

JACK STACK - BO BURLINGHAM

Tác giả của *Đặt cược vào nhân viên - Tiền vào trong tay bạn*

KINH DOANH
một
Cuộc chơi
LỚN

THE great game^{OF} business

**Unlocking the Power and Profitability
of Open – Book Management**

Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

HÃY LÀ NGƯỜI CHIẾN THẮNG

Kinh doanh là một cuộc chơi, và cũng giống như mọi trò chơi khác, nó có luật chơi riêng, có những người chiến thắng và những kẻ thua cuộc. Để thành công trong trò chơi đó, những người chơi – từ người quản lý đến nhân viên cần nắm vững và tuân thủ các quy tắc và luật chơi. Một trong những quy tắc và luật chơi đó là phương pháp quản lý mở – yếu tố xuyên suốt và đóng vai trò thiết yếu – được nhấn mạnh trong *Kinh doanh – một cuộc chơi lớn* của Jack Stack và Bo Burlingham. Ý tưởng của phương pháp quản lý mở đã được áp dụng ở nhiều công ty, nhằm thu hẹp khoảng cách giữa lãnh đạo đối với nhân viên, duy trì công việc chất lượng và đúng tiến độ.

Phương pháp quản lý mở chính là hoạt động giao tiếp với nhân viên thông qua các con số. Đây cũng là nền tảng của Trò chơi lớn trong kinh doanh mà SRC (Springfield Remanufacturing Corporation) đã thực hiện, tạo nên sợi dây vững chắc và khẳng định mối quan hệ mật thiết giữa nhân viên và công ty, giữa nhân viên với cấp lãnh đạo, quản lý. Theo đó, các con số sẽ là công cụ hỗ trợ đắc lực, giúp nhân viên đánh giá được hiệu quả hoạt động của công ty, từ đó điều chỉnh năng suất lao động cho phù hợp. Cung cấp những con số đó cho nhân viên đồng nghĩa với việc chia sẻ trách nhiệm quản lý với họ, khiến họ ủng hộ mạnh mẽ hơn những sứ mệnh và mục tiêu của công ty.

Các nhà quản lý ngày nay cần biết cách truyền cảm hứng và tạo ra động lực làm việc cho nhân viên, khuyến khích họ gắn bó với tổ chức. Người thắng cuộc cuối cùng sẽ đạt được mục tiêu đặt ra,

thống trị thị trường mà công ty hoạt động với một đội ngũ nhân viên ổn định, trung thành, có kiến thức và năng lực.

Bên cạnh phương pháp quản lý mở xuyên suốt “trò chơi lớn trong kinh doanh”, tác giả cũng đưa ra những chiến thuật cần thiết khác, giải đáp các thắc mắc như tại sao phải dạy nhân viên cách kiếm tiền, đồng thời tháo gỡ và lý giải cho những quan niệm sai lầm thường gặp trong kinh doanh, giúp người đọc có cái nhìn về bức tranh tổng thể về các mục tiêu và sứ mệnh của công ty.

Cuốn sách cũng đưa ra “10 điều luật cao hơn” để giúp những người tham gia trò chơi có khả năng thắng cuộc cao nhất. Đó là mười quy tắc ngắn gọn, đơn giản, nhưng vô cùng thực tiễn và hữu ích, được đúc kết qua nhiều năm kinh nghiệm “chơi trò chơi lớn” của chính tác giả. Nắm vững được mười điều luật này, bạn có thể áp dụng và tìm ra một “cách chơi” của riêng mình, phù hợp với tình hình công ty.

Với lối viết hấp dẫn và lôi cuốn, Kinh doanh – một cuộc chơi lớn sẽ mang đến cho độc giả những câu trả lời sâu sát và thực tế về những vấn đề còn vướng mắc trong hoạt động kinh doanh. Xuất phát từ những thành công và thất bại của chính mình, Jack Stack đã cung cấp cho độc giả những bài học bổ ích và có tính áp dụng cao.

Từ những ý nghĩa thiết thực như vậy, chúng tôi xuất bản cuốn sách này với nỗ lực đem đến một cái nhìn mới mẻ và toàn diện hơn về kinh doanh. Đó không chỉ là một công việc mà còn là một trò chơi, và ai trong số chúng ta cũng có thể là người chiến thắng nếu nắm rõ luật chơi và áp dụng hợp lý trong từng bước.

Cuốn sách này sẽ giúp người đọc xác định những chiến thuật phù hợp cho công ty, và việc thực hiện các bước hiệu quả sẽ tạo

nên những thay đổi đáng kể về vị trí và ảnh hưởng của công ty trên lĩnh vực hoạt động của mình.

Chúc các bạn thành công!

Hà Nội, tháng 3 năm 2011

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

LỜI GIỚI THIỆU

Khi cuốn **Kinh doanh – một cuộc chơi lớn** ra mắt bạn đọc vào tháng 5/1992 thì rất nhiều nội dung trong đó đã trở nên lỗi thời, sự tiến bộ đó phần lớn là nhờ vào sức mạnh của phương pháp quản lý mới. Sau 10 năm áp dụng phương pháp được đề cập trong cuốn sách, từ một nhà máy nhỏ, làm ăn chật vật, chúng tôi đã phát triển thành một tiểu tập đoàn đa lĩnh vực và là một “lò ấp” ý tưởng kinh doanh. Do đó, chúng tôi phải thực hiện một số thay đổi trong cách tiếp cận Cuộc chơi kinh doanh lớn này.

Lý do thứ nhất, như tôi sẽ trình bày trong chương 9, là cuộc họp nhân viên hàng tuần của chúng tôi – hay còn gọi là cuộc hội ý Vĩ đại – không còn diễn ra đều đặn vào 9 giờ sáng thứ Tư hàng tuần nữa, thay vào đó là hai tuần một lần. Trong những tuần không họp, chúng tôi bố trí các buổi họp nhân viên tại nhiều đơn vị hoạt động khác nhau – đây là một thử nghiệm đang tỏ ra hết sức hiệu quả trong thời gian gần đây. Và do tôi cứ hay nói về tầm quan trọng của việc viết ra các con số, nên từ lâu chúng tôi đã ngừng yêu cầu nhân viên viết các báo cáo thu nhập trong các cuộc hội ý Vĩ đại. Hiện tại, chúng tôi sử dụng máy tính để lập bảng tính, rồi dùng máy chiếu chiếu bảng đó lên màn hình trong phòng họp. Mọi người đọc to các con số, còn chúng tôi ngồi trên theo dõi sự thay đổi của các số liệu diễn ra trước mắt. Sau đó, chúng tôi cho in các báo cáo tài chính đã được sửa và phát cho nhân viên mang về đơn vị để sử dụng trong các buổi nói chuyện tự tổ chức.

Ngoài ra, chúng tôi cũng cân nhắc lại chương trình khen thưởng Stop-Gooter (đề cập trong chương 7). Đó là việc chúng tôi phải làm, bởi vì việc vạch ra một danh sách các mục tiêu mỗi năm cho toàn thể công ty không còn phù hợp nữa. Đầu năm 1992, chúng tôi gần như đã hoàn tất quá trình đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh (xem chương 11). Chúng tôi có tới 8 đơn vị, mỗi đơn vị lại ở những giai đoạn phát triển riêng với những ưu tiên và nhu cầu khác nhau. Vì vậy, chúng tôi đã có một bước đi phù hợp là yêu cầu mỗi đơn vị lập ra một danh sách các mục tiêu Stop-Gooter riêng cho mình.

Đã có ít nhất hàng chục thay đổi khác trong cách thức chúng tôi tham gia Trò chơi lớn trong Kinh doanh này, và phần lớn những thay đổi đó xuất hiện do một trong những luật cao hơn sau:

Càng thành công, bạn càng phải đối mặt với những thách thức lớn hơn

Đối với Springfield Remanufacturing Corporation (SRC), ba năm qua là một trong những quãng thời gian tuyệt vời nhất chúng tôi từng có. Hầu như chúng tôi không hề bị thụt lùi trong suốt đợt suy thoái kinh tế vừa qua. Tuy rằng doanh số của công ty có sụt giảm chút ít vào năm 1991, song lợi nhuận sau thuế trên thực tế vẫn tăng trưởng đều đặn. Kể từ đó, doanh số tăng trở lại với tốc độ chóng mặt, và hiện nay chúng tôi đang thu về những khoản lợi nhuận lớn hơn bao giờ hết. Chúng tôi kết thúc năm tài chính (FY) 1994 với 11,8 triệu đô-la lợi nhuận sau thuế trên tổng doanh thu là 83 triệu đô-la. Đó là một con số rất khả quan nếu so với mức thua lỗ 60.488 đô-la trên 16 triệu đô-la doanh thu trong năm tài chính 1984, năm đầu hoạt động của công ty, và mức 1,3 triệu đô-la lợi nhuận sau thuế trên 66 triệu đô-la doanh thu trong năm tài chính 1991. Công ty mà chúng tôi mua ngày 31/1/1983 với vốn vện 100.000 đô-la giờ đã có giá trị

khoảng 25 triệu đô-la (dựa theo chỉ số lợi nhuận trung bình trong ngành).

Ngoài lợi nhuận, các khía cạnh thể hiện sự thành công gần đây của công ty cũng khiến tôi tự hào không kém. Đầu tiên phải kể đến sự đa dạng hóa ngành nghề. Kể từ năm 1991, chúng tôi đã đầu tư rất nhiều thời gian, công sức, và tiền của cho “công cuộc” bỏ càng nhiều trứng vào càng nhiều rổ càng tốt. Bên cạnh việc tái sản xuất động cơ diesel hạng nặng (trong đơn vị Heavy-Duty) và động cơ tự động (trong công ty Sequel), hiện chúng tôi còn mở rộng sang thiết bị tản nhiệt (Engines Plus), bộ khởi động và bộ dao điện (Megavolt), bộ khuếch đại ngẫu lực (Avatar), và các đơn vị chuyển hóa năng lượng khí tự nhiên (Loadmaster). Một công ty con khác của chúng tôi, Newstream, thì sản xuất các bộ đồ nghề giúp người sử dụng có thể tự tân trang động cơ máy móc của mình. Tiếp đến là công ty The Great Game of Business; công ty này tổ chức các buổi hội thảo hàng tháng tại SRC và các buổi hội thảo trong nhà tại nhiều công ty khác, đồng thời quản lý một hiệp hội diễn giả. Đó là chưa kể Bizlit dưới bàn tay chèo lái của Denise Bredfeldt, người viết lời giới thiệu đầu tiên cho cuốn sách này. Năm 1993, bà xuất bản cuốn sách riêng có tựa đề *The Yo-Yo Company* (Công ty Yo-Yo) nói về quá trình phát triển của một công ty thông qua hàng loạt những thay đổi trong các báo cáo tài chính. Đó là sản phẩm đầu tiên do công ty con mới của bà cung cấp; và sản phẩm này cuối cùng sẽ mang lại một hệ thống công cụ đầy đủ giúp giảng dạy các kiến thức cơ bản về tài chính.

Thông qua những nỗ lực trên, chúng tôi đã và đang hạn chế dần các nguy cơ tiềm ẩn bằng việc giảm bớt sự phụ thuộc vào một phân đoạn khách hàng hay ngành nghề đơn lẻ. Không chỉ vậy, cũng trong quá trình này chúng tôi còn tạo ra nhiều cơ hội giúp các đối tác hợp tác với SRC để thành lập và vận hành công ty

riêng của họ. Song song với đó, chúng tôi cũng nâng mức độ bảo đảm công ăn việc làm cho nhân viên trong công ty lên cao hơn so với ba năm về trước – thực ra, đó vẫn luôn là một trong những mục tiêu chính của chúng tôi. Dù không thuộc diện “bất khả xâm phạm”, nhưng chúng tôi có đủ sức mạnh và sự đa dạng để có thể đối mặt với gần như tất cả những biến cố bất ngờ nào trên thị trường.

Trong khi đó, các công ty con của chúng tôi hiện đang tiến hành Trò chơi lớn trong kinh doanh này tốt hơn bao giờ hết. Nhờ những công cụ như *Công ty Yo-Yo*, chúng tôi đã đẩy nhanh quá trình học việc cho các nhân viên mới; và kết quả là thời tạo ra lợi nhuận của các công ty mới thành lập ngày càng được đẩy lên sớm hơn. Trong khi đó, những công ty cũ lại nâng Trò chơi lên một cấp độ hoàn toàn mới. Các nhân viên của Heavy-Duty, công ty lâu năm nhất của chúng tôi, nhận số liệu báo cáo tại các cuộc họp tuần, và từ đó tính toán được chính xác mình cần làm gì để đạt được các mục tiêu cao nhất đã đề ra trong Kế hoạch Trò chơi Hàng năm. Năm ngoái, công ty này đạt mức chi trả cổ tức cao nhất trong chương trình trao thưởng cho nhân viên trong bốn quý liên tiếp – chuyện lần đầu tiên xảy ra. Không phải ngẫu nhiên mà đây cũng là năm hoạt động tốt nhất của chúng tôi xét trên mọi tiêu chí – tỷ số lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận trước thuế, khả năng thanh toán nợ hiện tại, kiểm kê kho, tỷ lệ nợ trên vốn cổ phần,...

Như vậy, Trò chơi lớn trong kinh doanh vẫn đang phát huy hiệu quả tại SRC. Tôi cảm thấy hài lòng nhưng không hề ngạc nhiên trước kết quả đó. Suy cho cùng thì tư tưởng bao trùm của phương pháp quản lý mở là tạo ra một môi trường trong đó con người có thể liên tục học hỏi và phát triển. Nếu bạn trung thành với phương pháp này, nếu bạn không ngừng giáo dục và thách thức con người, nếu bạn hạ thấp những rào cản và duy trì

những rào cản đó ở mức thấp, thì chắc chắn là cùng với thời gian, bạn sẽ càng ngày càng hoàn thiện hơn trong Trò chơi. Thực tế là chúng tôi có hàng tá người đã và đang làm các báo cáo thu nhập từ tuần này sang tuần khác trong suốt mười năm ròng. Họ đã nghiên cứu báo cáo dòng tiền hàng tuần trong hơn năm năm trở lại đây. Và tới thời điểm này, họ là những Chủ nhân của Trò chơi. Họ là các Tiến sĩ chuyên ngành Trò chơi học. Họ thông hiểu về kinh doanh hơn rất nhiều MBA. Nhưng có một điều ngạc nhiên nhỏ là họ vẫn không ngừng tìm kiếm những cách thức phát triển mới.

Điều vẫn luôn khiến tôi ngạc nhiên là phản ứng của những người không thuộc SRC đối với những gì chúng tôi làm. Nói một cách thẳng thắn, chúng tôi chưa bao giờ hết choáng ngợp trước số lượng những bài báo và chương trình truyền hình nói về mình, những lời mời phát biểu, giảng dạy, và nói chuyện tại các cuộc hội thảo, những yêu cầu hỗ trợ thành lập phiên bản Trò chơi riêng của các công ty khác. Theo ước tính của tôi, trong ba năm trở lại đây SRC đã chào đón khoảng 1.600 vị khách, phần lớn trong số họ đều muốn kiểm chứng xem liệu Trò chơi có phải là có thực hay không. Đại diện của 439 công ty đã tới tham dự các buổi hội thảo hai ngày về Trò chơi lớn trong kinh doanh mà chúng tôi thường tổ chức 10 lần mỗi năm. Không chỉ có thế, tôi và các đồng nghiệp còn rong ruổi khắp nơi, thực hiện khoảng 230 buổi thuyết trình, trong đó có 25 buổi hội thảo trong nhà tại các công ty khác.

Trên thực tế, rất nhiều các công ty trong số này đã bắt tay vào thực hiện các Trò chơi riêng của họ. Đôi khi họ thậm chí cũng gọi đó là Trò chơi lớn trong kinh doanh. Các ví dụ điển hình là bộ phận bảo hiểm kinh doanh của công ty Allstate; Dwinell's Visual Systems, một công ty kinh doanh bảng hiệu tại Yakima, Washington; Facey Fine Furniture, nhà bán lẻ đồ nội thất tại

Denver; Commercial Casework, nhà sản xuất tủ tại Fremont, California; Nightrider, công ty dịch vụ chuyển phát nhanh có trụ sở tại Houston, Texas; Mid-States Technical Staffing Services, một công ty chuyên thiết kế hợp đồng tại Davenport, Iowa; và Share, một tổ chức gây quỹ qua điện thoại tại Somerville, Massachusetts. Rhino Foods, một công ty sản xuất bột nhào bánh quy tại Burlington, Vermont, cũng thực hiện một chương trình có tên Trò chơi Kinh doanh, theo đó họ trao tiền thưởng cho nhân viên hàng tháng. Chi nhánh công ty The Body Shop tại Mỹ, một nhà bán lẻ mỹ phẩm có trách nhiệm với xã hội, cũng thực hiện Trò chơi lớn trong kinh doanh với chương trình tặng thưởng Holiday Challenge bắt đầu từ cuối năm 1993. McDougal, Littell & Co., nhà xuất bản các ấn phẩm giáo dục tại Evanston, Illinois, cũng tổ chức Trò chơi Xuất bản lớn cho tới khi bị Houghton Mifflin Co. mua lại vào ngày 1/3/1994. Trong khi đó, Trò chơi cũng không ngừng tăng tốc tại khối các tổ chức phi lợi nhuận như *National Foundation for Teaching Entrepreneurship* (Hiệp hội Giảng dạy Kinh doanh quốc gia) và cả một số cơ quan chính phủ. Tại Springfield, thậm chí Sở cảnh sát và Sở cứu hỏa cũng bắt đầu công khai sổ sách với các nhân viên của mình.

Rõ ràng là một sự thay đổi lớn đang diễn ra. Trong ba năm qua, phương pháp quản lý mở đã chuyển mình từ một sự tò mò đơn thuần sang một xu hướng kinh doanh quan trọng. Chúng tôi đã hỗ trợ quá trình phát triển đó thông qua việc đỡ đầu một cuộc hội thảo giữa các công ty áp dụng phương pháp này vào tháng 9/1993. Chúng tôi đặt tên cho sự kiện này là “Cuộc gặp gỡ của các Trò chơi”. Tham dự hội thảo có 250 đại diện đến từ 156 công ty khác nhau; do thiếu chỗ nên chúng tôi phải từ chối nhiều trường hợp khác.

Đương nhiên là có nhiều công ty áp dụng phương pháp quản lý mở riêng, không phụ thuộc vào những gì chúng tôi đã và đang thực hiện tại SRC. Trong số đó có cả một số công ty được đánh giá là năng động nhất trên thị trường hiện nay. Wal-Mart là một ví dụ. Một trường hợp khác là Wabash National, nhà sản xuất xe tải có xe moóc vươn lên vị trí dẫn đầu thị trường chỉ sau 10 năm hoạt động. Tiếp theo phải kể đến ABC Supply Co., nhà bán sỉ nguyên vật liệu lợp mái, ván gỗ và các vật liệu xây dựng lớn nhất nước Mỹ, có trụ sở tại Beloit, Wisconsin. Ngoài ra còn có Reflexite, nhà sản xuất vật liệu phản chiếu tại New Britain, Connecticut từng nhận giải thưởng Doanh nghiệp của năm do tạp chí *Inc.* bình chọn năm 1991; và Chesapeake Packaging Co., nhà máy sản xuất vật liệu đóng gói tại Baltimore do tập đoàn Chesapeake Corp., đặt trụ sở tại Richmond, Virginia và có tên trong danh sách Fortune 500, sở hữu.

Sự phổ biến của phương pháp quản lý mở đã đem lại một câu trả lời chắc chắn cho câu hỏi mà tôi thường gặp nhất mỗi khi thực hiện các buổi nói chuyện: “Trò chơi lớn trong kinh doanh nghe thì có vẻ hay đấy, nhưng liệu nó có phát huy hiệu quả ở... hay không?” Trong dấu ba chấm là những lựa chọn như: Một nhà bán lẻ? Một công ty trong danh sách Fortune 500? Một công ty đa quốc gia? Một công xưởng? Một tổ chức phi lợi nhuận? Một tổ chức bán hàng? Một công ty hoạt động dựa trên tri thức? Một công ty cung cấp dịch vụ chuyên môn? v.v...

Trước những câu hỏi đó, tôi thường trả lời rằng Trò chơi sẽ phát huy hiệu quả ở bất kỳ cơ quan, tổ chức nào có thể đánh giá hoạt động thông qua các báo cáo tài chính. Suy cho cùng, các con số chỉ là một cách thức để nói về con người và là một phương tiện để ghi chép điểm số. Nếu bạn ghi chép điểm số, thì ắt là trò chơi đang diễn ra đâu đó. Vấn đề duy nhất là liệu những người chơi có biết được điều đó hay không. (Đây chính là điểm hài hước của

phương pháp quản lý đóng truyền thống, vốn dựa trên cơ sở buộc người ta phải tham gia trò chơi mà không hề thông báo cho họ biết).

Bây giờ, tôi có thể chỉ cho bạn thấy những công ty nào đang thực sự áp dụng phương pháp quản lý mở trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh, với tất cả lực lượng lao động sẵn có – từ các hãng du lịch cho tới các nhà máy sản xuất đồ chơi, từ một công ty sản xuất ván trượt cho tới các tập đoàn đa quốc gia khổng lồ, từ các nhà máy sản xuất cho tới các hãng hàng không, bệnh viện và các chuỗi cửa hàng tạp hóa. Những ai còn nghi ngờ về tính ứng dụng của Trò chơi cần tới những nơi đó và tận mắt kiểm chứng. Bạn có thể áp dụng Trò chơi ở bất kỳ đâu, miễn là bạn muốn. Đó cũng chính là nội dung của Luật Cao hơn số 5: Bạn phải muốn đã.

Bên cạnh đó, một câu hỏi khác hiện cũng đang xuất hiện với tần suất ngày một nhiều hơn: “Chúng ta phải bắt đầu từ đâu?” Theo tôi, câu trả lời đúng đắn là: gần như từ bất kỳ nơi nào có thể. Một số công ty đi thẳng vào vấn đề và giải thích cho nhân viên ý nghĩa của các số liệu. Một số công ty khác tập trung vào một khía cạnh tài chính cụ thể, chẳng hạn như lợi ích và đền bù. Số khác lại trang bị cho nhân viên những kiến thức cơ bản về kinh doanh và kế toán thông qua sản phẩm *The Yo Yo Company* hoặc nhiều khóa đào tạo sẵn có. Các công ty bán cổ phần cho nhân viên thường sử dụng Trò chơi để hướng dẫn họ cách gia tăng giá trị cổ phiếu. Lại có những công ty xây dựng số liệu thiết yếu (xem chương 6, “Xây dựng tiêu chuẩn”), từ đó vạch ra Trò chơi để theo dõi số liệu đó.

Và dĩ nhiên, các bạn cũng có thể bắt đầu Trò chơi từ một nơi – đó chính là cuốn sách này. Tôi vẫn chưa hết ngạc nhiên khi thấy có rất nhiều công ty đã và đang sử dụng cuốn **Kinh doanh – một**

cuộc chơi lớn để giới thiệu cho nhân viên khái niệm Trò chơi và hướng họ suy nghĩ về cách áp dụng nó trong công việc của mình. Bill Palmer, chủ tịch công ty Commercial Casework, từng có thói quen họp nhân viên hàng tuần, và mỗi tuần họ lại cùng trao đổi về hai chương trong cuốn sách. Các cuộc họp này hoàn toàn mang tính tự nguyện, có thể diễn ra trong hoặc ngoài giờ làm việc; nhưng ngay trong năm đầu tiên đã có tới 95% số nhân viên tham gia chương trình (ngoại trừ một số nhân viên mới). Đây là một công ty hoạt động dưới sự bảo trợ của công đoàn!

Tôi không có ý nói rằng mọi người đều nên coi đây là cuốn sổ tay hướng dẫn chi tiết giúp bạn xây dựng Trò chơi. Tốt hơn hết, hãy coi đó làm kim chỉ nam dẫn đường. Một số kỹ thuật của chúng tôi có thể phát huy hiệu quả với trường hợp của bạn (nếu thật vậy, hãy áp dụng chúng), nhưng bản thân các kỹ thuật lại không quan trọng bằng logic ẩn đằng sau chúng, tức là những quy tắc nền tảng để từ đó tạo ra các kỹ thuật trên. Như tôi đã nói, tại SRC, chúng tôi không ngừng điều chỉnh các kỹ thuật của mình. Điều không thay đổi là sự tập trung kiên định của chúng tôi vào nhiệm vụ nâng tư duy của nhân viên lên một tầm cao mới, bố trí công ty sao cho mọi thành viên trong đó đều hiểu rõ điều gì đang diễn ra, để từ đó có thể đưa ra những quyết định đúng đắn dựa trên một nền kiến thức hoàn chỉnh cùng những thông tin chắc chắn.

Vì những lý do đó, tôi xin mạn phép đưa ra một lời khuyên: bạn hãy đọc cuốn sách này, và khuyến khích các nhân viên trong công ty cùng đọc; sau đó, tự hỏi xem điều gì trong cuốn sách phù hợp với công ty bạn. Hãy tập trung thảo luận về những phần liên quan thiết thực tới tình hình công ty mình. Hãy áp dụng những ý tưởng quen thuộc với nhân viên, và bỏ qua các phần khác. Bạn có thể quay lại nghiên cứu các ý tưởng đó sau khi đã thuần thục những phần cơ bản.

Điều quan trọng là Trò chơi là một hành trình chứ không phải là đích đến. Đó là một quá trình học hỏi liên tục chứ không phải là một hệ thống cố định hay là một mớ các kỹ thuật. Tôi thường tư vấn cho các công ty rằng họ có thể bắt đầu Trò chơi ở bất kỳ vị trí nào họ cảm thấy thoải mái nhất, và cứ thế tiếp tục cuộc chơi. Hãy phát triển dựa vào những thành công của mình, và rút kinh nghiệm sau từng thất bại. Điều quan trọng là, dù như thế nào thì cũng đừng bao giờ bỏ cuộc. Trò chơi lớn trong kinh doanh chỉ gây thất vọng cho những ai buông tay, hoặc những người sớm tỏ ra tự mãn mà không chịu tiếp tục thay đổi.

Đó cũng là lý do giải thích tại sao một số khía cạnh được đề cập trong cuốn sách này có thể sẽ trở nên lạc hậu vào thì thời điểm bạn cầm nó trên tay.

JACK STACK Springfield, Missouri Ngày 10/5/1994

Hướng dẫn luật chơi **CÁCH TỔ CHỨC TRÒ CHƠI TRONG CÔNG TY**

Trò chơi lớn trong kinh doanh xoay quanh vấn đề tạo ra một cơ chế thông tin rõ ràng, hiệu quả và công khai trong một công ty. Quá trình thông tin đó phải có điểm bắt đầu, và rất nhiều công ty nhận thấy cuốn sách này là một xuất phát điểm tốt. Nếu bạn cũng muốn làm như họ, thì theo tôi, trước tiên bạn hãy hỏi các đồng nghiệp của mình xem phần nào trong cuốn sách phù hợp với công việc của họ; sau đó hãy tập trung thảo luận các vấn đề họ nêu ra. Nếu cần, bạn có thể đặt ra các câu hỏi để gợi ý cho họ suy nghĩ.

Chương 1: TẠI SAO PHẢI DẠY NHÂN VIÊN CÁCH KIẾM TIỀN?

Về lợi nhuận chung

Lợi nhuận là tốt hay xấu? Lợi nhuận đến từ đâu? Điều gì xảy ra với số lợi nhuận chúng ta kiếm được? Liệu có khi nào có quá nhiều lợi nhuận không? Hay quá ít? Mục tiêu lợi nhuận nên ở mức nào là hợp lý? Lợi nhuận tác động tới chúng ta ra sao?

Về lợi nhuận của công ty

Trong lĩnh vực này chúng ta kiếm tiền như thế nào? Khách hàng của chúng ta là ai, và tại sao họ lại mua hàng hóa/dịch vụ

của chúng ta? Đối với một đơn vị hàng hóa/dịch vụ thông thường, chúng ta kiếm được bao nhiêu lợi nhuận?

Về kiếm tiền và tạo ra tiền mặt

Đâu là sự khác biệt giữa kiếm tiền và tạo ra tiền mặt? Làm thế nào mà một công ty có thể bị phá sản nếu họ vẫn kiếm được lợi nhuận? Làm sao một công ty có thể bị phá sản nếu họ vẫn còn tiền trong ngân hàng?

Về công việc và an ninh việc làm

Nhân viên trong công ty có thái độ “đó chỉ là một công việc thôi” không? Nếu có, thì đó có phải là một vấn đề đáng lo ngại không? Đâu là sự khác biệt giữa một công việc và một nghề nghiệp? Mức độ ổn định công việc cho nhân viên có tầm quan trọng ra sao đối với những người ở đây? Làm thế nào để mỗi nhân viên đều có một nguồn thu nhập đảm bảo? Liệu chúng ta có sẵn lòng hy sinh các chế độ đền bù hoặc lợi ích để gia tăng mức độ ổn định công ăn việc làm lên không? Liệu có tồn tại một chế độ ổn định công ăn việc làm cho nhân viên hay không?

Về tài sản và tạo dựng tài sản

Tài sản đến từ đâu? Nó tốt hay xấu? Người ta làm giàu ở nước Mỹ ra sao? Một công ty nên chia sẻ tài sản giữa những người cùng chung tay làm việc cho mình như thế nào? Phải chăng nên trao những phần thưởng cao nhất cho những người dám chấp nhận những rủi ro lớn nhất? Đâu là các nhân tố quyết định mức tài sản của từng người trong công ty?

Chương 2: NHỮNG QUAN ĐIỂM SAI LẦM TRONG QUẢN LÝ

Về sự nguy hiểm của việc nói thật

Trong những trường hợp nào thì nhà quản lý không nên nói sự thật với nhân viên? Trong công ty chúng ta có trường hợp nào tương tự chưa? Bạn muốn sếp hoặc đồng nghiệp mình nói dối hay giữ bí mật thông tin với mình trong những trường hợp nào (nếu có)? Nhân viên trong công ty bạn có kể cho nhau nghe về những sự thật hay không? Tại sao có/không?

Về sự nguy hiểm khi là một “cấp trên tử tế”

Những nhân viên làm việc ở đây có tỏ ra sợ hãi cấp trên của mình không? Điều gì khiến họ sợ hãi như thế? Đó có phải là điều mà nhân viên nên cảm thấy sợ cấp trên không? Liệu sự sợ hãi có mang lại tác động tích cực nào không? Nó có thể trở thành động lực thúc đẩy nhân viên làm việc hay không? Một nhà quản lý nên sử dụng yếu tố sợ hãi này không hay là nên loại bỏ nó? Nhà quản lý có thể làm việc hiệu quả ra sao mà không cần khiến nhân viên phải khép nép sợ hãi?

Về vai trò của nhà quản lý

Đâu là trách nhiệm của nhà quản lý? Bạn mong muốn điều gì ở cấp trên của mình? Bạn nghĩ rằng cấp trên trông đợi bạn mong muốn điều gì ở họ? Họ có biết nhân viên kỳ vọng gì ở mình không?

Về động lực

Động lực là gì? Nguồn gốc của nó? Đâu là cách tốt nhất để khích lệ người khác? Bạn có thể làm gì để khiến người khác làm những công việc nhàm chán? Liệu tiền có phải là động lực lớn nhất? Điều gì đã và đang khích lệ nhân viên trong công ty bạn? Đâu là những động lực tiềm năng mà chúng ta chưa khai thác?

Chương 3: CẢM GIÁC CỦA NGƯỜI CHIẾN THẮNG

Về mức độ tín nhiệm của ban lãnh đạo

Các nhân viên ở đây có tin vào những gì ban lãnh đạo nói không? Họ có cho rằng ban lãnh đạo nói chuyện thẳng thắn với mình hay không? Nếu không thì tại sao? Chúng ta có thể làm gì để giải quyết thực trạng này?

Về thái độ của nhân viên

Nhân viên trong công ty có lo sợ việc giành chiến thắng không? Họ có tin rằng mình có khả năng chiến thắng không? Họ có đưa ra những lý do bao biện khi không hoàn thành nhiệm vụ không? Nếu có, thì tại sao? Nhân viên phải có trách nhiệm gì đối với thái độ của mình?

Về lòng tự hào và sự làm chủ

Nhân viên ở đây có cảm thấy tự hào về công ty mình hay không? Họ tự hào về điểm gì? Chúng ta có thể làm gì để nuôi dưỡng niềm tự hào và cảm giác làm chủ trong nhân viên? Gia đình chúng ta hiểu rõ tới đâu về công ty và công việc của chúng ta tại đây?

Về việc bắt đầu Trò chơi

Có những trò chơi kinh doanh đơn giản nào mà chúng ta có thể tổ chức ngay? Chúng ta có thể giải quyết ngay những vấn đề gì nếu huy động mọi người cùng tập trung vào chúng? Chúng ta có thể xác định vấn đề và tìm ra giải pháp như thế nào? Làm sao để duy trì điểm số đạt được? Mục tiêu của chúng ta là gì? Khi nào chúng ta tuyên bố chiến thắng?

Điểm chính: Nên đầu tư một chút thời gian vào phần này. Phần lớn các công ty bắt đầu Trò chơi bằng cách tổ chức chơi một loạt

các trò chơi nhỏ khác nhau, từ đó giúp xây dựng tinh thần đồng đội và thái độ chiến thắng.

Về cách mừng thắng lợi

Chúng ta có bỏ lỡ cơ hội nào để xây dựng thái độ chiến thắng không? Chúng ta có thông báo cho nhân viên mỗi khi công ty lập được một kỷ lục hay đạt được một mục tiêu nào đó không? Chúng ta có cần đặt ra thêm nhiều mục tiêu không? Chúng ta có xông xáo tìm kiếm các chiến thắng mới để ăn mừng không?

Chương 4: BỨC TRANH LỚN

Về việc xác định Bức tranh Lớn

Đâu là mục đích lớn đằng sau công việc kinh doanh này? Tại sao chúng ta lại nên dành phần lớn thời gian của mình để tới đây và làm những việc mà chúng ta đang làm?

Về việc chia sẻ Bức tranh Lớn

Nhân viên có hiểu rõ cách thức hoạt động của công ty hay không? Họ có biết các phòng ban khác nhau thực hiện các chức năng gì không? Họ có biết tại sao chúng ta lại cần nhiều phòng ban đến thế không? Họ đóng góp gì cho công ty? Chúng phụ thuộc lẫn nhau ra sao? Chúng ta có thể làm gì để nâng cao nhận thức cho nhân viên?

Về việc luân chuyển nhân sự trong công ty

Nhân viên ở đây có làm một công việc trong một thời gian quá lâu hay không? Liệu có tốt hơn không nếu chúng ta làm việc nhóm để tận dụng các kinh nghiệm đa dạng của nhân viên? Có nên thực hiện phương pháp trao đổi nhân sự? Nhân viên nên đảm đương một vị trí trong bao lâu?

Về việc gửi các thông điệp trái chiều

Nhân viên có nhận được những thông điệp không nhất quán về các ưu tiên của công ty không? Nếu có, các thông điệp đó mâu thuẫn với nhau ra sao? Chúng ta đã làm gì để nhân viên cảm thấy bối rối trước những thông điệp như vậy? Liệu có vấn đề gì không ổn với hệ thống đền bù của công ty không? Còn các biện pháp đánh giá chất lượng làm việc của nhân viên thì sao? Chúng ta có thể làm gì để loại bỏ vấn đề đó?

Về việc kết nối với các cộng đồng bên ngoài

Chúng ta có thể gắn công việc của mình với thế giới bên ngoài hay không? Những người dân sở tại có cho rằng chúng ta quan tâm tới họ không? Công ty có nên đóng một vai trò gì đó trong cộng đồng không? Chúng ta nên làm gì? Chúng ta nên huy động sự tham gia của nhân viên trong công ty như thế nào?

Chương 5: PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ MỞ

Về việc loại bỏ các cảm xúc khỏi công việc

Đâu là những cảm xúc thường gặp nhất của nhân viên đối với công việc của mình? Liệu cảm xúc đó có ngăn họ làm việc nên làm? Cảm xúc có thể dẫn người ta đi tới những quyết định sai lầm như thế nào? Bạn có thể đưa ra một ví dụ từ chính kinh nghiệm bản thân không?

Về việc trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất

Chúng ta có phải là nhà sản xuất có chi phí thấp nhất trong ngành của mình không? Nếu không phải chúng ta thì là ai? Liệu điều đó có đe dọa chúng ta hay không? Xét từ quan điểm của khách hàng, chúng ta có cung cấp sản phẩm/dịch vụ độc đáo nhất, tốt nhất không? Nếu đúng, họ sẵn sàng bỏ ra bao nhiêu để

có được các sản phẩm/dịch vụ này? Các nhân viên có biết liệu công ty có phải là nhà sản xuất có chi phí thấp nhất hay không? Chúng ta có thể làm gì để khuyến khích họ cùng tham gia cắt giảm chi phí sản xuất?

Về nỗi sợ trước các công ty đối thủ

Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra khi các công ty đối thủ nắm được dữ liệu của chúng ta? Chúng ta sẽ làm gì với các dữ liệu của công ty đối thủ nếu có chúng trong tay? Việc lấy dữ liệu của đối thủ khó khăn như thế nào?

Về nỗi sợ đối với nhân viên

Các nhân viên có sử dụng dữ liệu của công ty để chống lại chính công ty mình hay không? Họ có đủ kiến thức để hiểu ý nghĩa của các con số đó không? Họ có sẵn lòng học hỏi không? Họ có thể xử lý các dữ liệu tốt cũng như dữ liệu xấu không? Họ có nhìn vào Bức tranh tổng quát đằng sau các con số không, hay họ chỉ nhằm nhe tìm cách kiếm được phần nhiều hơn? Chúng ta nên xử lý ra sao đối với những người lợi dụng dữ liệu để gây rắc rối?

Về việc chia sẻ số tiền bồi thường

Có nên chia sẻ thông tin về chế độ đền bù cho mọi cá nhân không? Tại sao? Khi nào thì việc biết được đồng nghiệp nhận được những gì trở thành một động lực khích lệ nhân viên? Khi nào thì điều đó khiến họ nản lòng? Tại sao bạn cho rằng SRC (và phần lớn các công ty áp dụng phương pháp quản lý mở khác) không chia sẻ thông tin về chế độ đền bù cho từng cá nhân?

Chương 6: THIẾT LẬP TIÊU CHUẨN

Về các con số quan trọng

Số liệu quan trọng của công ty chúng ta là gì? Chúng ta có nhiều số liệu như thế không? Các số liệu quan trọng này tại các phòng ban của công ty có khác nhau không? Chúng ta có nên tập trung vào một số liệu quan trọng chung không?

Điểm chính: Đây là một xuất phát điểm khác cho Trò chơi. Nếu bạn biết con số quan trọng của công ty mình là gì và có thể vạch ra một Trò chơi để theo đuổi con số đó, thì bạn có thể nhanh chóng tạo ra rất nhiều động lực trong Trò chơi.

Về mục đích của các chi phí tiêu chuẩn

Tại sao lại cần phải biết các chi phí tiêu chuẩn trong công ty là gì? Chi phí tiêu chuẩn của chúng ta có thấp hơn so với đối thủ không? Có nên để mức chi phí chuẩn của công ty thấp hơn so với đối thủ không? Việc liên tục giảm mức chi phí tiêu chuẩn có vai trò quan trọng như thế nào? Thiết lập mối liên hệ giữa mức chi phí tiêu chuẩn với giá cả các sản phẩm/dịch vụ của công ty trên thị trường như thế nào là hợp lý?

Về việc thiết lập một hệ thống chi phí tiêu chuẩn

Chúng ta hiểu tới đâu về các chi phí tiêu chuẩn của công ty? Chúng ta có thể làm gì để khiến chúng trở nên chính xác hơn? Nên thay đổi chúng với tần suất như thế nào? Chúng ta có thể làm gì để biến các chi phí chuẩn thành các công cụ để nhân viên có thể sử dụng trong công việc? Chúng ta có thể khuyến khích thái độ tích cực của nhân viên đối với các chi phí tiêu chuẩn bằng cách nào?

Về phân bổ chi phí gián tiếp

Tỷ lệ phân bổ chi phí gián tiếp của công ty chúng ta là bao nhiêu? Tại sao điều đó lại quan trọng? Nó có thường xuyên thay

đổi không? Chúng ta có thể giải thích hiện tượng đó như thế nào cho các nhân viên trong công ty hiểu? Tại sao họ lại cần phải biết tỷ lệ phân bổ chi phí gián tiếp?

Chương 7: KHÔNG CẦN KHEN NGỢI – CHỈ CẦN TĂNG LƯƠNG CHO CHÚNG TÔI (Stop-Gooter)

Về việc xây dựng chế độ tiền thưởng

Đâu là điểm khác biệt giữa phương pháp Stop-Gooter và chế độ tiền thưởng trong công ty ta? Nên áp dụng các đặc điểm nào của Stop-Gooter vào tình hình cụ thể của công ty?

Về tính hiệu quả của chế độ tiền thưởng

Tại sao nhiều chế độ tiền thưởng lại không thể trở thành động lực thúc đẩy nhân viên làm việc? Nên trao tiền thưởng với tần suất như thế nào? Nên đề ra bao nhiêu mục tiêu? Có nhất thiết để tất cả mọi người cùng theo đuổi những mục tiêu giống nhau hay không?

Về mức độ tiền thưởng

Mức độ tiền thưởng có vai trò quan trọng như thế nào? Số lượng tiền thưởng có tác động tới cách nhân viên tham gia Trò chơi hay không?

Về sự cân bằng giữa các khoản tiền thưởng

Có nên trao một mức tiền thưởng như nhau cho tất cả mọi người mà không cần tính đến vị trí của họ không? Hay nên đưa ra định mức tiền thưởng phù hợp với vị trí và mức độ trách nhiệm của từng cá nhân? Sự phân biệt này nên ở mức nào là hợp lý để không tạo ra rào cản giữa các nhân viên?

Về việc giáo dục nhân viên thông qua chế độ tiền thưởng

Nhân viên sẽ học hỏi được những gì từ chế độ tiền thưởng của công ty? Nó có giúp họ hiểu rõ hơn về các số liệu hay không? Nó có giúp họ hiểu rõ về cách thức hoạt động của công ty không? Nó có đưa họ tới Bức tranh tổng quát hay không?

Chương 8: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH TRÒ CHƠI

Về ngân sách và kế hoạch Trò chơi

Đâu là điểm khác biệt giữa ngân sách và kế hoạch trò chơi hàng năm? Chúng ta có thể làm gì để huy động tất cả nhân viên cùng tham gia quá trình lập kế hoạch? Kế hoạch trò chơi của công ty nên gồm những nội dung gì? Đâu là các bước đi hợp lý trong quá trình lập kế hoạch? Chúng ta cần bao nhiêu thời gian? Khi nào chúng ta nên bắt tay vào xây dựng kế hoạch cho năm tiếp theo?

Về dự báo doanh số

Chúng ta có thể làm gì để giúp đội ngũ nhân viên bán hàng hiểu hết tầm quan trọng của việc đưa ra những dự đoán chính xác và ổn định? Làm thế nào để tránh được trường hợp nhân viên đưa ra các dự đoán thấp hoặc cố tình tự đánh giá thấp năng lực của mình? Chúng ta nên làm gì đối với những người đặt ra mục tiêu quá thấp cho bản thân? Nếu bắt họ điều chỉnh lại các dự đoán của mình, chúng ta cần tăng thêm bao nhiêu thời gian cho quá trình lập kế hoạch?

Về việc tìm kiếm sự nhất trí của các nhân viên

Chúng ta có thể làm gì để bảo đảm rằng mọi người trong công ty đều chấp nhận kế hoạch trò chơi? Làm sao để khiến tất cả cùng hào hứng tham gia thiết lập các mục tiêu? Chúng ta có biết nhân viên mong muốn nghĩ mục tiêu năm tới của chúng ta là gì

không? Làm sao chúng ta biết được điều đó? Làm sao để có thể tạo ra mối liên kết giữa các mục tiêu và hành động? Có nên yêu cầu từng cá nhân ký tên vào bản cam kết thực hiện kế hoạch? Có nên yêu cầu các phòng ban cùng ký cam kết hay không?

Về việc thay đổi kế hoạch “giữa dòng”

Chúng ta nên làm gì nếu có sự cố bất ngờ xảy đến trong năm? Điều gì sẽ xảy ra nếu các dự đoán về doanh số đột nhiên vượt khỏi tầm kiểm soát của chúng ta? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta để tuột mất một khách hàng quan trọng? Hay giành được một khách hàng lớn? Điều gì sẽ xảy ra nếu chi phí mua nguyên vật liệu đột nhiên tăng? Liệu chúng ta có thể thay đổi luật chơi mà không hủy hoại Trò chơi không?

Chương 9: CUỘC HỘI Ý VĨ ĐẠI

Về các buổi họp nhân viên

Nhân viên cảm nhận ra sao về các buổi họp như thế này? (Chúng ta có biết chắc chắn không, hay cần phải thực hiện một cuộc điều tra?) Họ có cho rằng họp hành là lãng phí thời gian? Đây là mặt tích cực của các cuộc họp này? Chúng ta có thể sử dụng các ý tưởng được đưa ra trong những cuộc hội ý Vĩ đại như thế nào để khiến các cuộc họp trở nên hiệu quả hơn?

Về việc giao trách nhiệm cho các cá nhân phụ trách số liệu

Chúng ta có thể giao cho các nhân viên phụ trách một khía cạnh khác nhau trong bản báo cáo thu nhập không? Có cần phải thay đổi các báo cáo nhằm mở rộng trách nhiệm về số liệu cho nhân viên không? Chúng ta có thể tập hợp bao nhiêu nhân viên thành các nhóm người tham gia tích cực?

Về thời gian của các cuộc họp

Nên tổ chức họp nhân viên với tần suất ra sao? Làm thế nào để bảo đảm rằng các cuộc họp bắt đầu và kết thúc đúng lịch trình? (Lưu ý: Tuy SRC không tổ chức họp toàn công ty mỗi tuần, song các công ty con của chúng tôi vẫn tổ chức. Chúng tôi nhận thấy rằng việc này phải được thực hiện đều đặn hàng tuần nhằm kiểm soát các số liệu. Chúng tôi cũng thực hiện rất nghiêm túc việc duy trì họp đều đặn và đúng giờ).

Về vai trò của người lãnh đạo

Sự tương tác giữa những người tham gia với người điều khiển cuộc họp như thế nào? Họ có trông chờ bạn trả lời tất cả các câu hỏi đặt ra hay không? Họ có thể hiện rằng mình là cấp dưới của bạn không? Bạn dành phần lớn thời gian trong buổi họp để nói hay lắng nghe? Bạn có cảm thấy cần phải nhận xét về tất cả những ý kiến của nhân viên không? Bạn có thể làm gì để tránh chi phối toàn bộ cuộc họp mà vẫn duy trì được vai trò người dẫn dắt cuộc họp?

Về việc ghi chép lại các số liệu

Các nhân viên có hiểu rõ về các số liệu và không cần phải hí hoáy ghi chép chúng vào sổ tay hay không? Họ có quen với các phép tính để có thể tính nhẩm trong đầu không? (Lưu ý: Tại SRC, chúng tôi không còn thói quen ghi chép lại số liệu trong các cuộc họp toàn công ty nữa. Một số đồng nghiệp của tôi cho rằng từ bỏ thói quen đó là việc không nên, và có thể họ đúng. Đương nhiên, tôi nhất trí rằng việc ghi chép lại các số liệu là một phần quan trọng trong quá trình giáo dục. Bên ngoài các cuộc họp nhân viên lớn, chúng tôi vẫn yêu cầu nhân viên làm phép tính).

Chương 10 : MỘT CÔNG TY CỦA NHỮNG NGƯỜI CHỦ

Về tài sản nói chung

Các nhân viên có biết công ty tạo ra của cải như thế nào không? Họ có hiểu rõ về bảng cân đối kế toán cũng như bản báo cáo thu nhập không? Họ có thể xác định đâu là các tài sản của công ty không? Các khoản nợ của công ty? Họ có biết giá trị tài sản ròng của chúng ta là gì, hay có biết tại sao nó lại quan trọng không? Họ có hiểu điều gì sẽ xảy ra nếu một công ty bị bán đi không?

Về tư duy dài hạn

Tại sao lại cần phải có một tầm nhìn dài hạn? Các nhân viên có sẵn lòng hy sinh một khoản tiền thưởng nhằm bảo vệ sự an toàn trong công việc kinh doanh của công ty không? Chúng ta có thể làm gì để khuyến khích lối tư duy dài hạn này?

Về việc chơi Trò chơi trong các công ty do nhân viên sở hữu

Các nhân viên trong công ty có biết cách nâng cao giá trị cổ phiếu của mình không? Họ có hiểu cách tính giá trị cổ phiếu không? Họ có biết hệ số giá trên thu nhập một cổ phiếu (P/E) là gì không? Họ có thể so sánh giá trị cổ phiếu của các công ty với nhau không? Họ có biết những nhân tố nào có thể làm giảm giá trị cổ phiếu của họ trên thị trường đại chúng không?

Về việc thực hiện Trò chơi mà không cần tới công cụ cổ phiếu

Chúng ta sẽ mất gì khi không dùng cổ phiếu làm công cụ giáo dục nhân viên? Nhân viên có thể suy nghĩ và hành động như những người chủ của công ty khi họ không sở hữu cổ phiếu không? Liệu có khả năng họ sẽ chỉ chăm chăm tập trung vào những mục tiêu ngắn hạn không? Ngoài cổ phiếu, chúng ta còn có thể sử dụng những công cụ nào để thúc đẩy lối tư duy dài hạn?

Về việc tham gia và tính dân chủ trong công ty

Đâu là điểm khác biệt giữa sự tham gia và tính dân chủ? Nên cho phép nhân viên tham gia biểu quyết về những vấn đề gì (nếu có)? Cần đặt ra các điều kiện gì trước khi cho phép nhân viên tham gia biểu quyết một vấn đề nào đó?

Chương 11: CẤP ĐỘ TƯ DUY CAO NHẤT

Về chi phí chăm sóc sức khỏe và các phúc lợi khác

Các nhân viên có biết công ty dành bao nhiêu ngân sách cho việc chăm sóc sức khỏe cũng như đem lại các lợi ích khác cho họ hay không? Chúng ta đã bao giờ yêu cầu họ hỗ trợ kiểm soát các chi phí phúc lợi chưa? Chúng ta có biết họ sẽ làm gì khi phải lựa chọn giữa các lợi ích khác nhau không? Làm sao để tìm hiểu được điều đó?

Về việc tạo ra những cơ hội mới cho nhân viên

Liệu có tồn tại những cơ hội kinh doanh khác mà chúng ta đang bỏ qua không? Nhân viên ở đây có chấp nhận một cơ hội kinh doanh mới nếu họ được trao cơ hội đó không? Tại sao có/tại sao không?

Về các nhân tố tạo dòng tiền và các yếu tố phân bổ chi phí

Đâu là những yếu tố tạo dòng tiền trong công ty? Các yếu tố phân bổ chi phí? Xem xét một công ty ở những khía cạnh này có ích lợi gì (nếu có)? Chúng thể hiện điều gì về hoạt động kinh doanh của chúng ta?

Về khao khát làm chủ

Các nhân viên ở đây có mơ ước được sở hữu công ty riêng không? Chúng ta có nên thực hiện một cuộc điều tra để tìm hiểu rõ về vấn đề này không? Đâu là sức hấp dẫn của sự tự làm chủ?

Phải chăng đó là sự độc lập về tài chính? Là cơ hội được trở thành sếp của chính mình? Là khả năng có quyền đi sớm về muộn tùy thích? Được nắm quyền kiểm soát? Được tham gia hành động? Liệu có cách nào làm thỏa mãn khao khát làm chủ này trong công ty chúng ta?

Chương 12: LUẬT TỐI CAO: MỘT THÔNG điệp DÀNH CHO CÁC QUẢN LÝ CẤP TRUNG

Về việc thuyết phục cấp trên tham gia Trò chơi

Cần phải làm gì để thuyết phục cấp trên tham gia Trò chơi? Chúng ta cần họ tham gia trực tiếp, cần sự cho phép, hay chỉ đơn thuần cần sự tán thành âm thầm của họ? Phải chăng cấp trên đúng là vật cản trong Trò chơi hay chúng ta đang lấy họ ra làm lý do biện hộ cho mình?

Về việc thực hiện Trò chơi mà không có cấp trên

Chúng ta có công khai chia sẻ những thông tin mình có không? Có những rào cản nào chúng ta có thể tự phá vỡ được? Làm sao để có thể tạo ra một trò chơi ở ngay trong công ty? Trò chơi đó sẽ như thế nào?

Về việc tạo ra bầu không khí thoải mái

Việc tạo ra bầu không khí thoải mái tại nơi làm việc có quan trọng không? Tại sao có/tại sao không? Điều gì khiến một ngày làm việc trở nên thú vị hơn bình thường? Chúng ta hiểu nhau tới mức độ nào? Đây là những điều chúng ta thật sự muốn nhận được từ công việc của mình, và làm thế nào chúng ta có thể đạt được những mong muốn đó?

TRÒ CHƠI CÓ THẬT SỰ HIỆU QUẢ KHÔNG, HAY ĐÓ CHỈ LÀ MỘT TRÒ RÙM BENG?

Chà, tôi ước giá như chúng tôi nhận được một đô-la mỗi khi có ai đó nêu câu hỏi này, và rồi chúng tôi lại nhận được 5 đô-la cho mỗi lần trả lời. Nếu vậy, chúng tôi sẽ nhận được rất nhiều tiền mặt và số tiền đó sẽ được ghi vào mục “thu nhập khác”. Các loại chi phí chung, việc sử dụng lao động, và nguyên liệu sẽ không bị ảnh hưởng gì, nên toàn bộ số lợi nhuận thô đó sẽ chuyển thẳng vào phần lợi nhuận sau thuế. Thật tuyệt vời!!! Giá trị cổ phiếu của chúng tôi sẽ tăng, còn công ăn việc làm trong công ty cũng thêm phần bảo đảm hơn hiện tại. Như vậy là bạn đã bắt đầu Trò chơi ngay khi còn chưa kịp đọc cuốn sách này.

Bạn có cảm thấy sợ hãi không nếu nhân viên của mình có suy nghĩ như vậy? Hay nếu bản thân bạn có suy nghĩ như vậy?

Nếu vẫn còn nghi ngờ về Trò chơi lớn trong kinh doanh thì bạn hãy yên tâm vì bạn không phải là người duy nhất. Cá nhân tôi lúc đầu cũng là một trong những người rất hoài nghi về tính thực tế của nó. Trong cuốn sách này có nhắc đến câu chuyện về một nữ công nhân trẻ làm việc theo giờ, nhưng rồi Trò chơi đã đặt dấu chấm hết cho công việc của cô cũng như cho một dòng sản phẩm. Người nữ công nhân đó chính là tôi, mà tôi thì nổi tiếng là người có thể “nổi xung” lên mỗi khi mọi việc không diễn

ra theo đúng ý muốn. Nếu bạn cho rằng SRC không mất công dạy tôi về Trò chơi thì bạn hãy nghĩ lại!

Đó có phải là một trò rùm beng không? Với tư cách là một người từng tham gia Trò chơi trong nhiều năm qua, từ khi là một công nhân cho tới cấp lãnh đạo như hiện nay, tôi khẳng định rằng nó đủ độ “rùm beng” để thu hút sự quan tâm của bạn. Còn sau đó, **NÓ THẬT SỰ HIỆU QUẢ!**

Thật ra, Trò chơi tác động tới mỗi người ở mỗi khía cạnh khác nhau. Tại SRC, không thiếu những câu chuyện phong phú về việc từng nhân viên thay đổi thái độ từ ngờ vực sang tin tưởng ra sao. Khó có thể tìm được hai người cùng thay đổi niềm tin vì cùng một lý do. Thế nhưng, xét tổng thể, Trò chơi này lại nhằm liên kết chúng tôi lại thành một tập đoàn; và đôi khi nó còn giúp chúng tôi chống lại những đối thủ lớn mạnh hơn gấp bội phần, giúp chúng tôi có thể tồn tại trong nền kinh tế khắc nghiệt này. Đồng thời, Trò chơi còn tạo cơ hội cho chúng tôi thử sức mình và tạo ra một bầu không khí cạnh tranh thân thiện giữa các phòng ban. Chúng tôi còn có được nhiều niềm vui và tiếng cười trong quá trình tổ chức Trò chơi nữa.

Để tham gia cuộc chơi, bạn cần những gì?

Như chúng tôi vẫn nói tại SRC – *“Bạn phải muốn đã!”*

DENISE BREDFELDT

Giám đốc Nghiên cứu, SRC

(Từng đảm nhiệm việc tái xây dựng cơ chế thông tin tại SRC)

CÁC LUẬT CAO HƠN TRONG KINH DOANH

1. Bạn nhận được những gì bạn cho đi.
2. Chặn đường một người thì dễ, nhưng chặn đường 100 người thì rất khó.
3. Gieo nhân nào, gặt quả nấy.
4. Hãy làm những gì bạn phải làm.
5. Bạn phải muốn đã.
6. Đôi khi bạn có thể lừa được khán giả, nhưng không bao giờ lừa được những người chơi.
7. Khi bạn nâng phần đáy lên, phần đỉnh sẽ tự nâng theo.
8. Nếu để nhân viên tự đặt ra các mục tiêu cho mình, thường là họ sẽ đạt được các mục tiêu đó.
9. Nếu không có người giám sát, nhân viên sẽ xao lãng công việc.
10. Cổ ngữ có câu: Nhà đột từ nóc; tức là mọi sự thay đổi đều bắt nguồn từ bên trên.

LUẬT TỐI CAO

Khi vươn tới cấp độ tư duy cao nhất, bạn sẽ đạt được kết quả cao nhất.

Chương 1

TẠI SAO PHẢI DẠY NHÂN VIÊN CÁCH KIẾM TIỀN?

Không tiền, không nguồn hỗ trợ, sau lưng là 119 người – tất cả đều trông chờ vào bạn để có một công việc, một nơi ăn chốn ở, và thậm chí là cả những bữa cơm hàng ngày. Thật kỳ lạ khi trong tình cảnh đó lại nảy sinh ra những giải pháp tuyệt vời.

