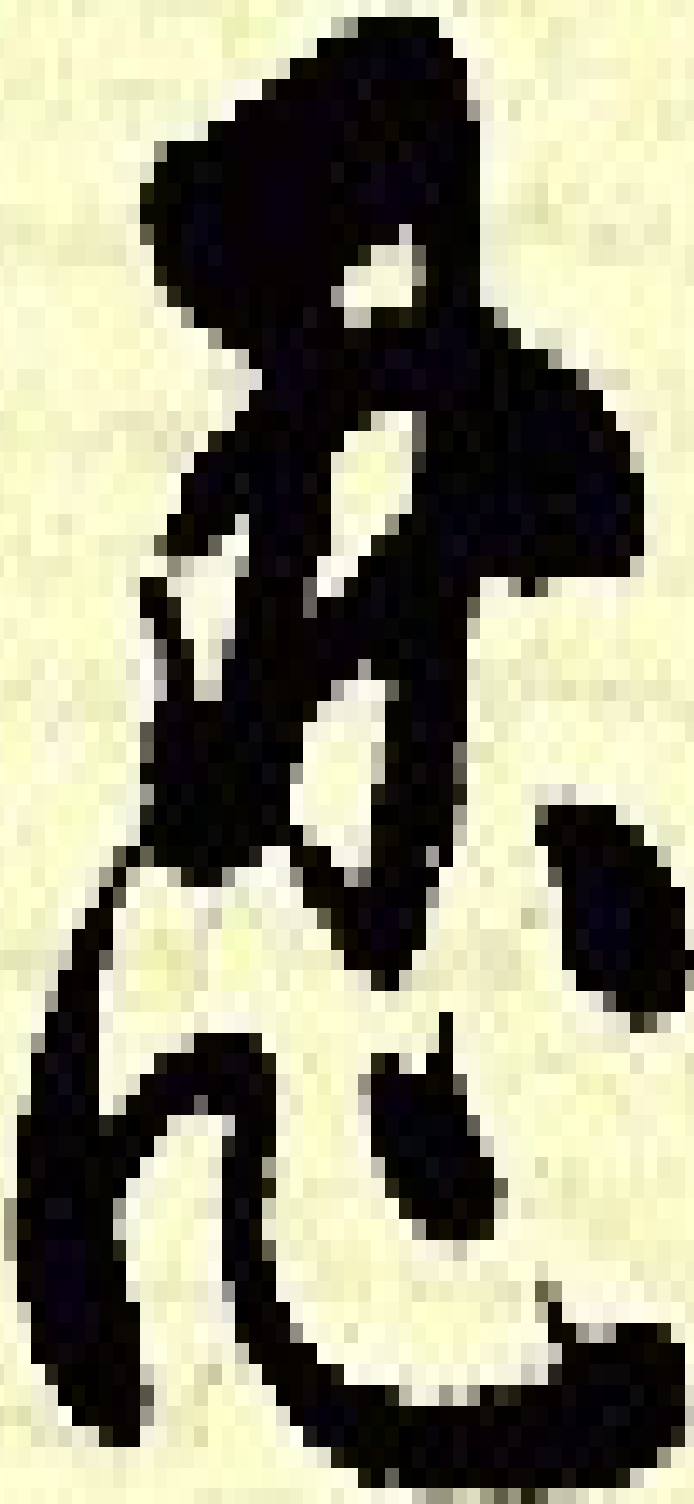




BÍ QUYẾT KINH DOANH MỤC LỤC

Phần 1: Khởi sự

Cẩm nang khởi sự kinh doanh

Đi tìm ý tưởng trong kinh doanh

10 lời khuyên trước lúc khởi nghiệp

Khởi sự doanh nghiệp - vì sao thất bại?

Tự nghiên cứu thị trường khi khởi nghiệp

5 sai lầm “chết người” lúc khởi sự kinh doanh

Phần 2: Kỹ năng quản lý

9 Dạng tính cách của nhà lãnh đạo

Giúp nhân viên thực hiện các chuẩn mực trong dịch vụ khách hàng

Sức mạnh của lãnh đạo: đạo đức và ý tưởng

Cách nào để nhân viên làm đúng theo ý muốn?

Khi sắp “Tàu hỏa nhập ma”?

Hãy để nhân viên lên tiếng

Giữ hay để mặc nhân viên ra đi?

Làm thế nào để tránh các cuộc họp kém hiệu quả?

Để có những quyết định hiệu quả

Để đổi mới kinh doanh – hãy phá vỡ quy tắc!

Tìm kiếm và khai thác khách hàng tiềm năng

Những nhà lãnh đạo tài ba.

Biến đối thủ thành...đôi tác

14 tiêu chí cơ bản về quản lý để đánh giá sự thành công một tổ chức

Thước đo của lợi nhuận là rủi ro!

Quản lý chiến lược là gì?

Chiến lược để lôi cuốn và giữ lại người tài

Chiến lược để lôi cuốn và giữ lại người tài

Triết lý tuyển chọn giám đốc điều hành cho doanh nghiệp.

10 sai lầm “kinh điển” trong quản lý

10 điều cần làm để phát triển DN

Những quy tắc “vàng” cho sếp

Nguyên tắc vàng khi cải tổ doanh nghiệp

Các cung trong hình tròn lãnh đạo

6 siêu bí mật của các chủ doanh nghiệp “triệu đô”

10 chiến lược hữu ích cho nhà lãnh đạo

Đúng người đúng việc

Thiếu thông tin, lãnh đạo biết quyết định gì?

10 nghịch lý trong tuyển dụng nhân sự

5 nguyên tắc để làm việc tốt

6 kỹ năng giải quyết vấn đề

Lên lịch làm việc

Nóng nảy - lưỡi dao vô hình

6 đề tài đừng đem ra “tán” ở công sở

Quản lý thời gian nơi công sở

Phần 3 : Thương hiệu

Cách xây dựng và duy trì lòng trung thành với nhãn hiệu

Căn bệnh ngắn hạn trong xây dựng thương hiệu

Yếu tố ngôn ngữ trong xây dựng thương hiệu

Cải thiện điều kiện lao động để bảo vệ thương hiệu

[Đánh giá giá trị thương hiệu ra sao?](#)

[Bao bì nói gì về thương hiệu của bạn ???](#)

[Xây dựng thương hiệu : không chỉ đơn giản là thiết kế bao bì ?](#)

[Vai trò của người phụ nữ trong xây dựng thương hiệu](#)

[Trở thành thương hiệu tiên phong - Tại sao không?](#)

[Tên thương hiệu của bạn nói lên điều gì?](#)

[Phần 4 Văn hóa Doanh nghiệp](#)

[Xây dựng văn hoá doanh nghiệp](#)

[Bàn về Văn hoá doanh nghiệp](#)

[Bàn về văn hoá doanh nghiệp ở nước ta hiện nay](#)

[Làm thế nào để xây dựng Văn hóa doanh nghiệp?](#)

[Văn hóa doanh nghiệp, yếu tố vàng của thành công](#)

[Những dấu hiệu suy yếu trong môi trường văn hóa doanh nghiệp](#)

[Giữ chân người tài bằng văn hoá](#)

[Văn hoá doanh nghiệp: Cội nguồn bảo đảm thành công](#)

Hồ Chu Vân tạo ngày 18/12/2006 Nguồn từ www.Vietnamtoday.com.vn

Phần 1: Khởi sự

Cẩm nang khởi sự kinh doanh

Quá trình khởi sự kinh doanh của bạn bắt đầu từ lúc có một ý tưởng lóe lên và có thể tạm gọi là kết thúc khi công ty bạn đã đi vào hoạt động ổn định. Thời gian này có thể chỉ kéo dài vài tháng, có khi lại buộc bạn phải xoay xở hàng năm trời. Việc phải đối diện với bản liệt kê (chưa đầy đủ) danh sách những việc cần làm như lên kế hoạch kinh doanh chi tiết, đặt tên công ty, tuyển dụng nhân viên, tìm nguồn vốn... làm bạn hoa mắt, nhức đầu vì không biết bắt đầu từ đâu và việc gì cần ưu tiên làm trước. Tuy nhiên bạn đừng quá lo lắng. Tuân tự thực hiện theo 75 bước dưới đây, bạn sẽ cảm thấy dường như quy trình này không quá phức tạp và khó khăn như bạn tưởng.

Bước đầu tiên bạn cần làm là: Đọc và suy ngẫm.

PHẦN 1: KẾ HOẠCH VÀ MỤC TIÊU

1 - 5: Soạn thảo kế hoạch kinh doanh của bạn

Soạn thảo bản kế hoạch kinh doanh là một trong những việc đầu tiên bạn cần tiến hành trước khi bắt tay vào những việc khác. Bản kế hoạch kinh doanh chi tiết được xem như “kim chỉ nam” cho các quyết định của bạn trong suốt cả quá trình hoạt động kinh doanh sau này, giúp bạn tìm ra lời đáp cho câu hỏi về tính khả thi của ý tưởng kinh doanh. Một “tác dụng phụ” của bản kế hoạch kinh doanh là tạo dựng niềm tin cho các nhà đầu tư tiềm năng trước khi họ đồng ý cho bạn vay tiền. Bản kế hoạch kinh doanh còn là một công cụ hỗ trợ trong khi bạn giao tiếp với các đối tác tiềm năng, các bên liên doanh, nhà cung cấp, nhân viên và thậm chí là cả khách hàng.

1. Trước khi lập kế hoạch kinh doanh, bạn hãy nghiên cứu các nguồn lực và công cụ có thể giúp đỡ bạn. Ngoài các cuốn sách kinh doanh, bạn nên nghĩ đến một số chương trình phần mềm chuyên dụng. Bạn cũng có thể nhờ cậy sự trợ giúp trực tiếp từ các tổ chức kinh doanh, hiệp hội ngành nghề địa phương, hoặc tham gia các khóa đào tạo tại các trường cao đẳng, đại học hoặc các cuộc hội thảo kinh doanh. Nếu khả năng tài chính chưa cho phép, bạn không nhất thiết phải thuê dịch vụ của các nhà tư vấn với mức giá tối thiểu 300 USD/giờ.

2. Quan tâm tới những con số. Bạn cần biết rằng một bản kế hoạch kinh doanh phải đảm bảo cả hai yếu tố là định tính và định lượng. Bản kế hoạch doanh của bạn không chỉ bao gồm những viễn cảnh về sự tăng trưởng của công ty bạn trong tương lai, mà nó còn cần được diễn giải trong các thuật ngữ và số liệu tài chính có thể tính toán được. Các con số ở đây càng rõ ràng và chính xác bao nhiêu, chúng sẽ càng giúp bạn có cái nhìn rõ ràng về hoạt động của bạn bấy nhiêu.

Bản kế hoạch kinh doanh luôn được mở đầu bằng phần khái niệm chung, sau đó là phần tài chính. Bạn cần diễn giải các quan điểm tài chính dưới dạng con số. Phần “chữ” sẽ thiếu tính thuyết phục, sẽ thiếu “nghĩa”, nếu bạn bỏ qua phần số liệu tài chính.

3. Hãy đưa ra các con số dự đoán cụ thể và sát với thực tế. Một trong những sai lầm thường gặp

nhất khi soạn thảo bản kế hoạch kinh doanh là ước tính doanh thu quá cao, trong khi chi phí lại quá thấp. Tuy nhiên, bạn có thể hạn chế phần nào khoảng cách sai số đó nhờ việc thu hẹp thị trường mục tiêu của bạn cho gần với mức thực tế, sau đó diễn giải doanh thu và chi phí dựa trên thị trường đó. Việc bạn xác định các khách hàng tiềm năng trước, sau đó trừ dần những đối tượng không sẵn sàng mua sắm, không phải là cách thức hiệu quả để tính toán thị trường mục tiêu.

4. Hãy đưa vào bản kế hoạch kinh doanh các ước tính lưu lượng tiền mặt tối thiểu cho từng tháng trong cả năm đầu tiên. Lưu lượng tiền mặt là một yếu tố rất quan trọng, vì thế bạn nên chuẩn bị một ước lượng tổng thể về lợi nhuận và thua lỗ trong vòng ba năm đầu, cũng như dự toán một bản cân đối tài chính cho thời gian này. Hãy trù liệu các sự kiện đột xuất có thể xảy ra khiến doanh thu chỉ bằng chi phí, đồng thời nghiên cứu các tỷ lệ tài chính cụ thể trong ngành công nghiệp của bạn, xem xét các số liệu khác cùng ngành đã được công bố để chắc chắn rằng mọi giả định của bạn là sát thực. Nếu các cửa hàng tạp phẩm khác có tỷ suất lợi nhuận là 25%, trong khi bạn đặt mục tiêu cho cửa hàng của mình là tỷ suất lợi nhuận phải đạt 28%, thì có lẽ bạn nên cân nhắc lại.

5. Quan tâm đặc biệt tới hoạt động tiếp thị. Trước hết bạn hãy đề ra các mục tiêu. Thứ hai, tiến hành hoạt động phân tích thị trường, bao gồm việc xác định các thị trường chủ yếu, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh và đánh giá các xu hướng thị trường. Sau đó, bạn chuẩn bị một chiến lược tiếp thị với nhiều phương pháp khác nhau dành cho từng lĩnh vực như bán hàng, xúc tiến kinh doanh, quảng cáo, giao tiếp cộng đồng, xây dựng mạng lưới phân phối, dịch vụ khách hàng... Bạn nên xây dựng một kế hoạch chi tiết cho chiến lược này, đồng thời xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể để kiểm chứng những dự đoán của bạn.

6 - 10: Tìm kiếm khách hàng mục tiêu

Bạn chỉ nên tập trung vào thị trường mục tiêu và loại trừ tất cả các phân đoạn thị trường khác không phù hợp với hoạt động kinh doanh của bạn. Trước khi thực thi bất cứ phương pháp nào nhằm xây dựng cho mình một nhóm khách hàng mục tiêu, bạn cần quan tâm tới các vấn đề sau:

6. Đừng giả định. Thông thường, chủ các doanh nghiệp nhỏ luôn tự cho rằng họ biết rõ những gì khách hàng mong muốn. Nhưng nếu bạn muốn mở một tiệm ăn và nghĩ rằng tất cả những gì bạn cần chỉ là nấu cho thực khách các món ăn ngon, trong khi khách hàng của bạn lại thích nhìn thấy bộ chén bát và dao nĩa xinh đẹp, trang nhã cùng với thái độ lịch sự, ân cần của nhân viên phục vụ, thì bạn sẽ có nguy cơ đánh mất khách hàng, nếu bạn không sẵn sàng đáp ứng những nhu cầu đó.

Ngay từ khi khách hàng tương lai của bạn vẫn còn mua sắm sản phẩm/dịch vụ ở nơi khác, bạn hãy coi các công ty này như một đối tượng để nghiên cứu: bạn hãy tìm hiểu mặt hàng kinh doanh của họ, cũng như cách thức họ tiếp thị và bán hàng. Khách hàng tương lai của bạn chủ yếu mua sắm sản phẩm/dịch vụ từ công ty nào? Họ mua cái gì? Bạn có thể học hỏi được gì từ thành công của các công ty đó. Bạn nên nghiên cứu thực tế thị trường để trả lời những câu hỏi này.

7. Tìm kiếm những thông tin hoàn chỉnh. Điều quan trọng nhất mà một chủ công ty nhỏ có thể thực hiện là xác định xem nhóm khách hàng nào sẽ giúp công ty mình đạt được mục tiêu đề ra, đâu là đối tượng có giá trị mang tính chiến lược đối với bạn. Bạn muốn có thật nhiều những người mua sắm một số lượng lớn sản phẩm/dịch vụ của bạn, hay chỉ cần người mua sắm nói chung? Khách hàng lý tưởng nhất của bạn là doanh nghiệp hay cá nhân? Khoảng cách địa lý giữa bạn và khách hàng mục tiêu của bạn như thế nào và điều đó có quan trọng không? Bạn cần xác định những đặc điểm để tổ chức kinh doanh sao cho có thể thu hút và giữ chân khách hàng một cách tốt nhất.

8. Xác định các phân khúc thị trường khác nhau. Sau khi đã phác họa chân dung khách hàng lý tưởng, bạn nên nhìn nhận rằng mình có thể cần khai thác nhiều phân đoạn thị trường khác nữa. Ví dụ, tiệm ăn nhỏ vừa nói ở trên có thể tìm thấy những phân đoạn thị trường hấp dẫn khác, như dịch vụ nấu ăn trọn gói trong các dịp lễ hay những ngày đặc biệt nào đó cho các gia đình, cung cấp bữa ăn đơn giản hàng ngày cho những người không có thời gian nấu nướng do quá bận rộn...

9. Sử dụng các công cụ nghiên cứu thị trường miễn phí. Internet là một kho thông tin khổng lồ. Bạn hãy tìm kiếm theo bất cứ chủ đề nào thông qua các từ khóa và bạn sẽ thấy các website, blog và các diễn đàn thảo luận liên quan đến bất cứ điều gì bạn muốn. Ngoài ra, bên cạnh một số lượng lớn sách báo, tài liệu sẵn có về tình hình thị trường và khách hàng mục tiêu, bạn có thể tìm hiểu thêm từ các nguồn trợ

giúp nghiên cứu thị trường khác về địa phương, quốc gia của bạn tại các tổ chức phát triển kinh tế để xác định phân khúc thị trường nào đang phát triển nhanh nhất.

10. Dịch vụ, dịch vụ, dịch vụ. Ngày càng nhiều công ty nhỏ đánh mất khách hàng của mình chỉ vì lý do dịch vụ của họ quá nghèo nàn, chứ không phải vì sản phẩm của họ kém chất lượng. Công cụ tiếp thị quan trọng nhất trong kinh doanh là cách thức bạn điều hành hoạt động bán hàng và dịch vụ khách hàng. Mỗi lần bạn làm một điều gì đó cho khách hàng là một lần bạn tiếp thị chính bản thân mình. Nếu bạn thực hiện tốt công việc này, khách hàng sẽ đáp lại bạn bằng lòng trung thành và những lời nhận xét tốt đẹp về bạn.

PHẦN 3: CÁC NHÀ TƯ VẤN VÀ HỖ TRỢ TÀI CHÍNH

20 - 24: Tìm kiếm các nhà tư vấn

Làm thế nào để bạn tìm được những nhà tư vấn hay công ty tư vấn thích hợp nhất với bạn và với công ty bạn?

20. Nghĩ về tương lai. Bạn hy vọng công ty sẽ như thế nào trong 10 năm tới? Luật sư mà bạn lựa chọn sẽ giữ vai trò rất quan trọng, đặc biệt khi bạn có kế hoạch phát hành cổ phiếu ra công chúng hay tìm kiếm các nguồn vốn đầu tư mạo hiểm. Các nhà đầu tư mạo hiểm cho biết, một trong những yếu tố họ xem xét trước khi đầu tư vào một công ty nào đó chính là uy tín, trình độ và đẳng cấp của các luật sư mà công ty đó lựa chọn tư vấn. Vì thế, bạn hãy lựa chọn một người có nhiều kinh nghiệm giao dịch với các công ty có vốn đầu tư mạo hiểm.

Khi tìm kiếm luật sư cho công ty mình, bạn nên chú ý đến tiểu sử và hồ sơ cá nhân của họ, những vụ việc cụ thể mà từng luật sư đã đảm nhiệm, thậm chí thứ hạng của các luật sư theo chuyên môn, kiến thức và đạo đức nghề nghiệp.... Các tổ chức pháp lý ở địa phương như Phòng thương mại công nghiệp hay Hội luật gia cũng sẽ rất hữu ích cho bạn trong giai đoạn này.

21. Giải thích tường tận. Những cuộc gặp gỡ các nhà tư vấn để bàn bạc và soạn thảo một nền tảng tài chính cho công ty của bạn là sự đầu tư thời gian và tiền bạc hữu ích. Lúc này, bạn cần giải thích tường tận về tài chính và hoạt động kinh doanh của công ty với luật sư của mình. Ngoài ra, các gói phần mềm tài chính như QuickBooks sẽ rất hữu ích trong vòng một vài năm sau khi bạn thiết lập các kiểm soát tài chính cơ bản. Bạn cũng có thể thuê thêm các nhân viên kế toán tự do và hãy chú ý tới những người có kỹ năng kế toán tốt.

22. Trọn gói. Nhiều công ty dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp thường cung cấp dịch vụ trọn gói cho khách hàng. Liệu công ty tư vấn của bạn có sẵn sàng làm việc này giúp bạn? Họ có để bạn lựa chọn và quyết định loại dịch vụ mà bạn muốn sử dụng? Hãy đề nghị các công ty tư vấn cung cấp cho bạn danh sách dịch vụ với mức phí tổng thể thay vì hoá đơn theo giờ, đặc biệt là cho những công việc chung như soạn thảo bộ hồ sơ thành lập công ty và hợp đồng lao động. Bạn có thể thương lượng với các luật sư về việc này. Có rất nhiều các trang web luật khác nhau giúp bạn giải quyết các vấn đề pháp lý liên quan đến việc thành lập công ty, nhưng hãy cẩn thận nếu chưa đủ kiến thức về pháp luật, bạn không nên mạo hiểm.

23. Thu hẹp danh sách các ứng viên. Khi thuê một nhà tư vấn tài chính chuyên nghiệp, bạn hãy hỏi họ thích làm việc trong lĩnh vực nào nhất và với công ty có quy mô như thế nào. Điều này cho bạn biết họ sẽ dành thời gian và công sức ở mức độ nào cho các công việc tài chính của công ty của bạn trong thời gian một năm. Biết đâu các chuyên gia thích làm việc với một công ty sản xuất, và bạn là một trong số đó. Một lời khuyên khác: Bạn hãy yêu cầu các văn bản tài liệu ngắn gọn về việc nhà tư vấn sẽ làm những gì cho công ty bạn. Với tư cách là chủ công ty, bạn nên quản lý những văn bản này và đảm bảo rằng những gì bạn nhận phù với những gì đã bỏ ra”.

24. Xây dựng quan hệ. Đừng cắt đứt quan hệ sau khi công việc của luật sư, nhân viên kế toán hay nhân viên ngân hàng đã hoàn tất. Hãy thường xuyên gặp gỡ và liên lạc với họ để thông báo cho họ biết hoạt động kinh doanh của bạn đang tiến triển như thế nào. Nếu luật sư đó không sẵn lòng hay mong muốn dành thời gian cho bạn, thì họ không phải là người bạn cần tìm. Thông thường, luật sư hay nhân viên kế toán làm thêm của bạn cần có trách nhiệm công việc với bạn và quan hệ giữa bạn và luật sư là một mối quan hệ đối tác. Bạn muốn một ai đó có mặt trong tập thể của bạn và quan tâm tới công ty bạn, chứ không phải quan tâm tới việc làm thế nào để nhận được số tiền thù lao tiếp theo.

25 - 30: Tìm kiếm các khoản tài chính

Việc bạn tự bỏ tiền ra để kiếm được tiền không nên được xem như một chương ngại vật trong giai đoạn khởi sự kinh doanh. Đôi lúc người ta cảm thấy lo sợ khi nghĩ đến việc sẽ phải cần thêm rất nhiều vốn kinh doanh, tuy nhiên thực tế cho thấy nhiều khi bạn không cần phải có thật nhiều vốn mới đưa được hoạt động kinh doanh cất cánh.

25. Quan tâm đến vốn tự có. Nơi đầu tiên để tìm kiếm các khoản tài chính là chiếc túi của bạn, cụ thể là từ các khoản tiền tiết kiệm cá nhân hay thế chấp bất động sản, mở những thẻ tín dụng với mức lãi suất thấp....

26. Huy động khoản tiền tạm ứng trước. Bạn có thể để khách hàng trả tiền trước cho một số sản phẩm/dịch vụ mà bạn sẽ cung cấp trong tương lai. Sau đó, bạn sử dụng khoản tiền này như nguồn vốn khởi sự. Ví dụ, trong lĩnh vực xây dựng, nếu bạn muốn xây dựng lại căn nhà của bạn, nhà xây dựng sẽ yêu cầu bạn cung cấp trước một phần ba khoản tiền xây dựng cần thiết để họ có thể bắt đầu, một phần ba khác sẽ được trả trong thời gian xây và một phần ba cuối cùng sẽ được thanh toán sau khi bàn giao nhà. Và cách thức huy động vốn này có thể được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

27. Nhờ cậy bạn bè và gia đình. Cho dù việc huy động vốn theo cách thức tạm ứng trước hiệu quả như thế nào, thì phần lớn bạn vẫn cần thêm tiền bạc, và nguồn tài chính tốt nhất mà họ có thể trông cậy lúc này là từ bạn bè và người thân. Cha mẹ, anh chị em ruột và những người thân khác hiển nhiên sẽ dễ dàng giúp đỡ bạn. Tỷ lệ lãi suất và các điều khoản gắn với tiền bạc từ gia đình và bạn bè cũng nhẹ nhàng hơn nhiều so với các nguồn cung cấp tài chính khác từ bên ngoài.

Bạn hãy soạn thảo sẵn các bộ hồ sơ tài liệu vay vốn và nên đảm bảo các khoản vay có thể được chuyển đổi thành khoản vốn cổ phần, nếu hoạt động kinh doanh đạt được mức doanh số nào đó hay vào những mốc thời gian nào đó. Thông thường, bạn sẽ có nhiều cơ hội nhận được nguồn vốn lớn hơn từ những người xung quanh bạn, bởi vì khi bạn ra được sản phẩm, thì niềm tin của họ dành cho bạn sẽ tăng lên gấp bội.

28. Tìm đến các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp luôn sẵn lòng nói lỏng các điều khoản tín dụng hơn là những bên cho vay khác, đặc biệt là trong giai đoạn khởi sự kinh doanh. Việc có được lựa chọn thanh toán chậm trong vòng 30, 60, 90 ngày hay thậm chí nhiều hơn từ các nhà cung cấp là không có quá khó khăn. Thường thì bạn chỉ phải trả cho họ một khoản lãi suất rất nhỏ mà thôi.

29. Đưa cả chủ mặt bằng vào các kế hoạch tài chính của bạn. Nếu bạn định mở cửa hàng bán lẻ, bạn sẽ cần đến một địa điểm kinh doanh và chủ nhà thông thường sẽ nói lỏng việc thanh toán tiền thuê nhà cho các công ty trong thời gian ba tháng. Các chủ nhà cũng có thể giúp sửa chữa cải tạo, thiết kế xây dựng các khoảng trống với những đặc điểm bạn cần với những chi phí không lớn lắm. Mong đợi của các chủ nhà là bạn sẽ trở thành người thuê dài hạn của họ.

30. Chờ đợi cho đến khi bạn có đôi chút thành công để tiếp cận các khoản vay từ ngân hàng. Các ngân hàng thường chỉ quan tâm đến các công ty mới khởi sự khi họ đạt được một doanh số nhất định, có bản hạch toán kinh doanh đáng tin cậy và có nhu cầu tài chính ngắn hạn. Bạn nên tiếp cận với các khoản vay từ ngân hàng khi bạn đã có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu tương đối khắt khe của những khoản vay dài hạn.

PHẦN 4: ĐỊA ĐIỂM VÀ CÔNG NGHỆ

31 - 35: Tìm kiếm địa điểm kinh doanh

Quyết định địa điểm là một trong những quyết định quan trọng nhất của bạn trong giai đoạn khởi sự kinh doanh, nhưng đó thường lại là một trong những công việc sau cùng đối với nhiều công ty. Điều mà có thể ảnh hưởng lớn đến mục tiêu doanh số của bạn, bởi hợp đồng thuê địa điểm sẽ là hợp đồng dài hạn và bạn rất khó có thể thay đổi một sớm một chiều. Bạn nên lưu ý đến một số điểm sau đây trước khi quyết định:

31. Hiểu rõ thị trường của bạn.

Có chuyên gia đã so sánh hoạt động bán lẻ với thế giới động vật: McDonald là một “con chuột”, bởi nó có thể tồn tại và phát triển ở mọi nơi, cả trong thị trường đông đúc lẫn thị trường thưa thớt khách hàng. Tuy nhiên, các công ty khác chỉ là loài “gấu trúc”, bởi vì họ cần những thị trường cụ thể mới tồn tại được. Hãy nghĩ về môi trường mà hoạt động kinh doanh mới của bạn cần đến. Câu trả lời sẽ giúp

bạn tìm ra địa điểm kinh doanh thích hợp nhất cho sự phát triển của công ty.

Nếu bạn dự tính khởi sự kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ, ví dụ như dịch vụ kế toán/kiểm toán, bạn có thể sử dụng nhà riêng của bạn để làm địa điểm kinh doanh. Khi đó, bạn đừng cân nhắc các mức chi phí tổng thể khi đưa ra quyết định, cũng như quan tâm tới việc liệu hoạt động kinh doanh tại nhà có thích hợp với sản phẩm/dịch vụ của bạn hay không. Liệu khách hàng tiềm năng có bị bỏ qua nếu bạn kinh doanh tại nhà? Hay khách hàng có chú ý tới địa điểm kinh doanh của bạn không, khi việc bán hàng được thực hiện chủ yếu qua điện thoại, fax và website? Bạn cần nhớ kỹ rằng có thể có các quy định pháp luật tại địa phương nơi bạn đặt địa điểm kinh doanh, vì vậy hãy kiểm tra kỹ lưỡng trước khi quyết định. Hãy đảm bảo rằng hàng xóm của bạn không cảm thấy phiền hà với việc có đông người qua lại. Ngoài ra, chỗ đỗ xe cũng là điều cần xem xét, hơn nữa bạn đặt điểm kinh doanh ngay tại nhà mình.

32. Thu thập một vài dữ liệu.

Những trang web như kiểu Economy.com sẽ cung cấp nhanh chóng các bộ hồ sơ dữ liệu cần thiết về nhiều thị trường địa phương khác nhau. Bộ hồ sơ về thị trường, về khu vực dân cư tại địa phương có thể rất hữu ích trong việc giúp bạn xác định địa điểm kinh doanh thích hợp. Những dữ liệu đó sẽ giúp bạn tìm hiểu các xu hướng thị trường và xác định đâu là nơi mà các khách hàng mục tiêu của bạn thường xuyên mua sắm.

33. Suy nghĩ như đối thủ cạnh tranh.

Không phải ngẫu nhiên mà các “đại gia” bán lẻ như Home Goods, Michaels và Target lại cùng mở cửa hàng trên một địa bàn chật hẹp. Thoạt nghe có vẻ như không bình thường khi đặt điểm kinh doanh ngay sát cạnh các đối thủ cạnh tranh, tuy nhiên sự quy tụ này có thể giúp gia tăng các cơ hội kinh doanh và tiết kiệm đáng kể chi phí trong việc tuyển dụng nhân viên cũng như vận chuyển hàng hóa. Việc trở thành một phần của khối liên kết để tạo ra một thị trường rộng lớn sẽ có tác dụng tích cực hơn so với việc bạn nỗ lực thiết lập một thị trường riêng lẻ tại một địa điểm hẻo lánh nào đó.

34. Thường xuyên khảo sát thực tế.

Các dữ liệu nhân khẩu học trên giấy tờ chỉ là điều kiện cần, điều kiện đủ trên thực tế chính là việc bạn cần dành nhiều thời gian làm cho địa điểm kinh doanh của bạn trở nên thu hút hơn. Khi ghé thăm một địa điểm kinh doanh tiềm năng, bạn có nhìn nhận ngay rằng đây là một địa điểm mà bản thân bạn cũng thích đến để mua sắm? Một nơi bề ngoài có vẻ chật hẹp, giống như bãi đỗ xe, cũng có thể tác động rất lớn đến việc thu hút đông đảo mọi người đến với cửa hàng của bạn. Ngoài ra, khi lựa chọn địa điểm, bạn nên quan tâm tới các đặc tính kinh doanh của bạn. Nếu đó là mô hình kinh doanh nhanh nhay, ra ra vào vào - chẳng hạn như cửa hàng giặt là - địa điểm kinh doanh thích hợp nhất vẫn là ở trung tâm thành phố. Bên cạnh đó, bạn cũng có thể cân nhắc xem liệu địa điểm kinh doanh bạn có thể lắp đặt các cửa ra vào tự động nhằm gia tăng sự thuận tiện cho khách hàng hay không.

35. Đặt các câu hỏi.

Bạn hãy ghé thăm các cửa hàng tại nhiều địa điểm khác nhau để xem họ làm việc thế nào. Bạn có thể hỏi xem liệu việc thuê địa điểm tại khu vực này có nên không và doanh số bán ra tại các cửa hàng trong khu vực hiện ở mức độ nào. Đồng thời, bạn nên tự hỏi xem hoạt động kinh doanh của bạn diễn ra vào ban ngày hay ban đêm. Ví dụ, một quán bar có thể không thích hợp đặt tại một trung tâm thương mại may mặc - nơi mà chỉ thu hút phần lớn các khách hàng vào ban ngày.

36 - 43: Trang bị máy móc cho hoạt động kinh doanh của bạn

36. Bắt đầu với một hệ thống mạng.

Nhiều công ty ngày nay không biết chắc phải bắt đầu từ đâu trong kế hoạch mua sắm và lắp đặt các thiết bị công nghệ cần thiết cho hoạt động của mình. Hệ thống mạng chính là “xương sống” của công ty bạn, vì vậy hãy bắt đầu từ đây. Bạn cần phải có một hệ điều hành mạng nội bộ trên nền tảng khách hàng/máy chủ và ít nhất một máy chủ lưu trữ hồ sơ hay in ấn để đảm bảo tính an toàn thông tin. Đừng quá lo lắng nếu việc này nghe có vẻ vượt quá khả năng của bạn - hãy xem điều số 42.

37. Lắp đặt thiết bị kết nối Internet.

Đừng ứng dụng thiết bị kết nối dial-up. Bạn cần các thiết bị kết nối Internet băng thông rộng để nhân viên có bạn dễ dàng hoàn thành tốt công việc của mình trong hiện tại và tương lai. Bạn có thể quan tâm đến hệ thống DSL, cáp hay các giải pháp Internet tốc độ cao khác như đường T1 cho phép

hơn 100 người truy cập cùng lúc.

38. Cài đặt phần mềm chống virus.

Đây là một công việc cần thiết. Thay vì cài đặt trên từng máy một, bạn nên sử dụng phần mềm trọn gói cài đặt trên máy chủ. Việc này sẽ thuận lợi cho bạn quản lý về lâu dài.

39. Sao lưu.

Đừng bỏ qua công việc này - tất cả các dữ liệu phải được sao lưu. Có ba cách thức sao lưu dữ liệu khác nhau: 1) sao lưu băng, một phương thức dự phòng truyền thống; 2) sao lưu trực tuyến, ngoại tuyến hay thông qua nhà cung cấp thứ ba; 3) cài đặt hệ thống lưu trữ mạng tại văn phòng làm việc. Nếu bạn sử dụng hai trong số ba phương pháp trên, bạn sẽ đảm bảo gần như chắc chắn rằng tất cả các dữ liệu quan trọng đều được lưu trữ cẩn thận và an toàn.

40. Đừng trang bị dần dần hệ thống máy tính trong công ty.

Sẽ thật lý tưởng, nếu việc trang bị được thực hiện đồng bộ và cùng thời điểm để tất cả các máy móc đều hoạt động thống nhất. Các hoạt động bảo dưỡng sẽ được giảm thiểu và tổng chi phí mua sắm cũng sẽ giảm đáng kể. Bạn nên liên hệ với các nhà cung cấp lớn như Dell hay Hewlett-Packard và yêu cầu bản hợp đồng dịch vụ bảo hành dài hạn.

41. Mua các máy in phù hợp với nhu cầu của bạn.

Các công ty khởi sự nên có máy in hiệu suất cao và khả năng tích hợp mạng là các máy in laser đen trắng. Nếu bạn cần in màu phục vụ các hoạt động kinh doanh, sẽ thích hợp nhất với các máy in laser màu tích hợp mạng. Giá cả cũng là yếu tố quan trọng và máy in màu laser sẽ giúp bạn tiết kiệm đáng kể khoản chi phí dành cho những cửa hàng in ấn bên ngoài.

42. Biết rõ khi nào cần đến sự giúp đỡ từ bên ngoài.

Nếu bạn không có đội ngũ nhân viên IT giỏi, chắc chắn bạn sẽ phải thuê ai đó bên ngoài đảm nhận công việc lắp đặt, bảo dưỡng và sửa chữa các thiết bị công nghệ trong giai đoạn ban đầu. Đây là việc rất quan trọng, bởi vì phần lớn các chủ công ty ngày nay đều không có đủ thời gian và chuyên môn để tự đảm nhiệm công việc này.

43. Hoạch định cho tương lai.

Việc tuân theo những lời khuyên trên không chỉ giúp đỡ bạn trong giai đoạn khởi sự kinh doanh, mà còn trong cả giai đoạn phát triển của công ty sau này. Bạn sẽ phải chuẩn bị để bổ sung thêm nhân viên và đảm bảo khả năng tự quản lý hệ thống công nghệ. Bạn đừng tiếc những khoản chi phí phụ thêm. Đừng nhầm lẫn khi bạn xem xét các chi phí IT thường niên và không nên cho rằng những chi phí ban đầu này chỉ là chi phí chi dành riêng cho các giải pháp IT.

PHẦN 5: BẢO HIỂM VÀ NHÂN VIÊN

44 - 49: Bảo vệ hoạt động kinh doanh mới của bạn

44. Hỏi ý kiến chuyên gia. Thị trường bảo hiểm thương mại có thể khá phức tạp, do đó bạn nên tìm đến một nhà tư vấn có uy tín và đẳng cấp để giúp đỡ bạn hiểu được các rủi ro kinh doanh, đồng thời giúp bạn lựa chọn loại hình bảo hiểm thích hợp nhất để bảo vệ bạn khỏi những rủi ro đó. Bạn nên tham khảo ý kiến của một hãng bảo hiểm chuyên nghiệp, nơi cung cấp nhiều dịch vụ tư vấn đa dạng.

45. Hình dung những loại rủi ro mà bạn có thể đối mặt, chẳng hạn như mất mát tài sản. Đó có thể là rủi ro mất mát trong xây dựng, nhà cửa hay tài sản kinh doanh như máy móc, thiết bị, cổ phiếu và máy tính... Các mối hiểm họa khác đối với tài sản của bạn sẽ là hỏa hoạn, thiên tai....

46. Tìm hiểu kỹ lưỡng về trách nhiệm của bạn. Ví dụ, đối tác thứ ba như khách hàng, nhà cung cấp... có thể khởi kiện bạn vì những thiệt hại hay hư hỏng tài sản do lỗi của bạn. Các chính sách trách nhiệm bảo vệ (Umbrella liability policies) sẽ là một giải pháp phổ biến thường được nhiều công ty áp dụng cho những rủi ro này. Một nhà tư vấn bảo hiểm chuyên nghiệp có thể giúp bạn thay đổi mức trách nhiệm sao cho phù hợp nhất với hoàn cảnh của bạn.

Bảo hiểm tai nạn lao động cũng là một trong những trách nhiệm pháp lý mà bạn có thể phải đối mặt và việc bảo hiểm, bồi thường cho nhân viên là bắt buộc đối với hầu hết các công ty theo quy định pháp luật. Đó là sự khác biệt then chốt giữa quyền tài sản và trách nhiệm pháp lý – chủ doanh nghiệp hoàn toàn có thể không mua bảo hiểm tài sản, nhưng họ buộc phải mua bảo hiểm bồi thường thiệt hại cho nhân viên của mình.

Những rủi ro khác sẽ phụ thuộc vào loại hình kinh doanh mà bạn tiến hành, ví dụ một quán ăn có phục vụ rượu có thể phải đối mặt với những trách nhiệm pháp lý về việc một trong số khách hàng của họ bị tai nạn trên đường sau khi rời nhà hàng. Tất nhiên đó là những rủi ro có tính chất riêng biệt và kèm theo nó là loại hình bảo hiểm dành riêng cho trách nhiệm liên quan đến các loại đồ uống có cồn để bảo vệ chủ nhà hàng khỏi những vụ kiện vì dịch vụ không thích hợp của họ. Hãy nghiên cứu kỹ lưỡng hoạt động kinh doanh để bạn quyết định lựa chọn loại hình bảo hiểm thích hợp nhất.

47. Đi dạo vòng quanh. Sau khi tìm được một nhà tư vấn tốt và hiểu rõ các rủi ro kinh doanh, bạn hãy đánh giá một vài nhà cung cấp dịch vụ bảo hiểm và các chính sách mà họ đưa ra. Chủ doanh nghiệp là người chịu trách nhiệm chính về loại hình bảo hiểm họ mua và các phí bảo hiểm họ trả, vì thế, bạn hãy lựa chọn cẩn thận.

48. Đừng quá chủ quan, ngay cả khi bạn đã có bảo hiểm. Một số tài sản hay trách nhiệm pháp lý có thể không được bảo đảm bằng bảo hiểm. Không có sản phẩm bảo hiểm nào có thể ngăn ngừa tất cả các rủi ro. Trong một số trường hợp, chi phí bảo hiểm còn có thể rất cao. Nếu vậy, bạn nên quản lý rủi ro bằng các biện pháp bảo vệ khác thích hợp hơn như hướng dẫn và đào tạo nhân viên làm việc an toàn. Bạn sẽ có được mức phí bảo hiểm thấp hơn, cũng như thua lỗ ít hơn, nếu bạn lường trước để giảm thiểu những rủi ro đáng lẽ phải mua bảo hiểm.

49. Luôn cảnh giác với những mối đe dọa mới hay các rủi ro mà bạn có thể chưa tính đến. Bạn có thể cần các biện pháp bảo vệ bổ sung hay cách thức quản lý rủi ro mới. Bất luận có được bảo hiểm hay không, mọi rủi ro đều có thể xảy ra và khiến bạn thiệt hại không nhỏ. Một trong những mối lo lớn nhất hiện nay là không ít công ty tại một số địa phương không được bảo hiểm, nhiều công ty bị mất mát lớn từ các thảm họa thiên nhiên và đương nhiên không được bồi thường.

50 - 54: Tuyển dụng nhân viên

Trước khi bắt tay vào việc tuyển dụng, sa thải, lên kế hoạch nhân sự, tìm hiểu các quy định của luật lao động... bạn hãy dành thời gian để soạn thảo chiến lược nhân sự trong vòng vài ba năm kế tiếp. Mục tiêu của bạn là rào cản lớn thuộc lĩnh vực nhân sự: chỉ tiêu công việc không hoàn thành, hiệu suất kém, kiện tụng và tinh thần làm việc thấp.

50. Làm các công việc giấy tờ. Tùy theo quốc gia, địa phương mà các quy định pháp luật điều chỉnh hoạt động tuyển dụng sẽ có những điều khoản khác nhau. Ngoài ra, còn nhiều thủ tục giấy tờ khác liên quan đến tuyển dụng mà bạn cần thực hiện. Hãy tìm hiểu kỹ lưỡng các quy định pháp luật để đảm bảo rằng bạn đã đáp ứng mọi yêu cầu cần thiết.

51. Biết rõ những gì bạn đang tìm kiếm. Công việc bạn sẽ tiến hành là gì, nhân viên của bạn cần có những kỹ năng nào để thực hiện tốt công việc này, bạn có thể trả lương cho họ ra sao, các ứng viên tốt nhất có thể làm được gì cho bạn... Điều này có vẻ như chuyện hiển nhiên, nhưng nhiều người lại bỏ qua. Họ đưa bạn bè, người thân hay người quen vào công ty mà không quan tâm đến năng lực của họ một cách đầy đủ và khách quan.

52. Tìm kiếm các nguồn tài năng khác nhau. Bạn không nên tập trung vào duy nhất một nguồn tuyển dụng và việc đa dạng hoá các nguồn tìm kiếm sẽ rất hữu ích. Tại các trường phổ thông và cao đẳng ở địa phương luôn có trung tâm việc làm, nơi bạn có thể đăng tải thông báo tuyển dụng và cũng là nơi để bạn tìm thấy các nhân viên tiềm năng. Những công ty khởi sự với các nguồn lực giới hạn thường sẽ tìm kiếm các nhân viên cao cấp tại một số nguồn không ngờ tới như người nhập cư, người nước ngoài... Tuy nhiên, bạn hãy hỏi xem họ đã được cấp giấy phép để làm việc tại địa phương chưa.

53. Biết phỏng vấn tuyển dụng như thế nào. Bạn có thể đặt cho các ứng viên xin việc những câu hỏi về năng lực chuyên môn, về sở thích, về tính cách, nhưng những câu hỏi về gia đình, về con cái... sẽ là những câu hỏi không mấy thích hợp. Bạn cũng nên hỏi các nhân viên tiềm năng của bạn xem họ có điểm nào hạn chế không. Những bài viết tại sẽ cung cấp cho bạn nhiều lời khuyên hữu ích trong việc lựa chọn các câu hỏi phỏng vấn.

54. Định hướng và động viên. Các nhân viên mà bạn tuyển dụng dường như không bao giờ có thể đọc được suy nghĩ của bạn, vì vậy hãy cố gắng diễn tả và truyền đạt những mong đợi của bạn trong công việc, mục tiêu của công ty, kế hoạch làm việc và mức lương thưởng lúc ban đầu... Cứ mỗi ba tháng một lần, bạn nên đánh giá lại mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Hãy hỏi nhân viên

xem họ ưa thích loại công việc nào. Bạn nên quan tâm tới nhân viên nhiều hơn, đó sẽ là một động cơ thúc đẩy tinh thần làm việc của họ.

PHẦN 6: TIẾP THỊ VÀ BÁN HÀNG

55 - 59: Tiếp thị tích cực

Bạn có thể làm ra những sản phẩm/dịch vụ tốt nhất thế giới, nhưng nếu không một ai biết về chúng, thì bạn cũng không thể bán chúng cho ai cả. Đó là lý do tại sao hoạt động tiếp thị và quảng cáo lại đóng vai trò quan trọng đặc biệt trong giai đoạn khởi sự kinh doanh.

55. Bạn hãy đưa ra cho mọi người một lý do để tin tưởng. Thông thường, các chủ doanh nghiệp luôn cho rằng mọi khách hàng sẽ tin tưởng công ty và sản phẩm/dịch vụ của họ, bởi vì bạn bè và người thân của họ luôn nói như vậy. Tuy nhiên, một chiến lược tiếp thị hiệu quả phải bao gồm rất nhiều các yếu tố khác nhau nhằm tạo ra sự tin tưởng đối với công ty, sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Bạn đừng nói: “Bánh ngọt của chúng tôi có hương vị thơm ngon nhất”, mà hãy nói: “Bánh ngọt của chúng tôi có đậm hương vị sôcôla hơn, bởi vì chúng tôi sử dụng nhiều sôcôla hơn so với các đối thủ cạnh tranh”. Điều đó sẽ đem lại cho khách hàng của bạn một lý do để tin rằng sản phẩm của bạn thực sự tốt hơn.

56. Truyền tải một thông điệp rõ ràng. Đôi khi các chủ doanh nghiệp nhỏ lầm tưởng rằng các đặc tính của sản phẩm chính là lợi ích của nó. Tuy nhiên, đặc tính là những gì sản phẩm vốn có, trong khi lợi ích là những gì mà khách hàng sẽ đón nhận, thưởng thức và trải nghiệm. Vì vậy, bạn đừng bán cho khách hàng cuốn sách, mà hãy bán cho họ kiến thức nằm trong cuốn sách đó. Khách hàng cần biết đâu là những lợi ích dành cho họ. Sau khi xác định được đâu là lợi ích và làm thế nào để bán chúng, nhiều công ty bắt đầu bổ sung ngày một nhiều lợi ích hơn. Các nghiên cứu đã khẳng định rằng bạn cần nổi bật với duy nhất một chi tiết mà thôi. Bạn hãy tập trung vào yếu tố mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn khiến mọi người phải thốt lên “Tuyệt vời!” và thôi thúc họ tiến hành giao dịch mua sắm với công ty bạn.

57. Lựa chọn kỹ lưỡng thông điệp tiếp thị trước khi quảng bá. Chủ doanh nghiệp mới thường gặp phải nhiều trở ngại khi giao dịch với các phương tiện quảng cáo. Những tờ báo địa phương, đài phát thanh, truyền hình và nhiều phương tiện khác đều có thể lấy đi của bạn thật nhiều tiền bạc. Tuy nhiên, bạn cần nhớ rằng thông điệp tiếp thị luôn là yếu tố quan trọng nhất trong bất kỳ hoạt động tiếp thị nào. Bạn có thể bỏ ra hàng trăm triệu USD để quảng cáo trong giờ cao điểm, nhưng nếu nội dung quảng cáo của bạn không hiệu quả, không thu hút được sự chú ý thì số tiền đó sẽ trở nên vô nghĩa. Như vậy, không phải phương tiện truyền thông, mà chính là thông điệp sẽ tạo ra sự khác biệt cho chương trình quảng cáo, tiếp thị của bạn.

58. Thử nghiệm, thử nghiệm. Bạn nên liên tục thử nghiệm các thông điệp quảng cáo và loại bỏ những nội dung nào không thích hợp. Từ việc sử dụng các công cụ bán hàng qua điện thoại đến việc gửi đi các tấm thiệp tiếp thị định kỳ với những chào hàng khác nhau, bạn hãy thường xuyên thử nghiệm, thu thập kết quả và cố gắng áp dụng những biện pháp thành công nhất.

59. Hoạch định cho một tương lai lâu dài. Một khi bạn đã xây dựng được kế hoạch tiếp thị và quảng cáo, có nghĩa là bạn sẽ gắn bó với chúng trong một thời gian khá dài. Thông thường, các công ty nhỏ chỉ xem tiếp thị và quảng cáo như một hoạt động nhất thời. Họ tiến hành tiếp thị để thúc đẩy doanh số bán ra và sau đó do quá bận rộn mà không thực thi bất kỳ hoạt động tiếp thị nào nữa. Đó là một sai lầm. Vì thế, bạn cần đầu tư cho một kế hoạch tiếp thị và quảng cáo dài hạn, ổn định để không ngừng thu hút các khách hàng mới và đưa tên tuổi của bạn lên vị trí vững chắc trên thị trường.

60 - 65: Bán hàng như một chuyên gia thực thụ

Mọi người đều biết rằng bán hàng là một phần quan trọng quyết định thành công trong kinh doanh, bởi vì nếu không có khách hàng, thì không một doanh nghiệp nào có thể tồn tại. Vì vậy, bạn cần phải có một kế hoạch kỹ lưỡng để đưa sản phẩm/dịch vụ từ công ty tới tận tay các khách hàng.

60. Hiểu rõ bản thân bạn. Bạn hãy tự hỏi: tại sao người ta sẽ mua sản phẩm/dịch vụ của bạn. Việc có được thông tin về cảm nhận của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ của bạn, những lợi ích của nó và nó đáp ứng các nhu cầu của khách hàng như thế nào... sẽ đem lại cho bạn sự tự tin cần thiết khi bán hàng. Và sự tự tin đó sẽ thể hiện qua giọng nói và thái độ của bạn, giúp bạn trở thành một nhân viên bán hàng thành công.

61. Tiếp nhận những lời nói “không”. Khi khách hàng thường xuyên từ chối không nên trở thành một yếu tố khiến bạn nản lòng. Hoạt động bán hàng chịu ảnh hưởng bởi quy luật của các con số. Cho dù khách hàng nói “không”, nhưng nếu bạn vẫn kiên nhẫn tiếp xúc với khách hàng, bạn sẽ có được các kết quả tiến triển rõ rệt.

62. Tìm ra lý do tại sao. Hiện nay vẫn còn quá ít công ty tiếp tục quan tâm đến khách hàng sau khi giao dịch mua sắm đã hoàn tất. Lời khuyên cho bạn ở đây là hãy không ngừng đưa ra các câu hỏi sau khi kết thúc một giao dịch mua sắm và tìm hiểu lý do tại sao khách hàng quyết định mua sắm sản phẩm/dịch vụ mình đang cung cấp.

63. Lên kế hoạch cho các chu trình kinh doanh. Mỗi một loại hình kinh doanh lại có một chu trình bán hàng riêng biệt. Trong suốt thời gian xúc tiến chiến lược bán hàng, một khách hàng có thể cần được tiếp xúc nhiều lần. Hãy sử dụng kiến thức chuyên môn và những nghiên cứu về đối thủ cạnh tranh của bạn để xác định chu trình bán hàng của bạn cần phải tổ chức như thế nào. Bạn có thể đạt được những đột phá doanh số bán ra trong suốt mùa vụ kinh doanh không? Bạn có chấp nhận đầu tư thời gian để có được một giao dịch mua sắm không? Việc mua sắm chỉ được thực hiện vào các dịp đặc biệt của khách hàng trong năm? Khi nắm vững các nhân tố tạo ra một giao dịch mua sắm, bạn sẽ có thể hoạch định tốt hơn các hoạt động bán hàng của mình.

64. Hướng dẫn, chỉ bảo khách hàng. Nhiều chuyên gia bán hàng cho rằng việc dành thời gian để hướng dẫn, tư vấn khách hàng về sản phẩm/dịch vụ là lãng phí. Nhưng bạn không nên theo lối mòn đó. Bạn phải luôn trao đổi, chỉ bảo các khách hàng, chia sẻ thời gian với họ và làm cho họ thấy tại sao sản phẩm/dịch vụ của bạn lại tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

65. Lựa chọn các kênh bán hàng thích hợp. Lựa chọn kênh bán hàng thích hợp để sản phẩm/dịch vụ của bạn được cung cấp ra thị trường một cách tốt nhất là công việc vô cùng quan trọng. Hãy điểm lại vô số các lựa chọn (kinh doanh bán lẻ, catalogue và các nhà phân phối độc lập, trang web bán hàng, tiếp thị trực tiếp...) mà bạn có thể tổ chức để bán sản phẩm, đồng thời tìm kiếm các cách thức khác nhau để tối đa hoá lợi nhuận. Vào thời gian đầu, bạn có thể nghĩ rằng mình sẽ chỉ bán hàng thông qua các quầy hay cửa hàng bán lẻ trên đường phố, nhưng sau đó, bạn phát hiện ra một kênh phân phối khác là bán hàng trực tuyến – thông qua trang web của bạn, qua một nhà bán lẻ trực tuyến hay thậm chí cả trên eBay. Việc mở ra một kênh mới hoàn toàn có thể đẩy mạnh doanh số bán hàng và mở rộng đáng kể thị phần sản phẩm/dịch vụ của bạn.

PHẦN 7: QUẢN LÝ TÀI CHÍNH VÀ THUẾ

66 - 70: Quản lý các nguồn tài chính dùng cho mục đích kinh doanh

Bạn có thể thực hiện sổ sách kế toán hay kiểm soát tình hình tài chính với sự trợ giúp của một số gói phần mềm kế toán dành riêng cho hoạt động kinh doanh của các công ty vừa và nhỏ. Những phần mềm này luôn sẵn có trên thị trường, rẻ và dễ sử dụng. Bạn nên tham khảo các chương trình như Microsoft Office Small Business Accounting 2006 (180 USD), Peachtree First Accounting (100 USD) hay QuickBooks Premier Accountant Edition 2006 (400 USD). Bên cạnh đó, bạn nên tuân thủ đúng những bước đi sau để đảm bảo sổ sách kế toán và tình hình tài chính của công ty luôn được rõ ràng và ổn định.

66. Quan tâm tới chu kỳ quay vòng tiền mặt. Đây là một trong những yếu tố đầu tiên bạn cần quản lý chặt chẽ. Thiếu hiểu biết về nhu cầu và nguồn cung cho các chu kỳ tiền mặt, bạn không thể rút tiền khỏi kinh doanh để phục vụ các chi phí sinh hoạt thường ngày. Vì thế, bạn đừng lên kế hoạch phải có tiền mặt để trang trải cho mục tiêu khác ngay trong thời kỳ này, mà hãy xác định bạn phải có được mức lợi nhuận bao nhiêu, trước khi rút tiền phục vụ cá nhân. Nếu bạn cảm thấy không thể trang trải các chi phí riêng từ lợi nhuận thu được của hoạt động kinh doanh đang khởi sự, bạn không nên theo đuổi nó nữa.

67. Mở một tài khoản chuyển khoản cho hoạt động kinh doanh của bạn. Bạn hãy cẩn thận đừng để có sự pha trộn giữa nguồn vốn kinh doanh và tài khoản cá nhân, vì việc đó sẽ gây nguy hiểm cho nguồn tài chính của bạn, cũng như vi phạm một số quy định pháp luật. Ngoài ra, nếu bạn gộp chung tài sản cá nhân và tài sản công ty, bạn sẽ không có bất cứ sự bảo vệ pháp lý tài chính nào cho công ty nữa. Với những tài khoản riêng biệt, bạn sẽ dễ dàng nhận ra các chi phí dành riêng cho mục đích kinh doanh, bởi

vì chúng được rút ra từ tài khoản của công ty.

68. Tìm kiếm sự trợ giúp chuyên nghiệp. Đó là một nhân viên kế toán có năng lực từ một công ty nhỏ nào đó. Bạn hãy thuê anh ta làm việc ngoài giờ cho bạn. Bạn hãy chuẩn bị danh sách các câu hỏi cần thiết và người kế toán sẽ đưa cho bạn những câu trả lời tốt nhất. Các câu hỏi đó có thể là: Tôi phải thiết lập hệ thống sổ sách kế toán như thế nào? Khi nào tôi cần nộp hồ sơ xin hoàn thuế? Và đó là những loại thuế nào?

69. Xây dựng mối quan hệ với ngân hàng, thậm chí cả khi bạn không cần hay không muốn vay tiền. Hãy ghé thăm để làm quen và gặp gỡ nhà quản lý ngân hàng, nói với họ bạn đang khởi sự kinh doanh trong lĩnh vực gì, cụ thể như thế nào... để sau này khi nào bạn cần một khoản vay vốn, bạn sẽ có người đáng tin để trông cậy. Nếu bạn có đủ điều kiện để nhận một khoản tín dụng nào đó, bạn không nên từ chối. Bạn hãy sử dụng số tiền đó để đầu tư vào hoạt động kinh doanh sinh lợi và hoàn trả lại đúng hạn. Nhờ đó, bạn sẽ có một “tiểu sử” vay vốn tốt đẹp với ngân hàng, tạo cơ sở cho những lần vay vốn tiếp theo.

70. Nếu bạn có kế hoạch bán công ty trong một ngày nào đó, hãy dành thêm chút thời gian và công sức để có được bản hồ sơ tài chính đẹp mắt. Hãy nhớ rằng, khi bạn kinh doanh, nghĩa là bạn đang tạo ra những giá trị nào đó, đảm bảo rằng bạn sẽ bán được một cái gì đó trong tương lai. Đối với phần lớn các công ty, việc tạo ra giá trị phụ thuộc rất nhiều vào việc họ thu hút được bao nhiêu khách hàng - những người mua sản phẩm của họ và giúp họ thu lợi nhuận. Bạn có thể bán được những lợi nhuận tương lai đó cho những ai nghĩ rằng họ có thể điều hành công ty tốt hơn bạn. Chỉ cần giá trị hiện tại của bạn tiếp tục tăng trưởng, bạn có thể bán công ty của bạn cho bất kể ai vào bất cứ thời điểm nào.

71 - 75: Những lời khuyên thông minh về thuế

71. Nhìn vào bảng lương của bạn. Đây có thể là nơi ẩn chứa nhiều rắc rối nhất liên quan đến thuế và các cơ quan thuế, thậm chí cả khi công ty chỉ có một mình bạn là nhân viên duy nhất. Trong trường hợp đó, bạn có thể sẽ phải nộp thuế thu nhập định kỳ. Sẽ rất khó khăn cho các chủ doanh nghiệp trẻ dự đoán một cách chính xác thu nhập trong một năm. Tuy nhiên, đó lại là quy định bắt buộc, và bạn vẫn sẽ có trách nhiệm nộp các khoản thuế thu nhập này.

72. Cẩn thận trong việc ước tính thu nhập, các khoản thuế chăm sóc y tế và an ninh xã hội. Mọi việc sẽ phức tạp hơn nếu bạn hay vợ, chồng bạn tham gia vào công việc của doanh nghiệp. Nếu bạn không xác định và kê khai đúng mức thu nhập, bạn có thể phải chịu các khoản tiền phạt cùng lãi suất trả chậm. Nếu bạn có thời gian và quyết tâm, việc nghiên cứu kỹ lưỡng về vấn đề này sẽ giúp bạn kê khai chính xác thu nhập và tránh những rắc rối về thuế. Nếu bạn không tự làm được, hãy sớm nghĩ đến việc nhờ cậy các chuyên gia về thuế.

73. Nhờ đến sự trợ giúp của các chuyên gia, đặc biệt là khi bạn có nhiều nhân viên. Cùng với sự gia tăng số lượng nhân viên, các công việc liên quan đến thuế cũng dần trở nên phức tạp hơn, bởi người đứng đầu công ty sẽ chịu trách nhiệm cho các khoản thuế thu nhập và kê khai thuế định kỳ hàng tháng hay hàng quý. Bạn nên thuê một chuyên gia về thuế, và nếu số lượng nhân viên tăng lên nhiều lần, bạn hãy thuê một hãng dịch vụ thuế giúp bạn đảm nhiệm công việc này. Tuy nhiên bạn cũng đừng quá lo lắng - không một chủ doanh nghiệp nào có thể tránh được các rắc rối về thuế trong suốt thời gian kinh doanh.

