm chi phí cho những cá nhân đó - tất cả những chuyện này đều có thể làm vài năm sau đó, khi mọi việc liên quan đến cách thức hoạt động của họ đã trở nên rõ ràng. Còn trong khoảng thời gian trước mắt, các thành viên của nhóm quản trị cao cấp này phải học rất nhiều: học công việc cụ thể, học cách làm việc cùng nhau, học cách làm sao để tạo điều kiện cho CEO và các đồng sự có thể hoàn thành nhiệm vụ của từng người. Hai, ba năm sau, khi doanh nghiệp mới đã phát triển và cần một đội ngũ quản trị cấp cao, thì đội ngũ đó đã có sẵn để hoàn thành nhiệm vụ!

Hơn nữa, nếu doanh nghiệp mới không làm được điều này (hình thành đội ngũ quản trị cấp cao trước khi thực sự cần đến nó), doanh nghiệp sẽ mất đi khả năng tự quản lý hiệu quả. Người sáng lập doanh nghiệp, khi đó, sẽ bị quá tải, nhiều công việc không thể được hoàn thành. Khi đó sẽ có hai khả năng có thể xảy ra. Khả năng thứ nhất là người này chỉ tập trung vào một, hai lĩnh vực mà anh ta quan tâm và có khả năng. Do đó những lĩnh vực chủ chốt khác sẽ không được quan tâm đúng mức, và một thời gian (2,3 năm) sau doanh nghiệp sẽ lâm vào tình trạng khó khăn. Khả năng thứ hai, tệ hơn, là khi nhà sáng lập ý thức được sự cần thiết quan tâm đến mọi lĩnh vực chủ chốt của kinh doanh, thế là anh ta lao vào làm hết mọi việc, kể cả những việc anh ta không có khả năng và sự ham thích. Kết quả là sẽ không có việc gì được làm trọn vẹn và thành công! Trong trường hợp đầu tiên, tình hình còn có thể cứu vãn với những người mới bổ sung vào các lĩnh



vực khiêm khuyết. Còn trong trường hợp sau thì đúng là “vô phương cứu chữa”!

Tóm lại, một dự án kinh doanh hay một doanh nghiệp mới cần xây dựng một đội ngũ quản trị cấp cao rất lâu trước khi thật sự cần có nó. Tương tự, rất lâu trước khi việc quản trị bởi một người (nhà sáng lập) trở nên không đủ và thiếu hiệu quả, nhà sáng lập cần phải học cách làm việc và cộng tác hiệu quả với nhiều người khác, học cách giao trách nhiệm cho cấp dưới v.v... Nói một cách hình ảnh, nhà sáng lập phải học cách trở thành nhà lãnh đạo của một nhóm thay vì trở thành một “ngôi sao” với các “đệ tử” xung quanh mình.

### **“Tôi có thể đóng góp vào đâu?”**

Xây dựng đội ngũ quản trị cấp cao có lẽ là nhiệm vụ và bước đi quan trọng nhất trong việc quản trị một dự án mới. Tuy nhiên đó chỉ là bước đi đầu tiên của nhà sáng lập dự án, người sau đó phải tiếp tục suy nghĩ về tương lai sắp tới của dự án.

Khi một dự án hay doanh nghiệp mới phát triển và tăng trưởng, vai trò và quan hệ của nhà kinh doanh bắt buộc thay đổi. Nếu nhà sáng lập không hiểu và chấp nhận điều này, có thể doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng hay thậm chí bị phá hỏng.

Mọi nhà sáng lập đều thừa nhận đây là việc cần làm, song hầu như không ai trong số họ biết phải thay đổi vai trò như thế nào. Họ thường đặt ra câu hỏi “Tôi thích làm gì?” hay “Tôi thích hợp ở vai trò gì?”. Tuy nhiên, câu hỏi đúng đắn đầu tiên phải là “Một cách khách quan, dự án/doanh nghiệp cần gì từ quản trị?”. Trong một dự án mới, nhà sáng lập cần đặt ra câu hỏi này khi dự án

phát triển vượt bậc hay thay đổi hướng đi, chẳng hạn thay đổi sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhân sự v.v...

Câu hỏi tiếp theo mà nhà sáng lập cần đặt ra là: “Tôi giỏi (có sở trường) về điều gì trong số những nhu cầu mà dự án mới đòi hỏi?”. Chỉ sau khi đã suy nghĩ về hai câu hỏi nói trên, nhà sáng lập mới có thể tiếp tục đặt ra những câu hỏi sau đây: “Thực sự tôi muốn làm điều gì, sẵn sàng làm điều gì trong một thời gian dài sắp tới? Liệu đó có phải là điều mà dự án/doanh nghiệp này cần không? Liệu đó có phải là một sự đóng góp quan trọng và chủ chốt không?”.

Tuy nhiên các câu hỏi về điều mà dự án/doanh nghiệp mới cần, về điểm mạnh của nhà sáng lập, và về điều nhà sáng lập muốn làm có thể có những câu trả lời khác nhau.

Ví dụ, Edwin Land, người phát minh ra camera Polaroid và kính Polaroid, đã điều hành công ty cho đến những năm 1950, tức là 12-15 năm đầu tiên. Sau đó công ty phát triển nhanh chóng, và Land lập ra một đội ngũ quản lý cấp cao cho công ty. Tuy nhiên ông ta cho rằng mình không phù hợp với vai trò quản lý, mà chỉ có thể đóng góp tốt nhất cho công ty ở vai trò sáng tạo khoa học. Do đó, Land làm việc trong phòng thí nghiệm như là một giám đốc tư vấn về nghiên cứu cơ bản cho công ty. Việc điều hành sẽ do những người khác phụ trách.

Ray Kroc, nhà sáng lập McDonald's, cũng đi tới một kết luận tương tự. Ông ta làm chủ tịch công ty cho đến khi qua đời lúc đã ngoài 80 tuổi. Tuy nhiên ông ta giao việc điều hành cho một đội ngũ quản lý cấp cao, còn bản thân chỉ đóng vai trò tư vấn về marketing mà thôi. Hàng tuần ông luôn luôn đi thăm hai, ba nhà hàng McDonald's khác nhau, đích thân kiểm tra chất lượng thức

ăn, dịch vụ và cả vấn đề vệ sinh ở những nơi đó. Ngoài ra, ông còn trực tiếp nói chuyện với khách, lắng nghe các ý kiến của họ một cách chăm chú. Chính những điều này giúp công ty McDonald's có được những thay đổi và điều chỉnh cần thiết để duy trì vị trí dẫn đầu trong ngành sản xuất thức ăn nhanh của họ.

Những câu hỏi trên, tuy nhiên, không phải lúc nào cũng dẫn đến những cái kết có hậu như hai ví dụ trên. Trong một số trường hợp, nó có thể dẫn đến quyết định rời bỏ công ty của nhà sáng lập.

Đây chính là trường hợp của một trong những công ty cung cấp dịch vụ tài chính thành công nhất gần đây. Nhà sáng lập công ty này đã xây dựng một đội ngũ quản lý cao cấp, đã đặt ra câu hỏi về nhu cầu của công ty. Ông ta nhận thấy rằng không có gì phù hợp giữa nhu cầu của công ty và khả năng và sở thích của ông ta cả. Thế là “Tôi đào tạo cho người kế nhiệm tôi trong 18 tháng, sau đó chuyển giao công ty cho người đó và... từ chức”! Sau đó nhà sáng lập này còn tiếp tục mở ra ba công ty mới (không thuộc ngành tài chính), phát triển chúng thành công lên quy mô trung bình, rồi lại rời bỏ và ra đi. Ông ta ưa thích việc khởi nghiệp và phát triển dự án kinh doanh mới, song không thích việc điều hành sau đó. Ông ta hiểu rằng những cuộc “ly dị” sau đó là tốt cho cả hai bên: chính ông ta và doanh nghiệp.

Các nhà khởi nghiệp kinh doanh có thể có những kết luận và giải pháp khác nhau trong tình huống này. Nhà sáng lập của một bệnh viện hàng đầu gặp một tình huống khó xử như sau. Bệnh viện này lúc đó đang cần một nhà quản lý, một người có khả năng đem lại doanh thu cao cho bệnh viện. Trong khi đó thiên hướng của nhà sáng lập là chuyên môn và nghiên cứu. Tuy nhiên ông ta nhận ra rằng mình có thể học để trở thành một CEO tốt, hơn

nữa ông ta cũng giỏi về mặt tìm kiếm doanh thu. “Do đó - ông ta nói - Tôi cảm thấy có nghĩa vụ với tổ chức và các thành viên và tôi cần dẹp bỏ mong muốn cá nhân qua một bên để cố gắng trở thành một CEO giỏi, kiếm được doanh thu cho bệnh viện. Tất nhiên, tôi sẽ không có được quyết định này nếu chính tôi không ý thức được khả năng của mình, nếu như những cố vấn và đồng sự của tôi không thuyết phục rằng đúng là tôi có những khả năng đó!”

Câu hỏi “Tôi thuộc về đâu (tôi thích hợp và có sở trường đối với công việc gì)?” cần được đặt ra đối với bất kỳ nhà khởi nghiệp kinh doanh nào ngay khi dự án mới bắt đầu có những dấu hiệu thành công. Thậm chí câu hỏi này có thể được đặt ra sớm hơn nhiều, từ trước khi khởi nghiệp nữa là đằng khác.

Đó chính là điều mà Soichiro Honda (nhà sáng lập của tập đoàn Honda, Nhật Bản) đã làm khi mới khai trương một doanh nghiệp nhỏ trong những ngày đen tối của nước Nhật sau Thế chiến thứ II. Ông ta chỉ khai trương dự án kinh doanh khi đã tìm được những người cộng sự có thể đảm nhận các công việc từ hành chính, tài chính, đến phân phối, marketing, bán hàng và nhân sự. Bởi ngay từ đầu Soichiro Honda đã xác định vị trí của mình là trong lĩnh vực thiết kế kỹ thuật và sản xuất, chứ không phải là điều hành quản lý. Quyết định đúng đắn này đã góp phần đặt nền móng cho tập đoàn Honda hùng mạnh ngày hôm nay.

Một ví dụ nữa là Henry Ford. Khởi nghiệp năm 1903, Ford cũng làm đúng những điều mà Honda đã làm 40 năm trước: tìm người đủ năng lực đảm nhận những vị trí thuộc lĩnh vực mà bản thân ông ta không thể làm nổi: hành chính, tài chính, nhân sự, marketing và bán hàng. Bản thân Henry Ford dành toàn bộ sức lực để đóng góp vào hai lĩnh vực thiết kế và chế tạo. James Couzens, người được Ford chọn lựa vào vị trí điều hành, đã cống

hiển không kém Ford vào thành công của công ty. Rất nhiều chính sách và thực hành của Ford Motor Company (trả lương cao cho nhân viên - 5 đôla/ngày vào năm 1913; các chính sách phân phối và dịch vụ tiên tiến) thực ra là ý tưởng của Couzens và lúc đầu bị chính Ford phản đối. Couzens càng lúc càng hiệu quả đến mức chính Ford phải ghen tỵ và buộc Couzens phải rời công ty vào năm 1917. Ý kiến cuối cùng của Couzens chính là việc khẳng định loại xe Model T đã lỗi thời, công ty nên tập trung đầu tư nhiều vào các sản phẩm kế thừa khác.

Công ty Ford phát triển tốt cho đến khi Couzens ra đi. Chỉ vài tháng sau, khi Henry Ford thâm tóms vào tay mình toàn bộ việc điều hành quản lý (mà quên đi sở trường của ông ta chỉ là kỹ thuật), công ty bắt đầu trượt dài vào suy thoái. Henry Ford cứ cố bám víu với sản phẩm xe Model T suốt 10 năm, cho đến khi sản phẩm một thời oanh liệt này trở nên không sao bán được nữa. Cuộc khủng hoảng này kéo dài suốt 30 năm từ ngày sa thải Couzens, mãi cho đến khi người cháu nội Henry Ford II tiếp quản công ty (lúc đó gần như đã phá sản).

## **Nhu cầu cần thiết của những tư vấn từ bên ngoài**

Các ví dụ trên cho thấy: các nhà khởi nghiệp kinh doanh rất cần có sự tư vấn độc lập và khách quan từ bên ngoài.

Một doanh nghiệp mới phát triển không nhất thiết cần có một hội đồng quản trị, mà thực ra hội đồng này cũng không cung cấp được những sự tư vấn cần thiết cho nhà sáng lập. Nhà sáng lập cần ai đó để ông ta có thể trao đổi, tham khảo ý kiến về những quyết định cơ bản, một người khiến ông ta có thể lắng nghe. Người

như thế hiếm khi tồn tại bên trong doanh nghiệp. Ai đó cần cùng xem xét, đánh giá lại những đánh giá của chính nhà sáng lập về nhu cầu của doanh nghiệp và về điểm mạnh của ông ta. Một nhà tư vấn bên ngoài sẽ có thể đặt câu hỏi, xem lại những quyết định; và trên hết là thúc đẩy sao cho những nhu cầu để tồn tại và phát triển của doanh nghiệp được thỏa mãn bằng việc hướng về thị trường, có những dự báo tài chính xác đáng, xây dựng được đội ngũ quản lý cấp cao. Đây chính là yêu cầu cuối cùng đối với việc quản trị một dự án kinh doanh hay một doanh nghiệp mới.

Dự án kinh doanh mới nào xây dựng được hệ thống quản trị như trên, với các chính sách và thực hành tương ứng, sẽ phát triển thành công thành một doanh nghiệp có quy mô lớn trong tương lai.

Tại rất nhiều dự án và doanh nghiệp mới, nhất là các công ty kỹ thuật, các biện pháp vừa được trình bày trong chương này hay bị coi thường, hay bị cắt xén khi áp dụng. Lý lẽ mà họ đưa ra là: các biện pháp này thuộc về quản trị, trong khi “chúng tôi đang là những nhà khởi nghiệp”. Tuy nhiên, nói như thế là thiếu trách nhiệm, là làm lẫn giữa cách làm và bản chất. Có một câu nói xưa rằng: không có tự do nào mà lại không ở trong luật pháp. Tự do không có luật pháp sớm muộn sẽ dẫn tới tình trạng vô chính phủ và sau đó là tình trạng độc tài. Để gìn giữ và phát triển tinh thần kinh doanh hiệu quả, doanh nghiệp mới cần có những dự báo và nguyên tắc chặt chẽ. Doanh nghiệp mới cần phải chuẩn bị sẵn sàng cho chính thành công mà nó sắp đạt được. Trên mọi thứ, doanh nghiệp mới cần trách nhiệm - và đó chính là cái mà quản trị khởi nghiệp cung cấp cho doanh nghiệp.

## 12. CHIẾN LƯỢC KHỞI NGHIỆP KINH DOANH

**V**iệc khởi nghiệp kinh doanh đòi hỏi kỹ năng quản lý, tức là những chính sách và thực hành bên trong một doanh nghiệp. Tương tự, nó cũng đòi hỏi những chính sách và thực hành trong môi trường bên ngoài, tức là thị trường. Nói cách khác, nó đòi hỏi phải xây dựng các chiến lược kinh doanh.

Mãi đến gần đây, cụm từ “chiến lược kinh doanh” vẫn rất được ưa thích, với nhiều sách vở viết về nó. Tuy nhiên, tôi chưa thấy có cuộc tranh luận nào về “chiến lược khởi nghiệp kinh doanh”. Chiến lược này rất quan trọng và có nhiều khác biệt so với chiến lược kinh doanh.

Có bốn loại chiến lược khởi nghiệp kinh doanh

1. “Tốc chiến, tốc thắng”
2. “Đánh chỗ không ngờ”
3. Tìm ra và chiếm giữ một “ổ sinh thái”
4. Thay đổi các đặc điểm kinh tế của một sản phẩm, một thị trường hay một ngành nào đó

Bốn chiến lược trên không tách biệt, mà thường được các doanh nghiệp mới kết hợp với nhau. Chúng cũng không hoàn toàn khác biệt, một chiến lược có thể vừa được xếp vào loại “Đánh chỗ không ngờ” vừa được xếp vào loại “chiếm giữ ổ sinh thái”. Tuy nhiên, mỗi chiến lược vẫn có những yêu cầu riêng, phù hợp với một số ý tưởng khởi nghiệp nhất định và không phù hợp với một số ý tưởng khác. Mỗi chiến lược đòi hỏi nhà kinh doanh hành xử theo một cách khác nhau. Cuối cùng, mỗi chiến lược có những hạn chế và rủi ro riêng của chúng.

### **“Tốc chiến tốc thắng”**

“Tốc chiến tốc thắng” là câu nói của một viên tướng kỵ binh miền Nam trong cuộc nội chiến Mỹ, giải thích nguyên nhân cho các chiến thắng của ông ta. Trong chiến lược này, nhà kinh doanh nhắm đến vị trí dẫn đầu, thống trị ở một thị trường mới, một ngành mới. Chiến lược này không nhất thiết đòi hỏi bạn lập ra một doanh nghiệp lớn ngay từ ban đầu, mặc dù mục tiêu sau cùng có thể đúng là như vậy. Nó chỉ đòi hỏi bạn phải xác định ngay từ khi khởi sự kinh doanh rằng mục tiêu của doanh nghiệp bạn là một vị trí dẫn đầu thị trường.

Nhiều người coi đây là một chiến lược tuyệt hảo. Các sách vở viết về kinh doanh coi đây là chiến lược khởi nghiệp duy nhất, và khá nhiều doanh nhân, nhất là ở những ngành công nghệ, cùng chia sẻ quan điểm này.

Tuy nhiên, suy nghĩ như vậy là sai lầm. Nhiều nhà kinh doanh đã chọn chiến lược này, nhưng rõ ràng đây không phải là lựa chọn duy nhất, hay là lựa chọn có tỷ lệ thành công cao nhất, với rủi ro



thấp nhất. Ngược lại, trong số các chiến lược khởi nghiệp kinh doanh, đây có thể là “canh bạc” lớn nhất, không cho phép phạm bất cứ sai lầm nào dù là nhỏ nhất. Tất nhiên, nếu thành công, chiến lược này hứa hẹn đem lại những kết quả vô cùng lớn lao. Sau đây là một vài ví dụ về nội dung và yêu cầu của loại chiến lược này.

Trong nhiều năm, Hoffmann-LaRoche ở Basel, Thụy Sĩ vẫn là một công ty dược phẩm lớn nhất, lợi nhuận cao nhất. Tuy nhiên, công ty này có một khởi đầu rất khiêm tốn: mãi cho đến những năm giữa thập niên 20 họ vẫn chỉ là một nhà sản xuất hóa chất nhỏ với vài sản phẩm thuốc nhuộm hàng dệt may; hoàn toàn lép vế so với các đối thủ cạnh tranh. Sau đó công ty “đánh bạc” với một số loại vitamin mới được khám phá (lúc đó ngay giới khoa học cũng không chấp nhận sự tồn tại của những vitamin này). Công ty này xin được bằng sáng chế đối với các vitamin – chẳng ai khác ngoài họ muốn có chúng cả. Rồi họ còn thuê những giáo sư của Đại học Zurich – những người đã khám phá ra vitamin trên – trả lương rất cao cho những người này. Công ty đầu tư toàn bộ vốn liếng có sẵn và vốn có thể vay mượn được vào việc sản xuất và bán các sản phẩm vitamin nói trên. Kết quả là 60 năm sau, rất lâu sau khi các bằng sáng chế đã hết hạn, Hoffmann-LaRoche đã chiếm gần phân nửa thị phần toàn cầu về vitamin, doanh số hàng năm lên tới hàng tỉ đôla.

Du Pont cũng áp dụng chiến lược tương tự. Sau 15 năm vất vả nghiên cứu và phát minh ra sản phẩm nylon – sợi tổng hợp đầu tiên – Du Pont ngay lập tức tập trung toàn bộ nỗ lực quảng cáo rầm rộ (trước đó, công ty này chưa từng có sản phẩm hàng tiêu dùng nào để quảng cáo), xây dựng các nhà máy lớn, và từ đó tạo ra một ngành công nghiệp mới – ngành nhựa.

Không phải tất cả các chiến lược “tốc chiến, tốc thắng” đều cần phải hướng tới việc xây dựng một công ty lớn, song nó luôn phải nhắm tới việc thống trị thị trường. Chẳng hạn, công ty 3M thường không nỗ lực thực hiện đổi mới, sáng tạo nào có thể dẫn đến kết quả là một dự án kinh doanh có quy mô lớn. Công ty Johnson & Johnson cũng vậy. Cả hai công ty đều là những nhà sáng tạo, đổi mới thành công, tuy nhiên họ chỉ tìm kiếm những sáng tạo dẫn tới những công việc kinh doanh có quy mô trung bình (chứ không phải là những tập đoàn khổng lồ). Tất nhiên, họ vẫn là những người thống trị thị trường.

Có lẽ bởi vì chiến lược kiểu này hướng tới việc tạo ra điều gì đó thật sự mới mẻ và khác biệt, nên nhiều khi những người “ngoại đạo”, những người không phải là chuyên gia, lại làm tốt hơn những chuyên gia thật sự. Ví dụ, tại Hoffmann-LaRoche, chiến lược được hình thành không phải bởi một nhà hóa học mà bởi một nhạc sĩ Anh này là chồng của người cháu gái vị sáng lập công ty, đang rất cần tiền cho dàn nhạc của mình. Thậm chí cho đến nay, công ty này chưa bao giờ được quản lý bởi một nhà hóa học, mà luôn là những người làm trong giới tài chính.

Chiến lược “tốc chiến tốc thắng” cần phải làm sao để “đánh trúng” mục tiêu. Một khi đã được triển khai, chiến lược này rất khó có thể điều chỉnh lại. Nói một cách hình ảnh, nó giống như một chuyến bay lên mặt trăng của một con tàu vũ trụ vậy: chỉ cần một sai lệch nhỏ nhất, phi thuyền sẽ biến mất trong không trung.

Do đó, để sử dụng chiến lược này cần có phân tích kỹ càng. Hình ảnh những nhà khởi nghiệp thành công dễ dàng trong các bộ phim Hollywood, những nhà kinh doanh có một “ý tưởng xuất sắc” và mau chóng thành công; không phải là điều thường xảy ra trong thực tế.

Trước tiên cần có một mục tiêu rõ ràng, mọi nỗ lực phải hướng về mục tiêu đó. Khi những nỗ lực bắt đầu có kết quả, nhà kinh doanh cần phải sẵn sàng huy động mọi nguồn lực cần thiết. Khi những đổi mới, sáng tạo ban đầu đã chuyển thành một doanh nghiệp thành công, công việc mới thực sự bắt đầu. Chiến lược “tốc chiến tốc thắng” đòi hỏi những nỗ lực liên tục để giữ vững vị trí dẫn đầu thị trường, nếu không thì mọi việc bạn làm chỉ đem lại kết quả là tạo ra thị trường cho đối thủ cạnh tranh mà thôi. Nhà kinh doanh sáng tạo giờ đây thậm chí còn phải “chạy” nhanh hơn trước kia, nỗ lực sáng tạo trên quy mô lớn hơn thì mới có thể duy trì vị trí dẫn đầu thị trường được. Cần tìm ra những khách hàng mới, thử những nguyên vật liệu mới, những cách sử dụng mới v.v... Trên tất cả mọi điều, nhà kinh doanh thành công với chiến lược “tốc chiến tốc thắng” cần làm sao để sản phẩm của mình trở nên lỗi thời trước khi các đối thủ làm điều đó (tức là liên tục đổi mới, sáng tạo). Họ cần nghiên cứu những sản phẩm kế cận cho những sản phẩm thành công ngay lập tức, tập trung các nỗ lực, đầu tư các nguồn lực với quy mô giống như đối với sản phẩm thành công trước kia.

Cuối cùng, nhà kinh doanh đã đạt được vị trí dẫn đầu thị trường với chiến lược này cần phải tiến hành một cách có hệ thống việc giảm giá của sản phẩm và chi phí của quy trình sản xuất. Nếu cứ duy trì mức giá quá cao sẽ tạo động lực cho các đối thủ cạnh tranh tiềm năng sau này.

Đây là chiến lược đầy rủi ro, thường thất bại nhiều hơn là thành công. Lý do thất bại có thể là do thiếu ý chí, không đủ nỗ lực, không đủ nguồn lực v.v... Tất nhiên, thành công nếu có sẽ rất lớn! Do đó, chiến lược này chỉ được sử dụng cho những sáng tạo, đổi mới lớn và quan trọng mà thôi!

Trong hầu hết các trường hợp, người ta luôn chuẩn bị sẵn các chiến lược thay thế. Các chiến lược thay thế được ưa thích hơn chiến lược “tốc chiến tốc thắng” không chỉ bởi chúng ít rủi ro hơn, mà bởi vì đối với đa số các sáng tạo - đổi mới, cơ hội không đủ lớn để bù lại các chi phí, nỗ lực và nguồn lực mà chiến lược “tốc chiến tốc thắng” đòi hỏi.

### **Bắt chước một cách sáng tạo**

Hai chiến lược khởi nghiệp kinh doanh hoàn toàn khác nhau lại tình cờ có thể được tóm gọn trong một câu nói của một viên tướng trong cuộc nội chiến Mỹ. Viên tướng ấy nói như sau: “Đánh chỗ không ngờ tới”. Hai chiến lược này có thể được gọi là bắt chước một cách sáng tạo và Judo khởi nghiệp!

Bắt chước một cách sáng tạo thoạt nghe có vẻ mâu thuẫn. Đã “bắt chước” thì làm sao có thể “sáng tạo” được? Tuy nhiên, đúng là có một loại chiến lược như vậy. Về bản chất thì đây đúng là một sự bắt chước những điều mà người khác từng làm. Tuy nhiên, nó mang tính “sáng tạo” ở chỗ nhà khởi nghiệp kinh doanh hiểu về sự sáng tạo, đổi mới rõ hơn chính những người đầu tiên đưa ra những sáng tạo, đổi mới ấy.

Công ty áp dụng thành công nhất chiến lược này là IBM. Ngoài ra còn có thể kể đến công ty Hattori (Nhật Bản), chủ thương hiệu đồng hồ Seiko nổi tiếng trên toàn thế giới.

Đầu những năm 1930, IBM sản xuất một chiếc máy làm tính tốc độ cao phục vụ cho việc tính toán của các nhà thiên văn học tại trường Đại học Columbia, New York. Vài năm sau đó họ lại làm một chiếc máy tương tự, lần này tại Đại học Harvard, được

thiết kế như một máy tính – computer sau này. Đến cuối Thế chiến thứ II, IBM đã chế tạo được một chiếc máy tính thật sự đầu tiên: có bộ nhớ và có thể được lập trình. Tuy nhiên, người ta có nhiều lý do giải thích tại sao các sách vở lịch sử ít chú ý đến IBM như là một nhà sáng tạo về máy tính. Ngay sau khi hoàn thành chiếc máy tính năm 1945 (chiếc máy tính đầu tiên được đưa ra trưng bày trước công chúng tại một phòng trưng bày ở New York) – IBM đã từ bỏ thiết kế của họ và chuyển sang thiết kế của chính đối thủ – thiết kế ENIAC do Đại học Pennsylvania đưa ra. ENIAC thích hợp hơn hẳn cho các ứng dụng trong kinh doanh như bảng lương, chỉ có điều những kỹ sư thiết kế ra nó lại không nhận thấy điều này. IBM cấu trúc lại ENIAC sao cho nó có thể phục vụ được việc tính toán với các con số nhàm chán. Khi phiên bản ENIAC của IBM xuất hiện năm 1953, ngay lập tức nó trở thành tiêu chuẩn cho loại máy tính thương mại, phục vụ nhiều mục đích khác nhau.

Đó chính là chiến lược “bắt chước một cách sáng tạo”. Trước hết, chờ đợi ai đó sáng tạo (một sáng tạo chưa thật sự hoàn chỉnh), sau đó bắt tay vào, làm cho cái mới (cái vừa được sáng tạo ra) thực sự đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Sự bắt chước một cách sáng tạo này sẽ đặt ra những tiêu chuẩn mới và thống trị thị trường.

Khi sản phẩm bán dẫn xuất hiện, ai trong ngành sản xuất đồng hồ cũng nhận ra rằng bán dẫn có thể được sử dụng để tạo ra những chiếc đồng hồ tiện lợi, chính xác và rẻ hơn trước. Các nhà sản xuất Thụy Sĩ lập tức đưa ra sản phẩm đồng hồ điện tử thạch anh. Tuy nhiên, do đã đầu tư khá nhiều vào các sản phẩm đồng hồ truyền thống khác, họ quyết định giới thiệu các sản phẩm mới này một cách từ từ (trong thời gian đó, tất nhiên những sản phẩm mới sẽ có giá khá cao!).

Cũng thời gian đó, công ty Hattori cũng đang sản xuất các loại đồng hồ đeo tay truyền thống cho thị trường Nhật Bản. Họ thấy cơ hội trên và tiến hành chiến lược “bắt chước một cách sáng tạo”, phát triển sản phẩm đồng hồ đeo tay điện tử chạy bằng thạch anh. Đến khi những nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ nhận ra được sai lầm của họ thì mọi việc đã quá muộn: đồng hồ Seiko đã là loại bán chạy nhất thế giới!

Giống như “tốc chiến tốc thắng”, “bắt chước một cách sáng tạo” cũng là loại chiến lược nhắm đến vị trí dẫn đầu thị trường hay dẫn đầu ngành. Tuy nhiên, mức độ rủi ro của chiến lược này thấp hơn nhiều. Vào lúc mà “người bắt chước một cách sáng tạo” bắt tay vào việc thực hiện chiến lược, thị trường cho sản phẩm đã hình thành, sản phẩm mới đã được chấp nhận. Thật sự mà nói, nhu cầu về sản phẩm mới còn nhiều hơn khả năng đáp ứng của nhà sáng tạo ban đầu. Phân đoạn thị trường cho sản phẩm mới đã được xác định, hoặc ít nhất là có thể xác định. Từ đó, những nghiên cứu thị trường có thể xác định rõ khách hàng mua sản phẩm gì, bằng cách nào, đâu là giá trị của họ v.v...

Tất nhiên, nếu nhà sáng tạo ban đầu có những bước đi chính xác, sẽ không còn cơ hội cho những “bắt chước một cách sáng tạo” nữa. Hoffmann-LaRoche với sản phẩm vitamin, hay Du Pont với sản phẩm nylon là những ví dụ minh họa điều này. Tuy nhiên thực tế cho thấy con số những nhà kinh doanh sáng tạo ban đầu làm được điều này không phải là nhiều.

Rõ ràng, nhà kinh doanh sáng tạo “khai thác” và “tận dụng” thành công của người khác. “Bắt chước một cách sáng tạo” không phải là một sự đổi mới, sáng tạo thông thường: ở đây người ta không phát minh ra một sản phẩm, dịch vụ mới, mà chỉ định vị và làm cho sản phẩm/dịch vụ trở nên hoàn hảo mà thôi. Ở “hình

dạng” ban đầu, một sản phẩm/dịch vụ mới dường như “thiếu” một cái gì đó. Đó có thể là một vài thuộc tính bổ sung, hoặc việc phân đoạn thị trường, hay định vị chính xác thị trường. Việc “bắt chước một cách sáng tạo” sẽ bỏ khuyết điểm còn thiếu ấy.

Nhà kinh doanh theo chiến lược này quan sát sản phẩm/dịch vụ từ góc nhìn của khách hàng. Quá trình này bắt đầu từ thị trường hơn là từ sản phẩm, từ khách hàng hơn là từ nhà sản xuất. Nó vừa hướng về thị trường vừa được thị trường thúc đẩy. Nhà kinh doanh ở đây không chiếm khách hàng của nhà sáng tạo lúc đầu, anh ta chỉ phục vụ cho thị trường được nhà sáng tạo tạo ra song không đủ khả năng phục vụ. Nói một cách khác, “bắt chước một cách sáng tạo” là chiến lược thỏa mãn một nhu cầu đang tồn tại chứ không phải sáng tạo ra nhu cầu mới.

Chiến lược này, tuy nhiên, vẫn có những rủi ro cần xem xét. Các công ty theo chiến lược này dễ lâm vào tình trạng “đi nước đôi”, khiến các nỗ lực của họ bị phân tán. Ngoài ra, nguy cơ nữa là phán đoán không chính xác các xu hướng của thị trường, từ đó dẫn tới việc phát triển sản phẩm theo những hướng sai lầm.

Cũng chính IBM có thể được dùng để minh họa cho những nguy cơ trên. Công ty này đã “bắt chước” trong hầu hết mọi phát minh, sáng tạo trong lĩnh vực máy văn phòng tự động. Kết quả là họ có được những sản phẩm hàng đầu trong hầu hết các lĩnh vực đó. Tuy nhiên, chính vì tất cả các sản phẩm đều là “bắt chước” nên chúng rất đa dạng, khác biệt và không tương thích với nhau; khiến không thể lập nên một hệ thống hoàn chỉnh từ các sản phẩm của IBM được. Thị trường máy văn phòng tự động chính là thị trường của tương lai, và người ta có quyền nghi ngờ khả năng dẫn đầu của IBM do những lý do kể trên. Chính sự rủi ro

của việc “quá khôn ngoan” là một rủi ro mang tính chất tiềm ẩn của loại chiến lược này.

“Bất chước một cách sáng tạo” tỏ ra đặc biệt hiệu quả trong những ngành công nghệ cao do một lý do đơn giản: các nhà phát minh, sáng tạo trong lĩnh vực này chủ yếu hướng về công nghệ và sản phẩm hơn là về thị trường. Do đó, họ có xu hướng hiểu không đầy đủ thành công của chính họ, không khai thác hết những tiềm năng thị trường của sáng tạo, phát minh đó.

## **Judo khởi nghiệp**

Năm 1947, phòng thí nghiệm Bell phát minh ra bán dẫn. Người ta mau chóng nhận ra rằng bán dẫn sẽ thay thế chân không trong các sản phẩm điện tử tiêu dùng như radio và tivi. Ai cũng biết, nhưng chẳng ai làm gì cả! Các nhà sản xuất hàng đầu (lúc đó chủ yếu là các công ty Mỹ) chỉ từ từ nghiên cứu về bán dẫn và lập kế hoạch chuyển đổi sang sử dụng bán dẫn vào khoảng năm 1970. Còn trước đó thì họ cho là sản phẩm này “chưa sẵn sàng”. Lúc đó, Sony chỉ là một công ty vô danh, không ai biết tới ở bên ngoài nước Nhật. Tuy nhiên, khi chủ tịch Akio Morita đọc được tin tức về bán dẫn trong một tờ báo, ông ta bèn sang Mỹ, đến phòng thí nghiệm Bell và bỏ ra 25.000 đôla để mua lại bằng phát minh ra sản phẩm này. Chỉ hai năm sau, Sony cho ra đời chiếc radio xách tay chạy bằng bán dẫn đầu tiên, với trọng lượng chỉ bằng một phần năm so với radio chạy bằng ống chân không trên thị trường, với giá chỉ chưa đến một phần ba loại radio kia. Ba năm tiếp theo, Sony chiếm lĩnh thị trường radio với giá rẻ ở Mỹ, và mất hai năm nữa, người Nhật đã thống trị thị trường radio toàn thế giới.



Tất nhiên, đây là một ví dụ điển hình của “sự từ chối những thành công bất ngờ không định trước”. Người Mỹ không hoan nghênh sản phẩm bán dẫn ngay lập tức vì nó không phải là phát minh của những nhà sản xuất điện tử hàng đầu lúc đó như RCA và GE. Họ quá tự hào với những radio hiện có, coi chúng là đỉnh cao của sự tinh xảo trong chế tạo, từ đó coi thường một sản phẩm mới như bán dẫn.

Nhưng câu chuyện của Sony không phải là tất cả. Làm sao chúng ta có thể lý giải tại sao người Nhật liên tục áp dụng chiến lược đó và liên tục thành công, gây ngạc nhiên lớn cho các đồng nghiệp Mỹ? Nói cách khác, người Nhật liên tục thành công trong việc áp dụng “Judo khởi nghiệp” trước các đối thủ Mỹ.

Ngoài ra còn rất nhiều trường hợp tương tự. Có thể kể ra đây một số ví dụ như sau: MCI và Sprint đã sử dụng chính sách giá cả của hệ thống điện thoại Bell để chiếm của đối thủ này một phần lớn doanh thu điện thoại đường dài. ROLM cũng dùng chính những chính sách của Bell để chiếm đi phần lớn thị trường PBX (private branch exchange) của họ. Đó cũng là trường hợp Citibank khi họ mở một ngân hàng dành cho người tiêu dùng ở Đức (Familienbank) - ngân hàng thống lĩnh thị trường tài chính tư nhân ở Đức chỉ vài năm sau đó.

Các ngân hàng khác ở Đức đều biết rằng những người tiêu dùng bình thường đều có một “sức mua” nhất định, và đây là những khách hàng tiềm năng. Họ cũng tiến hành một số biện pháp giới thiệu dịch vụ ngân hàng đến nhóm khách hàng này, nhưng thực tâm đây không phải là điều họ mong muốn. Trong quan niệm của họ, người tiêu dùng không đáng được coi là khách hàng của một ngân hàng lớn; họ chỉ tập trung vào những doanh nghiệp, những nhà đầu tư giàu có mà thôi! Nếu một người tiêu dùng cần

mở một tài khoản, họ có thể mở tại quỹ tiết kiệm bưu điện chẳng hạn!

Tất cả những “người mới” nói trên, từ các công ty Nhật, MCI, ROLM hay Citibank - đều áp dụng “Judo khởi nghiệp”. Trong số các chiến lược khởi nghiệp, nhất là các chiến lược nhắm tới vị trí dẫn đầu thị trường hay dẫn đầu ngành, chiến lược Judo này ít rủi ro và dễ thành công nhất.

Cảnh sát luôn biết rằng một kẻ phạm tội nhiều lần luôn thực hiện tội ác theo một số cách giống nhau - dù đó là cạy khóa kết sắt hay đột nhập vào một tòa nhà nào đó. Chính vì vậy, tên tội phạm sẽ để lại những dấu vết riêng biệt, có thể nhận ra, nói một cách hình ảnh - như là để dấu vân tay vậy. Và hắn sẽ không thay đổi được những thói quen ấy ngay cả khi chúng sẽ làm cho hắn sớm bị phát hiện và bị bắt.

Tất cả chúng ta đều có những thói quen như vậy. Các doanh nghiệp và các ngành kinh doanh cũng thế. Những thói quen rất khó từ bỏ ngay cả khi chúng đem lại những thất bại, và việc đánh mất thị phần vào tay người khác. Các nhà sản xuất Mỹ cũng vậy, họ cứ khư khư ôm lấy những thói quen tại hại, khiến thị trường cứ liên tục mất dần vào tay người Nhật!

Nếu một tên tội phạm bị bắt, hắn sẽ chẳng bao giờ thừa nhận rằng chính những thói quen đã phản lại hắn và khiến hắn bị bắt. Ngược lại, hắn sẽ cố tìm mọi lý do để bào chữa cho thói quen đó và sau này lại tiếp tục hành xử như thế. Điều tương tự cũng xảy ra đối với các doanh nghiệp. Ví dụ, đa số các nhà sản xuất hàng điện tử ở Mỹ luôn giải thích thành công của các đối thủ Nhật Bản bằng lý do “chi phí nhân công rẻ” ở Nhật. Tuy nhiên, một số ít nhà sản xuất Mỹ dám thừa nhận thực tế (như RCA và Magnavox

trong ngành tivi) lại có thể cạnh tranh về giá cả và chất lượng một cách hiệu quả với các đối thủ Nhật, bất chấp chi phí sản xuất cao tại Mỹ. Trong một trường hợp khác, các ngân hàng Đức đồng loạt lý giải thành công của Familienbank bằng việc chi nhánh này của Citibank đã liều lĩnh chấp nhận rủi ro kinh doanh trong những lĩnh vực mà họ không muốn đụng tới. Tuy nhiên, trên thực tế Familienbank vẫn áp dụng quy chế cho vay chặt chẽ không kém gì các ngân hàng Đức khác, đồng thời tỷ lệ nợ xấu với các món cho vay tiêu dùng lại thấp hơn nhiều. Tất nhiên thực ra các ngân hàng Đức hiểu điều này, song họ cứ tìm cách giải thích thất bại (của họ) và thành công (của Familienbank) theo những cách như trên. Điều đó giải thích tại sao chiến lược Judo khởi nghiệp lại có thể thành công nhiều lần như thế.

Nói chung, có năm thói quen khá phổ biến của những công ty lâu đời trong ngành, những thói quen tạo điều kiện cho những công ty mới thành lập hoặc mới tham gia thị trường có thể áp dụng “judo khởi nghiệp” và “truất ngôi” các đối thủ của họ. Đó là:

1. “NIH - Not invented here” (không được phát minh ở đây).

Đây là thói quen kiêu ngạo của một công ty hay một ngành kinh doanh, cho rằng chỉ khi chính họ phát minh ra một điều gì đó thì phát minh đó mới có giá trị và hữu ích. Ví dụ về sự “lạnh nhạt” đối với phát minh ra bán dẫn của các nhà sản xuất Mỹ cũng có thể coi là điển hình cho thói quen này.

2. Thói quen “hớt váng” thị trường – tức là chỉ tìm kiếm lợi nhuận cao tại một phần nhất định của thị trường.

Đó chính là điều mà công ty Xerox đã làm, do đó, Xerox đã dễ dàng trở thành mục tiêu của những “người bắt chước” Nhật Bản

trong lĩnh vực sản xuất máy photocopy. Xerox chỉ chú trọng đến những khách hàng lớn mua nhiều sản phẩm với chất lượng cao. Công ty không từ chối những nhóm khách hàng khác, song cũng không chạy theo và cố tiếp cận họ. Nói chung, họ không thấy đáng phải cung cấp dịch vụ cho những khách hàng này. Kết quả là những khách hàng bất mãn về chất lượng dịch vụ của Xerox đã chuyển sang mua hàng của các đối thủ cạnh tranh với họ. Thói quen “hốt váng thị trường” chắc chắn sẽ phải trả giá bằng việc mất thị phần!

3. Thói quen thứ ba, tai hại hơn là niềm tin vào chất lượng. “Chất lượng” của một sản phẩm/dịch vụ không phải là cái mà nhà cung cấp hay nhà sản xuất “đặt” vào, mà phải là cái mà khách hàng có thể “lấy ra” được và sẵn lòng trả tiền để có được nó. Không giống như những điều nhà sản xuất thường tin tưởng, một sản phẩm không phải có “chất lượng” bởi vì nó khó sản xuất hay tốn kém chi phí. Ngược lại, khách hàng chỉ sẵn sàng trả tiền cho những hàng hóa có giá trị sử dụng với họ, tạo ra giá trị cho họ mà thôi. Ngoài ra chẳng còn gì khác tạo nên “chất lượng” cả.

4. Thói quen thứ tư, rất gần gũi với hai thói quen trên là sự ảo tưởng về giá cả ở mức cao. Giá cao luôn là cách “mời gọi” các đối thủ cạnh tranh. Duy trì mức giá quá cao có thể đem lại lợi nhuận cao, giá cổ phiếu cao, tăng tỉ lệ P/E trong ngắn hạn, nhưng trong dài hạn, điều này cần được xem như một mối đe dọa và nguy cơ cho công ty. Ảo tưởng rằng giá cả ở mức cao đem lại lợi nhuận cao hiện vẫn còn đang rất phổ biến, dù chính ảo tưởng này đã mở đường cho chiến lược “judo khởi nghiệp”.

5. Thói quen thứ năm rất ít phổ biến ở các doanh nghiệp tầm cỡ: họ chăm chỉ vào việc “tối đa hóa” thay vì “tối ưu hóa”. Khi thị

trường tăng trưởng và phát triển, họ cố gắng thỏa mãn mọi loại khách hàng bằng một loạt sản phẩm/dịch vụ duy nhất hiện có. Xerox là ví dụ điển hình cho thói quen này.

Khi các nhà sản xuất máy photocopy Nhật Bản tham gia vào thị trường và cạnh tranh với Xerox, họ quyết định thiết kế sản phẩm máy photocopy của họ sao cho phù hợp với từng nhóm khách hàng cụ thể, chẳng hạn các văn phòng có quy mô nhỏ. Họ không cố chạy theo những tiêu chuẩn mà đối thủ Xerox vẫn tự hào khi đạt được, như tốc độ máy, độ nét của bản sao... Trái lại, họ cung cấp cho những văn phòng nhỏ cái mà nhóm khách hàng này cần: một chiếc máy photocopy đơn giản với chi phí thấp. Sau khi đã thành công tại phân đoạn thị trường này, họ tiếp tục qua những thị trường khác, luôn luôn thiết kế sản phẩm theo hướng phù hợp nhất đối với yêu cầu của từng nhóm khách hàng cụ thể.

Tương tự, Sony trước tiên cũng tập trung vào phân đoạn thị trường radio xách tay, giá rẻ. Sau khi đã thành công và khẳng định được vị trí tại đây, Sony mới tiếp tục tiến sang các thị trường khác.

Chiến lược khởi nghiệp theo kiểu judo tập trung trước hết vào việc chiếm cho được một vị trí “đầu cầu” (theo ngôn ngữ quân sự) - đó là vị trí mà những đối thủ đang dẫn đầu thị trường lơ là, không để ý đến một cách đầy đủ (ví dụ trường hợp các ngân hàng Đức đã không có những động thái gì phản ứng lại khi Citibank thành lập Familienbank). Khi “vị trí đầu cầu” đã được củng cố - tức là công ty mới đã có một thị phần ổn định, họ sẽ dần dần tấn công sang các vị trí khác cho đến khi hoàn toàn thống trị thị trường. Ở mỗi giai đoạn họ đều lặp lại chiến lược nói trên: thiết kế sản phẩm/dịch vụ sao cho phù hợp nhất, tối ưu nhất đối với

nhu cầu của một phân đoạn thị trường nào đó. Và trong đa số trường hợp, những đối thủ từng dẫn đầu thị trường sẽ không kịp có những thay đổi phù hợp và sớm muộn sẽ mất thị phần vào tay những kẻ mới đến.

“Judo khởi nghiệp” đòi hỏi một mức độ sáng tạo nhất định. Nhà kinh doanh mới tham gia vào thị trường cần đưa ra một điều gì đó khác biệt trong sản phẩm/dịch vụ, vì nói chung rất khó có thể đưa ra sản phẩm/dịch vụ tương tự với những công ty đang dẫn đầu thị trường với chi phí thấp hơn!

Giống như “tốc chiến tốc thắng” và “bắt chước một cách sáng tạo”, chiến lược “judo khởi nghiệp” cũng nhắm tới những vị trí dẫn đầu và thống trị thị trường. Tuy nhiên, chiến lược này không nhằm cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ đang dẫn đầu thị trường, hoặc ít nhất là cạnh tranh ở những nơi mà các đối thủ này không ngờ tới hay đã có chuẩn bị đối phó. Nói một cách hình ảnh, judo khởi nghiệp tức là “đánh chỗ không ngờ tới” vậy!

## **Chiến lược “Cổng thu phí”**

Các chiến lược khởi nghiệp trình bày ở trên đều nhắm tới việc tìm kiếm và đạt được vị trí dẫn đầu hay thống trị thị trường. Chiến lược “Ổ sinh thái” lại nhắm tới việc kiểm soát. Các chiến lược trong những phần trước nhắm tới việc định vị một công ty trong một thị trường, hay một ngành nào đó; trong khi chiến lược “Ổ sinh thái” lại hướng tới việc đạt đến tình trạng độc quyền thật sự trong một khu vực cụ thể. Ba chiến lược đầu tiên là các chiến lược cạnh tranh, còn chiến lược sau này là chiến lược giúp bạn thoát khỏi sự cạnh tranh, không bị đe dọa từ các đối thủ nữa. Những công

ty thành công với các chiến lược cạnh tranh sẽ trở thành những công ty lớn và nổi tiếng. Những công ty thành công với chiến lược “Ổ sinh thái” lại đạt kết quả tốt về tài chính trong điều kiện “không ai để ý đến”. Nói một cách hình ảnh, điều quan trọng nhất trong chiến lược “Ổ sinh thái” là việc công ty hoàn toàn không có gì nổi bật, đáng chú ý, không đối thủ nào muốn cạnh tranh, dù sản phẩm/dịch vụ thực sự quan trọng trên thị trường.

Có ba loại nhỏ của chiến lược “Ổ sinh thái”, mỗi loại có những yêu cầu, hạn chế và rủi ro riêng như sau:

- Chiến lược “cổng thu phí”
- Chiến lược “kỹ năng chuyên biệt”
- Chiến lược “thị trường chuyên biệt”

Công ty Alcon chế ra một loại enzyme dùng trong quá trình phẫu thuật bệnh đục thủy tinh thể do lão suy. Khi sản phẩm enzyme này được chế tạo thành công và được cấp bằng sáng chế, công ty đã ở vào vị trí một công ty có một “cổng thu phí”. Cụ thể, do các phẫu thuật mắt đều cần sử dụng loại enzyme nói trên, công ty có được độc quyền đối với sản phẩm này. Tất nhiên chi phí cho nó là rất nhỏ so với tổng chi phí một ca phẫu thuật, ít ai chú ý cụ thể đến nó. Thị trường cho sản phẩm này cũng vậy: doanh số toàn thế giới chỉ khoảng 50 triệu đôla/năm – quá nhỏ nên không ai nghĩ đến việc phải tạo ra một sản phẩm cạnh tranh với sản phẩm này cả. Ngược lại, nếu bán sản phẩm enzyme này với giá rẻ hơn thì cũng không thể có thêm nhiều khách hàng (nhiều ca phẫu thuật đục thủy tinh thể) hơn được! Chính vì thế, các đối thủ cạnh tranh (nếu có) cũng không được hưởng lợi gì nếu giảm giá bán sản phẩm này!

Vị thế “cổng thu phí”, do đó, là vị thế đáng ao ước nhất đối với

một công ty. Tuy nhiên, vị thế này đòi hỏi một số điều kiện khá ngặt nghèo. Sản phẩm phải là một khâu, một yếu tố rất quan trọng trong một quy trình nào đó. Rủi ro của việc không sử dụng sản phẩm (trong ví dụ trên, rủi ro đó là việc... hỏng một con mắt của bệnh nhân) phải lớn hơn rất nhiều so với chi phí mua sản phẩm. Tiếp theo, thị trường cho sản phẩm phải nhỏ hẹp khiến ai chiếm được thị trường đầu tiên sẽ dễ dàng thống trị nó lâu dài. Có thể coi thị trường trong trường hợp này là một “ổ sinh thái” mà một loài chiếm hữu một cách trọn vẹn, đồng thời, ổ sinh thái đó lại quá nhỏ bé và riêng tư khiến các loài khác không buồn để ý và tìm cách chiếm đoạt.

Những vị thế “cổng thu phí” không phải dễ mà tìm được. Thông thường, nó chỉ xuất hiện trong một tình trạng khá “phi lý” và “đặc biệt” của một quy trình nào đó. Tuy nhiên, vị thế này cũng có những hạn chế và rủi ro nghiêm trọng. Đây là một vị thế “tĩnh”, không có khả năng tăng trưởng. Công ty chiếm lĩnh được vị thế này cũng không thể làm gì để tăng trưởng kinh doanh hay kiểm soát thị trường cả. Dù sản phẩm có tốt hay rẻ đến đâu đi nữa, nhu cầu về sản phẩm vẫn phụ thuộc hoàn toàn vào nhu cầu của cả quy trình (nơi mà sản phẩm đó đóng vai trò là một thành phần không thể tách rời).

Khi chiến lược “cổng thu phí” đã đạt được những mục tiêu đề ra của nó, công ty lâm vào tình trạng “bảo hòa”. Họ chỉ có thể tăng trưởng theo mức tăng trưởng nhu cầu của người sử dụng sau cùng đối với sản phẩm đó. Ngược lại, chiến lược này có thể mau chóng thất bại nếu ai đó tìm ra một cách khác để thỏa mãn nhu cầu của người sử dụng sau cùng.

Các công ty theo đuổi chiến lược “cổng thu phí” không bao giờ



nên lạm dụng vị thế độc quyền của họ để bắt chẹt các khách hàng. Nếu họ làm điều đó, những người sử dụng sản phẩm sẽ chuyển qua một nhà cung cấp khác, hoặc một sản phẩm thay thế khác mà họ có thể kiểm soát được.

## **Chiến lược “kỹ năng chuyên biệt”**

Chúng ta ai cũng biết tên các hãng xe hơi nổi tiếng, song ít ai biết tên những công ty chế tạo hệ thống điện và ánh sáng cho các sản phẩm xe hơi. Sự thật là có không nhiều các công ty như vậy, chẳng hạn có thể kể ra tập đoàn Delco (của tập đoàn GM ở Mỹ), Robert Bosch ở Đức, Lucas ở Anh v.v...

Những công ty nói trên một khi đã đạt được vị thế ổn định trong lĩnh vực chuyên môn riêng của họ thì sẽ duy trì vững chắc vị thế đó. Khác với chiến lược “cổng thu phí”, thị trường của họ rộng lớn hơn, nhưng vẫn mang tính chất đặc biệt, độc nhất. Thị trường này có được bằng việc phát triển các kỹ năng xuất sắc ngay từ giai đoạn đầu tiên. Thời gian là yếu tố rất quan trọng đối với chiến lược này: nó cần được thực hiện trong những ngày đầu của một ngành mới, một thị trường mới, hay một xu hướng mới. Karl Baedeker (người Đức) cho xuất bản cuốn sách hướng dẫn du lịch đầu tiên năm 1828, ngay khi mà chiếc tàu hơi nước đầu tiên chạy trên sông Rhine tổ chức những tour du lịch cho tầng lớp trung lưu. Nhà kinh doanh này đã thành công đến mức sau này những cuốn sách hướng dẫn khách du lịch được gọi bằng cái tên Baedeker của ông ta!

Để đạt được một vị thế như nói trên đòi hỏi nhà kinh doanh phải đưa vào sản phẩm của mình cái gì đó thật sự mới mẻ và

sáng tạo. Trước Baedeker người ta đã từng có những cuốn sách hướng dẫn cho các du khách, nhưng chúng chỉ hạn chế ở mức giới thiệu những điểm du lịch văn hóa - nhà thờ, phong cảnh v.v... Đối với những thông tin khác về khách sạn, chi phí, tiền boa v.v... người ta chủ yếu phải hỏi những hướng dẫn viên du lịch. Tuy nhiên, những du khách thuộc tầng lớp trung lưu đi du lịch mà không hề có những người hướng dẫn như vậy, và đó là cơ hội của Baedeker. Và ông ta đã thành công khi biết được du khách cần thông tin gì, cũng như cách người ta cung cấp những thông tin đó cho họ (thiết kế của cuốn sách mà ông ta đưa ra hiện vẫn còn được áp dụng trong nhiều sách hướng dẫn du lịch ngày nay).

Trong giai đoạn đầu của một phát minh, sáng tạo, chiến lược này tạo ra cho bạn những cơ hội cực kỳ lớn. Có rất nhiều ví dụ minh họa điều này. Chẳng hạn, trong nhiều năm liền tại Mỹ chỉ có hai công ty chế tạo sản phẩm cánh quạt máy bay, cả hai công ty này đều khởi nghiệp từ trước Thế chiến thứ II.

“Kỹ năng chuyên biệt” không phải do ngẫu nhiên mà có, ngược lại đó là kết quả của một quá trình tìm kiếm một cách có hệ thống các cơ hội mang tính sáng tạo. Nhà kinh doanh tìm kiếm một thị trường, một địa điểm nơi đó họ có thể phát triển một kỹ năng đặc biệt nào đó, đem lại cho công ty vị trí kiểm soát thị trường.

Robert Bosch đã từng mất nhiều năm nghiên cứu ngành xe hơi để sau đó có thể định vị cho công ty mới của ông ta trong một lĩnh vực riêng trong ngành này. Tương tự Hamilton Propeller - nhiều năm liền là nhà sản xuất cánh quạt máy bay hàng đầu tại Mỹ, cũng là kết quả của công việc nghiên cứu tìm hiểu một cách có hệ thống của những người sáng lập công ty ngay từ những ngày đầu tiên của ngành hàng không. Tương tự, Baedeker cũng nỗ lực rất nhiều trong việc cung cấp một số dịch vụ cho du khách

trước khi quyết định chính xác về sản phẩm sách hướng dẫn du lịch - sản phẩm khiến ông ta nổi tiếng sau này.