Đó là những gì mà tôi và 12 vị quản lý khác đã trải qua vào tháng 2/1983, tháng đầu tiên chúng tôi vận hành một công ty độc lập. Trước đó, chúng tôi làm giám sát và quản lý tại một nhà máy nhỏ thuộc tập đoàn International Harvester ở Springfield, Missouri. Lúc này Harvester đang gặp rắc rối lớn, con thuyền kinh doanh của họ đang trên đà chìm nhanh hơn cả con tàu Titanic; vì thế, họ tìm cách loại bỏ những bộ phận hoạt động lỏng lẻo như nhà máy của chúng tôi để “cứu đắm”. Trước đề nghị bán lại nhà máy, chúng tôi không ngần ngại chớp lấy cơ hội này để duy trì công ăn việc làm cho mình. Hành động này chẳng khác gì việc nhảy vọt nhảy vọt lên một chiếc bè cứu đắm thủng lỗ chỗ trong cơn bão dữ. Công ty mới oằn mình trước những khoản nợ khổng lồ tới nỗi chỉ một con sóng nhỏ cũng có thể khiến chúng tôi lật nhào.

Lúc đó chúng tôi đã rất sợ hãi. Không thể trông cậy vào các phương pháp quản lý truyền thống bởi chúng không đem lại kết

quả kịp thời để kéo chúng tôi ra khỏi cơn nguy khốn. Vì thế chúng tôi lao vào một phương pháp mới, được xây dựng dựa trên quan điểm của chính chúng tôi về các luật cao hơn trong kinh doanh.

LUẬT CAO HƠN THỨ NHẤT:

Bạn nhận được những gì bạn cho đi.

LUẬT CAO HƠN THỨ HAI:

Chặn đường một người thì dễ, nhưng chặn đường 100 người thì rất khó.

Tôi không rõ mình đã học được những luật này ở đâu. Không phải ở trường học, mà là ở trường đời. Nhưng tôi biết chắc rằng chúng là những luật kinh doanh chân chính, và chúng cũng là lý do tại sao chúng tôi tồn tại và hoạt động thành công suốt từ ngày đó đến nay. Chính từ những luật này mà chúng tôi đã sáng tạo ra Trò chơi lớn trong kinh doanh. Hai luật cao hơn này là sự mô tả súc tích về thành công của chúng tôi; chúng nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau một cách chặt chẽ giữa các thành viên trong công ty cũng như sức mạnh mà điều đó đem đến cho chúng tôi.

Người ta thường hỏi tôi: Vậy chính xác Trò chơi lớn trong kinh doanh là gì? Thú thật, tôi thấy câu hỏi này rất khó trả lời. Nó không phải là một hệ thống, một phương pháp, một triết lý, một thái độ, hay một bộ kỹ thuật nào cả. Nó là sự kết hợp của tất cả những điều trên, và còn hơn thế nữa. Nó là một cách thức hoàn toàn khác biệt để vận hành một công ty và để suy nghĩ về việc nên vận hành một công ty như thế nào. Cốt lõi của Trò chơi thực ra là một mệnh đề hết sức giản đơn:

Phương pháp tốt nhất, hiệu quả nhất, và đem lại nhiều lợi nhuận nhất để vận hành một công ty là tạo cơ hội cho tất cả các thành viên trong công ty được nói lên tiếng nói của mình về việc công ty nên hoạt động ra sao, và mỗi người đều có phần trong kết quả tài chính, dù tốt hay xấu.

Lấy mệnh đề này làm kim chỉ nam dẫn đường, chúng tôi biến kinh doanh thành một trò chơi trong đó mọi người trong công ty đều có thể tham gia. Đó là một trò chơi thú vị, nhưng không chỉ có thế. Đó còn là một cách tiếp cận với tâm lý chung là khao khát chiến thắng, và biến khao khát đó thành một lực lượng cạnh tranh mạnh mẽ. Chiến thắng trong Trò chơi lớn trong kinh doanh sẽ mang về cho bạn phần thưởng lớn nhất: sự phát triển không ngừng trong cuộc sống và nghề nghiệp. Tuy nhiên, bạn lại chỉ có thể với tới phần thưởng đó khi chơi cùng các thành viên khác trong đội và thông qua việc xây dựng một công ty năng động.

Tham gia và giành chiến thắng trong Trò chơi đã đem lại cho chúng tôi nhiều thành công lớn. Trong giai đoạn 1983 – 1986, doanh số bán hàng của chúng tôi đã tăng hơn 30% mỗi năm; trong khi đó, từ khoản lỗ 60.488 đô-la trong năm đầu tiên hoạt động chúng tôi đã vươn lên con số 2,7 triệu đô-la lợi nhuận trước thuế (tức 7% doanh số) trong năm thứ tư. Chúng tôi chưa bao giờ sa thải một nhân viên nào, ngay cả khi để mất một hợp đồng lớn chiếm tới 40% giá trị kinh doanh cả một năm trời. Tính tới năm 1991, doanh số bán hàng thường niên của chúng tôi đạt mức trên 70 triệu đô-la, và lực lượng lao động trong công ty cũng tăng lên khoảng 650 người so với 119 người ban đầu. Nhưng con số ấn tượng nhất là giá trị cổ phiếu của chúng tôi. Vào thời điểm chúng tôi mua lại công ty, giá cổ phiếu chỉ ở mức 10 cent/cổ phiếu; và giờ đây giá trị của nó đã lên tới 18,30 đô-la, tương đương mức tăng 18.200% trong chín năm. Như thế, các

nhân viên làm việc theo giờ từng “bám trụ” với Tập đoàn Springfield Remanufacturing Corp. (SRC) từ buổi đầu trứng nước hiện đã nắm trong tay số cổ phần trong Kế hoạch Sở hữu Cổ phần của Nhân viên trị giá lên tới 35.000 đô-la/người. Số tiền đó gần bằng giá mua một căn nhà tại Springfield.

Chúng tôi không đạt được các thành tích trên nhờ dẫn đầu các công nghệ mới hay các ngành nghề thú vị. Tái sản xuất là một lĩnh vực khó khăn, ồn ào và bẩn thỉu. Công nhân của chúng tôi vừa làm việc vừa phải bịt lỗ tai, còn nhà máy thì lúc nào cũng đầy vết dầu mỡ. SRC tái sản xuất các động cơ và bộ phận động cơ. Chúng tôi lấy các động cơ cũ trong xe ô tô, máy ủi, xe 18 bánh, rồi tái sản xuất chúng. Chúng tôi giữ lại các bộ phận vẫn còn tốt, sửa chữa những bộ phận hỏng hóc, và thay thế những bộ phận hỏng quá nặng. Nhưng xét về một vài khía cạnh, động cơ chỉ là một phần thứ yếu trong hoạt động của chúng tôi. Công việc thực sự của chúng tôi lại là giáo dục. Chúng tôi dạy nhân viên về kinh doanh. Chúng tôi truyền đạt cho họ những kiến thức vừa đủ để họ có thể chơi Trò chơi một cách độc lập.

CÁC QUY TẮC CƠ BẢN CỦA TRÒ CHƠI

Những người vận hành công ty đều biết rõ rằng trong kinh doanh chỉ có hai nhân tố thiết yếu nhất. Một là kiếm tiền, và hai là tạo ra tiền mặt. Khi nào bạn còn tiếp tục thực hiện hai điều trên, thì khi đó công ty của bạn vẫn hoạt động ổn thỏa, ngay cả khi bạn mắc sai lầm – mà sai lầm là điều không ai có thể tránh khỏi. Tôi nói thế không có ý rằng an toàn không phải là một vấn đề lớn, hay chất lượng, giao hàng và dịch vụ khách hàng không phải là vấn đề lớn. Tất cả đều là những vấn đề lớn, nhưng chúng chỉ là một phần của quá trình. Chúng không phải là kết quả cuối cùng, mà chúng cũng không phải là các điều kiện cần thiết giúp các công ty sinh tồn. Trong kinh doanh, dù có dịch vụ khách

hàng tốt, an toàn cao hay chất lượng tốt nhất, bạn vẫn có thể thất bại.

CÁCH DUY NHẤT ĐỂ ĐƯỢC BẢO ĐẢM LÀ PHẢI KIỂM TIỀN VÀ TẠO RA TIỀN MẶT. MỌI THỨ KHÁC ĐỀU CHỈ LÀ PHƯƠNG TIỆN GIÚP BẠN ĐẠT TỚI MỤC ĐÍCH ĐÓ.

Những quy tắc đơn giản đó đúng với mọi ngành nghề kinh doanh. Ấy thế mà, tại phần lớn các công ty, người ta không bao giờ nói cho nhân viên biết sự thật rằng sự sinh tồn của cả công ty chỉ phụ thuộc vào hai nhân tố đó mà thôi. Họ được phân công nhiệm vụ trong 8 giờ làm việc nhưng không ai cho họ biết các nhiệm vụ đó ăn khớp với Bức tranh Lớn như thế nào. Không ai giải thích hành động của từng người có tác động qua lại với nhau ra sao, từng phòng ban phụ thuộc vào nhau như thế nào, và chúng tác động ra sao tới toàn thể công ty. Nhưng điều quan trọng hơn cả là, không ai nói cho họ biết làm thế nào để kiếm tiền và tạo ra tiền mặt. Nhân viên thậm chí còn không phân biệt nổi sự khác nhau giữa hai nhân tố đó.

Tại SRC, chúng tôi dạy các quy tắc đó cho tất cả nhân viên, rồi dựa vào những kiến thức đơn giản đó để nâng họ lên những tầm nhận thức cao hơn về sự làm chủ. Chúng tôi luôn cố gắng vẽ ra Bức tranh Lớn cho từng công nhân trực tiếp làm tại xưởng. Chúng tôi muốn chiến đấu chống “giấc dốt” ở nơi làm việc, và tìm cách khích lệ các nhân viên tích cực tham gia; tuy nhiên, chúng tôi không dùng các biện pháp đe dọa hay ép buộc – chúng tôi làm điều đó thông qua giáo dục. Trong quá trình này, chúng tôi cũng góp phần thu hẹp một trong những khoảng cách lớn nhất trong nền kinh doanh ở nước Mỹ - đó là khoảng cách giữa giai cấp công nhân và giai cấp quản lý. Hiện nay chúng tôi đang xây dựng một hệ thống giúp tập hợp tất cả mọi thành viên trong công ty và cùng làm việc hướng tới các mục tiêu chung.

Để làm được điều đó, bạn phải phá bỏ những hàng rào ngăn cách khiến mọi người không thể tập trung lại thành một nhóm.

RÀO CẢN LỚN NHẤT LÀ SỰ THIẾU HIỂU BIẾT

Thiếu hiểu biết dẫn đến tức giận. Tôi thì cho rằng hai yếu tố trên là một và tương tự nhau. Tại phần lớn các công ty, sự thiếu hiểu biết tồn tại ở ba cấp độ như sau.

1. Sự thiếu hiểu biết của ban lãnh đạo cấp cao. Họ cho rằng nhân viên cấp dưới không thể hiểu được các vấn đề và trách nhiệm của họ.
2. Sự thiếu hiểu biết của nhân viên. Họ không biết tại sao cấp trên lại làm việc này hay việc kia và quy mọi sai sót trong công ty là do sự tham lam và ngu dốt.
3. Sự thiếu hiểu biết của đội ngũ quản lý cấp trung. Họ thường xuyên bị giằng xé giữa các yêu cầu của ban lãnh đạo cấp cao và người lao động. Thật ra, nhiệm vụ của họ trong công ty là khó khăn nhất, bởi lẽ họ phải làm hài lòng cả hai “chủ nhân”. Nếu đứng về phía nhân viên của mình, họ sẽ phải chống lại ban lãnh đạo cấp cao. Còn nếu đứng về phía ban lãnh đạo cấp cao, họ sẽ gặp mâu thuẫn với người lao động. Kết quả là, họ không bao giờ có thể hài lòng với bản thân.

Gốc rễ sâu xa của thực tế trên chính là sự thiếu hiểu biết cơ bản về kinh doanh. Phần lớn những người làm việc tại các công ty đều không có chút kiến thức nào về kinh doanh. Họ có đủ thứ quan niệm sai lầm. Họ cho rằng lợi nhuận là một từ bản thủ. Họ nghĩ các chủ doanh nghiệp đã lén lút chuyển lợi nhuận vào tài khoản ngân hàng riêng của mình. Họ không hề biết rằng hơn 40% lợi nhuận kinh doanh là dùng để trả các loại thuế. Họ cũng chưa từng nghe tới cái gọi là lợi nhuận chưa phân phối. Vì thế

họ không thể hình dung nổi tại sao một công ty vẫn kiếm được lợi nhuận mà lại không có tiền để trả hóa đơn, hay tại sao công ty vẫn kiếm được tiền mặt mà lại nói rằng mình đang thua lỗ.

Bạn phải loại bỏ sự thiếu hiểu biết này thì mới có thể khiến mọi thành viên trong công ty chung sức làm việc như trong một nhóm thống nhất. Tuy nói vậy nhưng việc thực hiện lại rất gian nan bởi lẽ phần lớn mọi người đều cho rằng kinh doanh là thứ cực kỳ tẻ nhạt. Họ không muốn nghe rao giảng về lợi nhuận và dòng tiền. Họ không thể hào hứng với việc kiếm tiền cho người khác hưởng. Đương nhiên là họ muốn có một công ăn việc làm, nhưng ngoài điều đó ra họ chẳng quan tâm tới điều gì khác. Những gì họ biết về kinh doanh dường như lại càng làm cho lĩnh vực này thêm phần phức tạp, rối rắm, khó hiểu, trừu tượng và thậm chí là phiền toái nữa.

Và đây chính là mục đích của Trò chơi. Chúng tôi nói với họ rằng họ đã hiểu sai về kinh doanh, và rằng kinh doanh thực chất chỉ là một trò chơi – nó không hề phức tạp hơn so với trò bóng chày, golf, hay bowling. Điểm khác biệt lớn nhất ở đây là với kinh doanh, phần thưởng dành cho người thắng cuộc sẽ lớn hơn rất nhiều. Cách chơi bóng có thể quyết định sự thắng thua của bạn; nhưng cách bạn chơi trò chơi kinh doanh lại sẽ có tác động lớn tới việc bạn có thể hỗ trợ gia đình ra sao, trang trải các mối lo cơm – áo – gạo – tiền như thế nào, và bạn có thể thực hiện các ước mơ của mình hay không. Nói cách khác, bạn không cần phải trở thành một thiên tài kinh doanh như Sam Walton thì mới thành công được trong lĩnh vực này. Cái bạn cần là thái độ sẵn sàng học hỏi các quy tắc, nắm rõ những kiến thức cơ bản, và cùng chơi với các đồng đội khác trong nhóm.

Mọi việc chúng tôi làm tại SRC đều quy về mục tiêu khuyến khích mọi người cùng tham gia chơi Trò chơi lớn trong kinh

doanh. Chúng tôi dạy họ các quy tắc chơi; chỉ cho họ cách duy trì điểm số và theo đuổi hành động, và sau đó thì cung cấp các thông tin cần thiết để hỗ trợ họ. Chúng tôi còn trao cho họ những phần thưởng lớn sau khi có thành quả - phần thưởng có thể là cổ phần, lợi nhuận, và các cơ hội thăng tiến. Thêm nữa, chúng tôi thực hiện điều đó nhờ sử dụng các công cụ kinh doanh vốn đã tồn tại cả trăm năm nay rồi. Trong đó, công cụ quan trọng nhất phải kể đến là các báo cáo tài chính.

CÁC CÔNG CỤ CƠ BẢN CỦA TRÒ CHƠI

Khi có người mới tới làm ở SRC, chúng tôi nói với họ rằng 70% công việc ở đây là tháo máy hoặc các việc khác, còn 30% là học hỏi. Cái họ sẽ học là cách kiếm tiền và cách kiếm lợi nhuận. Chúng tôi tổ chức cho họ các buổi học với bộ phận kế toán, các buổi hướng dẫn với các giám sát viên và đốc công, các tài liệu hướng dẫn,... Chúng tôi dạy cho họ về lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận chưa phân phối, cổ phần, dòng tiền, và mọi thứ liên quan tới kinh doanh. Chúng tôi muốn mỗi người trong số họ đều có thể đọc được bản báo cáo thu nhập và bản quyết toán. Chúng tôi nói với họ: “Các bạn có quyền quyết định xem có nên làm việc ở đây hay không; nhưng đây là những quy tắc cơ bản mà chúng tôi tuân thủ”.

Tiếp đó, chúng tôi thực hiện nhiều hoạt động hỗ trợ kiến thức cho họ. Chẳng hạn, mỗi tuần các giám sát viên tổ chức các cuộc họp nhân viên trong toàn công ty để cập nhật về các báo cáo tài chính. Từng người đều ghi chép lại các con số. Những số liệu đó thể hiện kết quả làm việc hiện tại của chúng tôi so với các mục tiêu trong năm; chúng cũng cho thấy liệu sẽ có tiền thưởng trong quý tới hay không. Và khi càng hiểu biết hơn, người ta sẽ càng muốn biết nhiều hơn. Chính nhờ bầu không khí cạnh tranh, áp lực từ đồng nghiệp, và sự phấn khích của cuộc đua mà

thành tích của công ty ngày càng tăng cao. Khi đã say mê với Trò chơi, họ sẽ học và tiếp tục học hỏi.

Bỗng nhiên, kinh doanh trở nên có ý nghĩa với tất cả mọi người. Nhưng để hiểu được nó, bạn phải xem xét tổng thể. Bạn không thể chỉ tập trung chú ý vào một công việc, một phòng ban, hay một chức năng nhất định nào đó. Song đây lại là thực tế ở hầu hết các công ty: người ta chỉ chú trọng vào những tiêu điểm hẹp. Trò chơi hạ thấp các bức tường cách ly đó xuống. Nó buộc mọi người phải nhận ra rằng họ đang cùng trong một đội, và sẽ cùng nhau chiến thắng hoặc thua cuộc. Họ thực sự rất thích cùng giành chiến thắng với nhau. Đó là thành công tuyệt vời nhất. Bạn biết rằng mình sẽ được nhận phần thưởng, và người khác cũng vậy. Khi nhìn vào những mục tiêu như lợi nhuận và dòng tiền, người ta sẽ nhận ra rằng họ phụ thuộc lẫn nhau như thế nào. Nó buộc họ phải đứng trên quan điểm của người khác mà nhìn nhận việc kinh doanh, và có một nhãn quan rộng lớn hơn.

SỰ THIẾU HIỂU BIẾT CÓ THỂ GIẾT CHẾT MỘT CÔNG TY

Điều khiến tôi ngạc nhiên là có rất nhiều công ty không thực hiện như trên. Tôi từng làm việc tại một nhà máy của gã khổng lồ International Harvester gần Chicago suốt 10 năm. Vào buổi sáng thứ Sáu hàng tuần, tôi phải tham dự một cuộc họp nhân viên; tại đó, viên quản lý nhà máy lúc nào cũng nói: “Chúng ta phải kiếm thêm nhiều tiền hơn nữa, chúng ta phải gia tăng lợi nhuận hơn nữa.” Nhưng ông ta chưa bao giờ hướng dẫn tôi cách để “kiếm thêm nhiều tiền hơn nữa” cả. Chúng tôi chỉ biết tiếp nhận hàng đồng yêu cầu – nào là chuyển một các-tê tới dây chuyền sản xuất A, giảm số lượng các vụ tai nạn ở khu vực B, nâng cao sản lượng của đơn vị C. Tôi không biết chút gì về việc kiếm tiền, nhưng lại chịu trách nhiệm giám sát hàng trăm người. Cuối cùng, tôi mới ngộ ra rằng có cách tốt hơn; nền kinh

doanh đã được vận hành theo cách này trong một thời gian dài – đó là sử dụng các báo cáo tài chính. Dạy nhân viên cách đọc báo cáo tài chính là cách vận hành công ty đơn giản nhất.

Nếu không biết, họ sẽ không hiểu, và không làm những việc cần làm, và rồi họ sẽ đổ lỗi cho bạn khi công ty gặp thất bại. Họ sẽ nói: “VẬY là từ trước đến nay các vị chỉ giỏi huênh hoang, các vị bảo rằng công ty đang hoạt động rất hiệu quả. ẤY vậy mà giờ đây các vị lại quay lại để nói với chúng tôi rằng công ty đang trên đà phá sản. Chúng tôi không thể chấp nhận được điều đó. Thực sự là không thể. Bao nhiêu tiền bạc chúng tôi làm ra đi đâu hết cả rồi?”

TẠI SAO CHÚNG TÔI CHƠI TRÒ CHƠI

Lý do 1: Chúng tôi muốn thực hiện đầy đủ trách nhiệm của mình với nhân viên.

Tôi luôn tin rằng khi tuyển dụng một nhân viên là bạn nhận về một trách nhiệm lớn lao. Người nhân viên đó phải kiếm tiền để chăm lo gia đình, con cái. Bạn không thể xem nhẹ trách nhiệm đó. Dĩ nhiên là cá nhân đó cũng chịu các trách nhiệm trước công ty. Tuyển dụng là con đường hai chiều. Nhưng tôi muốn chuyện đi hay ở hoàn toàn xuất phát từ quyết định của chính nhân viên. Tôi không muốn thấy ai bị sa thải mà nguyên nhân lại không phải do lỗi của họ. Để tránh trường hợp đó xảy ra, chúng tôi có một giao kèo với nhau. Mọi việc chúng tôi làm đều dựa trên một sự hiểu biết chung là việc làm ổn định là điều tối quan trọng – rằng chúng tôi đang tạo dựng công việc cho nhân viên không chỉ trong năm nay hay 5 năm tới, mà là trong 50 năm tới và còn xa hơn thế nữa. Chúng tôi dựa vào nhau để bảo đảm sự tồn tại của công ty.

Đó là lý do đầu tiên khiến chúng tôi bắt đầu Trò chơi – chúng tôi muốn bảo đảm việc làm ổn định cho mình và các đồng nghiệp. Một trong những bài học chúng tôi rút ra từ thất bại của International Harvester là không thể có sự ổn định hay bảo đảm nào tồn tại trong sự thiếu hiểu biết cả. Cách duy nhất để biết rõ công việc của bạn có được bảo đảm lâu dài hay không là xem các báo cáo tài chính. Chúng tôi chưa bao giờ nghĩ rằng công việc của mình tại Harvester lại có lúc bị đe dọa. Đây là một công ty có tuổi đời cả trăm năm, là một trong 30 công ty lớn nhất nước Mỹ với trên 100.000 nhân viên. Cha tôi đã làm việc cả đời ở đó. Còn tôi cũng trải qua 14 năm gắn bó với nơi này. Tôi cứ đinh ninh rằng công việc đó sẽ gắn bó với tôi cả cuộc đời, mà thực ra tôi cũng không thể nghi ngờ vì không ai dạy tôi cách đọc một bản báo cáo tài chính. Thế rồi Harvester xuống dốc không phanh.

Tuy nhiên, chúng tôi không hề có những ảo tưởng như vậy khi thành lập SRC: chúng tôi biết rằng công việc của mình bị đe dọa ngay từ đầu. Để mua được nhà máy, chúng tôi phải kiếm đủ 9 triệu đô-la. Chúng tôi đã huy động được 100.000 đô-la từ gia đình và bạn bè, đó là chưa kể các khoản tiết kiệm cá nhân của bản thân. Số tiền còn lại hoàn toàn do vay mượn. Điều này chẳng khác gì bỏ ra 1.000 đô-la để mua một ngôi nhà trị giá 90.000 đô-la! Bạn không thực sự sở hữu nó – chủ sở hữu ở đây là ngân hàng, và họ sẽ dừng lại ngay khi bạn trễ hẹn thanh toán lần đầu. Nói theo ngôn ngữ kinh doanh, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu là 89/1. Chúng tôi gần như kiệt quệ và do đó, chúng tôi không được phép mắc sai lầm nào với mức tổn thất là 10.000 đô-la.

Trước tình hình này, chúng tôi nhận ra rằng có hai việc không thể để xảy ra. Thứ nhất, chúng tôi không được tiêu hết tiền mặt, bởi khi đó các chủ nợ sẽ tới đóng cửa nhà máy mất. Thứ hai, chúng tôi không thể tự hủy hoại từ bên trong, bởi lẽ sẽ thật

nguy hiểm nếu tinh thần công ty đi xuống. Nếu một trong hai điều trên xảy ra, chúng tôi sẽ mất công ty, và kéo theo đó là 119 việc làm. Mọi người, ở mọi thời điểm, đều phải biết rõ về tình hình tài chính của công ty. Chúng tôi phải công khai cho nhân viên biết tiền đang nằm ở đâu, và sau đó để họ cùng tham gia quyết định cách xử lý các khoản tiền đó. Và đó cũng là cách chúng tôi bắt đầu Trò chơi.

Thực ra, chúng tôi đã xây dựng một hệ thống đại diện cho trách nhiệm bảo đảm mức độ ổn định việc làm bằng cách đưa thẻ điểm cho nhân viên, đồng thời chỉ cho họ cách làm thế nào để thay đổi điểm số trên đó. Trò chơi cho bạn cơ hội tự đánh giá mức độ ổn định của công việc bạn đang làm, và cho bạn thấy mình có thể làm gì để khiến nó càng trở nên tốt hơn. Nó không cung cấp cho bạn một tấm giấy bảo đảm nào cả; mà thật ra thì ngày nay làm gì còn những suất bảo đảm như thế nữa. Hay nói cho đúng thì từ trước tới nay không hề tồn tại những thứ như thế.

Lý do 2: Chúng tôi muốn loại bỏ công việc.

Bạn đã phải nghe câu này bao nhiêu lần rồi: “Tất cả những gì chúng tôi yêu cầu ở anh/chị là làm việc, và không gì khác”? Tôi thì không hề muốn nhân viên chỉ làm việc đơn thuần. Tôi muốn họ làm việc có mục đích, dù đó là việc gì. Tôi muốn họ định hướng được mình đang đi đâu. Tôi muốn buổi sáng khi thức dậy, họ hào hứng đón nhận những gì mình sẽ làm trong ngày. Có lẽ đó là một cách lừa phỉnh để nhân viên có tâm lý muốn đi làm. Tôi dùng từ “lừa” vì theo lẽ tự nhiên, chẳng ai thích làm việc cả. Phần lớn mọi người đều thích tham gia những hoạt động không liên quan tới công việc – bản thân tôi cũng vậy – nhưng chẳng qua là họ cảm thấy họ không còn lựa chọn nào khác.

Cuộc sống ở công ty càng củng cố thêm cho tâm lý đó. Họ không chỉ yêu cầu nhân viên hãy chăm chú làm việc, mà còn sắp xếp công việc sao cho đó đúng là một công việc không hơn. Họ nói: “Hãy khoan càng nhiều lỗi càng tốt, càng nhanh càng tốt, và đừng nghĩ ngợi bất kỳ chuyện gì khác”. Đó là một cách vận hành công ty. Và kết quả họ nhận về là một loạt các nhân viên lúc nào cũng tâm niệm rằng công việc chỉ là công việc mà thôi. Tôi gọi đó là những con ma sống.

Tôi muốn loại bỏ những con ma sống đó. Thật không thể chịu nổi khi đi tới các nhà máy và công ty rồi nhìn thấy những khuôn mặt vô hồn đứng ngồi xung quanh. Trông họ không có chút gì là khỏe mạnh, mà hành động của họ cũng vật vờ - họ là một vấn đề lớn đối với các công ty Mỹ. Tôi đang nói đến những người đi làm chỉ vì đó là công việc; thái độ của họ là: “Tôi phải đến đây, nhưng tôi không bắt buộc phải thích nó. Tôi làm việc vì gia đình, chứ không phải vì bản thân.” Chúng ta đã làm gì để đến nỗi tạo ra những môi trường làm việc như thế này? Chúng ta nên nói với người đó là: “Anh có nghĩa vụ phải hạnh phúc. Hãy tìm nơi nào đó khiến anh cảm thấy hạnh phúc. Đừng có quanh quẩn bên tôi rồi cảm thấy khốn khổ như thế nữa.” Sau đó chúng ta lại tự hỏi vì đâu mà nảy sinh những vấn đề về năng suất. Không thể có năng suất cao với những con người vô hồn đó. Họ không hài lòng với bản thân, không hài lòng với công việc – họ kéo bạn xuống cùng với họ.

Nhưng mặt khác, bạn không thể đổ hết mọi tội lỗi lên đầu họ khi họ cứ khư khư giữ thái độ đó đối với công việc của mình bởi vì gần như lúc nào người ta cũng nói với họ rằng hãy tập trung làm việc, và đừng nghĩ tới thứ gì khác. Sao lại có người nghĩ rằng một công việc không chỉ đơn thuần là công việc trong khi đó là tất cả những gì mà công ty mong muốn? Nhưng nếu bạn sắp xếp sao cho công việc trở thành một bước trên con đường đi

tới điều gì đó xa hơn, thì khi đó nó sẽ mang một ý nghĩa hoàn toàn mới. Nó sẽ không chỉ còn là công việc đơn thuần nữa.

Để làm được điều đó, bạn phải khuyến khích mọi người biết ước mơ. Bạn phải cho họ thấy rằng họ có thể thực hiện được ước mơ của mình nếu thực sự muốn, và sẵn sàng làm việc vì nó. Kinh doanh là một công cụ giúp bạn đạt được những ước mơ cao nhất – đó là ước mơ về tiền tài. Dĩ nhiên là cũng có những ước mơ mà kinh doanh không thể hỗ trợ được cho bạn. Nó không thể làm hồi phục sức khỏe cho một người. Nó không ban cho bạn tài năng nghệ sĩ được. Nhưng dù sao, nó vẫn có thể giúp chúng ta đạt được một số thành công trong cuộc đời. Nó có thể mang lại hy vọng cho con người. Một khi đã hiểu về Trò chơi, bạn có thể đưa nó đi bao xa tùy thích. Theo tôi, điều duy nhất cản trở con người ta là họ không mở rộng chân trời cho mình. Họ tự trói buộc mình bằng những giới hạn. Chúng tôi không ngừng thách thức nhân viên chia sẻ với mình về nơi mà họ muốn đến, hay những gì họ muốn thực hiện trong cuộc sống. Bằng cách này, bạn sẽ mở ra được vô số cánh cửa vốn vẫn đóng im. Bạn sẽ loại bỏ được những sự tức giận tồn tại trong con người họ. Bạn cũng loại bỏ được những lý do biện hộ của họ - mà đây là một điều rất quan trọng.

Đương nhiên là vẫn có những công việc chẳng lấy gì làm hay ho và khiến những người làm công việc đó cảm thấy xấu hổ - đó là những công việc chẳng ai muốn làm. Công ty chúng tôi có một công việc là làm sạch các phụ tùng bằng hóa chất. Người công nhân phải mặc quần áo mưa đứng ngâm mình cả ngày trong một chiếc bể rửa phụ tùng, ngay cả khi bên ngoài trời nắng gay gắt. Không ai muốn làm công việc đó cả, vì thế chúng tôi học cách của người Nhật Bản: không muốn thì bỏ đi. Chúng tôi nói: “Chúng ta hãy robot hóa những công việc mà con người không muốn làm, hãy vi tính hóa chúng, hãy loại bỏ chúng đi.”

Nhưng sau khi đã thực hiện được mong muốn đó, sau khi đã loại được những công việc tồi tệ nhất, thì điều gì sẽ xảy ra? Trên thế giới này vẫn còn rất nhiều công việc tương tự như thế. Bạn không thể tránh được chúng. Chúng ta vẫn phải hoàn thành công việc, cho dù chúng có tẻ nhạt tới mức nào.

Trò chơi là một nỗ lực nhằm tạo ra một môi trường trong đó bất kỳ ai cũng có thể tìm thấy niềm vui thích trong công việc, ngay cả khi đó là những công nhân chuyên kỳ cọ bu lông, ốc vít. Cùng lúc, họ có thể làm việc khác song song. Điều chúng tôi muốn làm là đưa họ vượt lên trên công việc, trao cho họ cơ hội sử dụng trí tuệ của mình để đạt được điều gì đó. Thật ra, như thế có nghĩa là bạn “lấy trộm” một chút trí não của một người công nhân trong khi anh ta đang bận bịu với những công việc thủ công. Bạn bước vào, rọi ánh sáng, và tạo ra một động lực. Người công nhân ấy có thể đang cọ rửa đồng phụ tùng, nhưng đồng thời anh vẫn không ngừng suy nghĩ về việc làm thế nào để khiến môi trường, địa vị, và cuộc sống của mình trở nên tốt đẹp hơn. Anh không chỉ góp sức vào việc hoàn thiện một sản phẩm, mà còn góp sức xây dựng cuộc sống cho bản thân. Như thế có nghĩa là anh đang đi theo chiều hướng tích cực. Anh đã xác định được điểm đến cho mình.

Lý do 3: Chúng tôi muốn loại bỏ quan điểm làm nhân viên.

Phần thưởng lớn nhất chúng tôi nhận được khi tham gia Trò chơi là chúng tôi trở thành một tổ chức có giáo dục hơn, linh động hơn. Chúng tôi có thể phản ứng gần như ngay lập tức trước những biến động của thị trường. Chúng tôi có thể tập trung đúng vào một khách hàng nếu phải thế. Chúng tôi có thể đối phó với những rắc rối trong khoảng thời gian vừa đủ để thực hiện một cuộc điện thoại.

Chúng tôi có thể làm tất cả những việc đó vì công ty chúng tôi là một tập thể không chỉ gồm những người làm chủ, mà cả những người biết suy nghĩ và hành động như ông chủ, chứ không phải như nhân viên. Đó là một điểm khác biệt quan trọng. Làm cho nhân viên biết suy nghĩ và hành động như thể họ là người làm chủ còn vượt xa hơn cả việc trao cổ phần cho họ. Nhiều công ty vạch ra các Kế hoạch Nhân viên Sở hữu Cổ phần với hy vọng sẽ tạo ra được những thay đổi kỳ diệu trong thái độ của nhân viên. Để rồi họ lại giật mình khi phát hiện ra rằng những con người đó vẫn suy nghĩ và hành động như cũ: họ cần có người cầm tay chỉ việc, họ không chịu chủ động hay tự nhận lấy trách nhiệm, họ tìm lý lẽ để bao biện và đổ lỗi cho người khác vì những sai lầm của bản thân, họ liên tục đẩy trách nhiệm cho người khác.

Đó là sự đối lập hoàn toàn với thái độ của người làm chủ. Những người chủ thật sự không cần đợi ai bảo cho họ biết phải làm gì, bởi họ có thể tự suy nghĩ được. Họ có đủ kiến thức, sự hiểu biết, và thông tin cần thiết để ra quyết định, và họ còn có động lực cũng như mong muốn hành động nhanh chóng. Quyền làm chủ không phải là những quyền về mặt pháp lý. Đó là thái độ. Bạn không thể ngay lập tức trao cho họ thái độ đó được. Bạn chỉ có thể nuôi dưỡng nó dần dần thông qua một quá trình giáo dục.

Và đó là một quá trình không bao giờ có hồi kết, bởi lẽ kinh doanh luôn thay đổi – thị trường thay đổi, công nghệ, khách hàng thay đổi, và nhu cầu của công ty cũng không ngừng thay đổi. Vì thế, các yêu cầu về thái độ làm chủ cũng luôn luôn thay đổi. Để bắt kịp các yêu cầu này, bạn phải liên tục học hỏi. Nhưng cái hay là ở chỗ, khi học, bạn sẽ trưởng thành dần lên, bạn nhận được nhiều thứ hơn từ cuộc sống, và có được nhiều niềm vui.

Mục đích chính của Trò chơi là tạo ra một môi trường trong đó nhân viên có thể học hỏi không ngừng. Họ gặp phải đủ tình

huống khác nhau. Chúng tôi cho họ thấy cả hai mặt của từng vấn đề, cho phép họ đưa ra quyết định, thất bại với những quyết định sai lầm của chính họ, và học tập từ những thất bại đó để rồi lại tiếp tục cố gắng. Ở đây, số liệu kinh doanh đóng vai trò rất quan trọng. Chúng là mắt xích liên kết chúng tôi, là cơ sở xây dựng lòng tin. Khi cung cấp cho nhân viên các số liệu đó, tôi có thể nói với họ rằng: “Nếu các bạn không tin tôi, hãy thử kiểm tra xem tôi nói đúng hay sai. Đây là thực tế mà chúng ta đang đối mặt. Có thể nó khiến các bạn tức giận, nhưng cuộc sống là thế. Tôi chẳng có gì phải giấu giếm ở đây cả. Tất cả đều được thể hiện trong những con số này”.

Lý do 4: Chúng tôi muốn tạo ra và phân phối của cải.

Một điều khiến tôi luôn lo sợ về nền kinh tế của chúng ta là xu hướng tinh giản nhân lực hiện nay. Các công ty đang tìm cách thay thế con người bằng máy móc. Họ coi con người là một món nợ. Họ đã không nhận ra thực tế rằng năng suất sản xuất phụ thuộc vào con người. Tôi không phản đối việc máy móc có thể giúp củng cố thế mạnh cạnh tranh cho bạn. Nhưng chúng có thể làm giảm chi phí. Chúng không cần nghỉ ngơi, không đi nghỉ phép và cũng không tụ tập lãng phí thời gian. Nhưng cái chúng không thể làm đó là nghĩ cách kiếm tiền. Chỉ con người mới có thể làm được điều đó. Nếu bạn có những nhân viên biết cách kiếm tiền, chiến thắng lúc nào cũng trong tầm tay bạn.

Nhưng để đưa nhân viên lên được tầm cao đó, trước tiên bạn phải giáo dục họ. Bạn phải dạy cho họ biết tại sao việc kiếm tiền và tạo ra tiền mặt lại quan trọng đến thế, và sau đó bạn phải nghĩ ra những cách phù hợp để khiến họ tập trung thực hiện hai nhiệm vụ đơn giản trên. Tôi nghĩ sẽ là lừa dối nếu chúng ta nói với họ rằng có cách khác để nâng cao năng suất. Điều đó là quan trọng, bởi vì chỉ có thông qua việc nâng cao năng suất thì chúng

ta mới có thể cải thiện chất lượng cuộc sống. Tất cả những phương pháp gia tăng sản lượng khác đều ít nhiều liên quan tới lạm phát. Và sớm hay muộn, bạn sẽ phải gánh chịu hậu quả vì điều đó.

Nhưng nếu có thể nâng cao năng suất, chúng ta sẽ có thể tạo ra được một xã hội không ngừng được cải thiện, một xã hội mà trong đó mọi thành viên đều giúp đỡ lẫn nhau. Song thực tế là chúng ta đang trở thành một xã hội phân cấp giàu – nghèo rõ rệt. Người giàu biết cách chơi Trò chơi, và họ chơi rất hiệu quả. Trong khi đó, xét một cách tổng thể, thì tiêu chuẩn sống trong xã hội lại đang giảm đi. Và tiêu chuẩn đó sẽ còn tiếp tục giảm nếu chúng ta không tìm ra được cách làm việc năng suất hơn. Vậy thì vì lý do gì mà chúng ta không làm được điều đó? Một phần vấn đề là ở chỗ chúng ta không thể nâng cao chất lượng cuộc sống khi không tạo thêm nhiều của cải, mà chúng ta thì lại có tâm lý ghen ghét tất cả những ai biết tạo ra của cải – cho dù đó là các công ty dầu mỏ, bác sĩ, hay giới doanh nhân. Đó là một sai lầm lớn. Chúng ta không nên ghét hoạt động tạo ra của cải, bởi sự phân phối của cải mới là điều cần quan tâm. Vấn đề thực sự là chúng ta chưa hướng dẫn cho mọi người biết cách làm thế nào để chia phần số của cải đó.

Thẳng thắn mà nói, tôi không cho rằng sự phân phối của cải lại được thực hiện công bằng tại Mỹ hay tại bất kỳ đâu trên thế giới. Đối với tôi, không gì có thể biện hộ cho việc Lee Iacocca tự trả cho mình mức lương 4,5 triệu đô-la trong khi ông ta nhả tâm sa thải hàng nghìn nhân viên; tuy vậy, ông ta vẫn chưa phải là kẻ tồi tệ nhất. Tôi cũng không cho rằng có thể giải quyết được vấn đề gì nếu tước đi mấy triệu đô-la kia của Iacocca. Đó chỉ là một giọt nước giữa biển khơi. Cách duy nhất để giải quyết các vấn đề này về lâu dài là nâng cao nhận thức của mọi người về việc tạo ra lợi nhuận và hiểu rõ về lợi nhuận, chúng xuất phát từ

đâu và sẽ đi đến đâu. Phải có người giáo dục cho họ về của cải – về lợi nhuận chưa phân phối, vốn cổ phần, về hệ số giá trên thu nhập một cổ phiếu, về ý nghĩa của nó và tác động tới từng cá nhân. Nếu không làm được vậy, chúng ta sẽ chẳng bao giờ có thể nâng cao mức sống trong xã hội được. Chúng ta vẫn sẽ mãi mắc kẹt trong giai đoạn ngu muội và kém hoạt động này nhưng lại luôn đinh ninh rằng công việc chỉ là công việc mà thôi. Và như thế, tiêu chuẩn sống sẽ còn tiếp tục đi xuống.

KHÔNG BÀO CHỮA

Mọi người luôn tìm cách bao biện cho những tình huống họ gặp phải. Đó là bản chất con người. Chúng ta đổ lỗi cho công ty, đổ lỗi cho người khác, cho các tác nhân ngoại cảnh. Chúng ta không tự nhìn nhận lại mình. Một nhà quản lý giỏi phải biết cách loại bỏ được những lời lẽ biện hộ đó. Bạn phải tạo ra một môi trường trong đó nhân viên không thể đổ lỗi cho người khác vì những rắc rối họ gặp phải, họ nhận thấy mình có thể tạo ra sự khác biệt thực sự, và không có những điểm mù mờ, thiếu rõ ràng. Để nhân viên có suy nghĩ rằng họ không có vai trò gì là một việc rất dễ dàng. Đó cũng là một trong những vấn đề lớn nhất trong kinh doanh ngày nay. Công ty càng lớn, vấn đề càng nghiêm trọng hơn. Không chỉ có thế, chúng ta còn làm cho tình hình trở nên xấu đi khi không hề lên tiếng yêu cầu nhân viên chủ động tạo sự khác biệt, khi không khẳng định rằng bản thân họ có thể tạo ra sự khác biệt, khi không tạo ra những môi trường giúp đỡ họ tạo ra sự khác biệt đó.

Nhưng bạn phải bắt đầu bằng việc kéo nhân viên ra khỏi mối bận tâm trong các công việc cụ thể mà họ đang làm, bởi lẽ kinh doanh không chỉ có thế. Kinh doanh là giải quyết một số vấn đề xã hội cấp bách nhất hiện nay, chẳng hạn như vấn đề chăm sóc sức khỏe. Theo tôi nhớ thì đây là lần đầu tiên đội ngũ nhân viên,

thậm chí cả những người mới chập chững vào nghề, quan tâm đến vấn đề phụ cấp. Từ trước đến nay người ta vẫn luôn xem nhẹ vấn đề bảo hiểm y tế. Nhưng giờ nó đã có được một vị trí ưu tiên đáng quan tâm. Đó là một mục trong chi phí tổng, một chi phí ẩn mà không phải ai cũng biết. Nhân viên cần quan tâm tới chi phí. Nhưng bạn làm thế nào để đưa họ từ chỗ chỉ biết chăm chăm tập trung vào việc cọ rửa bu lông ốc vít sang vấn đề chăm sóc sức khỏe trong khi bạn chưa tạo ra được một hệ thống có thể giảng giải cho họ hiểu?

THÁI ĐỘ “TIỀN TRAO – CHÁO MỨC”

Con người luôn mong muốn nhiều thứ. Họ muốn có những khoản tiền thưởng lớn. Họ muốn có các gói phụ cấp béo bở. Quan điểm của tôi là: “Được thôi, anh có thể nhận được chúng, nhưng anh lấy số tiền đó ở đâu ra?” Và thường thì họ không thể kiếm được tiền để đầu tư cho những chính sách thưởng lớn như thế, mà họ cũng chẳng đầu tư thời gian để học hỏi. Họ muốn có tiền trước, rồi sau đó mới tính đến chuyện thanh toán cho các khoản đó. Lối suy nghĩ đó đã và đang hủy hoại nhiều công ty. “Cứ trả tiền cho tôi đi, rồi tôi sẽ làm việc sau.” Chúng ta có thể thấy lối tư duy đó ở tất cả mọi người trong công ty, từ vị CEO cho tới các nhân viên. Nhưng chúng ta cần tiếp cận mọi việc theo chiều ngược lại: kiếm tiền trước. Trên thực tế, không ai bận tâm với việc lấy tiền ở đâu để trao lương thưởng cho nhân viên sau khi công ty đã kiếm được tiền.

Trò chơi là một công cụ chỉ cho chúng ta thấy tại sao cần phải tự kiếm ra những gì mình mong muốn; tuy vậy, đôi khi chúng tôi vẫn phải kiên quyết chống lại thái độ “tiền trao – cháo mức” đó. Đó có thể là một vấn đề lớn trong lực lượng lao động. Tôi sợ cảnh nửa đêm tỉnh giấc vẫn miên man nói: “Được rồi, tôi đã cho anh những gì anh đòi hỏi. Giờ thì tôi phải sa thải anh thôi.” Nếu

bạn trả phụ cấp hay phần thưởng trước khi kiếm được tiền, bạn sẽ liên tục ở vào thế chơi trò đuổi bắt. Nếu tình hình kinh doanh xấu đi, có thể bạn sẽ phải tìm cách nào đó để bù lại các khoản tiền thưởng đã trao; và trong nhiều trường hợp, để làm được điều đó bạn lại phải cắt giảm nhân công.

Trò chơi là cách giúp bạn thực hiện điều này. Chúng tôi hướng dẫn nhân viên cách tự chăm sóc bản thân đồng thời chúng tôi kiên luôn việc tái phân phối của cải – tái phân phối lợi nhuận của công ty cho những người đã làm ra chúng.

Chương 2

NHỮNG QUAN ĐIỂM SAI LẦM TRONG QUẢN LÝ

Bạn sẽ băn khoăn không biết liệu có thể tổ chức Trò chơi lớn trong kinh doanh ở bất kỳ đâu hay không - ở một phòng thuộc một tập đoàn lớn, ở một nhà máy có tổ chức công đoàn, hoặc ở một công ty không chia sẻ cổ phần với nhân viên hay không có cơ chế tiền thưởng hợp lý. Thật ra, đó chính xác là nơi Trò chơi ra đời - trong một đơn vị rất nhỏ tại một nhà máy của gã khổng lồ International Harvester ở Melrose Park, Illinois. Chính tại đây tôi đã tích lũy được phần lớn kiến thức về quản lý và học cách quên đi quyền lãnh đạo.

Trong suốt những năm 1970, tôi làm việc tại Melrose Park - một trong những nhà máy khắc nghiệt nhất trên toàn nước Mỹ. Chúng tôi gặp phải đủ thứ chuyện - phân biệt chủng tộc, đe dọa nặc danh, đốt hình nộm, bom rơi đạn nổ, tấn công gây hấn,... Giới công nhân và giới quản lý gần như lúc nào cũng có thể gây gổ với nhau. Năm nào khá khẩm thì cũng phải có vài ba cuộc đình công. Có tháng công nhân còn tổ chức hai đến ba cuộc lần công liên tiếp. Và cứ thỉnh thoảng lại rộ lên tin đồn nhà máy sắp đóng cửa vì những vấn đề về lao động. Chúng tôi là những kẻ thất bại thảm hại. Tôi biết rõ thế. Vì tôi cũng là một trong số đó.

Khi đó cha tôi làm đốc công tại Melrose Park; ông đã xin cho tôi vào làm nhân viên văn thư tại phòng vật tư. Năm ấy tôi mới 19

tuổi. Trước đó, tôi bị đuổi khỏi đại học và một trường dòng Công giáo vì ý thức kỷ luật kém. Tôi cũng mất việc tại General Motors vì chơi bài trong giờ làm việc. Tôi còn trượt cả đợt kiểm tra sức khỏe để nhập ngũ vì một tai nạn – tôi từng bị người ta ném ra khỏi cửa kính. Vậy là, sau khi lần lượt bị nhà thờ, học viện, quân đội, và GM quay lưng lại, tôi đành ngậm ngùi chấp nhận rằng Melrose Park là cơ hội cuối cùng của mình.

Vì những lý do mà cho tới giờ tôi vẫn không thể hiểu và cũng không thể giải thích rõ ràng, hóa ra đây lại là một điểm đến lý tưởng dành cho tôi. Trong 10 năm, tôi làm đủ 10 công việc khác nhau, và tới năm thứ 10, tôi đã có một lượng kiến thức kha khá về quản lý. Mọi người mang đến khẩu hiệu cho tôi là “Cầm xẻng mà đi”. Mỗi khi ở đâu có rắc rối, lộn xộn cần phải “dọn dẹp” là họ lại lôi tôi đặt vào giữa đống ngổn ngang đó rồi để tôi tự “đào” đường ra. Có một điều kỳ cục là tôi thường nhận ra rằng mình cũng có công trong việc tạo ra những lộn xộn đó. Chẳng hạn, ở công việc này tôi làm điều gì đó mà không hề ý thức được những hệ quả của nó cho tới tận khi tôi chuyển sang làm công việc khác. Sau đó tôi lại phải quay trở lại để tháo gỡ những rắc rối mà chính tôi đã góp phần tạo ra đó.

Nhưng tôi biết cách hoàn thành công việc. Lý do chủ yếu là nhờ tôi đã bỏ ngoài tai phần lớn lời khuyên của người khác về việc làm thế nào để trở thành một nhà quản lý hiệu quả. Tôi phát hiện ra rằng hoạt động quản lý đầy rẫy những quan niệm sai lầm có thể làm rối ren bất kỳ công ty, nhà máy nào một cách thậm tệ như Melrose Park trước đây. Bí quyết thật sự của một nhà quản lý thành công là học cách phớt lờ những quan niệm đó. Bạn phải gạt chúng sang một bên thì mới có thể thu hút nhân viên tham gia Trò chơi lớn trong kinh doanh được.

Sai lầm: Đừng nói cho nhân viên biết sự thật – Họ sẽ lừa gạt bạn.

Trong những năm 1970, việc trung thực với nhân viên là điều hoàn toàn xa lạ ở Melrose Park và đa phần các công ty khác. Quan điểm chung thời bấy giờ là: Hãy giấu giếm. Nếu công việc của bạn là thu nhận phụ tùng, bạn không thể nói cho nhà cung cấp biết thực sự bạn cần số lượng bao nhiêu, hoặc cần khi nào, bởi vì như thế họ sẽ lừa gạt bạn (một nhân viên lập kế hoạch có kinh nghiệm đã nói với tôi thế). Người ta khuyên tôi: “Cậu bé ơi, cứ nói dối đi. Nếu cháu có đủ phụ tùng để dùng trong vài tuần, thì hãy cứ bảo họ là tới thứ Sáu này là cháu hết hàng.” Căn bệnh này trầm trọng tới mức người ta không còn tin tưởng lời nói của nhau nữa, và tất nhiên là có lý do để họ làm thế: Tất cả họ đều nói dối nhau, tất cả đều giấu giếm.

Nhưng tôi có một lợi thế: Tôi không cần phải giấu giếm. Tôi không có gia đình, nên tôi không bị ràng buộc bởi trách nhiệm nào cả. Vì thế, khi các nhà cung cấp hỏi tôi về tình hình thực tế trong nhà máy, tôi chẳng ngại ngần mà nói thật cho họ biết. Tôi thông báo chính xác số lượng phụ tùng còn dư trong kho, và khi nào chúng tôi cần họ giao thêm hàng. Tôi phát hiện ra rằng càng thành thật với họ, họ càng tin tưởng mình. Họ cũng gặp nhiều rắc rối trong việc lập kế hoạch, vì vậy họ rất muốn tôi cung cấp những thông tin đáng tin cậy. Kết quả là, họ bảo vệ tôi. Tôi là nguồn thông tin của họ, và họ cố gắng không để tôi phải thất vọng.

Kết quả tương tự cũng xảy ra khi tôi chuyển sang làm việc với các công nhân. Khi đó, không ai tin vào những kế hoạch cấp trên giao xuống cũng bởi lý do là ai cũng muốn giấu giếm. Giả dụ, theo kế hoạch, dây chuyền sản xuất này phải làm 50 động cơ đời X và 50 động cơ đời Y trong ngày Z. Nhưng những người đứng máy lại không có đủ phụ tùng để làm đủ số lượng động cơ đời X theo yêu cầu. Vì thế nên họ dành cả hai ngày để sản xuất động cơ đời Y. Như vậy, họ vẫn duy trì hoạt động cho dây chuyền (tức

là họ sẽ không bị khiển trách), song đồng thời họ cũng tung hỏa mù tất cả mọi người. Không ai biết dây chuyền đó cần phụ tùng gì, và khi nào họ cần chúng. Vì thế, tôi đến gặp những công nhân đứng máy và nói với họ: “Kể từ bây giờ chúng ta sẽ tuân thủ đúng lịch trình đã đề ra; kế hoạch sẽ được lập ra dựa trên cơ sở thông tin từ dây chuyền. Nếu không có đủ phụ tùng cần thiết, chúng ta không được tự ý sử dụng những phụ tùng đang có. Trong trường hợp này, chúng ta sẽ phải ngừng hoạt động của dây chuyền để chờ đợi.”

Khi nghe tôi nói vậy, mọi người ai cũng sửng sốt. Họ nói: “Anh không thể làm như thế. Dây chuyền giống như là vị thần của chúng tôi vậy. Anh không thể ngừng hoạt động của nó được.” Tôi đáp lại: “Thật thế sao? Cứ xem tôi làm nhé.” Và thực tế là tôi chỉ phải ngừng hoạt động của dây chuyền một lần. Về sau, mọi người nhanh chóng phối hợp nhịp nhàng ăn ý với nhau. Họ nhận thấy vì tôi sẵn sàng đóng dây chuyền để đem lại cho họ một kế hoạch đáng tin cậy, nên họ sẽ bảo đảm rằng các phụ tùng cần thiết đều có mặt kịp thời phục vụ sản xuất. Về phần mình, tôi cũng cố gắng đáp ứng mọi thứ họ cần nhằm tuân thủ đúng kế hoạch. Nếu một đơn vị gặp rắc rối, chúng tôi sẽ cử người tới hỗ trợ. Và rồi hoạt động sản xuất ngày càng tiến bộ. Khi tôi mới tới đó làm việc, họ chỉ hoàn thành được khoảng 100 động cơ mỗi ngày. Đến lúc tôi rời đi một năm sau đó, con số này đã lên tới 300 động cơ.

Chúng tôi đã tạo dựng được lòng tin; và lòng tin chỉ có thể được xây dựng qua những lời nói thật. Bạn không thể duy trì một công ty nếu nhân viên không tin tưởng bạn và không tin tưởng lẫn nhau. Điều này dạy cho tôi một bài học rất quan trọng: dối trá và không trung thực là kinh doanh tồi tệ.

Sai lầm: Tử tế chẳng làm được trò trống gì.

Người ta vẫn nói rằng để thành công trong kinh doanh, bạn phải biết hành động như một kẻ đồn mạt. Bạn phải chà đạp lên người khác để tiến lên; và chẳng có gì sai khi bạn tỏ ra hống hách, ra lệnh cho người này, chỉ bảo cho người khác, bởi vì kinh doanh là một thế giới khắc nghiệt và bạn sẽ chiến thắng nếu bắt nạt được người khác. Tất cả những quan niệm đó đều là thứ vớ vẩn! Bản thân tôi đã từng làm công nhân trực tiếp đứng máy. Và tôi biết rằng chẳng có người công nhân nào lại muốn một gã lượn xe Mercedes, chuyên đánh đập công nhân tới nạt nộ rằng họ phải làm việc thật hăng say. Khi bạn khoe khoang những gì mình có, khi bạn áp bức người khác, khi bạn đối xử tệ với mọi người – đó là khi bạn để mất quyền lực. Tôi đã gặp cả tá những gã như thế. Và kinh nghiệm của tôi cho thấy, chẳng chóng thì chầy họ cũng sẽ nhận quả báo.

ĐÓ LÀ LUẬT CAO HƠN THỨ BA:

Gieo nhân nào, gặt quả nấy.

Cứ mỗi khi thấy có người chỉ chăm chăm lợi dụng người khác, cứ mỗi khi thấy một ông chủ hành động như một kẻ đồn mạt, là tôi biết chắc rằng ngày tàn của họ sắp đến. Những người như vậy tự loại mình ra khỏi cuộc chơi. Họ không hiểu gì về trò chơi. Họ không có khái niệm gì cả.

Nhưng có không ít kẻ đã và đang gieo rắc những tư tưởng rác rưởi đó nhằm duy trì sự tồn tại của quan niệm sai lầm trên. Tôi cho rằng đó là một trong những lý do khiến nhiều người ghét làm lãnh đạo đến thế - đây thực sự là một vấn đề lớn bởi nó ngăn cản người tốt trở thành nhà quản lý. Chuyển từ vị trí một nhân viên sang vị trí lãnh đạo nghe có vẻ thật đáng sợ. Một trong những nỗi sợ hãi đó là người ta sẽ không còn dành thiện cảm cho bạn nữa. Rất nhiều công nhân đã khước từ các cơ hội trở thành nhà quản lý vì sợ rằng họ sẽ mất bạn bè. Và như thế,

cơ hội có khi lại trở thành một cuộc khủng hoảng thật sự về hình ảnh cá nhân. Họ lo rằng khi đã là nhà quản lý thì họ chỉ có thể giao du với các nhà quản lý khác mà thôi.

Khi lần đầu làm quản lý, tôi cũng không tránh khỏi có những lo lắng như thế. Nhưng tôi thật sự bức mình với những người bạn đột nhiên quay lưng lại với tôi, không muốn lại gần tôi và tán gẫu như trước nữa. Vấn đề không phải là ở tôi. Tôi không có gì thay đổi cả. Chính họ mới là người thay đổi. Thái độ của họ lúc này là: “Anh làm ông chủ rồi, nên chúng tôi không thể “ngồi cùng chiếu” với anh được nữa.” Cuối cùng, tôi cũng mệt mỏi với điều đó và quyết định gặp họ để nói thẳng. Tôi nói: “Thế này là thế nào? Các anh cho rằng vì tôi có chút chức tước mà con người tôi thay đổi hay sao?”. Tôi đã vượt qua được vấn đề đó, và khích lệ họ cùng thay đổi thái độ. Song điều đó chẳng hề dễ dàng chút nào.