74. Ghi lại từng chi phí kinh doanh cụ thể. Nếu bạn chỉ có một chiếc xe hơi và bạn sử dụng nó cho cả công việc kinh doanh lẫn mục đích cá nhân, bạn nên đầu tư mua một chiếc xe buýt nhỏ và một quyển sổ để ghi lại từng lần sử dụng của chiếc xe. Bạn ghi lại những cuộc gọi điện thoại bán hàng, những chuyến đi nhận hàng và giao hàng, phục vụ nhu cầu của khách hàng hay bất cứ lần sử dụng nào khác vì mục đích kinh doanh. Điều này sẽ giúp bạn giảm thiểu các khoản thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp, bởi những khoản chi phí kinh doanh đó sẽ được khấu trừ, đồng thời nó cũng sẽ giúp bạn tránh được các rắc rối trong trường hợp cần phải kiểm toán. Bạn có thể dễ dàng bị cơ quan thuế kiểm tra (họ biết rằng phần lớn mọi người đều không ghi chép lại mọi chi phí kinh doanh), do đó đây là một trong những thủ thuật về thuế hiệu quả nhất cho các chủ công ty nhỏ. Chỉ một vài động tác nhỏ nhưng cũng đáng giá hàng nghìn USD mỗi năm đấy.

75. Nghĩ về thời kỳ về hưu của bạn. Cho dù bạn mới khởi sự kinh doanh và xem ra lúc về hưu còn

ở đâu đó khá xa trong tương lai, nhưng bạn cũng nên quan tâm tới thời kỳ này cùng các khoản thuế tiết kiệm được cho một kế hoạch nghỉ hưu thích hợp. Quy định tại mỗi nơi sẽ rất khác nhau, hãy nghiên cứu kỹ lưỡng các quy định của địa phương bạn để đảm bảo rằng những đồng tiền kiếm được trong kinh doanh sẽ không phải dành quá nhiều cho các khoản thuế lúc về hưu.

Sau cùng, cuộc sống trên thương trường đặt ra cho bạn đầy rẫy sự lựa chọn trong bước khởi sự kinh doanh. Nếu bạn muốn trở thành chủ doanh nghiệp, bạn nên dành đôi chút thời gian quan tâm đến những công việc cần thiết trong giai đoạn khởi sự. Việc này sẽ đem lại cho bạn nhiều cơ hội quý giá để có được tiền bạc, quan hệ, địa vị và danh tiếng,... những thứ mà bạn sẽ không thể có, hoặc có rất ít, nếu bạn làm thuê cho người khác.

Toàn bộ 75 bí mật trong cẩm nang khởi sự trên đây không hề được bịa đặt ngẫu nhiên, mà chúng được đúc kết từ kinh nghiệm của hàng ngàn doanh nhân tài ba trên thế giới. Mỗi người một vẻ, không ai làm được tất cả những điều trên, song bạn nên quan tâm tới chúng để rồi cộng thêm một chút bản lĩnh, tháo vát, óc sáng tạo và kết hợp với các điều kiện thiên thời, địa lợi, nhân hoà, những ý tưởng ban đầu sẽ mau chóng phát triển thành một công ty vững mạnh trên thương trường.

Đi tìm ý tưởng trong kinh doanh

Một ý tưởng kinh doanh tốt phải đáp ứng được 2 khía cạnh: Mở ra một cơ hội kinh doanh và bạn phải có kỹ năng và các nguồn lực để tận dụng cơ hội.

Có những cơ hội nào quanh bạn?

Để có thể tồn tại, doanh nghiệp phải cung cấp các dịch vụ và hàng hóa phù hợp với nhu cầu của con người và giải quyết được các vấn đề của họ. Một trong những phương pháp hữu hiệu để tìm thấy ý tưởng kinh doanh mới là suy nghĩ về những khó khăn mà mọi người đã gặp phải khi giải quyết nhu cầu hoặc các vấn đề của họ.

Các cách để đạt được mục đích:

- Hãy xem bạn gặp phải những vấn đề gì khi mua các sản phẩm hoặc dịch vụ tại địa phương
- Khó khăn trong công việc: Khi làm việc cho một cơ quan khác, bạn có thể nhận thấy để hoàn thành công việc có nhiều vấn đề khó khăn do dịch vụ tồi hoặc thiếu nguyên vật liệu.
- Các vấn đề mà những người khác gặp phải: Nên lắng nghe những người khác phàn nàn để tìm hiểu xem họ có những nhu cầu và khó khăn gì.
- Những gì còn thiếu trong cộng đồng của bạn: Hãy nghiên cứu cộng đồng của bạn để tìm ra những dịch vụ còn thiếu.

Khó khăn, thiếu thốn tạo ra nhu cầu và việc đáp ứng nhu cầu đó như thế nào sẽ xác định cơ hội kinh doanh:

- Nếu có nhu cầu mà chưa có hàng hóa và dịch vụ đáp ứng thì rõ ràng đó là cơ hội cho các chủ doanh nghiệp.
- Nếu các doanh nghiệp đang hoạt động chỉ có thể cung cấp hàng hóa, dịch vụ kém chất lượng thì đó cũng là cơ hội cho một công việc kinh doanh mới mang tính cạnh tranh hơn.
- Nếu giá cả tăng nhanh đến mức mọi người thấy khó có thể chấp nhận được cũng xuất hiện cơ hội tạo ra một nơi cung cấp rẻ hơn, một sản phẩm thay thế đỡ tốn kém hoặc một hệ thống phân phối chi phí thấp và hiệu quả thấp hơn.

Khi lựa chọn một ý tưởng kinh doanh, bước đầu tiên là phải xác định các cơ hội ngay tại nơi mình sinh sống. Sau đó, bạn phải quyết định xem mình có kỹ năng để nắm bắt cơ hội hay không. Biết được kỹ năng và mối quan tâm của mình sẽ giúp bạn quyết định nên bắt đầu tiến hành loại kinh doanh nào

10 lời khuyên trước lúc khởi nghiệp

1. Làm những gì bạn yêu thích. Bạn sẽ dành rất nhiều thời gian, năng lượng để bắt đầu việc kinh doanh và xây dựng nó thành một doanh nghiệp thành công, cho nên điều tối quan trọng là bạn phải thực sự yêu thích một cách sâu sắc những gì mình làm, cho dù nó có là cho thuê hồ câu cá, làm gốm hay tư vấn tài chính.

2. Khởi nghiệp khi bạn vẫn đang còn đi làm cho người khác. Người ta có thể sống mà không có tiền trong bao lâu? Không lâu lắm! Trong khi bạn có thể mất khá nhiều thời gian trước khi doanh nghiệp mới của bạn thực sự kiếm ra tiền. Đi làm thuê cho người khác trong khi bắt đầu doanh nghiệp

riêng của mình có nghĩa là bạn vẫn có tiền trong túi trong giai đoạn đầu khởi nghiệp.

3. Đừng bắt đầu một mình. Bạn cần một hệ thống hỗ trợ khi bạn bắt đầu một doanh nghiệp (và cả sau đó nữa). Một thành viên trong gia đình hoặc một người bạn mà bạn có thể chia sẻ ý tưởng, họ biết lắng nghe một cách cảm thông và cho rằng ngay cả khi thất bại thì việc khởi nghiệp của bạn cũng là một bài học vô giá. Sẽ tốt hơn nếu bạn tìm được một cố vấn giàu kinh nghiệm, nếu bạn đủ khả năng, để đăng ký vào một chương trình đầu tư cho những người khởi nghiệp. Sự chỉ dẫn của người dày dạn kinh nghiệm là cách hỗ trợ tốt nhất.

4. Việc đầu tiên là tìm khách hàng. Đừng đợi cho tới khi bạn khai trương chính thức công việc kinh doanh của mình mới tìm kiếm khách hàng, bởi vì việc kinh doanh không thể sống sót nếu thiếu họ. Xây dựng mạng lưới. Tạo dựng các quan hệ. Bán hoặc thậm chí cho không sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Bạn không thể bắt đầu công việc marketing quá sớm.

5. Viết kế hoạch kinh doanh. Lý do chính để viết kế hoạch kinh doanh như một việc làm cần thiết đầu tiên là nó có thể giúp bạn tránh được việc lãng phí thời gian và tiền bạc vào việc bắt đầu một công việc kinh doanh không dẫn tới thành công. Người ta nói rằng không lập kế hoạch chính là lập kế hoạch cho thất bại.

6. Nghiên cứu. Bạn sẽ thực hiện rất nhiều nghiên cứu thông qua việc viết kế hoạch kinh doanh, nhưng đó mới chỉ là bắt đầu. Bạn cần phải trở thành một chuyên gia về lĩnh vực, sản phẩm và dịch vụ của mình, nếu như bạn chưa thực sự là một chuyên gia. Tham gia vào các nhóm xã hội hoặc các nhóm chuyên môn trong lĩnh vực của bạn trước khi bắt tay xây dựng doanh nghiệp là một ý tưởng hay.

7. Nhờ chuyên gia giúp đỡ. Vì bạn chỉ điều hành một doanh nghiệp nhỏ, không có nghĩa là bạn phải trở thành chuyên gia trong mọi vấn đề của doanh nghiệp. Nếu bạn không phải là một kế toán hay một người trông hàng, hãy thuê họ. Nếu bạn cần soạn hợp đồng, và bạn không phải là luật sư, hãy thuê họ. Bạn sẽ lãng phí thời gian và có thể là cả tiền bạc nữa, trong một giai đoạn dài, để tự làm những việc mà bạn chưa đủ khả năng làm.

8. Lên kế hoạch cho dòng vốn. Tiết kiệm, nếu bạn phải làm như vậy. Hãy tiếp cận các nhà đầu tư tiềm năng và những người cho vay. Tính xem kế hoạch tài chính phải cần đến của bạn là bao nhiêu. Đừng khởi nghiệp với ý nghĩ sẽ đi đến ngân hàng và rút tiền. Các nhà cho vay truyền thống không thích những ý tưởng mới và không thích những doanh nghiệp không chứng minh được khả năng tài chính.

9. Chuyên nghiệp ngay từ đầu. Tất cả mọi việc về bạn và cách bạn điều hành công việc của mình cần phải làm cho mọi người thấy rằng bạn đang tiến hành một công việc kinh doanh nghiêm túc và chuyên nghiệp. Điều này có nghĩa là bạn phải chuẩn bị tất cả những thiết bị cần thiết như danh thiếp, điện thoại liên lạc, địa chỉ email công việc, đối xử với mọi người một cách chuyên nghiệp và lịch sự.

10. Quan tâm tới các vấn đề pháp lý và thuế trước tiên. Sẽ khó khăn hơn rất nhiều khi phải giải quyết một đồng lộn xộn rắc rối đằng sau nếu không để ý ngay đến những vấn đề này. Bạn có phải đăng ký kinh doanh không? Bạn phải nộp những khoản thuế nào? Bạn có phải nộp bảo hiểm và thuế thu nhập cho nhân viên không? Loại hình doanh nghiệp mà bạn lựa chọn sẽ ảnh hưởng như thế nào tới vấn đề thuế thu nhập doanh nghiệp của bạn? Hãy tìm hiểu về các trách nhiệm pháp lý và thuế của bạn trước khi bạn bắt đầu hoạt động và kinh doanh.

Khởi sự doanh nghiệp - vì sao thất bại?

Một số liệu thống kê gần đây của Cơ quan Quản lý các Doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ (SBA) cho biết “2/3 các doanh nghiệp mới thành lập có thể tồn tại trong thời gian ít nhất là 2 năm và 44% khác duy trì hoạt động trong thời gian tối thiểu 4 năm”.

1. Chưa xác định đúng nguyên nhân thành lập doanh nghiệp.

Vì muốn kiếm thật nhiều tiền? Do bạn nghĩ rằng khi không phải đi làm thuê nữa thì bạn sẽ có nhiều thời gian hơn cho gia đình chẳng? Hay bạn chỉ đơn giản cho rằng có một doanh nghiệp riêng để không phải “báo cáo” công việc với cấp trên hay với bất kỳ ai khác? Nếu vì những nguyên nhân như thế, đã đến lúc bạn phải xem lại quyết định thành lập doanh nghiệp của mình.

Dưới đây là những lý do chính đáng hơn để khởi sự doanh nghiệp :

* Bạn có một niềm đam mê và yêu thích công việc mình đang làm. Dựa trên học vấn của bản thân và những kết quả điều tra nghiên cứu cụ thể, bạn tin chắc rằng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn sẽ đáp

ứng đầy đủ một nhu cầu nào đó trên thị trường.

* Bạn có thể chất tốt và tinh thần khỏe mạnh, ổn định để có thể đứng vững trước những thách thức tiềm ẩn. Sức khỏe kém và một tinh thần phân tán - trong một số trường hợp - là nguyên nhân dẫn đến phá sản.

* Bạn có khả năng lèo lái, quyết đoán, nhẫn nại và một thái độ tích cực lạc quan. Khi những người khác chấp nhận thất bại là lúc bạn phải quyết tâm hơn bao giờ hết.

* Thất bại không thể quật ngã bạn. Bạn học hỏi từ những sai lầm của mình và dùng bài học từ thất bại đó để thành công trong lần sau. Một chuyên gia kinh tế hàng đầu SBA từng nói rằng rất nhiều doanh nghiệp cho biết những thành công mà họ có được là nhờ vào những bài học thất bại trước đó.

* Bạn tự lập và biết cách chi tiền cho những giải pháp sáng tạo khi cần thiết. Điều này đặc biệt quan trọng khi được đặt trong tình huống có áp lực về thời gian.

* Bạn yêu mến những đồng sự của mình và bày tỏ cho họ biết bằng thái độ chân thành, thẳng thắn. Bạn biết cách thích ứng và giao kết với nhiều loại người khác nhau.

2. Quản lý kém

Đây là lý do hàng đầu dẫn đến thất bại của các doanh nghiệp mới thành lập. Các ông chủ mới thường thiếu những kiến thức liên quan cũng như không có trình độ quản lý, chẳng hạn như các lĩnh vực tài chính, thu mua, bán hàng, sản xuất, thuê và điều hành nhân công. Nếu không tự nhận ra những lỗ hổng kiến thức này và tìm sự hỗ trợ, các chủ doanh nghiệp sẽ sớm đối mặt với những khó khăn lớn.

Một giám đốc điều hành giỏi còn phải là một thủ lĩnh có thể tạo ra môi trường làm việc có năng suất. Anh ta phải biết tìm kiếm, lựa chọn và tuyển dụng những người có tinh thần cạnh tranh để đào tạo và giao quyền cho họ. Một thủ lĩnh cừ khôi cũng cần phải có tư duy chiến lược, khả năng thực tế hóa tầm nhìn chiến lược đồng thời biết đương đầu với những thay đổi và có khả năng phán đoán tốt.

3. Thiếu vốn

Không có đủ nguồn vốn là nguyên nhân phổ biến nhất khiến các doanh nghiệp mới thành lập không tránh khỏi thất bại. Các chủ doanh nghiệp thường đánh giá không chính xác nguồn vốn dự trữ cần thiết. Họ thường hy vọng rất cảm tính vào nguồn thu nhập từ hàng hóa bán được sẽ giúp “cứu vãn” tình thế.

Do đó, việc xác định chính xác số tiền doanh nghiệp sẽ cần là cực kỳ cần thiết, bao gồm chi phí thành lập lẫn chi phí duy trì hoạt động doanh nghiệp. Một công ty mới thành lập sẽ cần một khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm để ổn định. Điều này có nghĩa là bạn cần có đủ nguồn tiền dự trữ để chi dùng từ lúc mới thành lập doanh nghiệp cho đến khi nó tạo được thu nhập và tự chi trả.

4. Địa điểm kinh doanh

Đây là yếu tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Một vị trí tốt có thể là cứu cánh để doanh nghiệp có thể vượt qua những khó khăn để phát triển. Ngược lại, địa điểm kinh doanh tồi là nguyên nhân dẫn đến thất bại, ngay cả đối với những doanh nghiệp được quản lý, điều hành và hoạt động rất tốt.

Dưới đây là một số yếu tố cần xem xét :

- * Khách hàng của bạn ở đâu
- * Giao thông, đường xá, nơi đậu xe, điện đóm
- * Trụ sở của các đối thủ cạnh tranh
- * Tiện nghi và điều kiện an toàn
- * Những chính sách khuyến khích, hỗ trợ của chính quyền địa phương đối với doanh nghiệp mới thành lập
- * Yếu tố lịch sử, văn hóa và thái độ của cộng đồng nơi trụ sở doanh nghiệp mới sẽ tọa lạc.

5. Thiếu kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch kinh doanh là yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã thất bại vì yếu tố này. Kế hoạch phải thực tế, khả thi, dựa trên những thông tin chính xác và cập nhật nhất, đồng thời phải mang tính chiến lược.

Kế hoạch kinh doanh có thể bao gồm các yếu tố sau:

- * Mô tả tầm nhìn, mục tiêu và những yếu tố dẫn đến thành công của doanh nghiệp.

- * Nhu cầu lao động.
- * Các vấn đề và các giải pháp tiềm ẩn
- * Tài chính : vốn trang thiết bị, bảng cân đối thu chi, phân tích lợi tức, phân tích lưu chuyển tiền mặt, dự báo chi phí và dự báo doanh thu
- * Phân tích cạnh tranh
- * Tiếp thị, quảng cáo và các hoạt động khuyến mại
- * Quản lý ngân sách và quản lý tăng trưởng của công ty

Lưu ý rằng hầu hết các ngân hàng khi quyết định cho các công ty vay tiền đều yêu cầu được xem kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp đó. Vì vậy, một kế hoạch hoàn chỉnh không chỉ có lợi cho hoạt động của doanh nghiệp mà còn có thể giúp bạn tranh thủ nguồn vốn vay từ ngân hàng.

6. Mở rộng kinh doanh quá nhanh

Sự nhầm lẫn giữa thành công với việc mở rộng quy mô kinh doanh là nguyên nhân thất bại phổ biến nhất của các công ty mới thành lập. Lưu ý là doanh nghiệp cần phải duy trì được mức tăng trưởng từng bước và ổn định. Trên thực tế, nhiều công ty đã đi đến phá sản do họ đã vội vã mở rộng quy mô kinh doanh quá nhanh.

Khi đã có được một số lượng khách hàng đáng kể và nguồn tài chính dồi dào, cơ hội thành công sẽ mở đường cho bạn. Trước khi tiến hành mở rộng quy mô kinh doanh, hãy xét lại xem liệu công ty bạn có đủ khả năng để đáp ứng kịp thời những nhu cầu của khách hàng hay không cũng như các nhân công có gặp khó khăn gì để có thể theo kịp với yêu cầu sản xuất.

7. Không có website công ty

Làm kinh doanh trong thời điểm hiện tại, bạn phải có một website cho công ty. Ngày càng có nhiều người sử dụng internet hơn và thương mại điện tử cũng mở ra một tương lai nhiều hứa hẹn. Ít nhất mỗi công ty phải có được một website chuyên nghiệp để khách hàng có thể dễ dàng tìm hiểu về doanh nghiệp cũng như những ích lợi từ sản phẩm hoặc dịch vụ mà công ty cung cấp. Ngoài ra, bạn còn có thể “kiếm chác” được từ website của công ty mình bằng việc bán quảng cáo hoặc làm trung gian giới thiệu sản phẩm của các công ty khác qua website của mình. Ở những quốc gia có tỉ lệ dân số sử dụng Internet lớn, không có website nghĩa là bạn đã tự đánh mất khách hàng của mình vào tay các đối thủ cạnh tranh khác nếu họ có sở hữu một website

Tự nghiên cứu thị trường khi khởi nghiệp

Nghiên cứu thị trường nghĩa là lắng nghe người khác và chính bạn phải làm điều đó chứ không phải là một ai khác. Chỉ có bạn mới có đủ động lực, quyết tâm và sự thấu đáo, họ sẽ không có động cơ để hấp thu những thông tin cần thiết.

Nếu bạn thuê một công ty nghiên cứu thị trường khác thì bạn sẽ được cung cấp một bản báo cáo hào nhoáng với rất nhiều thông tin, nhưng tốt nhất là bạn nên tự mình làm để biết được các vấn đề quan trọng đằng sau những thông tin này.

Hơn nữa, khi tự mình nghiên cứu thị trường, bạn sẽ tìm được những cảm hứng bất ngờ. Bạn sẽ bắt gặp những chi tiết rất nhỏ mà một nhà chuyên môn thiếu đam mê dễ dàng bỏ qua. Nói cách khác, bạn cần tự mình tìm hiểu tính khả thi của ý tưởng. Quá trình tìm hiểu này sẽ giúp bạn chú ý đến những điều mà có thể bạn chưa thấy trước đó. Trong khi nghiên cứu những thông tin này, bạn sẽ tạo điều kiện để những ý tưởng mới tiếp tục phát triển. Sự phối hợp này sẽ làm tăng “lực đẩy” và bạn bắt đầu định hình được kế hoạch hành động rõ ràng hơn.

Một trong những cách tốt nhất để tìm hiểu thị trường là trở thành khách hàng thường xuyên của các đối thủ cạnh tranh. Đây là cách tốt nhất để tìm hiểu những thách thức mà bạn phải đối mặt trước khi ý tưởng kinh doanh của bạn trở thành sự thật. Bạn cần phải hiểu rõ tình hình cạnh tranh trên thị trường cũng như hiểu rõ ý tưởng của bạn. Thời gian làm khách hàng thường xuyên như vậy sẽ mang lại cảm hứng cho bạn, giúp bạn phấn khích và tiếp tục hình dung ra những gì mà bạn có thể đem lại cho khách hàng trong tương lai. Tất nhiên sẽ có người khác hành động tương tự như bạn, cuộc chơi công bằng là thế.

Nếu bạn đang chuẩn bị khởi nghiệp, đừng vội tiêu tốn tiền để thuê một công ty thay mặt bạn đặt câu hỏi với một nhóm khách hàng chọn lọc về hành vi của họ trong một vài tình huống nhất định. Hãy tiết

kiệm tiền và dùng chúng để phát triển sản phẩm của bạn. Vai trò của một người khởi nghiệp là phục vụ những yêu cầu mà chính khách hàng chưa rõ ràng nhưng họ sẽ thích nếu được thoả mãn. Hơn nữa, làm trái với thói thường và có lòng can đảm để tin vào sức thuyết phục của mình là một phần hành trình của một người khởi nghiệp thành công. Đừng quên rằng bạn là một nhà tiên phong!

5 sai lầm “chết người” lúc khởi sự kinh doanh

Đối với nhiều người, giấc mơ làm chủ kinh doanh hoàn toàn có thể trở thành sự thật. Nhưng cũng không ít người đã phải chứng kiến giấc mơ bị huỷ hoại do vướng phải một số khó khăn, thách thức chung.

Theo một số nghiên cứu gần đây, khoảng 1/3 các công ty nhỏ gặp thất bại trong vòng hai năm đầu tiên, và khoảng ½ số công ty còn lại đó thất bại trong năm năm tiếp theo. Như vậy, giấc mơ khởi sự kinh doanh không dễ thực hiện chút nào, chỉ khoảng 30% thành công.

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa rằng bạn phải từ bỏ giấc mơ khởi sự kinh doanh của mình. Điều quan trọng là bạn học hỏi được những gì từ các cơn ác mộng của người khác. Dưới đây là 5 sai lầm cơ bản cần tránh nếu bạn muốn khởi sự thành công một công ty thịnh vượng trong tương lai:

1. Có quá ít tiền mặt

“Vấn đề lớn nhất mà phần lớn mọi người phải đương đầu khi khởi sự đó là tiền bạc - họ không có một nền tảng vốn và tài chính thích hợp”, Douglas Long, chủ sở hữu một công ty tư vấn quản lý khá thành công, cho biết. Ông luôn đề nghị các khách hàng của mình suy tính thật kỹ lưỡng về những gì họ cho rằng sẽ cần thiết để khởi sự kinh doanh và số lượng vốn cần thiết để bảo vệ họ khỏi bất cứ suy thoái nào.

Douglas Long đã đúc kết được bài học đó từ những khó khăn mà một người bạn của ông - Steve Hockett - gặp phải khi bắt tay thực hiện giấc mộng kinh doanh. “Một vài năm trước đây, tôi còn làm việc tại một ngân hàng và thấy nó không phù hợp chút nào cả. Tôi cảm thấy chán nản và mong muốn trở thành chủ doanh nghiệp”, Hockett cho biết. Không có một ý tưởng kinh doanh cụ thể, ông đã quyết định theo đuổi con đường nhận nhượng quyền kinh doanh. Mặc dù có được một hoạt động kinh doanh nhượng quyền khá thành công, Hockett thú nhận rằng: “Tôi không có đủ tiền bạc, thật là khó khăn để xây dựng và phát triển kinh doanh. Tiền bạc của tôi đã hết”. Bị buộc phải ngừng kinh doanh từ nhà nhượng quyền sau chưa đầy hai năm, giấc mộng khởi sự đầu tiên của Hockett đã tan thành mây khói.

“Điều quan trọng nhất mà tôi đã bỏ qua lúc đó là lường trước nguồn tiền mặt cần thiết để có thể trang trải đầy đủ mọi khoản chi phí cần thiết trong năm đầu tiên”, Hockett, người sau này đã trở thành một nhà tư vấn nhượng quyền kinh doanh nổi tiếng, cho biết, “Một trong những quyết định khó khăn nhất của tôi đó là quyết tâm chấm dứt giấc mộng kinh doanh nhượng quyền. Nhưng đó là một quyết định đúng đắn khi trong tay tôi không có nhiều tiền mặt”.

2. Suy nghĩ “nhỏ”

Nhiều lúc, một số công ty mới thành lập nhìn nhận rằng mình có thể sẽ phải cạnh tranh thu hút các khách hàng với nhiều công ty lớn khác trên thị trường có đầy đủ các nguồn lực cần thiết. Trên thực tế, họ không nhất thiết phải suy nghĩ và tự ti như vậy.

Harprit Singh đã thành lập hãng Intellicomm Inc. chuyên về dịch vụ công nghệ thông tin vào năm 1994 khi ông đang là sinh viên MBA năm thứ hai với vốn vịn 100 USD vốn khởi sự.

“Một vài năm trước đây, tôi và một người bạn cùng lớp đã lái xe hàng trăm cây số để giới thiệu về dịch vụ của chúng tôi cho một trong những tập đoàn bảo hiểm hàng đầu thế giới”, Singh - chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Intellicomm - cho biết, “Tôi có thể mau chóng thấy rằng niềm phấn khích về dịch vụ của công ty chúng tôi nhanh chóng sụt giảm trong một căn phòng hội thảo có rất nhiều “đại gia” khác, chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ với những nguồn lực giới hạn. Kết quả là lần giới thiệu đó thất bại bởi chính sự mất tự tin. Kể từ ngày đó, tôi thề sẽ không bao giờ để yếu tố quy mô nhỏ cản trở và kéo lùi bước phát triển của công ty”.

Singh bắt đầu tập trung vào những lợi thế mà ông có thể đem lại cho khách hàng trên cương vị một công ty nhỏ trong ngành công nghiệp viễn thông, chẳng hạn như chuyên môn tốt hơn, tốc độ thực hiện dịch vụ nhanh chóng hơn,... Intellicomm giờ đây đã có hơn 4500 khách hàng tại 45 quốc gia trên toàn thế giới. Hãy nhớ rằng, bạn không “nhỏ” chút nào, bạn chỉ mới “ra đời” mà thôi. Bạn sẽ không bao giờ

nhỏ bé khi sở hữu vô số các lợi thế kinh doanh đơn nhất.

3. Xem thường yếu tố công nghệ

Chắc chắn rồi, hoạt động mua sắm trang thiết bị sẽ khá tốn kém tiền bạc. Tuy nhiên, bù trừ việc trang bị cho các nhân viên của bạn những chiếc máy tính xách tay hiện đại với kết nối không dây sẽ giúp họ làm được rất nhiều công việc khác nhau, đem lại những lợi ích rất lớn. Hơn thế nữa, các công nghệ mới nhất sẽ giúp bạn và đội ngũ nhân viên trả lời, giao dịch với các khách hàng một cách nhanh chóng, không quan tâm tới bạn đang ở đâu hay đang làm việc gì.

Trớ trêu thay, sẽ dễ dàng hơn rất nhiều cho các công ty nhỏ cập nhật và triển khai những công nghệ mới nhất so với các công ty lớn vốn rất bảo thủ với những hệ thống lâu đời, nặng nề cùng công nghệ lạc hậu. Quy mô nhỏ lúc này sẽ trở thành một lợi thế giúp bạn trở nên năng động và hiệu quả hơn.

4. Đánh giá thấp tầm quan trọng của hoạt động bán hàng

“Đối với chủ các công ty nhỏ mới khởi sự, phần lớn sự quan tâm chú ý nên tập trung và hoạt động bán hàng và tăng trưởng doanh thu”, Singh cho biết. Nếu hoạt động bán hàng tăng trưởng, bạn sẽ không còn phải lo lắng về các khoản chi phí kinh doanh - vốn là nỗi đau đầu thường nhật lúc mới khởi sự kinh doanh.

Và không quan tâm tới quy mô lớn hay nhỏ, mọi công ty đều cần đến một đội ngũ nhân viên bán hàng có chuyên môn và tận tụy để đảm bảo hoạt động kinh doanh luôn diễn ra nhịp nhàng với một hình ảnh đẹp trong con mắt khách hàng.

Nếu bản thân bạn cũng là một nhân viên bán hàng của chính mình, Long khuyên rằng bạn nên thực hành trước với bạn bè và người thân để mài dũa các kỹ năng bán hàng. “Bạn có thể có được những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất thế giới, nhưng nếu bạn không thể bán được nó, bạn sẽ không thể thành công”, Long cho biết.

5. Thiếu trọng điểm

Mọi công ty mới khởi sự nên có một viễn cảnh cụ thể về những gì mình sẽ trở thành sau khi tăng trưởng mạnh mẽ trong vòng vài năm tới. Và càng đặt trọng tâm nhiều vào viễn cảnh bao nhiêu, các công ty càng có nhiều cơ hội lớn bấy nhiêu để nhận ra những mục tiêu thích hợp nhất. Hơn thế nữa, viễn cảnh nên được chuyển thành những nhiệm vụ thực hiện cụ thể để đạt được các kết quả mong đợi.

Sau cùng, trước khi bắt tay vào tiến hành các hoạt động kinh doanh, Douglas, Hockett hay Singh đều khuyên rằng bạn nên cẩn thận vạch ra tất cả những đặc tính của công ty bạn và những gì bạn sẽ cần đến để đảm bảo thành công cho từng khía cạnh của hoạt động kinh doanh.

Với những gì Douglas, Hockett và Singh đã từng xây dựng cho một kế hoạch cụ thể và chi tiết về hoạt động kinh doanh của họ, chắc hẳn họ đã phải chờ đợi khá lâu cho đến khi có một nền tảng phát triển vững chắc, nhưng các ông chủ doanh nghiệp thành công này luôn kiên nhẫn, họ đưa ra những quyết định dựa trên cảm xúc và suy tính nhiều hơn là trên hoàn cảnh thực tế

Phần 2 : Kỹ năng quản lý

9 dạng tính cách của các nhà lãnh đạo

Việc khởi sự và phát triển hoạt động kinh doanh của riêng bạn luôn đòi hỏi rất nhiều kỹ năng. Và để có thể vươn tới thành công, bạn còn cần phải có năng lực và tính cách của một nhà lãnh đạo. Hãy quan sát những phẩm chất dưới đây xem bạn thuộc nhóm nào và tìm xem bạn cần bổ sung cho mình những phẩm chất nào. Liệu bạn có phải là Bill Gates – một người có tầm nhìn bao quát, hay là nhà cải cách như Anita Roddick – người sáng lập Body Shop?

Phẩm chất doanh nhân là nét đặc trưng cá nhân và thể hiện tính cách của bạn, đồng thời chúng cũng “pha trộn” con người bạn với các nhu cầu của hoạt động kinh doanh. Khi bạn hiểu được bản thân có những phẩm chất nào, bạn sẽ có thể cống hiến cho công việc phần tinh túy và ưu việt nhất của mình. Bên cạnh đó, hãy cố gắng tận dụng sự giúp đỡ của người khác trong những lĩnh vực mà bạn thấy mình không chuyên sâu lắm.

Nào, giờ thì bạn hãy thử tự đánh giá năng lực bản thân và tìm hiểu cách bạn điều hành công ty của mình.

1. Người đổi mới

Nếu bạn đang điều hành công ty của mình theo hướng luôn tìm đến cái mới, thì nghĩa là bạn đang

tập trung vào việc sử dụng doanh nghiệp như một phương tiện để cải tạo cả thế giới. Cơ chế hoạt động của bạn sẽ là: cố gắng điều chỉnh công ty khi nó phát triển chệch hướng so với sự vận động chung của toàn thế giới, đồng thời sửa chữa những sai lầm đó. Mẫu nhà lãnh đạo này luôn có một khả năng kiên định và lãnh đạo công ty một cách liêm chính và có đạo đức.

Lưu ý: Hãy cẩn thận đừng để xu hướng và tính cách này của bạn trở thành chủ nghĩa cầu toàn. Khi đó bạn có thể phải nhận những lời chỉ trích từ nhân viên và khách hàng của mình.

Ví dụ: Anita Roddick, nhà sáng lập Công ty Body Shop.

2. Người khuyến bảo

Đây là những người luôn nhiệt tình giúp đỡ khách hàng, đồng thời đưa ra cho họ những lời khuyên có giá trị. Phương châm làm việc của họ là: Khách hàng bao giờ cũng đúng và chúng ta phải làm bất cứ điều gì để thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. Công ty được thành lập bởi những nhà lãnh đạo có phẩm chất như thế này sẽ lấy khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động.

Lưu ý: Những nhà lãnh đạo này thường chỉ quan tâm tới yêu cầu cần được đáp ứng của doanh nghiệp và khách hàng của họ, nên đôi khi có thể quên nhu cầu của bản thân mình.

Ví dụ: John W. Nordstrom, nhà sáng lập công ty Nordstrom.

3. Những siêu sao

Là những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tư nhân dựa trên năng lực đặc biệt của bản thân và đã trở thành những nhà lãnh đạo thành công. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo có phẩm chất này thường hay điều hành công ty vì lợi ích của riêng bản thân mình hơn là vì lợi ích chung của công ty và của toàn xã hội.

Lưu ý: Những nhà lãnh đạo này thường có khả năng cạnh tranh rất cao và rất ham làm việc.

Ví dụ: Donald Trump, Giám đốc điều hành công ty Trump Hotels & Casino Resorts.

4. Những nghệ sỹ

Đây là những người kín đáo, song lại rất có khả năng sáng tạo. Chúng ta thường thấy loại tính cách này ở các nhà lãnh đạo trong các lĩnh vực yêu cầu óc sáng tạo rất lớn, ví dụ như thiết kế trang Web, thiết kế phần mềm và quảng cáo. Vì là một người có óc nghệ thuật nên bạn sẽ xây dựng và phát triển công ty của mình dựa trên những tài năng và óc sáng tạo sẵn có.

Lưu ý: Bạn có thể rất nhạy cảm với những phản ứng của khách hàng, thậm chí có thể là phản ứng thái quá, không cần thiết. Lời khuyên cho những nhà lãnh đạo này là hãy biết kiềm chế hoặc bỏ qua những cảm xúc bất lợi đấy.

Ví dụ: Scott Adams, chuyên gia thiết kế của công ty Dilbert.

5. Người biết nhìn xa

Các công ty được thành lập bởi những nhà lãnh đạo có phẩm chất này sẽ phát triển dựa trên tầm nhìn về tương lai và sự suy đoán của nhà lãnh đạo. Họ rất tò mò muốn khám phá thế giới bên ngoài, xem những yếu tố gì sẽ ảnh hưởng tới sự phát triển của công ty về lâu dài, đồng thời có khả năng xây dựng nên những kế hoạch nhằm khắc phục và xóa bỏ những trở ngại tiềm ẩn mà những người khác khó có thể thấy được.

Lưu ý: Những nhà lãnh đạo này thường tập trung vào tương lai, mà đôi khi thiếu quan tâm đến hiện tại. Hãy hành động một cách thực tế để vượt tới viễn cảnh mà bạn đang mơ tưởng.

Ví dụ điển hình: Bill Gates, nhà sáng lập Tập đoàn MicroSoft Inc.

6. Nhà phân tích

Đối với những nhà lãnh đạo có khả năng phân tích cao, công ty của họ sẽ phát triển dựa trên sự tập trung vào việc giải quyết các vấn đề thuộc lỗi hệ thống. Một số lĩnh vực điển hình cần phải có những phẩm chất như thế này là các ngành khoa học, những lĩnh vực chuyên về máy móc và máy tính. Đối với những công ty chuyên kinh doanh trong các lĩnh vực này, nhà lãnh đạo thường tỏ ra vượt trội hơn trong việc giải quyết các vấn đề vĩ mô.

Lưu ý: Hãy cẩn thận khi bạn tính toán và mất cảnh giác với những con số. Hãy làm việc dựa trên lòng tin vào người khác.

Ví dụ: Gordon Moore, nhà sáng lập Tập đoàn Intel.

7. Người có óc thực tế

Đây là những người luôn luôn tràn ngập sự mạnh mẽ, tự tin và lạc quan. Công ty của bạn sẽ hoạt động và phát triển dựa trên yêu cầu thực tế của thị trường và sẽ làm cho khách hàng cảm thấy yên tâm, tin tưởng vào sự phát triển lâu dài của công ty. Họ sẽ cảm nhận được rằng thái độ của công ty đối với khách hàng là thái độ đáng tin cậy.

Lưu ý: Bạn có thể giao phó quá nhiều việc cho nhân viên hoặc hứa hẹn quá nhiều với khách hàng, và đôi khi lại còn hành động một cách hấp tấp. Tốt nhất là bạn hãy cố gắng cân bằng giữa bản tính hấp tấp của bạn với các kế hoạch của công ty mình.

Ví dụ: Malcolm Forbes, nhà xuất bản Tạp chí Forbes.

8. Người anh hùng

Bạn có một ý chí khác thường, bạn có khả năng lãnh đạo thế giới và giúp cho công ty của bạn vượt qua thử thách. Bạn là mẫu nhà lãnh đạo điển hình và bạn có khả năng điều hành những công ty lớn.

Lưu ý: Vì có những khả năng phi thường như vậy, nên nếu bạn dùng thủ đoạn để đạt được mục đích, thì điều đó sẽ làm công ty của bạn không thể phát triển lâu dài. Để có thể thành công, bạn cần phải vận dụng khả năng lãnh đạo của mình để giúp đỡ những người khác cùng phát triển như bạn vậy.

Ví dụ: Jack Welch, giám đốc điều hành của General Electric.

9. Người hòa giải

Nếu bạn thuộc loại người này, bạn sẽ mang đến cho công ty của mình sự hài hoà, thân thiện. Bạn không có khả năng cãi nhau với người khác, cũng như ít khi giữ tâm trạng bức tức trong thời gian dài.

Lưu ý: Do bản tính cẩn thận, ôn hòa và khả năng hòa giải nên bạn có thể tránh được những xung đột không cần thiết, cũng như ít khi phải suy tính quá nhiều. Hãy sử dụng những kịch bản khác nhau để chuẩn bị đối phó với mọi cuộc xung đột.

Ví dụ: Ben Cohen, nhà đồng sáng lập Công ty Ben & Jerry's Ice Cream.

Mỗi một phẩm chất, tính cách đều có thể dẫn bạn đến thành công trong môi trường kinh doanh, chỉ cần bạn luôn sống thật với tính cách của mình. Việc biết rõ những ưu điểm của bản thân có thể giúp bạn phát triển công ty còn nhỏ bé của bạn, và nếu bạn đang có ý định liên kết hoạt động cùng với một tổ chức khác, thì những hiểu biết đó càng trở nên vô giá

Giúp nhân viên thực hiện các chuẩn mực trong dịch vụ khách hàng

Có thể hiểu các chuẩn mực trong dịch vụ khách hàng là tổng hợp tất cả mọi chi tiết nhỏ nhất liên quan đến việc giao tiếp giữa công ty và khách hàng. Mọi công ty đều có các chuẩn mực của riêng mình. Và tất cả đều nghe thật tuyệt vời.

Trên thực tế, nếu bạn đã từng nghe những tuyên bố kinh doanh hướng tới khách hàng của các công ty, bạn hẳn sẽ nghĩ rằng mình đang ở đâu đó trên một hành tinh xa lạ trong tưởng tượng, nơi mà các khách hàng được đối xử như các vị vua!

Vấn đề nằm ở sự khác biệt giữa lời nói và việc làm. Không còn nghi ngờ gì nữa khi các giám đốc điều hành tại McDonald's hiểu rõ phải phục vụ khách hàng như thế nào. Họ biết cách ăn mặc gọn gàng, mỉm cười lịch thiệp với khách hàng, và lắng nghe lời phàn nàn, góp ý của họ một cách chân thành. Đó không phải là những nhà quản lý tâm huyết với công việc phục vụ khách hàng, mà đó là những cậu bé 16 tuổi vừa tốt nghiệp trường trung học, kiếm được một mức lương tối thiểu trong công việc bán thời gian đầu tiên. Và họ đảm bảo rằng bữa ăn tối của bạn tại McDonald thật sự là quãng thời gian tuyệt vời.

McDonald's chỉ là một ví dụ cho thấy mặc dù tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng đang ngày một gia tăng, nhưng không phải tất cả các công ty đều đã duy trì những chuẩn mực khách hàng hợp lý. Có thể có cả bạn trong số đó? Bạn có các khách hàng? Bạn có đối xử với các khách hàng đúng như những mong muốn của họ? Luôn có một số chuẩn mực dịch vụ khách hàng nhất định mà bạn cần quan tâm tới:

Để những sáng kiến dịch vụ khách hàng của bạn gần gũi với các nhân viên

Thông thường, các giám đốc, nhà quản lý luôn ngồi trong những văn phòng làm việc sạch sẽ để xây dựng các chính sách, quy trình hướng dẫn hoạt động giao tiếp với khách hàng. Họ là người có trong tay một vài bằng cấp kinh doanh chuyên môn, hay ít nhất cũng có nhiều năm kinh nghiệm phục vụ khách hàng. Họ có thể đã từng nhiều lần tham gia các cuộc hội thảo, tọa đàm về dịch vụ khách hàng, đọc nhiều sách báo và tin tức.

Điều quan trọng là bạn không chỉ cần đặt câu hỏi “Dịch vụ khách hàng tốt là như thế nào?”, mà còn phải biết “Tại sao bạn cần có dịch vụ khách hàng tốt?”. Một điều bạn có thể tin tưởng là tất cả những đơn vị, tổ chức cung cấp dịch vụ cho công ty của bạn, cũng là khách hàng của công ty bạn, luôn biết rõ thế nào là một dịch vụ tốt, một dịch vụ tồi trên quan điểm của khách hàng. Mọi thứ tùy thuộc vào việc bạn giúp đỡ họ chuyển những kiến thức vốn có thành các ứng dụng dịch vụ thực tế.

Cung cấp dịch vụ tốt cho các khách hàng không phải là điều gì đó tự nhiên hay bản năng

Việc này phải được đào tạo một cách cẩn thận, và có những động cơ học hỏi tích cực, sau đó thực thi nghiêm chỉnh những gì đã được đào tạo. Nếu bạn muốn các nhân viên đối xử tốt với khách hàng, thì bản thân họ cần có cảm giác được đối xử tốt như vậy. Họ cần biết rằng công ty tôn trọng họ và đánh giá cao những công việc họ đang làm, cung cấp cho họ một môi trường làm việc tích cực, trong sáng cùng chính sách khen thưởng hợp lý. Thông thường, bạn sẽ nhận được những gì mà bạn đã bỏ ra.

Một số chuyên gia đã từng nói, “Thành công nằm ở các tiểu tiết”

Trong kinh doanh, điều này hoàn toàn đúng. Tại bất cứ công ty dịch vụ nào cũng luôn tồn tại các quy trình, thủ tục lặp đi lặp lại với các khách hàng. Bạn nên xác định rõ ràng rằng bạn mong muốn mỗi một nhiệm vụ sẽ được thực hiện như thế nào, và các nhân viên nên được đào tạo để thực thi nhiệm vụ đó như một bản năng tự nhiên, đặc biệt là đối với những gì các nhân viên nói/viết tới các khách hàng, bao gồm lời chào mừng và từ biệt. Công việc hàng ngày của các nhân viên nên được thực hành thường xuyên nhằm hướng tới sự hoàn thiện, qua đó các giao tiếp giữa các khách hàng và nhân viên sẽ được thực hiện đúng theo cách mà bạn mong muốn.

Những hành động khuyến khích hợp lý

Nếu bạn muốn một công việc được hoàn thành theo một cách thức cụ thể nào đó, hãy đảm bảo rằng bạn sẽ có phần thưởng sau khi công việc được hoàn thành đúng như vậy. Đặc biệt, phần thưởng không phải lúc nào cũng là tiền bạc. Nhiều công ty đã hỏi các nhân viên về phần thưởng mà họ muốn có nếu hoàn thành nhiệm vụ đúng theo yêu cầu. Câu trả lời thường ở mức hợp lý, và phần lớn liên quan đến nghỉ phép, một tấm vé tham gia một sự kiện nào đó... hơn là tiền bạc. Nhiều khi chỉ một phần thưởng nhỏ cũng đem lại tác dụng rất lớn. Nếu bạn là một nhà quản lý, và công ty của bạn chưa có các chính sách khen thưởng như vậy, thì bạn đang có một cơ hội lớn để các nhân viên gắn bó hơn với công việc. Hãy cho phép nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được về sớm một giờ đồng hồ, hay phân công cho nhân viên đó một nhiệm vụ đặc biệt thú vị nào đó giúp cải thiện kỹ năng hay thoả mãn mối quan tâm của họ. Hoặc bạn có thể mời cả tập thể nhân viên đi ăn trưa. Nhưng quan trọng hơn cả, hãy để nhân viên biết rõ tại sao họ lại nhận được những phần thưởng này, và biết rằng bạn thật sự đánh giá cao những nỗ lực của họ. Đôi khi chỉ một vài lời nói khen ngợi lại trở thành những phần thưởng tốt hơn cả.

Những khoản tiền thưởng khích lệ

Không ít nhà quản lý kịch liệt phản đối các khoản tiền thưởng này, cho cả bản thân họ lẫn cho các nhân viên. Họ nghĩ rằng việc tuyển dụng một ai đó, và trả lương cho nhân viên chính là động cơ đầy đủ để họ hoàn thành công việc tốt nhất trong khả năng của họ. Thực tế không phải như vậy, những khoản tiền thưởng có một giá trị tuyệt vời vượt xa khỏi yếu tố tiền bạc. Phần thưởng là một biểu hiện cho thấy bạn cảm ơn những nỗ lực của các nhân viên, công ty đã kiếm được nhiều tiền từ các nỗ lực này, và nhân viên xứng đáng được hưởng một phần trong số đó. Tuy nhiên, những phần thưởng như vậy cần được thực hiện công bằng và thích hợp. Một trong các vấn đề đối với việc thưởng tiền là khi mọi việc tiến triển tốt đẹp, mọi người sẽ mong nhận được tiền thưởng thường xuyên hơn. Sau đó, khi mọi việc không tốt đẹp như trước, và nhân viên không nhận được tiền thưởng, họ dường như trở nên bức bối giống như khi bạn cắt lương của họ! Đương nhiên, tinh thần làm việc của các nhân viên sẽ đi xuống. Bài học rút ra là: Hãy quan tâm tới vấn đề thưởng tiền với sự thận trọng, quan tâm chu đáo.

Có thể nói, chuẩn mực dịch vụ của công ty bạn chính là những gì được ghi nhớ sau một thời gian dài khi sản phẩm thể hiện hết tính năng, hay dịch vụ đã được cung cấp. Cách thức cung cấp sản phẩm, dịch vụ của công ty bạn sẽ quyết định liệu các khách hàng có quay trở lại với bạn hay không, và liệu họ có mang thêm cả bạn bè và người thân của họ tới công ty bạn hay không. Nếu bạn mong muốn đội ngũ nhân viên của bạn cũng hiểu được điều đó, hãy làm sao để mọi thứ thực sự thu hút tâm trí họ và liên quan tới họ.

Sức mạnh của lãnh đạo: đạo đức và ý tưởng

Bạn không thể gọi mình là một nhà lãnh đạo trừ khi mọi người lựa chọn đi theo bạn. Từ chìa khoá ở đây là "lựa chọn". Sự đe dọa có thể có hiệu quả trong việc giúp cho bạn có được sức mạnh, ít nhất trong một thời gian, nhưng dần dần bạn sẽ để mất điều đó, ở bất cứ đâu. Thực ra, mọi người đi theo bạn vì đạo đức và những ý tưởng của bạn.

Sự bù đắp cho một người có đạo đức là danh tiếng vì sự trung thực. Sự bù đắp này làm cho mọi công việc trở nên dễ dàng hơn và tạo ra nhiều cơ hội hơn. Đó cũng là sự bù đắp dẫn đến tình bạn dựa trên sự tin cậy.

Các nhà lãnh đạo ảnh hưởng lên người khác bằng những điều họ làm hơn là những điều họ nói. Hầu hết thời gian các nhà lãnh đạo làm những việc làm đúng. Nhân viên muốn tìm kiếm một người sẽ hướng dẫn họ phải làm gì. Vị trí cũng sẽ không được coi trọng nếu thiếu đi khả năng lãnh đạo.

Lãnh đạo phải chứng tỏ một cấp độ đạo đức cao. Hành động trong ánh sáng của đạo đức, tuân theo luật lệ là sự bù đắp cho việc làm những điều đúng. Nó làm cho mỗi nhiệm vụ mà bạn phải làm trở nên dễ dàng hơn và có nhiều cơ hội sẽ đến một cách tình cờ. Đó là sự đền ơn.

Thành công dựa vào các mục tiêu có đạo đức. Thành công sẽ mang theo phẩm chất đạo đức và luân lý dựa trên hệ thống giá trị của bạn. Khi bạn trở nên thành công bằng các cách không có đạo đức hoặc không trung thực, thành công sẽ không kéo dài được lâu. Thành công được xây dựng trên các mục tiêu bao gồm các giá trị đạo đức sẽ có ý nghĩa và tồn tại lâu hơn. Bạn sẽ cảm thấy tốt hơn và người khác sẽ đáp lại với đặc điểm đạo đức tốt của bạn.

Hơn nữa, vai trò của người lãnh đạo là hành động như một người giải thoát cho ý tưởng. Họ mang lại tính khả thi và chắc chắn cho các ý tưởng. Họ thẩm nhuận bằng đam mê và khát vọng. Họ không ở tâm điểm của quá trình chuyển đổi nhưng họ ở giữa hiện tại và tương lai.

Sai lầm của những người muốn tìm cách lãnh đạo hiệu quả là cố gắng "sao chép" những cách làm của những nhà lãnh đạo thành công khác. Những người này không nhận ra rằng quyền lực của những nhà lãnh đạo thành công đến từ những phẩm chất được phản ánh trong chính ý tưởng mà họ phát triển.

Những nhà lãnh đạo đích thực thừa hưởng quyền lực bằng ưu điểm của việc tạo ra trách nhiệm rõ ràng về tương lai. Chú ý cách sử dụng trách nhiệm. Vai trò hàng đầu của một nhà lãnh đạo không phải là đảm bảo bạn có thể tiến đến một mốc nào đó mà để làm bạn tin rằng bạn có thể.

Một ý tưởng chỉ là một lời kêu gọi tập hợp thực sự khi nó mang lại một điều gì đó cho mọi tầng lớp trong xã hội hoặc tổ chức. Mỗi người tham gia phải cảm thấy rằng sự đóng góp của anh ta hoặc cô ta sẽ tạo ra sự khác biệt.

Chúng ta phải phát triển những nhà lãnh đạo không sợ trở thành nô lệ của một lý tưởng. Nhưng mỗi chúng ta là người trung thành với một tầm nhìn - tầm nhìn về hiện thực mới mà chúng ta có thể chia sẻ.

Quản lý và kiểm soát suy nghĩ, ý tưởng và hành động, trở thành người tốt nhất bạn có thể và giúp đỡ người khác trở thành tốt nhất với họ là dấu hiệu của việc lãnh đạo giỏi. Chứng tỏ giá trị đạo đức tốt là phần việc lớn nhất của một nhà lãnh đạo. Khi bạn nỗ lực để thể hiện hình ảnh tốt nhất của chính mình, bạn sẽ không bao giờ có cảm giác mất đi sự tự tin, và các kế hoạch đang áp úp và những khát khao của bạn sẽ trở thành hiện thực. Bạn càng thường xuyên đánh giá khả năng, kỹ năng, hành động và kế hoạch của mình, bạn càng tiến gần tới thành công.

Cách nào để nhân viên làm đúng theo ý muốn?

Để đạt được trình độ cao trong nghệ thuật "khiến" người khác làm đúng ý của mình, hay nói ngắn gọn hơn là "giao việc", thì các nhà quản lý cần phải thực hiện những "chiêu" nào

Nếu bạn là "sếp", hãy biết rằng khả năng giao tiếp tốt là một yêu cầu tối cần thiết để có thể truyền đạt thông điệp của mình cho nhân viên hiểu và hành động theo ý mình muốn. Và để có được kỹ năng này, cần có sự đầu tư về mặt thời gian để tìm ra một phương pháp phù hợp và rèn luyện nó trở thành thói quen.

Có thể tóm tắt bí quyết đó thành một qui trình đơn giản sau đây:

1. Làm rõ mục tiêu công việc:

Mục tiêu công việc sẽ rõ ràng nếu bạn chuẩn bị đầy đủ các thông tin trả lời liên quan đến 4 chữ W

(trong tiếng Anh) trước khi giao việc: - What: nêu cụ thể công việc bạn yêu cầu là gì việc gì? - Who: ai là người liên quan với nhân viên của bạn để thực hiện công việc được giao, hay ai là người nhận kết quả công việc được giao? - When: bạn muốn công việc hoàn tất khi nào? - Where: địa điểm công việc được thực hiện là ở đâu?

2. Đưa ra lý do thực hiện công việc (chữ W thứ 5: Why)

Đây là bước rất quan trọng nhằm giúp nhân viên hiểu rõ mục đích cuối cùng của công việc. Nhờ vậy, khi gặp trở ngại trong lúc thực hiện công việc, họ sẽ cố gắng xoay xở để thực hiện bằng được công việc, nhất là khi không có bạn bên cạnh.

3. Hướng dẫn - minh họa (nếu cần)

Thường thì bước này cần thiết đối với công việc liên quan đến máy móc, dụng cụ. Đối với các công việc khác, thì tùy theo mức độ thạo việc của nhân viên mà bạn linh động thực hiện hay không thực hiện bước này. Những nhân viên thạo việc thường thích được tự quyết định cách thức thực hiện công việc để khả năng tư duy của họ được phát triển.

Trong trường hợp này, nếu bạn là người cẩn thận hoặc vì mức độ tối quan trọng của công việc, bạn có thể dò lại bằng cách hỏi: “Em định thực hiện công việc này như thế nào?” để đảm bảo rằng cách thực hiện của nhân viên không ảnh hưởng đến uy tín của công ty.

4. Yêu cầu lặp lại hướng dẫn

Đây là một cách giúp bạn kiểm chứng xem cấp dưới đã nắm bắt được công việc hay chưa, cũng là cách giúp bạn rà soát lại chính mình xem mình còn sót thông tin nào quan trọng nữa hay không. Bạn đừng quên khuyến khích cho nhân viên đặt câu hỏi, và lắng nghe họ trình bày những khó khăn, trở ngại mà họ dự đoán, giúp họ đưa ra những hướng giải quyết khả thi.

Công việc này tuy “tốn ít calo”, nhưng hiệu quả của nó nhiều khi làm chính bạn ngạc nhiên đấy: bạn sẽ phát hiện ra tài năng ở nhân viên, trong mắt nhân viên bạn là người quản lý dễ gần và biết chia sẻ, và điều quan trọng là đảm bảo khả năng thành công của công việc bạn giao.

5. Theo dõi thực hiện

Dân gian thường nói: “Phòng bệnh hơn chữa bệnh”. Bạn nên thường xuyên thăm dò quá trình thực hiện công việc xem có những trở ngại phát sinh hay không. Nếu có, bạn hãy điều chỉnh yêu cầu công việc sao cho phù hợp với thực tế. Đừng đợi đến giờ chót mới kiểm tra thì có thể quá muộn đấy!

6. Phản hồi

Bạn có phải là kiểu người quản lý “nhân viên làm tốt thì lặng yên, còn có chuyện rắc rối mới làm rùm beng” không? Nếu không, thì xin chúc mừng bạn, vì nhân viên của bạn chắc chắn sẽ không ngại công hiến nếu có được người quản lý biết phản hồi kết quả thực hiện công việc một cách hợp lý.

Đừng tiết kiệm lời khen nhân viên trước tập thể! Những việc nhỏ như cái vổ vai, cái bắt tay kèm với một nụ cười nếu nhân viên làm tốt là một trong những động lực quý giá giúp cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp. Đừng chỉ trích một cách thái quá nếu nhân viên phạm sai lầm, vì như thế lần sau nhân viên sẽ ngại việc khó. Điều quan trọng là hãy cho nhân viên thấy bạn muốn biến sai lầm của họ thành cơ hội học hỏi.

Có đến hàng trăm lý do để các nhà quản lý biện minh cho việc không chuẩn bị kỹ càng khi hướng dẫn công việc cho nhân viên. Chẳng hạn như: không có thời gian; nhân viên đông quá; cấp dưới phải có nhiệm vụ hiểu ý cấp trên, v.v và v.v... Họ thường có thói quen “nhớ đâu chỉ đó”.

Nếu ngẫm nghĩ lại, thời gian đầu tư vào việc hướng dẫn chắc chắn sẽ ít “tốn kém” hơn thời gian đi giải quyết sự cố từ những sơ suất “sai một li, đi một dặm” của nhân viên đấy!

Khi sắp "Tẩu hỏa nhập ma"?

Là nhà quản lý, đã bao giờ bạn ngập đầu vì công việc đến mức cảm thấy mình sắp "tẩu hỏa nhập ma"? Chắc là có. Vậy sao bạn không giao bớt việc cho những người cộng sự? Hy vọng bài viết dưới đây được bạn tham khảo và rút ra đôi điều bổ ích.

“Công việc mà ta đang làm không thể gọi là kinh doanh chừng nào tiền không sinh sôi ngay cả khi ta đang ngủ”. Đây là điều cần luôn ghi nhớ. Nếu công việc kinh doanh cứ đeo bám lấy ta như con mọt thì khi đó chắc chắn ta chỉ là vú em hay cùng lắm là một người thợ cả, chưa thể gọi là nhà quản lý. Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải sử dụng hiệu quả đội ngũ của mình. Để có thể giao việc cho họ, bạn

nên làm từng bước.

1. Rà soát lại công việc. Hầu hết các chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý hiếm khi dành được thời gian để nhìn lại những việc mình làm hàng ngày, vì thế mà rất khó biết giao việc cho người khác là giao cái gì và bản thân cứ ngập đầu ngập đầu trong núi việc. Nếu lâm vào tình huống đó, xin bạn hãy giải lao vài phút để tĩnh tâm kẻ ra trong đầu và gạch đầu dòng những việc mình đang ôm đồm.

2. Chọn việc để giao. Khi có được danh mục các việc đó, xin bạn hãy cân nhắc xem việc đó, xem việc nào nhất thiết mình phải nhúng tay vào, việc nào quan trọng nhưng chưa thật cấp thiết có thể tạm gác lại. Sau đó hãy lọc ra những việc có thể và nên giao ngay. Bằng kinh nghiệm của mình, bạn nên cố hình dung người được giao cần có những kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất gì và cần có điều kiện gì để thực hiện mỗi việc đó.

3. Lựa chọn người thích hợp. Đây chính là bước “dụng nhân như dụng mộc”. Bạn hãy điểm lại, trong số nhân viên của mình, những ai có thể đảm nhiệm các công việc đó. Bạn hãy đánh giá mặt mạnh, mặt yếu của từng người để biết người nào sẽ “vào” việc nào. Nếu có thể, trước khi quyết định, bạn nên tế nhị trao đổi với từng người để xem họ có sẵn sàng đảm nhiệm công việc ấy không. Sẽ tốt hơn nếu bạn đặt vấn đề khéo léo sau đó để “đương sự” thấy ngoài mình ra, không ai đảm nhiệm việc ấy tốt hơn và háo hức chờ được “chọn mặt gửi vàng”.

4. Chuẩn bị và giao việc. Trước khi giao, bạn nên chuẩn bị một “Bản mô tả công việc” cho từng người, ngắn gọn và đơn giản thôi. Nhưng phải rõ: Bạn chờ đợi kết quả đạt được là gì, bao giờ phải xong, xong thì phải bàn giao cho ai... và nên có vài lời gợi ý về cách thức thực hiện, vài lời căn dặn về những sai lầm, vướng mắc cần tránh (đừng quên dặn khi gặp trục trặc nào thì báo cáo, trao đổi với người nào). Khi giao việc nên thể hiện sự trọng thị nhưng nhẹ nhàng, xin chớ nói “việc này dễ ợt” hoặc “tớ quá bận, nên giao cho cậu”... càng giúp người thực hiện hiểu rõ công việc càng tốt. Nếu có tài liệu, hãy chuyển cho họ và đừng quên yêu cầu ký nhận (nếu không, họ dễ làm thất lạc và không còn tâm trí đâu để lo việc). Nếu việc có liên quan đến người khác, nên đặt nhiệm vụ phối hợp cho những người ấy, mời họ cùng dự cuộc trao đổi. Cố nhiên, bên cạnh giao việc phải “giao” thời gian, giao phương tiện và kinh phí (nếu cần).