Vì vậy, điều đầu tiên cần chú ý là trong giai đoạn đầu, những ngày đầu của một ngành hay một thị trường mới, luôn có cơ hội cho việc tìm kiếm và phát triển một kỹ năng chuyên biệt nào đó. Tiếp theo, kỹ năng này phải là một kỹ năng độc nhất, tạo được sự khác biệt. Những nhà sản xuất xe hơi đầu tiên có chuyên môn cao về kỹ thuật, động cơ, máy móc, tuy nhiên họ lại không hiểu nhiều về lĩnh vực điện - một lĩnh vực đòi hỏi những kiến thức hoàn toàn riêng biệt. Tương tự, cùng thời với Baedeker có nhiều nhà xuất bản khác, song một cuốn sách hướng dẫn du lịch với đầy đủ thông tin cần thiết hoàn toàn không nằm trong “tầm ngắm” của họ.

Nhà kinh doanh tạo lập được một vị thế độc lập do có một kỹ năng chuyên biệt, do đó, sẽ không bị “đe dọa” bởi khách hàng hay nhà cung cấp của anh ta. Đơn giản bởi vì không ai trong số họ muốn tham gia vào một lĩnh vực với những kiến thức chuyên môn riêng biệt như vậy.

Sau nữa, một doanh nghiệp có được một kỹ năng chuyên biệt luôn cần nỗ lực để phát triển kỹ năng đó, liên tục làm mới bản thân họ. Các công ty xe hơi thời kỳ đầu luôn than phiền rằng Delco ở Dayton và Bosch ở Stuttgart hay “thúc vào lưng” họ bằng việc đưa ra những hệ thống ánh sáng (trong xe hơi) vượt quá nhu cầu của sản phẩm xe hơi thông thường, vượt quá những gì mà các nhà sản xuất cho là khách hàng cần, và hiện đại quá mức mà họ có thể lắp nó được.

Bên cạnh đó, chiến lược này cũng có một số hạn chế nghiêm trọng. Trước hết, để duy trì vị trí của mình, những công ty áp dụng chiến lược này luôn phải tập trung vào một lĩnh vực hạn

hẹp nhất định. Ngoài ra, vị thế độc quyền của họ luôn phụ thuộc vào một công ty khác - công ty giúp đưa sản phẩm/dịch vụ của họ ra thị trường. Họ chỉ là một “bộ phận” của một sản phẩm sau cùng. Việc người sử dụng sản phẩm/dịch vụ không biết gì về sự tồn tại của họ (như trong trường hợp các công ty sản xuất hệ thống ánh sáng trong xe hơi) vừa là điểm mạnh vừa là điểm yếu của họ.

Cuối cùng, nguy cơ lớn nhất đối với những công ty áp dụng chiến lược này là việc kỹ năng chuyên biệt, độc nhất của họ trở thành một kỹ năng phổ biến, không còn duy trì được phẩm chất độc nhất của nó nữa.

Rõ ràng, kỹ năng chuyên biệt, cũng như “ổ sinh thái” là điều gì đó hạn chế cả về quy mô và thời gian. Theo ngôn ngữ sinh học, các loài sinh vật sống trong các ổ sinh thái kiểu này sẽ gặp khó khăn nhiều trong việc điều chỉnh, thích nghi với những thay đổi dù là nhỏ nhất trong môi trường bên ngoài. Các doanh nghiệp cũng gặp vấn đề tương tự. Bất chấp những hạn chế, chiến lược này vẫn đem lại những lợi thế to lớn, nhất là trong những ngành công nghệ mới phát triển, hay một thị trường mới. Ngày nay, hầu như còn rất ít những nhà sản xuất xe hơi từ giai đoạn 1920 còn tồn tại, trong khi tất cả những công ty sản xuất hệ thống điện và ánh sáng cho xe hơi hiện vẫn còn có mặt trên thị trường. Các công ty này - những công ty có được một “kỹ năng chuyên biệt” - không phải chịu áp lực cạnh tranh. Chẳng có người mua xe nào lại quan tâm đến việc ai chế tạo ra bộ phận đèn trước hay bộ phận thắng xe của họ cả. Tương tự, khi cái tên Baedeker đã đồng nghĩa với “sách hướng dẫn du lịch”, hầu như không có nguy cơ cạnh tranh cho sản phẩm này, ít ra là đến khi có những thay đổi to lớn trên thị trường. Trong một ngành hay thị trường mới, chiến

lược “kỹ năng chuyên biệt” đem lại cơ hội tối ưu cho những công ty áp dụng một cách thành công.

## **Chiến lược “thị trường chuyên biệt”**

Chiến lược này nhìn chung là tương tự với chiến lược “kỹ năng chuyên biệt”, chỉ khác ở chỗ nó được xây dựng dựa trên những kiến thức chuyên biệt về một thị trường nào đó, trong khi chiến lược “kỹ năng chuyên biệt” được xây dựng trên một sản phẩm/dịch vụ mà thôi.

Hai công ty cỡ trung bình ở Anh và Đan Mạch cung cấp đại đa số sản phẩm lò nướng tự động trên toàn thế giới. Trong nhiều thập kỷ, hai công ty Thomas Cook ở châu Âu và American Express ở Mỹ - hai công ty du lịch vào loại lâu đời nhất - thực sự độc quyền về thị trường Séc du lịch toàn cầu.

Người ta nói với tôi rằng để sản xuất ra sản phẩm lò nướng không có gì là khó khăn về kỹ thuật cả. Có nhiều công ty khác có thể sản xuất ra những sản phẩm tương tự chứ không chỉ có hai công ty ở Anh và Đan Mạch nói trên. Nhưng hai công ty này hiểu thị trường rõ nhất: họ biết hầu như mọi nhà sản xuất bánh nướng, và ngược lại, mọi nhà sản xuất bánh nướng cũng biết họ. Thị trường sản xuất sản phẩm này không đủ lớn và hấp dẫn để các đối thủ khác nhảy vào cạnh tranh với hai công ty trên, chừng nào mà họ vẫn còn thỏa mãn được các yêu cầu của khách hàng. Tương tự, Séc du lịch vốn là một dịch vụ chỉ phát triển mạnh từ sau Thế chiến thứ II, khi người ta bắt đầu đi du lịch nhiều. Đây là loại hình kinh doanh rất có lời do người phát hành Séc giữ được một lượng tiền mặt và có thể kiếm được lãi suất từ số tiền đó từ

lúc người sử dụng mua Sec cho đến khi anh ta đổi Sec ra tiền mặt trở lại (khoảng thời gian này có thể lên tới vài tháng). Tuy nhiên, thị trường đối với sản phẩm này không đủ lớn để thu hút thêm những đối thủ cạnh tranh mới. Ngoài ra, kinh doanh Sec du lịch đòi hỏi phải có một mạng lưới dịch vụ toàn cầu để phục vụ khách hàng, điều mà ngoài Thomas Cook và American Express thì không ai có thể xây dựng được.

Thị trường chuyên biệt được tìm thấy bằng việc xem xét một hướng phát triển mới nào đó và đặt ra câu hỏi: “Đâu là cơ hội (trong xu hướng trên) có thể đem lại một vị thế độc quyền? Cần làm gì để chiếm được vị thế đó trước những người khác?”. Sec du lịch không hề là một “phát minh” vĩ đại, đơn giản nó cũng chỉ tương tự như một loại thư tín dụng đã tồn tại hàng trăm năm trước đó. Cái mới ở đây là việc cung cấp Sec du lịch theo một mệnh giá chuẩn nhất định, trước hết cho những khách hàng của Cook và American Express, sau đó là cho đại chúng. Từ đó, những Sec này có thể đổi ra tiền mặt ở bất cứ nơi đâu mà hai nhà phát hành trên có văn phòng hay đại lý. Sản phẩm này đặc biệt hấp dẫn đối với những du khách không muốn đem theo nhiều tiền mặt khi đi du lịch, và cũng không có quan hệ tốt với các ngân hàng để được họ phát hành thư tín dụng.

Trong trường hợp hai nhà sản xuất lò nướng thống trị thị trường, bí quyết của họ chẳng qua chỉ là việc nhận ra rằng: việc làm bánh, nướng bánh đã chuyển từ nhà riêng ra các nhà máy, cơ sở sản xuất bánh. Sau đó họ nghiên cứu nhu cầu của những người làm bánh, từ đó chế tạo ra các sản phẩm lò nướng bánh sao cho họ có thể dùng chúng để tiếp tục sản xuất ra các sản phẩm bánh có thể bán được cho các cửa hàng và các bà nội trợ. Nói cách khác, việc sản xuất sản phẩm lò nướng không dựa trên

kỹ thuật (kỹ thuật sản xuất sản phẩm này nhà sản xuất nào cũng có thể biết được) mà dựa trên nghiên cứu thị trường.

Chiến lược thị trường chuyên biệt cũng có những yêu cầu tương tự như kỹ năng chuyên biệt: đó là sự phân tích một cách có hệ thống những xu hướng mới, ngành kinh doanh mới, thị trường mới, cùng với những cải tiến nhất định (như trong trường hợp Sec du lịch); và những nỗ lực liên tục để nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ nhằm duy trì vị trí dẫn đầu đã giành được.

Đồng thời, chiến lược này cũng có những hạn chế tương tự. Nguy cơ lớn nhất cho vị thế thị trường chuyên biệt là sự thành công - khi mà thị trường này trở thành một thị trường chung.

Sec du lịch ngày nay đã trở thành một hàng hóa rất cạnh tranh vì ngành du lịch đã trở thành một ngành đại chúng và phổ biến. Tương tự là trường hợp của sản phẩm nước hoa. Coty - một công ty Pháp - đã khai sinh ra ngành sản xuất nước hoa. Công ty này nhận ra rằng Thế chiến thứ I đã thay đổi thái độ của con người đối với mỹ phẩm. Trước chiến tranh chỉ những phụ nữ bị coi là lẳng lơ mới sử dụng, hay thừa nhận có sử dụng mỹ phẩm mà thôi. Giữa thập kỷ 20, Coty đã có được vị trí độc quyền trong ngành mỹ phẩm ở cả Mỹ và châu Âu. Cho đến năm 1929, thị trường này vẫn là một thị trường chuyên biệt - một thị trường dành riêng cho giới trung và thượng lưu. Tuy nhiên, từ sau thời kì đại suy thoái (1929-1933), thị trường này chuyển thành một thị trường đại chúng, với hai phân đoạn thị trường rất rõ rệt: một dành cho những mỹ phẩm có giá cao, đóng gói và phân phối theo những cách riêng biệt, và một dành cho những mỹ phẩm bình dân, được bày bán khắp nơi trong các cửa hiệu, siêu thị. Chỉ trong vài năm, thị trường chuyên biệt mà Coty từng thống trị đã biến mất. Tuy nhiên, công ty này lại không thể quyết định được việc

mình sẽ chọn hướng nào để cạnh tranh trong hai phân đoạn thị trường kể trên. Ngược lại, Coty cố bám víu vào một thị trường đã không còn tồn tại, và do đó, suy thoái một cách mau chóng.

## **Tạo ra giá trị sử dụng cho người tiêu dùng**

Trong số các chiến lược khởi nghiệp đã được trình bày từ đầu chương này tới giờ, mục tiêu chung là đưa ra được một sự cải tiến nào đó. Còn trong chiến lược sắp trình bày ở phần này, bản thân chiến lược đã là một sự cải tiến và sáng tạo. Trong chiến lược này, một sản phẩm/dịch vụ vốn đã có mặt trên thị trường sẽ được cải tiến, làm mới lại, từ đó làm thay đổi giá trị sử dụng, giá trị và những đặc tính kinh tế của nó. Nói một cách khác, về mặt vật chất của sản phẩm/dịch vụ thì không có gì mới, song về mặt kinh tế thì sẽ có những nét mới mẻ và khác biệt đối với sản phẩm/dịch vụ đó.

Tất cả những chiến lược trình bày trong phần này đều có một điểm chung - đó là “tạo ra” khách hàng - mục đích tối hậu của doanh nghiệp mà cũng là của bất kỳ hoạt động kinh tế nào. Tuy nhiên, để làm được điều đó, có những phương cách khác nhau như sau:

- Tạo ra giá trị sử dụng
- Giá cả
- Thích nghi với thực tế xã hội và kinh tế của khách hàng
- Cung cấp những giá trị thật sự cho khách hàng

Giả cả hầu như ít có tác dụng trong chiến lược tạo ra giá trị sử dụng cho khách hàng. Chiến lược này hoạt động được bởi việc



tạo điều kiện cho khách hàng thực hiện được những mục đích của họ. Chiến lược này đặt ra câu hỏi: “Đâu thực sự là một ‘dịch vụ’, một ‘giá trị sử dụng’ cho khách hàng?”

Ở Mỹ, các cô dâu luôn thích nhận quà tặng là một bộ đồ gốm sứ. Tuy nhiên, một bộ đồ gốm sứ như vậy giá lại hơi cao, hơn nữa, người tặng cũng khó biết người được tặng thật sự thích mẫu mã gì; chính vì vậy, cuối cùng thường là người ta... mua tặng một món quà khác. Nói cách khác, có nhu cầu ở đây, song giá trị sử dụng lại thiếu. Lenox China Company, một công ty sản xuất dụng cụ ăn uống cỡ trung, đã nhìn ra đây là một cơ hội cải tiến dành cho họ. Lenox đề ra hình thức “đăng ký” dành cho các mặt hàng gốm sứ của họ. Cô gái sắp lên xe hoa sẽ liên hệ với một cửa hàng của Lenox và nói cho họ biết cô ta cần/thích mặt hàng gì. Đồng thời, đối với các khách dự đám cưới có nhu cầu tặng quà, cô dâu cũng giới thiệu họ đến cửa hàng kia. Khi người mua quà đến cửa hàng, chủ cửa hàng sẽ hỏi những câu như: “Ông định tặng món quà giá trị khoảng bao nhiêu tiền?”, sau đó giải thích “với số tiền đó ông có thể mua được tại đây các mặt hàng sau đây...”, hoặc cụ thể hơn: “Cô dâu mới đã có đủ các tách cà phê rồi, cái mà cô ta cần là đĩa sứ đựng đồ tráng miệng”. Kết quả là cô dâu vui, người tặng quà vui, và công ty Lenox thì... vui hơn nữa. Có lẽ chúng ta cũng thấy: tất cả ở đây chỉ là sự tập trung vào nhu cầu của khách hàng - điều đã làm cho công ty Lenox trở thành một trong những công ty cỡ trung có tốc độ phát triển nhanh nhất, thành công nhất.

## Định giá

Trong nhiều năm, gương mặt Mỹ nổi tiếng nhất chính là gương mặt... King Gillette trên những vỏ hộp dao cạo râu Gillette nổi tiếng, bán khắp thế giới. Thế mà King Gillette không hề là người phát minh ra sản phẩm này. Sản phẩm của ông cũng không tốt hơn những sản phẩm cùng loại, chi phí sản xuất thậm chí còn cao hơn. Tuy nhiên Gillette không hề bán lưỡi dao cạo, thực tế công ty này đã gần như cho không sản phẩm này ở các mức giá 55 cent (bán lẻ) và 20 cent (bán sỉ), tức là khoảng một phần năm chi phí sản xuất của nó. Tuy nhiên, ông ta thiết kế sản phẩm dao cạo sao cho chỉ có thể sử dụng được với lưỡi dao của công ty sản xuất mà thôi. Chi phí sản xuất lưỡi dao là chưa tới 1 cent, song được bán với giá 5 cent. Do một lưỡi dao cạo có thể dùng 6-7 lần, chi phí cho mỗi lần cạo râu là chưa tới 1 cent, tức là chỉ cỡ một phần mười chi phí ra hiệu cắt tóc mà thôi.

Điều mà Gillette làm thực chất là việc định giá đối với cái mà khách hàng mua (việc cạo râu) chứ không phải định giá cái mà họ sản xuất ra. Thực ra, khách hàng đã phải trả nhiều tiền hơn cho Gillette: họ có thể mua dao cạo ở các nhà sản xuất khác với giá 5 đôla, cùng với lưỡi dao trị giá 1-2 cent. Tất nhiên là khách hàng thừa biết điều đó. Tuy nhiên, việc định giá của Gillette thực sự có ý nghĩa đối với họ: khách hàng trả tiền cho một dịch vụ (việc cạo râu) chứ không phải cho một món đồ nào đấy. Và việc cạo râu mà họ có được khi sử dụng dao cạo và lưỡi dao của Gillette sẽ dễ chịu, thoải mái hơn nhiều so với việc đi ra hiệu cắt tóc nào đó.

Bằng sáng chế sản phẩm máy photocopy cuối cùng thuộc về một công ty nhỏ tên Haloid ở Rochester, New York chứ không phải

một công ty in có tầm cỡ nào. Một trong những lý do là việc các công ty in cỡ lớn không hề thấy khả năng nào của việc bán sản phẩm máy photocopy cả. Theo tính toán của họ, giá bán của sản phẩm này ít nhất phải là 4.000 đôla, quá cao so với chi phí sử dụng giấy carbon hiện thời. Ngoài ra, để đầu tư 4.000 đôla cho một máy văn phòng như vậy, cần phải có đơn xin và sự chấp thuận của ban giám đốc về hiệu quả sử dụng của một khoản đầu tư tốn kém. Công ty Haloid (nay là công ty Xerox) đã có những đóng góp lớn về kỹ thuật trong việc thiết kế ra sản phẩm máy, song đóng góp lớn nhất của họ chính là việc định giá. Công ty này không bán sản phẩm máy photo, nhưng bán cái mà những chiếc máy này tạo ra: các bản copy. Với giá 5-10 cent/một bản copy, rõ ràng người mua không cần làm những bản xin duyệt chi ngân sách phức tạp như khi phải mua máy nữa. Xác định giá máy Xerox theo kiểu này (5 cent/một bản copy) thực sự là một cải tiến thành công.

Hầu hết các nhà cung cấp, kể cả những nhà cung cấp dịch vụ công, đều không hề nghĩ đến chiến lược định giá. Tuy nhiên, việc định giá lại cho phép khách hàng thanh toán cho cái mà họ muốn mua (ví dụ: việc cạo râu, một bản copy tài liệu) hơn là cái mà nhà sản xuất tạo ra. Tất nhiên, cuối cùng thì số tiền thanh toán vẫn là như nhau. Tuy nhiên, cách thanh toán sẽ được thiết kế dựa trên các nhu cầu và thực tế của khách hàng, tùy thuộc vào cái mà khách hàng thực sự mua. Hoặc nói cách khác, người ta định giá cho những gì tạo nên “giá trị” cho khách hàng, hơn là những gì thể hiện “chi phí” của nhà cung cấp.

## Thực tế của khách hàng

Sự thành công đối với các sản phẩm tua-bin hơi nước của công ty GE trong những năm trước Thế chiến thứ I chủ yếu dựa trên việc công ty đã hiểu rõ thực tế của khách hàng. Khác với các động cơ hơi nước chạy bằng piston, tua-bin hơi nước phức tạp và khó chế tạo hơn nhiều. Một nhà máy điện đơn giản là không thể cung cấp sản phẩm này, ngược lại, họ cần mua một tua-bin hơi nước cứ mỗi 5-10 năm, khi cần xây dựng một trạm phát điện mới. Tuy nhiên, kỹ năng về thiết kế và lắp đặt tua-bin vẫn cần được duy trì tại mọi thời điểm. Do đó, nhà sản xuất cần phải làm cả công việc tư vấn cho khách hàng của họ.

GE sớm nhận ra rằng các khách hàng không thể thanh toán cho dịch vụ tư vấn này, do họ không được các Ủy ban về dịch vụ công cộng của Liên bang cho phép. GE không thể cộng chi phí tư vấn vào giá của sản phẩm tua-bin hơi nước - điều này cũng không được các Ủy ban nói trên đồng ý. Đặc điểm của sản phẩm này là cứ 5-7 năm, lại phải thay một bộ cánh tua-bin mới, do cùng nhà sản xuất. Công ty GE là một tổ chức theo kiểu tư vấn kỹ thuật song họ cẩn thận, không gọi đó là tư vấn, mà là “bán hàng trọn gói”, và do đó không tính thêm phí cho dịch vụ này. Sản phẩm tua-bin hơi nước của GE không đắt hơn sản phẩm của các đối thủ: chi phí tư vấn và lợi nhuận được tính vào giá thay các cánh tua-bin đã nói ở trên. Trong vòng 10 năm, tất cả các nhà sản xuất tua-bin hơi nước đã kịp nhận ra điều này và điều chỉnh hệ thống định giá của họ giống với GE. Tuy nhiên, họ đã chậm chân và GE đã thống lĩnh thị trường toàn cầu đối với sản phẩm này.

Trước đó khá lâu, trong những năm 1840, một thiết kế tương

tự về quy trình và sản phẩm để phù hợp với thực tiễn khách hàng đã dẫn tới sự ra đời của việc mua hàng trả góp. Cyrus McCormick là một trong nhiều nhà sản xuất máy phục vụ thu hoạch mùa màng ở Mỹ - nhu cầu cho sản phẩm này là khá cao. Cyrus và các nhà phát minh ra các loại máy tương tự đều nhận ra rằng nông dân không đủ tiền để mua ngay những sản phẩm này. Mọi người biết rằng sau 2-3 năm, những người nông dân sẽ thu hoạch và có thể kiếm được số tiền đủ để thanh toán cho các loại máy nông nghiệp, song không có ngân hàng nào, vào thời điểm đó, dám cho họ vay tiền để mua máy cả. McCormick đã đề ra việc mua hàng trả góp và ông ta đã thành công.

Các nhà sản xuất có thói quen coi khách hàng là những người “không có lý trí”, theo kiểu mà các nhà kinh tế và tâm lý học hay nói về khách hàng vậy. Thực tế không có khách hàng nào là không biết suy xét cả. Chỉ có những nhà sản xuất lười biếng, không chịu quan tâm tìm hiểu đến các hoàn cảnh và vấn đề của họ mà thôi. Thực tế của khách hàng luôn khác xa với thực tế của nhà sản xuất.

## **Cung cấp giá trị cho khách hàng**

Chiến lược cải tiến cuối cùng được trình bày là chiến lược cung cấp “giá trị” cho khách hàng thay vì cung cấp “sản phẩm” của nhà sản xuất. Đây chỉ là bước tiếp theo của chiến lược coi thực tế của khách hàng như là một phần của sản phẩm và một phần của cái mà khách hàng mua và trả tiền.

Một công ty cỡ trung ở miền Trung Tây nước Mỹ cung cấp hơn phân nửa thị trường sản phẩm dầu nhớt dùng trong các xe ủi đất, xe tải v.v... ở các công trình xây dựng. Công ty này đang cạnh

tranh với một số tập đoàn dầu nhớt lớn. Cách cạnh tranh của họ không phải bằng việc bán sản phẩm dầu nhớt, mà bằng việc... bán bảo hiểm. Cái gọi là “giá trị” đối với các chủ thầu xây dựng không phải là dầu nhớt mà là việc vận hành thiết bị. Cứ mỗi giờ đồng hồ một thiết bị máy móc nào đó không hoạt động sẽ gây thiệt hại cho họ hơn là chi phí cho dầu nhờn trong suốt cả một năm. Ở tất cả mọi hoạt động, nhà thầu luôn có thể phải chịu những khoản tiền phạt rất lớn nếu không hoàn thành công việc đúng thời hạn. Nhà sản xuất dầu nhờn có quy mô trung bình nói trên cung cấp cho khách hàng của họ - các chủ thầu xây dựng - một bản phân tích nhu cầu bảo trì thiết bị sử dụng trong xây dựng; sau đó là một kế hoạch chi tiết về bảo trì với chi phí cố định hàng năm. Đồng thời, họ đảm bảo cho khách hàng rằng các thiết bị, máy móc hạng nặng của khách hàng sẽ không bị hư hỏng và ngừng hoạt động vượt quá một số giờ nhất định trong một năm do các vấn đề liên quan đến dầu nhờn. Đương nhiên, trong kế hoạch này dầu nhờn được chỉ định sử dụng luôn là sản phẩm của chính công ty đó. Vấn đề là khách hàng (các chủ thầu xây dựng) không mua sản phẩm dầu nhờn, mà mua sự vận hành ổn định, không trục trặc của các máy móc, thiết bị - điều thực sự quan trọng và có giá trị với họ.

Các vấn đề trình bày ở đây dường như là quá rõ ràng và hiển nhiên. Phải chăng, ai có chút xíu thông minh đều có thể nghĩ ra và áp dụng thành công những chiến lược tương tự? Tuy nhiên, hình như cha đẻ của kinh tế học hệ thống - David Ricardo đã từng nói: “Lợi nhuận không được tạo ra bởi sự thông thái khác thường, mà bởi sự... ngu dốt khác thường”. Các chiến lược kể trên thành công không hề bởi chúng xuất sắc, nổi trội gì, mà bởi vì các doanh nghiệp, các nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ không

hệ suy nghĩ một cách thật sự. Các chiến lược đó thành công vì chúng quá hiển nhiên (nhưng không ai nghĩ ra, chẳng hạn như ai đặt ra câu hỏi “khách hàng thật sự mua cái gì?” sẽ là người chiến thắng trong cạnh tranh). Thực ra đây không phải là một “cuộc đua” thật sự, vì có đối thủ nào khác chạy đua với bạn đâu. Có thể giải thích điều này thế nào?

Một lý do chính là các kinh tế gia và khái niệm “giá trị” của họ. Tất cả các sách vở về kinh tế học đều chỉ ra rằng khách hàng không mua một sản phẩm mà mua cái mà sản phẩm đó đem lại cho họ. Sau đó, những sách vở này lập tức chỉ quan tâm đến giá cả của sản phẩm mà thôi (giá cả, được định nghĩa như là số tiền mà khách hàng thanh toán để có thể sở hữu sản phẩm/dịch vụ đó). Và như thế, cái mà sản phẩm mang lại cho khách hàng... không bao giờ được đề cập trở lại nữa. Thật không may là các nhà cung cấp (cả sản phẩm và dịch vụ) lại luôn nghe theo lời khuyên của các nhà kinh tế học.

Nói “sản phẩm A có chi phí là X đôla” là có ý nghĩa. Nói “chúng ta cần bán sản phẩm với mức giá là Y đôla để có thể bù đắp chi phí sản xuất, chi phí vốn và từ đó kiếm được lợi nhuận cần thiết” cũng rất đúng. Tuy nhiên, từ hai câu trên mà đi đến kết luận “... và do đó, khách hàng cần trả một khoản tiền Y đôla cho mỗi sản phẩm A” thì lại... hoàn toàn vô nghĩa. Thực ra, lập luận phải như sau: “Số tiền mà khách hàng trả cho mỗi sản phẩm A phải thể hiện là Y đôla cho chúng ta. Tuy nhiên, cách thức mà khách hàng trả tiền phải tùy thuộc vào cách nào có ý nghĩa, hợp lý đối với họ; phụ thuộc vào cái mà sản phẩm đem lại cho họ, cái phù hợp với thực tế của họ; và cái mà họ coi là ‘giá trị’”.

Bản thân, giá cả không phải là “định giá”, cũng không phải là “giá trị”.

Giá cả không phải là gì khác mà chính là... marketing cơ bản. Khởi đầu bằng giá trị sử dụng của khách hàng, với điều mà khách hàng mua, với thực tế của khách hàng, và với cái mà khách hàng coi là “giá trị” – đó chính là marketing! Nhưng tại sao sau bốn thập kỷ rao giảng về marketing mà hầu như vẫn không có nhà cung cấp nào chịu thực hành marketing thực sự thì... tôi không sao hiểu nổi. Sự thật là cho đến nay, bất cứ ai sử dụng marketing làm cơ sở cho chiến lược sẽ có khả năng đạt được vị trí dẫn đầu trong thị trường hay trong ngành một cách nhanh chóng, và hầu như không có rủi ro gì đáng kể.



---

---

II.  
CÁ NHÂN

---

---



### 13.

## PHẢI RÈN LUYỆN ĐỂ TRỞ NÊN HIỆU QUẢ

Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải trở nên hiệu quả. Dù anh ta làm việc ở một doanh nghiệp, một bệnh viện, một cơ quan chính phủ hay một trường đại học, thì điều kỳ vọng ở nhà quản lý vẫn là *thực hiện công việc đúng đắn*. Người ta kỳ vọng nhà quản lý phải luôn hiệu quả trong công việc.

Tuy nhiên, tính hiệu quả lại vắng mặt trong rất nhiều nhà quản lý. Sự thông minh, khả năng sáng tạo hay kiến thức đều không phải là hiếm ở những người này; nhưng có quá ít sự liên hệ giữa chúng với tính hiệu quả. Những người thông minh thường lại kém hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên, họ không nhận ra rằng sự thấu hiểu vấn đề hoàn toàn chưa phải là một thành tựu gì đáng kể, rằng sự thấu hiểu chỉ có thể trở thành tính hiệu quả thông qua một quá trình lao động vất vả và có hệ thống. Ngược lại, trong tổ chức có những người cần cù nhưng rất hiệu quả, thường vượt lên trên những kẻ thông minh sáng láng luôn bận tâm suy nghĩ về “óc sáng tạo”, như chú Rùa chậm chạp về đích trước chú Thỏ trong câu chuyện ngụ ngôn xưa.

Tính thông minh, khả năng tưởng tượng và sáng tạo, kiến thức đều là những nguồn lực quan trọng, song chính tính hiệu quả mới có khả năng biến chúng thành kết quả trong công việc. Còn chỉ có những nguồn lực nói trên (mà không có tính hiệu quả) thì chỉ là những hạn chế cho kết quả có thể đạt được mà thôi.

## **Tại sao chúng ta cần tính hiệu quả trong công việc**

Tất cả dường như đều rõ ràng. Nhưng tại sao ngay trong thời đại mà hàng núi sách vở bàn về những khía cạnh khác nhau trong công việc của nhà quản lý, người ta lại hầu như chẳng để ý đến tính hiệu quả của anh ta?

Một lý do có thể nêu ra là việc tính hiệu quả chỉ là “công nghệ” riêng biệt của những người lao động có kiến thức trong một tổ chức; mà những người như vậy thì mãi đến gần đây vẫn chưa có nhiều.

Đối với những công việc phổ thông (lao động chân tay) chúng ta chỉ cần hiệu năng, tức là khả năng làm tốt công việc được giao hơn là hiệu quả. Công việc của một lao động phổ thông có thể được đánh giá bằng số lượng và chất lượng của một sản phẩm cuối cùng cụ thể, ví dụ một đôi giày. Trong một thế kỷ gần đây, chúng ta đã học được cách đo lường hiệu năng và cách xác định chất lượng trong các lao động phổ thông đến mức chúng ta có thể nâng cao “đầu ra” của các công nhân dạng này một cách đáng kể.

Trước đây những lao động chân tay – dù là những thợ máy hay những chiến sĩ nơi tiền tuyến – đều chiếm đa số trong mọi tổ chức. Cần rất ít người có “tính hiệu quả”: đó chỉ là những người lãnh đạo và ra mệnh lệnh cho người khác làm theo. Họ chỉ chiếm

một phần rất nhỏ trong số lao động, và chúng ta đã coi tính hiệu quả như là phẩm chất đương nhiên của họ. Chúng ta thực sự đã dựa vào nguồn cung cấp từ “tự nhiên”: một số rất ít người, trong bất kỳ lĩnh vực nào, có khả năng biết những điều mà tất cả những người khác phải học tập vất vả mới hiểu được!

Ngoài ra, trước đây chỉ có một phần trong số ít ỏi các lao động có kiến thức làm việc bên trong các tổ chức. Đa số họ làm việc dưới tư cách cá nhân hay chuyên gia, với sự giúp đỡ thường là của một người phụ tá là cùng. Như thế, tính hiệu quả hay việc thiếu tính hiệu quả chỉ liên quan và có ảnh hưởng đến chính họ mà thôi.

Ngày nay, các tổ chức dựa trên kiến thức là thực tế hiển nhiên và phổ biến. Xã hội hiện đại là tập hợp của các thể chế, tổ chức có quy mô lớn. Trong các tổ chức đó, người lao động có chuyên môn và kiến thức càng ngày càng đóng vai trò trung tâm, then chốt, đóng góp nhiều hơn cho tổ chức của họ. Ngày nay, tính hiệu quả không còn được coi là đương nhiên, mà cũng không thể bị xem nhẹ, bỏ qua được nữa.

Các hệ thống đo lường và kiểm tra đối với các công việc lao động chân tay không thể áp dụng được đối với lao động tri thức. Làm việc một cách đúng đắn chính là cái làm cho công việc dựa trên kiến thức trở nên hiệu quả. Không có “thước đo” nào của các công việc chân tay có thể dùng cho các công việc kiến thức cả.

Không thể quản lý hay giám sát chặt chẽ đối với người lao động có kiến thức, chỉ có thể hỗ trợ họ mà thôi. Tuy nhiên, những lao động này phải tự hướng mình về thành tích và đóng góp, tức là hướng về tính hiệu quả trong công việc.

Một tranh vui trên báo *The New Yorker* gần đây vẽ hình một văn phòng, ngoài cửa treo biển “CHAS. SMITH, GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG, CÔNG TY XÀ BÔNG AJAX”. Tường trong phòng trống trơn, ngoài dòng chữ lớn THINK (suy nghĩ). Người đàn ông trong phòng ngồi đặt chân lên bàn và... hút thuốc, thổi khói lên trần nhà! Bên ngoài có hai người đàn ông đi ngang, người nọ hỏi người kia: “Làm sao biết chắc là Smith có nghĩ về... xà bông hay không?”.

Người ta có thể không bao giờ biết chắc một người lao động tri thức nghĩ gì trong đầu, đó là công việc cụ thể của anh ta, là “hành động” của anh ta.

Động lực làm việc của anh ta tùy thuộc vào tính hiệu quả - khả năng đạt thành tích trong công việc. Nếu thiếu tính hiệu quả thì tính cam kết và đóng góp của anh ta sẽ sớm lụi tàn, anh ta sẽ chỉ còn là một người đi làm theo đúng giờ giấc mà thôi!

Người lao động tri thức không tạo ra một sản phẩm cụ thể, mà tạo ra kiến thức, thông tin, ý tưởng. Tự thân những “sản phẩm” này thì không có ý nghĩa. Một người khác, cũng là một lao động tri thức, sẽ tiếp nhận chúng như là “đầu vào” và chuyển chúng thành những sản phẩm ở “đầu ra”. Trí thông minh vĩ đại nhất mà không áp dụng vào hành động hay hành vi thì cũng vô dụng. Vì thế, người lao động tri thức cần làm một điều gì đó mà người lao động chân tay không cần làm. Anh ta phải cung cấp tính hiệu quả, anh ta không thể trông chờ vào giá trị sử dụng của “sản phẩm” như các sản phẩm thông thường (ví dụ, một đôi giày) vẫn có.

Người lao động tri thức nay trở thành một yếu tố sản xuất quan trọng trong các nền kinh tế phát triển nhất, có tính cạnh tranh cao nhất.

## Ai là nhà quản lý?

Mọi lao động tri thức trong tổ chức hiện đại đều là một nhà quản lý nếu, do vị trí và kiến thức của mình, anh ta chịu trách nhiệm đóng góp vào khả năng hoạt động và tạo ra kết quả của tổ chức. Khả năng đó có thể là đưa ra một sản phẩm mới hay tăng thị phần đối với doanh nghiệp; cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân mới của một bệnh viện v.v... Người lao động tri thức phải ra quyết định chứ không chỉ thừa hành, anh ta phải chịu trách nhiệm đối với các đóng góp của mình. Do có kiến thức, anh ta được kỳ vọng sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn. Anh ta cũng có thể bị sa thải hay cách chức; song một khi có công việc thì anh ta có thể “nắm giữ” các mục tiêu, tiêu chuẩn, sự đóng góp cho tổ chức trong tay mình!

Điều này được thể hiện trong cuộc phỏng vấn một đại úy bộ binh Mỹ trên chiến trường. Khi được phóng viên hỏi, “Làm sao anh có thể giữ được quyền chỉ huy trong tình hình phức tạp như hiện nay?”, anh ta nói, “Xung quanh đây chỉ có tôi là có trách nhiệm. Tuy nhiên, nếu binh lính dưới quyền gặp kẻ thù và không biết phải xử trí ra sao thì tôi cũng ở quá xa họ và không thể giúp đỡ gì được. Hành động của họ hoàn toàn tùy thuộc vào sự đánh giá tình hình của chính bản thân họ. Trách nhiệm thuộc về tôi, song quyết định lại thuộc về bất cứ ai có mặt trên chiến trường vào thời điểm ấy”. Đường như trong một cuộc chiến tranh du kích, mọi quân nhân đều trở thành một “nhà quản lý”.

Công việc dựa trên kiến thức không thể được xác định qua số lượng, hay chi phí, mà phải xác định qua kết quả. Quy mô của

nhóm và quy mô của công việc quản lý không hề bắt buộc phải tương đương nhau.

Ví dụ, có nhiều nhân viên nghiên cứu thị trường có thể tạo ra kết quả tốt hơn dựa trên tập hợp của sự thấu hiểu công việc và trí tưởng tượng, giúp công ty có khả năng thành công. Nếu được như vậy thì sự đầu tư hai trăm nhân lực cũng là xứng đáng. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng có thể “bù đầu bù cổ” bởi những vấn đề của hai trăm người lao động dưới quyền; anh ta sẽ rất bận rộn với công việc quản lý và không còn thời gian cho công việc nghiên cứu thị trường và những quyết định quan trọng nữa. Bận rộn với hàng đống những con số và giấy tờ sổ sách, anh ta chẳng còn thời gian đặt ra những câu hỏi như “Khi nói ‘thị trường của chúng ta’, chúng ta hàm ý gì?”. Kết quả rất có thể là, sau một thời gian không chú ý đến những thay đổi trên thị trường, việc kinh doanh của công ty có thể đi xuống.

Nhà quản lý nghiên cứu thị trường của một công ty khác, không hề có nhân viên dưới quyền, cũng có thể có hoặc không có hiệu quả một cách tương tự. Anh ta có thể là nguồn kiến thức, và với tầm nhìn xa trông rộng, anh ta sẽ làm cho công ty của mình phát triển. Hoặc anh ta có thể sử dụng quá nhiều thời gian vào những chi tiết vụn vặt và trở nên kém hiệu quả.

Trong các tổ chức kiến thức, luôn có những người không có chức danh quản lý nhưng vẫn đóng góp như một nhà quản lý vào thành công của tổ chức. Tất nhiên hiếm có những trường hợp như ở trên chiến trường, khi mà bất kỳ lúc nào một thành viên của một nhóm cũng có thể phải ra một quyết định có ảnh hưởng sống còn đến cả nhóm! Tuy nhiên, một nhà hóa học làm việc trong phòng thí nghiệm khi quyết định đi theo một hướng thí nghiệm nào đó đã thực sự ra một quyết định ảnh hưởng đến cả tương lai



của tổ chức của ông ta. Nhà hóa học đó có mà cũng có thể không có chức danh quản lý nào trong tổ chức. Tương tự, quyết định đánh giá một “sản phẩm” trong sổ sách kế toán công ty có thể thực hiện bởi một phó chủ tịch công ty, mà cũng có thể bởi một nhân viên trẻ. Và điều này đang xảy ra ở mọi lĩnh vực trong các tổ chức lớn hiện nay.

Tôi gọi những người lao động tri thức là những “executive”. Họ có thể là nhà quản lý hay những chuyên gia, do vị trí hay kiến thức của bản thân, được kỳ vọng ra các quyết định trong quá trình làm việc, những quyết định có ảnh hưởng lên hoạt động và kết quả của toàn bộ tổ chức. Họ không hề chiếm đa số trong các lao động tri thức, bởi trong bộ phận này vẫn có những công việc không có kỹ năng, hay lặp đi lặp lại. Nhưng số lượng thực sự của những người này chắc chắn phải nhiều hơn rất nhiều so với các con số thể hiện trong sơ đồ tổ chức của các công ty!

Đây là điều đầu tiên cần nhận ra, khi chúng tôi quan sát thấy hàng loạt cố gắng lập ra những thang công nhận và khen thưởng ngang nhau dành cho các nhà quản lý và các chuyên gia đóng góp cá nhân cho tổ chức. Tuy nhiên, điều ít ai nhận ra là có bao nhiêu người trong các tổ chức ngày nay cần đưa ra các quyết định với tầm ảnh hưởng lớn lao, quan trọng. Kiến thức cũng có thẩm quyền “hợp pháp” như vị trí vậy! Các quyết định như thế, vì vậy, cũng cùng loại với các quyết định mà nhà quản lý cấp cao đưa ra.

Ngay cả một cấp quản lý bậc thấp nhất ngày nay cũng phải làm những công việc tương tự như một viên chủ tịch công ty hay một người đứng đầu một cơ quan chính phủ. Đó là: lập kế hoạch, tổ chức, liên kết, động viên (tạo động lực), và đo lường kết quả. Dù quy mô hoạt động của anh ta hạn chế, song những việc anh ta làm vẫn thể hiện hết phẩm chất của một nhà quản lý.

Tương tự, mỗi người ra quyết định cũng làm cùng một loại công việc với chủ tịch công ty hay giám đốc. Anh ta là nhà quản lý ngay cả khi chức năng hay cái tên của anh ta không hề được ghi trên sơ đồ tổ chức hay danh bạ điện thoại nội bộ của công ty!

Và dù bạn có là CEO hay một người mới vào nghề, bạn cũng cần phải trở nên hiệu quả.

## Thực tế quản lý

Thực tế công việc của nhà quản lý vừa đòi hỏi tính hiệu quả, vừa làm cho khó đạt được tính hiệu quả. Thật sự nếu chúng ta không học tập và rèn luyện để trở nên hiệu quả, thì thực tế sẽ xô đẩy chúng ta vào tình trạng thất bại mà thôi.

Có bốn “điều kiện thực tế” chủ yếu mà một nhà quản lý không thể kiểm soát được, mỗi điều kiện đó đều gắn kết với bản thân tổ chức và công việc của anh ta, khiến anh ta buộc lòng phải chấp nhận “sống chung với lũ”. Cả bốn điều kiện thực tế này đều gây sức ép lên kết quả và hoạt động.

1. Thời gian của nhà quản lý có xu hướng tùy thuộc vào những người khác. Nếu thử định nghĩa anh ta qua công việc, có thể nói vui rằng đây là một tù nhân của tổ chức. Ai cũng có thể xen vào thời gian của anh ta, và thực tế diễn ra đúng như vậy. Mà nhà quản lý đâu có thể làm gì khác được. Khác với bác sĩ, anh ta chẳng thể thò đầu ra khỏi cửa và nói với y tá, “Trong nửa giờ tới tôi không tiếp ai đâu nhé!”. Điện thoại của anh ta có thể reo bất kỳ lúc nào: từ khách hàng, từ sếp, hay từ một ai đó, và “nửa giờ đồng hồ” của anh ta trôi qua ngay lập tức!

2. Nhà quản lý buộc phải tiếp tục “vận hành” trừ phi anh ta thực hiện những hành động tích cực nhằm thay đổi thực tế làm việc. Vấn đề chính nằm ở thực tế xung quanh nhà quản lý. Trừ phi anh ta chủ động thay đổi nó, bằng những hành động cụ thể, thì dòng chảy liên tục của các sự kiện sẽ quyết định những điều liên quan đến anh ta và những việc anh ta sẽ làm. Phụ thuộc vào “dòng chảy các sự kiện” nói trên hoàn toàn phù hợp với hoàn cảnh làm việc của một bác sĩ. Khi hỏi bệnh nhân “Tại sao ông đi khám?”, bác sĩ kỳ vọng bệnh nhân nói cho biết điều liên quan đến công việc của ông ta. Khi bệnh nhân kể bệnh, ông ta đã nói cho bác sĩ biết đâu là “khu vực ưu tiên”, dựa vào đó bác sĩ quyết định cần phải làm gì cho bệnh nhân.

Tuy nhiên, các sự kiện (chứ chưa nói là các vấn đề) chẳng hề nói điều gì cho nhà quản lý cả. Nhà quản lý trong tổ chức liên quan đến một môi trường phức tạp hơn nhiều. Không có gì chứng tỏ cho họ biết sự kiện nào là quan trọng và liên quan, sự kiện nào là không quan trọng cả! Nói chung, không có “manh mối” nào có ích như lời kể bệnh của bệnh nhân cho bác sĩ cả!

Nếu nhà quản lý để mặc cho dòng chảy các sự kiện quyết định những việc anh ta làm thì anh ta sẽ phung phí hết thời gian cho các hoạt động mang tính chức năng, vận hành trong tổ chức. Anh ta có thể làm việc rất tốt, nhưng rõ ràng anh ta đã lãng phí kiến thức, khả năng và cả chút ít tính hiệu quả mà mình có được. Điều nhà quản lý cần là các tiêu chuẩn giúp anh ta tập trung vào những việc thật sự quan trọng, tức là sự đóng góp và kết quả, ngay cả khi những tiêu chuẩn này không thể tìm ra trong dòng chảy các sự kiện.

3. Điều kiện thực tế thứ ba làm hạn chế tính hiệu quả của nhà

quản lý là việc anh ta thuộc về một *tổ chức*. Điều này có nghĩa là anh ta chỉ trở nên hiệu quả nếu như và khi mà những người khác sử dụng những gì anh ta đóng góp. Tổ chức là phương tiện nhân sức mạnh của cá nhân lên! Tổ chức lấy kiến thức của anh ta, sử dụng nó như một nguồn lực, một sự động viên, và cũng như là tầm nhìn của những lao động tri thức khác. Các lao động tri thức thường ít khi hòa hợp, ăn khớp với nhau, mỗi người trong số họ có kỹ năng và quan tâm riêng. Mỗi người cần sử dụng “sản phẩm” của người khác tạo ra.

Thông thường người quan trọng nhất đối với tính hiệu quả của một nhà quản lý không phải là những người mà anh ta trực tiếp điều hành. Họ lại là những người cấp trên, hoặc ở trong những lĩnh vực khác. Nếu nhà quản lý không tiếp cận được với những người này và làm cho sự đóng góp của anh ta trở nên có ích cho họ lẫn công việc của họ, anh ta sẽ không hề có tính hiệu quả trong công việc.

4. Cuối cùng, nhà quản lý thực sự ở *bên trong* một tổ chức.

Mọi nhà quản lý đều coi bên trong tổ chức là thực tế gần gũi, sát sườn nhất. Cái nhìn ra bên ngoài tổ chức của họ thường thiên lệch, nhiều khi họ không biết điều gì đã xảy ra ở bên ngoài nữa! Thông tin về việc xảy ra bên ngoài thường đến với nhà quản lý qua một “màng lọc” là các báo cáo, tức một dạng thông tin được xử lý trước theo các tiêu chuẩn của tổ chức.

Ngoài ra, không có kết quả tồn tại bên trong tổ chức. Tất cả các kết quả đều nằm bên ngoài tổ chức. Ví dụ, kết quả kinh doanh được tạo ra bởi khách hàng: người chuyển chi phí lẫn nỗ lực của doanh nghiệp thành doanh số và lợi nhuận thông qua hành vi mua hàng. Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng ra các quyết

định như là một người tiêu dùng hàng hóa/dịch vụ dựa trên cung cầu thị trường. Trong nền kinh tế kế hoạch, chính phủ quyết định cung cầu. Trong cả hai trường hợp, “người ra quyết định” vẫn luôn ở bên ngoài doanh nghiệp.

Điều xảy ra bên trong tổ chức là chi phí và nỗ lực. Trong kinh doanh, “trung tâm lợi nhuận” chỉ là một cách nói cho đẹp mà thôi, thực chất đó là các “trung tâm nỗ lực”. Tổ chức càng ít phải tạo ra kết quả thì càng thực hiện tốt hơn công việc của mình. Tốn 100.000 lao động để sản xuất xe hơi hay sắt thép phục vụ nhu cầu khách hàng chỉ thể hiện sự kém hoàn hảo về kỹ thuật mà thôi. Càng ít người, càng ít hoạt động ở bên trong thì tổ chức càng trở nên hoàn hảo về mặt lý do tồn tại của nó: phục vụ cho môi trường.

Một tổ chức là một bộ phận của xã hội, nó hoàn thành vai trò của mình bằng những đóng góp cho môi trường bên ngoài nó. Tổ chức càng lớn mạnh và thành công thì các sự kiện bên trong nó càng thu hút sự quan tâm và năng lượng cũng như nỗ lực của nhà quản lý, loại bỏ nhiệm vụ thực sự và tính hiệu quả thực sự của anh ta trong môi trường bên ngoài.

Ngày nay, sự lên ngôi của máy tính và công nghệ thông tin đã làm gia tăng một nguy cơ: máy vi tính có thể xử lý các dữ kiện định lượng một cách chính xác, với tốc độ cao. Tuy nhiên, người ta chỉ có thể định lượng những gì xảy ra ở bên trong tổ chức: chi phí, sản xuất, báo cáo, thống kê v.v... Các sự kiện bên ngoài rõ ràng không có sẵn dưới dạng mẫu biểu (để máy tính xử lý được) cho đến khi quá trễ không làm gì được nữa.

Lý do của tình trạng trên không phải là do khả năng thu thập thông tin đối với các sự kiện bên ngoài kém hơn khả năng kỹ thuật

của máy tính. Nếu đó là lý do thì chúng ta chỉ cần đẩy mạnh những nỗ lực về thống kê, và bản thân máy tính cũng có thể giúp chúng ta rất nhiều trong hạn chế mang tính kỹ thuật này. Vấn đề nằm ở chỗ các sự kiện quan trọng và liên quan ở bên ngoài đều mang tính định tính, không thể định lượng được. Chúng vẫn chưa là những “dữ kiện”, bởi một dữ kiện là một sự kiện mà người ta đã xác định, phân loại và trên hết là làm cho nó trở nên liên quan. Người ta cần có một khái niệm trước khi có thể định tính. Trước hết cần rút tĩa từ hàng loạt hiện tượng khác nhau một khía cạnh cụ thể nào đó mà người ta có thể gọi tên và sau đó định lượng.

Những sự kiện thật sự quan trọng ở bên ngoài không phải là những xu hướng, mà là những thay đổi trong các xu hướng. Chính chúng quyết định thành bại trong tương lai của tổ chức và các nỗ lực của nó. Tuy nhiên những thay đổi đó cần phải được “cảm nhận”, chúng không thể cân đo đong đếm hay phân loại cụ thể! Máy vi tính là một cỗ máy logic, đó vừa là điểm mạnh vừa là điểm yếu của nó. Các sự kiện quan trọng ở bên ngoài tổ chức không thể xử lý bởi máy tính hay bất cứ một công cụ logic nào. Trong khi đó, cảm nhận của con người, vốn không mấy logic, lại có thể là điểm mạnh và cần thiết trong những trường hợp này.

Nguy cơ ở đây là khi nhà quản lý coi thường các thông tin không thể xử lý theo logic và ngôn ngữ của máy tính, bỏ qua các sự kiện mà chỉ chú ý đến các dữ kiện (có được sau khi một sự kiện đã xảy ra). Khối lượng thông tin đồ sộ mà máy tính xử lý có thể cản trở sự tiếp cận thực tế của chúng ta!

Có lẽ rồi đây thì máy tính - công cụ quản lý hữu hiệu nhất hiện nay - sẽ khiến nhà quản lý ý thức được việc xa rời thực tế của họ, từ đó dành nhiều thời gian hơn cho môi trường bên ngoài tổ chức. Còn hiện tại thì chúng ta vẫn đang bị “hành hạ” bởi sự lạm

dụng quá mức máy tính. Mà máy tính chỉ có thể xử lý các điều kiện, tình huống đã xảy ra trước đó. Nếu nhà quản lý không ý thức và nỗ lực hướng về để cảm nhận những thay đổi trong môi trường bên ngoài tổ chức, thì phần bên trong tổ chức sẽ ngăn cản anh ta tiếp cận với thực tế một cách hoàn hảo nhất.

Trên đây là bốn thực tế mà nhà quản lý không thay đổi được. Chúng là những điều kiện cần thiết cho sự tồn tại của anh ta. Tuy nhiên, nhà quản lý cần hiểu rõ rằng anh ta cần có những nỗ lực đặc biệt để trở nên hiệu quả.

### **Lời hứa của tính hiệu quả**

Tăng cường tính hiệu quả có thể là cách thức duy nhất mà chúng ta có thể hy vọng làm tăng mức độ hoàn thành công việc và thành tích của nhà quản lý.

Tất nhiên chúng ta có thể sử dụng những người với khả năng và kiến thức cao hơn nhiều, và tôi thừa nhận rằng không thể kỳ vọng nhiều vào những nỗ lực trong hai lĩnh vực này. Nhưng chúng ta không thể sản sinh ra một thế hệ “siêu nhân” như vậy, mà phải vận hành tổ chức với những con người mà chúng ta đang có.

Các sách vở về “phát triển nhà quản lý” luôn đưa ra hình ảnh về nhà quản trị trong tương lai, với hàng loạt kỹ năng xuất sắc, từ khả năng phân tích, ra quyết định, đến kỹ năng làm việc với mọi người, óc sáng tạo v.v... Dường như điều người ta mong muốn là một thiên tài về mọi mặt, mà thiên tài thì... luôn hiếm hoi trên cuộc đời này! Vì vậy, chúng ta đành bằng lòng với những con người chỉ giỏi về một khía cạnh nào đó, và thiếu hầu hết những phẩm chất cần thiết khác.

Chúng ta sẽ phải học cách xây dựng tổ chức sao cho bất kỳ ai có khả năng trong một lĩnh vực nào đó đều có khả năng vận dụng khả năng của họ vào công việc. Nhưng không thể kỳ vọng đạt được thành tích như mong đợi bằng cách nâng các tiêu chuẩn về khả năng, chứ chưa nói đến việc trông chờ vào một “thiên tài” nào đó như đã nói trên đây. Cần mở rộng phạm vi hoạt động cho thành viên tổ chức bằng các công cụ làm việc của họ, hơn là một bước nhảy vọt trong khả năng.

Điều tương tự cũng áp dụng với kiến thức. Dù người ta có cần những con người có kiến thức cao hơn đến đâu đi nữa thì những nỗ lực để có được điều đó vẫn lớn hơn nhiều so với kết quả có được.

Trước đây, khi các nghiên cứu về hoạt động của tổ chức lần đầu xuất hiện, một số nhà thực hành trẻ đã công bố các tiêu chuẩn của một nhà nghiên cứu hoạt động tổ chức trong tương lai, theo đó họ mô tả một người biết và có thể làm hầu như mọi việc trong các lĩnh vực kiến thức của con người. Theo một nghiên cứu, nhà nghiên cứu hoạt động tổ chức cần có kiến thức nâng cao trong khoảng 62 ngành khoa học tự nhiên và nhân văn! Theo tôi, nếu chúng ta có được một người như thế mà chỉ sử dụng để nghiên cứu về mức độ hàng lưu kho hay lập chương trình sản xuất cho một tổ chức thì thật là một sự phí phạm to lớn!

Một số chương trình phát triển nhà quản lý ít tham vọng hơn cũng yêu cầu họ có kiến thức cao trong một số lĩnh vực chủ yếu như kế toán, nhân sự, marketing, giá cả, phân tích kinh tế, các khoa học hành vi như tâm lý học, và một số ngành khoa học tự nhiên! Ngoài ra chúng ta còn cần những người hiểu về công nghệ hiện đại, tính phức tạp của nền kinh tế thế giới, và cả các chính phủ nữa!



Rõ ràng những lĩnh vực trên đều quá rộng lớn với bất cứ ai, kể cả khi người đó chỉ tập trung vào một lĩnh vực mà thôi. Thậm chí các học giả cũng chỉ nghiên cứu một vài phân nhánh nhỏ của một ngành và không thể biết hết những kiến thức trong phần còn lại của chính ngành học đó.

Tuy nhiên, tôi không có ý nói rằng chúng ta không cần biết những kiến thức cơ bản của mọi lĩnh vực nói trên!