Thật ra, chuyển từ vị trí nhân viên sang vị trí quản lý hiếm khi là một việc dễ dàng. Có một quan niệm sai lầm nữa là: nhà quản lý thì xuất sắc hơn công nhân. Chẳng phải tự nhiên mà bạn được tăng lương khi lên chức quản lý. Lúc này bạn sẽ gánh vác nhiều trách nhiệm hơn, và sự tự do của bạn cũng bị hạn chế hơn. Bạn sẽ phải làm việc trong văn phòng chật hẹp. Khi trở thành cấp trên của ai đó, mọi việc bạn làm sẽ bị đưa ra sàng soi dò xét khác hẳn với thời bạn còn làm nhân viên. Bạn phải nêu gương sáng cho mọi người. Bạn phải chứng minh được lời nói của mình thông qua hành động. Nếu không, bạn sẽ thất bại với vai trò nhà quản lý. Nếu bạn cố gắng trở thành một kẻ đốn mạt, nhẫn tâm, thì bạn sẽ chẳng đạt được điều gì cả. Đó là lý do vì sao tôi lại tức giận với những kẻ to mồm nói nhảm rằng bạn phải áp bức dọa nạt người khác thì mới tiến lên được. Họ không chỉ sai mà còn cố tình gieo rắc một trong những quan niệm sai lầm tai hại nhất vào nền kinh doanh ở Mỹ.

Sai lầm: Trách nhiệm của nhà quản lý là đưa ra câu trả lời.

Có một thực tế phổ biến là các nhà quản lý, nhất là các quản lý mới, thường cho rằng họ có nghĩa vụ đưa ra giải pháp cho mọi vấn đề phát sinh trong phạm vi phụ trách của mình. Lối tư duy này có thể khiến bạn gặp nhiều rắc rối lớn. Vì thứ nhất, bạn chắc chắn sẽ thất bại bởi lẽ không ai có trong tay tất cả các câu trả lời cho mọi chuyện. Thứ hai, nó làm xói mòn uy tín của bạn, vì không ai có thể giải quyết hết mọi vấn đề. Ngoài ra, nó còn cách ly bạn với mọi người. Sai lầm lớn của nhà quản lý thuộc mọi cấp bậc là họ quan niệm rằng mình phải hoàn hảo. Tôi biết có những đốc công không thể tổ chức một buổi họp với công nhân bởi họ sợ rằng có người đưa ra câu hỏi mà họ không thể trả lời được. Tôi biết có những vị CEO không bao giờ bước chân ra khỏi văn phòng khi quần áo chưa được là lượt phẳng phiu. Những người quản lý như thế sớm muộn gì rồi cũng sẽ chán ghét công việc của mình. Họ cảm thấy rằng mình phải xứng đáng với hình ảnh một nhà quản lý, phải trở thành một hình mẫu, một gương mặt đại diện cho vị trí cấp cao.

Cùng lúc, họ lại thất bại trong vai trò quản lý, bởi đã không thực hiện điều mà nhà quản lý giỏi nào cũng cần: xây dựng lòng tự tin nơi người khác. Để làm được, bạn phải thể hiện cho mọi người thấy bạn cũng chỉ là con người chứ không phải là thần thánh, bạn không có trong tay tất cả các câu trả lời, và rằng chính bạn cũng mắc vô số sai lầm. Nhưng bạn sẽ gửi đi một thông điệp sai lầm nếu cứ cố trở thành người hoàn hảo, khi lúc nào cũng muốn tự mình giải quyết mọi vấn đề. Tốt hơn hết là bạn hãy chia sẻ trách nhiệm đó với mọi người, hợp tác với đồng nghiệp để cùng tìm ra giải pháp.

Đó là một bài học nữa mà tôi học được tại Melrose Park. Tôi còn nhớ có lần những lái xe tải đình công và chặn đường cao tốc.

Chúng tôi không thể chuyển thép về từ nhà máy Thép Mỹ ở Gary, Indiana, bởi vì dọc đường chỗ nào cũng có những kẻ lén xả đạn vào đoàn xe tải. Trong khi đó chúng tôi cần phải có thép để sản xuất máy kéo. Nếu không có thép, nhân viên buộc phải nghỉ việc; và như thế có nghĩa là họ sẽ không được trả lương, không lo nổi bữa cơm cho gia đình. Tôi chịu trách nhiệm cung cấp gỗ cho công nhân, nhưng tôi không biết làm cách nào để lọt qua vòng vây của những kẻ bắn lén.

Tôi gọi năm cấp dưới của mình lại và chia sẻ với họ vấn đề trên. Làm thế nào để có thể vận chuyển hai tấn thép từ Indiana về Illinois mà không bị bắn? Một người nêu ý kiến: “Dùng xe buýt trường học đi. Bọn chúng sẽ không bắn vào xe chở học sinh đâu, phải không nào?” Người khác lên tiếng: “Còn tùy vào người lái xe là ai nữa chứ.” Người khác lại cho ý kiến: “Bọn chúng sẽ không bắn vào các bà sơ lái xe chở học sinh đâu.” Và thế là chúng tôi đã tìm ra giải pháp: thuê xe bus của các trường học rồi giả dạng thành nữ tu sĩ để lái xe. Họ cho xe chạy thẳng tới nhà máy thép, chất hàng lên rồi chở về Melrose Park. Chúng tôi làm những việc điên rồ như thế để duy trì hoạt động cho các dây chuyền sản xuất. Chẳng gì có thể ngăn chúng tôi lại. Những ý tưởng của chúng tôi nghe thật kỳ quặc, song lại thường rất đặc dụng. Cá nhân tôi không phải là người đưa ra các giải pháp trên. Đó là công lao của tất cả chúng tôi.

Chia sẻ vấn đề là như vậy đấy. Đó là một trải nghiệm chung giúp chúng ta cùng trưởng thành hơn. Đó là một cách hướng dẫn lẫn nhau. Các bạn có thể học nhanh hơn nếu biết cách hướng dẫn lẫn nhau.

Thật ra, tôi đã học được rất nhiều từ những kinh nghiệm đó. Ngoài việc chia sẻ khó khăn, chúng còn dạy cho tôi hiểu về tầm quan trọng của việc quản lý khi tâm trí phải bận tâm về những

chuyện không hay, của việc vấp phải những tình huống bất ngờ. Bởi lẽ thất bại là một phần không thể tách rời trong cuộc sống. Bạn không thể cứ mãi thành công. Nhưng nếu bạn không chuẩn bị sẵn sàng đón nhận thất bại, thì nó sẽ tấn công bạn theo những cách bất ngờ nhất. Vì vậy, bạn phải thực hiện công tác quản lý với tâm niệm rằng mọi việc có thể không diễn ra theo đúng kế hoạch ban đầu. Bạn phải có phương án dự phòng cho chiến lược của mình.

Bí mật nằm ở chỗ bạn phải biến việc lên kế hoạch cho những tình huống bất ngờ trở thành một thói quen tư duy. Tôi đã xây dựng cho mình thói quen đó trong quá trình phát triển sự nghiệp và nhận thấy các vấn đề mình gặp phải ngày một hóc búa hơn. Tôi sẵn lòng chia sẻ với mọi người những thứ mà tôi biết, nhưng dường như thế vẫn chưa đủ; và vì vậy, chúng tôi buộc phải nghĩ ra một “mánh” khác. Tôi phát hiện ra rằng mình có thể phản ứng trước tình thế tốt hơn nếu chuẩn bị sẵn một vị thế dự phòng, một ý tưởng về việc sẽ làm gì nếu điều bất ngờ xảy đến. Có thể đó chỉ là kế hoạch huy động một số người tin cậy để chia sẻ khó khăn. Nhưng chí ít như thế tôi cũng sẽ không bị bất ngờ, không phải chết đứng tại chỗ - tôi có thể bắt tay vào hành động ngay lập tức.

Đây là một điểm hết sức quan trọng bởi lẽ nhân viên trong nhà máy đều trông cậy vào chúng tôi. Khi bạn phải gánh trên vai trách nhiệm chăm sóc người khác, bạn sẽ làm mọi việc cần thiết để hoàn thành vai trò của mình.

LUẬT CAO HƠN THỨ TƯ:

Hãy làm những gì bạn phải làm.

Bạn bỏ qua mọi thứ khác. Bạn không quản ngại ngày dài đêm thâu để thực hiện điều đó. Bạn nghĩ cách khích lệ, thúc giục,

mách lẻo, đe dọa, hoặc làm bất cứ điều gì cần thiết vì miếng cơm manh áo của nhân viên. Hãy chấp nhận thách thức. Bạn phải chấp nhận thách thức đó.

Bạn làm thế không phải để tự mày mò tìm ra giải pháp, mà là để tạo cơ hội cho trí sáng tạo phát huy, tạo điều kiện cho giải pháp xuất hiện. Và cách hiệu quả nhất để kích thích trí sáng tạo trong con người chính là đặt họ trong một thử thách. Thứ giúp “lên dây cót” tinh thần cho chúng tôi là sự hứng khởi khi làm những gì mà người khác cho rằng không bao giờ chúng tôi có thể làm được. Đa phần mọi người đều bỏ cuộc quá sớm. Họ dừng lại trước khi cán đích. Lúc nào họ cũng làm thế, nên cả đời họ vẫn giậm chân tại chỗ. Tôi dần nhận ra rằng nhà quản lý có thể giúp họ thoát khỏi tình cảnh đó.

Sai lầm: Thăng chức quá nhanh cho nhân viên là một sai lầm lớn.

Quan niệm phổ biến là nhân viên phải chứng tỏ được bản thân trước rồi mới được thăng chức. Cá nhân tôi thì lúc nào cũng muốn thăng chức cho họ càng nhanh càng tốt. Đôi khi, tôi còn gửi họ đi khỏi phòng mình phụ trách. Tôi thích tạo cơ hội cho họ, vì tôi không muốn họ trở nên chán nản và uể oải; song bên cạnh đó tôi cũng có một động cơ bí mật cho mình: công việc của tôi sẽ trôi chảy hơn rất nhiều nếu tôi gây được thiện cảm với mọi người trong công ty.

Tầm nhìn phiến diện là một vấn đề nghiêm trọng trong kinh doanh. Khi lúc nào cũng chỉ tập trung làm một nhiệm vụ, người ta sẽ nhìn nhận mọi chuyện từ một góc nhìn duy nhất. Họ sẽ không biết tôn trọng nhu cầu của các phòng ban khác. Các bức tường cách ly họ với những người khác cứ ngày một cao hơn, khiến quá trình giao tiếp trở nên thật tồi tệ. Với tình cảnh này thì rất khó có thể đạt được thành tựu gì. Tôi vượt qua trở ngại

này bằng cách cho nhân viên của mình tham gia hoạt động trong các phòng ban khác. Thực chất, tôi thực hiện một chương trình đào tạo chéo cho đồng nghiệp của mình. Qua đó, họ học cách nhìn nhận những khía cạnh khác nhau của kinh doanh, còn tôi thì xây dựng cho mình một mạng lưới liên lạc riêng. Kết quả là, bộ phận do tôi phụ trách có hiệu quả công việc cao hơn. Chúng tôi có cả một hệ thống hỗ trợ riêng bao gồm các đồng nghiệp cũ; họ hiểu quan điểm của chúng tôi và có thể giúp đỡ nếu cần.

Vì thăng chức nhanh cho cấp dưới, nên rốt cuộc là tôi liên tục phải bổ sung các vị trí trống. Chỉ có điều tôi không có thời gian để kiểm tra và đánh giá năng lực của các ứng cử viên mới. Vì vậy, tôi đã nghĩ ra một phương pháp tuyển dụng riêng: tôi lưu tâm tới những người từng làm thủ lĩnh một nhóm nào đó trong trường đại học, bởi vì bạn phải được sự bầu chọn của bạn bè thì mới có được vị trí đó. Nhờ vậy, tôi biết họ là những người chiến thắng, mà chúng tôi thì cần những người chiến thắng ngay từ đầu như thế, vì tình cảnh công ty chúng tôi lúc đó là “ngàn cân treo sợi tóc”.

Sai lầm: Không cần phải lo nghĩ về những vấn đề lớn, cứ tập trung làm nhiệm vụ của mình đi.

Giống như phần lớn các công ty khác tại Mỹ, International Harvester hoạt động theo nguyên tắc: mọi người nên tập trung vào nhiệm vụ cụ thể được giao. Hệ quả kéo theo là tâm lý chỉ cung cấp cho nhân viên những thông tin cần thiết để họ có thể hoàn thành công việc của mình, và giữ các thông tin còn lại làm bí mật của công ty. Không hiểu tại sao người ta lại cho rằng đây là một cách hoạt động kinh doanh hiệu quả - thật ra, họ nghĩ đó là cách đúng đắn duy nhất để vận hành công ty. Thực tế, đó lại là quan niệm sai lầm nhất.

Nếu muốn làm nên chuyện, bạn phải nâng cao, chứ không phải hạ thấp, tầm nhìn của nhân viên. Bạn càng đem lại cho họ một bức tranh rộng lớn bao nhiêu thì họ càng ít nhìn thấy những trở ngại bấy nhiêu. Người ta luôn cần có những mục tiêu lớn. Một khi đã có được những mục tiêu lớn, họ sẽ gạt phăng các trở ngại nhỏ ngáng đường. Nhưng những trở ngại đó sẽ bé xé ra to nếu bạn không biết cách đưa nhân viên vượt lên những rắc rối hàng ngày, nếu bạn không biết khơi gợi ở họ những thứ họ thực sự muốn làm. Nói vậy có nghĩa là hãy cho họ thấy Bức tranh Lớn. Hãy chia sẻ mọi thông tin với họ. Hãy cho họ thấy những thách thức, hãy để họ có cơ hội trải nghiệm sự hứng khởi của Trò chơi, niềm vui của người chiến thắng. Hãy khích lệ họ bằng sự hài hước, nụ cười, và niềm hứng khởi – chúng sẽ đem lại tác dụng lớn gấp bội phần so với những tràng quát tháo, chửi rủa hay những cơn thịnh nộ bạn trút lên đầu họ.

Tôi đã rút ra được các bài học khi thực hiện một trong những trải nghiệm đầu tiên của mình ở vai trò quản lý.

Tôi chịu trách nhiệm nhập phụ tùng về nhà máy. Khi tới tham dự các cuộc họp hàng tuần của ban quản lý, tôi bắt đầu loáng thoáng nghe thấy một số bí mật của công ty. Lúc đó, chúng tôi đang có một hợp đồng lớn về sản xuất xe kéo cho người Nga. Điều bí mật ấy là chúng tôi đang gặp rắc rối với bản hợp đồng đó. Bên phía Nga đưa ra một điều khoản để phạt tiền chúng tôi cho mỗi ngày chậm hạn giao hàng vào ngày 31/10. Thế nhưng, tính tới ngày 1/10, chúng tôi vẫn còn thiếu 800 xe; và không ai biết phải làm sao để thu thập đủ số phụ tùng cần thiết cho việc sản xuất kịp thời hạn. Các quản lý khác nói: “Hãy giữ bí mật chuyện này. Đây là vấn đề hết sức nghiêm trọng. Có thể mất việc như chơi đấy. Anh chỉ cần tập trung vào việc nhập phụ tùng, còn chúng tôi sẽ phụ trách chuyện xe cộ.”

Với tôi, thái độ đó thật vớ vẩn. Vì một lẽ, tôi không hiểu tại sao lại phải tập trung vào việc nhập phụ tùng trong khi mục tiêu thực sự là xuất xe khỏi nhà máy. Và đương nhiên, tôi cũng thấy chẳng có lý do gì mà phải che giấu chuyện đó cả. Vì thế, tôi treo một tấm bảng lớn bên ngoài văn phòng với nội dung “MỤC TIÊU: 800 XE KÉO”; và tôi kể cho nhân viên toàn bộ sự thật. Ai cũng bảo tôi bị điên. Vào thời điểm này, chúng tôi chỉ hoàn thiện được 5 – 6 xe mỗi ngày, trong khi chỉ còn vắn vện 20 ngày nữa là tới thời hạn bàn giao sản phẩm. Với tiến độ như thế này, chúng tôi sẽ thiếu khoảng 700 xe. Để đạt được mục tiêu, chúng tôi phải sản xuất trung bình khối lượng hàng cho 40 chiếc một ngày. Ấy thế mà ngày đầu tiên bắt tay vào thực hiện hợp đồng, chúng tôi chỉ làm được 7 chiếc, tới ngày thứ hai lại giảm xuống còn 3 chiếc. Trước thực tế đó, nhiều người đã lắc đầu ngao ngán. Nhưng khi nghiên cứu vấn đề kỹ hơn, chúng tôi bắt đầu nhận thấy nhiều cách có thể áp dụng để cải thiện năng suất làm việc hàng ngày. Chẳng hạn, một số phụ tùng không đến được dây chuyền sản xuất – chúng được chuyển tới nhà máy rồi nằm chổng chơ ở sân bãi. Thực trạng này cho thấy chỉ chăm chăm mang phụ tùng về nhà máy thôi chưa đủ. Chúng tôi phải đưa chúng vào dây chuyền sản xuất. Ngoài ra, còn có một điểm nữa là rất nhiều xe chỉ thiếu một vài phụ tùng quan trọng. Nếu biết tập trung nhập những phụ tùng đó, thì chúng tôi có thể làm gia tăng đáng kể số lượng xe thành phẩm.

Trên đây là một ví dụ điển hình về phương pháp giải quyết vấn đề hiệu quả nhất: chia một vấn đề lớn thành một loạt các vấn đề nhỏ hơn. Nhưng đồng thời, chúng tôi vẫn chỉ ra cho nhân viên thấy Bức tranh Lớn. Và điều này đã chứng tỏ được hiệu quả của nó.

Đột nhiên, số lượng xe hoàn thiện trong ngày của nhà máy tăng lên tới con số 55 chiếc, khiến công nhân càng lúc càng thấy

phần khởi. Họ quả là những con người tuyệt vời. Ở nhà máy này, chẳng bao giờ người ta bước chân ra khỏi khu vực làm việc của mình, và phải trình giấy phép thì mới được vào nơi làm việc của người khác; vậy nhưng chúng tôi đã tập hợp được tất cả mọi người từ mọi đơn vị chức năng trong cả công ty để chung tay làm việc – nào là những người trong phòng lập kế hoạch, bộ phận kiểm soát sản xuất, bộ phận lắp ráp, bộ phận kiểm định, và bộ phận vận chuyển. Họ ở lại sau giờ làm việc, leo lên từng chiếc xe tải để tính toán và bổ sung những phụ tùng còn thiếu. Sau đó, chúng tôi tới phân xưởng nói chuyện với các đốc công và công nhân. Chúng tôi yêu cầu họ lập kế hoạch sao cho thật hiệu quả, còn về phần mình, chúng tôi cũng nỗ lực để đáp ứng mọi nhu cầu của họ.

Số lượng xe hoàn thành ngày một tăng. Khi chúng tôi đạt mức 300 xe thì tất cả mọi người đều chú ý. Chúng tôi lập biểu đồ thể hiện những phụ tùng còn thiếu, nguồn gốc của chúng, và ảnh hưởng của chúng tới việc bàn giao thành phẩm. Mọi người đều có thể nhìn thấy toàn cảnh bức tranh. Họ cũng ý thức được từng phần nhỏ trong bức tranh đó, để khi có phần nào chưa được bổ sung kịp thời họ vẫn có thể ung dung đi tiếp. Họ bắt đầu tin tưởng, và thực tế, không gì có thể sánh bằng khi người ta có niềm tin, khi họ nghĩ rằng mình thực sự có thể làm được điều mà người khác nói là không thể. Lúc này, chủ nghĩa cá nhân không còn chỗ đứng nữa, thay vào đó là tinh thần nhóm. Không ai muốn làm thất vọng bất kỳ thành viên nào khác trong nhóm.

Vào tuần cuối của tháng Mười, áp lực công việc càng trở nên lớn hơn bao giờ hết. Các lãnh đạo liên tục xuống nhà máy xem xét công việc của chúng tôi. Khi chỉ còn năm ngày nữa là tới hạn chót, tôi đặt một tấm biển thông báo đã chuyển giao 662 xe, và thế là cả nhà máy nhốn nháo cả lên. Liệu chúng tôi có thành công không? Chẳng lẽ chúng tôi không hoàn thành đúng thời

hạn? Tới lúc này, mọi người đều sốt sắng vào cuộc. Bộ phận lắp ráp làm việc điên cuồng. Ai cũng nóng lòng chờ sự ra đời của từng thành phẩm. Chúng tôi làm việc mê mải tới đúng ngày 31/10. Và vào ngày đó, tấm biển cuối cùng treo bên ngoài cửa sổ văn phòng tôi là: ĐÃ BÀN GIAO 808 XE.

Khỏi phải nói chúng tôi đã tổ chức tiệc ăn mừng như thế nào! Bóng bay được buộc quanh tấm bảng đó. Chúng tôi liên hoan cùng bánh pizza. Chẳng ai có thể tưởng tượng được rằng chúng tôi đã chiến thắng người Nga ở chính điều khoản phạt mà họ đã đề ra. Mọi chuyện thật là tuyệt.

Sự việc đó đã dạy cho tôi một bài học lớn. Tôi đã chứng kiến cảnh họ làm việc quên ăn quên uống ra sao. Tôi đã nhìn thấy họ làm việc cực nhọc thế nào để hoàn thành những việc mà trước đó chưa bao giờ họ nghĩ rằng mình có thể làm được. Tôi đã nhìn thấy sự hài lòng trên gương mặt họ mỗi ngày. Vâng, họ còn không biết rằng mình đang làm việc nữa! Tôi nghĩ, nếu có thể tạo hứng khởi cho nhân viên, khiến họ cảm thấy muốn đi làm mỗi ngày, thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn. Nhưng chẳng ai làm thế cả. Giả dụ tôi có thể đem lại kết quả hoạt động khả quan cho công ty, để rồi mỗi sáng các nhân viên lại thức dậy và nói: “Trời ơi, mình thấy thật tệ quá, nhưng dù sao mình vẫn muốn tới công ty để xem có việc gì không.” Đó chính là bí quyết giúp nâng cao năng suất lao động.

Tôi còn rút ra được một bài học nữa. Sự việc trên đã khiến tôi ngộ ra rằng bí mật là thứ vô vẩn. Kể từ đó tôi tự nhủ sẽ chia sẻ với nhân viên mọi thông tin mình có. Dần dần, quan điểm đó biến thành ý tưởng dạy nhân viên cách kiếm tiền.

LUẬT CAO HƠN THỨ NĂM:

Bạn phải muốn đã.

Khi suy nghĩ về điều này, bạn sẽ thấy rằng tất cả những quan niệm trên đều quy về thành một Lời nói dối lớn. Đó chính là quan niệm rằng có thể quản lý hiệu quả nhân lực bằng cách buộc họ làm những việc họ thực lòng không muốn làm.

Quả là sai lầm. Người ta chỉ có thể vươn lên nếu động lực thúc đẩy họ làm việc xuất phát từ chính họ. Luật cao hơn đề cập ở trên – Bạn phải muốn đã – thể hiện điều này. Nếu người ta không muốn làm một việc nào đó, thì việc đó sẽ không bao giờ được thực hiện cả. Cho dù mục tiêu bạn nhắm đến là gì – sở hữu một công ty riêng, trở thành người giỏi nhất, sản xuất khối lượng hàng cho 800 chiếc xe trong một tháng – thì nếu từ trong sâu thẳm trái tim bạn không muốn làm, mục tiêu đó sẽ chẳng bao giờ có cơ hội trở thành hiện thực.

Nhiệm vụ của quản lý là truyền cho nhân viên lòng khát khao chiến thắng, lòng tự tôn và tự hào – đó là chiếc vòng hào quang sẽ xuất hiện trên đầu bạn khi trở thành người chiến thắng. Không phải chờ đợi ai nói cho bạn hết. Bạn chỉ cần cảm nhận nó. Bạn biết nó mà.

Chương 3

CẢM GIÁC CỦA NGƯỜI CHIẾN THẮNG

Bạn bắt đầu Trò chơi lớn trong kinh doanh như thế nào? Bằng cách tạo ra một loạt những thành tựu nhỏ - bằng cách chỉ cho nhân viên thấy cảm giác của người chiến thắng. Đó là một trong những thứ cảm giác hiếm hoi nhất trên thương trường hiện nay. Ngay cả ở các công ty thành công nhất cũng không thiếu những người trầm cảm, sợ hãi và thất vọng. Những cảm giác đó là triệu chứng của một cơn bạo bệnh trong kinh doanh; nó có thể đe dọa tới sự sinh tồn của cả một công ty.

Tôi tin vào sự chính xác khi đánh giá một công ty thông qua các bảng cân đối kế toán của họ; song không cần tới các bản báo cáo đó chúng ta vẫn có thể dễ dàng nhận ra điểm khác biệt giữa một công ty vững mạnh và một công ty yếu. Trong nhiều trường hợp, nó giống như sự khác biệt giữa việc đi cổ vũ một trận bóng đá và tới dự một đám tang vậy. Ở một công ty vững mạnh, bạn có thể nhìn thấy và cảm nhận thấy bầu không khí tràn đầy nhiệt huyết. Mọi người gật đầu, mỉm cười chào bạn và nhìn thẳng vào mắt bạn khi nói chuyện. Xung quanh là những biểu ngữ khẩu hiệu hoặc bóng bay. Dường như ở đây lúc nào cũng có sẵn lý do để tổ chức liên hoan – sinh nhật một ai đó, một dịp kỷ niệm nào đó, một kỷ lục mới... Bảng thông báo của công ty lúc nào cũng được cập nhật những tin tức mới nhất. Còn ở một công ty yếu, bảng thông báo của họ chỉ dùng để treo những

thông báo bắt buộc – như nguyên tắc an toàn lao động, các quy định chống phân biệt đối xử... Khi bạn tới, những người ở đó không nhìn bạn. Họ không cảm thấy vui vẻ khi nhìn thấy bạn. Cơ sở vật chất ở đó tồi tàn và lộn xộn. Chẳng có một ai vui vẻ cả. Đường như mọi người đều bị mắc chứng trầm cảm, như thể ngày nào họ cũng tới đây để đưa tang, và có thể đó là đám tang công ty của chính họ.

Đó cũng là tình hình ở Springfield Renew Center năm 1979 khi tôi chuyển từ Chicago tới đây để quản lý. Vị quản lý nhà máy tiền nhiệm không chịu nổi sức ép từ những rắc rối nảy sinh, và rồi ông tự khiến mình xa lánh, cô lập với nhân viên. Công nhân đứng lờ ở nhà máy mà không có việc làm vì thiếu phụ tùng và dụng cụ; và dường như không có ai trong ban lãnh đạo công ty tỏ ra quan tâm tới điều đó. Công nhân chán nản tới mức sẵn sàng đệ đơn kiện công đoàn hòng thúc giục các ông chủ của mình. Lúc này, họ chỉ băn khoăn không biết nên kiện lên Liên hiệp công nhân ngành ô tô hay Liên đoàn Lao động Mỹ-Canada (Teamsters). Nếu tôi nói tôi tới đây để kéo họ vào Trò chơi lớn trong kinh doanh, thì hẳn là họ đã đuổi tôi thẳng cổ.

Bạn không thể đột ngột bước vào một công ty hay nhà máy rồi hăng hái dạy các công nhân viên ở đó cách đọc các bảng cân đối kế toán được. Khi đó tôi cũng không thể làm thế, và ngay bây giờ, tôi cũng khuyên các bạn đừng làm thế. Trước tiên, hãy nghiên cứu kỹ càng và khách quan về công ty và những con người làm việc trong đó. Chí ít phải tồn tại hai điều kiện để đảm bảo rằng họ đã sẵn sàng học về kinh doanh – về việc kiếm tiền và tạo ra tiền mặt, về việc sử dụng các số liệu để đưa ra hành động và duy trì điểm số.

1. Ban lãnh đạo phải có uy tín.

Nếu lãnh đạo không có uy tín, nhân viên sẽ không lắng nghe và tin tưởng vào những số liệu họ cung cấp. Nếu bạn thực hiện một chương trình khen thưởng nhân viên, họ sẽ cho rằng đó chẳng qua chỉ là một trò bịt mắt, một chiêu lừa bịp, một kế hoạch nhằm khiến họ lao vào làm hùng hục mà chỉ phải bỏ ra ít tiền, để rồi bạn giàu cứ giàu còn họ thì bị xỏ mũi. Trong công ty cần phải có một mức độ tôn trọng và tin tưởng hai chiều tối thiểu. Nhân viên phải cảm thấy rằng dù có khuyết điểm này hay sai sót kia, nhưng bạn vẫn quan tâm tới họ và những vấn đề của họ, bạn đánh giá cao những đóng góp của họ, và bạn sẽ không để họ chịu thiệt thòi. Chỉ ít, họ cũng phải sẵn sàng tin tưởng ở bạn.

2. Nhân viên phải có ánh lửa nhiệt tình trong mắt.

Không công ty nào có thể chơi Trò chơi lớn trong kinh doanh với một đội ngũ toàn những người lúc nào cũng thua cuộc. Dù có tin tưởng vào những con số bạn cung cấp, họ cũng vẫn đứng đưng và không quan tâm tới việc mình đang làm. Để chơi bất kỳ trò chơi gì, bạn cũng phải sẵn sàng tâm thế của người trong cuộc. Bạn không dễ nản chí và bi quan. Bạn phải có đủ lòng tự trọng và tự hào để biết đề cao giá trị của chiến thắng, để có trong mình mong muốn có được niềm vui. Lúc nào tôi cũng cho rằng nên coi sự vui vẻ là trách nhiệm trong công việc. Không ai có thể làm tốt công việc của mình nếu không cảm thấy thú vị với công việc đó. Giành chiến thắng sẽ mang lại nhiều niềm vui, nhưng có thể các nhân viên không biết làm thế nào để trở thành những người chiến thắng trong công việc. Vì thế nên bạn phải chỉ bảo cho họ.

Có rất nhiều phương pháp bạn có thể áp dụng để xây dựng uy tín cho mình và làm cháy lên ngọn lửa nhiệt tình trong nhân viên. Điểm bắt đầu sẽ phụ thuộc hoàn toàn vào tình hình của bạn. Khi mới tới Springfield, sự tin tưởng và tôn trọng giữa

nhân viên và lãnh đạo ở đây gần như không có, tới nỗi tôi phải bắt đầu từ cấp độ cơ bản nhất – lắng nghe. Trong vài tháng đầu, tôi tới gặp từng người trong số khoảng 100 công nhân nhà máy. Tôi tổ chức các buổi nói chuyện với họ theo từng nhóm nhỏ gồm 3, 4, hoặc 5 người mỗi lần. Tôi hỏi xem họ muốn gì, cảm thấy như thế nào, họ muốn đi đâu và làm gì. Rồi chúng tôi trò chuyện về cuộc sống. Tôi hỏi họ cần những dụng cụ gì để làm việc. Họ tâm sự rất cởi mở, và họ cũng dành cho ban lãnh đạo nhiều lời lẽ khó nghe. Tôi xin họ cho chúng tôi cơ hội để cải thiện tình hình.

Dĩ nhiên là không phải công ty nào cũng gặp phải tình cảnh tồi tệ như chúng tôi lúc đó. Có thể công ty bạn không cần chế độ “điều trị” nặng tay như Renew Center trước khi bắt tay vào hướng dẫn nhân viên cách đọc các số liệu. Nhưng dù gì thì cũng không thể có chuyện một ban lãnh đạo công ty có thừa uy tín hoặc một đội ngũ nhân viên thừa lòng nhiệt tình. Trên thực tế, chúng tôi hiện vẫn sử dụng rất nhiều phương pháp đã xây dựng từ những ngày đó, và nhiều bài học rút ra khi đó hiện vẫn là kim chỉ nam soi đường cho chúng tôi ngày nay.

TỰ HÀO TRƯỚC KHI SỞ HỮU

Để có được cảm giác của người chiến thắng, trước tiên nhân viên phải biết tự hào về bản thân và những việc họ làm. Không thể giành chiến thắng nếu không có lòng tự hào; tương tự, không thể gây dựng quyền sở hữu mà không có lòng tự hào. Tự hào thực chất là sự quan tâm. Đó là cảm giác vui thích hoặc hài lòng về những gì bạn làm hoặc có trong tay. Nếu không quan tâm, bạn sẽ không làm những gì cần thiết để trở thành một người chiến thắng hoặc chủ sở hữu. Vì thế, tự hào là yêu cầu đầu tiên. Vấn đề là ở chỗ rất nhiều người không biết làm thế nào để có thể tự hào, bởi lẽ từ khi còn bé họ đã không được dạy cách quan tâm. Vậy bạn định sẽ khiến họ quan tâm tới công việc hoặc

công ty của mình bằng cách nào? Để làm được điều này bạn cần phải có hẳn một chương trình đào tạo. Nhưng nếu nhân viên không cảm thấy tự hào về công ty mình đang làm việc, thì họ sẽ chẳng bao giờ muốn sở hữu nó, và cũng chẳng cảm thấy có trách nhiệm gì với nó. Nếu không có ý thức về quyền sở hữu và trách nhiệm, họ sẽ không đời nào tham gia Trò chơi cả.

Vài năm đầu sau khi tới Springfield, tôi đã rất vất vả mới có thể truyền ý thức tự hào vào những nhân viên làm việc tại Renew Center. Chúng tôi sử dụng những phương pháp hết sức đơn giản, chẳng hạn như ngôi nhà mở. Trước đó tôi từng làm vậy tại Melrose Park và đã thu về những thành công rực rỡ. Chúng tôi tổ chức sự kiện này vào một ngày cuối tuần, tại các khu để xe của nhân viên. Chúng tôi mang xe kéo đến, còn nhân viên thì mời cha mẹ, con cái mình tới tham quan nơi họ làm việc. Bằng cách này chúng tôi đã xây dựng được những mối quan hệ rất tốt đẹp. Đây là một cách khiến nhân viên cảm thấy mình quan trọng. Tôi quyết định áp dụng lại phương pháp này tại Renew Center. Tôi muốn nhân viên ở đây cảm thấy tự hào về công việc của mình. Tôi muốn họ cảm thấy mình như những gã khổng lồ. Tôi muốn thấy một đứa trẻ ngược lên nhìn cha mình và nói: “Chà, có đúng là bố làm việc này không? Bố là thợ hàn ư? Công việc đó thật là quan trọng đấy.”

Để chuẩn bị cho sự kiện ngôi nhà mở, chúng tôi giao cho công nhân các thùng sơn để họ trang trí máy móc và nơi làm việc của mình. Một số người còn nhờ vợ viết những khẩu hiệu mạnh mẽ lên tường. Họ nghĩ ra đủ thứ để vẽ, nào là quốc kỳ Mỹ, nào là huy hiệu. Một số đơn vị dựng các khẩu hiệu như “Bắt máy móc làm việc”. Khắp nơi giăng đầy các ký hiệu và biểu tượng được thể hiện bằng những màu sắc chẳng ăn nhập gì với nhau. Trông chúng dở tẻ, nhưng đó là tác phẩm của họ. Họ thể hiện bản thân để mọi người khác cùng biết. Khi đưa gia đình mình tới, họ có

thể tự hào nói: “Đây là nơi tôi làm việc – đây là môi trường của tôi.”

Chúng tôi cũng hy vọng hoạt động nghệ thuật này sẽ khuyến khích ý thức giữ gìn vệ sinh, một yếu tố quan trọng trong bất kỳ nhà máy nào vì những lý do an toàn và hiệu quả lao động, trong công nhân. Theo suy nghĩ của chúng tôi, nhân viên sẽ có ý thức giữ sạch nhà máy nếu họ cho rằng nhà máy đó là của họ, nếu họ đã đặt dấu ấn của mình lên đó. Không chỉ có thế, họ còn muốn giữ nơi làm việc sạch sẽ để đón chờ sự kiện ngôi nhà mở nữa. Nhưng hóa ra điều khích lệ công nhân giữ gìn môi trường làm việc nhiều nhất lại là những chuyến thăm quan nhà máy vài năm sau đó. Khi người ngoài công ty bắt đầu tỏ ý muốn tới thăm nhà máy thì các công nhân ở đây cũng bắt đầu chăm sóc nơi làm việc của mình kỹ lưỡng hơn. Họ muốn được tự hào về nơi họ đang làm việc.

Chúng tôi sử dụng mọi phương pháp có thể nghĩ ra để xây dựng lòng tự hào. Chúng tôi tổ chức các cuộc thi câu cá, thi bóng chày. Một đài phát thanh trong vùng thực hiện quyên góp tiền từ thiện bằng cách tài trợ một cuộc thi ném cá đông lạnh (các thí sinh được phát cá đông lạnh để ném càng xa càng tốt). Thế là chúng tôi tham gia, và dĩ nhiên, một người trong nhà máy chúng tôi giành chiến thắng.

Chúng tôi không bỏ qua cơ hội thi tài nào. Chúng tôi tham gia thi chạy tiếp sức với các công ty khác. Tháng nào cũng có ít nhất một sự kiện lớn diễn ra. Lúc nào chúng tôi cũng muốn công nhân viên mang trên người những phục trang “màu cờ sắc áo” của công ty, và chúng tôi thay chúng liên tục. Những thứ như mũ, mũ lưỡi trai, áo khoác chẳng bao giờ thiếu. Chúng tôi nghĩ ra các sự kiện để họ có thể giành được những vật dụng đó – nào là thi giữ gìn nhà xưởng sạch sẽ, hay là thi chuyên cần. Giải

thưởng cho những ai đoạt giải chuyên cần là một bữa tối. Nếu đi làm đúng giờ trong một giai đoạn nhất định, bạn sẽ được trao một chiếc đĩa, còn chúng tôi sẽ có trách nhiệm đưa bạn cùng gia đình đi ăn tối một bữa. Tôi thường đích thân đưa họ đi ăn. Không giấu gì các bạn, tôi đã thường xuyên được đi ăn hàng trong hai năm liền. Rồi còn các buổi liên hoan Giáng sinh với những món quà ý nghĩa nữa. Lúc nào chúng tôi cũng muốn đem lại sự ngạc nhiên cho họ. Có năm chúng tôi liên hoan bằng gà tây, có năm lại bằng pho mát. Tất cả những hoạt động đó đều nhằm làm cho nhân viên cảm thấy vui vẻ ở nơi họ làm việc.

Hiện nay, chúng tôi vẫn không ngừng đầu tư công sức để truyền ý thức tự hào và quyền sở hữu cho nhân viên; nhưng giờ đây chúng tôi thiên về những phương pháp khác như chương trình thưởng, kế hoạch nhân viên sở hữu cổ phần, các cuộc họp nhân viên hàng tuần, và những trò chơi với các số liệu. Chúng tôi đã tiến xa tới mức đội ngũ nhân viên đều sẵn sàng để học về tài chính, và điều này đã cho phép chúng tôi làm được nhiều việc hơn so với khi mới bắt đầu. Điều thay đổi ở đây là phương pháp áp dụng chứ không phải mục tiêu. Bạn phải bắt đầu từ những điều đơn giản nhất. Và chắc chẳng có gì đơn giản hơn là những chiếc chổi sơn và một thùng sơn cả.

THÀNH LẬP ĐỘI CHƠI

Tất nhiên là nếu chỉ có lòng tự hào thôi thì chưa đủ để giành chiến thắng. Đó còn là thói quen nữa. Thật không may là thất bại cũng có thể trở thành một thói quen. Khi nhân viên có thói quen thất bại, bạn sẽ không thể thấy trong ánh mắt họ những tia lửa nhiệt tình, thay vào đó chỉ là đồng tàn tro. Nếu muốn thắp lên ngọn lửa đó, bạn phải bắt đầu bằng việc tạo ra chiến thắng và ăn mừng những chiến thắng đó. Hãy đề cao từng chiến thắng nhỏ, và rồi từ những chiến thắng nhỏ hãy đem về những

chiến thắng lớn hơn. Đó là một cách thổi niền vui vào nơi làm việc. Chỉ cần một cái nháy mắt là chúng tôi đã sẵn sàng mọi thứ để tổ chức các buổi liên hoan, chúc tụng. Nhưng điều mà chúng tôi đang thật sự gây dựng lại là tạo lập một đội chơi.

Đó đương nhiên là một trong những mục đích chính của Trò chơi lớn trong kinh doanh. Tuy nhiên, trong giai đoạn đầu chúng tôi không thể tổ chức các trò chơi xung quanh các bảng cân đối kế toán, bởi nhân viên không hiểu chúng và do đó, họ sẽ dễ bị choáng ngợp. Vì thế, chúng tôi nghĩ ra những trò chơi khác đơn giản và dễ giành chiến thắng hơn. Bằng cách này, dần dần chúng tôi có thể hình thành nên thói quen chiến thắng. Mỗi thành tích nhỏ đều là cơ hội để chúng tôi tổ chức ăn mừng và xây dựng lòng nhiệt tình. Song song với đó, chúng tôi cũng rút ra được một số kinh nghiệm về những loại hình trò chơi và mục tiêu đem lại hiệu quả cao nhất cho mình:

1. Kinh doanh là một môn thể thao đồng đội – Hãy chọn những trò chơi giúp xây dựng một đội chơi

Bạn có thể tổ chức vô số trò chơi trong một công ty. Nhưng hãy tránh những trò chơi mang tính chia rẽ. Tốt nhất là hãy chọn những trò chơi đồng đội, kéo mọi người xích lại gần nhau hơn và củng cố tinh thần hợp tác.

Những trò chơi như vậy hoàn toàn không khó tìm, nhất là ở các công ty gặp nhiều rắc rối. Có thể dùng bất kỳ rắc rối nào để làm nền tảng xây dựng trò chơi. Trong mấy tháng đầu của tôi tại Springfield, chúng tôi tổ chức những trò chơi xung quanh chủ đề an toàn, giữ gìn vệ sinh nhà xưởng, vận chuyển hàng hóa,... Tôi thường ngồi bàn bạc cùng các quản lý khác; chúng tôi nói: “Được rồi, đây là một rắc rối. Từ rắc rối này có thể tạo ra được những trò chơi gì nào?” Chẳng hạn, để giải quyết vấn đề vận chuyển hàng hóa, chúng tôi mua một chiếc cúp lớn và sắc sỡ

(chúng tôi vẫn gọi đùa đó là chiếc cúp lưu động) và thông báo rằng chiếc cúp này sẽ được trao mỗi tháng cho những đơn vị có lượng hàng vận chuyển lớn nhất. Sau đó, chúng tôi còn bổ sung thêm tiêu chí giao hàng nữa, bởi lẽ chất lượng giao hàng cho khách của chúng tôi quá tệ. Chúng tôi cũng đưa ra các tiêu chí chấm điểm vệ sinh và thực hiện các đợt kiểm tra. Chúng tôi đánh giá kết quả giữ gìn vệ sinh của công nhân bằng cách cộng thêm điểm nếu sàn nhà được quét sạch sẽ, hoặc trừ điểm nếu trên tủ bày bừa đồ đạc. Cuối mỗi tháng, đơn vị nào ghi được nhiều điểm nhất sẽ được trao huy chương.

Bạn có thể dùng trò chơi để vừa bồi đắp tinh thần đồng đội lại vừa xây dựng uy tín. Chẳng hạn, một trong những vấn đề đầu tiên tôi tập trung xử lý là vấn đề an toàn. Tôi chọn nó một phần là vì tôi thật sự rất quan tâm tới khía cạnh này. Vấn đề an toàn lao động của nhà máy kém đến nỗi chúng tôi phải giải quyết vấn đề này gấp rút. Bên cạnh đó, nó cũng đem lại cho tôi cơ hội để truyền đạt tới toàn thể công ty thông điệp rằng chúng tôi quan tâm tới con người. An toàn là cơ bản. Đó là điều đầu tiên có thể khiến nhân viên quay sang chống lại bạn. Nó có thể phá hủy mọi việc khác bạn làm. Chúng tôi sẽ thất bại nếu công nhân viên bắt đầu có suy nghĩ: “Họ nói họ quan tâm tới chúng ta, nhưng họ còn không thèm để ý xem chúng ta có bị tai nạn hay không.” Và nếu điều đó có thật, thì ý kiến của họ là đúng.

Vì vậy, tôi xử lý từng vấn đề một trên tư cách cá nhân. Tôi tới các cuộc họp nhân viên, tới xưởng, tới căng-tin. Tôi nói chuyện với công nhân làm việc ở cả ba ca. Tôi nhìn họ và nói: “Chúng ta sẽ tập trung giải quyết vấn đề an toàn lao động, bởi tôi muốn các bạn trở về nhà an toàn với con cái mình. Tôi không muốn phải cử ai đến gõ cửa nhà bạn rồi thông báo: ‘Bác rất lấy làm tiếc, bố cháu đã ra đi vĩnh viễn vì tai nạn tại nơi làm việc’.” Điều này khiến các công nhân cảm kích sâu sắc.

Chúng tôi thành lập một ủy ban an toàn và đặt ra mục tiêu 100.000 giờ không có tai nạn. Chúng tôi lắp các nhiệt kế ghi điểm cao 1,2m khắp nơi trong nhà máy; cứ sau mỗi 2.000 giờ an toàn, chúng tôi lại đánh dấu vào nhiệt kế. Điều kỳ diệu cứ dần hình thành theo thời gian. Và vào buổi chiều khi đã hoàn thành được chỉ tiêu, chúng tôi đóng cửa nhà máy để đi liên hoan. Chúng tôi bật bài hát nhạc nền trong phim Rocky trên loa, còn các thành viên ủy ban an toàn thì đi vòng quanh phân phát bình cứu hỏa. Rồi chúng tôi còn tổ chức điều hành một đoàn xe nâng hàng trang trí bằng giấy kếp. Mọi người đứng xung quanh reo hò cổ vũ.

2. Hãy tích cực, xây dựng lòng tự tin

Các nhà quản lý có một thói quen xấu là chỉ nhằm nhằm tập trung vào mặt tiêu cực. Tôi đã đọc nhiều thống kê cho thấy họ thường phản ứng rất nhanh trước những sự cố phát sinh và bỏ qua những việc làm đúng. Giả dụ bạn có 100 nhân viên, trong đó có một người không lúc nào ngừng kêu ca than phiền. Có thể nói tinh thần làm việc của công ty yếu kém là do người này. Anh ta kéo mọi người đi xuống, và có thể khiến bạn đưa ra những chính sách hoặc thực hiện những thay đổi khiến 99 người còn lại chịu rủi ro. Bạn có thể quan tâm tới những vấn đề thậm chí không tồn tại, và quên không tuyên dương 99 người kia. Có thể bạn sẽ bỏ lỡ một cơ hội lớn để khích lệ nhân viên, hay để đạt được những kết quả mà có khi trong mơ bạn cũng không dám nghĩ tới.

Đây là khuyết điểm nghiêm trọng. Một trong những trách nhiệm chính của nhà quản lý là xây dựng sự tự tin trong tổ chức. Để làm được điều đó, bạn phải nhấn mạnh vào mặt tích cực. Nếu bạn nhấn mạnh mặt tiêu cực, nó sẽ phá hoại công ty bạn. Nó sẽ trở thành yếu tố làm nhụt chí nhân viên, mà công tác

quản lý lại cần khích lệ nhân viên. Một lãnh đạo không biết khích lệ nhân viên là chưa làm tròn trách nhiệm của mình. Bạn không thể khích lệ được ai nếu lúc nào cũng soi mói những điểm tiêu cực.

Vì vậy, điều quan trọng là phải có thái độ tích cực trong cách xây dựng trò chơi. Ví dụ như vấn đề vận chuyển của nhà máy chúng tôi khi đó. Chúng tôi bị chậm tiến độ khá nhiều, nhưng chúng tôi không tập trung vào điều đó – chúng tôi tập trung làm những việc cần làm để đẩy nhanh công việc. Đầu tiên, chúng tôi chia nhỏ vấn đề ra, ghi lên bảng những việc đã làm năm ngoái, và những gì đang thực hiện năm nay, từ đó đặt ra cho mình những kỷ lục cần đạt được. Rồi chúng tôi nói: “Năm ngoái chúng ta đã đạt được những thành tựu này, còn đây là một kỷ lục mới mà chúng ta lập tháng trước. Giờ thì hãy xắn tay áo lên và phá vỡ kỷ lục này đi.” Chúng tôi không muốn nhân viên suy nghĩ về áp lực công việc hay sự khó khăn của nó mà hãy nghĩ về những gì họ sẽ cảm thấy khi đạt được mục tiêu.

Dĩ nhiên là cũng có lúc chúng tôi mắc sai lầm. Chẳng hạn, chúng tôi quy ước đặt một con bù nhìn trước cửa đơn vị nào có điểm số vệ sinh thấp nhất. Con bù nhìn được làm bằng chiếc chổi cũ, và được minh họa ở mức xấu xí nhất có thể. Nhưng biện pháp này không thành công. Nhân viên nhanh chóng mất hứng thú với trò chơi. Họ nổi điên, và thế là mục tiêu của chúng tôi bị phá hỏng. Khi bạn làm người khác tức giận, họ sẽ không muốn ganh đua nữa mà chỉ muốn bỏ cuộc. Sai lầm của chúng tôi là ở chỗ chúng tôi đã không biết tập trung vào mặt tích cực. Vì vậy, cuối cùng chúng tôi cũng bỏ con bù nhìn đi và thay vào đó là các tấm huy chương.

3. Ăn mừng mọi chiến thắng

Kỷ lục nào, dù là nhỏ bé đến đâu, cũng đều quan trọng, bởi bạn có thể ăn mừng bất kỳ khi nào bạn phá vỡ được một kỷ lục. Mỗi kỷ lục là một cơ hội để bạn lãnh đạo ca ngợi nhân viên, khiến họ cảm thấy phấn chấn, xây dựng lòng tự tin và tự trọng. Có thể lúc đó nhân viên của bạn đang cảm thấy thất vọng hay chán chường. Nếu không tán dương họ, bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội nâng cao tinh thần cho họ.

Bạn cũng có thể sử dụng các kỷ lục để thay đổi quan niệm của cả một công ty, để khiến nhân viên tự nhận thức được những trách nhiệm của mình. Công nhân thường có xu hướng đổ lỗi các rắc rối nảy sinh cho ban quản lý, nhất là khi đó là những quản lý mới. Đây là bản chất con người. Họ sẽ đổ vấy bất kỳ rắc rối nào cho bạn nếu họ nghĩ rằng bạn sẽ chấp nhận nó. Và đúng là bạn sẽ chấp nhận điều đó trong một giai đoạn nhất định nếu vẫn đang trong thời kỳ học hỏi. Bạn đang trải qua quá trình đào tạo cơ bản. Nhưng cuối cùng thì bạn cũng phải tìm ra cách kiểm soát tình hình, và cách tốt nhất để làm điều đó là thu hút mọi người tham gia trò chơi. Thời điểm thích hợp có thể là khi họ lập được một kỷ lục mới trong sản xuất. Hãy tận dụng cơ hội này và ca tụng nhiệt tình kỷ lục. Hãy tán thưởng mọi chiến tích dù chúng nhỏ bé. Nếu bạn tán thưởng một chiến thắng nhỏ, nhân viên sẽ thuận đà mà giành được những chiến thắng tiếp theo. Dần dần, họ thậm chí còn không biết mình đang làm điều đó. Họ tập trung vào công việc và tự giải quyết những rắc rối gặp phải. Họ sẽ không đẩy trách nhiệm sang cho bạn nữa. Lúc này, họ đang rất vui vẻ, phấn chấn. Như vậy, nhiệm vụ của nhà quản lý là kéo dài tâm lý vui vẻ đó.

Sau khi các trò chơi khởi động, nhân viên sẽ bỏ thói quen đẩy vấn đề lên cho ban lãnh đạo giải quyết. Khi đã tham gia trò chơi thì bạn không còn thời gian để làm việc đó. Bạn sẽ muốn tự mình giải quyết vấn đề, bởi nếu không thế, bạn sẽ bị tụt lại phía

sau và để mất cơ hội giành chiến thắng. Tức là, các trò chơi sẽ khiến nhân viên tập trung giải quyết các vấn đề trước mắt, và để ban lãnh đạo có thời gian suy nghĩ về những vấn đề có thể nảy sinh trong tương lai – đây chính là cách duy trì quyền kiểm soát tình hình của nhà quản lý. Nếu nhận thức được các vấn đề trong tương lai, bạn sẽ loại bỏ được các yếu tố bất ngờ, tạo ra sự nhất quán trong công việc. Và bạn sẽ có một môi trường làm việc dễ chịu.

4. Đó phải là một trò chơi

Đôi khi, bạn có thể sẽ đi quá đà trong việc kích lệ sự nhiệt tình của nhân viên. Trong trường hợp đó, họ sẽ không còn tâm lý thoải mái nữa mà bắt đầu chuyển sang trạng thái lo sợ. Lúc này, bạn lại phải nhanh chóng rút lui.

Tôi đã gặp phải trường hợp này một lần. Lần đó, tôi quy định rằng mỗi nhà quản lý phải hoàn thành 10 nhiệm vụ trong một năm. Tôi đặt ra các nhiệm vụ đó cụ thể tới mức chúng chồng chéo và mâu thuẫn với nhau. Và các nhà quản lý phải giẫm đạp lên nhau để giành chiến thắng. Có lẽ mọi việc sẽ ổn nếu mỗi người trong số họ chỉ cần thực hiện được 80% yêu cầu của tôi. Nhưng có hai nhà quản lý luôn tìm cách dẫn đầu trên mọi lĩnh vực, và thế là họ xâm phạm vào lãnh thổ của nhau. Họ gần như cạnh tranh một mất một còn với nhau.

Sai lầm của tôi là luôn cho rằng cấp dưới sẽ lấy những nhiệm vụ đó làm chỉ dẫn, làm cơ hội để vừa giúp đỡ công ty lại vừa giúp đỡ bản thân. Đó quả là một quan niệm ấu trĩ. Thực ra, các đánh giá cá nhân thường khiến nhiều người sợ hãi. Họ nhận thấy một mối đe dọa tiềm ẩn trong danh sách các tiêu chí đánh giá năng lực cá nhân. Suy nghĩ của họ là: nếu không làm thật tốt những việc này, tức là mình đã không hoàn thành nhiệm vụ. Họ coi những nhiệm vụ đó là một đường ranh giới vô hình và tự nhủ:

“Đây là đường ranh giới. Ban lãnh đạo làm thế là chỉ cho mình thấy những việc mình phải làm để khỏi bị đá ra khỏi công ty”. Điều đó thật đáng sợ. Và tôi ngay lập tức phải xóa bỏ cái đường ranh giới đó đi.

Hai viên quản lý đối đầu trực tiếp. Một người bước tới nói: “Có thể cậu sẽ đạt được mục tiêu của mình, nhưng như thế có nghĩa là tôi không đạt được mục tiêu của tôi. Nếu thất bại, tôi sẽ bị đá khỏi công ty này. Gia đình tôi sẽ lâm vào cảnh khốn đốn. Tôi có thể bị mất việc như chơi.” Đó là nội dung cuộc tranh cãi của họ mà tôi nghe được. Họ không coi những nhiệm vụ đó là mục tiêu lý tưởng để phấn đấu, mà lại coi chúng là các tiêu chuẩn làm việc tối thiểu. Sau khi nhận ra sai lầm của mình, tôi ném những tờ giấy giao nhiệm vụ vào thùng rác rồi châm lửa đốt.

Vấn đề là phải coi đó là một trò chơi. Tôi đã không ý thức được rằng mình đã gieo rắc nỗi sợ hãi cho nhân viên. Mà nguồn gốc của nỗi sợ là sự cô đơn. Bạn sẽ có cảm giác an toàn khi ở bên mọi người. Bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn khi biết rằng những người khác cũng đang ở trên cùng chiếc thuyền với mình, rằng bạn không phải là một ốc đảo cô độc, rằng bạn không phải tự làm tất cả mọi việc.

Sự việc trên còn mang lại cho tôi hai bài học quan trọng khác:

5. Đưa ra các mục tiêu như nhau cho tất cả mọi người

Đừng gửi cho nhân viên những thông điệp trái chiều, khó hiểu. Hãy đặt ra cho họ những mục tiêu giống nhau, và làm sao để họ phải làm việc cùng nhau thì mới đạt được những mục tiêu đó. Hãy biến thành công thành một nỗ lực tập thể. Bằng cách đó, họ sẽ cùng nhau giành chiến thắng.

6. Đừng dùng mục tiêu để nói cho nhân viên biết tất cả những gì bạn mong muốn họ thực hiện

Quá nhiều mục tiêu sẽ trở thành vô dụng. Bạn chỉ nên có hai hoặc nhiều nhất là ba mục tiêu mỗi năm. Nhưng quan trọng là phải làm sao để mỗi mục tiêu lại bao quát được 5 – 6 khía cạnh. Nói cách khác, bạn hãy chọn một mục tiêu sao cho nhân viên chỉ có thể hoàn thành được sau khi đã thực hiện đúng năm hoặc sáu công việc khác nhau. Điều này tương tự bài học tôi rút ra ở Melrose Park với hợp đồng sản xuất xe cho người Nga: bạn không cần phải yêu cầu công nhân nhập phụ tùng về đúng thời hạn một khi đã khiến họ tập trung vào việc hoàn thiện xe để xuất xưởng.

Như tôi sẽ trình bày ở các phần sau, bạn sẽ dễ dàng đặt ra những mục tiêu bao quát hơn nếu công nhân viên hiểu được các con số, khi đó bạn sẽ có thể đặt ra cho họ những mục tiêu tài chính. Nhưng, trong bất kỳ tình huống nào cũng thường có một hoặc hai vấn đề có khả năng tác động tới toàn bộ rắc rối mà một công ty, nhà máy, hay một tổ chức gặp phải. Nếu xác định được những vấn đề đó, bạn có thể dùng chúng làm công cụ tác động tới nhiều điểm một lúc.