Cuối cùng, nên dành thời gian theo dõi, kiểm tra, uốn nắn và khích lệ người thực hiện. Nếu quá bận, bạn có thể ủy nhiệm cho ai đó theo dõi, kiểm tra giúp. Còn uốn nắn và khích lệ thì phải là bạn. Chính bạn, với cương vị và uy tín của mình, mới có thể làm tốt điều đó. Chúc bạn thành công.

Hãy để nhân viên lên tiếng

Thông tin và giao tiếp nội bộ luôn được coi là yếu tố sống còn của bất kỳ tổ chức nào mà không phụ thuộc vào quy mô, lĩnh vực hoạt động hay vị trí địa lý của tổ chức đó. Nếu công ty bạn có hệ thống thông tin tích cực và hiệu quả giữa người lao động và người sử dụng lao động, nhân viên sẽ cảm thấy an tâm và thoải mái với vị trí làm việc của mình, bởi vì họ luôn biết rõ mọi việc xảy ra trong công ty. Mọi người sẽ có xu hướng năng động hơn, quan tâm nhiều hơn đến công việc của bản thân và các hoạt động chung của công ty, từ đó sẽ làm việc năng suất hơn. Và năng suất được nâng cao sẽ làm cho người lao động thỏa mãn hơn và gắn bó hơn với doanh nghiệp hơn.

Ngược lại, khi các kênh giao tiếp và thông tin nội bộ bị “nghẽn mạch”, nhân viên luôn cảm thấy họ dường như không được bỏ rơi, bị coi thường, bị đẩy ra ngoài dòng chảy của các hoạt động chung. Họ không còn cảm thấy hứng thú với công việc của mình kéo theo năng suất làm việc cũng suy giảm. Dần dần, họ sẽ đánh mất niềm tin vào doanh nghiệp, thậm chí, bạn có thể phải chuẩn bị đối phó với những cuộc bãi công, đình công của các nhân viên bất mãn với lý do không nhận được thông tin đầy đủ từ phía lãnh đạo, hoặc không được tạo cơ hội để họ nói lên tâm tư, nguyện vọng của mình.

Nhiều chủ doanh nghiệp tin rằng họ sẵn sàng tiếp thu ý tưởng và những lời phản nản từ phía nhân viên. Lại có những vị lãnh đạo đề ra cái gọi là “chính sách mở cửa” cho phép và khuyến khích nhân viên gặp gỡ, nói chuyện, chia sẻ khúc mắc hoặc tìm kiếm thông tin. Liệu những điều đó có thực sự phát huy tác dụng? Vậy bạn có thể làm gì để đảm bảo cho thông tin nội bộ được xuyên suốt và hiệu quả?

Trước tiên, hãy tự hỏi rằng liệu nhân viên của bạn có cảm thấy thoải mái khi nói chuyện với bạn không? Cách tốt nhất để xác minh điều này là nhìn vào số người dừng lại ở cửa văn phòng của bạn. Họ là những nhân viên thuộc đủ mọi cấp bậc trong công ty? Họ đến văn phòng của bạn thường xuyên

không? Có phải chỉ những nhân viên trụ cột hoặc các giám đốc mới “dám” xuất đầu lộ diện để nói chuyện với bạn không? Nếu đúng như vậy thì quả thực đã có điều gì đó không ổn - bằng cách này hay cách khác, bạn đã gửi đi một thông điệp rằng bạn chỉ muốn tiếp đón một số người nhất định.

Sau đó, trong trường hợp chỉ có một nhóm người được ưu tiên ghé thăm, bạn hãy nhìn vào tỷ lệ của những đánh giá tích cực và tiêu cực, vào những câu hỏi mà họ đặt ra. Nếu như tất cả, hoặc hầu hết, những cuộc trao đổi đều là tích cực, bạn phải tự hỏi mình và những người khác xem, liệu môi trường làm việc và văn hoá công ty có cho phép tồn tại những thắc mắc hay ý kiến bất đồng không. Liệu những người ghé thăm có tin rằng họ sẽ không phải nhận lãnh hậu quả xấu, nếu họ đặt ra những câu hỏi cứng rắn và thảo luận những vấn đề mang tính thách thức hay không? Có lẽ là không.

Hãng tư vấn nguồn nhân lực Rightcouths đã đưa ra một kết quả đáng ngạc nhiên về mức độ ít tiếp xúc giữa cấp trên và cấp dưới ở nơi làm việc. Theo một khảo sát do hãng này tiến hành, thì trong số 2000 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã có đến gần ½ chưa từng một lần tiếp xúc với giám đốc điều hành. Đôi khi nhà lãnh đạo tưởng rằng chính sách nhân sự của mình có thể khuyến khích các nhân viên bày tỏ ý kiến, và khi nhân viên im lặng, thì họ coi đó là biểu hiện của sự đồng tình. Tuy nhiên, có một hiện tượng gọi là “group think” (tạm dịch là suy nghĩ của tập thể) xảy ra khi các nhân viên không bày tỏ thái độ phản ứng. Lãnh đạo cho rằng mọi thứ đều ổn, mặc dù thực tế không phải như vậy. Hiện tượng này làm tăng tính tự tôn của nhà lãnh đạo, những người luôn tự hào về phong cách lãnh đạo của mình. Khi không nhận thấy những “lời đáp” tiêu cực từ phía nhân viên, nhà lãnh đạo sẽ cho rằng đường lối của mình được mọi người ủng hộ, rằng mình luôn luôn đúng.

Bạn thấy đấy, dù vô tình hay cố ý thì nhà lãnh đạo vẫn bị hạn chế trong việc giao tiếp cởi mở với nhân viên. Vậy bạn nên làm gì để có thể giao tiếp nhiều hơn với nhân viên, và quan trọng hơn cả là bạn làm cho nhân viên tin rằng cả thông điệp tích cực lẫn tiêu cực đều được phép trao đổi?

Bạn hãy mời ngẫu nhiên một nhóm người thuộc các phòng ban khác nhau và ở những cấp bậc khác nhau đến văn phòng của bạn, phòng họp hay một không gian rộng rãi nào đó. Bạn hoặc có thể tự đề ra những nội dung chính cho những buổi họp này và đề nghị những người được mời đóng góp thông tin. Bạn cũng có thể tổ chức các buổi họp mở để cho nhân viên thảo luận những chủ đề mà họ lựa chọn và đặt câu hỏi cho bạn. Hoặc bạn hãy hướng chủ đề chính của các buổi họp vào những vấn đề quen thuộc như tinh thần làm việc, lương bổng, năng suất, lợi ích, cơ hội nghề nghiệp và những điều tương tự như vậy. Cho dù với chủ đề nào và lối tiếp cận nào, bạn cũng đừng quên phục vụ một cái gì đó (đơn giản thôi) để ... ăn và uống. Chi tiết này không chỉ tạo ra sự thân mật và cởi mở, mà còn làm cho nhân viên hiểu rằng họ luôn được bạn chào đón.

Một ý tưởng khác là tổ chức những buổi gặp mặt lớn hơn vào mỗi tháng hay mỗi quý và bạn hãy mời toàn bộ nhân viên trong công ty tham gia. Các câu hỏi được đặt trực tiếp hoặc viết ra giấy và gửi trước (dạng câu hỏi này có thể được ưu tiên khi nhân viên muốn giấu tên). Tuy hình thức mở rộng này không mang lại cho bạn cơ hội tiếp xúc nhân viên trong một không khí thân tình, nhưng ít nhất nó có thể làm cho nhân viên tiếp nhận bạn trong hình ảnh mà bạn muốn họ chấp nhận.

Chỉ cần bỏ chút thời gian để thường xuyên gặp gỡ nhân viên, lắng nghe thắc mắc và đánh giá của họ, sau đó đáp lại với một sự trân trọng, bạn sẽ xây dựng được một không khí thân thiện mà bạn đang nỗ lực để tạo ra, một không khí mang thông điệp: “Tôi thích thú với những gì các bạn nói” và “Bạn có thể tin rằng tôi là một nhà quản lý luôn biết lắng nghe những mối bận tâm của các bạn và sẽ giải quyết chúng đến nơi đến chốn”.

Giữ hay để mặc nhân viên ra đi?

Trong khi một số công ty hàng đầu đưa ra những chính sách hiệu quả nhằm giữ chân nhân viên thì hầu hết các doanh nghiệp khác lại không như vậy. Họ chấp nhận để nhân viên chuyển chỗ làm và xem đó là một phần bình thường của công việc kinh doanh. Tuy nhiên, việc thay đổi nhân viên liên tục như thế sẽ khiến họ tiêu tốn một nguồn lực và cả nguồn chi phí không cần thiết.

Đúng là vẫn sẽ có những người ra đi, dù bạn có làm gì chăng nữa. Nhưng làm ra vẻ không biết gì về những nguyên nhân của sự ra đi ồ ạt là một thái độ không phù hợp với phong cách quản lý nhân sự ở các doanh nghiệp hiện đại.

Nhân viên xin nghỉ có nhiều lý do nhưng tựu trung lại có 5 lý do quan trọng sau:

- Khả năng không phù hợp với yêu cầu công việc.
- Không cảm thấy thoải mái với không khí và văn hoá của tổ chức.
- Cảm thấy thù lao không tương xứng với công sức bỏ ra.
- Thiếu sự giao tiếp giữa các cá nhân, đồng nghiệp và cấp quản lý.
- Ít cơ hội hoặc triển vọng phát triển nghề nghiệp.

Cách giải quyết:

Nhận diện và loại bỏ những nhà quản lý kém năng lực: Mối quan hệ với người quản lý là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nhân viên ra đi. Một phần của chiến lược giữ chân nhân viên mà bạn có thể thực hiện ở công ty mình là tổ chức lấy ý kiến của toàn bộ nhân viên về người quản lý của họ.

Hãy giữ những người quản lý biết chịu trách nhiệm về việc nhân viên ra đi: Bộ phận nhân sự hành chính sẽ có nhiệm vụ đặc biệt trong việc giữ chân nhân viên. Bạn có thể tổ chức các khóa đào tạo những nhà quản lý để họ hiểu rằng những gì sẽ giữ chân nhân viên và làm cho họ thoải mái hơn với công việc hiện tại.

Hãy "tạo ra" những nhà quản lý thực sự quan tâm đến việc giữ chân nhân viên trong bộ phận của mình, đồng thời sẵn sàng chuyển đổi vị trí công việc của nhà quản lý nếu anh ta để lượng nhân viên phải thay thế quá nhiều. Khuyến khích các nhà quản lý có thái độ cư xử phù hợp với giá trị, văn hóa và triết lý của doanh nghiệp bạn.

Xây dựng môi trường làm việc tích cực: Tiền bạc và lợi nhuận có thể đưa những nhân viên giỏi đến với bạn, nhưng chính môi trường làm việc không như ý sẽ khiến họ ra đi. Các cuộc nghiên cứu về thay đổi lực lượng lao động, gia đình và công sở đã chứng minh rằng các quyền lợi về tài chính chỉ chiếm 3%, trong khi chất lượng công việc và các hỗ trợ tại nơi làm việc chiếm đến trên 70% trong việc đánh giá các yếu tố khiến người lao động thỏa mãn với công việc của mình.

Phát triển chương trình "hoà nhập" trong 90 ngày đầu tiên: Bạn đừng tuyển dụng để rồi bỏ mặc cho các nhân viên mới tự xoay sở. Hãy bảo đảm rằng họ sẽ nhận được sự hỗ trợ, đào tạo và trợ giúp nếu cần.

Khuyến khích giao tiếp giữa các đồng nghiệp, quản lý và tổ chức: Để tăng cường mối quan hệ gắn bó giữa những nhà quản lý và nhân viên, một bộ phận trong công ty sẽ thực hiện một số điều gọi là "săn nhân viên". Một hoặc hai lần trong năm, họ sẽ trình danh sách 5 nhân viên được lựa chọn ngẫu nhiên. Nhà quản lý có thể tìm gặp mỗi người trong danh sách và tìm hiểu cá nhân họ. Quá trình này sẽ thúc đẩy giao tiếp và xây dựng lòng tin của nhân viên đối với tổ chức.

Chỉ tuyển dụng những ứng viên tốt nhất và không hài lòng với hiện tại: Các cuộc điều tra cho thấy rằng những tổ chức chịu đầu tư thời gian và tiền bạc để giữ chân các nhân viên giỏi có thể làm cho số cổ đông quay lại cao hơn 22% so với các công ty cùng ngành.

Cung cấp các cơ hội học tập: Đối với nhiều người, việc rèn luyện các kỹ năng mới cũng quan trọng không kém việc kiếm tiền. Xác định con đường thăng tiến trong công việc và cung cấp các cơ hội phát triển cho nhân viên chính là nhiệm vụ của tổ chức. Khuyến khích giao tiếp 2 chiều thường xuyên giữa nhân viên và người quản lý trực tiếp cũng được coi là sự tiến bộ trong môi trường lao động. Phần lớn người lao động đều nói rằng họ sẽ ra đi để tìm kiếm các công việc khác, dù chỉ với các lợi ích tương đương, nhưng công việc đó đem lại cho họ những cơ hội phát triển tốt hơn và thử thách thú vị hơn.

Làm cho nhân viên hiểu được giá trị: Mọi người đều muốn được trả lương cao, nhưng sẽ thích thú hơn nhiều nếu họ được đối xử bằng thái độ tôn trọng và họ cảm nhận được giá trị của mình. Bạn hãy tìm cách sáng tạo nào đó để khiến mọi người cảm thấy hài lòng với công việc của họ.

Có thể mọi việc chỉ đơn giản là sử dụng một bức tường trong văn phòng công ty để dán ảnh của tất cả các nhân viên có thời gian làm việc trên 5 năm. Bạn cũng có thể khiến mọi người cảm thấy công bằng qua việc không quy định một chỗ để xe đặc biệt nào dành cho cấp quản lý.

Lưu ý tới từng cá nhân: Bạn luôn muốn giữ chân nhân viên trong một khoảng thời gian tối thiểu nào đó, vì thế hãy tập trung vào các công việc chủ yếu có mối liên hệ giữa số tiền phải trả và hiệu quả công việc của nhân viên đó. Mỗi người sẽ có nhu cầu và nguyện vọng khác nhau về công việc của mình. Bằng cách tạo ra một hồ sơ về các cá nhân, các nhà quản lý có thể nhanh chóng nhận diện các

dạng nhân viên, mục đích của họ, mức độ thoả mãn công việc cũng như nguyện vọng khác.

Các quyền lợi cho gia đình: Một công ty nhỏ của Mỹ sẽ chi tiêu cho mỗi đứa con của nhân viên mình khoảng 50 USD/năm bằng ngân sách lấy từ quỹ tiết kiệm khi họ đạt điểm A trong bảng đánh giá. Một cuộc điều tra khoảng 1.000 công ty Mỹ cho thấy rằng một nửa trong số các công ty này cho phép nhân viên ở nhà khi con ốm mà không bị trừ lương, 2/3 cho phép áp dụng chế độ giờ làm linh hoạt để họ có thời gian dành cho những nhu cầu cá nhân và gia đình.

Nói chung, việc giữ chân nhân viên là điều không đòi hỏi nhiều tiền bạc, mà chỉ cần sự quan tâm chân thành của lãnh đạo doanh nghiệp. Nếu đem so sánh, việc tuyển dụng nhân viên mới sẽ lấy đi của bạn nhiều kinh phí và thời gian hơn là giữ chân một nhân viên đang làm việc. Vậy thì bạn còn chần chừ gì nữa mà không soạn thảo những chiến lược nhằm giữ chân các nhân viên trung thành của mình, cho dù vì thế mà bạn phải thay đổi đôi chút trong tổ chức của mình!

Làm thế nào để tránh các cuộc họp kém hiệu quả?

Theo thống kê, mỗi vị giám đốc doanh nghiệp nhà nước tại Việt Nam trung bình mỗi tháng phải tham gia khoảng 20 cuộc họp chính thức và không chính thức.

Tại Mỹ, một cường quốc kinh tế có tác phong làm việc được đánh giá linh hoạt và khoa học, con số các cuộc họp diễn ra trong ngày tại quốc gia này cao đến mức khó tin: 25 triệu cuộc họp/1 ngày (năm 2004). Và theo các chuyên gia, các công ty và tổ chức tại Mỹ chỉ tận dụng được tối đa là 50% khoản thời gian họp hành không lờ này.

Lãnh đạo mệt mỏi, nhân viên kêu ca, công việc gián đoạn do họp hành quá nhiều, trong khi hiệu quả thu được dường như chỉ là số không. Tuy vậy, bạn có thể vẫn tổ chức họp hàng ngày, hàng tuần và vẫn đạt được những kết quả khả quan. Vậy bạn làm thế nào để tránh được những cuộc họp kém hiệu quả?

1. Xây dựng chương trình nghị sự cụ thể và khoa học: Là nhà quản lý và là người trực tiếp điều hành các cuộc họp, bạn chỉ nên triệu tập cuộc họp sau khi đã xác định nội dung cụ thể và những vấn đề cần thảo luận. Kinh nghiệm cho thấy, các cuộc họp ôm đồm quá nhiều nội dung trong thời gian giới hạn chỉ mang lại hiệu quả thấp. Điều đó cũng giống như việc trên bàn có rất nhiều món ăn ngon lành, nhưng khi người ta trộn lẫn chúng với nhau thì cảm giác thật kinh khủng. Bởi vậy, việc tiến hành cuộc họp có nội dung được hoạch định trước sẽ giúp cho cuộc họp diễn ra không bị lam man, lạc phương hướng. Một cuộc họp thành công là cuộc họp giải quyết dứt điểm dù chỉ một vấn đề. Thông tin liên quan đến cuộc họp đều đã được chuẩn bị và nhân viên có thể cập nhật qua e-mail hay tài liệu được phân phát trước đó, vì thế, bạn đừng biến cuộc họp thành nơi để cung cấp, phổ biến lại những thông tin mà mọi người đã nắm được. Thay vào đó, bạn hãy hướng mọi người vào những sáng kiến và giải pháp mang tính xây dựng.

2. Yêu cầu nhân viên đầu tư cho cuộc họp: Các thành viên tham gia phải được cung cấp trước chương trình nghị sự, như vậy họ mới có thể chuẩn bị sẵn kiến thức chuyên ngành, các ý tưởng thuộc những lĩnh vực liên quan đến cuộc họp. Mục tiêu của bạn là phải khai thác tối đa chất xám và sức sáng tạo trí tuệ trong nguồn lực của công ty, do đó bạn hãy quản lý và theo dõi quá trình thảo luận đóng góp ý kiến của nhân viên trong cuộc họp, đồng thời xem ý thức và thái độ tham gia họp hành là một tiêu chí đánh giá nhân viên. Chẳng hạn như, một nhân viên được phân công thuyết trình nhưng lại xuất hiện với vài lời nói vụng về, tối nghĩa và không có tác dụng, thì đó chắc chắn là một nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ. Tiêu chí đánh giá nhân viên qua họp hành cũng sẽ đưa vào “tầm ngắm” những nhân viên luôn viện cớ để vắng mặt hay đi họp muộn.

3. Hãy thường xuyên nhìn đồng hồ!: Dựa vào tiền lương tính theo giờ của mỗi nhân viên cộng thêm các chi phí tổ chức cho cuộc họp đó, bạn có thể tính được mỗi cuộc họp lấy đi của công ty bạn bao nhiêu tiền của. Kết quả sẽ là một con số không nhỏ chút nào, vì vậy hãy cắt giảm tối đa các khoản thời gian không cần thiết, nhất là phần thủ tục. Các bài phát biểu và tham luận nên được rút gọn tối đa, yêu cầu được viết với văn phong mạch lạc, từ ngữ dễ hiểu để các thành viên dễ dàng nắm bắt, và quan trọng nhất là chỉ giới hạn trong thời gian cho phép. Bạn cũng nên chia những người tham dự thành từng nhóm nhỏ để thảo luận, giải quyết dứt điểm một vấn đề cụ thể nào đó trong một khoảng thời gian nhất định. Công việc của bạn là nhắc nhở, đôn đốc các nhóm thảo luận về khoảng thời gian cho phép nhằm

duy trì cuộc họp đúng tiến độ thời gian. Cách họp theo nhóm cũng giúp bạn phát hiện được những thành viên thụ động chỉ biết dựa dẫm vào số đông.

4. Cho ra “Bản tin nhanh” về tiến độ cuộc họp: Cuộc họp càng kéo dài, các thành viên tham dự càng lộ rõ vẻ sốt ruột. Bạn hãy đưa ra những bản sơ kết nhanh về tiến độ cuộc họp xem toàn công ty đã thảo luận, giải quyết được những vấn đề nào, hay những công việc gì còn bỏ ngỏ và chưa được rõ ràng. Bạn cũng nên thường xuyên thông báo, nhất là trước giờ giải lao, về những nội dung kế tiếp, kèm theo danh sách những cá nhân liên quan đến phần việc đó. Như vậy bạn sẽ tạo được tâm lý sẵn sàng cho mọi người về phần việc kế tiếp. Với phương thức này, bạn cũng có thể linh hoạt hơn trong việc xử lý nội dung cuộc họp trong trường hợp xảy ra những thay đổi nhỏ so với chương trình nghị sự ban đầu. Chẳng hạn nếu vấn đề A nảy sinh vấn đề A' và A'', trong khi bạn cảm thấy cuộc họp có đủ điều kiện thuận lợi để giải quyết ngay cả ba vấn đề này, vậy thì bạn không nên chần chừ để chuyển vấn đề B đã định sẵn sang một thời gian khác phù hợp hơn.

5. Có nên e ngại những thời điểm “nóng”? Đôi lúc trong phòng họp bỗng xuất hiện không khí căng thẳng bởi một cuộc tranh luận gay gắt, đối đầu giữa hai luồng ý kiến trái ngược nhau. Bạn sợ rằng điều đó sẽ dẫn tới những mâu thuẫn cá nhân trong công ty? Vậy mà hầu hết các nhà quản lý thành đạt đều rất tâm đắc với những cuộc tranh luận kiểu như vậy. Các thành viên “lớn tiếng” trong cuộc tranh cãi chính là những ngọn lửa sáng tạo của bạn, còn các nhân viên chỉ biết thu mình lại mới là những con người làm cuộc họp tẻ nhạt và kém hiệu quả. Việc tận dụng càng nhiều luồng ý kiến sẽ càng có lợi cho công việc của bạn.

6. Làm phong phú thêm cho cuộc họp: Nên nhớ rằng không nhất thiết bạn phải tổ chức họp trong không gian bốn bức tường một cách cứng nhắc và nhàm chán. Tại sao không phải là trên một khuôn viên sân thượng đầy hoa thơm và bóng mát? Hoặc bạn, nhà quản lý của công ty, sẽ thêm phần dí dỏm khi đan xen vài câu chuyện vui vào nội dung cuộc họp khiến cho mọi người giải tỏa bớt sự căng thẳng. Cuộc họp đã diễn ra khá lâu rồi mà công ty bạn còn cần phải giải quyết vài vấn đề nhỏ nữa, bạn hãy xóa bỏ mọi mặc cảm e ngại về vị trí quản lý của mình để cùng đứng lên thư giãn một chút với vài động tác thể dục nhẹ nhàng, thêm chút âm nhạc sôi động sẽ càng tuyệt. Một nhân viên dù mệt mỏi đến mấy, dù có chây ì và lười biếng đến mấy, cũng sẽ nhiệt tình hưởng ứng “liệu pháp” của bạn.

Bạn thấy đấy, bạn hoàn toàn có thể tìm ra được “phương thuốc đặc trị” cho những cuộc họp đang ngày một kém hiệu. Tất cả đều nằm trong khả năng quản lý và điều hành cuộc họp của bạn. Đây thực sự là một nghệ thuật đòi hỏi bạn luôn linh hoạt và có tư duy sáng tạo cao. Hãy trau dồi nhiều kỹ năng hơn nữa để bạn có thể chủ động điều hành những cuộc họp một cách dễ dàng, mang lại lợi ích cho sự phát triển của công ty bạn nói riêng và cho xã hội nói chung

Cuộc họp hôm nay, như thường lệ, chúng ta sẽ đưa ra những nhận xét ngớ ngẩn và những cảm giác mơ hồ về những chuyện mình không ưa dù chẳng phải chuyện của mình.

Đó là lời phát biểu mở đầu cuộc họp của người chủ tọa trong một bộ phim hoạt hình châm biếm. Tất nhiên, đó chỉ là câu chuyện gây cười nhưng nó đã phản ánh một thực tế, phần lớn các cuộc họp thường bị gán cho nhiều điểm xấu: lãng phí thời gian, tiền của, công sức... chỉ để nói những câu chuyện vô bổ.

Song, vẫn còn có những cuộc họp được tổ chức và điều khiển một cách nghiêm túc, khoa học và hiệu quả, điển hình là tại Google, với tài tổ chức và điều khiển của Marissa Mayer - Phó Chủ tịch phụ trách. Tổ chức trung bình 70 cuộc họp mỗi tuần, Mayer được xem là chuyên gia trong lĩnh vực này.

Để cho cuộc họp diễn ra sôi nổi nhưng vẫn giữ được không khí thân thiện, làm cho các thành viên cảm thấy háo hức nhưng vẫn bình tĩnh và tôn trọng lẫn nhau, Mayer có 6 quy tắc chủ yếu khi tổ chức một cuộc họp:

1. Lên lịch chi tiết cho cuộc họp

Thời gian luôn được Mayer chú trọng vì theo bà, đó chính là công cụ định hướng cuộc họp, chỉ cho các thành viên thấy họ chỉ có rất ít thời gian để nêu lên vấn đề của mình và cố gắng làm thế nào sử dụng khoảng thời gian đó một cách hiệu quả nhất.

2. Phân công người tổng hợp lại nội dung chính của cuộc họp

Vì có quá nhiều thứ phải chú ý nên việc có một người tóm tắt lại nội dung là rất quan trọng. Những

người vắng mặt sẽ nhận được một bản ghi chép này, họ sẽ dễ dàng theo dõi lại cuộc họp giống như họ cũng đã tham gia.

3. Tận dụng thời gian cho những thảo luận ngắn

Mayer luôn dành thời gian cho các cuộc nói chuyện ngắn trước cuộc họp, thường là với các giám đốc Điều hành, để tranh thủ bàn bạc về các vấn đề của công ty. Chỉ trong 5-10 phút, các vấn đề sẽ được trao đổi thẳng thắn và tập trung. Việc này giúp bà hiểu được vấn đề cụ thể hơn và có những điều chỉnh, bổ sung cần thiết cho cuộc họp chính thức.

4. Tranh thủ thời gian ở văn phòng để họp

Có bằng kỹ sư về công nghệ máy tính, Mayer từng có thời gian giảng dạy bộ môn này tại Đại học Stanfords, nơi bà đã gặp Sergey Brin và Larry Page.

Thói quen khi còn làm việc ở trường đã cho bà một cách họp rất hay: mỗi ngày 90 phút, bắt đầu từ 4 giờ chiều, bà sẽ tiếp chuyện các nhân viên hay nhà quản lý muốn trao đổi với bà về chiến dịch marketing hay một ý tưởng thiết kế mới. Họ đến trước cửa phòng làm việc của Mayer, điền tên mình vào bảng treo trước cửa. Bà sẽ dành ra 15 phút để tiếp từng người theo thứ tự ai đến trước vào cửa trước.

Mayer nói: “Với cách làm này, rất nhiều ý tưởng hay đã thành hiện thực và các nhân viên của tôi có thể trao đổi về chúng ngay khi chúng vừa lóe lên. Điều này giúp cho họ luôn phấn khích và tràn đầy cảm hứng sáng tạo”.

5. Không bình luận suông, hãy đưa ra bằng chứng

Tính thuyết phục của ý tưởng và tâm huyết của người sáng tạo sẽ làm cho ý tưởng đó gây được ấn tượng nhất. Khi phân bác lập luận hoặc cách giải quyết vấn đề của người khác, phải luôn đưa ra được hướng giải quyết mới và tuyệt đối không dùng những cụm từ: “tôi có cảm giác...”, “E rằng...”, hình như...”.

Thay vì phát biểu “Tôi thích background màu xanh”, hãy phát biểu: “Khi chạy thử Background này tôi thấy hiệu quả của nó tốt hơn cái cũ 10%”.

6. Luôn tuân thủ thời gian quy định

Áp lực về thời gian trong cuộc họp luôn là yếu tố mà nhân viên phải chú ý. Chiếc đồng hồ khổng lồ trên tường sẽ đếm ngược thời gian. Và khi một người nào đó trình bày cùng chiếc máy chiếu, khi hết thời gian cho phép thì máy chiếu cũng sẽ bị ngắt.

Tuy áp lực về thời gian cao như vậy, nhưng Mayer luôn có cách nhắc nhở một cách hài hước và khéo léo, làm cho người trình bày không phải lúng túng khi gần hết giờ mà trình bày chưa xong.

Với cách tổ chức đó, những cuộc họp của Google luôn đạt hiệu quả. Nhưng không chắc là nó sẽ phù hợp với hoàn toàn với công ty của bạn, mà chỉ có thể là những gợi ý hữu ích giúp bạn tìm được cách tổ chức cuộc họp tốt nhất, làm cho cuộc họp không còn cảnh ngủ gà ngủ gật, hay cãi cọ, gây gổ.

Để có những quyết định hiệu quả

Việc đưa ra quyết định có hiệu quả là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của các doanh nhân, nhưng trên thực tế ít người chú trọng rèn luyện cho mình kỹ năng này. Mười lời khuyên dưới đây sẽ giúp bạn đưa ra được những quyết định đúng đắn nhất vào bất kỳ thời điểm nào và góp phần để bạn thành công trong công việc của mình

1. Xác định các vấn đề cần được giải quyết

Dành thời gian thích đáng để xác định tình huống cụ thể, sau đó sắp xếp các vấn đề theo thứ tự cần giải quyết. Bạn cũng cần xem xét kỹ lưỡng đó có thực sự là vấn đề quan trọng cần giải quyết hay không? Có cần thiết phải chia nhỏ các vấn đề để giải quyết cho dễ dàng hơn không? Cần nhắc xem hôm nay bạn sẽ ở đâu và nơi nào bạn muốn tới? Đừng vội vàng khi đưa ra quyết định giống như việc chỉ thấy cây mà không thấy rừng.

2. Nắm bắt triển vọng mới

Lùi lại một bước để nhìn nhận vấn đề theo một cách mới mẻ hơn. Mỗi quyết định của bạn phải hướng về tương lai, còn quá khứ chỉ để tham khảo chứ không phải để chi phối tư tưởng của mình. Người lãnh đạo giỏi là người rút ra được bài học cả từ thất bại cũng như thành công trong quá khứ. Thêm vào đó, họ còn biết khai thác thông tin cần thiết mới và nắm bắt triển vọng mới khi tham khảo ý

kiến người khác.

3. Cân nhắc các phương án giải quyết vấn đề

Cân nhắc các phương án giải quyết với mọi khả năng có thể xảy ra. Phải chuẩn bị ít nhất 5 phương án khác nhau để giải quyết một vấn đề. Luôn sáng tạo và nghĩ ra các phương án thay thế. Đừng bỏ qua bất kỳ một phương án nào vì có thể những ý tưởng bất chợt lại là giải pháp tốt nhất.

4. Phân tích từng phương án mà mình lựa chọn

Đối với từng phương án, hãy cân nhắc kỹ những điều sau: Mặt tích cực của phương án này là gì? Mặt tiêu cực là gì? Phương án này có ảnh hưởng tới ai hay tới việc gì không? Liệu phương án này có thể chấp nhận được không và liệu nó có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược lâu dài của bạn?

5. Đối diện với thất bại

Trong số chúng ta cũng có người bị thất bại là bởi vì trên đời này không có gì là hoàn hảo cả. Vì vậy phương án mà bạn cho rằng tốt nhất hôm nay cũng chỉ là tương đối! Nhận thức rõ được điều này thì mọi việc đều có thể được thu xếp ổn thoả. Nên nhớ rằng không có một quyết định nào mà không có mặt hạn chế cả.

6. Ra quyết định

Dựa trên những phân tích thực hiện ở những phần đã nêu trên, bạn có thể đưa ra được phương án tốt nhất mà bạn có thể.

7. Xác định kế hoạch thành công

Nên cụ thể hoá những mục tiêu mà mình có thể đạt được. Khi thấy cần, có thể xem xét lại những quyết định của mình và hoàn toàn có thể thay đổi chúng.

Trong kế hoạch thành công của bạn phải bao gồm các bước mà các bạn cần thực hiện, nguồn nhân lực, vật chất cần thiết để thực hiện quyết định, một khung thời gian cho mỗi hành động và lịch trình tiến hành để có thể tổng kết đánh giá.

8. Truyền đạt quyết định của bạn

Truyền đạt quyết định của bạn và niềm tin vào thành công của bạn tới những người liên quan tới dự định này. Như vậy là bạn đã đem lại niềm tin đến cho chính mình và cho họ. Vì thế mọi quyết định của bạn cần phải rõ ràng, xúc tích và có sức thuyết phục.

9. Thực hiện

Hãy tập trung vào việc thực hiện quyết định của bạn. Khi đã bắt tay vào thực hiện một công việc nào đó thì thường xuất hiện tâm trạng lo lắng, điều đó không có nghĩa là bạn đã đưa ra một quyết định sai lầm, mà đó chỉ là trạng thái tâm lý thường thấy mỗi khi chúng ta đối diện với khó khăn.

10. Đánh giá

Học hỏi từ chính những công việc mà bạn đã làm. Tích góp kinh nghiệm từ những công việc mà bạn đang làm hoặc chưa làm rồi cùng trao đổi với những người khác. Nếu phát hiện ra điều gì mới thì bạn cần thay đổi lại kế hoạch của mình, hãy trở về với lời khuyên thứ 3 và cùng với những kiến thức mới đó để sửa lại kế hoạch của mình!

Để đổi mới kinh doanh – hãy phá vỡ quy tắc!

Trong thế giới ngày nay, nhiều thị trường đã không còn tồn tại các nhà cung cấp độc quyền, thay vào đó là một nhóm các đối thủ cạnh tranh.

Không những thế trong lĩnh vực công nghệ cao, với sự phát triển như vũ bão của khoa học, các lợi thế cạnh tranh liên tục bị phá vỡ, thì gần như mọi công ty đều cảm nhận được sức ép phải cách tân liên tục. Chúng hiện hữu trên mọi mặt: trong các kế hoạch kinh doanh, khi tiến hành định giá sản phẩm, hoặc khi nỗ lực nhằm tạo ra một giá trị đơn nhất làm nổi bật sản phẩm/dịch vụ. Do đó, đổi mới đã thành một khái niệm song hành với hoạt động kinh doanh.

Quả thật như vậy! Tất cả chúng ta đều cần đổi mới kinh doanh. Nhưng bằng cách nào?

Sự đổi mới không phải muốn mà có – nó giống như quá trình các nghệ sĩ tìm kiếm cảm hứng nghệ thuật hơn là một quy trình trong kinh doanh. Chúng ta lao đầu vào tìm kiếm những phương thức phát triển sản phẩm với hy vọng bằng việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, hay nhanh nhạy nắm bắt các thị hiếu, chúng ta sẽ nắm trong tay một tia sáng trong kinh doanh.

Nhưng có một hướng hoàn toàn khác: hãy phá vỡ một quy tắc nào đó! Hãy làm điều gì đó trái ngược với các nguyên lý nền tảng trong thị trường hay trong ngành nghề kinh doanh của bạn.

Ngược dòng lịch sử, chúng ta cùng điểm lại một số trường hợp đổi mới kinh doanh thành công, bạn sẽ thấy có nhiều công ty không tìm cách đưa ra một sản phẩm hay dịch vụ hoàn toàn mới, mà thay vào đó họ thách thức trực tiếp một quy tắc bất khả xâm phạm nào đó trong ngành công nghiệp của mình và đánh bại các đối thủ cạnh tranh bằng việc thay đổi quy tắc cuộc chơi.

Điển hình là hãng Barnes & Noble. Bạn có biết họ đã làm gì để phá vỡ quy tắc bán sách truyền thống tại những cửa hàng sách? Cũng như nhiều nhà sách khác, trước đây Barnes & Noble giống như thư viện. Việc mua sách không khác gì việc đi vào đền thờ với một nghi thức không thể khác được của sự phân loại và tìm kiếm đầu sách. Không có một chiếc ghế nào, việc đọc sách tại đây không được khuyến khích và chúng ta không thể hình dung được rằng có thể gọi thức ăn và đồ uống tại đây.

Với cách phá vỡ quy tắc truyền thống, Barnes & Noble đã tạo ra được một hoạt động kinh doanh với vòng quay nhiều tỷ USD. Tại các nhà sách Barnes & Noble, bạn không chỉ có thể ngồi trên các ghế sofa thoải mái để đọc sách khi chưa mua sách, mà bạn còn có thể mua cả phê tại đó. Từ chỗ là một địa điểm hết sức buồn tẻ, nhà sách của Barnes & Noble đã trở thành một điểm đến vui vẻ, tràn ngập tính cộng đồng. Barnes & Noble đã dám mạo hiểm đương đầu với rủi ro khi phá vỡ những quy tắc dường như bất khả xâm phạm của ngành công nghiệp bán lẻ sách.

Starbucks cũng là một trường hợp khác thành công trong lĩnh vực bán lẻ. Một vài năm trước đây, khi đến các cửa hàng cà phê, bạn chỉ làm được một việc duy nhất là mua cà phê. Điều này dường như hiển nhiên, còn đòi hỏi gì nữa? Trong trường hợp bạn chỉ muốn đến để tham quan, thì may mắn nhất là nhân viên bán hàng mặc kệ và coi bạn như một kẻ vô công rồi nghề, còn tồi tệ hơn bạn có thể sẽ bị đuổi khéo ra ngoài. Ngày nay, Starbucks đã trở thành một địa điểm gặp gỡ cho tất cả mọi người. Sự tham quan được khuyến khích. Trên thực tế, bạn thậm chí không phải mua bất cứ thứ gì cả.

Hay tại sao hãng Netflix thành công đến như vậy? Không chỉ vì bạn có thể mua DVD của Netflix bằng cách đặt hàng qua thư, mà hãng còn phá vỡ quy tắc bấy lâu nay - không chấp nhận thanh toán sau, đồng ý để khách hàng thanh toán sau tại các cửa hàng bán lẻ. Netflix đã làm cho đối thủ cạnh tranh Blockbuster phải thua lỗ vì vẫn giữ nguyên nếp cũ. Cuối cùng, trước sự tăng trưởng không ngừng của Netflix, Blockbuster buộc phải sử dụng phương pháp của Netflix.

Vậy quy tắc là gì?

Đó là luật bất thành văn trong kinh doanh được mọi người chấp nhận, mang tính phổ biến. Ví dụ, giờ làm việc thông thường của các ngân hàng trở thành khái niệm đồng nghĩa với một ngày làm việc ngắn. Commerce Bank đã phá vỡ quy tắc đó. Ngân hàng đã phát triển nhanh chóng và được coi như là một trong những ngân hàng thuận tiện nhất thế giới, chỉ đơn giản vì mở cửa cả ngoài giờ hành chính và ngày nghỉ.

Commerce Bank không chỉ nhận ra sự bất tiện trong cách phục vụ của các ngân hàng mà còn biến nó thành một cơ hội để phát triển. Commerce Bank đã gây “sốc” cho cả thị trường tài chính ngân hàng với giờ làm việc riêng của mình.

Tại sao việc phá vỡ quy tắc là cách thức tuyệt vời để đổi mới?

Bởi vì việc này dễ dàng hơn nhiều so với cách tìm kiếm một “ý tưởng lớn”. Đương nhiên, tất cả chúng ta đều muốn phát minh ra những iPod, PDA,... Nhưng việc này là quá khó khăn. Trong khi đó, mọi thị trường đều có các quy tắc đang chờ đợi để phá vỡ, chỉ cần một chút tinh tế chúng ta sẽ nhận ra chúng.

Việc phá vỡ thành công một quy tắc đem lại cho bạn một lợi thế trở thành người dẫn dắt thị trường. Trên cương vị dẫn đầu và với thành công đã được khẳng định, các đối thủ cạnh tranh sẽ buộc phải bắt chước bạn, nhưng họ chỉ là người đến sau không thể có được danh tiếng như người khai phá (trường hợp của Blockbuster và Netflix là một ví dụ).

Việc phá vỡ một quy tắc sẽ tạo ra những rào cản mà các đối thủ cạnh tranh của bạn buộc phải vượt qua nếu muốn tiếp tục tồn tại. Không chỉ có vậy, nó còn cho các khách hàng thấy rằng bạn luôn đứng về phía họ. JetBlue đã phá vỡ quy tắc tồn tại bấy lâu nay trong lĩnh vực hàng không, khi theo đuổi chiếc lược hàng không giá rẻ. Bạn có nhớ các quảng cáo như: “Hãy bay về phía trước chỉ bằng một

USD”,... JetBlue không chỉ đem lại những lợi ích tuyệt vời cho khách hàng, mà còn mở màn cho một cuộc cạnh tranh mới trong lĩnh vực hàng không vốn rất trì trệ với nhiều quy tắc bảo thủ cố hữu.

Bạn thực hiện nó như thế nào?

Các quy tắc có rất nhiều dạng khác nhau như: các mức độ dịch vụ; khuôn mẫu định giá, phân phối; đặc điểm sản phẩm; trải nghiệm khách hàng;.... Để tìm được những quy tắc cần được phá vỡ bạn nên đặt cho mình ba câu hỏi sau:

1) Những quy định và luật lệ bất thành văn của hoạt động kinh doanh bạn đang tiến hành là gì? Liệu chúng có phổ biến và quen thuộc đến nỗi rất khó để nhận ra? Đây có lẽ là nhiệm vụ khó khăn nhất bởi vì việc xác định chúng đòi hỏi bạn phải nhìn nhận hoạt động kinh doanh của mình một cách rõ ràng, nhưng phải vượt lên trên rào cản tâm lý “kinh doanh như lẽ thường”.

2) Quy tắc có tính liên quan. Khi phá vỡ một tắc, những quy trình mới được tạo ra sẽ không phát huy hiệu quả nếu chúng không được chuyển thành một điều gì đó có ý nghĩa nổi bật đối với khách hàng. Bạn hãy hỏi: Điều gì ảnh hưởng tới họ nhiều nhất? Liệu có yếu tố nào đó khiến các khách hàng tức giận hoặc chán nản? Ở giai đoạn này, các nghiên cứu về khách hàng sẽ rất hữu ích, đặc biệt nếu có thể, bạn hãy thử nghiệm mô hình sản phẩm/dịch vụ mới.

3) Nếu có sự thay đổi, yếu tố nào sẽ có tác động lớn nhất lên thị trường? Điều gì sẽ thực sự thay đổi quy tắc cuộc chơi? Việc phá vỡ một quy tắc không chỉ đơn thuần nhằm tạo ra một giá trị mới, nó còn nhằm tái định vị bản thân bạn. Vấn đề bạn không thể bỏ qua đó là tiếp thị thật mạnh mẽ những đổi mới và nhấn mạnh đến sự khác biệt của bạn. Thậm chí, ban đầu chỉ một vài khách hàng của Commerce Bank đến giao dịch vào Chủ Nhật, thì việc mở cửa bảy ngày trong tuần vẫn phải được nhấn mạnh như Commerce Bank là một “ngân hàng thuận tiện nhất”.

Cuối cùng, một trong những nhân tố quan trọng nhất của kế hoạch đổi mới đó là sự quyết tâm. Nỗi sợ của hầu hết các công ty là sự rủi ro thua lỗ. Hãy đẩy lùi nỗi sợ này. Việc phá vỡ một quy tắc sẽ đưa lại cho chúng ta cách thức nhìn nhận mới về thị trường. Từ một điều tưởng như vô hình, chúng ta đã biến thành một lợi thế cạnh tranh đơn nhất

Tìm kiếm và khai thác khách hàng tiềm năng

Khách hàng luôn quan sát, nghiên cứu sản phẩm của công ty bạn bằng tâm trạng tò mò và hứng khởi. Và khi những mối quan hệ mua bán này được thiết lập, ít nhất bạn cũng sẽ có một số quan hệ khăng khít giữa khách hàng và công ty. Những mối quan hệ này sẽ phát triển trong vòng quay sản phẩm mà bạn hoàn toàn có thể kiểm soát và thu được lợi nhuận.

Có thể khách hàng tiềm năng chỉ chiếm một số lượng nhỏ bé, cũng có thể họ chưa hề được khai thác trong thị trường sẵn có của công ty bạn, hay đó chính là một bộ phận khách hàng của đối thủ bạn, nhưng điều quan trọng là số khách hàng này cần phải được khai thác một cách triệt để nhằm làm giàu cho chính công ty của bạn.

1. Khám phá khách hàng tiềm năng.

Trước hết cần xác định thế nào là một khách hàng tiềm năng?. Mặc dù định nghĩa sau đây không thể áp dụng cho tất cả các công ty, nhưng nhìn chung, một khách hàng tiềm năng là khách hàng mang lại rất ít giá trị trước mắt, nhưng có thể mang lại nhiều giá trị lớn trong tương lai. Có một cách để xác định những khách hàng tiềm năng như vậy là phương pháp phân tích khách hàng bằng một biểu đồ hình tròn. Dựa vào biểu đồ đó, chúng ta sẽ xác định được giá trị sản phẩm/dịch vụ mà một khách hàng đóng góp cho công ty, từ đó phát hiện được nhóm khách hàng có giá trị nhất.

Không chỉ các công ty cung cấp dịch vụ tài chính sử dụng phương pháp phân tích số liệu phức tạp để tìm ra lượng khách hàng giá trị, mà nhiều công ty khác cũng đang áp dụng phương pháp tương tự. Một ví dụ điển hình là công ty Pearl-River Resort and Casino tìm kiếm khách hàng tiềm năng từ chính những khách hàng hiện tại của họ và những khách hàng là mục tiêu khai thác trong tương lai.

2. Xác định tiềm năng của những thị trường chưa được khai thác.

Xác định những thị trường tiềm năng đang ngày càng lớn dần vẫn là một trong những phương pháp hứa hẹn nhất để tìm ra được lượng khách hàng tiềm năng. Thực tế cho thấy Jack Welch của GM đã làm được một điều mà không phải ai cũng có thể làm được, là áp dụng một phương pháp đặc biệt: chi phối thị phần tại một thị trường cố định, sau đó tạo ra một thị trường mới và chi phối thị trường đó.

Judy Melanson, phó giám đốc công ty du lịch và dịch vụ khách hàng Chadwich, Martin và Bailey cho biết: “Trong công ty của chúng tôi, việc tạo ra một thị trường mới đồng nghĩa với việc tạo ra một môi trường kinh doanh mới, nơi sẽ có những khách hàng tiềm năng chưa được khai thác. Tuy nhiên, điều này giờ đây đã không còn hoàn toàn đúng. Một thị trường mới không hẳn là một môi trường kinh doanh mới, mà chính là một nhóm khách hàng mới. Một nhóm khách hàng mới là một thị trường mới. Đó là phương pháp để bạn khai thác những khách hàng tiềm năng”. Công ty Vesta là một ví dụ điển hình trong việc áp dụng phương pháp thu hút khách hàng này. Vesta đặc biệt chú ý xây dựng chiến lược khách hàng và một chiến lược mới mà công ty đang áp dụng là giữ thẻ trả trước của khách hàng mới. Mục tiêu của công ty là cung cấp dịch vụ truyền thông tốt nhất tới khách hàng.

3. Duy trì và phát triển.

Tìm kiếm và khai thác khách hàng tiềm năng là yếu tố hết sức quan trọng, vì thế các công ty đang cố gắng đưa ra những chiến lược mới nhằm duy trì và khai thác lợi nhuận từ lượng khách hàng này cho tương lai. Thông thường, các công ty sẽ phân tích khách hàng mới của họ trong vòng từ ba đến bốn tháng, cho tới khi họ có thể tính toán được tổng tiềm năng mà khách hàng mang lại. Họ có thể mời khách hàng tham gia vào các chương trình thường kỳ của công ty, hoặc tạo ra các chiến lược giao tiếp nhằm duy trì số lượng khách hàng tiềm năng.

Ông Ellen Olson, phó cựu giám đốc công ty tiếp thị toàn cầu Epiphany đã phát biểu: “Phương pháp này mặc dù rất mạo hiểm, nhưng cũng tỏ ra hết sức hiệu quả khi những nhóm khách hàng này được đánh giá là có tiềm năng khá lớn cho sự phát triển của công ty. Ông nói thêm: “Chừng nào mà mọi chi phí bạn bỏ ra không vượt quá tổng giá trị cho phép của công ty, thì bạn đã thành công với phương pháp thu hút khách hàng tiềm năng của mình”.

Biến đổi thủ thành đối tác

Ngày nay, nhiều công ty lớn và nhỏ đang có xu hướng áp dụng một “chiến thuật” kinh doanh rất thú vị: liên minh và hợp tác với chính đối thủ cạnh tranh của mình. Thay vì phải đối mặt nhau hàng ngày hàng giờ với thái độ không vui vẻ chút nào trên thương trường khốc liệt, giờ đây, những “liên minh đối thủ” này đang tạo nên những sức mạnh đáng gờm. Tuy nhiên, trước khi bạn quyết định bắc nhịp cầu hợp tác với “cựu” đối thủ, hãy tìm hiểu kinh nghiệm của những người trong cuộc.

Bản ngã và lòng tin: Chẳng dễ dàng để có!

Phần lớn các CEO đều thừa nhận họ phải đối mặt với rất nhiều khó khăn khi bắt tay hợp tác với đối thủ của mình. Khó khăn lớn nhất đó chính là bản ngã của các CEO. Bạn có thể tưởng tượng hai CEO vốn lãnh đạo công việc theo cách riêng của nhau, giờ đây họ lại nằm trong một ban điều hành công việc hợp tác chung với nhau và buộc phải phụ thuộc vào nhau nhiều hơn. Có những “liên minh đối thủ” đã phải mất một thời gian khá dài để xây dựng được niềm tin trong công việc. Họ siết chặt tay nhau ở bên ngoài, nhưng trong thâm tâm lại luôn lo ngại và dằn vặt những câu hỏi về lòng tin: “Mình nên tiết lộ lượng thông tin thế nào là vừa đủ? Có nên dành lấy khách hàng này về phần công ty mình hay không? Vị trí của công ty trên thị trường sẽ thế nào đây?”...Kinh nghiệm cho thấy, chấp nhận đặt niềm tin vào nhau, mất đi một chút tự lập trong công việc trước đây, nhưng bạn sẽ thu lại những kết quả khả quan hơn nhiều.

Những nhà lãnh đạo tài ba.

Công việc hợp tác đòi hỏi sự đồng lòng giữa những nhà lãnh đạo. Đặc biệt nhất là người có khả năng dung hoà các ý kiến để gọi nên một quyết định thống nhất, và biết bác bỏ những ý kiến còn mang cái “tôi” quá cao mà sa vào lợi ích cục bộ. Các CEO cũng phải vượt qua những thành kiến cũ về nhau, khi còn trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt, để bắt tay hợp tác vì lợi ích chung phía trước.

Định nghĩa mới của từ “đối thủ”.

Phần lớn các công ty, ngay sau khi loan báo về việc hợp tác với đối thủ cạnh tranh của mình rộng rãi đến các khách hàng, đã phải tốn khá nhiều thời gian để giải thích với dư luận về dự án đang hình thành giữa hai bên. Đây là lúc họ phải công khai cách nhìn nhận mới về “cựu” đối thủ và nay là đối tác để thuyết phục các khách hàng vốn hay đa nghi. Một số những “liên minh đối thủ”, sau khi kết hợp với nhau mới vỡ lẽ ra nhiều điều thú vị về “cựu” đối thủ của mình, chẳng hạn như “hắn ta” chẳng hề đáng gờm chút nào như mình vẫn từng nghĩ. Bên cạnh đó, liên minh với đối thủ cũng sẽ giúp cho cả hai bên

nhận ra những kỹ năng, lợi thế cũng như tồn tại của nhau, từ đó bổ sung và tăng sức mạnh cho công việc hợp tác chung. Nỗi ám ảnh về việc bị đánh mất lượng khách hàng cũng ngày càng nhạt dần, bởi bên cạnh những lĩnh vực hợp tác chung, hai bên vẫn xác định và đảm bảo được đâu là thị trường cạnh tranh chính của riêng mình.

Quá trình phân công và chuyên môn hoá chặt chẽ.

“Liên minh đối thủ” sẽ đòi hỏi mỗi thành viên trong đó biết mình phải làm những gì và không được làm những gì. Bởi vậy, mỗi thành viên phải tự nhận thức được vai trò, trách nhiệm của mình và không được vi phạm luật chơi, bởi chỉ cần một thành viên không làm tròn bổn phận hoặc lẩn tránh, ắt toàn bộ các khâu còn lại sẽ bị ảnh hưởng nặng nề. Mỗi thành viên với từng ưu thế riêng của mình và khả năng có thể bù đắp khoảng hụt của đối thủ, nay cùng quy tụ lại trong một liên minh dưới sự phân công chặt chẽ, hẳn công việc sẽ tiến triển và thu lợi nhanh chóng.

Yếu điểm “chết người”.

Nhiều khi, chất lượng hoạt động của đối tác sẽ ảnh hưởng không những đến việc hợp tác chung mà còn đến công việc kinh doanh độc lập của công ty bạn. Khi đó, cho dù bạn có “hắt chân” thành viên ấy đi hay không, thì hậu quả vẫn sẽ còn nằm lại với công ty bạn cũng như các thành viên khác. Bởi vậy, bài học ở đây là nhận biết rõ về ưu thế của đối thủ và phân công đúng trách nhiệm với họ khi hợp tác kinh doanh. Một liên minh giữa các cựu đối thủ, chuyện thành hay bại nhiều khi lại nằm trong những yếu điểm của đối tác.

Như vậy, để hợp tác với chính đối thủ cạnh tranh của mình, quan trọng nhất là bạn phải biết chọn lọc và nhận biết ưu- nhược điểm của họ, cũng như cân nhắc tiềm năng của việc hợp tác cho cả hai bên và có một quy trình phân công chặt chẽ. Vượt qua những thành kiến về nhau và xây dựng lòng tin cho giai đoạn hợp tác mới, bạn sẽ có cơ hội tiến tới những thành công mới mà trước đây, bạn phải cạnh tranh khốc liệt mới có được.

Biến đối thủ thành...đối tác

Ngày nay, nhiều công ty lớn và nhỏ đang có xu hướng áp dụng một “chiến thuật” kinh doanh rất thú vị: liên minh và hợp tác với chính đối thủ cạnh tranh của mình. Thay vì phải đối mặt nhau hàng ngày hàng giờ với thái độ không vui vẻ chút nào trên thương trường khốc liệt, giờ đây, những “liên minh đối thủ” này đang tạo nên những sức mạnh đáng gờm. Tuy nhiên, trước khi bạn quyết định bắc nhịp cầu hợp tác với “cựu” đối thủ, hãy tìm hiểu kinh nghiệm của những người trong cuộc.

Bản ngã và lòng tin: Chẳng dễ dàng để có!.

Phần lớn các CEO đều thừa nhận họ phải đối mặt với rất nhiều khó khăn khi bắt tay hợp tác với đối thủ của mình. Khó khăn lớn nhất đó chính là bản ngã của các CEO. Bạn có thể tưởng tượng hai CEO vốn lãnh đạo công việc theo cách riêng của nhau, giờ đây họ lại nằm trong một ban điều hành công việc hợp tác chung với nhau và buộc phải phụ thuộc vào nhau nhiều hơn.

Có những “liên minh đối thủ” đã phải mất một thời gian khá dài để xây dựng được niềm tin trong công việc. Họ siết chặt tay nhau ở bên ngoài, nhưng trong thâm tâm lại luôn lo ngại và dằn vặt những câu hỏi về lòng tin: “Mình nên tiết lộ lượng thông tin thế nào là vừa đủ? Có nên dành lấy khách hàng này về phần công ty mình hay không? Vị trí của công ty trên thị trường sẽ thế nào đây?”...Kinh nghiệm cho thấy, chấp nhận đặt niềm tin vào nhau, mất đi một chút tự lập trong công việc trước đây, nhưng bạn sẽ thu lại những kết quả khả quan hơn nhiều.

Những nhà lãnh đạo tài ba.

Công việc hợp tác đòi hỏi sự đồng lòng giữa những nhà lãnh đạo. Đặc biệt nhất là người có khả năng dung hoà các ý kiến để gọi nên một quyết định thống nhất, và biết bác bỏ những ý kiến còn mang cái “tôi” quá cao mà sa vào lợi ích cục bộ. Các CEO cũng phải vượt qua những thành kiến cũ về nhau, khi còn trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt, để bắt tay hợp tác vì lợi ích chung phía trước.

Định nghĩa mới của từ “đối thủ”.

Phần lớn các công ty, ngay sau khi loan báo về việc hợp tác với đối thủ cạnh tranh của mình rộng rãi đến các khách hàng, đã phải tốn khá nhiều thời gian để giải thích với dư luận về dự án đang hình thành giữa hai bên. Đây là lúc họ phải công khai cách nhìn nhận mới về “cựu” đối thủ và nay là đối tác

để thuyết phục các khách hàng vốn hay đa nghi. Một số những “liên minh đối thủ”, sau khi kết hợp với nhau mới vỡ lẽ ra nhiều điều thú vị về “cựu” đối thủ của mình, chẳng hạn như “hắn ta” chẳng hề đáng gờm chút nào như mình vẫn từng nghĩ. Bên cạnh đó, liên minh với đối thủ cũng sẽ giúp cho cả hai bên nhận ra những kĩ năng, lợi thế cũng như tồn tại của nhau, từ đó bổ sung và tăng sức mạnh cho công việc hợp tác chung. Nỗi ám ảnh về việc bị dành mất lượng khách hàng cũng ngày càng nhạt dần, bởi bên cạnh những lĩnh vực hợp tác chung, hai bên vẫn xác định và đảm bảo được đâu là thị trường cạnh tranh chính của riêng mình.

Quá trình phân công và chuyên môn hoá chặt chẽ.

“Liên minh đối thủ” sẽ đòi hỏi mỗi thành viên trong đó biết mình phải làm những gì và không được làm những gì. Bởi vậy, mỗi thành viên phải tự nhận thức được vai trò, trách nhiệm của mình và không được vi phạm luật chơi, bởi chỉ cần một thành viên không làm tròn bổn phận hoặc lẩn tránh, ắt toàn bộ các khâu còn lại sẽ bị ảnh hưởng nặng nề. Mỗi thành viên với từng ưu thế riêng của mình và khả năng có thể bù đắp khoảng hụt của đối thủ, nay cùng quy tụ lại trong một liên minh dưới sự phân công chặt chẽ, hẳn công việc sẽ tiến triển và thu lợi nhanh chóng.

Yếu điểm “chết người”.

Nhiều khi, chất lượng hoạt động của đối tác sẽ ảnh hưởng không những đến việc hợp tác chung mà còn đến công việc kinh doanh độc lập của công ty bạn. Khi đó, cho dù bạn có “hất chân” thành viên ấy đi hay không, thì hậu quả vẫn sẽ còn nằm lại với công ty bạn cũng như các thành viên khác. Bởi vậy, bài học ở đây là nhận biết rõ về ưu thế của đối thủ và phân công đúng trách nhiệm với họ khi hợp tác kinh doanh. Một liên minh giữa các cựu đối thủ, chuyện thành hay bại nhiều khi lại nằm trong những yếu điểm của đối tác.

Như vậy, để hợp tác với chính đối thủ cạnh tranh của mình, quan trọng nhất là bạn phải biết chọn lọc và nhận biết ưu- nhược điểm của họ, cũng như cân nhắc tiềm năng của việc hợp tác cho cả hai bên và có một quy trình phân công chặt chẽ. Vượt qua những thành kiến về nhau và xây dựng lòng tin cho giai đoạn hợp tác mới, bạn sẽ có cơ hội tiến tới những thành công mới mà trước đây, bạn phải cạnh tranh khốc liệt mới

14 tiêu chí cơ bản về quản lý để đánh giá sự thành công một tổ chức

Nhằm hỗ trợ cho người đứng đầu các tổ chức (doanh nghiệp, cơ quan quản lý Nhà nước, viện nghiên cứu Trường Đại học...) đánh giá được mức độ thành công về công tác quản lý của tổ chức mình, chúng tôi xin giới thiệu 14 tiêu chí cơ bản để đánh giá sự thành công của một tổ chức. Hiện nay, các tiêu chí này đã và đang được áp dụng ở các nước phát triển và một số tập đoàn lớn trên thế giới.

1 - Định hướng tới khách hàng

Sự thành công bền vững của một tổ chức phụ thuộc vào khả năng tạo ra các giá trị cho những người mà tổ chức đó phục vụ - đó chính là khách hàng. Những yêu cầu đã xác định hoặc tiềm ẩn, các nhu cầu, các đòi hỏi và mong muốn của khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài phải là những định hướng của tổ chức, các hoạt động của tổ chức cũng như các nhân viên của tổ chức đó.

2 - Cam kết của lãnh đạo

Sự cam kết thực sự và rõ ràng từ bản thân mình là một đòi hỏi bắt buộc đối với tất cả các nhà quản lý để tạo nên văn hóa của một tổ chức mà trong đó khách hàng là yếu tố được đặt lên hàng đầu. Nhiệm vụ quan trọng nhất của ban lãnh đạo là đề thiết lập được các mục tiêu hoạt động, tạo ra các cơ hội thăng tiến cho người lao động. Xác định các mục tiêu và kiểm soát việc thực hiện chúng trong sự hợp tác chặt chẽ với nhân viên của mình.