Một trong những điểm yếu của thanh niên có học vấn ngày nay là việc họ bằng lòng tự giới hạn hiểu biết của mình vào một lĩnh vực chuyên môn hạn hẹp nào đó, không muốn nghiên cứu thêm những gì bên ngoài lĩnh vực đó. Tất nhiên, một kế toán không cần biết chi tiết về lĩnh vực “quan hệ con người”, và một kỹ sư cũng không cần biết cách quảng cáo cho một thương hiệu mới. Nhưng một người cần phải biết ít ra là những điều cơ bản nhất về các lĩnh vực không phải là chuyên môn của mình, vì những kiến thức đó vẫn hỗ trợ cho công việc của bạn.

Đó chính là đặc điểm của những chuyên gia nói chung, những người này thật sự cũng không phải là nhiều. Thay vào đó, chúng ta phải sử dụng tốt hơn những người chỉ giỏi về một mặt chuyên môn nào đó. Điều này nghĩa là tăng tính hiệu quả. Nói cách khác: nếu không tăng được lượng cung của một nguồn tài nguyên nào đó thì phải tìm cách tăng “sản lượng” của nguồn tài nguyên đó. Tính hiệu quả chính là một công cụ giúp cho nguồn lực khả năng và kiến thức tạo ra kết quả nhiều hơn, tốt hơn.

Vì thế, tính hiệu quả cần phải được ưu tiên cao, do những nhu cầu của tổ chức. Là công cụ của nhà quản lý nhằm hướng tới thành tựu và kết quả hoạt động, tính hiệu quả cần được chú ý và quan tâm hơn mọi thứ khác.

## **Liệu tính hiệu quả có thể học được không?**

Nếu tính hiệu quả cũng là một năng khiếu bẩm sinh như năng khiếu hội họa hay âm nhạc thì chúng ta sẽ rắc rối to, vì chúng ta biết rằng chỉ một số rất ít người có được những năng khiếu đó. Khi đó, chúng ta đành phải dành thời gian tìm ra những người có “năng khiếu” đó và đào tạo để họ phát triển tối đa tài năng của mình. Nhưng sẽ không sao tìm đủ những người như vậy cho các nhiệm vụ quản lý trong xã hội ngày nay! Thật sự, nếu tính hiệu quả là một năng khiếu bẩm sinh như vậy thì nền văn minh của chúng ta ngày nay sẽ trở nên dễ bị tổn thương hơn bao giờ hết, bởi đây là nền văn minh của các tổ chức với quy mô lớn, cần phụ thuộc vào một lượng cung lớn các nhà quản lý hiệu quả.

Nhưng nếu như tính hiệu quả là cái gì đó có thể học được thì các câu hỏi cần đặt ra là: tính hiệu quả gồm những gì? Cần học những gì để trở nên hiệu quả? Việc học tính hiệu quả thuộc loại học nào? Đó có phải là kiến thức - một dạng kiến thức cần phải học một cách hệ thống và qua những khái niệm? Hay đó là một kỹ năng, một thực hành mà ta có thể học được thông qua việc lặp đi lặp lại một số hành động đơn giản cụ thể?

Tôi đã đặt ra những câu hỏi này trong nhiều năm. Là một nhà tư vấn, tôi từng làm việc với nhiều nhà quản lý trong các tổ chức. Tính hiệu quả quan trọng với tôi trên hai phương diện. Một là, một nhà tư vấn phải có hiệu quả, hoặc anh ta sẽ chẳng là gì cả, bởi anh ta chỉ có “vũ khí” là kiến thức mà thôi. Hai là, ngay cả nhà tư vấn hiệu quả nhất cũng phải dựa vào những người trong tổ chức mà anh ta đang tư vấn để hoàn thành bất cứ công việc gì. Tính hiệu quả do đó sẽ quyết định liệu cuối cùng nhà tư vấn

có thể đóng góp và tạo ra kết quả hay không, hay nhà tư vấn chỉ làm tăng thêm chi phí của tổ chức mà thôi.

Tôi sớm nhận ra rằng không có “tính cách cá nhân hiệu quả” nào cả. Những nhà quản lý hiệu quả mà tôi gặp có kiến thức, tính cách, quan tâm và phong cách làm việc rất khác nhau. Nói chung, họ khác nhau trên hầu hết mọi phương diện của con người. Điểm chung duy nhất của họ là khả năng thực hiện những công việc một cách đúng đắn.

Trong số những nhà quản lý hiệu quả mà tôi đã từng gặp và làm việc, có một số người mang phong cách lãnh đạo, song cũng có những người rất “nhàm chán”, chẳng gây được sự chú ý nào trong đám đông cả! Tính cách của họ đa dạng: hướng nội hay hướng ngoại, vui vẻ, dễ chịu hay lo âu, khó gần, ích kỷ hay rộng rãi... Có người quan tâm rộng đến nhiều đề tài, nhưng cũng có những người chỉ quan tâm đến lĩnh vực hẹp của họ mà thôi. Có người thích sử dụng phân tích và logic, ngược lại có người chủ yếu dựa vào cảm nhận và trực giác. Nói chung, như những bác sĩ, giáo viên hay nghệ sĩ, các nhà quản lý hiệu quả cũng rất khác nhau về nhiều mặt.

Cái mà tất cả những nhà quản lý hiệu quả đều có là những thực hành làm cho chính họ và những cái họ có trở nên hiệu quả. Những thực hành đó là giống nhau, dù cho họ có làm việc trong tổ chức nào đi nữa. Một nhà quản lý không tuân thủ những thực hành đó sẽ chắc chắn thiếu tính hiệu quả, dù anh ta có kiến thức, thông minh, trí tưởng tượng, chuyên môn... cao đến đâu đi nữa.

Nói cách khác, tính hiệu quả là một thói quen, một tập hợp các thực hành. Mà các thực hành thì luôn luôn có thể học được. Mới trông thì chúng đơn giản, một đứa trẻ cũng có thể hiểu một

thực hành không khó khăn gì. Tuy nhiên để làm cho tốt, cho thành thục thì rất khó. Chẳng hạn, bạn cần học thuộc bảng cửu chương cho đến khi các kết quả đến với bạn tức khắc, không cần nghĩ ngợi, biến chúng trở thành một thói quen ăn sâu vào trí óc. Điều này chỉ có thể đạt được bằng việc luyện tập liên tục mà thôi.

Hãy thực hành bằng việc áp dụng điều mà trong tức giận, cô giáo dạy piano cho tôi khi tôi còn bé đã nói: “Có thể không bao giờ em chơi nhạc Mozart được như Arthur Schnabel, nhưng không có lý do gì em lại không chơi được các gam như ông ta cả”. Điều mà cô giáo tôi quên không thêm vào - hay có lẽ điều này là đương nhiên với bà - là việc chính những người chơi dương cầm giỏi nhất cũng không thể chơi nhạc Mozart theo đúng cách họ đã từng chơi, trừ phi họ luyện tập gam hàng ngày!

Do đó, không có lý do gì mà một người bình thường lại không thể luyện tập được một khả năng nhất định trong một thực hành nào đó. Trở nên thành thạo hay điêu luyện có thể khó khăn, do điều này đòi hỏi tài năng đặc biệt. Song để có tính hiệu quả thì cái chúng ta cần chỉ là khả năng mà thôi.

## 14.

# TẬP TRUNG VÀO SỰ ĐÓNG GÓP

Nhà quản lý hiệu quả luôn tập trung sự quan tâm vào sự đóng góp. Anh ta hướng suy nghĩ về các mục đích đề ra. Câu hỏi đặt ra là, “Tôi có thể đóng góp gì nhằm ảnh hưởng đến thành tích và kết quả của tổ chức mà tôi phục vụ?”. Sức ép đối với anh ta là trách nhiệm.

Việc tập trung vào sự đóng góp chính là chìa khóa của tính hiệu quả trong công việc (nội dung, cấp độ, tiêu chuẩn và ảnh hưởng của công việc đó), trong quan hệ của một người với người khác (đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới), trong việc sử dụng các công cụ như hội họp, báo cáo.

Hiện nay, đại đa số mọi người lại tập trung vào một hướng khác. Họ quan tâm đến các nỗ lực hơn là kết quả. Họ lo lắng về những cái mà tổ chức và cấp trên “nợ” họ, cần phải làm cho họ. Họ quan tâm quá nhiều đến những thẩm quyền mà họ cần có. Kết quả là họ trở nên kém hiệu quả.

Lãnh đạo một công ty tư vấn quản trị luôn khởi đầu một dự án tư vấn bằng việc dành vài ngày để thăm hỏi và trò chuyện với từng nhà quản lý cấp cao của công ty thân chủ. Ông ta thường

đặt ra những câu hỏi kiểu như “Như vậy, ông/bà đã làm gì để xứng đáng với mức lương mà công ty trả?”. Đa số người được hỏi trả lời đại loại như “Tôi phụ trách phòng kế toán”, hay “Tôi phụ trách khối bán hàng”, hay “Tôi có 850 nhân viên dưới quyền quản lý của mình”... Rất ít người có các câu trả lời theo kiểu “Công việc của tôi là cung cấp thông tin cho các nhà quản lý cấp dưới để họ ra các quyết định chính xác”, “Tôi chịu trách nhiệm tìm ra những sản phẩm mà khách hàng có nhu cầu trong tương lai”, hay “Tôi phải suy nghĩ và chuẩn bị cho các quyết định mà viên chủ tịch hội đồng quản trị sẽ xem xét ngày mai”.

Người nào tập trung vào những nỗ lực trong công việc, quan tâm đến thẩm quyền đối với cấp dưới thì thực chất vẫn chỉ là... một nhân viên cấp dưới, dù trên danh nghĩa chức danh, vị trí của người đó có to tát đến đâu đi nữa. Ngược lại, người nào tập trung vào cống hiến, đóng góp, chịu trách nhiệm về kết quả công việc thì dù anh ta chỉ là một nhân viên trẻ, anh ta vẫn là một “quản lý cấp cao” thật sự theo đúng nghĩa đen của cụm từ này. Những người như vậy tự bắt buộc họ chịu trách nhiệm với thành tích của cả tổ chức.

## **Cam kết của bản thân**

Sự tập trung, hướng về đóng góp, cống hiến khiến nhà quản lý không chỉ quan tâm đến chuyên môn, kỹ năng hay phòng ban của anh ta mà thôi. Thay vào đó, anh ta quan tâm đến thành tích, kết quả của cả tổ chức. Anh ta hướng sự quan tâm ra bên ngoài tổ chức, nơi các kết quả hoạt động của tổ chức hiện hữu. Anh ta có xu hướng suy nghĩ về quan hệ giữa kỹ năng, chuyên

môn, chức năng, phòng ban của mình với toàn thể tổ chức và sứ mệnh của tổ chức. Với lý do tương tự, anh ta cũng sẽ suy nghĩ về khách hàng, thân chủ, bệnh nhân v.v..., vốn là những lý do tồn tại của tổ chức. Kết quả là cái mà anh ta làm và cách thức anh ta làm sẽ hoàn toàn khác nhau.

Một cơ quan khoa học của chính phủ Mỹ đã nhận rõ điều này vài năm trước đây. Viên giám đốc phụ trách xuất bản về hưu. Ông này từng có mặt tại cơ quan từ ngày đầu thành lập, tuy nhiên ông ta không là một nhà khoa học mà cũng không phải là một người viết báo được đào tạo. Các ấn phẩm của cơ quan do ông ta phụ trách thường bị phê phán là thiếu sự sắc sảo về học thuật. Người thay thế ông ta là một nhà khoa học vốn có nhiều công trình, bài viết được công nhận. Từ đó, các ấn phẩm của cơ quan trở nên “chuyên nghiệp” hẳn. Tuy nhiên, cộng đồng khoa học (độc giả chính mà ấn phẩm này hướng tới) lại không còn chăm chú theo dõi nó nữa. Một độc giả là nhà khoa học nổi tiếng cuối cùng đã nêu ra lý do của việc này: “Người giám đốc cũ của ấn phẩm viết cho chúng tôi, còn người thay thế ông ta viết... nhằm vào chúng tôi”.

Người giám đốc cũ đặt câu hỏi, “Tôi có thể đóng góp gì vào kết quả của cơ quan?”. Câu trả lời của ông ta là, “Tôi có thể thu hút các nhà khoa học trẻ đến làm việc với chúng ta”. Vì vậy, ông ấy nhấn mạnh các vấn đề chính, các quyết định và cả những tranh cãi chính trong cơ quan. Điều này đôi khi gây ra mâu thuẫn giữa ông với những người khác, nhưng ông vẫn bảo vệ quan điểm của mình, “Điều quan trọng với các ấn phẩm không phải là chúng ta có thích chúng hay không, mà là việc bao nhiêu nhà khoa học trẻ, qua những ấn phẩm này sẽ đến xin làm việc cho cơ quan của chúng ta”.

Đặt ra câu hỏi “Tôi có thể đóng góp, cống hiến gì?” tức là tìm kiếm những khả năng chưa được sử dụng trong công việc. Hiện nay, rất nhiều thứ được coi là thành tích tốt thực ra chỉ là các bóng mờ của toàn bộ tiềm năng cống hiến.

Người lao động tri thức nào không đặt ra câu hỏi, “Tôi có thể đóng góp được gì?” có khả năng không chỉ đặt ra mục tiêu thấp, mà còn có thể có những mục tiêu sai lầm nữa. Hơn nữa, họ có thể định nghĩa “sự cống hiến” theo một cách quá hạn hẹp.

“Sự đóng góp, cống hiến”, như hai ví dụ trên minh họa, có thể có những ý nghĩa khác nhau. Tổ chức nào cũng cần có thành tích trong ba khu vực chính: kết quả trực tiếp, xây dựng và khẳng định các giá trị, và xây dựng - phát triển con người của tổ chức cho tương lai. Không có kết quả ở một trong ba khu vực trên sẽ làm tổ chức suy tàn. Do đó, cả ba khu vực này đều cần có trong sự đóng góp của mỗi thành viên, mỗi nhà quản lý. Tầm quan trọng của mỗi khu vực sẽ có sự khác biệt tùy theo tính cách và vị trí của mỗi người, cũng như nhu cầu của tổ chức.

Kết quả trực tiếp của một tổ chức dễ nhận ra, điều này là một quy luật. Trong doanh nghiệp, kết quả trực tiếp là các kết quả kinh tế: doanh số và lợi nhuận. Trong một bệnh viện, kết quả trực tiếp là sự chăm sóc bệnh nhân. Tuy nhiên, có khi kết quả này cũng không rõ ràng. Khi người ta lúng túng về điều này thì sẽ không thể có kết quả tốt được.

Các kết quả trực tiếp luôn đến trước tiên, chúng quan trọng trong việc duy trì một tổ chức như tầm quan trọng của calorie đối với cơ thể của con người. Nhưng bất kỳ tổ chức nào cũng cần cam kết hướng về các giá trị và thường xuyên tái khẳng định chúng, như cơ thể con người cần vitamin và chất khoáng. Tổ chức



cần có một hệ giá trị, những lý do tồn tại của nó, nếu không sớm muộn sẽ suy thoái, hỗn loạn. Trong một doanh nghiệp, cam kết giá trị có thể về chất lượng, kỹ thuật, giá cả dịch vụ v.v... Giống như kết quả trực tiếp, các cam kết này cũng không phải lúc nào cũng rõ ràng.

Bộ Nông nghiệp Mỹ trong nhiều năm bị giằng xé giữa hai cam kết giá trị không tương thích nhau - một cam kết về năng suất nông nghiệp, một cam kết về “trang trại gia đình” như là “xương sống của quốc gia”. Cam kết về năng suất trong nông nghiệp nhằm hướng tới một nền nông nghiệp được công nghiệp hóa với kỹ thuật cao, nhất là việc kinh doanh buôn bán sản phẩm nông nghiệp trên quy mô lớn; cam kết thứ hai mang nặng tinh thần hoài cổ, ủng hộ sự phát triển của nông dân địa phương. Tuy nhiên, mãi đến gần đây các chính sách của Bộ Nông nghiệp vẫn dao động qua lại giữa hai cam kết giá trị nói trên, kết quả là bộ này đã tiêu tốn một số lượng tiền không nhỏ.

Cuối cùng, tổ chức là một phương tiện để vượt qua các hạn chế của cá nhân. Một tổ chức không có khả năng tồn tại lâu dài là một tổ chức thất bại. Do đó, một tổ chức ngày hôm nay cần tạo ra được những con người có thể điều hành nó trong tương lai. Tổ chức cần làm mới nguồn vốn con người của nó, liên tục phát triển nguồn lực này. Các thế hệ tiếp theo, “đứng trên vai những người tiền nhiệm”, cần thừa hưởng những thành tựu của thế hệ lao động trước, tiếp tục phát triển chúng và đặt nền móng cho các thế hệ tiếp theo.

Một tổ chức cứ khư khư giữ lại những tiêu chuẩn về tầm nhìn, thành tựu, sự tuyệt hảo của hiện tại sẽ dần dần đánh mất khả năng điều chỉnh và thích nghi. Và bởi mọi thứ luôn luôn thay đổi, tổ chức đó sẽ khó có khả năng tồn tại lâu dài.

Sự tập trung vào đóng góp, cống hiến của nhà quản lý chính là một công cụ mạnh trong việc phát triển con người. Con người luôn luôn điều chỉnh tùy theo mức độ người ta yêu cầu, kỳ vọng vào họ. Người nào hướng về sự đóng góp, cống hiến trong công việc sẽ làm tăng các tiêu chuẩn, tầm nhìn và hoài bão của những người cùng làm việc xung quanh họ.

Một viên quản lý bệnh viện, trong cuộc họp đầu tiên với các nhân viên, khi tưởng rằng một vấn đề khá khó khăn đã được giải quyết, thì một người tham dự cuộc họp chợt đặt ra câu hỏi “Liệu cách giải quyết này đã làm hài lòng bà y tá Bryan chưa?”. Ngay lập tức, mọi người bắt đầu tranh luận sôi nổi cho đến khi tìm ra một giải pháp mới tốt hơn cho vấn đề đã nêu ra.

Thực ra câu chuyện diễn ra như sau: bà y tá Bryan đã từng phục vụ ở bệnh viện này từ rất lâu. Bà không phải là một y tá xuất sắc, thậm chí chưa từng làm quản lý. Tuy nhiên, khi làm việc, chăm sóc bệnh nhân, bà luôn đặt ra câu hỏi, “Liệu chúng ta đã làm hết những gì có thể vì bệnh nhân này chưa?”. Các bệnh nhân mà bà chăm sóc luôn bình phục mau chóng. Qua thời gian, cả bệnh viện đã học theo cách làm việc của bà, luôn đặt ra câu hỏi, “Chúng ta đã thực sự đóng góp hết sức mình cho bệnh viện hay chưa?”.

Kết quả là, dù bà y tá Bryan đã về hưu cả chục năm song những tiêu chuẩn và phong cách làm việc của bà vẫn ảnh hưởng và đặt ra những yêu cầu cao cho những người đang làm việc, kể cả những người là cấp trên của bà.

Cam kết đóng góp chính là cam kết đối với tính hiệu quả. Không có cam kết này, một người làm việc trong tổ chức sẽ tự lừa dối bản thân và những người cũng làm việc, cũng như làm suy yếu chính tổ chức đó.

Nguyên nhân phổ biến nhất cho thất bại của một nhà quản lý là việc anh ta thiếu khả năng hay không sẵn sàng thay đổi cho phù hợp với yêu cầu của vị trí mới. Những người chỉ tiếp tục làm những việc mà với chúng anh ta đã từng thành công sẽ dễ gặp thất bại trong những công việc mới. Không chỉ có kết quả thay đổi, mà tầm quan trọng tương đối giữa ba khu vực cần đạt thành tích cũng thay đổi. Ai cũng hiểu người này sớm muộn sẽ gặp sai lầm trong các công việc mới.

### **Sự đóng góp của tri thức**

Đối với những người lao động tri thức, việc tập trung và hướng về sự đóng góp là rất quan trọng. Những người này không sản xuất ra một sản phẩm, họ tạo ra ý tưởng, khái niệm, thông tin v.v... Nói chung họ là những chuyên gia. Họ chỉ hiệu quả khi làm tốt một công việc cụ thể, tức là khi được chuyên môn hóa. Tuy nhiên, kết quả lao động của họ cần được kết hợp với kết quả lao động của các chuyên gia khác, các kết quả riêng lẻ không có giá trị gì.

Nhiệm vụ của chúng ta là làm sao cho các chuyên gia và chuyên môn của họ đều trở nên hiệu quả. Điều này có nghĩa là người chuyên gia cần phải suy nghĩ cụ thể: ai sẽ sử dụng kết quả lao động của họ, người đó cần biết và hiểu gì để có thể sử dụng hiệu quả phần kết quả đó.

Một người có kiến thức luôn được kỳ vọng chịu trách nhiệm làm cho người khác hiểu mình. Việc cho rằng những người “ngoại đạo” cần nỗ lực để hiểu mình, hay chỉ trình bày với một số ít những người đồng sự ngang hàng đều bị coi là những thái độ tự phụ

hợp hĩnh của người lao động tri thức. Ngay cả trong trường đại học hay các phòng nghiên cứu, thái độ này (rất phổ biến hiện nay!!!) cũng sẽ biến các chuyên gia trở thành vô dụng, kiến thức của họ trở thành sự thông thái rởm mà thôi. Nếu bạn muốn trở thành một người đóng góp cho tổ chức một cách đầy trách nhiệm, bạn phải quan tâm đến tính khả dụng trong “sản phẩm” của bạn – đó chính là kiến thức.

Những nhà quản lý hiệu quả hiểu rất rõ điều này. Họ luôn được định hướng bởi nhu cầu tìm hiểu xem những người khác cần gì, thấy gì, và hiểu gì. Nhà quản lý hiệu quả đặt ra câu hỏi với cấp trên, cấp dưới, và nhất là với đồng nghiệp trong các bộ phận khác của tổ chức, “Anh yêu cầu tôi có đóng góp gì để đảm bảo sự đóng góp của chính anh cho tổ chức? Khi nào và bằng cách nào anh cần sự đóng góp của tôi? Dưới dạng nào?”.

Định nghĩa đúng của một “generalist” (người có kiến thức tổng hợp) là một chuyên gia (specialist) có khả năng liên hệ lĩnh vực hiểu biết của mình với toàn bộ kiến thức nói chung. Có lẽ ít ai hiểu biết trên nhiều lĩnh vực, và một người hiểu biết vài lĩnh vực khác nhau cũng chưa hẳn đã là “generalist”, anh ta chỉ là một chuyên gia trong mấy lĩnh vực đó mà thôi. Tuy nhiên, những người làm việc hướng về đóng góp và cống hiến sẽ biết cách tạo liên hệ giữa chuyên môn hạn hẹp của mình với cái chung, cái toàn thể. Có thể anh ta không hiểu biết gì nhiều về những lĩnh vực chuyên môn khác. Nhưng anh ta sẽ sớm nhận ra mình cần phải biết các nhu cầu, định hướng, hạn chế và cảm nhận của những người khác, từ đó làm sao cho họ có thể sử dụng hiệu quả kết quả công việc của anh ta. Điều này nếu không làm người ta hiểu và đánh giá cao tính đa dạng của kiến thức, thì cũng giúp giảm bớt và loại trừ tính kiêu căng của những người có chuyên môn,

kiến thức - một căn bệnh dễ lây, làm hủy hoại chính kiến thức cũng như tước đoạt vẻ đẹp và tính hiệu quả của nó.

## Quan hệ đúng đắn với người khác

Nếu tập trung vào sự đóng góp trong công việc và vào quan hệ với những người khác, nhà quản lý sẽ có quan hệ tốt trong công việc. Quan hệ tốt với người khác, theo định nghĩa, là quan hệ tạo ra lợi ích cho công việc. Nếu không đạt mục tiêu này, thì những lời lẽ ngọt ngào làm đẹp lòng nhau cũng trở nên vô nghĩa. Mặt khác, đôi khi một vài câu nói thô lỗ, thiếu kiềm chế cũng chưa chắc đã làm hỏng các quan hệ tốt đẹp và hiệu quả giữa người với người trong công việc.

Việc tập trung vào sự đóng góp và cống hiến tự thân nó đã cung cấp bốn điều kiện cơ bản cho các quan hệ giữa người với người một cách hiệu quả, đó là giao tiếp, làm việc theo nhóm, tự phát triển bản thân và phát triển người khác.

1. Mấy chục năm qua, giao tiếp luôn thu hút sự chú ý của các tranh luận về quản trị. Người ta quan tâm đến vấn đề này trong mọi thể chế và tổ chức trong xã hội hiện đại. Tuy nhiên, kết quả đạt được không nhiều, giao tiếp ngày nay vẫn còn kém hiệu quả y như vài chục năm trước đây, khi người ta bắt đầu nhận ra nhu cầu, tầm quan trọng và sự yếu kém của vấn đề này trong tổ chức. Tuy nhiên, chúng ta đã bắt đầu hiểu ra lý do tại sao các nỗ lực lớn lao trong vấn đề này lại không mang lại kết quả.

Người ta đã xem xét giao tiếp theo quan điểm “từ trên xuống”, tức là từ đội ngũ quản lý, lãnh đạo xuống nhân viên, từ cấp trên

xuống cấp dưới. Tuy nhiên nếu dựa trên quan điểm này thì giao tiếp là không thể thực hiện được. Các nghiên cứu về lý thuyết giao tiếp và cảm nhận đã chỉ ra rằng, một khi cấp trên càng dùng những lời lẽ nặng nề thì cấp dưới càng có xu hướng... bỏ ngoài tai. Người ta dễ nghe thấy những điều người ta muốn nghe hơn là điều đang được người khác nói!

Các nhà quản lý nỗ lực cống hiến cho tổ chức, trên nguyên tắc, luôn yêu cầu cấp dưới của họ làm như vậy, tức là cũng hướng mọi nỗ lực về sự đóng góp. Họ thường đặt ra câu hỏi, “Tổ chức này và tôi - cấp trên của anh/chị, có thể kỳ vọng vào đóng góp gì của anh/chị? Đây là cách sử dụng tốt nhất kiến thức và khả năng của anh/chị?”. Và sau đó sự giao tiếp trở nên dễ dàng, hiệu quả.

Khi nhân viên cấp dưới đã suy nghĩ kỹ càng về sự đóng góp mà người ta có thể kỳ vọng ở mình, tất nhiên nhà quản lý cấp trên có quyền và có trách nhiệm đánh giá “hiệu lực” của đề nghị đó.

Mọi nhà quản lý mà chúng tôi nghiên cứu đều cho biết rằng, hầu hết các mục tiêu đóng góp mà cấp dưới của họ tự đề ra cho mình đều... không phải là điều mà cấp trên kỳ vọng. Rõ ràng là cấp dưới có cái nhìn khác hẳn. Họ càng có khả năng và sẵn sàng nhận lãnh trách nhiệm thì quan điểm của họ về thực tế, về các cơ hội và nhu cầu mục tiêu càng trở nên khác biệt so với cấp trên. Tuy nhiên khi đó bất kỳ sự khác biệt nào cũng có lý do cụ thể và thuyết phục.

Khi có khác biệt, ai đúng ai sai không phải là điều quan trọng. Điều quan trọng là giao tiếp hiệu quả theo đúng nghĩa của từ này đã được thiết lập ở đây.

2. Việc tập trung vào sự đóng góp dẫn đến việc giao tiếp theo hàng ngang, từ đó khiến hoạt động làm việc theo nhóm trở nên hiệu quả.

Câu hỏi “Ai sẽ sử dụng kết quả công việc của tôi để cho nó trở nên hiệu quả?” thể hiện rõ tầm quan trọng của những người khác đối với công việc của nhà quản lý. Nó phản ánh thực tế ở một tổ chức tri thức: một công việc hiệu quả thực sự khi nó được làm bên trong và bởi một nhóm người với những kiến thức và kỹ năng khác nhau. Họ cần cùng nhau làm việc một cách tự nguyện, theo logic của tình hình thực tế và đòi hỏi của nhiệm vụ, hơn là theo một cơ cấu tổ chức cứng nhắc nào đó.

Ví dụ, trong một bệnh viện - dường như là loại tổ chức kiến thức phức tạp nhất hiện nay, rất nhiều người (từ các y tá, bác sĩ, hộ lý, đến các nhân viên X quang, kỹ thuật v.v...) đều phải làm việc trên cùng một bệnh nhân, theo cùng một kế hoạch chung, đó là cách điều trị cụ thể do bác sĩ chỉ định. Không ai quản lý và ra lệnh cho ai cả. Về mặt cấu trúc tổ chức, mỗi người trong số những nhân viên chăm sóc sức khỏe chuyên nghiệp nói trên đều báo cáo cho trưởng bộ phận của họ, mỗi người đều hoạt động trong lĩnh vực chuyên môn riêng của họ, một cách thật sự “chuyên nghiệp”. Tuy nhiên, cũng chính từng người đều phải đảm bảo thông tin đầy đủ cho những người khác về điều kiện cụ thể, hay những nhu cầu cụ thể của bệnh nhân. Không có sự kết hợp đó, các nỗ lực riêng lẻ nhiều khi có lợi hơn là có hại.

Trong một bệnh viện có tinh thần cống hiến cao ở các thành viên (điều này đã trở thành một nền nếp, một thói quen ăn sâu vào các thành viên), sẽ không có khó khăn gì trong việc hình thành một tinh thần làm việc theo nhóm như trên. Nếu không,

cần có những nỗ lực rất lớn để xây dựng điều này thông qua các loại hình giao tiếp như hội họp, hội thảo, tập san nội bộ, thông báo v.v...

3. Tự phát triển bản thân cũng phụ thuộc rất nhiều bởi việc tập trung vào sự đóng góp.

Khi bạn đặt ra câu hỏi “Đâu là sự đóng góp quan trọng nhất mà tôi có thể cống hiến cho tổ chức?”, tức là bạn đã hỏi “Tôi cần tự phát triển bản thân như thế nào? Tôi cần có kiến thức và kỹ năng gì để có thể đóng góp được như vậy? Tôi cần đưa điểm mạnh nào của mình vào công việc? Tôi cần phải xác lập những tiêu chuẩn nào cho bản thân?”.

4. Nhà quản lý tập trung vào sự đóng góp cho tổ chức cũng sẽ có khả năng thúc giục, động viên những người khác trong việc phát triển bản thân. Đó là các đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới của họ. Nhà quản lý không đặt ra những tiêu chuẩn cá nhân, mà dựa trên các yêu cầu của nhiệm vụ cụ thể. Họ luôn yêu cầu ở người khác sự cống hiến, các mục tiêu tham vọng, chất lượng cao trong công việc.

Chúng tôi không biết nhiều về lĩnh vực tự phát triển bản thân. Nhưng chúng tôi biết rõ một điều: con người nói chung, và các lao động tri thức nói riêng, đều phát triển dựa trên những yêu cầu tự đặt ra cho bản thân. Họ phát triển dựa trên những gì họ coi là thành tựu thật sự. Họ càng yêu cầu cao ở bản thân thì càng đạt hiệu quả cao hơn, mà nỗ lực bỏ ra thì không hề nhiều hơn những người khác.



## 15. BIẾT RÕ ĐIỂM MẠNH VÀ GIÁ TRỊ CỦA BẠN

Càng ngày sẽ có càng nhiều người trong lực lượng lao động - đặc biệt là lao động tri thức - sẽ phải *tự quản lý bản thân mình*. Họ sẽ phải biết tự đặt mình vào nơi mà họ có thể đóng góp được nhiều nhất. Họ phải học cách tự phát triển bản thân. Họ phải biết làm thế nào giữ cho mình luôn luôn trẻ trung và mình mãi trong suốt 50 năm làm việc của cuộc đời. Họ cũng phải biết thay đổi công việc họ đang làm, vào lúc nào và bằng cách nào.

Người lao động tri thức thường sống lâu hơn tổ chức sử dụng họ. Cho dù người lao động tri thức có trì hoãn việc gia nhập lực lượng lao động lâu đến đâu đi nữa - chẳng hạn như họ tiếp tục ở lại trường đại học cho đến xấp xỉ 30 tuổi để lấy bằng tiến sĩ - thì tuổi thọ trung bình ở các nước phát triển hiện nay là 80 tuổi thì rất có thể là họ sẽ lại làm việc, dù là bán thời gian, cho đến khoảng 75 tuổi hoặc lâu hơn nữa. Nói cách khác, thời gian làm việc trung bình trong đời người, đặc biệt đối với lao động tri thức, là khoảng 50 năm. Trong khi đó, tuổi thọ trung bình của một

doanh nghiệp thành công cũng chỉ kéo dài khoảng 30 năm - và trong thời kỳ có những biến động lớn, như thời kỳ chúng ta đang sống thì không chắc nó còn được lâu như vậy. Do đó, những người lao động, đặc biệt là lao động tri thức, sẽ ngày càng sống lâu hơn bất kỳ một tổ chức nào sử dụng họ, vì vậy, họ cần phải chuẩn bị sẵn sàng cho nhiều loại công việc, nhiều loại nhiệm vụ và nhiều nghề nghiệp khác nhau.

### **Điểm mạnh của tôi là gì?**

Ai cũng tưởng rằng tự mình biết rõ bản thân mình có điểm mạnh gì. Nhưng đây là một sai lầm. Thông thường thì người ta biết rõ điểm yếu của bản thân mình hơn, nhưng ngay cả trong trường hợp này, người ta vẫn mắc sai lầm. Thế nhưng người ta chỉ có thể thành công khi dựa vào điểm mạnh, chứ không phải điểm yếu, đừng nói chi đến việc mà người ta không hề có khả năng làm.

Đối với nhiều người, cách đây chỉ một vài thập kỷ thôi, việc biết được điểm mạnh của mình cũng chẳng có ý nghĩa gì. Bởi vì vào thời kỳ đó, khi sinh ra người ta đã có ngay một nghề nghiệp và một chỗ làm việc chờ sẵn. Con nông dân rồi sẽ trở thành nông dân. Nếu như anh ta làm nghề nông kém, anh ta sẽ thất bại. Con thợ thủ công sẽ trở thành thợ thủ công, và cứ thế. Nhưng giờ đây, mọi chuyện đã khác, người ta có nhiều sự lựa chọn hơn. Do vậy, người ta cần phải biết họ có thể mạnh gì để có thể biết đâu là chỗ của họ.

Chỉ có một cách duy nhất để tìm ra điểm mạnh của mình: áp dụng phương pháp *phân tích thông tin phản hồi*. Mỗi khi đưa ra

một quyết định quan trọng, hoặc một hành động quan trọng, người ta viết ra những điều mình dự kiến sẽ xảy ra. Sau đó, từ 9-12 tháng, người ta sẽ đối chiếu kết quả đạt được với mục tiêu mong đợi. Bản thân tác giả đã từng làm như vậy trong suốt 15-20 năm nay. Và cứ mỗi lần làm như vậy, tác giả đều cảm thấy bị bất ngờ. Ai đã từng làm cũng sẽ cảm thấy tương tự.

Bằng thủ thuật đơn giản này, chỉ trong một thời gian ngắn, khoảng hai đến ba năm, người ta biết được điểm mạnh của họ là gì và đó có lẽ là một thông tin quan trọng nhất cần biết về chính mình. Từ đó, nó sẽ giúp người ta biết được việc nào nên làm, việc nào nên tránh để có thể phát huy được tốt nhất thế mạnh của mình. Nó cũng cho người ta biết bản thân họ thiếu năng lực gì, điểm yếu của họ ở đâu, và việc gì họ không thể làm được.

Từ sự phân tích thông tin phản hồi có thể rút ra *nhiều kết luận cho hành động*.

Kết luận đầu tiên và quan trọng nhất: *Hãy tập trung vào điểm mạnh của mình*. Hãy đặt mình vào chỗ nào mà có thể phát huy được tốt nhất thế mạnh của bản thân.

Thứ hai: *Tiếp tục nâng cao không ngừng thế mạnh của mình*. Phân tích thông tin phản hồi sẽ giúp người ta nhanh chóng biết được cần nâng cao năng lực gì hoặc cần thu thập kiến thức gì mới. Nó cũng cho biết năng lực và kiến thức nào không còn phù hợp nữa hoặc cần phải được cập nhật. Nó cũng chỉ ra những lỗ hổng trong kiến thức của mỗi người.

Và ai cũng có thể trang bị cho mình đủ kỹ năng hay kiến thức nào đó còn thiếu.

Kết luận thứ ba đặc biệt quan trọng: Sự phân tích thông tin phản hồi sẽ sớm *xác định được những lĩnh vực mà sự ngạo mạn*

*tri thức gây ra sự dốt nát bất lực.* Rất nhiều người, đặc biệt những người có kiến thức chuyên sâu về một lĩnh vực, hay coi thường kiến thức thuộc các lĩnh vực khác, hoặc tin rằng “thông minh” thì có thể thay thế cho hiểu biết. Thế nhưng sự phân tích thông tin phản hồi sẽ sớm cho thấy nguyên nhân chính làm cho kém hiệu năng là do sự hiểu biết không đầy đủ hoặc do coi thường các kiến thức không thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình. Từ sự phân tích thông tin phản hồi có thể rút ra một kết luận quan trọng cho hành động là cần tránh sự ngạo mạn trí tuệ và không ngừng trang bị cho mình những năng lực và kiến thức cần thiết để phát huy thế mạnh của mình một cách có hiệu quả nhất.

Một kết luận cho hành động không kém quan trọng khác là *khắc phục những thói quen xấu*, đó là những hành vi làm giảm tính hiệu quả và hiệu năng. Sự phân tích thông tin phản hồi sẽ cho thấy các thói quen xấu này.

Phân tích thông tin phản hồi còn cho thấy có người không đạt được kết quả công việc là do không biết *cách cư xử*. Những người tài giỏi, đặc biệt là lớp trẻ, thường không hiểu được rằng cách cư xử chính là “dầu bôi trơn” của mọi tổ chức.

Kết luận cho hành động tiếp theo rút ra từ sự phân tích thông tin phản hồi là xác định việc gì *không nên làm*.

Từ việc so sánh kết quả đạt được và mục tiêu đề ra sẽ cho thấy việc nào là không nên làm. Nó cho thấy đó là lĩnh vực mà người thực hiện công việc không có năng lực cần thiết tối thiểu - những lĩnh vực như vậy thường có rất nhiều đối với bất kỳ ai. Bất kỳ một lĩnh vực chuyên môn nào đều còn rất thiếu những người giỏi có năng lực và có trình độ chuyên sâu, nhưng đối với tất cả chúng ta thì vô số những lĩnh vực mà chúng ta không có năng khiếu,

cũng chẳng có năng lực, và thậm chí rất ít cơ hội để chúng ta thành đạt dù ở mức tầm thường. Đối với những lĩnh vực như vậy thì bất kể ai, và đặc biệt là lao động tri thức, cũng nên tránh, không nên nhận đó làm công việc, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp của mình.

Kết luận cuối cùng rút ra là *không nên lãng phí sức lực của mình trong việc tìm ra cách cải thiện những lĩnh vực mà bản thân mình kém năng lực*. Cần tập trung sức lực vào lĩnh vực mà bản thân mình có năng lực và trình độ tốt nhất. Bởi vì sẽ tốn rất nhiều thời gian và công sức để nâng trình độ một người từ chỗ không biết gì lên trình độ thấp so với việc nâng trình độ một người từ chỗ có năng lực lên trình độ xuất sắc. Ấy thế mà rất nhiều người – kể cả các nhà giáo, các tổ chức – vẫn cố tập trung sức vào việc làm cho một người không có năng lực thành người có trình độ thấp. Thay vào đó, nên dành sức lực, nguồn lực và thời gian để làm cho những người có năng lực trở thành xuất sắc thì sẽ tốt hơn.

## **Tôi làm việc như thế nào?**

Đối với lao động tri thức, câu hỏi, “Tôi làm việc như thế nào?” cũng quan trọng không kém câu hỏi “Tôi có thể mạnh gì?”.

Nói đúng ra, câu hỏi này còn quan trọng hơn câu hỏi trước. Thực đáng ngạc nhiên khi chỉ có rất ít người biết họ đã làm công việc của họ thế nào. Đa số chúng ta thậm chí còn không biết rằng mỗi người có cách làm và thực hiện công việc rất khác nhau. Do vậy, sẽ không đem lại kết quả khi người ta phải làm công việc không theo cách của họ.

Cũng giống như điểm mạnh của từng người, cách thực hiện công việc của mỗi người cũng khác nhau, nghĩa là nó cũng có cá tính hay phụ thuộc vào tính cách của mỗi người. Bất luận tính cách của mỗi người là do “bẩm sinh” hay do “nuôi dưỡng” thì điều chắc chắn là nó đã được hình thành từ lâu trước khi người đó đi làm việc. Và cách thức làm việc của mỗi người, cũng giống như năng khiếu hay sự vụng về ở mỗi con người, là một thứ có sẵn từ trước. Nó có thể được bổ sung điều chỉnh, nhưng không thể thay đổi được. Như vậy, nếu như người ta có được kết quả bằng cách làm những công việc mà mình có thể mạnh, thì người ta cũng có thể thu được kết quả nếu thực hiện công việc theo cách của họ.

Sự phân tích thông tin phản hồi cũng có thể chỉ ra những sai sót trong cách thực hiện công việc của mỗi người. Nhưng ít khi nó chỉ ra được nguyên nhân. Tuy nhiên, tìm ra nguyên nhân cũng không phải quá khó khăn. Chỉ cần có kinh nghiệm sau vài năm làm việc, người ta có thể tìm được câu trả lời họ đã thực hiện công việc như thế nào. Bởi vì một vài nét cá tính bình thường vẫn quyết định kết quả công việc của một người.

Điều trước tiên cần biết về cách làm việc của mỗi người là xem người đó thích đọc hay thích nghe. Tuy vậy, rất ít người biết rằng có hai loại người như vậy, và rằng số người vừa thích đọc vừa thích nghe là rất ít. Thực tế số người biết được mình thuộc loại người nào còn ít hơn nữa.

Điểm thứ hai cần biết về cách thức làm việc của một người là xem cách học của anh ta như thế nào. Ở đây tình hình còn tệ hơn trong vấn đề phân biệt người thích đọc và người thích nghe. Bởi vì các trường học trên thế giới được tổ chức dựa trên giả định

rằng chỉ có một cách học đúng đắn nhất và đây là cách học chung cho mọi người.

Dưới đây là một vài thí dụ về cách học khác nhau của một số người.

Beethoven để lại rất nhiều cuốn sổ nháp. Thế nhưng ông lại nói rằng ông không bao giờ nhìn vào cuốn sổ nháp này mỗi khi ông viết nhạc cả. Trả lời câu hỏi, “Thế thì tại sao ông giữ các cuốn sổ nháp làm gì?”, ông nói, “Nếu tôi không viết ngay ra giấy thì tôi sẽ quên ngay tức khắc. Nếu tôi ghi lại trong cuốn sổ nháp, tôi sẽ không bao giờ quên nó và tôi không cần phải xem lại nó nữa”.

Như vậy có nhiều cách học khác nhau. Có người học bằng cách ghi chép sổ tay như Beethoven đã làm; nhưng có người lại không bao giờ ghi chép trong cuộc họp như Alfred Sloan. Có người học bằng cách tự nghe mình nói chuyện; lại có người học bằng cách viết ra; cũng có người học bằng cách thông qua việc làm. Một cuộc điều tra không chính thức do tác giả tiến hành cho thấy, một số giáo sư tại các trường đại học Mỹ có xuất bản sách giáo khoa rất thành công đã nhắc đi nhắc lại với tác giả rằng, “Lý do tôi giảng dạy là để được nghe chính mình nói chuyện, bởi vì như thế tôi mới viết được.”

Thực ra, trong tất cả những điều quan trọng cần biết về chính mình, thì cách mình học thế nào là điều dễ biết nhất. Khi tác giả hỏi: “Bạn học theo cách nào?”, mọi người đều có câu trả lời. Nhưng khi hỏi: “Thế bạn có dùng kiến thức này không?” thì ít người trả lời được. Thế mà chìa khóa cho sự thành công trong công việc là biết sử dụng kiến thức này, còn không biết sử dụng kiến thức này chỉ đi đến thất bại.

Như vậy, những câu hỏi quan trọng đầu tiên tự đặt cho mình

là “Làm theo cách nào?” và “Học theo cách nào?”. Nhưng đâu phải chỉ có thế. Để tự quản lý mình, còn phải tự đặt ra các câu hỏi khác nữa như: “Thích làm việc với người khác, hay làm việc một mình?” Nếu như dễ làm việc với người khác, thì: “Mối quan hệ để tôi dễ làm việc với người khác là gì?”

Một số người làm việc tốt nhất nếu là thành viên trong một nhóm công tác. Một số người làm việc cực kỳ tốt trong vai trò huấn luyện viên hay cố vấn, trong khi người khác lại làm việc đó rất tồi.

Một điều quan trọng nữa để biết cách thực hiện công việc của một người là xem liệu người đó làm việc tốt khi *chịu áp lực*, hay là để người đó làm tốt thì cần có môi trường ổn định và có tổ chức. Một đặc tính khác là người đó làm việc tốt nhất khi có vai trò nhỏ của một tổ chức lớn hay khi có vai trò lớn trong một tổ chức nhỏ. Ít ai có thể làm tốt trong cả hai trường hợp này. Có nhiều người từng thành công khi làm việc ở một công ty lớn như General Electric hay Ngân hàng Citibank đã trở nên loạng choạng một cách thảm hại khi chuyển đến một công ty nhỏ. Và có nhiều người làm việc xuất sắc trong một tổ chức nhỏ nhưng lại loạng choạng thảm hại khi nhận việc ở một tổ chức lớn.

Một câu hỏi quan trọng khác cần nêu ra: “Bạn làm việc tốt hơn khi là người ra quyết định hay khi là người cố vấn?” Rất nhiều người làm việc tốt nhất khi làm cố vấn, nhưng không chịu được gánh nặng và áp lực của quyết định. Ngược lại, một số người khác lại cần phải có người cố vấn để thúc đẩy mình phải suy nghĩ và trên cơ sở đó họ có thể ra quyết định và thực hiện quyết định một cách nhanh chóng, tự tin và quyết đoán.

Đây là lý do tại sao một số người đang ở vị trí cấp phó trong một tổ chức lại thường thất bại khi được đề bạt lên cấp trưởng.



Bởi vì thủ trưởng đòi hỏi phải là người ra quyết định. Những người thủ trưởng quyết đoán thường chọn người mình tin tưởng làm phó để cố vấn cho mình. Và ở vị trí cố vấn như vậy, người cấp phó hoàn thành công việc xuất sắc, thế nhưng khi được đề bạt lên cấp trưởng, anh ta lại không thành công. Anh ta có thể biết cần phải ra quyết định như thế nào nhưng lại sợ trách nhiệm khi ra quyết định.

Kết luận rút ra cho hành động: *Chớ nên tìm cách thay đổi bản thân mình*, điều đó không chắc đi đến thành công. Nhưng hãy làm việc và làm việc tích cực để cải thiện cách làm việc của mình. Và đừng cố làm bất cứ công việc gì theo cách không phù hợp với cách làm việc của bạn hoặc có hiệu quả thấp.

## Cái gì là giá trị của tôi?

Để tự quản lý bản thân, bạn cần phải biết “Cái gì là giá trị của tôi?”

Mỗi tổ chức đều phải có tiêu chuẩn giá trị của mình. Và con người cũng vậy. Để làm việc có hiệu quả trong một tổ chức, thì tiêu chuẩn giá trị của cá nhân phải phù hợp tiêu chuẩn giá trị của tổ chức đó. Không nhất thiết các tiêu chuẩn giá trị này phải giống nhau, nhưng chúng phải gần nhau đến mức có thể cùng tồn tại. Nếu không thì cá nhân sẽ bị ức chế và không thể làm việc có kết quả trong tổ chức.

Ít có trường hợp xảy ra xung đột giữa các thế mạnh của một người và cách thực hiện công việc của người đó. Chúng thường bổ sung cho nhau. Thế nhưng đôi khi xảy ra xung đột giữa các tiêu chuẩn giá trị của một người và các thế mạnh của người đó.

Có những việc mà một người làm rất tốt và rất thành công nhưng nó không thể phù hợp với tiêu chuẩn giá trị của người đó. Công việc đó đối với người đó có thể không phải là một sự đóng góp hay một điều gì đáng để cống hiến cuộc đời, hay một phần cuộc đời mình.

Về vấn đề này, tác giả cũng xin được nêu ra một kinh nghiệm bản thân: nhiều năm trước đây, bản thân tác giả cũng phải quyết định lựa chọn giữa công việc mà tác giả làm rất tốt và thành công với các tiêu chuẩn giá trị của mình. Vào giữa những năm 1930, lúc đó tác giả là một nhà ngân hàng đầu tư trẻ tuổi tại London, công việc rõ ràng là phù hợp với thể mạnh của tác giả. Thế nhưng, tác giả không thấy mình có đóng góp gì với tư cách là một giám đốc quản lý tài sản. Lúc đó, tác giả nhận ra rằng con người là giá trị của mình, và thật vô nghĩa nếu trở thành giàu có nhất nghĩa địa. Trong cuộc Đại Khủng hoảng, tác giả cũng rơi vào cảnh túng thiếu, không việc làm và không thấy triển vọng. Nhưng tác giả quyết định rời bỏ ngân hàng và đó là quyết định đúng.

Nói cách khác, thước đo cuối cùng chính là các giá trị.

## **Đâu là chỗ của tôi?**

Để xác định đâu là chỗ của mình, bạn cần tìm câu trả lời cho ba câu hỏi: “Tôi có thể mạnh gì? Tôi làm việc như thế nào? Tiêu chuẩn giá trị của tôi là gì?”

Đây không phải là quyết định mà ai cũng có thể có và cần phải có lúc khởi đầu sự nghiệp của mình. Thế nhưng đa số chúng ta, nhất là những người có tài, thường không biết được đâu là chỗ thích hợp với mình cho đến khi vượt quá tuổi hai mươi lăm. Tuy

nhiên, đến tuổi đó chúng ta nên biết đâu là thế mạnh của mình, cách làm việc của mình ra sao và cái gì là tiêu giá trị của mình.

Rồi khi đó, chúng ta mới xác định đâu là chỗ thích hợp với mình. Hoặc nói đúng hơn, đâu không phải là chỗ thích hợp với mình. Người nào đã biết mình không thích hợp với công việc tại công ty lớn thì cần phải biết nói “không” khi được người ta đề nghị vào một vị trí tại công ty lớn. Người nào đã biết mình không thích hợp với công việc phải ra các quyết định thì phải biết nói “không” khi được đề nghị vào vị trí phải ra quyết định.

Tìm được câu trả lời cho ba câu hỏi trên còn giúp chúng ta xử trí đúng trước một cơ hội, đề nghị hay một nhiệm vụ mới. Khi đó chúng ta sẽ nói thế này: “Vâng, tôi sẽ nhận nhiệm vụ này. Và đây là cách làm của tôi. Đây là cách tổ chức công việc. Đây là mối quan hệ cần có. Đây là những kết quả mà quý vị có thể chờ đợi tôi trong khung thời gian này. Bởi vì *tôi là người như thế đó.*”

Người ta không thể “vạch kế hoạch sẵn” cho sự thành công trong nghề nghiệp. Để có được sự thành công trong nghề nghiệp người ta phải chuẩn bị sẵn sàng khi cơ hội đến, muốn vậy, người ta phải biết thế mạnh của mình, cách làm việc của mình và tiêu chuẩn giá trị của mình. Bởi vì khi biết được đâu là chỗ thích hợp với mình, thì dù là người bình thường, không có gì xuất sắc nhưng làm việc chăm chỉ thì người ta vẫn có thể thành công.

## 16. QUẢN LÝ THỜI GIAN

Hầu hết các tranh luận về nhiệm vụ của nhà quản lý bắt đầu với lời khuyên về việc lập kế hoạch trong công việc. Điều này nghe rất hợp lý. Vấn đề duy nhất là ở chỗ, kế hoạch luôn chỉ dừng lại trên giấy tờ, ý tưởng, không bao giờ trở thành hiện thực! Kế hoạch ít khi được biến thành những thành tựu cụ thể.

Theo quan sát của tôi, những nhà quản lý hiệu quả không bao giờ khởi đầu với nhiệm vụ của họ mà họ khởi đầu với thời gian. Họ không lập kế hoạch mà trước tiên xác định xem thời gian của họ “đi về đâu”, tức là được sử dụng như thế nào. Sau đó, họ cố gắng quản lý thời gian hợp lý và cắt giảm những nhu cầu không cần thiết, hay không sinh lợi đối với quỹ thời gian. Cuối cùng, họ cũng cố, hợp nhất quỹ thời gian của họ vào trong các “đơn vị” liên tục. Quy trình ba bước nói trên là cơ sở của tính hiệu quả đối với nhà quản lý.

Nhà quản lý biết rằng, thời gian là một yếu tố có hạn. Hạn chế đối với kết quả của bất cứ quá trình nào cũng được xác định bởi nguồn tài nguyên ít ỏi nhất. Đối với quá trình chúng ta gọi là “thành tựu”, nguồn tài nguyên ít ỏi đó chính là thời gian.

Thời gian cũng là một nguồn lực đặc biệt. Trong ba nguồn lực chủ yếu, thực ra tiền bạc lại không phải là thứ hiếm hoi. Lẽ ra chúng ta cần biết từ lâu rằng, nhu cầu về vốn (chứ không phải là lượng cung về vốn) mới là cái quyết định giới hạn của tăng trưởng và các hoạt động kinh tế. Con người - nguồn lực thứ ba - cũng vậy: chúng ta có thể thuê nhân công, dù ít khi có được đủ những người lao động giỏi. Riêng với thời gian thì khác; người ta không thể thuê, mua hay kiếm thêm thời gian bằng bất kỳ cách nào.

Lượng cung về thời gian là không đổi, dù nhu cầu có tăng cao bao nhiêu đi nữa. Thời gian là vô giá, hơn nữa thời gian sẽ mất đi mà không thể lấy lại được. Vì thế, chúng ta luôn thiếu thời gian.

Thời gian cũng không thể thay thế được. Trong những giới hạn nhất định, chúng ta có thể thay nguồn lực này bằng nguồn lực khác: dùng đồng thay nhôm, dùng vốn thay lao động, sử dụng nhiều kiến thức hoặc nhiều cơ bắp hơn trong công việc. Nhưng sẽ không có gì thay thế được thời gian.

Mọi thứ đều cần có thời gian, đó là điều kiện chung nhất. Mọi công việc đều diễn ra trong bối cảnh thời gian và sử dụng quỹ thời gian. Tuy nhiên, đa số mọi người lại có xu hướng coi nguồn lực này là cái gì đó đương nhiên. Cái phân biệt nhà quản lý hiệu quả với những người khác chính là sự quan tâm sâu sắc của họ dành cho thời gian.

Mặc dù như mọi sinh vật khác, con người có “đồng hồ sinh học”, anh ta vẫn thiếu ý thức đáng tin cậy về thời gian; điều này đã được các chuyên gia tâm lý chỉ ra. Những người bị nhốt trong một gian phòng đóng kín, không thấy được sáng tối bên ngoài sẽ mau chóng mất đi khái niệm về thời gian bên ngoài. Ngay cả trong bóng tối hoàn toàn, con người vẫn giữ được ý thức về không gian. Nhưng dù cho vẫn để đèn sáng, thì chỉ sau vài tiếng đồng

hồ trong một căn phòng khóa kín cửa, đa số chúng ta không thể xác định chính xác được bao nhiêu thời gian đã trôi qua. Vì thế, nếu chỉ dựa vào ký ức, chúng ta sẽ không biết thời gian đã được sử dụng như thế nào.

Có lần tôi thử hỏi một số người có trí nhớ rất tốt thử đoán trước cách sử dụng thời gian của chính mình như thế nào. Sau đó, tôi theo dõi sự chính xác của những dự đoán đó trong vài tuần hay vài tháng, kết quả là không bao giờ có sự giống nhau giữa thực tế và cách thức những người đó đã nghĩ về việc họ sử dụng thời gian cả!