Chẳng hạn, vệ sinh kém thường là một dấu hiệu rắc rối tại các nhà máy cũng như tại các tòa nhà văn phòng hoặc gia đình. Cứ hễ nhìn thấy nhiều đồ đạc ngổn ngang trên sàn nhà máy là tôi biết rằng ở đó đang có rắc rối về sản xuất. Đồ đạc dư thừa tạo ra cảm giác không chắc chắn – công nhân không biết tiếp theo họ sẽ phải thao tác với dụng cụ nào. Tinh thần làm việc cũng bị ảnh hưởng nếu môi trường làm việc bừa bộn, lộn xộn và ngổn ngang. Nhưng ngược lại, bạn cũng có thể dùng chính cái vấn đề mất trật tự này để đảo ngược tình thế. Hãy tính toán xem bạn phải làm một khối lượng công việc là bao nhiêu để đạt tới

ngưỡng là chỉ để lại đủ số dụng cụ cần thiết cho một ngày công trên sàn xưởng. Sau đó, hãy lập ra một biểu đồ và xây dựng trò chơi. Trò chơi này bao quát tất cả mọi khía cạnh, từ tinh thần, động lực, không gian làm việc, cho tới giữ gìn vệ sinh. Cùng lúc, bạn sẽ loại bỏ được tình trạng không chắc chắn khỏi nhà máy, bởi lúc này công nhân sẽ chỉ phải làm việc với những gì hiện có xung quanh. Họ sẽ không để cho các rắc rối phát sinh chồng chất lên nhau nữa. Họ sẽ biết cách lập kế hoạch làm việc. Và kết quả là, dây chuyền sản xuất sẽ hoạt động theo một dòng chảy liên tục nhờ số lượng dụng cụ bị hạn chế - họ sẽ phải tận dụng từng dụng cụ một. Và số lượng thành phẩm sẽ gia tăng.

NUÔI DƯỠNG KHAO KHÁT THAM GIA TRÒ CHƠI VÀ GIÀNH CHIẾN THẮNG

Cho tới giờ chúng tôi vẫn sử dụng lại những chiến thuật từng sử dụng trước kia. Tuy không có ngôi nhà mở, nhưng lúc nào chúng tôi cũng sẵn sàng tổ chức các buổi dã ngoại cho nhân viên. Chúng tôi cũng dành ra một số ngày đặc biệt để nhân viên có thể mang con cái tới thăm nhà máy. Lý do cho hoạt động đó cũng không khác gì lý do chúng tôi xây dựng ngôi nhà mở trước đây: đó là xây dựng lòng tự hào và tự trọng. Chúng tôi ngày càng tham gia nhiều các trò chơi tổ chức bên ngoài như thi câu cá vượt, chạy tiếp sức, đánh golf, đấu bóng mềm, hay bowling. Tôi không khỏi ngạc nhiên khi đếm số lượng tất cả các sự kiện mà chúng tôi đã và đang tham gia dưới cái tên SRC.

Tôi biết có công ty không chịu đứng ra tài trợ cho công nhân viên tham gia các chương trình thể thao. Họ sợ vướng phải kiện tụng nếu có người bị thương, hoặc sợ rằng tỷ lệ người da trắng và da màu tham gia không phù hợp, hoặc vì vô số các lý do khác. Quả là lãng phí. Các công ty này đã bỏ lỡ một cơ hội tuyệt vời để xây dựng lòng tự hào cho nhân viên. Các vấn đề mà họ lo lắng

đều có thể xử lý được. Nếu bạn lo lắng chuyện kiện cáo, hãy yêu cầu nhân viên ký đơn tham gia tự nguyện. Nếu bạn muốn thu hút được sự tham gia đông đảo của các phòng ban khác nhau trong công ty, hãy làm sao để tất cả nhân viên đều luôn cảm thấy mình được chào đón.

Khi tài trợ các cuộc thi bên ngoài công ty, bạn sẽ nuôi dưỡng trong nhân viên một khao khát tham gia trò chơi để giành chiến thắng. Cùng lúc, bạn mở lối cho họ giải phóng những bức tức trong một môi trường vô hại, đồng thời tạo cơ hội cho họ giành được những chiến thắng mà đôi khi họ không có được trong công việc. Công ty tôi có một vị thanh tra chất lượng vô cùng khó chịu – có thể nói đó là nhân vật “đáng ghét” nhất trong công ty. Thế nhưng đó lại là tay câu cá vượt cừ nhất. Mọi người đều ngưỡng mộ ông vì khả năng câu cá vượt trội này.

Chắc chắn là chúng tôi cũng rất khuyến khích các nhà quản lý cùng tham gia vào những cuộc thi như trên, bởi đó là một cách giúp phá bỏ những bức tường ngăn cách. Dù bạn có cố gắng tỏ ra cởi mở tới đâu, thì cấp dưới của bạn cũng vẫn không khỏi cảm thấy ngập ngừng trước chức danh, cánh cửa văn phòng, và chiếc bàn làm việc của bạn – những biểu tượng của quyền lực. Đó là những rào cản mà bạn phải tháo gỡ, và một cách giúp bạn thực hiện được điều đó chính là tham gia những cuộc thi bên ngoài đó.

Một năm nọ, tôi bỏ lỡ kỳ thi câu cá vượt của công ty chỉ vì đang trí quên chỉnh đồng hồ sớm trước một tiếng theo thông lệ vào mùa xuân. Kết quả là khi tôi cùng đồng nghiệp đến nơi thì cuộc vui đã kết thúc trước đó một tiếng. Nếu đến đúng giờ, có lẽ chúng tôi đã giành chiến thắng rồi, và tôi đã có thể trở thành tay câu cá cừ khôi của năm. Bạn có thể huênh hoang về điều đó suốt cả một mùa đông ấy chứ. Tôi nói vậy là bạn có thể tưởng tượng

được lúc đó tôi cảm thấy mình ngu ngốc như thế nào khi tới muộn rồi đấy. Bạn chơi của tôi thì tức giận, bởi vì tôi lo chuyện canh giờ. Sai lầm của tôi đã khiến anh để tuột khỏi tay 500 đô-la, nhiều hơn mức lương của anh trong một tuần. Nhưng dù sao tôi cũng phải thừa nhận rằng cuộc thi này đã tạo ra một mối quan hệ sâu sắc giữa chúng tôi, và mọi người trong công ty đều hào hứng với nó. Họ gửi cho tôi hàng đồng đồng hồ và cứ chế giễu tôi mãi vì chuyện này. Cuộc thi như thế là tốt cho họ, vì họ có thể cười cợt tôi. Nó cũng tốt cho công ty, vì nó đã dỡ bỏ một số hàng rào ngăn cách giữa mọi người. Nó cũng tốt cho cả tôi nữa, dù rằng tôi thật sự muốn giành được chiếc cúp vàng trong cuộc thi câu cá đó. Khi bạn đã có hành động ngu ngốc như thế, thì sẽ chẳng bao giờ trong con người bạn lại có chỗ cho sự kiêu ngạo. Đó cũng là một cách nhắc nhở rằng thành công của công ty không phải là kết quả từ trí tuệ sáng suốt của bạn.

LÀM CÓ GIỜ, CHƠI CÓ LÚC

Thật tình tôi không hề muốn nhân viên làm việc quá 40 tiếng một tuần. Thế là đủ rồi. Con người cần phải có sự cân bằng trong cuộc sống. Điều đó sẽ khiến họ cảm thấy hạnh phúc hơn. Làm việc thâu đêm suốt sáng chẳng mang lại ích lợi gì cho công ty, nếu xét về lâu dài. Tôi đã gặp những kẻ nghiện việc và chứng kiến họ hủy hoại người khác ra sao. Họ như bị ám ảnh vậy. Họ gửi đi những thông điệp khủng khiếp. Họ khiến nhân viên cảm thấy có tội nếu không đến công ty trình diện vào ngày thứ Bảy. Thật đúng là một thứ thông điệp ngu ngốc. Lẽ ra những người nhân viên này có thể dành thời gian đó cho gia đình; tới sân vận động cổ vũ cho con mình trong trận bóng đá. Nếu bạn cứ ép họ tới công ty vào thời gian đó, tức là bạn đang tạo ra một tình huống khiến họ cảm thấy chán ghét công việc. Tôi không muốn nhân viên của mình ghét việc. Tôi không quan tâm tới việc có người bỏ thêm thời gian để kiếm thêm chút tiền, hay để đảm

bảo chắc chắn rằng họ đã hoàn thành nhiệm vụ được giao. Nhưng đừng làm thế nếu điều đó ảnh hưởng tới sự cân bằng trong cuộc sống của bạn. Tôi không phủ nhận rằng một số người đã làm được rất nhiều việc vì họ đầu tư toàn bộ thời gian vào công việc. Nhưng tôi cho rằng có một cách khác tốt hơn. Khi sắp từ giã cõi đời, có lẽ bạn sẽ chẳng bao giờ suy nghĩ lại và ước ao rằng giá như mình tới công ty thường xuyên hơn.

MÓN LỢI HỜI NHẤT

Ngày nay có lẽ việc tài trợ cho các cuộc thi bên ngoài công ty là món lợi nhuận hời nhất trong kinh doanh. Ví dụ, chúng tôi chỉ phải bỏ ra khoảng 500 đô-la để tài trợ cho đội chơi bóng mềm của công ty gồm 20 cầu thủ. Họ tập hợp lại và dành ra tối thiểu 3 giờ mỗi tuần trong 20 tuần để tham gia cuộc thi. Tính ra, công ty đầu tư khoảng 42 cent mỗi người một giờ.

Ví dụ như đội golf của chúng tôi. Thành viên của đội rất đa dạng, từ công nhân, quản lý, người nhà của nhân viên, khách hàng, cho tới nhà cung cấp. Tổng cộng đội có khoảng 50 người; chúng tôi dành ra ít nhất 4 giờ một tuần trong khoảng 12 tuần để thi đấu. Người tham gia tự bỏ tiền chi trả phí vào sân, còn công ty trả 200 đô-la để mua phiếu quà tặng dùng làm phần thưởng. Tức là công ty đầu tư 8 cent cho mỗi người mỗi giờ.

Đổi lại, nhân viên của chúng tôi lại sôi nổi bàn chuyện công ty sau giờ làm việc. Tên tuổi công ty được nhiều người biết đến. Và tinh thần đồng đội giữa chúng tôi cũng được bồi đắp thêm. Các rào cản bị xóa bỏ giữa ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên, giữa các nhân viên thuộc các phòng ban khác nhau, giữa công ty và gia đình nhân viên. Chúng tôi còn giải tỏa được những căng thẳng và bức dọc tích tụ trong công việc. Mỗi quan hệ với các đối tác kinh doanh cũng được củng cố thêm một phần. Nhưng quan

trọng hơn cả là, chúng tôi đã xây dựng được lòng tự hào, lòng tự trọng, và thái độ của người chiến thắng.

Tất cả chỉ với chưa đầy 50 cent đầu tư cho mỗi người mỗi giờ.

Chương 4

BỨC TRANH LỚN

Ngày nay chúng tôi dạy nhân viên cách tham gia Trò chơi ngay khi họ bước chân tới SRC. Chúng tôi đề cập thẳng tới các bảng cân đối kế toán. Một khi họ đã hiểu rõ về các con số, đã thấy Trò chơi vận hành như thế nào, và đã thông tỏ mọi điều, thì kinh doanh sẽ không còn là điều gì bí ẩn nữa. Nó khiến mọi việc họ làm đều mang một ý nghĩa nhất định. Nó thể hiện cho họ hiểu vì sao họ lại ở đây, những đóng góp của họ là gì và tại sao chúng lại quan trọng đối với công ty.

Nhưng bạn có thể khởi động với tốc độ chậm rãi hơn, như chúng tôi từng làm trong giai đoạn đầu. Sẽ dễ chỉ dạy cho nhân viên về việc kiếm tiền và tạo ra tiền mặt hơn nếu họ biết công ty mình làm những việc gì và vai trò của họ có tác động ra sao đối với chất lượng hoạt động của công ty. Hãy vẽ Bức tranh Lớn cho họ xem. Hãy nói với họ lý do cho sự tồn tại của công ty, và nhớ là dùng những ngôn từ gần gũi, dễ hiểu với họ. Cứ như vậy, khi bạn chuyển sang nói chuyện về những con số, thì họ sẽ nhanh hiểu hơn. Lúc này, bạn sẽ có thể giảng giải cho họ thấy những con số đó có thể trở thành các công cụ giúp công ty theo đuổi Bức tranh Lớn mỗi ngày ra sao, và giúp mọi người tập trung vào những mục tiêu chung như thế nào. Suy cho cùng thì đó cũng là lý do chính lý giải cho vai trò to lớn của các con số: chúng luôn đưa bạn quay trở về với Bức tranh Lớn.

Phần lớn những vấn đề nền kinh doanh của chúng ta gặp phải ngày nay đều là kết quả trực tiếp của việc chúng ta không chịu chỉ cho nhân viên thấy vai trò của họ là gì trong Bức tranh Lớn. Thất bại này đã hủy hoại nhiều công ty. Chúng ta đưa cho người công nhân chiếc máy khoan rồi yêu cầu anh ta hãy dốc sức tập trung để khoan một chiếc lỗ sao cho nó càng ở đúng vị trí càng tốt. Và thế là anh chàng hì hục làm. Khoan xong, anh ta đứng xem và thấy có một vật khác kẹt cứng vừa khít trong cái lỗ đó. Rồi chúng ta lại tìm đến anh chàng để thông báo rằng công ty đang gặp khó khăn bởi vì cách sử dụng thời gian của anh không hợp lý. Lúc này người công nhân cảm thấy khó hiểu. Sao lại có chuyện đó được chứ? Nhiệm vụ của anh là khoan lỗ, mà anh thì đã khoan được những chiếc lỗ rất hoàn hảo kia mà. Cho nên nếu có sai sót gì, thì đó hẳn phải là do lỗi của người khác. Vấn đề ở đây là chúng ta chưa bao giờ dạy cho nhân viên biết cách nhìn xa hơn, vượt lên khỏi những chiếc máy (hoặc máy tính, điện thoại, búa, xe tải, hay bất cứ công cụ làm việc nào của họ). Vì thế mà họ không thể hiểu được tại sao những chiếc lỗ họ đã khoan ra dù rất hoàn hảo mà công ty vẫn làm ăn thất bại.

Điểm chính: Vai trò của Bức tranh Lớn là khích lệ mọi người.

Nó chỉ ra cho nhân viên những lý do để họ thực hiện nhiệm vụ của mình và cho họ thấy mục đích của công việc. Trước khi tham gia một trò chơi, bạn phải hiểu thấu đáo ý nghĩa của việc giành chiến thắng trong trò chơi đó là gì. Khi vẽ ra trước mắt nhân viên Bức tranh Lớn, tức là bạn đang xác định chiến thắng cho công ty.

Các bước cần làm cho tới giai đoạn này:

1. Xây dựng một loạt những thành tích nhỏ.
2. Dựng trước mắt nhân viên Bức tranh Lớn.

3. Dạy họ về các con số.

Dù sao thì đây cũng là một quá trình khó khăn. Công ty chúng tôi luôn kiếm tìm những thành tích, dù là thành tích lớn hay nhỏ, và chúng tôi cũng không ngừng nhắc nhở nhân viên về Bức tranh Lớn. Bạn cũng nên làm thế. Sau đây là một số cách làm mà bạn có thể tham khảo.

Tạo ra cho mỗi nhân viên một lộ trình trong công ty.

Đôi khi, bạn phải lên tiếng yêu cầu nhân viên dừng lại để suy ngẫm xem mọi việc họ làm có ăn khớp với nhau không, và nghĩ về mục đích lớn hơn của những việc đó.

Tôi nghĩ chúng tôi cũng từng gặp trường hợp này vào cuối năm thứ hai của tôi tại Springfield Renew Center. Lúc này, chúng tôi đã sắp xếp lại trung tâm này và bắt đầu thu về những khoản lợi nhuận đầu tiên, song giữa các phòng ban khác nhau vẫn tồn tại nhiều bức tường ngăn cách lớn. Tôi nghe thấy vô số lời phàn nàn, nào là sao bọn kỹ sư lương lại cao thế, rồi các nhân viên trông kho chẳng được tích sự gì cả. Có nhiều quan niệm sai lầm về công ty, về việc các phòng ban hỗ trợ lẫn nhau ra sao, và về những việc cần làm để thành công. Tôi muốn phá vỡ lối suy nghĩ hẹp hòi, thiển cận đó và nói với họ rằng: “Thôi nào. Phải thông minh lên chứ. Đó là những khoản đầu tư của công ty cho tương lai của chính các anh đấy.”

Thế là, vào một ngày tháng Mười năm 1980, chúng tôi đóng cửa nhà máy và yêu cầu mọi người tới quán rượu Hilton trên phố để tham dự Ngày Nhận thức của Nhân viên. Mở đầu là những cuộc hội thảo do lãnh đạo các phòng ban khác nhau trong công ty chủ trì. Các nhân viên được chia thành từng nhóm nhỏ rồi đi từ phòng này sang phòng kia. Họ tìm hiểu công việc của từng phòng cũng như sự ăn khớp nhịp nhàng giữa phòng đó với các

phòng ban khác. Vị trưởng ban kỹ thuật giải thích đơn vị của ông giúp chúng tôi có thêm nhiều sản phẩm mới và bắt kịp với công nghệ ra sao. Ban vật tư thì làm hẳn một vở kịch ngắn giả tưởng rằng điều gì sẽ xảy ra nếu công ty không kiểm soát được vật tư lưu kho.

Cuối ngày, chúng tôi tập trung tại hội trường lớn để ăn tiệc; sau đó, tôi giới thiệu một bản báo cáo quan trọng của NBC có tiêu đề “Nếu người Nhật có thể, thì tại sao chúng ta lại không?” Tôi từng được nghe bản báo cáo này qua tivi và thấy rất ấn tượng. Nó xoay quanh mối thách thức mang tên Nhật Bản và động thái phản hồi lờ đờ của Mỹ. Báo cáo chỉ ra lý do tại sao năng suất lao động của Mỹ cứ ngày một suy giảm và những hậu quả lâu dài của nó đối với lối sống của chúng ta. Cuối cùng, người đọc báo cáo nói: “Nếu xu hướng này không thay đổi, thì thế hệ người Mỹ tiếp theo sẽ là những người đầu tiên phải chịu mức sống kém hơn thế hệ cha mẹ họ.”

Khi ánh đèn trong phòng bật sáng trở lại, tôi đứng dậy nói: “Các bạn có muốn nhận lấy trách nhiệm này không? Các bạn có muốn là những người khởi xướng xu hướng thoái trào này không? Chúng ta cần hành động để giải quyết vấn đề này, phải không?” Cả cuộc đời tôi chưa từng được chứng kiến sự hưởng ứng nào nhiệt tình đến vậy. Mọi người reo hò và ôm chầm lấy nhau.

Và tới lúc này, tôi biết rằng họ đã nhìn thấy được Bức tranh Lớn.

Tiếp thị sản phẩm của công ty cho nhân viên.

Đừng cho rằng vì bạn đầu tư nhiều thời gian, công sức và tiền bạc để tiếp thị sản phẩm của công ty với khách hàng mà các nhân viên của bạn cũng nhờ đó mà hiểu rõ về chúng. Thường thì phần lớn trong số họ chỉ biết từng phần nhỏ trong cả quá

trình lớn. Họ không thể nhìn ra Bức tranh Lớn nếu không hiểu rõ công ty mình đang làm gì – công ty cung cấp những dịch vụ hay sản phẩm gì, giúp khách hàng giải quyết vấn đề của họ ra sao và quan tâm đến các nhu cầu của họ như thế nào. Câu trả lời ở đây là bạn hãy dành ra một ít ngân sách marketing để thực hiện marketing đối với chính đội ngũ nhân viên của mình.

Đó là bài học tôi rút ra khi được giao phụ trách một dây chuyền sản xuất tại Melrose Park. Dây chuyền này gặp phải vô số rắc rối. Chất lượng kém, kế hoạch kém, năng suất kém, còn cuộc sống tinh thần ở đây thì quả đúng là một cơn ác mộng. Công nhân có thể tổ chức đình công bất cứ khi nào. Họ tới chỗ làm với vẻ uể oải không giấu nổi. Công việc thì buồn tẻ. Tôi phải nghĩ ra cách khích lệ họ mới được.

Và rồi tôi nhận ra rằng một phần nguyên nhân là do công việc này không có ý nghĩa gì đối với họ. Những người công nhân này không nhận thức được rằng họ đang sản xuất những chiếc xe tải để sau khi xuất xưởng, chúng sẽ chạy dọc chạy ngang trên các tuyến quốc lộ của nước Mỹ để vận chuyển hàng hóa. Họ không biết rằng công việc họ đang làm có ý nghĩa ra sao. Công ty đã không tiếc bỏ ra hàng triệu đô-la cho quảng cáo, áp phích, tờ rơi cùng các tài liệu khác để thuyết phục khách hàng tin tưởng vào các sản phẩm của mình; vậy mà chúng tôi lại không trích ra chút nào nhằm xây dựng lòng tự hào trong đội ngũ công nhân viên của mình. Thấy vậy, chúng tôi tới gặp bộ phận bán hàng và marketing nhờ họ giúp đỡ.

Chúng tôi làm những tấm áp phích đẹp về các mẫu xe tải của công ty. Chúng tôi đã thực hiện một chiến dịch lớn để giúp các công nhân trong dây chuyền sản xuất hiểu và tin tưởng vào những sản phẩm do họ tạo ra. Và chiến dịch này đã thành công rực rỡ. Có lẽ sẽ chẳng bao giờ tôi quên được ngày một người

công nhân bước lại chỗ tôi nói rằng anh vừa lái xe chở con xuống đại lộ Mannheim và gặp một chiếc xe tải của hãng Harvester đi bên cạnh. Anh nói: “Tôi bảo với thằng bé là, ‘bố con đã sản xuất ra động cơ trong chiếc xe đó đấy’.” Mà quả đúng là như vậy.

Chiến dịch marketing đó đã giúp chúng tôi xoay chuyển hoàn toàn tình thế. Nó khiến các công nhân suy nghĩ như thể họ là thành viên trong một đội – điều này đóng vai trò thiết yếu đối với mỗi dây chuyền sản xuất. Mỗi vị trí đều phải phối hợp nhịp nhàng với các vị trí khác, bởi nếu không cả dây chuyền sẽ bị gián đoạn. Sau khi thực hiện chiến dịch, các công nhân bắt đầu hướng suy nghĩ tới toàn bộ quá trình sản xuất. Và họ có trong mình một niềm tin.

Bài học rút ra là: Hãy tiếp thị sản phẩm với những người trực tiếp sản xuất ra các sản phẩm đó. Thật ra, bạn phải thuyết phục được chính nhân viên của mình rồi mới nghĩ đến chuyện thuyết phục khách hàng. Chẳng ích gì nếu bạn mang một sản phẩm rỗng ra thị trường bày bán. Bạn cần phải bán những sản phẩm có sức sống, có yếu tố con người trong đó.

Luân chuyển vị trí làm việc.

Hãng hàng không People Express Airlines từng áp dụng phương pháp mà họ vẫn gọi là “đan xen chức năng”, theo đó các nhân viên sẽ lần lượt học hỏi kinh nghiệm tại các phòng ban khác nhau trong công ty. Chẳng hạn, nhân viên phục vụ chuyến bay sẽ dành thời gian cho nhiệm vụ giải quyết hành lý, còn kế toán viên sẽ làm việc tại bộ phận dịch vụ khách hàng. Thực ra, đây là một phương pháp hiệu quả giúp nhân viên thoát khỏi cái nhìn chật hẹp trong phạm vi chuyên môn của mình để có thể có được một góc nhìn trực tiếp về Bức tranh Lớn.

Công ty chúng tôi cũng có những hoạt động tương tự như trên, tuy chúng tôi không đặt tên cho chúng. Chúng tôi khuyến khích nhân viên tham gia làm việc tại nhiều đơn vị khác nhau trong công ty. Thực tế là nhiều nhân viên marketing lại xuất phát từ chính đội ngũ công nhân trực tiếp đứng máy. Điều này khiến tôi nhớ đến một bài học tôi rút ra được từ Melrose Park, khi cố gắng thăng chức cho cấp dưới của mình càng nhanh càng tốt. Tôi nhận ra rằng những người từng giữ từ hai vị trí khác nhau trở lên sẽ có quan điểm hoàn toàn khác về kinh doanh. Hợp tác với những người này thì khỏi nói. Họ có khả năng thấu hiểu suy nghĩ của người khác hơn. Họ hiểu rõ sự phối hợp nhịp nhàng cũng như sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các chức năng khác nhau.

Nếu nhân viên không thật sự luân chuyển vị trí làm việc, bạn vẫn có thể giúp họ mở rộng tầm nhìn bằng cách đưa họ ra khỏi vị trí thường ngày để trực tiếp tiếp xúc với các bộ phận khác trong công ty. Đó cũng là một trong những lý do khiến chúng tôi cử các nhân viên làm việc theo giờ đi giao dịch với khách hàng. Tôi vẫn nhớ như in lần đầu tiên công ty áp dụng chính sách đó. Chúng tôi đã xây dựng một bộ máy truyền động lớn cho một nhà thầu khai thác vàng tại Denver. Chỉ riêng động cơ này đã cao tới hơn 2m, và giá trị của nó là 150.000 đô-la. Khi động cơ hỏng, toàn bộ hoạt động của nhà thầu trên phải ngưng lại; hệ quả là, mỗi giờ họ để mất 5.000 đô-la.

Chúng tôi cử hai nhân viên từng tham gia chế tạo cỗ máy kia tới. Họ là những người duy nhất có thể xử lý vấn đề này. Tới nơi, họ phải căng tai nghe đủ ý kiến trách móc của khách hàng, bởi khách hàng có lý do để giận dữ. Nhưng công ty chúng tôi đã được lợi rất nhiều sau khi hai công nhân này trở về. Họ kể cho mọi người ở nhà máy về cảm nhận của mình khi nói chuyện với khách hàng. Và thế là đột nhiên, ai cũng nhận ra rằng đoạn cuối của quá trình tái sản xuất này là những con người thật sự, rằng

các công ty khác đang phụ thuộc vào chất lượng sản phẩm mà họ làm ra. Họ nhận thấy mình phải chịu trách nhiệm không những trước bản thân và công ty mà còn trước cả khách hàng nữa.

Xét về một góc độ nào đó, sự việc này đã đặt các nhân viên vào tình thế của tôi. Tất cả chúng ta đều cảm thấy không thoải mái khi làm người khác thất vọng. Nhưng tại phần lớn các công ty, những người nghe được những lời phàn nàn đó thường lại chỉ giới hạn ở các đại diện bán hàng hoặc nhân viên thừa hành chứ không phải những người đã trực tiếp làm ra sản phẩm đó. Bây giờ thì bất cứ khi nào có thể, chúng tôi đều cử công nhân trực tiếp tới tiếp xúc với khách hàng.

Vẽ ra một bức tranh.

Đừng nói suông với nhân viên về Bức tranh Lớn, hãy chỉ cho họ thấy tận mắt điều đó. Hãy minh họa nó bằng các đồ thị, bảng biểu rồi treo chúng trên tường. Bất kỳ thứ gì có thể đo lường đều có thể biến thành tranh ảnh sinh động được – lợi nhuận ròng, doanh số bán lẻ, doanh số trên khách hàng, sản lượng mỗi tuần mỗi ngày hoặc mỗi phút, tình hình sử dụng năng lượng, xử lý rác thải,... Và những bức tranh này có thể mang lại hiệu quả vô cùng to lớn. Có lần, chúng tôi trưng bày trong căng-tin công ty hình ảnh một đồ thị cao vút tới tận trần nhà. Đó là đồ thị thể hiện các chi phí hoạt động, và chắc chắn là nó đã thu hút sự chú ý của tất cả mọi người.

Nhưng các bức tranh hiệu quả nhất của chúng tôi lại không liên quan gì tới bảng biểu hay đồ thị. Chúng là những giấy chứng nhận sở hữu cổ phần mà chúng tôi phân phát hàng năm cho nhân viên. Bằng cách này, chúng tôi đã đem lại cho họ những bằng chứng thực tế chứng minh cho cổ phần của họ tại công ty đồng thời cho họ thấy họ đã làm như thế nào để gia tăng giá trị

cho số tài sản đó trong 12 tháng qua. Các tấm giấy chứng nhận này trông rất thật, tuy bản thân chúng không có mấy giá trị. Thông thường, quỹ Kế hoạch Nhân viên Sở hữu Cổ phần không phát những phiếu chứng nhận như vậy mà chỉ thông báo qua báo cáo thường niên. Còn chúng tôi thì lại tuân thủ quy định này một cách nghiêm ngặt vì muốn nhân viên của mình đều nhìn thấy Bức tranh Lớn. Đó là một sự nhắc nhở nhân viên về cách đánh giá thành công. Chúng tôi gửi tới họ thông điệp rằng: “Trong công ty này, các anh chị đều có cổ phần riêng. Khi tham gia Trò chơi lớn trong kinh doanh, thì đó là biện pháp đo lường thành công của chúng ta.”

Nhận phần quà từ các em bé 6 tuổi.

Công ty chỉ là phương tiện để đi tới mục đích, mà mục đích thì lại nằm bên ngoài bốn bức tường công ty. Vì vậy, Bức tranh Lớn thật sự - tức là điều quan trọng nhất đối với phần lớn nhân viên – không chỉ nằm ở những khoản tiền lương, mà còn vươn xa tới cả cộng đồng. Chúng tôi luôn đề cao các chương trình vì cộng đồng như Nhập trường, Chuyển xe Giáng sinh cho trẻ em vô gia cư, Hợp sức, Thế vận hội đặc biệt, Hội Chữ thập đỏ. Chúng tôi khó có thể nói không với bất kỳ ai. Đối với chúng tôi, những việc đó đều nằm trong Bức tranh Lớn.

Thực ra, đây cũng là nội dung của “sự báo đáp”. Chúng tôi đánh giá cao những gì mình nhận được, và giờ đây chúng tôi muốn quay lại giúp đỡ người khác. Song với tư cách một doanh nghiệp, chúng tôi cũng có lợi khi cử người tham gia các hoạt động đó. Những sự kiện như tới thăm một trung tâm chăm sóc trẻ tự kỷ hoặc phát quà Giáng sinh cho trẻ em vô gia cư sẽ có tác động rất lớn đối với những ai tham gia. Chúng khiến mọi việc họ làm tại công ty trở nên thật ý nghĩa, bởi họ làm từ thiện với danh nghĩa là các đại diện của SRC. Họ thấy tự hào về bản thân

và công ty. Thường thì họ sẽ kể với những người mà họ gặp về các chính sách cũng như triết lý kinh doanh của chúng tôi. Đó cũng là một động lực để thực hiện những gì chúng tôi vẫn nói. Khi trở về từ những hoạt động đó, nhân viên sẽ trẻ trung hơn, nhiệt tình và hăng hái hơn.

Rất nhiều công ty cũng tham gia các hoạt động hướng về cộng đồng, nhưng thường chỉ giới hạn ở CEO và các lãnh đạo cấp cao. Còn chúng tôi thì muốn mọi thành viên trong công ty cùng tham gia. Ví dụ, với chương trình Nhập trường, chúng tôi tiếp nhận các học sinh có nguy cơ bỏ học rồi cố gắng thuyết phục các em tiếp tục ở lại trường. Các đốc công trong công ty tới tâm sự với các em về con đường đã dẫn dắt họ tới vị trí quản lý như ngày nay. Bản thân họ cũng thấy hữu ích khi thực hiện các chương trình này. Có thể kỹ năng giao tiếp của một vài đốc công không tốt, nên khi bước chân vào lớp học, họ có thể trò chuyện với các em nhỏ và nhờ đó mà xóa đi nhận thức về quyền lực; trải nghiệm này sẽ cho họ thấy họ có thể dùng quyền lực với mục đích xây dựng chứ không phải để hủy hoại, hay đè nén người khác. Hoặc các em có thể trực tiếp tới nhà máy và dành cả một ngày bên các cô chú công nhân, lúc này họ lại đảm nhiệm vai trò người hướng dẫn cho các em.

Chúng tôi bắt đầu tham gia chương trình trên khi chính quyền hạt Springfield tới nhờ SRC đỡ đầu một trường học dành cho những học sinh cá biệt, không có khả năng thi đỗ tốt nghiệp (do nhiều nguyên nhân khác nhau như có thai, sử dụng ma túy, nghiện rượu, học lực kém,...) trong hạt. Các em được đưa vào một ngôi trường nhỏ để tiện quản lý và giúp các em bớt cảm giác bị cô lập. SRC vốn nổi tiếng vì tài xử lý các nhiệm vụ khó khăn. Chúng tôi thích ý tưởng đó, vì bản thân SRC là một nhà tái sản xuất. Chúng tôi cũng từng trải qua thời kỳ khó khăn, giống hệt các em vậy. Nên có thể coi các em là mục tiêu mới, là thách

thức mới. Chúng tôi không ngần ngại đáp ứng mọi thứ mà ngôi trường cần: thời gian, tiền bạc, chế độ trao thưởng. Chúng tôi thực hiện phỏng vấn tuyển dụng các em, tìm mọi cách để giữ các em ở lại trường, tiếp tục theo đuổi sự nghiệp học hành. Chúng tôi cố gắng quan tâm tới từng em một. Đương nhiên, như thế có nghĩa là một phần nguồn nhân lực của công ty sẽ phải hy sinh thời gian làm việc; song họ biết cách hoàn thành nhiệm vụ, và những gì công ty nhận về có khi còn lớn gấp nhiều lần những gì chúng tôi cho đi.

Thực tế thì đúng là chúng tôi đã rất có ích. Tôi cho rằng hệ thống giáo dục cần đến bàn tay trợ giúp của giới kinh doanh. Chúng tôi có thể thực hiện phân tích hàng ngày từng vấn đề mà các trường học đang phải đối mặt. Các doanh nghiệp có nghĩa vụ phải tham gia sự nghiệp này, xã hội không nên để chúng tôi ngoài cuộc.

Chúng tôi tham gia hết sức nhiệt tình tất cả các chương trình trên. Ví dụ như với chương trình Hợp sức. Chỉ tính riêng ở Springfield, chúng tôi đã huy động được 300 nhân viên đóng góp tổng số tiền là 40.000 đô-la. Đó là mức quyên góp thuộc hàng cao nhất trong thành phố này. Tại sao chúng tôi lại làm được thế? Đó là vì các thành viên trong công ty đều coi họ là một phần trong tổ chức. Họ muốn làm đẹp hơn nữa cho hình ảnh của SRC. Họ muốn đứng ở vị trí hàng đầu.

Và công ty cũng được lợi rất nhiều khi tham gia vào các hoạt động tình nguyện đó. Các công nhân viên hài lòng với bản thân và với SRC. Họ tới SRC làm việc với những lý do đúng đắn, hợp lý – họ muốn được trở thành một phần trong một điều gì đó lớn lao, một phần trong một đội ngũ chiến thắng. Chiến thắng bao hàm trong nó rất nhiều ý nghĩa. Hỗ trợ chương trình Hợp sức là một khía cạnh trong đó. Qua đó chúng tôi còn học cách trở

thành những phụ huynh tốt, biết cách cư xử với người khác giới, người có tôn giáo hoặc chủng tộc khác, biết thế nào là cách xử thế phù hợp giữa người với người, và xây dựng lòng dũng cảm để thừa nhận sai lầm của bản thân. Tất cả đều là một phần trong hoạt động kinh doanh cũng như trong Bức tranh Lớn.

KHÔNG CHỈ DỪNG Ở CHẤT LƯỢNG

Giáo dục nhân viên về Bức tranh Lớn là việc làm đi ngược lại rất nhiều quan niệm phổ biến trong những năm 1970 và 1980, nhất là với trào lưu chất lượng. Khi đó, tôi nhận thấy rằng những người quan tâm tới chất lượng thường không màng tới bất kỳ khía cạnh nào khác nữa. Một trong những đồng nghiệp thân nhất của tôi tại SRC cho rằng chỉ tốn thời gian khi để nhân viên tìm hiểu về các đơn vị khác nhau trong công ty. Anh nói: “Tại sao một tay chuyên về sản xuất như tôi lại phải ngó nghiêng sang phòng marketing làm gì? Tôi chỉ cần biết là họ làm đúng bốn phận của mình. Nếu tôi hoàn thành trách nhiệm của mình, các nhân viên phòng marketing cũng vậy, và tất cả mọi người khác cũng vậy, thì chúng ta sẽ tạo ra một công ty thành công. Tôi không cần phải biết đám marketing đó làm thế nào để nâng cao doanh số bán hàng. Cái cốt yếu ở đây là chất lượng. Anh sẽ có được chất lượng nếu anh khiến mọi người chú ý tới từng chi tiết nhỏ trong công việc của mình, chứ không phải bằng cách bô lô ba la với họ về việc công ty này hoạt động ra sao.”

Lập luận trên nghe có vẻ hợp lý, thực tế lại là sai lầm. Dựa vào kinh nghiệm bản thân, tôi biết điều đó là sai lầm. Tôi từng chứng kiến nhiều công ty hoạt động theo phương châm đó, và rồi không những họ tạo ra chất lượng kém mà còn phải đối mặt với hàng tá rắc rối khác. Nếu mỗi người chỉ biết tập trung vào chuyên môn hạn hẹp của mình, thì các đơn vị chức năng khác

nhau sẽ lâm vào cảnh đầu đá lẫn nhau. Họ không hoạt động với tư cách là các bộ phận trong một chỉnh thể thống nhất. Thay vào đó, họ lại thể hiện sự đối kháng lẫn nhau. Lúc này, khó mà có thể kiếm được lợi nhuận hay làm tốt bất kỳ việc gì. Trong trường hợp này, chất lượng không hề được cải thiện thêm chút nào, mà còn trở nên tệ hại hơn.

Không chỉ có thế, tôi cũng không hiểu có gì hay khi người ta cứ tập trung vào chuyên môn như vậy. Bản thân tôi luôn muốn nhìn xa hơn những công việc mình được giao phó. Có thể đó là do tôi thấy nhiệm vụ của mình tẻ nhạt, hoặc bức mình với những hạn chế của hệ thống, hoặc cũng có khi chỉ là tò mò. Nhưng dù thế nào, càng học hỏi thêm, tôi càng cảm thấy thú vị, và tôi nhận thấy rằng những người khác cũng thế. Tôi có thể dùng Bức tranh Lớn làm yếu tố khích lệ, giúp nhân viên cảm thấy vui vẻ hơn trong công việc.

Tôi còn thấy rằng Bức tranh Lớn đã khiến chúng tôi, với tư cách một công ty, trở nên linh động hơn. Người Nhật thường chú trọng vào chi tiết, vào việc phải hoàn thành một công việc cụ thể. Còn tôi lại muốn các “cầu thủ” của mình đa năng hơn, tức anh chàng ở vị trí hộ công cũng phải biết chơi ở vai trò tiền vệ. Tôi muốn nhân viên tham gia tất cả các trò chơi, chứ không chỉ giới hạn ở từng trò chơi phù hợp với vị trí của họ. Làm như thế, chúng tôi sẽ có thể thích nghi nhanh chóng hơn khi tình thế thay đổi.

Trong khi đó, các bạn hãy xem điều gì đã và đang xảy đến với trào lưu vì chất lượng. Mười năm trước đây, chất lượng đồng nghĩa với việc sản xuất ra những sản phẩm không có lỗi. Còn bây giờ, chúng ta lại bàn về “quản lý chất lượng toàn diện” – tức chất lượng thông tin, chất lượng hỗ trợ, chất lượng dịch vụ khách hàng. Sở hữu những sản phẩm ít lỗi nhất, với tỷ lệ bảo

hành thấp nhất vẫn chưa đủ - bạn còn phải giao hàng tới tận tay người tiêu dùng nữa. Người ta nói rằng ngày nay không thể tính toán được chi phí chất lượng. Lý do là để thành công, thì chỉ chất lượng thôi chưa đủ - bạn cần phải thực hiện giao hàng, bảo đảm an toàn, giữ gìn vệ sinh nhà xưởng,... Nếu muốn đánh giá, bạn hãy tập trung vào “điểm đến” chung của tất cả những yếu tố trên: đó là báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán.

Xin nói thêm là anh bạn đồng nghiệp từng tôn sùng chất lượng mà tôi vừa nhắc tới ở trên hiện đang là phó giám đốc của SRC; anh cũng là một trong những người tham gia Trò chơi lớn trong kinh doanh nhiệt tình nhất mà tôi từng biết. Giờ đây, anh đã thay đổi hoàn toàn quan điểm của mình. Đáng buồn là một số người vẫn theo đuổi cụm từ “kiểm soát chất lượng”. Sau khi nghe tôi nói về Trò chơi, họ vặn lại: “Vậy còn sự phát triển liên tục thì sao? Cải tiến quá trình thì sao? Chẳng lẽ nhà máy anh không tuân thủ quá trình gì à?” Để đáp lại, tôi chỉ cho họ xem biểu đồ thể hiện giá trị thị trường trên cổ phiếu của SRC trong 5 năm vừa qua rồi nói: “Như thế đã được gọi là sự phát triển liên tục hay chưa, thưa quý vị?”

Mục tiêu riêng của tôi là tạo thêm nhiều của cải cho những người làm việc cùng tôi, và phân phối số của cải đó làm sao để thế giới này ngày càng tốt đẹp hơn. Mong muốn thế giới tốt đẹp hơn là một chuyện, nhưng huy động đủ nguồn lực để giúp bạn hoàn thiện mong muốn đó lại là một chuyện khác. Điều tôi muốn làm ở đây là nâng cao chất lượng sống cho công nhân viên bằng cách hướng dẫn họ cách tạo ra của cải và giữ gìn của cải. Đó là Bức tranh Lớn của tôi.

MỖI NGUY HIỂM CỦA NHỮNG THÔNG ĐIỆP KHÔNG NHẤT QUÁN

Nếu không chỉ rõ cho nhân viên về Bức tranh Lớn, bạn sẽ liên tục đứng trước nguy cơ phát đi những thông điệp không nhất quán. Vị chủ tịch của một công ty từng có tên trong danh sách Fortune 500 đã nói với nhân viên rằng cần phải nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng; và thế là các nhân viên bắt tay vào tăng cường lượng hàng dự trữ tại các trung tâm phân phối sản phẩm. Song ông lại không nói với họ rằng chất lượng công việc của ông được đánh giá dựa theo tỷ số lợi nhuận trên tài sản, tức là thu nhập ròng là một phần trăm trong tổng tài sản. Khi lượng hàng dự trữ tăng lên, thì tổng tài sản của công ty cũng tăng theo, và như thế có nghĩa là khoản tiền thưởng cứ dần rời xa ông. Vào quý cuối cùng trong năm, ông đột nhiên yêu cầu nhân viên dừng tất cả các hoạt động giao nhận hàng để ông có thể đạt được mục tiêu đã đề ra. Đó quả là một quyết định tai hại khi 1.400 nhà cung cấp bị từ chối mà không được báo trước. Hàng trăm nghìn công nhân đứng trước nguy cơ mất việc làm. Sở dĩ có thực trạng này là vì vị chủ tịch trên đã gửi nhầm thông điệp. Ông nói muốn nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng trong khi ý định thật sự của ông lại là cải thiện tỷ số lợi nhuận trên tài sản. Ông đã không nói cho nhân viên biết về Bức tranh Lớn đó, nên mọi người đều mất phương hướng.

Các công ty thường phát đi những thông điệp không nhất quán khi tổ chức một đội ngũ nhân viên bán hàng hưởng phần trăm hoa hồng, tuy rằng trong trường hợp này, thông điệp dành cho những người bán hàng rất rõ ràng: càng bán được nhiều càng tốt. Nhưng vấn đề ở đây là doanh số cao chưa chắc đã có lợi cho công ty. Những nhân viên này có thể gây ra nhiều xáo trộn. Khi họ chạy đôn đáo khắp nơi, cố gắng bán tất cả những sản phẩm có trong tay, thì nhà sản xuất lại có thể không theo kịp họ. Vậy điều gì sẽ xảy ra? Kết quả chung cuộc là, công ty sẽ phá sản, và các nhân viên thì thất nghiệp. Hoặc công ty sẽ giảm bớt tiền hoa hồng, khiến đội ngũ bán hàng chán nản. Hoặc họ sa thải những

nhân viên bán hàng kỳ cựu để thay thế vào đó là những người non tay hơn nhưng lại sẵn sàng chấp nhận mức lương ít hơn. Nói tóm lại, trước tình hình đó, công ty phải đưa ra hành động phản ứng, bởi vì đội ngũ bán hàng đem lại quá nhiều tiền còn công ty thì lại không có lãi.

Các công ty thường phát đi những thông điệp không nhất quán thông qua con đường chính là các cơ chế đền bù. Ngoài ra còn phải kể đến hệ thống đánh giá năng lực, đặc biệt là khi họ áp dụng phương pháp Quản lý theo Mục tiêu. Điều này có thể tung hỏa mù cho nhân viên, khiến tầm nhìn của họ càng hạn hẹp hơn. Họ không nhận ra những hệ quả từ các hành động của mình. Giả dụ bạn nói với một nhân viên rằng kết quả làm việc của anh ta sẽ được đánh giá dựa trên vòng quay hàng lưu kho, và thế là người nhân viên này tìm cách để hạn chế số hàng trong kho xuống. Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? Chi phí dự trữ hàng sẽ được hạ thấp, song bộ phận sản xuất lại không thể vận hành máy móc hiệu quả được, khiến các loại chi phí sản xuất cứ thế tăng lên. Đó là lý do tại sao bạn phải biết làm cho mọi thành viên trong công ty cùng tập trung vào Bức tranh Lớn.

Chương 5

PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ MỞ

Nhân viên càng hiểu rõ công ty, thì công ty càng hoạt động tốt. Đây là quy tắc bất di bất dịch. Bạn sẽ thành công hơn nếu biết chia sẻ thông tin với đồng nghiệp. Hãy để họ biết tất cả những gì bạn biết về công ty, về các phòng ban chức năng, hay nhiệm vụ đang thực hiện. Không nên coi thông tin là công cụ quyền lực, mà là một phương tiện giáo dục. Đừng sử dụng thông tin để dọa nạt, kiểm soát, hay điều khiển người khác. Hãy dùng nó để dạy nhân viên cách chung tay làm việc để cùng đạt được những mục tiêu chung, và qua đó kiểm soát được cuộc sống của mình. Khi chia sẻ thông tin, nghĩa là bạn đã biến chúng thành những công cụ để nhân viên có thể sử dụng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ hàng ngày. Đó chính là chìa khóa của phương pháp quản lý mở.

Đó cũng là chìa khóa mở cánh cửa thành công của SRC. Có lẽ chúng tôi sẽ không bao giờ có thể kiếm ra được nhiều tiền, hay tạo ra nhiều của cải như vậy, nếu không cởi mở thông tin, ý tưởng, và các dữ liệu kinh doanh. Thật ra mà nói, tôi nghĩ rằng nếu không làm thế, thì giờ này công ty chúng tôi đã không còn tồn tại được nữa. Tôi đề cập tới từ “cởi mở” ở đây theo đúng nghĩa đen của nó. Hãy điều hành một công ty giống như một bể cá – tức là tất cả mọi người đều có thể quan sát được những gì đang diễn ra: con cá nào mới xuất hiện, con nào đang di chuyển, con nào đang rời khỏi chỗ nấp. Đó là cách duy nhất giúp nhân viên hiểu việc bạn đang làm là gì, tại sao bạn lại làm như thế, và

bạn có thêm thông tin để đưa ra quyết định cho những hướng đi sắp tới. Khi đó, một điều bất ngờ sẽ xảy đến: họ biết nên phản ứng ra sao, và họ phản ứng rất nhanh chóng.

Phương pháp quản lý mở không chỉ hữu ích cho những công ty ở vào hoàn cảnh như chúng tôi. Mà nó có thể phát huy tác dụng ở bất kỳ đâu. Thậm chí, bạn cũng có thể áp dụng nó dù bạn chỉ là một đốc công trong một công ty đầy những bí mật. Đương nhiên là lúc này sự hỗ trợ của cấp trên sẽ rất hữu ích. Nhưng nếu ban lãnh đạo cấp cao khăng khăng làm theo ý mình và phớt lờ nhân viên, thì bạn và cấp dưới vẫn sẽ hoạt động hiệu quả hơn và thành công hơn khi làm việc với những thông tin mở.

GIẢI PHÁP NGÔN NGỮ: PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ MỞ VẬN HÀNH RA SAO

Phương pháp quản lý mở là hoạt động giao tiếp với nhân viên thông qua các con số. Đây chính là nền tảng của Trò chơi lớn trong kinh doanh mà SRC thực hiện. Tôi không có ý nói rằng phương pháp quản lý mở là liều thuốc trị bách bệnh cho mọi vấn đề mà các công ty gặp phải. Nó thậm chí còn không có chút tác dụng nào nếu bạn không tuân theo một vài bước tôi đã đề cập ở trên. Nhân viên sẽ nghi ngờ các con số đó nếu bạn không tạo dựng được lòng tin ở họ và không nuôi dưỡng được một bầu không khí tôn trọng và tin tưởng hai chiều. Họ cũng sẽ không hành động dựa trên các con số đó nếu trước đây họ chưa từng có trải nghiệm chiến thắng, nếu họ luôn cho rằng mình là kẻ thua cuộc, và nếu họ luôn làm việc trong sự bưng bít thông tin. Và họ cũng sẽ chẳng thêm quan tâm tới các con số đó nếu bạn không vén cho họ thấy Bức tranh Lớn thông qua việc hướng dẫn họ cách hoạt động của công ty, vai trò của họ, và điều đó có ý nghĩa quan trọng như thế nào.

Hãy bắt đầu từ những điều cơ bản. Khi đã tạo ra được một nền tảng đúng đắn, thì việc dạy nhân viên cách đọc dữ liệu sẽ trở thành nhiệm vụ tối quan trọng, bởi lẽ các con số chính là ngôn ngữ của kinh doanh, mà nếu không nói được thứ ngôn ngữ đó, bạn sẽ không thể hiểu được về kinh doanh chứ đừng nói tới chuyện tham gia Trò chơi. Chỉ những con số đó mới có thể nói cho bạn biết hiệu quả công việc của mình ra sao, bạn nên tập trung vào đâu, giúp bạn xác định và giải quyết vấn đề, và cho bạn thấy các việc làm thường ngày của mình ảnh hưởng ra sao tới mọi chuyện và mọi người xung quanh – đó là những người cùng làm việc với bạn, công ty, cộng đồng, gia đình, hy vọng và ước mơ của bạn. Điều đó giống như là bạn vừa có được cái nhìn vi mô lại vừa có được tầm nhìn vĩ mô trong cùng một lúc vậy. Các con số giúp gắn kết từng cá nhân vào Bức tranh Lớn. Về bản chất, đó là điều mà chúng tôi đang thực hiện.

Theo tôi thì phương pháp quản lý mở là cách tốt nhất giúp mọi người tập trung vào những vấn đề quan trọng của một công ty. Nó giúp phá bỏ các bức tường ngăn cách. Khi giao tiếp với nhân viên thông qua các bảng cân đối kế toán, họ sẽ nhanh chóng hiểu được vấn đề và thông tin sẽ không bị những đồ kỵ nội bộ bóp méo, xuyên tạc. Nếu mọi người cùng suy nghĩ về toàn bộ hoạt động của công ty, thì các đơn vị chức năng sẽ khó có thể đổ lỗi cho nhau nhằm bao biện cho những sai lầm của mình. Đơn vị sản xuất không thể chối bỏ một rắc rối bằng cách đổ lỗi cho đội ngũ bán hàng rằng: “Chúng tôi đã làm đúng nhiệm vụ của mình, nhưng những kẻ ăn hại kia đã làm đổ bể hết.” Nếu có vấn đề phát sinh, thì vấn đề đó sẽ được giải quyết. Mọi người đều phải xắn tay vào làm việc để cùng giải quyết vấn đề đó. Có thể đơn vị sản xuất là nguyên nhân gây rắc rối cho đội ngũ bán hàng bởi họ chậm tiến độ, hoặc không bảo đảm được chất lượng sản phẩm. Phương pháp quản lý mở buộc những thông tin như thế phải xuất hiện. Chúng không có chỗ ẩn náu.

Đồng thời, phương pháp quản lý mở cũng làm thay đổi cách nhìn nhận công việc của bản thân mỗi cá nhân. Các con số có thể đem lại ý nghĩa cho công việc của bạn, bởi chúng cho bạn thấy vị trí của mình và giải thích về vai trò của bạn. Trong nhà máy của chúng tôi có một anh chàng quản kho tên là Billy Clinton. Trong một thời gian dài, anh ta cứ cho rằng mình chỉ là một gã vô danh tiểu tốt, một con ốc nhỏ trên bánh răng. Anh cho rằng nhiệm vụ của mình chỉ đơn giản là trông giữ các sản phẩm, phụ tùng cho đến khi có người cần dùng đến chúng. Anh chỉ là một kẻ trông kho, một tay sai vặt. Anh không nhận thấy rằng mình có trọng trách nuôi dưỡng cả một công ty, và rằng mình có tác động lớn đối với tốc độ phát triển của công ty.

Nhưng khi tự học về ngôn ngữ của các con số, Billy mới bắt đầu nhận ra vai trò của mình. Anh biết rằng công ty sẽ bị tổn thất bao nhiêu khi một dây chuyền lắp ráp ngưng hoạt động. Và nhiều khi, dây chuyền đó bị ngưng hoạt động vì thiếu một số phụ tùng dự trữ. Và như vậy, Billy chợt hiểu ra rằng công ty cần có anh để biết rằng trong kho dự trữ có những gì. Nếu kết quả kiểm kê của anh không chính xác, chúng tôi có thể thiếu một số phụ tùng chủ đạo mà không hề hay biết. Thực ra, Billy và các nhân viên dưới quyền quản lý của anh đang giữ nhiệm vụ kích hoạt các dây chuyền sản xuất thông qua việc kiểm kê kho hàng chính xác. Nhà máy thực sự cần đến họ để tiếp tục phát triển. Đó là một sự phát hiện lớn với mỗi cá nhân, khi đột nhiên anh ta thấy vai trò của mình có ý nghĩa. Đó không phải là công việc; cũng không đơn thuần là nhiệm vụ; mà đó là trách nhiệm. Và nó còn giúp anh nuôi gia đình mình.

LOẠI BỎ YẾU TỐ CẢM TÍNH KHỎI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Tôi biết một công ty luôn tự hào vì cách hoạt động kinh doanh mang đậm tính nhân văn của mình. Họ thường xuyên tổ chức đi bơi thuyền hoặc leo núi; mỗi ngày họ còn dành ra chút thời gian để tham gia các buổi học về cách trau dồi bản thân. Vị CEO bật băng thu âm các buổi nói chuyện có nội dung khích lệ tinh thần, và chiều thứ Sáu hàng tuần đều liên hoan với nhân viên để cho họ biết rằng họ đang làm việc rất hiệu quả. Đây thực là một nền văn hóa doanh nghiệp thú vị. Nhưng họ đã quên mất một điều: để duy trì kinh doanh, bạn phải kiếm được tiền. Sau một thời gian thành công ngắn ngủi, công ty ngừng hoạt động, và thế là tất cả mọi người đều thất nghiệp.

Như bất kỳ ai khác, tôi tin rằng kinh doanh phải hướng đến con người. Song không có công ty nào có thể mang lại nhiều lợi ích cho nhân viên nếu đặt cảm tính lên trên các con số. Đó cũng là một trong những điểm tôi thích nhất ở phương pháp quản lý mở: nó loại bỏ các yếu tố cảm tính ra khỏi hoạt động kinh doanh, hay chí ít là ra khỏi quá trình ra quyết định. Tình cảm có thể làm lu mờ lý trí, nhưng các con số thì không biết nói dối. Nhân viên của chúng tôi biết rằng thành công trong kinh doanh phụ thuộc vào việc làm sao để mọi chuyện rõ ràng như một cộng một bằng hai vậy. Thành công không liên quan gì tới những buổi liên hoan tiệc tùng cả.

Xin các bạn đừng hiểu sai ý tôi. Tôi cho rằng các yếu tố tình cảm đóng một vai trò nhất định trong kinh doanh, và tôi ủng hộ những buổi dạ hội, liên hoan, cùng các thông điệp khích lệ lòng người. Nhưng tôi không cho rằng những thứ đó có thể thay thế được các thông tin thực tế về tình hình hoạt động của công ty. Các nhân viên phải hiểu rõ vì đâu mà có những buổi liên hoan đó – tại sao lại cần phải có động lực, và họ sẽ nhận được những gì khi ngày ngày đóng bộ tới nơi làm việc. Thật quá dễ dàng khi điều khiển nhân viên bằng những mảnh khóe khích lệ tinh

thần, nhưng như vậy là sai. Sẽ là không công bằng khi lợi dụng sự thiếu hiểu biết của họ, khuyến khích họ, vỗ về họ, nói rằng họ đang làm việc rất tốt và công ty họ cũng đang phục vụ thật tuyệt vời, trong khi vẫn bùng bít về tình hình thực tế của công ty. Tôi từng phục vụ 14 năm cho một công ty lúc nào cũng rêu rao rằng mọi việc đang phát triển rất tốt; lẽ ra công ty đó phải tồn tại vĩnh viễn mới phải. Họ khiến chúng tôi làm việc bằng cách khích lệ tình cảm của nhân viên. Nếu tôi được nhìn vào bản báo cáo tài chính, thì hẳn tôi đã biết được rằng tình cảm đó đã bị đặt nhầm chỗ.

Hãy để nhân viên tự đánh giá tình hình. Đừng để những nhóm chuyên trách vốn thừa lòng nhiệt tình làm hộ họ việc đó. Bạn có thể giao tiếp với họ rõ ràng hơn thông qua các con số. Nếu tôi nói với nhân viên của mình rằng một cộng một bằng hai, thì thông tin đó sẽ được truyền đạt tới tai họ mà không hề bị làm cho méo mó. Cái khó ở đây là làm sao để họ nhận ra được thông điệp tôi muốn truyền tải là gì khi nói với họ rằng một cộng một bằng hai.

Và khi bạn phải thông báo tin xấu, thì lúc này vai trò của các con số cũng hết sức quan trọng. Dĩ nhiên, chia sẻ tin xấu là một việc làm khó khăn. Bạn sợ rằng sau khi biết tin, nhân viên sẽ cảm thấy nản lòng, sẽ bỏ cuộc, và không có động lực tìm kiếm giải pháp. Vì thế, người được giao nhiệm vụ thông báo tin không hay thường sẽ tìm cách truyền đạt ở mức độ nhẹ nhàng nhất, và đôi khi làm giảm đi mức độ nghiêm trọng của vấn đề. Nhưng nếu không truyền đạt thông tin đó, thì các rắc rối sẽ càng lúc càng trở nên trầm trọng hơn. Vì lẽ đó, bạn muốn truyền đạt thông tin một cách rõ ràng mà vẫn không khiến nhân viên nản chí. Các con số có thể giúp bạn làm việc đó. Khi nghe được những thông tin xấu với sự hỗ trợ của các số liệu rành mạch, rõ

ràng, họ sẽ thốt lên: “Chà, chúng ta phải làm điều gì đó để giải quyết vấn đề này.”