3 - Sự tham gia của tất cả mọi người

Một yêu cầu đối với sự thành công của một tổ chức là tất cả mọi người lao động phải cảm thấy rằng, họ thực sự được tin tưởng bởi tổ chức đó để thực hiện và triển khai các nhiệm vụ của mình. Tất nhiên, mọi người phải hiểu bằng cách nào họ có thể đáp ứng các yêu cầu của tổ chức. Họ phải có các mục tiêu rõ ràng, phải được trang bị đầy đủ phương tiện để đạt được mục tiêu đó và phải nhận biết được các kết quả đã thu được.

4 - Phát triển năng lực

Người lao động được trang bị đầy đủ kỹ năng nghề nghiệp là yêu cầu cần thiết cho sự thành công và khả năng cạnh tranh của một tổ chức. Với mục đích này, mỗi cá nhân người lao động phải được động viên và được phép phát triển theo cách thức mà lợi ích của cá nhân và tổ chức hòa làm một.

5 - Tầm nhìn xa

Các hoạt động của một tổ chức phải được nhìn nhận từ triển vọng phát triển và khả năng cạnh tranh trong một giai đoạn dài. Sự phát triển bền vững và lâu dài dẫn đến việc nâng cao năng suất và hiệu quả lao động, làm cho môi trường được cải thiện hơn cũng như khách hàng được thỏa mãn hơn và lợi nhuận tăng lên.

6 - Trách nhiệm cộng đồng

Mọi tổ chức phải có trách nhiệm đối với xã hội, ngoài việc tuân thủ các quy định của luật pháp và đất nước, tổ chức đó và nhân viên của họ phải nhìn nhận các quá trình, sản phẩm và dịch vụ của mình trong một bối cảnh rộng hơn và phải thúc đẩy một cách tích cực việc cải thiện cả hai khía cạnh xã hội và môi trường.

7 - Định hướng quá trình

Các hoạt động của tổ chức phải được nhìn nhận như những quá trình nhằm tạo ra các giá trị đích thực cho khách hàng. Phương pháp định hướng quá trình khuyến khích việc phân tích, cải tiến dòng chảy công việc và tổ chức công việc. Chúng mở ra cách thức để phát triển tổ chức theo hướng thỏa mãn khách hàng.

8 - Quản lý mang tính hệ thống

Các quá trình hoạt động diễn ra trong một tổ chức phải được gắn kết chặt chẽ với nhau bằng một hệ thống. Đầu ra của quá trình hoạt động này là đầu vào của quá trình hoạt động kế tiếp. Đầu vào của quá trình sau là kết quả của quá trình trước đó. Quản lý hệ thống nhằm giúp cho tổ chức đảm bảo tính thống nhất của các mục tiêu và các hoạt động cũng như đạt được chúng.

9 - Hoạt động phòng ngừa

Lợi nhuận có thể mang lại nhờ các hoạt động phòng ngừa các lỗi nảy sinh từ các rủi ro xảy ra trong các quá trình, sản phẩm, dịch vụ và loại bỏ chúng. Sự phòng xa và hoạch định là điểm then chốt đối với hoạt động then chốt của tổ chức.

10 - Cải tiến không ngừng

Sự cạnh tranh đòi hỏi phải cải tiến và đổi mới không ngừng tất cả các mặt của hoạt động. Nó đòi hỏi công việc cải tiến phải xuyên suốt trong tổ chức đó và phải tạo ra một văn hóa nhằm khích lệ sáng tạo và những ý tưởng mới.

11 - Học tập từ các tổ chức khác

Để phát triển hơn nữa, tổ chức và nhân viên của họ phải được trang bị kiến thức về cái gì mình có thể đạt được và bằng cách nào để đạt được chúng. Điều này đòi hỏi phải có sự so sánh với các tổ chức khác đang đứng đầu trong lĩnh vực tương tự mà tổ chức đó hoạt động.

12 - Phản ứng nhanh hơn

Trong tất cả các hoạt động kinh doanh, thời gian phản ứng nhanh hơn, thời gian quay vòng ngắn hơn và đáp ứng nhanh hơn đối với các yêu cầu của khách hàng là cực kỳ quan trọng có ý nghĩa quyết định đối với một tổ chức.

13 - Quản lý bằng dữ liệu thực tế

Các quyết định phải được dựa trên các dữ liệu thực tế đáng tin cậy và đã được ghi nhận. Mỗi một nhân viên phải có khả năng đo lường và phân tích các biến số liên quan đến sự thỏa mãn khách hàng trong lĩnh vực mà mình liên quan.

14 - Quan hệ đối tác

Mối quan hệ đối tác là điều kiện cơ bản mang đến thành công của bất kỳ một tổ chức nào. Nó chủ yếu bao gồm khả năng của người lao động, khả năng của khách hàng, năng lực của nhà cung ứng cũng như của các chủ sở hữu, cổ đông và người đứng đầu tổ chức ó.

Thước đo của lợi nhuận là rủi ro!

Trong giới đầu tư chứng khoán, không ai không biết đến cái tên George Soros, một nhà đầu tư cổ phiếu mà sự sắc sảo và tài dự đoán khuynh hướng thị trường tiền tệ đã làm ông trở nên nổi tiếng không

chỉ trên thị trường chứng khoán mà còn trong những lĩnh vực đầu tư khác. Vậy đâu là bí quyết thành công của những người như Soros?

Tỷ suất lợi nhuận dài hạn của Soros lên tới gần 30% /năm trong vài thập kỷ liên tiếp. Nhưng rất nhiều lần, Soros đã thua lỗ hàng trăm triệu USD chỉ trong vòng chưa đầy một tuần lễ. Những thất bại như vậy có thể làm cho nhiều nhà đầu tư nản chí và bỏ cuộc, nhưng Soros vẫn vững vàng, chấp nhận rủi ro hiện tại và chờ đợi những cơ hội trong tương lai. Bản lĩnh của nhà đầu tư chứng khoán huyền thoại là ở chỗ đó.

Đầu tư chứng khoán là một hình thức kinh doanh dài hạn với lãi suất vượt xa tất cả các dạng đầu tư khác, cụ thể là từ năm 1926 đến năm 1999, thị trường chứng khoán Mỹ có lãi suất trung bình 11,4%/năm. Loại hình đầu tư hấp dẫn tiếp theo là trái phiếu với lãi suất vào khoảng 5,1%/năm. Nếu năm 1926 bạn đầu tư 100 USD vào cổ phiếu, bạn sẽ thu về được 264.600 USD vào năm 1999, trong khi đó, 100 USD đầu tư vào trái phiếu chỉ mang lại cho bạn 3.800 USD.

Lợi nhuận của “trò chơi chứng khoán” rất lớn nhưng đi kèm theo đó lại là rủi ro khôn lường. Trong giới đầu tư chứng khoán, nhiều nhà đầu tư có thể thu lời hàng triệu USD sau mỗi năm quyết toán, thế nhưng cũng không ít người đã phải ngậm ngùi nhìn vốn liếng “đội nón ra đi”.

Chấp nhận rủi ro

Các khoản đầu tư có xác suất rủi ro cao lại thường mang đến lợi nhuận nhiều hơn các khoản đầu tư an toàn. Bên cạnh đó, các nhà đầu tư thường chấp nhận rủi ro để đổi lấy tỷ suất lợi nhuận cao hơn. Có nhiều ý kiến cho rằng đầu tư cổ phiếu chẳng khác nào tham gia vào “canh bạc đỏ đen”, song vẫn có rất nhiều người lao vào như “con thiêu thân”. Sự thật không hoàn toàn như vậy. Mấu chốt vấn đề ở đây là các nhà đầu tư cần tỉnh táo, bình tĩnh trước những rủi ro và phải biết chấp nhận rủi ro để hướng tới lợi nhuận lớn hơn.

Lợi nhuận và rủi ro là bạn song hành. Các nhà đầu tư hiểu rất rõ điều này và họ chấp nhận gắn mình với thị trường chứng khoán, bởi lẽ, như Warren Buffet, nhà đầu tư huyền thoại tại phố Wall và là người giàu thứ hai trên thế giới, đã nói: "Không thể chỉ đơn giản đem tiền đi gửi ngân hàng, vì như vậy là quá thụ động trong đầu tư. Hơn nữa, khả năng sinh lợi trong đầu tư chứng khoán đủ hấp dẫn để các nhà đầu tư chấp nhận rủi ro”.

Một chuyên gia tài chính đã phân tích: Với mức lãi suất tiền gửi tiết kiệm của các ngân hàng hiện nay, nếu muốn có 1 USD tiền lời thì nhà đầu tư phải bỏ ra 14,5 USD vốn. Nhưng nếu đầu tư vào cổ phiếu, dựa trên các chỉ số đánh giá khả năng sinh lợi của cổ phiếu, triển vọng phát triển của các công ty niêm yết, trị giá cổ phiếu hiện tại... thì trung bình các nhà đầu tư chỉ cần bỏ ra 8 - 9 USD đã có thể thu được 1 USD tiền lời. Ngoài ra, vốn đầu tư còn tăng lên theo giá trị tích lũy hằng năm của công ty. Sự bất ổn về giá cổ phiếu trên thị trường chứng khoán trong những khoảng thời gian cực ngắn khiến các nhà đầu tư trung bình phải đối mặt với nhiều rủi ro hơn. Họ không thể dự đoán được lúc nào cổ phiếu sẽ xuống giá hay lên giá, cũng như không biết thông tin nào sẽ tác động trực tiếp tới giá cổ phiếu. Ngược lại, những nhà đầu tư xuất sắc sẽ biết lợi dụng tính bất ổn này để thu lợi cho riêng mình, chẳng hạn như tìm mua những cổ phiếu giá thấp, sau đó bán ngay khi giá lên mà không “ngâm” chờ đợi giá tiếp tục cao nữa để rồi một ngày nào đó phải gánh chịu thua lỗ khi cổ phiếu xuống giá.

Hạn chế rủi ro

Theo Warren Buffet, một danh mục đầu tư đa dạng sẽ chứa đựng ít rủi ro hơn một danh mục đầu tư chỉ tập trung vào một hay một ít loại đầu tư. Đa dạng hoá đầu tư nghĩa là dàn trải tiền của bạn ra các loại đầu tư khác nhau, làm giảm nguy cơ rủi ro, bởi vì nếu giá một số cổ phiếu bạn đang sở hữu đi xuống thì bạn cũng phải không chịu thiệt hại nhiều, bởi luôn có một số cổ phiếu khác tăng giá trong danh mục đầu tư của bạn.

Mark Hasek, một nhà đầu tư khá nổi tiếng tại Wall Street cho biết: “Để hạn chế rủi ro, điều quan trọng đối với một nhà đầu tư chứng khoán là phải xác định được chi phí cơ hội. Nói cách khác, nhà đầu tư phải xác định được đỉnh điểm của từng loại cổ phiếu, từ đó đưa ra quyết định mua hay không mua, giá nào thì mua được, giá nào thì bán ra có lời và giá nào thì nên “án binh bất động”.

Để làm được điều này, nhà đầu tư phải có khả năng phân tích cần thiết và sự hiểu biết nhất định về loại cổ phiếu đó, phải thường xuyên cập nhật tất cả các thông tin, các báo cáo tài chính liên quan đến

tình hình hoạt động của công ty đó.

Ngoài ra, việc xác định các tiêu chí để tìm ra các cổ phiếu có khả năng tăng trưởng tốt cũng rất quan trọng trong việc hạn chế rủi ro. Goerge Soros tiết lộ kinh nghiệm của mình: “Có nhiều yếu tố để xác định đâu là loại cổ phiếu tăng trưởng, ví dụ như thu nhập trên mỗi cổ phần, hay tỷ lệ lợi tức trên vốn cổ phần gia tăng liên tiếp trong 3- 5 năm... Các công ty tăng trưởng nói chung đều có bảng cân đối tài sản rõ ràng, minh bạch, với mức vốn cổ phần ít nhất phải gấp đôi tổng số nợ”. Ngoài những số liệu về thu nhập và doanh số của công ty, nhà đầu tư cần phải đánh giá xem liệu công ty đó có thể duy trì được nhịp độ tăng trưởng cao hay không, hoặc trong tương lai có thể tự chủ về tài chính hay cần phải vay mượn từ bên ngoài...

Việc đánh giá mức độ tăng trưởng của cổ phiếu còn phụ thuộc vào các tiêu chí và quan điểm cá nhân của mỗi nhà đầu tư. Tuy nhiên, có một điều không thể phủ nhận là nếu nắm giữ được cổ phiếu tăng trưởng thì nhà đầu tư sẽ có nhiều cơ hội thu lời từ cổ tức và hưởng lợi do chênh lệch giá cổ phiếu trong tương lai. Khi rủi ro ít đi, các nhà đầu tư có thể yên tâm hơn phần nào.

Trong các lý thuyết tài chính và kinh tế, giả thuyết nổi tiếng nhất có lẽ là Bước đi ngẫu nhiên (Random Walk). Giả thuyết này coi thị trường chứng khoán là một quy trình ngẫu nhiên. Theo đó, tiền bạc không tự nhiên sinh ra và cũng không tự nhiên mất đi trên thị trường chứng khoán mà nó chỉ chuyển giao từ nhà đầu tư này sang nhà đầu tư khác mà thôi, hay nói cách khác thị trường chứng khoán là kẻ chiết khấu một cách rất hiệu quả tiền bạc của các nhà đầu tư để chuyển cho nhà đầu tư khác. Vì vậy, giá chứng khoán hiện tại phản ánh lợi nhuận của một số người và cũng cho thấy những rủi ro thiệt hại của một số người khác.

Dường như, không ai có thể kiếm lời bằng một lãi suất quá cao trong suốt thời gian dài mà không phải chịu một rủi ro nào, cũng như không ai có thể phủ nhận thực tế rằng, thị trường chứng khoán là một kẻ chiết khấu tiền bạc của bạn trong tương lai để chuyển cho người khác. Chỉ có điều là bạn chấp nhận mức chiết khấu đó bao nhiêu để vẫn thu được lợi nhuận phù hợp với mục tiêu của bạn

Quản lý chiến lược là gì?

Một công ty cho dù có nguồn tài chính phong phú đến đâu, máy móc kỹ thuật hiện đại đến đâu cũng sẽ trở nên vô ích nếu phương thức quản lý không phù hợp. Chính những phương thức quản lý hiệu quả sẽ tạo ra bộ mặt của công ty, tạo ra bầu không khí vui tươi phấn khởi thay cho sự căng thẳng, u ám trong công ty. Và quản lý chiến lược là một trong số đó.

Quản lý chiến lược đề cập tới nghệ thuật hoạch định kế hoạch kinh doanh tại mức cao nhất và hiệu quả nhất có thể. Đó là nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo trong công ty. Quản lý chiến lược tập trung vào việc xây dựng một cấu trúc nền tảng vững chắc cho hoạt động kinh doanh của công ty, theo đó các vấn đề mới không ngừng được bổ sung thông qua những nỗ lực phối kết hợp của các nhân viên trong công ty.

Quản lý chiến lược có mối liên hệ mật thiết với việc trả lời ba câu hỏi then chốt sau:

Ø Mục tiêu kinh doanh của công ty là gì?

Ø Đây là những cách thức hiệu quả nhất để đạt được các mục tiêu đó?

Ø Những nguồn lực nào sẽ cần đến trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh?

Việc trả lời câu hỏi thứ nhất yêu cầu ở bạn những suy nghĩ nghiêm túc về các mục tiêu sau cùng của bạn cho công ty là gì. Bạn đang nỗ lực những gì để đạt được mục tiêu đó? Bạn đang cố gắng tối ưu hoá hay khắc phục điều gì? Đây là những kết quả hợp lý nhất mà công ty của bạn có thể mong đợi?

Quản lý chiến lược bắt đầu từ giai đoạn xây dựng các mục tiêu và xác định các nguồn lực, biện pháp cần thiết để thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Giai đoạn này còn bao gồm cả việc làm thế nào để thúc đẩy các quá trình cải tiến mẫu mã sản phẩm. Ví dụ, công ty A đặt ra chỉ tiêu doanh số bán ra hàng năm phải tăng được ít nhất là 15%. Đặc biệt, đối với những sản phẩm có mặt trên thị trường chưa quá 5 năm, công ty A đặt ra doanh số bán phải tăng lên 30% mỗi năm, đồng thời xác định tỷ lệ thành công của những mặt hàng mới thường là 90% chủ yếu là nhờ kế hoạch chuẩn bị chu đáo, kỹ lưỡng cho việc tung ra các sản phẩm mới.

Việc đào sâu để tìm hiểu kỹ lưỡng về các mục tiêu cốt lõi của công ty có thể có một vài khía cạnh cần quan tâm:

Ø Đánh giá bao quát công ty với những công việc, nhiệm vụ chính sẽ được thực hiện bởi công ty, và công thức hoá cách thức công ty xem xét vai trò của mình trong những đánh giá tổng quan đó. Điều này thường được biết đến như bản tuyên bố nhiệm vụ.

Ø Thiết lập các mục tiêu để đáp ứng một vài nhu cầu chưa được quan tâm, nhìn nhận cả trong ngắn hạn và dài hạn về những công ty có thể đưa ra. Điều này thường được biết đến như bản tuyên bố viễn cảnh.

Ø Đặt ra các mục tiêu cho công ty, bao gồm cả các mục tiêu tài chính và mục tiêu chiến lược.

Một khi những bước đi trên được thực hiện, kế hoạch chiến lược nên bắt đầu xuất hiện - đặt ra chặng đường để trả lời câu hỏi thứ hai, hay “Làm thế nào để chúng ta hoàn thành các mục tiêu nhanh nhất và hiệu quả nhất?”. Giai đoạn hai của hoạt động quản lý chiến lược thành công sẽ vạch ra một kế hoạch để công ty hoàn thành những mục tiêu đã đề ra.

Trong giai đoạn này, một chuỗi các yêu cầu, mệnh lệnh nên được đặt ra, liên kết các nhân viên với những kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm thích hợp nhất với nhu cầu và mục tiêu kinh doanh. Từ đó, các trách nhiệm và nhiệm vụ nên được phân bổ trong toàn bộ chuỗi các yêu cầu, uỷ thác công việc cho những tập thể và cá nhân để các mục tiêu của công ty có thể được hoàn thành thông qua những nỗ lực phối kết hợp của toàn thể nhân viên. Điều này bao gồm truyền đạt các trách nhiệm và nhiệm vụ (những gì cần được hoàn thành, và kết quả việc thực hiện nhiệm vụ sẽ được đánh giá như thế nào) cho nhân viên.

Nhà quản lý chiến lược sẽ kiểm tra, theo dõi quá trình hoạt động của công ty thông qua việc thiết lập hệ thống thông tin quản trị, các tiêu chuẩn đo lường, đánh giá và thu thập các thông tin nhằm xử lý điều chỉnh các hoạt động của công ty sao cho quá trình thực hiện phù hợp với mục tiêu chung đã đặt ra. Để có thể thực hiện các điều chỉnh cần thiết, các nhà quản lý chiến lược luôn theo dõi các hoạt động đang diễn ra, so sánh kết quả với tiêu chuẩn. Chẳng hạn, để đạt được mục tiêu lợi nhuận, các nhà quản lý chiến lược phải luôn theo dõi sát các chi phí, nỗ lực giám sát chất lượng, cải tiến sản phẩm.

Bên cạnh đó, hoạt động quản lý chiến lược coi việc tổ chức trong công ty là quá trình gắn kết, phân công và phối hợp các nhân viên trong công việc nhằm thực hiện những mục tiêu đã được đặt ra; trong đó bao gồm tổ chức con người, tổ chức công việc, phân bổ các nguồn lực v.v...Chính nhờ chức năng này mà công ty quyết định được những nhiệm vụ nào cần phải hoàn thành, làm thế nào để kết hợp nhiệm vụ vào những công việc cụ thể; làm thế nào để phân chia công việc thành những công đoạn khác nhau tạo nên cấu trúc của công ty.

Cuối cùng, quản lý chiến lược đòi hỏi việc phân bổ một lượng thích hợp các nguồn lực tới các bộ phận khác nhau của công ty để những ai được phân công các mục tiêu cụ thể đều có những thứ họ cần nhằm hoàn thành nhiệm vụ giao phó. Công việc này bao gồm từ chỗ cung cấp cho các nhân viên những nguồn lực thích hợp tới việc thực thi các hệ thống mà tại đó nhân viên nhận được những đào tạo cần thiết, tất cả các quy trình công việc được kiểm tra, và tất cả các thông tin và dữ liệu đưa ra được lưu trữ. Để quản lý hoạt động kinh doanh một cách chiến lược và hiệu quả, từng cm của công ty bạn phải có các nhu cầu được đáp ứng theo nhiều cách khác nhau, vì thế tất cả các bộ phận có thể làm việc cùng nhau như một tập thể chức năng hoàn chỉnh.

Một khía cạnh quan trọng nhưng thường bị bỏ qua trong quản lý chiến lược đó là nhu cầu quản lý có kế hoạch lẫn không có kế hoạch. Các nhà lãnh đạo công ty phải chủ động thực thi những sáng kiến trong việc đặt ra cách thức công ty nên được vận hành và hoạt động như thế nào, nhưng họ cũng phải năng động phản ứng với các nhu cầu và đòi hỏi khi chúng phát sinh. Quản lý chiến lược không phải là một quy trình tĩnh. Thông thường, các kết quả ngoài dự đoán sẽ xảy ra sau đó (cả tích cực lẫn tiêu cực) và các nhà quản lý chiến lược phải có khả năng phản ứng với những sự kiện bất ngờ như vậy.

Có thể nói, quản lý chiến lược hiệu quả sẽ giúp công ty nhanh chóng phản ứng với các thách thức mới, đồng thời thay thế những ý tưởng và hoạt động đã lỗi thời bằng các quy trình giúp đáp ứng những nhu cầu mới phát sinh.

Chiến lược để lôi cuốn và giữ lại người tài

Trước cuộc cách mạng thông tin, lợi thế cạnh tranh chủ yếu đến từ những nguyên liệu và lao động rẻ. Điều này không còn đúng nữa.

Ngày nay, giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ của một công ty phần lớn được bắt nguồn từ những hoạt động dựa trên kiến thức như thiết kế, thể mạnh về mặt kỹ thuật, dịch vụ khách hàng và hậu cần. Vì vậy, bắt buộc phải làm mọi thứ có thể để duy trì và tăng cường nguồn gốc và then chốt của kiến thức: những người sở hữu nó. Điều này có nghĩa là lôi cuốn và giữ lại những người có khả năng nhất.

Tuy nhiên, tuyển dụng và giữ lại những người tài giỏi có khả năng vận dụng kiến thức là một điều ngày càng khó, vì việc cạnh tranh để có được những nhân viên giỏi ngày càng tăng, nhiều công ty có cơ cấu phức tạp được thành lập, và tính lưu động của công việc ngày càng cao.

Tuyển dụng và giữ lại nhân viên tốt có mối liên hệ với nhau. Khi một công ty cố gắng "giữ lại" những người tài thì thực ra điều này cũng có nghĩa là công ty ấy đang "lôi cuốn" họ. Tuy nhiên, không nên cho rằng việc tuyển dụng và giữ lại người tài có những đường lối khác nhau mà hãy xem như đó là một chính sách "tài năng." Những tiêu chuẩn cần thực hiện khi tiến hành chính sách tuyển dụng và giữ lại người tài giỏi bao gồm:

- **Thứ nhất, chấp nhận một quyết định có mục tiêu phát triển.** Nhân viên thường rời bỏ các công ty không được tổ chức và có những quyết định không dự tính trước. Hãy cho nhân viên thấy rằng họ cũng có liên quan đến quyết định của công ty - sự phát triển của công ty. Ai cũng muốn làm việc trong những công ty mà họ biết rằng ý kiến và quan điểm của mình là quan trọng. Càng thấy mình có ảnh hưởng đến công ty, họ càng muốn ở lại công ty hơn.

- **Thứ hai, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển cá nhân và nghề nghiệp.** Người có cấp bậc thấp có xu hướng để ý đến công việc trong khi học hỏi những kinh nghiệm sẽ giúp tăng thêm giá trị nghề nghiệp của họ và chuẩn bị cho mình ở vị trí tiếp theo. Người có cấp bậc cao sẽ cảm thấy mình có thể học hỏi và phát triển để trở thành giám đốc và nhà lãnh đạo. Nhân viên coi trọng sự đầu tư của công ty trong việc phát triển khả năng của mình và cảm thấy rằng công ty thật sự quan tâm đến sự phát triển của họ. Ngoài ra, một công ty biết cách cải thiện kỹ năng của nhân viên hiện tại sẽ làm tăng thêm sự hiểu biết của mình và chứng tỏ thể mạnh của mình mà không phải tuyển thêm người giỏi bên ngoài.

Tuyển dụng và giữ lại nhân viên tốt có mối liên hệ với nhau. Khi một công ty cố gắng "giữ lại" những người tài thì thực ra điều này cũng có nghĩa là công ty ấy đang "lôi cuốn" họ. Tuy nhiên, không nên cho rằng việc tuyển dụng và giữ lại người tài có những đường lối khác nhau mà hãy xem như đó là một chính sách "tài năng". Những tiêu chuẩn cần thực hiện khi tiến hành chính sách tuyển dụng và giữ lại người tài giỏi bao gồm:

Bám đảm rằng nhân viên được đền bù một cách công bằng. Những người làm tốt đòi hỏi lương của họ phải xứng đáng với khả năng của mình. Tuy nhiên, chỉ có tiền thì không đủ làm thỏa mãn những người tài giỏi. Họ cũng cần có cảm hứng trong công việc và được khuyến khích làm việc. Để thực hiện điều này, hãy sáng tạo những phương pháp khuyến khích nhằm làm năng suất và hiệu quả làm việc của cá nhân phù hợp với việc đền bù cho họ.

Tất nhiên, sự giao thiệp rộng rãi và hiệu quả có ý nghĩa rất lớn trong việc nâng cao thành công của những chương trình động viên. Nếu nhân viên không biết tình trạng hoạt động của mình hoặc không chắc rằng mình được đánh giá như thế nào, họ sẽ không hứng thú trong công việc hoặc không hài lòng với điều kiện làm việc của mình.

Vì vậy, những tiêu chuẩn trong một chương trình khích lệ để giao tiếp tốt với nhân viên cũng như để trở thành một phương pháp kiểm tra và đánh giá, phải được thực hiện. Trong cách này, nhân viên biết được mình đang làm việc ra sao và khi nào họ xứng đáng được khen thưởng. Đối với một chương trình khích lệ và khen thưởng cho nhân viên, điều cần thiết là giữ cho sự đánh giá và kiểm tra được rõ ràng và dễ hiểu.

Thực hiện những tiêu chuẩn này là một khởi đầu tốt. Các công ty có chính sách dành cho nhân viên tốt nhất không chỉ gắn bó với nhiều hoặc tất cả chiến lược này mà còn thực hiện chúng một cách tốt nhất. Điều này có nghĩa là đặc thù hoá các chính sách dành cho người giỏi phù hợp với những yêu cầu và mong đợi cụ thể của những người tài năng nhất.

Mỗi công ty phải có những cách riêng của mình để lôi cuốn nhân viên vào đặc thù của công ty, giúp nhân viên phát triển, làm cho công việc hoà hợp với cuộc sống riêng tư của nhân viên, và sắp xếp

những chương trình khen thưởng với những hệ thống đánh giá rõ ràng và khách quan. Trong lúc sự sáng tạo và tùy biến việc thực hiện của một chính sách tài năng thành công có thể tốn nhiều thời gian và tiền bạc, cách duy nhất mà một công ty có thể duy trì và cải thiện sự hiểu biết của mình là tuyển dụng những người tài giỏi nhất, thúc đẩy khả năng làm việc của họ đến mức cao nhất, và giữ cho họ luôn ở trong khuôn khổ của công ty.

Triết lý tuyển chọn giám đốc điều hành cho doanh nghiệp.

Để tìm được một giám đốc điều hành giỏi, giúp cho doanh nghiệp có thể phát triển lại là chuyện không dễ dàng chút nào. Nhiều doanh nghiệp đã mất hàng năm trời nhưng vẫn không thể tìm ra cho mình một giám đốc điều hành vừa ý. Tạp chí The People đã tiến hành một cuộc nghiên cứu và đưa ra những cách thức để tuyển chọn được một giám đốc điều hành "tài ba".

1/Yêu cầu chung đối với các giám đốc điều hành:

Giám đốc điều hành là trung tâm của các hoạt động có tổ chức, là một trong những yếu tố quan trọng và quyết định nhất sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Yêu cầu đối với giám đốc điều hành như sau:

Phẩm chất chính trị:

Giám đốc điều hành phải là người có phẩm chất chính trị vững vàng, chấp hành đúng đường lối, chính sách và pháp luật. Đề ra mục tiêu của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu kinh tế - xã hội của đất nước, tích cực góp phần làm cho dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng và văn minh.

Phẩm chất cá nhân:

Giám đốc điều hành phải là những người trung thực, công bằng, nhiệt tình đối với công việc, có cuộc sống lành mạnh và trong sáng, biết hoà đồng với tập thể, biết quan tâm đến tình cảm và cuộc sống của người khác. Giám đốc điều hành phải luôn luôn nâng cao uy tín cá nhân bằng tài năng và đạo đức của mình trước tập thể, để từ đó khẳng định chỗ đứng cho bản thân mình.

Năng lực tổ chức và trình độ chuyên môn:

Giám đốc điều hành phải là người toàn diện, ngoài các yêu cầu về phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức, giám đốc điều hành phải là người giỏi về tổ chức và có trình độ chuyên môn nhất định. Đối với các cấp quản trị khác nhau yêu cầu về kỹ năng khác nhau.

2/Tuyển chọn giám đốc điều hành điều hành và cấp trung:

Ứng viên vào chức vụ quản trị điều hành và cấp trung thường là những người đã có kinh nghiệm quản trị, đã có những thành tích nhất định trong công tác hoặc là những học viên xuất sắc được đào tạo ở các trường quản trị kinh doanh, quá trình tuyển chọn được tiến hành cẩn thận, kỹ lưỡng và chính xác.

Các ứng viên vào chức vụ quản trị được yêu cầu ra quyết định trong các tình huống giống như trong thực tế. Họ thực hiện các nhiệm vụ quản trị dưới sự giám sát của hội đồng tuyển chọn. Các quyết định của các ứng viên phải được hội đồng tuyển chọn đánh giá và cho điểm.

Các ứng viên thường phải làm các bài tập thực hành kiểm tra các dạng sau đây.

Bài tập tổng hợp:

Bài tập tổng hợp đòi hỏi các ứng viên được giao trách nhiệm tìm cách tiếp cận, giải quyết các bảng báo cáo, các bảng ghi nhớ, các loại thư tín điện thoại, tổ chức hội họp và rất nhiều vấn đề khác được thu thập như trong thực tế giám đốc điều hành phải điều hành hàng ngày.

Hội thảo nhóm không có người đứng đầu:

Các ứng viên vào chức vụ quản trị được tổ chức thành nhóm, nhóm này không có người đứng đầu và phụ trách. Hội đồng tuyển chọn giao cho nhóm một số câu hỏi yêu cầu thảo luận. Các thành viên trong nhóm phải thảo luận và ra quyết định chung của cả nhóm. Hội đồng tuyển chọn phải đánh giá khả năng

giao tiếp, khả năng được nhóm chấp hành, khả năng lãnh đạo và ảnh hưởng cá nhân của các thành viên trong nhóm.

Trò chơi quản trị:

Trong trò chơi quản trị, các thành viên phải tham gia vào việc giải quyết các vấn đề mang tính chất thực tiễn. Họ thường phải đóng vai các thành viên trong ban giám đốc của hai hay nhiều công ty cạnh tranh trên thương trường. Họ cần phải ra quyết định về các vấn đề như cần phải sản xuất ra sao, quảng cáo như thế nào, cần kiểm soát được bao nhiêu cổ phần... Loại bài tập này các ứng viên được đánh giá về khả năng tổ chức, kế hoạch, khả năng giao tiếp và khả năng giữ vai trò thủ lĩnh.

Trình diễn cá nhân:

Trình diễn cá nhân yêu cầu các ứng viên phải thuyết trình hay phát biểu một vấn đề nhất định. Thông qua thuyết trình hội đồng tuyển chọn đánh giá về khả năng xuất hiện của họ trước tập thể và cách trình bày rõ ràng mạch lạc hay không.

Trắc nghiệm có mục đích:

Trắc nghiệm có mục đích là bao gồm tất cả các loại kiểm tra, trắc nghiệm về cá nhân, về khả năng phản xạ của thần kinh, về sở thích, hứng thú của ứng viên.

Phỏng vấn kết luận:

Phỏng vấn lần cuối yêu cầu các ứng viên phải trải qua kỳ phỏng vấn trước hội đồng tuyển chọn để tìm hiểu kỹ hơn về sở thích, các kiến thức cơ bản công việc làm trước đây và động cơ của họ. Sau lần phỏng vấn này, hội đồng có thể cho biết kết quả của từng ứng viên và công bố quyết định những người được tuyển chọn.

3/ Tuyển chọn giám đốc điều hành cấp dưới:

Ứng viên vào chức vụ quản trị cấp dưới thường là những người chưa có qua công việc quản trị. Nguồn cung cấp ứng viên chủ yếu là những nhân viên xuất sắc, có khả năng được đề bạt, và có thể có một số ứng viên ở các trường quản trị kinh doanh. Quá trình tuyển chọn giám đốc điều hành cấp dưới không đòi hỏi phải chi tiết và yêu cầu cao như đối với việc tuyển chọn quản trị gia cấp trung và cấp điều hành.

Yêu cầu khi tuyển chọn giám đốc điều hành cấp dưới:

Tham vọng quản trị:

Giám đốc điều hành cấp dưới phải là người ham thích, say mê công việc quản trị. Đây là yếu tố tiên quyết để giám đốc điều hành có thể thành công trong bước đầu tạo tiền đề cho sự thành đạt sau này. Hội đồng tuyển chọn nên hỏi ứng viên về các vấn đề quản trị và những nguyên nhân khiến ứng viên ham muốn nghề này.

Thông minh:

Tiêu chuẩn này thông qua hồ sơ của ứng viên và kết hợp với sự nhận xét của những người xung quanh về ứng viên. Khi cần có thể sử dụng thêm một số trắc nghiệm để kiểm tra, đánh giá mức độ thông minh của ứng viên.

Khả năng phân tích và giao tiếp:

Đánh giá khả năng phân tích và giao tiếp của ứng viên thông qua bản phúc trình, thư từ, các cuộc thảo luận, các đề nghị mới về một sự thay đổi chính sách hoặc thể thức, một chương trình hành động. Lưu ý cách diễn đạt một vấn đề của ứng viên.

Cá tính:

Đánh giá cá tính thông qua bài kiểm tra, trắc nghiệm và quan sát sinh hoạt của người đó. Trong môi

trường làm việc, có thể xét đoán tư cách cá nhân thông qua cách sử dụng thời gian làm việc, các báo cáo chi phí, các giao thiệp với bạn bè đồng nghiệp, cách giải quyết các công việc được giao phó, sự chân thật trong công việc, được tin nhiệm trước tập thể.

Ngoài ra các ứng viên có thể còn được kiểm tra thêm về tinh thần công tác, khả năng lãnh đạo, diện mạo.

10 sai lầm "kinh điển" trong quản lý

Do bận rộn, do bảo thủ hoặc vì một lý do nào đấy mà người quản lý thường mắc những sai lầm nhưng lại không nhận ra điều đó. Sai lầm này không chỉ ảnh hưởng đến uy tín người lãnh đạo mà còn không tốt cho tâm lý nhân viên cũng như sự phát triển của toàn công ty.

Dưới đây là 10 sai lầm “kinh điển” của người quản lý:

1. Áp đặt chính sách lên mọi người

Điều khiển và áp đặt nhân viên chỉ mang lại kết quả xấu thôi.

Người quản lý cứ vô tư ban hành chính sách, tự cho là đúng mà không thêm để ý đến thái độ phản ứng của nhân viên, xem có phù hợp với hoàn cảnh không. “Phép vua thua lệ làng”, chính sách quy tắc gì cũng phải hợp lý, “chiều” theo tâm tư nguyện vọng của nhân viên, thế mới mong có hiệu quả.

2. Thiếu giao tiếp

Giao tiếp luôn là yếu tố quan trọng chủ chốt. Cứ nghĩ mình là sếp nên hạn chế tiếp xúc với “dân đen”, tạo khoảng cách thì không có lợi chút nào. Nhân viên cần biết họ phải hoàn thành nhiệm vụ gì, người quản lý muốn gì ở họ. Nhớ rằng mọi lời “thánh chỉ” phải rõ ràng mạch lạc, và nên làm sáng tỏ mọi ý kiến thắc mắc của nhân viên.

3. Không lắng nghe

Người quản lý thường đã không chịu lắng nghe nhân viên, không để tâm tìm hiểu xem nhân viên thực sự muốn gì, đó chính là một trong những sai lầm căn bản trong chính sách quản lý. Một người quản lý tốt bao giờ cũng là người thấu hiểu tâm tư của cấp dưới.

4. Đơn thương độc mã giải quyết mọi việc

Không nên cố gắng tự giải quyết công việc một mình, không chịu tham khảo ý kiến của nhân viên. Cùng chung lưng đấu cật không những giúp nảy sinh nhiều ý tưởng hay mà còn khiến nhân viên có trách nhiệm với công việc hơn vì công sức mình đóng góp.

5. Phiến diện một chiều

Thấy nhân viên mắc lỗi sai lầm gì là quy kết luôn nhân viên đó không có năng lực, yếu kém, “rũ bỏ” tất cả những cố gắng nỗ lực của họ từ trước thì thật thiên cận. Nhớ rằng khiển trách “vượt mức” sẽ làm nhụt chí mọi người.

6. Không nhận trách nhiệm

Vì sợ mất thanh danh, uy tín, nên nhà quản lý không dám nhận trách nhiệm về phía mình và đổ vấy cho người khác cho dù đây là lỗi mình gây ra. Có thể nhân viên im lặng, không phản kháng, nhưng chắc chắn họ sẽ thấy ảm ức, tức tối, từ đó sinh ra ngầm ngầm chống phá.

7. Thiên vị

Một khi nhà quản lý cư xử thiên vị, không công bằng với một ai đó, đảm bảo sẽ mất uy tín, sự tôn trọng đối với các nhân viên còn lại.

8. Nóng vội

Không nên tiến hành công việc khi nhân viên chưa hiểu thấu đáo vấn đề, vì sợ tốn thời gian mà cứ để họ “mò mẫm” làm việc, không đào tạo, giải thích cặn kẽ. Đầu tư thời gian công sức một chút nhưng chắc sẽ đem lại hiệu quả hơn, còn hơn là cứ tiến hành rồi quay trở lại con số 0.

9. Quá nhiều công nghệ

Ứng dụng công nghệ hiện đại rất cần thiết trong xu thế phát triển ngày nay, nhưng hãy cẩn thận. Đừng vì quá chú trọng vào máy móc công nghệ cao mà lãng quên đi năng lực của nhân viên, hoặc ứng dụng nhiều công nghệ không phù hợp, không hướng dẫn rõ ràng, khiến nhân viên lúng túng.

10. Không chịu thay đổi

Nếu mãi cứ cứng nhắc giữ nguyên những chính sách, bộ máy cồng kềnh lạc hậu, công ty sẽ ỉ trệ, không

bắt kịp được với thời đại. Hãy linh hoạt ứng biến để có những thay đổi phù hợp trên nhiều phương diện: về quy tắc điều lệ, chiến lược kinh doanh, tuyển nhân sự, đào tạo nhân viên...

10 điều cần làm để phát triển DN

Những chiêu tiếp thị của bạn có tạo nên sự tin tưởng cần thiết để khách hàng tiềm năng mua hàng của bạn không? Nếu đang gặp khó khăn, bạn hãy sử dụng những chiêu thức sau để biến tiềm năng thành hiện thực.

1. Nêu bằng chứng cụ thể:

Lưu ý rằng người tiêu dùng chỉ quan tâm đến bạn khi nghe người khác nói về bạn. Vì vậy, hãy nhắc điện thoại và gọi cho khách hàng của bạn để tìm hiểu cảm nghĩ của khách hàng đối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn, xem họ thích mặt hàng nào hay dịch vụ giúp ích điều gì cho họ. Nếu phản ứng của khách hàng là tốt, hãy xin phép họ cho nêu ý kiến của họ lên như bằng chứng trong các tài liệu tiếp thị.

2. Sử dụng bài viết thay quảng cáo:

Người tiêu dùng thường không tưởng lắm vào quảng cáo, nhưng có thể tin về những bài viết đăng trên báo. Hãy đầu tư thời gian viết bài để chứng minh rằng mình cũng là chuyên gia. Nếu có thực hiện quảng cáo, bạn nên đưa ra bằng chứng vào đó.

3. Biếu quà:

Khi bạn biếu khách hàng một món quà nào đó, không cần biết giá trị, người ta cũng có khuynh hướng tin tưởng bạn và sẽ đáp lại lòng tốt bạn bằng cách mua một sản phẩm nào đó tại cửa hàng của bạn. Hãy sử dụng bài viết, hội thảo hay trình diễn tự do để xây dựng lòng tin.

4. Nhờ giới thiệu:

Khi bạn cần bác sĩ, luật sư, người sửa điện nước hay một tiệm ăn, bạn thường hỏi bạn bè để được giới thiệu. Nói chung, ai cũng tin tưởng lời giới thiệu của bạn bè và đây là cách nhiều người vận dụng để chiêu thị. Không nên ngồi chờ cơ hội có người giới thiệu về mình, mà nên chủ động xây dựng cách để người ta giới thiệu mình.

5. Trao đổi sự ủng hộ:

Phối hợp với một doanh nghiệp mà bạn tin tưởng cùng nhắm vào thị trường chung và đề nghị doanh nghiệp này bày tỏ sự ủng hộ sản phẩm hay dịch vụ của bạn trong tài liệu tiếp thị. Tất nhiên, bạn cũng làm điều tương tự đối với họ. Chiến thuật này sẽ làm tăng khả năng tiếp thị của bạn mà không tốn thêm tiền.

6. Nêu thí dụ cụ thể:

Nêu một câu chuyện cụ thể thường có tác dụng thiết thực hơn lời xác nhận chung chung về sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Sử dụng nghiên cứu điển hình để chứng minh giá trị sử dụng hay tác động của dịch vụ đối với khách hàng không như là điều mới mẻ.

7. Thể hiện tính cách cá nhân của bạn trong tiếp thị:

Người ta thường có suy nghĩ sai lầm rằng để tạo tin tưởng, chiến thuật tiếp thị của bạn chỉ cần khô khan và khách quan. Kinh doanh là quan hệ giữa con người với nhau, hãy thể hiện niềm đam mê, tính chuyên nghiệp và cá tính của mình thông qua tiếp thị. Có thể in cả ảnh dễ nhìn của bạn ở trang nhất của tài liệu tiếp thị.

8. Giảm thiểu rủi ro có thể xảy ra:

Vấn đề quan tâm hàng đầu của khách hàng là sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ ứng dụng hay tác dụng thế nào. Chứng chỉ đảm bảo cũng chưa hẳn tạo được lòng tin cho khách hàng.

Hãy nói rõ giá trị của sản phẩm hay dịch vụ và cam kết sẽ giúp khách hàng toại nguyện.

9. Tạo quan hệ dễ dàng:

Nếu mong muốn khách hàng liên hệ với bạn thì hãy ghi số điện thoại của bạn ngay phía trên cùng của tài liệu tiếp thị và tỏ ra mong mỏi khách hàng gọi cho bạn.

Nếu bạn gọi cho họ, hãy thông báo cho họ số điện thoại của bạn vào cuối cuộc đàm thoại và lại đề nghị họ gọi cho bạn. Nếu có website, hãy ghi chi tiết địa chỉ ở cuối trang.

10. Giữ mối liên lạc:

Những người bạn gặp và trao đổi thường xuyên là những người đáng tin nhất. Nếu bạn cung ứng dịch vụ hay sản phẩm đắt tiền, gọi điện thoại là cách tốt nhất để trả lời thắc mắc của khách hàng mà còn tạo lòng tin cho họ. Hãy liên hệ thường xuyên với khách hàng tiềm năng để có thông tin phản hồi.

Những quy tắc “vàng” cho sếp

Làm việc trong một môi trường đông người, tính cạnh tranh cao, nếu không “chịu khó” ứng xử theo quy tắc, bạn sẽ rất dễ gây nên những mâu thuẫn với người xung quanh, khiến tinh thần làm việc căng thẳng và ức chế. Dù bạn là ai, hãy áp dụng những quy tắc “vàng” sau đây, để môi trường công sở luôn hòa nhã và thoải mái.

Thông điệp “mở”: Để tránh hiểu lầm đáng tiếc, bạn nên đưa ra những thông điệp “mở” để đảm bảo những quyết định, phán quyết hành động của mình luôn rõ ràng minh bạch. Hãy luôn để mở cánh cửa lòng, đón nhận mọi tâm tư, nguyện vọng của nhân viên để giải quyết ngay tức thì.

Tuân thủ quy định chung: Đừng mong nhân viên làm việc suốt 8 tiếng đồng hồ trong khi bạn chỉ đứng đỉnh với 6 tiếng mỗi ngày. Nếu bạn không chịu làm gương, mọi quy định chỉ còn là những lý thuyết suông. Nhân viên chắc chắn sẽ cảm thấy ức chế khi sếp chỉ thích “hạ chỉ” cho người khác.

Cư xử công bằng: Đừng đưa tình cảm riêng tư vào công việc chung. Đó là quy tắc tối quan trọng để bạn có được sự tôn trọng và vị nể của nhân viên. Đây cũng là cách hạn chế tối đa những thù ghét không đáng có giữa các nhân viên.

Phản thưởng xứng đáng: Đặt mục tiêu cần hướng tới cho nhân viên, có phần thưởng cho những cá nhân hoàn thành nhiệm vụ. Hành động khuyến khích này cần được thực hiện công khai, minh bạch. Ai làm tốt hơn sẽ được phần thưởng hậu hĩnh hơn. Đừng thưởng tùy tiện kiểu “rải khắp”.

Phản hồi tích cực: Thúc đẩy, khuyến khích nhân viên làm việc bằng những lời động viên, khen ngợi khi họ làm tốt; góp ý với tính chất xây dựng khi họ mắc lỗi lầm, để cùng đưa ra hướng giải quyết sửa đổi. Bạn nhớ nhé, một nhân viên nào đó làm sai mà bạn không “chỉnh” cũng làm các nhân viên khác thấy khó chịu đấy!

Phân chia công việc đồng đều: Thấy nhân viên nào làm tốt là bạn cứ giao việc cho người đó, chẳng cần biết là họ đang phải làm bao nhiêu việc, có quá tải không? Đây là cách bạn “triệt tiêu” nhân tài nhanh nhất đấy. Công việc quá nhiều khiến họ bị áp lực, stress, thậm chí họ sẽ ghen tị với những đồng nghiệp quá nhàn nhã khác và cảm thấy không phục sếp.

Đào tạo người “yếu”: Hãy “tận dụng” những nhân viên giỏi chuyên môn hơn để chỉ bảo, dạy dỗ những người yếu kém, hoặc lấy nhân viên cũ đào tạo nhân viên mới. Tất nhiên đây là một phương án hay nhưng đừng lạm dụng quá đà. Nếu muốn chuyên nghiệp hơn, tốt nhất bạn nên mở hẳn khóa đào tạo cho những nhân viên “yếu”, với sự hướng dẫn của những chuyên gia.

Tác phong chuyên nghiệp: Nhân viên có biết “sợ” và nể sếp thì họ mới nghe lời. Làm sao để khiến họ luôn nể vì? Hãy luôn giữ tác phong chuyên nghiệp, đừng thoải mái quá, trông bệ rạc, lười thôi, nói năng thiếu giữ gìn,...

Nguyên tắc vàng khi cải tổ doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp đang trong tình trạng xuống dốc hoặc muốn đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng thì cải tổ cơ cấu hiện hành là điều không thể tránh khỏi. Bên cạnh đó, việc cải tổ còn có tác dụng giúp cho bộ máy điều hành và các nhân viên hoạt động khoa học, hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, không phải giám đốc điều hành (CEO) nào cũng sẵn có sáng kiến để tiến hành thành

công một cuộc cải cách triệt để. Bên cạnh đó, họ còn phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, chẳng hạn như việc dung hòa các quan điểm cá nhân, gặp phải sự chống đối kịch liệt, thậm chí là phá hoại, không có hoặc thiếu hụt nhân tài để đạt được mục đích đã đề ra...

Dưới đây một số "nguyên tắc vàng" giúp các CEO đối phó với những khó khăn và tiến hành thành công kế hoạch cải tổ của mình.

Học hỏi kinh nghiệm từ công ty khác

Thông thường, mỗi khi CEO muốn lên kế hoạch thay đổi tổ chức, họ nên học hỏi kinh nghiệm ở những công ty có đặc điểm, hoàn cảnh giống với công ty của mình.

Đừng ép buộc nhân viên phục tùng kế hoạch cải tổ của bạn

Bạn nên nhớ rằng, một khi bị ép buộc phải tỏ ra phục tùng hoặc chấp hành những thay đổi lớn chẳng hạn như: thói quen, phong cách làm việc... một bộ phận nhân viên sẽ tìm cách chống đối hoặc phá hoại những nỗ lực do lãnh đạo đề ra. Vì vậy, bạn hãy tránh ép buộc những phần tử này mà phải tìm cách thu phục họ.

Tìm cách thu phục những nhân vật chống đối

Một số tổ chức khởi động kế hoạch cải tổ âm ỉ, phô trương và đồng thời tìm cách loại trừ những người không ủng hộ. Tuy nhiên, chính việc làm đó lại càng tạo ra tâm lý không tốt ở những phần tử thiếu tích cực, cụ thể là họ sẽ càng thêm hiếu chiến và dễ bị kích động theo chiều hướng không tốt. Bởi vậy, bạn đừng nên để cho những nhân viên chống đối cảm thấy mình là người ngoài cuộc. Hãy lờ đi thái độ cũng như những phản ứng không tốt đẹp của họ. Cứ tiếp tục thực hiện kế hoạch của mình, và sẵn sàng mở ra một "cánh cửa sau" kín đáo, để những phần tử chống đối khi đổi ý sẽ từ từ đi vào quỹ đạo của bạn.

Tìm kiếm những "hiệp sĩ"

Bạn cần đến những "hiệp sĩ" thực thụ, với đủ tài năng, đức độ và sự dũng cảm để đương đầu với mọi khó khăn, luôn đi tiên phong nhằm làm gương cho những người khác noi theo. Họ sẽ giúp bạn thành công trong kế hoạch cải tổ của mình. Lưu ý những người có tinh thần tự nguyện, bởi họ sẽ là những người dám làm đến cùng công việc mà họ muốn.

Nắm lấy những cơ hội thành công ngay từ ban đầu

Tạo mọi điều kiện tốt nhất để hỗ trợ cho những người giúp bạn thực hiện mục tiêu cải tổ, cũng đừng tiếc ban thưởng hậu hĩnh hay bất kỳ một chế độ đãi ngộ nào dành cho những người mang lại thành công bước đầu. Bạn nên nhớ: những thành công ban đầu bao giờ cũng có tác động rất tích cực như tạo dựng được lòng tin, tâm lý hứng khởi đối với mọi người trong tổ chức, đặc biệt là trong việc thu phục những phần tử chống đối.

Các cung trong hình tròn lãnh đạo

Nếu xem các hoạt động nhằm cải thiện kỹ năng lãnh đạo nằm trong một hình tròn, thì hình tròn đó sẽ gồm 4 cung: tự chủ, truyền đạt tầm nhìn, tạo động lực hành động và giành kết quả.

Cung thứ nhất: Tự chủ

Các nhà lãnh đạo xác định tầm nhìn của tổ chức. Mọi người đều nhìn vào lãnh đạo, do đó, họ có trách nhiệm lớn trong việc làm chủ cá nhân.

Về cảm giác, tự chủ chỉ đơn giản là việc bạn cảm thấy dễ chịu ở làn da của mình. Nó là việc hiểu được điểm mạnh và điểm yếu của mình. Ở một mức độ lớn hơn, tự chủ là khi bạn cảm thấy thoải mái với việc tự thể hiện và lắng nghe một cách tích cực.

Kỹ năng này khuyến khích nhà lãnh đạo không cảm thấy bị đe dọa hoặc đe dọa người khác khi cần phải chia sẻ thông tin. Tự chủ tạo ra một bầu không khí cởi mở và có được các đánh giá phản hồi của nhân viên. Thành công của mọi người phụ thuộc vào điều đó.

Cung thứ hai: Truyền đạt tầm nhìn

Có tầm nhìn cá nhân rất quan trọng, nhưng việc truyền đạt tầm nhìn ấy còn quan trọng hơn nhiều. Các nhà lãnh đạo vĩ đại truyền đạt những chủ đề lớn. Truyền đạt không chỉ đơn thuần là nói chuyện mà nó là sự liên hệ tạo ra tầm nhìn chung của tổ chức và cổ vũ tinh thần của nhân viên.

Tạo ra một tầm nhìn chia sẻ thì có ý nghĩa hơn so với việc nói ra một mục đích hoặc các mục tiêu cao ngất. Đó là việc hiểu các giá trị và mong ước của nhân viên và gắn kết mục tiêu của tổ chức với các

giá trị và mong ước này.

Cung thứ ba: Tạo động lực hành động

Mọi người làm mọi thứ vì động cơ của họ, không phải vì động cơ của bạn. Các nhà lãnh đạo vĩ đại biết họ chỉ có thể giành được thành công thông qua những người khác. Để thực hiện những chiến công vĩ đại, các nhà lãnh đạo đầu tiên phải khai thác và kiểm soát được các nguồn nhân lực sẵn có.

Những kỹ năng trong cung này xây dựng dựa hai cung trước. Thông qua việc làm chủ cá nhân và tầm nhìn chia sẻ, một nhà lãnh đạo có thể kích thích mọi người giành được nhiều hơn những điều họ nghĩ là họ có thể. Một động cơ lớn là làm cho nhân viên cảm thấy thích thú khi giải quyết các vấn đề họ phải đối mặt hàng ngày.

Hoặc đôi khi động cơ chỉ đơn giản là việc sắp xếp lại các nhiệm vụ bình thường theo một cách mới có thể mang lại những lợi ích không ngờ. Động cơ đôi khi là việc tạo ra các mối quan hệ mới hoặc tạo ra sự liên kết trong tổ chức, tăng ảnh hưởng và tạo ra lực đẩy.

Khen ngợi sự gắn kết, nâng cao tính độc lập, tạo ra mạng lưới và các môi trường chia sẻ thông tin sẽ tăng năng suất và chất lượng công việc. Trở thành một người lắng nghe tích cực và biết cảm thông. Những phẩm chất này sẽ làm cho bạn thân thiết với người khác và động viên họ thành công.

Cung thứ tư: Giành kết quả

Các nhà lãnh đạo xuất chúng tập trung vào kết quả, nhưng họ cũng nhận ra rằng các thành tích không tự nhiên mà đến và không thể có được thành công chỉ bằng hành động của một người trong tổ chức.

Các nhà lãnh đạo vĩ đại là người nhiều tham vọng, họ đặt ra những mong ước cao. Nhưng họ cũng truyền đạt rằng họ chịu trách nhiệm ngang bằng trong việc giành kết quả. Họ chia sẻ quyền lực và thông tin và sau đó để nhân viên làm việc của họ. Nhiều nhà lãnh đạo vĩ đại nói rằng họ biết họ đang làm việc của họ khi họ gắn kết những người giỏi lại với nhau.

Một nhà lãnh đạo thực sự sẽ khuyến khích mọi người chấp nhận mạo hiểm, nhưng họ cũng cho mọi người các nguồn lực cần thiết để biến sự mạo hiểm thành kết quả tích cực. Họ luôn chắc chắn sẽ khen ngợi cho việc làm tốt, thậm chí kể cả khi kết quả không lý tưởng đi nữa. Do đó, kết quả trở thành một phần của quá trình của công việc và trách nhiệm.

6 siêu bí mật của các chủ doanh nghiệp “triệu đô”

Không ít người băn khoăn với câu hỏi: Điều gì tạo ra một hoạt động kinh doanh trị giá hàng triệu đô la? Hãy tìm hiểu các bí quyết thành công của những chủ doanh nghiệp “triệu đô” và bạn sẽ sớm thấy được câu trả lời.

Nhiều chủ doanh nghiệp mới luôn nhìn vào những “đại gia” thành công khác trên thị trường và cảm thấy thèm muốn có được doanh thu “triệu đô” cùng sự thành đạt của họ. “Giá mà tôi biết được những bí mật của họ”, các chủ doanh nghiệp này nghĩ, “Tại sao công ty của mình không tăng trưởng và có lợi nhuận nhanh chóng như vậy?”. Bí mật rất đơn giản: Bên cạnh sự chăm chỉ, nỗ lực làm việc là phong cách hành động như một CEO thực thụ, không quan tâm tới quy mô công ty của bạn.

Các chủ doanh nghiệp “triệu đô” mong đợi một khoản tiền công thích đáng cho từng cuộc phiêu lưu mạo hiểm. Họ tập trung vào những hoạt động kinh doanh tạo ra các kết quả lớn nhất. Khi phải lựa chọn cách thức đầu tư thời gian, tiền bạc và các nguồn lực, họ hỏi: “Khoản lợi ích thu về là gì?”. Một khi họ tiến hành quyết định đầu tư đó, nếu lợi nhuận thu về không đủ, họ sẽ tìm một cách thức khác để dự án có được lợi nhuận lớn hơn, hoặc chấm dứt nó.

Các chủ doanh nghiệp “triệu đô” sử dụng 6 siêu bí mật dưới đây để đảm bảo những khoản lợi nhuận lớn nhất:

1/ Mọi thứ đều là tiếp thị

Thành công của một công ty dựa trên hoạt động tiếp thị nhiều hơn bản thân chất lượng và tính năng sản phẩm. Mọi thứ đều là liên quan tới tiếp thị, từ cách thức bạn nói “Chào buổi sáng” đến những giao tiếp trên máy bay, tàu hỏa hay ngoài đường về tên công ty cũng như nhãn hiệu sản phẩm.

Dưới đây là những cách thức tiếp cận từng khía cạnh hoạt động kinh doanh của bạn như một thiên tài tiếp thị:

Xem mọi cơ hội đều là những cơ hội tiếp thị. Nhân viên phục vụ tại nhà hàng bạn yêu thích có thể

giới thiệu cho bạn một khách hàng mới. Một người lạ trong tháng máy tại ngân hàng bạn giao dịch thường xuyên cũng có thể là những nguồn giới thiệu, quảng bá tiềm năng. Bạn phải nắm bắt tất cả những nơi nào mà khách hàng kế tiếp của bạn sẽ xuất hiện.

Nhận ra rằng không phải tất cả các cơ hội tiếp thị được tạo dựng đều hiệu quả như nhau. Việc nhờ người lau chùi ở bãi đỗ xe đặt 30 tấm danh thiếp kinh doanh của bạn vào các tấm kính chắn gió xe hơi sẽ không hiệu quả bằng việc nói chuyện trước 30 người tại một bữa tiệc trưa. Và việc nói chuyện trước 30 người tại một bữa tiệc trưa sẽ không hiệu quả bằng việc quảng bá tại buổi hội nghị quốc gia có sự tham gia của hàng nghìn người.

Là fan số một của chính bạn. Điều này có nghĩa rằng bạn cần công bố những thành công của mình. Tuy không dễ dàng chút nào, nhưng nếu bạn không làm, ai sẽ làm? Với đôi chút khiêm tốn, hãy để mọi người biết khi nào công ty của bạn dành được một phần thưởng, khi nào bạn sẽ có một sản phẩm hay dịch vụ mới. Việc tuyên bố thành công và kết quả hoạt động cũng để cho khách hàng biết rằng họ đang giao dịch mua sắm với một “người chiến thắng”.

Biết rằng những khách hàng hiện tại của bạn cũng chính là những khách hàng tiềm năng tốt nhất. Sẽ tốn kém hơn rất nhiều để có được một khách hàng mới so với việc gia tăng tiền bạc thu về từ một khách hàng hiện tại. Khách hàng tốt nhất chính là khách hàng trung thành.

Đừng bao giờ ngừng tiếp thị, không quan tâm tới thành công của bạn đã ở cấp độ nào. Khi kinh doanh bận rộn, bạn có thể mong muốn cắt giảm bớt hoạt động marketing, thật không nên chút nào. Trái lại, đây là lúc cần tiếp tục đẩy mạnh tiếp thị. Không bao giờ là thừa với việc tung ra các gói tiếp thị, khuyến mại sản phẩm/dịch vụ mới. Cũng không bao giờ thừa khi liên tục tìm kiếm các khách hàng tiềm năng mới. Bạn hãy thường xuyên cập nhật và tối ưu hoá trang web của bạn. Đừng bao giờ chờ đợi cho đến khi bạn “đói khát” mới tái trồng trọt khu vườn rau.

2. Những ý tưởng “triệu đô” của thể đến từ bất cứ ai

95% các CEO thường không bao giờ hỏi ý kiến của các nhân viên làm việc 8 giờ/ngày. Quả vậy, các nhân viên đó là những người trực tiếp tạo ra sản phẩm và nói chuyện với khách hàng. Các ý tưởng tuyệt vời lại thường được nảy sinh từ những nhân viên như vậy, và bạn sẽ không bao giờ biết được những suy nghĩ của họ nếu bạn không hỏi.