Chủ tịch một công ty nợ tin chắc rằng, ông ta luôn chia quỹ thời gian của mình làm ba phần: một phần dành cho các trợ lý cao cấp, một phần dành cho những khách hàng quan trọng, và phần còn lại dành cho các hoạt động cộng đồng. Tuy nhiên, các theo dõi về hoạt động của ông trong sáu tuần lễ liên tục cho thấy... hầu như ông ta chẳng hề dành bất cứ thời gian nào cho những việc kể trên. Đó là những nhiệm vụ mà ông ta biết mình cần phải sử dụng thời gian; và do đó ký ức mách bảo ông ta rằng thực sự ông ta đã sử dụng thời gian vào chúng. Thực tế theo dõi lại cho thấy, ông ta chủ yếu dùng thời gian can thiệp vào các đơn hàng của các khách hàng thân quen với cá nhân mình - một can thiệp chẳng đem lại lợi lộc gì cả, vì thực ra những đơn hàng đó vẫn đang được nhà máy xử lý tốt! Khi thử ký đưa cho ông ta bảng theo dõi việc sử dụng thời gian thực tế, thoạt đầu ông không tin. Chỉ sau vài lần như vậy ông mới hiểu ra rằng, cần phải tin vào những theo dõi thực tế hơn là ký ức trong việc sử dụng thời gian.

Vì vậy, nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng để có thể quản lý thời gian hiệu quả, trước tiên cần biết rõ thật sự mình đã sử dụng thời gian như thế nào.

## **Yêu cầu về thời gian đối với nhà quản lý**

Nhà quản lý luôn chịu sức ép từ việc sử dụng thời gian không hiệu quả, lãng phí – tức những khoảng thời gian không đóng góp ích lợi gì cả. Càng ở vị trí cao trong tổ chức thì tổ chức càng có những yêu cầu lớn hơn về thời gian đối với anh ta.

Lãnh đạo một công ty từng nói với tôi rằng, trong suốt hai năm làm CEO, ông ta phải đi ăn tối bên ngoài (với khách hàng, đồng sự...) tất cả các ngày, trừ... Giáng sinh và Năm mới! Những bữa ăn tối đó đều tốn vài giờ đồng hồ, một sự lãng phí thời gian mà ông ta không sao khắc phục được. Lễ nghi là một phần trong công việc, và dù người bạn tôi không hề ảo tưởng gì về sự đóng góp của những bữa ăn tối đấy cho công ty hay cho chính bản thân ông ta, ông ta vẫn cứ phải có mặt trong những dịp đó!

Những sự lãng phí thời gian tương tự xảy ra với mọi nhà quản lý khác. Khi một khách hàng quen thuộc của công ty gọi điện thoại tới, giám đốc bán hàng không thể nói “Tôi đang bận”, dù câu chuyện sắp kể của vị khách quý đó chẳng có gì quan trọng cả. Giám đốc bệnh viện phải tham gia mọi cuộc họp của các bộ phận dưới quyền, nếu không muốn các bác sĩ, y tá v.v... nghĩ rằng họ bị xem nhẹ. Và mọi chuyện cứ diễn ra cả ngày như thế. Cả những người không có trách nhiệm quản lý cũng không thoát khỏi những vấn đề tương tự, những cái chỉ làm tốn thời gian mà chẳng đem lại gì cho hiệu quả công việc của họ!

Như vậy trong công việc, một phần khá lớn thời gian bị lãng phí vào những việc rõ ràng là cần làm nhưng lại hầu như không đóng góp, hay đóng góp rất ít cho hiệu quả công việc. Tuy nhiên, đa số công việc của nhà quản lý nếu muốn đạt mức hiệu quả tối

thiếu thì đều cần một số lượng lớn thời gian, và nếu không đạt mức tối thiểu ấy thì chỉ... lãng phí thời gian và phải bắt đầu tất cả lại từ đầu.

Ví dụ, để viết một báo cáo cần 6-8 giờ, ít nhất là cho bản nháp. Và nếu bạn dành mỗi ngày hai lần, mỗi lần 15 phút trong suốt ba tuần lễ, tức là tổng cộng cỡ 7 giờ đồng hồ cho việc này, thì kết quả đạt được có lẽ vẫn chỉ là một tờ giấy trắng, cùng lắm là vài dòng nguệch ngoạc mà thôi. Nhưng nếu bạn khóa cửa phòng, cắt điện thoại và thực sự “đánh vật” với bản báo cáo đó 5-6 giờ liên tục thì có thể bạn sẽ làm được ít ra là một bản phác thảo hay bản nháp nào đó. Sau đó, bạn có thể từ từ sửa chữa bản phác thảo này cho đến khi hoàn chỉnh.

Để trở nên hiệu quả, những người lao động tri thức, nhất là những nhà quản lý, cần được sử dụng một quỹ thời gian lớn và liên tục. Những khoảng thời gian bị cắt vụn bởi chuyện này chuyện nọ rút cuộc chẳng đem lại kết quả nào đáng kể.

Điều này đặc biệt đúng đắn trong việc sử dụng thời gian với con người (gặp gỡ nhân viên chẳng hạn) - một nhiệm vụ trung tâm của nhà quản lý. Con người là những người làm bạn tốn thời gian nhiều nhất. Chỉ vài phút nói chuyện với một người sẽ chẳng đem lại hiệu quả gì, bạn cần một khoảng thời gian nhiều hơn thế. Nhà quản lý nào tin rằng có thể thảo luận với cấp dưới về một kế hoạch, một đánh giá thành tích nào đó trong vòng 15 phút thì quả thật là... đang tự lừa dối chính bản thân mình. Thời gian tối thiểu mà bạn cần ít ra là một giờ đồng hồ. Còn trong trường hợp gặp gỡ để xây dựng một quan hệ thì bạn còn cần nhiều thời gian hơn nữa.

Quan hệ với những người lao động tri thức khác cũng đòi hỏi



bạn tốn nhiều thời gian. Dù bất kỳ lý do gì - rào cản thẩm quyền trong công việc chuyên môn, hay chỉ đơn giản là người lao động tri thức coi trọng bản thân mình hơn - thì những người này cũng làm bạn tốn nhiều thời gian hơn hẳn so với những người lao động chân tay. Ngoài ra, do bản chất công việc của họ không thể đo lường theo những thước đo thông thường như lao động chân tay, nhà quản lý không thể chỉ nói vài lời ngắn gọn khi nhận xét về mức độ hoàn thành công việc của họ. Ngược lại, nhà quản lý cần ngồi lại với người lao động tri thức, cùng suy nghĩ, thảo luận về cách thức làm việc, lý do tại sao cần làm như vậy, sau đó mới có thể đánh giá kết quả công việc của họ được. Rõ ràng điều này tốn nhiều thời gian hơn!

Bởi người lao động tri thức tự điều chỉnh và định hướng bản thân trong công việc, anh ta cần hiểu rõ người ta kỳ vọng gì ở mình và tại sao lại như vậy. Anh ta cũng cần hiểu công việc của những người sẽ sử dụng kết quả công việc của anh ta. Để hiểu được những điều đó, anh ta cần nhiều thông tin, thảo luận, hướng dẫn - tất cả đều cần thời gian. Ngược với suy nghĩ thông thường, yêu cầu thời gian của anh ta không chỉ được đặt lên cấp trên mà còn lên cả các đồng nghiệp nữa.

Ngoài ra, người lao động tri thức còn cần dành thời gian để hướng tầm nhìn từ công việc sang kết quả, từ chuyên môn sang bên ngoài tổ chức, vì anh ta cần tập trung vào kết quả và mục tiêu của tổ chức nếu muốn đạt kết quả và thành tích cho bản thân.

Các nhà quản lý cấp cao dành thời gian định kỳ nói chuyện với những người lao động tri thức, thậm chí cả những nhân viên mới, đặt ra những câu hỏi như: "Là lãnh đạo, chúng tôi cần biết

gì về công việc của anh/chị? Anh/chị muốn nói gì với chúng tôi về tổ chức này? Có cơ hội nào mà anh/chị thấy chúng tôi chưa khai thác? Các nguy cơ? Và nói chung, anh/chị cần biết gì thêm về tổ chức từ chúng tôi?”.

Những trao đổi như vậy rất cần thiết trong mọi loại tổ chức. Nếu không, những người lao động tri thức sẽ mất đi nhiệt tình, hoặc họ sẽ hướng năng lực chỉ vào chuyên môn, bỏ qua các cơ hội và nhu cầu của tổ chức. Nhưng quá trình trao đổi trên tốn thời gian, nó cần được thực hiện một cách thoả mái, không vội vã, không bị gián đoạn.

Kết hợp quan hệ cá nhân và quan hệ công việc đòi hỏi nhiều thời gian. Nếu vội vã, có thể nảy sinh mâu thuẫn. Tổ chức nào cũng phải dựa trên sự kết hợp của hai quan hệ này. Càng có nhiều người trong tổ chức thì thời gian họ dành cho các quan hệ, tương tác với nhau lại càng tăng, đồng thời thời gian dành cho công việc sẽ ít đi.

Vì thế, các tổ chức có quy mô càng lớn thì thời gian mà nhà quản lý có được lại càng ít đi. Điều quan trọng với nhà quản lý bây giờ là biết rõ thời gian được sử dụng như thế nào và cách quản lý khoảng thời gian ít ỏi còn lại.

Càng có nhiều người trong tổ chức thì càng có nhiều quyết định liên quan đến nhân sự - loại quyết định luôn đòi hỏi nhiều thời gian. Trong các nhà quản lý mà tôi có dịp gặp gỡ và làm việc, có người ra quyết định nhanh, có người ra quyết định chậm, song riêng với các quyết định về nhân sự thì họ đều làm rất chậm rãi, và thường quyết định vài lần trước khi thực sự cam kết thực hiện.

Không có nhiều nhà quản lý ra quyết định về nhân sự giỏi, chẳng hạn như Sloan của công ty GM. Tuy nhiên, tất cả những

nhà quản lý hiệu quả mà tôi biết đều nhận ra rằng, họ cần dành nhiều giờ suy nghĩ liên tục, không gián đoạn khi quyết định về nhân sự để có được những quyết định chính xác nhất.

Các quyết định nhân sự tốn thời gian bởi một lý do đơn giản: Chúa không tạo ra con người như là những “nguồn lực” cho tổ chức. Họ không tự nhiên thích hợp, vừa vặn tuyệt đối với công việc hay nhiệm vụ, họ cũng không phải là những cỗ máy hay nguyên liệu để chúng ta có thể cắt gọt, điều chỉnh được. Con người chỉ “gần như phù hợp” với công việc mà thôi, trong khả năng tốt nhất! Vì thế, để công việc hoàn thành với nguồn lực là con người, đòi hỏi rất nhiều thời gian, suy nghĩ và cân nhắc.

Có một câu ngạn ngữ ở Đông Âu: “Cái gì mà người ta không có trong đôi chân thì người ta sẽ có trong cái đầu”. Câu này có thể coi như một cách diễn giải của định luật bảo toàn năng lượng, hay “luật bảo toàn thời gian”. Chúng ta càng giảm nhiều thời gian dành cho “đôi chân” – các công việc chân tay, thì chúng ta càng phải dành nhiều thời gian cho “cái đầu” – công việc liên quan đến kiến thức. Công việc của những lao động phổ thông càng dễ thì công việc của những người lao động tri thức càng nặng nề hơn. Bạn không thể lấy kiến thức ra khỏi công việc, kiến thức cần phải được đặt trở lại đầu đó, với số lượng lớn hơn.

Yêu cầu về thời gian đối với người lao động tri thức không hề giảm. Người lao động phổ thông nay chỉ còn làm 40g/tuần và sắp tới có thể chỉ còn 35g/tuần, với đời sống ngày một tốt hơn. Tuy nhiên để đổi lại, thời gian làm việc của người lao động tri thức sẽ tăng lên. Sự khan hiếm thời gian đối với những người này cũng sẽ trở nên tồi tệ hơn bao giờ hết.

Do những lý do trên đây (yêu cầu của tổ chức, yêu cầu về nhân

sự, nhu cầu thời gian dành cho thay đổi và cải tiến) mà việc quản lý thời gian càng trở nên quan trọng đối với nhà quản lý. Tuy nhiên, để quản lý thời gian thì trước hết cần biết thời gian “đi về đâu”, tức thời gian được sử dụng như thế nào!

## **Chẩn đoán việc sử dụng thời gian**

Chúng ta đều đã nhận ra rằng, để quản lý thời gian thì trước hết cần theo dõi việc sử dụng thời gian - tức là phải biết rõ thực sự thời gian của bạn đi về đâu. Cụ thể đối với các công việc lao động chân tay (bao gồm cả lao động có kỹ năng và không cần kỹ năng), từ đầu thế kỷ XX người ta đã biết cách theo dõi, ghi lại thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc cụ thể. Ngày nay có lẽ không còn quốc gia nào lại không áp dụng những phương pháp tương tự trong việc theo dõi thời gian một cách hệ thống.

Tuy nhiên, chúng ta đã áp dụng sự hiểu biết này vào các công việc mà thời gian không thật sự quan trọng. Trong lao động chân tay, sự khác biệt giữa sử dụng hiệu quả và lãng phí thời gian chủ yếu là chi phí và hiệu năng. Trong khi đó, các công việc của người lao động tri thức và của nhà quản lý mới liên hệ chặt chẽ với thời gian: sự khác biệt giữa sử dụng hiệu quả và lãng phí thời gian chính là tính hiệu quả và kết quả công việc.

Vì vậy, bước đầu tiên trong việc hình thành tính hiệu quả của nhà quản lý là phải theo dõi, ghi chép cách sử dụng thời gian thực tế.

Cách thức theo dõi và ghi chép việc sử dụng thời gian không quan trọng. Một số nhà quản lý tự làm điều này, một số khác nhờ thư ký làm hộ. Điều quan trọng là phải theo dõi thời gian

chặt chẽ, vào ngay lúc các sự kiện diễn ra, chứ không phải là dựa vào trí nhớ sau đó.

Nhiều nhà quản lý theo dõi bằng các sổ ghi chép, hàng tháng họ đều xem lại. Hoặc tối thiểu là hai lần một năm, mỗi lần họ theo dõi cách sử dụng thời gian trong 3-4 tuần liên tục, từ đó có những điều chỉnh hợp lý nếu cần. Tuy nhiên, hầu hết mọi người đều thấy rằng lâu lâu họ lại sa đà vào việc lãng phí thời gian. Rõ ràng sử dụng thời gian hiệu quả đòi hỏi sự tập trung chú ý liên tục.

Bước tiếp theo là quản lý thời gian một cách có hệ thống. Cần xác định các hoạt động lãng phí thời gian, không sinh lợi, sau đó cố loại bỏ chúng. Để làm việc này, cần đặt ra một số câu hỏi mang tính chất chẩn đoán sau đây.

1. Đầu tiên, bạn cần xác định và loại bỏ những việc không cần làm, những việc lãng phí thời gian và hoàn toàn không tạo ra kết quả gì cả. Hãy đặt câu hỏi sau với mọi hoạt động trong bảng theo dõi của bạn: “Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không làm việc này?”. Nếu câu trả lời là “Chẳng có gì xảy ra cả” thì đương nhiên cần loại bỏ việc đó.

Điều đáng ngạc nhiên là đối với nhiều người bận rộn, có những việc mà họ hoàn toàn không thích làm hay không làm tốt, thế mà họ vẫn phải “chịu đựng” từ năm này qua năm khác: những bài diễn văn liên miên, các bữa ăn tối với khách hàng... Tất cả những điều bạn cần làm là phải học cách nói “Không” với mọi hoạt động không đóng góp gì cho tổ chức hay cá nhân bạn.

Người giám đốc hay phải đi ăn tối với khách hàng, cấp dưới v.v... trong ví dụ ở phần trên, khi ngồi lại phân tích tỉ mỉ từng trường hợp, nhận ra rằng ít nhất là một phần ba số bữa ăn tối

đó sẽ vẫn diễn ra tốt đẹp nếu ông ta hay các nhà quản lý cao cấp của công ty không đến dự. Ông ta còn khám phá ra rằng, nhiều khi sự chấp nhận lời mời của mình chẳng hề được... chủ nhân của bữa tiệc mong đợi, bởi họ chỉ mời cho phải phép mà thôi!

2. Câu hỏi tiếp theo cần đặt ra là “Hoạt động nào có thể để cho người khác làm mà hiệu quả vẫn tương tự, nếu không muốn nói là tốt hơn?”.

Chủ tịch một công ty nhận thấy rằng, một phần ba số lời mời đi dự tiệc hay ăn tối đều ghi tên công ty, tức là ai trong số các cấp quản lý cấp cao cũng có thể đi dự được.

Người ta đã nói nhiều về “ủy nhiệm” trong quản trị. Đa số nhà quản lý ở các tổ chức lớn đều hay được “thuyết giáo” về điều này! Tuy nhiên, những thuyết giảng đó không có mấy kết quả, đơn giản là vì khái niệm “ủy nhiệm” không có ý nghĩa rõ ràng. Nếu nó nghĩa là ai đó sẽ phải làm một phần việc của tôi thì rõ ràng là sai, vì ai cũng được trả lương để hoàn thành phần việc của mình mà thôi. Còn nếu ủy nhiệm hàm ý nhà quản lý lười biếng nhất là nhà quản lý tốt nhất, thì cũng hết sức vô lý.

Tuy nhiên, tôi luôn thấy nhiều nhà quản lý sau khi theo dõi việc sử dụng thời gian liên mau chóng có thói quen đẩy việc cho người khác. Điều này cũng dễ hiểu: khi nhìn vào bảng theo dõi sử dụng thời gian nói trên, người ta dễ dàng có cảm nhận rằng sẽ không thể nào có đủ thời gian để một người làm những việc mà anh ta cho là quan trọng, muốn làm hay cam kết sẽ làm. Cách duy nhất để giải quyết tình trạng này là... đẩy việc cho người khác.

Một ví dụ vui do giáo sư C. Northcote Parkinson chỉ ra nói rằng, cách tốt nhất để thoát khỏi một ông sếp khó ưa là bạn kiếm cách đi công tác khắp thế giới liên tục. Máy bay trong trường hợp này

được coi như một công cụ quản trị. Tất nhiên bạn sẽ phải đi nhiều, song dù sao bạn còn trẻ và như vậy còn tốt hơn là nhận các công việc từ một cấp trên mệt mỏi!

Có những cuộc họp không nhất thiết nhà quản lý cấp cao phải đến dự. Có những giờ thảo luận dài dằng dặc trước khi bản nháp đầu tiên của một nghiên cứu được thông qua. Hay trong các phòng thí nghiệm, nhiều khi các nhà vật lý hàng đầu phải ngồi viết một bản thông cáo, trong khi xung quanh ông ta còn rất nhiều người có thể viết bằng thứ ngôn ngữ dễ hiểu hơn, mà họ cũng là những người có kiến thức về vật lý. Tóm lại, một phần đáng kể công việc của nhà quản lý thực ra có thể được làm dễ dàng bởi những người khác, và do đó chúng nên được chuyển cho những người khác.

“Ủy nhiệm” là khái niệm thường bị hiểu lầm. Tuy nhiên gạt bỏ những công việc mà người khác có thể làm được để tập trung vào những phần việc thực sự quan trọng của bản thân thì thực sự là một bước tiến quan trọng đến tính hiệu quả trong công việc.

3. Một nguyên nhân nữa của sự lãng phí thời gian là việc nhà quản lý... làm lãng phí thời gian của người khác. Điều này hoàn toàn nằm trong phạm vi điều chỉnh của nhà quản lý và anh ta hoàn toàn có thể loại bỏ nó.

Hình thức lãng phí này không có “triệu chứng”, song vẫn có nhiều cách nhận ra nó. Một trong số đó là hỏi thẳng người khác: “Tôi có làm gì lãng phí thời gian của bạn không?”. Đặt câu hỏi đó một cách nghiêm túc và thẳng thắn chính là một dấu hiệu của tính hiệu quả.

Cần lưu ý rằng, cách thức mà một nhà quản lý thực hiện công việc có thể làm lãng phí thời gian của người khác.

Giám đốc tài chính của một tổ chức lớn không biết rõ rằng, các cuộc họp trong văn phòng của ông ta rất lãng phí thời gian: tất cả các cấp dưới đều phải dự họp dù đề tài buổi họp là gì đi nữa. Quá nhiều người đến dự họp, ai trong số họ cũng cố tỏ ra quan tâm và đặt một hai câu hỏi; kết quả là có rất nhiều câu hỏi không hề liên quan gì cả. Người giám đốc tài chính chỉ biết đây là sự lãng phí thời gian cho đến khi ông ta hỏi thẳng cấp dưới, và những người được hỏi xác nhận đúng như vậy. Trước đây, ông ta mời hết mọi người vì ngại rằng người không được mời họp sẽ không hài lòng vì bị cho ra rìa. Nay để điều chỉnh, trước khi họp ông ta gửi thông báo cho những người còn lại như sau: “Tôi sẽ họp với các ông/bà... vào lúc... tại... Nếu ông/bà cảm thấy cần thông tin hay thảo luận thì có thể cùng tham gia họp. Tuy nhiên, trong bất kỳ trường hợp nào thì sau buổi họp mọi người cũng sẽ nhận được biên bản tóm tắt cuộc họp, cùng lời yêu cầu nhận xét của quý vị”.

Thế là thay vì tất cả mọi người đều phải dự họp suốt cả buổi chiều, chỉ cần ba người họp cộng với một thư ký trong vòng khoảng một giờ đồng hồ. Mọi việc vẫn được giải quyết, và không ai cảm thấy bị cho ra rìa cả.

Rất nhiều người hiểu rõ về những yêu cầu thời gian không cần thiết và không có lợi như trên, song họ không dám cắt bỏ bớt những yêu cầu ấy. Đơn giản là vì họ sợ vô tình cắt bỏ mất cái gì đó quan trọng. Tuy nhiên, thực tế là nếu bạn có “cắt bỏ” quá mức và phạm sai lầm, thì sai lầm đó cũng được sửa chữa dễ dàng và nhanh chóng.

Ví dụ, các tân tổng thống ở Mỹ lúc mới nhậm chức đều chấp nhận rất nhiều lời mời. Sau đó, ông ta chợt thấy rằng mình còn



nhiều việc khác cần làm, và đa số những lời mời nói trên không giúp ích gì cho hiệu quả công việc của ông ta cả. Ngay lập tức ông ta loại bỏ chúng và trở nên “xa rời quần chúng”. Tuy nhiên, vài tuần hoặc vài tháng sau đó, ông sẽ được báo chí và truyền thông khuyến cáo về điều này, và sớm muộn thì vị tổng thống sẽ tìm lại được sự cân bằng cần thiết giữa tính hiệu quả và tần số xuất hiện trước công chúng.

Thực ra, việc cắt giảm các yêu cầu thời gian nhỏ nói trên không hàm chứa rủi ro nhiều lắm. Thông thường, chúng ta có xu hướng đánh giá cao quá mức tầm quan trọng của bản thân và dễ đi tới kết luận rằng, có rất nhiều việc chỉ có bản thân mới có thể làm được! Thậm chí những nhà quản lý hiệu quả nhất vẫn đang làm nhiều việc hoàn toàn không cần thiết.

Một trường hợp điển hình chứng minh cho sự cần thiết phải cắt bỏ những yêu cầu không có lợi về thời gian là việc tính hiệu quả cao nhất đôi khi lại xuất hiện ở những người bệnh tật hay tàn tật đang làm việc. Cố vấn bí mật của Tổng thống Roosevelt trong Thế chiến thứ II, ông Harry Hopkins là một người như vậy. Bị bệnh nặng, hầu như không di chuyển được, ông ta chỉ làm việc được 1-2 giờ mỗi ngày, do đó ông ta chỉ có thể tập trung vào những vấn đề cốt yếu nhất, bỏ ra ngoài mọi thứ vụn vặt, không cần thiết. Thế mà ông ta vẫn đạt hiệu quả cao trong công việc và là người có thành tích cao nhất trong Nội các chiến tranh của Tổng thống Roosevelt.

Trường hợp trên tất nhiên là một ngoại lệ. Song nó cho chúng ta thấy có thể quản lý thời gian của bản thân như thế nào nếu thật sự cố gắng, cũng như có thể loại bỏ những thứ tốn thời gian mà không hề ảnh hưởng đến hiệu quả đó.

## Cắt giảm những việc lãng phí thời gian

Ba câu hỏi mang tính chẩn đoán nói trên sẽ liên quan đến những hoạt động lãng phí thời gian mà nhà quản lý có thể kiểm soát được đến một mức độ nào đó. Bất cứ nhà quản lý hay người lao động tri thức nào cũng phải đặt ra những câu hỏi đó. Các nhà quản lý còn cần quan tâm đến sự lãng phí thời gian do quản trị yếu kém trong tổ chức. Quản trị kém làm lãng phí thời gian của tất cả mọi người, nhất là của nhà quản lý.

1. Nhiệm vụ đầu tiên là xác định những công việc gây lãng phí thời gian, xảy ra do thiếu hệ thống hay thiếu sự sắp xếp, dự đoán. Cần tìm ra những “khủng hoảng” lặp đi lặp lại hàng năm. Một “khủng hoảng” xảy ra đến lần thứ hai là một khủng hoảng không được phép xảy ra thêm một lần nào nữa!

Các vấn đề về lưu kho mà doanh nghiệp nào cũng gặp hàng năm thuộc vào loại “khủng hoảng” nói trên. Ngay cả với công nghệ thông tin và chi phí nhiều hơn, hiện cũng không có mấy tiến triển trong vấn đề này. Các khủng hoảng tái diễn nhiều lần cần được dự đoán trước, từ đó có thể ngăn ngừa hay chuyển thành những công việc thường nhật mà một nhân viên bình thường có thể xử lý được. Một công việc “thường nhật” là công việc mà người lao động không có kỹ năng cũng có thể làm được, bởi nó thể hiện dưới dạng hệ thống, theo trình tự các bước nhất định, là kết quả của việc học tập từ những khủng hoảng xảy ra trước đó. Những khủng hoảng tái diễn nhiều lần không chỉ ảnh hưởng đến một bộ phận nào đó, mà ảnh hưởng đến tất cả mọi người trong tổ chức.

Ví dụ, hàng năm một công ty đều gặp một vấn đề tương tự vào đầu tháng 12. Công ty kinh doanh theo mùa vụ, quý 4 thường

đạt doanh thu thấp và khó dự đoán. Tuy nhiên vào giữa năm (kết thúc quý 2), ban lãnh đạo luôn làm một báo cáo và dự đoán thu nhập cho cả năm. Khi bước vào quý 4, cả công ty hồi hã, khẩn trương làm sao cho khớp với những dự đoán của Ban lãnh đạo nói trên. Mọi người đều rất lúng túng. Thật ra không có gì khó để giải quyết “khủng hoảng” kiểu này: Thay vì đưa ra một con số cụ thể, cố định, Ban lãnh đạo nên đề ra một dự báo kết quả cả năm linh hoạt, trong một mức giới hạn nào đó – điều này vẫn có thể làm hài lòng cả Hội đồng quản trị, cổ đông và cộng đồng tài chính. Và như thế, một “khủng hoảng” trong quý 4 có thể được giải quyết nhẹ nhàng, thậm chí kết quả kinh doanh quý 4 còn tốt hơn, do mọi người không phải mất thời gian vào việc tính toán sao cho kết quả phù hợp với dự báo cứng nhắc trước kia.

Trước khi ông McNamara làm Bộ trưởng Quốc phòng, một cuộc khủng hoảng tương tự cũng xảy ra ở Bộ này vào thời gian đầu năm, trước khi kết thúc năm tài chính vào ngày 30/6. Tất cả các nhà quản lý, cả quân sự và dân sự ở Bộ Quốc phòng đều làm mọi cách trong hai tháng 5 và 6 nhằm tìm ra các khoản chi tiêu sao cho hết số tiền mà Nghị viện đã phê chuẩn cho năm tài chính. Nếu không, họ sợ rằng sẽ phải trả lại ngân sách đã được duyệt chi. Tuy nhiên, Bộ trưởng McNamara đã giải quyết vấn đề này nhanh chóng: các khoản ngân sách được phê chuẩn nhưng chưa sử dụng hết sẽ được đưa vào một tài khoản treo tạm thời, không cần phải trả lại.

Nhiều năm trước đây, khi tôi bắt đầu làm tư vấn, tôi phải học cách phân biệt một nhà máy được quản lý tốt với một nhà máy được quản lý tồi ngay cả khi chưa biết ngành nghề sản xuất của nhà máy đó. Tôi sớm nhận ra rằng nhà máy quản lý tốt là một nơi yên lặng, nhàm chán, không có gì “hấp dẫn” xảy ra vì mọi

“khủng hoảng” đã được dự báo và chuyển đổi thành những công việc thường nhật của mọi người. Những điều gây chú ý ở một nhà máy được quản lý tốt là các quyết định cho tương lai, chứ không phải là những quyết định giải quyết các vấn đề tồn đọng trong quá khứ.

2. Sự lãng phí thời gian thường bắt nguồn từ việc bố trí dư thừa nhân lực.

Có một bài toán cho học sinh cấp I như sau: “Nếu hai người thợ đào trong hai ngày được một con mương thì bốn người thợ sẽ mất mấy ngày để đào con mương tương tự?”. Trong trường học, câu trả lời chính xác sẽ là “một ngày”. Tuy nhiên đối với công việc thực tế thì câu trả lời đúng phải là “bốn ngày”, nếu không muốn nói là “không bao giờ xong”.

Đôi khi sự thiếu nhân lực làm ảnh hưởng đến kết quả công việc. Tuy nhiên, điều thường xảy ra hơn là việc đội ngũ lao động lớn quá mức cần thiết, do đó họ cần dành nhiều thời gian hơn để “tương tác, trao đổi” với nhau, thay vì làm việc.

Làm thế nào để biết chúng ta đang sắp xếp quá dư thừa nhân lực? Nếu những người lãnh đạo, quản lý dành một phần đáng kể thời gian (chẳng hạn hơn một phần mười quỹ thời gian của họ) vào các vấn đề liên quan đến quan hệ con người, các tranh chấp, bất đồng cá nhân v.v... thì gần như chắc chắn là ở đây có sự dư thừa nhân lực. Nói một cách hình ảnh, mọi người đang dẫm chân lên nhau. Nhân lực khi đó không còn là phương tiện, mà trở thành một lực cản cho công việc. Trong một tổ chức tinh gọn, mọi người có không gian cần thiết để làm việc mà không “va chạm” nhau, đồng thời có thể làm việc mà không phải mất thời gian giải thích công việc cho những người liên quan.

Lý do của sự bố trí quá nhiều nhân lực luôn là các quan điểm đại loại như “chúng ta cần có một chuyên gia (về nhiệt động lực học, bản quyền, kinh tế...) trong đội ngũ của mình”. Người chuyên gia đó có thể ít hoặc hầu như không được sử dụng, song anh ta luôn phải có mặt ở đó “khi chúng ta cần”, và “anh ta cần được làm quen với các vấn đề của nhóm, có mặt và là thành viên của nhóm từ đầu”. Thực tế thì người ta chỉ cần có trong đội ngũ những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc hằng ngày mà thôi. Các chuyên gia, chuyên viên với vai trò tư vấn trong một số dịp nào đó nên ở bên ngoài nhóm/tổ chức. Như thế sẽ tiết kiệm chi phí hơn nhiều so với việc sắp xếp họ trở thành một thành viên bên trong tổ chức.

3. Một nguồn lãng phí thời gian nữa là do tổ chức kém. “Triệu chứng” của nó là có quá nhiều cuộc họp.

Về bản chất thì các cuộc họp là một cách giải quyết vấn đề ở các tổ chức thiếu hụt. Một người không thể vừa họp vừa làm việc. Một tổ chức lý tưởng sẽ không cần các cuộc họp, ở đó ai cũng biết những điều cần thiết cho công việc của mình để có thể hoàn thành tốt công việc. Người ta hội họp vì những người làm các việc khác nhau cần phải hợp tác để hoàn thành một nhiệm vụ chung. Ngoài ra kiến thức và kinh nghiệm cần thiết trong một trường hợp cụ thể cũng phải được “huy động” từ một số người, do đó cần có những cuộc họp.

Người ta luôn có xu hướng họp nhiều hơn mức cần thiết. Các tổ chức luôn đòi hỏi người ta cùng làm việc với nhau, khiến đôi khi những cố gắng của các nhà khoa học hành vi kêu gọi tạo ra những “cơ hội hợp tác” trở nên dư thừa. Tuy nhiên, nếu các thành

viên tổ chức sử dụng một tỷ lệ đáng kể trong quỹ thời gian vào việc hội họp thì đó là dấu hiệu của một tổ chức kém.

Mỗi cuộc họp đều kéo theo các cuộc gặp gỡ, họp nhóm nhỏ sau đó để triển khai, theo dõi các vấn đề đã bàn trong cuộc họp chính ban đầu. Tất cả đều rất tốn thời gian. Do đó chúng cần phải được định hướng. Một cuộc họp không có định hướng không những chỉ tốn thời gian mà còn là một điều nguy hại. Trên tất cả, hội họp không nên trở thành một quy luật mà phải là một “ngoại lệ”. Một tổ chức mà các thành viên gặp gỡ, họp hành quá nhiều là một tổ chức lãng phí thời gian do yếu kém trong khâu tổ chức.

Có những ngoại lệ: Một số bộ phận trong tổ chức có nhiệm vụ... họp, như Hội đồng quản trị của các công ty Du Pont và Standard Oil of New Jersey: họ chỉ họp, nghe các yêu cầu và ra các quyết định mà thôi. Nhưng chính những công ty này cũng đã từ lâu nhận ra rằng với một lý do tương tự, những thành viên Hội đồng quản trị cũng sẽ không được phép làm bất cứ điều gì ngoài nhiệm vụ họp và ra quyết định của họ.

Nguyên tắc là không bao giờ để cho các cuộc họp trở thành nguồn nhu cầu thời gian chủ yếu. Quá nhiều cuộc họp luôn có nghĩa là một công việc đáng ra nên làm bởi một người/một bộ phận bị trải rộng ra trên nhiều người/nhiều bộ phận. Trách nhiệm bị phân tán, thông tin không đến đúng người cần nó.

4. Yếu tố cuối cùng làm lãng phí thời gian là sự trục trặc trong thông tin.

Quản lý một bệnh viện lớn liên tục bị làm phiền bởi các cuộc điện thoại từ các bác sĩ, yêu cầu tìm ra một giường bệnh cho một bệnh nhân nào đó cần nhập viện. Bộ phận tiếp nhận bệnh nhân

quả quyết rằng hiện không còn giường nào trống. Song viên quản lý sớm muộn thế nào cũng tìm ra được một vài giường trống. Lý do là bộ phận tiếp nhận không được thông báo ngay khi một bệnh nhân vừa xuất viện, trong khi những y tá và bộ phận tính viện phí lại biết rõ điều này. Bộ phận tiếp nhận bệnh nhân chỉ kiểm tra số giường bệnh còn trống vào 5 giờ sáng hàng ngày, trong khi thời điểm mà bác sĩ cho bệnh nhân xuất viện lại là... giữa buổi sáng, sau khi bác sĩ khám bệnh. Vấn đề về thông tin ở đây được giải quyết không có gì khó khăn: bộ phận y tá có trách nhiệm đưa một bản sao danh sách bệnh nhân xuất viện cho bộ phận tiếp nhận bệnh nhân.

Không chỉ có trục trặc thông tin, mà thông tin ở những dạng sai lệch cũng làm tốn thời gian.

Các công ty chế tạo thường gặp vấn đề với những con số về sản xuất, những con số này cần phải được “biên dịch” cho các nhân viên ở bộ phận văn phòng sử dụng. Bộ phận sản xuất thường chỉ dựa trên những con số trung bình - điều mà các kế toán viên yêu cầu. Các nhân viên văn phòng phân tích sản xuất, ngược lại, cần nhiều hơn thế: các con số tối đa và tối thiểu, ma trận sản xuất, sự dao động của sản xuất... Để có được những thông tin này họ phải tốn hàng giờ đồng hồ để điều chỉnh hay suy đoán.

Việc quản lý thời gian lãng phí chỉ ra những nguyên nhân nêu trên: dư thừa nhân lực, tổ chức kém, trục trặc thông tin. Những vấn đề này có thể được sửa chữa nhanh hoặc chậm, nhưng một khi các vấn đề đã được giải quyết thì chúng ta sẽ có được thêm rất nhiều thời gian để giải quyết công việc.

## Tập trung quỹ thời gian sử dụng

Nhà quản lý theo dõi và phân tích việc sử dụng thời gian, sau đó nỗ lực quản lý thời gian sẽ có thể xác định được quỹ thời gian anh ta có được cho những công việc quan trọng. Nói cách khác, anh ta biết được mình còn bao nhiêu thời gian có thể tùy nghi sử dụng cho những công việc quan trọng đó. Và dù bạn có cắt giảm công việc lãng phí thời gian đến đâu đi nữa, thì quỹ thời gian này cũng không phải là nhiều!

Nhà quản lý ở cấp càng cao thì phần thời gian anh ta có thể kiểm soát và tùy nghi sử dụng càng nhỏ lại. Tổ chức càng lớn thì càng tốn thời gian nhiều cho các quan hệ bên trong hơn là cho hoạt động và vận hành của nó.

Vì vậy, nhà quản lý hiệu quả cần phải nắm chắc, tập trung khoảng thời gian ít ỏi mà anh ta có toàn quyền sử dụng. Anh ta hiểu rằng mình cần những khoảng thời gian liên tục, đủ lâu để làm một công việc nào đó, còn những khoảng thời gian ngắn, bị gián đoạn sẽ không có ích lợi gì.

Bước cuối cùng trong quản lý thời gian, do đó, sẽ là việc tập trung các khoảng thời gian mà sự theo dõi và phân tích trước đó cho thấy chúng thuộc quyền sử dụng và kiểm soát của nhà quản lý.

Có nhiều cách để làm việc này. Một số người làm việc ở nhà một ngày trong tuần, đó là cách tập trung thời gian phổ biến đối với người làm công tác biên tập hay nghiên cứu.

Một số người khác sắp xếp các công việc mang tính chất sự vụ (hội họp, gặp gỡ khách hàng...) vào hai ngày cụ thể trong tuần, và dành buổi sáng những ngày còn lại cho những công việc đòi hỏi tập trung thời gian liên tục, không gián đoạn.



Chủ tịch một ngân hàng quản lý thời gian của ông ta theo cách trên. Vào thứ Hai và thứ Sáu, ông ta có các cuộc họp với các đồng sự, giải quyết các vấn đề hiện tại, gặp các khách hàng quan trọng v.v... Các buổi chiều thứ Ba, thứ Tư và thứ Năm để trống không xếp lịch, dành cho những vấn đề bất chợt nảy sinh. Riêng ba buổi sáng thứ Ba, thứ Tư, thứ Năm ông ta dành hẳn để giải quyết những vấn đề quan trọng, mỗi vấn đề trong một khoảng thời gian 90 phút.

Một phương pháp nữa là sắp xếp một khoảng thời gian làm việc tại nhà vào mỗi buổi sáng.

Một nhà quản lý dành hẳn 90 phút mỗi buổi sáng trước khi đi làm vào công việc, trong một căn phòng tại nhà, không nghe điện thoại từ bất cứ ai. Tuy phải làm việc sớm hơn, cách này còn tốt hơn là đem việc về nhà và làm trong cả buổi tối, sau khi ăn tối xong. Rõ ràng những nhà quản lý ở độ tuổi trung niên hoặc hơn nên đi ngủ sớm và thức dậy sớm làm việc. Lý do chính của việc đem công việc về nhà làm buổi tối là một lý do rất tệ: nó giúp bạn tránh né, trì hoãn việc xử lý công việc và sắp xếp thời gian trong ngày làm việc.

Quan trọng hơn nữa là cách thức tập trung thời gian. Đa số mọi người thực hiện điều này bằng cách dồn những nhiệm vụ không quan trọng, những nhiệm vụ thứ cấp lại với nhau, bằng cách đó xóa bỏ đi những “khoảng trống về thời gian” giữa chúng. Cách này tỏ ra không mấy hiệu quả. Người ta vẫn ưu tiên (cả trong suy nghĩ và trong kế hoạch làm việc) cho những công việc kém quan trọng, những việc phải làm dù đóng góp không đáng kể cho hiệu quả công việc. Kết quả là, tạo ra một sức ép về thời gian như cách trên sẽ làm ảnh hưởng đến quỹ thời gian còn lại (mà

nhà quản lý có thể tùy ý sử dụng) và cả công việc nữa. Trong vòng vài ngày hay vài tuần, quỹ thời gian còn lại đó sẽ bị chiếm mất bởi những việc vụn vặt mới, những vấn đề mới v.v...

Nhà quản lý hiệu quả, thay vào đó, cần khởi đầu bằng việc xác định, ước lượng thực sự họ có bao nhiêu thời gian “của mình”, sau đó sắp xếp chúng thành những khoảng thời gian liên tục, không gián đoạn. Sau đó, nếu họ thấy một số vấn đề ảnh hưởng đến quỹ thời gian dự trữ này, họ xem xét lại bảng theo dõi sử dụng thời gian và loại bỏ một số yêu cầu về thời gian của những hoạt động không tạo ra lợi ích. Như đã nói ở phần trên, họ hiểu rằng sự cắt giảm này không bao giờ là quá nhiều.

Tất cả mọi người phải liên tục quản lý thời gian của mình. Chúng ta không chỉ định kỳ theo dõi và phân tích việc sử dụng thời gian, mà còn đặt ra những hạn chót về thời gian cho các nhiệm vụ quan trọng, dựa trên đánh giá sắp xếp quỹ thời gian tùy ý sử dụng.

Một nhà quản lý mà tôi biết có hai danh sách theo dõi: Một danh sách những nhiệm vụ khẩn cấp và một danh sách những việc không thú vị gì song bắt buộc phải làm; cả hai danh sách đều có những hạn chót về thời gian cụ thể. Khi những thời hạn đó bị vi phạm, anh ta biết rằng thời gian đã không được quản lý tốt và trở nên lãng phí.

Thời gian là nguồn lực khan hiếm nhất, và nếu nó không được quản lý thì những nguồn lực khác cũng sẽ không được quản lý. Ngoài ra việc phân tích thời gian và sử dụng thời gian là một phương pháp có hệ thống, dễ thực hiện trong việc phân tích công việc và xác định điều gì là thực sự quan trọng trong công việc ấy.

“Biết rõ bản thân mình” - câu ngạn ngữ cổ nhằm giúp người ta đạt đến sự thông thái - là một nhiệm vụ khó thực hiện đối với con người. Tuy nhiên, ai trong chúng ta cũng có thể thực hiện được việc “biết rõ thời gian của bản thân” nếu chúng ta thực sự muốn và quan tâm làm điều đó. Khi đó bạn sẽ có những bước vững chắc trên con đường đi tới tính hiệu quả trong công việc.

## 17.

# CÁC QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

**K**hông đưa ra thật nhiều quyết định, nhà quản lý hiệu quả chỉ tập trung vào những quyết định quan trọng nhất mà thôi. Họ tập trung suy nghĩ về những vấn đề chung nhất, mang tính chiến lược, hơn là việc chạy theo vấn đề và giải quyết chúng. Họ luôn cố đưa ra các quyết định trên cơ sở hiểu biết cao nhất, chứ không vội vàng, chạy theo thời gian và tốc độ. Luôn tìm kiếm những “hàng số” trong tình huống, họ coi việc quản lý hàng loạt “biến số” là dấu hiệu của sự suy nghĩ cẩu thả và luộm thuộm. Họ muốn biết rõ ảnh hưởng của quyết định và cả thực tế mà quyết định đó phải xử lý.

Nhà quản lý hiệu quả biết khi nào một quyết định cần dựa trên nguyên tắc, và khi nào nó cần dựa trên thực tế cụ thể. Họ biết rằng một quyết định tinh tế nhất là quyết định nằm giữa các thỏa hiệp đúng đắn và sai lầm, và họ có thể phân biệt những thỏa hiệp ấy. Họ biết rằng bước tốn thời gian nhất trong cả một quy trình không phải là việc đưa ra quyết định mà là việc làm cho nó trở nên có hiệu quả, có tác dụng. Một quyết định không được đưa vào công việc sẽ không phải là một quyết định mà chỉ là một ý

định tốt đẹp mà thôi. Điều này nghĩa là: trong khi bản thân một quyết định hiệu quả được dựa trên mức độ hiểu biết mang tính khái niệm cao nhất, thì hành động thực hiện quyết định ấy cần phải càng gần với mức độ đơn giản của công việc chừng nào tốt chừng ấy.

Người ít được biết tới nhất trong các nhà kinh doanh vĩ đại của Mỹ, ông Theodore Vail, có thể được coi là người ra những quyết định hiệu quả nhất trong lịch sử kinh doanh Mỹ. Là chủ tịch hệ thống điện thoại Bell (Bell Telephone System) từ 1910 đến giữa thập niên 1920, Vail đã xây dựng công ty này thành một công ty tư nhân tầm cỡ thế giới - một trong những công ty có tốc độ tăng trưởng cao nhất.

Một ví dụ khác thuộc về Alfred P. Sloan, Jr. Ông này nắm quyền lãnh đạo ở General Motors vào năm 1922, khi sự nghiệp của Vail sắp đến hồi kết thúc. Sloan là người có tính cách khác hẳn Vail, hoàn cảnh của công ty General Motors cũng khác công ty Bell. Tuy nhiên, quyết định khiến Sloan được nhớ tới nhiều nhất - quyết định phi tập trung hóa cơ cấu tổ chức của General Motors thì lại cùng một loại so với những quyết định mà Vail đưa ra cho hệ thống điện thoại Bell trước đó.

Như chính Sloan nhớ lại trong cuốn hồi ký *Những năm tháng với General Motors của tôi* (New York, Doubleday, 1964), khi ông ta nhậm chức năm 1922, công ty có cơ cấu tổ chức khá lỏng lẻo. Nhiều bộ phận trước đó không lâu còn là những công ty độc lập, mới bị GM mua lại. Lãnh đạo các bộ phận vẫn quản lý chúng như thể đó là công ty của riêng họ!

Sloan nhận ra rằng, đây không chỉ là một vấn đề ngắn hạn và riêng lẻ gây ra bởi sự sáp nhập và mua lại, mà là một vấn đề mang tính phổ quát cho các doanh nghiệp có quy mô lớn nói

chung. Theo ông, các tập đoàn kinh doanh có quy mô lớn cần sự thống nhất trong chỉ đạo và sự kiểm soát, quản lý tập trung, với quyền lực thật sự trong tay bộ máy quản lý cấp cao. Tuy nhiên, các cấp quản lý bên dưới cũng cần có sự tự do, thẩm quyền và trách nhiệm trong hành động, cũng như cần có quy mô công việc đủ lớn để thể hiện, và sau cùng, cần được công nhận khi đạt thành tích và kết quả. Điều này càng trở nên quan trọng khi công ty phát triển và mở rộng - càng lúc công ty càng cần dựa vào những con người làm việc mạnh mẽ và độc lập.

## **Các yếu tố của quá trình ra quyết định**

Các phẩm chất quan trọng trong các quyết định như của Vail và Sloan không phải là tính cấp tiến hay tính gây tranh cãi của chúng, mà đó là:

1. Sự ý thức rõ ràng về tính chất chung, phổ quát của một vấn đề: một vấn đề phổ quát chỉ có thể được giải quyết bằng một quyết định trong đó đưa ra một nguyên tắc cụ thể.
2. Xác định rõ các yêu cầu mà câu trả lời cho vấn đề phải thỏa mãn, tức là các điều kiện bao quát.
3. Suy nghĩ kỹ lưỡng về những gì là “đúng đắn”, tức là những giải pháp cho các yêu cầu nói trên trước khi suy nghĩ đến các thỏa hiệp, điều chỉnh, nhượng bộ cần phải làm để quyết định được chấp nhận.
4. Xác định một quyết định bao hàm việc đưa ra các hành động để thực hiện và triển khai các quyết định ấy.

5. Có cơ chế phản hồi nhằm kiểm tra tính hiệu quả, tính đúng đắn của quyết định đối với tình hình thực tế.

Đó chính là *những yếu tố* của một quá trình ra quyết định hiệu quả.

### **Bốn loại tình huống có thể xảy ra**

1. Câu hỏi đầu tiên phải đặt ra là: “Đây là một tình huống phổ quát hay chỉ là một ngoại lệ? Tình huống này có thường xuyên xảy ra không, hay đó chỉ là một tình huống cá biệt cần có sự giải quyết đặc biệt?”. Bởi là một tình huống phổ quát, một vấn đề chung sẽ được giải quyết qua một nguyên tắc, một quy tắc nào đó.

Chúng ta cần phân biệt bốn loại tình huống khác nhau. Loại đầu tiên thực sự mang tính chất phổ quát, một sự kiện đơn lẻ chỉ là một “triệu chứng” mà thôi. Đa số các vấn đề nảy sinh trong công việc thường nhật của chúng ta thuộc loại này. Ví dụ, các quyết định về lưu kho hàng hóa, thực ra không phải là một “quyết định” thực sự, mà chỉ là một sự điều chỉnh. Một vấn đề thực sự phải mang tính chất bao quát, phổ biến; điều này càng đúng hơn với các sự kiện trong quá trình sản xuất.

Trong quản lý sản xuất, người ta gặp hàng trăm vấn đề trong một tháng. Tuy nhiên, sau khi phân tích thì đa số chỉ là những triệu chứng của một số tình huống, hay vấn đề cơ bản. Các kỹ sư sản xuất hay quản lý một quy trình đơn lẻ trong một nhà máy không thể thấy được điều này. Một vấn đề chung chỉ lộ diện khi phân tích toàn bộ khối lượng công việc trong một thời gian

đáng kể, chẳng hạn vài tháng. Và chỉ khi xác định được vấn đề chung đó thì việc quản lý quy trình sản xuất mới trở nên hiệu quả mà thôi.

Loại tình huống thứ hai là những sự kiện đặc biệt, độc nhất đối với tổ chức; song về bản chất thì đây thực sự là một vấn đề phổ quát.

Ví dụ cho loại vấn đề này có thể là trường hợp một công ty nhận được lời đề nghị sáp nhập từ một công ty khác lớn hơn. Rõ ràng, nếu công ty chấp nhận thì tình huống trên là duy nhất, không bao giờ lặp lại nữa. Tuy nhiên, về bản chất thì đây lại là một tình huống phổ biến, luôn xảy ra. Để suy nghĩ và quyết định trả lời “Có” hay “Không” cho đề nghị sáp nhập như trên, cần phải có một số nguyên tắc chung. Những nguyên tắc đó cần được mọi người cùng xây dựng dựa trên kinh nghiệm cá nhân.

Loại tiếp theo là những sự kiện ngoại lệ, duy nhất.

Ví dụ: Sự cố mất điện toàn khu vực Đông Bắc của Bắc Mỹ từ St. Lawrence đến Washington hồi tháng 11.1965 là sự kiện thuộc loại bất thường này. Hoặc có thể kể ra đây thảm họa từ việc sử dụng thalidomide trong dược phẩm dẫn đến việc hàng loạt trẻ sơ sinh bị dị tật hồi đầu thập niên 60. Đó thật sự là những tình huống, những sự kiện hiếm khi xảy ra. Tuy nhiên, khi chúng xảy ra, ta rất cần đặt câu hỏi: “Đó thực sự là một ngoại lệ hay là sự xuất hiện lần đầu tiên của một loại vấn đề mới?”.

Và chính đó là loại sự kiện, tình huống thứ tư mà các quyết định phải giải quyết: sự xuất hiện lần đầu của một vấn đề phổ quát mới.

Theo hai ví dụ trên, chúng ta có thể thấy rõ cả hai sự cố mất điện và dị tật trẻ sơ sinh, trong điều kiện kỹ thuật hiện đại hiện



nay, có xu hướng trở thành những vấn đề phổ quát, trừ phi những giải pháp chung được đưa ra.

Nói chung, trừ những sự kiện ngoại lệ, các sự kiện phổ quát đòi hỏi những giải pháp phổ quát – một nguyên tắc, một chính sách chung. Một khi nguyên tắc chung đã có, thì mọi biểu hiện khác nhau của một tình huống chung đều có thể được giải quyết hiệu quả, bằng việc điều chỉnh nguyên tắc đó vào tính chất cụ thể của tình hình hiện tại. Ngoài ra, những sự kiện, tình huống thực sự là ngoại lệ sẽ có những cách giải quyết riêng. Rõ ràng chúng ta không thể đề ra những nguyên tắc trong những tình huống đặc biệt này.

Người ra quyết định hiệu quả cần dành thời gian xác định xem anh ta đang đối mặt với loại tình huống nào trong bốn loại trên. Nếu xác định sai, quyết định đưa ra cũng sẽ sai lầm theo. Nói chung, lỗi lầm phổ biến nhất hiện nay là việc xử lý những tình huống, vấn đề phổ quát như thể chúng chỉ là một loạt những sự kiện riêng lẻ, rời rạc, đặc biệt, tức là thiếu hẳn sự hiểu biết và nguyên tắc chung về vấn đề. Tất nhiên, điều này sẽ dẫn đến những hệ quả xấu của nó.

## **Các yêu cầu cụ thể của một quyết định**

2. Yếu tố quan trọng thứ hai trong quy trình ra quyết định là việc xác định, thể hiện rõ điều mà một quyết định phải đạt được; tức là mục tiêu của quyết định. Quyết định phải đạt mục tiêu tối thiểu nào? Đây là các điều kiện mà nó phải thỏa mãn – những điều kiện mà trong khoa học người ta gọi là “điều kiện về miền giá trị, điều kiện bao quát”? Một quyết định hiệu quả cần thỏa

mãn những điều kiện ranh giới này, cần đạt được những mục tiêu đề ra.

Các điều kiện bao quát nói trên càng được thể hiện rõ ràng và cụ thể bao nhiêu thì khả năng hiệu quả và đạt được mục tiêu của một quyết định càng lớn bấy nhiêu. Ngược lại, những thiếu sót trong việc xác định những điều kiện sẽ làm cho một quyết định trở nên kém hiệu quả, dù ban đầu nó có vẻ sắc sảo đến đâu đi nữa.

Để xác định các điều kiện bao quát, câu hỏi đặt ra là: “Đâu là giới hạn tối thiểu cần thiết để giải quyết vấn đề này?”. Khi lãnh đạo General Motors năm 1922, Alfred P. Sloan, đã tự hỏi: “Liệu các nhu cầu của chúng ta có thể được thỏa mãn bằng việc loại bỏ tính độc lập, tự chủ của các trưởng bộ phận được không?”. Câu trả lời của ông ta là “Không”. Các điều kiện bao quát của vấn đề này đòi hỏi sức mạnh và trách nhiệm trong các vị trí điều hành, quản lý. Những điều này cũng cần thiết không kém gì tính đồng nhất và sự kiểm soát tại một trung tâm. Chính những điều kiện này đã yêu cầu một giải pháp về cấu trúc tổ chức hơn là một sự thỏa hiệp về tính cách cá nhân giữa các lãnh đạo bộ phận tại General Motors!

Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng một quyết định không thỏa mãn được những điều kiện bao quát của nó là một quyết định không hiệu quả, không phù hợp. Thậm chí điều đó còn tệ hơn là một quyết định thỏa mãn được những điều kiện bao quát sai lầm. Tất nhiên cả hai trường hợp này đều là sai, song người ta vẫn còn có thể “cứu vớt” được trường hợp sau - dù sao đó cũng là một quyết định hiệu quả. Còn một quyết định không thỏa mãn được những điều kiện của nó thì chắc chắn sẽ không đem lại cho chúng ta điều gì ngoài những rắc rối mà thôi.

Trong thực tế, những suy nghĩ về các điều kiện bao quát là cần thiết cho việc xác định khi nào cần từ bỏ một quyết định. Sau đây là hai ví dụ - một trường hợp mà các điều kiện ranh giới trở nên rắc rối, gây lúng túng, và một trường hợp chúng trở nên rõ ràng để có thể thay quyết định cũ bằng một chính sách mới, phù hợp hơn.