NHỮNG CON SỐ KỲ DIỆU: TẠI SAO PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ MỞ CÓ HIỆU QUẢ

Vị thám tử tại một thành phố lớn có lần nói với tôi rằng để làm bất cứ việc gì, chúng ta cũng cần phải có “những con số kỳ diệu”. Và đối với anh, những con số kỳ diệu đó không phải là số tiền có trong túi mà là những con số anh mang trong đầu – số điện thoại của những người có thể làm được việc. Những người làm việc tại SRC cũng có một bộ số kỳ diệu trong đầu, và đó cũng chính là công cụ cạnh tranh quan trọng nhất của chúng tôi. Dưới đây là những lý do.

Trong kinh doanh, chỉ có hai con đường kiếm tiền. Một là bạn phải trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất; hoặc là bạn phải có thứ gì đó mà không ai khác có được. Trừ khi sản phẩm hay dịch vụ của bạn là độc quyền, còn nếu không bạn hãy chuẩn bị sẵn sàng tinh thần để cạnh tranh về giá cả trên thị trường; mà cách cạnh tranh tốt nhất là phải trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất, nhờ đó bạn có thể bán hàng với giá thấp hơn so với đối thủ mà vẫn kiếm được lợi nhuận. Tương tự vậy, bạn cũng không phải lo lắng quá nhiều khi đối thủ đưa ra mức giá bán thấp hơn. Nếu chi phí của bạn thấp hơn, họ sẽ chịu nhiều thiệt hại hơn trong cuộc chiến giá cả.

Mặt khác, việc áp dụng mức giá cao hơn một chút cũng có cái lợi của nó. Để làm được vậy, bạn phải có được một lợi thế mà khách hàng không thể tìm kiếm được ở đâu khác. Lợi thế đó có thể là chất lượng, dịch vụ độc đáo, sản phẩm độc đáo, hay là một thương hiệu. Chỉ cần bạn là người duy nhất có nó, và khách hàng muốn nó – như vậy bạn có thể đưa ra mức giá bán cao hơn trên thị trường.

Dĩ nhiên, những công ty thành công nhất luôn cố gắng để có được cả hai thứ - chi phí thấp nhất và lợi thế độc nhất. Nhiều công ty cố gắng kết hợp cả hai. Tuy nhiên, logic cơ bản của vấn đề vẫn giữ nguyên. Nếu bạn sản xuất đỉnh, thì tốt nhất bạn nên làm sao để có chi phí thấp nhất trong lĩnh vực này. Còn nếu sản phẩm của bạn là máy chụp ảnh in ảnh tức thời Polaroid, thì bạn sẽ thoải mái hơn.

Rất ít công ty có được vị trí như của Polaroid. Đa phần các công ty đều không thể tự do đưa ra mức giá theo đúng ý mình, hoặc mức giá mà thị trường chịu được. Chúng tôi cũng nằm trong số đó. Trong lĩnh vực kinh doanh của SRC, chúng tôi phải trở thành một nhà sản xuất có chi phí thấp, bởi lẽ bất kỳ ai cũng có thể thực hiện tái sản xuất động cơ và phụ tùng; mà thực tế thì đã có hàng nghìn công ty khác như SRC. Vậy nên nhiệm vụ sống còn là phải duy trì chi phí sản xuất ở mức thấp; và không một cá nhân, hay bộ phận chuyên biệt nào có thể làm điều đó cho chúng tôi. Tất cả mọi người trong toàn công ty đều phải liên tục đưa ra những quyết định có ảnh hưởng tới mức độ chi phí. Chẳng hạn, ngày nào cũng vậy, cứ mỗi phút trôi qua một công nhân đứng máy lại phải đưa ra quyết định xem có nên tân trang một phụ tùng đã qua sử dụng hay thay thế nó bằng một phụ tùng mới. Về nguyên tắc, chúng tôi muốn tái sản xuất càng nhiều phụ tùng cũ càng tốt. Càng tiết kiệm và tái sử dụng các phụ tùng, chi phí chúng tôi phải bỏ ra càng thấp – đương nhiên là trừ khi công nhân phải bỏ ra quá nhiều thời gian để thực hiện công đoạn tái chế. Giả sử chúng tôi trả 26 đô-la/giờ cho nhân công và chi phí chung, và một công nhân quyết định làm lại một thanh nối cũ có giá mua mới là 45 đô-la. Nếu anh ta làm việc đó mất một giờ, thì đương nhiên công ty sẽ có lãi. Nhưng nếu anh ta mất hai giờ cho công việc đó, thì công ty sẽ bị lỗ. Và anh ta sẽ phải quyết định dựa vào kinh nghiệm bản thân, bởi lẽ không có hai phụ tùng cũ nào giống hệt nhau. Vì thế mà công

nhân phải liên tục đưa ra quyết định có nên đầu tư thời gian và công sức vào một việc gì đó hay không.

Xét về khía cạnh này thì chúng tôi không có gì khác so với các công ty khác. Sự kiểm soát chi phí xảy ra (hoặc không xảy ra) ở cấp độ cá nhân. Một công ty sẽ không thể trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất nếu chỉ biết đưa ra đủ thứ quy định hay xây dựng các hệ thống và biện pháp kiểm soát tỉ mỉ, hay tổ chức những buổi nói chuyện khích lệ nhân viên. Cách kiểm soát chi phí tốt nhất là huy động mọi người cùng tham gia vào nỗ lực đó. Tức là cung cấp các công cụ hỗ trợ họ đưa ra những quyết định đúng đắn.

Các công cụ đó chính là những con số kỳ diệu của chúng tôi. Công ty nào cũng sở hữu chúng. Nói một cách cụ thể, những con số đó cho bạn biết chi phí của công ty bạn có thấp hơn so với chi phí của các công ty đối thủ hay không. Để biết nên duy trì chi phí ở mức độ nào, bạn cần phải tìm hiểu mức chi phí của các công ty đối thủ - tỷ lệ lao động của họ là bao nhiêu, tốc độ sản xuất của họ thế nào, các lợi ích phụ dành cho nhân viên của họ là gì, họ có các chế độ khuyến khích gì, họ trả tiền mua nguyên liệu ra sao, mức độ nợ nần của họ là bao nhiêu... Chỉ khi đó bạn mới có thể xác định được những điều cần làm để trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất. Số liệu của các công ty đối thủ chính là mốc điểm chuẩn cho bạn so sánh. Và phương pháp quản lý mở là phương tiện để bạn chia sẻ thông tin về các mốc điểm chuẩn đó cho nhân viên trong công ty, là cách thức giúp bạn huy động nỗ lực của tất cả mọi người để cùng đưa công ty trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất.

Đương nhiên, trong quá trình phấn đấu cắt giảm chi phí, bạn cũng có thể nghĩ ra các dịch vụ bổ sung độc nhất vô nhị. Đó có thể là hệ thống quản lý chất lượng toàn diện. Đó có thể là một

phương pháp marketing hay hỗ trợ bán hàng mới. Điều quan trọng ở đây là cung cấp một sản phẩm/dịch vụ cho phép bạn có thể đưa ra mức giá cao hơn một chút. Tuy vậy, thường thì mức giá đó cũng không thể quá cao. Vì thế, đừng bao giờ ngừng phấn đấu trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất. Điều đó có nghĩa là luôn vượt lên trước đối thủ rồi dạy cho nhân viên của mình về các đối thủ đó, và để họ thoải mái đưa ra những đề xuất cắt giảm chi phí. Chắc chắn bạn sẽ không khỏi ngạc nhiên trước những đề xuất của họ!

Trong quá trình đó, bạn sẽ có thêm một lợi ích: sở hữu lực lượng lao động có nhiều động lực làm việc với tỷ lệ nghỉ việc thấp và sự thống nhất cao – có nghĩa là bạn sẽ đem lại chất lượng tốt hơn cho khách hàng. Đó chính là điều mà các đối thủ của chúng tôi không có, và cho phép chúng tôi đưa ra mức giá cao hơn một chút trên thị trường.

TIẾN BỘ TỪNG BƯỚC, NGẠC NHIÊN TOÀN PHẦN

Lý lẽ vững chắc nhất của phương pháp quản lý mở là: lực lượng lao động càng hiểu rõ về công ty, họ càng có thể làm từng việc nhỏ để nâng cao chất lượng công việc.

Kinh doanh là trò chơi từng phần. Nếu nhìn vào bản báo cáo thu nhập của các công ty ngày nay, bạn sẽ thấy chỉ một số rất ít trong đó có lợi nhuận trước thuế trên 5%. Vì vậy, dù chỉ tăng thêm 1% lợi nhuận cũng là một điều rất quan trọng, song để đạt được mức đó cần phải có thời gian. Ngược lại, sự bất ngờ đôi khi có thể đến ào ạt như thác lũ. Trong kinh doanh, sự bất ngờ là điều không được chào đón. Hải hươc ở chỗ, không ai ghét sự bất ngờ hơn những kẻ thích điều khiển người khác, thích kiểu quản lý lỗi thời, giấu giếm thông tin. Cách hoạt động như vậy lại thường đem lại nhiều ngạc nhiên, bởi lẽ nhân viên không có được những công cụ cần thiết để dự đoán và lên kế hoạch, rồi

tuân thủ những cam kết họ đã đưa ra. Để loại bỏ yếu tố bất ngờ, bạn phải ý thức được tất cả những nhân tố có thể tác động tới khả năng thực hiện công việc của mình. Một lần nữa, đáp án vẫn là phương pháp quản lý mở.

Không có những bất ngờ - hay ít ra là không có bất ngờ lớn. Đó là một nhiệm vụ khác ở SRC. Bất ngờ xuất hiện khi bạn không kiểm soát được nhiệm vụ của mình. Cởi mở thông tin là cách giúp nhân viên có được quyền kiểm soát, và do đó, tạo ra sự thống nhất. Con người thì thích sự thống nhất cũng nhiều như họ ghét sự thay đổi vậy. Sự thống nhất nằm trong hệ thống, trong những quy định cơ bản của hoạt động kinh doanh. Nó nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi, của bạn, hay của bất kỳ ai khác. Hệ thống đó sẽ luôn tồn tại.

LUẬT CAO HƠN THỨ SÁU:

Đôi khi bạn có thể lừa gạt khán giả, nhưng bạn không bao giờ lừa gạt được người chơi.

Trò chơi lớn trong kinh doanh không phải là một mảnh khoe nào cả. Nếu bạn cứ tìm cách sử dụng nó như một mảnh khoe, thì nó sẽ không bao giờ phát huy hiệu quả.

VƯỢT QUA NỖI SỢ KHI CHIA SẺ THÔNG TIN

Bạn làm thế nào để thực hiện dân chủ hóa ở nơi làm việc – giúp nhân viên tiếp cận các số liệu kinh doanh, từ đó tiếp cận được những phương tiện giúp họ kiểm soát cuộc sống của mình? Đương nhiên là bạn không thể làm thế bằng cách vượt qua sự kiêu hãnh cá nhân khi thừa nhận rằng bạn không có trong tay tất cả các câu trả lời và không thể đưa ra mọi quyết định. Nhưng bạn có thể làm thế bằng cách vượt qua sự sợ hãi của bản thân.

NỖI SỢ LỚN THỨ NHẤT

Nếu đối thủ biết được số liệu của bạn thì sao?

Ý tưởng cởi mở thông tin gây hãi hùng cho không ít vị CEO; họ thường rùng mình khi nghĩ tới cảnh những số liệu của công ty rơi sai vị trí – chẳng hạn như rơi vào tay đối thủ. Tôi phải thừa nhận một điều rằng, ban đầu, các con số của chúng tôi tồi tệ tới mức chuyện chúng có rơi vào tay các đối thủ hay không cũng không quan trọng. Sau đó, khi bắt tay vào hướng dẫn nhân viên cách đọc số liệu, chúng tôi nhận thấy công ty mình ngày càng phát triển mạnh hơn, và như thế, chúng tôi lại càng ít lo lắng hơn về đối thủ, bởi lẽ họ không phát triển theo cách của chúng tôi.

Những kẻ bắt chước không khiến tôi lo lắng nhiều bằng những người sáng tạo. Khi chia sẻ các con số, chúng tôi đã tạo ra được thứ mà đối thủ của mình không thể sánh được. Họ có thể biết mọi số liệu của chúng tôi, song nếu họ không áp dụng các phương pháp tương tự, không dùng các con số để xây dựng tinh thần và tạo ra động lực cho nhân viên, hay không huy động nhân viên tham gia cắt giảm chi phí, khi đó họ không thể đánh bại được chúng tôi.

Nói như thế không có nghĩa tôi phủ nhận thực tế rằng có thể sử dụng số liệu của một công ty để cạnh tranh lại với nó. Chúng tôi luôn làm mọi việc có thể để tìm hiểu về số liệu của các công ty đối thủ. Chúng tôi sẽ mua cổ phần của đối thủ nếu họ rao bán chúng. Sẽ thật ngu ngốc nếu không làm vậy. Càng hiểu rõ về một đối thủ, bạn càng dễ dàng quyết định nên làm gì trong một tình huống cụ thể - khi nào thì nên đối đầu, khi nào thì nên nhượng bộ, và bạn có lợi thế hay yếu điểm gì.

Một thực tế khác nữa là một công ty, nhất là công ty tư nhân, có thể thường che giấu thông tin – tuy rằng số lượng những thông tin họ che giấu ít hơn nhiều so với tưởng tượng của phần lớn chúng ta. Đối với những công ty cởi mở, chẳng hạn như Dun & Bradstreet cùng nhiều tổ chức tín dụng khác, bạn có thể kiếm được vô khối thông tin từ những nguồn dễ tiếp cận. Nếu bạn cạnh tranh trong cùng lĩnh vực với một công ty nào đó, thì chỉ cần một chút nhạy bén, bạn sẽ biết được khá khá thông tin về họ. Khi để mất một hợp đồng, bạn sẽ dễ dàng hiểu được nguyên nhân tại sao. Nếu bạn mua nguyên liệu từ cùng nhà cung cấp với họ, chi phí nguyên liệu của hai công ty là ngang nhau. Như vậy điểm khác biệt chỉ còn giới hạn ở chi phí lao động và tổng chi phí. Không có gì khó khăn để tìm hiểu về chi phí lao động của công ty khác – bạn chỉ cần hỏi những người làm việc ở đó, hoặc hàng xóm của họ, hoặc tuyển dụng một vài người trong số họ. Cuối cùng chỉ còn lại tổng chi phí. Giả sử chúng tôi bỏ thầu 10 đô-la, hai đối thủ còn lại mỗi người bỏ thầu 9 đô-la. Vậy là chúng tôi có thể ngay lập tức biết mình để mất 1 đô-la vào đâu.

Nhưng vấn đề chính lại là: về lâu dài, việc bạn biết rõ số liệu của đối thủ cũng chẳng có nghĩa lý gì nếu bạn không phải là nhà sản xuất có chi phí thấp nhất hay cung cấp sản phẩm độc quyền. Bạn phải quay trở lại hai quy tắc cơ bản đó. Một đối thủ có thể lợi dụng số liệu của bạn để bỏ thầu thấp hơn trong một thương vụ nào đó, nhưng sau khi có được hợp đồng rồi, họ vẫn phải nỗ lực để thực hiện tốt, phải đem lại chất lượng cho khách hàng, và phải bảo đảm về sản phẩm của mình. Biết thông tin tài chính của đối thủ chỉ là một lợi thế chiến thuật ngắn hạn, và lợi thế này sẽ thật mờ nhạt khi đặt trong sự so sánh với những lợi ích của việc hướng dẫn nhân viên về những con số.

Bên cạnh đó, đôi khi bạn cũng nên để cho đối thủ giành được hợp đồng hay khách hàng đó. Nếu đây là một công việc rất phức

tạp, đòi hỏi nhiều chi phí, hay nếu đối thủ thực sự quyết tâm giành được nó. Ban đầu, họ có thể bỏ thầu thấp tới nỗi có thể bị lỗ; họ cũng có thể để mình tụt lại phía sau trong cuộc đua giành hợp đồng tiếp theo. Như vậy, bạn cứ bỏ thầu cao và để một đối thủ khác giành chiến thắng với mức thầu thấp cũng được.

NỖI SỢ LỚN THỨ HAI

Bạn sợ đối thủ - hay bạn sợ chính nhân viên của mình?

Thật buồn khi phải nói rằng, rất nhiều công ty che giấu các số liệu tài chính không phải xuất phát từ mối lo sợ công ty đối thủ, mà là nỗi lo sợ chính nhân viên của mình. Họ cho rằng các nhân viên không hiểu những số liệu đó – điều này cũng có phần đúng. Nếu bạn không chỉ cho nhân viên cách thức sử dụng thông tin tài chính làm công cụ hỗ trợ công ty, thì cũng có thể họ lại dùng nó làm vũ khí chống lại công ty lắm chứ. Tôi vẫn cho rằng xét về lâu dài, bạn nên chia sẻ các thông tin tài chính. Khi thông tin bị che giấu, nhân viên sẽ đưa ra đủ thứ phỏng đoán, mà thường là những phỏng đoán điên rồ. Cứ 10 người thì có tới 9 người nghĩ rằng công ty có nhiều tiền để chi trả lương cho nhân viên hơn so với mức hiện tại. Họ được đào tạo là hãy nghĩ về những điều to tát, nhưng lại không hiểu gì về kinh doanh. Thật ngạc nhiên là có rất nhiều người vẫn lẫn lộn giữa hai khái niệm lợi nhuận và doanh số.

Vì vậy hãy chia sẻ dữ liệu, ngay cả khi bạn không có ý định giáo dục về tài chính cho nhân viên của mình. Bạn sẽ không thể loại bỏ được hết những nghi ngờ của họ về động cơ của bạn, hoặc những băn khoăn của họ về cách bạn điều hành công ty. Bạn cũng sẽ không thể khiến họ thôi đưa ra những nhận xét ngờ nghệch, thiếu hiểu biết vì họ không được hướng dẫn cách đọc con số đó. Nhưng ít ra bạn sẽ tránh được những giả thuyết điên rồ, có thể dẫn tới những hành vi phá hoại công ty.

NỖI SỢ LỚN THỨ BA

Bạn chia sẻ những gì khi số liệu của công ty yếu kém?

Sau khi tôi kết thúc buổi nói chuyện với một nhóm các doanh nhân tại California, vị CEO của một công ty in lưới tới gặp tôi và nói: “Tôi rất thích quan điểm của anh. Tôi cũng rất thích cách các anh điều hành công ty, nhưng tôi không thể chia sẻ với nhân viên mình tất cả các con số được. Họ sẽ bỏ đi mất nếu biết tình hình thực tế của công ty.” Tôi hỏi: “Như thế tức là anh chỉ cho họ thấy những số liệu tích cực?” Anh ta trả lời: “Đúng, tôi làm thế để khích lệ tinh thần họ.” Tôi hỏi tiếp: “Họ có tin anh không?” Và anh ta trả lời: “Không”.

Thực tế, bạn phải chia sẻ cho nhân viên cả tin xấu và tin tốt. Đó là cách duy nhất để xây dựng lòng tin – mà đây lại là thứ cần phải có bởi vì có thể bạn sẽ mắc sai lầm. Chúng tôi cũng mắc vô vàn sai lầm trong năm đầu tiên hoạt động độc lập. Cá nhân tôi cũng để mất khách hàng lớn nhất của công ty chỉ trong hai tuần sau khi mua lại công ty này. Sau đó, chúng tôi còn gặp rắc rối với một khoản nợ thuế khổng lồ do không hiểu biết về luật thuế. Tiếp đó chúng tôi lại phải hủy chương trình tặng thưởng cho nhân viên vào giữa năm vì chương trình đó không hoạt động. Không chỉ thế, chúng tôi còn hiếm khi có đủ tiền để trả lương cho nhân viên.

Nhưng nhân viên đã chấp nhận những lỗi lầm đó và tha thứ cho chúng tôi, có lẽ là nhờ niềm tin mà chúng tôi tạo dựng được trong suốt quãng thời gian dài khi Harvester bấp bênh trên bờ vực phá sản và chúng tôi tìm cách mua lại công ty. Trong suốt quãng thời gian đó, ban quản lý công ty luôn giữ vững niềm tin, và kêu gọi nhân viên làm như thế. Dù trong những hoàn cảnh dở khóc dở cười, những lúc hổ thẹn, hay bất kỳ tình cảnh nào mà bạn có thể tưởng tượng được, chúng tôi cũng không bao giờ

để mất sự thăng bằng của mình, và luôn nói sự thật cho nhân viên biết. Tôi cho rằng cuối cùng họ sẽ nhận ra rằng chúng tôi đã đưa họ vượt qua được một chặng đường gian nan. Như vậy, uy tín của chúng tôi được xây dựng từ trong khó khăn nhiều hơn là từ những chiến thắng.

Đó là một điểm rất quan trọng. Rất nhiều vị CEO chỉ muốn chia sẻ những con số tích cực mà không biết rằng để xây dựng uy tín, họ phải chia sẻ đầy đủ cả tin xấu và tin tốt. Nếu bạn lúc nào cũng thể hiện rằng mọi chuyện đều ổn, thì họa chẳng đó là truyện cổ tích. Cuộc sống không như vậy. Và nhân viên biết rõ điều đó. Dĩ nhiên là bạn cũng sẽ để mất uy tín nếu cứ liên tục làm ra vẻ như công ty đang trong hoàn cảnh khó khăn hòng từ chối các yêu cầu của nhân viên. Họ cũng biết rằng cuộc sống không phải như vậy. Nếu bạn muốn họ tin tưởng ở bạn, cứ đưa cho họ xem các con số.

LÀM SAO ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT NHÀ QUẢN LÝ MỎ?

Đôi khi, tôi nghĩ rằng công việc mình đang làm thực ra là tổ chức một dàn nhạc giao hưởng. Kia là violin, kia là cái chũm chọe, còn xa hơn nữa là mấy chiếc kèn. Còn tôi thì là nhạc trưởng Lawrence Welk, đứng chỉ đạo “nào một, nào hai.” Nhiệm vụ của tôi là duy trì bản nhạc, bảo đảm mọi việc đều đúng lịch trình, thời hạn. Công việc khá khó khăn do các điều kiện thay đổi không ngừng. Bạn cần phải linh hoạt nhưng vẫn phải có tổ chức. Điều quan trọng là phải làm sao để bảo đảm rằng tất cả mọi người đều cùng chơi với một thẻ điểm chung. Và thẻ điểm của chúng tôi là các báo cáo tài chính, mà chủ yếu là báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán.

Chúng tôi vận dụng mọi phép ẩn dụ để giải thích cho nhân viên về các tài liệu đó. Tôi thường nói với họ rằng bảng cân đối kế toán chính là chiếc nhiệt kế của công ty. Nó cho bạn biết công ty

có trong trạng thái khỏe mạnh hay không. Còn báo cáo thu nhập thì lý giải cho trạng thái đó đồng thời vạch ra những giải pháp. Chẳng hạn, bảng cân đối kế toán thể hiện rằng công ty đang bị sốt. Khi nhìn vào báo cáo thu nhập, bạn sẽ biết đâu là nguyên nhân tạo ra cơn sốt đó, và cần sử dụng liều thuốc gì để hóa giải cơn sốt. Bạn cần có cả hai loại tài liệu đó. Chúng kiểm tra và cân bằng lẫn nhau.

Khi sử dụng các báo cáo tài chính làm công cụ quản lý, bạn phải điều chỉnh chúng cho phù hợp với mục đích của mình. Đừng lấy những báo cáo do các kế toán viên chuyên nghiệp thực hiện, bởi chúng được xây dựng để cung cấp cho người ngoài công ty – tức là các nhà đầu tư, thuế quan, ngân hàng – những thông tin mà họ muốn biết. Còn nhân viên lại cần một thứ khác. Hình thức báo cáo vẫn như vậy, và các tiêu chí về độ chính xác cũng phải được tuân thủ nghiêm ngặt, song phải thể hiện rõ các chi tiết để nhân viên có thể thấy rõ hơn điều gì đang diễn ra bên trong công ty. Điều quan trọng ở đây là vạch rõ cho từng nhân viên biết rằng anh ta có ảnh hưởng ra sao tới báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán của công ty. Hãy dựa vào đó để thông báo các số liệu, và nhấn mạnh tới những số liệu mà nhân viên có thể kiểm soát.

Phương pháp thực hiện phụ thuộc hoàn toàn vào công ty bạn, nhưng hầu như vậy, có một số nguyên tắc chung như sau:

1. Hãy bắt đầu với báo cáo thu nhập.

Đó là công cụ đặc dụng nhất bạn có trong tay để huy động nhân viên tham gia trò chơi bởi lẽ nó luôn luôn thay đổi. Do vậy, nó rất phù hợp với công việc minh họa nguyên nhân và kết quả. Bạn có thể dùng nó để vừa giám sát diễn biến của một hành động lại vừa chỉ cho nhân viên thấy vai trò của mình trong việc xác định lỗ lãi của công ty.

2. Chú ý tới những khoản mục công ty chi tiêu nhiều nhất.

Đó là những khoản mục sẽ có tác động lớn nhất đối với khả năng sinh lời của công ty, vì thế hãy giám sát chúng thật sát sao.

3. Chia nhỏ các khoản mục thành các tiểu mục có thể kiểm soát được.

Nếu chi phí nhân công là một biến số, thì bạn hãy để cho nhân viên thấy nó thay đổi như thế nào. Nếu công ty bạn dùng ô tô tải, hãy để cho nhân viên biết những chiếc xe tải đó tốn bao nhiêu tiền. Với đội ngũ bán hàng, hãy theo dõi kỹ các chi phí về đi lại, ăn uống, và các chi phí liên quan; nếu công ty bạn cung cấp dịch vụ chuyên môn, hãy tính giá trị từng giờ làm việc. Mục tiêu ở đây là xây dựng bản báo cáo thu nhập sao cho nhân viên có thể qua đó quan sát được các tác động của những việc họ làm.

4. Dùng báo cáo thu nhập để dạy nhân viên về bảng cân đối kế toán.

Tuy hoạt động của công ty xoay quanh báo cáo thu nhập, nhưng điểm số thật lại thể hiện trong bảng cân đối kế toán – công ăn việc làm của nhân viên được đảm bảo tới mức nào, số lượng tài sản đã tạo ra là bao nhiêu, đâu là những điểm yếu của công ty. Nếu bỏ qua điều đó bạn sẽ gặp nhiều rủi ro. Hơn nữa, sau khi nhân viên đã hiểu cách đọc báo cáo thu nhập, thì việc chỉ cho họ thấy những thay đổi trong đó dẫn tới những thay đổi trong bảng cân đối kế toán ra sao cũng sẽ trở nên đơn giản hơn nhiều. Bạn hãy sử dụng lại nguyên tắc chia nhỏ các hạng mục trong bảng cân đối kế toán để minh họa rõ hơn mối quan hệ giữa nguyên nhân và hệ quả.

Nhưng trên hết, hãy xây dựng một mẫu bảng cân đối kế toán phù hợp với công ty bạn. Nếu bạn có một chuỗi cửa hàng bán

quần áo, thì các báo cáo nội bộ sẽ khác xa so với các báo cáo tương tự mà bạn thực hiện khi quản lý một công ty lữ hành, một cửa hàng chăm sóc tóc, một hãng tư vấn, hay một công ty chế tạo kim loại. Tuy vậy, quá trình thực hiện báo cáo sẽ không có nhiều thay đổi đáng kể.

Tại SRC, chúng tôi tách nhỏ các loại chi phí khác nhau trong quá trình sản xuất. Thông thường, các mục chi đó sẽ được cộng gộp lại ở dòng chi phí hàng hóa bán ra trong báo cáo thu nhập. Có thể với các ngân hàng, họ chỉ cần biết thế là đủ, song nó không cho biết nhiều thông tin về những gì đang thật sự diễn ra trong quá trình sản xuất – nơi làm việc của phần lớn lực lượng lao động của công ty. Chúng tôi muốn họ biết chính xác vai trò của mình đối với lợi nhuận của công ty, vì thế chúng tôi tách nhỏ mục chi phí hàng hóa bán ra thành các tiểu mục cơ bản cấu tạo nên nó – như chi phí mua nguyên vật liệu, chi phí nhân công, và tổng chi phí. Hàng tuần, các bộ phận chức năng trong công ty họp với nhau để dự đoán xem trong tháng đó họ chi tiêu vượt mức hay dưới mức ngân sách cho phép, và ở mức độ nào. Và cứ tới cuối tháng, chúng tôi lại soạn ra những báo cáo tài chính dài hàng trăm trang để chỉ rõ những gì đã diễn ra trong tháng, và đóng góp của từng người trong công ty là gì.

Gần như khoản mục nào của công ty chúng tôi cũng được đại lượng hóa, được thể hiện bằng những con số cụ thể, từ tỷ lệ ngân sách bỏ ra để mua sắm giấy bút cho nhân viên tiếp tân cho tới tỷ lệ tổng chi phí bỏ ra cho mỗi giờ làm việc của công nhân. Chúng tôi thường xuyên tính toán các chi phí nguyên vật liệu, tổng chi phí, hoạt động, mức lương theo giờ. Tỷ lệ lao động được tính toán hàng ngày – bởi các đốc công, trưởng nhóm, quản lý đơn vị, và bản thân công nhân. Có số liệu riêng cho từng người, kể cả cô tạp vụ chịu trách nhiệm mua giấy bút, nước lau rửa,... Hàng ngày, cô nhập hóa đơn vào máy tính để so sánh số tiền

trong hóa đơn với hồ sơ chi phí chuẩn. Qua đó, cô sẽ biết được liệu những mặt hàng mình mua là thấp hơn hay cao hơn so với mức chuẩn, tức là cô có chi quá ngân sách hay không. Hệ thống này áp dụng cho toàn công ty. Các dữ liệu bán hàng được cập nhật hàng ngày: ai mua gì, mua mặt hàng gì, mua theo phương thức nào. Các dữ liệu được chia nhỏ ra theo loại hình sản phẩm và khách hàng. Còn ở xưởng máy thì có các “vé di chuyển”. Giả sử một công nhân hoàn thiện được 10 động cơ. Anh ta sẽ chuyển chúng tới nhà kho, và đi kèm với đó là một chiếc vé di chuyển. Chiếc vé này được nhập để thể hiện rằng phụ tùng đó hiện đã được hoàn thành. Sau khi làm xong một chiếc máy, chúng tôi sẽ tính toán xem sản phẩm đó lãi hay lỗ.

Nhiều người tới đây đôi khi bị choáng trước hệ thống khổng lồ này. Tôi phải nhắc họ rằng chúng tôi không tạo ra hệ thống này trong ngày một ngày hai. Chúng tôi phải mất nhiều năm để phát triển những cơ chế hiện dùng để cập nhật dữ liệu cho nhân viên, và chúng tôi vẫn không ngừng suy nghĩ để xây dựng nên những cơ chế mới. Nhưng chúng tôi khởi đầu rất đơn giản. Năm đầu tiên hoạt động, quản lý tài chính của công ty thường chỉ ghi nhanh một báo cáo hàng ngày gửi cho ngân hàng để thông báo tiền mặt của công ty đang ở đâu, hàng trong kho ở đâu, tiền thu nhận từ đâu, công ty có những khoản nợ nào,... Và báo cáo này được truyền khắp công ty. Mọi người trở nên tò mò. Buổi sáng họ đã tụ tập tại cửa văn phòng để hỏi: “Hôm nay chúng ta nợ bao nhiêu?”. Và từ những điều giản đơn như thế mà hệ thống báo cáo của chúng tôi dần được xây dựng.

Sở dĩ hệ thống này được mở rộng là do nhân viên không ngừng đòi hỏi thêm nhiều thông tin. Họ không cần phải theo học chuyên ngành quản trị kinh doanh thì mới biết tò mò về những gì đang diễn ra trong công ty. Thậm chí nhiều người trong số họ còn chưa học xong trung học phổ thông. Nhưng điều đó không

ngăn cản họ tham gia Trò chơi. Chúng tôi càng cung cấp thêm nhiều thông tin, họ càng muốn biết nhiều hơn nữa.

BẠN CÓ BIẾT CÔNG TY CHI BAO NHIÊU TIỀN ĐỂ MUA GIẤY VỆ SINH KHÔNG?

Chắc hẳn bạn cũng biết một câu cách ngôn cổ nổi tiếng về quản lý: Đừng tốn sức cho những thứ nhỏ nhặt. Đó là lời khuyên tệ nhất dành cho giới kinh doanh. Chúng tôi quan tâm tới mọi thứ, tuy rằng việc kiểm soát một số mục chi phí cũng khá mệt mỏi.

Cuối năm hoạt động thứ hai, chúng tôi đã xây dựng được một hệ thống ngân sách khá toàn diện, nhưng vẫn gặp trục trặc với các mục chi phí nhỏ phát sinh trong quá trình hoạt động – như chi phí mua giấy vệ sinh, sơn kính bảo hộ cản nhiệt, cản quang. Trước đó, chúng tôi không hề giám sát những chi phí này, nên chuyện tiêu dùng vẫn nằm ngoài khả năng kiểm soát của chúng tôi. Vậy là một quyết định được đưa ra: “Chúng ta sẽ chia nhỏ các mục chi tiêu này ra giao cho từng đốc công và nhân viên quản lý đảm nhiệm.” Người đó sẽ quyết định ngân sách phù hợp cho khoản chi tiêu đó đối với toàn bộ công ty chứ không chỉ riêng đơn vị của anh ta, sau đó chúng ta sẽ giúp anh ta đạt được mục tiêu đã đề ra.

Mục đích của chúng tôi là trao trách nhiệm đối với các khoản chi phí nhỏ đó cho từng cá nhân cụ thể. Trước đó, không ai chịu trách nhiệm về chúng cả. Chúng bị xếp vào mục chi phí không xác định trong ngân sách. Theo kinh nghiệm cho thấy, việc duy trì mục chi phí này hóa ra lại là một sai lầm lớn, bởi mọi người sẽ chuyển tất cả mọi khoản chi tiêu vào mục này. Kết quả là họ sẽ thoải mái vung tiền công để mua đồ đạc rồi chỉ việc đưa chúng vào mục chi phí không xác định, còn ngân sách công ty cứ ngày một hao hụt.

Chúng tôi viết tên các khoản chi phí nhỏ lẻ và ngân sách dự tính cho chúng vào các mẫu giấy nhỏ rồi bỏ vào một chiếc hộp. Sau đó, chúng tôi tập hợp nhân viên lại để rút thăm. Một anh chàng tên Don Wood bốc được tờ giấy ghi chữ giấy vệ sinh. Sau khi bốc thăm xong, chúng tôi yêu cầu mọi người ra về và tự nghiên cứu; tới buổi họp lần tới họ sẽ cho biết họ có đồng ý với mức ngân sách mà chúng tôi đề nghị hay không. Nếu không đồng ý, họ phải nêu rõ lý do tại sao đồng thời đưa ra con số phù hợp hơn. Dĩ nhiên, một số người giữ nguyên mức đề nghị, một số người hạ thấp xuống, và một số người khác thì tăng lên. Chúng tôi không quan tâm tới chuyện đó, miễn là họ tin tưởng vào con số cuối cùng họ đưa ra, bởi vì kể từ đó mỗi người sẽ phải chịu trách nhiệm về khoản chi phí này.

Don Wood thực hiện nhiệm vụ này một cách rất nghiêm túc. Khi theo dõi mục ngân sách cho giấy vệ sinh, anh nhận thấy một số xu hướng khá lý thú nhưng cũng rất dễ nhận biết. Thường thì ai cũng cho rằng mức độ tiêu thụ giấy vệ sinh khá ổn định từ tuần này sang tuần khác, từ tháng này sang tháng khác, nhưng thực tế lại không phải vậy. Có nhiều giai đoạn lên xuống thất thường rõ rệt. Vốn sẵn tính tò mò, nên Wood truy tìm nguyên nhân làm tăng hoặc giảm nhu cầu sử dụng giấy vệ sinh. Và rồi anh phát hiện ra rằng mọi người càng dành nhiều thời gian vào giờ hành chính (thời gian thực dùng để sản xuất máy móc, động cơ), thì họ càng sử dụng ít giấy vệ sinh hơn. Ngược lại, mức độ tiêu thụ giấy tăng mạnh khi hoạt động kinh doanh chậm lại. Wood đã trình bày các phát hiện này bằng biểu đồ trong một cuộc họp nhân viên, qua đó anh minh họa mức độ tiêu thụ giấy vệ sinh giai đoạn năm 1983 – 1984 kèm với số giờ làm việc thực tế trong từng tháng. Anh kết luận chắc chắn rằng công ty càng bận rộn, nhân viên càng ít có nhu cầu vào nhà vệ sinh.

Sau khi nghe xong phần trình bày của anh, khán giả đã được một trận cười nghiêng ngả, tuy vậy, nghiên cứu của anh tỏ ra có hiệu quả. Don Wood cắt giảm được khoản mục chi phí do mình phụ trách, và các đồng nghiệp khác của anh cũng vậy. Tinh thần làm việc của họ có sức lan tỏa nhanh chóng. Đó cũng là năm chúng tôi đưa mục chi phí chung vào chương trình xét thưởng nhân viên. Đầu năm, tỷ lệ chi phí trên lợi nhuận của công ty là 39 đô-la/giờ, tức là chúng tôi bỏ ra 39 đô-la cho mỗi giờ làm việc thực tế. Mục tiêu trong chương trình xét thưởng là giảm tỷ lệ này xuống còn 32,50 đô-la/giờ. Nhưng cuối cùng, chúng tôi còn giảm được nhiều hơn thế, xuống tới mức chỉ còn 26,32 đô-la/giờ. Lợi nhuận của công ty nhờ đó mà tăng vọt, do từng đồng chúng tôi tiết giảm được trong mục chi phí chung đều được rót thẳng vào lợi nhuận; và giá trị cổ phiếu của chúng tôi cũng tăng bất ngờ từ 0,61 đô-la lên tới 4,05 đô-la mỗi cổ phiếu. Không hiểu sao tôi vẫn cho rằng không phải là ngẫu nhiên khi tất cả những kết quả tốt đẹp này lại xảy ra cùng năm với phát hiện về thói quen tiêu thụ giấy vệ sinh của Don Wood.

Nhân viên muốn biết chính xác họ có vị trí gì trong quá trình vận hành của công ty: họ đã giúp công ty tiết kiệm được bao nhiêu tiền, từng nhiệm vụ cụ thể của họ đem lại bao nhiêu lợi nhuận cho công ty, đâu là những giai đoạn họ làm việc hiệu quả và kém hiệu quả, một ý tưởng cụ thể của họ có giá trị như thế nào. Từ các câu hỏi của nhân viên, chúng tôi biết được rằng mình nên thông báo cho họ những thông tin gì. Vai trò của ban lãnh đạo là gợi lên khao khát muốn biết thông tin ở nhân viên. Và chúng tôi đã thực hiện vai trò đó thông qua rất nhiều biện pháp – chẳng hạn như hệ thống xét thưởng, các cuộc họp tuần, cùng nhiều trò chơi khác mà chúng tôi đã và đang tổ chức. Nhưng hãy bắt đầu quá trình này càng đơn giản càng tốt: hãy ngồi lại và giải thích cho nhân viên về quy cách các ngân hàng

đánh giá hoạt động của công ty và tình hình hiện tại của công ty ra sao.

Đây là một hệ thống hết sức logic. Nó giúp loại bỏ sự giám sát trực tiếp khỏi quá trình quản lý. Bạn không phải trừng phạt một nhân viên nào vì anh ta không chịu làm việc; thay vào đó, bạn trừng phạt anh ta vì anh ta đã để lỡ cơ hội kiếm tiền cho chính bản thân mình. Đó là một phong cách quản lý hoàn toàn mới mẻ. Bạn có thể giao tiếp với nhân viên bằng cách chỉ ra cho họ thấy những cơ hội tiềm ẩn thay vì sử dụng các biện pháp đe dọa hay ép buộc. Đây chính là cách khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên mà không phải nói dối hay lừa gạt họ. Đó chính là sự khích lệ mang đầy tính thực tế.

Chương 6

THIẾT LẬP TIÊU CHUẨN

Một số bộ phận trong công ty không ưa gì các số liệu tài chính; điều đó cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên nếu bạn biết chúng được sử dụng ra sao. Phần lớn các công ty đều dùng chúng làm phương tiện để trừng phạt, là công cụ giám sát, đe nạt, và kiểm soát nhân viên. Họ không dùng số liệu làm công cụ xây dựng để hướng dẫn nhân viên cách làm việc hiệu quả hơn.

Bạn sẽ có lợi khi để cho những người trực tiếp tạo dựng nên những con số đó hiểu được chúng. Khi điều đó xảy ra, điều kỳ diệu sẽ đến với hoạt động giao tiếp giữa cấp thấp nhất và cao nhất trong công ty.

Tuy vậy, bạn vẫn chưa thể xây dựng được sợi dây liên kết có chất lượng đó nếu chỉ đặt trước mặt nhân viên một đồng dữ liệu. Bạn phải tìm cách để các con số đó vừa dễ hiểu lại vừa thú vị. Bạn phải làm cho chúng trở nên sống động. Chúng ta hoàn toàn có thể thể hiện các khía cạnh kinh doanh khác nhau qua con số - chu kỳ luân chuyển kho hàng, doanh số trên nhân viên, mức độ đảm bảo việc làm, chi phí bưu chính, hiệu suất lao động, năng suất, thời gian gọi điện cho mỗi khách hàng, mức độ tiêu thụ năng lượng... Cái khó là phải đưa ra đánh giá cho các số liệu đó, biến chúng thành những con số có nghĩa để khi nhìn vào chúng, nhân viên sẽ biết cần phải làm gì. Để làm được điều đó, bạn cần phải đặt ra các tiêu chuẩn.

Một tiêu chuẩn là một con số cụ thể cần phải đạt được trong khía cạnh mà bạn đang đánh giá. Con số đó có thể là một tỷ lệ, một phần trăm, hay một con số thuần túy trong một khoảng thời gian. Hình thức thể hiện phụ thuộc vào hạng mục được đánh giá. Khi xem xét mức độ an toàn lao động, bạn phải cân nhắc đến tần suất và độ nghiêm trọng của các tai nạn. Khi muốn theo dõi tốc độ thanh toán hóa đơn của khách hàng, bạn phải tính đến số ngày dôi ra (tức số ngày trung bình mà công ty chưa nhận được tiền từ phía khách hàng). Dù đánh giá ở hạng mục nào, bạn cũng vẫn cần có một con số cụ thể để so sánh kết quả làm việc thực tế, từ đó xác định được chất lượng công việc của mình. Con số đó chính là tiêu chuẩn – là mức bạn có thể đạt tới nếu đầu tư công sức và làm việc hiệu quả. Đó là điểm chuẩn. Thực ra tôi thích từ “mục tiêu” hơn, bởi nó thể hiện rõ hơn cho quan điểm rằng các con số không phải là những mục tiêu cố định, bất biến. Chúng là một phần trong cuộc thách đố giữa con người với thực tế thị trường. Tiêu chuẩn là các công cụ thách thức bạn tận dụng hết năng lực của mình. Do đó, bạn có thể thay đổi tiêu chuẩn khi năng lực của bạn được trau dồi hơn, hoặc khi tình hình thay đổi.

Dĩ nhiên, không phải tiêu chuẩn nào cũng quan trọng như nhau, bởi một số hạng mục sẽ có tác động lớn hơn tới khả năng kiếm tiền và tạo ra tiền mặt của công ty. Nói rộng hơn, đó là một chức năng trong ngành nghề kinh doanh của bạn. Chẳng hạn, đối với lĩnh vực sản xuất như của chúng tôi, nhất thiết phải có các tiêu chuẩn về hiệu quả lao động và chi phí chung, bởi vì hai khía cạnh này quyết định khả năng sinh lãi của công ty. Ngược lại, nếu quản lý một chuỗi cửa hàng bán quần áo, bạn sẽ quan tâm hơn tới những tiêu chuẩn như doanh số trên đơn vị diện tích bán hàng và tỷ lệ luân chuyển hàng dự trữ - các tiêu chuẩn này sẽ cho thấy tính hiệu quả trong việc sử dụng nhân lực và vốn. Mặt khác, một công ty tư vấn hoặc công ty cung cấp các

dịch vụ chuyên môn lại thường để tâm tới giá trị của giờ làm việc. Còn một khách sạn lại lưu ý tới tỷ lệ phòng trống.

Hơn nữa, trong một công ty, nhân viên thuộc các đơn vị chức năng khác nhau lại cần có các tiêu chuẩn riêng phù hợp với từng nhiệm vụ cụ thể và phản ánh được những yếu tố mà cá nhân họ kiểm soát được. Chẳng hạn, anh chàng quản kho Rick Heddon có thể tò mò về chất lượng làm việc hiện tại của công ty mình so với trước đây và so với các tiêu chuẩn chung trong ngành; nhưng cái anh quan tâm nhất vẫn là liệu mình có đạt được các tiêu chuẩn riêng về báo cáo chính xác lượng hàng trong kho và mức độ luân chuyển hàng hay không. Tương tự thế, đội ngũ bán hàng lại muốn biết những tiêu chuẩn về lợi nhuận gộp và chi phí bán hàng; còn nhân viên vật tư lại quan tâm hơn tới chi phí cho nguyên vật liệu. Số liệu và sự đa dạng của các tiêu chuẩn thay đổi theo từng nhân viên và từng nhiệm vụ cụ thể; tuy nhiên, tất cả đều đòi hỏi một phương pháp đánh giá chất lượng làm việc hàng ngày, hàng tuần, và hàng tháng.

Bạn có thể đặt ra bao nhiêu tiêu chuẩn tùy ý. Thực ra, mỗi cá nhân đều có thể xây dựng cho mình những tiêu chuẩn riêng. Bất kỳ ai tham gia Trò chơi lớn trong kinh doanh dần dần rồi cũng sẽ vạch ra cho mình một danh sách các tiêu chuẩn khác nhau. Chỉ có điều, bạn đừng quá ôm đồm khi mới bắt đầu Trò chơi. Bạn có thể vào cuộc với một vài tiêu chuẩn – chẳng hạn, một tiêu chuẩn liên quan tới doanh số bán hàng, và một tiêu chuẩn liên quan tới sản lượng – rồi từ đó xây dựng nên hệ thống tiêu chuẩn lớn hơn. Điều quan trọng là hãy hướng sự chú ý của nhân viên vào một số hành động cụ thể. Các tiêu chuẩn sẽ giúp Trò chơi diễn tiến nhanh hơn và thú vị hơn. Chúng giúp bạn dễ dàng xác định được sự đóng góp của mình đối với hoạt động kiếm tiền và tạo tiền mặt của công ty.

Đối với nhà quản lý mở, tiêu chuẩn là phương tiện tối cần thiết giúp họ biến hoạt động kinh doanh trở nên dễ hiểu và dễ quản lý hơn, đồng thời đưa nhân viên thoát khỏi nỗi sợ hãi trước những số liệu và làm quen với việc kiểm soát kết quả làm việc.

Các con số này không phức tạp, cũng không phải quá đáng sợ; chúng cũng chỉ giống như các phép tính mà hàng triệu cổ động viên bóng chày vẫn thực hiện để tính số lần cầu thủ họ yêu thích đánh trúng bóng hoặc độ dài đường chạy trung bình của cầu thủ ném bóng.

Tuy nhiên, trong kinh doanh, người ta lại không thực hiện phép tính nào cả, bởi vì họ không hiểu luật chơi. Các tiêu chuẩn sẽ giúp bạn hướng dẫn họ. Qua đó, bạn có thể chỉ cho họ thấy trong kinh doanh, điều gì sẽ tương đương với việc đánh trúng bóng 400 lần, hoặc cán đích trong 60 lượt chạy, hoặc thành công trong 56 lượt chơi liên tiếp, hoặc có số đường chạy trung bình dưới 1.00. Khi hướng dẫn nhân viên về các tiêu chuẩn, tức là bạn cũng đồng thời chỉ ra cho họ những mục tiêu cần hướng tới. Bạn thách thức họ nhìn thẳng vào những gì khả năng họ có thể làm được. Và như vậy nghĩa là bạn đang dần đưa họ vào cuộc chơi.

CÁC CON SỐ TẠO RA NHÓM LÀM VIỆC

Điều quan trọng nhất là các số liệu này giúp huy động mọi người cùng tham gia một trò chơi. Họ phải tìm cách duy trì điểm số. Nếu bạn không chỉ cách cho họ, thì họ sẽ tự làm điều đó. Tại Harvester, tôi đã quan sát được cách một vị đốc công giàu kinh nghiệm tính toán báo cáo thu nhập của mình. Ông tới nhà máy từ sáng sớm, đi lại trong xưởng, đếm số hàng dự trữ và kiểm tra máy móc do ông phụ trách. Sau đó, ông đứng cạnh chiếc đồng hồ và đếm số công nhân lần lượt xuất hiện, rồi ông trở lại và vạch ra một báo cáo thu nhập tạm thời. Tôi cho rằng

phần lớn nhân viên đều có những phương pháp tính toán riêng để sắp xếp thứ tự công việc cho bản thân. Vấn đề ở đây là các phương pháp đó có thể dẫn họ đi chệch hướng. Đó là lý do tại sao bạn cần phải đưa ra một bộ tiêu chuẩn để tất cả mọi người sử dụng làm công cụ theo dõi những diễn biến xung quanh. Như vậy, họ đều sẽ biết khi có trục trặc phát sinh, và cũng sẽ biết mình có thể làm gì để giải quyết trục trặc đó.

Vậy bạn nên xây dựng và thực hiện các tiêu chuẩn tại công ty mình ra sao? Hãy lựa chọn một hạng mục bạn quan tâm, đặt ra một mục tiêu, và theo đuổi mục tiêu đó. Bạn có thể đưa ra bất kỳ mục tiêu nào, miễn là bạn có thể lý giải tại sao lại nên hướng tới nó. Không có một con đường đúng đắn duy nhất nào. Hãy lắng nghe sự mách bảo của trực giác, các điều kiện cụ thể trong ngành nghề hoạt động, và bất cứ điều gì có thể đem lại hiệu quả tốt nhất. Hãy đưa ra một con số hợp lý; đừng quá bận tâm tới chuyện đúng sai. Nếu nhận thấy có điều gì không ổn, các nhân viên sẽ lên tiếng phản biện. Thiết lập tiêu chuẩn là một nỗ lực chung, và là một quá trình liên tục. Bạn hãy khuyến khích nhân viên tự bàn bạc, tranh luận với nhau. Hãy để họ thương lượng. Dần dần, bạn sẽ đi vào đúng quỹ đạo. Tất cả những gì bạn cần làm là bắt tay vào việc, theo đuổi mục tiêu, và rút kinh nghiệm sau những sai lầm. Sau đây tôi xin trình bày một số mẹo nhỏ về xây dựng và sử dụng các tiêu chuẩn của một người từng mắc đủ thứ sai lầm.

Mẹo 1: Bạn có biết số liệu tối quan trọng của mình là gì không?

Công ty nào cũng có con số này. Đó là con số mà tại bất kỳ thời điểm nào cũng vẫn có tác động lớn đối với những gì bạn đang làm và mục tiêu đang hướng tới. Để xác định chính xác con số đó, bạn cần dựa vào rất nhiều yếu tố: ngành nghề kinh doanh của công ty, tình hình nền kinh tế, các điều kiện cạnh tranh,

hình hình tài chính cụ thể của công ty,... Con số tối quan trọng này có thể liên quan tới doanh số, dòng tiền, chất lượng, tuyển dụng, chi phí điều hành, hoặc hàng loạt các yếu tố khác. Dù bạn có ý thức được sự tồn tại của nó hay không thì nó vẫn nằm trong tay vận mệnh công ty bạn. Nếu muốn thành công, hay thậm chí là muốn tồn tại, bạn phải thực hiện thật tốt con số này. Do đó, bạn phải nhận dạng được nó để có thể đưa ra những tiêu chuẩn để nhân viên tuân thủ.

Một điều đáng mừng là thông thường, việc theo dõi con số tối quan trọng đó cũng không quá khó khăn – đây là trong trường hợp bạn hiểu khá rõ về công ty mình. Hãy chú ý tới những việc khiến bạn phải trăn trở cả đêm. Tốt hơn nữa là hãy hỏi nhân viên của bạn xem họ hay bận tâm về điều gì. Nếu công ty bạn đang trong giai đoạn suy thoái, thì chắc chắn tất cả các bạn đều sẽ lo nghĩ về doanh số. Có lẽ đó là nơi bạn tìm thấy con số tối quan trọng của mình. Hay giả sử trường hợp bạn có một công ty dịch vụ tạm thời đang hoạt động khá tốt. Khi đó, con số tối quan trọng kia có lẽ sẽ thiên về việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên giỏi. Hoặc có thể một sự kiện nào đó xảy đến khiến một khía cạnh trong hoạt động của công ty trở nên có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Ví dụ, khi chuỗi siêu thị Kroger được tiến hành tư nhân hóa, họ phải gánh một khoản nợ khổng lồ. Với một công ty ngập đầu trong nợ nần như vậy thì tiền mặt trở thành vua. Vì vậy mà công ty giao rất nhiều cổ phiếu cho các quản lý cửa hàng rồi nói với họ rằng nếu muốn nâng giá cổ phiếu, họ nên tập trung vào dòng tiền. Và họ đã làm như thế. Họ duy trì lượng hàng dự trữ ở mức thấp, ngưng đầu tư vào tài sản cố định, đàm phán các điều kiện với nhà cung cấp và gửi tiền khách hàng thanh toán cho công ty vào tài khoản ngân hàng với tốc độ nhanh hơn. Sau khi đã tạo ra được tiền mặt, công ty trả được các khoản nợ và giá cổ phiếu của họ thì tăng vọt tới kích trần.

Sau khi mua lại công ty, chúng tôi cũng ở vào tình cảnh tương tự; nhưng kể từ đó chúng tôi có xu hướng tập trung vào yếu tố chi phí hàng bán (COGS) – đây là con số tối quan trọng của chúng tôi trong những điều kiện bình thường. Đó là điểm tập trung các hoạt động kinh doanh của công ty. Để biết điều gì đang diễn ra, chúng tôi phải xem xét tất cả những yếu tố khác nhau ảnh hưởng tới dòng COGS trong báo cáo thu nhập và theo dõi tất cả các biến số của chúng. Mặt khác, chúng tôi cũng nhận thức được rằng hoàn cảnh có thể thay đổi – đôi khi thay đổi đột ngột – và do đó, kéo theo sự lên ngôi của con số tối quan trọng khác. Chẳng hạn, có những giai đoạn hoạt động bán hàng của công ty khởi sắc, và chúng tôi gặp rắc rối với việc trả lương cho nhân viên mới. Vào những giai đoạn như thế này, bạn phải hết sức thận trọng bởi nếu không, bạn có thể sẽ bị thiếu tiền mặt. Do vậy, con số mà chúng tôi quan sát chặt chẽ nhất chính là doanh số.

Mẹo 2: Xây dựng một hệ thống chi phí chuẩn.

Không sớm thì muộn, con số tối quan trọng của bạn cũng sẽ liên quan tới chi phí, tới khi đó, tốt hơn hết là bạn hãy chuẩn bị sẵn sàng một hệ thống chi phí tiêu chuẩn. Đó là cách duy nhất đảm bảo rằng mức chi tiêu của bạn phù hợp với thị trường, không quá cao gây ảnh hưởng không tốt tới khả năng cạnh tranh của công ty. Xin nhắc lại, bạn chỉ có thể kiếm được tiền trong kinh doanh nhờ trở thành một nhà sản xuất có chi phí thấp nhất hoặc nhờ việc bạn cung cấp sản phẩm/dịch vụ độc đáo; mà ngay cả trong trường hợp thứ hai, bạn cũng vẫn nên duy trì mức chi phí thấp. Để thực hiện cắt giảm chi phí hiệu quả, bạn phải có một hệ thống chi phí chuẩn thể hiện mức chi phí hợp lý trong mọi khía cạnh của hoạt động kinh doanh. Nếu không có nó, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc huy động sự tham gia của nhân viên vào việc kiểm soát chi phí, mà nguyên nhân chính là do họ

không biết cần phải làm gì. Thật ra, có khi họ còn không tin khi bạn nói chi phí của công ty đang ở mức cao. Bạn sẽ nhận thấy rằng gần như không thể hướng dẫn họ cách tuân theo các nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh: kiếm tiền và tạo ra tiền mặt.

Tôi đã phải đương đầu với tất cả những vấn đề trên khi lần đầu tới Springfield. Tuy biết rõ rằng một số sản phẩm công ty làm ra bị lỗi, song tôi không thể thuyết phục các công nhân đứng máy được bởi chúng tôi không có hệ thống chi phí chuẩn nào để so sánh cả. Trong nhà máy có một công nhân làm hộp số truyền động tên là Denise Bredfeldt. Cô rất tự hào về công việc của mình và chất lượng làm việc của cô cũng rất cao. Thế nhưng cô lại không biết mình có giúp đem tiền về cho công ty hay không. Cô tỏ ra không tin khi tôi nói rằng cô không giúp ích được gì. Trong các đơn đặt hàng, chỉ tính riêng tiền mua nguyên vật liệu cũng đã gần ngang ngửa giá bán rồi, nhưng điều này không khiến cô ngạc nhiên. Cô ngồi lì ở căng-tin để đọc kỹ các số liệu liên quan tới công việc của mình. Cuối cùng, cô đi đến quyết định rằng nếu sử dụng ít phụ tùng hơn, nếu làm thế này và ngừng làm thế kia, thì cô có thể kiếm được chút tiền cho công ty. Tôi để cô làm theo ý mình một thời gian, nhưng giá cả phụ tùng truyền động vẫn không ngừng tăng lên, tới độ chúng tôi không có chút lãi nào và buộc phải hoãn sản xuất mặt hàng này. Nhưng sự việc này đã dạy cho tôi một bài học quý. Tôi nhận ra rằng có thể vẫn còn rất nhiều người giống như cô ở công ty. Và từ đó tôi thấy cần phải tách nhỏ tất cả các sản phẩm để xác định rõ mỗi sản phẩm chiếm bao nhiêu chi phí nguyên vật liệu, nhân công, và chi phí chung. Tôi thành lập một nhóm 5 người để thực hiện công việc này, và họ đã mất một năm mới vạch ra được mỗi sản phẩm chúng tôi làm có chi phí bao nhiêu.