Việc nắm bắt ý tưởng của các nhân viên đã giúp đỡ không ít chủ doanh nghiệp “triệu đô” thành công trong các kế hoạch tăng trưởng kinh doanh. Một số công ty có những buổi họp phát huy trí tuệ tập thể hàng tháng nơi mà toàn thể nhân viên công ty, từ vị trí tiếp tân, phục vụ cho đến các giám đốc, đưa ra những ý tưởng và đề xuất về các sản phẩm mới, các chiến lược tiếp thị và những cách thức hợp lý hoá hoạt động kinh doanh. Mọi người làm việc và gắn kết như một tập thể. Khi quay trở về với phòng ban của mình, họ tiếp tục phát huy trí tuệ tập thể của nhau và giải quyết các vấn đề khúc mắc thường nhật.

Nếu bạn không có một đội ngũ nhân viên hoàn chỉnh, hãy thu thập chất xám ở bất cứ nơi nào bạn có thể tìm thấy. Một người nào đó có thể vừa giải quyết thành công một khúc mắc mà bạn sẽ phải đương đầu trong tương lai. Đừng giới hạn bản thân với các chuyên gia; bạn có thể học hỏi từ tất cả mọi người. Huấn luyện viên thể thao của con gái bạn - người có 20 năm kinh nghiệm bán hàng - có thể là một nguồn vô giá những lời khuyên về hoạt động bán hàng. Việc tìm kiếm, phát huy những ý tưởng và tài năng của mọi người để thúc đẩy thành công trong tương lai luôn là bí quyết đơn giản mà hiệu quả.

3. Không dành hết thời gian cho hoạt động mạng lưới

Nhiều chủ doanh nghiệp mới dành khá nhiều thời gian cho những sự kiện mạng lưới hơn là cho hoạt động kinh doanh của họ. Những chủ doanh nghiệp triệu đô rất kỹ lưỡng chọn lựa khi xây dựng các mối quan hệ của họ. Bạn sẽ không thể tìm thấy họ tại các sự kiện mạng lưới. Họ rất bận rộn với việc xây dựng công ty, chứ không phải việc thu thập các tấm danh thiếp kinh doanh.

Những người bạn thực sự cần kết giao kinh doanh sẽ không có mặt tại các sự kiện mạng lưới. Hãy luôn nỗ lực kết giao với những người ở cấp độ trên bạn. Những việc rất đơn giản như cải thiện khả năng chơi tennis cũng rất hiệu quả để bạn giao tiếp với không ít chủ doanh nghiệp thành công khác.

Nếu bạn dành thời gian quý báu cho các sự kiện mạng lưới, hãy đảm bảo rằng tại đó có rất nhiều khách hàng tiềm năng hay các nguồn lực lớn mạnh. Bạn đừng từ chối xây dựng mạng lưới quan hệ xã

hội, nhưng cũng đừng vội vàng lãng phí thời gian kết giao với tất cả mọi người tại tất cả các sự kiện mạng lưới. Mặc dù các ý tưởng có thể xuất hiện từ bất cứ ai, bạn sẽ cần hết sức kỹ lưỡng về các quyết định kết giao của mình. Hãy luôn đánh giá tính thích hợp của một lời khuyên được đưa ra và đừng đón nhận lời khuyên từ những người mà bạn cho rằng không đủ khả năng để đưa ra.

4. Không định giá quá thấp sản phẩm/dịch vụ

Những khách hàng thông minh hiểu rằng cái gì giá rẻ có thể trở nên đắt về lâu dài. Họ sẽ mua sản phẩm/dịch vụ của công ty bạn miễn là bạn đem lại cho họ những giá trị đáng đồng tiền bát gạo. Đối với rất nhiều công ty, phải trải qua hàng chục năm liền khách hàng thấy sản phẩm của họ quá đắt - cho đến khi họ mua sắm và sử dụng chúng.

Bất cứ những gì bạn làm, đừng xây dựng một hoạt động kinh doanh hàng hoá. Ví dụ, một số công ty tư vấn giáo dục không bán các đĩa DVD hay CD trị giá 16 USD mặc dù chúng có thể chứa đựng đầy đủ các thông tin dịch vụ giáo dục họ cung cấp. Thay vào đó, họ bán các hệ thống tư vấn, cung cấp thông tin đào tạo trị giá 7400 USD. Họ xây dựng giá trị bằng việc cung cấp những sản phẩm có chất lượng tốt nhất và các dịch vụ hiệu quả nhất, chẳng hạn như đào tạo tư vấn miễn phí. Họ xây dựng lòng tin bằng việc cung cấp một sự quan tâm chu đáo đặc biệt với dịch vụ khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh có thể đánh cắp ý tưởng của bạn, nhưng họ không thể đánh cắp kinh nghiệm và sự quan tâm chu đáo mà các khách hàng của bạn nhận được. Hãy đánh dấu ấn cho công ty của bạn bằng yếu tố cách tân và độc đáo để nó không dễ dàng bị sao chép bởi những phiên bản giá rẻ và chất lượng thấp.

Hơn tất cả, bạn cần tạo ra lợi nhuận cho công ty. Những người nói rằng “Tôi rất yêu công việc này đến nỗi tôi sẽ miễn phí cho bạn” sẽ không phải là một chủ doanh nghiệp - họ là một nhà tình nguyện. Một doanh nghiệp phải phát sinh lợi nhuận còn bằng không sẽ không phải là một doanh nghiệp - mà là một quỹ từ thiện. Thuật ngữ “lợi nhuận” (profit) có nguồn gốc là một từ Latinh “profectus”, nghĩa là “tăng trưởng hay cải thiện”. Các chủ doanh nghiệp “triệu đô” có thể sẵn lòng khởi đầu nhỏ và tăng trưởng chậm chạp, nhưng mong muốn xuyên suốt của họ luôn là tìm kiếm lợi nhuận.

5. Mong đợi các tặng băng

Các chủ doanh nghiệp “triệu đô” biết rằng không quan tâm tới thành công của họ ở mức độ nào, không một công ty nào là không thể chìm. Chiếc tàu Titanic khổng lồ bị đắm ngay trong lần đầu tiên ra biển, nhưng nếu bạn chuẩn bị kỹ lưỡng, thậm chí cả những tặng băng khổng lồ cũng không thể đánh chìm bạn.

In 1990, Vicki L. Milazzo, giám đốc điều hành Công ty tư vấn dịch vụ y tế Milazzo đã va phải một tảng băng lớn khi một khách hàng lớn nhất của công ty bị phá sản. May mắn thay, Vicki đã kịp thời có một chiếc xuồng cứu nạn. Ông nhanh chóng tái tổ chức lại công ty và có khả năng sử dụng thêm các nguồn lực để ổn định tình hình kinh doanh, tham gia thêm một số hiệp hội y tế lớn để tìm kiếm các khách hàng mới. “Hoạt động kinh doanh của tôi không bị chìm, và tôi đã hoạch định một con đường mới hướng tới thành công trong tương lai”.

Các tặng băng sẽ xuất hiện, nhưng bạn phải vững tay chèo lái trước khi thực sự va vào nó. Việc khởi đầu với một hoạt động kinh doanh nhỏ luôn tốt hơn việc không khởi đầu một cái gì cả. Hãy sẵn sàng chuẩn bị đối phó và lái tàu vòng qua tảng băng. Nếu bạn không thể rời bến tàu, bạn sẽ không bao giờ phải giữ cho con tàu luôn nổi và thăng tiến. “Một khi vượt qua được tảng băng lớn, tôi có thể hạnh phúc tiếp tục thăng tiến trên con đường phát triển, thoả mãn với những kết quả đạt được. Tặng băng đó đã trở thành một trong những điều tốt nhất đã từng xảy ra với tôi và với công ty”, Vicki cho biết.

6. Cạnh tranh duy nhất với bản thân

Trong khi đi xe chó kéo trên tuyết, bạn sẽ trực tiếp nhận ra rằng nếu bạn không chủ động dẫn dắt, bạn sẽ không thể đi đúng đường được. Bạn phải hoàn toàn làm chủ, nếu để những chú chó tự chạy sẽ không có được kết quả gì cả. Kinh doanh cũng vậy, bạn cần là người chủ động trong tất cả. Hãy cách tân - đừng bắt chước. Để kinh doanh tăng trưởng, bạn phải nắm rõ vị thế cạnh tranh, nhưng bạn không thể cho phép sự nhận thức đó chèo lái lệch con đường của bạn. Hãy cạnh tranh với chính bản thân bạn - hãy là “chú chó” dẫn đường khi đi xe kéo trên tuyết.

(!) 5 lời hứa cần giữ

Bạn cần luôn tuân theo những lời hứa dưới đây như một sự định hướng cho từng quyết định của

mình. Những lời hứa này không có gì phức tạp cả và sẽ thích hợp với mọi chủ doanh nghiệp.

1. “Tôi sẽ sống và làm việc trong một cuộc sống tràn đầy đam mê”. Hãy lắng nghe trái tim của bạn, sau đó xây dựng công ty dựa trên những niềm đam mê nhiệt thành. Khi bạn thức dậy mỗi ngày cho một hoạt động kinh doanh bạn yêu thích, bạn sẽ làm tất cả những gì để nó được thành công.

2. “Tôi sẽ có những quyết định dứt khoát, không chần chừ”. Đừng dành cuộc sống của bạn cho những quyết định chần chừ. Hãy thực hiện nó hoặc chấm dứt nó. Bạn cần đảm bảo một kế hoạch thực tế. Bạn có đủ thời gian? Bạn có thể trang trải nó? Nếu không, hãy loại bỏ nó và tìm kiếm một mục tiêu mới khả thi hơn.

3. “Tôi sẽ thực hiện từng bước hành động một trong mỗi ngày để hướng tới viễn cảnh cuối cùng”. Những giấc mơ không trọn vẹn có thể khiến bạn đau khổ. Hành động để đạt được những giấc mơ đó sẽ khiến bạn cảm thấy hạnh phúc. Bằng việc hành động từng bước mỗi ngày, bạn sẽ xây dựng một thói quen và yếu tố kỷ luật đảm bảo cho giấc mơ sẽ trở thành hiện thực. Thành công hoàn toàn phụ thuộc vào hành động của bạn.

4. “Tôi sẵn lòng học hỏi vào bất cứ thời điểm nào”. Mọi người đều có thể khởi sự một công ty mới. Tuy nhiên, để phát triển kinh doanh thành công, bạn sẽ phải học hỏi qua từng ngày từ nhiều nguồn khác nhau, chẳng hạn như sách vở, lớp học và đặc biệt là các nhà tư vấn thành công có chuyên môn.

5. “Tôi tin rằng tôi có thể làm mọi thứ”. Niềm tin đã chiếm tới 90% của chiến thắng. Hãy hình dung thành công của bạn với những chi tiết cụ thể. Nếu bạn tin rằng bạn sẽ hoàn thành mục tiêu - không quan tâm tới thách thức là gì, không quan tâm tới bất cứ ai nói cho bạn - bạn sẽ nhanh chóng thành công.

(!) 09 việc cần làm và 09 việc nên tránh đối với các chủ doanh nghiệp mới khởi sự

Hãy gắn kết với những yếu tố có thể giúp tăng trưởng kinh doanh mạnh mẽ.

Hãy thể hiện một sự chính trực và đáng tin cậy vào mọi thời điểm.

Hãy tiết kiệm tối đa các khoản chi phí kinh doanh và cuộc sống có thể trong ít nhất 6 tháng đầu tiên.

Hãy phát triển một kế hoạch kinh doanh chiến lược, không ngừng nhấn mạnh hoạt động tiếp thị.

Hãy lựa chọn một cái tên công ty sẽ tiêu biểu cho sản phẩm/dịch vụ trong 5, 10 và 20 năm tới.

Hãy gạt bỏ chủ nghĩa cầu toàn; thay vào đó là mau chóng đưa bản thân bạn và sản phẩm/dịch vụ của bạn ra thị trường.

Hãy tuyển dụng những chuyên gia để giúp bạn trong cứ lĩnh vực nào không phải chuyên môn của bạn, đặc biệt là cho các dữ liệu tiếp thị sản phẩm/dịch vụ.

Hãy có một kế hoạch dự phòng, không chỉ cho máy tính của bạn mà cho cả tất cả những hệ thống thiết yếu.

Hãy bắt đầu xây dựng hệ thống dữ liệu khách hàng trước khi bạn bắt đầu xây dựng các hoạt động kinh doanh.

Đừng bị rối bời bởi những lời buôn chuyện; hãy tin tưởng vào tầm nhìn của bạn.

Đừng rời bỏ công việc thường nhật của bạn cho đến khi bạn thực sự thu về những đồng lợi nhuận đầu tiên.

Đừng mạo hiểm rủi ro với các khoản vay có thể chấp bằng nhà cửa của bạn; hãy khám phá những lựa chọn tài chính khác.

Đừng mua sắm vào những thứ không cần thiết chẳng hạn như đồ dùng văn phòng đắt tiền.

Đừng cố gắng tự mình làm tất cả mọi việc; hãy uỷ thác bớt công việc cho các thành viên gia đình cho đến khi bạn có đủ tiền để tuyển dụng những nhân viên đầu tiên.

Đừng đầu tư dựa trên cảm tính và hình ảnh; hãy đầu tư một cách thông minh và những vật dụng, đồ dùng có chất lượng xúc tiến kinh doanh hiệu quả nhất.

Đừng quá chú tâm vào các công việc giết thời gian như e-mail và voice mail.

Đừng chờ đợi điện thoại reo; hãy chủ động gọi điện cho các khách hàng tiềm năng của bạn.

Đừng để sức ép hạ gục bạn; hãy dành thời gian để quan tâm tới bản thân.

Vicki L. Milazzo -đã từng khẳng khái nói rằng: “Nếu có ai đó nói với tôi 24 năm trước đây rằng tôi có thể sở hữu một công ty đạt doanh thu triệu USD, tôi sẽ không tin được. Phải mất gần 2 thập kỷ tôi

mới có thể nhận ra được những siêu bí mật của một chủ doanh nghiệp “triệu đô” là thế nào”.

Quả thật, Vicki đã từng ước có một chủ doanh nghiệp “triệu đô” nào đó chia sẻ sớm hơn với ông những bí mật trên. Và hy vọng rằng bạn sẽ tiếp thu và ứng dụng các bí mật trên vào hoạt động kinh doanh mình để sớm thu về những khoản lợi nhuận lớn: Mau chóng tạo dựng thành công một công ty “triệu đô” của riêng mình

7 bí quyết để tạo nên phong cách phục vụ khách hàng

Cho dù bạn có đưa ra bất cứ kiểu dịch vụ khách hàng nào - lớn hay nhỏ, đắt hay rẻ, quy mô hay không quy mô – hãy thực hiện nó với một phong cách nhất định. Khách hàng sẽ hài lòng và chú ý đến dịch vụ khách hàng của bạn nhiều hơn thông qua phong cách mà bạn thực hiện.

1. Ban tặng khách hàng một nụ cười, bạn sẽ nhận được nhiều điều giá trị

Duy trì dịch vụ khách hàng với nụ cười trên khuôn mặt dường như là cái gì đó hơi rập khuôn. Tuy nhiên nếu bạn muốn khách hàng yêu thích dịch vụ của bạn, hãy thực hiện nó với một nụ cười chân thật. Từ “sincere” (chân thật) bắt nguồn từ tiếng Latinh “sine cire” có nghĩa là không bôi sáp, thể hiện sự không giả tạo. Một nụ cười chân thật sẽ khiến khách hàng cảm thấy họ được chào đón, an tâm hơn và để lại trong lòng khách hàng một cảm giác nồng ấm.

2. Tạo dựng một "nhà hát" sống động

Nhà quản trị nổi tiếng Tom Peters đã từng nói rằng việc đưa ra những dịch vụ tuyệt vời cũng giống như khi bạn trình diễn trên sân khấu vậy. Và cứ một ngày mới là một cơ hội vàng để bạn thử nghiệm một cái gì đó mới mẻ. Hãy nghĩ về bạn như một kịch sỹ, một nhà ảo thuật, một nhà đạo diễn sân khấu, nhà sáng tạo nên những tình cảm tốt đẹp, một người bạo dạn, và một người đem lại hạnh phúc. Giờ đây ai là người muốn bỏ lỡ buổi trình diễn kể trên?

3. Lấy lại niềm kiêu hãnh trong công việc phục vụ khách hàng

Giáo sư Ray Pahl tại đại học đã nói rằng rất nhiều nhân viên xem việc phục vụ người khác như một công việc quy lụy, hạng hai với danh tiếng thấp kém và phần thưởng ít ỏi. Theo họ thì việc làm này không khác nhiều lắm so với “thân phận nô bộc”. Nếu đó là cách mà đội ngũ nhân viên của bạn nhìn nhận về công việc phục vụ khách hàng, bạn cần phải nhanh chóng đào tạo lại các nhân viên làm sao để dịch vụ khách hàng trở thành một nghề nghiệp cao quý mà các nhân viên có thể tự hào về nó.

4. Thay đổi những thông lệ xấu

Một trong những lý do giải thích tại sao nhiều nhân viên không “chăm sóc khách hàng” trong công ty đó là vì công ty không cho họ thấy phải làm như thế nào. Họ mua những sản phẩm vật liệu hạng hai, để những khiếm khuyết thiếu sót xảy ra và tùy tiện trong việc trả lời điện thoại. Hãy đặt một vài nguyên tắc trở lại vào dịch vụ của bạn bằng việc hướng đến mục tiêu trở thành “số 1” trong tất cả mọi thứ mà khách hàng có thể nhận được.

5. Thay đổi những nhìn nhận, quan điểm của bạn

Những nhìn nhận, quan điểm cũ về đội ngũ nhân viên có thể đại diện cho cách mà bạn biểu lộ trong phong cách dịch vụ khách hàng. Nếu bạn tin rằng đội ngũ nhân viên tiền tuyến của bạn không thể tự mình ra quyết định, mối quan tâm duy nhất của họ là công việc của bản thân, và họ cần một ai đó nói với họ rằng phải làm những gì, có lẽ đến lúc bạn cần phải suy nghĩ lại về những quan điểm của mình.

6. Tổ thái độ gần gũi hơn với các khách hàng

Khi bạn tập trung vào những nhu cầu của khách hàng hơn là những lợi ích của bản thân, bạn sẽ trở thành một đối tác, một đồng minh, một người bạn của khách hàng. Ví dụ, hãng hàng không South West Airlines của Mỹ đã mời khách hàng tham gia vào ban tuyển dụng khi hãng tuyển nhân viên mới. Hay tại Anh, đội ngũ nhân viên của tập đoàn bán lẻ mỹ phẩm Body Shop dành ra nửa ngày lương cùng hàng tháng trời tham gia thực hiện những dự án cộng đồng tại các khu vực nơi khách hàng của tập đoàn sinh sống. Đó là cách để trở nên gần gũi hơn với các khách hàng.

7. nỗ lực duy trì thái độ chăm sóc khách hàng

Dịch vụ khách hàng không diễn ra trong một sớm một chiều được. Bạn phải nỗ lực để có được những thành công và đội ngũ nhân viên của bạn cũng phải như vậy. Điều có thể đồng nghĩa với việc thay đổi một vài thói quen xấu chẳng hạn như “hạng nhì cũng được”. Hoặc xem xét lại quan điểm của bạn rằng đội ngũ nhân viên không thể đưa ra được những quyết định đúng đắn cho khách hàng (Họ có

thể!). Nhiều trường hợp, bạn chỉ cần những hành động nhẹ nhàng nhưng cũng có thể đạt được kết quả như mong muốn.

Bạn hãy xây dựng cho mình 7 thói quen trên và bạn sẽ nhanh chóng khám phá ra rằng bạn không chỉ mang lại một cảm giác kỳ diệu cho khách hàng, mà bạn còn bổ sung thêm một điều gì đó đặc biệt cho bản thân bạn.

10 chiến lược hữu ích cho nhà lãnh đạo

Không có gì xây dựng và duy trì uy tín của một nhà lãnh đạo tốt bằng những việc ông ta làm. Nhân viên sẽ xem bạn là tấm gương cho họ soi vào.

Sau đây là 10 chiến lược hữu ích cho các nhà lãnh đạo để thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ hơn, duy trì lòng trung thành với tổ chức và giúp cho tổ chức phát triển:

1. Lãnh đạo với lòng trung thực. Tạo ra môi trường làm việc tin tưởng lẫn nhau. Bất kì cuộc giao tiếp giả dối nào đều không được khuyến khích. Cố gắng nói thật và tuân thủ khẩu hiệu của tổ chức.

2. Tạo ra một đội ngũ cố vấn hùng mạnh. Những nhà lãnh đạo thành công nhất thường tập hợp xung quanh họ những cố vấn có khả năng và tin tưởng được, những người có thể đưa ra các chiến lược và những lời gợi ý để nhà lãnh đạo chọn được một giải pháp hợp lý. Đừng e ngại khi lắng nghe họ, đặc biệt là khi đó là những gì bạn không thích nghe hay không trông đợi sẽ được nghe. Khi nhân viên của bạn thấy bạn là người biết lắng nghe, họ cũng sẽ lắng nghe. Tất nhiên, hãy chọn một nhóm cố vấn “đa dạng” để bạn có thể biết được nhiều khía cạnh của vấn đề. Điều đó cũng khuyến khích nhân viên của bạn hành động như vậy.

3. Luôn nhận trách nhiệm. Cách tốt nhất để một nhà lãnh đạo mất uy tín là đổ lỗi cho người khác. Nếu bạn làm sai, hãy thừa nhận. Nếu bạn quên, hãy nhận là bạn quên. Khi đó, nhân viên của bạn cũng biết rằng ai cũng có thể mắc lỗi lầm và họ cũng sẽ nhận thức được trách nhiệm của họ.

4. Biết khen ngợi. Làm lãnh đạo không có nghĩa là bạn phải “kìm nén” những lời khen của mình. Mọi người đều cần đến một sự động viên và khuyến khích, không riêng gì các nhân viên giỏi của bạn. Bạn càng đưa ra nhiều lời khuyên cho người khác, bạn sẽ càng thấy rằng các nhân viên của bạn khi được tạo động lực sẽ làm việc tốt như thế nào.

5. Tạo ra văn hóa khuyến khích. Nếu bạn muốn các nhân viên có cảm hứng, có động lực và luôn tràn đầy năng lượng làm việc, hãy tạo ra thái độ như vậy cho chính bạn. Sử dụng ngôn ngữ (nói và viết) với mục đích và niềm đam mê. Cho nhân viên biết bạn đang phấn khích về những gì tổ chức đang làm, cho dù đó là một chương trình quảng cáo sản phẩm, tài trợ cho một hội chợ triển lãm hay đăng thông tin trên tờ báo địa phương.

6. Xác định rõ nhiệm vụ. Một khi bạn nói chuyện với các nhân viên của mình với sự tự tin và thành công, họ có thể hiểu được nhiệm vụ của tổ chức. Hãy giúp họ hiểu vai trò của mình trong tổ chức. Nói rõ ràng và trực tiếp để họ tự tin rằng bạn có một tầm nhìn rõ ràng đối với các mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.

7. Hòa nhã. Cho các nhân viên thấy có thể giải quyết vấn đề bằng biện pháp hợp tác. Tỏ ra bạn biết lắng nghe một cách chủ động và cung cấp các thông tin phản hồi mang tính xây dựng. Tìm cách giúp mọi người cảm thấy gần gũi với các hoạt động và quá trình sử dụng để hoàn thành các mục tiêu, để từ đó họ hợp tác với nhau tích cực.

8. Chia phần thưởng. Nếu tổ chức hoạt động tốt, hãy bắt đầu lập kế hoạch khen thưởng. Điều này sẽ giúp nhân viên gắn bó hơn với những thành công tiếp theo của tổ chức. Khen thưởng cũng tái củng cố những đánh giá của bạn với công việc, cam kết, và sự trung thành của nhân viên. Nó cũng khiến nhân viên thấy rằng cần phải hợp tác với nhau để tạo ra sự thành công chung.

9. Xắn tay áo. Cho mọi người thấy rằng khi có việc cần phải hoàn thành, tất cả mọi người ở mọi cấp độ đều phải tham gia vào công việc đó. Làm phần của bạn và bảo đảm rằng điều gì cần làm thì phải làm.

10. Thể hiện sự thống nhất. Truyền cảm hứng cho nhân viên là điều quan trọng, nhưng họ cũng phải tin vào bạn. Họ sẽ nhìn vào bạn để xem bạn có làm đúng các cam kết của mình không, cho dù đó là những điều vô cùng nhỏ nhất như đi họp đúng giờ.

Đúng người đúng việc

Bí quyết: - Mệnh lệnh chỉ đạo thật chi tiết sẽ giúp cấp dưới tránh phai đi đường vòng, nhưng cấp dưới lại không cảm thấy được cái giá mà lãnh đạo phải bỏ ra để khai phá đường thẳng.

Nhân viên không gặp phải chông gai, gặp ghềnh trên đường đến đích thì không hiểu được giá trị của thành công.

- Đối với những người giàu tinh thần sáng tạo, phải phân công những việc thật khó, không nên giao cho họ những công việc vặt, đơn điệu, trùng lặp.

Chọn người để giao việc

Trong quan hệ giao tiếp của cơ quan, xí nghiệp, việc tiếp xúc trong quan hệ để thể hiện kỹ xảo giao tiếp, nhất là khi bạn giao nhiệm vụ cho nhân viên ở đây thể hiện học vấn cao.

Kỹ xảo mà bạn sử dụng để giao nhiệm vụ, công việc cho nhân viên, tất nhiên mục đích là để cho họ có thể hoàn thành nhiệm vụ một cách thuận lợi. Điều đó đòi hỏi phải có nhận thức rất sâu sắc về bản thân nhiệm vụ đó, bảo đảm cho bạn hiểu rõ về nội dung công việc. Những điều này đòi hỏi bạn phải rất hiểu trước khi giao nhiệm vụ, giúp họ tạo lập được niềm tin và trách nhiệm để hoàn thành nhiệm vụ.

Khi có những vấn đề cụ thể phát sinh, ngoài nội dung công việc phải nói rõ ràng, có lý ra, bạn còn phải hiểu có những chỉ dẫn khác nhau cho những người nhân viên khác nhau, giúp họ tạo lập được lòng tin và trách nhiệm để hoàn thành nhiệm vụ.

Đối với nhân viên hiểu thẳng nhưng tự phụ, tính vưng lên rất mạnh, thì sau khi giao nhiệm vụ, tốt nhất là dùng một câu nói kích thích vào dây thần kinh “hiếu chiến” của anh ta một cái. Bạn có thể nói: “Nhiệm vụ này đối với anh có khó khăn phải không?”. Sau khi nhân được câu trả lời có chút coi thường của anh ta, thì bạn có thể gói vấn đề lại. Bạn dẫn đi dẫn lại họ nhiều quá, khiến họ chán ngán, hơn nữa có khi còn khiến anh ta lơ là với công việc đó.

Đối với những nhân viên làm việc thiếu lòng tin, không mạnh dạn, nên quan tâm đặc biệt. Sau khi nói kỹ càng tỷ mỉ công việc, nhiệm vụ, bạn phải vỗ vai họ thật mạnh để cho tinh thần họ phấn chấn lên. Sau đó nói với họ rằng: “Nhiệm vụ này, về thực lực của cậu xem ra chẳng nhằm nhò gì. Cố gắng một chút, cậu sẽ khiến chúng tôi rất ngạc nhiên và vui mừng cho mà xem”. Nói xong, nên ôm nhanh họ một cái, đồng thời tiếp tục vỗ vai họ, lưng họ. Đây là một kiểu khích lệ vô cùng quan trọng. Các nhân viên sẽ nghĩ: “Chỉ cần mình cố gắng thêm chắc sẽ hoàn thành không sợ thất bại, mình còn cả một tập thể đứng đằng sau mình nữa cơ mà”.

Không ai muốn quan hệ với ai chỉ nghĩ đến được một cái gì. Nhưng trong một đơn vị, xí nghiệp, nhân viên họ rất thực tế. Có thể điều họ quan tâm không phải là bản thân nhiệm vụ, công việc mà chính là sự đảm bảo lợi ích vật chất đằng sau nhiệm vụ, công việc đó.

Đối xử với những nhân viên này thì với nội dung nhiệm vụ, công việc bạn phải nói rõ khá kỹ, nhưng nhất định phải để họ ý thức rõ ràng rằng: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính là tiền đề để nói đến các thứ khác. sau khi bạn truyền đạt mệnh lệnh về nhiệm vụ cho anh ta thì nói đến điều mà anh ta quan tâm. Giữ bí mật, chỉ khiến anh ta mất hứng thú làm việc. Không ngại đưa ra lợi ích vật chất hậu hĩ nếu anh ta hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Tốt nhất là trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ, có thể tăng thêm chút lợi ích để khích lệ. Khi giao nhiệm vụ, hãy nói cho anh ta hiểu ý nghĩa của việc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Điều này hiển nhiên là có lợi cho việc khích lệ anh ta hoàn thành nhiệm vụ.

Có thể những nhân viên nhiều tuổi trong đơn vị, xí nghiệp của bạn không có nhiều. Họ do tuổi khá cao, sức lực, trí tuệ có hạn, cương vị trong cơ quan cũng đã an bài. Khi giao nhiệm vụ cho họ, phải đặc biệt tôn trọng tình cảm và ý kiến của họ, hiểu những khó khăn của họ.

Trước tiên thái độ khiêm tốn chính là điều then chốt để bạn thành công khi làm việc với người nhiều tuổi hơn bạn. Cần nói rõ ràng, tỉ mỉ những chi tiết của nhiệm vụ, đồng thời hỏi về khả năng thực hiện của họ và cả rất nhiều kinh nghiệm đồng thời giao nhiệm vụ.

Khi giao nhiệm vụ xong, phải nói với họ một cách thân tình rằng: “Việc hoàn thành nhiệm vụ này, điều cần thiết nhất chính là kinh nghiệm phong phú và sự thông minh trí tuệ của các bác. Nếu các vấn đề khác còn có ý kiến gì, mong các bác kịp thời chỉ ra giúp chúng tôi, chúng tôi sẽ lập tức giải quyết”.

Với mấy câu khiêm tốn, hỏi han chân tình của bạn sẽ khiến những nhân viên cao tuổi này cảm thấy được an ủi, từ đó khơi dậy lòng nhiệt tình từ thời trẻ của họ.

Niềm vui lớn nhất của mỗi con người là được làm công việc mà mình thích. Đối với những nhân

viên có niềm hứng thú say mê với công việc được giao mà nói, nhiệm vụ chính là cái mà họ yêu thích, say mê. Họ cảm thấy được thỏa mãn, sức sáng tạo trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ sẽ được phát huy mạnh mẽ.

Đối với những nhân viên này chắc chắn bạn sẽ rất yêu quý không muốn rời bỏ. Đối với họ, bạn không nhất thiết phải nói thật tỷ mỉ về công việc vì họ sẽ hỏi lại bạn nhiều vấn đề mà bạn chưa chắc đã trả lời được. Sau khi nhiệm vụ được giải thích rõ, bạn chỉ cần nói một câu khiêm tốn rằng: “Đối với công ty này, cậu là chuyên gia, tất cả trông cả vào cậu đây”. Và sau đó để họ phát huy tài năng của mình.

Chỉ cần nói kết quả, không phải nói quá trình,

Một vị cấp trên rất có trách nhiệm mỗi lần phân công công việc từ đầu đến cuối bất kể công việc lớn bé, chỉ thị vô cùng tường tận. Như bố trí phòng họp, đặt bao nhiêu ghế, mua bao nhiêu chè, hoa quả, chữ tràn trí, dùng màu gì, bảo ai cắt vv... Lúc đầu cấp dưới còn chấp nhận được, qua một thời gian, mọi người thấy khó chịu, cảm thấy giống như một bà già luôn mồm nhắc nhở, quản lý quá tỷ mỉ, quá chặt, người khác không còn tí quyền nào nữa. Có khi ý kiến không phải hay, không phải sáng suốt, nhưng vì ông ta là lãnh đạo vẫn cứ phải làm theo.

Thực ra có rất nhiều việc, chỉ cần nói với nhân viên kết quả là được rồi, không cần phải nói toàn bộ quá trình. Như để nhân viên tiêu thụ một đợt hàng, lãnh đạo chỉ cần nói với họ một số kiến thức về tổng số tiền bán hàng và hợp đồng kinh tế là đủ rồi, không cần phải bảo họ đến cửa hàng nào, vào thì nói gì, ra thì chào như thế nào. Bảo cấp dưới xây dựng một phần mềm quản lý, chỉ cần nêu ra yêu cầu là đủ, không cần phải bao họ phải dùng ngôn ngữ nào, viết như thế nào. Quản lý ở một mức độ nhất định là đủ rồi, quản lý quá mức trái lại sẽ hỏng việc.

Trước hết quản lý quá mức sẽ ngăn cản cấp dưới phát huy tính tích cực. Giải quyết vấn đề có hàng trăm cách, phương pháp của lãnh đạo chưa chắc đã tốt nhất, hay nhất.

Các nhân viên có rất nhiều cách hay, cách tốt nhất, nhưng lãnh đạo đã xấp xỉ tất cả rồi, đành phải làm theo nhân viên, không có cơ hội để tham gia và phát huy tiềm năng, ảnh hưởng đến sức sáng tạo. Lâu dần sẽ tạo ra thói quen không cần động não, tất cả đều dựa vào cái đầu của lãnh đạo. Chỉ có những nhân viên không có chí tiến thủ mới thích kiểu lãnh đạo này. Một chuyên gia tâm lý học đã nói: “Đối với người sáng tạo, cách kích thích duy nhất, tốt nhất là tự do, có quyền quyết định làm cái gì và làm như thế nào?” lãnh đạo càng tưởng tượng, sức sáng tạo và tính tích cực.

Thứ hai, quản lý quá mức sẽ không có lợi cho việc bồi dưỡng và rèn luyện năng lực làm việc thực tế của nhân viên. Rất nhiều lãnh đạo, không tin năng lực của cấp dưới, sợ cấp dưới làm hỏng việc, giống như cha mẹ quá nuông chiều con, dặn di dặn lại ngay cả khi ra khỏi nhà còn dặn cả việc đem theo giấy vệ sinh. Điều đó không có lợi cho sự trưởng thành của nhân viên, không nâng cao năng lực làm việc của họ vì con người không được va chạm, sẽ không trưởng thành được. Nói chung, trình độ của lãnh đạo, năng lực công tác của lãnh đạo phải cao hơn nhân viên, chỉ đạo cũng phải khoa học, hợp lý. Chỉ đạo quá kỹ, khiến cấp dưới đỡ phải đi đường vòng, nhưng họ không cảm thấy được cái giá của quá trình mở đường khai thác. Hoặc nói cách khác, nhân viên không cảm nhận được những chông gai trên đường đến thành công.

Một thanh niên học may complet, thầy dạy chỉ nói qua một lần rất đơn giản may thế nào. Khi gặp khó khăn phải hỏi, thầy cũng không nói mà chỉ bảo: “Anh hãy nghĩ và tính toán kỹ đi đã, quả thực không còn cách nào nữa thì tôi sẽ nói cho anh biết, như thế ần tượng mới sâu. Tôi nói ngay cho anh, nhưng anh hiểu ngay và cũng quên ngay”. Thầy giáo này chứng tỏ rất hiểu việc bồi dưỡng năng lực tư duy độc lập để làm việc.

19 điều bí mật của “học vấn HUSE”

Công ty Huse của Mỹ trong quá trình kinh doanh lâu dài của mình đã phân tích quy nạp thực tiễn sử dụng con người, sáng tạo ra hàng loạt biện pháp trong phân công công việc và đã đạt được hiệu quả kinh tế chưa từng có được người ta gọi là “Học vấn HUSE”. Cụ thể như sau:

1. Công việc phân công, nên để sau khi mọi người hoàn thành, nảy sinh cảm giác mình đã cống hiến cho đơn vị xí nghiệp từ đó khiến họ được an ủi và thỏa mãn về mặt tâm lý.
2. Công việc phân công: nên bảo đảm việc thực hiện mục tiêu tổng thể đồng thời khi hoàn thành

công việc, bộ phận quản lý phải có sự quan tâm tích cực và ủng hộ mạnh mẽ.

3. Công việc phân công: phải để ý đến giá thành cuối cùng, tạo nhiều cơ hội, để yêu cầu anh ta hoàn thành kế hoạch cụ thể của mình.

1. Công việc phân công, phải bảo đảm người này vừa phát huy đầy đủ tất cả năng lực của mình hiện có, vừa khiến công việc có dịp nâng lên một bước.

2. Công việc phân công phải phù hợp, thích đáng tuyệt đối không được quá nặng.

3. Công việc phân công không nên quá vụn vặt, kế hoạch cũng không nên quá tẻ mỳ.

4. Công việc phân công vừa phải suy nghĩ đến tiết tấu, phải sát với thực tế mới có hiệu quả.

5. Công việc phân công phải có phạm vi chức trách rõ ràng, hết sức tránh thay đổi giữa chừng.

6. Phải cung cấp cho người ta một thứ tất yếu để hoàn thành công việc.

7. Công việc then chốt nhất phải để người có năng lực tốt nhất đảm nhận.

8. Đối với những người giàu tinh thần sáng tạo, phải phân công cho họ những việc có độ khó cao, không nên giao cho họ những công việc đơn điệu, trùng lặp, vụn vặt.

9. Đối với những nhân viên kỹ thuật, cố gắng tránh phân công những công việc không phải kỹ thuật.

10. Khi phân công công việc, phải chú ý công bằng hợp lý về mức độ nặng nhẹ của công việc giữa những thành viên, không nên khiến những người “luôn hoàn thành nhiệm vụ” cứ phải gánh vác những việc nặng.

11. Đối với những nhân viên then chốt nào đó, ngoài việc phân cho họ những nhiệm vụ chính, còn cần giao cho họ thêm một số sứ mệnh đặc biệt như làm cố vấn.

12. Có kế hoạch để thay đổi hoặc mở rộng phạm vi công việc của các nhân viên một cách định kỳ, nhằm nâng cao năng lực làm việc.

13. Cố gắng không được cho mượn nhân viên sáng các đơn vị khác, nếu không sẽ nảy sinh tâm lý bất mãn.

14. Lựa chọn những người có sở trường về các mặt, tổ chức thành một nhóm, để bổ sung cho chỗ yếu nhằm đạt hiệu quả tốt nhất.

15. Khi phân công công việc, phải chuẩn bị người đầy đủ.

16. Căn cứ vào tính chất công việc, phải có bảo vệ lao động tương ứng

Thiếu thông tin, lãnh đạo biết quyết định gì?

Thu thập thông tin là một trong những công cụ cơ bản để mở rộng tầm nhìn cho nhà lãnh đạo. Hãy thử hình dung, chúng ta sẽ lãnh đạo tổ chức thế nào nếu không có kiến thức nền và không biết những gì đang xảy ra xung quanh.

Nhà lãnh đạo cần thu thập hai loại thông tin chính, một là thông tin nền tảng và hai là thông tin liên quan đến công việc của mình. Thu thập thông tin nền tảng để xây dựng quan điểm của họ về thế giới mà họ đang sống. Thông tin này đến từ thực tế, từ những xu hướng và những quan điểm mà họ gặp và quan sát hàng ngày. Chất lượng thông tin họ thu thập được càng cao, họ càng xử lý nó hiệu quả hơn, quan điểm của họ với thế giới càng chính xác hơn, phán đoán và cảm nhận của họ cũng tốt hơn.

Hãy thử hình dung, chúng ta sẽ lãnh đạo tổ chức thế nào nếu không có kiến thức nền và không biết những gì đang xảy ra xung quanh.

Đối lập với việc thu thập những thông tin nền đều đặn và từng bước, những thông tin liên quan đến nhiệm vụ được thu thập vì mục đích riêng. Chẳng hạn, nếu bạn đang có một kế hoạch kinh doanh năm năm thì bạn cần một dự báo phát triển đáng tin cậy từ ngân hàng Nhà nước. Hoặc có thể bạn muốn có thông tin về những thu nhập sẵn có của một nhóm khách hàng xu hướng thị trường lao động...

Có rất nhiều việc bạn cần làm để xây dựng những thông tin nền tảng:

* Đọc báo hoặc những website được đánh giá là có chất lượng

* Ở những nơi có thể, hãy nói chuyện với khách hàng và thu thập những điều họ muốn và không muốn từ bạn, những điều họ đang có được hoặc không có được từ tổ chức của bạn và các đối thủ cạnh tranh.

* Đề ý tới khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, hiệp hội công nghiệp, nhóm các nhà hoạt động xã hội và những kỹ thuật mới, vv...

* Nói chuyện với các chuyên gia trong các lĩnh vực mà bạn tiến hành và những người có trình độ ngay trong tổ chức của bạn và hiểu được tầm nhìn của họ với tổ chức.

* Nói chuyện với các nhóm để biết được điểm mạnh, điểm yếu của sản phẩm hoặc dịch vụ và những điều khách hàng thích và không thích.

* Hiểu biết tốt về chiến thuật của công ty hoặc doanh nghiệp, ví dụ công ty của bạn muốn làm gì, muốn khách hàng thế nào, lên kế hoạch phục vụ họ ra sao...

Với những thông tin liên quan đến công việc, có 3 bước để thu thập:

* Hiểu xem chúng ta cần nghiên cứu nhiều hay ít.

* Đảm bảo là luôn hỏi những câu hỏi đúng.

* Tập hợp thông tin bạn cần.

Nghiên cứu nhiều hay ít phụ thuộc và tầm quan trọng của quyết định, vào thời gian bạn có, hậu quả có thể xảy ra. Nếu đó là một quyết định nhỏ hoặc hậu quả không có gì nghiêm trọng, thì đừng lãng phí nhiều thời gian vào đó làm gì. Mặt khác, nếu hậu quả là nghiêm trọng, hãy dành thời gian để đưa ra một quyết định đúng, hãy chắc chắn bạn có kế hoạch tương đối cho những rủi ro trong trường hợp mọi việc không diễn ra như dự kiến.

Đảm bảo là luôn hỏi những câu hỏi đúng cũng rất quan trọng. Hãy bắt đầu "cân não" bằng những câu hỏi với khách hàng, các chuyên gia trong các lĩnh vực hoặc chuyên gia trong tổ chức của bạn. Hãy chắc chắn rằng bạn dựa trên cái "sườn" đã được xác định trước. Ví dụ nếu bạn đang tập hợp thông tin về một kế hoạch kinh doanh, hãy mua một cuốn sách hay về lên kế hoạch kinh doanh và lên kế hoạch của riêng bạn dựa trên cái "sườn" đó.

Cuối cùng, **hãy lên một kế hoạch tập hợp những thông tin chính và nghĩ xem bạn cần chuẩn bị bao nhiêu thời gian và tiền bạc để có được nó.** Có rất nhiều thông tin sẵn có và miễn phí mà bạn có thể thu được từ tổ chức của mình, từ các tổ chức khác, hoặc ở thư viện. Rất nhiều thông tin bạn phải bỏ tiền mua, ví dụ những báo cáo tài chính chi tiết của đối thủ cạnh tranh. Những thông tin khác bạn cần phải tự thu thập, ví dụ trong việc hỏi khách hàng, hoặc trong các khảo sát nghiên cứu thị trường. Hoặc có thể mất tiền để hỏi các chuyên gia...

Sau tất cả, hãy xem bạn thu được những gì. Tự hỏi xem còn thiếu thông tin gì hoặc điều gì chưa tìm ra và cần bổ sung hay không. Thông tin là vô tận. Chính những thông tin bạn thu được sẽ giúp bạn vạch ra hướng đi và tương lai của tổ chức.

10 nguyên lý trong tuyển dụng nhân sự

Tuyển dụng nhân sự là thuật ngữ quen thuộc với tất cả các chuyên gia quản lý, đặc biệt là các chuyên gia quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, rất ít người hiểu được những nghịch lý phát sinh trong quá trình xúc tác giữa nhà tuyển dụng và ứng viên. Tài liệu sau đây do Business World Portal lược dịch sẽ hé mở cho bạn 10 nghịch lý trong công tác tuyển dụng nhân sự mà các chuyên gia quản lý có thể chưa thực sự để ý tới.

Nghịch lý thứ nhất. Mỗi một ứng viên đều để lại dấu vết nào đó. Những hành vi dự đoán trước không khác biệt so với những hành vi đã biểu hiện trước đó.

Bạn không nên đi sâu vào trắc nghiệm tâm lý của ứng viên, và cũng chẳng cần thiết phải kiểm tra ứng viên qua hệ thống máy phát hiện nói dối hay trò tài phòng vấn thông qua công nghệ lập trình phi ngôn ngữ. Chẳng cần phóng đại những khả năng trí tuệ của mình trong vai trò người phỏng vấn vì nếu ứng viên có nhiều hiểu biết hơn bạn, họ sẽ trên tầm bạn, còn ứng viên kém cơ bạn thì lại không chịu trách nhiệm về lời nói của mình và không biết là bạn muốn khai thác gì từ anh ta. Lúc này anh ta không còn nhận thức được những hành vi của mình nữa.

Bởi vậy, phương pháp thực tế để nhận biết được ứng viên là theo dõi quá trình công tác và lý lịch cá nhân của anh ta đồng thời dự báo những điều sẽ xảy ra sau đó. . Nên trực tiếp gặp những ông chủ cũ của ứng viên và đưa ra những câu hỏi cụ thể về nhân viên trước đây của họ như “Đạo đức của anh ta ra sao?”, “Anh ta có đảm đương tốt phần việc của mình hay không” “Anh ta có mắc sai lầm gì không? (nếu có thì đó là những sai lầm nào). Khoảng thời gian làm việc của ứng viên mà chúng ta cần phân tích là từ 3-5 năm, và ta cũng cần nói chuyện với khoảng 3-5 ông chủ cũ của ứng viên. Lưu ý là tuyển

dụng nhân viên vào những vị trí càng quan trọng thì cần phải phân tích càng sâu.

Nghịch lý thứ 2. Mỗi một ứng viên đều để thời ra một chiếc "đuôi". Bạn có thể tìm ra được những phản ứng chân thực phi ngôn ngữ và nằm ngoài tầm kiểm soát của ứng viên.

Khi phỏng vấn, ta luôn muốn biết được rằng ứng viên có nói thật hay không. Về nguyên tắc thì ta quan tâm đến những câu trả lời trung thực cho những câu hỏi như : “Anh được trả bao nhiêu lương?” “Vì sao anh lại bỏ công việc cũ?”, “Anh mong muốn gì từ công việc mới?”

Càng ngày càng hiếm những ứng viên chân thật. Nói đúng ra, ứng viên là người “rao bán mình”. Và món hàng này (ứng viên) đang ngày càng trở nên đắt giá, hơn nữa hợp đồng lao động giữa ông chủ và người lao động được ký kết với thời hạn ít nhất là một năm. Có nghĩa là nếu ứng viên có mức lương khoảng 2000 USD, anh ta đang bán cho bạn món hàng với giá 24.000 USD (bao gồm cả thuế, các khoản trợ cấp, lợi nhuận chưa thu được v.v...) Điều quan trọng là tất cả khoản tiền từ hợp đồng, người bán - ứng viên sẽ được nhận hết (100% tiền hoa hồng), có nghĩa là anh ta rất quan tâm đến thành công. Thường thì sau một cuộc trò chuyện 20-40 phút, ứng viên đã có thể bỏ túi vài chục nghìn đôla.

Khuynh hướng chung: càng ngày, mức lương trả cho nhân viên càng cao. Và khả năng bạn sẽ bị ứng viên “qua mặt” ngay trong buổi phỏng vấn với mục đích vụ lợi sẽ càng tăng lên.

Lời khuyên: khi đưa ra quyết định, hãy chú ý nhiều tới điều mà ứng viên “không nói tới”. Hãy tránh rơi vào tình trạng quá cảm xúc hoặc bị ứng viên thôi miên. Hãy kiểm tra các bức thư giới thiệu hoặc những lời nhận xét về ứng viên, tổ chức phỏng vấn tập thể, phân tích những cuốn băng ghi hình buổi nói chuyện, những trải nghiệm khách quan v.v... Hãy phân tích không chỉ những gì mà người dự tuyển thể hiện cho bạn thấy mà cả những gì anh ta chưa thể hiện ra.

Nghịch lý thứ 3. Nên chọn một ứng viên kém hơn nếu anh ta xoay sở được với công việc, bởi nếu tuyển dụng ứng viên giỏi hơn, anh ta sẽ cảm thấy nhàm chán nếu không có triển vọng thực thể để phát triển và sử dụng tiềm năng của mình.

Càng ngày càng có nhiều người làm việc không chỉ vì tiền mà còn với mục đích được phát triển nghề nghiệp. Những ứng viên tài năng nhất sẵn sàng làm không công chỉ để được học hỏi và ghi một “nốt son” trong hồ sơ của mình. Bởi vậy, cần phải xem xét điều kiện nâng cao chuyên môn trong chức vụ đối với ứng viên.

Gần đây, trong một buổi phỏng vấn, nữ ứng viên nọ đã kể cho tôi nghe như thế này: “Tôi đã làm việc ở đây, học hỏi được nhiều thứ và nhảy việc. Tại nơi làm hiện nay, tôi cũng đã nắm bắt hết mọi vấn đề và lại muốn tiếp tục nhảy việc sang chỗ khác. Nghịch lý ở chỗ: khi nhân viên thành thạo công việc thì anh ta không còn hứng thú để làm tiếp nữa. Đối với những nhân viên có kinh nghiệm thì việc tăng lương có thể tạo nên “ràng buộc tài chính” như kiểu muốn dứt áo ra đi nhưng lại không nỡ vì mỗi ràng buộc về tiền bạc. Tuy nhiên, họ ở lại làm việc trong tình trạng không còn say mê, hứng thú nữa.

Khuynh hướng chung: Lực lượng lao động tay nghề cao đang ngày càng trở nên khan hiếm đắt giá. Chẳng có ông chủ nào cần đến những nhân viên thiếu chú tâm vào công việc của mình. Một công việc giản đơn cần phải được tự động hóa, còn công việc phức tạp nên sử dụng dịch vụ bên ngoài (outsourcing). Nếu không biết cách “nuôi dưỡng” nhân viên giỏi trong nội bộ công ty, chẳng chóng thì chầy, họ sẽ trở thành con gà đẻ trứng vàng cho đối thủ của bạn.

Nghịch lý thứ 4: Khi tuyển dụng nhân viên, hãy biết lý do vì sao bạn sa thải họ. Mỗi người đều có những điểm yếu của mình. Hiểu được những điểm yếu này chính là sức mạnh của bạn.

Nhân viên không phải là nông nô, mà cũng chẳng phải vợ chồng hay người thân của bạn. Thực tế hiện nay là tất cả các nhân viên đều làm việc theo chế độ tạm thời, kể cả Chủ tịch công ty. Giờ đây, ngay cả ở Nhật Bản cũng chẳng còn tồn tại chế độ thuê mướn nhân công suốt đời. Biết được những lý do sa thải trong khâu tuyển dụng sẽ cho phép kéo dài thêm thời gian làm việc của nhân viên trong công ty để bạn có thể nhận lại được những gì mình đã đầu tư vào nhân viên đó.

Khuynh hướng chung: Con người càng ngày càng có xu hướng thay đổi vòng việc (hiện nay, khoảng thời gian mà người lao động làm việc tại một công ty là từ 1-3 năm, còn trong tương lai thì sao?)

Lời khuyên: Tận dụng những gì bạn đầu tư vào nhân viên ngay từ đầu (năm đầu tiên làm việc của anh ta hoặc tốt hơn là theo quý hoặc tháng). Hãy coi việc lập kế hoạch tuyển dụng hay tiếp nhận

chuyện nghi việc của nhân viên như một chuyện hiển nhiên chứ không phải do lỗi của nhà quản lý. Nên cố gắng tránh bị phụ thuộc quá nhiều vào nhân viên.

Nghịch lý thứ 5: Nhân viên mới luôn tốt hơn (trong 3 tháng đầu tiên). Nếu như ai đó rời khỏi công ty bạn thì có thể đó là cơ hội để tìm được một nhân viên đem lại hiệu quả cao hơn.

Đây là tiếp diễn logic của nghịch lý số 4. Vì nạn chảy máu chất xám trong doanh nghiệp là điều không thể tránh khỏi, tuy nhiên, việc kiểm soát quy trình này lại là một việc cần làm (dòng nước chảy còn hơn ao nước đọng). Bởi vậy, bạn cần phải mạnh dạn thử nghiệm tuyển dụng các vị trí mới. Những người rời khỏi công ty bạn chẳng hề hấn gì và lại tiếp tục rơi vào tay đối thủ cạnh tranh. Nhiệm vụ của một công ty hiện đại là giữ lại được những nhân viên tốt nhất và tránh được những nhân viên kém. Cũng giống như một câu lạc bộ bóng đá, nếu tiền đạo mà không sút được bóng vào lưới thì sớm hay muộn anh ta cũng sẽ được bán lại cho câu lạc bộ khác và thế chỗ anh ta sẽ là một cầu thủ biết làm điều này.

Khuynh hướng chung: Sự luân chuyển nhân sự trên thị trường lao động đang ngày càng diễn ra khốc liệt.

Lời khuyên: hãy biết phân biệt ứng viên tốt và ứng viên kém để có quyết định tiếp nhận hay từ chối. Nhưng làm thế nào bây giờ? Hãy xác định hiệu quả làm việc của họ để có thể tìm ra cho mình lời giải tốt nhất

Nghịch lý thứ 6. Nguyên tắc Nụ hôn đầu tiên. Nếu như bạn không cảm thấy “kết” với ứng viên ngay từ “cái nhìn đầu tiên”, rất có thể chẳng bao giờ bạn muốn “kết hôn” với họ.

Nên chuẩn bị kỹ lưỡng cho cuộc gặp lần đầu tiên với ứng viên: tóc tai chải gọn gàng, người xức một chút nước hoa, chuẩn bị nói về các vấn đề liên quan đến mức lương mình định đề nghị, lịch sử công ty hay thành tích của các nhân viên khác....Bởi vì chẳng tồn tại một chuẩn mực nào về các nhà tuyển dụng nên ứng viên luôn cảm thấy khó khăn trước các quyết định của mình. Ngoài chuyện lương bổng, ứng viên còn quan tâm đến nhiều điều khác nữa: thuế má, các chế độ đãi ngộ lao động, phong cách quản lý, quy chế nội bộ bên trong công ty... Và để đưa ra quyết định trong điều kiện thông tin về nhà tuyển dụng chưa đầy đủ, ứng viên thường dựa vào linh cảm của mình(thích- không thích).

Khuynh hướng chung: Việc khan hiếm lực lượng lao động trên thị trường đang càng ngày càng trở nên trầm trọng. Giờ đây, ứng viên chỉ đến phỏng vấn tại các công ty mà anh ta đã cảm thấy “kết” từ trước đó.

Lời khuyên: Hãy học cách làm thế nào để những ứng viên tiềm năng mong muốn gặp bạn trước khi bạn đưa ra buổi hẹn cụ thể. Như vậy, sẽ không có ai từ chối bạn nữa và ứng viên sẽ nhìn bạn bằng ánh mắt có cảm tình.

Nghịch lý thứ 7: Quy tắc kim tự tháp. Đáy của kim tự tháp (cơ sở tìm kiếm) càng rộng thì kết quả càng cao.

Nếu như từ lâu bạn vẫn chưa thể “câu” được con cá (ứng viên) nào thì hãy thử quăng nhiều cần câu hơn (thậm chí là nên quăng lưới). Có nghĩa là nếu bạn muốn có được ứng viên tốt sau 1 tháng thì hãy mở rộng nguồn tuyển dụng của mình, với khoảng 3 đến 5 nguồn tuyển dụng. Như vậy, bạn sẽ có được hàng trăm hồ sơ xin việc với khoảng 10 đến 20 buổi phỏng vấn. Số lượng cá câu được không phụ thuộc vào số lần thả câu mà tỷ lệ với số lượng cần câu và sự lựa chọn nơi bạn buông cần câu có đúng chỗ hay không.

Khuynh hướng: tất cả các "ao cá" gần công ty bạn đều đã có người buông câu. Nên quăng cần câu ở xa hơn một chút: ngoại ô, các tỉnh thành khác, thậm chí là các quốc gia láng giềng. Tuyển nhân sự từ các quốc gia lân cận cũng sẽ giúp bạn có được những nhân viên giỏi với mức chi trả không đến nỗi quá đắt.

Lời khuyên: hãy làm đa dạng thêm nguồn tuyển dụng của mình.

Nghịch lý thứ 8: Nguyên tắc “Nhà thông thái gốc gác quê nhà”. Chỉ những câu hỏi ngớ ngẩn mới buộc ứng viên trở nên thật sự chân thành.

Ứng viên sẽ luôn trong tình thế bị động nếu gặp phải một người phỏng vấn thông minh. Lúc đó, ứng viên sẽ nói rất ít và tuân theo những gì đã được viết trước trên giấy. Tuy nhiên, giai đoạn ban đầu rất quan trọng, bởi vậy bạn phải tìm cách để ứng viên phải bộc lộ bản thân ngay từ lúc này. . Khi bắt

đầu buổi nói chuyện, nên tỏ ra là một người thân thiện và hơi ngờ nghệch một chút, giả vờ đưa ra những câu hỏi trùng lặp, lắng nghe và không tỏ ra mỉa mai hay ám chỉ đến sự nghi ngờ. Các câu hỏi kiểu như “Vì sao anh bước vào đây bằng chân trái và giấu đi trình độ học vấn của mình?” tạo ra cho ứng viên cảm giác bị hỏi cung khiến anh ta hoặc muốn gọi luật sư hoặc im lặng không trả lời.

Khuyňh hướng chung: ứng viên đều đã đọc những cuốn sách thông minh dành cho những chuyên gia phỏng vấn thông minh.

Khuyňh cáo: hãy lắng nghe nhiều hơn nhưng vẫn luôn kiểm soát được quá trình phỏng vấn. Sự chân thành luôn nằm ở bên trong. Ứng viên sẽ trở nên chân thực vào giữa buổi phỏng vấn khoảng sau câu thứ 50-100 gì đó. Tuy nhiên, nên tránh để anh ta chủ động “diễn” theo những gì đã được chuẩn bị trước.

Nghịch lý thứ 9: Những ứng viên có vẻ ngoài tốt thường dễ lưu chuyển công việc. Những ứng viên có ngoại hình lý tưởng thường dễ tìm được công việc cũng như dễ dàng thay đổi nó.

Vào dễ dàng thì ra cũng dễ dàng. Hãy thử nhìn nhận sâu hơn, hãy áp dụng các cuộc thi chọn và nên tránh có cảm tình với ứng viên “từ cái nhìn đầu tiên”. Những ứng viên có ngoại hình ưa nhìn luôn biết giá của mình, rất búg bình và thường biến cuộc sống của ông chủ thành địa ngục. Nhất định phải tìm ra nguyên nhân (càng nhiều càng tốt) vì sao ứng viên ưa nhìn này lại chọn đúng công ty của bạn và điều gì sẽ giữ anh ta gắn bó với bạn. Cũng thật tủi thân nếu bạn chỉ là một bến dừng chân nhỏ trong sự nghiệp của ai đó và hát câu “chơi chán rồi vút đi”.

Khuyňh hướng chung: những ứng viên có ngoại hình ưa nhìn thường có xu hướng ”bành trướng”, trong khi các ông chủ doanh nghiệp lại trở nên bị động hơn – họ sao nhãng công việc và giao phó hết cho các top manager.

Lời khuyên: Hãy nghiên cứu kỹ hồ sơ lý lịch của ứng viên. Nếu trong vòng 5 năm, ứng viên đã từng đảm nhiệm chức tổng giám đốc tại 5 công ty khác nhau thì nghĩa là anh ta chỉ là một kẻ vô tích sự và bị sa thải sau mỗi kỳ báo cáo hàng năm.

Nghịch lý thứ 10: Các ứng viên chuyên nghiệp, giỏi nghề thay đổi chỗ làm thường không phải vì tiền. Những ai nhảy việc chỉ vì kế sinh nhai thường không đem lại kết quả, ích lợi gì cho doanh nghiệp.

Tiền là kết quả chứ không phải là nguyên nhân của một công việc tốt. Để trở thành tốt hơn những người khác trong một lĩnh vực nào đó, người ta cần phải quên đi chuyện tiền nong. Một bác sỹ chuyên nghiệp là người không thể cho phép mình điều trị sai và tiền bạc ở đây không có vai trò gì cả. Một giáo viên chuyên nghiệp là người luôn giảng dạy tốt hoặc đảm đương công tác quản lý. Có lần kế toán trưởng của tôi đã nói với tôi rằng nếu anh ta nhận được 1000USD thay vì 600USD có lẽ anh ta đã không mắc sai lầm khi tính toán các khoản thuế. Có nghĩa là nếu trả cho một ca sỹ tồi nhiều hơn trong một buổi diễn thì anh ta sẽ trở thành nghệ sỹ hát opera chẳng?

Nếu muốn có được những nhân viên làm việc với hiệu quả tối đa thì các ông chủ doanh nghiệp nên tuyển những người nào thích trách nhiệm, công ty hay các nhiệm vụ đặt ra. Những ứng viên đặt chuyện lương thưởng lên trên hết trong công việc của mình thường bị ám ảnh tiền bạc và bởi vậy, ít nghĩ đến công việc. Và bất cứ lúc nào họ cũng có thể nhận được những lời đề nghị từ các công ty khác bên ngoài và sẵn sàng nhảy việc nếu có nơi trả lương cao hơn. Những người này rất nguy hiểm cho kinh doanh.