Những suy nghĩ, đánh giá về các điều kiện ranh giới cũng cần thiết trong việc đưa ra những quyết định thuộc loại “nguy hiểm” nhất. Đó là những quyết định chỉ có thể thành công nếu mọi điều kiện liên quan đều diễn ra suôn sẻ, không có bất kỳ trục trặc nào. Những quyết định kiểu này mới nhìn thì luôn có vẻ hợp lý, song khi xem xét những điều kiện mà nó phải thỏa mãn, bạn sẽ thấy chúng hoàn toàn không tương hợp với nhau. Do đó, khả năng thành công của quyết định là... không thể. Còn về điều kỳ diệu để cho quyết định có thể thành công thì chúng ta không thể trông chờ vào nó được!

Một ví dụ điển hình là quyết định của Tổng thống Kennedy trong sự cố Vịnh Con Lợn hồi năm 1961. Một mục tiêu rõ ràng là lật đổ Castro, tuy nhiên cùng lúc đó cũng phải đạt được một mục tiêu khác là che giấu sự can thiệp của các lực lượng quân đội Mỹ vào công việc nội bộ của một quốc gia châu Mỹ khác. Mục tiêu sau hoàn toàn không khả thi, vì chẳng có ai trên thế giới này có thể tin rằng đây không phải là một vụ can thiệp mà chỉ là một cuộc nổi dậy từ bên trong của người Cuba. Đối với những người lập chính sách của Mỹ lúc đó, sự không can thiệp lại được coi là một điều kiện hàng đầu, vô cùng cần thiết. Hai mục tiêu nói trên chỉ có thể tương hợp với nhau khi xảy ra một cuộc nổi dậy thực sự ở Cuba, làm tê liệt quân đội của đảo quốc này. Mà rõ ràng điều đó là hoàn toàn... không thể ở một đất nước như Cuba! Như

vậy, hoặc là ý tưởng này phải bỏ, hoặc là sự hỗ trợ của Mỹ cho một cuộc can thiệp quân sự phải được đẩy lên mức tối đa.

Tổng thống Kennedy đã đúng khi nói rằng lỗi lầm của ông ta không phải là đã nghe theo ý kiến của các chuyên gia. Lỗi lầm ở đây là việc không xem xét, đánh giá đầy đủ tất cả những điều kiện bao quát mà quyết định liên quan đến vấn đề này phải thỏa mãn; cũng như việc không chấp nhận một thực tế phũ phàng rằng một quyết định phải đạt hai mục tiêu hoàn toàn không tương hợp như trên sẽ không phải là một quyết định, mà chỉ là một sự chờ đợi vào phép màu mà thôi!

Tuy nhiên, xác định các điều kiện bao quát của một quyết định - những điều kiện mà quyết định đó phải thỏa mãn - không thể được thực hiện dựa trên những dữ kiện, mà dựa trên sự diễn giải tình hình. Đó có thể coi là một sự đánh giá đầy rủi ro tiềm ẩn!

Ai cũng có thể đôi khi ra những quyết định sai lầm. Tuy nhiên bạn không được phép ra những quyết định mà ngay cả trên bề mặt của nó đã thể hiện việc không thỏa mãn các điều kiện bao quát.

### **Cái gì là đúng?**

3. Chúng ta cần khởi đầu bằng việc suy nghĩ về việc “cái gì là đúng” hơn là “cái gì có thể chấp nhận được” (chứ chưa nói tới việc suy nghĩ “ai đúng”), bởi luôn luôn người ta cần có sự thỏa hiệp sau này. Nếu không xác định rõ cái gì là đúng để thỏa mãn những yêu cầu và những điều kiện bao quát, bạn sẽ không phân biệt được một thỏa hiệp đúng và một thỏa hiệp sai lầm - và dẫn đến việc thực hiện một thỏa hiệp sai.

Người ta đã dạy cho tôi như vậy khi tôi nhận một nhiệm vụ tư vấn lớn đầu tiên vào năm 1944. Đó là một nghiên cứu về cấu trúc và chính sách quản trị của tập đoàn General Motors. Alfred P. Sloan Jr., lúc đó là Chủ tịch và Tổng giám đốc của General Motors, ngay từ đầu đã mời tôi đến văn phòng của ông ta và nói: “Tôi sẽ không nói cho anh biết phải nghiên cứu hay viết gì, cũng như phải đưa ra kết luận gì. Đó là nhiệm vụ của anh. Hướng dẫn duy nhất của tôi với anh là hãy trình bày thẳng thắn những điều anh cho là đúng ngay khi anh nhận ra chúng. Đừng lo lắng về phản ứng nếu có của bên công ty chúng tôi, hay việc liệu chúng tôi có thích những điều anh nói hay không. Và hơn hết, xin anh đừng bao giờ thỏa hiệp để những nhận xét, đề nghị trở nên ‘lọt tai’, dễ chấp nhận. Không có anh thì ai trong chúng tôi cũng đã biết cách thỏa hiệp rồi. Tuy nhiên, không ai ở đây có thể đưa ra những thỏa hiệp đúng đắn, cho đến khi anh nói cho anh ta biết cái gì là đúng. Khi đó mọi nhà quản lý ở đây, khi ra các quyết định, sẽ sử dụng ý kiến của anh như là một kim chỉ nam hướng dẫn vậy!”

Có hai loại thỏa hiệp khác nhau. Một loại được thể hiện trong câu thành ngữ: “Có nửa ổ bánh mì còn hơn là không có bánh ăn!”. Loại thứ hai được thể hiện trong câu chuyện về sự phán xử của Solomon, theo đó người ta nhận ra rằng “một nửa đứa trẻ thì còn tệ hơn là không có đứa trẻ con nào cả”. Trong loại thỏa hiệp đầu tiên, các điều kiện bao quát vẫn được thỏa mãn. Mục đích của bánh mì là để ăn, do đó có nửa ổ vẫn ăn được. Còn trong ví dụ thứ hai về phán xử của vua Solomon, thỏa hiệp đưa ra không thỏa mãn được các điều kiện bao quát: một nửa đứa bé không thể là một con người có thể sống và phát triển được, mà chỉ là một cái xác!

Nếu bạn lo lắng, quan tâm đến những cái “có thể chấp nhận được” (chứ không phải là những cái đúng đắn), bạn sẽ chỉ lãng phí thời gian mà thôi. Những điều bạn lo lắng, đề phòng có thể chẳng bao giờ xảy ra, trong khi những khó khăn, những vật cản khác lại có thể bất ngờ đến với bạn. Đặt ra câu hỏi ban đầu “Cái gì có thể chấp nhận được?”, bạn sẽ không đạt được gì hết. Khi có trả lời câu hỏi đó, người ta sẽ quên mất những điều thực sự quan trọng, và đánh mất cơ hội có được câu trả lời đúng đắn, hiệu quả.

### **Chuyển quyết định thành hành động cụ thể**

4. Chuyển một quyết định thành hành động cụ thể là phần quan trọng tiếp theo của một quá trình ra quyết định. Nếu xác định các điều kiện bao quát là bước khó nhất thì việc chuyển quyết định thành hành động lại là bước tốn thời gian nhất trong quá trình này. Tuy nhiên, chỉ khi các cam kết hành động được đưa vào trong một quyết định ngay từ đầu thì quyết định đó mới trở nên hiệu quả được.

Thực chất mà nói, nếu một quyết định không được chuyển thành những công việc và trách nhiệm của một số người nào đó, thì nó vẫn chưa phải là một quyết định đúng nghĩa, mà chỉ là một dự định tốt đẹp mà thôi.

Đây chính là vấn đề của nhiều tuyên bố về chính sách, nhất là trong lĩnh vực kinh doanh: chúng không có các cam kết hành động cụ thể. Không ai có trách nhiệm thực hiện những tuyên bố đó cả. Do đó, cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi các thành viên của một công ty có xu hướng nghi ngờ tính chân thực của chúng. Họ đơn giản coi đó là những lời lẽ ba hoa, sáo rỗng của ban giám đốc!

Chuyển một quyết định thành các hành động đòi hỏi bạn trả lời một số câu hỏi sau đây: Ai cần biết (được thông báo) về quyết định? Hành động nào cần thực hiện? Ai sẽ thực hiện chúng? Hành động đó cần như thế nào để người ta có thể làm được? Câu hỏi đầu tiên và câu hỏi cuối cùng trong số các câu hỏi trên thường bị người ta xem nhẹ, đưa tới kết quả xấu.

Có một câu chuyện khá phổ biến trong giới nghiên cứu, minh họa cho tầm quan trọng của câu hỏi: “Ai cần phải biết về một quyết định?”. Vài năm trước đây, một nhà sản xuất thiết bị công nghiệp quyết định dừng sản xuất một mẫu sản phẩm. Đây là một thiết bị chuẩn trong dây chuyền sản xuất đã nhiều năm, hiện vẫn còn được sử dụng. Tuy nhiên, lượng đặt hàng cho thiết bị này đã giảm sút nhiều trong những năm gần đây. Nhà sản xuất quyết định chỉ bán sản phẩm cho những khách hàng đang sử dụng nó trong trường hợp cần thay thế hay hư hỏng, và 3 năm sau sẽ ngừng hẳn việc sản xuất và bán hàng đối với thiết bị này. Song hoàn toàn bất ngờ, vào lúc mà thiết bị nói trên không còn được sản xuất thì nhà sản xuất lại... nhận được đơn đặt hàng từ một khách hàng cũ. Rõ ràng là người ta đã không chú ý đến câu hỏi: “Cần thông báo cho ai về quyết định?”. Ngoài ra, người ta cũng đã không thông báo cho phòng mua hàng - những người chịu trách nhiệm mua vật liệu để sản xuất ra chính thiết bị nói trên. Phòng mua hàng trước nay vẫn mua các vật liệu theo một tỷ lệ tương ứng với doanh số bán ra của sản phẩm, và không ai thông báo cho họ về thay đổi cả. Do đó, đến thời gian ngừng sản xuất thiết bị này, trong kho của công ty còn đủ nguyên vật liệu sản xuất cho... 8-10 năm, những nguyên vật liệu này bắt buộc phải loại bỏ, với phí tổn rất lớn.

## Phản hồi

5. Cuối cùng, trong một quyết định, cần xây dựng một chế độ phản hồi nhằm cung cấp một cơ chế kiểm tra liên tục (trước những sự kiện thực tế đang xảy ra) về các kỳ vọng đối với quyết định đó.

Con người đưa ra các quyết định, mà con người thì vốn không hoàn hảo. Ngay cả một quyết định tốt nhất cũng có thể sai lầm. Ngay cả một quyết định hiệu quả nhất rồi cũng có lúc trở nên lỗi thời, không còn phù hợp nữa.

Khi tướng Eisenhower đắc cử Tổng thống, người tiền nhiệm của ông là Harry S. Truman đã nói, “Tôi nghiệp Ike (tên gọi thân mật của Eisenhower)! Khi còn là một vị tướng, anh ta ra lệnh và mệnh lệnh được thi hành. Ngay khi anh ta sắp sửa vào ngôi ở văn phòng Tổng thống, sắp sửa ra lệnh và... sẽ chẳng có gì xảy ra sau đó nữa!”

Lý do tại sao “sẽ chẳng có chuyện gì xảy ra” không phải bởi một viên tướng có nhiều quyền lực hơn Tổng thống! Các tổ chức quân sự từ lâu đã hiểu rằng đa số mệnh lệnh đều không được thực hiện đầy đủ, từ đó tổ chức ra cơ chế kiểm tra việc thực hiện mọi mệnh lệnh. Họ cũng hiểu rằng tự mình đi kiểm tra... là cách phản hồi tốt nhất, đáng tin nhất. Còn các báo cáo (cái duy nhất mà các Tổng thống có thể có được) chẳng có mấy tác dụng ở đây cả. Các sĩ quan quân đội hoặc là tự mình đi kiểm tra, hoặc là cử một người phụ tá làm việc đó - họ chẳng bao giờ tin vào lời cấp dưới - những người được họ giao nhiệm vụ ban đầu. Không phải họ không tin cấp dưới - cái mà họ không tin tưởng được là việc thông tin, báo cáo.



Với sự xuất hiện của tin học, điều này càng trở nên quan trọng, với người ra quyết định càng ngày càng có xu hướng bị đẩy ra xa “hiện trường thực tế”. Nếu anh ta không chấp nhận rằng mình cần phải đến tận nơi những quyết định của mình được thực hiện, càng ngày anh ta càng xa rời thực tế, vốn vô cùng quan trọng đối với anh ta: Tất cả những gì máy vi tính có thể xử lý là những số liệu trừu tượng - những thứ này chỉ có thể đáng tin cậy nếu thường xuyên được kiểm tra, đối chiếu với thực tế, nếu không chúng sẽ dẫn con người đi lầm đường, lạc lối...

Tự mình đi và thấy không chỉ là cách tốt nhất, mà còn là cách tốt nhất để kiểm tra xem cái giả định hình thành nên một quyết định nào đó có còn hiệu lực và phù hợp hay là chúng đã trở nên lỗi thời, cần đánh giá lại. Và nói chung chúng ta nên hiểu rằng sớm muộn gì các giả định cũng trở nên lỗi thời, bởi thực tế không bao giờ đứng yên trong một thời gian dài.

Việc không đánh giá lại thường xuyên tính phù hợp, có hiệu lực của một quyết định là lý do chính cho sự thất bại của quyết định. Điều này đúng với cả các quyết định kinh doanh và các chính sách của chính phủ. Khi thu thập phản hồi, chúng ta cần các thông tin có tổ chức - các báo cáo và con số thống kê. Song nếu không xác định các phản hồi dựa trên thực tế, với phong cách “tự mình đi và thấy”, bạn sẽ dễ dàng rơi vào thói giáo điều, vô đoán và từ đó trở nên không có hiệu quả trong công việc.

## Ý kiến, chứ không phải là các dữ kiện

Một quyết định là một sự xét đoán, đánh giá, là một lựa chọn giữa nhiều giải pháp thay thế. Ít khi nó là một chọn lựa đơn giản giữa cái đúng và cái sai, mà là sự lựa chọn giữa “cái gần đúng” và cái có thể sai. Thông thường đó là một sự lựa chọn giữa hai hướng hành động, không hướng nào tỏ ra thật sự đúng hơn hướng kia.

Hầu hết các sách vở về đề tài “ra quyết định” đều nói với độc giả rằng “Trước hết, hãy thu thập các dữ kiện”. Tuy nhiên, nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng chúng ta không khởi đầu với các dữ kiện mà với các ý kiến. Đó là những giả định chưa được kiểm chứng và sẽ chỉ có giá trị nếu được kiểm tra đối chiếu với thực tế. Việc xác định đâu là một dữ kiện đòi hỏi trước hết bạn phải quyết định về tiêu chuẩn liên quan, nhất là đối với những thước đo thích hợp để xác định tiêu chuẩn đó. Đây chính là “bản lề” của một quyết định hiệu quả, cũng là khía cạnh gây tranh cãi nhất.

Cuối cùng, trái với các sách vở thông thường, một quyết định hiệu quả không xuất phát từ một sự đồng thuận về các dữ kiện, mà xuất phát từ xung đột giữa các ý kiến khác nhau; và sự xem xét kỹ lưỡng mọi giải pháp thay thế.

Thu thập các dữ kiện ngay từ đầu là điều không thể. Sẽ không có dữ kiện nào cho đến khi chúng ta xác định được tiêu chuẩn liên quan – tức là xác định sự kiện nào liên quan và được coi là dữ kiện.

Bất kỳ người nào cũng khởi đầu bằng một ý kiến, do đó yêu cầu họ tìm kiếm những dữ kiện cũng là sai lầm. Bởi khi đó chắc chắn người ta sẽ chỉ đi tìm những dữ kiện... phù hợp với kết luận

có sẵn trong đầu, và điều này chẳng có gì là khó thực hiện cả. Nhà thống kê giỏi biết rõ điều này và không tin tưởng vào các con số, anh ta luôn luôn nghi ngờ. Phương pháp đúng đắn duy nhất cho phép chúng ta kiểm tra một ý kiến theo tiêu chuẩn thực tế là phương pháp dựa trên sự nhận thức rõ ràng ý kiến luôn có trước. Khi đó ai cũng có thể thấy rằng chúng ta khởi đầu bằng những giả định chưa được kiểm tra - đó là điểm khởi đầu duy nhất. Sau đó chúng ta biết mình phải kiểm tra, thay vì tranh luận về những giả định ấy. Sau khi kiểm tra sẽ xác định được giả định nào đúng vững, và do đó, đáng xem xét tiếp, giả định nào bị thực tế loại bỏ.

Nhà quản lý hiệu quả luôn khuyến khích những ý kiến khác biệt. Tuy nhiên, những người đưa ra ý kiến cần lưu ý về độ chính xác của chúng, tức là việc ý kiến đó đã được kiểm nghiệm qua thực tế chưa. Câu hỏi mà nhà quản lý đặt ra sẽ là “Chúng ta cần biết những gì để có thể kiểm tra tính chính xác của giả định này?”, hay “Các dữ kiện cần như thế nào để ý kiến này có thể đứng vững được?”. Nhà quản lý phải làm sao để chính bản thân và các đồng nghiệp có thói quen suy nghĩ và nêu lên ý kiến về những gì cần xem xét, nghiên cứu và kiểm tra. Nhà quản lý yêu cầu những người đưa ra ý kiến cũng phải có trách nhiệm xác định rõ ràng các kết quả thực tế có thể kỳ vọng và tìm kiếm.

Có lẽ vấn đề cốt lõi ở đây là, “Tiêu chuẩn để xác định tính liên quan là gì?”. Câu hỏi này liên quan đến các tiêu chuẩn và thước đo thích hợp đối với vấn đề đang được thảo luận, và đối với cả quyết định sẽ đưa ra sau đó. Khi phân tích cách thức đưa ra một quyết định thực sự hiệu quả, chúng ta có thể thấy người ta dành một thời gian đáng kể để tìm ra những thước đo thích hợp nói trên.

Người ra quyết định hiệu quả luôn coi các thước đo truyền thống là không phù hợp. Nếu chúng phù hợp thì có lẽ người ta không cần phải đưa ra một quyết định mới, mà chỉ là một sự điều chỉnh mà thôi. Các thước đo truyền thống phản ánh quyết định của quá khứ. Nhu cầu tìm ra một thước đo mới cũng chỉ ra rằng thước đo cũ nay đã không còn phù hợp nữa.

Cách tốt nhất để xác định những tiêu chuẩn, thước đo phù hợp là việc tìm kiếm các phản hồi như đã trình bày ở phần trước, chỉ lưu ý: đây là những phản hồi trước khi ra quyết định.

Ví dụ, trong hầu hết các vấn đề nhân sự, các sự kiện được đo lường theo cách “trung bình”, như: tỷ lệ tai nạn lao động trung bình, tỷ lệ vắng mặt trung bình của toàn bộ nhân viên, tỷ lệ người bệnh trung bình trong số một trăm nhân viên v.v... Tuy nhiên, nhà quản lý hiệu quả có thể nhận ra rằng anh ta cần một thước đo khác. Những con số trung bình, tỷ lệ trung bình có thể phù hợp với một công ty bảo hiểm, song chúng hoàn toàn không có mấy ý nghĩa trong các quyết định về giá trị nhân sự.

Đa số các trường hợp vắng mặt đều xảy ra ở một phòng ban cụ thể nào đó. Đa số tai nạn lao động xảy ra tại một, hai điểm cụ thể trong dây chuyền sản xuất của nhà máy. Ngay cả việc nhân viên bị bệnh và xin nghỉ phép cũng chỉ tập trung đa số ở các nhân viên nữ, trẻ, chưa lập gia đình. Do đó các quyết định, các hành động liên quan đến nhân sự dựa trên những con số thống kê trung bình (ví dụ: một chiến dịch an toàn lao động) sẽ không đem lại những kết quả mong muốn.

Tìm ra các thước đo thích hợp, do đó, không phải là một bài toán thông thường, mà là một nhận xét, một đánh giá hàm chứa rủi ro.

Bất cứ khi nào cần đánh giá và phán xét, chúng ta cần có những lựa chọn, những giải pháp thay thế. Một đánh giá mà ta chỉ có thể nói “Có” hay “Không” với nó không phải là một đánh giá thật sự. Nhà quản lý hiệu quả luôn yêu cầu phải có các thước đo thay thế khác nhau, từ đó họ mới có thể chọn ra một thước đo thích hợp nhất.

### **Phát triển sự bất đồng**

Nếu không xem xét các giải pháp thay thế, quyết định đưa ra sẽ không hiệu quả. Điều này giải thích tại sao những người ra quyết định lại hay tuân theo những điều phổ biến trong các sách vở hiện nay: họ tìm kiếm sự bất đồng, tranh cãi thay vì sự đồng thuận tuyệt đối khi ra quyết định. Nguyên tắc đầu tiên khi ra quyết định là: không đưa ra quyết định nếu có tranh cãi, bất đồng. Quyết định hiệu quả không được hình thành từ những tiếng vỗ tay, mà hình thành từ sự xung đột giữa các quan điểm trái ngược, đối thoại, tranh cãi, chọn lựa giữa các ý kiến khác nhau.

Alfred P. Sloan từng nói như sau trong một cuộc họp các ủy ban cao cấp của công ty, “Thưa các ngài, tôi hiểu rằng tất cả chúng ta ở đây đều đồng ý với quyết định này”. Mọi người có mặt đều gật đầu tỏ ý đồng tình. Sloan nói tiếp, “Vậy thì tôi đề nghị hoãn cuộc họp về vấn đề này tới lần sau để tất cả chúng ta có thời gian hiểu hơn về quyết định, đồng thời đưa ra những tranh cãi, bất đồng về nó!”.

Sloan là người ra quyết định theo trực giác. Ông ta luôn nhấn mạnh sự cần thiết phải kiểm tra các ý kiến so với thực tế, cũng như sự cần thiết đảm bảo rằng: không khởi đầu bằng một kết

luận, sau đó đi tìm các sự kiện... chứng minh và hỗ trợ cho kết luận ấy. Tuy nhiên, ông ta cũng hiểu rằng một quyết định đúng đắn đòi hỏi phải có những tranh luận, bất đồng thích hợp.

Có ba lý do chính cho sự cần thiết của những bất đồng, tranh cãi khi ra quyết định. Một là, những bất đồng là cái duy nhất giúp người ra quyết định không trở thành “tù nhân” của tổ chức. Mỗi người chúng ta đều mong muốn có được điều gì đó từ người ra quyết định, dù người đó là tổng thống hay chỉ là một thành viên quản lý cấp thấp trong một tổ chức. Mọi người đều tin tưởng và mong muốn có được những quyết định mà họ ủng hộ và nghĩ rằng là đúng. Cách duy nhất để thoát ra khỏi những thiên kiến có sẵn là phải cho phép có sự tranh luận kỹ càng mỗi khi có bất đồng ý kiến.

Hai là, những bất đồng cung cấp những giải pháp thay thế khác nhau - điều vô cùng cần thiết trong một quyết định. Một quyết định rất có thể sẽ sai lầm, chẳng hạn có thể do hoàn cảnh bên ngoài thay đổi. Khi đó nếu đã có sẵn những giải pháp thay thế được bàn tới từ trước, chúng ta sẽ phần nào giảm thiểu được tác hại có thể xảy ra!

Hơn hết, những bất đồng, tranh cãi là cần thiết để thúc đẩy khả năng tưởng tượng của chúng ta. Để tìm ra lời giải cho một vấn đề toán học, người ta không cần đến óc tưởng tượng. Tuy nhiên, xét đến tính chất “không chắc chắn” của rất nhiều vấn đề mà nhà quản lý phải đối diện, anh ta sẽ cần những giải pháp “sáng tạo” trong việc tạo ra những tình huống mới. Nghĩa là cần khả năng tưởng tượng - một cách hiểu và cảm nhận mới mẻ, khác biệt.

Khả năng tưởng tượng không phải là có nhiều trong chúng ta, song cũng không phải là một điều gì quá hiếm hoi, nếu như nó

được kích thích, tác động thường xuyên. Tranh luận, bất đồng, nhất là khi bị bắt buộc phải suy nghĩ, lý luận, chính là sự tác động tốt nhất lên óc tưởng tượng của chúng ta.

Do đó, người ra quyết định hiệu quả phải chủ động “tổ chức” được những bất đồng, tranh luận. Điều này giúp anh ta có được những quyết định đúng đắn, những giải pháp thay thế khác nhau khi ra một quyết định. Đồng thời, tranh luận những bất đồng cũng làm tăng cường khả năng sáng tạo, óc tưởng tượng của chính người ra quyết định và các cộng sự của anh ta. Các bất đồng và tranh cãi những cái “hợp lý” thành những cái “đúng đắn”, và từ những cái “đúng đắn” trở thành một quyết định hiệu quả.

Người ra quyết định hiệu quả không khởi đầu bằng giả định cho rằng hướng hành động này là đúng, hướng hành động kia là sai. Anh ta cũng không cho rằng “Tôi đúng, người kia sai!”. Ngược lại, khởi đầu phải là sự cam kết tìm ra lý do tại sao mọi người lại bất đồng.

Nhà quản lý hiệu quả hiểu rằng luôn có những kẻ ngốc và những người gây rắc rối tham gia vào quá trình tranh luận. Tuy nhiên, nhà quản lý hiệu quả không mặc nhiên bác bỏ những ý kiến trái ngược với những điều bản thân anh ta đã thấy là quá rõ ràng, hiển nhiên. Ngược lại, người có ý kiến bất đồng phải được coi là người thông minh, có lý trí, họ đi đến kết luận sai bởi vì họ nhìn thấy một thực tế khác, quan tâm đến một vấn đề khác. Do đó, nhà quản lý hiệu quả phải đặt ra câu hỏi, “Nếu quan điểm của người này (người bất đồng) là thông minh, hợp lý thì anh ta đã thấy điều gì?”. Điều mà nhà quản lý hiệu quả quan tâm trước tiên là sự thấu hiểu. Chỉ sau đó anh ta mới nghĩ đến việc ai đúng, ai sai.

Tại một văn phòng luật, một luật sư mới vào nghề trước tiên được giao cho việc chuẩn bị bào chữa cho... khách hàng của luật sư đối thủ của mình trong vụ án. Đây là một cách đào tạo rất hiệu quả cho các luật sư trẻ, giúp họ không khởi đầu bằng việc tuyên bố, “Tôi biết tại sao lời bào chữa của tôi là đúng”, mà phải bằng việc suy nghĩ về bên đối phương, những lý lẽ, lập luận của họ. Bằng cách này, người luật sư có thể thấy những lời bào chữa như là những giải pháp thay thế nhau, từ đó hiểu rõ hơn về vụ án và có thể giành thắng lợi khi tranh tụng trước tòa (tức là “cãi” trước tòa làm sao để “giải pháp thay thế” của mình được nhiều người đồng tình hơn!).

### **Một quyết định có thật sự cần thiết không?**

Một câu hỏi quan trọng nữa mà người ra quyết định cần hỏi là: “Quyết định này có thật sự cần thiết không?”. Nói cách khác, trong các giải pháp thay thế của một quyết định, sẽ luôn có một giải pháp là “không làm gì cả”.

Một quyết định cũng giống như một cuộc phẫu thuật, một sự can thiệp vào hệ thống, và do đó, đi kèm với rủi ro hệ thống sẽ bị “sốc”. Vì thế, phải loại trừ các quyết định không thật sự cần thiết, cũng như phải hạn chế tối đa những cuộc giải phẫu không cần thiết đối với bệnh nhân vậy. Cần ra một quyết định khi tình hình chắc chắn sẽ xấu đi nếu chúng ta không làm gì cả. Điều tương tự cũng xảy ra với các cơ hội: nếu một cơ hội là quan trọng và có nguy cơ biến mất nếu bạn không hành động, thì bạn cần hành động và thay đổi một cách nhanh chóng.



Ngược lại, có những điều kiện mà chúng ta có thể lạc quan, hy vọng rằng chúng sẽ từ từ ổn thỏa ngay cả khi chúng ta không làm gì cả. Nếu câu hỏi: “Tình hình sẽ ra sao nếu chúng ta không làm gì cả?”, có câu trả lời là: “Không sao, mọi chuyện sẽ tự ổn thỏa”, thì tốt hơn hết là không nên can thiệp gì cả. Ngay cả khi tình hình dù xấu nhưng không quan trọng và gây ảnh hưởng đáng kể thì cũng không nên can thiệp.

Có lẽ ít có nhà quản lý nào hiểu được điều này. Trong tình huống khó khăn về tài chính, một nhà kiểm soát yêu cầu cắt giảm chi phí. Ông ta biết rằng, những chi phí không kiểm soát nổi đa phần nằm ở các khâu bán hàng và phân phối, từ đó nỗ lực cắt giảm chi phí ở những khâu này. Tuy nhiên, cùng lúc đó ông ta cũng cố gắng sa thải hai, ba nhân viên lớn tuổi ở một bộ phận khác, đang hoạt động bình thường. Rõ ràng cố gắng này không đem lại thay đổi nào đáng kể về chi phí. Khi mọi chuyện qua đi, người ta sẽ sớm quên rằng việc cắt giảm chi phí của người kiểm soát này đã cứu công ty, mà chỉ nhớ đến việc ông ta đã quá “nặng tay” với những nhân viên tội nghiệp kia. “Quan tòa không xét xử những vụ cãi vã nhỏ nhặt” – câu nói trong luật La Mã cách đây gần 2.000 năm vẫn còn hết sức đúng đắn. Và có lẽ rất nhiều người ra quyết định trong chúng ta vẫn cần phải học lại điều này.

Đại đa số các quyết định đều nằm giữa hai thái cực nói trên của vấn đề: vấn đề không tự nó sẽ ổn thỏa, song nó cũng không đi vào tình trạng tồi tệ nhất. Cơ hội là có, song chỉ là cơ hội cải thiện tình hình hơn là cơ hội thay đổi, làm mới thật sự. Nói cách khác, cho dù không hành động thì chúng ta (và tổ chức) vẫn cứ tồn tại, song nếu hành động thì... mọi chuyện sẽ tốt hơn.

Như vậy, một người ra quyết định hiệu quả so sánh các nỗ lực và rủi ro của việc hành động và không hành động. Không có một

công thức bất biến cho một quyết định đúng đắn ở đây. Tuy nhiên có những “hướng dẫn” như sau:

- ▶ Bạn phải hành động nếu nhìn chung các lợi ích vượt hơn các chi phí và rủi ro.
- ▶ Bạn có thể hành động hay không hành động, song không được thỏa hiệp, hay có những hành động nửa vời.

Bây giờ thì chúng ta đã có thể sẵn sàng ra quyết định. Các yêu cầu cụ thể của quyết định, các giải pháp thay thế, rủi ro và lợi ích đều đã được xem xét thấu đáo. Mọi thứ đều rõ ràng, kể cả hướng dẫn hành động sắp tới. Một quyết định dường như đã xuất hiện trước mắt chúng ta. Nhưng ngay vào thời điểm này, đa số quyết định lại “biến mất”: bỗng nhiên người ta thấy nguy cơ quyết định sẽ không dễ dàng và được mọi người chấp nhận. Rõ ràng, để có một quyết định, không chỉ cần sự phán xét, đánh giá mà còn cần cả lòng can đảm. Câu ngạn ngữ “thuốc đắng dã tật” có thể được áp dụng ở đây: phần lớn các quyết định hiệu quả đều không được lòng đa số mọi người, chúng đều có vẻ khó khăn khi thực hiện.

Vào lúc này, nhà quản lý hiệu quả không được đầu hàng bằng việc nói, “Vậy thì chúng ta hãy nghiên cứu lại một lần nữa” – đó là cách của những kẻ hèn nhát. Trước những yêu cầu “nghiên cứu, điều tra” lại tình hình, nhà quản lý đặt câu hỏi: “Đâu là lý do để tin rằng một cuộc nghiên cứu mới sẽ cho kết quả gì mới mẻ hơn? Và nếu kết quả tìm thấy là mới mẻ thì liệu nó có liên quan gì đến vấn đề của chúng ta hay không?” Câu trả lời sẽ thường là “Không”, và đương nhiên nhà quản lý sẽ không cho phép điều tra, nghiên cứu thêm gì cả – điều đó chỉ làm lãng phí thời gian mà thôi.

Tuy nhiên, nhà quản lý cũng không thể quyết định vội vã trừ phi đã thật sự hiểu rõ về quyết định. Như bất kỳ một con người có lý trí nào, anh ta phải học cách quan tâm đến cái mà Socrates từng gọi là “vị thần sáng tạo” của ông. Đó là tiếng nói từ nội tâm con người, kêu gọi chúng ta “Hãy cẩn thận”. Đôi khi, chúng ta dừng lại không làm điều gì đó không phải vì điều ấy khó khăn hay gây bất đồng, mà chỉ vì tự chúng ta cảm thấy có điều gì đó không ổn mà không biết tại sao. “Tôi luôn dừng lại một khi mọi chuyện có vẻ vượt quá sự tập trung” là phương châm của một người ra quyết định hiệu quả mà tôi có dịp quen biết. Tuy nhiên, một người ra quyết định hiệu quả không bao giờ chờ đợi quá lâu, cùng lắm là vài ngày hoặc vài tuần mà thôi. Nếu khi đó vẫn không có gì rõ ràng thì anh ta sẽ hành động, dù bản thân có cảm thấy thoải mái hay không.

Như chúng ta đều biết, người trả lương cho nhà quản lý không phải để anh ta làm điều gì anh ta thích, mà để thực hiện những nhiệm vụ được giao một cách đúng đắn, đa số là bằng việc đưa ra các quyết định hiệu quả.

Kết quả là việc ra quyết định không còn được hạn chế trong số ít các nhà quản lý cấp cao nữa. Theo cách này hoặc cách khác, tất cả những người lao động tri thức trong tổ chức đều có thể trở thành những người ra quyết định, hoặc tham gia tích cực, với vai trò độc lập vào quá trình ra quyết định. Ngày nay, ra quyết định đã trở thành một công việc bình thường, một công việc hàng ngày của mỗi bộ phận trong các tổ chức có quy mô lớn. Khả năng đưa ra các quyết định hiệu quả càng lúc càng trở nên quyết định đối với khả năng làm việc hiệu quả của người lao động tri thức, ít ra là đối với người ở những vị trí có trách nhiệm.

## 18. GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

Vào thời kỳ Thế chiến thứ I, người ta còn phải bận tâm với vấn đề giao tiếp trong các tổ chức. Những con người thời đó chắc không sao tưởng tượng ra được tình trạng thừa thãi các phương tiện truyền thông đại chúng mà chúng ta đang có hiện nay. Ngày nay chúng ta đã có rất nhiều nỗ lực liên quan đến việc cải thiện và phát triển giao tiếp - một vấn đề trung tâm đối với cả những người đi học và đi làm trong tất cả các lĩnh vực: từ kinh doanh, quân sự, đến hành chính công, bệnh viện, trường đại học, nghiên cứu... Chẳng có lĩnh vực nào mà người ta lại có thể nỗ lực và quyết tâm hơn việc phát triển giao tiếp trong các tổ chức lớn hiện đại. Tuy nhiên dường như giao tiếp thực sự thì vẫn cứ thiếu! Chủ yếu qua những sai lầm mà chúng ta đã biết bốn nền tảng của giao tiếp như sau:

- Giao tiếp là nhận thức
- Giao tiếp là kỳ vọng
- Giao tiếp tạo ra yêu cầu
- Giao tiếp và thông tin khác biệt, trái ngược nhau, tuy nhiên lại phụ thuộc lẫn nhau

## Giao tiếp là nhận thức, kỳ vọng và yêu cầu

Ngày xưa có một câu đố: nếu trong rừng có một cái cây đổ xuống và không có ai ở quanh đó nghe thấy thì liệu có tồn tại một âm thanh trong rừng không? Chúng ta nay đều biết câu trả lời là không. Có những sóng âm, song vì không có ai cảm nhận chúng nên không hề có âm thanh. Âm thanh được tạo ra từ nhận thức. Ở đây, âm thanh chính là giao tiếp.

Câu đố này có vẻ đã nhàm, song sức ám chỉ của nó lại rất lớn. Trước tiên, điều này có nghĩa là chính người nhận mới là người đối thoại, giao tiếp. Người khởi sự giao tiếp thực ra không thể giao tiếp nếu không có ai lắng nghe anh ta. Khi ấy lời nói của anh ta chỉ còn là một tiếng ồn mà thôi.

Trong tác phẩm *Phaedo* của Plato - chuyên luận sớm nhất về thuật hùng biện - Socrates đã chỉ ra rằng khi nói chuyện với người khác, cần sử dụng những từ ngữ quen thuộc với kinh nghiệm của họ, chẳng hạn nói chuyện với người thợ mộc thì phải dùng những từ ngữ... của ngành mộc. Nói cách khác, giao tiếp chỉ có thể thành công khi sử dụng ngôn ngữ của người nhận mà thôi. Từ ngữ khi giao tiếp phải dựa trên kinh nghiệm của người nghe; việc giải thích các từ ngữ và khái niệm mới thường ít khi thành công. Đơn giản là bởi vì điều này vượt quá khả năng nhận thức của họ. Dù với bất cứ phương tiện giao tiếp nào, câu hỏi đầu tiên đặt ra phải là: liệu việc giao tiếp này có nằm trong phạm vi nhận thức của người nhận giao tiếp hay không?

Con người hiếm khi nhận ra những “chiều kích” khác nhau của một sự vật, hiện tượng. Do đó, một điều có thể hoàn toàn sáng tỏ và dễ hiểu đối với chúng ta có thể tạo ra những nhận thức hoàn

toàn khác đối với người khác. Hãy nhớ lại câu chuyện ngụ ngôn về “thầy bói xem voi” – một ẩn dụ về giao tiếp: sẽ không có giao tiếp thực sự thành công chừng nào mà chúng ta chưa thể hiểu được người nhận giao tiếp thực sự thấy/hiểu gì, và tại sao.

Một nguyên tắc là chúng ta sẽ chỉ nhận thức, nghe và nhìn thấy được những gì chúng ta mong muốn mà thôi. Thực ra việc chúng ta “khuếch tử” những gì không được kỳ vọng không hề là điều quan trọng nhất như các sách vở về giao tiếp trong kinh doanh thường nói. Điều thực sự quan trọng ở đây là việc những gì không được kỳ vọng thì sẽ không bao giờ được ghi nhận trong giao tiếp. Trái lại, chúng hoàn toàn bị phớt lờ; hoặc bị hiểu nhầm (nghe nhầm, thấy nhầm) như là những điều đang được kỳ vọng.

Tư duy con người luôn cố gắng kết hợp những ấn tượng và động lực vào trong một “khung kỳ vọng”. Tư duy con người luôn có xu hướng chống lại những gì làm thay đổi nó; cụ thể là việc nhận thức được những gì không được kỳ vọng và không nhận thức những gì đã được kỳ vọng. Tất nhiên chúng ta có thể đưa ra lời cảnh báo đối với tư duy con người, rằng cái mà họ nhận thức được là trái ngược với cái mà họ kỳ vọng. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi trước hết là việc chúng ta phải hiểu được điều kỳ vọng nhận thức là gì; sau đó là một dấu hiệu không thể làm lẫn cho biết “đó là sự khác biệt” – một cú sốc làm phá vỡ tính liên tục.

Do đó trước khi giao tiếp chúng ta phải biết điều mà người nhận giao tiếp kỳ vọng sẽ được nghe, được thấy. Nhờ đó, chúng ta mới có thể biết được liệu giao tiếp có phù hợp với kỳ vọng hay không, hoặc khi nào cần có một “dấu hiệu khác biệt” để “đánh thức” người nhận, giúp anh ta hiểu được rằng điều không được kỳ vọng đã xuất hiện (trong giao tiếp).

Những người biên tập báo chí đều dễ nhận thấy rằng người đọc rất hay chú ý đến những mẫu tin tức ngắn, thường không mấy liên quan, dùng để lấp đầy các chỗ trống trong một trang báo nào đó. Có lẽ chúng chỉ được đọc và nhớ đến ít hơn những tựa bài báo về các thảm họa mà thôi! Lý do chính là những mẫu thông tin vô thưởng vô phạt này không đề ra bất cứ yêu cầu nào đối với người đọc cả. Điều đó lại làm cho chúng dễ được nhớ đến nhất!

Nói cách khác, giao tiếp tạo ra những yêu cầu. Nó luôn đòi hỏi người nhận phải trở thành một ai đó, làm hoặc tin vào một điều gì đó. Giao tiếp tạo ra động lực. Nếu giao tiếp phù hợp với khát vọng, giá trị hay mục tiêu của người nhận thì giao tiếp đó trở nên có sức mạnh to lớn. Ngược lại, giao tiếp sẽ bị “từ chối” thẳng thừng.

Tất nhiên, khi đạt sức mạnh tối đa, giao tiếp sẽ đem lại sự “chuyển đổi” về tính cách, giá trị, niềm tin, khát vọng v.v... Tuy nhiên, điều này hiếm khi xảy ra, và nó đòi hỏi sự “hy sinh” nhất định. Trong Tân Ước, Chúa đã phải làm cho Saul bị mù trước khi khiến ông này trở thành thánh Paul.

## **Giao tiếp và thông tin**

Giao tiếp là nhận thức, còn thông tin là logic. Thông tin không mang ý nghĩa gì, nó mang tính khách quan, lạnh lùng vô cảm. Thông tin càng được giải phóng khỏi những yếu tố mang tính chủ quan như tình cảm, giá trị, kỳ vọng và nhận thức thì càng trở nên đáng tin cậy.

Thông tin luôn bao hàm giao tiếp. Thông tin luôn được “mã hóa”, do đó để thông tin có thể được tiếp nhận và sử dụng, người

nhận thông tin phải biết và hiểu các quy tắc “mã hóa” nói trên. Điều này đòi hỏi một sự thỏa thuận nào đó từ trước, tức là giao tiếp.

Nói cách khác, giao tiếp không phụ thuộc vào thông tin. Giao tiếp thành công nhất là những “kinh nghiệm được chia sẻ”, không hề cần có logic trong quá trình này. Nhận thức có tầm quan trọng cao hơn thông tin.

### **“Từ trên xuống” hay “từ dưới lên”**

Như vậy, liệu kiến thức và kinh nghiệm có thể giúp chúng ta về giao tiếp trong tổ chức được không? Cụ thể hơn, liệu chúng có thể giúp chúng ta thấy được những lý do thất bại của giao tiếp, đồng thời hiểu được những điều kiện cần thiết cho giao tiếp thành công hay không?

Trong nhiều thế kỷ, người ta luôn cố gắng giao tiếp theo kiểu “từ trên xuống dưới”. Tuy nhiên, cách giao tiếp này không hiệu quả dù bạn có cố gắng đến đâu đi nữa; đơn giản bởi vì nó tập trung vào điều chúng ta muốn nói - tức là với giả định rằng người nói là người thực hiện giao tiếp.

Điều này không hề có nghĩa là các nhà quản lý không cần chú ý đến tính chính xác, rõ ràng của những điều họ sắp nói hay viết ra. Hoàn toàn không phải như vậy. Điều này chỉ có nghĩa là cách nói chỉ có thể hình thành sau khi chúng ta đã biết được điều chúng ta muốn nói. Cách nói phù hợp không thể được tìm thấy qua việc “nói với” - tức là việc giao tiếp theo kiểu từ trên xuống dưới.



Nhưng chỉ nghe không cũng sẽ không hiệu quả. Trường Quan hệ nhân sự ở Elton Mayo, 40 năm trước đây, đã nhận ra sự thất bại của phương pháp giao tiếp truyền thống, và do đó họ đề nghị một giải pháp thay thế là “lắng nghe” trong giao tiếp. Cụ thể, thay vì bắt đầu bằng những điều mà nhà quản lý mong muốn đạt được, nhà quản lý cần tìm hiểu xem cấp dưới muốn biết gì, quan tâm đến cái gì... Đến ngày nay, công thức này vẫn được chấp nhận, dù không phải lúc nào cũng được thực hành nghiêm túc, trong quan hệ nhân sự.

Tất nhiên, lắng nghe là một điều kiện tiên quyết trong giao tiếp. Tuy nhiên, chỉ lắng nghe thôi là chưa đủ. Lắng nghe bao hàm giả định rằng cấp trên hiểu được những gì cấp dưới nói với ông ta, tức là nhân viên cấp dưới cũng có thể giao tiếp. Tuy nhiên, khó có thể thấy lý do tại sao nhân viên cấp dưới lại phải làm điều mà cấp trên của họ không thể làm. Thật sự mà nói, không có lý do nào để giả định điều này cả.

Thất bại của phong cách giao tiếp theo kiểu từ trên xuống không hề làm giảm tầm quan trọng của những nỗ lực viết và nói rõ ràng, cụ thể, hay của việc dùng ngôn ngữ của người nghe thay vì người nói trong khi giao tiếp. Giao tiếp cần phải “từ dưới lên”, tức là bắt đầu từ người nhận giao tiếp chứ không phải là người phát ra giao tiếp. Tuy nhiên, “lắng nghe” chỉ là xuất phát điểm mà thôi.

Nhiều thông tin hơn, thông tin chính xác hơn cũng không giải quyết được trọn vẹn các vấn đề nảy sinh trong giao tiếp, không lấp đầy được khoảng trống trong giao tiếp. Ngược lại, càng nhiều thông tin thì khoảng trống này lại càng lớn, do đó nhu cầu về giao tiếp hiệu quả cũng tăng theo.

## Quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu là một điều kiện tiên quyết để có được giao tiếp hiệu quả. Điều này đòi hỏi cấp dưới phải suy nghĩ thấu đáo và trình lên cấp trên một kết luận về việc anh ta có thể đóng góp gì cho tổ chức/bộ phận, có thể hoàn thành và chịu trách nhiệm về công việc gì.

Điều mà nhân viên cấp dưới nêu lên nói trên thường ít khi giống với yêu cầu và kỳ vọng của cấp trên. Mục tiêu của bài tập này là tập trung vào và nêu bật ra những khác biệt về nhận thức giữa cấp trên và cấp dưới. Nhận ra được rằng người ta có thể nhìn một thực tế hoàn toàn theo những cách khác nhau là gì nếu không phải là giao tiếp.

Quản trị theo mục tiêu cung cấp cho người nhận giao tiếp (ở đây là người nhân viên cấp dưới) cơ hội tiếp cận những kinh nghiệm giúp người này hiểu rõ vấn đề. Cụ thể, anh ta thấy được thực tế của quá trình ra quyết định, các vấn đề ưu tiên, sự lựa chọn giữa điều ai đó muốn làm và cái mà tình hình đòi hỏi, và trên hết, là trách nhiệm của một quyết định. Rất ít khi anh ta nhìn vấn đề giống như cấp trên, tuy nhiên qua giao tiếp anh ta có thể thấy được tính chất phức tạp của tình hình, và thấy rõ tính phức tạp này không hề do cấp trên tạo ra mà là do thực tế đòi hỏi.

Các ví dụ nêu ra trong chương này đều nhằm minh họa một kết luận của chúng tôi: giao tiếp đòi hỏi kinh nghiệm được chia sẻ. Kết luận này có được từ những kinh nghiệm (đa số là thất bại) trong giao tiếp của chúng tôi, cũng như từ những nghiên cứu, hỏi thăm, nhận thức v.v...

Sẽ không có giao tiếp nếu người ta coi nó là cái gì đó di chuyển từ “tôi” sang “anh”. Giao tiếp chỉ hiệu quả giữa mọi người trong “chúng ta”. Trong một tổ chức, giao tiếp không phải là một phương tiện mà là một phương thức. Đây có thể coi là bài học của những thất bại trong giao tiếp, là thước đo của nhu cầu giao tiếp.

## 19. THUẬT LÃNH ĐẠO

**T**huật lãnh đạo hiện nay đang là điều gì đó rất thời thượng. “Chúng tôi đề nghị các ông tổ chức một seminar về cách rèn luyện để trở nên một nhà lãnh đạo cuốn hút, thành công” - phó chủ tịch phụ trách nhân sự của một ngân hàng lớn nói hết sức nghiêm túc với tôi qua điện thoại!

Đã có quá nhiều sách vở, hội thảo nói về các phẩm chất cần có của một nhà lãnh đạo. Dường như mọi CEO đều cần phải làm sao để trở thành một viên tướng hay một nghệ sĩ kiểu Elvis Presley thực thụ.

Tất nhiên, lãnh đạo là quan trọng. Song lãnh đạo không hề là những cái mà hiện nay nhiều người đang rao giảng, không hề liên quan đến những thứ như “các phẩm chất lãnh đạo” hay “sức thu hút, lôi cuốn”. Ngược lại đây là công việc nhạt nhẽo, lạnh lùng, buồn chán, với bản chất là việc hoàn thành công việc, là thành tích.

Trước hết, lãnh đạo không phải là cái gì đó mà con người mong đạt đến. Lãnh đạo chỉ là phương tiện, và do đó, lãnh đạo hướng tới mục tiêu gì chính là một vấn đề cốt lõi. Có rất nhiều nhà lãnh

đạo có sức hút vô cùng lớn (Hitler chẳng hạn) song họ lại gây ra nhiều đau khổ và tác hại cho mọi người.

Khả năng lãnh đạo hiệu quả không phụ thuộc vào sức hấp dẫn, thu hút, lôi cuốn. Những nhà lãnh đạo mà không ai có thể phủ nhận là không thành công như Tổng thống Eisenhower, Thống chế Marshall, hay Tổng thống Truman chưa bao giờ là những con người tạo ra sức hút cá nhân đối với người khác. Thực ra, chính phẩm chất thu hút, lôi cuốn người khác đôi khi lại... làm hỏng nhà lãnh đạo, làm cho anh ta kém linh hoạt, quá tin tưởng vào tính “không thể sai” của mình, khước từ mọi thay đổi và điều chỉnh. Các nhà độc tài xưa nay trong lịch sử thế giới chính là những ví dụ điển hình cho khả năng này. Các nghiên cứu lịch sử, chẳng hạn, đã chỉ ra rằng chỉ có cái chết sớm của Alexander Đại đế mới cứu ông ta thoát khỏi những thất bại chắc chắn sau đó mà thôi!

Thực sự, “tính cách lôi cuốn, hấp dẫn người khác” không là một đảm bảo cho hiệu quả của nhà lãnh đạo. Và cũng không có những cái gọi là “các phẩm chất của nhà lãnh đạo” hay “tính cách lãnh đạo”. Thực tế đã cho ta rất nhiều ví dụ chứng minh về những điều này.

## **Công việc, trách nhiệm và sự tín nhiệm đạt được**

Vậy khả năng lãnh đạo là gì? Đầu tiên, đó chính là lao động, là làm việc - điều đã được chính những nhà lãnh đạo rất có sức thu hút, lôi cuốn nhắc đi nhắc lại: từ Ceasar đến tướng MacArthur hay tướng Montgomery; hoặc nhà quản trị Alfred Sloan của công ty GM.

Nền móng của khả năng lãnh đạo hiệu quả là việc suy nghĩ và xây dựng sứ mệnh cho tổ chức. Nhà lãnh đạo đặt ra các mục tiêu, các thứ tự ưu tiên, lập ra và duy trì các tiêu chuẩn. Tất nhiên đôi khi ông ta cũng cần thỏa hiệp, với ý thức rằng người ta không thể không chế và điều khiển tất cả mọi thứ trên đời (chỉ có các nhà độc tài là mắc phải ảo tưởng này mà thôi). Tuy nhiên trước mỗi thỏa hiệp, nhà lãnh đạo cũng cần suy nghĩ về việc cái gì là đúng đắn và được mong đợi. Nói một cách hình ảnh, nhà lãnh đạo phải là người dẫn đường, người thổi lên hiệu kèn xung trận cho tổ chức.

Cái phân biệt nhà lãnh đạo đúng đắn và nhà lãnh đạo sai lầm chính là mục tiêu của họ. Việc các thỏa hiệp với những hạn chế thực tế (về chính trị, kinh tế v.v...) có tương hợp hay không với các mục tiêu đề ra sẽ quyết định tính hiệu quả của nhà lãnh đạo. Tương tự, việc nhà lãnh đạo có trung thành với các tiêu chuẩn cốt lõi hay không (thể hiện trong cách cư xử của ông ta chẳng hạn), hay dễ dàng rời bỏ chúng; sẽ quyết định việc ông ta có những nhân viên thực sự trung thành và nhiệt huyết hay không!

Hai là, nhà lãnh đạo phải coi lãnh đạo là trách nhiệm, chứ không phải chức tước hay thứ bậc trên dưới, đặc quyền đặc lợi. Khi có vấn đề xảy ra (chuyện đương nhiên), họ không tìm cách quy lỗi cho người khác. Nếu Winston Churchill là một ví dụ điển hình về thuật lãnh đạo thông qua việc xây dựng các sứ mệnh và mục tiêu rõ ràng thì thống chế Marshall, Tổng tham mưu trưởng quân đội Mỹ trong Thế chiến thứ II, lại là điển hình cho khả năng lãnh đạo thông qua trách nhiệm.

Cũng chính bởi vì nhà lãnh đạo hiểu rằng anh ta chịu trách nhiệm sau cùng và cao nhất, anh ta không e dè, lo ngại trước

năng lực của cấp dưới. Nhà lãnh đạo hiệu quả mong muốn có được những cộng sự tài ba, anh ta tìm kiếm, động viên, khuyến khích và thực sự tự hào về họ. Chịu trách nhiệm sau cùng về mọi lỗi lầm của cấp dưới, nhà lãnh đạo coi thành công của họ là thành công của chính anh ta, chứ không phải là một nguy cơ, đe dọa đối với vị trí lãnh đạo. Nhà lãnh đạo có thể kiêu căng như MacArthur, hay khiêm tốn như các Tổng thống Lincoln và Truman, song cả ba người này đều mong mỗi có được những cộng sự độc lập, có khả năng xung quanh họ.

Nhà lãnh đạo hiệu quả hiểu và nhìn thấy rủi ro sau: những người có khả năng thường có cả... tham vọng. Tuy nhiên, rủi ro này là quá nhỏ so với rủi ro... có các cộng sự ngu dốt, tầm thường. Sự lên án lớn nhất dành cho nhà lãnh đạo là khi họ khiến cho tổ chức sụp đổ và thất bại ngay sau khi họ ra đi hay qua đời. Nhà lãnh đạo hiệu quả biết rằng nhiệm vụ lớn nhất của lãnh đạo là tạo ra năng lực và tầm nhìn cho mọi người.

Yêu cầu cuối cùng của khả năng lãnh đạo là việc giành được lòng tin. Không có tín nhiệm thì không có những người đi theo; mà định nghĩa duy nhất của nhà lãnh đạo là “một người có những người đi theo”. Tin tưởng vào một nhà lãnh đạo không có nghĩa là yêu mến, hay đồng ý với anh ta. Tin tưởng có nghĩa là tin rằng nhà lãnh đạo thực sự nói những điều anh ta nghĩ – sự chính trực của người đó. Hành động và niềm tin của nhà lãnh đạo phải nhất quán, hay ít ra là tương hợp nhau. Khả năng lãnh đạo hiệu quả không hề dựa trên phẩm chất thông minh, mà dựa trên tính nhất quán.

Sau khi tôi nói hết tất cả những điều trên qua điện thoại với vị phó chủ tịch phụ trách nhân sự nói trên, có một khoảng im lặng

kéo dài. Sau cùng ông ta thốt lên “Nhưng đó chính là những điều mà chúng tôi từ lâu đã biết là những yêu cầu dành cho một... nhà quản lý hiệu quả!”.

Thì sự thực đúng là như vậy!



## 20.

## CÁC NGUYÊN TẮC CẢI TIẾN

Tất cả các bác sĩ đều đã từng có dịp chứng kiến những sự hồi phục một cách kỳ diệu của bệnh nhân. Đó chính là những con bệnh thập tử nhất sinh, bỗng nhiên hồi phục một cách hoàn toàn bất ngờ, hoặc do một liệu pháp tâm lý, hoặc do một chế độ ăn uống hay nghỉ ngơi nào đó... Không ai chối cãi sự tồn tại của những “phép màu” này, hay coi chúng là phi khoa học cả. Nhưng cũng không ai đưa những trường hợp này vào các sách vở y khoa để dạy cho sinh viên! Đơn giản chúng là những trường hợp ngoại lệ, khó có khả năng lặp lại, không thể dạy và học như những ca bệnh lý thông thường được. Đa đa số các trường hợp bệnh hiểm nghèo thì vẫn đều có kết cục giống nhau (bệnh nhân tử vong) mà thôi.