Đây là một quá trình rất phức tạp, song bạn vẫn phải thực hiện nếu muốn có một hệ thống chi phí chuẩn thực thụ. Đa phần các công ty chỉ sử dụng một hệ thống chi phí trung bình. Họ nhìn vào mức chi tiêu năm trước rồi lấy đó làm chuẩn. Các hệ thống như vậy khó mà cụ thể hóa và không đưa ra được các mục tiêu nào. Nếu công ty bạn hoạt động kém hiệu quả và chi tiêu ở mức cao, thì hẳn là bạn đã đưa tất cả những chi phí, rắc rối và sự kém hiệu quả đó vào hệ thống chi phí của công ty. Cách tính toán chi phí như vậy thực sự là một trở ngại lớn đối với việc nâng cao năng suất bởi lẽ nó chấp nhận và tán dương sự kém hiệu quả. Để cải thiện, bạn cần biết mức độ chi phí hợp lý trong tình hình hiện tại chứ không chỉ đơn thuần là biết mức độ chi phí trong quá khứ. Điều đó có nghĩa là bạn phải xem xét từng sản phẩm, từng bộ phận, kiểm tra từng quá trình và hoạt động, tách chúng thành từng phần rồi xác định mức chi phí chuẩn cho chúng.

Đương nhiên là bạn sẽ phải đầu tư kha khá thời gian và công sức, nhưng việc này cũng không đến nỗi quá khó khăn hay khó hiểu như tưởng tượng của một số người. Ngay cả trong các ngành có mức tiêu chuẩn hóa thấp hơn lĩnh vực hoạt động của công ty chúng tôi – ví dụ như thiết kế đồ họa, xuất bản, hay tư vấn – thì bạn vẫn phải xử lý những việc có liên quan tới chi phí. Có thể mỗi chiến dịch quảng cáo mỗi khác, nhưng chúng đều được xây dựng nên từ những thành phần giống nhau, và mỗi thành phần đó đều cần đến tiền. Nếu để ý, bạn sẽ thấy rằng điểm cốt yếu trong kinh doanh là dùng các nguồn lực có hạn (thời gian, tài năng, nguyên vật liệu, năng lượng...) rồi biến chúng thành các sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng muốn mua. Trong bất kỳ ngành nghề nào, bạn cũng có thể tránh được vô vàn rắc rối nếu biết trước mình có thể chi trả bao nhiêu cho những nguồn lực đó mà vẫn thu được lợi nhuận. Đó chính là nội dung chính của việc xây dựng một hệ thống chi phí chuẩn. Bạn chỉ việc rà soát nghiên cứu lại toàn bộ hoạt động của công ty và

xác định những chi phí đó nên ở mức nào là hợp lý. Hệ thống này không liên quan gì tới việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm. Mục đích của nó là để nói với nhân viên bằng một giọng tương đối chắc chắn rằng: “Chúng ta phải duy trì hoạt động ở mức này, nếu không tất cả sẽ thất nghiệp.”

CÁC ĐIỂM CẦN LƯU Ý KHI TIÊU CHUẨN HÓA CHI PHÍ

- Liệu điều sắp xảy ra trong 12 tháng tới có khả năng tác động tới những khoản chi phí này không?
- Liệu mình có vô tình hay hữu ý bỏ qua bất kỳ nguồn thông tin bên ngoài nào, chẳng hạn các nhóm công nghiệp hay các cuộc điều tra về mức lương cạnh tranh, mà qua đó có thể yên tâm rằng mức chi phí này là hợp lý hay không?
- Liệu mình có mua đủ số lượng nguyên vật liệu không? Có sử dụng đúng nguồn cung cấp không? Mình đã điều tra về các nguồn cung cấp khác hay chưa?
- Mảng hoạt động này có thực sự cần thiết không? Điều gì sẽ xảy ra nếu bỏ qua nó?
- Mình đã áp dụng những biện pháp gì để nhân viên đóng góp ý tưởng giúp công ty cắt giảm chi phí? Họ có cảm thấy họ cũng là một phần trong quá trình hoạt động của công ty không?
- Điều quan trọng nhất là, nhân viên có nhất trí với những tiêu chuẩn đó hay không? Mình có tạo điều kiện để họ tham gia tranh luận về chúng không? Họ có cho rằng đó cũng chính là các tiêu chuẩn của họ không? Đây chính là điểm bắt đầu của quá trình sở hữu. Nhân viên có sở hữu những tiêu chuẩn này không?

VỊ CHỦ TỊCH CÔNG TY BẠN CÓ ĐÁNG GIÁ 27 CENT KHÔNG?

Hệ thống chi phí tiêu chuẩn có vai trò đặc biệt quan trọng nếu bạn làm việc trong một công ty lớn, bởi có thể việc điều chỉnh chi phí là thứ duy nhất bạn có thể kiểm soát được. Đó cũng là tình hình chúng tôi gặp phải trước khi mua lại công ty này. Công ty mẹ rút 27 cent cho mỗi đô-la chúng tôi kiếm được; họ nói rằng số tiền đó là để trang trải các chi phí bán hàng, marketing, kế toán, và hành chính. Điều đó thật phi lý. Thực ra phải nói là ngu ngốc, nếu xét đến những gì chúng tôi nhận lại. Vậy mà chúng tôi vẫn phải chịu đựng chuyện đó. Ngoài 27 cent đó, tôi còn bổ sung thêm 13% cho lợi nhuận và thuế quan. Như vậy, chúng tôi phải tạo ra được một mức lợi nhuận gộp là 40%, cũng đồng nghĩa với việc duy trì chi phí hoạt động (nguyên vật liệu, nhân công, và chi phí chung) ở mức 60 cent cho mỗi đô-la kiếm ra. Để hoàn thành nhiệm vụ đó, chúng tôi phải đào tạo nhân viên về chi phí sản xuất và huy động họ cùng tham gia cắt giảm các khoản chi phí trên. Nhưng chúng tôi không thể làm được nếu không có một hệ thống chi phí chuẩn.

Việc đề ra các mục tiêu và theo dõi chất lượng công việc đang làm giúp đảm bảo thành công. Bạn cũng cần phải làm như vậy. Nếu không biết nên chi tiêu ở mức nào, thì làm sao bạn có thể biết được mình đã chi trên hay dưới mức chuẩn? Điều cơ bản là bạn cần phải tìm hiểu tất cả những gì có thể có về từng sản phẩm của công ty, từ đó xây dựng nên những hàng rào tự vệ vững chắc nhất để không ai có thể đánh bại và loại bạn ra khỏi cuộc chơi. Và bước đi đầu tiên là hãy xây dựng một hệ thống chi phí chuẩn.

Mẹo 3: Tìm kiếm thực tế đằng sau các con số.

Không chỉ đơn thuần là công việc, bạn cần phải huy động cả óc sáng tạo và trí tưởng tượng trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn. Lượng hóa công việc cũng là một nghệ thuật cần phải

học hỏi bởi càng lượng hóa một yếu tố nào đó, bạn càng có thể tận dụng nó nhiều hơn. Nhưng để hiệu quả hơn, bạn cần biết nhìn nhận thực tế đằng sau các con số. Bạn phải học cách phát hiện ý nghĩa thật sự của chúng, biết hành vi nào tạo ra con số nào, và nhân viên có thể làm gì để thay đổi chúng.

Khó có thể nhận thấy những điều trên ngay lập tức. Giả sử bạn có một chuỗi cửa hàng bán lẻ, trong đó một cửa hàng có tốc độ lưu chuyển kho chậm hơn nhiều so với các cửa hàng còn lại. Con số này thể hiện rằng tiền mặt của cửa hàng đó nằm im ở số hàng chậm lưu thông. Câu hỏi đặt ra ở đây là: Tại sao? Thực trạng nào gây ra vấn đề này? Phải chăng người quản lý thiếu kinh nghiệm? Không có kinh nghiệm tổ chức? Lười biếng? Anh ta có hiểu rõ thị trường của mình không? Có thường xuyên đặt hàng không? Anh ta có các hệ thống hiệu quả giúp thống kê chính xác lượng hàng trong kho và lượng hàng cần thiết không? Anh ta có sử dụng các hệ thống đó không? Có lẽ cửa hàng này cũng có mức doanh số trên khách hàng thấp khác thường. Như vậy nghĩa là họ đã lựa chọn sai sản phẩm? Hay vị trí không phù hợp? Hay cách trưng bày sản phẩm chưa bắt mắt? Các nhân viên tại đó có cần đào tạo về phục vụ khách hàng không? Họ có cần đội ngũ quản lý hiệu quả hơn? Có ai quan tâm tới chuyện khách lệ tình thần làm việc của họ không?

Cảnh báo

ĐỪNG CHẤP NHẬN GIÁ TRỊ BỀ NGOÀI CỦA BẤT KỲ CON SỐ NÀO

Các con số không phải điều gì kỳ diệu hay linh thiêng. Chúng chỉ quan trọng với vai trò là đầu mối cho thực tế đã tạo ra chúng. Để sử dụng số liệu hiệu quả, bạn cần không ngừng cố gắng tìm hiểu về thực tế đó – đi từ cái trừu tượng sang cái cụ thể. Nhiều

công ty làm ăn có lãi nhưng rốt cuộc vẫn phải đóng cửa do không chịu truy tìm cái thực tế ẩn mình đằng sau những con số trong báo cáo lợi nhuận. Bạn không thể trả nợ với số tiền bị mắc kẹt trong kho hàng tồn hoặc trong những khoản thanh toán không thể thu hồi được.

Mặt khác, để xây dựng được những tiêu chuẩn đặc dụng, bạn gần như phải đảo ngược lại quá trình này. Bạn phải tìm hiểu điều gì đang thực sự diễn ra trong lực lượng lao động, nhân viên thực hiện công việc của họ ra sao, từ đó đưa ra những công cụ họ có thể sử dụng để đánh giá các đóng góp của cá nhân họ vào mục tiêu chung. Đây là quá trình đi từ cái cụ thể tới cái trừu tượng. Khó khăn là ở chỗ bạn phải thực hiện việc này sao cho nhân viên không cảm thấy khó hiểu hay mất phương hướng, và tránh đưa ra những thông điệp trái chiều. Loại tiêu chuẩn tốt nhất là các tiêu chuẩn có ý nghĩa và phù hợp với nhân viên tới nỗi chúng trở thành bản năng thứ hai của họ. Chúng hiện diện thường xuyên trong nhận thức của họ. Đó là thứ mà nhân viên thường đề cập tới trong những trao đổi hàng ngày để giải thích cho công việc họ đang làm. Tôi xin quay trở về với hình ảnh môn bóng chày. Số điểm đánh trúng bóng trung bình là một khái niệm trừu tượng, nhưng không cầu thủ nào phải bận tâm suy nghĩ xem nó có nghĩa là gì. Nếu điểm số của bạn là 0.047, thì bạn sẽ biết rằng mình đang chơi rất kém. Còn nếu điểm số đó trên 0.400, thì chắc hẳn bạn đang rất sung sức. Bạn có thể dùng điểm số trung bình của mình để đánh giá chất lượng công việc hiện tại đồng thời xác định xem có cần làm gì khác không.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÍNH ĐIỂM SỐ ĐÁNH BÓNG TRUNG BÌNH?

Công ty nào cũng có những yếu tố tương tự số lần đánh trúng bóng trung bình. Công ty chúng tôi thậm chí còn có vài yếu tố như thế. Và một trong số đó là tỷ lệ phân bổ chi phí gián tiếp.

Các công nhân sử dụng số liệu này để tính xem họ chiếm bao nhiêu phần trăm trong mức chi phí chung trong quá trình làm việc – tức là khi họ trực tiếp sản xuất (không phải những khi giải lao, dọn dẹp nơi làm việc, tham gia các cuộc họp,...). Năm nào chúng tôi cũng tính tỷ lệ này bằng cách cộng tất cả các chi phí chung lại rồi chia cho số giờ làm việc thực để đạt được các mục tiêu sản xuất đã đề ra. Kết quả thu về chính là số chi phí cần đầu tư cho mỗi giờ để thực hiện kế hoạch hàng năm của công ty.

LÀM SAO ĐỂ BIẾT BẠN CÓ TẠO ĐƯỢC ẢNH HƯỞNG GÌ HAY KHÔNG?

Bất cứ điều gì đóng vai trò quan trọng với một công ty đều cần được tính toán, và điều quan trọng nhất là tạo ra một môi trường làm việc trong đó mọi người đều cảm thấy họ cũng có tầm ảnh hưởng nhất định. Không ai cảm thấy thoải mái với công việc mình đang làm nếu cho rằng việc đó không đem lại đóng góp gì cả.

Vậy bạn làm thế nào để biết nhân viên có nghĩ thế không? Cách hiệu quả là nhìn vào tình hình đóng góp từ thiện của công ty. Đó là một phép đo tinh thần nhân viên. Nó là dấu hiệu cho thấy nhân viên suy nghĩ như thế nào về bản thân họ, về công ty, về môi trường mà bạn đã tạo ra. Tôi vẫn luôn bất ngờ trước những đóng góp của công ty cho quỹ United Way. Tỷ lệ đóng góp của mỗi nhân viên trong công ty luôn ở mức cao nhất trong thành phố. Tại sao vậy? Vì nhân viên cảm thấy rằng họ là những người tuyệt nhất. Đến lượt mình, những hoạt động đó sẽ tiếp thêm lòng tự trọng và tự hào cho mỗi nhân viên, đem đến vòng hào quang đặc biệt mà chỉ những người chiến thắng mới có được. Khi thông tin từ thiện được thể hiện trong các con số và cho bạn thấy vị trí của mình so với những người khác, bạn sẽ biết rằng mình có một chút đặc biệt. Ít nhất trong khía cạnh này thì bạn

cũng đã tạo ra được một sự khác biệt. Có phải đó là do mọi việc đang diễn ra suôn sẻ hay không? Đó là một ý nghĩ hay đấy chứ.

Khi trao đổi với lãnh đạo các công ty khác, tôi thấy họ tỏ ra nghi ngờ điều này. Họ không tin rằng công nhân lại biết, hoặc muốn biết, những gì họ làm chiếm bao nhiêu phần trăm chi phí. Tôi mời họ tới Springfield thăm nhà máy của chúng tôi. Và ai ở đó cũng hiểu tỷ lệ phân bổ chi phí gián tiếp là gì. Tại sao? Bởi vì nó là tiêu chuẩn giúp chúng tôi xác định nhanh chóng và dễ dàng xem chúng tôi đã làm tất cả những gì có thể để tối đa hóa lợi nhuận và xứng đáng được thưởng chưa. Chúng tôi chỉ việc nhân tỷ lệ này với số giờ làm việc thực tế là đã có thể biết hoạt động sản xuất của mình có đủ để bù vào chi phí chung đã bỏ ra hay không – tức là chúng tôi đã trang trải được bao nhiêu phần trăm trong chi phí chung. Nếu không trả được các chi phí đã thực hiện, chúng tôi sẽ phải lấy lợi nhuận bù vào, như thế có nghĩa là quỹ tiền thưởng của chúng tôi sẽ giảm đi, đó là chưa kể đến những sụt giảm về giá trị cổ phiếu của công ty.

Sở dĩ các nhân viên của SRC quan tâm tới tỷ lệ phân bổ chi phí gián tiếp là do cách tổ chức Trò chơi của chúng tôi, nhưng đó mới chỉ là một trong những lợi ích của việc xây dựng tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn sẽ thành vô dụng nếu chẳng ai đoái hoài tới nó. Tiêu chuẩn tạo ra càng hiệu quả bao nhiêu, bạn càng có nhiều ý tưởng sáng tạo bấy nhiêu để thu hút sự quan tâm của nhân viên.

Mẹo 4: Tìm kiếm các nguồn có thể giúp bạn phát triển các tiêu chuẩn.

Lĩnh vực kinh doanh nào cũng có các điểm chuẩn và tiêu chuẩn riêng, mà nhiều khi trước bạn đã có người xây dựng nên chúng rồi. Chỉ cần chịu khó tìm kiếm là bạn đã có thể sở hữu chúng. Giả sử khi thành lập công ty, bạn phải mua bảo hiểm cho công

nhân. Lúc này, bạn cần phải biết cách đánh giá mức độ an toàn lao động. Chính phủ liên bang đã thiết lập sẵn các công thức như vậy, còn các công ty bảo hiểm sử dụng chúng để vạch ra các định mức phí. Bạn cũng có thể lấy các công thức đó để theo dõi mức độ an toàn lao động ở công ty mình và lập nên các điểm chuẩn riêng. Càng thực hiện việc này tốt bao nhiêu, chi phí bảo hiểm bạn phải bỏ ra càng giảm đi bấy nhiêu. Sau đó, bạn có thể dùng kiến thức này để chỉ cho nhân viên thấy vai trò của họ đối với chi phí chung của công ty và họ có thể hạ thấp chi phí bằng cách cải thiện mức độ an toàn lao động ra sao.

Phát triển tiêu chuẩn là một quá trình giáo dục liên tục. Bạn nên thường xuyên kiểm tra xem loại tiêu chuẩn và mục tiêu nào là phù hợp với công ty mình. Có rất nhiều cách giúp bạn thực hiện được điều đó. Hãy nói chuyện với những người bán trang thiết bị hay nguyên vật liệu cho bạn. Hãy nói chuyện với tất cả các nhà cung cấp. Hãy thực hiện các nghiên cứu phi chính thức. Hãy tham gia các hiệp hội ngành nghề. Chúng tôi tham gia khoảng 20 tổ chức liên quan tới tất cả các khía cạnh trong hoạt động kinh doanh của công ty. Nhưng điều quan trọng hơn cả là nhân viên công ty đóng một vai trò rất chủ động. Họ cho nhiều, và cũng nhận lại được nhiều, và tất cả những điều đó đều góp phần hoàn thiện hóa hệ thống tiêu chuẩn của chúng tôi.

Bạn cũng có thể học hỏi được rất nhiều qua việc nghiên cứu những công ty lớn, đặc biệt là khi họ hoạt động trong cùng ngành nghề với bạn. Hãy chọn ra một công ty như vậy, một vị siêu anh hùng, rồi tìm hiểu xem họ tính toán những gì. Hãy viết thư, gọi điện cho họ, hỏi xem các lãnh đạo công ty sẽ tham dự những sự kiện nào trong ngành rồi sắp xếp thời gian tới đó gặp họ. Nếu một vị lãnh đạo của công ty đó chuẩn bị tổ chức một buổi diễn thuyết, bạn hãy tới đó rồi ở lại sau khi buổi diễn thuyết kết thúc để hỏi họ. Hầu như ai cũng vui lòng chia sẻ

thông tin với bạn trừ khi họ coi bạn là đối thủ trực tiếp, nhưng ngay cả trong trường hợp này thì thường họ cũng sẵn sàng trao đổi thông tin. Hoặc bạn cũng có thể tự mình đến thẳng các công ty đó để tìm hiểu, trực tiếp gặp và cảm nhận. Hãy xác minh xem họ tổ chức mấy ca làm việc, ngày làm việc bao nhiêu giờ, và họ làm những gì để tạo ra sự khác biệt. Để có được những thông tin này, bạn không nhất thiết phải đặt cuộc hẹn với vị CEO của họ. Cứ bắt chuyện với nhân viên tạp vụ ở đó cũng được.

Các nhà cung cấp cũng là một nguồn thông tin đặc dụng. Những ngày đầu thành lập, chúng tôi mời các nhà cung cấp tới đào tạo cho nhân viên trong nhà máy. Ai có thể biết về cách lắp đặt vòng bi rõ hơn chính những người đã sản xuất ra chúng? Trong quá trình đào tạo đó, họ sẽ giúp bạn xây dựng thêm các tiêu chuẩn và điểm chuẩn. Các buổi học này cũng góp phần làm giảm căng thẳng trong mối quan hệ giữa bạn với các nhà cung cấp, bởi như vậy bạn đã loại bỏ được tâm lý chúng ta – bọn họ. Đó là một phần thưởng lớn đấy chứ. Các nhà cung cấp cũng là cộng sự của bạn. Vì vậy, hãy đối xử với họ đúng với vai trò đó.

CHÚNG TÔI XÂY DỰNG TIÊU CHUẨN CHO MỘT SẢN PHẨM MỚI NHƯ THẾ NÀO?

Khi quyết định bước chân vào lĩnh vực tái sản xuất động cơ tự động năm 1985, việc đầu tiên chúng tôi làm là tìm kiếm công ty tái sản xuất động cơ tự động lớn nhất trên thế giới. Chúng tôi hỏi chuyện tất cả các nhà sản xuất công cụ máy móc: “Công ty nào tái sản xuất các động cơ tự động nhanh nhất? Tốc độ làm việc của họ thế nào?” Có ba hoặc bốn người trả lời chúng tôi rằng: “Đó là công ty Dealers ở Minnesota. Tốc độ làm việc của họ là 10 giờ/động cơ”. Như vậy, giờ đây chúng tôi phải tìm hiểu do đâu mà Dealers lại có khả năng sản xuất động cơ nhanh như vậy

– họ có những trang thiết bị gì, tỷ lệ chi phí chung của họ là bao nhiêu, họ trả lương cho nhân viên như thế nào, v.v..

Đầu tiên, chúng tôi gọi điện cho Dealers. Trước đó, họ đã chuyển tới một bang khác. Họ có một công đoàn hoạt động rất mạnh trong nhà máy tại Minnesota. Dealers trả lương cho mỗi công nhân lắp ráp là 14 đô-la/giờ. Qua thông tin đó, chúng tôi biết ngay rằng tại sao họ lại đặt ra tiêu chuẩn 10 giờ, đó là cách duy nhất để trang trải mức chi phí lao động trực tiếp khá cao họ đã bỏ ra. Nếu phải trả từng ấy tiền cho công đoạn lắp ráp, thì họ buộc phải tìm ra quá trình hiệu quả nhất để làm giảm số giờ làm việc trên một động cơ. Điều này đã đem lại cho chúng tôi một lợi thế trước mắt. Mức lương của công nhân ở nhà máy lắp ráp tự động của chúng tôi là 4,5 đô-la/giờ. Nếu có thể hoàn thiện một động cơ trong 10 giờ với mức lương công nhân như vậy, chúng tôi có thể sẽ xây dựng được một nền tảng vững chắc cho công ty. Dần dần, chúng tôi sẽ nâng được mức giá nhân công lên tới 10 đô-la/giờ như họ và đem lại một cuộc sống thoải mái cho nhân viên.

Và đây là những việc chúng tôi đã làm: tìm người công nhân giỏi nhất trong công ty, đặt ra tiêu chuẩn 10 giờ, và theo đuổi tiêu chuẩn đó. Ban đầu, chúng tôi thất bại, nên đành đặt ra mức 12 giờ, rồi sau đó hạ xuống 11 giờ. Chúng tôi trả lương nhân viên 6,50 đô-la/giờ cộng với tiền thưởng. Đội ngũ bán hàng cho biết giá sản phẩm của công ty thuộc vào loại tốt nhất trên thị trường. Và khách hàng thì lũ lượt kéo đến.

CÁC TIÊU CHUẨN CÓ THỂ KHƠI DẬY KHẢ NĂNG TỐT NHẤT Ở NHÂN VIÊN RA SAO?

Cách đây vài năm, chúng tôi gặp rắc rối với một công ty đối thủ có ý định nhắm vào thị trường bán máy bơm nhiên liệu của SRC. Một trong những khách hàng lớn của chúng tôi thay đổi

người phụ trách mua máy bơm. Tận dụng cơ hội này, đối thủ của chúng tôi tiếp cận anh ta và đề nghị bán máy bơm với giá thấp hơn chúng tôi. Đó quả là một bước đi khôn ngoan. Người nhân viên mới muốn gây ấn tượng tốt, và một trong những cách làm hiệu quả là tìm cách làm giảm chi phí cho công ty. Vì thế, anh ta tới gặp tôi và nói: “Tôi không có lựa chọn nào cả. Nếu các anh không giảm 6% giá bán thì tôi buộc phải bắt tay với công ty kia thôi. Tôi sẽ cho các anh thời hạn ba tháng để giảm mức giá xuống bằng mức giá của họ.”

Lúc đó việc giảm giá 6% chẳng khác gì với việc bị thua lỗ. Thật khó tưởng tượng làm sao mà đối thủ của chúng tôi có thể kiếm được tiền với mức giá đó. Tình cờ chúng tôi lại sở hữu một ít cổ phần ở công ty họ. Chúng tôi liền tiến hành kiểm tra tình hình tài chính của họ và phát hiện ra rằng trong bản quyết toán tài chính của họ có một khoản nợ khá lớn. Một công ty trị giá 100 triệu đô-la mà lại gánh khoản vay tới 56 triệu đô-la thì khó có thể che giấu mãi được, cho dù đó là công ty tư nhân đi chăng nữa, bởi thế nào cũng sẽ có người biết. Không chỉ thế, công ty này có tổ chức công đoàn, nhờ vậy mà chúng tôi biết được họ trả lương cho nhân viên bằng gì. Chúng tôi cũng biết rằng thời gian sản xuất của mình không có gì bất hợp lý, và giá cả chúng tôi đưa ra cũng phù hợp với thị trường. Rõ ràng là họ đang rất quyết tâm giành cho bằng được vị khách này. Họ dùng tiền vay để bù lỗ nhằm trợ cấp cho sản phẩm. Chiến lược của họ đã quá rõ ràng: sẵn sàng chấp nhận thua lỗ để có được hợp đồng, đẩy chúng tôi ra khỏi thị trường, và sau đó nâng giá dần lên. Chúng tôi đã giải thích điều đó cho khách hàng và còn nhắc tới mối quan hệ lâu bền giữa hai công ty nữa. Song người phụ trách mua hàng mới vẫn một mực yêu cầu giảm giá, bởi nó sẽ giúp tiết kiệm chi phí cho công ty của anh ta, dù rằng chỉ trong một thời gian ngắn. Vì thế chúng tôi bắt buộc phải tìm cách hạ thấp chi phí.

Tôi tới xưởng sản xuất máy bơm nhiên liệu và thông báo cho các công nhân ở đó biết về khó khăn này. Máy bơm bán với giá 200 đô-la/chiếc. Để giảm giá 6%, chúng tôi phải tiết kiệm được 12 đô-la/chiếc. Tôi nói với họ: “Tôi không biết có thể làm gì để giảm đi được chừng đó chi phí. Nhưng nếu không làm thế, chúng ta sẽ bị mất hợp đồng này, và một số người sẽ bị mất việc.” Sau đó tôi treo tấm ảnh vị CEO của công ty nọ lên tường cùng với các báo cáo tài chính của họ. Tôi nói: “Đây là kẻ đang nhắm nhe muốn cướp miếng cơm manh áo của các bạn, nhưng tôi không biết phải ngăn chặn hắn như thế nào. Tôi đã thử mọi cách có thể rồi nhưng không hiệu quả. Bây giờ, mọi chuyện đều phụ thuộc vào các bạn đây.” Thực lòng, tôi nghĩ rằng chỉ có phép lạ mới giúp chúng tôi giữ được hợp đồng này.

Những công nhân ở xưởng sản xuất máy bơm quả thực đã gây bất ngờ lớn. Họ tổ chức một lực lượng đặc nhiệm và dựng một chiếc nhiệt kế. Họ tập trung lại để bàn cách làm sao có thể tiết kiệm từng xu ở khâu này khâu kia trong quá trình sản xuất. Họ xem xét nguyên liệu và đặt câu hỏi với từng loại. Họ thắc mắc tại sao nhà cung cấp này lại tính giá cao thế trong khi chúng ta có thể mua thứ đó rẻ hơn nhiều từ công ty Ace Hardware. Ngày nào họ cũng ghi lại các khoản chi phí đã tiết kiệm được. Sau ba tháng, họ đã giảm tới 40 đô-la trong chi phí sản xuất máy bơm – tức là họ đã tiết kiệm được 20%. Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng họ lại có thể làm được điều này. Lần đó họ đã khiến tôi thực sự ngạc nhiên. Không kỹ sư nào trên thế giới có thể làm được điều mà họ đã làm. Họ phải tự mình giải quyết vấn đề. Một điều thú vị nữa là họ chuyển 10% chi phí tiết kiệm được cho khách hàng, và nhờ vậy mà doanh số bán tăng lên, còn công ty có thêm nhiều công ăn việc làm hơn. Qua đó họ nhìn thấy được toàn bộ chu kỳ kinh tế. Còn công ty đối thủ của chúng tôi đương nhiên đã không giành được hợp đồng, song tới giờ họ vẫn đang lảng vảng quanh chúng tôi và buộc chúng tôi phải luôn cảnh giác.

Điểm chính: Các con số không thể thay thế cho lãnh đạo.

Điều quan trọng là phải sử dụng chúng như thế nào.

Đừng bao giờ quá bận tâm tới các con số mà bỏ qua yếu tố con người. Hãy sử dụng số liệu làm công cụ khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp hơn nữa cho công ty. Nếu chúng ta dùng chúng để tạo ra một môi trường trong đó nhân viên không có đóng góp gì, hay không thể đóng góp gì cho công ty, thì điều đó còn tồi tệ hơn so với việc không dùng chúng.

Mẹo 5: Hãy kể những câu chuyện đằng sau các con số.

Sau khi xây dựng các tiêu chuẩn, bạn làm gì với chúng? Bạn sử dụng chúng như thế nào? Bạn làm thế nào để khiến nhân viên sử dụng chúng? Bạn giảng giải ra sao về những con số đó để chúng trở nên rõ ràng hơn? Bạn làm gì để biến chúng thành những công cụ mà nhân viên có thể sử dụng – và muốn sử dụng – để đóng góp nhiều hơn nữa cho công ty? Nói tóm lại, bạn hướng dẫn nhân viên về các tiêu chuẩn đó ra sao?

Theo kinh nghiệm cá nhân, tôi thấy rằng cách hữu hiệu nhất để thực hiện điều đó là thông qua các câu chuyện. Với các tiêu chuẩn, chúng ta có thể sử dụng số liệu để nói về những gì đã và đang diễn ra trong công ty, và cần phải làm những gì để thay đổi. Hãy công khai nêu ra các vấn đề đó, bởi có như thế thì mới giải quyết được chúng – thực ra là *phải* giải quyết chúng. Vì khi nhân viên đã hiểu về một tiêu chuẩn nào đó, thì họ sẽ đòi hỏi chúng ta phải đưa ra những hành động phù hợp khi thấy công ty không đáp ứng được tiêu chuẩn đó. Họ biết rằng nếu không làm thế, công ty sẽ không kiếm được tiền hoặc bị thua lỗ – mà bản thân nó cũng là một câu chuyện để kể rồi.

Thật ra, đằng sau mỗi con số trong các báo cáo tài chính đều có những câu chuyện – đó là những câu chuyện về các cơ hội bị bỏ lỡ, các vấn đề không tiên liệu được, các bí mật không được làm sáng tỏ, và tất cả những sự hoàn hảo cũng như thiếu hoàn hảo của cuộc sống. Trong các cuộc họp nhân viên hàng tuần của chúng tôi đều có vô vàn những câu chuyện như thế; chúng tôi kể cho nhau nghe và tiếp tục kể lại chúng trong các cuộc họp tiếp theo trong toàn công ty. Đó là một cách làm sinh động hóa các con số, thổi hơi thở cuộc sống vào chúng. Khi dùng chúng để kể các câu chuyện, tức là bạn đang hướng dẫn, dạy dỗ họ mà không phải dùng đến bất cứ hình thức đe dọa hay ép buộc nào. Bạn có thể chỉ cho họ thấy các con số đó do đâu mà có và ý nghĩa của chúng là gì. Bạn có thể minh họa chúng sao cho họ hiểu được rằng họ cũng góp phần tạo nên sự khác biệt, rằng chính họ đang nắm giữ số phận của mình. Đó là trò chơi của họ.

Có một câu chuyện về một người quản lý mới của nhà máy; trong hai tháng liên tiếp anh ta đã để hụt 45.000 đô-la so với mục tiêu phân bổ chi phí gián tiếp đã đặt ra. Tại cuộc họp nhân viên, anh nói nhà máy sẽ chiếm khoảng 270.000 đô-la trong tổng số chi phí của toàn công ty cho cả tháng đó. Nhưng kết quả đạt được là 225.000 đô-la. Mọi người thắc mắc: “Vậy 45.000 đô-la kia đi đâu?” Tháng sau đó, chuyện tương tự lại diễn ra. Chúng tôi liền mời kế toán trưởng tới xem xét; hóa ra là anh chàng kia đã sử dụng sai công thức tính toán. Nhưng khi có trong tay công thức đúng rồi, viên quản lý nhận ra rằng nhà máy không đáp ứng được tiêu chuẩn đặt ra bởi thời gian sản xuất nắp xi-lanh quá dài – lẽ ra chỉ mất 4 tiếng thì công nhân ở đây lại cần đến 7 tiếng. Tại sao vậy? Vì họ đều là người mới. Tại sao mới? Bởi vì quản lý nhà máy đã chuyển những công nhân sản xuất nắp xi-lanh sang vị trí khác cao hơn, và chính điều này đã tạo ra một hiệu ứng dây chuyền khiến toàn nhà máy phải chịu ảnh hưởng. Vì có sự thay đổi nhân sự trong bộ phận sản xuất nắp xi-

lanh nên rốt cuộc cả bốn bộ phận đều phải tuyển công nhân mới và những công nhân này lại phải trải qua quá trình học việc. Vì thế nên nhà máy không đáp ứng được các tiêu chuẩn, còn công nhân thì không được nhận tiền thưởng. Điểm cốt lõi ở đây là họ không biết gì về Trò chơi. Nếu biết, họ sẽ hiểu tại sao lại nên giữ nguyên cơ cấu nhân sự ở bộ phận sản xuất nắp xi-lanh.

Chúng ta có thể kể một câu chuyện như vậy để giảng giải về các con số đồng thời trao cho nhân viên một công cụ mà họ có thể sử dụng để nâng cao giá trị đóng góp của bản thân.

Mẹo 6: Tìm kiếm lợi nhuận trong rắc rối.

Khi biến một người từ vị trí của kẻ thua cuộc sang vị trí người thắng cuộc, bạn sẽ nhận lại gấp đôi giá trị những gì đã bỏ ra. Giả sử bạn gặp phải một rắc rối khiến bạn mất 500.000 đô-la mỗi năm, và rồi bạn tìm ra một giải pháp giúp bạn kiếm thêm 500.000 đô-la. Lúc này, không phải bạn chỉ tạo ra được một người thắng cuộc với giá 500.000 đô-la mà là với giá 1 triệu đô-la. Khi giải quyết một vấn đề, bạn sẽ được lợi gấp hai lần so với trước đó.

Hệ thống tài chính chỉ cho bạn thấy cách kiếm tiền thông qua việc báo cho bạn biết bạn đã mất tiền vào khâu nào. Hãy lấy ví dụ ở phần trước về một nhà máy để hút 45.000 đô-la so với định mức tiêu chuẩn về phân bổ chi phí gián tiếp. Nhà máy này hoạt động với chi phí 20 đô-la/giờ, tức là họ đã để mất 2.250 giờ mỗi tháng. Trung bình một người làm khoảng 173 giờ một tháng. Như vậy, có 13 công nhân không đáp ứng đủ yêu cầu về giờ làm. Việc còn lại là phải tìm ra 13 người này và yêu cầu họ thực hiện đúng tiêu chuẩn đã đề ra. Sau khi đã làm được điều này, bạn sẽ có hơn cả 45.000 đô-la, bởi lẽ những công nhân khác cũng sẽ bắt tay vào nâng cao năng suất làm việc của mình. Đó chính là luật

cao hơn thứ bảy: Khi bạn nâng phần đáy lên, thì phần đỉnh sẽ tự nâng theo.

Người chủ nào cũng muốn nhân viên tự giải quyết khó khăn của mình. Nếu vấn đề thực sự nghiêm trọng, bạn có thể tham gia và hướng dẫn họ cách xử lý. Nhưng như vậy là bạn đã tạo ra một thói quen. Bạn sẽ không kích thích được khả năng sáng tạo của nhân viên. Vì thế, để tránh tình trạng đó xảy ra, hãy tạo ra một môi trường làm việc trong đó tất cả các thành viên đều có thể tự mình đưa ra các giải pháp. Và các tiêu chuẩn chính là công cụ để tìm ra giải pháp.

ĐIỂM CHUẨN CÓ THỂ LÀM THAY ĐỔI HOÀN TOÀN HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY

Năm 28 tuổi, tôi được giao nhiệm vụ quản lý hoạt động sản xuất các-tê nắp xi-lanh tại Melrose Park. Đây là một đơn vị gồm bốn bộ phận chức năng cấu thành, đứng cuối cùng trong số bảy đơn vị sản xuất của nhà máy. Số nhân công trong đơn vị là 500 người. Tôi là quản lý với cấp dưới trực tiếp là năm đốc công chính. Cả năm người bọn họ khi đó đều đã xấp xỉ 60 tuổi; và ai cũng được lãnh đạo hứa hẹn sẽ thăng chức quản lý khi vị trí đó để trống. Không nói ra chắc các bạn cũng biết họ cảm thấy như thế nào khi tôi mới là người ngồi ghế quản lý. Về phần mình thì tôi rất sợ hãi.

Tôi bắt đầu tham dự các cuộc họp định kỳ vào thứ Sáu hàng tuần với vị quản lý nhà máy. Ông này lúc nào cũng như thét vào tai chúng tôi, bắt chúng tôi phải không ngừng nâng cao năng suất. Trong các buổi họp, ông ta luôn đưa ra một bản báo cáo rồi chỉ cho chúng tôi thấy chất lượng năng suất làm việc của chúng tôi; và đơn vị của tôi thì gần như lúc nào cũng xếp cuối. Cuối cùng, tôi đi đến quyết định: Nếu họ nhất quyết tập trung vào bản báo cáo này, thì mình sẽ dò ngược đường để xem xuất xứ

của nó là từ đâu. Sau khi hỏi han mọi người, tôi được biết rằng các bản báo cáo như vậy được xây dựng dựa trên những tấm phiếu nhỏ mà nhân viên vẫn điền vào hàng ngày. Tôi tới gặp người chịu trách nhiệm tổng kết các báo cáo và hỏi: “Tôi có thể nhận được thông tin này mỗi ngày không?” Anh ta trả lời: “Được chứ. Không vấn đề gì cả.” Thế là từ đó anh ta gửi báo cáo hàng ngày cho tôi, trong đó nêu rõ nhưng việc chúng tôi đã làm trong cả ba ca làm việc, và chất lượng của đơn vị so với các đơn vị khác trong công ty. Anh ta đưa báo cáo cho tôi mỗi sáng, sau đó tôi để những bản photo của báo cáo rải rác khắp nơi nhằm thu hút sự chú ý của năm vị đốc công. Trong một thời gian dài, họ không hề để ý gì đến chúng, nhưng rồi họ bắt đầu quan tâm. Cuối cùng, một người bảo tôi đưa cho họ xem bản báo cáo chi tiết. Bản báo cáo thể hiện năng suất làm việc của từng người, vì nó được làm dựa trên các tờ phiếu do chính các công nhân làm. Họ xem bản báo cáo rồi thốt lên: “Trời ơi, thật không thể tin được!” Đây chính là sự mở đầu tôi cần tìm kiếm.

Khi đã khiến các vị đốc công để mắt tới kết quả làm việc hàng ngày, tôi sẽ có thể tạo ra một cuộc cạnh tranh nho nhỏ. Tôi tạo ra một số chiến thắng và có sự thay đổi trong bảng xếp hạng của các đội công nhân. Một số đốc công tỏ ra tiến bộ hơn những người còn lại. Tôi nhờ người tìm hiểu xem kỷ lục về kết quả làm việc của từng đốc công là như thế nào. Giả dụ như tại thời điểm đó, đơn vị chúng tôi hoạt động ở mức 42 đô-la sản xuất/người/8 giờ làm việc. Thế nhưng có khi nhóm do một vị đốc công của tôi phụ trách từng có ngày đạt tới mức 62 đô-la/người. Tôi liền lấy đó làm mốc chuẩn cho ông ta. Tôi tới gặp ông này rồi nói: “Tôi sẽ mời ông một bữa cà phê và bánh rán nếu ông lập lại kỷ lục đó một lần nữa. Tôi sẽ mời mọi người tới nhà ăn bánh pizza và chơi bài nếu các vị lập lại kỷ lục đó lần thứ ba.” Chẳng bao lâu sau họ đã vượt kỷ lục đó. Và theo một góc độ nào đó, thì họ đã mắc bẫy,

bởi một khi bạn đã làm được điều gì đó một lần thì bạn hoàn toàn có thể làm lại điều đó một lần nữa.

Sau đó họ cho tôi biết họ đã làm như thế nào để nâng cao năng suất công việc. Chúng tôi thay đổi một vài thứ, và kết quả là đơn vị chúng tôi nâng hiệu suất công việc từ 42 đô-la/người tới 60 đô-la/người. Cùng lúc đó, toàn bộ phần còn lại của nhà máy cũng khởi sắc. Trước đó, hiệu suất công việc của nhà máy là 50 đô-la, nhưng do đơn vị chúng tôi đạt tới mức 60 đô-la, nên các đơn vị khác cũng bắt đầu cạnh tranh, và thế là công suất của toàn bộ nhà máy được cải thiện.

Thời điểm quan trọng của chúng tôi là khi đơn vị chúng tôi thách đấu với đơn vị vốn vẫn luôn dẫn đầu nhà máy về năng suất làm việc. Quản lý của đơn vị đó là một anh chàng tên Nelson. Tuy họ vẫn luôn dẫn đầu, nhưng chúng tôi không nản lòng mà đều rạo rức khí thế làm việc. Chúng tôi rất hăng hái và cũng có phần kiêu ngạo nữa; vì thế chúng tôi đưa ra lời thách đấu với một trong những bộ phận của Nelson. Chúng tôi cược 500 đô-la rằng bộ phận số 54 của chúng tôi sẽ đánh bại bộ phận số 37 của họ về năng suất lao động trong tuần tiếp theo. Cuộc cạnh tranh diễn ra khá căng thẳng. Đã có lúc bộ phận số 54 hoạt động ở mức 70 đô-la – con số vô tiền khoáng hậu trong lịch sử công ty. Một công nhân nói với tôi rằng: “Tôi chưa từng làm được 76 đô-la/ngày, nhưng hôm nay tôi sẽ làm được với điều kiện anh không được để bộ phận kỹ thuật thay đổi tiêu chuẩn của chúng ta”. Và chúng tôi dốc sức làm việc và đánh bại được đối thủ. Chúng tôi hơn họ khoảng 20 cent. Đây là một kết quả thật khó tin. Bộ phận số 54 có một gã đốc công chính lực lưỡng tên là Eddie Novak. Ông ta leo lên xe đạp và đạp lấy đạp để, thậm chí còn không kịp đặt mông vào yên xe; vừa đi ông ta vừa kéo chuông âm ỹ và hét to: “54 đánh bại 37 rồi! 54 đánh bại 37

roi!”. Khởi phải nói, Nelson giận dữ tới ngay xưởng mình để nạt nô công nhân và tìm kẻ có lỗi trong thất bại của họ.

Điều khiến mọi người trở nên hào hứng chính là cuộc thách đấu, là niềm vui mà trò chơi mang lại, niềm vui của chiến thắng. Sự hài hước và tiếng cười có tác dụng hơn gấp bội phần những lời la hét, mắng mỏ và giận dữ. Nhưng bạn vẫn chưa thể tổ chức được một trò chơi như thế chừng nào bạn còn chưa xây dựng được các tiêu chuẩn.

Điểm chính: Nếu bạn có thể đưa nhân viên vượt khỏi phạm vi những công việc thường ngày, nếu bạn có thể tác động tới những điều họ thực lòng mong muốn, thì họ sẽ thối bay mọi trở ngại.

LÃNH ĐẠO BẰNG CÁC TIÊU CHUẨN

Đối với các CEO, số liệu là một công cụ có vai trò thiết yếu. Tôi có thể quan sát thấy nhiều xu hướng khác lạ nổi lên trước khi chúng trở thành các cuộc khủng hoảng, nhờ vậy mà tôi có thời gian để hành động trong khi mọi chuyện vẫn đang diễn biến tốt đẹp. Tôi không có ý nói mình cầm tay chỉ việc cho nhân viên. Nhưng tôi vạch ra cho họ thấy rằng có khả năng một vấn đề sẽ xuất hiện, và tạo cơ hội cho họ ra tay ngăn chặn trước. Các con số chính là dấu hiệu chỉ đường cho tôi. Giả dụ một nhà máy của chúng tôi đang gặp vấn đề về năng suất làm việc. Tôi có thể bảo họ dừng lại và tạo điều kiện cho ban lãnh đạo nhà máy đó tự tìm ra biện pháp khắc phục. Thường thì tôi sẽ không trực tiếp tham gia cho tới khi số liệu bắt đầu hình thành nên một xu hướng cụ thể - chẳng hạn như khi cùng một vấn đề nổi lên trong ba tháng liên tiếp. Khi đó tôi phải hành động để bảo đảm rằng giải pháp đưa ra không vượt quá tầm kiểm soát của chúng tôi và đe dọa mọi người trong công ty. Nhưng cái hay của thông tin tài chính là chúng cho phép bạn phát triển các xu hướng đó. Tôi không

cảm thấy khó chịu trước những vấn đề nảy sinh. Điều quan trọng là mọi người có đang tìm cách xử lý chúng hay không. Các rắc rối luôn xảy ra không ngừng. Câu hỏi đặt ra là chúng ta sẽ làm gì để giải quyết những rắc rối đó?

Trong kinh doanh, nếu theo dõi các số liệu, bạn sẽ nhận thấy chúng tự hình thành nên một xu hướng. CEO của một công ty chắc hẳn sẽ muốn xác định các xu hướng đó và kiểm soát được chúng. Các định mức chuẩn cho bạn biết vị trí hiện tại của công ty trong một xu hướng cụ thể. Sau khi đã thuần thục kỹ năng nhận diện xu hướng, bạn sẽ có được “giác quan thứ sáu” để phát hiện những rắc rối tiềm ẩn. Khi có điều gì đó khác lạ, bạn sẽ phản ứng ngay lập tức.

Tại SRC, khi một con số có chiều hướng đi xuống, chúng tôi liền tập trung vào vấn đề đó, và yêu cầu mọi người cùng hành động. Cuối cùng, tình hình cũng được cải thiện. Và tôi lại tiếp tục công cuộc xử lý các rắc rối khác.

HÃY CẨN THẬN VỚI NHỮNG CON SỐ QUÁ TỐT, VÌ CÓ THỂ CHÚNG KHÔNG PHẢI LÀ SỰ THẬT

Tôi biết một người mua lại một công ty sản xuất cửa đang làm ăn thua lỗ. Anh xuất hiện và tổ chức một vài buổi nói chuyện khích lệ tinh thần cho nhân viên; sau đó tiến hành xây dựng một hệ thống chi phí chuẩn. Rồi anh khoanh tay đứng nhìn diễn biến mọi việc. Anh vui mừng khi thấy lợi nhuận của công ty nhẩy vọt với con số ấn tượng 30.000 đô-la một tháng trong nhiều quý liên tiếp – nhưng nói cho đúng thì đó là thông tin anh có được từ kế toán thuê ngoài của công ty. Anh không thắc mắc tại sao lại có kết quả đó mà chỉ nhất nhất tin lời người kế toán. Tới cuối năm, kiểm toán viên phát hiện ra rằng công ty của anh thiếu một lượng hàng dự trữ phục vụ sản xuất trị giá 90.000 đô-la.

Hóa ra vấn đề nằm ở chỗ công ty nhập về các phiến gỗ dài 3m, trong khi cửa chỉ dài 2,4m. Vì thế phải cưa ngắn các phiến gỗ theo đúng kích thước chuẩn. Số gỗ thừa là đồ phế thải, nhưng người chủ công ty lại quên không tính đến chúng khi xây dựng hệ thống chi phí chuẩn. Vì thế mà chi phí mất đi cho số gỗ thừa không được tính. Trên giấy tờ, có vẻ như vẫn còn gỗ dùng để làm cửa; nhưng trên thực tế thì có một lượng gỗ lớn không còn hữu ích với công ty.

Bài học: Đừng chấp nhận bất kỳ số liệu nào nếu chưa hiểu rõ nó xuất phát từ đâu và nếu chưa biết chắc rằng điều đó là thực tế.

Số liệu sử dụng trong kinh doanh không được thực hiện từ trên xuống. Chúng xuất phát từ người thật việc thật, rồi sau đó người ta thực hiện những phép tính toán cộng, trừ, nhân, chia. Nếu bạn chưa hiểu rõ về một con số nào đó, hãy hỏi rõ vấn đề thì thôi.

Điểm chính: Kinh doanh luôn có vấn đề. Các con số chỉ ra cho bạn thấy các vấn đề đó nằm ở đâu, và bạn nên quan tâm tới chúng ra sao.

MỨC CHUẨN CỦA RIÊNG TÔI

Tôi muốn phát triển SRC tới một mức mà nếu muốn, chúng tôi có thể bán công ty ngay ngày mai, và rồi người nào trong công ty cũng có thể nhận được ít nhất 55.000 đô-la – mức giá trung bình của một ngôi nhà tại Springfield. Chúng tôi sẽ có được giá trị đó. Đó là con số mục tiêu của riêng tôi: 55.000 đô-la/người. Bạn cần phải đưa ra một con số cụ thể, bởi nếu không thì mục tiêu của bạn là phi thực tế. Có vẻ như đó là một mục tiêu không tồi, bởi chi phí nhà cửa cũng chiếm một phần lớn trong thu nhập khả dụng của mỗi cá nhân. Nếu trả xong tiền mua nhà, bạn có thể an tâm hướng tới tương lai. Bạn không phải ngoái lại

nhìn quá khứ nữa. Bạn có thể có cả một chân trời mới để hy vọng.

Chương 7

KHÔNG CẦN KHEN NGỢI – CỬ TẶNG LƯƠNG CHO CHÚNG TÔI (STOP-GOOTER)

Công cụ đắc lực nhất mà một nhà quản lý có thể có được chính là chương trình khen thưởng hiệu quả - đây cũng là lý do tại sao nhiều công ty sẵn sàng bỏ ra hàng chục nghìn đô-la để thuê các nhà tư vấn thiết kế cho họ một chương trình như vậy. Đó không phải là một sự đầu tư ngu ngốc, bởi nếu một chương trình khen thưởng phát huy tác dụng, nó sẽ trở thành một động lực rất lớn. Nó có thể khiến các thành viên trong công ty hăng hái làm việc tới nỗi dù chi phí xây dựng chương trình này có lớn tới đâu thì con số đó vẫn chỉ là hạt cát so với những kết quả to lớn mà nó mang lại.

Mục đích của khen thưởng là nhằm truyền đạt các mục tiêu của công ty theo cách hữu hiệu nhất có thể - tức là trao phần thưởng cho họ. Nó mang đến cho nhân viên thông điệp rằng: “Các mục tiêu này có tầm quan trọng tới mức chúng tôi sẽ trao phần thưởng cho các bạn nếu các bạn đạt được chúng.” Khi làm thế, bạn sẽ nhanh chóng thu hút được sự quan tâm của nhân viên. Bạn đã gửi đi một thông điệp mạnh mẽ, và chỉ ra cho họ một đích nhắm cụ thể. Bạn đặt ra cho họ một thách thức kèm với một lý do xác đáng để họ nỗ lực hết mình cho thử thách đó: họ sẽ nhận được thù lao xứng đáng.

Chương trình khen thưởng đã đem lại cho chúng tôi những kết quả tuyệt vời, và thậm chí là còn nhiều hơn thế, trong khi chúng tôi không phải bỏ ra một xu nào để thuê tư vấn. Chúng tôi gọi đó là chương trình “Không cần khen ngợi – Cứ tăng lương cho chúng tôi”, hay gọi ngắn gọn là STP-GUTR (phát âm là Stop-Gooter). Sau đây là một số điểm thú vị của chương trình này:

1. Stop-Gooter là chương trình giáo dục hiệu quả nhất của chúng tôi. Chúng tôi dùng nó để dạy cho nhân viên về hoạt động kinh doanh.

Nếu mục tiêu đặt ra là cải thiện tỷ lệ nợ trên vốn, thì nhân viên sẽ được tìm hiểu về nợ và vốn cũng như cách thức tác động tới cả hai yếu tố trên. Chúng tôi cũng làm tương tự với các lĩnh vực khác như lợi nhuận trước thuế, kiểm kê, hay tỷ lệ chi phí quản lý. Dù mục tiêu là gì, thì nó cũng tạo ra một động lực lớn khiến nhân viên muốn tìm hiểu về hệ thống kế toán, công ty, và môi trường cạnh tranh. Nếu không, họ sẽ không cảm thấy hứng thú, vui vẻ và cũng không có cơ hội kiếm được phần thưởng, còn đồng nghiệp sẽ có lý do để chỉ trích họ.

2. Chương trình khen thưởng là chính sách bảo hiểm đối với công ty và các công ăn việc làm của công ty.

Sở dĩ như vậy là vì chúng tôi dùng chương trình này để tấn công vào các điểm yếu của mình. Hàng năm chúng tôi đều tập hợp lại và vạch ra đâu là mối đe dọa lớn nhất mà công ty đang gặp phải, sau đó chúng tôi huy động toàn bộ đội ngũ nhân lực để cùng hóa giải mối đe dọa đó thông qua một chương trình khen thưởng. Như vậy, thực ra là chúng tôi thực hiện khen thưởng hàng năm để khắc phục những điểm yếu của mình. Và điều đó đem đến một lý do khác để nhân viên nỗ lực hơn nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đó là những mục tiêu “phải làm”, chứ không phải muốn-thì-làm, cho nên cần phải đầu tư thêm công

sức cho chúng. Cái hay là ở chỗ sau mỗi lần khắc phục được một điểm yếu, thì điểm yếu đó sẽ bị loại bỏ mãi mãi.

3. Chương trình này đã đem chúng tôi xích lại gần nhau hơn.

Nó giúp bảo đảm rằng tất cả mọi người đều có cùng các ưu tiên trong công việc, và rằng tất cả đều hướng tới những mục tiêu chung. Nó loại bỏ những thông điệp mâu thuẫn nhau. Khi một đơn vị gặp rắc rối, đơn vị khác sẽ hỗ trợ, và mọi người đều hiểu tại sao lại cần làm như vậy. Thường thì họ sẽ không đợi tới khi được yêu cầu mới ra tay giúp đỡ. Họ sẽ nhảy vào cuộc ngay lập tức, dù đôi khi điều đó chưa thật thuận tiện cho công việc của bản thân họ. Đó là bởi vì chương trình khen thưởng này đã khiến mọi người ý thức được rằng để đạt được các mục tiêu đã đề ra, họ cần phải dựa vào nhau. Hoặc là chúng ta cùng nhau bước lên bục vinh quang, hoặc là chúng ta chẳng đạt được gì cả.

4. Chương trình giúp chúng tôi nhanh chóng xác định các vấn đề.

Khi không đạt được mục tiêu nào đó, chúng tôi sẽ nhanh chóng biết được lý do tại sao. Chúng tôi sẽ nghiên cứu các số liệu kinh doanh để tìm ra căn nguyên vấn đề. Có thể đó là các khoản phải thu: khách hàng đang trì hoãn thanh toán để giữ lại tiền mặt. Có thể đó là năng suất làm việc: có nhiều công nhân mới nên vẫn chiếm nhiều phần trăm trong chi phí chung. Chương trình khen thưởng buộc các vấn đề phải xuất đầu lộ diện. Và khi đó, bạn sẽ có thể giải quyết chúng.

5. Stop-Gooter là công cụ tốt nhất giúp chúng tôi nâng cao giá trị cổ phiếu.

Chúng tôi xây dựng chương trình này để bảo đảm rằng giá trị cổ phiếu sẽ tăng đáng kể nếu chúng tôi thực hiện được các mục

tiêu đã đề ra – và giá trị này vẫn sẽ được giữ nguyên trong trường hợp ngược lại. Đây là một trong những thông điệp quan trọng nhất chúng tôi gửi gắm qua chương trình khen thưởng: “Trò chơi này tập trung vào vốn cổ phần và mức ổn định việc làm”. Các phần thưởng “nóng” như tiền thưởng cũng tốt, song chúng tôi muốn nhân viên biết hướng tới những phần thưởng lâu dài đang chờ đón họ.

6. Điều quan trọng nhất là chương trình khen thưởng xây dựng lên cấu trúc của Trò chơi.

Nó giúp đặt quả bóng vào sân, định hình nhịp chơi, duy trì các hành động từ tuần này sang tuần khác, từ năm này sang năm khác; nó đem đến cho chúng ta một ngôn ngữ giao tiếp mới. Nó mang lại sự hứng khởi và niềm hy vọng. Nó khai thông dòng chảy của hormone tạo trạng thái hưng phấn adrenaline. Nó bảo đảm mọi người đều tham gia và cống hiến hết mình cho Trò chơi. Nói một cách ngắn gọn, nó là động lực quan trọng nhất của chúng tôi – và chức năng chính của nó cũng là tạo động lực cho các thành viên trong công ty. Nếu nó không có khả năng nâng cao nguồn năng lượng trong nhân viên, chúng tôi sẽ ngừng sử dụng nó (tuy nhiên tôi nghĩ trường hợp đó khó xảy ra). Một câu hỏi chúng tôi thường đặt ra là: “Chương trình khen thưởng này có khích lệ nhân viên làm việc hay không?” Tuy nhiên, tôi cũng phải thừa nhận rằng nếu có ai đó bảo không, tôi sẽ cho rằng anh ta là kẻ nói dối tệ hại – hoặc chương trình giáo dục của chúng tôi gặp trục trặc lớn.