Khuyňh hướng chung: Tiền bạc ngày càng đóng vai trò đáng kể trong cuộc sống của chúng ta. Sự cầm cổ làm tăng sự phụ thuộc của các ứng viên.

Lời khuyên: Hãy tránh xa những ứng viên có động cơ tài chính. Hãy thảo luận vấn đề tiền nong vào giây phút cuối cùng. Những ứng viên chuyên nghiệp sẽ tạo ra những giá trị tương xứng với mức lương họ được hưởng và tạo ra lợi nhuận (thậm chí rất cao), trong khi các ứng viên tham lam thì không

5 nguyên tắc để làm việc tốt

Cùng một vị trí, một khối lượng công việc, nhưng có người lúc nào cũng tắt bật, người lại làm như chơi. Sau đây là những nguyên tắc giúp bạn giải quyết tốt lượng công việc được giao.

Không “ôm” việc: Có thể điều này tốt cho bạn ở mặt nào đó, nhưng lại làm ảnh hưởng đến tiến độ chung, tinh thần đồng đội. Mỗi người một tay sẽ mang lại kết quả nhanh hơn và giúp đồng nghiệp gắn bó với nhau.

Biết tận dụng điện thoại: Chỉ cần ngồi một chỗ bạn vẫn có thể “đi” được nhiều nơi, nhận nhiều thông tin. Tuy nhiên, đừng quá lạm dụng công cụ này. Có những cuộc giao tiếp đòi hỏi bạn phải đến tận nơi, không chỉ để gặp đối tác mà còn tạo lập mối quan hệ, kiểm chứng, xem xét nhiều vấn đề liên quan. Có nhiều người đã “hở” to khi tin hoàn toàn vào những lời qua điện thoại.

Chủ động trong mọi tình huống: Đừng bao giờ ngồi chờ việc đến tay mới làm. Như thế chẳng khác nào bạn tự đặt mình vào thế bị động, không làm chủ được thời gian. Là người nắm rõ đường đi của từng việc, bạn hoàn toàn có thể kiểm soát, đốc thúc và hoàn thành nhiệm vụ của mình để đẩy nhanh tiến độ chung.

Biết sắp xếp: Điều này nghe có vẻ đơn giản, ai cũng biết, nhưng không phải ai cũng làm được. Thông thường, mỗi người đều phải có kế hoạch làm việc cụ thể cho một tuần, một tháng hoặc quý, thậm chí cả năm. Theo đó, bạn hoàn toàn có thể chủ động thu xếp những gì cần làm trước, sau và hoàn thành từng điều một.

Trong trường hợp này, người khéo léo sẽ biết cách nắm bắt thời cơ thuận lợi để... vượt rào, kết hợp “tiêu diệt” nhiều việc cùng lúc. Tuy nhiên, cần lưu ý, sự vượt rào phải nằm trong giới hạn cho phép, không thể tùy tiện vì có thể ảnh hưởng đến những người khác.

Đừng vội đầu hàng: Khi nản chí, bạn chẳng làm được gì ra hồn. Công việc đã ùn tắc lại càng bí lối. Như chiếc xe chạy trên đường, muốn đến đích, bạn phải vượt qua nhiều chướng ngại vật. Điều quan trọng là tìm cách vượt qua.

Đừng chọn sự đánh đổi bằng cách gây tai nạn cho người khác để tìm an toàn cho mình. Bạn cần biết cách chấp nhận lùi lại hoặc đứng yên, nhưng luôn ý thức đó chỉ là giải pháp tạm thời.

Đôi khi, thành công không phải là đạt được mọi điều mong muốn. Vì thế, bạn hãy mỉm cười với những gì đã làm được, dù nhỏ. Đây cũng là cách tự khích lệ tiếp thêm năng lực cho mình

6 kỹ năng giải quyết vấn đề

Nếu bạn đã và đang trong hoàn cảnh vừa nêu, thì đã đến lúc bạn phải nhìn lại mình và hãy trang bị cho mình kỹ năng giải quyết vấn đề cần thiết của một nhà quản lý.

Trong thời buổi hội nhập kinh tế hiện nay, thị trường không ngừng thay đổi, tạo ra một áp lực cho nhà quản lý phải đối phó với các vấn đề muôn hình vạn trạng và thường là trong tình thế khẩn trương. Chính tình thế khẩn trương này làm cho nhà quản lý nhiều khi đưa ra những quyết định thiếu sáng suốt.

Điều này không những ảnh hưởng lớn đến quá trình kinh doanh mà còn kéo theo sự lo lắng của nhiều người khác, thậm chí làm nảy sinh hàng loạt vấn đề khác mà hậu quả của nó thì khó ai có thể lường trước được.

Nhằm giúp nhà quản lý tháo gỡ vấn đề này, chúng tôi xin giới thiệu 6 bước căn bản trong việc giải quyết vấn đề dưới đây.

1. Nhận ra vấn đề:

Trước khi bạn cố tìm hướng giải quyết vấn đề, bạn nên xem xét kỹ đó có thật sự là vấn đề đúng nghĩa hay không, bằng cách tự hỏi: chuyện gì sẽ xảy ra nếu...?; hoặc: giả sử như việc này không thực hiện được thì...? Bạn không nên lãng phí thời gian và sức lực vào giải quyết nếu nó có khả năng tự biến mất hoặc không quan trọng.

2. Xác định chủ sở hữu của vấn đề:

Không phải tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến bạn đều do chính bạn giải quyết. Nếu bạn không có quyền hạn hay năng lực để giải quyết nó, cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó sang cho người nào có thể giải quyết.

Có một câu nói nửa đùa nửa thật nhưng cũng đáng để bạn lưu ý: “Nhiệt tình cộng với thiếu hiểu biết đôi khi thành phá hoại”.

3. Hiểu vấn đề:

Chưa hiểu rõ nguồn gốc của vấn đề sẽ dễ dẫn đến cách giải quyết sai lệch, hoặc vấn đề cứ lặp đi lặp lại. Nếu nói theo ngôn ngữ của y khoa, việc “bắt không đúng bệnh” thì chỉ trị triệu chứng, chứ không trị được bệnh, đôi khi “tiền mất, tật mang”. Bạn nên dành thời gian để lấy những thông tin cần thiết liên quan vấn đề cần giải quyết, theo gợi ý sau: Mô tả ngắn gọn vấn đề; nó đã gây ra ảnh hưởng gì?; Vấn đề xảy ra ở đâu?; Lần đầu tiên nó được phát hiện ra là khi nào?; Có gì đặc biệt hay khác biệt trong vấn đề

này không?

4. Chọn giải pháp:

Sau khi đã tìm hiểu được cội rễ của vấn đề, nhà quản lý sẽ đưa ra được rất nhiều giải pháp để lựa chọn. Yếu tố sáng tạo sẽ giúp nhà quản lý tìm được giải pháp đôi khi hơn cả mong đợi. Cần lưu ý là một giải pháp tối ưu phải đáp ứng được ba yếu tố: có tác dụng khắc phục giải quyết vấn đề dài lâu, có tính khả thi, và có tính hiệu quả.

5. Thực thi giải pháp:

Khi bạn tin rằng mình đã hiểu được vấn đề và biết cách giải quyết nó, bạn có thể bắt tay vào hành động. Để đảm bảo các giải pháp được thực thi hiệu quả, nhà quản lý cần phải xác định ai là người có liên quan, ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi giải pháp, thời gian để thực hiện là bao lâu, những nguồn lực sẵn có khác.v.v...

6. Đánh giá:

Sau khi đã đưa vào thực hiện một giải pháp, bạn cần kiểm tra xem cách giải quyết đó có tốt không và có đưa tới những ảnh hưởng không mong đợi nào không. Những bài học rút ra được ở khâu đánh giá này sẽ giúp bạn giảm được rất nhiều “calori chất xám” và nguồn lực ở những vấn đề khác lần sau.

Có thể bạn sẽ cảm thấy hơi rườm rà nếu làm theo các bước trên. Vạn sự khởi đầu nan. Lần đầu tiên áp dụng một kỹ năng mới bao giờ cũng đòi hỏi sự kiên nhẫn và quyết tâm của bạn. Nếu bạn thường xuyên rèn luyện, thì dần dần kỹ năng giải quyết vấn đề sẽ trở thành phản xạ vô điều kiện.

Và đừng quên hướng dẫn cho nhân viên của bạn về kỹ năng này, vì họ chính là cánh tay phải giải quyết vấn đề khi bạn vắng mặt ấy!

Lên lịch làm việc

Có đôi khi, vì quá nhiều việc mà bạn không biết phải làm việc nào trước, việc nào sau. Thời gian và công việc cứ “lộn tung phèo”, chẳng thể kiểm soát vì việc này chưa xong lại phải lo giải quyết việc khác. Kiểu làm việc này không thể mang lại hiệu quả và luôn gây bức bối.

Lập một lịch trình làm việc là một quá trình bạn sắp xếp thời gian thích hợp cho từng công việc, là việc lên kế hoạch để đạt được mục tiêu trong khoảng thời gian hoạch định. Bằng thói quen phác thảo kế hoạch làm việc, bạn sẽ có rất nhiều thuận lợi trong việc quản lý thời gian của mình:

- Hiểu rõ điều mình thật sự mong muốn đạt được, đương nhiên mơ ước là vô vàn nhưng bạn sẽ phải cân nhắc cái gì là thật sự đáng để hy sinh thời gian vì nó.

- Tận dụng hết mọi nguồn thời gian sẵn có: bạn biết đấy, ai cũng có 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần và 3 năm để học cấp 3, nhưng có những người trong 18 năm học đã có thể nói được 3 ngoại ngữ, có người không xong nổi tú tài. Ngoài sự chênh lệch về khả năng tiếp thu, sự khác biệt ấy còn phụ thuộc vào cách sử dụng thời gian của mỗi người.

- Dành đủ thời gian cho những điều quan trọng mà bạn chắc chắn rằng mình phải đạt được. Một người sống có kế hoạch có thể là một người bận rộn nhưng không bao giờ là một người quay mòong mòong với núi công việc và luôn chép miệng: "Ôi, tôi không có thời gian".

- Luôn có những khoảng thời gian dự trù cho những việc bất ngờ cần giải quyết gấp. Bạn có một kế hoạch, và có thể nó đã được điền kín, nhưng thế không có nghĩa là bạn từ chối đi thăm ông ngoại bị bệnh. Kế hoạch chỉ đem lại hiệu quả nếu đấy là một kế hoạch linh hoạt.

- Giảm khả năng bị stress vì bạn có thể làm chủ cuộc sống của mình một cách hợp lý.

Những công cụ để hỗ trợ việc bạn lập kế hoạch, đó là nhật ký, sổ tay, lịch làm việc, đương nhiên bạn không thể ghi thời khóa biểu của mình lên... nào bộ rồi. Dù bạn có tự hào về trí nhớ của mình đến đâu thì cũng nên viết nó ra nếu không bạn lại phung phí khoản thời gian vừa tiết kiệm được để... nhớ ra lịch làm việc của mình.

Sau đây là những bước đơn giản để lên một kế hoạch:

- Đầu tiên bạn nên bắt đầu bằng việc tìm kiếm thời gian rảnh cho những dự định của mình. Đương nhiên bất kỳ ai cũng luôn phải dành thời gian cho những hoạt động thường nhật, ngoài chúng ra, hãy tận dụng thời gian còn lại để làm những gì bạn muốn.

- Kế đến, lấp đầy những hoạt động bạn cần làm vào những khoảng thời gian đấy. Song song với quá trình này là bạn phải luôn luôn để tâm đến trình tự ưu tiên của chúng. Sự ưu tiên ấy có thể là do sở

thích của bạn, có thể phụ thuộc ở chính bạn, phụ thuộc vào mối tương quan giữa những việc lớn và nhỏ. Đôi khi phải biết hy sinh cái này vì cái kia.

- Dành ra những khoảng thời gian cần thiết giải quyết sự cố. Điều này lại phụ thuộc vào kinh nghiệm của bạn. Bạn đang thực hiện một công việc có tính rủi ro cao hoặc một công việc mới, hãy dành thời gian dự phòng nhiều lên.

- Kế hoạch đã lập cần linh hoạt, hoàn toàn có thể thay đổi vào giờ chót. Vâng, vì bạn đâu phải là một cái máy. Nhưng lý do để thay đổi kế hoạch nên hợp lý. Ví dụ, bạn không thể hoãn gặp đối tác chỉ vì hôm nay mặt bạn mới nổi mụn.

Sắp đặt một lịch trình làm việc tức là bạn đang lên kế hoạch cho việc sử dụng thời gian của mình. Có một kế hoạch cụ thể bạn vừa tránh được những căng thẳng trong công việc vừa làm việc hiệu quả hơn

Nóng nảy - lưỡi dao vô hình

Con người ta có hàng trăm tính xấu vậy mà Sành điệu chỉ cho chọn một tính duy nhất để vứt đi nên tôi băn khoăn quá. Tôi thì tôi muốn vứt đi nhiều thứ lắm. Từ những thứ đã thành bản chất đáng sợ như thói đạo đức giả, sự phản trắc đến những tính xấu vặt trong sinh hoạt như lưỡi biếng,



trắng hoa đều đáng vứt đi để cuộc đời này trở nên tốt đẹp hơn. Nhưng vì chỉ có một "hạt dẻ" nên tôi quyết định chọn một tính xấu, tuy không bị lên án nhiều nhưng lại khá phổ biến. Nó chẳng khác gì lưỡi dao vô hình lơ lửng ngay trên đầu người sở hữu nó. Vâng, tôi muốn nói đến tính nóng nảy.

Nhiều người thường dùng cụm từ "đôi lúc còn nóng nảy" để nói về nhược điểm của mình (khi làm kiểm điểm cá nhân) với quan niệm đây là một tính xấu nhưng không đáng kể, để thông cảm và mặt khác còn thể hiện được mình là người trực tính, không lát léo. Nhưng trên thực tế sự nóng nảy lại vô cùng tai hại. Ông bà ta đã có câu "Một điều nhịn chín điều lành" mà những người nóng tính thì không biết nhẫn nhịn.. Vợ chồng mà không nhẫn nhịn thì gia đình dễ tan nát, con cái bơ vơ. Bạn bè mà không nhẫn nhịn thì tình nghĩa dễ phai mờ, láng giềng mà không nhẫn nhịn thì cuộc sống luôn ngột ngạt. Nhịn được cái tức một chút còn tránh được cái lo về lâu về dài bởi nhiều khi chỉ vì một câu nói cho hả giận mà người nóng nảy có thể bị kẻ tiểu nhân thù oán suốt đời và tận dụng mọi cơ hội để rửa hận.

Không phải ngẫu nhiên mà ngoài các chữ Tâm, Phúc, Lộc... ngày nay nhiều người còn treo chữ Nhẫn trong nhà mình. Chữ Nhẫn được ghép từ hai chữ: Dao ở trên, Tâm ở dưới. Tâm (tức trái tim) mà không chịu nằm yên thì Dao (tức con dao) sẽ phập xuống tức thì. Vậy đây, tự mình mà nhẫn nhịn được thì dao kẻ cô vũ bình yên vô sự, bâng không thì tai họa sẽ giáng xuống đầu mình trước tiên. Vậy thì còn chần chừ gì nữa mà không vứt quách cái tính nóng nảy đi phải không bạn? Nhưng nói thì dễ, thực hiện mới khó làm sao. Là người có trái tim cũng ưa... cục cựa, xin cảm ơn Sành Điệu đã giúp tôi thêm một lần nữa được ngắm ngời về chữ Nhẫn.

6 đề tài đừng đem ra "tán" ở công sở

Có những đề tài hoàn toàn không thích hợp để đem ra tâm sự với đồng nghiệp cùng cơ quan, cho dù bạn và những người ấy có thân thiết đến mức nào. Nếu cố tình lờ đi những "giới hạn" sau, bạn chẳng những tự rước tiếng xấu vào mình mà còn làm ảnh hưởng tiêu cực đến sự nghiệp sau bao nhiêu năm phấn đấu mới có được

1) Tôn giáo

Cực kỳ tối kỵ. Bạn đừng nên gợi mở một lời nào về niềm tin tôn giáo của mình hay của những đồng nghiệp khác. Tôn giáo là một vấn đề vô cùng nhạy cảm, mọi người sẽ khó chịu khi nghe bạn ca tụng đức tin của mình hay chỉ trích tôn giáo của họ.

2) Chính trị

Đây cũng là một vấn đề khác thuộc quan điểm cá nhân. Trong lúc bạn hăng say bảo vệ quan điểm

chính trị của mình, cố gấn tranh luận và luôn cho rằng mình đúng thì bạn đã làm mất lòng những người còn lại, nếu họ không có cùng một suy nghĩ như bạn.

3) Cuộc sống phòng the

Tại sao bạn không nên nói về cuộc sống phòng the của mình ở chỗ đông người? Đơn giản bởi vì vấn đề này chỉ liên quan đến bạn và một người còn lại. Hơn nữa, lời chuyện đời sống giới tính đến chỗ làm việc sẽ làm mọi người cảm thấy mất tự nhiên. Thậm chí, nếu đi quá mức, bạn có thể bị ghép vào tội quấy rối tình dục.

4) Những chuyện rắc rối của gia đình bạn

Kể về những chuyện không vui ở gia đình có thể làm cho đồng nghiệp và đặc biệt là sếp cảm thấy bị phiền và nghĩ rằng bạn có thể bị phân tâm trong công việc.

Đem những chuyện rắc rối gia đình đến cơ quan là một cách tự phô bày yếu điểm của mình ra giữa bàn dân thiên hạ, Bạn cố tránh nói đến đề tài, đặc biệt khi bạn có một vị trí chính yếu trong công ty.

5) Tham vọng nghề nghiệp

Nếu bạn luôn mong muốn leo cao hơn nữa trên chiếc thang nghề nghiệp thì hành động bao giờ cũng tốt hơn lời nói. Hãy chứng minh cho sếp thấy bạn là người cầu tiến bằng công việc, đừng để lời nói của mình trở nên nhảm chán nhạt nhẽo. Hơn nữa, khi bạn luôn để lộ những khát khao quá lớn về nghề nghiệp sẽ dễ làm người khác nghĩ rằng bạn chẳng thiết tha gì với công việc hiện tại.

6) Những vấn đề về sức khỏe

Đừng nhắc đi nhắc lại chuyện đau yếu hay vấn đề sức khỏe của mình với đồng nghiệp tại cơ quan. Nếu làm thế, bạn sẽ tự làm mọi người hiểu lầm rằng bạn không đủ sức để đảm nhận công việc. Dĩ nhiên lo lắng về sức khỏe là cần thiết nhưng nên giữ điều này cho riêng mình, không đồng nghiệp nào có nhu cầu cần biết quá chi tiết về sức khỏe của bạn cả

Quản lý thời gian nơi công sở

Bạn làm việc từ 8h sáng nhưng đến mãi 6 đến 7h tối vẫn đang loay hoay với đống giấy tờ? Tổng kết một ngày làm việc, bạn thấy mình chẳng làm được việc gì nên hôn? Thế là đã có vấn đề trong việc xử lý quỹ thời gian của bạn rồi đấy.

Bạn huy động được 4% công suất của não

Ông Phan Quốc Việt, Tổng Giám đốc Công ty Tâm Việt cho biết, 96% não của chúng ta chỉ tập trung nghĩ về quá khứ, tương lai và về người khác, 4% nghĩ về công việc. Ngồi vào bàn làm việc nhưng bạn lại nghĩ về con, áy náy về hành động tối qua hay lo lắng tương lai của mình sẽ như thế nào. Ngồi ở cơ quan nhưng lại nói chuyện ở nhà, và về nhà lại nói chuyện ở cơ quan là tình trạng chung của nhân viên văn phòng.

Khắc phục việc này, bạn phải gây áp lực cho chính mình bằng cách đặt giới hạn thời gian cho công việc cụ thể, áp lực đó phải trên khả năng của bạn, điều này buộc bạn phải tập trung vào công việc và giờ nào việc nấy.

Phải biết lựa chọn

Trước danh sách công việc, bạn luôn thấy việc nào cũng nên làm và từ đó cái gì bạn cũng làm, ai bạn cũng giúp. Lòng tử tế đã khiến bạn không làm việc gì đến nơi, đến chốn.

Thời gian có hạn, bạn không thể làm là nhiều việc một lúc. Do vậy bạn phải lựa chọn và đồng nghĩa với việc bạn phải nói không với một số người. Bạn cần xác định mình sẽ phải trả giá cho một vài lựa chọn nhưng cuối cùng, hay tất cả mọi người đều đánh giá bạn ở hiệu quả công việc.

Tránh được điều này, bạn ghi danh sách những công việc phải làm, cần làm và nên làm ngay từ đầu giờ sáng, kiểm tra vào cuối giờ trưa, sắp xếp lại danh sách công việc lần nữa để xem mình đã làm được việc gì và chưa làm được việc gì. Cuối ngày bạn kiểm tra lại và lên kế hoạch cho ngày mai.

Công việc đến tay đẩy đi ngay

Được giao bất cứ việc gì, bạn nên dành thời gian làm ngay phần việc của mình, và chuyển công việc còn lại cho người khác. Có như thế, bạn mới không bị dồn ứ công việc và không phải bận tâm suy nghĩ quá nhiều về những việc chưa hoàn thành. Đồng thời, không làm người khác mất thời gian theo với bạn.

Hãy tưởng tượng, nếu việc đó bạn chỉ phải làm trong vòng 10 phút, nhưng bạn không làm ngay, thì

những ngày sau, bạn phải dành ít nhất vài phút để lo lắng, suy nghĩ về việc đó. Nếu tính ra, não của bạn phải suy nghĩ về việc này, lo lắng về việc này còn dài hơn rất nhiều.

Biết xen kẽ việc lớn và việc nhỏ

Rất nhiều người đề ra thời gian làm một việc nào đó thường là một buổi hoặc một ngày. Và trong ngày hôm đó, họ ít khi làm được việc khác xen kẽ vào.

Ví dụ, trong khi chờ đợi đến lượt mình vào làm việc với sếp, bạn có thể tranh thủ làm được việc khác như gửi điện thoại, dọn dẹp bàn làm việc, đọc vài trang sách... hơn là ngồi không. Nếu biết sắp xếp, bạn có thể làm được nhiều việc nhỏ chen vào chỗ trống của các công việc lớn.

Phần 3 Thương hiệu

Cách xây dựng và duy trì lòng trung thành với nhãn hiệu

Lòng trung thành của khách hàng đối nhãn hiệu luôn là ước mơ của bất cứ doanh nghiệp nào.

Vậy bên cạnh thời gian, tiền bạc, tính kiên nhẫn và phương pháp quản lý nhãn hiệu hợp lý, các nhà tiếp thị còn có thể làm gì để xây dựng và duy trì lòng trung thành, đặc biệt khi khách hàng có quá nhiều lựa chọn trên một thị trường toàn cầu phát triển mạnh mẽ như hiện nay?

Các nguyên tắc cơ bản truyền thống của chiến lược xây dựng nhãn hiệu vẫn không mất đi giá trị. Thậm chí cả khi công nghệ quảng cáo tiên tiến và hoạt động tiếp thị internet phát triển mạnh mẽ, các công ty không thể bỏ qua những yếu tố nền tảng truyền thống. Không có con đường tắt cũng như cách thức nào giúp đẩy nhanh tốc độ của quy trình này.

Nét riêng biệt của nhãn hiệu cần phải được phát triển, biết cách gây ấn tượng với các khách hàng và phải thể hiện được những giá trị cốt lõi của công ty và của sản phẩm/dịch vụ đang cung cấp. Chính điều này sẽ trở thành sức bật cho nỗ lực khẳng định vị thế đơn nhất của nhãn hiệu. Trên thị trường có rất nhiều sản phẩm/dịch vụ, do vậy những nhãn hiệu thực sự cuốn hút sẽ nổi bật hẳn lên và đánh bại tất cả các đối thủ cạnh tranh.

Đối với một nhãn hiệu để duy trì sức sống:

- Nó phải được nuôi dưỡng và duy trì tính nhất quán tại mọi nơi, bên trong cũng như bên ngoài công ty.

- Tất cả nhân viên đã và đang là đại sứ của nhãn hiệu.

- Về phía khách hàng, tại mọi nơi mà họ có thể tiếp xúc - từ sản phẩm/dịch vụ của công ty tới các trang web, các lá thư chào hàng, các giao tiếp điện thoại khách hàng, những quảng cáo và khuyến mại - đều phải gắn bó chặt chẽ với nhau để tạo ra một hình ảnh nhãn hiệu đồng nhất.

- Các công ty phải nhận ra rằng những trải nghiệm tích cực nhưng đơn lẻ sẽ không đem lại kết quả mong đợi. Chính sự thoả mãn của khách hàng mọi nơi mọi lúc, nếu được quản lý và kết nối thích hợp, mới có thể tạo ra lòng trung thành với nhãn hiệu.

Sẽ thật ngạc nhiên khi phần lớn các công ty đều nhận ra rằng việc xây dựng một dịch vụ khách hàng hoàn hảo và độc đáo là nhiệm vụ sống còn, nhưng họ lại luôn thất bại trong việc triển khai thực hiện. Các khách hàng không ngừng phàn nàn về sự thiếu nhiệt tình và trách nhiệm của các công ty đối với những câu hỏi và nhu cầu của họ, cho dù là gặp mặt trực tiếp, hay thông qua điện thoại hoặc gửi e-mail.

Hầu như tại bất cứ thị trường nào, chỉ số thoả mãn khách hàng đều cho thấy dịch vụ khách hàng không được các công ty đặt làm mục tiêu hàng đầu. Những yêu cầu của khách hàng được phản hồi một cách chậm chạp, giải đáp không thoả đáng, thiếu hụt hoàn toàn các thông tin chuyên môn, và thậm chí là không được trả lời... Đây là một vấn đề lớn và không ngừng tiếp diễn.

Việc cung cấp một dịch vụ khách hàng vượt trội và đảm bảo sự thoả mãn cao nhất của khách hàng luôn là một trong những công cụ làm ra sự khác biệt nhãn hiệu hiệu quả nhất. Điều này giúp duy trì lòng trung thành nhãn hiệu khi mà tất cả các điểm tiếp xúc khác đều nhất quán.

Đâu là những yếu tố mà khách hàng đánh giá cao nhất? Đó là sự nhiệt tình và tin cậy. Những cuộc gặp gỡ thường xuyên và sự thoả mãn trên cả mong đợi của khách hàng sẽ đem lại các phần thưởng tuyệt vời cho công ty. Nếu các công ty nghĩ rằng thị trường chỉ là nơi đến bán sản phẩm/dịch vụ, thì họ nên nghĩ lại. Thực tế, họ có mặt ở đó là để xây dựng các mối quan hệ kinh doanh, và kết quả của những

mối quan hệ này mới là giao dịch bán hàng.

Xây dựng những mối quan hệ khách hàng tốt – doanh nghiệp và người mua (Business to Consumer) hay doanh nghiệp và doanh nghiệp (Business to Business) - có sự liên quan trực tiếp tới việc phát triển và duy trì lòng trung thành nhãn hiệu. Khi nhãn hiệu đem lại cảm xúc thực sự cho khách hàng thay vì chỉ đơn thuần là nhận thức lý tính, lòng trung thành nhãn hiệu sẽ phát sinh mạnh mẽ.

Lòng trung thành và giá trị nhãn hiệu

Lòng trung thành tuy vô hình nhưng là vô giá, cùng với thời gian nó sẽ tạo ra cho nhãn hiệu một giá trị hữu hình to lớn. Giá trị nhãn hiệu gắn kết mật thiết và tác động theo tỷ lệ thuận với giá trị doanh nghiệp. Trên thực tế, giá trị nhãn hiệu đôi lúc là nhân tố quan trọng nhất trong việc đánh giá giá trị doanh nghiệp.

Trong một chiến dịch được thực hiện vào đầu thập niên 90 của thế kỷ trước, hãng Dow Jones để quảng bá cho tạp chí Wall Street Journal, đã công bố một nội dung sau: “Một nhãn hiệu hay một hình ảnh doanh nghiệp không phải là cái gì đó có thể được nhìn thấy, sờ thấy, nếm thấy, xác định thấy hay đánh giá chính xác. Một cách vô hình và trừu tượng, nhãn hiệu chỉ đơn thuần tồn tại trong tâm trí mọi người. Nhưng đó lại luôn là tài sản quý giá nhất của công ty. Trong một thế giới các sản phẩm/dịch vụ đa dạng và không mấy khác biệt, khó có thể cạnh tranh với một nhãn hiệu mạnh”.

Các nhãn hiệu mạnh luôn tận hưởng những lợi thế riêng biệt:

- Chúng được nhìn nhận là hoàn toàn khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.
- Chúng thoả mãn các nhu cầu của khách hàng cả trên phương diện lý tính và cảm tính.
- Chúng không ngừng được quảng bá mạnh mẽ với những lời hứa gắn liền với nhãn hiệu, vì vậy các giá trị của nhãn hiệu cũng được tạo ra không ngừng. Khi đã tạo được tiếng vang với các khách hàng ở mức độ cao, các nhãn hiệu vô hình chung tượng trưng cho một mối quan hệ tình cảm gắn bó. Đây là chìa khoá để dẫn tới lòng trung thành.

Điểm khác biệt của nhãn hiệu là yếu tố cần thiết, Tuy nhiên, khi cố gắng tạo dựng yếu tố này cho nhãn hiệu, các doanh nghiệp hãy lưu tâm: các đặc tính khác biệt của sản phẩm/dịch vụ, các sáng kiến cách tân, đều có thể được các đối thủ cạnh tranh sao chép trong một thời gian ngắn. Sau đó, các đối thủ cạnh tranh sẽ tiến hành một vài bước đi cần thiết và bổ sung thêm vào đó những giá trị tinh thần khác để sản phẩm, dịch vụ của họ trở nên nổi trội hơn. Chính vì vậy, yếu tố quyết định để gây dựng lòng trung thành nhãn hiệu nên tập trung vào các giá trị vô hình.

Hãy suy nghĩ về những lòng trung thành nhãn hiệu sau:

- Nếu nhắc đến các công ty máy tính, mọi người sẽ nghĩ ngay về Apple. Các khách hàng của Apple được gắn bó khăng khít về mặt tình cảm với nhãn hiệu. Một nền văn hoá đặc trưng vượt ra khỏi biên giới nước Mỹ đã được xây dựng bởi những người hâm mộ Apple.

- Có rất nhiều cửa hàng cà phê khác nhau, song mọi người chỉ nhớ đến Starbucks. Khái niệm nhãn hiệu “Địa điểm thứ ba” (A Third Place) của hãng - ngoài nhà ở và công sở - đã tạo ra một tiếng vang lớn trong cộng đồng.

- Các sản phẩm thể thao trên thị trường là vô cùng đa dạng, nhưng dường như không ai không biết đến Nike. Khẩu hiệu “Just Do It” đã tạo được một dấu ấn với khách hàng trên toàn thế giới.

Có thể nói, thị trường tiêu thụ luôn thay đổi, các nhãn hiệu ngày càng xuất hiện nhiều hơn, nhưng các nhu cầu cơ bản của khách hàng đã, đang và sẽ không bao giờ thay đổi. Các khách hàng bao giờ cũng ưu tiên chọn mua sản phẩm/dịch vụ với nhãn hiệu mà họ có tình cảm và đã gắn bó lâu dài. Hãy nhớ rằng: lòng trung thành không thể mua. Nó phải được tạo ra.

Căn bệnh ngắn hạn trong xây dựng thương hiệu

Xây dựng thương hiệu là việc đòi hỏi phải có sự đầu tư và tầm nhìn chiến lược dài hạn. Biết thế nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn mắc phải căn bệnh làm thương hiệu ngắn hạn rất nguy hiểm. Những phân tích dưới đây về một số triệu chứng sẽ giúp doanh nghiệp nhanh chóng nhận ra và có cách phòng chống căn bệnh này.

Không có kế hoạch

Triệu chứng đầu tiên của căn bệnh là hoạt động không theo một kế hoạch nào hết. Các cuộc họp

trong công ty thường đưa ra những kết luận không cụ thể như “Quyết tâm xây dựng thương hiệu mạnh“, “Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng“ ... Ngay cả khi có kế hoạch hành động thì cũng không mấy ai và mấy khi thực hiện một cách nghiêm túc. Đa số kế hoạch chỉ là những chỉ đạo miệng của sếp và dài hạn nhất cũng chỉ là những việc lẻ như tuần sau sẽ đăng quảng cáo trên báo nào, tháng sau sẽ đi tham dự hội chợ triển lãm ở đâu.

Nhảy cóc từ việc này sang việc khác

Nhảy cóc là “bạn đồng hành“ và cũng là “con đẻ“ của sự làm việc không có kế hoạch. Triệu chứng nhảy cóc bộc lộ khi doanh nghiệp có rất nhiều “chiến dịch“, ví dụ tuần này là một cuộc thi bán hàng phát động trong toàn công ty, tuần tới là hàng tấn tờ bướm quảng cáo sẽ được phát ra, sau đó là những chương trình khuyến mãi rầm rộ, rồi sẽ chi hàng trăm triệu đồng để có mặt vài phút trên truyền hình... Cái thiếu là thiếu một chiến lược tổng quát, đồng bộ và dài hạn về thương hiệu. Nếu không được thực hiện theo kế hoạch chung thì những việc làm vừa kể trên chẳng khác nào việc “bắt cóc bỏ đĩa“, tức là sẽ chẳng có kết quả lâu dài, cụ thể nào.

Chạy theo doanh số

Nhiều doanh nghiệp thường dùng doanh số như nhiệt kế đo sức khỏe, nhưng triệu chứng phổ biến và lặp đi lặp lại là có tháng “sốt cao“, có tháng lại “đóng băng“ một cách thảm hại. Lý do là doanh nghiệp quá chú trọng vào kết quả ngắn hạn, chỉ chú ý đến những biện pháp hạ sốt hoặc tăng nhiệt mà xem nhẹ việc tìm ra những phương cách ổn định và nâng cao sức khỏe (doanh số) dài hạn. Cách tốt nhất để phát triển thương hiệu và kinh doanh bền vững là có một chiến lược dài hạn được xây dựng và ủng hộ bởi toàn thể doanh nghiệp, từ ban giám đốc đến mọi nhân viên.

Quá tập trung vào đối thủ cạnh tranh

Ngoài doanh số ngắn hạn thì nhiều doanh số cũng bị ám ảnh về đối thủ cạnh tranh. Ai đó vừa có chiêu số số trúng thưởng là doanh nghiệp mình cũng phải phản ứng ngay lập tức bằng chiêu mua sản phẩm sẽ được thưởng căn nhà. Sự ám ảnh đó làm cho doanh nghiệp luôn bị động và xáo trộn. Nguyên nhân cũng chỉ là không có chiến lược nên cứ phải quyết định dựa trên các diễn biến hoặc lời đồn đại trên thương trường. Việc theo dõi đối thủ và thị trường là rất cần thiết, nhưng không có nghĩa là phải luôn chạy theo đối thủ để rồi khi họ đi sai thì ta cũng lạc đường luôn.

Không nắm rõ hình ảnh doanh nghiệp

Xây dựng thương hiệu chính là xây dựng hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường. Nhưng trong rất nhiều trường hợp, người làm thương hiệu không xác định được và không hiểu rõ hình ảnh của chính doanh nghiệp mình. Ví dụ có nhiều giám đốc nhãn hiệu hay giám đốc tiếp thị rất lúng túng trước câu hỏi: “Công ty và sản phẩm của anh có gì khác biệt so với của người khác?”. Nếu ta còn lơ mờ về chính mình thì làm sao mong người khác hiểu rõ và nhớ ta?

Bước quan trọng tiếp theo là phải hiểu rõ hình ảnh của doanh nghiệp được cảm nhận như thế nào bởi khách hàng và đối tác. Các doanh nghiệp thường hay chủ quan, chỉ làm thương hiệu dựa theo cảm nhận nội bộ về công ty và sản phẩm mà quên rằng đối tượng cảm nhận và quyết định một thương hiệu chính là thị trường. Vì vậy, điều quan trọng là phải có những cuộc điều tra thăm dò nghiêm túc về hình ảnh hiện tại của doanh nghiệp trước khi xây dựng các chiến lược về thương hiệu.

Lấn lộn giữa chiến thuật và chiến lược

Đây cũng là một trong những triệu chứng cơ bản của căn bệnh ngắn hạn. Rất nhiều doanh nghiệp chỉ chú trọng đến việc sử dụng hình thức quảng cáo nào (qua báo chí hay gửi thư trực tiếp), rồi quan tâm đến nội dung quảng cáo đó, lo chọn hình, khẩu hiệu, cách thức trình bày... Tiếc rằng những điều đó chỉ là các chiến thuật cụ thể và mang tính ngắn hạn. Điều cần làm nhưng lại ít khi được làm (vì khó làm hơn) là phải xác định được chiến lược thương hiệu một cách tổng thể. Khi có chiến lược chung mới tính tới chuyện xác định mục tiêu cho các chiến thuật và sau cùng mới là nội dung thực hiện cụ thể.

Thiếu hiểu biết về thương hiệu

Triệu chứng cuối cùng nhưng lại nặng nhất là nhiều doanh nghiệp trong nước thiếu hiểu biết về thương hiệu, để rồi đồng hoá việc làm thương hiệu với quảng cáo, tiếp thị. Trên thực tế, thương hiệu không dễ dàng hình thành từ một biểu tượng (logo) đặc sắc, một quảng cáo thú vị hay một chương trình hấp dẫn. Làm thương hiệu đòi hỏi phải có một chiến lược và thương hiệu chỉ thành công bền vững khi

phù hợp với mục tiêu và văn hoá chung của công ty, đồng thời được thực hiện một cách đồng bộ từ trên xuống dưới, từ phòng ban này đến phòng ban khác trong công ty

Yếu tố ngôn ngữ trong xây dựng thương hiệu

Những con số phần nào đang dao động. Theo Ủy Ban Điều Tra Dân Số, dân số Mỹ hiện nay có khoảng 41,3 triệu người Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha (Hispanic), chiếm khoảng 14% dân số, chưa kể dân nhập cư bất hợp pháp hay dân cư thuộc vùng Puerto Rico.

Những hộ gia đình người Hispanic với thu nhập trên 100.000 USD tăng lên 137% giữa năm 1990 và 2000. Theo số liệu của bộ phận nghiên cứu Hispan Telligence thuộc Công ty Hispanic Business Inc. thì lợi tức hàng năm của người Hispanics tại Mỹ đạt khoảng 700 tỷ Đô La và có thể tăng đến một nghìn tỷ vào năm 2010. Vậy các thương hiệu sẽ phải làm gì để thu hút nhóm người đang ngày càng gia tăng này?

Khi phân tích dân số Latino hay Hispanic tại Mỹ (người Hispanic chỉ tất cả những người nói tiếng Tây Ban Nha; Latino chỉ những người Mỹ La Tinh), nhiều chuyên gia tiếp thị thông thạo hai ngôn ngữ cho rằng đa phần họ là dân mới nhập cư và chỉ nói được một ít hoặc không có khả năng nói tiếng Anh; là dân nhập cư đồng hóa một phần văn hóa và ngôn ngữ Mỹ; là những người đã đồng hóa hoàn toàn nói được 2 ngôn ngữ; và là người Hispanics thế hệ thứ nhất và thứ hai được sinh ra tại Mỹ. Các nhóm người nói trên là sự phân tích mang tính nhân khẩu rõ ràng nhất: như sự phân tích rộng hơn về tuổi tác, mức thu nhập, giáo dục, và mức độ chuyên nghiệp.

Michele Azan, Phó Chủ tịch kiêm Giám Đốc Kinh Doanh của văn phòng Terra.com - Trang Web tại Tây Ban Nha dành cho người Mỹ Hispanics - nói rằng mặc dù họ có thể tương đồng về ngôn ngữ hay thậm chí họ sống gần với người Mỹ thì sự khác nhau về văn hóa giữa một người Colombia và một người Mexico (huống chi một người Mỹ gốc Colombia hay một người Mỹ gốc Mexico) rất lớn vì họ có rất ít điểm chung với nhau ngoài việc nói cùng một ngôn ngữ và sống trong cùng một khu vực.

Tất nhiên, mọi nhà ngôn ngữ học và những người nói ngoại ngữ đều biết rằng “dùng ngôn ngữ chung” cũng có những giới hạn khi xem xét sự khác nhau về tính địa phương hay tính thổ ngữ, ví dụ, giữa tiếng Tây Ban Nha-Mexico, tiếng Tây Ban Nha-Colombia, và tiếng Tây Ban Nha-Peru, càng tạo nhiều thử thách hơn cho các nỗ lực tiếp thị bằng song ngữ.

Đối với nhiều nhãn hiệu, có một phương pháp đáng tin cậy khi sử dụng toàn bộ ngôn ngữ Tây Ban Nha cho quảng cáo và tiếp thị để có thể thu hút nhiều người nói tiếng Tây Ban Nha, bất chấp sự tương phản về văn hóa. Lợi thế của phương pháp sử dụng song ngữ này là đến được với nhiều người mà không cần tốn nhiều thời gian và công sức. Điều trở ngại là nếu không có những biểu tượng văn hóa đặc trưng thì phương pháp này có thể để lại một ấn tượng không hay và không thực sự được nhiều người quan tâm.

Ngành công nghiệp dịch vụ tài chính – đặc biệt là ngành ngân hàng – đã dùng nhiều cách để trở thành người tiên phong trong việc chiếm thị trường người Latino bằng các nỗ lực tiếp thị và sử dụng song ngữ. Trong khi các brochure quảng cáo dùng song ngữ và những vật dụng dùng cho tiếp thị bắt đầu xuất hiện sớm vào những năm 1980 tại các ngân hàng chính như Chase và Bank of America nhắm tới khách hàng nói tiếng Tây Ban Nha, thì sự có mặt bằng hình ảnh tại các chi nhánh trở thành thứ yếu và luôn được đòi hỏi.

Ngày nay, trong ngân hàng Bank of America tại các tiểu bang phía Tây Nam nước Mỹ bạn có thể cảm nhận được không khí song ngữ thật sự, những tấm áp phích lớn yết thị tỷ giá thế chấp mới nhất bằng Tiếng Anh và tiếng Tây Ban Nha và những dòng chữ song ngữ hiển thị phía sau những bàn thu ngân – thậm chí hiển thị bằng ngôn ngữ của sắc tộc Caucasian. Các ngân hàng ngày nay không hề giấu giếm khi thuê nhân viên nói 2 thứ tiếng để thích nghi với cơ sở khách hàng gia tăng.

Theo ngân hàng Bank of America, tổng số tiền gửi của khách hàng người Hispanic lên tới hơn 15 tỷ đô la – chiếm một phần ba các tài khoản mới mở năm 2004. Con số tiếp tục tăng hầu như nhờ vào sự truyền miệng. Robert Calvillo - nhân viên cho vay của ngân hàng Bank of America nói rằng “Trước đây người Latinos thường giữ tiền mặt chứ không sử dụng tại khoản tại ngân hàng. Như giờ đây họ đã truyền miệng nhau về việc mở tài khoản tại ngân hàng ... họ chỉ bảo nhau và họ đã hiểu biết nhiều hơn trước.”

Họ là những người am hiểu về internet và máy tính. J. Moncada, Phó Chủ tịch kiêm Giám Đốc Chiến Lược hãng Bromley Communications - cơ quan quảng cáo Latino - cho rằng khuynh hướng tiếp thị đang hướng tới sự phân đoạn nhân khẩu học và mục tiêu vi mô của nhóm người có nền văn hóa riêng biệt – không chỉ bằng những ứng dụng xây dựng nhãn hiệu truyền thống mà đặt biệt hơn là thông qua Internet. Azan, nhân viên của hãng Terra.com nói thêm rằng 98% nhà quảng cáo ở chỗ cô đã sử dụng phiên bản tiếng Tây Ban Nha để hướng dẫn khách hàng tới các trang web chỉ dùng tiếng Tây Ban Nha của họ mà thôi.

Từ Sở Chỉ Huy Nội Vụ, Nông Trường Quốc Doanh cho tới Hiệp Hội Bóng Rổ Quốc Gia và Nhà Trắng, các trang web chỉ dùng tiếng Tây Ban Nha đang có khuynh hướng rộng hơn cho các nhãn hiệu khi số người sử dụng máy tính gia tăng một cách đáng kể, đa số là thanh niên (phần lớn thanh niên Hispanic được giới thiệu về máy tính tại trường học gia tăng). Theo Nhóm Tiếp Thị iHispanic, 40% người sử dụng trực tuyến là người Mỹ Hispanic. Ông Nacho Hernandez – Tổng Giám Đốc kiêm Sáng Lập Viên công ty iHispanic – nói rằng thử thách cho nhiều nhà tiếp thị là họ không biết nên tạo những trang web chỉ bằng tiếng Tây Ban Nha, hay tiếng Tây Ban Nha kết hợp với Tiếng Anh, hay chỉ vài bản dịch “tiếng Tây Ban Nha” mà thôi.

Moncada thuộc hãng Bromley Communications cho rằng để có được khách hàng tiềm năng thì các khuynh hướng sau này nên sử dụng song ngữ cũng như nên dựa trên nền tảng văn hóa, bất kỳ bằng phương tiện truyền đạt nào. Vì các gia đình người Hispanic có thể có người già chỉ nói được tiếng Tây Ban Nha, hay người trung niên nói được/ tiếp biến văn hóa một phần, hay một thanh niên nói rành tiếng Anh, thì việc tạo một thông điệp chỉ tiếng Tây Ban Nha hay chỉ bằng tiếng Anh không thôi có thể không đạt được hiệu quả. Kết hợp văn hóa/ngôn ngữ vẫn là công việc đang được tiến hành – một cách làm hoàn hảo trong việc tìm kiếm khách hàng nói tiếng Anh - một cách tiếp cận của các nhãn hiệu

Cải thiện điều kiện lao động để bảo vệ thương hiệu

Để bảo vệ uy tín thương hiệu, các công ty đa quốc gia đang chủ động thực hiện nhiều biện pháp nhằm cải thiện điều kiện lao động tại các nhà máy của họ ở nước ngoài.

Tháng 8 năm ngoái, Walt Disney bị báo chí phê phán vì không quan tâm đến các điều kiện làm việc khắc nghiệt mà nhân công của họ tại Trung Quốc phải gánh chịu. Ngay sau đó, hãng này đã có phản hồi khản cập bằng cách thuê Verite, một tổ chức phi lợi nhuận, điều tra điều kiện làm việc của công nhân ở nhiều nhà máy tại Thâm Quyển. Trong số này, có hai nhà máy từ chối hợp tác với Verite và đã bị Disney cắt hợp đồng ngay sau đó. Disney và Verite đã làm việc với giám đốc và công nhân ở các nhà máy còn lại của Trung Quốc để tìm ra các biện pháp cải thiện điều kiện an toàn lao động, lập một đường dây “nóng” chuyên giúp đỡ, tư vấn cho công nhân và nói cho họ biết các quyền lợi theo luật định của mình.

Trường hợp nói trên của Disney là do Ủy ban Lao động quốc gia (Mỹ) lên tiếng. Ủy ban này cho biết các nhà cung cấp của Disney đã sử dụng lao động trẻ em với các điều kiện làm việc rất khắc nghiệt. Câu chuyện này ngay sau đó đã được nhiều hãng thông tấn như CNN, Reuters và BBC đưa tin. Vì thế, các công ty có tên tuổi trên thế giới như Disney, Nike, Gap nay rất chú ý đến vấn đề điều kiện lao động. Họ luôn đưa ra những giải pháp kịp thời và đang chủ động đầu tư nhiều tiền bạc và công sức để cải thiện điều kiện lao động tại các nhà máy ở nước ngoài, thay vì trông chờ vào chính quyền sở tại.

Góp phần cải thiện điều kiện lao động cho công nhân ở các nước đang phát triển còn phải kể đến các tổ chức phi chính phủ và phi lợi nhuận như Verite. Tổ chức này có trụ sở đặt tại Amherst, bang Massachusetts (Mỹ), đã có 11 năm hoạt động và là một “chuyên gia” trong việc thanh tra điều kiện lao động tại các nhà máy, tư vấn cho các công ty về biện pháp cải thiện điều kiện lao động. Ngoài việc điều tra điều kiện lao động tại các nhà máy của Disney, Verite cũng đã giúp Gap phân tích hệ thống giám sát điều kiện lao động ở các nhà máy, tiến hành các đợt kiểm tra điều kiện lao động cho New Balance, một công ty sản xuất giày nổi tiếng ở Mỹ.

Trong những năm gần đây, Gap là một trong những công ty của Mỹ đã xây dựng được một hệ thống kiểm tra, giám sát điều kiện lao động ở các nhà máy toàn diện nhất. Hiện nay, Gap có 92 nhân viên làm việc toàn thời gian chuyên phụ trách bộ phận tuân thủ điều kiện lao động. Mỗi năm, Gap đều công bố báo cáo trách nhiệm xã hội, nêu rõ những nơi nào đã vi phạm các điều kiện lao động và các

trường hợp vi phạm đã bị công ty xử lý như thế nào. Trong năm 2004, Gap đã quyết định ngưng hợp tác với 70 nhà máy vi phạm các điều kiện lao động.

Động cơ lớn nhất khiến các công ty như Gap, Nike hay Disney muốn giám sát và cải thiện điều kiện làm việc ở các nhà máy là để bảo vệ uy tín thương hiệu. Nhưng khi làm được điều này, các công ty cũng tự giúp mình nâng cao hiệu quả sản xuất và luôn giữ đúng cam kết giao hàng đúng hạn. Dan Henkle, Phó chủ tịch cấp cao phụ trách Ban Trách nhiệm xã hội của Gap, nói: “Nếu người lao động được đối xử tốt hơn, được tôn trọng hơn, họ sẽ làm việc vui vẻ hơn, hiệu quả hơn và ít nghỉ việc hơn. Và nếu doanh nghiệp có thể hạn chế tình trạng công nhân nghỉ việc thường xuyên, chắc chắn chất lượng sản phẩm sẽ được cải thiện”.

Đánh giá giá trị thương hiệu ra sao?

Để đủ tư cách được bình chọn vào danh sách 100 thương hiệu mạnh toàn cầu, từng thương hiệu phải trải qua 3 bước sát hạch.

- Trước nhất, thương hiệu phải có giá trị trên một tỉ USD;
- Thứ hai, chúng phải có đặc tính toàn cầu, nghĩa là tối thiểu 1/3 doanh thu phải đạt được từ thị trường nước ngoài, hệ thống phân phối phải rộng khắp ba châu lục chính là Mỹ, Âu, Á;
- Thứ ba, số liệu tài chính và tiếp thị của công ty phải được công bố cho bản dân thiên hạ xem. Nhiều đại thương hiệu như thẻ tín dụng Visa, hãng thông tấn BBC đã không đáp ứng được điều kiện thứ ba và do đó bị loại trừ.

Tham khảo các thống kê

Một số trường phái định giá thương hiệu dựa theo thống kê thăm dò ý kiến người tiêu dùng hoặc xếp hạng căn cứ vào chi phí quảng cáo sản phẩm.

Tuần báo Kinh doanh (Business Week) dùng phương pháp của hãng Interbrand bởi nó phù hợp với cách thức mà giới chuyên gia phân tích dùng để định giá các loại tài sản doanh nghiệp.

Phương pháp này tính giá trị thương hiệu dựa trên cơ sở dự báo lợi nhuận kỳ vọng. Bước kế tiếp, khoản lợi nhuận kỳ vọng được hoán đổi về hiệu giá (present value) dùng tỷ suất chiết khấu. Độ rủi ro để đạt được lợi nhuận kỳ vọng sẽ quyết định mức tỷ suất chiết khấu.

Dự báo lợi nhuận kỳ vọng

Khởi đầu, các chuyên gia Interbrand lấy số liệu doanh thu của thương hiệu từ nguồn là các báo cáo tài chính của doanh nghiệp. Thương hiệu có thể là toàn bộ công ty như trường hợp McDonalds, hay chỉ một sản phẩm như Marlboro. Tùy thương hiệu mà lựa số liệu doanh thu thích hợp.

Phối hợp với nhóm chuyên viên phân tích tài chính thuộc các tập đoàn J.P. Morgan Chase & Co., Citigroup, và Morgan Stanley, nhóm chuyên gia định giá thương hiệu của Interbrand lập mô hình dự báo lợi nhuận kỳ vọng cho từng thương hiệu có đủ tư cách được khảo sát. Con số lợi nhuận kỳ vọng thô nêu trên được trừ bớt bởi chi phí sở hữu các tài sản cố định.

Cơ sở của cách tính này là lý thuyết cho rằng toàn bộ khoản thu nhập sau khi trừ chi phí tài sản cố định là do các yếu tố vô hình tác thành. Phần này là do giá trị kinh tế gia tăng do các nhân tố như bằng sáng chế, danh sách khách hàng...

Khoanh vùng phần lợi nhuận do riêng yếu tố thương hiệu đóng góp

Ở bước này, các chuyên gia phải giải quyết một số câu hỏi, chẳng hạn: phải chăng người ta mua xăng Shell bởi ưa chuộng thương hiệu Shell, hay chỉ đơn thuần do cây xăng Shell tọa lạc ở một vị trí thuận tiện? Các khảo sát thị trường kết hợp phỏng vấn giới chức lãnh đạo trong ngành giúp xác định biến số này.

Phân tích sức mạnh thương hiệu

Phân tích sức mạnh thương hiệu nhằm lượng định mức độ rủi ro ảnh hưởng đến khả năng đạt được mức lợi nhuận kỳ vọng.

Interbrand dùng 7 tiêu chí để xác định sức mạnh của một thương hiệu, trong đó bao gồm địa vị thống lĩnh thị trường, sự ổn định kinh doanh, khả năng khắc phục cách trở địa lý cũng như các rào cản văn hóa. Kết quả phân tích rủi ro là cơ sở hình thành tỷ suất chiết khấu, từ đó tính được hiện giá của thương

Bao bì nói gì về thương hiệu của bạn ???

Khi công ty thiết kế bao bì McNeil Pharmaceuticals xem được chiến dịch quảng cáo của một nhà sản xuất chất kích thích giảm đau với thương hiệu Motrin – “Cho những người mẹ không coi thường cơn đau” – McNeil nhận ra rằng thiết kế của bao bì hoàn toàn không phù hợp với hình ảnh trên các vật dụng quảng cáo. Công ty thiết kế Bailey Group đã cảm nhận được cơ hội đó.

“Chúng tôi nghĩ rằng bao bì thể hiện đúng định vị của thương hiệu” Russell Napolitano, chủ tịch điều hành của Bailey Group nói. Sau khi phân tích và nhận thấy rằng Motrin được gắn liền với màu cam, Bailey Group đã thực hiện thiết kế lại bao bì sử dụng màu cam nhiều hơn nữa. Logo đã được làm nổi bật hơn khi sử dụng màu xanh thay vì là màu trắng như trước. Thêm bao bì cho dòng sản phẩm dành cho trẻ em được tung ra đồng thời với sản phẩm dành cho người lớn, và được củng cố với hình ảnh chiếc đồng hồ đang chạy ám chỉ rằng sản phẩm có hiệu nghiệm trong vòng 8 tiếng lâu hơn các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Ảnh hưởng của thương hiệu

Cơ hội để tạo ra một hình ảnh bao bì ấn tượng hơn cho Motrin là kết quả của sự nỗ lực của Bailey Group khi hướng khách hàng của mình nghĩ sâu hơn về bao bì sản phẩm nhằm gia tăng giá trị của thương hiệu. Công ty giờ đây tham gia vào quá trình xây dựng thương hiệu của khách hàng từ rất sớm để có thể giúp khách hàng tạo và chuyển đổi những hình ảnh thương hiệu sang bao bì, quảng cáo và các chương trình khuyến mại.

“Chúng tôi đã đi từ một cửa hàng thiết kế trở thành một công ty tư vấn xây dựng thương hiệu”, Christopher Bailey, Chủ tịch công ty nói, “thay vì chỉ đơn giản là thực hiện những công việc mà khách hàng giao, giờ đây chúng tôi có những bước đi chiến lược hơn, vì khách hàng đòi hỏi như thế. Khách hàng muốn công ty tư vấn của họ gắn bó với họ hơn nữa, tham gia nhiều hơn nữa trong quá trình xây dựng thương hiệu”

Mặc dù Bailey Group chủ yếu tập trung vào thiết kế bao bì, nhưng công ty cũng đang phát triển rộng hơn nữa đến việc xây dựng thương hiệu, cấu trúc và thiết kế bán lẻ và đặt tên thương hiệu. Khách hàng của họ có mặt trong rất nhiều ngành nghề bao gồm: xe hơi, thực phẩm đồ uống, tư vấn sắc đẹp sức khỏe, sản phẩm gia đình và dược phẩm.

Thể hiện thương hiệu

Bailey Group đã phát triển một quy trình làm việc 4 bước “cách thể hiện thương hiệu”, thành công của Bailey Group cũng dựa phần lớn vào quy trình này. Bước đầu của mỗi dự án, công ty thực hiện nguyên cứu các dòng sản phẩm của khách hàng, người tiêu dùng cũng như các đối thủ cạnh tranh để cảm nhận tốt hơn về thương hiệu. Bộ phận sáng tạo sẽ sử dụng các thông tin này để phát triển khái niệm.

“Tiếp cận vấn đề bằng cách này, chúng tôi phát triển thiết kế dựa trên những phân tích cụ thể” Napolitano nói, “khách hàng đưa chúng tôi vào cuộc từ khi sản phẩm chỉ là những khái niệm được viết trên những mẫu giấy cho đến khi sản phẩm được lên công thức, phát triển cấu trúc, ra sản phẩm và thử nghiệm. Bằng cách này chúng tôi biết về sản phẩm một cách sâu sắc hơn.



Bailey Group sau đó sử dụng bản khảo sát này để phát triển tính cách và tinh chất thương hiệu cho sản phẩm, Napolitano nói, “lúc này chúng tôi mới xây dựng tính cách cho thương hiệu bao gồm: hình

ảnh, màu sắc, phong chữ, và âm thanh. Chúng tôi cố gắng xây dựng một con người thể hiện trọn vẹn những yêu cầu của thương hiệu. Tất cả những gì liên quan đến sản phẩm, bao bì, quảng cáo, vật dụng quảng cáo, và khuyến mại... đều củng cố cho con người đó”

Hiểu được vấn đề cốt lõi

Theo quan điểm sáng tạo, các nhà thiết kế của Bailey Group tham gia vào quá trình xây dựng thương hiệu từ rất sớm nhằm nắm bắt những đặc điểm cốt lõi của thương hiệu (brand essence). Một nhóm gồm 17 nhà thiết kế làm việc với Adobe Illustrator và Photoshop để tạo ra một số các mẫu bao bì trình bày cho khách hàng.

“Phần mềm là phương tiện lý tưởng để ghép ảnh và chỉnh màu” Dave Fielder, Giám đốc sáng tạo của Bailey Group nói, “nhưng anh không thể ấn cái nút và nói rằng hãy tạo ra một bao bì và thương hiệu hoàn hảo. Tất cả những cái đó phải xuất phát từ suy nghĩ của họa sĩ sáng tạo”. Fielder nói thêm “nhóm thiết kế đưa ra một số những khái niệm về bao bì sau đó nhân viên của Bailey Group sẽ làm việc với khách hàng để chọn ra một số mẫu đẹp và thích hợp nhất”.

Sau khi khách hàng đã chọn được một số thiết kế bao bì, nó sẽ được kiểm nghiệm với người tiêu dùng qua phỏng vấn nhóm (focus group interview) và một số các phương pháp tương tự. Phỏng vấn nhóm thường rất hữu dụng, bởi vì khách hàng không bao giờ cho rằng họ luôn hiểu được người tiêu dùng nghĩ gì. “Đôi khi người tiêu dùng sẽ chọn bao bì khác hẳn so với cái mà khách hàng nghĩ họ sẽ chọn”.



Một khi khách hàng đã chọn được mẫu thiết kế, khâu sản xuất sẽ được triển khai, một nhóm sản xuất gồm 7 người của Bailey Group sẽ bắt tay vào công việc. Nhân viên sản xuất sẽ chuẩn bị những văn bản phù hợp với máy in và gửi các văn bản này đến cho công ty in ấn. Công ty in ấn sẽ cung cấp DuPont Waterproof để cung cấp bản in thử cho khách hàng lựa chọn.

Củng cố lại vị trí của mình

Trong khi những phân khúc khác trong các ngành marketing và truyền thông gặp khó khăn trong những khủng hoảng kinh tế gần đây thì Bailey Group vẫn cầm cự được và đang dần củng cố lại những vị trí của mình.

“Công ty nhận ra rằng ngày càng khó khăn hơn trong thị trường tiếp thị truyền thông” Chris Binner, Giám đốc kinh doanh của Bailey Group nhận xét, “nhưng ở trong bất kỳ thời kỳ nào của kinh tế, có một điều các công ty sản xuất luôn cần có, đó là bao bì, vì có lẽ đó là thứ duy nhất có thể bán được trên kệ. Đã có rất nhiều trường hợp bao bì là phương tiện quảng cáo duy nhất cho một thương hiệu.”