### Cải tiến như là một thực hành

Tương tự, đây đó vẫn có những cải tiến, những phát minh là kết quả của một khoảnh khắc “lóe sáng của thiên tài” - những

cải tiến đó không thể lặp lại được. Không ai biết cách dạy một người nào đó trở thành thiên tài!

Tuy nhiên, ngược với niềm tin của số đông về phát minh và cải tiến, những khoảnh khắc thiên tài nói trên là thật sự hiếm hoi. Hơn nữa (điều này mới quan trọng), tôi chưa từng thấy một “ý tưởng thiên tài” nào có thể thực sự biến thành một cải tiến hiệu quả thực sự. Mãi mãi chúng chỉ là những ý tưởng thông minh mà thôi.

Một cải tiến có mục đích, kết quả của phân tích, hệ thống và lao động mới là cái có thể được trình bày như một thực hành. Mà sự thực điều này là cần thiết, bởi những cải tiến như vậy chiếm hơn 90% số những cải tiến hiệu quả. Những nhà cải tiến xuất sắc trong bất cứ lĩnh vực nào chỉ có thể trở nên hiệu quả nếu như họ nắm vững và thấu triệt “môn học” này mà thôi.

Vậy đâu là những nguyên tắc thể hiện bản chất cốt lõi của cải tiến? Chúng gồm có những điều cần làm, những điều không được làm và cả một số cái mà tôi gọi là “các điều kiện” nữa.

## Những việc cần làm

1. Cải tiến có hệ thống và mục đích bắt đầu bằng việc phân tích các cơ hội, cụ thể là việc suy nghĩ thấu đáo về cái mà tôi gọi là “bảy nguồn cơ hội cải tiến”. Tầm quan trọng hơn kém của từng nguồn sẽ khác nhau tùy theo từng lĩnh vực khác nhau, từng thời điểm khác nhau.

- ▶ Những thành công và thất bại bất ngờ của tổ chức, cũng như của các đối thủ cạnh tranh

- ▶ Sự bất hợp lý, nhất là bất hợp lý trong quy trình sản xuất hay phân phối, hoặc những bất hợp lý trong hành vi khách hàng
- ▶ Nhu cầu của quy trình
- ▶ Những thay đổi trong cấu trúc ngành và cấu trúc thị trường
- ▶ Thay đổi về dân cư
- ▶ Thay đổi về ý nghĩa và nhận thức
- ▶ Kiến thức mới

Tất cả các nguồn trên đều cần được phân tích và nghiên cứu một cách có hệ thống. Chỉ có ý thức về chúng thôi chưa đủ. Việc tìm kiếm chúng phải được thực hiện đều đặn, thường xuyên và có hệ thống.

2. Cải tiến vừa mang tính khái niệm vừa mang tính nhận thức. Việc cần làm thứ hai của cải tiến, do đó, là việc ra ngoài và quan sát, hỏi và lắng nghe. Tất nhiên việc này không nên chịu một sức ép thường xuyên. Các nhà cải tiến thành công sử dụng cả hai bán cầu não trái và phải của họ trong khi tư duy. Họ quan sát con người và mọi vật; họ phân tích xem cải tiến cần phải như thế nào để trở thành một cơ hội thật sự. Sau đó họ lại tiếp tục quan sát khách hàng/người sử dụng, để tìm hiểu về các kỳ vọng, giá trị và nhu cầu của nhóm người này.

Cũng như giá trị, sự đón nhận của khách hàng là thứ có thể nhận thức được. Người ta có thể nhận thức được liệu một phương pháp có phù hợp với kỳ vọng của người sử dụng hay không. Sau đó ta có thể hỏi: Cải tiến này cần thể hiện được điều gì để người sử dụng sẽ muốn dùng nó, và thấy được cơ hội của họ trong đó? Nếu không, nhà cải tiến sẽ gặp rủi ro của việc có cải tiến đúng đắn nhưng hình thức lại sai lầm.

3. Một cải tiến hiệu quả phải đơn giản và tập trung. Bất cứ cái gì mới mẻ đều dễ gặp vấn đề, do đó nếu chúng quá phức tạp thì sẽ khó sửa chữa, điều chỉnh. Mọi cải tiến thành công đều... đơn giản đến không ngờ. Lời khen lớn nhất mà một cải tiến nhận được sẽ là “Điều này rõ ràng là... hiển nhiên. Vậy mà tại sao trước giờ mình không nhận ra nhỉ?”.

Ngay cả những cải tiến tạo ra các cách sử dụng mới hay thị trường mới cũng cần nhắm tới một ứng dụng cụ thể và rõ ràng. Cải tiến cần tập trung vào một nhu cầu cụ thể (mà nó thỏa mãn), một kết quả sau cùng cụ thể (mà nó tạo ra).

4. Các cải tiến hiệu quả thường bắt đầu với quy mô nhỏ bé. Không hề quy mô, đồ sộ, một cải tiến cố giải quyết một việc cụ thể mà thôi. Những kế hoạch quá to tát, muốn thực hiện những cuộc cách mạng trong một ngành nào đó thường khó thành công.

Tốt hơn, cải tiến nên bắt đầu ở quy mô nhỏ bé, đòi hỏi nhân lực và tài chính vừa phải, cũng như nhắm tới một thị trường hạn chế. Tại sao? Bởi vì có như vậy thì người ta mới có thể dễ dàng thực hiện các điều chỉnh cần thiết trong giai đoạn đầu - điều thường xảy ra do các cải tiến ban đầu chưa phải là chính xác hoàn toàn, mà chỉ là “gần đúng” mà thôi.

5. Tuy nhiên, yêu cầu cuối cùng, việc cần làm sau cùng của một cải tiến lại là: một cải tiến thành công phải nhắm đến cái đích là... thống trị thị trường. Không cần thiết phải nhắm đến một quy mô kinh doanh lớn; thật sự khó ai đoán trước được một cải tiến sẽ đem lại một việc kinh doanh quy mô lớn hay chỉ là một thành tựu khiêm tốn. Nhưng cải tiến cần phải nhắm tới vị trí dẫn đầu thị trường, bởi nếu không đặt ra mục tiêu này thì chính nó sẽ không đủ mới và hiệu quả để xác lập vị trí cho mình. Có rất

nhiều loại chiến lược, từ loại nhắm đến việc thống trị thị trường hay một ngành nào đó, đến loại hướng về việc tìm ra và giữ vững được một “ổ sinh thái” trong một quy trình hay một thị trường nhất định. Tuy nhiên, tất cả các chiến lược khởi nghiệp – những chiến lược khai thác một cải tiến nào đó – đều phải nhắm đến vị trí dẫn đầu thị trường trong một môi trường cụ thể. Nếu không làm được điều này, chúng chỉ tạo ra thêm cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh mà thôi.

## **Những việc không được làm**

1. Đầu tiên là không nên cố gắng tỏ ra... quá thông minh trong cải tiến. Một cải tiến cần được thực hiện bởi những con người bình thường, bởi sự thiếu năng lực là cái luôn luôn dư thừa ở người lao động! Do đó bất cứ thứ gì quá phức tạp trong thiết kế hay thực hiện đều dễ thất bại.

2. Đừng đa dạng hóa, đừng “chê việc”, đừng cố gắng thực hiện quá nhiều việc trong cùng một lúc. Đây có thể coi là hệ quả của yêu cầu “tập trung trong cải tiến” đã nói ở phần trên. Các cải tiến xa rời cái cốt lõi sẽ có xu hướng thất bại, chính xác hơn là chúng chỉ mãi là những ý tưởng hay ho mà thôi. Ở đây, cái cốt lõi không nhất thiết phải là một yếu tố kỹ thuật hay kiến thức. Vấn đề là cần có một cái tập trung những nỗ lực cải tiến, kết dính những con người tham gia vào quá trình cải tiến. Rõ ràng điều này không thể có được nếu chúng ta phân tán công việc.

3. Cuối cùng, đừng nên cố gắng cải tiến cho tương lai, mà hãy cải tiến cho hiện thực. Một cải tiến có thể có những ảnh hưởng

trong dài hạn, nhiều khi hai mươi năm sau nó mới thực sự phát huy hết tác dụng.

Tuy nhiên sẽ là không đủ nếu chỉ nói, “Hai mươi năm sau sẽ có rất nhiều người già cần dùng sản phẩm/dịch vụ này”. Cần phải nói, “Hiện nay đã có nhiều người già và chúng ta cần cung cấp một cải tiến trong sản phẩm/dịch vụ này cho họ. Tất nhiên, thời gian sẽ ủng hộ chúng ta, vì hai mươi năm sau... sẽ còn có nhiều người già - khách hàng hơn”. Nếu không có những ứng dụng tức thời trong hiện tại, một cải tiến sẽ giống như các bức ký họa trong sổ tay của danh họa Leonardo da Vinci mà thôi - chỉ là các ý tưởng! Mà có lẽ chẳng ai trong chúng ta có được tầm vóc thiên tài như Leonardo, một tầm vóc khiến các cuốn sổ tay với các ký họa sơ sài cũng trở nên bất tử.

Nhà cải tiến đầu tiên hiểu được điều này là Thomas Edison. Nhiều nhà phát minh về điện bắt đầu nghiên cứu trong khoảng thời gian 1860-1865 để tìm ra cái sau này là bóng đèn điện. Edison chờ đợi suốt 10 năm cho đến khi kiến thức về điều này đã trở nên phổ biến; còn trong thời gian 10 năm đó, các nghiên cứu về bóng đèn điện rõ ràng là “thuộc về tương lai”. Tuy nhiên, khi nó đã trở thành “hiện tại” (kiến thức trở nên phổ biến), Edison tập trung toàn bộ nỗ lực với các cộng sự trong vòng chỉ vài năm để hình thành và tận dụng cơ hội cải tiến này.

Các cơ hội cải tiến đôi khi cần một thời gian khá dài. Chẳng hạn, các nghiên cứu về dược phẩm có thể kéo dài cả chục năm. Tuy nhiên, không có công ty dược nào lại không mong mỏi các kết quả nghiên cứu một khi đã thành công sẽ có ứng dụng ngay lập tức vào việc chăm sóc sức khỏe của con người.

## Ba điều kiện của một cải tiến thành công

Có ba điều kiện, vốn rất hiển nhiên, song thường bị lãng quên, cho một cải tiến thành công.

1. *Cải tiến là một công việc*, đòi hỏi kiến thức và cả tài năng. Rõ ràng có một số người có khả năng về cải tiến tốt hơn hẳn nhiều người khác. Thường thì nhà cải tiến tập trung vào một lĩnh vực nhất định (Edison là một ví dụ). Tất nhiên trong cải tiến có tài năng thiên bẩm, song một khi đã hình thành, nó trở thành một công việc vất vả, đòi hỏi kiên nhẫn, tính cam kết, sự cần cù nơi người thực hiện. Nếu những yếu tố sau không có, thì tài năng và kiến thức cũng không có giá trị gì.

2. *Để thành công, nhà cải tiến phải dựa vào điểm mạnh của họ.* Nhà cải tiến nhìn các cơ hội trên một quy mô rộng, nhưng sau đó họ đặt ra câu hỏi “Cơ hội nào trong số này phù hợp với tôi và tổ chức của tôi? Cơ hội nào giúp thể hiện được điểm mạnh của tôi?”. Về khía cạnh này, cải tiến cũng giống như bất cứ một công việc bình thường nào khác, tuy nhiên việc vận dụng điểm mạnh khi cải tiến có phần quan trọng hơn do việc cải tiến sẽ làm tăng hàm lượng kiến thức và khả năng hoàn thành công việc. Ngoài ra, giống như trong bất cứ một dự án kinh doanh mới mẻ nào, một cải tiến cũng đòi hỏi một sự phù hợp nhất định về tính cách - người ta không thể thành công trong lĩnh vực mà họ không thật sự tôn trọng và yêu thích. Cơ hội cải tiến phải phù hợp với nhà cải tiến, nếu không họ sẽ không thể dấn thân vào một công việc vất vả và mệt mỏi như vậy.

3. Cuối cùng, *một cải tiến là một ảnh hưởng lên xã hội và nền kinh tế*, một thay đổi trong hành vi của khách hàng, người sử dụng - của con người nói chung. Hoặc đó có thể là thay đổi trong một quy trình - cách thức con người làm việc hay chế tạo ra sản phẩm nào đó. Do đó cải tiến luôn cần gắn liền với thị trường, tập trung vào thị trường, dẫn dắt bởi thị trường.

### **Nhà cải tiến bảo thủ**

Vài năm trước đây tôi có dự một hội thảo do một đại học tổ chức, với chủ đề về nghề kinh doanh. Một số nhà tâm lý tham gia hội thảo này và trình bày các tham luận; tuy cũng có một số khác biệt về ý kiến song đa số họ đều nói về “tính cách doanh nhân”, cụ thể là “thiên hướng sẵn sàng chấp nhận rủi ro” của các doanh nhân.

Sau đó, một doanh nhân, đồng thời là một nhà cải tiến rất thành công trên thương trường được mời phát biểu. Ông ta nói, “Các tham luận của quý vị làm tôi hết sức bối rối. Tôi biết khá nhiều doanh nhân và nhà cải tiến, song tôi chưa từng hình dung ra cái gọi là ‘tính cách doanh nhân’ như quý vị trình bày. Những doanh nhân tôi biết chỉ có một điểm chung: họ không hề là những người liều lĩnh chấp nhận rủi ro. Họ luôn cố gắng xác định các rủi ro có thể gặp phải và tìm cách giảm thiểu chúng. Nếu không chắc chắn họ sẽ không thành công. Riêng bản thân tôi, nếu muốn liều lĩnh chấp nhận rủi ro, tôi đã đi kinh doanh địa ốc hay trở thành một họa sĩ chuyên nghiệp như mẹ tôi mong ước rồi!”.

Tôi cũng chia sẻ quan niệm với diễn giả nói trên. Đúng là không ai trong số doanh nhân và nhà cải tiến có “thiên hướng sẵn sàng



chấp nhận rủi ro” cả. Trái với suy nghĩ “lãng mạn” của nhiều người, trên thực tế các nhà cải tiến, phát minh đều là những người không hề lãng mạn, trái lại khô khan, những người làm việc nhiều tiếng đồng hồ trên một dự án về dòng tiền mặt thay vì đi ra ngoài và tìm kiếm rủi ro...

Tất nhiên cải tiến hàm chứa rủi ro. Mọi hoạt động kinh tế đều như vậy, đi kèm với mức độ rủi ro cao. Không cải tiến, chăm chăm bảo vệ những gì thuộc về quá khứ thì còn rủi ro hơn nhiều so với việc xây dựng tương lai thông qua cải tiến! Các nhà cải tiến mà tôi biết thành công vì họ xác định và hạn chế được rủi ro, phân tích một cách hệ thống các cơ hội, sau đó chọn ra cơ hội thích hợp và khai thác. Cơ hội đó có thể có quy mô lớn hay nhỏ, song rủi ro thì luôn phải được xác định rõ.

Các nhà cải tiến thành công thường bảo thủ. Họ cần phải như vậy. Nói cách khác, họ không tập trung vào các rủi ro mà tập trung vào các cơ hội.

## 21. NỬA ĐỜI CÒN LẠI

**L**ần đầu tiên trong lịch sử loài người, các cá nhân có thể sống lâu hơn các tổ chức nơi họ làm việc. Điều này dẫn đến một thách thức hoàn toàn mới mẻ: *Bạn sẽ làm gì trong nửa cuộc đời còn lại của mình?*

Bạn không còn có thể mong đợi rằng tổ chức mà mình làm việc lúc 30 tuổi vẫn sẽ còn tồn tại như thế khi bạn đến 60 tuổi. Thế nhưng 40 hoặc 50 năm làm cùng một loại công việc là quá lâu đối với hầu hết mọi người. Khi đó người ta sẽ cảm thấy suy kiệt, nhàm chán, mất hứng thú làm việc, “nghỉ hưu khi vẫn làm việc” và trở thành gánh nặng cho bản thân và những người xung quanh.

Điều này không nhất thiết đúng đối với những người thành đạt ở mức rất cao, chẳng hạn như các nghệ sĩ lớn. Claude Monet (1840-1926), họa sĩ trường phái ấn tượng vĩ đại, người mà ở tuổi 80 vẫn sáng tác những bức tranh kiệt tác, hàng ngày ông làm việc 12 tiếng, mặc dù lúc đó, mắt ông hầu như không còn nhìn thấy gì. Pablo Picasso (1881-1973), có thể là họa sĩ vĩ đại nhất của trường phái hậu ấn tượng, ông vẽ cho tới khi ông chết ở tuổi

90 và ông là người sáng tạo ra một phong cách mới khi đã 70 tuổi. Nghệ sĩ đàn Xen-lô người Tây Ban Nha Pablo Casals (1876-1973), nhạc công vĩ đại nhất thế kỷ qua đã có kế hoạch đi biểu diễn một bản nhạc mới và đã diễn tập vào đúng ngày ông mất năm 97 tuổi. Nhưng đây là những trường hợp cá biệt rất hiếm hoi, ngay cả đối với những người thành đạt lớn. Cả Max Planck (1858-1947) lẫn Albert Einstein (1879-1955), hai vĩ nhân khoa học về vật lý hiện đại, đều không có công trình khoa học quan trọng nào sau tuổi 40. Planck đã có thêm hai nghề khác. Sau năm 1918, lúc đó 60 tuổi, ông đã tổ chức lại ngành khoa học của Đức. Sau khi bị Đức Quốc xã buộc phải nghỉ hưu vào năm 1933, đến năm 1945, lúc đó đã gần 90 tuổi, một lần nữa ông bắt đầu xây dựng lại ngành khoa học Đức sau khi Hitler bị lật đổ. Thế nhưng Einstein đã nghỉ hưu vào tuổi 40 trở thành “một người nổi tiếng”.

Ngày nay, người ta nói nhiều về “cuộc khủng hoảng giữa cuộc đời” của các nhà quản lý. Chủ yếu là sự buồn chán. Vào tuổi 45, hầu hết các cán bộ quản lý đã đạt đến đỉnh cao trong sự nghiệp kinh doanh của mình và họ biết điều đó. Sau 20 năm hầu như chỉ làm cùng một loại công việc, họ trở nên thành thạo trong công việc của mình. Thế nhưng chỉ có ít người là còn học thêm cái gì đó, chỉ có ít người là còn đóng góp được điều gì đó, và chỉ có ít người mong đợi công việc lại trở thành một thách thức mới và một sự thỏa mãn.

Những công nhân lao động chân tay đã làm việc suốt 40 năm - chẳng hạn công nhân trong xưởng thép hay công nhân lái xe hỏa - sẽ trở nên rất mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần rất sớm trước khi họ đến tuổi thọ trung bình, nghĩa là trước khi họ đến tuổi nghỉ hưu khá lâu. Lúc đó, họ coi như đã “chấm dứt”. Nếu như họ sống lâu - và tuổi thọ của họ cũng tăng lên vào khoảng

75 tuổi gì đó - họ sẽ rất hạnh phúc dành 10-15 năm còn lại chẳng phải làm gì, chỉ để chơi golf, câu cá, tham dự các hoạt động tiêu khiển theo sở thích v.v... Thế nhưng với người lao động tri thức thì chưa “chấm dứt”. Họ hoàn toàn có khả năng tiếp tục làm việc mặc dù có đau ốm vụn vặt. Cho dù những công việc đầu tiên đầy thách thức khi các lao động tri thức 30 tuổi sẽ trở nên nhàm chán khi họ đến tuổi 50 thì họ vẫn cứ phải làm việc 15 năm, nếu không nói là 20 năm nữa.

Do đó, để quản lý bản thân mình, ngày càng đòi hỏi mỗi người phải có sự chuẩn bị cho khoảng thời gian nửa cuộc đời còn lại của mình.

### **Ba câu trả lời cho nửa phần còn lại của cuộc đời**

Về vấn đề này, có ba phương án:

Thứ nhất là thực sự bắt đầu một nghề thứ hai, hoàn toàn mới (như Max Planck đã làm). Thông thường điều này chỉ là việc chuyển từ một tổ chức này sang một tổ chức thuộc lĩnh vực khác.

Điển hình là trường hợp hàng loạt các cán bộ quản lý doanh nghiệp cỡ trung bình ở Mỹ đã chuyển từ kinh doanh sang bệnh viện, trường đại học hay một số tổ chức phi lợi nhuận khi đến tuổi 45 hoặc 48, khi con cái họ đã trưởng thành và quỹ lương hưu đã được bảo đảm. Nhiều trường hợp là họ tiếp tục loại công việc tương tự. Chẳng hạn, một kiểm toán viên tại một bệnh viện hạng trung bình. Nhưng ngày càng có nhiều người chuyển sang công việc hoàn toàn mới.

Tại Mỹ có một số lượng khá lớn phụ nữ trung niên sau khi đã làm việc 20 năm trong doanh nghiệp hoặc cơ quan nhà nước tại địa phương, từng đảm nhận các chức vụ quản lý ở cấp trung và giờ đây với tuổi khoảng 45, con cái đã trưởng thành, họ theo học trường luật. Khoảng ba hoặc bốn năm sau đó, họ sẽ trở thành các luật sư phụ tại cộng đồng nơi họ sinh sống.

Chúng ta sẽ thấy ngày càng có nhiều người đã từng thành đạt trong nghề thứ nhất nay có thêm nghề thứ hai. Những người này có khả năng và trình độ, chẳng hạn như người kiểm toán viên của một công ty lớn nay chuyển sang một bệnh viện tại địa phương. Họ biết cách làm việc. Họ cần có môi trường hoạt động trong cộng đồng, bởi vì nhà cửa trở nên trống vắng khi con cái đã lớn. Tất nhiên, họ cũng cần thêm thu nhập. Nhưng trên hết, họ cần sự thách thức.

Phương án thứ hai đối với câu hỏi cần làm gì trong nửa cuộc đời còn lại của mình là phát triển một nghề nghiệp *song hành*.

Một số lượng lớn và ngày càng tăng những người, đặc biệt những người đã từng rất thành công trong nghề nghiệp thứ nhất của mình, tiếp tục làm công việc mà họ đã từng làm 20-25 năm qua. Nhiều người tiếp tục làm việc 40 hoặc 50 giờ một tuần với nghề chính có thu nhập của mình. Một số người chuyển từ làm việc trọn ngày sang làm việc một số giờ trong ngày hoặc làm tư vấn. Thế nhưng họ đồng thời gây dựng cho mình một công việc song hành, thường là trong một tổ chức phi lợi nhuận, và công việc này chiếm của họ khoảng 10 giờ trong một tuần.

Và cuối cùng, phương án thứ ba đó là các “nhà kinh doanh xã hội”. Đây thường là những người rất thành đạt trong nghề nghiệp thứ nhất của mình, chẳng hạn các nhà doanh nghiệp, các bác sĩ,

các nhà tư vấn, các giáo sư đại học. Họ yêu công việc của mình, nhưng nay nó không còn là thách thức đối với họ. Trong nhiều trường hợp, họ vẫn tiếp tục làm công việc mà họ đã từng làm từ trước đến nay, thế nhưng họ ngày càng dành ít thời gian cho việc đó. Họ bắt đầu một công việc khác, và thường là một hoạt động phi lợi nhuận.

Những nhà quản lý “hiệp hai” của cuộc đời mình có thể luôn chỉ là thiếu số. Còn đa số có thể sẽ tiếp tục làm điều họ đang làm, nghĩa là nghỉ hưu khi vẫn làm việc, cảm giác nhàm chán, tiếp tục công việc sự vụ hàng ngày và ngồi đếm năm tháng cho đến khi nghỉ hưu. Thế nhưng chính thiếu số này, những người nhìn thấy tuổi thọ trung bình được kéo dài là cơ hội cho cả họ lẫn cho xã hội, có thể sẽ ngày càng trở thành những người dẫn dắt và làm gương để người khác noi theo. Họ sẽ ngày càng thành công.

Có một yêu cầu đối với việc quản lý nửa cuộc đời còn lại của mình: phải bắt đầu tạo ra nó từ lâu trước khi bước vào quãng đời đó.

Cách đây 30 năm, khi bắt đầu thấy rõ là thời gian làm việc trung bình trong đời người sẽ kéo dài rất nhanh, việc nhiều nhà quan sát (kể cả tác giả) đều tin rằng những người nghỉ hưu sẽ ngày càng trở thành những người tình nguyện cho thấy các tổ chức phi lợi nhuận của Mỹ. Điều này đã không xảy ra. Bởi vì nếu người nào không bắt đầu tình nguyện trước khi người đó vào khoảng tuổi 40, thì người đó sẽ không tình nguyện nữa khi tuổi quá 60.

Tương tự như vậy, các nhà doanh nghiệp làm công tác xã hội mà tác giả biết đều bắt đầu làm công việc của nghề nghiệp thứ hai đã được lựa chọn từ lâu trước khi đạt đến đỉnh cao của nghề

nghiệp thứ nhất. Vị luật sư nói ở phần trước đã bắt đầu làm công việc pháp lý tình nguyện cho các trường học tại bang của mình khi ông ta mới 35 tuổi. Ông ta được bầu vào hội đồng của nhà trường khi mới 40 tuổi. Khi đến 50 tuổi và đã tích lũy được cả gia tài, ông ta bắt đầu sự nghiệp mới là xây dựng và điều hành các trường kiểu mẫu. Tuy nhiên, ông ta làm việc gần như toàn thời gian với vai trò là cố vấn hàng đầu cho một công ty rất lớn mà khi còn là luật sư trẻ ông ta đã giúp sức xây dựng nên.

Còn lý do khác khiến cho việc quản lý bản thân ngày càng có ý nghĩa là người lao động tri thức tạo ra được một mối quan tâm lớn thứ hai và phát triển nó từ sớm.

Không ai có thể mong đợi được sống rất lâu mà không trải qua một sự thất bại nào trong cuộc sống cũng như trong công việc của mình.

Có một kỹ sư có năng lực khi 42 tuổi đã bị bỏ qua không được xem xét, đề bạt trong một công ty. Lại có một giáo sư có năng lực lúc 42 tuổi nhận ra rằng bà ta sẽ ở lại mãi ở một trường cao đẳng nhỏ nơi bà ta đã được bổ nhiệm lần đầu tiên và sẽ không bao giờ được nhận chức giáo sư tại một trường đại học lớn, mặc dù bà ta có thể đủ tiêu chuẩn. Trường hợp khác, lại có những người gặp bi kịch trong cuộc sống gia đình như là hôn nhân tan vỡ, con cái chết...

Và lúc ấy, một mối quan tâm lớn thứ hai - và không phải chỉ là một sở thích - có thể làm thay đổi tất cả. Anh kỹ sư có năng lực đã bị bỏ qua không được đề bạt giờ đây hiểu rằng anh ta không được thành công lắm trong công việc của mình. Thế nhưng đối với hoạt động bên ngoài, chẳng hạn như làm thủ quỹ tại nhà thờ địa phương, anh ta lại rất thành công và còn tiếp tục thành

công. Người nào đó có cuộc sống gia đình bị tan vỡ, nhưng khi tham gia hoạt động xã hội bên ngoài thì vẫn còn có một cộng đồng.

Điều này sẽ ngày càng trở nên quan trọng trong một xã hội coi trọng sự thành công.

Xét về mặt lịch sử thì không có điều đó. Đa số con người ta không mong đợi gì hơn ngoài việc tiếp tục ở lại tại một “nơi chốn thích hợp” với mình như lời cầu nguyện cổ của người Anh. Ở đó, chỉ có một sự chuyển động là chuyển động đi xuống. Sự thành công là điều không được biết đến.

Trong một xã hội tri thức chúng ta mong đợi ai cũng “thành công”. Thế nhưng đây là điều không thể. Đối với hầu hết mọi người điều tốt nhất có thể là đừng có thất bại. Bởi vì ở đâu có sự thành công thì ở đó phải có thất bại. Và do đó có một điều rất quan trọng đối với mỗi cá nhân, và cũng như đối với gia đình của mỗi cá nhân, là luôn có một lĩnh vực để một cá nhân đóng góp, tạo ra sự khác biệt, và trở thành một nhân vật. Điều đó có nghĩa là có được lĩnh vực thứ hai, bất kể là nghề nghiệp thứ hai, nghề nghiệp song hành, một công việc xã hội, một mối quan tâm nghiêm túc ngoài xã hội... tất cả điều này tạo ra cơ hội để trở thành người dẫn đầu, để được kính trọng và để thành công.

## **Cuộc cách mạng đối với mỗi cá nhân**

Sự thay đổi và thách thức đối với việc quản lý bản thân xem ra quá rõ ràng, nếu không nói là sơ đẳng. Và các câu trả lời xem ra cũng hiển nhiên đến mức ấu trĩ.



Tuy nhiên, quản lý bản thân là một cuộc *cách mạng* về con người. Nó đòi hỏi nhiều điều mới và chưa từng có từ phía cá nhân, đặc biệt là từ lao động tri thức. Bởi lẽ thực ra, nói đòi hỏi mỗi người lao động tri thức *suy nghĩ* và hành xử như là *một giám đốc điều hành*. Nó cũng đòi hỏi sự thay đổi gần như 180 độ trong cách suy nghĩ và hành động của người lao động tri thức đối với những cách suy nghĩ và hành động mà hầu hết chúng ta - thậm chí cả thế hệ trẻ - vẫn cho là điều đương nhiên. Lao động tri thức, xét cho cùng thì đã xuất hiện lần đầu tiên với số lượng lớn đáng kể ở thế hệ trước. (Tác giả đặt ra thuật ngữ “lao động tri thức” chỉ mới cách đây 30 năm trong cuốn sách xuất bản năm 1969 - *The Age of Discontinuity*.)

Sự chuyển đổi từ công nhân lao động chân tay, những người làm việc khi được ra lệnh hoặc do công việc hoặc bởi ông chủ sang lao động tri thức, những người phải tự quản lý mình đang thách thức sâu sắc cấu trúc xã hội. Đối với mọi xã hội đang tồn tại, kể cả xã hội có tính “cá nhân” nhất, theo tiềm thức thì có hai điều là đương nhiên: các tổ chức sống lâu hơn người làm việc và hầu hết mọi người ngồi yên một chỗ. Sự quản lý bản thân được dựa trên cở sở những *thực tiễn* ngược lại: những người lao động có khả năng sống lâu hơn các tổ chức nơi họ làm việc và người lao động tri thức có tính cơ động.

Tại nước Mỹ *sự cơ động* được chấp nhận. Nhưng ngay ở nước Mỹ, người lao động sống lâu hơn các tổ chức - và do đó kéo theo sự cần thiết phải chuẩn bị cho *nửa sau rất khác biệt của cuộc đời mình* - là một cuộc cách mạng mà chưa có ai chuẩn bị. Cũng như không có định chế nào đang tồn tại, chẳng hạn hệ thống hưu trí, chuẩn bị cho điều này. Tuy nhiên, tại các nước phát triển khác, thì *sự bất động* vẫn được mong đợi và chấp nhận. Đó là “sự ổn định”.

Chẳng hạn, tại Đức, cho đến thời gian rất gần đây thì sự cơ động chấm dứt khi cá nhân đạt đến mười tuổi hay chậm nhất 16 tuổi. Nếu một đứa trẻ không vào học trường chuyên lúc 10 tuổi, thì sẽ mất mọi cơ hội vào trường đại học. Còn những người đã học việc, mà đa số không đến trường chuyên thì trở thành thợ cơ khí, thư ký ngân hàng, đầu bếp v.v... vào lúc 15 hay 16 tuổi sẽ phải có quyết định không thay đổi được và không đảo ngược về công việc họ sẽ làm suốt cuộc đời mình. Việc thay đổi từ nghề này sang nghề khác đối với người học việc thường là không diễn ra mặc dù không phải là điều cấm.

### **Thay đổi mọi xã hội**

Xã hội phát triển đang đương đầu với thách thức lớn nhất và sẽ phải thực hiện sự thay đổi khó khăn nhất là xã hội đã từng đạt được thành tựu lớn nhất trong suốt 50 năm qua, đó là Nhật Bản. Thành công của Nhật Bản, và đó là thành công chưa có tiền lệ trong lịch sử, phần lớn dựa trên cơ sở *sự bất động có tổ chức*, đó là sự bất động của chế độ “tuyển dụng suốt đời”. Đối với chế độ tuyển dụng suốt đời, tổ chức sẽ quản lý cá nhân. Tất nhiên điều đó được tiến hành dựa trên giả định cho rằng mỗi cá nhân người lao động không có sự lựa chọn nào khác. Mỗi cá nhân phải được quản lý.

Tác giả hy vọng Nhật Bản sẽ tìm ra được một giải pháp vừa duy trì được sự ổn định xã hội, cộng đồng và sự hài hòa trong xã hội đã có được nhờ chế độ tuyển dụng suốt đời vừa đồng thời tạo ra sự cơ động mà công việc tri thức và người lao động tri thức cần phải có. Có nhiều điều đang đe dọa hơn cả bản thân xã hội

của Nhật Bản và sự hài hòa giữa các công dân. Giải pháp của Nhật Bản sẽ là một hình mẫu đối với các nước bởi ở mọi nước, sự vận hành của xã hội đều đòi hỏi sự gắn kết của cộng đồng. Tuy vậy, một nước Nhật Bản thành công sẽ là một nước Nhật Bản rất khác bây giờ.

Đối với các nước phát triển khác cũng sẽ như vậy. Sự xuất hiện người lao động tri thức, người *có thể* và *cần phải* quản lý bản thân mình, đang làm chuyển đổi mọi xã hội.

## 22.

# CON NGƯỜI CÓ GIÁO DỤC

**K**iến thức không lạnh lùng vô cảm như tiền bạc. Kiến thức cũng không chỉ là những thông tin nằm trong sách vở, phần mềm v.v... Kiến thức luôn nằm trong một con người cụ thể; kiến thức được dạy, học, sử dụng (đúng đắn hay sai lầm)... bởi con người. Do đó, việc chuyển sang một xã hội tri thức đặt con người vào vị trí trung tâm. Quá trình này tạo ra những thách thức, vấn đề và câu hỏi chưa từng có trước đây về người đại diện của xã hội tri thức - con người có giáo dục.

Trong các xã hội trước đây, con người có giáo dục chỉ là một vật trang trí mà thôi. Nhưng trong xã hội tri thức, người có giáo dục trở thành một biểu tượng và tiêu chuẩn của xã hội, hoặc một “hình mẫu”, theo cách nói của những nhà xã hội học. Con người này thể hiện khả năng vận hành của xã hội; đồng thời là biểu tượng của các giá trị, niềm tin, cam kết của xã hội. Nếu như nhà hiệp sĩ phong kiến là biểu tượng của xã hội thời kỳ Trung cổ, nhà tư sản là biểu tượng của thời đại tư bản chủ nghĩa, thì con người có giáo dục sẽ là đại diện cho xã hội trong thế giới hậu tư bản chủ nghĩa, một thế giới trong đó tri thức là nguồn lực trung tâm và chính yếu nhất.

Điều này sẽ làm thay đổi ý nghĩa của cụm từ “người có giáo dục”. Định nghĩa về một con người như vậy trở thành một vấn đề quan trọng. Khi tri thức trở thành nguồn lực trung tâm, con người có giáo dục sẽ phải đối mặt với những yêu cầu, thách thức và trách nhiệm mới.

Trong khoảng 10-15 năm trở lại đây đã có những cuộc tranh luận nảy lửa trong giới học thuật Mỹ về con người có giáo dục. Các câu hỏi đặt ra như sau: Liệu có thể có một con người như vậy không? Có nên có con người có giáo dục không? Và ngoài ra, cái gì có thể được coi là “giáo dục”?

Một số người theo chủ nghĩa hư vô, chủ nghĩa “hủy tạo” cho rằng không tồn tại con người có giáo dục. Một số người khác lại cho rằng chỉ tồn tại con người này trong một giới tính cụ thể, một nhóm chủng tộc cụ thể; các nhóm này đòi hỏi những con người có giáo dục với những văn hóa riêng, cũng như những đặc điểm riêng biệt – con người có giáo dục bị cách ly. Đây chẳng qua là những lời lặp lại những luận điệu độc tài kiểu Hitler về “chủng tộc thượng đẳng Aryan” thuở nào. Mục tiêu đả phá của họ, tuy nhiên, lại là giống nhau: đó là việc đề cao tính phổ quát của “con người có giáo dục”, dù tên gọi có thể khác nhau (*educated person* ở phương Tây, và *bunjin* ở Trung Quốc hay Nhật Bản).

Một phái khác – những người theo chủ nghĩa nhân văn – cũng lên án, dè bĩu hệ thống hiện tại. Họ làm điều này vì họ không xây dựng được tiêu chuẩn chung, phổ biến cho một con người có giáo dục. Những người này kêu gọi trở lại thế kỷ XIX, với những hình thức nghệ thuật tự do và cổ điển. Cho đến nay, họ chưa đến mức lặp lại lời của Robert Hutchins và Mortimer Adler thuộc Đại học Chicago 50 năm trước đây, nói rằng toàn bộ tri thức nằm trong khoảng một trăm cuốn sách vĩ đại của nhân loại. Tuy nhiên,

họ chịu ảnh hưởng trực tiếp từ Hutchins-Adler trong việc kêu gọi quay trở lại thời kỳ trước thời hiện đại.

Cả hai phái nói trên, đều sai.

## Cốt lõi của xã hội tri thức

Cái cốt lõi của xã hội tri thức, ở ngay vị trí trung tâm của nó *phải* là khái niệm về con người có giáo dục. Đó phải là một khái niệm phổ quát, bởi xã hội tri thức mang tính toàn cầu - về tài chính, công nghệ, về hàng loạt vấn đề khác, nhất là về thông tin. Xã hội hậu tư bản chủ nghĩa đòi hỏi những lực lượng thống nhất, yêu cầu có một nhóm lãnh đạo có khả năng tập trung các truyền thống địa phương và riêng lẻ thành một cam kết chung về giá trị, một khái niệm chung về sự tuyệt hảo và tôn trọng lẫn nhau.

Do đó, xã hội tri thức cần có chính cái mà các nhà hủy tạo, các nhà nữ quyền cấp tiến hay những người chống lại các giá trị phương Tây đòi hỏi: một con người có giáo dục mang tính phổ quát, toàn cầu.

Tuy nhiên, xã hội tri thức cũng cần một loại người có giáo dục khác với những lý tưởng mà các nhà nhân văn đang theo đuổi. Những người này đã đúng khi phê phán sự cự tuyệt với truyền thống và các di sản về trí tuệ và thẩm mỹ của loài người. Nhưng điều mà các nhà nhân văn đề nghị - một cây cầu nối với quá khứ - là không đủ. Con người có giáo dục cần có khả năng đem kiến thức của họ phục vụ hiện tại, chứ chưa nói đến việc góp phần định hình tương lai. Không có khả năng này, quá khứ và truyền thống chỉ là những món đồ cổ đầy bụi bặm mà thôi.

Trong cuốn tiểu thuyết viết năm 1943 (nhan đề *Das Glasperlenspiel*- Trò chơi chuỗi hạt thủy tinh), Hermann Hesse đã tiên đoán về thế giới mà các nhà nhân văn mong ước, cũng như sự thất bại của nó. Cuốn tiểu thuyết mô tả một nhóm các trí thức, nghệ sĩ, nhà nhân văn... sống tách biệt, hướng về truyền thống cũ với trí tuệ và vẻ đẹp của nó. Nhưng cuối cùng chính người lãnh đạo nhóm này đã quyết định quay trở lại với cuộc sống thực tế khắc nghiệt, hỗn độn và bản thủ; bởi những giá trị của anh ta chẳng có nghĩa lý gì nếu chúng không có mối liên quan với thế giới này.

Điều mà 50 năm trước Hesse tiên đoán nay đã trở thành sự thật. “Giáo dục phổ thông” ngày nay đang khủng hoảng; đã trở thành một “trò chơi chuỗi hạt thủy tinh”, cái mà những người tài năng nhất đang rời bỏ để tìm kiếm thực tế trần trụi ngoài xã hội. Những sinh viên giỏi nhất đánh giá cao nghệ thuật phổ thông, cũng như các thế hệ trước Thế chiến thứ I. Đối với các thế hệ này, nghệ thuật và giáo dục phổ thông có ý nghĩa suốt cuộc đời họ, quyết định tính cách họ. Chúng vẫn tiếp tục có ý nghĩa quan trọng với nhiều người thuộc thế hệ của tôi - thế hệ trước Thế chiến thứ II; mặc dù sự thật là nhiều người đã ngay lập tức quên hết tiếng La-tin và Hy Lạp sau khi rời ghế nhà trường. Còn ngày nay, chỉ vài năm sau khi tốt nghiệp, các sinh viên của những thế hệ mới đã bắt đầu phàn nàn, “Cái mà tôi chăm chú học tập hóa ra chẳng có chút ý nghĩa gì, chẳng liên quan gì đến những điều tôi quan tâm hay muốn làm cả!”. Điều đáng nói là họ vẫn muốn con cái mình học về các môn nghệ thuật phổ thông; song tất cả chỉ là để có được địa vị xã hội và kiếm được việc làm tốt. Còn trong đời sống thực tế, họ khước từ những giá trị ấy cũng như hình mẫu con người có giáo dục mà những nhà nhân văn mơ ước. Nói cách

khác, giáo dục phổ thông không giúp họ hiểu được thực tế, chứ chưa nói đến việc làm chủ thực tế đó.

Cả hai phái trong cuộc tranh luận này đều không chính xác. Xã hội hậu tư bản chủ nghĩa cần con người có giáo dục hơn bất kỳ xã hội nào trước đây; và các di sản quá khứ sẽ trở thành một nhân tố chủ chốt. Tuy nhiên, di sản này cần bao gồm nhiều hơn những gì mà các nhà nhân văn đề nghị (chủ yếu là những truyền thống của Tây phương). Con người có giáo dục ngày nay cần biết và tôn trọng những nền văn hóa và truyền thống khác nhau, chẳng hạn những di sản của Trung Hoa và Nhật Bản, các bức tranh và gốm sứ Triều Tiên, các triết gia và tôn giáo Đông phương, tôn giáo và văn hóa Hồi giáo... Ngoài ra, con người có giáo dục ngày nay không nên chỉ biết đến sách vở thuần túy; mà còn cần có những nhận thức và phân tích, tất cả do đào tạo mà thành.

Tuy nhiên, các truyền thống Tây phương vẫn chiếm vị trí trung tâm để tạo điều kiện cho con người có giáo dục giải quyết các vấn đề hiện tại, chứ chưa nói tới tương lai. Tương lai có thể mang tính “hậu Tây phương” hay “phản Tây phương”, nhưng không thể “phi Tây phương”. Nền văn minh vật chất và tri thức của tương lai phải dựa trên các nền móng của Tây phương: khoa học và công nghệ, sản xuất, kinh tế học, tài chính và ngân hàng kiểu Tây phương. Tất cả những thứ trên đều không thể được vận hành mà không có sự hiểu biết và thừa nhận các ý tưởng và toàn bộ truyền thống Tây phương.

Phong trào “phản Tây phương” mạnh mẽ nhất hiện nay không phải là Hồi giáo chính thống, mà là phong trào “Con đường sáng” ở Peru, trong đó hậu duệ của những thổ dân Inca nỗ lực lật đổ sự thống trị của Tây Ban Nha và người châu Âu, nhằm giành lại những vương quốc cổ xưa Quechua và Aymara. Tuy nhiên, điều



nực cười là chính phong trào này cũng duy trì sự tồn tại bằng nguồn tài chính có được từ việc trồng cây coca cho những người nghiện ma túy ở New York và Los Angeles. Vũ khí của họ cũng chẳng hề là những vũ khí thô sơ của người da đỏ, mà là các loại bom.

Trong tương lai, con người có giáo dục phải chuẩn bị cho cuộc sống của mình trong một thế giới toàn cầu hóa. Đó có thể là một thế giới bị Tây phương hóa, song đó cũng là thế giới mang bản sắc vùng miền và dân tộc rõ nét. Con người phải trở thành “công dân toàn cầu” về mặt hoài bão, tầm nhìn, thông tin. Đồng thời, con người đó cũng cần nuôi dưỡng và sử dụng những thành quả từ nguồn gốc địa phương của chính mình, từ đó tiếp tục làm giàu thêm văn hóa địa phương đó.

## **Xã hội tri thức và xã hội tổ chức**

Xã hội hậu tư bản chủ nghĩa vừa là một xã hội tri thức, vừa là một xã hội của các tổ chức, hai điều này phụ thuộc lẫn nhau, song lại có những khái niệm, cách nhìn và giá trị rất khác nhau. Đa số, nếu không muốn nói là tất cả những người có giáo dục đều thực hành kiến thức của họ trong các tổ chức, như là những thành viên của tổ chức. Do đó, những người này phải chuẩn bị để sống và làm việc cùng lúc trong hai văn hóa - văn hóa của người trí thức, tập trung vào ngôn từ và ý tưởng; và văn hóa của nhà quản lý, người tập trung vào con người và công việc.

Nhà trí thức coi tổ chức là công cụ tạo điều kiện cho họ thực hành những kiến thức chuyên môn (techné) của họ. Nhà quản lý coi kiến thức là phương tiện để đạt thành quả sau cùng của tổ

chức. Cả hai đều chính xác. Chúng đối lập, nhưng lại liên quan đến nhau, cần có nhau: nhà nghiên cứu cần nhà quản lý nghiên cứu và ngược lại. Nếu không có sự cân bằng giữa hai bên, sẽ không có thành tích mà chỉ có sự lúng túng mà thôi. Nếu không được cân bằng bởi nhà quản lý, thế giới của nhà trí thức sẽ trở thành một nơi mà mọi người đều tự ý làm phần việc của mình nhưng không ai đạt được cái gì cả – sự quan liêu tai hại của “con người tổ chức”. Còn nếu hai người này có sự cân bằng khi làm việc, chúng ta sẽ có tính sáng tạo, trật tự và hoàn thành công việc.

Nhiều người trong xã hội hiện đại sẽ sống và làm việc cùng lúc trong hai văn hóa nói trên. Nhiều người khác cũng sẽ có cơ hội trải nghiệm cả hai văn hóa thông qua việc luân chuyển công việc trong thời kỳ đầu trong sự nghiệp của họ – chẳng hạn chuyển từ công việc chuyên môn sang một công việc quản lý. Ngoài ra, những công việc tình nguyện trong một cơ quan xã hội cũng giúp cá nhân có được cái nhìn và sự tôn trọng đối với cả hai “thế giới” – thế giới của nhà trí thức và thế giới của nhà quản lý.

Mọi người có giáo dục trong xã hội hậu tư bản chủ nghĩa đều cần chuẩn bị để có thể *hiểu* cả hai nền văn hóa kể trên.

### **Kiến thức chuyên môn và con người có giáo dục**

Với người có giáo dục trong thế kỷ XIX, *kiến thức chuyên môn* không phải là kiến thức, mà là những môn họ được dạy trong các trường đại học. Người thực hành những điều đó phải là những người “chuyên nghiệp”, hơn là những thương nhân hay thợ thủ

công. Những điều được học trong trường đại học không thuộc về những kiến thức phổ thông, và do đó chúng không là một phần nằm trong kiến thức.

Các bằng cấp đại học về chuyên môn đã có từ lâu - ở châu Âu, các bằng cấp về luật khoa và y khoa có từ thế kỷ XIII. Tại châu Âu lục địa và Mỹ, bằng cấp kỹ sư (lần đầu được trao tại Pháp vào thời Napoleon, cuối thế kỷ XVIII) mau chóng được xã hội chấp nhận. Những người được coi là “có giáo dục” đều có thể kiếm sống bằng chuyên môn riêng của họ - các bác sĩ, luật sư, kỹ sư (chỉ ở Anh người ta mới kính trọng các “quý ông” không nghề nghiệp mà thôi). Nghề nghiệp của họ được coi là một phương tiện kiếm sống, chứ chưa phải là “cuộc sống”. Ra khỏi văn phòng, những người này không bao giờ nói về công việc hay những kiến thức chuyên ngành. Những câu chuyện đó bị gọi một cách coi thường là “shop talk” (những câu chuyện ở sở làm) ở Đức, còn ở Pháp thì thậm chí chuyện này bị coi là lỗ mãng nữa là khác.

Ngày nay kiến thức chuyên môn đã được coi là một phần của kiến thức phổ thông của người có giáo dục, chúng cần được kết nối vào kiến thức chung. Việc các môn nghệ thuật phổ thông (mà sinh viên yêu thích trong những năm đại học) không làm được điều này chính là lý do tại sao chúng bị chính sinh viên “quay lưng” lại chỉ vài năm sau đó. Họ cảm thấy thất vọng, thậm chí là bị phản bội, và họ có lý do để nghĩ như vậy. Nghệ thuật và giáo dục phổ thông mà không hội nhập kiến thức vào một “vũ trụ kiến thức” rộng lớn thì sẽ mất đi tính chất phổ thông của nó. Những kiến thức như vậy sẽ thất bại trong nhiệm vụ đầu tiên của chúng: tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau, tạo ra một “vũ trụ phân tích” làm nền móng cho nền văn minh. Thay vì làm thống nhất và gắn kết mọi người, kiến thức kiểu này chỉ làm tan rã mà thôi.

Chúng ta không cần những thiên tài tinh thông trên nhiều lĩnh vực, sự thực là con người càng lúc càng chuyên môn hóa. Cái mà chúng ta cần - cũng là cái giúp định nghĩa con người có giáo dục trong một xã hội tri thức - chính là khả năng hiểu được nhiều tri thức khác nhau. Mỗi loại kiến thức đó là nói về điều gì, mục tiêu của chúng là gì? Đó là những vấn đề và lý thuyết trung tâm của chúng? Những thành tựu mới nhất của từng lĩnh vực là gì? Các vấn đề và các thách thức đang tồn tại trong từng lĩnh vực tri thức?

### **Biến tri thức thành con đường đi tới tri thức**

Không có những hiểu biết như trên, tri thức sẽ trở nên kiêu ngạo, không có tác dụng, những cái làm mất đi ý nghĩa chính xác của chính từ “tri thức”. Những tiến bộ mới nhất trong mọi lĩnh vực tri thức đều nảy sinh từ một lĩnh vực khác. Cả kinh tế học và khí tượng học hiện đều đang được thay đổi bởi những thuật toán mới về tính hỗn độn. Địa chất học bị thay đổi bởi những kỹ thuyết mới về vật lý, khảo cổ học chịu ảnh hưởng của di truyền học v.v... James M. Buchanan (người Mỹ) nhận giải Nobel Kinh tế năm 1986 cho việc áp dụng những học thuyết kinh tế mới nhất vào chính trị, qua đó khẳng định những giả định và học thuyết mà các nhà khoa học chính trị đã dùng để làm nền tảng cho các công trình của họ suốt thế kỷ vừa qua.

Các chuyên gia có trách nhiệm làm sao để mọi người hiểu được bản thân họ cũng như chuyên môn của họ. Các phương tiện thông tin đại chúng đóng vai trò quan trọng trong việc này, song tự chúng không thể làm hết mọi việc. Các hình thức phổ biến kiến thức khác cũng vậy. Người ta cần hiểu đúng về các chuyên ngành

kiến thức, điều này đòi hỏi những chuyên gia hàng đầu trong từng lĩnh vực phải nhận lãnh trách nhiệm “định nghĩa công việc của mình”.

Trong xã hội tri thức, mọi kiến thức đều có giá trị ngang nhau. Theo cách nói của triết gia thời Trung cổ Saint Bonaventura thì mọi kiến thức đều dẫn ta tới sự thật. Nhưng để biến kiến thức thành những con đường đến sự thật là trách nhiệm của những người đang nắm giữ những kiến thức đó.

Chủ nghĩa tư bản đã chiếm ưu thế và trở thành một trật tự xã hội trong hơn một thế kỷ khi Marx viết tập đầu tiên của bộ *Tư bản luận* năm 1867. Từ “chủ nghĩa tư bản” chỉ được đặt ra 30 năm sau đó, khá lâu sau khi Marx qua đời. Do đó, việc viết một cuốn sách mang tựa đề *Tri thức luận* ngày hôm nay không chỉ là một việc làm quá tự tin, mà còn là quá vội vã, võ đoán. Tất cả cái chúng ta có thể nỗ lực là việc miêu tả xã hội và chính thể khi chúng ta bắt đầu quá trình chuyển đổi từ thời đại tư bản chủ nghĩa mà thôi.

Tuy nhiên, chúng ta vẫn hy vọng rằng một thế kỷ sau thì một cuốn sách kiểu như *Tri thức luận* có thể được viết ra. Khi đó có nghĩa là con người đã vượt qua một cách thành công quá trình chuyển đổi mà hiện nay mới đang bắt đầu. Dự đoán tương lai của xã hội tri thức là một việc làm không tưởng. Tuy nhiên, điều mà chúng ta có thể tiên đoán ngay từ bây giờ là: sự thay đổi lớn nhất sẽ là sự thay đổi trong kiến thức - cụ thể là trong nội dung và hình thức, trong ý nghĩa, trong trách nhiệm; và trong định nghĩa về con người có giáo dục.



---

---

III.  
XÃ HỘI

---

---

23.

MỘT THẾ KỶ BIẾN ĐỔI XÃ HỘI -  
SỰ XUẤT HIỆN CỦA  
XÃ HỘI TRI THỨC

**K**hông có thế kỷ nào trong lịch sử lại chứng kiến nhiều biến chuyển về mặt xã hội một cách sâu sắc như thế kỷ XX. Những biến chuyển đó, theo tôi, là những sự kiện quan trọng nhất, những di sản lâu bền nhất của thế kỷ này. Tại các quốc gia phát triển, có nền kinh tế thị trường tự do (những nước này chỉ chiếm một phần năm dân số thế giới nhưng chúng là hình mẫu về kinh tế cho phần còn lại của thế giới), lao động và lực lượng lao động, xã hội và chính thể vào những năm cuối thế kỷ XX đều khác biệt cả về *lượng* và *chất* so với những gì diễn ra vào đầu thế kỷ, cũng như so với bất kỳ thời gian nào trước đây trong lịch sử. Sự khác biệt này thể hiện trong quy trình, cấu trúc và cả những vấn đề của những đề tài nói trên.

Những thay đổi xã hội chậm chạp hơn nhiều, nhỏ bé hơn nhiều trong những giai đoạn lịch sử trước đó đã gây ra những khủng hoảng về tinh thần và trí tuệ, các cuộc nổi loạn và nội chiến. Thế mà những biến đổi xã hội sâu sắc nhất trong thế kỷ XX lại hầu



như không gây ra một sự biến động nào. Chúng diễn ra với những rối loạn, xung đột nhỏ nhất, và nhận được sự quan tâm... ít nhất từ các học giả, các chính trị gia, báo chí và công luận.

Tất nhiên ai cũng có thể nói thế kỷ XX là thế kỷ bạo tàn nhất với hai cuộc chiến tranh thế giới, với hàng loạt cuộc nội chiến, thảm sát, diệt chủng và xung đột sắc tộc. Nhưng tất cả những sự giết chóc này đều là vô nghĩa: những nhà độc tài khát máu nhất chỉ tàn phá mà không tạo ra được bất cứ điều gì.

Thật sự mà nói, nếu thế kỷ XX có chứng tỏ được điều gì, thì đó chính là sự vô nghĩa của chính trị. Ngay cả những người cuồng tín nhất vào quyết định luận lịch sử cũng sẽ gặp khó khăn khi giải thích rằng các biến đổi xã hội của thế kỷ được gây ra bởi các sự kiện chính trị, hoặc ngược lại. Nhưng chính những biến đổi xã hội, như những đợt sóng ngầm dưới bề mặt đại dương, mới là cái để lại ảnh hưởng lâu dài nhất. Không phải những sự kiện chính trị dễ thấy, mà chính những biến đổi xã hội mới làm thay đổi toàn bộ xã hội và nền kinh tế, cộng đồng và chính thể mà chúng ta đang sống.

## **Nông dân và dây tở**

Trước Thế chiến thứ I, nhóm dân cư đông nhất ở mọi quốc gia là nông dân.

Ngay trước cuộc chiến tranh đó, điều được coi là đương nhiên là: các nước phát triển (trừ Bắc Mỹ) càng lúc càng không thể đảm bảo nhu cầu lương thực của chính họ, và càng lúc càng phụ thuộc vào lương thực nhập khẩu từ các nước phi công nghiệp, kém phát triển.