TỰ LỰC CÁNH SINH: LÝ DO HỢP LÝ NHẤT ĐỂ TẶNG THƯỞNG NHÂN VIÊN

Cá nhân tôi cho rằng nên điều hành một công ty như thể tương lai của công ty này lúc nào cũng đang ở thế “ngàn cân treo sợi tóc”, như thể bất kỳ lúc nào cũng có thể có chuyện xảy ra, đe dọa

sự tồn vong của nó. Thực ra, phần lớn các công ty đều tuân thủ nguyên tắc này khi họ đang trong giai đoạn thành lập. Họ không coi thường tương lai bởi vì họ không thể làm thế. Họ biết rằng ngay tuần sau thôi, họ cũng có thể cạn tiền, và như thế, mọi chuyện sẽ kết thúc. Vì vậy, họ trở nên vô cùng sáng tạo. Họ liên tục tìm kiếm một thể mạnh, những cách làm giúp giảm chi phí và tiết kiệm chi phí, và nghĩ ra những việc có thể làm để kiếm thêm tiền. Đây gọi là sự tự lực cánh sinh – và bất kỳ công ty nào, chứ không chỉ riêng những công ty mới thành lập, cũng nên hoạt động theo cách này. Tự lực là một thái độ, một thói quen, một cách làm việc dựa trên tinh thần tự chủ, sáng tạo, thông minh và chăm chỉ. Nếu không tự lực, bạn sẽ trở nên ục ịch và lười thôi. Bạn sẽ nhiễm thói quen thuê người khác xử lý khó khăn cho mình. Bạn coi thường tương lai. Bạn cho rằng mình sẽ tồn tại mãi mãi trên thương trường. Bạn để mặc cho các loại chi phí leo thang, và đánh mất trọng tâm của mình. Bạn sẽ vấp phải hàng loạt các vấn đề chẳng liên quan gì đến kiếm tiền và tạo tiền mặt. Và chuyện xảy ra tiếp theo là một đối thủ xuất hiện và hất cẳng bạn khỏi chính sân chơi của mình. Đột nhiên, tương lai của công ty bạn trở nên mờ mịt, và bạn có nguy cơ thất nghiệp.

Một hệ thống khen thưởng tốt có thể giúp bạn xây dựng thái độ tự lập cho công ty. Nó nhấn mạnh vào vấn đề ổn định việc làm bằng cách nhắc nhở nhân viên cần phải làm gì để bảo vệ miếng cơm manh áo của họ, đồng thời chỉ ra họ có thể đạt được nhiều hơn thế nữa như thế nào.

Như tôi đã nói, chỉ có một cách chắc chắn duy nhất để bảo vệ công ăn việc làm – đó là phải thẳng tay giải quyết các vấn đề liên quan chi phí. Song những công ty có chi phí hoạt động thấp nhất cũng phải đối mặt với một sự lựa chọn không mấy thoải mái. Nếu muốn có chi phí thấp hơn đối thủ, bạn có thể (1) trả

lương nhân viên ít hơn, hoặc (2) sản xuất sản phẩm nhanh hơn. Vậy đây. Trên thực tế, không ai thích thú gì khi phải lựa chọn như vậy cả. Chẳng ai muốn điều hành một doanh nghiệp mà trong đó nhân viên của họ chỉ nhận được mức sống thuộc dạng thấp nhất trên thị trường, hay ép buộc họ phải nai lưng ra làm việc, gây tổn hại sức khỏe. Chẳng ai muốn xây dựng một công ty không thể tạo điều kiện cho công nhân viên có thể chăm sóc bản thân, gia đình, và sống một cuộc sống đầy đủ, hạnh phúc. Vậy thì còn con đường nào khác để cạnh tranh và tồn tại trên thương trường không?

Một hệ thống khen thưởng như ở SRC là giải pháp cho vấn đề này. Với hệ thống này, các công ty có thể duy trì mức lương cơ bản ở mức độ ổn định, bảo đảm công ăn việc làm cho nhân viên – và như thế cũng tức là bảo đảm rằng họ sẽ có việc làm nếu chất lượng công việc của họ thỏa mãn yêu cầu. Nhưng nếu họ có thể tìm ra cách cải thiện chất lượng, thì công ty sẽ chia sẻ với họ số tiền do chính họ tạo thêm đó bằng cách trao tiền thưởng. Càng đóng góp thêm nhiều tiền, số tiền thưởng của họ càng lớn. Điều đó cũng giống như việc được tăng lương vậy, nhưng chúng tôi sẽ làm sao để nó không làm phương hại đến công việc tương lai của nhân viên. Chúng tôi biết rõ rằng mình có thể trụ vững được qua các thời kỳ khó khăn về kinh tế. Có thể khi đó chúng tôi sẽ không có điều kiện để trao tiền thưởng cho nhân viên, nhưng công ty vẫn sẽ hoạt động. Chúng tôi sẽ không để mất việc.

Thật ra, làm như thế có nghĩa là chúng tôi đang xây dựng khả năng linh động cho công ty trong những thời kỳ khó khăn. Chúng tôi không muốn sa thải nhân viên, không muốn cắt giảm lương. Các công nhân thường dành phần lớn số tiền lương kiếm được để trang trải những khoản chi phí cố định: trả góp, học phí, thực phẩm, đi lại. Nếu buộc phải cắt giảm các khoản chi phí này,

tin thần của họ sẽ đi xuống một cách thảm hại. Theo tôi, việc khó khăn nhất là phải thắt lưng buộc bụng đối với các chi phí sinh hoạt cơ bản. Chúng tôi muốn mọi thành viên trong công ty đều có thể yên tâm với một mức thu nhập nhất định, nhưng bên cạnh đó, chúng tôi cũng muốn tạo cơ hội cho họ kiếm thêm nhiều nữa. Và chắc chắn họ sẽ gia tăng thu nhập lên rất nhiều nếu công ty hoạt động tốt và họ sử dụng được đầy đủ các năng lực của mình.

NẾU CHƯƠNG TRÌNH KHEN THƯỞNG CÓ TÁC DỤNG LỚN NHƯ VẬY, THÌ TẠI SAO NHIỀU CHƯƠNG TRÌNH NHƯ THẾ LẠI THẤT BẠI?

Vì nhiều lý do mà chương trình khen thưởng đầu tiên của chúng tôi bị phá sản vào năm 1983. Đó là một thảm họa thật sự. Lý do lớn nhất là phần lớn mọi người đều không hiểu về nó. Nó không có sức khích lệ đối với họ. Họ không biết cần phải làm những gì để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Không chỉ có thế, chúng tôi còn chọn sai mục tiêu nữa. Chúng tôi không có đủ tiền để trao thưởng cho những nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Khi nhận ra sai lầm của mình, chúng tôi cho dừng ngay chương trình này lại, dù khi đó vẫn đang là giữa năm, và thực hiện lại mọi thứ từ đầu. Kinh nghiệm này đã dạy chúng tôi rằng không nên xây dựng một chương trình khen thưởng như thế nào. Kể từ đó, chúng tôi đã học hỏi được rất nhiều điều về kinh nghiệm thiết kế chương trình khen thưởng hiệu quả. Đồng thời, chúng tôi cũng rút ra được một danh sách các việc nên làm và nên tránh trong quá trình xây dựng này.

Đưa mọi người lên cùng một chiếc thuyền.

Nên áp dụng một chương trình khen thưởng chung cho tất cả mọi thành viên trong công ty, từ vị CEO cho tới các nhân viên vệ sinh và lễ tân. Hãy giao cho họ những mục tiêu giống nhau và

một mức thưởng/phạt tương tự nhau cho những kết quả họ đạt được. Công ty SRC chúng tôi coi tiền thưởng là một phần trăm trong số tiền bồi thường lao động thường xuyên. Trong chương trình này, tiền thưởng chính là số tiền đại diện cho một tỷ lệ phần trăm định sẵn trong khoản lương hàng năm của chúng tôi (lương tháng, lương tuần và lương làm ngoài giờ).

Tuy nhiên, không phải tất cả chúng tôi đều nhận được số tiền như nhau. Chương trình Stop-Gooter, hầu hết những người ở vị trí lãnh đạo và chuyên môn đều được nhận những khoản tiền thưởng chiếm tới 18% lương hàng năm của họ. Với các đối tượng khác, con số này là 13%. Lý do rất đơn giản: chúng tôi muốn mọi người cùng tiến lên, chấp nhận nhiều rủi ro hơn và gánh vác thêm nhiều trách nhiệm hơn nữa. Nếu họ làm đúng như thế, thì cần phải thưởng công cho họ. Nhưng bên cạnh đó, chúng tôi muốn mọi người cùng theo đuổi những mục tiêu chung và cùng tuân thủ những nguyên tắc chung.

Đó là vì chúng tôi muốn cả công ty cùng hoạt động như một đội, cùng hướng tới một đích đến; như vậy, sẽ dễ thành công hơn. Chúng tôi không muốn cá nhân hay phòng ban nào phải cạnh tranh với nhau. Chúng tôi không muốn lập nên ban này, nhóm nọ để rồi họ quay sang “cản” lẫn nhau. Dĩ nhiên, chúng tôi không muốn lãnh đạo mâu thuẫn với công nhân hay ngược lại, công nhân mâu thuẫn với lãnh đạo. Chúng tôi muốn có một hệ thống bồi thường giúp mọi người hiểu rõ hơn các vấn đề của nhau và khích lệ họ cùng tìm cách giải quyết. Chúng tôi muốn họ hiểu rằng tất cả chúng tôi đều phụ thuộc lẫn nhau, cho dù mỗi người đều có một vị trí riêng trong công ty. Tại SRC, bạn sẽ chiến thắng khi mọi người khác cũng chiến thắng, khi cả công ty cùng chiến thắng. Tôi không muốn có một chương trình khen thưởng trong đó có kẻ thắng người thua. Những người thua cuộc duy nhất phải là các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi.

Ngoại lệ duy nhất trong nguyên tắc này là yếu tố an toàn. Cách duy nhất để phòng ngừa tai nạn lao động là nâng cao ý thức của công nhân về an toàn; và tôi có thể dễ dàng thực hiện được điều đó thông qua việc tổ chức cạnh tranh nội bộ. Vấn đề an toàn không nằm trong chương trình Stop-Gooter của công ty chúng tôi. Thay vào đó, chúng tôi phát động các cuộc thi riêng về an toàn lao động, chia công ty thành nhiều nhóm khác nhau và kết hợp nhân sự ở nhiều bộ phận khác nhau vào một nhóm. Chẳng hạn, có một năm tôi được phân vào một nhóm cùng với tất cả những người có tên bắt đầu bằng chữ S. Mục đích của cuộc thi năm đó là thi xem nhóm nào có thể hoạt động lâu nhất mà không để xảy ra vụ tai nạn nào, và phần thưởng của nó là 62.000 đô-la. Khi giảm số lượng các vụ tai nạn, chúng tôi đã giảm được số tiền bảo hiểm hàng năm của nhân viên tới 100.000 đô-la. Như vậy, chương trình an toàn đã thu về cho công ty 38 cent tiền lãi trên mỗi đô-la. Đó là một chiến thắng cho SRC, và cũng là chiến thắng cho mỗi cá nhân tại SRC bởi khoản tiền tiết kiệm đã giúp nâng cao định mức tiền thưởng của chương trình Stop-Gooter trong năm đó. Song mục tiêu chính của chúng tôi thật ra lại là nâng cao ý thức của mọi người về an toàn lao động và tránh xa nguy hiểm.

Theo đuổi hai hoặc ba mục tiêu – và đặt mục tiêu dựa trên các số liệu tài chính của công ty.

Đưa ra một danh sách dài ngoằng những mục tiêu cũng chẳng khác gì không có mục tiêu nào. Hãy xây dựng chương trình khen thưởng xoay quanh hai hoặc nhiều nhất là ba mục tiêu cho mỗi năm, bởi bạn sẽ chỉ khiến mọi việc trở nên phức tạp hơn nếu đưa ra nhiều mục tiêu hơn thế. Điều quan trọng cần làm là phải biết chọn ra những mục tiêu đúng đắn. Tôi thích những mục tiêu khiến nhân viên tập trung vào những nguyên tắc cơ bản của kinh doanh: kiếm tiền và tạo ra tiền mặt. Ngoài

ra, tôi còn muốn những mục tiêu giúp giáo dục họ về muôn mặt khác nhau trên thương trường, dạy họ biết chính xác cần làm gì để đạt được thành công, và trao thưởng cho những người biết làm đúng việc cần làm. Cuối cùng, tôi muốn có những mục tiêu khiến công ty ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn thông qua việc loại bỏ những điểm yếu của mình. Và rất tình cờ, bạn hoàn toàn có thể làm được những điều đó nếu xác định mục tiêu dựa vào chính các bảng cân đối kế toán.

Hầu như lúc nào chúng tôi cũng xây dựng một mục tiêu dựa trên biên lợi nhuận trước thuế, như thế sẽ bảo đảm được rằng mọi người đều tập trung vào việc kiếm tiền. Mục tiêu còn lại thay đổi theo năm, tùy thuộc vào việc khi đó chúng tôi nhận định đâu là điểm yếu nhất của công ty. Tuy nhiên, có một nguyên tắc chung là chúng tôi “lấy” mục tiêu thứ hai từ bảng cân đối kế toán – cũng là để mọi người chú ý tới việc tạo ra tiền mặt. (Tôi sẽ chia sẻ nhiều hơn về quá trình chúng tôi lựa chọn mục tiêu trong chương tiếp theo, “Xây dựng kế hoạch trò chơi”).

Có một điều khá thú vị xảy ra khi bạn lựa chọn mục tiêu từ bảng cân đối kế toán. Với mỗi mục tiêu bạn chọn ra, thường thì bạn sẽ có thêm khoảng 5 – 6 mục tiêu khác kéo theo cùng lúc. Giả sử chúng tôi lấy tính thanh khoản làm mục tiêu – bạn có thể đánh giá được yếu tố này khi nhìn vào chỉ số thanh toán hiện hành. Khả năng thanh khoản được tính theo công thức cộng tất cả các tài sản hiện hành của công ty lại (tức là những tài sản bạn hy vọng sẽ có thể chuyển thành tiền mặt trong 12 tháng tới, chẳng hạn như hàng trong kho và các khoản phải thu) rồi chia cho tổng số các khoản nợ hiện hành (tức là những khoản nợ bạn phải trả trong 12 tháng tới, chẳng hạn như các khoản nợ ngắn hạn và các khoản phải trả). Chỉ số thanh toán hiện hành lý tưởng có thể rất khác nhau tùy theo từng ngành nghề kinh

doanh, song nhìn chung, tài sản hiện hành nên lớn hơn nợ hiện hành. Thường thì tỷ lệ 2 – 1 được coi là an toàn.

Bất cứ khi nào có thể định lượng cho một mục tiêu, bạn đều có thể đặt ra các tiêu chí. Bạn có thể quyết định mức tiền thưởng cho nhân viên bằng cách nâng chỉ số thanh toán hiện hành lên một con số cụ thể nào đó. Để đạt được tiêu chí đó, họ sẽ phải chú ý tới một loạt các nhân tố khác nhau: mức độ luân chuyển hàng hóa, lịch trình vận chuyển, tính hiệu quả trong hoạt động, khả năng tập hợp các khoản phải thu, các điều khoản thương lượng với khách hàng, và nhiều nhân tố khác nữa. Cũng trong quá trình này, họ sẽ dần quan tâm tới nhiều khía cạnh khác nhau trong kinh doanh. Đột nhiên mọi người đều muốn biết các khoản phải thu là gì. Chúng tôi thường tổ chức các cuộc họp với nhân viên, qua đó bộ phận kế toán sẽ thông báo về những khách hàng phải thanh toán cho công ty, và tốc độ thanh toán của họ nhanh chậm ở mức độ nào. Nhân viên quan tâm tới điều này bởi vì nếu khách hàng không thanh toán, chúng tôi sẽ không có tiền mặt, vì chúng nằm trong tay khách hàng. Và như thế, chúng tôi sẽ không thể sử dụng số tiền đó để thanh toán các khoản nợ ngắn hạn của mình chẳng hạn. Mà nếu không giảm các khoản nợ xuống, chúng tôi sẽ không đạt được mục tiêu về tính thanh khoản, tức là chúng tôi sẽ không được nhận tiền thưởng.

Như vậy trò chơi phần thưởng đã đưa mọi người đến với những suy nghĩ thực tế về tiền bạc, và họ biết tương tận những gì sẽ xảy ra khi khách hàng chậm trễ trong thanh toán. Họ đã có thêm kiến thức về kinh doanh, các số liệu và hệ thống kế toán. Họ biết được chúng ăn khớp với nhau ra sao. Và thế là họ đạt được vài mục tiêu cùng lúc trong quá trình theo đuổi một mục tiêu duy nhất.

Thường xuyên tạo cơ hội cho nhân viên giành chiến thắng.

Điều đầu tiên và quan trọng nhất là, chương trình khen thưởng phải có vai trò như một công cụ khích lệ nhân viên. Nếu không khích lệ được nhân viên, thì chương trình này chắc chắn không hiệu quả. Mà điều gì tạo động lực cho nhân viên? Đó chính là chiến thắng. Hơn bất cứ điều gì khác, chiến thắng sẽ khiến bạn quay trở lại và tiếp tục làm việc, thậm chí là làm việc tốt hơn nữa. Hãy xây dựng chương trình khen thưởng qua đó bạn có thể đặt nhân viên vào một quỹ đạo chiến thắng ngay từ ban đầu, và sau đó tạo điều kiện để họ tiếp tục gặt hái thành công trong suốt cả năm.

Đó là toàn bộ logic ẩn đằng sau hệ thống xuất chi của chúng tôi. Sau khi lựa chọn được một mục tiêu, chúng tôi liền đặt ra các cấp độ trao tiền thưởng khác nhau. Với mỗi mục tiêu có thể có tới 5 cấp độ tiền thưởng. Chẳng hạn, với mục tiêu về lợi nhuận, mốc chuẩn của công ty chúng tôi thường là 5,0% lợi nhuận trước thuế, còn tiêu chí cao nhất của chúng tôi là 8,6%. Nếu kết quả đạt được dưới ngưỡng 5,0%, chúng tôi sẽ không nhận được bất kỳ khoản tiền thưởng nào. Nếu tỷ lệ này ở mức 5,0 – 5,5%, thì chúng tôi sẽ được nhận tiền thưởng cấp độ 1, tức là công nhân sẽ nhận được khoản tiền thưởng bằng 1,3% mức lương thông thường của họ. Cấp độ thứ hai là 5,6% - ở cấp độ này, mức tiền thưởng sẽ tăng lên thành 2,6% mức lương. Cấp độ thứ ba bắt đầu từ con số 6,6% với mức tiền thưởng bằng 3,9% số lương thông thường. Các cấp độ cứ tuần tự tăng lên như vậy cho đến khi công ty đạt được tỷ lệ lợi nhuận trước thuế là 8,6% hoặc hơn nữa – tại mốc này, một nhân viên có thể nhận được khoản tiền thưởng tối đa bằng 6,5% mức lương thông thường.

Để vạch ra các tiêu chí và cấp độ khen thưởng cụ thể, bạn phải có một công thức nhất định (Xem phần “Cách tính tiền

thưởng”). Dĩ nhiên, ở mỗi công ty các mốc cuối cùng sẽ khác nhau. Bạn phải thực hiện phép toán đó. Hệ thống khen thưởng sẽ không có tác dụng nếu công thức đó không hoạt động. Tuy nhiên, trong quá trình tính toán, bạn cần lưu ý tới mục tiêu cơ bản là tạo ra và duy trì động lực làm việc cho nhân viên. Sau đây tôi xin nêu lên một vài nguyên tắc chung cần ghi nhớ.

1. Đưa ra đường chuẩn ở mức thấp nhất nhưng vẫn bảo đảm an toàn cho công ty.

Tất cả thành viên trong công ty đều phải ý thức được rằng sự vững mạnh của công ty là yếu tố quan trọng nhất. Nếu người nào chỉ hoàn thành công việc ở mức độ đủ để có thể duy trì vị trí của mình trong công ty thì người đó sẽ không xứng đáng được nhận bất kỳ một khoản tiền thưởng nào. Chẳng hạn, sau khi tính toán chúng tôi thấy rằng mức biên lợi nhuận trước thuế 5% là mức thấp nhất công ty có thể chịu được mà không gặp phải rắc rối gì. (Xin nhắc lại để các bạn nhớ, 40% lợi nhuận dùng để trả thuế, tức là chúng tôi còn khoảng 3% lợi nhuận sau thuế; khoản tiền này dùng để làm vốn hoạt động – tức thay thế máy móc cũ hỏng, xử lý những biến động về kho hàng,...). Mặt khác, không nên đưa ra đường chuẩn quá cao, khiến nhân viên mới bắt đầu đã cảm thấy nản. Hãy giữ cấp độ khen thưởng đầu tiên trong tầm với của họ. Tại SRC, ai cũng biết rằng mình hoàn toàn có khả năng thực hiện yêu cầu cấp độ 1 ở cả hai mục tiêu, bởi vì chúng tôi đặt đường chuẩn ở mức chúng tôi đã đạt được trước đây.

Hãy lưu ý là con người thường tập trung vào điểm bên trên điểm sinh tồn của mình. Nhiều công ty đặt ra các mục tiêu quá thấp, như thể họ cho rằng hòa vốn cũng chẳng sao. Và như vậy có nghĩa là, nếu họ không đạt được mục tiêu đó thì cả công ty sẽ bị rơi vào vòng nguy hiểm. Chúng tôi không hề muốn hoạt động

ở ngưỡng bấp bênh như thế. Nếu lợi nhuận trước thuế của công ty dưới 5%, tất cả chúng tôi đều cảm thấy như mình đã làm cho nhau thất vọng – và đó chính là điều tôi mong muốn. Tôi thà để mọi người cảm thấy thất vọng vì để tuột mất khoản tiền thưởng còn hơn là để họ chán nản vì bị thất nghiệp do công ty không kiếm được tiền.

2. Hãy tạo cơ hội cho nhân viên có một phần xứng đáng trong số lợi nhuận thêm do chương trình khen thưởng tạo ra.

Việc khen thưởng sẽ không có tác dụng khích lệ nếu nhân viên nghĩ rằng công ty tham lam hoặc có mức khen thưởng quá thấp, hoặc giá trị các phần thưởng không tương xứng với những nỗ lực mà công ty đòi hỏi ở họ. Họ phải cảm nhận được rằng kế hoạch khen thưởng vừa công bằng lại vừa là một cách giúp họ kiếm thêm những món tiền lớn. Stop-Gooter khiến một công nhân của SRC nỗ lực kiếm thêm 13% so với mức đền bù lao động cơ bản của họ - tức là một người có mức thu nhập 20.000 đô-la/năm sẽ có thể có thêm 2.600 đô-la, tương đương với số lương của 7 tuần làm việc. Còn về phía công ty, chúng tôi trả lại cho nhân viên khoảng một nửa số lợi nhuận cộng thêm tạo ra được so với mức lợi nhuận trước thuế cơ bản là 5% (dưới hình thức trao tiền thưởng – giả dụ rằng chúng tôi đạt được cấp độ khen thưởng cao nhất ở cả hai mục tiêu).

3. Tạo điều kiện để nhân viên thường xuyên được nhận tiền thưởng, khiến họ tiếp tục có nhiệt tình tham gia Trò chơi.

Một trong những sai lầm phổ biến nhất của các công ty là chỉ tổ chức một đợt khen thưởng mỗi năm. Họ càng làm cho sai lầm này trở nên trầm trọng khi chỉ công bố số tiền thưởng mỗi người sẽ nhận được là bao nhiêu một thời gian khá lâu sau khi tiến hành tổng kết cuối năm; mà sau khi công bố, họ cũng trì hoãn thêm tới vài tuần mới thanh toán tiền thưởng cho nhân

viên. Cách làm này khiến nhân viên “quên bẵng đi” chương trình khen thưởng, và chỉ chợt nhớ tới nó trong quý cuối cùng của năm (đó là nếu bạn may mắn). Nhưng thường thì họ không hề mảy may để ý tới chương trình này, và họ coi những gì mình nhận được chỉ có ý nghĩa như một món quà mà thôi. Loại tiền thưởng này không phải là phần thưởng theo đúng nghĩa của nó – đó thực chất chỉ là một món tiền hối lộ.

Chúng tôi xây dựng chương trình Stop-Gooter để mọi người trong công ty đều có cơ hội nhận được tiền thưởng hàng quý. Điều này là hợp lý nếu xét về phương pháp tiếp cận Trò chơi lớn trong kinh doanh tổng quan của chúng tôi. Mặt khác, chúng tôi muốn họ làm quen với một hệ thống phân loại đánh giá hàng quý: đây là một cách đánh giá công ty hiệu quả, đã được kiểm chứng qua thời gian. Nó phù hợp với các chu kỳ kinh doanh thông thường. Đó là một khung thời gian ngắn hạn hợp lý. Thêm nữa, một cách rất tình cờ, việc chia thời gian ra thành từng giai đoạn ba tháng hóa ra lại là cách tổ chức Trò chơi lý tưởng đối với chúng tôi. Mỗi quý kết thúc nhanh tới nỗi tất cả chúng tôi đều phải nhắc nhở nhau về điều đó (và trở nên tập trung vào công việc hơn) tại các cuộc họp hàng tuần.

Không nhất thiết phải tổ chức khen thưởng định kỳ hàng quý cho tất cả các chương trình khen thưởng. Các khoản tiền thưởng hàng tháng đôi khi cũng khá hiệu quả đối với một số công ty. Cũng có thể tổ chức khen thưởng hai lần một năm. Tuy nhiên, đừng kéo dài hơn mức đó, bởi nếu bạn làm như vậy, không những chương trình khen thưởng mất đi tầm ảnh hưởng của nó mà uy tín của bạn có thể cũng vì thế mà bị ảnh hưởng, nhất là khi đó là chương trình mới thực hiện. Nhân viên thường nghi ngờ khi thấy bạn xây dựng chương trình khen thưởng cho họ. Và họ sẽ còn chưa thực sự tin bạn chừng nào họ chưa cầm chắc đồng tiền trong tay. Nhưng khi điều đó đã trở thành hiện

thực, thì thái độ của họ sẽ thay đổi nhanh chóng tới nỗi bạn cũng phải ngạc nhiên.

4. Hãy bắt đầu với một quỹ khen thưởng nhỏ rồi tăng dần lên trong suốt năm; bằng cách này, nhân viên sẽ có cơ hội cũng như động lực để hoàn thành tất cả các mục tiêu – và kiếm được trọn vẹn số tiền thưởng – khi kết thúc một năm. “Quỹ tiền thưởng” mà tôi nói đến ở đây là tổng số tiền sẽ được trao cho nhân viên dưới dạng tiền thưởng trong một giai đoạn cụ thể. Quỹ này nên bắt đầu với số lượng nhỏ rồi tăng dần theo tháng hay theo quý.

Đây là một điểm hết sức quan trọng. Nếu không cẩn thận, có thể bạn sẽ vô tình đưa một số yếu tố phá hoại động lực của nhân viên vào kế hoạch khen thưởng của mình. Giả sử bạn quyết định sẽ tạo cơ hội cho nhân viên kiếm được mỗi quý 25% trong tổng số tiền khen thưởng hàng năm, nhưng họ lại làm việc kém hiệu quả ở hai quý đầu. Điều này sẽ làm giảm đáng kể sức hấp dẫn của chương trình khen thưởng, bởi nhân viên khi đó có thể sẽ cảm thấy chán nản và không muốn cố gắng nữa. Đổi lại, giả sử họ chỉ cần hoàn thành các mục tiêu là cũng có thể nhận được khoản tiền thưởng cho cả năm – và họ hoàn thành mọi việc vào giữa quý 3 – thì nhiều khả năng là công ty sẽ gặp rắc rối lớn trước khi năm đó kết thúc.

Chúng tôi tránh những chiếc bẫy đó bằng cách nâng cao số tiền thưởng lên trong suốt năm, và chuyển số tiền thưởng chưa được trao cho ai trong quý này sang quý tiếp theo. Sau đây là cách thức hoạt động của chương trình này: quỹ tiền thưởng cho quý I là 10% tổng số tiền thưởng cả năm. Trong quý II, tỷ lệ này là 20%; quý III là 30%, và quý IV là 40%. Giả sử chúng tôi đạt được một nửa số tiêu chí trong quý đầu tiên, và do đó chúng tôi kiếm được một nửa số tiền thưởng quy định. Tức là chúng tôi kiếm được 5% (một nửa của 10%) tổng số tiền thưởng chúng tôi có

thể nhận được trong suốt năm. Chúng tôi nhận được 5% đó ngay lập tức; 5% còn lại sẽ được chuyển sang quỹ tiền thưởng của quý II. Sang quý II, chúng tôi nhắm tới 25% quỹ tiền thưởng cả năm (gồm 20% của quý II cộng với 5% thừa của quý I). Giả sử trong quý này chúng tôi không đạt được bất kỳ tiêu chí nào, thì toàn bộ 25% đó sẽ lại được chuyển sang cho quý III. Như vậy chúng tôi sẽ hướng tới 55% số tiền thưởng cả năm (gồm 30% của quý III, cộng với 20% của quý II, và 5% của quý I). Ngay cả trong trường hợp hoàn thành tất cả các tiêu chí cao nhất trong quý III, thì chúng tôi vẫn còn mục tiêu 40% quỹ tiền thưởng để hướng tới trong quý IV. Nếu không đạt được bất kỳ tiêu chí nào đã đặt ra, chúng tôi vẫn còn một cơ hội cuối để kiếm toàn bộ số tiền thưởng hàng năm (95%) trước khi năm đó kết thúc.

Kết quả là, mọi người đều kiên trì tham gia trò chơi cho tới tận khi tiếng còi chung cuộc vang lên. Chúng tôi có thể giành chiến thắng ở từng quý, hoặc dồn tâm sức trong những giây phút cuối cùng của trận đấu. Như người ta vẫn nói, *ba mươi chưa phải là tốt* – và, tới khi đó, chúng tôi lại sẵn sàng cho một trò chơi mới.

Giao tiếp, giao tiếp, giao tiếp.

Điều quan trọng trước tiên là bạn phải làm cho tất cả mọi người cùng hiểu cách thức hoạt động của chương trình khen thưởng, và thường xuyên cập nhật thông tin về kết quả hoạt động của họ. Hoạt động liên lạc yếu kém là thủ phạm chính trong thất bại của phần lớn các hệ thống khen thưởng. Dù bạn có khôn ngoan tới đâu, lựa chọn mục tiêu khéo léo tới đâu, xây dựng hệ thống khen thưởng cẩn thận tới đâu, thì chương trình của bạn vẫn sẽ không đủ lực để khích lệ tinh thần nhân viên nếu họ không hiểu gì về nó, hoặc họ không thể biết điều gì đang diễn ra, hoặc họ nghĩ rằng bạn đang che giấu họ điều gì đó. Đừng hy vọng họ sẽ tin tưởng bạn một cách mù quáng. Tôi dám chắc rằng họ sẽ nghĩ

bạn đang giả mạo số liệu nếu họ nghi ngờ công thức tính tiền thưởng, hoặc nếu bạn thiếu một hệ thống giám sát và kiểm tra kết quả.

Dĩ nhiên, nếu chương trình của bạn hợp logic, thì việc giải thích rõ ràng về nó cũng không đến mức quá khó. Hãy bắt đầu từ việc hướng dẫn những người “thầy giáo” – tức là đội ngũ quản lý, giám sát, và các nhân viên trực tiếp của bạn. Hãy xây dựng một nhóm chủ lực, biết điều gì đang diễn ra trong công ty và có thể giải thích điều đó một cách rõ ràng cho những nhân viên khác. Bạn có thể tổ chức một số buổi họp để phân phát những tài liệu hỗ trợ (tài liệu phát tay, tờ bướm, video,...). Nhưng một khi các “thầy giáo” trong công ty bạn đã vào guồng, đừng đợi chờ gì nữa. Hãy lập tức xúc tiến chương trình. Phần lớn mọi người sẽ tìm hiểu về trò chơi phần thưởng theo cách tương tự như khi họ tìm hiểu các trò chơi khác: đó là trực tiếp tham gia trò chơi.

Một điểm có vai trò quan trọng là bạn phải xây dựng một hệ thống hiệu quả để theo dõi kết quả hoạt động của nhân viên và thông tin cho họ. Hãy đặt ra một thời điểm cụ thể mỗi tuần (hoặc nếu không thì mỗi tháng) để bạn thông báo kết quả hoạt động mới nhất của nhân viên, và hãy quyết tâm thực hiện lịch trình đó. Mọi người sẽ háo hức trông đợi những thông tin bạn cập nhật. Đừng làm họ phải thất vọng. Nếu chậm trễ trong việc thông báo, bạn sẽ làm dấy lên những hoài nghi và ngờ vực trong nhân viên, hủy hoại lòng nhiệt tình của họ, và phá hoại các cơ hội thành công của chính mình.

Cách thông tin về kết quả hoạt động của nhân viên như thế nào là tùy bạn quyết định. Bạn có thể dán chúng lên bảng tin, tổ chức các buổi họp, ghi chú trong các tờ thanh toán lương, lắp đặt bảng điện tử tại căng-tin của công ty rồi cập nhật kết quả vào giờ ăn. Nếu nhân viên của bạn làm việc rải rác, bạn có thể

gửi kết quả bằng fax hay qua các cuộc họp trực tuyến từ xa. Dù bạn áp dụng cách thực hiện nào, cũng hãy nhớ tạo cơ hội cho mọi người nêu lên những thắc mắc của mình và giải đáp thật rõ ràng cho họ. Và hãy cố gắng cung cấp những số liệu dùng để tính kết quả. Dù nhân viên có thực sự giám sát bạn hay không, thì có lẽ họ đều muốn biết rằng nếu họ muốn giám sát bạn, họ hoàn toàn có thể làm được điều đó. Đây là một trong những lý do tại sao bạn nên công bố các bảng cân đối kế toán hoàn chỉnh và chi tiết hàng tháng. Báo cáo của chúng tôi thường dài cả trăm trang, trong đó phần đầu tiên bao giờ cũng là các kết quả trong trò chơi Stop-Gooter. Nếu muốn, nhân viên hoàn toàn có thể tự làm phép tính dựa trên những số liệu đã cho trong bản báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán.

Nhưng cập nhật thông tin về điểm số của trò chơi mới chỉ là một phần trong quá trình vận hành chương trình khen thưởng. Thật ra, nên để chương trình này làm tâm điểm trong hoạt động của công ty bạn. Nó nên đóng vai trò cung cấp bối cảnh và cấu trúc cho mọi hoạt động đang diễn ra. Suy cho cùng, nếu bạn đã chọn được những mục tiêu đúng đắn, thì theo lý thuyết, ưu tiên hàng đầu của nhân viên sẽ là đạt được các mục tiêu đó.

Để chương trình khen thưởng hoàn thành được vai trò đó, cần phải có một dòng chảy thông tin liên tục và hai chiều giữa những người trực tiếp thực hiện công việc và đội ngũ quản lý đang giám sát hoạt động của họ. Các lãnh đạo cấp cao cần có trong tay những số liệu giúp họ xác định đâu là những vấn đề cần phải giải quyết, đâu là những cơ hội nên theo đuổi, và đâu là những chiến thắng xứng đáng được tôn vinh. Nhân viên cần được cập nhật liên tục về vị trí hiện tại, và cần được hướng dẫn xem nên làm gì để cải thiện kết quả hoạt động của mình. Các nhà quản lý cấp trung cần có các công cụ để khích lệ, dẫn dắt và đặt ra ưu tiên cho nhân viên, để vạch ra mối liên hệ giữa việc đạt

được các tiêu chuẩn, hoàn thành các tiêu chí, và kiếm được tiền thưởng.

Tôi đang nói đến những vấn đề hết sức cơ bản trong hoạt động quản lý. Có lẽ đó là lợi ích quan trọng nhất của một chương trình khen thưởng hiệu quả. Nó là một động lực mạnh mẽ giúp bảo đảm rằng mọi thành viên trong công ty đều hiểu rõ vai trò của mình, đồng thời có đủ thông tin cần thiết để thực hiện các vai trò ấy một cách tốt nhất. Công ty nào có khả năng quản lý dòng thông tin đó sẽ có thể đảm bảo được tính hiệu quả của chương trình khen thưởng và cả thành công của công ty trên thị trường.

Tại SRC, chúng tôi quản lý dòng thông tin trên thông qua việc tổ chức Trò chơi lớn trong kinh doanh. Cơ chế chính mà chúng tôi sử dụng là các cuộc họp nhân viên hàng tuần – đây không phải là một sự kiện riêng biệt trong vai trò là tâm điểm của toàn bộ quá trình trao đổi thông tin trong toàn bộ công ty. Tôi sẽ nói rõ hơn về quá trình này trong Chương 9, “Cuộc hội ý vĩ đại”.

Đừng trao tiền thưởng một cách vô lý (nhưng hãy làm mọi việc có thể để giúp nhân viên chiến thắng).

Tuy rất đơn giản, song đây lại là một điểm có vai trò mấu chốt. Chương trình khen thưởng nên là một công cụ liên kết giữa nhân viên trong công ty với thực tế thị trường bên ngoài. Không nên coi tiền thưởng là món quà của ban lãnh đạo công ty. Nó phải là phần thưởng mà nhân viên công ty nhận được vì họ đã vượt lên trước các đối thủ khác trên thị trường. Bạn sẽ làm giảm đi sức mạnh của thông điệp trên nếu vẫn tiếp tục trao tiền thưởng cho nhân viên dù rằng họ không đạt được các tiêu chí đã đề ra.

Đây có thể là một quyết định vô cùng khó khăn đối với các CEO. Nếu nhân viên của họ đã cố gắng hết mình và kết quả đạt được

chỉ thấp hơn một chút so với tiêu chí đã đề ra, thì thường họ sẽ vẫn trao tiền thưởng cho nhân viên. Bạn hãy dừng ngay việc đó lại. Một khi bắt đầu thay đổi luật chơi, bạn sẽ bước vào một con dốc trượt dài và rất khó để quay trở lại. Đôi khi chúng tôi để trượt mục tiêu với tỷ lệ vắn vện có 0.01%. Và dĩ nhiên, mỗi lần như vậy chúng tôi lại hết sức tiếc nuối. Cá nhân tôi không bao giờ muốn những chuyện đó lặp lại. Vì thế giờ đây, mỗi khi sắp kết thúc một quý, các kế toán của công ty lại tham gia các cuộc họp nhân viên và công bố những bản báo cáo cho thấy chúng tôi cần làm chính xác những gì để đạt được từng mục tiêu. Nếu cần thiết, bạn có thể bỏ ra thêm vài nghìn đô-la để hoàn thành các mục tiêu đó.

SỨC MẠNH CỦA MÓN TIỀN THƯỞNG

Sức mạnh thực sự của chương trình khen thưởng nằm ở chỗ nó có khả năng giáo dục nhân viên các kiến thức về kinh doanh. Một khi đã hiểu được cách tính toán tiền thưởng, họ cũng sẽ hiểu rõ hơn sự phối hợp nhịp nhàng giữa các khía cạnh khác nhau trong kinh doanh, đồng thời họ cũng ý thức được rằng kinh doanh có thể là một công cụ giúp họ đạt được những gì mình mong muốn. Và tất cả những điều đó đều phù hợp với nhau. Hệ thống này thực sự phát huy tác dụng. Bạn không thể chỉ trích, phê bình nó bởi một lẽ đơn giản là nó phản ánh đúng thực tế. Bạn có thể phê bình các cá nhân. Bạn có thể phê phán cách làm việc của họ. Bạn có thể truy tìm những cá nhân tham lam, chỉ biết lo việc của mình và lợi dụng người khác để tư lợi. Thế nhưng, sai lầm vẫn nằm ở các cá nhân đó, chứ không phải ở bản chất của chế độ.

CÁCH TÍNH TIỀN THƯỞNG

Nếu bạn không thể định lượng chính xác cho chương trình khen thưởng của công ty mình, thì chắc chắn chương trình đó

vẫn còn thiếu sót. Các nhân viên cần có những tiêu chí và phần thưởng rõ ràng, có thể tin cậy được. Tức là bạn phải cung cấp cho họ các số liệu chính xác. Không nên xác định chiến thắng bằng những phán xét và đánh giá chủ quan, bởi nếu vậy thì nhân viên sẽ không tin tưởng vào bạn, và chương trình của bạn sẽ sớm thất bại.

Nhưng trước khi công bố các tiêu chí và mức thưởng, bạn hãy kiểm tra để chắc chắn rằng các số liệu đó là hợp lý. Chắc hẳn chẳng ai muốn xúc tiến một chương trình để rồi sau đó mới phát hiện ra rằng mình đã hướng nhân viên đi theo chiều hướng sai, hoặc tạo động lực để họ làm những việc không đúng đắn. Điều quan trọng trên hết là, bạn phải chắc chắn rằng mình có khả năng chi trả cho những khoản tiền thưởng mà mình đã cam kết với nhân viên. Nếu không bạn sẽ gặp thảm họa. Nếu bạn không trao tiền thưởng cho những nhân viên đã hoàn thành các mục tiêu của họ, họ sẽ chẳng bao giờ đặt niềm tin vào bạn nữa.

Bản thân công thức tính toán phụ thuộc vào loại hình chương trình khen thưởng mà bạn xây dựng nên, đó là chưa tính đến những hoàn cảnh cụ thể trong lĩnh vực hoạt động của công ty bạn. Tuy nhiên, vẫn có một logic cho bất kỳ quá trình lựa chọn và kiểm tra số liệu khen thưởng nào, đó là:

1. Đặt ra tiêu chí lợi nhuận và mức tiền thưởng tối đa.

Nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi bao giờ cũng là đặt ra đường chuẩn cho lợi nhuận, tiêu chí lợi nhuận cao nhất, và mức độ tiền thưởng cao nhất cho cả hai mục tiêu. Từ đó, chúng tôi có thể xác định được rằng, với chương trình này, nhân viên có thể tạo ra thêm bao nhiêu lợi nhuận nữa; và công ty sẽ trả lại họ bao nhiêu dưới hình thức tiền thưởng nếu họ đạt được tất cả các tiêu chí đã đề ra.

Trong trường hợp của chúng tôi, lợi nhuận trước thuế phải lớn hơn 5% so với thu nhập thì khi đó chúng tôi mới xét thưởng cho nhân viên đối với mục tiêu dựa vào bản báo cáo thu nhập. Từ 5% trở lên, chúng tôi sẽ bắt đầu chia sẻ lợi nhuận cộng thêm cho nhân viên dưới hình thức trao tiền thưởng (cách tính tiền thưởng dựa vào tỷ lệ tiền đền bù lao động thường xuyên của họ). Nói đơn giản hơn, hãy giả dụ rằng mọi nhân viên đều có chung một tỷ lệ, và số tiền thưởng tối đa mà họ có thể nhận được là thêm 13% trong số lương hàng năm của họ - đây là con số họ sẽ nhận được nếu đạt tới cấp độ cao nhất cho cả hai mục tiêu (tức 6,5% cho mỗi mục tiêu). Giả sử doanh số hàng năm của chúng tôi là 70 triệu đô-la, còn số tiền chúng tôi phải trả cho nhân viên là 10 triệu đô-la. Như vậy, số tiền tối đa chúng tôi sẽ chi cho chương trình Stop-Gooter là 1,3 triệu đô-la/năm (0.13×10 triệu đô-la). Tuy nhiên, chúng tôi chỉ xuất chi chừng ấy tiền nếu đạt được cấp độ lợi nhuận tối đa cho cả hai mục tiêu. Cấp độ tối đa này, xét về mục tiêu lợi nhuận, thường là ở mức 8,6% lợi nhuận trước thuế. Nhưng trong trường hợp giả định này, chúng ta hãy làm tròn lên thành 9%. Điều đó có nghĩa là công ty sẽ kiếm thêm được một khoản lợi nhuận trước thuế là 2,8 triệu đô-la ($9\% - 5\% = 4\%$, 0.04×70 triệu đô-la = 2,8 triệu đô-la). Như vậy, sau khi thanh toán hết các khoản tiền thưởng, chúng tôi vẫn sẽ còn dư thêm 1,5 triệu đô-la để phục vụ cho các mục đích khác.

Xin các bạn lưu ý rằng ở đây, tôi đang giả định rằng công ty chúng tôi sẽ chi trả số tiền thưởng tối đa cho cả hai mục tiêu chứ không chỉ tính riêng mục tiêu về lợi nhuận. Mục tiêu dựa trên bản cân đối kế toán có thể không ảnh hưởng gì tới lợi nhuận của công ty, song bạn vẫn sẽ phải trả tiền thưởng cho mục tiêu này nếu nhân viên hoàn thành nó, vì thế bạn phải tính cả nó trong quá trình tính toán. Rõ ràng là nếu sau khi tính toán mà bạn

vẫn không hài lòng về kết quả thu được, bạn nên quay lại và tìm những tiêu chí hay cấp độ khen thưởng khác.

2. Quyết định chọn một mục tiêu dựa vào bảng cân đối kế toán.

Trong khi đó, chúng tôi thường chọn mục tiêu dựa trên bảng cân đối kế toán với tâm niệm luôn thường trực trong đầu là bảo đảm làm sao để công ty có đủ tiền mặt để trả tiền thưởng cho nhân viên. Bạn sẽ phải đối mặt với rủi ro lớn nếu chỉ có mục tiêu báo cáo thu nhập mà không có mục tiêu bảng cân đối kế toán: lúc này, nhân viên có thể sẽ giúp công ty kiếm được tiền nhưng không hề tạo ra tiền mặt. Về mặt lý thuyết, tất cả số tiền họ làm ra đều có thể tồn tại dưới hình thức hàng hóa trong kho hoặc các khoản phải thu, nhưng như vậy thì bạn sẽ không thể trả tiền thưởng kịp thời cho họ được. Đó là một lý do vì sao chúng tôi thích đưa yếu tố thanh khoản vào làm mục tiêu trong bảng cân đối kế toán của mình, bởi nó sẽ góp phần gia tăng rất nhiều khả năng rằng chúng tôi sẽ có đủ số tiền mặt cần thiết để trả tiền thưởng cho nhân viên cũng như để làm nhiều việc khác nữa.

3. Đặt ra các tiêu chí dựa trên mục tiêu xây dựng từ bảng cân đối kế toán.

Quá trình xác lập các tiêu chí dựa trên bảng cân đối kế toán mà chúng tôi sử dụng có hơi khác một chút so với quá trình được áp dụng cho mục tiêu về lợi nhuận. Trước tiên, chúng tôi đánh giá xem điều gì sẽ xảy ra đối với bảng cân đối kế toán nếu đạt được tiêu chí tối đa trong bản báo cáo thu nhập. Sau đó chúng tôi thử nghiệm với các con số khác nhau trong mục tiêu của bảng cân đối kế toán nhằm tìm ra tiêu chí cao nhất, có thể đem lại các khoản lợi nhuận cộng thêm đó. Về thực chất, chúng tôi muốn trao thưởng cho nhân viên khi họ thành công trong việc bảo đảm rằng số thu nhập cộng thêm đó không bị “trói chặt” ở

những tài sản không có tính thanh khoản hoặc không có hiệu quả, hoặc ở các khoản nợ đọng.

Giả sử mục tiêu trong bảng cân đối kế toán của chúng tôi là tính thanh khoản (được đo bằng chỉ số thanh toán hiện hành); và công ty có 10 triệu đô-la tài sản hiện tại cùng 5 triệu đô-la nợ hiện tại. Như vậy chỉ số thanh toán hiện hành của chúng tôi là 2:1. Nếu mọi người trong công ty đạt được tiêu chí cao nhất trong mục tiêu về báo cáo thu nhập, họ sẽ tạo thêm được 2,8 triệu đô-la lợi nhuận trước thuế. Nếu họ cũng đồng thời đạt được tiêu chí cao nhất trong mục tiêu ở bảng cân đối kế toán, chúng tôi sẽ bỏ ra 1,3 triệu đô-la để chi trả tiền thưởng cho họ; tức là chúng tôi vẫn còn lại một khoản lợi nhuận trước thuế cộng thêm là 1,5 triệu đô-la. Khoảng 40% trong số 1,5 triệu đô-la này sẽ dành để trả thuế, vì vậy chúng tôi sẽ có thêm số tiền lợi nhuận trước thuế là 900.000 đô-la ($0.60 \times 1,5 \text{ triệu đô-la} = 900.000 \text{ đô-la}$).

Dĩ nhiên là chúng tôi muốn có số tiền này dưới dạng tiền mặt. Chúng tôi có thể dùng nó để trả nợ, rút các món nợ của công ty từ 5 triệu đô-la xuống còn 4,1 triệu đô-la, trong khi giá trị tài sản hiện có của chúng tôi vẫn duy trì ở mức 10 triệu đô-la. Lúc này, chỉ số thanh toán hiện hành của công ty là 2,44:1 ($10 \text{ triệu đô-la} / 4,1 \text{ triệu đô-la} = 2,44$). Chúng tôi bắt đầu từ con số 2,00. Như vậy, nếu chúng tôi giữ tất cả số lợi nhuận cộng thêm sau thuế dưới dạng tiền mặt, chúng tôi sẽ tăng được khoảng 20% trong chỉ số thanh toán hiện hành. Đó là mức tăng tối đa trong khả năng thanh khoản mà chúng tôi có thể hy vọng sẽ đạt được nếu công ty đạt được 9% lợi nhuận trước thuế và thanh toán hết các khoản tiền thưởng cho nhân viên (chiếm 13% trong tổng số mức lương hàng năm). Điều đó có nghĩa là chúng tôi sử dụng tất cả số tiền còn dôi dư sau khi trả tiền thưởng và đóng thuế để giảm số nợ hiện tại của công ty.

Sau khi đã thực hiện những bước tính toán như trên, chúng tôi có thể đặt ra các tiêu chí cho mục tiêu xây dựng từ bảng cân đối kế toán. Chúng tôi lấy mức thưởng cao nhất (bằng 6,5% lương) đem so với mức tăng 20% trong chỉ số thanh toán hiện hành, rồi từ đó chúng tôi quay trở lại làm việc với các con số khác. Vì muốn có nhiều mức thưởng khác nhau, nên chúng tôi quyết định sẽ trao thưởng cho mỗi 5% chỉ số thanh toán hiện hành gia tăng mà nhân viên đạt được. Bạn có thể thấy rằng cơ chế này có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích nhân viên tìm cách làm giảm số dư nợ của công ty thay vì cố gắng kiếm thêm tiền mặt dưới dạng bổ sung các tài sản hiện tại. Nếu bạn tăng giá trị tài sản hiện tại lên 900.000 đô-la và vẫn giữ nguyên mức nợ đọng là 5 triệu đô-la, thì chỉ số thanh toán hiện hành của công ty là 2,18 ($10,9 \text{ triệu đô-la} / 5 \text{ triệu đô-la} = 2,18$). Kết quả này chỉ đủ để bạn thỏa mãn định mức khen thưởng cấp độ 1 mà thôi.

4. Bảo vệ cổ phiếu của công ty.

Ý nghĩa của chương trình khen thưởng là tạo các động lực ngắn hạn cho nhân viên để họ đạt được một số mục tiêu cụ thể nào đó. Điều này là rất tốt. Ai cũng cần có những khoản tiền thưởng như vậy. Nhưng chúng tôi không muốn nhân viên quên bằng đi lợi ích thực sự của việc tham gia Trò chơi lớn trong kinh doanh tại SRC – tức là tạo ra của cải dưới hình thức cổ phiếu. Vì thế, chúng tôi không ngừng lật lại vấn đề, xem xét đánh giá các tác động của những mục tiêu trong chương trình Stop-Gooter đối với giá trị cổ phiếu của công ty.

Nếu công ty có mức biên lợi nhuận trước thuế là 9% trên 70 triệu đô-la doanh số, thì công ty sẽ kiếm được mức lợi nhuận trước thuế là 6,3 triệu đô-la ($0,09 \times 70 \text{ triệu đô-la} = 6,3 \text{ triệu đô-la}$). Trong 6,3 triệu đô-la đó, chúng tôi dành ra 1,3 triệu đô-la để trả tiền thưởng cho nhân viên; tức là chúng tôi còn lại 5 triệu

đô-la lợi nhuận trước thuế. Chúng tôi có thể dành ra một phần trong số đó để xây dựng Kế hoạch Nhân viên Sở hữu Cổ phần (ESOP). Như vậy, chúng tôi mất thêm 1 triệu đô-la nữa vào ESOP. Lợi nhuận trước thuế của chúng tôi lúc này giảm xuống còn 4 triệu đô-la. Thực ra chúng tôi chỉ được giữ lại 60% trong số 4 triệu đó, bởi chúng tôi phải dành ra 40% để đóng thuế. Tức là, lợi nhuận sau thuế của công ty còn khoảng 2,4 triệu đô-la ($0.60 \times 4 \text{ triệu đô-la} = 2,4 \text{ triệu đô-la}$). Đó là khoản doanh thu giữ lại của công ty trong năm nay – chúng tôi hoàn toàn có quyền quyết định sử dụng số tiền này để phục vụ các mục đích như rút vốn để phát triển, hoặc trả nợ, hoặc đầu tư vào chính chúng tôi. Giả dụ công ty chúng tôi có giá trị gấp 10 lần doanh thu sau thuế hàng năm – đây vốn là một nguyên tắc vàng phổ biến trên thương trường – thì trong trường hợp đó, giá trị của SRC sẽ ở vào khoảng 24 triệu đô-la.

Bạn thấy đấy, tất cả đều là những phép tính hết sức đơn giản. Chương trình khen thưởng đã tạo thêm được 2,8 triệu đô-la lợi nhuận trước thuế. Chúng tôi hoàn lại cho nhân viên 1,3 triệu đô-la trong đó dưới hình thức tiền thưởng. Chúng tôi còn bỏ ra 1 triệu đô-la cho chương trình ESOP. Sau khi nộp thuế 500.000 đô-la còn lại, chúng tôi còn một mức doanh thu sau thuế bổ sung là 300.000 đô-la. Bản thân con số này sẽ làm tăng thêm 3 triệu đô-la trong giá trị của công ty. Tất cả đều nhờ vào chương trình khen thưởng.

Chương 8

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH TRÒ CHƠI

Trọng tâm của Trò chơi lớn trong kinh doanh chính là kế hoạch trò chơi hàng năm – tức là một tập hợp các bản báo cáo tài chính nêu rõ những gì bạn muốn thực hiện theo từng tháng trong suốt một năm. Không có kế hoạch, nhân viên sẽ không có gì để đối chiếu với kết quả hoạt động của mình, không có phương tiện để xác định vấn đề, không có mục tiêu để tổ chức, khích lệ và thách thức bản thân. Họ sẽ không biết được mình cần làm những gì để hỗ trợ lẫn nhau, hoặc công việc mình đang làm đã tốt hay chưa, hoặc làm thế nào để đánh giá những kết quả mà họ tạo ra hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng.

Tình cảm cá nhân sẽ ảnh hưởng tới toàn cục. Những khó khăn sẽ xuất hiện. Là người lãnh đạo, bạn sẽ khó có thể xác định được khi nào nên ăn mừng, khi nào nên cảnh giác. Dù bạn làm gì đi chăng nữa, thì mọi người cũng vẫn xét nét, bình phẩm về bạn. Và bạn cũng đừng nên bỏ phí thời gian vào chương trình khen thưởng. Nếu không có kế hoạch hàng năm thì làm sao bạn có thể đưa ra được những mục tiêu cụ thể để hướng tới? Và làm sao bạn có thể biết là mình có hoàn thành được mục tiêu hay không?

Kế hoạch trò chơi sẽ cho bạn biết điều đó, đồng thời cập nhật thông tin cho bạn về những vấn đề khác như:

Công ty có đi trước tiến độ không?

Có bị chậm tiến độ không?

Có đúng tiến độ không?

Ai đang bắt kịp công việc?

Ai đang bị tụt lại đằng sau?

Nhưng cách bạn tạo ra bản kế hoạch này cũng có vai trò quan trọng như chính nội dung của nó. Một kế hoạch bám rễ chắc chắn vào thực tế thôi chưa đủ. Đó còn phải là kế hoạch mà mọi thành viên trong công ty không chỉ chấp nhận mà còn hoàn toàn nhất trí với nó. Tất cả đều phải sẵn sàng bắt tay vào thực hiện kế hoạch này. Họ phải có mong muốn biến nó thành hiện thực. Họ phải sẵn sàng chấp nhận làm bất cứ việc gì để giành chiến thắng. Họ phải biết chắc rằng mọi người khác cũng sẽ làm như mình, và rằng mình cũng được mọi người kỳ vọng như vậy.

Cách duy nhất giúp bạn có được sự đồng tâm nhất trí như vậy là hãy công khai và tạo cơ hội cho toàn thể công ty cùng tham gia quá trình lập kế hoạch. Hãy để nhân viên biết rằng họ làm chủ quá trình này, và rằng họ có trách nhiệm đối với những kết quả của nó. Đó chính là trò chơi. Nếu không, kế hoạch này sẽ trở thành một chiếc dùi cui, chứ không phải là một công cụ mà họ có thể sử dụng trong công việc; và họ sẽ coi các mục tiêu trong bản kế hoạch là mục tiêu của bạn chứ không phải của họ - và đây chính là điều sẽ cản trở việc thực hiện chúng. Thật khó mà khích lệ một người nỗ lực để hoàn thành mục tiêu của người khác.

LUẬT CAO HƠN THỨ NĂM:

Bạn phải muốn đã.

Vậy làm sao để thực hiện điều đó? Bạn phải làm gì để xây dựng một quá trình lập kế hoạch khoa học, và biến nó thành một phần trong Trò chơi, giúp khích lệ mọi người cùng tham gia, bảo đảm rằng ai cũng được tư vấn đầy đủ trước khi đưa ra những quyết định có ảnh hưởng tới công việc của họ, và tạo ra được sự đồng thuận cao đối với các kết quả cuối cùng? Và bạn làm tất cả những việc trên như thế nào mà không ảnh hưởng tới hoạt động thường ngày của công ty? Bạn phải làm gì để huy động mọi người cùng suy nghĩ về những kế hoạch và mục tiêu cho năm tới trong khi vẫn không xao lãng những công việc họ cần làm trước mắt? Điều quan trọng hơn cả là, bạn phải làm gì để biến quá trình này thành một trải nghiệm vui vẻ?

Hãy cho họ thấy vai trò của mình trong quá trình này. Lập kế hoạch năm cho công ty nghĩa là bạn đang thiết kế một trò chơi mà cả công ty sẽ tham gia trong suốt 12 tháng. Đây là cơ hội lớn để nhân viên bày tỏ rõ ràng suy nghĩ của họ về cách tổ chức trò chơi. Vấn đề cốt lõi ở đây là xây dựng một trò chơi mà mọi thành viên sẽ cùng tham gia với tinh thần hăng hái, và cùng có mong muốn giành chiến thắng.

Thứ nhất, hãy xác định rõ chiến thắng nghĩa là gì. Hãy hỏi nhân viên để biết:

Họ cho rằng mình có thể đạt được những gì trong năm tiếp theo?

Họ có thể gia tăng doanh số và sản xuất lên bao nhiêu?

Họ có muốn làm như vậy không?

Họ có những băn khoăn gì về công ty?

Có những vấn đề nào cần giải quyết không?

Họ có muốn chỗ làm việc rộng rãi hơn không?

Có cần thêm công cụ làm việc không?