Binner nói công ty đang cố gắng tìm kiếm thêm khách hàng trong các thị trường mới như: dịch vụ, công nghệ và phần mềm, ... Công ty gần đây đang phát triển một thương hiệu mới cho công ty Bosch

Tool, mới được mua lại, tên là RotoZip. Một khái niệm mới về bao bì được đề cập đến, bao bì được làm bằng vải bạt sẽ được tung ra tại Home Centers vào mùa xuân này.

Điều kiện kinh tế đang phát triển, Bailey Group đã sẵn sàng áp dụng quá trình xây dựng thương hiệu của mình cho các khách hàng mới. “Tôi nghĩ rằng thế giới là con hên của chúng tôi, và phụ thuộc vào chúng tôi quyết định mình sẽ đi về đâu” Binner kết luận.

Xây dựng thương hiệu : không chỉ đơn giản là thiết kế bao bì ?

Cách đây 5 năm, chúng ta có chức danh: “Nhà thiết kế bao bì”. Ngày nay, nó đã trở thành “chuyên viên xây dựng nhận diện thương hiệu”. Liệu có phải vai trò của chức danh đó đã tăng đáng kể, hay đã có sự khác biệt trong cách tiếp cận việc thiết kế bao bì thương hiệu?

Cách đây 5 năm, chúng ta có chức danh: “Nhà thiết kế bao bì”. Ngày nay, nó đã trở thành “chuyên viên xây dựng nhận diện thương hiệu”. Liệu có phải vai trò của chức danh đó đã tăng đáng kể, hay đã có sự khác biệt trong cách tiếp cận việc thiết kế bao bì thương hiệu? Ngày nay người ta hiểu rằng việc thiết kế có vai trò quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và chiến lược thương hiệu, là một phần của qui trình xây dựng thương hiệu, hỗ trợ thương hiệu tạo dựng nền móng cơ bản, đạt được sự hài hòa và giúp nó phát triển. Tác động của thiết kế đến qui trình xây dựng thương hiệu chưa khi nào được đề cao vậy.

Hai thập kỉ trước đây, vai trò hợp tác của phòng tiếp thị và phòng sáng tạo rất cứng nhắc, và thông thường tài liệu và các công trình của bên thiết kế không được bên tiếp thị xem trọng. Ngày nay thì chuyên viên thiết kế thường tham gia và là đối tác của các công ty quảng cáo, tạo ra và duy trì mối quan hệ chặt chẽ giữa người bán và người thiết kế.

Một số công ty quảng cáo còn tiến xa hơn nữa, phối hợp các nhà thiết kế và nhà tiếp thị làm chung và suy nghĩ cùng nhau trong một đội ngũ. Sự thấu hiểu những phương tiện tác động vào khách hàng trong việc truyền thông thương hiệu và thông điệp thương hiệu giúp cho các nhà thiết kế có thể sử dụng cả tư duy logic và tư duy sáng tạo cùng lúc. Xu hướng này sẽ giúp cho người quản lý luôn có thể điều chỉnh đường lối đúng đắn và nhất quán cho các nhà tiếp thị và các chuyên viên thiết kế, rút ngắn thời gian.

Có đúng là vai trò của thiết kế ngày càng mở rộng? Có thể chúng ta đã rút ra bài học kinh nghiệm từ việc chững lại của truyền thông đại chúng từ những năm 60, do nó đã bị phản tác dụng trong việc tạo dựng giá trị thương hiệu giúp khác biệt hóa sản phẩm. “Sản phẩm được tạo ra trong nhà máy, thương hiệu được tạo ra trong nhận thức của khách hàng”, nhận xét của Walter Landor đã tiến lên một nấc thang mới trong nhận thức đồng thời nhấn mạnh vai trò của thiết kế bao bì. Thiết kế sản phẩm không phải chỉ có ở trong khâu chế biến ,và cũng không chỉ đơn giản là mang tính thẩm mỹ. Mỗi một thương hiệu đều có một giá trị riêng, và vai trò của chuyên gia thương hiệu là thiết lập cái nào cần thiết thể hiện thương hiệu, cái nào không cần. Ngày nay thì nhà thiết kế có rất nhiều cơ hội tham gia vào qui trình xây dựng từ đầu đến cuối, và có trách nhiệm lớn hơn trong việc thể hiện cam kết thương hiệu trên sản phẩm. Hầu hết người tiêu dùng đều hưởng ứng với những thương hiệu mạnh, xem nó không khác gì đối với một con người, họ mong đợi :”Bạn có hấp dẫn không? Có phải bạn đem đến cho tôi điều mà không ai khác làm được?” Nếu câu trả lời là “CÓ”, họ sẽ trở thành “bạn” của thương hiệu của bạn. Bên cạnh các chức năng thiết thực, các yếu tố thuộc về cảm tính và xã hội là xương sống của giá trị thương hiệu. Cần cẩn thận chu đáo trong quá trình thực hiện, vì người tiêu dùng sẽ chú ý đến những tác động bên ngoài phạm vi thương hiệu, giống như chú ý đến một người bạn thân mặc một bộ quần áo khác lạ.

Công bằng mà nói, không có gì đáng ngạc nhiên khi xem nhà thiết kế là người đã thổi hồn vào thương hiệu, giúp cho nó trở nên sống động và có tính cách hơn. Khi một thương hiệu được định vị tập trung vào phân khúc theo độ tuổi, theo sở thích hay hành vi xã hội, nhà thiết kế cần tập trung làm hài lòng khách hàng mục tiêu để tạo hiệu quả cao nhất. Thiết kế bao bì là sự hiện hữu của thương hiệu trên sản phẩm. Ngày nay các nhà thiết kế khôn ngoan luôn đo lường tất cả những yếu tố tác động đến bên ngoài thương hiệu để giúp cho hoạt động truyền thông được phối hợp hài hòa. Trách nhiệm của nhà thiết kế ngày càng cao và xứng tầm với sức mạnh của công việc đem lại.

Việc đóng gói bao bì truyền thống kết hợp với lý thuyết hiện đại về xây dựng thương hiệu và đã trở thành một bộ phận của một thể thống nhất. Trong khái niệm xây dựng thương hiệu hiện đại, hình ảnh

thương hiệu và biểu tượng phải truyền đạt được giá trị cốt lõi của một thương hiệu. Ví dụ, Biểu tượng của Terry's Chocolate Orange thể hiện được tông màu cam đặc trưng của thương hiệu mình. Phong cách thiết kế cùng với điệu nhạc tango mang lại sự cảm nhận về một thương hiệu sôi động, sự độc đáo và mạnh mẽ trong vị cam nguyên chất,

Một yếu tố khác – màu sắc, đồ họa, kiểu chữ và bố cục – giữ được tính nhất quán của thương hiệu và góp phần xây dựng mối quan hệ mang tính cảm tính đối với người tiêu dùng. Nó được hỗ trợ bởi truyền thông đại chúng, nhưng nếu nhà thiết kế truyền đạt được lời hứa thương hiệu một cách rõ ràng và chính xác ngay từ đầu, phí tổn khắc phục sẽ rất lớn. Vậy bao bì sẽ giúp hỗ trợ việc xây dựng thương hiệu đến mức nào? Trong “môi trường thương hiệu” ngày nay thì sự trải nghiệm là yếu tố quan trọng trong việc lựa chọn thương hiệu, và nó tạo nên những tác động tích cực hay tiêu cực đến sự thành công của một thương hiệu. Nhà thiết kế cần hỗ trợ việc nhận diện thương hiệu để giúp nó tạo được sự nhận biết cao trong các cửa hàng bán lẻ, và đồng thời cũng hỗ trợ quá trình trải nghiệm mua hàng của người tiêu dùng.

Sự cộng tác giữa hoạt động thiết kế và hoạt động quan hệ công chúng (PR), khuyến mãi tại điểm bán, trưng bày, hoạt động truyền thông nội bộ và chiến dịch quảng cáo đã tạo ra một chiến dịch xây dựng thương hiệu với qui mô lớn. Mỗi một thông điệp trong mỗi phương tiện có thể khác nhau nhưng đều phải mang tính nhất quán và hướng đến tinh chất của thương hiệu đó. Các nhân viên cần phối hợp hài hòa, cho dù có thể không cùng hoạt động thống nhất. Những thương hiệu danh tiếng rất chú trọng đến điều này. Khi Pepsi tung ra sản phẩm “Pepsi Blue”, mỗi một nhân viên của Pepsi đều nhận được một bản chi tiết về nó, được thiết kế bởi Landor, nhằm diễn giải được “tinh thần” của thương hiệu mới này.

Trong các tình huống thường gặp, nhà thiết kế có vai trò quan trọng trong việc thể hiện giá trị cốt lõi của một thương hiệu và truyền đạt nó đến đối tượng mục tiêu thông qua truyền thông. Dù sự truyền tải này có thể đi suốt công đoạn xây dựng thương hiệu hay là từng phần nhỏ trong qui trình đó, nó đều phải được xác định mục tiêu rõ ràng trong bản thảo thiết kế. Thực tế thì không hẳn được như vậy, một phần do đòi hỏi phức tạp của người đặt hàng, họ mong muốn truyền đạt được mọi thứ thông qua thiết kế. Có thể cơ hội lớn nhất đối với nhà thiết kế chính là việc người đặt hàng phải thấu hiểu chiến lược xây dựng giá trị thương hiệu, tập trung vào mục đích chính của việc thiết kế.

Để việc thiết kế được thực hiện tốt nhất, nguyên lý cơ bản không thay đổi là: muốn nhận được câu trả lời đúng, bạn phải đặt ra câu hỏi đúng. Và nhà thiết kế thành công phải làm được cả 2 điều đó.

Vai trò của người phụ nữ trong xây dựng thương hiệu

Nếu chú ý, chúng ta có thể thấy rằng bất kỳ một sản phẩm nào cũng đều thu hút được sự quan tâm của phụ nữ cho dù họ có dùng sản phẩm đó hay không. Ngày nay phụ nữ chiếm 70% trong tổng số lượng khách mua hàng. Trong nhóm 10 chương trình dẫn đầu phát trên truyền hình và trên các chương trình khác thì người xem chủ yếu là phụ nữ.

Ngày nay, nếu đến xem những buổi quảng cáo hay những sự kiện tương tự tại Malaysia, chắc chắn bạn sẽ thấy các quý ông chiếm đa số trên sân khấu cho dù khán giả có thể chủ yếu là các quý bà. Nhìn vào lực lượng nhân viên của các cơ quan, bạn sẽ thấy nhiều cả vạt hơn là váy đầm. Trò chuyện với các cô thuộc bộ phận quảng cáo hay bán hàng về sự thăng tiến nghề nghiệp của mình, họ sẽ cho bạn biết rằng cấp trên nam giới sẽ quyết định mọi thứ. Sự bất bình đẳng đó còn thể hiện trên mức lương.

Tình trạng này không chỉ xuất hiện trong nền kinh tế Malaysia. Thực tế ở Mỹ, phụ nữ chiếm giữ hơn 40% tất cả các công việc và đạt hơn 50% tổng số các bằng cấp thạc sỹ. Nhưng 95% các nhà quản lý cấp cao là nam giới và thu nhập của các nhà quản lý nữ chỉ bằng 72% của các quý ông cùng cấp. Có ít hơn 1% các chuyên viên cao cấp là nữ giới và hơn 90 trong số 500 công ty không thuê bất kỳ một nhân viên nữ nào.

Hiện tượng bị đát này cũng xảy ra tương tự ở Châu Âu. Tại Pháp, có ít hơn 5% trong số các nhân viên cao cấp là nữ giới. Chỉ có 17 giám đốc điều hành nữ trong khi có đến 400 người là nam tại công ty FTSE 100. Ngoài những công ty đã được công bố, có 65% trong số còn lại không có nữ nhân viên. Không có một lãnh đạo nữ nào trong một công ty lớn của Anh mặc dù nước này có đến 44% lực lượng lao động là nữ. Những phản ánh này đã gây nhiều hậu quả đáng tiếc. Một cuộc nghiên cứu của trường

đại học Bath trong khoảng thời gian từ 1992 và 2003 cho thấy rằng: công nhân nữ giảm 6% sự hài lòng trong công việc trong khi nam giới thì lại tăng lên.

Những ví dụ thực tiễn thật đau lòng. Công ty Procter & Gamble chuyên sản xuất tã giấy, giấy dầu hút ẩm và bông hút ẩm tay, nhưng họ chỉ có 2 nhân viên nữ trong số 16 người trong dây chuyền. Chỉ có 3 trong số 45 nhân viên hàng đầu là nữ. Ogilvy & Mather là một trong số những công ty lớn trên thế giới có người đứng đầu là nữ, kể đến là Shelly Lazarus.

Sau thời gian nghiên cứu, nhiều kết quả chỉ ra rằng: có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc phụ nữ không có nhiều thời gian để có thể tham gia vào quá trình xây dựng thương hiệu cho công ty. Đồng thời kết quả này cũng cho thấy một sự mất mát nếu không có sự tham gia của phụ nữ vào quá trình trên. Nhận ra những tác động đó đến công việc kinh doanh, lợi nhuận, thương hiệu của công ty, các doanh nghiệp đã dần thực hiện những bước để cải tiến nghề nghiệp cho lao động nữ: việc phân chia công việc hợp lý hơn, hỗ trợ các chính sách tốt hơn cho lao động nữ v.v...

Sự công bằng trong công việc của người phụ nữ rất quan trọng, nhưng đó không phải là vấn đề chính ở đây. Đây là một tình huống nói về vai trò của người phụ nữ trong xây dựng thương hiệu và kinh doanh có hiệu quả. Những nhà nghiên cứu đã công nhận từ nhiều thập kỷ nay rằng những nhóm làm việc có cả nam lẫn nữ thì sẽ năng động hơn và giải quyết vấn đề tốt hơn. Một tác nhân khác là một hiệp hội Hoa Kỳ đã nghiên cứu vai trò của nữ giới trong kinh doanh và kết quả cho thấy một sự tương quan giữa hiệu quả tài chính cao và số nữ quản lý cao cấp trong số 500 công ty dẫn đầu vào khoảng năm 1996 đến 2000.

Đây là lúc mà giới nữ bắt đầu tham gia nhiều hơn vào quá trình xây dựng thương hiệu, hơn nữa đây lại là thời kỳ phụ nữ là người đi mua sắm chủ yếu. Phụ nữ rất giỏi trong việc tạo mối đoàn kết, xây dựng đội ngũ nhân viên và nhiều kỹ năng khác rất thích hợp với nhu cầu tiết kiệm của khách hàng mà từ đó có thể tạo uy tín cho thương hiệu đối với khách hàng. Hãy để phụ nữ phát triển và thuật lại câu chuyện về thương hiệu của bạn. Phụ nữ rất giỏi kể chuyện về những mối quan hệ trong quá trình xây dựng thương hiệu.

Hãy bắt đầu bằng việc khởi động một chương trình tư vấn cho những nhân viên nữ trẻ tuổi hơn cách thức để phát triển nghề nghiệp và giao cho họ những nhiệm vụ quan trọng hơn trong công ty của bạn. Một nền công nghiệp là nhu cầu chung để cất nhắc những nhân viên nữ cấp cao hoàn thành tốt vai trò của mình. Sau đó, công ty phải áp dụng những chính sách nhân sự và công việc thuận lợi cho công nhân nữ và quan tâm tới việc có bao nhiêu công nhân nữ phải chịu gánh nặng công việc gia đình.

Trở thành thương hiệu tiên phong - Tại sao không?

Thương hiệu tiên phong là gì? Đó là một trong những thương hiệu nổi bật so với những thương hiệu khác. Nó tạo ra sự phân chia mới trên thị trường và cùng với sự tăng lên nhanh chóng của cải hàng hóa, nó trở thành mục tiêu giành giật của những người tham gia trong thị trường này.

Dưới đây là một vài đặc trưng của những Người tiên phong

Những người tiên phong có một nhận thức bản năng nhu cầu kiểm soát họ, để tránh hiệu ứng hóa với việc ngồi nghỉ trên vòng hào quang thành đạt của người khác. Họ nhận ra rằng trong thị trường ngày nay những sản phẩm đáng chú ý, không có ý nghĩa lâu dài sẽ không thu hút được khách hàng nếu nó không giữ được vị trí dẫn đầu liên tục để thương mại hóa những gì mà người tiêu dùng quan tâm.

Những người đi tiên phong có suy nghĩ vượt khỏi giới hạn của bất kì hạn định vốn có nào được áp đặt bởi hình thức sản xuất hay nguồn đầu tư hiện tại của họ.

Những người đi tiên phong đánh giá cao về phương diện văn hóa và nuôi dưỡng những cố gắng sáng tạo bên trong để đưa ra những ý tưởng mới thông qua một tổ chức. Họ áp dụng những phương pháp mới mà không cần lệ thuộc vào người có quyền cao hơn.

Những thương hiệu tiên phong không sợ thất bại và khuyến khích sự thử nghiệm. Họ kiên nhẫn tránh những chế độ kiểm tra và những hình thức phân tích có thể thúc ép một sự cách tân quan trọng qua một bước ngoặt.

Những thương hiệu tiên phong tập trung một cách mù quáng vào mục tiêu là người tiêu dùng. Họ đầu tư thường xuyên vào những người tiêu dùng khi cố gắng thấu hiểu những sở thích, mong muốn,

những hành vi và những nhu cầu hông qua các cuộc nghiên cứu. Họ muốn một cuộc đối thoại, một mối quan hệ rộng mở với khách hàng dựa trên sự minh bạch và sự tin tưởng lẫn nhau.

Những người tiên phong dẫn đầu trong việc sử dụng những chiến lược tiếp cận để tiến tới thị trường theo lối cô truyền với từng hạng mục tương ứng. Họ biết thời đại của sự khoa trương với những quảng cáo cường điệu đã qua và bây giờ chỉ có niềm tin, sự tin cậy là những nhân tố để duy trì mối quan hệ lành mạnh giữa người tiêu dùng và thương hiệu.

Sự tiên phong đang tạo ra sự phát triển và những khoản lãi đáng tin cậy. Nó được hiểu rằng sản phẩm được san bằng thường xuyên và niềm mong chờ của khách hàng là rất cao.

Bất kì cái gì ít hơn sự đầu tư thường xuyên trong việc xây dựng mối quan hệ sẽ dẫn tới sự đối thoại có ưu thế về những kết quả đã đạt được trong kinh doanh. Chỉ một lần bị cuốn vào cơn lốc giá cả thì thật khó để thoát ra.

Công cụ của người đi tiên phong

Nhận biết nhu cầu để thay đổi

Bước đầu tiên để khôi phục lại là tìm lại sự kiểm soát. Việc trở thành một Người tiên phong có nghĩa là phải thay đổi chiến lược phát triển sản phẩm, chiến dịch và diễn biến thị trường. Họ phải tạo ra một bước đi dũng cảm, độc đáo mà buộc người ta phải đánh giá lại một cách cơ bản những gì mà thương hiệu của họ đang hướng tới.

Bước đi tự tin và thực hiện ước mơ của bạn.

Khi khách hàng tín nhiệm và nhu cầu đó có ý nghĩa với họ thì những Người tiên phong không cần phải đưa ra những chiến lược dựa trên kim chỉ nam của Hot New Trend. Họ hoàn toàn tự tin và kiên quyết bằng khả năng của mình để sản xuất ra những sản phẩm và dịch vụ với những giá trị và cảm hứng đáng tin cậy mà sự quyến rũ của chúng bùng sáng một cách tự nhiên.

Phát triển dựa trên nhu cầu của khách hàng

Hãy lắng nghe, lắng nghe và sau đó lắng nghe lần nữa. Và cuối cùng quyết định chọn mục tiêu là trái tim và suy nghĩ của khách hàng. Đó là thời điểm mang đến sự thành công. Mối quan hệ cộng tác với khách hàng là cần thiết để duy trì sự cạnh tranh và để bảo đảm sự thành công cho sản phẩm và chiến lược quảng cáo. Bạn phải biết rằng thương hiệu đáng tin cậy là rất quan trọng. Điều này đòi hỏi thời gian, sự đầu tư và sự ưu tiên.

Xây dựng một con đường mòn.

Nói một cách ngắn gọn là mọi thứ đều có ý nghĩa. Và vậy, để đạt được một thương hiệu thành công, phải đảm bảo rằng tất cả những người có liên quan như: nhân viên, nhà quản lí, nhà cung cấp và khách hàng cần phải tham gia vào công việc này. Phải có một tầm nhìn rộng, sự liên kết chặt chẽ và tuyên truyền rộng rãi. Để tiếp xúc với khách hàng, phải tạo được sự tin cậy, tự nhiên và mang tính khám phá.

Tên thương hiệu của bạn nói lên điều gì?

VietNamtoday_ Có rất nhiều tên thương hiệu rất đẹp và rất êm tai, có thể cho chúng ta biết rất rõ sản phẩm hay dịch vụ mà chúng đại diện. Một cái tên kết hợp giữa “cảm giác phù hợp” và “ sự sáng tạo của sản phẩm”, sẽ đem lại những thành công tiếp thị rất lớn cho sản phẩm của bạn.

Một cái tên hay và mang lại hiệu quả phải là một sự hoà hợp giữa âm thanh và ý nghĩa, khiến nó nổi bật so với đối thủ. Không hẳn là phải mô tả được sản phẩm hay dịch vụ mà nó đảm nhiệm – như Rice Krispies, Kwikfit hay Barclaycard – mà quan trọng hơn là cách nó tán dương phẩm chất thương hiệu như thế nào. Ở bất kỳ ngành nghề nào, tên thương hiệu đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo nên sự nhận thức của người tiêu dùng và tạo nên viễn cảnh tương lai cho sản phẩm.

Tôi có một vài ví dụ. Có một thương hiệu rất thú vị, đó là Kalashnikov. Súng trường chiến đấu Kalashnikov AK-47 - được thiết kế đầu tiên bởi Mikhail Kalashnikov và sản xuất hàng loạt bởi quân đội Soviet – đã trở thành biểu tượng vũ khí của cuộc chiến tranh du kích khắp nơi trên thế giới. Tên súng, với cách nhấn âm mạnh và lặp âm, nghe có vẻ như rất có uy lực và khả năng huỷ hoại lớn. Khi nghe cái tên Kalashnikov, dường như bạn nghe thấy tiếng cò súng đánh lửa. Có rất nhiều thương hiệu dùng trong quân đội như Colt, Remington, Thompson và Lee-Enfield, nhưng chỉ có Kalashnikov nổi bật với cái tên chứa đựng âm thanh ghê người.

Kroll, một tập đoàn cung cấp dịch vụ tư vấn điều tra, cũng có một cái tên biểu trưng cho hoạt động của họ. Trên website, Kroll được giới thiệu “là một công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực tư vấn rủi ro, giúp khách hàng vứt bỏ những nguy cơ toàn cầu, nắm lấy cơ hội và bảo vệ tốt nhân viên và tài sản của mình”. Tuy tôi không có ý nghĩ không tốt nào đối với các nhân viên của Kroll, Nhưng với cái tên Kroll gợi cho tôi cảm giác lạnh lùng và có chút gì đó nham hiểm. Cái tên gợi nên cái lạnh ở bắc cực, âm kéo dài “troll” (quỷ lùn) gợi cho tôi hình ảnh một hung thần hung ác núp dưới cây cầu trong thần thoại Nordic và “krill” (loài tôm cua) là một loài sinh vật trôi nổi ở biển sâu cũng gợi nên những hình ảnh xa xăm và không được thoải mái cho lắm. Nhưng với cương vị là cái tên cho một đơn vị tư vấn đầu tư, nó tạo nên một sự cộng hưởng về cảm giác. Có một cái gì đó không thể giải thích được, nhưng bạn chắc sẽ có cảm giác Kroll sẽ có khả năng làm việc hiệu quả.

Tiếp đến là Zippo. Một cái bật lửa thô hiệu Zippo là biểu tượng cách sống Mỹ. Zippo có cấu trúc rất đơn giản: một cái bắc tấm dầu và một hệ thống đá lửa để đánh lửa. Nó mạnh mẽ, đáng tin cậy và thoải mái người dùng. Bật lửa rất dễ giữ lửa, gọn gàng trong túi và việc sử dụng nó là một nghệ thuật: mở nắp, xoay tròn cái bánh xe bằng một ngón rất điệu nghệ. Đó là “kinh nghiệm sử dụng thương hiệu” bật lửa Zippo và dường như cái tên Zippo đã rất hiệu quả với tính chính xác và hiệu quả kinh tế của nó.

Trước khi tạm biệt thế giới tượng thanh đầy quyến rũ, có lẽ cần phải nhắc đến những cái tên như Schweppes và UHU. Schweppe là một doanh nhân Thụy Sĩ, ông di cư đến Luân Đôn và cuối thế kỷ 18 và nhanh chóng tạo lập một doanh nghiệp chuyên kinh doanh nước tinh khiết đóng chai cho giới thượng lưu Luân Đôn. Thị trường này khá rộng lớn vì hầu như nguồn nước uống nào cũng bị ô nhiễm và mọi người kinh hoàng nhận thấy bệnh tật ẩn nấp trong nguồn nước. Schweppe được mang một cái tên tượng thanh cho tiếng “xì...pppp...” khi bật nắp chai nước. Nước giải khát Schweppes giờ đây đã trở nên nổi tiếng khắp thế giới. Vì thế chúng ta nên tự hỏi liệu Schweppes có ăn nên làm ra như hiện nay không nếu có cái tên đại khái như là Reifenhauser hay Uithoff?

UHU, một loại keo gia dụng, được biết đến như là một thương hiệu thân quen và dễ nhớ nhất. Cho dù tên thương hiệu chẳng có liên hệ tí xiu nào với đặc điểm sản phẩm, đó là tên thường gọi một loài cú sống ở vùng Rừng Đen của Đức, thế nhưng trong nhiều năm qua nó đã trở thành danh từ chung đại diện cho từ “keo gia dụng” ở Đức. Để được như vậy, UHU thậm chí cung cấp keo miễn phí cho trường học nhằm làm cho trẻ em trở nên quen dùng chữ UHU thay cho chữ “keo” ngay từ những năm đầu đời. Bằng tiếng Anh, tên thương hiệu đọc gần gần như chữ “glue” (keo) và âm thanh nghe dẻo và sệt giống như đặc tính của loại sản phẩm này. Đó là một sự kết hợp tuyệt vời đem lại cho UHU một lợi thế tâm lý hơn hẳn đối thủ của họ.

Tên thương hiệu cuối cùng mà tôi muốn nhắc đến là Xerox. Cái tên được lấy từ tiếng Hy Lạp “xeros”, có nghĩa là “khô”, mà sau này từ này được ghép thêm trở thành “xerography” để chỉ một phương pháp tráng ảnh khô. Từ “xerography” lẫn “Xerox” đều cùng được giới thiệu vào năm 1948. Thị trường thiết bị photocopy cạnh tranh gay gắt và trong nhiều năm qua, Xerox cũng phải đối mặt với việc cạnh tranh với những thương hiệu nổi tiếng và đầy tiềm năng như Hoover và Tipp-Ex. Xerox - rất khác biệt và rất thận trọng - bởi thương hiệu này được quản lý một cách chặt chẽ và công ty chưa bao giờ có những thử thách nghiêm trọng. Xerox với cái tên nguyên thủy mạnh mẽ của nó, cộng thêm lợi thế dẫn đầu, đã trở thành người tiên phong rất có uy tín và đạo đức trong thị trường này.

Có rất nhiều thương hiệu rất đẹp và rất êm tai, có thể cho chúng ta biết rất rõ sản phẩm hay dịch vụ mà chúng đại diện. Một cái tên kết hợp với cảm giác “cực kỳ phù hợp”, cộng với tính sáng tạo của sản phẩm, sẽ đem lại những thành công tiếp thị rất lớn cho sản phẩm

Phần 4 Văn hóa doanh nghiệp

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, tiêu chuẩn, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những thành viên cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp

ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, bởi bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá, ngôn ngữ, tư liệu, thông tin nói chung được gọi là tri thức thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được. Trong khuynh hướng xã hội ngày nay thì các nguồn lực của một doanh nghiệp là con người mà văn hoá doanh nghiệp là cái liên kết và nâng lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ.

Sự thắng thế của bất cứ một doanh nghiệp nào không phải ở chỗ là có bao nhiêu vốn và sử dụng công nghệ gì mà nó được quyết định bởi việc tổ chức những con người như thế nào. Con người ta có thể đi lên từ tay không về vốn nhưng không bao giờ từ tay không về văn hoá. Văn hoá chỉ có nền tảng chứ không có điểm mốc đầu cuối. Do vậy, xuất phát điểm của doanh nghiệp có thể sẽ là rất cao nếu như nó được xây dựng trên nền tảng văn hoá. Các doanh nghiệp khi xây dựng đều phải có nhận thức và niềm tin triệt để, lúc đó văn hoá sẽ xuất hiện. Mọi cái cách chỉ thực sự có tính thuyết phục khi nó tách ra khỏi lợi ích cá nhân, còn văn hoá doanh nghiệp thì phải bảo vệ cho mọi quyền lợi và lợi ích của cá nhân.

Khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần phải có những biện pháp cụ thể. Biện pháp đầu tiên là phải xây dựng một hệ thống định chế của doanh nghiệp, bao gồm: Chính danh, tự kiểm soát, phân tích các công việc, các yêu cầu. Sau đó xây dựng các kênh thông tin; xây dựng các thể chế và thiết chế tập trung và dân chủ như: Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tiêu chuẩn hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xây dựng cơ chế kết hợp hài hoà các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của mọi người

Bàn về Văn hoá doanh nghiệp

Doanh nghiệp lớn hay nhỏ, sở hữu Nhà nước hay tư nhân, trong nước hay có vốn đầu tư nước ngoài, đều phải đối mặt với bài toán hợp tác giữa các cá nhân và giữa cá nhân và tập thể. Trong khi doanh nghiệp nỗ lực để tối đa hóa lợi nhuận, cá nhân có thể có mối quan tâm khác và sẵn sàng hy sinh quyền lợi tập thể để theo đuổi mục đích riêng.

Những giá trị, niềm tin mà mọi người làm việc trong doanh nghiệp cùng công nhận và tin tưởng chính là văn hóa doanh nghiệp. Lê là nữ giám đốc trẻ của một Công ty cổ phần. Trong ba năm chị điều hành doanh nghiệp, lợi nhuận tăng gần gấp đôi. Tuy nhiên, nhìn lại gần đây thời gian cật lực chèo lái Công ty

Lê thổ lộ: "Hồi mới về Công ty, tôi không hiểu vì sao các trưởng bộ phận của Công ty không chịu hợp tác với nhau. Nhiều cuộc họp, dường như chỉ có mình độc thoại. Bộ máy tổ chức có đầy đủ các chức danh nhưng việc vẫn không chạy. Giao việc gì cho cấp dưới mình cũng phải rà soát lại mà vẫn luôn có nhiều sai sót". Là một người sắc bén, Lê nhận ra hệ thống ra quyết định từ trước đến nay phần lớn đi theo chiều dọc từ các bộ phận lên giám đốc.

Vị giám đốc tiền nhiệm với thời gian công tác lâu hơn một thập niên và cá tính của ông đã tạo nên niềm tin trong Công ty rằng "sếp luôn luôn đúng". Là một quản lý trẻ, Lê muốn dựa vào cấp dưới có dày dặn kinh nghiệm và muốn họ hợp tác với nhau nhiều hơn. Chị có sáng kiến, chia lịch và sắp xếp tên các trưởng phòng theo thứ tự chữ cái, sau đó mỗi tháng tổ chức ăn trưa hoặc chiều tại nhà một trưởng phòng với sự có mặt của các trưởng phòng khác. Ngoài ra, thỉnh thoảng Lê còn tổ chức ngày hội của Công ty nhân các kỳ nghỉ lễ kết hợp với huấn luyện kỹ năng truyền đạt, giao tiếp thông qua các trò chơi quản lý. Những nỗ lực của Lê đã được bù đắp phần nào. Nền "văn hóa mới" đã dần dần nhen nhóm, thúc đẩy sự hợp tác của các bộ phận trong đơn vị.

Không như các đơn vị trong nước, sử dụng các ngày Lễ, Tết để đánh giá kết quả lao động và khen thưởng, nhiều tổ chức nước ngoài khôn khéo kết hợp khuyến khích vật chất gắn với hoạt động văn hóa của Công ty để mỗi cá nhân tự suy ngẫm và hành xử sao cho có được sự cân bằng giữa thành quả lao động cá nhân và sự hợp tác của tập thể.

Nếu một cá nhân làm tốt công việc được giao ngoài nhiệm vụ hàng ngày, bộ phận quản lý sẽ đề nghị lên ban khen thưởng và nếu được duyệt, cá nhân đó được nhận bằng khen kèm theo tiền mặt. Nếu

một tập thể cùng hợp tác nỗ lực làm tốt công việc được giao thì cả nhóm được thưởng. Nếu tập thể hay cá nhân có các giải pháp công việc tiết kiệm chi phí cho đơn vị cũng được nhận phần thưởng. Công ty Hewlett - packard (HP) sử dụng giải pháp tài chính và văn hóa để thúc đẩy sự hợp tác "Phong cách HP" là cách làm rất lạ. Các bộ phận nhận ngân sách và tự hạch toán thu chi nhưng không được giúp đỡ các đơn vị khác.

Nếu một đơn vị không ăn nên làm ra, nó phải tự giải thể. Cách làm này thúc đẩy sự hợp tác bên trong đơn vị và hạn chế sự bao biện giữa các đơn vị thành viên. Tuy nhiên, HP cân đối giữa động cơ tài chính của các bộ phận và truyền thống văn hóa thúc đẩy hợp tác theo chiều ngang giữa các bộ phận của Công ty. Nếu đọc trên trang Web của HP (<http://www.hp.com/>), bạn sẽ thấy Công ty nêu rõ ràng: "Thành tựu của một tổ chức là kết quả nỗ lực kết hợp của mọi cá nhân làm việc hướng về các mục tiêu chung của nó. Những mục tiêu này cần phải hiện thực, rõ ràng và dễ hiểu đối với mọi người trong tổ chức cũng như phản ánh nét đặc sắc và tính cách cơ bản của tổ chức".

Lòng tin của nhiều người về doanh nghiệp và môi trường kinh doanh cũng có thể giúp nhân viên tập trung vào những công việc quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh của đơn vị. Ngân hàng cổ phần Á Châu (ACB) ra đời trong bối cảnh vừa hợp tác vừa cạnh tranh với các Ngân hàng Quốc doanh trong nước, kể cả với các Ngân hàng nước ngoài những năm gần đây. Một cán bộ của ACB được đào tạo trường Đại học hàng đầu ở nước ngoài chấp nhận mức lương địa phương chỉ vì câu nói của người quản lý cấp cao: "Tôi không thể trả lương cho cậu cao như các Ngân hàng nước ngoài, nhưng làm việc với ACB chúng ta có chung một nỗ lực để chứng minh rằng Ngân hàng Việt Nam có thể đứng vững và đương đầu trong cạnh tranh khu vực và kinh doanh giỏi trên lĩnh vực tài chính".

Có thể nói văn hóa doanh nghiệp cũng đóng một vai trò then chốt trong việc giải quyết tận gốc rễ vấn đề xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể. Ở trên chúng ta đã nêu sự khác nhau giữa mục tiêu của doanh nghiệp và cá nhân là vấn đề mang tính nền tảng trong quản lý kinh tế. Tuy nhiên, giả sử điều này không đúng, giả sử cá nhân và doanh nghiệp hay xí nghiệp thành viên và Tổng Công ty đều hướng về các mục tiêu chung, như thế, cấp quản lý chẳng cần lo lắng cung cấp các giải pháp khuyến khích vật chất vì bản thân các đơn vị này đều cùng có ước muốn như nhau.

Nếu văn hóa doanh nghiệp hình thành nên giá trị và lòng tin của mọi thành viên trong tập thể, người lao động sẽ làm việc mà không nghĩ đến tiền thưởng. Chẳng hạn, nếu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xoay quanh nguyên tắc sáng tạo và chất lượng sản phẩm là niềm tự hào của Công ty, cá nhân trong Công ty xem sự thỏa mãn của mình gắn liền với điều này, doanh nghiệp sẽ ít cần đến các giải pháp động viên về mặt tiền bạc. Quản lý Công ty khó khăn trong việc dùng tiền làm động lực của sự hợp tác sẽ tìm thấy văn hóa doanh nghiệp là cứu cánh để lái người lao động đi theo hướng làm việc mà không chỉ nghĩ đến tiền thưởng. Tất nhiên, trong bối cảnh hiện nay, chúng ta cũng không hề quên câu tục ngữ có từ xa xưa của cha ông: "Có thực mới vực được đạo".

Bàn về văn hoá doanh nghiệp ở nước ta hiện nay

Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp của nước ta hiện nay có tác dụng rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp theo yêu cầu phát triển kinh tế đất nước và hội nhập kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế. Từ thực tiễn, xin thử gọi ra một số suy nghĩ để cùng trao đổi về vấn đề văn hoá doanh nghiệp trong thể chế kinh tế thị trường ở nước ta hiện nay.

Văn hoá doanh nghiệp: nền tảng của sự phát triển

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những giá trị tinh thần mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất kinh doanh tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của các thành viên cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp gắn với đặc điểm từng dân tộc, trong từng giai đoạn phát triển cho đến từng doanh nhân, từng người lao động, do đó, rất phong phú, đa dạng. Song Văn hoá doanh nghiệp cũng không phải là vô hình, khó nhận biết mà rất hữu hình, thể hiện rõ một cách vật chất, chẳng những trong hành vi kinh doanh giao tiếp của công nhân, cán bộ trong doanh nghiệp, mà cả trong hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp, từ mẫu mã, kiểu dáng đến nội dung và chất lượng. Văn hoá doanh nghiệp là cơ sở của toàn bộ các chủ trương, biện pháp cụ thể trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chi phối kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, có thể nói thành công hoặc

thất bại của các doanh nghiệp đều gắn với việc có hay không có văn hoá doanh nghiệp theo đúng nghĩa của khái niệm này.

Ở nước ta nếu chỉ tính trong 100 năm qua, thì trong những năm đất nước bị đô hộ, nhiều doanh nhân đã khởi xướng những ý tưởng rất mới trong việc phát triển công thương nghiệp, hình thành những nền móng đầu tiên của văn hoá doanh nghiệp nước ta, đó là tinh thần dân tộc trong kinh doanh, dũng cảm cạnh tranh với tư bản Pháp, Hoa lúc đó đang làm chủ trên thị trường. Lịch sử đã ghi lại tên tuổi của những doanh nhân thời đó là "tư sản dân tộc" như Bạch Thái Bưởi, được coi là "vua vận tải Bắc Việt đầu thế kỷ", "bậc anh hùng trong kinh tế giới nước nhà" (lời nhà học giả Nguyễn Văn Tố), như Nguyễn Sơn Hà, chủ hãng sơn Resistanco dùng thương hiệu của mình đánh bại nhiều hãng sơn đương thời, như Trần Chánh Chiếu, đã chủ trì nhiều cơ sở kinh doanh và ra báo, là một trong những nhân vật quan trọng của phong trào Minh Tân đất Nam Kỳ vào những năm đầu của thế kỷ XX như Trương Văn Bền với nhãn hiệu xà phòng Cô Ba nổi tiếng cả nước. Thời đó, phong trào Duy Tân dấy lên rầm rộ từ miền Trung đến miền Bắc, ngoài việc khuyến khích nâng cao dân trí, canh tân đất nước, đã kích thích nhiều doanh nhân người Việt lập ra các hiệu buôn, đề cao tinh thần dân tộc trong kinh doanh. Rời đây, chúng ta còn có dịp tổng kết để đánh giá một cách đầy đủ hơn những bước phát triển của doanh nhân Việt Nam trong lịch sử, nhưng điều có thể khẳng định là: trên khắp đất nước ta, trong những năm bị đế quốc thống trị, đã có không ít những doanh nhân ý thức được nỗi đau mất nước, luôn luôn đề cao tinh thần dân tộc trong kinh doanh, - một nội dung cơ bản của văn hoá doanh nghiệp.

Trong những năm thực hiện thể chế kế hoạch hoá tập chung, do thị trường và các quy luật của thị trường không được công nhận, các doanh nghiệp nước ta tiến hành sản xuất kinh doanh theo chỉ tiêu pháp lệnh được ban hành từ trên, sản phẩm làm ra được giao nộp lên cấp trên, không tính đến nhu cầu thị trường, không hoạch toán đến giá cả, cộng với tiền lương, tiền thưởng trong doanh nghiệp không gắn với kết quả sản xuất, v.v... Thể chế kế hoạch hoá tập trung cũng không bảo đảm trách nhiệm và quyền hạn của doanh nghiệp với tư cách là một thực thể kinh doanh, hạn chế tính sáng tạo, tinh thần kinh doanh của người quản lý doanh nghiệp. Tình trạng đó đã làm sai lệch bản chất của kinh doanh, cũng có thể gọi đó là "sản xuất mà không kinh doanh".

Tuy vậy, cũng trong thời kỳ này, có những cán bộ quản lý doanh nghiệp đã mạnh dạn tìm tòi, thử nghiệm cách làm ăn mới, tạo ra một số mô hình kinh doanh có hiệu quả. Những mô hình này đã nêu lên một số nét đặc trưng của văn hoá doanh nghiệp thời kỳ đó: tinh thần dám nghĩ dám làm, năng động sáng tạo, vươn lên khắc phục khó khăn, thiếu thốn. Truyền thống văn hoá đó đã có ảnh hưởng tốt đối với thể chế doanh nhân ngày nay.

Công cuộc đổi mới được khẳng định từ Đại hội toàn quốc lần thứ VI của Đảng (12-1986) và thể chế kinh tế thị trường được công nhận đã mở ra cho các doanh nghiệp, doanh nhân nước ta những điều kiện mới có ý nghĩa quyết định để từng bước hình thành văn hoá doanh nghiệp phù hợp với đặc điểm kinh tế, xã hội ở nước ta, đó là văn hoá doanh nghiệp Việt Nam. Công cuộc đổi mới đã đem lại sự giải phóng các lực lượng sản xuất, quyền tự do kinh doanh của mọi công dân trong những lĩnh vực mà pháp luật không cấm. Đó cũng là phát huy sức mạnh của toàn dân tộc cho công cuộc trấn hưng đất nước; mọi người được tự do phát huy tài năng, trí tuệ trong kinh doanh, làm giàu cho mình và cho đất nước, như Đại hội IX của Đảng đã quyết định. Có thể nói đây là sự thể hiện nổi bật nhất của văn hoá lãnh đạo, văn hoá quản lý: là sự lãnh đạo phù hợp quy luật phát triển của thời đại, phù hợp với nguyện vọng của cả dân tộc, một dân tộc gan góc đấu tranh chống ngoại xâm trong hàng thế kỷ, nay không cam tâm chịu mãi cảnh nghèo nàn, lạc hậu. Chính công cuộc đổi mới đã mở đường cho sự ra đời và phát triển các doanh nghiệp dân doanh và đội ngũ doanh nhân mới, mở đường cho sự hình thành và phát triển văn hoá doanh nhân mới, mở đường cho sự hình thành và phát triển văn hoá doanh nghiệp Việt Nam.

Cụ thể, văn hoá doanh nghiệp thể hiện trên hai mặt: mục đích kinh doanh và phương pháp kinh doanh, trong đó mục đích kinh doanh là quyết định.

Về mục đích kinh doanh, thường có hai điểm chung như sau:

- Đạt hiệu quả cao, tức là lợi nhuận tối đa cho cá nhân và cho cộng đồng và hiệu quả xã hội. Điều cần phải coi trọng là mục đích lợi nhuận và hiệu quả cá nhân, vì đó là động lực trực tiếp của mỗi doanh nhân khi tiến hành kinh doanh; nhưng cũng có trường hợp mục đích lợi nhuận và hiệu quả cá nhân mâu

thuần với mục đích và hiệu quả xã hội; muốn đảm bảo sự thống nhất giữa mục đích cá nhân và mục đích cộng đồng thì cần phải xác định đúng mức độ của từng mục đích và phương pháp để đạt cả hai phần mục đích. Xác định cho đúng mức độ và phương pháp, đó chính là văn hoá doanh nhân.

- Có tính nhân văn, thể hiện về hai mặt: đối với con người và đối với thiên nhiên. Đối với con người (là quan trọng nhất) đó là đáp ứng đến mức cao nhất nhu cầu của con người; là tôn trọng phẩm giá, nhân cách con người, loại trừ việc xây dựng sự giàu có của mình trên sự khốn khổ của người khác; cũng là không chơi xấu, dùng những thủ đoạn, mánh khoé, cạm bẫy để hại nhau trong kinh doanh. Đối với thiên nhiên, đó là gắn kinh doanh với bảo vệ môi trường sinh thái, không làm ô nhiễm, huỷ hoại môi trường cũng tức là bảo đảm sự bền vững của mỗi doanh nghiệp cũng như của toàn bộ nền kinh tế.

Về phương pháp kinh doanh (phong cách kinh doanh) cũng tức là doanh nghiệp đạt tới mục đích bằng con đường nào với những nguồn lực nào. Tuy mục đích kinh doanh là nhân tố quyết định nhưng phương pháp kinh doanh lại liên quan chặt chẽ đối với việc thực hiện mục đích, có nghĩa là không thể đạt mục đích bằng bất cứ mục đích nào mà phải tuân theo những nguyên tắc luật pháp và đạo đức trong khi thực hiện các phương pháp kinh doanh, đó chính là văn hoá trong phương pháp kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong thực tế, có những điểm chung về phương pháp kinh doanh, đó là:

- Tuân thủ pháp luật (kể cả pháp luật quốc gia, quốc tế cũng như điều lệ, nội quy của từng doanh nghiệp); bảo đảm minh bạch, công khai trong kinh doanh.

- Chú trọng khoa học quản lý, tuân theo các nguyên lý quản lý khoa học, dựa vào khoa học mà tổ chức bộ máy quản lý, thực hiện các phương pháp kinh doanh.

- Dựa vào vào khoa học, kỹ thuật, vận dụng công nghệ tiên tiến trong điều hành sản xuất kinh doanh.

- Chú trọng quan hệ con người (đây cũng là một khuynh hướng mới của phương pháp kinh doanh hiện đại); phát huy năng lực xã hội (cũng còn gọi là vốn xã hội) bao gồm năm nhân tố: giới lãnh đạo chính trị, quan chức quản lý, trí thức, doanh nhân, và người lao động; quan trọng nhất là khơi dậy và phát huy tổng hợp các tiềm năng, thực hiện sự cố kết của các nhân tố đó vì mục tiêu chung.

Có thể coi đó là những điểm chung nhất của văn hoá doanh nghiệp. Những điểm chung đó được vận dụng cụ thể trong từng thời kỳ nhất định, chịu ảnh hưởng của chế độ sở hữu, hệ thống thể chế (trong đó chủ yếu là thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể chế văn hoá) của từng nước mà có những thay đổi theo những chiều hướng khác nhau. Điều quan trọng cần nhấn mạnh là mục đích kinh doanh quyết định phương pháp kinh doanh; mục đích kinh doanh nói lên tầm vóc cao, thấp của văn hoá doanh nghiệp.

Về văn hóa doanh nghiệp Việt Nam

Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam được hình thành là một phần quan trọng của văn hóa Việt Nam được lưu truyền và bồi đắp từ thế hệ này đến thế hệ khác mà chúng ta cần gìn giữ và bồi đắp tiếp trong giai đoạn công nghiệp hoá, hiện đại hoá hiện nay và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế.

Văn hoá doanh nghiệp nước ta tiếp thu những nhân tố văn hoá trong kinh doanh hình thành qua nhiều năm của các nền kinh tế hàng hoá trên thế giới, đồng thời tiếp thu và phát huy những tinh hoa văn hoá trong kinh doanh của cha ông, vận dụng phù hợp với đặc điểm của xã hội ngày nay, đó là hiện đại hoá truyền thống đi đôi với sự truyền thống hoá hiện đại. Chỉ có như vậy mới kết hợp được tốt truyền thống và hiện đại, đó là sự kết hợp có chọn lọc và nâng cao, từng bước hình thành văn hoá doanh nghiệp mang đặc sắc Việt Nam.

Có thể nêu lên một số điểm nổi bật về văn hoá doanh nghiệp nước ta trong giai đoạn hiện nay như sau:

Trước hết, từ công cuộc đổi mới được bắt đầu đến nay, ở nước ta đã dần dần hình thành mục đích kinh doanh mới, đó là kinh doanh vì lợi ích của mỗi doanh nghiệp và lợi ích của cả dân tộc. Đương nhiên, tranh thủ lợi nhuận tối đa là động cơ thúc đẩy ý trí kinh doanh của các doanh nghiệp, của mỗi doanh nhân, chúng ta cần đặc biệt quan tâm, không vì nhấn mạnh lợi ích chung mà coi nhẹ mục đích kinh doanh của mỗi cá nhân doanh nhân.

Song, ngay trong thời kỳ Pháp thuộc, chúng ta cũng có những doanh nhân không chỉ làm giàu cho

mình mà còn làm giàu cho đất nước như Bạch Thái Bưởi, vừa làm giàu vừa quan tâm những hoạt động xã hội từ thiện như Nguyễn Sơn Hà. Ngày nay, mục đích kinh doanh của mỗi doanh nghiệp gắn với công cuộc phát triển kinh tế của đất nước, vì lợi ích của cá nhân, gia đình và lợi ích của cả đất nước, dân tộc.

Khác với doanh nhân các nước kinh tế phát triển và cũng không nên bị nhìn nhận như giai cấp bóc lột, doanh nhân nước ta ngày nay cũng có nỗi nhọc của một dân tộc kiên cường, thông minh mà vẫn phải chịu cảnh lạc hậu, kém phát triển. Mỗi doanh nghiệp phát triển không chỉ vì bản thân doanh nhân, mà còn vì sự phát triển của quê hương, của mỗi huyện, tỉnh; động cơ đó thúc đẩy mỗi doanh nhân vươn lên. Mục đích ấy đang được thể hiện ngày càng rõ nét trong chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp; cũng đã được thể hiện trong các doanh nghiệp có hàng hoá được người tiêu dùng bình chọn đạt chất lượng cao trong những năm gần đây.

Tuy nhiên, cũng cần thấy rằng mục đích kinh doanh của mỗi doanh nhân ở nước ta hiện nay cũng rất đa dạng về tính chất, bởi vì lẽ sống của con người là đa dạng, phong phú, nhiều màu vẻ, nhất là trong điều kiện nền kinh tế đang trong giai đoạn chuyển đổi, thể chế kinh tế cũng đang được chuyển đổi từng bước.

Qua các cuộc kiểm tra xã hội học, có thể thấy một số khuynh hướng nổi bật như: có những người chỉ mong kiếm được nhiều tiền; cũng có người muốn qua kinh doanh mà, có danh tiếng lớn, uy tín và địa vị xã hội cao; có người muốn vươn lên, tiếp nối truyền thống gia đình, báo hiếu cha mẹ; lại có những người kinh doanh vì khao khát tự hoàn thiện bản thân, có ý chí mạnh về sự phát triển tự do của con người trong chế độ xã hội mới, v.v...

Hai là, văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi gắn bó chặt chẽ hiệu quả kinh doanh và tính nhân văn trong kinh doanh; không thể đạt hiệu quả bằng bất cứ giá nào mà coi nhẹ những giá trị nhân văn (tôn trọng con người, bảo vệ môi trường). Điều đặc biệt quan trọng là nâng cao tinh thần cộng đồng dân tộc trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, một đặc điểm của văn hoá doanh nghiệp mà chúng ta cần xây dựng: chúng ta đề cao ý chí tự lập, tự cường, sức vươn lên của mỗi doanh nghiệp, đồng thời huy động tính cộng đồng, tính truyền thống "chị ngã, em nâng" của dân tộc. Đồng thời chúng, khuyến khích doanh nghiệp tham gia các hoạt động xã hội, như xoá đói giảm nghèo, cứu trợ đồng bào gặp thiên tai, tham gia các hoạt động từ thiện.v.v...

Điều cần nhấn mạnh hiện nay là khắc phục chủ nghĩa thực dụng, dùng mọi thủ đoạn để đoạt lợi nhuận cao, thậm chí siêu lợi nhuận, bất kể việc làm đó có hại cho người khác, các thủ đoạn làm giàu bất chấp tình nghĩa, thậm chí làm giàu trên sự đau khổ của đối tác, trên sự phá sản của những doanh nghiệp yếu thế.

Có thể thấy rõ nhược điểm về mặt này của doanh nghiệp nước ta trong nhiều trường hợp như cạnh tranh bất hợp pháp, tranh giành thị trường, đáng phê phán nhất là những thủ đoạn hạ giá, phá giá khi xuất khẩu hàng hoá. Trong bối cảnh kinh tế thế giới và khu vực hiện nay, khi cuộc cạnh tranh về chất lượng và giá cả hàng hoá diễn ra gay gắt, chúng ta đề cao việc nâng cao khả năng cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp lại càng phải đề cao tính tập thể, truyền thống đoàn kết dân tộc trong kinh doanh.

Do vậy, cần đặc biệt phát huy vai trò của các hiệp hội doanh nghiệp. Đó là những tổ chức xã hội – nghề nghiệp nhằm khai thác mọi nguồn lực của xã hội, kể cả thu hút tài trợ từ bên ngoài, để phát triển các hoạt động trợ giúp một cách trực tiếp, có hiệu quả thiết thực, khắc phục những yếu kém của doanh nghiệp.

Các hiệp hội doanh nghiệp có thể cung cấp nhiều loại dịch vụ đa dạng cho hội viên (như cung cấp thông tin, tư vấn, đào tạo), cùng nhau thương thảo giải quyết những vấn đề cụ thể mà từng doanh nghiệp riêng lẻ không tự giải quyết được để bảo đảm lợi ích của mỗi ngành nghề, bảo đảm văn hoá doanh nghiệp, khắc phục những khiếm khuyết của thị trường. Đương nhiên, lợi ích của doanh nghiệp phải gắn bó hài hòa với lợi ích của cộng đồng, của toàn xã hội, không nên chỉ đơn thuần coi trọng lợi ích của doanh nghiệp cùng ngành nghề trở thành lợi ích phường hội. Đồng thời hiệp hội doanh nghiệp cũng được tạo điều kiện để làm tốt vai trò cầu nối giữa hội viên với cơ quan của Chính phủ, đại diện và bảo vệ quyền lợi hợp pháp của doanh nghiệp, nhất là trong việc tham gia soạn thảo các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Ba là, hình thành và phát huy văn hoá doanh nghiệp trước hết là phải dựa vào con người. Đó là vì phát triển doanh nhân không chỉ tăng vốn, tăng lợi nhuận, tăng thu nhập cho người lao động mà còn phải tạo ra môi trường văn hoá doanh nghiệp tiên bộ cũng tức là tạo ra một sức mạnh tổng thể cố kết và cổ vũ người lao động trong doanh nghiệp lao động sáng tạo với niềm tin, một lý tưởng cao đẹp.

Văn hoá doanh nghiệp là lý tưởng và các nguyên tắc chi phối hành động của doanh nghiệp cũng như của mỗi thành viên là hệ giá trị tạo nên nguồn lực cho sự phát triển bền vững của một doanh nghiệp, do vậy, càng cần thiết phát huy nhân tố con người trong doanh nghiệp. Trình độ nhân lực của ta hiện nay đang còn thấp so với yêu cầu (kể cả trình độ của người lao động cũng như của người quản lý doanh nghiệp) càng làm nổi bật ý nghĩa hết sức cấp bách của việc bồi dưỡng và phát huy nhân tố con người trong khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

Có thể nêu lên ba cấp độ trong việc phát huy nhân tố con người trong doanh nghiệp; cấp độ thứ nhất là nâng cao năng lực tiềm tàng của mỗi công nhân, viên chức (thông qua biện pháp giáo dục, đào tạo về kinh tế, công nghệ, quản lý); cấp độ thứ hai là biến năng lực tiềm tàng đó thành hiện thực, thông qua các biện pháp khuyến khích, kích thích sức sáng tạo trong lao động sản xuất; cấp độ thứ ba là tập trung cho được các tiềm lực cá nhân của công nhân viên chức vào việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, thông qua các biện pháp tổ chức quản lý sản xuất và nhân sự. Cấp độ thứ ba có ý nghĩa đặc biệt quan trọng bởi vì văn hoá doanh nghiệp không phải kết quả của sự phát triển tự phát trong quá trình sản xuất kinh doanh mà nó được định hướng xây dựng và hình thành trong ý thức tự giác của người quản lý doanh nghiệp, biểu hiện tập trung quản lý doanh nghiệp, bởi người quản lý doanh nghiệp. Do vậy, phải đào tạo và trọng dụng đội ngũ doanh nhân nắm được và vận dụng được văn hoá doanh nghiệp vào trong tổng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trong quan hệ với các đối tác cũng như trong công việc quản lý, điều hành nội bộ doanh nghiệp.

Bốn là, văn hoá doanh nghiệp của từng doanh nghiệp Việt Nam có những nét chung của văn hoá doanh nghiệp Việt Nam và những nét riêng của từng doanh nghiệp. Những nét riêng ấy là của quý đặc sắc, là truyền thống tốt đẹp, độc đáo của từng doanh nghiệp. Ví dụ nét độc đáo của doanh nghiệp A là rất nhã nhặn, chu đáo với khách hàng và đối tác, nét độc đáo của doanh nghiệp B là nhiều sáng kiến vận dụng công nghệ cao, nét độc đáo của doanh nghiệp C là tận tình bồi dưỡng, đào tạo nguồn nhân lực và phát triển con người.

Mỗi doanh nghiệp phải hình thành được những nét chung của văn hoá doanh nghiệp Việt Nam và tạo lập được một số nét riêng. Không trộn lẫn được của văn hoá doanh nghiệp mình. Có thể nói văn hoá doanh nghiệp là cái nhãn hiệu, cái "mác" vinh quang của doanh nghiệp, niềm tự hào của doanh nghiệp (và có thể của cả ngành, cả địa phương, cả đất nước) được lưu truyền và bồi đắp từ thế hệ này sang thế hệ khác các công nhân và cán bộ của doanh nghiệp.

Chúng ta đang nhấn mạnh việc tạo dựng và bảo vệ thương hiệu của doanh nghiệp; đó là vì thương hiệu là một bộ phận không thể thiếu của văn hoá doanh nghiệp, thể hiện uy tín, vị thế của sản phẩm, của doanh nghiệp, là tài sản được xây dựng, tích tụ một cách có ý thức trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Thương hiệu là niềm tự hào của doanh nghiệp, tạo ra niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng; trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu càng có ý nghĩa cấp bách

Môi trường cho văn hoá doanh nghiệp

Có thể thấy rõ: văn hoá doanh nghiệp bao gồm các yếu tố pháp luật và đạo đức. Văn hoá doanh nghiệp không thể hình thành một cách tự phát mà phải được hình thành thông qua nhiều hoạt động của bản thân mỗi doanh nghiệp, mỗi doanh nhân, của Nhà nước và các tổ chức xã hội. Thực tiễn cho thấy hệ thống thể chế, đặc biệt là thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể chế văn hoá tác động rất sâu sắc đến việc hình thành và hoàn thiện văn hoá doanh nghiệp.

Xin nêu lên một số điểm về thể chế cần được quan tâm để hình thành và ngày càng hoàn thiện văn hoá doanh nghiệp phù hợp với đặc điểm nước ta.

Trước hết, đó là khơi dậy tinh thần kinh doanh trong nhân dân, khuyến khích mọi người, mọi thành phần kinh tế cùng hăng hái tìm cách làm giàu cho mình và cho đất nước. Xoá bỏ quan niệm cho kinh doanh là xấu, coi thường thương mại, chỉ coi trọng quan chức, không coi trọng thậm chí đổ kỵ doanh

nhân. Xoa bỏ tâm lý i lại, dựa vào bao cấp của Nhà nước, đề cao những nhân tố mới trong kinh doanh, những ý tưởng sáng tạo, sáng kiến tăng năng xuất lao động, tăng khả năng cạnh tranh của hàng hoá. Tôn vinh những doanh nhân năng động, sáng tạo, kinh doanh đạt hiệu quả cao, có ý chí vươn lên, làm rạng rỡ thương hiệu Việt Nam trên thị trường thế giới.

Trong thực tế, trải qua những năm đổi mới, bằng thể nghiệm của bản thân cũng như của mỗi gia đình, ngày nay, nhân dân ta đã thấy rõ việc chuyển đổi từ kế hoạch hoá tập trung sang thể chế kinh tế thị trường là tất yếu; thái độ của dân chúng đối với kinh tế thị trường là thái độ thiện cảm. Vấn đề còn lại là các cơ quan Nhà nước phải tiếp tục thay đổi tư duy quản lý, đề xuất những chủ trương, chính sách quản lý đủ mạnh để khuyến khích hơn nữa tinh thần kinh doanh trong các thành phần kinh tế, tạo môi trường thuận lợi về thể chế và tâm lý xã hội cho sự phát triển kinh tế tư nhân, xoa bỏ sự phân biệt đối xử đối với kinh tế tư nhân kể cả trong tư duy cũng như trong các chủ trương, chính sách cụ thể.