Ngày nay, trong các nước phát triển, chỉ còn Nhật Bản là còn nhập khẩu lương thực (nước này là một nước sản xuất lương thực yếu kém, do một chính sách lỗi thời về trợ cấp cho nông nghiệp). Ngoài ra, các nước phát triển đều dư thừa lương thực, bất chấp xu hướng phát triển mau chóng của dân cư thành thị tại đây. Tại các nước đó, sản lượng lương thực ngày nay đã hơn rất nhiều so với trước kia - chẳng hạn ở Mỹ, con số này tăng 8-10 lần. Tuy nhiên, điều đáng lưu ý hơn là việc tại các nước phát triển (kể cả Nhật Bản), số nông dân đã giảm đi khoảng 10 lần so với trước đây, tức là chỉ còn chiếm khoảng 5% dân số và lực lượng lao động.

Nhóm dân cư và lực lượng lao động đông thứ nhì tại các nước phát triển hồi đầu thế kỷ XX là những người đầy tớ trong các gia đình. Như nông dân, thành phần này được coi là một tất yếu trong xã hội thời đó. Cuộc điều tra dân số ở Anh năm 1910 định nghĩa "trung lưu bậc dưới" (lower middle class) là những gia đình có ít hơn ba đầy tớ. Tuy nhiên, trong khi số nông dân liên tục giảm từ thế kỷ XIX, số đầy tớ lại tiếp tục tăng cho đến Thế chiến thứ I. Ngày nay, hầu như không còn tầng lớp người này ở các nước đang phát triển!

Nông dân và đầy tớ không chỉ là nhóm cư dân xã hội đông nhất, mà còn là nhóm lâu đời nhất. Họ chính là nền móng của nền kinh tế và xã hội, cũng như của nền văn minh.

## **Sự lên ngôi và đi xuống của công nhân cổ xanh**

Một lý do, có lẽ là lý do chính, giải thích việc tại sao sự biến đổi trên lại ít gây ra biến động như vậy là vì đến đầu thế kỷ XX, một giai cấp mới - những công nhân cổ xanh trong các ngành

chế tạo (“giai cấp vô sản” của Marx) đã trở nên phổ biến và chiếm đa số trong xã hội. Xã hội đầu thế kỷ XX như bị ám ảnh, bỏ bùa mê bởi những công nhân cổ xanh này. Những người này trở thành “vấn đề xã hội” lúc đó bởi họ là giai cấp thấp đầu tiên trong lịch sử có thể được tổ chức và giữ vững tính tổ chức của họ.

Có lẽ không có giai cấp nào trong lịch sử lên và xuống nhanh như những người công nhân cổ xanh. Năm 1883, khi Marx qua đời, “những người vô sản” còn chiếm thiểu số trong các công nhân công nghiệp. Đa số công nhân lúc đó là những người thợ có tay nghề cao, làm việc trong các cửa hàng thủ công với quy mô 20-30 nhân công.

Đầu thế kỷ XX, “công nhân công nghiệp” đồng nghĩa với thợ vận hành máy móc trong các nhà máy, nơi có hàng trăm, thậm chí hàng ngàn công nhân làm việc. Đây chính là những người vô sản theo quan niệm của Marx – không có địa vị xã hội, quyền lực chính trị và sức mạnh kinh tế.

Những công nhân của năm 1900, và thậm chí là của năm 1913, không hề được hưởng những phúc lợi như lương hưu, nghỉ phép, tiền lương thêm khi làm việc ngoài giờ, bảo hiểm y tế (trừ ở Đức), trợ cấp thất nghiệp, an ninh trong công việc v.v... Một trong những đạo luật hạn chế giờ làm việc của công nhân sớm nhất ra đời ở Áo năm 1884, theo đó quy định giờ làm việc là... 11 giờ/ngày, và 6 ngày/tuần. Vào năm 1913, các công nhân công nghiệp phải làm việc ít nhất 3.000 giờ/năm. Công đoàn còn bị cấm ở nhiều nơi, hoặc chỉ tồn tại cho có. Nhưng công nhân đã cho thấy khả năng tổ chức của họ: họ có thể trở thành một giai cấp.

Đến thập niên 50, những người công nhân cổ xanh đã trở thành nhóm người đông nhất tại các nước phát triển, kể cả các nước XHCN, dù ở đây họ chỉ thực sự chiếm đa số trong thời chiến tranh.

Tại các nước phát triển theo đường lối kinh tế thị trường tự do, những người này đã phát triển thành “tầng lớp trung lưu”, với hàng loạt lợi ích được hưởng như lương hưu, trợ cấp thất nghiệp, các kỳ nghỉ phép dài ngày được trả lương, hay chế độ “làm việc trọn đời”. Hơn nữa, họ còn đạt được quyền lực về chính trị. Không chỉ ở Anh mà còn ở nhiều nước khác, công đoàn đã được xem là một “chính phủ” thật sự, với quyền lực nhiều khi lớn hơn cả thủ tướng và quốc hội.

Tuy nhiên đến những năm 1990, tầng lớp công nhân cổ xanh và công đoàn lại chứng kiến một sự “thoái lui” không thể đảo ngược. Nếu như vào năm 1950, công nhân cổ xanh chiếm 2/5 lực lượng lao động Mỹ thì vào năm 1990 tỷ lệ này chỉ còn chưa đến một phần năm, tức là bằng với tỷ lệ vào thời gian từ năm 1900! Tại các nước phát triển khác, lúc đầu sự suy giảm này còn chậm, nhưng từ sau 1980 thì tăng rất nhanh. Có lẽ đến đầu thế kỷ XXI, tại các nước phát triển theo kinh tế thị trường, các công nhân cổ xanh chỉ chiếm chừng một phần mười hay cao lắm là 1/8 lực lượng lao động mà thôi. Quyền lực và ảnh hưởng của công đoàn cũng giảm theo tương ứng. Vào thập niên 1950-1960, công đoàn quốc gia của những người thợ mỏ ở Anh có thể dễ dàng “đè bẹp” thủ tướng khi có mâu thuẫn. Đến những năm 1980, thủ tướng Margaret Thatcher liên tiếp thắng cử bằng việc công khai thách thức và cắt giảm dần các đặc quyền và quyền lực của các tổ chức công đoàn. Có thể nói một cách hình ảnh: công nhân cổ xanh trong các ngành công nghiệp chế tạo và các tổ chức công đoàn của họ đang đi vào lối mòn của những người nông dân trước kia.

Vị trí của công nhân cổ xanh ngày nay được thay thế bởi những “nhà công nghệ” - những người làm việc với cả đôi tay và kiến

thức của họ (ví dụ: các chuyên viên máy tính, bác sĩ, kỹ thuật viên trong bệnh viện v.v... - những nhóm phát triển nhanh nhất ở Mỹ từ những năm 1980).

Còn các công nhân cổ xanh? Thay vì là một “giai cấp” (tức là một nhóm người vững chắc, có thể nhận diện, có ý thức riêng), họ có lẽ sẽ chỉ trở thành một “nhóm gây sức ép” như những nhóm khác mà thôi.

Trái ngược với tiên đoán của những người Marxist và những người theo chủ nghĩa công đoàn, sự phát triển của tầng lớp công nhân công nghiệp không làm cho xã hội trở nên bất ổn. Ngược lại, sự phát triển của họ là *sự phát triển xã hội mang tính ổn định* nhất trong thế kỷ này. Điều đó giải thích tại sao sự biến mất của nông dân và đầy tớ không hề tạo ra một khủng hoảng xã hội nào.

Đối với những người nông dân và đầy tớ, công việc trong ngành công nghiệp là một cơ hội. Có thể đây là lần đầu tiên trong lịch sử xã hội, con người có cơ hội cải thiện và nâng cao mức sống của bản thân mà không phải di cư từ vùng này sang vùng khác để kiếm tìm cơ hội đổi đời. Trong các quốc gia phát triển theo kinh tế thị trường tự do, trong vòng một trăm đến một trăm năm mươi năm trở lại đây, mỗi thế hệ đều có cơ hội giàu có, no đủ hơn thế hệ cha ông của họ. Lý do chính là việc nông dân và đầy tớ có thể trở thành, và thực tế đã trở thành công nhân công nghiệp.

Do được tập trung thành các nhóm, làm việc trong các nhà máy lớn, các công nhân công nghiệp có thể làm tăng *năng suất lao động*. Từ năm 1881 (hai năm trước khi Marx qua đời), việc nghiên cứu một cách hệ thống về cả công cụ và nhiệm vụ trong công việc lao động chân tay đã giúp tăng năng suất hàng năm

từ 3-4%, cuối cùng làm tăng năng suất của một công nhân lên tới 50 lần sau một thế kỷ. Đó chính là thành quả kinh tế và xã hội của thế kỷ vừa qua. Trái ngược với những điều mà “ai cũng biết” trong thế kỷ XIX (không chỉ Marx mà còn tất cả những người bảo thủ, từ J. P. Morgan, Bismarck đến Disraeli), thực ra hầu hết những sự gia tăng và lợi ích đó đều đổ dồn vào tay những công nhân cổ xanh. Cụ thể, phân nửa lợi ích gia tăng nằm ở việc giảm thời gian làm việc (sự cắt giảm giờ làm vào khoảng từ 40% như ở Nhật, đến 50% ở Đức), phân nửa còn lại thể hiện ở việc tăng lương thực tế cho công nhân cổ xanh đến 25 lần trong thời gian này.

Đó chính là lý do tại sao sự phát triển của tầng lớp công nhân cổ xanh diễn ra một cách hòa bình, êm thấm, không hề mang dấu ấn bạo lực hay cách mạng nào cả. Nhưng, đâu là lý do giải thích cho việc đi xuống của tầng lớp này cũng diễn ra rất êm thấm, hoàn toàn không gây ra những bất ổn xã hội, ít nhất là tại Mỹ?

### **Sự lên ngôi của lao động tri thức**

Sự lên ngôi của lao động tri thức, giai cấp kế vị công nhân công nghiệp (công nhân cổ xanh) không hề là một cơ hội, mà là một thách thức với họ. Hiện nay ở Mỹ số người lao động tri thức chiếm hơn một phần ba lực lượng lao động, tức là không hề kém hơn tỷ lệ công nhân cổ xanh, trừ trong thời gian chiến tranh. Đa số lao động tri thức được trả lương bằng hoặc hơn công nhân cổ xanh; đồng thời các công việc mới cũng đem lại cho cá nhân nhiều cơ hội hơn.

Tuy nhiên, các công việc mới này đòi hỏi những phẩm chất và năng lực mà công nhân cổ xanh không có, mà cũng không thể đạt

được. Chúng đòi hỏi sự đào tạo chuyên môn nghiêm túc, cũng như khả năng biết và áp dụng những kiến thức mang tính phân tích và lý thuyết. Công việc mới đòi hỏi phương pháp làm việc và khung mẫu tư duy hoàn toàn mới. Trên tất cả, nó đòi hỏi người lao động một thói quen mới - thói quen học tập và rèn luyện liên tục.

Do đó, những người công nhân công nghiệp bị chiếm chỗ ngày nay không thể dễ dàng chuyển qua các công việc lao động tri thức theo cái cách mà nông dân và đây tớ bước vào lĩnh vực công nghiệp trước kia.

Tại Mỹ, tình hình đã diễn ra như sau. Ngay cả trong những cộng đồng hoàn toàn phụ thuộc vào một, hai nhà máy lớn nay đã phá sản và sa thải đến 2/3 nhân viên (ví dụ, các thành phố thép ở vùng Tây Pennsylvania hay Đông Ohio, hay các thành phố chuyên sản xuất xe hơi như Flint, Michigan), tỷ lệ thất nghiệp cũng giảm nhanh sau vài năm, xuống mức chỉ cao hơn một chút so với tỷ lệ thất nghiệp trung bình toàn quốc tại Mỹ. Mà thực ra, hoàn toàn không hề có một sự cố gắng "cấp tiến hóa" đội ngũ những công nhân cổ xanh tại Mỹ!

Lời giải thích duy nhất ở đây là: trong cộng đồng công nhân cổ xanh (trừ người da đen), quá trình phát triển này, dù không được hoan nghênh, dù đem lại những thách thức cho đời sống cá nhân và gia đình công nhân, nhưng đó không hề là một điều ngạc nhiên với họ. Về mặt tâm lý, hơn là về tình cảm, công nhân cổ xanh ở Mỹ chắc hẳn đã chuẩn bị cho việc chuyển từ công việc lao động chân tay sang công việc lao động tri thức, với những yêu cầu và đặc điểm hoàn toàn khác biệt.

Một yếu tố tác động trong quá trình chuẩn bị này có thể là đạo luật GI Bill of Rights sau Thế chiến thứ II tại Mỹ, theo đó mọi cựu

binh Mỹ đều có cơ hội được đào tạo ở bậc cao đẳng, từ đó tạo ra một “chuẩn” mới trong xã hội. Ngoài ra, Mỹ còn đưa ra trong Thế chiến thứ II và duy trì trong suốt 35 năm một đạo luật khác, theo đó đại đa số nam giới sinh trong khoảng 1920-1950 (tức là những người trưởng thành tại Mỹ ngày nay) phục vụ trong quân đội thì đều bắt buộc phải hoàn tất chương trình phổ thông trung học nếu trước đó họ chưa học xong. Nói gì thì nói, tại Mỹ, sự chuyển đổi từ lao động chân tay sang lao động trí thức, ngoại trừ trong các cộng đồng da đen, thì được chấp nhận rộng rãi như là một quá trình hợp lý, hay ít ra là không thể tránh khỏi.

Đến khoảng năm 1990, quá trình chuyển đổi này về cơ bản đã được hoàn thành tại Mỹ. Tại các nước phát triển khác ở Tây và Bắc Âu, hay Nhật Bản, quá trình đó chỉ bắt đầu từ những năm 1990. Tuy nhiên, có điều chắc chắn là tại các nước này quá trình chuyển đổi thậm chí sẽ diễn ra nhanh hơn ở chính nước Mỹ. Câu hỏi đặt ra là, liệu sự chuyển đổi có diễn ra một cách hòa bình, với rất ít bất ổn và rối loạn về xã hội như ở Mỹ hay không? Hay sự phát triển nói trên ở Mỹ lại tiếp tục là một ngoại lệ, như rất nhiều trường hợp trong lịch sử xã hội của Mỹ, nhất là trong lịch sử lao động? Ở Nhật, giáo dục và người có giáo dục được chấp nhận và đề cao một cách rộng rãi, do đó có thể hy vọng sự đi xuống của công nhân công nghiệp (những người này hiện chỉ là một giai cấp non trẻ ở Nhật, chỉ đông hơn nông dân và đầy tớ từ sau Thế chiến thứ II) cũng sẽ được chấp thuận và coi là hợp lý (như ở Mỹ). Nhưng còn tại các nước công nghiệp châu Âu như Anh, Đức, Pháp, Bỉ v.v... thì sao? Nơi đây, hơn một thế kỷ qua đã có một nền “văn hóa công nhân”, một giai cấp công nhân có ý thức và tự trọng, đồng thời vẫn còn tồn tại niềm tin phổ biến cho rằng chính lao động của công nhân cổ xanh, chứ không phải tri



thức, mới tạo ra giá trị và của cải! Liệu châu Âu có phản ứng tiêu cực như... những người da đen ở Mỹ hay không? Đây chính là một vấn đề trọng tâm, sẽ quyết định phần lớn tương lai kinh tế và xã hội của các quốc gia đi theo nền kinh tế thị trường tự do ở châu lục này. Và câu trả lời chắc chắn sẽ được đưa ra trong khoảng một thập kỷ tới mà thôi.

## Sự lên ngôi của xã hội tri thức

Những người lao động tri thức không chiếm đa số trong xã hội tri thức, song tại nhiều quốc gia (trong đó có lẽ là hầu hết các quốc gia phát triển), họ sẽ là nhóm đông nhất trong dân cư cũng như trong lực lượng lao động. Thậm chí nếu số lượng không đồng bằng một số nhóm người khác, thì lao động tri thức vẫn là nhóm đem lại cho xã hội tri thức những tính cách chính, sự lãnh đạo, cũng như các đặc điểm xã hội quan trọng nhất của nó. Đây không phải là giai cấp *thông trị*, nhưng hiện đã là giai cấp *dẫn dắt* xã hội. Một điều đáng chú ý là: về tính cách, địa vị xã hội, giá trị và kỳ vọng; những người lao động tri thức hoàn toàn khác biệt với bất kỳ nhóm người nào đã từng chiếm những vị trí dẫn đầu và ưu thắng trong các xã hội trước đây.

Trước hết, người lao động tri thức đạt được công việc và địa vị xã hội của họ do kết quả của giáo dục chính quy.

Điều này cũng có nghĩa là giáo dục sẽ chiếm vị trí trung tâm trong xã hội tri thức, trường học sẽ là thể chế trọng tâm. Kiến thức gì cần thiết cho tất cả mọi người? Đó là chất lượng của việc dạy và học? Đó chính là những vấn đề quan tâm hàng đầu của một xã hội tri thức, đồng thời cũng là những vấn đề chính trị trung

tâm của xã hội đó. Có thể mạnh dạn dự đoán rằng việc thu thập và phân phối kiến thức sẽ chiếm vị trí trung tâm trong nền chính trị của xã hội tri thức, cũng như hai, ba thế kỷ vừa qua, việc thu thập và phân phối tài sản - thu nhập đã chiếm vị trí trung tâm trong nền chính trị của thời tư bản chủ nghĩa.

Chúng ta cũng có thể dự đoán rằng sẽ cần phải tái định nghĩa lại về “con người có giáo dục”.

Xã hội tri thức sẽ là xã hội mang tính *cạnh tranh cao nhất* từ trước đến nay, do một lý do đơn giản: khi tri thức trở thành tài sản chung, ai ai cũng có thể tiếp cận được, tất cả đều phải nỗ lực đạt năng suất và thành tích cao trong lao động. Sẽ không còn các nước nghèo mà chỉ còn các nước “ngu dốt”. Điều tương tự cũng xảy ra với các công ty, các ngành kinh doanh sản xuất, các tổ chức thuộc bất kỳ loại hình nào, và cả với các cá nhân nữa. Thực sự, các xã hội phát triển ngày nay trở nên vô cùng cạnh tranh đối với các cá nhân, tính cạnh tranh này cao hơn nhiều so với các xã hội trước đây. Vào thế kỷ XVIII hay XIX, con người không hề có cơ hội vượt ra khỏi “giai cấp” của mình, đa số mọi người đều đi theo nghề nghiệp của ông cha họ. Nhưng ngày nay, người lao động tri thức, theo định nghĩa, là những người chuyên môn hóa, dù tri thức mà họ có được là tri thức căn bản hay nâng cao, dù khối lượng tri thức của mỗi người nhiều hay ít. Trong áp dụng, tri thức chỉ trở nên hiệu quả khi được chuyên môn hóa, và càng chuyên môn hóa thì càng hiệu quả.

Không kém phần quan trọng là việc nhận ra rằng người lao động tri thức cần là những chuyên gia làm việc trong các tổ chức. Chỉ có tổ chức mới tạo điều kiện cho họ trở nên hiệu quả. Cũng chỉ có tổ chức mới có khả năng chuyển các kiến thức chuyên biệt của lao động tri thức thành thành tích và năng suất mà thôi.

Tự thân kiến thức chuyên môn không tạo ra thành tích trong công việc. Chẳng hạn, bác sĩ phẫu thuật sẽ không thể trở nên hiệu quả nếu không có sự chẩn đoán đúng đắn trước đó; sự chẩn đoán này không thuộc nhiệm vụ của bác sĩ phẫu thuật, mà cũng nằm ngoài khả năng chuyên môn của anh ta. Hay một ví dụ khác: nhân viên nghiên cứu thị trường chỉ thu thập và đưa ra những dữ liệu. Để chuyển chúng thành thông tin (chứ chưa nói tới việc chuyển thành hành động), cần có các nhân viên marketing, nhân viên sản xuất, nhân viên dịch vụ v.v... Một ví dụ khác nữa: chỉ nghiên cứu và viết lách thì một nhà sử học có thể tự mình trở nên hiệu quả. Nhưng để đào tạo một sinh viên thì cần sự hợp sức của nhiều chuyên gia khác nhau trên nhiều lĩnh vực. Tất cả những điều này đòi hỏi các chuyên gia phải tham gia vào một tổ chức nào đó.

Người lao động tri thức có thể tham gia vào tổ chức như là một nhà tư vấn hay một người cung cấp một dịch vụ chuyên môn nào đó. Tuy nhiên, đa số họ tham gia với tư cách là nhân viên (toàn thời gian hay bán thời gian) trong nhiều loại tổ chức khác nhau: cơ quan chính phủ, bệnh viện, trường học, công ty v.v... Trong xã hội tri thức, cá nhân chỉ là một trung tâm chi phí, còn tổ chức mới là trung tâm hoạt động.

## **Xã hội nhân viên**

Xã hội tri thức là một *xã hội nhân viên*. Xã hội truyền thống (xã hội vào thời gian trước sự phát triển của các công ty chế tạo và các công nhân cổ xanh) không hề là một xã hội của những cá nhân độc lập. Xã hội mà Thomas Jefferson mong ước – một xã

hội của các chủ trang trại nhỏ, những người độc lập canh tác trang trại của mình mà không cần sự giúp đỡ của ai khác ngoài gia đình - chỉ là điều gì đó viển vông mà thôi. Trong quá khứ, mọi người đều phụ thuộc, song họ không làm việc cho một tổ chức nào mà làm việc cho một “ông chủ” nào đó. Ngay cả khi công nhân cổ xanh xuất hiện trong các nhà máy lớn, họ vẫn làm việc cho một ông chủ mà thôi.

Trong cuốn tiểu thuyết *Hard Times* viết năm 1854 của Dickens, chúng ta thấy công nhân còn làm việc cho một ông chủ, chứ không phải cho nhà máy. Mãi đến những năm cuối thế kỷ XIX, nhà máy mới trở thành người tuyển dụng, thay vì một ông chủ nào đó. Và trong thế kỷ XX thì các tập đoàn thay thế nhà máy trong vai trò nhà tuyển dụng. Cũng chỉ trong thế kỷ này thì ông chủ mới được thay thế bằng sếp - thực ra cũng chỉ là một người đi làm thuê, và cũng có... một sếp cấp trên.

Như vậy, người lao động tri thức bao gồm cả những nhân viên có sếp lãnh đạo, và các sếp có nhân viên dưới quyền quản lý của họ!

Còn về các tổ chức thì sao? Đây là một khái niệm mới lạ với khoa học xã hội trước đây, và thậm chí là cả hiện nay nữa.

Tổ chức theo nghĩa hiện đại đầu tiên chính là các công ty kinh doanh nổi lên sau 1870 - đây chính là lý do tại sao hiện nay rất nhiều người vẫn cho “quản trị” chỉ là “quản trị kinh doanh” mà thôi.

Với sự ra đời của xã hội tri thức, xã hội chúng ta trở thành một xã hội của các tổ chức. Đa số chúng ta làm việc trong các tổ chức, tính hiệu quả và cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào sự kết nối với các tổ chức đó, hoặc như là một thành viên của tổ chức,

hoặc như là một người cung cấp các dịch vụ cho tổ chức: một luật sư chẳng hạn. Thực tế là ngày nay ngay chính các dịch vụ hỗ trợ cho tổ chức trước kia cũng càng lúc càng được chuyển thành các tổ chức. Hơn một thế kỷ trước, hãng luật đầu tiên ra đời tại Mỹ; còn trước đó thì các luật sư vẫn hành nghề như các cá nhân độc lập. Ở châu Âu, mãi sau Thế chiến thứ II, các hãng luật mới xuất hiện. Xã hội tri thức là xã hội của các tổ chức, nơi đó mọi hoạt động xã hội đều được thực hiện bên trong và thông qua các tổ chức.

Đa số người lao động tri thức đều là nhân viên trong hầu hết, nếu không muốn nói là tất cả thời gian cuộc đời làm việc của họ. Tuy nhiên, ý nghĩa của từ “nhân viên” đã thay đổi khá nhiều so với nguyên gốc của nó – điều này không chỉ xảy ra ở Anh mà còn ở Đức, Tây Ban Nha và Nhật Bản.

Về cá nhân mà nói, người lao động tri thức phụ thuộc vào công việc, họ làm việc và lãnh lương. Họ được thuê vào làm việc và có khả năng bị sa thải. Họ chỉ là những “nhân viên”. Nhưng về tổng thể thì chính họ lại là những nhà tư bản duy nhất, thông qua các quỹ lương hưu và các nguồn tiết kiệm khác như quỹ hỗ tương ở Mỹ, những người này làm chủ phương tiện sản xuất. Trong kinh tế học truyền thống, người ta phân biệt rõ ràng quỹ lương – tất cả số tiền này đi vào tiêu dùng; với quỹ tư bản. Hầu hết các học thuyết xã hội của xã hội công nghiệp đều dựa trên quan hệ giữa hai yếu tố trên, dù quan điểm chúng mâu thuẫn hay cân bằng và hợp tác với nhau. Nhưng trong xã hội tri thức, hai yếu tố này hợp nhất làm một. Quỹ lương hưu có thể coi là một hình thức “lương trả chậm”, và do đó cũng là một quỹ lương. Đồng thời cũng chính quỹ lương hưu này càng lúc càng trở thành một nguồn vốn chủ lực, nếu không muốn nói là nguồn vốn duy nhất cho xã hội tri thức.

Không kém phần quan trọng là việc trong xã hội tri thức, những người làm thuê - cũng chính là những lao động tri thức - một lần nữa là những người làm chủ phương tiện sản xuất. Trước đây, theo Marx, công nhân không làm chủ và không thể làm chủ phương tiện sản xuất: khi chuyển từ nhà máy này sang nhà máy khác họ không thể đem theo, ví dụ, chiếc máy động cơ hơi nước được. Nhà tư bản phải sở hữu và kiểm soát công cụ sản xuất. Tuy nhiên, trong xã hội tri thức, những sự đầu tư thật sự không phải là vào máy móc và công cụ, mà là đầu tư vào người lao động tri thức. Không có người lao động tri thức thì máy móc dù hiện đại đến mấy cũng trở thành vô dụng.

Công nhân công nghiệp cần nhà tư bản nhiều hơn so với việc nhà tư bản cần công nhân. Đây chính là cơ sở cho Marx khẳng định rằng luôn có một lượng công nhân dư thừa, và do đó, lương trả cho công nhân luôn được giữ ở mức vừa đủ sống mà thôi (đây có lẽ là sai lầm nghiêm trọng nhất của Marx). Trong xã hội tri thức, giả định rõ ràng nhất chính là việc các tổ chức cần người lao động tri thức nhiều hơn là những người này cần đến họ. Các tổ chức cần “tiếp thị” các công việc lao động tri thức của mình để thu hút người lao động tri thức với số lượng và chất lượng mà họ mong muốn. Quan hệ giữa hai bên trở thành quan hệ phụ thuộc lẫn nhau: người lao động cần hiểu nhu cầu của tổ chức, và ngược lại tổ chức cũng cần hiểu người lao động tri thức cần gì, kỳ vọng gì ở họ.

Một kết luận nữa: do xã hội tri thức là xã hội của các tổ chức, bộ phận trung tâm của nó phải là *quản trị*.

Khi chúng ta bắt đầu nói về quản trị, cụm từ này có nghĩa là “quản trị kinh doanh” - bởi các doanh nghiệp có quy mô lớn là những tổ chức kiểu mới đầu tiên. Nhưng nửa thế kỷ gần đây đã

cho chúng ta thấy rằng quản trị là chức năng đặc trưng của mọi loại tổ chức. Mọi tổ chức đều cần quản trị, dù chúng có sử dụng chính xác từ ngữ này hay không. Mọi nhà quản lý đều làm những việc tương tự nhau, đều phải kết nối những người có kỹ năng khác nhau để đạt mục tiêu chung, đều phải làm sao để phát huy điểm mạnh và triệt tiêu điểm yếu của mọi người. Họ phải suy nghĩ về kết quả và xác định mục tiêu cho tổ chức, chịu trách nhiệm về chiến lược, các giá trị của tổ chức, hệ thống thưởng phạt nhân viên, tinh thần và văn hóa tổ chức v.v... Nói chung, nhà quản lý cần có kiến thức về quản trị như là một chuyên môn, một nghề nghiệp cụ thể; đồng thời họ cũng cần hiểu biết rõ về mục tiêu, giá trị, các khả năng cốt lõi, môi trường và thị trường của tổ chức mà họ đang làm việc.

Quản trị như là một *thực hành* đã tồn tại từ rất lâu rồi. Có lẽ những người thực hành quản trị xa xưa nhất là những người Ai Cập. Khoảng gần 5000 năm trước đây, chưa hề có một tiền lệ nào, họ đã suy nghĩ, thiết kế và dựng nên những Kim tự tháp trong một khoảng thời gian có thể nói là kỷ lục. Nhưng nếu là một môn học, một chuyên ngành thực sự thì quản trị mới chỉ tồn tại cách nay nửa thế kỷ mà thôi. Quản trị học mới được lờ mờ cảm nhận hồi Thế chiến thứ I, và mãi đến thời gian sau Thế chiến thứ II nó mới bắt đầu xuất hiện, trước tiên tại Mỹ. Từ đó trở đi, quản trị trở thành chức năng kinh doanh phát triển nhanh nhất, việc nghiên cứu quản trị cũng trở thành môn học thuật phát triển nhanh nhất. Không có chức năng nào trong lịch sử lại phát triển nhanh chóng trong một thời gian ngắn như vậy.

Trong các trường kinh doanh, người ta vẫn dạy quản trị như là một tập hợp các kỹ thuật, chẳng hạn kỹ thuật lập và xây dựng ngân sách. Tất nhiên, như mọi công việc khác, quản trị có những

công cụ và kỹ thuật của nó. Tuy nhiên, chúng không phải là bản chất của quản trị. Bản chất của quản trị là làm cho tri thức trở nên có hiệu quả. Nói cách khác, quản trị là một chức năng xã hội. Còn trong các thực hành, quản trị thực sự là một môn “nghệ thuật phổ thông”.

## **Khu vực xã hội**

Trong xã hội tri thức, các cộng đồng cũ như gia đình, làng xã, giáo phận... đều biến mất. Chúng bị thay thế bởi các tổ chức - đơn vị mới của sự kết nối xã hội. Sự tham gia vào các tổ chức, tuy nhiên, lại là hoàn toàn tự nguyện (khác với tính chất “định mệnh” của các cộng đồng trước kia). Tổ chức ngày nay chỉ là một phương tiện, công cụ cho mục đích cuối cùng của con người mà thôi. Trong suốt hai thế kỷ đã nổ ra một cuộc tranh luận, nhất là ở phương Tây: các cộng đồng là những tổ chức có hệ thống hay chỉ là sự “nói dài” của con người? Không ai có thể cam đoan rằng tổ chức mới là “hữu cơ” cả; ngược lại đó thực sự là thứ do con người tạo ra.

Nhưng khi đó ai sẽ thực thi các nhiệm vụ xã hội? Hai trăm năm về trước, các nhiệm vụ xã hội được thực hiện bởi các cộng đồng địa phương, chủ yếu bởi các gia đình. Ngày nay mọi chuyện hầu như đã thay đổi: các cộng đồng cũ không làm và không thể làm các nhiệm vụ đó được nữa. Con người không còn luôn ở lại đúng chỗ họ sinh ra, cả về mặt địa lý cũng như mặt địa vị xã hội. Xã hội tri thức là một xã hội luôn “di chuyển”. Trong khi đó, mọi chức năng xã hội của các cộng đồng cũ, dù thực hiện tốt hay không tốt, đều đi kèm với giả định rằng con người với gia đình gắn kết với



nhau. Theo cách nói của thế kỷ XIX thì gia đình là nơi đón nhận bạn, và cộng đồng đồng nghĩa với số phận của mỗi người. Rời bỏ cộng đồng, bạn sẽ trở thành một kẻ lạc loài, có thể trở thành người sống ngoài vòng pháp luật nữa. Ngược lại, bản chất của xã hội tri thức là tính di động về nơi ở, về công việc, về sự kết nối...

Điều này khiến cho các thách thức và nhiệm vụ xã hội trong xã hội tri thức trở nên nhiều hơn rất nhiều. Con người giờ đây bị “mất gốc”, không bị dính chặt vào những cộng đồng nhỏ bé như trước đây nữa. Theo định nghĩa, xã hội tri thức là một xã hội cạnh tranh cao, ai ai cũng có thể tiếp cận được tri thức, ai ai cũng có quyền khát vọng và phát triển bản thân. Đây sẽ là xã hội có nhiều người thành công nhất và nhiều người thất bại nhất từ trước đến nay. Việc áp dụng tri thức vào công việc làm cho các xã hội phát triển và giàu có hơn bao giờ hết, song cũng chính vì thế mà những thất bại (nghèo đói, nạn nghiện rượu, tội phạm vị thành niên...) cũng được coi là thất bại của xã hội. Trong xã hội truyền thống, những tệ nạn này được coi là những tồn tại tất yếu. Nhưng trong xã hội tri thức, chúng sẽ trở thành những “cái tát” vào khả năng của xã hội cũng như sự tự trọng của nó.

Như thế, trong xã hội tri thức, ai sẽ đứng ra chịu trách nhiệm về những nhiệm vụ xã hội này? Rõ ràng là không thể bỏ qua những nhiệm vụ xã hội, nhưng các cộng đồng truyền thống lại không đủ khả năng giải quyết chúng một cách triệt để.

Có hai câu trả lời đã xuất hiện trong thế kỷ XX – một câu trả lời thuộc về đa số, và một ý kiến phản đối. Tuy nhiên, cả hai đều tỏ ra sai lầm!

Câu trả lời thuộc về đa số xuất hiện từ những năm 1880, khi nước Đức của Bismarck chấp chững bước vào nhà nước phúc lợi. Người ta cho rằng các vấn đề xã hội có thể và phải được giải quyết

bởi chính phủ. Ngày nay câu trả lời này vẫn được nhiều người ở các quốc gia phát triển Tây phương chấp nhận, dù không còn nhiều người hoàn toàn tin tưởng thực sự vào nó. Câu trả lời này đã được chứng minh là hoàn toàn sai lầm. Các chính phủ hiện đại, nhất là từ sau Thế chiến thứ II, đã trở nên quan liêu và thất bại nặng nề. Ở các nước phát triển, gánh nặng ngân sách chủ yếu dùng để trả cho những dịch vụ xã hội. Thế mà, ở chính tại những nước này, các vấn đề xã hội vẫn không ngừng gia tăng. Chính phủ có vai trò to lớn trong các nhiệm vụ xã hội - vai trò của người lập chính sách, đặt ra các tiêu chuẩn, và thanh toán các chi phí. Tuy nhiên, với vai trò là cơ quan thực hiện các dịch vụ xã hội, rõ ràng các chính phủ không đủ khả năng, và chúng ta nay đã biết lý do tại sao!

Ý kiến thứ hai - một ý kiến phản đối, là do tôi đề ra trong cuốn sách xuất bản năm 1942 có tên *Tương lai của con người công nghiệp*. Trong đó, tôi nêu quan điểm rằng các tổ chức mới (vào lúc đó có nghĩa là các tổ chức kinh doanh quy mô lớn) phải trở thành các cộng đồng nơi đó cá nhân tìm thấy chức năng và địa vị bản thân; và cũng chính các cộng đồng (trong) nhà máy này sẽ là nơi tổ chức và thực hiện các nhiệm vụ xã hội. Ở Nhật Bản, các nhà tuyển dụng quy mô lớn - các cơ quan chính phủ và doanh nghiệp - đã luôn thực sự nỗ lực để trở thành những cộng đồng cho nhân viên. Phong cách "Làm việc trọn đời" chính là một biểu hiện của nỗ lực đó. Ngoài ra, những hình thức khác như chăm sóc sức khỏe, tổ chức các kỳ nghỉ cho nhân viên, trợ giúp về chỗ ở v.v... đều nhấn mạnh cho nhân viên thấy rằng các nhà tuyển dụng, các tập đoàn lớn chính là cộng đồng mới, kế tiếp vai trò của cộng đồng làng xã và gia đình trước kia. Tuy nhiên trên thực tế điều này cũng chưa hoàn toàn xảy ra một cách trọn vẹn.

Thực ra có một nhu cầu (nhất là ở phương Tây) đưa nhân viên vào trong sự kiểm soát của cộng đồng nơi làm việc. Cái gọi là “trao quyền” cho nhân viên ngày nay hoàn toàn giống những điều tôi viết ra 50 năm trước đây. Tuy nhiên, điều này vẫn không tạo ra một cộng đồng, không tạo ra một cơ chế, cấu trúc qua đó có thể giải quyết được các nhiệm vụ xã hội của xã hội tri thức. Tại sao? Lý do chính là bởi vì hầu hết các nhiệm vụ đó (ví dụ: cung cấp dịch vụ giáo dục và y tế, giải quyết các căn bệnh của một xã hội giàu có và phát triển như tệ nghiện rượu và sử dụng ma túy v.v...) đều nằm bên ngoài các tổ chức có thuê nhân viên hiện nay.

Các thể chế có thuê nhân viên vẫn luôn chỉ là các tổ chức mà thôi. Quan hệ giữa chúng và nhân viên không mang tính “thành viên” trong một “cộng đồng”, tức là không mang tính bền vững và ràng buộc lẫn nhau.

Để trở thành cộng đồng thật sự, cần có sự linh hoạt trong quan hệ với nhân viên. Tuy nhiên, càng ngày người lao động tri thức (nhất là những người có trình độ chuyên môn cao cấp) càng có xu hướng chỉ coi tổ chức như là công cụ, phương tiện để họ đạt được những thành tựu và mục tiêu cá nhân. Do đó, những người này luôn chống lại mọi nỗ lực “hút” họ về phía tổ chức như là một cộng đồng: nỗ lực kiểm soát từ phía tổ chức, yêu cầu phục vụ trọn đời cho tổ chức, hay việc đòi hỏi họ hy sinh các khát vọng cá nhân vì mục tiêu chung của tổ chức v.v... Khuynh hướng này là đương nhiên bởi lẽ khi đã sở hữu tri thức, những người này có “công cụ sản xuất” của riêng họ, có quyền tự do đến bất cứ nơi nào mà cơ hội dành cho họ là lớn nhất.

Do vậy, trả lời đúng đắn cho câu hỏi “Ai sẽ chịu trách nhiệm gánh vác những thách thức về mặt xã hội trong một xã hội tri thức?” sẽ không phải là chính phủ hay các tổ chức có thuê nhân

công lao động. Đó phải là một khu vực mới và riêng biệt của xã hội, mang tên “*khu vực xã hội*”.

Các tổ chức trong khu vực mới mẻ này càng lúc càng phục vụ một mục tiêu vô cùng quan trọng: *chúng tạo ra địa vị công dân*. Chính thể và xã hội hiện đại hiện nay quá lớn và phức tạp đến mức địa vị công dân (tức là sự tham gia một cách có trách nhiệm vào xã hội của công dân) ngày càng không thể tồn tại được. Tất cả mọi việc công dân có thể làm hiện nay là mấy năm đi bầu cử một lần và... đóng thuế!

Khi tham gia như một người tình nguyện vào các tổ chức thuộc khu vực xã hội, cá nhân mỗi công dân có thể tạo nên một sự khác biệt nhất định. Như thế, khái niệm về “con người tổ chức” từng được chấp nhận rộng rãi bốn thập kỷ trước đây nay đã bị bác bỏ hoàn toàn. Thực ra, công việc lao động tri thức càng làm hài lòng người lao động tri thức bao nhiêu, thì anh ta lại càng cần các hoạt động cộng đồng nhiều bấy nhiêu.

## **Chủ nghĩa đa nguyên mới**

Sự lên ngôi của xã hội gồm các tổ chức đã đặt ra các thách thức cho hoạt động của chính phủ. Giờ đây các nhiệm vụ xã hội càng lúc càng được thực hiện bởi các tổ chức, mỗi tổ chức hình thành chỉ để thực hiện một nhiệm vụ xã hội mà thôi. Xã hội vì thế trở nên mang tính chất đa nguyên. Thế mà các học thuyết xã hội và chính trị hiện có vẫn tiếp tục giả định rằng chỉ có một trung tâm quyền lực – đó là chính phủ mà thôi. Loại bỏ hay vô hiệu hóa mọi trung tâm quyền lực khác trong xã hội chính là trọng tâm của lịch sử và chính trị học Tây phương suốt năm thế kỷ qua,

kể từ thế kỷ XIV. Kết quả của quá trình này là thế kỷ XVIII và XIX, khi mà trừ nước Mỹ, ở mọi nơi khác các thể chế như đại học hay nhà thờ tuy vẫn tồn tại song chỉ còn là một bộ phận của Nhà nước, với chức năng là phục vụ chính sách công! Phải đến giữa thế kỷ XIX tình hình mới thay đổi. Nhiều trung tâm mới xuất hiện, trong đó doanh nghiệp hiện đại là trung tâm đầu tiên, xuất hiện hồi những năm 1870. Và từ đó các tổ chức mới cứ nối tiếp nhau xuất hiện!

Trong các thời kỳ “đa nguyên” trước đây như thời Trung cổ ở châu Âu hay thời Edo ở Nhật trong thế kỷ XVII và XVIII, mọi tổ chức đa nguyên (như một bá tước nào đó ở châu Âu hay một lãnh chúa Nhật) đều cố gắng kiểm soát mọi thứ đang xảy ra trong cộng đồng của mình. Ít ra là họ cố ngăn cản không cho ai khác kiểm soát tới bất cứ vấn đề hay thể chế nào bên trong lãnh địa của họ!

Còn trong xã hội tri thức hiện đại, mọi thể chế mới đều chỉ quan tâm đến sứ mệnh và mục tiêu của riêng nó mà thôi, ngoài ra không đòi hỏi quyền lực đối với bất kỳ thứ gì khác cả. Nhưng chúng cũng không chịu trách nhiệm cho bất kỳ điều gì khác (ngoài sứ mệnh của chúng). Như thế một câu hỏi phải được đặt ra: vậy thì *ai sẽ chịu trách nhiệm về ích lợi, phúc lợi chung* (của toàn xã hội)?

Đây luôn là vấn đề trọng tâm của chủ nghĩa đa nguyên, vốn chưa từng được giải quyết triệt để, nay lại hiện lên với một dáng vẻ mới. Cho đến nay, việc cấm các thể chế làm những việc xâm phạm đến lĩnh vực và chính sách công khi theo đuổi sứ mệnh của họ vẫn được xem là hạn chế lớn nhất đối với các thể chế này. Các đạo luật chống phân biệt đối xử (về chủng tộc, giới tính v.v...) ở Mỹ trong suốt 40 năm qua nhằm cấm đoán các hành vi mà xã hội không mong đợi. Mặt khác người ta lại nâng cao tầm quan

trọng của vấn đề “trách nhiệm xã hội” tại những thể chế đó: tức là những thể chế này cần làm gì bên cạnh việc thực hiện các chức năng của họ để có thể góp phần vào lợi ích chung của xã hội? Tuy ít ai nhận ra, song điều này đã đặt ra nhu cầu cần quay lại chủ nghĩa đa nguyên cũ của chế độ phong kiến. Nói hình ảnh, đó chính là yêu cầu “các cánh tay của cá nhân nhận lãnh quyền lực công”.

Ví dụ về các trường ở Mỹ đã thể hiện rất rõ việc điều này đe dọa như thế nào đến việc vận hành của các tổ chức mới.

Chủ nghĩa đa nguyên mới vẫn gặp phải những vấn đề xưa cũ - ai sẽ chịu trách nhiệm về cái chung khi các thể chế hàng đầu của xã hội chỉ chạy theo mục tiêu riêng lẻ của họ? Ngoài ra cũng có một vấn đề mới: làm sao để vừa duy trì được hiệu suất của các thể chế mới vừa đảm bảo được sự kết dính của xã hội. Tất cả những điều này càng làm tăng phần quan trọng và cần thiết của khu vực xã hội. Đó cũng là lý do tại sao càng lúc khu vực xã hội càng trở nên quan trọng đối với hiệu suất, chứ không phải chỉ đối với tính kết dính, của một xã hội tri thức.

Khi tri thức trở thành nguồn lực kinh tế chủ chốt, sự gắn kết lợi ích, và cùng nó là sự hội nhập của chủ nghĩa đa nguyên trong chính thể hiện đại - sẽ bắt đầu tan rã. Càng lúc, các lợi ích phi kinh tế sẽ trở thành cái gọi là “chủ nghĩa đa nguyên mới”, với các lợi ích đặc biệt và các tổ chức chỉ theo đuổi một mục đích duy nhất v.v... Rồi đây chính trị sẽ không còn là việc “ai giành được cái gì, bằng cách nào và vào lúc nào”, mà chính trị sẽ là về các giá trị, mỗi giá trị đều tuyệt đối. Chính trị, chẳng hạn sẽ nói về quyền được sống của các bào thai đối nghịch với quyền được phá thai của phụ nữ. Chính trị cũng có thể nói về môi trường, về sự công bằng giữa những nhóm người trước đây bị đàn áp và

phân biệt đối xử. Tất cả những vấn đề này đều không mang tính kinh tế, mà chỉ là những vấn đề thuộc về luân lý và đạo đức.

Các lợi ích kinh tế đều có thể thỏa hiệp được, đây chính là thế mạnh của việc chính trị dựa trên các lợi ích kinh tế. “Nửa ổ bánh mì vẫn là bánh mì” là một câu nói nhiều ý nghĩa. Nhưng theo câu chuyện về sự phán xử của vua Solomon trong Kinh thánh, một nửa đứa bé thì không phải là đứa bé nửa rồi, mà chỉ là một cái xác! Không có chuyện thỏa hiệp ở đây. Đối với các nhà môi trường, một loài sinh vật bị “đe dọa một nửa” chính là một loài có nguy cơ tuyệt chủng.

Điều này làm tăng tính khủng hoảng của chính phủ hiện đại. Báo chí và truyền thông vẫn có xu hướng dùng những từ ngữ và tiêu chuẩn kinh tế khi nói về những gì xảy ra ở London, Bonn hay Tokyo. Nhưng càng lúc các nhà vận động hành lang - những người góp phần quyết định các luật lệ và hành động của chính phủ - càng không còn vận động chỉ các lợi ích kinh tế như trước nữa. Ngược lại, họ và những người trả lương cho họ vận động hành lang chống lại những gì mà họ coi là văn hóa, tinh thần, đạo lý v.v... Và mỗi sự quan tâm mang tính đạo lý mới này (đại diện bởi một tổ chức nào đó), đều thể hiện một giá trị tuyệt đối. Chia đôi “ổ bánh mì” của họ không còn là sự thỏa hiệp mà là sự phản bội!

Do đó trong xã hội của các tổ chức, không có một lực lượng nào có thể kết hợp các tổ chức thành một liên minh vững chắc được. Các chính đảng truyền thống - vốn là những sáng tạo chính trị thành công nhất của thế kỷ XIX - không còn khả năng hội tụ và tập hợp những quan điểm, những nhóm khác nhau để theo đuổi một mục tiêu chung giành quyền lực nữa. Ngày nay, các chính đảng này trở thành nơi các nhóm nói trên cạnh tranh nhau,

mỗi nhóm đều chỉ bằng lòng với việc giành thắng lợi tuyệt đối mà thôi.

Chính điều này đặt ra câu hỏi: chính phủ phải làm sao để có thể vận hành như trước đây? Ở các nước có truyền thống quan liêu như Nhật, Đức và Pháp, người ta vẫn cố gắng tập trung quyền lực vào chính phủ. Nhưng ngay cả tại những nước này, sự kết dính của chính phủ cũng ngày càng giảm sút vì những lợi ích đặc biệt, nhất là những lợi ích phi kinh tế và lợi ích mang tính đạo đức.

Gần 500 năm trước đây, từ thời Machiavelli, khoa học chính trị chủ yếu quan tâm đến vấn đề quyền lực. Bản thân Machiavelli và những chính trị gia, những nhà khoa học chính trị từ đó luôn tin rằng chính phủ chỉ có thể hoạt động khi trong tay có quyền lực mà thôi. Ngày nay câu hỏi được đặt ra phải là: Đây là những chức năng mà chỉ chính phủ mới có thể giải quyết, và phải giải quyết? Thêm nữa, chính phủ phải được tổ chức như thế nào để có khả năng thực hiện những chức năng nói trên trong một xã hội các tổ chức?

Ít ra là trong những thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XXI, thế giới này vẫn tiếp tục gặp những thách thức từ những bất ổn và hỗn loạn về xã hội, kinh tế và chính trị. Thời kỳ của những thay đổi xã hội vẫn chưa chấm dứt, những thách thức to lớn hơn vẫn đang chờ đợi chúng ta. Tuy nhiên, chúng ta không có cơ hội giải quyết những vấn đề thách thức của ngày mai nếu như không đổi mặt hiệu quả với những thách thức do sự phát triển của ngày hôm nay. Nếu thế kỷ XX là thế kỷ của những biến đổi xã hội, thế kỷ XXI cần phải là thế kỷ của những đổi mới về chính trị và xã hội.



## 24. SỰ RA ĐỜI CỦA XÃ HỘI DOANH NGHIỆP

“**M**ỗi thế hệ cần có một cuộc cách mạng mới” – đó là kết luận của Thomas Jefferson vào lúc cuối đời. Thi hào Đức Goethe, dù là người vô cùng bảo thủ, cũng phải thốt lên khi về già, “Lý trí không có nghĩa gì cả, thậm chí còn trở nên có hại”.

Cả Jefferson và Goethe đều bày tỏ sự thất vọng của thế hệ của chính họ đối với di sản của thời kỳ Khai sáng và cuộc Đại Cách mạng Pháp. 150 năm sau, dường như điều tương tự cũng xảy ra với những di sản thời hiện đại của một nhà nước phúc lợi, vốn ra đời tại đế quốc Đức cho người nghèo và người tàn tật, nay đã trở thành quyền lợi đương nhiên cho tất cả mọi người nhưng cũng là gánh nặng cho những người tham gia sản xuất ra của cải vật chất. Người ta thấy rằng các thể chế, chính sách, hệ thống, sản phẩm, dịch vụ hay quy trình dù hoàn thành hay không hoàn thành mục tiêu đề ra thì vẫn luôn tồn tại lâu hơn chính chúng trước đây. “Bộ máy” có thể vẫn chạy tốt, song các giả định hình thành nên bộ máy đó đã trở nên không còn phù hợp nữa. Ví dụ, các giả định về dân số để lập ra các kế hoạch chăm sóc sức khỏe

và chế độ nghỉ hưu ở các nước phát triển rõ ràng đã không còn phù hợp, vì chúng được lập ra cả một thế kỷ rồi. Chính ở đây, “lý trí” trở thành vô nghĩa và có hại!

Tuy nhiên, chúng ta cũng học được từ thời Jefferson rằng các cuộc cách mạng cũng không hề là những phương thuốc thần kỳ. Chúng là những thứ không thể dự đoán, kiểm soát hay điều khiển được. Tệ hơn, nhiều khi cách mạng đem quyền lực trao vào tay những kẻ không phù hợp, nên kết quả sau cùng lại đi ngược với những hứa hẹn ban đầu. Chỉ vài năm sau khi Jefferson qua đời (1826), Alexis de Tocqueville – chính khách và nhà phân tích chính trị đại tài – đã chỉ ra rằng các cuộc cách mạng không giảm bớt số nhà tù của chế độ cũ mà còn làm tăng và mở rộng chúng hơn. Di sản kéo dài nhất của cách mạng Pháp, Tocqueville chứng minh, chính là việc thắt chặt hơn các xiềng xích của thời trước cách mạng: cụ thể là việc đặt nước Pháp dưới một chế độ quan liêu không hề bị kiểm soát mà cũng không thể kiểm soát được, việc tập trung ở Paris mọi hoạt động chính của đời sống kinh tế, chính trị và nghệ thuật. Những điều xấu xa tương tự cũng diễn ra với cuộc Cách mạng văn hóa khét tiếng của Mao.

Thật sự mà nói ngày nay người ta nhận ra cách mạng chẳng qua chỉ là ảo tưởng phổ biến của thế kỷ XIX, ngày nay đã mất đi tính huyền thoại của nó. Đó chẳng phải là những thành tựu hay chân trời mới, mà chỉ là kết quả của sự suy thoái, sự phá sản của ý tưởng và thể chế, sự thất bại của những nỗ lực tự làm mới mà thôi.

Tuy nhiên chúng ta cũng biết rằng các học thuyết, giá trị, tất cả những gì do khối óc và bàn tay con người tạo ra sẽ có lúc trở nên lỗi thời, trở thành những “gánh nặng”. Do đó, sự sáng tạo và đổi mới, cũng như tinh thần kinh doanh cũng cần thiết cho

xã hội không kém gì cho nền kinh tế, cần thiết cho các cơ quan dịch vụ công cũng không kém cho các doanh nghiệp. Sáng tạo và kinh doanh chỉ là một bước thực hiện (một sản phẩm, hay một dịch vụ cụ thể), hướng về các cơ hội. Chúng mang tính chất tạm thời và sẽ biến mất nếu chúng không đem lại những kết quả mong muốn. Chúng mang tính thực dụng thay vì giáo điều, có quy mô khiêm tốn, nhỏ lẻ, giúp xã hội, nền kinh tế hay một doanh nghiệp trở nên linh hoạt và có khả năng tự làm mới bản thân. Chính chúng sẽ đem lại cái mà Jefferson từng hy vọng các cuộc cách mạng ở mỗi thế hệ sẽ mang lại, nhưng điều khác biệt là cái giá phải trả sẽ không phải là đổ máu, nội chiến, trại tập trung hay khủng hoảng kinh tế. Việc thực hiện sáng tạo và kinh doanh sẽ diễn ra một cách có mục đích, dưới sự kiểm soát và điều chỉnh rõ ràng.

Đâu là điều chúng ta cần? Đó là một xã hội doanh nghiệp, trong đó sáng tạo và tinh thần kinh doanh là bình thường, phổ biến, liên tục và ổn định. Nếu quản trị hiện là một bộ phận đặc biệt của các thể chế, đồng thời là cái kết nối trong xã hội các tổ chức; thì sáng tạo và tinh thần kinh doanh phải trở thành một hoạt động nội tại, lâu bền của mọi tổ chức, của nền kinh tế và của toàn xã hội.

Điều này đòi hỏi các nhà quản lý trong các thể chế phải làm sao để tinh thần đổi mới, sáng tạo trở thành một hoạt động hàng ngày, đều đặn, một thực hành trong công việc của tổ chức.

## **Lập kế hoạch không có hiệu quả**

Khi nói về các chính sách công và các biện pháp của chính phủ cần thiết cho một xã hội doanh nghiệp, trước tiên cần xác định

những gì không hoạt động hiệu quả - nhất là những chính sách không hiệu quả vốn rất phổ biến hiện nay.

“Lập kế hoạch”, theo như những gì chúng ta hiểu hiện nay, thật sự không tương thích với xã hội và nền kinh tế doanh nghiệp. Những đổi mới cần phải có mục đích, kinh doanh cần được quản trị. Tuy nhiên, đổi mới và sáng tạo lại cần được phi tập trung hóa, cần mang tính tự chủ cao ở tầm vi mô - chúng cần khởi đầu với quy mô nhỏ lẻ và linh hoạt. Thực sự mà nói cơ hội chỉ có thể được tìm thấy như là các sự kiện, từ những mất xích yếu trong cả một quy trình, từ những gì “lệch hướng” so với kế hoạch ban đầu mà thôi. Khi những sự lệch lạc đó trở nên nhiều và rõ ràng, dễ nhận thấy thì cơ hội đã đi qua, nói cách khác đã quá trễ cho nhà kế hoạch. Một cách hình ảnh, cơ hội đổi mới và sáng tạo không đến như những cơn gió lớn, mà phải như những ngọn gió thoảng qua tai chúng ta!

## **Sự từ bỏ một cách có hệ thống**

Một thay đổi trọng yếu trong cách nhìn và cảm nhận về thế giới trong hai thập kỷ trở lại đây là việc nhận ra rằng: chính sách và các cơ quan chính phủ cũng mang bản chất con người chứ không thần thánh gì, do đó sớm muộn chúng sẽ trở nên lỗi thời. Tuy nhiên chính trị vẫn dựa trên một giả định xưa cũ rằng mọi việc chính phủ làm đều bất rã trên bản chất của xã hội nhân văn, do đó sẽ là tồn tại vĩnh viễn. Kết quả là cho đến nay không có cơ chế chính trị nào có khả năng rũ bỏ những gì không hiệu quả, xưa cũ ở các chính phủ nữa!

Hoặc có thể nói khác đi, những gì chúng ta đang có trong tay

vẫn chưa thực sự hoạt động tốt. Ở Mỹ gần đây có một làn sóng các “đạo luật hoàng hôn”, theo đó quy định các cơ quan chính phủ hay các luật sẽ mất hiệu lực sau một thời gian nhất định, trừ phi chúng được tái khẳng định hiệu lực trở lại theo một trình tự nào đó. Tuy nhiên những đạo luật này vẫn chưa thực sự hiệu quả, một phần vì thực ra chưa có tiêu chuẩn khách quan nào giúp xác định một cơ quan Nhà nước hay một luật nào đó hoạt động kém hiệu quả. Hơn nữa, lý do chính là việc người ta vẫn chưa nghĩ ra được các cách thức thay thế nào khác nhằm đạt được những gì mà những đạo luật, những cơ quan nói trên chưa đạt được như mong muốn. Như thế, xây dựng các nguyên tắc và quy trình giúp cho những “đạo luật hoàng hôn” này trở nên hiệu quả sẽ là một trong những sáng tạo mang tính xã hội quan trọng nhất trước mắt chúng ta, một đòi hỏi phải sớm được thực hiện. Xã hội hiện nay đã sẵn sàng cho điều đó.

## **Thách thức cho cá nhân**

Trong xã hội doanh nghiệp, cá nhân đối mặt với một thách thức lớn (mà họ cần coi đó như là một cơ hội để khai thác), đó là nhu cầu học tập liên tục.

Trong xã hội truyền thống người ta từng cho rằng việc học sẽ kết thúc ở lứa tuổi vị thành niên, hay khi thành niên. Những gì mà đến năm 21 tuổi người ta chưa học thì sẽ không bao giờ học được! Đồng thời những gì người ta đã học trước đó sẽ được áp dụng và không thay đổi trong... suốt quãng đời còn lại! Chính giả định này làm nền móng cho nghề nghiệp, trường học, giáo dục và đào tạo theo truyền thống trước đây, cũng như hiện nay.

Tất nhiên đây đó cũng có những ngoại lệ về việc học tập liên tục và tái đào tạo, như ở các nghệ sĩ vĩ đại, các học giả và tu sĩ một số dòng tu Thiên chúa giáo, song chúng thật sự ít ỏi!

Trong xã hội doanh nghiệp, những gì gọi là ngoại lệ như trên phải được xem là những tấm gương. Giả định đúng đắn giờ đây phải là: cá nhân phải tiếp tục học thêm những tri thức mới ngay cả khi họ đã trưởng thành, và việc này không chỉ diễn ra một lần mà thôi. Những gì bạn học trước năm 21 tuổi có thể trở nên lỗi thời và không phù hợp 5-10 năm sau đó, cần phải thay thế hoặc ít ra là “tân trang” lại cho phù hợp bằng những tri thức và kỹ năng mới.

Từ đây có thể suy thêm ra rằng ngày nay cá nhân phải chịu trách nhiệm về việc học tập, tự phát triển bản thân, và cả về sự nghiệp của họ nữa. Những gì học được khi còn nhỏ chỉ là một bệ phóng cho tương lai, chứ không phải là một nơi yên ấm để trú ngụ cả đời! Khi bắt đầu sự nghiệp, cá nhân cũng không thể cứ đi theo những con đường đã vạch sẵn đến một cái đích cụ thể theo kiểu “sống lâu lên lão làng” được. Giả định mới phải là: tự thân mỗi cá nhân phải xác định, tìm ra và phát triển một số “sự nghiệp” trong cuộc đời làm việc của mình.

Cá nhân càng học cao, có chuyên môn cao thì sự nghiệp của họ càng cao, thách thức lên việc tự học của họ càng lớn. Một thợ mộc có thể vững tin rằng những kỹ năng nghề nghiệp mà anh ta học được sẽ hữu dụng trong ít ra là 40 năm tới. Nhưng một bác sĩ, kỹ sư, luật sư, kế toán, hay một nhà quản lý lại cần nghĩ rằng các kỹ năng, kiến thức và công cụ của họ sẽ có thể thay đổi trong vòng 15 năm tới mà thôi! Cụ thể, họ cần giả định rằng trong 15 năm tới họ sẽ phải làm những công việc hoàn toàn khác biệt và mới mẻ, với mục tiêu và “sự nghiệp” khác hẳn hiện nay. Chính

bản thân họ phải chịu trách nhiệm học tập và định hướng bản thân. Có những thứ như truyền thống, tập quán, chính sách của doanh nghiệp dường như chỉ là những vật cản mà thôi.

Điều này cũng có nghĩa là xã hội doanh nghiệp đang thách thức các thói quen và giả định của việc học và việc đào tạo. Hệ thống giáo dục trên thế giới hiện nay chủ yếu là sự phát triển của hệ thống giáo dục châu Âu vốn xây dựng từ thế kỷ XVII, tuy đã có những thay đổi và bổ sung quan trọng. Ngày nay người ta thật sự cần có một số suy nghĩ và phương pháp tiếp cận mới, thậm chí những suy nghĩ và phương pháp có thể là khá cấp tiến trên mọi cấp độ.

Những thanh niên đang chuẩn bị vào nghề - tức là 4/5 số sinh viên hiện nay - rất cần một nền giáo dục phổ thông. Nhưng cái gọi là giáo dục phổ thông này hẳn là phải khác xa với giáo dục phổ thông ở thế kỷ XIX, vốn được xây dựng trên nền tảng của thế kỷ XVII. Nếu không ý thức được thách thức này, chúng ta sẽ có nguy cơ mất đi khái niệm căn bản về "giáo dục phổ thông" và dễ dàng rơi vào lối dạy nghề, thuần túy chuyên môn - cái sẽ đe dọa nền tảng giáo dục của cộng đồng và đe dọa chính cộng đồng nữa. Các nhà giáo dục cũng cần chấp nhận rằng trường học không chỉ là nơi dành riêng cho giới trẻ. Thách thức và cơ hội lớn nhất cho nhà trường sẽ là việc học tập và tái đào tạo của những người trưởng thành. Vậy mà cho đến nay chúng ta vẫn chưa có một học thuyết giáo dục nào cho những nhiệm vụ nói trên.

Cho đến nay chúng ta vẫn chưa có những người như Johann Comenius - nhà cải cách giáo dục người Czech, hay những nhà truyền đạo dòng Jesuit, những người đã lập ra trường học và đại học hiện đại ngày nay.

Tuy nhiên, ít ra là ở Mỹ, thực hành cũng đi trước được một bước so với lý thuyết. Theo tôi, sự phát triển mang tính tích cực nhất trong hai mươi năm qua là các thử nghiệm giáo dục ở Mỹ, những thử nghiệm nằm ngoài chương trình của Bộ giáo dục nhằm đáp lại nhu cầu học tập của người trưởng thành. Không hề có một kế hoạch chung, một triết lý giáo dục cũng như sự hỗ trợ từ các cơ quan giáo dục, giáo dục đào tạo chuyên nghiệp và nâng cao dành cho người trưởng thành vốn đã có các bằng cấp trong thời gian hai thập kỷ gần đây đang thực sự là một ngành phát triển cao ở Mỹ.

Sự ra đời của xã hội doanh nghiệp có thể là một bước chuyển quan trọng trong lịch sử.

Một thế kỷ trước đây, cuộc khủ hoảng năm 1873 đã chấm dứt thời kỳ kinh tế tự do kinh doanh, vốn khởi đầu với sự ra đời của tác phẩm *Sự giàu có của các quốc gia* năm 1776 của Adam Smith. Trong cơn hỗn loạn năm 1873, nhà nước phúc lợi hiện đại ra đời. Suốt một thế kỷ sau đó, nhà nước đã thực hiện tốt vai trò trên, bắt chấp sự già đi của dân số và tỷ lệ sinh đẻ giảm đi. Tuy nhiên, trong tương lai điều này chỉ có thể tiếp tục nếu nền kinh tế doanh nghiệp thành công trong việc nâng cao năng suất lao động. Chúng ta vẫn còn có thể bổ sung đôi chút vào nhà nước phúc lợi, tăng thêm một số lợi ích ở nơi này hay nơi khác, song nhà nước này thuộc về quá khứ hơn là tương lai - điều mà ngay cả những người theo phái Tự do cũ cũng nhận ra.

Và như thế, liệu người kế nhiệm nhà nước phúc lợi có phải là xã hội doanh nghiệp?



## 25.

# ĐỊA VỊ CÔNG DÂN QUA KHU VỰC XÃ HỘI

Các nhu cầu xã hội sẽ phát triển thành hai khu vực. Khu vực thứ nhất là cái mà chúng ta thường coi là *từ thiện*: giúp đỡ người nghèo, tàn tật, nạn nhân v.v... Khu vực thứ hai, khu vực phát triển nhanh hơn, là các dịch vụ hướng tới việc *thay đổi cộng đồng* và *thay đổi con người*.

Trong một giai đoạn chuyển đổi, quá độ, luôn cần có nhiều người để giải quyết các nhu cầu này. Trên toàn thế giới, hiện có cơ man những người tị nạn, những nạn nhân chiến tranh và bất ổn xã hội, nạn nhân của các xung đột sắc tộc, chính trị, tôn giáo, chính phủ v.v... Ngay cả trong những xã hội ổn định nhất, con người vẫn bị bỏ lại phía sau trong quá trình chuyển sang xã hội tri thức, với những công việc tri thức có những đòi hỏi mới mẻ và khác biệt. Phải sau một vài thế hệ thì xã hội và con người trong xã hội mới theo kịp những thay đổi cấp tiến trong lực lượng lao động và trong những yêu cầu về tri thức và kỹ năng đối với lực lượng lao động ấy. Theo kinh nghiệm lịch sử, thường phải mất

gần một thế hệ, thì năng suất của người lao động dịch vụ mới có thể được nâng cao tới mức đủ đảm bảo cho cuộc sống của họ đạt mức “trung lưu”.

Nhu cầu còn phát triển nhanh hơn ở khu vực thứ hai của các dịch vụ xã hội - các dịch vụ có mục tiêu làm thay đổi cộng đồng và con người. Nếu từ thiện đã xuất hiện từ lâu thì những dịch vụ này còn khá mới mẻ, mới chỉ phát triển rầm rộ trong một thế kỷ trở lại đây, nhất là ở Mỹ.

Người ta sẽ còn cần những dịch vụ này nhiều hơn trong những thập kỷ tới. Một lý do là việc gia tăng số người già ở các nước phát triển, đa số sống một mình và muốn sống một mình. Lý do thứ hai là sự phát triển ngày một cao của dịch vụ y tế và chăm sóc sức khỏe đòi hỏi những nghiên cứu và đào tạo mới về lĩnh vực này, cũng như đòi hỏi có thêm nhiều bệnh viện và cơ sở y tế nữa. Ngoài ra còn có nhu cầu của việc tiếp tục học tập của người lớn, các nhu cầu từ các gia đình, chỉ có cha hoặc mẹ và con cái. Khu vực dịch vụ cộng đồng có lẽ là một trong những khu vực tăng trưởng mạnh nhất ở các nền kinh tế phát triển, theo đó ta có thể hy vọng rằng nhu cầu cho công việc từ thiện cuối cùng sẽ giảm đi đến mức tối thiểu.

### **Khu vực thứ 3**

Trong bốn thập niên trở lại đây, không có một chương trình nào do Chính phủ Mỹ tổ chức và thực hiện nhằm giải quyết các vấn đề xã hội đem lại kết quả đáng kể. Trong khi đó, các tổ chức phi lợi nhuận và độc lập lại có được những kết quả rất ổn định. Các trường công ở nội thành các thành phố như New York,

Detroit, Chicago... đều đi xuống, trong khi các trường học do nhà thờ Công giáo tổ chức lại có kết quả tốt - ấy là khi so sánh các trường trên trong cùng một khu vực, với học sinh và trẻ em từ các gia đình tan vỡ, cùng một nhóm chủng tộc. Tương tự, trong cuộc đấu tranh chống tệ uống rượu và ma túy, thành công cũng thuộc về các tổ chức tư nhân độc lập như Alcoholics Anonymous, Salvation Army hay Samaritans. Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ và Hiệp hội Sức khỏe Tinh thần Hoa Kỳ cũng tài trợ cho các nghiên cứu cần thiết, đi đầu trong việc giáo dục cả cộng đồng y tế và công chúng về việc phòng ngừa, chữa trị các bệnh này.

Vì vậy, việc giúp đỡ, khích lệ các tổ chức cộng đồng độc lập như trên trong khu vực xã hội là một bước quan trọng trong việc cải tổ vai trò của chính phủ, giúp chính phủ hoạt động hiệu quả trở lại.

Tuy nhiên, đóng góp lớn nhất của các tổ chức cộng đồng này là việc chúng trở thành một *trung tâm mới của địa vị công dân có ý nghĩa hoàn chỉnh*. Các quốc gia rộng lớn đã làm hại đến địa vị công dân, và để phục hồi địa vị này, xã hội hậu Tư bản chủ nghĩa cần một “khu vực thứ ba”, sau hai khu vực đã được chấp nhận và tồn tại: “khu vực tư nhân” (của doanh nghiệp) và “khu vực công” (của chính phủ). Khu vực thứ ba đó chính là *khu vực xã hội*.

Trong một quốc gia rộng lớn, công dân không thể thực thi quyền lợi chính trị của họ. Ngay cả trong một nước nhỏ, các công việc của chính phủ dường như vẫn quá xa vời, khiến cá nhân khó có thể tham gia và gây ảnh hưởng được. Các cá nhân không có điều kiện nhận lãnh trách nhiệm, không thể có những hành động tạo ra khác biệt nào. Như vậy, không có địa vị công dân thì chính thể là cái gì đó hoàn toàn trống rỗng. Chủ nghĩa ái quốc

có thể bị thoái hóa thành chủ nghĩa sô-vanh. Không có địa vị công dân thì cũng thiếu đi những cam kết mang tính trách nhiệm tạo ra một công dân. Quốc gia khi đó chỉ được kết nối và duy trì bằng quyền lực. Trong một thế giới đang thay đổi với đầy rẫy những nguy cơ, chính thể hậu Tư bản chủ nghĩa buộc phải tái tạo lại quyền và địa vị công dân trong xã hội.

### **Nhu cầu phải có cộng đồng**

Không kém phần quan trọng, cần khôi phục lại cộng đồng trong xã hội. Các cộng đồng truyền thống không còn duy trì được sức mạnh kết nối như trước, chúng không thể tồn tại trước khả năng “di động” mà kiến thức đem lại cho con người. Ngày nay chúng ta đã hiểu được rằng các cộng đồng trước kia được hình thành và duy trì không dựa trên những điểm chung của các thành viên, mà chủ yếu là do họ cần nhau, nếu không phải là do cưỡng chế và sợ hãi.

Ví dụ, gia đình truyền thống là một nhu cầu. Đọc các tiểu thuyết của thế kỷ XIX, ta có thể thấy các gia đình hồi đó đều là các “gia đình tan vỡ” theo lối nói ngày nay. Thế mà những gia đình đó vẫn tiếp tục tồn tại, các thành viên vẫn phải sống với nhau dù họ có giận hờn, sợ hãi hay thù ghét nhau đến đâu đi nữa. Lý do là vì từ đó trở về trước, gia đình là nơi cung cấp cho con người mọi dịch vụ xã hội có thể có.

Vào thời gian đó, bám lấy gia đình là một nhu cầu, ngược lại, bị gia đình khước từ là một thảm họa. Câu chuyện thường thấy trong các vở kịch và phim Mỹ cho đến những năm 1920 vẫn là chuyện một người cha độc ác đuổi ra đường đứa con gái chưa

hoang - cô gái bất hạnh kia chỉ có một trong hai chọn lựa: tự tử hoặc làm gái điếm mà thôi.

Ngày nay, gia đình càng lúc càng quan trọng hơn đối với đa số chúng ta. Tuy nhiên, gia đình ngày nay quan trọng như là một sợi dây ràng buộc tình cảm, tôn trọng lẫn nhau, chứ không còn là một nhu cầu nữa. Ngày nay, khi đã trưởng thành, thanh niên đều cảm thấy nhu cầu gắn bó, gần gũi hơn với cha mẹ và anh em họ. Nhưng gia đình không còn là một cộng đồng như ngày xưa nữa. Thế mà con người hiện đại lại rất cần một cộng đồng. Họ không thể trông chờ vào gia đình và các thành viên của gia đình, vì ngày nay sự cơ động về địa lý và nghề nghiệp khiến con người không còn chỉ có một địa điểm hay thuộc về một văn hóa cùng với cha mẹ, anh chị em được. Trong xã hội hậu Tư bản chủ nghĩa, cộng đồng mà mọi người (nhất là những người cùng lao động tri thức) cần có phải được xây dựng trên *cam kết và cảm thông*, chứ không phải dựa trên sự gần gũi và chia cách.

Bốn mươi năm trước đây, tôi từng nghĩ rằng một cộng đồng như vậy sẽ hình thành tại nơi làm việc. Trong các tác phẩm *Tương lai của con người công nghiệp* (1942), *Xã hội mới* (1949) và *Thực hành quản trị* (1954), tôi trình bày về cộng đồng trong các nhà máy, như là nơi có thể cung cấp cho các cá nhân một “địa vị” và chức năng, cũng như trách nhiệm tự quản lý bản thân. Nhưng điều này đã không xảy ra ở ngay cả Nhật Bản. Càng lúc càng thấy rõ rằng cộng đồng trong các nhà máy ở Nhật dường như được xây dựng trên sự sợ hãi và ép buộc hơn là trên ý thức trung thành. Nếu một công nhân trong một công ty lớn ở Nhật mất việc sau tuổi 30, anh ta sẽ không thể kiếm được việc làm trong phần còn lại của cuộc đời.

Ở phương Tây, một cộng đồng tại nơi làm việc chưa từng được ăn sâu bén rễ. Tôi vẫn luôn nhấn mạnh sự cần thiết phải trao cho nhân viên trách nhiệm và tự chủ tối đa khi làm việc - nền tảng cho một cộng đồng trong công việc. Các tổ chức dựa trên tri thức phải làm sao để trở thành tổ chức dựa trên trách nhiệm.

Tuy nhiên, cá nhân, nhất là những người lao động tri thức, cần một đời sống xã hội khác nữa, với những quan hệ cá nhân, những đóng góp bên ngoài và vượt lên trên công việc, tổ chức, và cả chuyên môn của họ.

### **Những người tình nguyện**

Khu vực mà nhu cầu nói trên có thể được thỏa mãn chính là khu vực xã hội. Nơi đó, cá nhân có thể đóng góp, cống hiến, họ có trách nhiệm, họ có thể tạo ra sự khác biệt. Ở khu vực này, cá nhân là những “người tình nguyện”. Điều này đã xảy ra ở nước Mỹ.

Chính sự đa dạng trong phân cấp các nhà thờ ở Mỹ, sự nhấn mạnh đến quyền tự chủ địa phương của các tiểu bang, quận, thành phố, cũng như truyền thống ly khai tách biệt của các cộng đồng dân cư từ xa xưa đều góp phần làm chậm đi quá trình chính trị hóa và tập trung hóa các hoạt động xã hội ở Mỹ. Kết quả là đất nước này ngày nay có gần 1 triệu tổ chức phi lợi nhuận trong khu vực xã hội. Những tổ chức này tạo ra một phần mười tổng sản phẩm quốc nội (GNP) - trong đó một phần tư số tiền mà họ quyên được là từ đóng góp của công chúng, một phần tư do chính phủ chi trả cho hoạt động nhất định (ví dụ: quản lý, điều hành các chương trình phục hồi sức khỏe cộng đồng); phần còn lại họ

kiếm được từ những dịch vụ mà họ cung cấp (ví dụ: học phí từ các trường đại học tư, tiền thu được từ các cửa hàng nghệ thuật hiện có trong tất cả các viện bảo tàng ở Mỹ).

Chính các tổ chức phi lợi nhuận là nhà tuyển dụng lớn nhất ở Mỹ. Phân nửa số người trưởng thành tại Mỹ (tức là 90 triệu người), làm việc ít nhất 3 giờ/tuần như là các tình nguyện viên cho các tổ chức phi lợi nhuận. Đó có thể là các nhà thờ, bệnh viện, trung tâm y tế, hay các dịch vụ cộng đồng như Hội Chữ thập đỏ, Hướng đạo sinh v.v... Trong khoảng thời gian từ 2000 đến 2010, số tình nguyện viên làm việc không lương nói trên sẽ tăng đến mức 120 triệu người, với số giờ làm việc trung bình là 5 giờ/tuần.

Những tình nguyện viên nói trên không chỉ là những người giúp đỡ như trước, giờ đây họ đã trở thành các cộng tác viên. Các tổ chức phi lợi nhuận ở Mỹ cũng có một số nhân viên được trả lương, nhưng phần còn lại của đội ngũ quản lý là những người tình nguyện - những người này càng lúc càng thực sự điều hành các tổ chức đó.

Sự thay đổi lớn nhất xảy ra ở trong các nhà thờ Công giáo Mỹ. Trong một giáo phận, một số phụ nữ, không phải là Cha xứ, điều hành hầu hết mọi việc của xứ đạo. Cha xứ chỉ làm lễ Misa và ban phước; còn lại mọi hoạt động xã hội và cộng đồng của xứ đạo được thực hiện bởi những người tình nguyện không lương, dẫn dắt bởi một người quản lý.

Lý do chính của việc tăng số người tình nguyện ở Mỹ không phải do lượng cầu tăng; mà là do nhu cầu của những người tình nguyện, họ muốn đóng góp nhiều hơn. Đa số những tình nguyện viên không phải là những người nghỉ hưu mà là những công dân bình thường trong độ tuổi 30-40, họ có gia đình và bận rộn với

công việc. Họ cảm thấy cần thiết phải làm điều gì đó để “tạo ra sự khác biệt” – có thể là dạy Kinh thánh trong nhà thờ, dạy trẻ em tàn tật, thăm người già trong bệnh viện và giúp họ phục hồi chức năng v.v...

Ngoài ra, điều mà các tổ chức phi lợi nhuận ở Mỹ làm cho những tình nguyện viên của họ cũng không kém phần quan trọng so với điều mà những tổ chức này tạo ra cho cộng đồng, cho những người nhận dịch vụ của họ. Tổ chức Nữ Hướng đạo sinh là một trong những tổ chức đầu tiên hòa hợp được vấn đề chủng tộc: các cô gái ở đây cùng làm việc và vui chơi theo nhóm bất kể nguồn gốc xuất xứ và màu da của mỗi em. Đóng góp lớn nhất của tổ chức này là vào những năm 1970, khi họ tuyển dụng hàng loạt các bà mẹ người da đen, người gốc châu Á, gốc Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha... vào các vị trí tình nguyện viên cho các công việc liên kết cộng đồng.

Thực hiện quyền công dân bên trong và thông qua khu vực xã hội không phải là liều thuốc tiên cho mọi “căn bệnh” của xã hội và chính thể thời hậu Tư bản chủ nghĩa, song đây có thể được coi là điều kiện tiên quyết để giải quyết triệt để những căn bệnh đó. Phương pháp này phục hồi lại trách nhiệm dân sự – dấu hiệu của quyền công dân; và niềm tự hào dân sự – dấu hiệu của cộng đồng.

Nhu cầu này sẽ là lớn nhất khi cộng đồng, các tổ chức cộng đồng và quyền công dân đã bị phá hủy nặng nề – chẳng hạn ở các xã hội hậu Cộng sản. Chính phủ ở các nước này không chỉ mất tín nhiệm mà còn trở nên hoàn toàn bất lực. Có lẽ phải mất nhiều năm các chính phủ kế nhiệm ở những nước như Tiệp Khắc, Nga, Ba lan, Ukraine mới có thể thực thi hiệu quả những công



việc của nó: quản lý tiền tệ và thuế khóa, điều hành quân đội và tòa án, quan hệ đối ngoại... Trong thời gian đó, sẽ chỉ là các tổ chức phi lợi nhuận với các tình nguyện viên trong khu vực xã hội mới có thể cung cấp được cả các dịch vụ xã hội (mà xã hội đang cần) và sự phát triển lãnh đạo (mà chính thể đang cần) mà thôi.

Cấu trúc của khu vực xã hội sẽ khác nhau tùy theo mỗi xã hội, mỗi quốc gia. Nhưng mọi quốc gia phát triển cần có một khu vực xã hội gồm các tổ chức cộng đồng tự chủ, tự quản; vừa để cung cấp các dịch vụ cộng đồng, nhưng quan trọng hơn là để duy trì, phục hồi và phát huy các liên kết cộng đồng và ý thức tích cực về quyền và địa vị công dân. Trước kia, cộng đồng là điều gì đó như là định mệnh. Trong chính thể và xã hội hậu Tư bản chủ nghĩa, tuy nhiên, cộng đồng trở thành sự cam kết!

## 26.

# TỪ PHÂN TÍCH ĐẾN NHẬN THỨC – QUAN ĐIỂM MỚI VỀ THẾ GIỚI

**K**hoảng 1680, một nhà vật lý người Pháp tên là Denis Papin (do theo đạo Tin lành nên khi đó ông ta buộc phải rời bỏ quê hương sang làm việc ở Đức) đã phát minh ra động cơ hơi nước! Chúng ta không biết ông ta có chế tạo ra chiếc động cơ nào hay không, song thực sự là ông đã thiết kế và lắp chiếc van an toàn đầu tiên vào động cơ này. Đến 1712, Thomas Newcomen sử dụng động cơ hơi nước lần đầu tiên trong một mỏ than ở Anh - và thế là kỷ nguyên động cơ hơi nước bắt đầu. Suốt 250 năm sau con người sử dụng hình mẫu công nghệ cơ khí, với các loại nhiên liệu trở thành nguồn năng lượng chính. Nguồn động lực lớn nhất lúc đó là năng lượng mặt trời. Tuy nhiên, đến 1945, sự phân hạch nguyên tử và những hỗn hợp hạt nhân đã tạo ra được nguồn năng lượng tương tự; đánh dấu chấm hết cho thời đại cơ khí. Chỉ một năm sau (1946), ENIAC - chiếc máy tính đầu tiên ra đời. Đó là sự khởi đầu của một thời đại mới - thời đại mà thông tin là nguyên tắc tổ chức công việc. Tuy nhiên, thông tin là nguyên tắc cơ bản của các quy trình sinh học hơn là cơ khí.

Có lẽ có rất ít sự kiện có ảnh hưởng đến nền văn minh nhiều như sự thay đổi nguyên tắc cơ bản trong việc tổ chức công việc. Cho đến thế kỷ IX, thế kỷ X, Trung Quốc vẫn vượt qua các quốc gia Âu châu về cả công nghệ, khoa học, văn hóa và văn minh nói chung. Rồi thì các tu sĩ ở Bắc Âu đã tìm ra nguồn năng lượng mới. Trước đó, nguồn năng lượng duy nhất của họ vẫn là... con người. Chính những người phụ nữ nông dân phải kéo cày trên ruộng. Người châu Âu bắt đầu biết cách tận dụng sức của các con vật nuôi; sau đó các tu sĩ nói trên chế tạo ra những máy móc đầu tiên chỉ sau chưa đầy hai thế kỷ, sự ưu thắng về công nghệ chuyển từ Trung Quốc sang các nước phương Tây. 700 năm sau, động cơ hơi nước của Papin tạo ra một công nghệ mới, một cách nhìn mới về thế giới - thế giới cơ khí.

Năm 1946, với sự xuất hiện của máy tính, thông tin giờ đây trở thành nguyên tắc tổ chức sản xuất. Một nền văn minh mới đã ra đời.

## **Ảnh hưởng xã hội của thông tin**

Người ta nói và viết khá nhiều về ảnh hưởng của công nghệ thông tin lên nền văn minh, lên hàng hóa, dịch vụ và kinh doanh. Tuy nhiên, những ảnh hưởng về mặt xã hội của thông tin cũng rất quan trọng, dường như còn quan trọng hơn. Một ảnh hưởng trong số đó rất được chú ý: sự bùng nổ của việc khởi nghiệp kinh doanh. Thực sự mà nói, làn sóng kinh doanh bắt đầu ở Mỹ từ cuối thập niên 70 (và trong khoảng 10 năm sau đó lan tràn khắp các quốc gia tư bản phát triển) là làn sóng thứ tư trong vòng ba thế kỷ kể từ thời Denis Papin. Hãy lần lượt nhìn lại: làn sóng đầu

tiên xảy ra từ giữa thế kỷ XVII đến đầu thế kỷ XVIII, bắt nguồn từ cuộc cách mạng thương mại - việc mở rộng thương mại do việc chế tạo thành công tàu biển vượt đại dương, có thể chở những khối lượng hàng hóa lớn vượt qua những chặng đường rất xa. Làn sóng kinh doanh thứ hai từ giữa thế kỷ XVIII đến giữa thế kỷ XIX, với tên gọi “cách mạng công nghiệp”. Đến khoảng 1870, làn sóng kinh doanh thứ ba hình thành bởi những ngành công nghiệp mới, với những sản phẩm mới, đó là ngành điện, điện thoại, điện tử, thép, hóa chất, dược phẩm, xe hơi, máy bay.

Chúng ta hiện đang ở làn sóng thứ tư, được hình thành bởi công nghệ thông tin và sinh học. Làn sóng kinh doanh này không chỉ hạn chế trong những ngành công nghệ cao, mà còn có cả những ngành công nghệ thấp, hoặc không có công nghệ. Nó cũng không chỉ dừng lại ở những doanh nghiệp mới, doanh nghiệp nhỏ, mà còn xảy ra ở cả những doanh nghiệp lớn và lâu đời - thường thì chính ở đây mới thấy được hiệu quả và ảnh hưởng lớn nhất... Làn sóng kinh doanh cũng không đơn thuần mang tính công nghệ (các phát minh), các cải tiến về mặt xã hội cũng không hề kém phần quan trọng. Một số cải tiến xã hội của thời cách mạng công nghiệp như quân đội hiện đại, dịch vụ công, bưu điện, ngân hàng thương mại v.v... rõ ràng là có những ảnh hưởng lên chúng ta không kém gì ảnh hưởng của xe lửa hay tàu thủy chạy bằng hơi nước. Tương tự, thời đại kinh doanh hiện nay cũng đem lại những cải tiến về mặt xã hội (đặc biệt cho chính trị, chính phủ, giáo dục, kinh tế học) không kém phần quan trọng so với những sản phẩm hay công nghệ mới.

Một ảnh hưởng xã hội quan trọng nữa của thông tin đang được bàn luận rộng rãi nữa là ảnh hưởng của thông tin lên tình trạng quốc gia, nhất là trong các chế độ toàn trị, độc tài. Trong thế kỷ

XXI, với hàng loạt phương tiện truyền bá thông tin, các chính phủ khó có thể quản lý tất cả thông tin như trước đây. Thực sự, thông tin mang tính “xuyên quốc gia”, giống như tiền bạc, thông tin là thứ “vô tổ quốc”.

Do thông tin không hề bị ảnh hưởng bởi các đường biên giới giữa các quốc gia, thông tin sẽ làm hình thành những cộng đồng con người từ nhiều nước khác nhau, những người chưa hề gặp nhưng do giao tiếp mà cùng đứng chung trong một cộng đồng. Nền kinh tế thế giới, nhất là “nền kinh tế mang tính biểu tượng” của tiền bạc và tín dụng, chính là một trong những cộng đồng xuyên quốc gia đó.

Các ảnh hưởng xã hội khác cũng không kém phần quan trọng song ít khi được nhận thấy và thảo luận, phân tích. Một trong số đó là sự biến đổi của các thành phố trong thế kỷ XX. Các thành phố của thế kỷ XX được tạo ra từ những bước tiến vĩ đại của thế kỷ XIX: khả năng dịch chuyển con người tới chỗ làm việc bằng những phương tiện như xe đạp, xe hơi, tàu lửa. Các thành phố sẽ được biến đổi hoàn toàn bằng một bước tiến của thế kỷ XX: khả năng đem công việc đến cho con người bằng việc dịch chuyển các ý tưởng và thông tin. Thực tế, tại các thành phố lớn như trung tâm Tokyo, London, Paris, New York hay Los Angeles, người ta đã không còn có thể dịch chuyển con người vào và ra (do đã có quá đông người ở nơi đó). Ngược lại, người ta bắt đầu đem thông tin đến chỗ con người làm việc – tức là bên ngoài những thành phố lớn. Càng ngày, người lao động sẽ càng có xu hướng làm việc tại gia hoặc tại những văn phòng “vệ tinh” nằm ngoài những đô thị chật chội. Các phương tiện thông tin như điện thoại, máy fax, telex v.v... sẽ dần dần đứng ra tiếp quản công việc của xe hơi, xe lửa, máy bay trong những thế kỷ trước. Sự bùng nổ của địa ốc

tạo thành những thành phố lớn trong những thập niên 70 và 80, sự xuất hiện của những tòa nhà chọc trời... không hề là dấu hiệu tốt lành cho các thành phố mà chỉ là điềm báo hiệu sự cáo chung mà thôi. Sự suy giảm này có thể diễn ra chậm chạp, song chắc chắn là con người sẽ không còn cần đến những thành phố lớn nữa, ít nhất là trong dạng thức hiện tại của chúng.

Các thành phố sẽ trở thành một trung tâm thông tin hơn là một trung tâm lao động. Thành phố sẽ là nơi mà từ đó thông tin phát ra. Có thể so sánh nó với hình ảnh các giáo đường thời Trung cổ, nơi mà 1-2 lần trong một năm, nông dân từ các vùng lân cận tập trung lại trong những ngày lễ thánh - những ngày còn lại trong năm, nơi này hoàn toàn yên ắng, chỉ có các giáo sĩ mà thôi. Theo suy luận này, phải chăng trong tương lai, các trường đại học cũng chỉ là một “trung tâm tri thức”, nhận và chuyển thông tin, thay vì là một nơi để sinh viên tập trung học?

Nơi mà công việc được thực hiện sẽ quyết định phần lớn cách thức công việc được thực hiện, đồng thời ảnh hưởng lớn đến việc công việc nào được thực hiện. Chúng ta tin chắc rằng sẽ có những thay đổi lớn - nhưng, thay đổi như thế nào và bao giờ thì đến nay chúng ta vẫn chưa đoán trước được.

## **Hình dạng và chức năng**

Câu hỏi về kích thước đúng đắn của một công việc, nhiệm vụ, hay một tổ chức, sẽ trở thành một thách thức chủ yếu. Trong một hệ thống cơ khí, quy mô và năng lượng càng cao thì xuất phẩm càng lớn. Điều này, tuy nhiên, không đúng với các hệ thống sinh học - ở đây kích thước, quy mô phụ thuộc vào chức năng.

Hãy nhìn vào thế giới động vật: rõ ràng nếu loài voi nhỏ bé và loài gấu to lớn thì đều không tốt cho chúng. Các nhà sinh vật học thường nói: một con chuột biết mọi điều cần thiết cho nó. “Chuột và người ai thông minh hơn?” là một câu hỏi ngu ngốc, trong những vấn đề riêng của loài chuột, một con chuột luôn thông minh hơn tất cả mọi loài khác, kể cả con người. Tương tự, trong một xã hội dựa trên thông tin, quy mô, độ lớn trở thành một “chức năng” và là một biến số phụ thuộc, chứ không độc lập. Thực chất, những đặc điểm của thông tin hàm ý nói rằng kích thước hiệu quả nhỏ nhất là tốt nhất. Câu nói “càng có quy mô lớn càng tốt” chỉ đúng khi một nhiệm vụ không thể được làm theo cách nào khác hơn mà thôi.

Để giao tiếp hiệu quả, cần có cả thông tin và ý nghĩa. Ý nghĩa đòi hỏi phải có sự đồng cảm. Nếu không hiểu ngôn ngữ của ai đó qua điện thoại, thì dù đường dây điện thoại có tốt và nghe rõ đến đâu đi nữa thì cũng vô ích mà thôi. Khi đó, sẽ không có “ý nghĩa” nào trong giao tiếp hết. Sự đồng cảm sẽ ít có cơ hội phát triển ở những nhóm người quá đông. Đồng cảm đòi hỏi sự tái khẳng định liên tục cũng như khả năng diễn giải cho người khác, tức là đòi hỏi một cộng đồng thật sự. “Tôi biết thông điệp này nghĩa là gì bởi vì tôi biết những người (trong nhóm của tôi) ở Tokyo, London, Bắc Kinh nghĩ như thế nào”. Trong câu này, “tôi biết” là chất xúc tác đã chuyển “thông tin” thành “giao tiếp”.

Trong năm thập kỷ (từ cuối Đại Khủng hoảng kinh tế đến những năm 1970), xu hướng chung là tập trung hóa và đại quy mô. Trước 1929, các bác sĩ chỉ cho bệnh nhân nhập viện khi cần phẫu thuật. Đa số trẻ sơ sinh trước thập niên 20 được sinh ra tại nhà, chứ không phải tại bệnh viện. Cho mãi đến cuối thập niên 30, trung tâm của giáo dục bậc cao tại Mỹ vẫn là các trường cao đẳng quy

mô nhỏ và vừa, dạy các môn nghệ thuật phổ thông. Sau Thế chiến thứ II, trung tâm của nền giáo dục Mỹ mau chóng chuyển đến những đại học, viện nghiên cứu có quy mô lớn. Điều tương tự cũng xảy ra trong chính phủ. Trong kinh doanh, quy mô thậm chí còn là một nỗi ám ảnh, một khát vọng khôn nguôi: mọi công ty đều phấn đấu trở thành “doanh nghiệp tỉ đô!”

Đến những năm 1970 thì tình hình thay đổi. Quy mô không còn là yếu tố xác định tính ưu việt của một bộ máy chính phủ. Trong y tế, người ta bắt đầu không giải quyết mọi trường hợp bên trong các bệnh viện nữa, mà chỉ ra bên ngoài những gì có thể được. Ví dụ, trước đây mọi bệnh nhân tâm thần đều bị bắt buộc nhập viện, còn ngày nay, những người bệnh ở dạng nhẹ không gây nguy hiểm đến cộng đồng có thể được xem xét điều trị ngoại trú. Rõ ràng chúng ta đã chia tay với những sự tôn thờ quy mô trước đó, nhất là thời gian ngay sau Thế chiến thứ II. Tại Mỹ, các nhiệm vụ của các cơ quan chính phủ được từ từ chuyển từ liên bang về các chính quyền địa phương - một quá trình tư nhân hóa và sử dụng ngoại lực trong các công việc này.

Do đó, vấn đề “quy mô, kích cỡ hợp lý” cho một công việc sẽ càng lúc càng trở thành vấn đề trung tâm. Liệu quy mô thích hợp là một con ong, con chuột, con nhái hay... một con voi? Rõ ràng tất cả các quy mô trên đều cần thiết, song mỗi quy mô sẽ phù hợp với một nhiệm vụ, một môi trường sinh thái khác nhau. Quy mô đúng là quy mô giúp xử lý hiệu quả nhất các thông tin cần thiết cho nhiệm vụ và chức năng liên quan. Trong khi các tổ chức truyền thống được gắn kết với nhau bằng mệnh lệnh và kiểm soát, “bộ xương” của tổ chức dựa trên thông tin sẽ là hệ thống thông tin tối ưu nhất.



## Từ phân tích đến nhận thức

Công nghệ không phải là tự nhiên, mà là điều gì đó phục vụ cho con người. Công nghệ không phải là các công cụ, mà là cách thức con người làm việc, cũng như cách họ sống và suy nghĩ. Người đồng tác giả của thuyết tiến hóa cùng Charles Darwin, ông Alfred Russel Wallace, đã nói, “Con người là động vật duy nhất có khả năng tiến hóa một cách có mục đích, con người tạo ra các công cụ”. Nhưng chính vì vậy mà công nghệ và những thay đổi cơ bản về công nghệ vừa thể hiện quan điểm của con người về thế giới, vừa thay đổi quan điểm đó.

Máy tính ngày nay chính là sự thể hiện cao nhất của cách nhìn thế giới mang tính phân tích và khái niệm, một cách nhìn đã xuất hiện từ thời Denis Papin vào cuối thế kỷ XVII. Công nghệ máy tính dựa trên một phát minh của một người cùng thời với Papin - nhà toán học, triết gia Gottfried Leibniz. Phát minh đó là: mọi con số đều có thể được thể hiện “một cách số hóa” với những con số 1 và 0. Sự phát triển, mở rộng phân tích nói trên từ các con số sang logic được Bertrand Russell và Alfred N. Whitehead trình bày trong tác phẩm *Principia Mathematica* (xuất bản từ 1910-1913), trong đó nêu rõ: mọi khái niệm nếu được chuyển thành “dữ kiện” đều có thể được biểu diễn bằng các số 1 và 0.

Tuy là kết quả của khung mẫu phân tích và khái niệm cũ (một khung mẫu do chính người thân của Papin - René Descartes hình thành), nhưng chính máy tính cũng buộc chúng ta phải vượt lên trên khung mẫu đó. Tự thân thông tin cũng mang tính phân tích và khái niệm. Nhưng thông tin còn là nguyên tắc tổ chức của mọi quy trình sinh học. Chẳng hạn, các giáo viên sinh vật vẫn nói

với chúng ta rằng sự sống được thể hiện qua “mã di truyền” - tức là một thông tin được “lập trình” sẵn. Thực sự mà nói, định nghĩa chính xác về sự sống - một định nghĩa không viển vông dẫn tới những lực lượng siêu nhiên - sẽ là: sự sống là cái được tổ chức bởi thông tin! Quy trình sinh học không mang tính phân tích. Trong một hiện tượng cơ học, cái toàn thể tương đương với tổng số của các bộ phận, do đó có thể được hiểu rõ bằng việc phân tích, các hiện tượng sinh học là cái toàn thể, khác với tổng số của các bộ phận bên trong của nó. Thông tin, vì lẽ đó, mang tính khái niệm; còn ý nghĩa mang tính nhận thức.

Theo quan điểm của các triết gia và các nhà toán học (những quan điểm do Denis Papin và những người cùng thời hình thành nên), nhận thức chỉ là điều gì đó mang tính trực giác, do đó, nó không chính xác, bí ẩn, dễ sai lầm. Khoa học không từ chối thừa nhận sự tồn tại của nó, song phủ nhận giá trị của nhận thức. Theo các nhà phân tích, người ta không thể dạy hay đào tạo khả năng trực giác của con người. Quan điểm chung lúc đó là: nhận thức không phải là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người. Người ta dạy nghệ thuật trong nhà trường như là một môn học mang tính chất thỏa mãn niềm vui, chứ không phải là một môn học bắt buộc cho các nghệ sĩ tương lai.

Tuy nhiên, trong thế giới sinh học, nhận thức lại ở vị trí trung tâm, do đó, nó có thể, và phải được dạy và phát triển. Chúng ta nghe từ “cat” (con mèo), chứ không nghe riêng lẻ “c”, “a” và “t” - những “bit” thông tin theo cách nói hiện nay. Máy tính không thể xử lý bất cứ điều gì đòi hỏi ý nghĩa nếu nó không “vượt qua” được các “bit” thông tin này. Và đó chính là cách thức của các “hệ thống máy tính chuyên gia” hiện nay - người ta đã cố đưa vào logic của máy tính, đưa vào quá trình phân tích sự nhận thức của kinh

nghiệm - sự nhận thức có được từ sự hiểu biết toàn bộ công việc hoặc vấn đề liên quan.

Thực ra con người đã chuyển hướng về phía nhận thức rất lâu trước máy tính. Từ những năm 1890, tâm lý học hình thể đã lần đầu tiên nhận ra rằng chúng ta nghe từ “cat” chứ không phải “c”, “a”, “t” riêng lẻ. Lần đầu tiên người ta nhận ra rằng chúng ta nhận thức. Kể từ đó hầu hết các nhà tâm lý học (dù thuộc nhiều phái khác nhau) đều chuyển hướng từ phân tích sang nhận thức. Ngay cả các nhà “phân tích tâm lý” thời hậu Freud cũng trở thành những người “nhận thức tâm lý”, nỗ lực tìm hiểu con người và những động cơ của họ hơn là cơ chế bên trong họ. Trong việc lập kế hoạch kinh doanh hay lập kế hoạch trong các chính phủ, chúng ta càng lúc càng quan tâm đến “bối cảnh”, trong đó nhận thức là khởi điểm. Và tất nhiên, bất cứ hệ sinh thái nào cũng là một nhận thức hơn là một phân tích. Trong một hệ sinh thái, cần nhìn thấy và hiểu rõ cái toàn thể, còn các bộ phận chỉ tồn tại khi xem xét, suy ngẫm về cái toàn thể mà thôi.

Năm mươi năm trước đây, khi Bennington College ở Vermont lần đầu tiên đưa các môn nghệ thuật (hội họa, điêu khắc, gốm sứ...) vào trong chương trình giáo dục nghệ thuật phổ thông, đó là một cách tân vô cùng dũng cảm, thách thức mọi quan điểm chính thống về học thuật. Ngày nay, mọi trường đại học và cao đẳng ở Mỹ đều làm theo như vậy. Tương tự, chỉ khoảng bốn thập kỷ về trước, công chúng còn hết sức quay lưng lại với phong cách hội họa hiện đại mang tính phi khách quan. Ngày nay, tất cả các bảo tàng và phòng tranh đều trưng bày các tác phẩm của các họa sĩ hiện đại, với giá rất cao. Chất “hiện đại” trong hội họa chính là việc cố gắng thể hiện cái mà họa sĩ thấy hơn là cái mà người

xem thấy. Nói cách khác, đó là ý nghĩa chứ không chỉ là sự miêu tả đơn thuần.

Ba trăm năm trước đây, Descartes từng nói, “Tôi *nghĩ*, vậy thì tôi tồn tại”. Ngày nay chúng ta phải nói, “Tôi *thấy*, vậy thì tôi tồn tại”. Từ sau Decartes, cái chiếm vị trí trung tâm là khái niệm. Ngày nay, chúng ta phải nỗ lực cân bằng giữa khái niệm và nhận thức. Thực chất, hiện thực mới là một *cấu hình*, do đó, nó đòi hỏi cả nhận thức và phân tích: sự mất cân bằng của thuyết đa nguyên mới, nền kinh tế và hệ sinh thái xuyên quốc gia, khuôn mẫu mới của “con người có giáo dục”... Hiện thực mới này luôn nỗ lực khiến chúng ta không chỉ *suy nghĩ* mà còn phải *quan sát*.

Hơn một thế kỷ sau khi Descartes và Galileo đặt nền móng cho khoa học, Immanuel Kant đề ra siêu hình học, làm cơ sở cho quan điểm mới về thế giới. Tác phẩm *Phê phán lý tính thuần túy* (1781) của ông đã bao trùm lên triết học phương Tây suốt hơn một thế kỷ sau đó, đặt ra những câu hỏi mang nhiều ý nghĩa ngay cả cho những đối thủ của Kant như Friedrich Nietzsche. Thực ra Kant còn định nghĩa về “tri thức” cho cả Ludwig Wittgenstein trong nửa đầu thế kỷ XX. Tuy nhiên, các triết gia đương thời không mấy chú ý đến những đề tài và quan tâm của Kant. Họ chỉ quan tâm đến nhận thức, họ giải quyết những vấn đề như ký hiệu, biểu tượng, khuôn mẫu, ngôn ngữ, huyền thoại... Do đó việc chuyển từ một vũ trụ cơ khí sang một vũ trụ sinh học rất cuộc sẽ đòi hỏi một quá trình tổng hợp triết học mới. Kant, nếu còn sống, có thể đặt tên cho nó là phê phán nhận thức thuần túy.

## THAY LỜI KẾT: NHỮNG THÁCH THỨC PHÍA TRƯỚC

Hôm nay chúng ta chưa thể nói trước một cách chắc chắn về xã hội và nền kinh tế trong tương lai, bởi chúng ta vẫn còn đang ở trong một thời kỳ chuyển tiếp. Ngược với niềm tin của rất nhiều người, thời kỳ quá độ này có nhiều điểm tương đồng với hai thời kỳ quá độ trước đó diễn ra trong thế kỷ XIX. Đó là thời kỳ 1830-1840 (sau sự ra đời và phát triển của đường sắt, bưu điện, điện tín, nhiếp ảnh, các công ty trách nhiệm hữu hạn, ngân hàng đầu tư); và thời kỳ 1870-1880 (sau sự xuất hiện của các ngành sản xuất thép, điện lực, hóa chất hữu cơ tổng hợp, tàu điện ngầm, cũng như việc xây dựng các căn hộ và các tòa nhà chọc trời, sự ra đời của các văn phòng hiện đại, các công ty kinh doanh và các ngân hàng thương mại...) Cả hai giai đoạn này đều có chung đặc điểm: sự phát triển kinh tế nhanh chóng đi kèm với sự phân hóa giàu nghèo, bất bình đẳng về thu nhập cũng nhanh chóng không kém. Nghịch lý này vẫn tiếp tục tồn tại trong giai đoạn hiện nay. Do đó, dù chưa biết đích xác hình dáng cụ thể của tương lai, người ta vẫn có thể nhận biết những đặc tính chung và những thách thức quan trọng nhất của nó.

Điều đầu tiên có thể khẳng định - cũng trái với niềm tin của rất nhiều người - là: trong tương lai, thị trường tự do cho việc

trao đổi hàng hóa và dịch vụ sẽ không mở rộng. Ngược lại, sẽ thu hẹp. Trong xã hội tương lai, các khu vực phát triển nhất sẽ là hai khu vực tri thức - y tế và giáo dục - cả hai khu vực này đều chưa bao giờ và sẽ không bao giờ là một thị trường tự do thật sự cả. "Thị trường tự do" trong tương lai mang ý nghĩa một dòng chảy thông tin hơn là hàng hóa - dịch vụ. Theo khía cạnh này, tương lai cả thế giới sẽ là một thị trường tự do. Điều này sẽ ảnh hưởng lớn đến mọi thể chế và tổ chức, chứ không chỉ là các tổ chức kinh tế mà thôi. Chẳng hạn, điều đó có nghĩa là mọi tổ chức đều phải tỏ ra cạnh tranh ở mức toàn cầu.

Điều đó cũng có nghĩa là trung tâm của "quyền lực" sẽ rơi vào tay khách hàng, người tiêu dùng. Trong vòng ba thập kỷ gần đây, trọng tâm quyền lực đã chuyển từ nhà cung cấp, nhà sản xuất sang nhà phân phối. 30 năm tới đây, chắc chắn trọng tâm đó sẽ chuyển sang khách hàng, do một lý do đơn giản là khách hàng có được sự tiếp cận đầy đủ với thông tin trên toàn thế giới.

Chúng ta cũng có thể dự đoán khá chắc chắn rằng sự sụt giảm về sức mua đối với sản phẩm chế tạo sẽ còn tiếp tục diễn ra nhanh hơn. Bắt đầu từ sau Thế chiến thứ I, (nếu không phải là từ cuối thế kỷ XIX), sức mua của các sản phẩm như sản phẩm nông nghiệp, đã bắt đầu giảm mạnh so với sức mua của các sản phẩm chế tạo. Trong thế kỷ XX, mức giảm này là 1% hàng năm, và đến năm 2000, các sản phẩm nông nghiệp sẽ chỉ mua được một phần ba số hàng hóa chế tạo so với số mà các sản phẩm mua được năm 1900. Tương tự, từ những năm 1960, các sản phẩm chế tạo bắt đầu chịu sự suy giảm về sức mua tương đối, so với các sản phẩm hàng hóa tri thức. Trong thời gian 1960-2000, giá của các sản phẩm chế tạo, sau khi đã điều chỉnh lạm phát, đã giảm tới 60%. Cùng thời gian đó, giá của hai sản phẩm tri thức chính - giáo dục và y tế - tăng gấp ba lần, tức là nhanh như lạm phát. Đến

năm 2000, các sản phẩm chế tạo chỉ còn một phần năm sức mua tương đối so với các sản phẩm tri thức, so với 40 năm trước đó.

Điều chắc chắn quan trọng nhất là: xã hội và nền kinh tế mới sẽ có một cục diện hoàn toàn khác biệt. Đó sẽ là một xã hội tri thức với nhiều người lao động tri thức – nhóm đông nhất và “đắt giá” nhất trong lực lượng lao động. Thực tế này đã xảy ra ở mọi quốc gia có nền kinh tế phát triển hiện nay.

Sau chót, chúng ta cũng có thể dự báo những thách thức mà nền kinh tế tương lai phải đối mặt: đó là những thách thức về quản trị mà các cá nhân phải giải quyết. Chính phủ có thể giúp đỡ hoặc cản trở các nhân trong quá trình này, song đó (quản trị) hẳn phải là nhiệm vụ của cá nhân mà thôi. Quản trị chỉ có thể thực hiện bởi cá nhân, thông qua các tổ chức của họ – cả tổ chức kinh doanh và các tổ chức phi lợi nhuận. Tất nhiên, không phải vì thế mà các chính phủ mất đi quyền lực, tầm ảnh hưởng, hay ít tốn chi phí hơn. Ngược lại, hiệu quả của chính phủ trong tương lai sẽ phụ thuộc vào hoạt động của các nhà quản lý và những người làm việc chuyên nghiệp trong các tổ chức ở khu vực tư nhân, với cuộc sống các nhân của họ.

Tôi mong rằng tuyển tập này sẽ giúp các nhà quản trị, các chuyên gia, những người làm việc chuyên nghiệp trong tương lai có hiểu biết sâu sắc hơn về cả xã hội và nền kinh tế mà họ được thừa hưởng; đồng thời cung cấp cho họ những công cụ để thực hiện những sứ mệnh và nhiệm vụ mà nền kinh tế và xã hội tương lai trao cho họ.

*Peter F. Drucker*  
Claremont, California  
Mùa Xuân 2001

Peter F. Drucker sinh năm 1909 tại Vienna, học tại Áo và Anh. Ông nhận bằng tiến sĩ về luật quốc tế và công pháp khi còn là một phóng viên ở Frankfurt, Đức; sau đó trở thành một nhà kinh tế học cho một ngân hàng quốc tế ở London. Sang Mỹ năm 1937, hai năm sau ông xuất bản cuốn sách đầu tiên ***Sự kết thúc của con người kinh tế*** (*The end of economic man*). Các tác phẩm về quản trị, các phân tích về kinh tế học và xã hội của Drucker được đọc và hoan nghênh rộng rãi khắp thế giới, với các ấn bản thuộc trên hai mươi ngôn ngữ khác nhau. Ông cũng là tác giả của một tư truyện rất sinh động, hai tiểu thuyết, và hàng loạt bài viết khác. Công tác thường xuyên với nhiều báo và tạp chí, ông là biên tập viên cho tạp chí ***Wall Street Journal*** từ 1975 đến 1995.

Drucker có một sự nghiệp rực rỡ trong giảng dạy, đầu tiên là giáo sư chính trị và triết học tại Bennington College, sau đó ông là giáo sư quản trị học trong hơn hai mươi năm tại Phân khoa Kinh doanh tại Đại học New York. Từ 1971 đến khi qua đời ngày 11.11.2005, ông là giáo sư khoa học Xã hội tại trường Đại học Claremont, California.



**TINH HOA QUẢN TRỊ CỦA DRUCKER**

*PETER F. DRUCKER*

*Nguyễn Dương Hiếu, MBA dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập:

Thành Nam

Bìa:

Nguyễn Hữu Bắc

Sửa bản in:

Thanh Bình

Kỹ thuật vi tính:

Thanh Hà

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: [nxbtre@hem.vnn.vn](mailto:nxbtre@hem.vnn.vn)

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

**CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI**

20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT & Fax: (04) 7734544

E-mail: [vanphongnxbtre@hn.vnn.vn](mailto:vanphongnxbtre@hn.vnn.vn)