Hai là, Nhà nước cần tiếp tục hoàn chỉnh hệ thống thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa nhằm tạo lập đồng bộ các yếu tố của thị trường, từng bước hình thành thể chế kinh tế thị trường phù hợp với đặc điểm nước ta. Thực tế cho thấy, thể chế kinh tế có tác động rất lớn đối với việc hình thành văn hoá doanh nghiệp. Do đó, điều cần nhấn mạnh là thể chế kinh tế phải đủ sức khuyến khích doanh nhân phát huy truyền thống văn hoá trong kinh doanh của cha ông, bổ sung những nhân tố mới trong văn hoá doanh nghiệp của thời đại, kết hợp chặt chẽ giữa truyền thống và hiện đại, bảo đảm cho kinh tế thị trường triển khai lành mạnh, đạt hiệu quả cao, văn hoá doanh nghiệp được hình thành với những đặc điểm của nước ta.

Thể chế đó phải chú trọng khuyến khích doanh nghiệp xác định đúng đắn chiến lược kinh doanh, có mục tiêu phấn đấu lâu dài nâng cao sức cạnh tranh, có chương trình làm ăn căn cơ theo định hướng quy hoạch, kế hoạch chuyển đổi cơ cấu của nền kinh tế, không những phải thành công trong nước mà còn vươn ra thế giới, đạt hiệu quả cao trong hội nhập kinh tế quốc tế, khắc phục tâm lý kinh doanh cò con, manh mún, không đầu tư lớn, làm ăn lâu dài.

Thể chế đó cũng phải khuyến khích doanh nghiệp thực hiện các biện pháp hợp pháp trong việc mưu cầu lợi ích cá nhân, đạt lợi nhuận cao cho doanh nghiệp và doanh nhân, đương nhiên có sự kết hợp hài hoà với lợi ích toàn xã hội nhưng không vì thế mà đi đến triệt tiêu lợi ích cá nhân cũng tức là triệt tiêu động lực kinh doanh. Đồng thời, phải ngăn chặn những hành vi vi phạm pháp luật, gian lận thương mại, những kiểu làm ăn phi văn hoá, chạy chọt cửa sau, lợi dụng các quan hệ không lành mạnh để kiếm lời. Doanh nghiệp phải tôn trọng, đặc biệt là giữ chữ tín đối với khách hàng và đối tác kinh doanh.

Thể chế đó phải khuyến khích mọi thành phần kinh tế, khắc phục phân biệt đối xử, bảo đảm cho các thành phần kinh tế hợp tác và cạnh tranh bình đẳng trong khuôn khổ luật pháp; khắc phục tình trạng biến độc quyền nhà nước thành độc quyền doanh nghiệp, tạo ra cạnh tranh không bình đẳng, tạo ra cạnh tranh không bình đẳng, những khoản lợi nhuận không do tài năng kinh doanh của doanh nghiệp mà do vị thế độc quyền mang lại, những điểm dẫn đến triệt tiêu văn hoá doanh nghiệp. Điều cấp bách là Nhà nước phải có các qui phạm pháp luật về khuyến khích cạnh tranh hợp pháp, kiểm soát và hạn chế độc quyền.

Thể chế đó cũng phải chú trọng nhân tố con người, phát triển con người, đặc biệt coi trọng việc bồi dưỡng nhân tài, đãi ngộ xứng đáng, tôn vinh doanh nhân giỏi. Trong doanh nghiệp, đó là đảm bảo thu nhập hợp pháp của chủ doanh nghiệp tư nhân, là tôn trọng quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động, đối xử bình đẳng, tạo ra môi trường hoà thuận, sự cố kết, chung sức chung lòng tập trung vào việc thực hiện mục tiêu kinh doanh, vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và lợi ích của mỗi thành viên trong doanh nghiệp.

Ba là, việc hình thành văn hoá doanh nghiệp cũng đòi hỏi đẩy mạnh cuộc cải cách hành chính dân chủ, trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp và hiện đại hoá. Đây là một yêu cầu hết sức bức xúc đối với toàn bộ sự phát triển kinh tế đất nước ùng như đối với việc hình thành văn hoá doanh nghiệp nước ta hiện nay. Điều cần nhấn mạnh hiện nay là tiếp tục xoa bỏ cơ chế "xin-cho", xoa bỏ những thủ tục hành chính rườm rà gây tốn kém, tăng chi phí đầu tư và giảm năng lực cạnh tranh của hàng hoá. Phải sắp xếp lại bộ máy tinh gọn, khắc phục chông chéo, quan liêu, nâng cao hiệu lực và hiệu quả của bộ máy hành chính trong quản lý điều hành. Việc lành mạnh hoá cán bộ, công chức là rất cần thiết để khắc

phục tình trạng một số công chức do kém năng lực và phẩm chất không những đã làm sai lệch những chủ trương đúng đắn của Đảng và Nhà nước gây trở ngại, phiền hà đối với doanh nghiệp trong sản xuất kinh doanh, mà trong không ít trường hợp đã câu kết, tiếp tay cho những hành vi tiêu cực, vi phạm pháp luật của doanh nghiệp, làm xấu văn hoá doanh nghiệp.

Rất cần phát triển một cách thường xuyên, định kỳ các cuộc tiếp xúc trực tiếp giữa cơ quan nhà nước với doanh nghiệp, để cùng trao đổi ý kiến về việc thực hiện các cơ chế, chính sách, qua đó doanh nghiệp hiểu thêm nội dung các cơ chế, chính sách và cơ quan Nhà nước cũng nghe được tâm tư, nguyện vọng của doanh nghiệp, nắm thêm thực tế giúp cho việc hoạch định chính sách được sát thực tế hơn. Các cơ quan Nhà nước cần tạo thói quen làm việc với hiệp hội doanh nghiệp, tôn trọng các quyền của Hiệp hội, lắng nghe và giải quyết đúng pháp luật những kiến nghị của Hiệp hội doanh nghiệp. Đây cũng chính là một nội dung quan trọng trong văn hoá quản lý.

Như vậy, văn hoá doanh nghiệp chỉ có thể được xây dựng và hình thành trong môi trường văn hoá lãnh đạo, văn hoá quản lý được đổi mới, nâng cao, đúng tầm, có ảnh hưởng tích cực trở lại đối với văn hoá doanh nghiệp.

Làm thế nào để xây dựng Văn hóa doanh nghiệp?

Trên các phương tiện truyền thông, người ta đã nói nhiều tới gia đình văn hóa, bảo vệ gìn giữ nền văn hóa dân tộc nhưng với một doanh nghiệp, tế bào của nền kinh tế thì chưa mấy ai nói đến Văn hoá doanh nghiệp. Vậy, có cần xây dựng và bảo vệ một môi trường văn hóa riêng gọi là "Văn hóa doanh nghiệp" không? Cách xây dựng văn hoá doanh nghiệp thế nào? Xin giới thiệu bài viết của bạn Trần Thanh Hải, một doanh nhân đang công tác tại Đài Loan về chủ đề trên.

Bằng thực tế đi làm việc hơn mười năm qua ở các doanh nghiệp trong nước và hơn hai tháng nay làm việc cho một doanh nghiệp của Đài Loan tại đất nước của họ, tôi muốn chia sẻ với các bạn: Việc phần lớn các doanh nghiệp trẻ của chúng ta, đặc biệt là doanh nghiệp tư nhân chưa chú ý tới việc xây dựng một nền văn hóa đặc thù cho doanh nghiệp mình là cực kỳ nguy hiểm.

Một quốc gia không thể tồn tại và phát triển nếu không bảo tồn, gìn giữ được nền văn hóa truyền thống của mình. Một gia đình sẽ không thể đầm ấm sum vầy và đóng góp tích cực cho xã hội nếu không có gia phong, gia giáo. Cũng như vậy một doanh nghiệp sẽ không thể có một sự nghiệp lâu dài, bền vững nếu không có một nền văn hóa đặc thù hoặc tệ hơn, môi trường văn hóa của doanh nghiệp lại là một bầu không khí căng thẳng ức chế hoặc đầy rẫy bất công.

Khi vừa rời ghế nhà trường, tôi làm việc cho doanh nghiệp C, một công ty tư nhân tương đối thành đạt trong lĩnh vực tin học. Giám đốc Công ty là người rất có văn hóa, lời nói và hành động của anh luôn gây được thiện cảm cho rất nhiều người: Khách hàng, đối tác, bạn hàng, thậm chí cả đối thủ cạnh tranh. Chính nhân cách, hành vi của anh đã ảnh hưởng lớn tới nhân viên trong Công ty. Tôi là nhân viên mới, được làm việc trong một môi trường có văn hóa như thế theo tôi là rất may mắn. Tôi tự cảm thấy mình trưởng thành nhanh, tự tin hơn và mong muốn gắn bó lâu dài với sự nghiệp của Công ty.

Tuy nhiên rất tiếc, môi trường văn hóa quý báu đó lại hình thành một cách tự phát và mất đi dễ dàng khi quy mô Công ty thay đổi. Trong khi mọi hoạt động liên quan tới kinh doanh của Công ty được coi trọng thì hoạt động nhân sự của tập đoàn bao gồm hai trăm con người trẻ tuổi năng động lại được giao cho một và chỉ một người lớn tuổi nguyên là cán bộ cơ quan nhà nước đã nghỉ hưu. Điều quan trọng là tác phong nếp nghĩ cách làm của người phụ trách nhân sự đã không có sức thuyết phục cộng với việc ông này cũng không hề có thực quyền. Thành ra lời nói việc làm của ông có rất ít trọng lượng với cả sếp và nhân viên trong Công ty.

Lúc này ánh hào quang của “Người cầm lái vĩ đại” là giám đốc công ty không đủ sức lan tỏa tới các nhân viên nữa. Anh đã tự giam mình trong văn phòng uy nghi của giám đốc, chỉ một số ít trưởng bộ phận là có dịp tiếp xúc. Các hoạt động sinh hoạt tập thể trong Công ty nếu có cũng chỉ dừng lại ở mức độ copy một vài hoạt động lễ tế của công ty nhà nước. Cùng với sự chuyên môn hóa cao trong Công ty là sự khép kín phân rã của tinh thần nhân viên. Bên cạnh đó, một vài người xấu bắt đầu tụ tập thành nhóm, một vài người liên tục có những hành vi thô tục, đàn áp tinh thần nhân viên trong Công ty nhưng không ai đứng tới vì là người nhà sếp. Một vài sự cất nhắc những kẻ nịnh bợ đã làm cho tinh thần nhân viên hết sức chán nản.

Tuổi đời chưa chín chắn, ham muốn tìm hiểu học hỏi của tuổi trẻ thôi thúc đã khiến tôi quyết định rời bỏ Công ty sau 5 năm phục vụ gắn bó. Cho đến bây giờ hình như tại Công ty cũ của tôi (Mà thực lòng tôi rất yêu quý) vấn đề văn hóa doanh nghiệp vẫn còn nhiều bất cập. Sau vài ba năm có dịp quay lại Công ty của mình thật không dễ cho tôi nếu muốn tìm ra bạn cũ, bởi những người cũ đã không còn ở lại. Tôi có cảm nhận mặc dù Công ty đã rất trưởng thành nhiều mặt nhưng thực ra nó vẫn là một doanh nghiệp trẻ vì xung quanh tôi toàn là các gương mặt trẻ: Có người thì tỏ ra quá hăm hở, có người thì ngơ ngác.

Tôi tin rằng rất nhiều, rất nhiều đồng nghiệp cũ của tôi đã ra đi với cùng lý do và cảm giác của tôi. Rất tiếc tôi chưa có dịp nào thuận tiện để gặp lại, nói chuyện thẳng thắn với xếp cũ của mình. Ngay cả lúc tôi xin nghỉ việc anh cũng quá bận để tôi có thể đến chào. Chỉ có một cuộc nói chuyện ngắn với người phụ trách trực tiếp sau khi tôi đã đề nghị thôi việc trước một tháng bàn giao công việc, thu hồi công nợ và tự tổ chức một buổi liên hoan nhỏ với các đồng nghiệp. Tôi rời Công ty với tâm trạng trĩu nặng của một kẻ thất bại. Nạn nhân của vấn đề Văn hóa doanh nghiệp.

Rời Công ty C, tôi làm việc cho một văn phòng nước ngoài tại Hà nội. Mặc dù hoạt động kinh doanh ở văn phòng này thời điểm đó rất sa sút nhưng môi trường văn hóa thì lại rất tuyệt vời (theo cảm nhận của tôi lúc đó). Có một sự thật khách quan là văn phòng chỉ có ít người và trình độ văn hóa lại khá đồng đều, tất cả đều có một hai bằng đại học. Tuy nhiên sếp tôi lúc đó cũng không hề coi nhẹ vấn đề Văn hóa doanh nghiệp. Chỉ có khoảng trên dưới 10 người nhưng có một người phụ trách vấn đề nhân sự, kiêm thêm một vài công việc nhẹ nhàng khác. Hàng tuần đều có các buổi gặp gỡ truyện trò trao đổi với nhân viên về công việc, chia sẻ kinh nghiệm và hướng dẫn các kỹ năng cần thiết.

Tôi đã cảm thấy như mình được đổi mới và hăng hái làm việc. mặc dù sau đó lãnh đạo văn phòng thay đổi. Sếp mới đã tiến hành rất nhiều cải cách, kể cả thắt chặt chi tiêu. Hiện nay, văn phòng đó vẫn tiếp tục hoạt động, nhiều người vẫn gắn bó từ ngày đầu thành lập. Và tôi vẫn rất được vui về chào đón khi quay lại văn phòng.

Đầu năm 2001, một người bạn lớn tuổi đã đầu tư vốn để tôi có thể xây dựng một cửa hàng kinh doanh thiết bị tin học theo đề án mà tôi đã lập (tất nhiên có tham khảo ý kiến của anh). Tôi đã đón nhận và hăm hở lao vào công việc với tham vọng xây dựng một công ty kinh doanh thành đạt và có một môi trường văn hóa tốt như tôi hằng trông đợi khi còn là một nhân viên.

Ngay từ ngày mới thành lập cửa hàng, tôi đã đánh giá nhân viên theo hai tiêu chí: Năng lực làm việc và tư cách cá nhân. Thậm chí tôi coi trọng vấn đề tư cách cá nhân hơn. Theo tôi, mọi người về mặt trí lực chỉ hơn kém nhau rất ít. Điều quan trọng là anh ta lớn lên trong môi trường nào và rèn luyện mình theo hướng nào thôi. Sau hai năm phấn đấu chúng tôi đã có nhưng thành công nhất định và không ít thất bại.

Về thành công: Chúng tôi đã xây dựng được một bộ khung nhân sự cho một công ty cỡ nhỏ. Có những nhân viên trẻ, được đào tạo cơ bản gắn bó lâu dài với sự nghiệp của Công ty. Có những nhân viên đã từ chối những công việc với mức lương cao hơn để quay về làm việc với đồng nghiệp cũ. Tới tháng năm vừa rồi, do điều kiện riêng tôi muốn ra nước ngoài làm việc học tập kinh nghiệm trong một thời gian dài có thể từ 3 tới 5 năm. Tôi đã có thể bàn giao lại Công ty cho các cộng sự của mình mà không cần đưa người nhà, bạn bè thân hoặc họ hàng vào để nắm Công ty. Tất nhiên, trong tình huống mới này, các đối tác đầu tư của tôi sẽ tăng cường giúp đỡ người lãnh đạo mới của Công ty – Một cô gái tốt nghiệp đại học có số năm kinh nghiệm làm việc đúng bằng tuổi đời của Công ty.

Về thất bại: Trong quá trình phát triển cửa hàng, tôi đã để mất một số nhân viên theo tôi là có triển vọng. Tệ hại hơn, một số người tuy có năng lực nhưng tính cách không hòa hợp được với môi trường Công ty, khi đã thôi việc không giữ được quan hệ bình thường mà có những lời nói hành động làm tổn hại tới Công ty cũ nơi anh ta đã từng gắn bó xây dựng. Tôi cho rằng đây có thể là thất bại do mình đã cực đoan trong việc xây dựng văn hóa Công ty. Thú thật với các bạn hai năm làm sếp, tôi đã thông cảm hơn nhiều những khó khăn mà các sếp cũ của tôi gặp phải khi xưa!

Tại sao chúng ta chưa có Văn hoá doanh nghiệp hoàn thiện?

Để bài viết có tính tổng quát hơn, tôi xin phân tích một số nguyên nhân khách quan dẫn tới tình trạng nền văn hóa Doanh nghiệp trong các Công ty tư nhân hiện nay còn yếu hoặc chưa hoàn thiện:

1/Văn hóa doanh nghiệp, không thể tách rời văn hóa của cộng đồng xã hội vì các thành viên của các doanh nghiệp cũng đồng thời là các thành viên của gia đình và xã hội. Theo tôi, xã hội ta còn nhiều bất cập.

Một trong những bất cập đó là chất lượng của hệ thống giáo dục. Sản phẩm của hệ thống giáo dục là các kỹ sư, cử nhân, công nhân lành nghề mới ra trường. Phần đông họ rất thiếu kiến thức xã hội. Ý thức cộng đồng doanh nghiệp của rất nhiều trong số họ dưới điểm trung bình! Họ có thể rất quan tâm tới bản thân, bạn bè, gia đình, thậm chí nhưng vấn đề lớn của quốc gia, thế giới nhưng lại thờ ơ với hoặc không biết cách thể hiện sự quan tâm với sự sống còn, tồn tại hay không tồn tại, hiệu quả hay lãng phí của cái cộng đồng mà họ gắn bó suốt tám tiếng quý giá nhất của một ngày.

Tôi nghĩ điều đó thật phi lý. Hệ quả của nó là nhiều master, kỹ sư cử nhân lại làm việc kém hơn các nhân viên có bằng cấp thấp nhưng nhiệt tình trong công việc. Điều này giải thích tại sao có một số lượng lớn các Kỹ sư cử nhân thất nghiệp trong xã hội ta hiện nay.

2/ Xã hội chưa quan tâm tới việc hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc xây dựng nền văn hóa của họ. Phần nhiều nếu có quan tâm thì đều mảy mò học hỏi của nhau. Các hiệp hội nếu có hoạt động theo kiểu hình thức. Các cơ quan quản lý nhà nước quan tâm tới doanh nghiệp ở khía cạnh tìm hiểu xem họ có trốn thuế không? Có buôn lậu không?

Theo tôi hiểu chưa có cơ quan nào quan tâm tới việc hỗ trợ hoạt động của các doanh nghiệp hoặc nếu có, sự hỗ trợ của họ quá vĩ mô tới mức trong suốt hai năm vận hành tổ chức kinh tế bé nhỏ của mình tôi chỉ được một đại diện nhà nước duy nhất quan tâm là chủ phụ trách thuế của Chi cục thuế quận nhưng được phân công về phường nơi tôi kinh doanh. Bên cạnh đó các công ty trong nước lại cạnh tranh với nhau quá khốc liệt kể cả bằng tiểu xảo và giành giật nhân viên của nhau. Điều đó tạo cho người lao động trong các doanh nghiệp nhỏ một tâm lý cực kỳ bất ổn.

Các doanh nghiệp tư nhân của Việt nam hầu như không coi trọng thư tiến cử, giới thiệu của doanh nghiệp cũ nơi người lao động làm việc trước khi nộp đơn vào chỗ mình. Mặc dù khi phỏng vấn mỗi ứng cử viên đều nghĩ ra những lý do rất hay ho cho việc bỏ việc ở công ty cũ. Các cơ quan nhà nước cũng không coi loại giấy tờ này như một chứng chỉ có giá trị. Tập quán này tạo cho những nhân viên không được giáo dục tốt một tâm lý coi thường người lãnh đạo cũng như doanh nghiệp mà mình làm việc. Những phần tử như thế sẽ là lực cản rất lớn trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Ở Đài Loan, nếu bạn đi xin việc và muốn được công nhận là có kinh nghiệm làm việc (với vị trí và mức lương tương ứng) bạn sẽ phải có Chứng chỉ nghề nghiệp và "Thư tiến cử" do cơ quan cũ của bạn cấp. Đặc biệt như trường hợp của tôi là người nước ngoài, sở ngoại vụ bên này còn yêu cầu các giấy tờ đó phải được Cục lãnh sự nhà nước mình và Văn phòng Văn hóa Kinh tế Đài bắc tại Hà Nội xác nhận.

Tôi đã không thể xin được xác nhận của Cục lãnh sự vì các công ty tôi làm việc đều là công ty tư nhân! Rất may cho tôi lúc tưởng như không còn cách nào thì tôi nhớ đến cuốn sổ bảo hiểm xã hội và nhờ nó kẹp cùng với các thư tiến cử tôi đang ngồi viết những dòng này từ Công ty Pretech.

Nếu hệ thống công quyền và các công ty của chúng ta coi trọng việc nhận xét hồ sơ cá nhân của các Công ty tư nhân tôi tin rằng tình hình chất lượng lao động, ý thức người lao động sẽ được cải thiện rất nhiều và sẽ thuận lợi rất nhiều cho các giám đốc coi trọng vấn đề Văn hóa doanh nghiệp.

3/ Bản thân các giám đốc phải là những người coi trọng việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Những người vận hành doanh nghiệp nên được hỗ trợ, đào tạo để có được một phương hướng đúng đắn khi xây dựng doanh nghiệp của mình. Tôi được biết có giám đốc muốn tạo ra sự thân tình với nhân viên đã phải dành quỹ thời gian trong ngày để đánh phỏm với nhân viên. Than ôi, một nền văn hóa doanh nghiệp quá đặc thù! Cần có sự định hướng cho các giám đốc để họ nhận thức đúng đắn vấn đề văn hóa doanh nghiệp để họ xây dựng những môi trường văn hóa đặc thù của doanh nghiệp nhưng không xa lạ với cộng đồng xã hội.

4/ Cần phải tuyên truyền sâu rộng về văn hóa doanh nghiệp. Người Việt Nam đã rất đoàn kết gắn bó trong đấu tranh chống lại sự nô dịch, xâm lấn của các thế lực ngoại bang nhưng truyền thống đó dường như mờ đi trong thời kỳ mở cửa. Cần có sự tuyên truyền giáo dục để khôi phục lại.

Ngay trong gia đình, nhà trường các em học sinh đã cần được giáo dục để họ hiểu rằng không thể sống tách rời cộng đồng. Bên cạnh xã hội rộng lớn và môi trường gia đình thân thương họ phải biết tôn

trọng cộng đồng nhỏ nơi họ sẽ làm việc là các Công sở hoặc doanh nghiệp. Các bậc làm cha mẹ không nên đem các câu chuyện bực mình nơi công sở về nhà kể cho con cái nghe khi họ chưa đủ trưởng thành. Đừng để những bức xúc với đồng nghiệp, xếp, công việc, khách hàng ảnh hưởng tới tâm hồn non nớt của các em để rồi các em sẽ lớn lên với những tư duy lệch lạc trong đầu.

Đất nước ta rồi sẽ phát triển, các công ty, doanh nghiệp tư nhân sẽ xuất hiện ngày càng nhiều hơn tham gia ngày càng tích cực hơn vào xây dựng nền kinh tế của đất nước. Để tăng cường tính cạnh tranh trên sân nhà, thiết nghĩ các cơ quan hữu quan và bản thân các doanh nghiệp nên quan tâm nhiều hơn đến sự phát triển bền vững mà theo tôi một trong những bí quyết đó là xây dựng thành công mô hình văn hóa doanh nghiệp đặc thù Việt nam trong mỗi doanh nghiệp. Để môi trường văn hóa đó tự nó sẽ có sức cảm hóa, động viên sự nỗ lực của các doanh nghiệp. Chúc các bạn thành công.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp có cần thiết?

Trong xu thế toàn cầu hoá hiện nay, nguy cơ đồng hoá về văn hoá không hề nhỏ. Để tránh thể giới biến thành một thể thống nhất về văn hoá, mỗi người, mỗi dân tộc đều cần phải giữ gìn và phát huy nền văn hoá đậm đà bản sắc dân tộc "hoà nhập" chứ không "hoà tan".

Theo một nghiên cứu tại Mỹ, duy trì và giữ gìn nền văn hoá doanh nghiệp có ảnh hưởng không nhỏ đến thành công của doanh nghiệp. Do đó, để khẳng định chính mình, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một nét văn hoá riêng biệt.

Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường, việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp ngày càng trở nên cần thiết và gấp không ít khó khăn. Theo các nhà nghiên cứu kinh tế, đây chính là sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp trong tương lai. Bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá, tri thức thì khó có thể đứng vững được.

Vậy, có thể hiểu thế nào là văn hoá doanh nghiệp? Có rất nhiều định nghĩa xung quanh khái niệm này. Mỗi nền văn hoá khác nhau đều có thể có những định nghĩa khác nhau. Mỗi một doanh nghiệp lại có một cách nhìn khác nhau về văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi định nghĩa đều có nét chung coi văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được xây dựng trong suốt quá trình hình thành doanh nghiệp; chi phối suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp; tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống riêng của mỗi doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp được thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau. Thứ nhất là thể hiện ngay trong công việc hàng ngày như cách báo cáo công việc, giữ gìn tài sản chung, ngôn ngữ khi giao tiếp với đồng nghiệp, đối tác, các thủ tục hành chính... Thứ hai là các giá trị tinh thần trong việc xác định việc phải làm, hành động của mình đúng hay sai, có mang lại lợi ích hay thiệt hại chung hay không. Đây là điều mà các chủ doanh nghiệp mong muốn nhận được ở nhân viên và phải xây dựng dần từng bước. Cao hơn nữa và là nền tảng cho các hành động chính là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và cảm xúc ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

Bất kỳ tổ chức nào cũng phải có văn hoá mới trường tồn được. Vì vậy xây dựng văn hoá doanh nghiệp là cái đầu tiên mà mỗi doanh nghiệp cần lưu tâm tới. Nhiều người khi đánh giá về doanh nghiệp vẫn chú trọng đến thị trường, tổ chức, nhân sự, cơ cấu.

Tuy nhiên, người nhận thức sâu sắc về giá trị của doanh nghiệp phải đánh giá được về cái gọi là: *tâm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp*. Văn hoá doanh nghiệp đảm bảo sự trường tồn của doanh nghiệp giống như khi ta thể hiện thái độ tại sao phải sống, sống làm gì, sống như thế nào?

Khi mỗi doanh nghiệp xây dựng được môi trường sống lành mạnh thì bản thân người lao động cũng muốn làm việc quên mình và luôn cảm thấy nhớ, thấy thiếu khi xa nơi làm việc. Tạo cho người làm việc tâm lý khi đi đâu cũng cảm thấy tự hào mình là thành viên của doanh nghiệp chính là động lực thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

Vì vậy, xây dựng môi trường văn hoá trong mỗi doanh nghiệp làm sao để người lao động thấy được môi trường làm việc của doanh nghiệp cũng chính là môi trường sống của họ là điều mà các doanh nghiệp rất nên quan tâm

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh

Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết nhưng

cũng không ít khó khăn.

Hiểu thế nào về văn hoá doanh nghiệp?

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về văn hoá. Theo E.Heriot thì “Cái gì còn lại khi tất cả những cái khác bị quên đi- cái đó là văn hoá”. Còn UNESCO lại có một định nghĩa khác về văn hoá: “Văn hoá phản ánh và thể hiện một cách tổng quát, sống động mọi mặt của cuộc sống (của mỗi cá nhân và của mỗi cộng đồng) đã diễn ra trong quá khứ, cũng như đang diễn ra trong hiện tại, qua hàng bao nhiêu thế kỷ nó đã cấu thành một hệ thống các giá trị, truyền thống, thẩm mỹ và lối sống và dựa trên đó từng dân tộc khẳng định bản sắc riêng của mình”.

Vậy văn hoá doanh nghiệp là gì? Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

Thực trạng văn hoá doanh nghiệp ở nước ta

Nhìn nhận một cách tổng quát, chúng ta thấy văn hoá trong các cơ quan và doanh nghiệp ở nước ta còn có những hạn chế nhất định: Đó là một nền văn hoá được xây dựng trên nền tảng dân trí thấp và phức tạp do những yếu tố khác ảnh hưởng tới; môi trường làm việc có nhiều bất cập dẫn tới có cái nhìn ngắn hạn; chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác, làm việc chưa có tính chuyên nghiệp; còn bị ảnh hưởng bởi các khuynh hướng cực đoan của nền kinh tế bao cấp; chưa có sự giao thoa giữa các quan điểm đào tạo cán bộ quản lý do nguồn gốc đào tạo; chưa có cơ chế dùng người, có sự bất cập trong giáo dục đào tạo nên chất lượng chưa cao. Mặt khác văn hoá doanh nghiệp còn bị những yếu tố khác ảnh hưởng tới như: Nền sản xuất nông nghiệp nghèo nàn và ảnh hưởng của tàn dư đế quốc, phong kiến.

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, bởi bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá, ngôn ngữ, tư liệu, thông tin nói chung được gọi là tri thức thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được. Trong khuynh hướng xã hội ngày nay thì các nguồn lực của một doanh nghiệp là con người mà văn hoá doanh nghiệp là cái liên kết và nâng lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ. Do vậy, có thể khẳng định văn hoá doanh nghiệp là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Theo ông Trần Hoàng Bảo (1 trong số 300 nhà doanh nghiệp trẻ) nhận xét: Văn hoá của doanh nghiệp được thể hiện ở phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo và tác phong làm việc của nhân viên. Cũng theo ông Bảo, đối tác khi quan hệ thì ngoài việc quan tâm tới lợi nhuận của công ty họ còn đánh giá doanh nghiệp qua văn hoá của doanh nghiệp đó.

Sự thành công của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là ở các nước châu Á thường được dựa trên mối quan hệ cá nhân của người lãnh đạo, còn các nước Tây Âu thì thành công của doanh nghiệp lại được dựa trên các yếu tố như khả năng quản lý các nguồn lực, năng suất làm việc, tính năng động của nhân viên... Ngoài những yếu tố chủ quan, để xây dựng văn hoá doanh nghiệp còn phải chú trọng tới những yếu tố khách quan. Đó là việc tạo lập thị trường, lợi ích của người tiêu dùng, được thể hiện qua “Các nguyên tắc chỉ đạo để bảo vệ người tiêu dùng”, là quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp trên cơ sở nào?

Trước hết chúng ta phải có quan điểm cụ thể về vai trò của văn hoá doanh nghiệp. Sự thắng thế của bất cứ một doanh nghiệp nào không phải ở chỗ là có bao nhiêu vốn và sử dụng công nghệ gì mà nó được quyết định bởi việc tổ chức những con người như thế nào. Con người ta có thể đi lên từ tay không về vốn nhưng không bao giờ từ tay không về văn hoá. Văn hoá chỉ có nền tảng chứ không có điểm mốc đầu cuối. Do vậy, xuất phát điểm của doanh nghiệp có thể sẽ là rất cao nếu như nó được xây dựng trên nền tảng văn hoá. Các doanh nghiệp khi xây dựng đều phải có nhận thức và niềm tin triệt để, lúc đó văn

hoá sẽ xuất hiện. Mọi cái cách chỉ thực sự có tính thuyết phục khi nó tách ra khỏi lợi ích cá nhân, còn văn hoá doanh nghiệp thì phải bảo vệ cho mọi quyền lợi và lợi ích của cá nhân.

Khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần phải có những biện pháp cụ thể. Biện pháp đầu tiên là phải xây dựng một hệ thống định chế của doanh nghiệp, bao gồm: Chính danh, tự kiểm soát, phân tích các công việc, các yêu cầu. Sau đó xây dựng các kênh thông tin; xây dựng các thể chế và thiết chế tập trung và dân chủ như: Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tiêu chuẩn hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xây dựng cơ chế kết hợp hài hoà các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của mọi người.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, doanh nhân trong quá trình hội nhập

Văn hoá của doanh nhân trước hết là biết cạnh tranh theo pháp luật, biết đầu tư vào nguồn nhân lực khoa học công nghệ để vươn lên. Văn hoá cũng là tuân thủ pháp luật trong nước cũng như tuân thủ các cam kết của WTO...

“Văn hoá doanh nghiệp và văn hoá doanh nhân trong quá trình hội nhập” là chủ đề Hội thảo do Báo Điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam phối hợp với Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa tổ chức sáng 7/11 tại Hà Nội với sự tham gia của các chuyên gia, những nhà hoạch định kinh tế cùng lãnh đạo các doanh nghiệp.

Tại cuộc hội thảo này, 27 tham luận của các đại biểu sẽ tập trung bàn về: vị trí, vai trò của văn hoá với tư cách là mục tiêu, động lực của phát triển kinh tế; khái niệm, vai trò của văn hoá doanh nghiệp, văn hoá doanh nhân. Thực trạng và con đường hình thành văn hoá doanh nghiệp và văn hoá doanh nhân Việt Nam.

Việc đưa vấn đề văn hoá doanh nghiệp và xây dựng văn hoá doanh nghiệp ra bàn thảo bởi hiện nay, các doanh nghiệp nước ta đang trong quá trình hội nhập. Doanh nhân có đóng góp quan trọng cho phát triển kinh tế đất nước. Tuy nhiên, cùng với đó là những thách thức gay gắt, là nguy cơ tụt hậu xa hơn về kinh tế, sự tụt hậu về trình độ văn hoá, chuyên môn, nghề nghiệp của người lao động... dẫn đến sự yếu kém của sản phẩm, của sản xuất kinh doanh và sức cạnh tranh của hàng hoá.

Với chưa đầy 84 triệu dân, Việt Nam mới chỉ có khoảng 250.000 DN được đăng ký, đạt 0,3 DN/100 dân. Tỷ lệ này còn quá thấp so với các nền kinh tế thị trường khác. Ngay những tập đoàn DN Nhà nước lớn nhất vừa được thành lập cũng chưa có trong danh sách 1.000 lớn nhất trên thế giới. Cũng chưa có thương hiệu Việt Nam nào có mặt trong danh sách 1.000 thương hiệu có giá trị nhất thế giới.

“Hiện nay còn không ít cấp lãnh đạo, không ít doanh nghiệp và doanh nhân chưa nhận thức được vai trò, động lực của văn hoá trong phát triển kinh tế, thậm trí còn coi xây dựng văn hoá đảng bộ, văn hoá doanh nhân là vấn đề viển vông, nằm ngoài quá trình sản xuất kinh doanh”, ông Đào Duy Quát, Phó Ban Tư tưởng Văn hoá Trung ương nói.

Chính vì vậy, các đại biểu tham dự Hội thảo đều thống nhất cho rằng việc xây dựng được một phong cách kinh doanh văn hoá trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế là rất cần thiết. Nói như Tiến sĩ Lê Đăng Doanh, rất cần một cuộc “tổng kiểm tra sức khỏe” của tất cả các ngành, các tỉnh, thành phố, của mỗi một doanh nghiệp để biết chúng ta đang ở đâu trên bản đồ thế giới. Thay vì tiếp tục xây dựng kế hoạch theo cách truyền thống, xuất phát từ cái gì hiện có, chúng ta phải nghiên cứu thị trường, nghiên cứu các nhà đầu tư tiềm tàng và các đối thủ cạnh tranh để có quyết sách phù hợp với cơ hội và thách thức.

Văn hóa doanh nghiệp, yếu tố vàng của thành công

Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng không ít khó khăn.

1. Hiểu thế nào về văn hoá doanh nghiệp?

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về văn hoá. Theo E.Heriot thì “Cái gì còn lại khi tất cả những cái khác bị quên đi - cái đó là văn hoá”. Còn UNESCO lại có một định nghĩa khác về văn hoá: “Văn hoá

phản ánh và thể hiện một cách tổng quát, sống động mọi mặt của cuộc sống (của mỗi cá nhân và của mỗi cộng đồng) đã diễn ra trong quá khứ, cũng như đang diễn ra trong hiện tại, qua hàng bao nhiêu thế kỷ nó đã cấu thành một hệ thống các giá trị, truyền thống, thẩm mỹ và lối sống và dựa trên đó từng dân tộc khẳng định bản sắc riêng của mình”.

Văn hoá doanh nghiệp là gì? Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

2. Văn hoá doanh nghiệp tại Nhật

Tại Mỹ, các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu mối quan hệ giữa hoạt động của doanh nghiệp, thành tựu của doanh nghiệp và nội dung văn hóa của doanh nghiệp đó. Họ nhận thấy rằng hầu hết các công ty thành công đều duy trì, gìn giữ nền văn hóa doanh nghiệp của mình. Có sự khác biệt giữa các nền văn hóa trong các công ty. Mỗi nền văn hóa khác nhau có thể đưa ra một hệ thống văn hóa doanh nghiệp khác nhau. Theo ông A. Urata, văn hóa truyền thống của Nhật Bản, do hoàn cảnh sau chiến tranh thế giới đã tạo ra những nét đặc trưng. Đó là những người lao động Nhật Bản thường làm việc suốt đời cho một công ty, công sở. Họ được xếp hạng theo bề dày công tác. Trong các công ty của Nhật Bản đều có tổ chức công đoàn. Các quyết định sẽ được ra theo quyết định của tập thể và các hoạt động đặc trưng đó có tên là Kaizen.

Văn hóa doanh nghiệp kiểu Nhật đã tạo cho công ty một không khí làm việc như trong một gia đình, các thành viên gắn bó với nhau chặt chẽ. Lãnh đạo của công ty luôn quan tâm đến các thành viên. Thậm chí ngay cả trong những chuyện riêng tư của họ như cưới xin, ma chay, ốm đau, sinh con... cũng đều được lãnh đạo thăm hỏi chu đáo. Vì làm việc suốt đời cho công ty nên công nhân và người lao động sẽ được tạo điều kiện để học hỏi và đào tạo từ nguồn vốn của công ty. Nâng cao năng suất, chất lượng và đào tạo con người được coi là hai đặc trưng cơ bản của văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản.

Có một sự khác biệt cơ bản trong tư duy của người Nhật về doanh nghiệp. Tại Mỹ và phương Tây, quyền lực cao nhất trong việc quyết định số phận của một doanh nghiệp là các cổ đông. Người quản lý doanh nghiệp và vốn của doanh nghiệp tách hẳn nhau. Cổ đông yêu cầu nhà quản lý phải nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp trong một thời gian ngắn. Chỉ số cổ tức là thước đo năng lực của nhà quản lý. Tuy nhiên, người Nhật lại quan niệm rằng doanh nghiệp tồn tại như một hoạt động mang tính đạo đức. Mọi người trong công ty phải kết nối với nhau trong mối quan hệ chung. Doanh nghiệp là một chủ thể thống nhất. Người Nhật quan tâm đến lợi ích doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp, thay vì chỉ quan tâm đến lợi nhuận như ở phương Tây. Do đó, tại một doanh nghiệp Nhật Bản, người lãnh đạo phải lo nâng cao đời sống cho người lao động và điều này ảnh hưởng lớn đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Nó cũng liên quan mật thiết đến việc nâng cao chất lượng và năng suất lao động. Sự thống nhất giữa doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp đã tạo cho mọi thành viên sự trung thành cao. Tất cả đều quan tâm đến sự sống còn của doanh nghiệp, do đó dẫn đến sự tăng trưởng cao.

3. Thực trạng văn hoá doanh nghiệp ở Việt Nam

Nhìn nhận một cách tổng quát, chúng ta thấy văn hoá trong các cơ quan và doanh nghiệp ở nước ta còn có những hạn chế nhất định: Đó là một nền văn hoá được xây dựng trên nền tảng dân trí thấp và phức tạp do những yếu tố khác ảnh hưởng tới; môi trường làm việc có nhiều bất cập dân trí có cái nhìn ngắn hạn; chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác, làm việc chưa có tính chuyên nghiệp; còn bị ảnh hưởng bởi các khuynh hướng cực đoan của nền kinh tế bao cấp; chưa có sự giao thoa giữa các quan điểm đào tạo cán bộ quản lý do nguồn gốc đào tạo; chưa có cơ chế dùng người, có sự bất cập trong giáo dục đào tạo nên chất lượng chưa cao. Mặt khác văn hoá doanh nghiệp còn bị những yếu tố

khác ảnh hưởng tới như: Nền sản xuất nông nghiệp nghèo nàn và ảnh hưởng của tàn dư đế quốc, phong kiến.

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, bởi bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá, ngôn ngữ, tư liệu, thông tin nói chung được gọi là tri thức thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được. Trong khuynh hướng xã hội ngày nay thì các nguồn lực của một doanh nghiệp là con người mà văn hoá doanh nghiệp là cái liên kết và nâng lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ. Do vậy, có thể khẳng định văn hoá doanh nghiệp là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Theo ông Trần Hoàng Bảo (1 trong số 300 nhà doanh nghiệp trẻ) nhận xét: Văn hoá của doanh nghiệp được thể hiện ở phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo và tác phong làm việc của nhân viên. Cũng theo ông Bảo, đối tác khi quan hệ thì ngoài việc quan tâm tới lợi nhuận của công ty họ còn đánh giá doanh nghiệp qua văn hoá của doanh nghiệp đó.

Sự thành công của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là ở các nước châu á thường được dựa trên mối quan hệ cá nhân của người lãnh đạo, còn các nước Tây Âu thì thành công của doanh nghiệp lại được dựa trên các yếu tố như khả năng quản lý các nguồn lực, năng suất làm việc, tính năng động của nhân viên... Ngoài những yếu tố chủ quan, để xây dựng văn hoá doanh nghiệp còn phải chú trọng tới những yếu tố khách quan. Đó là việc tạo lập thị trường, lợi ích của người tiêu dùng, được thể hiện qua “Các nguyên tắc chỉ đạo để bảo vệ người tiêu dùng”, là quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

***) Các hạt nhân văn hóa doanh nghiệp**

Đây là cơ sở để hình thành văn hóa doanh nghiệp. Các hạt nhân văn hóa là kết quả của sự tác động qua lại giữa các thành viên trong doanh nghiệp với nhau. Khi doanh nghiệp bắt đầu hoạt động, nền văn hóa doanh nghiệp xuất hiện, phát triển và tự bảo vệ. Văn hóa doanh nghiệp có tính đặc thù nên các hạt nhân văn hóa được hình thành cũng có tính chất riêng biệt. Văn hóa của các tập đoàn đa quốc gia khác với văn hóa của các doanh nghiệp liên doanh hoặc văn hóa của doanh nghiệp gia đình. Hạt nhân văn hóa doanh nghiệp bao gồm triết lý, niềm tin, các chuẩn mực làm việc và hệ giá trị.

***) Phát triển văn hóa giao lưu của các doanh nghiệp**

Các doanh nghiệp thường có xu hướng liên doanh, liên kết với nhau. Để tồn tại trong môi trường kinh doanh phức tạp, đa văn hóa, các doanh nghiệp không thể duy trì văn hóa doanh nghiệp mình giống như những lãnh địa đóng kín của mà phải mở cửa và phát triển giao lưu về văn hóa. Việc phát triển văn hóa giao lưu sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp học tập, lựa chọn những khía cạnh tốt về văn hóa của các doanh nghiệp khác nhằm phát triển mạnh nền văn hóa của doanh nghiệp mình và ngược lại.

***) Xây dựng các tiêu chuẩn về văn hóa doanh nghiệp**

Để hình thành một nền văn hóa mạnh và có bản sắc riêng, hầu hết các doanh nghiệp thường xây dựng cho mình những tiêu chuẩn về văn hóa và buộc mọi người khi vào làm việc cho doanh nghiệp phải tuân theo. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn này có thể thay đổi khi không còn phù hợp hoặc hiệu quả thấp. Trong trường hợp như vậy, việc sáng tạo ra những tiêu chuẩn mới là cần thiết.

Trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và quá trình cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt thì văn hóa doanh nghiệp được chú trọng xây dựng và phát triển. Nó trở thành một loại tài sản vô hình đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong kho tài sản doanh nghiệp và là một trong những công cụ cạnh tranh khá sắc bén. Những doanh nghiệp không có nền văn hóa mạnh khó có thể cạnh tranh cao trên thị trường. Đồng thời, doanh nghiệp có thể tạo ra và tăng uy tín của mình trên thị trường thông qua việc xây dựng và phát triển một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh.

Văn hóa tập đoàn đa quốc gia

Các tập đoàn đa quốc gia có nhiều chi nhánh hoạt động ở nhiều nước trên thế giới, thường phải đối mặt với môi trường kinh doanh đa sắc tộc, đa quốc tịch và đa văn hóa. Để tăng cường sức mạnh và sự liên kết giữa các chi nhánh của các công ty đa quốc gia ở các nước khác nhau, các tập đoàn phải có một nền văn hóa đủ mạnh. Hầu như tập đoàn đa quốc gia nào cũng có bản sắc văn hóa riêng của mình và đây được coi là một trong những điều kiện sống còn, một loại vũ khí cạnh tranh lợi hại. Các công ty đa quốc gia có mục đích kinh doanh chiến lược, nhãn hiệu hàng hóa nổi tiếng và danh tiếng cao về chất lượng sản phẩm và dịch vụ trên thị trường thế giới. Những kết quả này có thể coi là sản phẩm của quá trình vận động của văn hóa tập đoàn. Tuy nhiên, để đạt được những đỉnh cao của sự thành công đó, các

tập đoàn phải mất nhiều thời gian và tiền bạc. Chẳng hạn, để có nhãn hiệu Pepsi Cola nổi tiếng với màu xanh tươi trẻ, Tập đoàn Pepsi phải chọn cách tiếp cận văn hóa phương Đông - sản xuất loại đồ uống mang nhãn hiệu Pepsi Cola với biểu tượng thiếu âm và thiếu dương (biểu tượng của những người theo Phật giáo) để đến với khách hàng là những tín đồ của Phật giáo. Để bảo hộ cho biểu tượng này, Tập đoàn phải chi tới 500 triệu USD và giá của nhãn hiệu Pepsi đã lên tới 55 tỷ USD. Đối thủ cạnh tranh của Pepsi Cola là Tập đoàn Coca Cola. Tập đoàn này có nền văn hóa hùng mạnh và với những ưu thế về danh tiếng, uy tín cũng như nghệ thuật kinh doanh đã chiến thắng Pepsi Cola trên thương trường mặc dù đồ uống Coca Cola chỉ được xếp thứ 7 trong số 12 loại đồ uống hàng đầu của nước Mỹ về chất lượng và đồ uống này đã bị người tiêu dùng châu Âu tẩy chay vào năm 1999.

***) Văn hóa doanh nghiệp gia đình**

Các doanh nghiệp gia đình được xem là một loại định chế đặc biệt trong đó một gia đình là hạt nhân của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp gia đình chịu ảnh hưởng của truyền thống gia đình, sự kế tục giữa các thế hệ và lòng trung thành với những triết lý kinh doanh, kinh nghiệm, bí quyết được gia đình đúc rút được trong quá trình kinh doanh. Thông thường, trong gia đình, người chủ gia đình thường nắm được bí quyết về một nghề nghiệp nào đó và dựa vào nghề nghiệp đó để thành lập doanh nghiệp gia đình. Vì thế, văn hóa doanh nghiệp gia đình chịu ảnh hưởng rất lớn tác động của phong cách lãnh đạo của người chủ gia đình. Kỷ luật trong doanh nghiệp gia đình thường được đề cao vì họ vừa là người chủ sở hữu vừa là người sử dụng các tài sản của gia đình. Chẳng hạn, doanh nghiệp sản xuất giày dép Biti's (Việt Nam) là một biến thể của doanh nghiệp gia đình. Doanh nghiệp này có một nền văn hóa mạnh và các thành viên của doanh nghiệp đều thấm nhuần được những giá trị và chuẩn mực của văn hóa doanh nghiệp. Doanh nghiệp này đang có triển vọng trở thành một trong những công ty đa quốc gia đầu tiên của Việt Nam.

Có thể nói, Văn hóa doanh nghiệp là nhằm tạo ra quy tắc ứng xử cho doanh nghiệp mà không phải tạo ra tác dụng chỉ đạo. Cách làm này của các doanh nghiệp không chỉ có tác dụng thúc đẩy cho doanh nghiệp mình thực hiện được phương thức kinh doanh "lấy con người làm trung tâm", mà còn làm cho năng lực phát triển sản phẩm và năng lực đoàn kết hiệp đồng tập thể của doanh nghiệp trở nên phồn vinh, tăng thêm sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả kinh doanh

Những dấu hiệu suy yếu trong môi trường văn hóa doanh nghiệp

Khi được hỏi rằng tài sản lớn nhất của doanh nghiệp là gì, đa số các Giám đốc cấp cao đều có cùng một câu trả lời đó là con người! Thế nhưng, phản hồi từ các nhân viên cấp dưới lại cho thấy dường như các nhà quản lý của doanh nghiệp chưa thật sự thực hiện đúng với phương châm này.

Trên thực tế, theo nghiên cứu của Fecllity Stevens and Mark Di Somma - hai chuyên gia tư vấn về xây dựng nhãn hiệu, marketing chiến lược và giao tiếp có đến 70% nhân viên của các doanh nghiệp không cảm thấy vui vẻ khi làm việc. Nghiên cứu của Stevens và Somma cho thấy có hai nguyên nhân chính. Thứ nhất, các nhân viên thấy không được đánh giá cao và tôn trọng nên họ chỉ được xem như là một công cụ, một nguồn lực của doanh nghiệp. Thứ hai, họ cảm thấy phải làm việc trong một môi trường văn hóa không có sức sống. Có những dấu hiệu dưới đây cho thấy văn hóa doanh nghiệp đang bị suy yếu.

1. Nhân viên không biết được tiền đồ của doanh nghiệp

Dù làm việc ở bất cứ vị trí nào, nếu không biết được doanh nghiệp sẽ đi về đâu thì các nhân viên khó có thể làm việc với sự hứng thú, tích cực và sáng tạo. Thay vào đó, họ chỉ biết chấp nhận với hiện tại nên doanh nghiệp cứ bị giậm chân tại chỗ. Để khắc phục tình trạng này, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải thường xuyên cập nhật cho các nhân viên những thông tin sau:

- * Doanh nghiệp sẽ hướng đến những mục tiêu nào?
- * Làm thế nào để đi đến những mục tiêu đó?
- * Từng nhân viên sẽ đóng vai trò như thế nào trong việc thực hiện các mục tiêu?
- * Làm thế nào để biết được doanh nghiệp đã đạt được các mục tiêu?

2. Các nhân viên có cách tiếp cận vấn đề và giải quyết các công việc không giống nhau

Đó là trường hợp mỗi nhân viên suy nghĩ và diễn giải các nguyên tắc, quy định của tổ chức theo cách của riêng họ. Khi được hỏi tại sao lại làm như vậy, họ chỉ đơn giản trả lời rằng vì được làm điều

đó. Vấn đề ở đây là các nhân viên thiếu sự hướng dẫn và kiểm soát từ các nhà quản lý cấp cao.

3. Thiếu sự tin tưởng lẫn nhau giữa nhà quản lý và các nhân viên

Nguyên nhân thường là do hệ thống quản lý theo chiều dọc với nhiều cấp bậc gây ra. Các nhà quản lý thì xem việc lãnh đạo là thực thi quyền lực, trong khi các nhân viên xem các nhà quản lý như những “kẻ thù địch”. Một nguyên nhân khác là không có sự công bằng trong việc khen thưởng, tệ hơn là sự phân chia lợi ích của doanh nghiệp bị nghiêng về quyền lợi của các nhà quản lý. Ngoài ra, sự bất tín của các nhân viên còn xuất phát từ lý do doanh nghiệp thường đối xử với họ như là những “công dân hạng hai”. Cần lưu ý rằng khách hàng thì có thể tìm lại những nhân viên tài giỏi và trung thành với tổ chức.

4. Nhân viên phải làm theo những kế hoạch bất ngờ và thiếu tính nhất quán

Họ đột nhiên được thông báo phải làm theo những kế hoạch nào đó mà không hề được giải thích, thậm chí có kế hoạch còn hoàn toàn trái ngược với những gì mà họ đã được thông báo cách đó không lâu. Khi bị đối xử như vậy, các nhân viên sẽ không thể làm việc chủ động, sáng tạo, mà cứ phó mặc cho mọi chuyện muốn ra sao thì ra.

5. Xuất hiện nhiều tin đồn không chính xác

Một khi các thông tin nội cấp cho toàn thể nhân viên không được cung cấp cho toàn thể nhân viên một cách công khai, đầy đủ và kịp thời, sẽ có nhiều tin đồn xuất hiện, gây ra nhiều thiệt hại, xáo trộn không lường trước được cho tổ chức.

6. Nhân viên cảm thấy hình ảnh của doanh nghiệp chưa được quảng bá đầy đủ và chính xác

Khi làm việc cho một tổ chức, nhân viên sẽ cảm thấy hình ảnh cá nhân của mình cũng gắn liền với hình ảnh của tổ chức. Vì vậy, nếu hình ảnh của doanh nghiệp không được mô tả chính xác trước công chúng, nhân viên sẽ cảm thấy bất mãn. Khi các nhân viên phản ánh rằng hoạt động, chương trình quảng cáo không nói lên được doanh nghiệp là ai thì điều đó có thể do nhiều nguyên nhân khác nhau, chẳng hạn Công ty quảng cáo chưa hiểu được doanh nghiệp và yêu cầu của doanh nghiệp, thời điểm quảng cáo chưa thích hợp, các nhân viên chưa hiểu hết ý đồ của các chương trình quảng cáo...

7. Nhân viên chẳng có ấn tượng gì về các Giám đốc cấp cao

Đó là khi các nhà lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp, do vô tình hay cố ý, đã tạo ra một khoảng cách với các nhân viên. Doanh nghiệp chỉ có môi trường văn hóa mạnh, tạo được sự gắn kết giữa các nhân viên với nhau khi các Giám đốc cấp cao hiểu được rằng nhiệm vụ của họ không chỉ là đem về những lợi ích mang tính vật chất cho doanh nghiệp, mà còn phải tạo ra được một sự thu hút và thuyết phục các nhân viên.

8. Nhân viên tỏ ra bất mãn với các nhà quản lý cấp trung

Họ cảm thấy rằng các nhà quản lý cấp trung cũng giống như những người "cai quản thuộc địa". Nguyên nhân chính thường là các nhà quản lý cấp trung không nhận được sự chỉ đạo thích hợp từ các nhà quản lý cấp cao hoặc trong trường hợp tệ hơn, họ cũng làm theo cách mà các nhà quản lý cấp cao đã đối xử với họ.

Giữ chân người tài bằng văn hoá

Các công ty, xí nghiệp, các doanh nhân đã phác hoạ chân dung chung về người tài (NT) trong một doanh nghiệp (DN) như sau: Đó là người có chuyên môn nổi bật trong đám đông, có nhu cầu được thừa nhận khả năng (tài) làm việc của mình, là người cần thiết, đáng tin cậy, gắn bó, trung thành với doanh nghiệp... Các DN cũng cùng chia sẻ quan điểm, chủ doanh nghiệp là NT hay có thể chưa... tài lắm, nhưng nhất thiết là người tinh mắt phát hiện, sử dụng NT đúng lúc, đúng chỗ. Một điều khá lý thú: Điểm kết của câu chuyện giữ chân NT là văn hoá. Đặc điểm tính cách của người Việt trọng tình, vì vậy, không thể không thiết lập văn hoá công ty (VH CT) trong đó nổi bật lên vấn đề xây dựng văn hoá ứng xử (VH UX).

Theo ông Giản Tư Trung - Phó Chủ nhiệm CLB Doanh nhân SG, các doanh nhân có thể tham khảo kinh nghiệm tuyển nhân sự của các công ty nước ngoài, chẳng hạn, như Microsoft: Tuyển người giỏi nhất trong những người dự tuyển chứ không tuyển người cần hay phù hợp với công ty; công ty có văn hoá phù hợp với NT. Các doanh nhân tham dự tọa đàm cho rằng, VH UX trong DN được thực hiện, thể hiện tốt thì dẫn đến văn hoá ra đi của NT trong trường hợp NT nhất quyết dứt áo ra đi cũng sẽ tốt, chủ

cũ trở thành đối tác cũ hay bạn làm ăn trong cùng một lĩnh vực; VH CT là để cho nhân viên dưới quyền của mình được lên tiếng, tạo sự đồng thuận trong DN...

Tuy nhiên, ông Trần Tô Từ - chuyên viên kinh tế, Phó Tổng giám đốc Công ty Kinh Đô và bà Ngọc Yến - Giám đốc điều hành Công ty YÁ Ngọc hoạt động trong lĩnh vực mỹ thuật - lại lật ngược vấn đề: Liệu có cần giữ chân NT hay không nếu đó là người tài nhưng có tật (đặc biệt là những NT hoạt động trong lĩnh vực văn hoá nghệ thuật); Làm thế nào để đuổi NT? Theo ông Từ, trong khi NT đối với các DN VN hiện vẫn hiếm như lá mùa thu trên cành vẫn nên đặt câu hỏi này bởi chứng bệnh ngôi sao - một trong những đặc điểm, cá tính xấu của người Việt. "Trong trường hợp đó, cần đưa lên bàn cân giữa tài năng cá nhân và đội ngũ". Không có một DN nhà nước nào hiện diện tại toạ đàm

Văn hoá doanh nghiệp: Cội nguồn bảo đảm thành công

Trong điều kiện hội nhập hiện nay, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp được xây dựng từ các nguồn nhân lực vật chất, tài chính, nhân lực...mà ở đó, văn hoá doanh nghiệp là cái liên kết và nhân lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ.

Văn hoá doanh nghiệp được thể hiện rõ nét qua phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo doanh nghiệp; toàn bộ các mối quan hệ giữa những con người trong doanh nghiệp; phong cách làm việc của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.

Phong cách lãnh đạo-Yếu tố trung tâm của văn hoá doanh nghiệp

Việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một hoạt động có định hướng bắt đầu từ sự nhận thức và đòi hỏi sự quyết tâm của lãnh đạo doanh nghiệp. Để trở thành một yếu tố của văn hoá doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo phải trở thành một giá trị truyền thống, chứ không chỉ dừng lại ở những cách thức lãnh đạo gắn liền với từng người lãnh đạo cụ thể lần lượt kế tiếp nhau.

Với ý nghĩa đó, phong cách lãnh đạo phải gồm những quan điểm và định chế lâu bền, bao quát mọi mặt của hoạt động lãnh đạo doanh nghiệp như chế độ tập trung và dân chủ trong lãnh đạo doanh nghiệp; việc tổ chức thực hiện các quyết định; các quy định về phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong quá trình thực hiện các quyết định...Văn hoá của lãnh đạo doanh nghiệp còn được thể hiện ở khả năng kết hợp hài hoà các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của tất cả mọi người. Việc giải quyết không thoả đáng vấn đề lợi ích sẽ là một trong những nguyên nhân sâu xa nhất gây xung đột và mất đoàn kết nội bộ doanh nghiệp, cản trở việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Xét cho cùng, để thực hiện định chế về kết hợp hài hoà các lợi ích trong doanh nghiệp thì người lãnh đạo doanh nghiệp phải sắp xếp được nền nếp về tài chính. Tài chính trong doanh nghiệp phải dựa trên cơ sở minh bạch, công bằng và tin cậy, đạt tới mức chi tiết. Đó có thể là kỷ luật về chấp hành định mức khoán; cách thức tính tiền lương và tiền thưởng; các quy định về tạm ứng, thanh toán, vay vốn, nguyên tắc trách nhiệm tài chính...

Sử dụng hiệu quả và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng là một trong những điều kiện cần của văn hoá lãnh đạo doanh nghiệp, thể hiện ở việc coi yếu tố con người đóng vai trò quyết định, coi trọng các giá trị của mỗi con người riêng lẻ trong sự nghiệp phát triển bền vững doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp còn phải được thể hiện ở cách tổ chức trong doanh nghiệp của người lãnh đạo, thể hiện ở hệ thống tập quán, nền nếp, thói quen, thái độ và chuẩn mực hành vi ứng xử hàng ngày trong làm việc và sinh hoạt của mỗi thành viên, tạo thành các nguyên tắc rất cụ thể, rõ ràng, được các thành viên của doanh nghiệp chấp nhận thành nếp sống tự thân của mình.

Những yếu tố liên quan khác

Ngoài phong cách quản lý của người lãnh đạo, văn hoá doanh nghiệp còn phải được tìm thấy ở phong cách làm việc của tất cả mọi lao động trong doanh nghiệp. Đó là sự cẩn thận, cẩn mẫn, tận tụy, chính xác và tự giác trong làm việc; là sự tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình, quy phạm kỹ thuật và công nghệ. Một nét đặc sắc của văn hoá doanh nghiệp hiện đại chính là phương thức giao tiếp của các thành viên doanh nghiệp với xã hội. Theo đó, mọi thành viên của doanh nghiệp, từ nhân viên thường trực, người bảo vệ, đến người bán hàng hay trợ lý giám đốc...đều phải được đào tạo để có văn hoá giao tiếp. Bên cạnh đó, những yếu tố khác như quang cảnh chung của doanh nghiệp, từ biển ghi tên, cờ của doanh nghiệp, biểu tượng của thương hiệu, ngày truyền thống của doanh nghiệp; hệ thống các kiểu mẫu, quy cách thống nhất mang nét đặc trưng riêng của doanh nghiệp như đồng phục, biển tên nhân

viên, phong bì, giấy viết, phong bao phát lương hoặc các thiết bị đặc biệt khác. Những yếu tố hình thức bề ngoài này tuy đơn giản nhưng cũng phải theo một mẫu quy định chung, được sử dụng rộng rãi, liên tục, không thay đổi để có thể tạo thành ấn tượng xã hội, trở thành niềm tự hào của các thành viên trong doanh nghiệp qua nhiều thời kỳ phát triển.

Thực tế cho thấy, nếu đánh giá đúng và áp dụng thích hợp, văn hoá doanh nghiệp sẽ tạo ra nhiều giá trị gia tăng vô tận cho doanh nghiệp, in đậm hơn hình ảnh của doanh nghiệp trong ấn tượng và tâm trí mọi người, từ đó chấp nhận dễ dàng hơn các hàng hoá, dịch vụ của doanh nghiệp./.