Có cần thêm các chế độ hay đãi ngộ nào không?

Quá trình lập kế hoạch là thời điểm để bạn suy nghĩ về tương lai. Đó cũng là lúc bạn cân nhắc tới những mối nguy hại có thể xảy đến, từ đó tìm ra cách phòng tránh chúng. Và đó cũng là cơ hội để mọi thành viên trong công ty thể hiện rằng họ có thành ý cống hiến (thông qua những cam kết của họ) để đạt được những mục tiêu mà cả công ty cùng thống nhất thông qua. Tới giai đoạn cuối của quá trình này, bạn sẽ muốn nói với toàn thể công ty rằng: “Đây là những gì mà chúng ta mong muốn, và đây là các cách giúp chúng ta đạt được những mong muốn đó, với điều kiện là tất cả chúng ta đều thực hiện những gì mà bản thân mình đã khẳng định là có thể làm được”. Hàng tiền đạo phải gia tăng sức công phá, hàng trung vệ phải năng nổ hơn nữa, còn hàng hậu vệ cũng phải xây dựng những vị trí phòng thủ vững chắc. Toàn đội phải chơi với một tinh thần đồng đội thực thụ.

Lập kế hoạch trò chơi hàng năm không phải là một công việc nhàm chán. Bạn đừng coi đó là một nhiệm vụ nặng nề nhưng cần thiết, bởi nếu vậy nghĩa là bạn đã thất bại rồi. Kế hoạch này chính là cuộc sống của cả công ty trong năm tới. Nếu ai cũng không mặn mà với quá trình xây dựng nó – mà phần lớn các công ty đều như vậy – thì còn hy vọng gì nữa ở việc họ sẽ hào hứng thực hiện nó? Họ sẽ không nhận trách nhiệm cũng như không đưa ra những cam kết cần thiết.

Tôi không có ý khuyên bạn phải tìm ra cách lập kế hoạch hoàn toàn mới. Thực ra, công ty chúng tôi áp dụng một quá trình xây dựng kế hoạch hết sức phổ biến. Có bốn giai đoạn dựa vào logic như sau:

1. Xác định doanh số tiềm năng của công ty trong năm tới.
2. Tính toán chi phí cần thiết để tạo ra doanh số đó, và lượng tiền mặt mà bạn có thể thu về là bao nhiêu.
3. Xác định xem bạn muốn dùng số tiền mặt đó để làm gì.
4. Chọn các mục tiêu khen thưởng trong năm.

Đó hoàn toàn là những công việc đơn giản. Điều khiến chúng trở nên thú vị, thậm chí là đầy hứng khởi, chính là bầu không khí nhiệt huyết xuất phát từ việc huy động sự tham gia của tất cả mọi người. Khi mới bắt đầu quá trình này, chúng tôi hoàn toàn không biết rằng điểm kết thúc của nó sẽ nằm ở đâu. Ban lãnh đạo cấp cao không vạch ra “khung” cơ bản của kế hoạch. Cả tôi lẫn người thu nhật phụ tùng ở xưởng máy đều không biết như nhau, và chúng tôi đều tò mò không biết nội dung kế hoạch năm tới sẽ thế nào.

TẠI SAO NHÂN VIÊN GHÉT LẬP NGÂN SÁCH

Theo kinh nghiệm của tôi, hầu hết các nhân viên đều nhìn nhận việc lập ngân sách với một thái độ vừa hoài nghi vừa chán nản. Cùng lắm thì họ coi đó là một hoạt động vô nghĩa theo đó họ phải đưa ra những con số mà ban lãnh đạo cấp cao muốn nghe. Hoặc họ cảm thấy rằng mình đang bị ép phải chung tay thiết kế một chiếc dùi cui mà trong 12 tháng tới người ta sẽ dùng nó để đánh vào đầu của chính họ. Gần như không có ai nghĩ rằng ngân sách là công cụ để tăng năng suất lao động hoặc kiếm ra tiền cho công ty. Trên thực tế, nhiều chuyên gia quản lý hiện nay thậm chí còn khuyên rằng các công ty không nên quá bận tâm với việc lập ngân sách hàng năm. Theo họ thì môi trường kinh doanh đã trở nên bất ổn tới nỗi khó có thể dự đoán được những gì sẽ xảy ra trong 6, 9, 12 tháng tiếp theo; vậy thì việc lập

ra một kế hoạch mà bạn biết chắc rằng chỉ trong thời gian ngắn sẽ trở nên lỗi thời thì liệu có ích gì?

Lập luận trên không những sai mà kết luận nó đưa ra cũng là một sai lầm lớn. Đúng là các công ty vẫn có thể tồn tại mà không cần lập kế hoạch chi tiêu – nhưng đó là khi quy mô hoạt động của họ còn nhỏ. Đúng là việc xây dựng ngân sách phù hợp có thể là rất khó khăn đối với một công ty mới thành lập và vẫn chưa chắc chắn về những gì họ đang làm. Nhưng trong vài năm trở lại đây người ta đã khuếch đại quá mức tính bất ổn định và khó dự đoán trong kinh doanh. Dĩ nhiên, thương trường sẽ trở nên bất ổn và khó dự đoán nếu bạn không có trong tay bất kỳ phương pháp nào để dự đoán những gì sẽ xảy ra, hoặc nếu bạn xây dựng các kế hoạch dựa trên mong muốn chủ quan của ban lãnh đạo cấp cao chứ không tuân theo thực tế. Trong cả hai trường hợp trên, chắc chắn bạn sẽ gặp rất nhiều điều không mong đợi và chẳng có gì thú vị cả.

Nhưng cách giải quyết ở đây không phải là bỏ cuộc rồi chấp nhận rằng những bất ngờ đó là một điều kiện khi tham gia sân chơi kinh doanh. Phần lớn các bất ngờ - những bất ngờ tồi tệ nhất – đều có thể tránh được nếu chúng ta có đủ những công cụ cần thiết. Và một công cụ tối quan trọng chính là kế hoạch trò chơi hàng năm. “Kế hoạch trò chơi” mà tôi nói đến ở đây không chỉ có nghĩa là đơn thuần thông báo cho các thành viên trong công ty biết họ có thể chi tiêu bao nhiêu cho mỗi mục chi. Đó là tập hợp tất cả những công cụ tài chính trong năm tiếp theo – báo cáo thu nhập, bảng cân đối kế toán, những phân tích về dòng tiền, kế hoạch sử dụng vốn, kế hoạch hàng dự trữ,...

Nghe có vẻ đây là một yêu cầu khá cao, song thực ra không phải thế - nếu bạn có trong tay hai công cụ khác mà tôi đã đề cập tới. Thứ nhất là hệ thống chi phí chuẩn (Chương 6); hệ thống này sẽ

giúp bạn biết được cần phải bỏ ra bao nhiêu để sản xuất những sản phẩm mình dự định bán, đồng thời nhân viên của bạn cũng biết được kế hoạch này đòi hỏi những gì từ họ. Suy cho cùng, kế hoạch sẽ chỉ trở nên đáng tin cậy nếu nhân viên quyết tâm thực hiện nó. Mà họ sẽ không thể đưa ra bất kỳ cam kết nào nếu họ không biết khối lượng công việc cần làm là bao nhiêu, với tiến độ như thế nào. Đó chính là thông tin mà họ có thể lấy được từ các tiêu chuẩn của công ty.

Công cụ thứ hai là chương trình khen thưởng (Chương 7). Công cụ này sẽ đưa trò chơi vào cuộc sống thực tế, qua đó nhân viên sẽ nhận được những phần thưởng lớn nếu họ chiến thắng – và như thế nghĩa là kế hoạch đã được thực hiện. Nếu mọi người cùng tham gia Trò chơi, họ sẽ quan tâm tới kế hoạch xây dựng nó, và họ sẽ chủ động góp sức để cùng tạo ra một kế hoạch hiệu quả. Thiếu sự tham gia của nhân viên chính là rào cản lớn nhất khiến bạn không tạo ra được một kế hoạch trò chơi đáng tin cậy. Khi không tham gia, họ sẽ không cam kết gì, và như vậy nghĩa là họ sẽ không tạo ra được thành quả nào cả, còn bạn sẽ đối mặt với những điều không mong đợi và không mấy thú vị. Khi nhân viên cảm thấy chán ghét quá trình lập ngân sách, thì thất bại của kế hoạch đó là điều hoàn toàn có thể đoán trước.

ĐẾM NGƯỢC TỚI CUỐI NĂM

Bước thứ nhất trong việc lập kế hoạch là đưa ra một lịch trình cụ thể. Nếu không có nó, chúng ta thường sẽ có xu hướng đánh giá thấp lượng thời gian cần thiết và không hoàn thiện được mục tiêu. Các yêu cầu của năm nay dường như lúc nào cũng mang tính cấp thiết hơn các nhu cầu của năm tới; do đó, có thể bạn sẽ bỏ qua những bước quan trọng hoặc buộc phải thực hiện chúng gấp rút. Trong cả hai trường hợp này thì nhân viên đều không

cảm thấy có gì hứng thú, còn bạn sẽ không xây dựng được một kế hoạch hiệu quả.

Vậy làm thế nào để phát triển một lịch trình kế hoạch? Hãy đi lùi từ đầu năm mới, xác định xem bạn muốn đạt được gì sau khi xong việc, và thời gian để thực hiện những kết quả đó là bao lâu. Kế hoạch trò chơi hàng năm của chúng tôi gồm tám tài liệu:

1. Báo cáo thu nhập
2. Bảng cân đối kế toán
3. Phân tích dòng tiền
4. Kế hoạch bán hàng và marketing
5. Kế hoạch sử dụng vốn
6. Kế hoạch hàng dự trữ
7. Sơ đồ tổ chức
8. Kế hoạch đền bù lao động

Dĩ nhiên, bạn có thể không cần tới nhiều tài liệu đến thế - nhiều năm trước chúng tôi cũng vậy. Các tài liệu quan trọng nhất là báo cáo thu nhập, bảng cân đối kế toán, kế hoạch bán hàng và marketing, và kế hoạch đền bù lao động (trong đó bao gồm chương trình khen thưởng năm Stop-Gooter). Các tài liệu phân tích dòng tiền, kế hoạch sử dụng vốn, và kế hoạch hàng dự trữ là những công cụ giúp chúng tôi kiểm soát số tiền mặt mà công ty kiếm được. Bạn cũng nên sử dụng những công cụ như vậy, tuy rằng bạn có thể không cần phải có đầy đủ tất cả các thứ đó. Chẳng hạn, công ty bạn không có nhu cầu dự trữ hàng, thì rõ ràng là bạn không cần phải lập kế hoạch hàng dự trữ.

Chúng tôi đặt thời hạn hơn 6 tháng để xây dựng kế hoạch này. Chúng tôi có khả năng thực hiện nhanh hơn, nhưng chúng tôi muốn làm từ từ, để mọi người cùng có cơ hội đóng góp ý kiến của mình. Hai tháng đầu tiên diễn ra tương đối yên ắng, vì đây là giai đoạn chuẩn bị. Chủ yếu là chúng tôi suy nghĩ về dự đoán doanh số. Do đây là một yếu tố quan trọng nên chúng tôi muốn đưa ra một mức dự đoán chắc chắn nhất có thể. Không khí hứng khởi thực sự bắt đầu vào tháng Mười, khi mà chúng tôi trình bày kế hoạch bán hàng trước toàn thể công ty, và từ thời điểm đó trở đi nhịp độ làm việc của mọi người tăng tốc cho tới tận ngày cuối cùng trong năm tài chính, tức ngày 31/1 – đêm giao thừa của SRC.

MỌI QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH ĐỀU BẮT ĐẦU BẰNG DỰ ĐOÁN DOANH SỐ

Có một lý do giải thích cho tầm quan trọng hàng đầu của doanh số trong bản báo cáo thu nhập. Nếu không có doanh số, thì bạn cũng chẳng có bản báo cáo thu nhập nào cả. Bạn không “nuôi” nổi ai cả. Không có bảng lương nào cả. Trò chơi kết thúc trước khi nó bắt đầu.

Mọi việc trong kinh doanh, kể cả quá trình lập kế hoạch, đều bắt đầu bằng doanh số. Các CEO thường nói: “Tôi biết là công ty mình cần có một kế hoạch đàng hoàng, nhưng tôi không biết nên bắt đầu từ đâu cả.” Tôi bảo họ: “Hãy tập hợp toàn thể nhân viên của anh lại, và, trước mặt mọi người, hãy hỏi đội ngũ nhân viên bán hàng xem họ định bán gì trong tháng đó.” Câu trả lời mà tôi nhận được lúc nào cũng là: “Anh có biết bọn họ trả lời ra sao không? Họ toàn nói: ‘Vậy ông muốn thế nào?’”

Gốc rễ của vấn đề nằm ở đây. Bạn sẽ không thể khiến đội bán hàng đưa ra dự đoán chính xác về doanh số nếu họ cho rằng họ làm việc đó là vì lợi ích của bạn. Việc đó không phải là vì lợi ích

của bạn, hay chí ít thì cũng không nên làm như thế. Nếu không có một con số dự đoán cụ thể, thì cả công ty sẽ phải chịu hậu quả - đó là lý do tại sao phải tập hợp toàn bộ các thành viên trong công ty lại. Hãy để họ lên tiếng với bộ phận bán hàng rằng họ cảm thấy bức mình ra sao khi phải làm việc trong tình trạng mù mờ, không biết tiếp theo mình sẽ phải làm những gì. Để thực hiện cam kết, hỗ trợ người khác, vạch ra và hoàn thiện những mục tiêu, bạn cần có kế hoạch rõ ràng. Không thể lập kế hoạch trong khi không có dự tính nào, và cũng không thể tổ chức trò chơi khi chưa có một kế hoạch cụ thể. Bộ phận bán hàng phải là người khởi đầu quá trình này. Ngay sau khi họ cho biết mình sẽ thực hiện được một khối lượng công việc là bao nhiêu, và nội dung công việc đó như thế nào, thì các bộ phận khác mới có thể xác định được cần phải làm gì để đáp ứng những yêu cầu đó, và bạn có thể xây dựng nền tảng cho trò chơi.

Đưa ra số liệu dự tính cũng là một cam kết – thực ra, đó là một cam kết lớn – và đội ngũ bán hàng cần phải có dũng khí để làm việc đó. Nhưng nếu không có cam kết này trước, thì mọi cam kết khác đều trở nên vô nghĩa. Bạn hãy yêu cầu bộ phận bán hàng đưa ra những dự đoán về doanh số có thể thu được, đặc biệt đó phải là những dự đoán có tính ổn định, bền vững. Bạn sẽ không thể xây dựng được một kế hoạch tin cậy nếu những dự đoán của nó liên tục thay đổi.

Điểm chính: Nếu không có những dự đoán ổn định về doanh số, bạn sẽ không thể kiểm soát được công ty. Khi kiểm soát được những số liệu dự đoán, bạn có thể kiểm soát cả thế giới.

Tháng thứ sáu: Tổ chức một cuộc họp sớm của bộ phận bán hàng.

Cuối mỗi tháng Bảy, chúng tôi lại đăng ký thuê vài phòng tại khu nghỉ dưỡng tuyệt đẹp ở Ozarks và đưa tất cả các thành viên

của bộ phận bán hàng và marketing tới đó tham dự một cuộc họp kéo dài hai ngày. (Xin lưu ý lại rằng mục đích của việc làm này là tạo ra một bầu không khí vui vẻ thoải mái.) Từng người trong đội bán hàng đứng lên trình bày về những kỳ vọng của mình trong 18 tháng tới. Người đứng đầu bộ phận này đưa ra nhận xét tổng quan, và sau đó những người khác thảo luận xem họ sẽ làm những gì để đạt được các mục tiêu riêng của mình, họ dự định sẽ làm gì từ thời điểm này cho tới cuối năm, và năm sau sẽ diễn ra như thế nào. Mọi thành viên trong đội bán hàng đều tham gia nhiệt tình vào cuộc trao đổi.

Lãnh đạo các bộ phận khác của công ty cũng có mặt trong cuộc họp này. Chúng tôi lắng nghe các phần thuyết trình của đội bán hàng, và cùng nhau chơi trò nếu-thì. Chúng tôi cố gắng tìm ra những sơ sót trong các kế hoạch của đội bán hàng, nhưng đó không phải là hành động hẹp hòi hay gây sự. Ngược lại, chúng tôi muốn giúp họ đưa ra được những dự đoán vững chắc nhất có thể, bởi vì chúng sẽ là nền tảng cho toàn bộ kế hoạch của công ty. Như vậy, vì lợi ích của tất cả mọi người mà chúng tôi nỗ lực tìm ra những vấn đề, những giả định sai lầm, những kỳ vọng phi thực tế, hoặc những rủi ro tiềm ẩn. Chẳng hạn:

Cần phải bỏ ra bao nhiêu chi phí để thực hiện những cam kết về doanh số này?

Chúng ta có đủ năng lực không? Có đủ các kỹ năng cần thiết không? Có đủ dụng cụ hỗ trợ không? Có đủ kinh phí không?

Chúng ta có thể thu thập được những thiết bị hỗ trợ cần thiết không?

Vị khách hàng này thanh toán hóa đơn nhanh hay chậm?

Mức độ cạnh tranh trong thị trường đó là như thế nào?

Nếu tỷ lệ lãi suất gia tăng thì sao?

Nếu giao dịch này không thành công thì sao?

Liệu khách hàng có tiếp tục đặt hàng nữa không?

Khách hàng có khả năng hủy đơn hàng không?

Chúng ta có thể giải quyết được trường hợp đó không?

Điểm tựa của chúng ta là gì?

Đó là những câu hỏi cần đặt ra cho đội ngũ bán hàng của công ty. Hãy hỏi những câu bạn thấy khó nhất, và nhớ hỏi càng sớm càng tốt để có đủ thời gian tìm ra câu trả lời hoặc xây dựng những kế hoạch dự phòng.

Có thể công ty bạn không có bộ phận bán hàng – chẳng hạn như công ty bạn cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên môn. Trong trường hợp này, hãy thực hiện quy trình này đối với bất kỳ người nào chịu trách nhiệm thu hút khách hàng về cho công ty. Nếu người đó lại là bạn, thì hãy huy động một nhóm bạn bè và đồng nghiệp rồi nhờ họ đưa ra những câu chất vấn đối với những kỳ vọng của bạn cho năm tới. Dù bằng cách này hay cách khác, thì bạn cũng nên đưa ra những dự đoán doanh số tốt nhất có thể, mà như thế có nghĩa là hãy sẫm soi từng góc ngách của chúng trước khi gật đầu chấp nhận.

Tháng thứ năm: Xây dựng kế hoạch bán hàng

Cân nhắc về các chi phí chuẩn.

Sau khi “mổ xẻ” những dự đoán doanh số ban đầu, hãy dành ra một khoảng thời gian để xây dựng những dự đoán mới tốt hơn, chắc chắn hơn và thông minh hơn. Thông thường, chúng tôi

dành ra hai hoặc ba tháng – khoảng thời gian này tạo điều kiện giúp chúng tôi vừa cân nhắc kỹ càng lại vừa không xao lãng những nhiệm vụ trước mắt. Trong suốt thời gian này, bộ phận bán hàng và marketing nghiền ngẫm lại tất cả những ý kiến đóng góp dành cho họ tại cuộc họp diễn ra vào tháng Bảy, đồng thời suy nghĩ xem họ nên điều chỉnh kế hoạch bán hàng ra sao. Họ thực hiện các nghiên cứu, cân nhắc các chiến lược, nâng cao hoặc hạ thấp các số liệu dự đoán, xem xét lại lịch trình làm việc với khách hàng, rà soát lại các khả năng... Mặt khác, họ vẫn tiếp tục thăm dò thị trường, tìm kiếm những dấu hiệu mới giúp hé mở bức màn cho năm tới. Cuối tháng Chín, họ tập hợp tất cả những thông tin thu thập được để xây dựng một kế hoạch bán hàng mới tốt hơn.

Tới lúc này thì chúng tôi cũng đã ấn định xong rất nhiều khoản chi phí dự định – thực ra là một phần lớn công việc này đã được hoàn tất, ngoại trừ những khoản chi phụ thuộc vào kế hoạch bán hàng cuối cùng. Chúng tôi cử một người chuyên trách về vấn đề này, đó là Doug Rothert. Nhiệm vụ chính của anh là tính toán các chi phí chuẩn của công ty. Trong suốt năm, anh sẽ thực hiện đánh giá từng khoản chi phí. Anh là kế toán, từng có thời gian làm trưởng bộ phận sản xuất của SRC; và anh cũng có công trong việc xây dựng hệ thống chi phí chuẩn ban đầu cho công ty. Hiện nay, anh dành phần lớn thời gian làm việc để đi khắp công ty, trò chuyện với các nhân viên khác, hỏi xem họ đang làm gì và cùng họ đưa ra những tiêu chuẩn tốt hơn nữa, chính xác hơn nữa. Đó chính là ý định của tôi khi huy động sự tham gia của bộ phận kế toán vào Trò chơi. Anh ấy cũng phụ trách tới những khía cạnh trong đó chúng tôi cảm thấy khó khăn khi thực hiện các tiêu chuẩn, hoặc đạt được các tiêu chuẩn đã đề ra một cách quá dễ dàng tới nỗi chúng tôi đã phớt lờ chúng đi từ lâu – cả hai trường hợp trên đều là dấu hiệu cho thấy những tiêu chuẩn đó cần phải được điều chỉnh lại. Tới cuối tháng Chín,

Dough đã tiếp xúc được với hầu hết mọi người trong công ty; lúc này anh đã có một ý tưởng khá rõ ràng về việc điều chỉnh các chi phí chuẩn của công ty cho năm tiếp theo.

Ngược lại, cho tới thời điểm này thì các mục tiêu mới chỉ được đem ra bàn luận riêng, dù rằng chúng tôi biết rõ rằng mọi người quan tâm tới những vấn đề gì, và đâu là những điều mà họ mong muốn. Cá nhân tôi cũng gặp gỡ với tất cả 650 nhân viên trong công ty ít nhất một lần mỗi năm. Vào cuối mùa xuân, tôi tổ chức một loạt các cuộc họp trong nội bộ công ty; với mỗi cuộc họp tôi chỉ mời 20 – 30 người tới dự, và qua đó tôi cố gắng tìm hiểu xem họ đang nghĩ gì. Đôi khi, tôi cũng khuyến khích họ gửi cho tôi danh sách những khuyến nghị, đề xuất để cải thiện công ty. Ngoài ra chúng tôi còn tổ chức rất nhiều cuộc điều tra – chẳng hạn, có một cuộc điều tra yêu cầu nhân viên đánh giá chương trình ESOP so với nhiều chương trình phúc lợi khác. Các ý kiến phản hồi có thể giúp chúng tôi xây dựng một kế hoạch trò chơi phù hợp, khiến mọi người cùng hào hứng tham gia. Không chỉ thế, chúng tôi còn thường xuyên thu thập ý kiến của họ thông qua những cuộc họp nhân viên; đó là chưa kể tới những thông tin chúng tôi có được qua vô số các sự kiện khác do công ty tổ chức. Tức là tất cả những thông tin này đều sẵn có, và chúng nằm rải rác khắp nơi; đó là nguồn tư liệu để chúng tôi nghiền ngẫm khi giai đoạn xây dựng mục tiêu tới gần.

Tháng thứ tư: Giới thiệu và tranh luận về kế hoạch bán hàng.

Vào tháng Mười, quá trình này tăng tốc thêm vì bộ phận bán hàng đã đưa ra những dự đoán doanh số mà họ mới chỉnh sửa. Chúng tôi tổ chức một cuộc họp nhân viên mở rộng, trong suốt thời gian đó họ giới thiệu về kế hoạch mới cho ban lãnh đạo cấp cao và cấp trung, rồi những người này sẽ tiếp tục truyền đạt lại cho toàn thể nhân viên công ty. Mỗi người đều được phát một

tài liệu dài năm trang giấy trong đó miêu tả chi tiết tình hình doanh số của công ty trong 15 tháng tới – bao gồm quý cuối cùng của năm hiện tại và toàn bộ năm tiếp theo. Những dự đoán được trình bày rất cụ thể với các số liệu chính xác về số lượng từng sản phẩm sẽ bàn giao cho từng khách hàng trong từng tháng. Đó là một thông tin quan trọng. Một dự đoán mơ hồ thì cũng chẳng có ý nghĩa gì, bởi nhân viên sẽ không biết phản ứng với chúng ra sao, còn bạn cũng không thể dựa vào đó mà xây dựng các kế hoạch khác. Hãy trình bày chính xác những gì bạn dự định bán, bán với số lượng bao nhiêu, và khi nào bán. Thà sai lầm còn hơn mơ hồ.

Sau khi nghe xong kế hoạch bán hàng, chúng tôi khuyến khích mọi thành viên cùng nghiên cứu kế hoạch đó, sẫm soi từng chi tiết để vạch ra tất cả những điểm yếu hoặc thiếu nhất quán. Cuộc tranh luận diễn ra theo hai giai đoạn. Thứ nhất, các lãnh đạo cấp trung trình bày kế hoạch cho các giám sát viên sản xuất để họ tìm hiểu; họ đặc biệt chú ý tới những khía cạnh liên quan tới các lĩnh vực chuyên trách của mình. (Họ có thể kiểm soát được mức độ sản xuất trong nhà máy không? Những thay đổi từ năm này sang năm tới có tầm quan trọng như thế nào? Chúng có hợp lý không?) Cùng lúc đó, chúng tôi cũng thực hiện việc chuyển các con số tài chính thành từng mục chi tiết – chẳng hạn, số lượng thực tế các vòi phun mà công ty sẽ phải sản xuất hàng tháng là bao nhiêu để có thể đáp ứng được yêu cầu trong kế hoạch. Sau đó các giám sát viên có thể đưa những con số này tới tay các công nhân tại xưởng máy và khuyến khích họ cùng tham gia cuộc tranh luận. (Chúng ta có đủ người để thực hiện yêu cầu này không? Có thừa người không? Về dụng cụ hỗ trợ thì chúng ta còn cần những gì? Điều này sẽ ảnh hưởng ra sao tới chất lượng?)

Chuyển các số liệu tài chính thành số lượng sản phẩm thực tế là một bước quan trọng. Bạn chỉ có thể khuyến khích sự tham gia đóng góp của nhân viên bằng cách đưa những dự đoán đó về một hình thức mà họ có thể hiểu và phản ứng lại một cách dễ dàng – một hình thức tương đương với công việc thường ngày của họ. Rõ ràng là hình thức đó khác nhau tùy theo từng công ty, từng loại công việc cụ thể. Đối với một chuỗi cửa hàng, dự đoán doanh số sẽ có nhiều ý nghĩa khác nhau đối với bộ phận đầu bếp, phục vụ bàn và vật tư. Đối với một hãng hàng không, các phi công cần biết họ sẽ phải thực hiện bao nhiêu chuyến bay, thời gian các chuyến bay đó là như thế nào, và họ sẽ cất cánh với tần suất bao nhiêu. Các nhân viên của bộ phận dịch vụ khách hàng lại cần biết họ sẽ phải trả lời bao nhiêu cuộc điện thoại, bộ phận vật tư muốn biết họ sẽ phải đặt bao nhiêu bữa ăn, bộ phận bán vé lại muốn biết họ phải viết bao nhiêu tấm vé, ...

Hãy công bố tất cả những thông tin đó cho nhân viên, cho họ thấy chính xác họ sẽ phải làm những gì để đáp ứng kế hoạch bán hàng. Bạn hãy nhớ tạo điều kiện để họ cùng tham gia quá trình tranh luận, bởi nếu không, họ sẽ không chịu trách nhiệm về kế hoạch đó, còn bạn có thể sẽ phạm phải những sai lầm lẽ ra đã có thể tránh được. Không nên coi cuộc tranh luận về dự đoán doanh số này là hoạt động bề nổi. Hãy lắng nghe ý kiến của nhân viên. Chúng tôi muốn họ nghiên cứu thật nghiêm túc các số liệu đó và thẳng thắn yêu cầu thay đổi nếu thấy chúng phi thực tế. Đôi khi, chúng tôi phải thực hiện những thay đổi rất lớn. Một ví dụ là vào mùa thu năm 1990; khi đó các nhân viên đều đưa ra những câu hỏi rất gay gắt về những kế hoạch lạc quan của bộ phận bán hàng cho năm tiếp theo. Chẳng lẽ công ty sẽ không phải gánh chịu những tổn thất mà cuộc suy thoái đã và đang gây ra cho các khách hàng của mình? Điều gì khiến chúng ta miễn nhiệm trước cuộc suy thoái này? Trước những câu hỏi này, không ai đưa ra được một câu trả lời nào thuyết

phục; vì vậy chúng tôi hạ doanh số dự đoán xuống 15% - và tất nhiên là sau việc làm này thì cả công ty đều thở phào nhẹ nhõm. Cuộc suy thoái này đúng là đã khiến chúng tôi lao đao trong quý III năm sau đó.

Cuối tháng Mười, các lãnh đạo cấp trung quay lại họp với bộ phận bán hàng để thông báo về những thông tin phản hồi họ thu thập được từ công nhân viên và cùng đi đến thống nhất về số liệu dự đoán. Lúc này, có lẽ đã có người suy nghĩ về các mục tiêu, song giai đoạn thảo luận chính thức thì phải đợi cho tới khi bộ phận kế toán lấy được dữ liệu từ bản dự đoán doanh số, đưa vào đó các số liệu chi phí chuẩn phù hợp, và đưa ra bản kế hoạch chi tiết cho năm tới.

Tháng thứ ba: Thống nhất các chi phí thực hiện kế hoạch bán hàng.

Bắt đầu giải quyết những mong muốn và lo lắng.

Tháng Mười Một là thời điểm chúng tôi ấn định các tiêu chuẩn cho năm tiếp theo. Bộ phận kế toán sẽ gửi một phân tích chuyên sâu theo từng tháng nêu rõ các chi phí cần thiết để sản xuất và phân phối lượng hàng hóa theo yêu cầu trong bản dự đoán doanh số. Một lần nữa, chúng tôi lại tổ chức tranh luận, chỉ có điểm khác là lần này nội dung tranh luận sẽ tập trung hơn chứ không còn dàn trải như các lần trước. Nhìn chung, phần lớn các tiêu chuẩn đều không thay đổi nhiều (nếu có) giữa các năm, và đều có lý do cụ thể cho mỗi tiêu chuẩn được điều chỉnh. Trong trường hợp công ty chúng tôi, thì lý do có thể là bổ sung máy móc để gia tăng sản lượng. Hoặc có người nghĩ ra cách tiết kiệm chi phí mua phụ tùng. Hoặc chúng tôi tìm ra một quy trình sản xuất mới hiệu quả hơn. Hoặc công ty đang phải đối mặt với sức ép cạnh tranh mạnh mẽ hơn ở một thị trường nào đó, nên

chúng tôi buộc lòng phải cắt giảm chi phí để duy trì công ăn việc làm cho nhân viên.

Dù lý do đó là gì, thì thông thường chúng tôi đều tiến hành phân tích và thảo luận về nó trước tháng Mười Một. Và đối với mỗi sự thay đổi đó, người phụ trách điều chỉnh các tiêu chuẩn sẽ nghiên cứu kỹ lưỡng từng lý do với các cá nhân liên quan. Các giám sát viên và lãnh đạo cấp trung phải chính thức ký duyệt những thay đổi đó trước khi ngân sách được thông qua. Tôi thường đích thân xem xét tất cả những thay đổi lớn hơn 10%. Chúng tôi muốn bảo đảm rằng các tiêu chuẩn đều công bằng, có thể thực hiện được, và giúp chúng tôi duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường. Chúng tôi cũng muốn biết chắc rằng tất cả những “cầu thủ” trong trò chơi đều chấp nhận những tiêu chuẩn mà mọi người kỳ vọng họ sẽ đạt tới được. Như vậy, động lực thực hiện các tiêu chuẩn xuất phát từ bên trong. Khi tự mình lựa chọn các tiêu chí cho bản thân, bạn sẽ không thể đổ lỗi cho ai khác nếu bạn không đạt được chúng. Dĩ nhiên là vẫn sẽ có người kêu ca than phiền, vì đó là bản chất của con người. Có thể họ sẽ đổ lỗi cho bộ phận kế toán vì đã đặt ra những tiêu chuẩn họ không thể đáp ứng. Khi đó, bạn có thể nhắc nhở cho họ biết rằng chính họ đã được xem và cũng chính họ đã chấp nhận những tiêu chuẩn đó từ trước.

Có một lý do khác nữa giải thích cho việc bạn nên yêu cầu nhân viên đồng ý với các tiêu chuẩn trước khi bắt tay vào thực hiện chúng. Khi đã thể hiện sự đồng tâm nhất trí, cũng có nghĩa là họ đang đưa ra những cam kết cụ thể với nhau trong 12 tháng tiếp theo, nghĩa là họ đồng ý góp sức để thực hiện các tiêu chuẩn. Các cam kết này chính là nền tảng của Trò chơi. Nếu không có chúng, sẽ không có Trò chơi nào cả, và tất cả chỉ là một hình thức kiểm soát và ép buộc nhân viên khác mà thôi. Cam kết là

một yếu tố có vai trò tối quan trọng. Bạn phải đạt được sự đồng thuận cao đối với bản kế hoạch này.

Bạn sẽ nâng cao khả năng tạo sự nhất trí trong nhân viên nếu xây dựng được một nền tảng cần thiết thông qua việc phát triển một hệ thống chi phí chuẩn mà tôi đã đề cập ở Chương 6.

Đây cũng là một xuất phát điểm tốt để thực hiện cuộc hội thảo toàn công ty về các mục tiêu, bởi sau đó bạn sẽ phải quyết định sử dụng nguồn tiền mặt mà kế hoạch trên đem về như thế nào. Hãy hỏi nhân viên để xem họ có những mối lo lắng gì, và họ mong muốn điều gì.

Có cần phải sửa chữa thứ gì không?

Có nên thay dụng cụ sản xuất mới không?

Họ có muốn có thêm văn phòng mới hoặc mở rộng diện tích nhà xưởng không?

Theo họ thì đâu là những mối đe dọa lớn nhất đối với công ăn việc làm của mình?

Có lẽ họ lo lắng về khả năng xảy ra một cuộc suy thoái kinh tế, vậy bạn hãy tìm cách giảm các khoản nợ của công ty. Có thể họ bận tâm về vấn đề giao hàng cho khách hàng, vậy bạn hãy nâng cao số lượng sản phẩm dự trữ trong kho. Có thể họ lại lo lắng về chất lượng, vậy bạn hãy thử áp dụng các quy trình mới.

Việc các mối nguy hiểm đó nằm ở đâu không quan trọng – có thể chúng nằm ở nền kinh tế, trên thị trường, hay trong chính nội bộ công ty. Hãy yêu cầu họ suy nghĩ về bối cảnh toàn diện và nói về những lo ngại mang tính cấp thiết nhất cùng những nguyện vọng gần gũi nhất của họ. Do bạn sẽ chỉ có một lượng tiền mặt hạn chế để giải quyết những lo ngại cũng như để đáp

ứng các nguyện vọng đó của họ, nên hãy tìm hiểu để biết những gì là quan trọng nhất đối với họ.

Chúng tôi tìm hiểu điều đó thông qua một cuộc hội thảo toàn công ty bắt đầu vào tháng Mười Một, và tiếp tục thảo luận đan xen trong vài tuần tiếp theo. Chúng tôi nêu vấn đề này tại các cuộc họp nhân viên, và những người tham dự truyền đạt lại cho tất cả các thành viên còn lại trong công ty. Chẳng bao lâu sau, chúng tôi sẽ nhận được ý kiến phản hồi. Nếu thấy đông đảo mọi người đều nhất trí, chúng tôi sẽ bắt tay vào xây dựng các danh sách. Nếu cần thảo luận thêm, chúng tôi sẽ tổ chức thêm các cuộc họp ngay tại công ty hoặc tại địa điểm khác. Trong bất kỳ trường hợp nào, chúng tôi cũng đều sẽ tiếp tục thảo luận cho đến khi đạt tới sự thống nhất chung về cách sử dụng số tiền mặt thu được và về những vấn đề cần giải quyết trong năm tới.

Tháng thứ hai: Xác định cách sử dụng tiền.

Tập trung vào các mục tiêu khen thưởng.

Sau khi có tất cả các số liệu về doanh số, chi phí sản xuất, và các khoản chi tiêu khác, bạn có thể xây dựng một bản báo cáo thu nhập cho năm tới. Hãy chia nhỏ theo từng tháng, như vậy bạn sẽ biết được chính xác khi nào thì cần làm gì. Từ bản báo cáo thu nhập này, bạn có thể phác ra bảng cân đối kế toán và kế hoạch sử dụng dòng tiền để sử dụng làm định hướng cho cuộc thảo luận về tiền mặt.

Chúng tôi thường làm việc này vào tháng Mười Hai. Chúng tôi viết ra một tập hợp các bản báo cáo tài chính rồi đưa chúng ra trình bày tại một trong các cuộc họp nhân viên định kỳ và nói: “Nếu thực hiện kế hoạch này và đạt được các tiêu chuẩn đã đề ra, chúng ta sẽ tạo ra được từng này tiền mặt. Theo các anh các chị thì chúng ta nên làm gì với số tiền mặt đó?” Các quản lý cấp

trung sẽ truyền tải thông tin này cho mọi nhân viên khác trong công ty.

Tới thời điểm này, bạn sẽ phải đưa ra một số quyết định; vậy hãy dùng bảng cân đối kế toán làm kim chỉ nam cho bạn. Nó sẽ cho bạn thấy có thể rót tiền mặt vào đâu. Chẳng hạn, bạn muốn đầu tư bao nhiêu vào nhà máy, bất động sản, và dụng cụ sản xuất? Đây là câu hỏi đặc biệt quan trọng đối với ngành nghề kinh doanh đòi hỏi nhiều vốn như công ty chúng tôi, song hầu như mọi công ty đều phải trả lời câu hỏi này. Công ty bạn có thể duy trì hoạt động với những dụng cụ hiện có không, hay đã đến lúc phải thay mới một số thứ rồi? Cơ sở vật chất hiện tại của bạn đã đủ diện tích hay chưa? Bạn có nên mua tòa nhà đó hay không? Câu trả lời cho những câu hỏi trên chính là cơ sở để bạn xây dựng kế hoạch sử dụng vốn trong năm tiếp theo; và bạn cũng nên chia nhỏ kế hoạch theo từng tháng để biết rõ *khi nào* thì sẽ sử dụng tiền, sử dụng *bao nhiêu*, và sử dụng vào *mục đích* gì.

Cũng có thể đầu tư tiền vào hàng dự trữ (trong trường hợp công ty bạn có hoạt động đó). Nếu không cẩn thận, có thể số tiền nằm trong hàng dự trữ lại lớn hơn mức cần thiết. Vì thế, hãy xây dựng cả một kế hoạch dự trữ hàng nữa. Bạn cần thêm những phụ tùng và nguyên vật liệu gì để có thể sản xuất với tốc độ theo như yêu cầu trong bản kế hoạch bán hàng? Khi nào thì bạn cần chúng? Tốc độ giao thành phẩm cho khách hàng sẽ là như thế nào? Một lần nữa, hãy nhớ chia nhỏ các con số đó theo từng tháng.

Dù cho bạn định sử dụng tiền mặt vào mục đích gì, thì bạn vẫn cần phải có một kế hoạch cụ thể. Xin lưu ý với các bạn rằng ở đây tôi chỉ nói đến những khoản mục có trong bảng cân đối tài sản (gồm tài sản có và tài sản nợ), tôi không nói đến các mục chi tiêu trong bản báo cáo thu nhập. Giả dụ công ty bạn phải chi rất

nhiều tiền cho hoạt động tiếp khách, nhưng bạn vẫn phải tính đến tất cả những khoản chi trên khi xây dựng bản báo cáo thu nhập dự đoán. Những gì bạn làm trong giai đoạn này của quá trình lập kế hoạch thực ra là định hình cho bảng cân đối kế toán vào cuối năm. Nếu số tiền mặt bạn tạo ra lại dùng để đầu tư cho nhà xưởng, dụng cụ, và hàng dự trữ, thì bạn sẽ không có nhiều tiền để trả thưởng cho nhân viên, trả cổ tức, mua lại cổ phiếu, thanh toán nợ,... Điều đó không có nghĩa là bạn không nên gia tăng số lượng hàng dự trữ hay đầu tư vào nhà xưởng. Có lẽ theo bạn, việc mở rộng quy mô hàng dự trữ sẽ giúp công ty nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, hoặc phát triển cơ sở vật chất sẽ giúp khích lệ tinh thần nhân viên. Vậy thì hiển nhiên đó là việc nên làm rồi. Tuy vậy, bạn vẫn nên cân nhắc kỹ lưỡng về cách chi tiêu.

Không nên để thất thoát tiền chỉ vì không có ai quản lý. Chắc chắn rằng số tiền công ty bạn kiếm được vẫn sẽ “không cánh mà bay”, nhưng không phải vì người khác sẽ lấy trộm chúng (tuy rằng trong trường hợp bạn không có kế hoạch chi tiêu hợp lý, thì khả năng mất trộm là rất cao), mà số tiền đó sẽ được dùng vào những việc bạn không thực sự muốn hoặc cần làm.

Hãy quyết định cách sử dụng tiền. Hãy quan sát công ty để xác định xem có thể đầu tư tiền vào đâu, bởi sẽ có rất nhiều khả năng: hàng dự trữ, dụng cụ, trang thiết bị văn phòng, xe cộ,... Sau đó hãy vạch ra một kế hoạch chi tiêu dựa trên những nhu cầu thiết thực của công ty trong từng khía cạnh cụ thể. Một lần nữa, hãy hỏi ý kiến của từng cá nhân liên quan – các thủ kho, kỹ sư, những công nhân trực tiếp đứng máy, các đốc công và các quản lý bộ phận. Họ là những người sẽ phải chịu tác động của các quyết định này, vậy nên họ cần phải có tiếng nói trong quá trình tạo ra chúng. Sự đồng thuận mà bạn giành được đối với kế hoạch trò chơi tổng thể sẽ giảm đi nếu bạn quên không hỏi

nhân viên xem họ đã có đầy đủ những dụng cụ cần thiết để tham gia trò chơi hay chưa.

Khi lên kế hoạch cho các công việc sắp thực hiện, bạn hãy nhớ tham khảo bảng cân đối kế toán và bản báo cáo dòng tiền dự đoán. Vào tháng Mười Hai và tháng Một, chúng tôi liên tục sử dụng cả hai bản báo cáo trên và tính đi tính lại các số liệu để xem từng kế hoạch khác nhau sẽ có tác động ra sao tới khả năng trả tiền thưởng cho nhân viên, đầu tư tiền vào kế hoạch ESOP, hay bỏ tiền ra mua lại cổ phiếu. Giả dụ như số tiền có được khá hạn chế, chúng tôi có thể hoãn việc mua máy tính mới hay xây thêm nhà xưởng. Chúng tôi cũng có thể lựa chọn một mục tiêu khen thưởng nhằm gia tăng năng lực trả nợ cho công ty.

Thực ra, có một mối liên hệ chặt chẽ giữa các quyết định chi dùng tiền và các mục tiêu trong chương trình khen thưởng, bởi vì cả hai yếu tố đó đều phải cân nhắc đến sự vững mạnh về lâu dài của công ty. Trước khi đưa ra những quyết định đó, chúng tôi muốn đạt được sự nhất trí trong toàn công ty về những mong muốn cũng như xác định những điểm yếu của mình. Tới giữa tháng Mười Hai, sự nhất trí đó bắt đầu lộ diện. Khi xây dựng kế hoạch vốn và kế hoạch hàng dự trữ, chúng tôi cũng đồng thời vạch ra một danh sách các mục tiêu khen thưởng tiềm năng dựa trên các thông tin phản hồi của nhân viên. Thậm chí, chúng tôi còn có thể thử nghiệm các công thức khác nhau, đưa vào nhiều con số để xem chúng làm thay đổi báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán như thế nào. Nhưng chúng tôi vẫn đợi cho tới cuối quá trình này mới đưa ra các quyết định cuối cùng về các mục tiêu cần đạt được, bởi chúng tôi muốn khi ra quyết định, tất cả các thông tin cần thiết đều đã nằm trước mặt mình. Những mục tiêu này sẽ trở thành các ưu tiên hàng đầu của công ty trong năm tiếp theo. Tất cả sẽ làm mọi việc có thể để đạt được chúng. Về cơ bản, khi lựa chọn chúng làm ưu tiên,

chúng tôi đều có ý rằng: “Đây là những con số thiết yếu đối với chúng ta. Chúng ta phải thực hiện thật tốt thì mới mong có được một năm hoạt động hiệu quả”. Tới tháng Một, chúng tôi đã sẵn sàng để đi đến lựa chọn đó.

Tháng thứ nhất:

Quyết định chương trình khen thưởng.

Nộp bản kế hoạch cuối cùng.

Như tôi đã đề cập ở chương trước, có hai loại mục tiêu trong chương trình khen thưởng – một đến từ bản báo cáo thu nhập và một đến từ bảng cân đối kế toán. Vì việc đạt được những mục tiêu này đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, nên chúng tôi muốn làm cho mình trở nên mạnh mẽ hơn trong suốt quá trình đó. Do vậy, chúng tôi dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về những điểm yếu của mình trước khi quyết định các mục tiêu.

Cách làm của chúng tôi dựa trên một tiền đề đơn giản là mọi công ty đều có những điểm mạnh và điểm yếu khác nhau, và bản thân chúng cũng thay đổi từ năm này sang năm khác. Điểm yếu là mối đe dọa đối với sự ổn định việc làm. Nhân viên của công ty có thể làm việc chăm chỉ, nhưng vì những điểm yếu này mà công việc của họ bị ảnh hưởng bởi các lực lượng bên ngoài. Vậy làm thế nào để có thể giảm thiểu mối nguy hiểm đó? Giải pháp là sử dụng chương trình khen thưởng.

Hãy đặt ra các mục tiêu để làm bệ đỡ cho những điểm yếu của công ty. Dĩ nhiên là chẳng bao giờ bạn có thể loại bỏ hoàn toàn các điểm yếu được. Bạn không thể tránh được sai lầm. Bạn cũng không thể thành công ở mọi việc. Tất cả chúng ta đều phải có lần thất bại, bởi đó là cách duy nhất giúp chúng ta học hỏi. Vì vậy, cần phải tạo cơ hội cho nhân viên được thất bại, được mắc

sai lầm mà không gây hại tới công việc. Ban đầu chúng tôi làm việc đó bằng cách xác định đâu là các nhân tố gây ra những mối đe dọa lớn nhất đối với công việc của họ, và sau đó lựa chọn các mục tiêu khen thưởng nhằm tập trung sự chú ý của họ vào việc loại bỏ những mối đe dọa đó. Về cơ bản, chúng tôi hứa sẽ trao thưởng cho nhân viên vì đã làm được những việc cần thiết để bảo vệ công việc của chính họ. Mỗi năm chúng tôi đều đặt ra những mức thưởng lớn cho các điểm yếu đó. Nào là: “TRAO THƯỞNG: ĐẠT ĐƯỢC TỶ LỆ LÃI/CHI PHÍ LÀ 29 ĐÔ-LA/GIỜ”, hoặc: “TRAO THƯỞNG: TĂNG 20% CHỈ SỐ THANH TOÁN HIỆN HÀNH”. Nếu đạt được mục tiêu đó, chúng tôi sẽ tự trao thưởng cho mình rất lớn.

Các công ty khác hoàn toàn có thể áp dụng cách làm tương tự. Bước đầu tiên là xác định các mối đe dọa đối với công ty bạn. Đây là việc khá dễ dàng: hãy hỏi chính nhân viên của bạn. Họ sẽ trả lời cho bạn. Hãy khuyến khích họ nói ra những điều khiến họ quan tâm nhất trong công ty.

Đâu là những việc công ty thực hiện không tốt?

Đâu là những điểm yếu dễ bị đối thủ tấn công?

Đâu là những mối nguy hiểm trong nền kinh tế?

Công ty có thể gặp rủi ro ra sao?

Tôi xin đảm bảo rằng bạn sẽ vạch ra được một danh sách toàn diện và đầy đủ thông tin về những mối nguy công ty đang phải đối mặt.

Trong bất kỳ trường hợp nào thì bạn cũng cần phải có danh sách này, bởi vì qua nó bạn sẽ nhận biết được đâu là những vấn đề mình cần lưu tâm (thông qua chương trình khen thưởng

hoặc các chương trình khác). Tuy nhiên, để biến một mối đe dọa thành một mục tiêu khen thưởng, bạn phải thực hiện một bước đi nữa và định lượng nó một cách chính xác. Bạn phải đưa ra một phương pháp hoàn thiện để xác định rõ ràng khi nào thì mục tiêu đề ra được coi là đã hoàn thành. Nhân viên phải hoàn toàn tin tưởng vào kết quả của trò chơi phần thưởng. Họ phải được biết rằng kết quả đó là chính xác, công bằng, khách quan, và không bị ai tác động. Như vậy, khi họ giành chiến thắng, đó sẽ là vinh quang của họ; và khi thất bại, họ sẽ chỉ có thể đổ lỗi cho bản thân mình. Không nên để mình rơi vào tình huống bị trượt mục tiêu vì một sai sót nhỏ liên quan đến cảm tính. Khi đó bạn sẽ đối mặt với một khó khăn lớn: Nếu vẫn tiếp tục trao phần thưởng, thì đó sẽ chỉ là một chiến thắng rỗng tuếch và vô nghĩa; nếu không, bạn sẽ khiến nhân viên phản đối. Trong cả hai trường hợp, vai trò làm động lực của chương trình khen thưởng đều giảm đi tác dụng.

Đây là lý do chính tại sao chúng tôi chưa bao giờ lấy chất lượng làm mục tiêu khen thưởng, tuy rằng chất lượng luôn luôn nằm trong danh sách các mối đe dọa tiềm tàng đối với hoạt động của công ty. Chúng tôi không biết cách đo đạc chất lượng sao cho các kết quả thu về không bị điều chỉnh. Vì thế, chúng tôi giải quyết vấn đề chất lượng thông qua các chương trình khác, còn chương trình khen thưởng chỉ được dùng để đánh giá những gì có thể định lượng được bằng các báo cáo tài chính. Chẳng hạn, chúng tôi chọn mục tiêu là khả năng thanh khoản, bởi vì các nhân viên nghĩ rằng sắp diễn ra một cuộc suy thoái kinh tế. Đó là nỗi lo lớn nhất của họ. Vì thế chúng tôi muốn có một mục tiêu có thể tiếp đủ sức mạnh cho mình để vượt qua một cuộc suy thoái trầm trọng. Công ty càng có nhiều tài sản có thể chuyển thành tiền mặt thì càng linh động hơn trong một môi trường kinh tế tồi tệ; và bạn có thể xác định tính thanh khoản với chỉ số thanh toán hiện hành – tức là tỷ lệ giữa tài sản ngắn hạn (bao gồm tiền mặt)

và số nợ ngắn hạn. Vì lẽ đó, việc nâng cao chỉ số thanh toán hiện hành cũng là một trong những mục tiêu của chúng tôi.

Trên thực tế, hai mục tiêu trên có xu hướng củng cố lẫn nhau, vì vậy mà chúng có thể giải quyết nhiều vấn đề tương tự. Chẳng hạn, vài năm trước, nhân viên chúng tôi lo lắng về một mối đe dọa nội bộ - đó là việc công ty không có khả năng duy trì thông tin về các phụ tùng và nguyên vật liệu chúng tôi có trong tay. Độ chính xác của thông tin kiểm kê giảm xuống còn 40%. Nói cách khác, các ghi chép cho thấy chúng tôi có những phụ tùng cần thiết, nhưng khi tới lấy chúng thì chẳng thấy chúng ở đâu cả! Hàng dự trữ là một tài sản tài chính, do đó nó cũng là một hạng mục trong bảng cân đối kế toán, nhưng nó có vai trò quan trọng đối với sản xuất. Nếu không có phụ tùng vào lúc cần thiết, thì hoạt động sản xuất sẽ phải ngừng lại cho tới khi nào bạn nhập được chúng. Và điều đó ảnh hưởng tới báo cáo thu nhập. Người phụ trách chi phí chuẩn cho tôi biết sản lượng công ty sẽ gia tăng đáng kể nếu chúng tôi nâng cao được độ chính xác trong thông tin kiểm kê lên 95%. Mà chắc chắn là khi độ chính xác tăng lên, lợi nhuận cũng vì thế mà nâng cao. Thật khó mà tin được: tỷ lệ phân bổ chi phí gián tiếp của chúng tôi tăng rất cao cùng lúc với sự sụt giảm lớn trong tỷ lệ lãi thu về trên chi phí – nhờ đó mà chúng tôi còn đạt được cả mục tiêu trong bản báo cáo thu nhập.

Dĩ nhiên, trong nhiều trường hợp thì thách thức thực sự lại là tìm cách định lượng cho một mục tiêu mà mọi người đều nhất trí theo đuổi. Quá trình này cũng tương tự như quá trình mà tôi đã miêu tả trong chương Sáu (nói về cách định lượng trong việc xây dựng các tiêu chuẩn và định mức chuẩn). Ở đây, bạn cũng nên làm như vậy. Khi đã biết rõ những mối bận tâm và mong muốn của nhân viên, bạn có thể vạch ra những định mức chuẩn mà họ có thể hướng tới. Và khi đưa những định mức chuẩn đó

vào chương trình khen thưởng, tức là bạn đã có trong tay một công cụ đắc lực để hướng dẫn nhân viên. Bạn có thể tận dụng sự hứng khởi mà trò chơi khen thưởng tạo ra để chỉ cho họ thấy rằng, bằng cách đạt tới những định mức chuẩn đó, họ có thể đạt được những mục tiêu cá nhân ra sao – không chỉ là những mục tiêu ngắn hạn mà còn là những mục tiêu dài hạn, những ước mơ mà họ vẫn ấp ủ.

Nhưng để làm được điều đó, bạn phải công khai quá trình xây dựng mục tiêu và tạo cơ hội cho nhân viên tự lựa chọn mục tiêu cho chính mình. Sau đó, bạn có thể dành cả quãng thời gian còn lại trong năm để nhắc nhở họ theo đuổi các cam kết đó. Bạn không cần phải yêu cầu họ làm gì cho công ty. Bạn có thể khiến họ tập trung vào những vấn đề vượt qua ngưỡng cửa công ty, vào những gì có ý nghĩa quan trọng đối với họ hơn là với công ty – tức là cuộc sống của chính họ. Theo đuổi mục tiêu có nghĩa là họ đang bảo vệ công ăn việc làm, và thực hiện những ước mơ của chính mình. Họ không làm việc vì bạn, mà là vì bản thân họ. Nếu để tiền trên bàn, họ sẽ trở thành kẻ thua cuộc. Vai trò của bạn là giúp họ thành công.

Đối với chúng tôi, việc lựa chọn các mục tiêu cho chương trình Stop-Gooter chính là điểm mấu chốt của toàn bộ quá trình xây dựng kế hoạch trò chơi hàng năm. Mọi việc làm khác của chúng tôi đều nhằm sắp xếp ổn định từng khía cạnh để có thể yên tâm nói: “Đây là những mối quan tâm lớn nhất của chúng ta, và là những điều chúng ta mong mỏi nhất; còn đây là cách chúng ta theo đuổi chúng. Đây là một bản kế hoạch chi tiết tới từng tháng cho năm tới để hóa giải những mối đe dọa đối với mức độ đảm bảo việc làm của chúng ta, đồng thời giúp chúng ta thực hiện được một số mong ước của mình.”

LỜI MỜI CHÀO NHỮNG KẺ HOÀI NGHĨ

Tôi biết thế nào cũng sẽ có người nói: “Những mục tiêu này nghe thì hay ho và có trật tự đấy, nhưng kinh doanh lại không phải là chuyện dễ đoán trước như vậy. Chắc chắn bạn sẽ liên tục gặp phải những cơ hội và rắc rối bất ngờ lộ diện. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu một khách hàng xuất hiện vào tháng Năm và làm đảo lộn tất cả các kế hoạch của bạn? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu đột nhiên bạn phải đối mặt với một sự cạnh tranh mới gay gắt và bạn buộc phải xây dựng lại toàn bộ cơ cấu chi phí? Không thể có một kế hoạch nào hoàn chỉnh cho cả một năm được. Đó là điều bất khả thi trong thời đại ngày nay.”

Tôi rất hân hạnh được mời tất cả những ai còn hoài nghi tới tham dự một trong những buổi hội thảo hàng tháng và tham gia vào một cuộc họp nhân viên của chúng tôi. Bạn có thể quan sát cách chúng tôi phân tích bản báo cáo thu nhập theo từng dòng. Bạn sẽ được nghe từng người báo cáo lại những số liệu sai lệch so với dự đoán tới 100 đô-la hoặc thậm chí là ít hơn nữa. Doanh số hàng tháng thay đổi dưới mức 5%, ngay cả khi đó là một năm nhiều biến động. Thảng thển mà nói, khó có thể tin được rằng chúng tôi lại có thể theo sát các dự đoán của mình đến vậy.

Tuy nhiên, cho dù có biến cố xảy ra và hất tung mọi dự đoán của bạn, thì bạn cũng đừng bao giờ thay đổi kế hoạch trò chơi hàng năm giữa chừng. Nếu giống như lần đầu chúng tôi thực hiện, kế hoạch của bạn thất bại, hãy hủy kế hoạch đó đi. Nếu không, hãy tiếp tục bám giữ lấy nó. Thay đổi kế hoạch chẳng khác gì thay đổi vị trí của các lỗ bóng trên sân golf trong khi trò chơi đang diễn ra. Chắc chắn là không ai có thể lường hết được mọi sự, và những diễn biến bất ngờ sẽ xảy ra. Vài năm trước, chúng tôi mua một công ty vào giữa năm. Đây là một giao dịch ngoài dự kiến, chúng tôi phải bỏ chi phí để vận hành nó và chưa thể thu lãi ngay được. Năm đó chúng tôi không kiếm được bất kỳ khoản

tiền thưởng nào. Công ty mới mua là một nguyên nhân, song đó không phải là nguyên nhân chính. Chúng tôi nhất trí đưa ra mức dự đoán doanh số ở khoảng 4 triệu đô-la, tức là lẽ ra chúng tôi phải có thêm 200.000 đô-la lợi nhuận trước thuế để có thể thanh toán được khen thưởng mức 1. Nhưng chúng tôi đã để hụt 700.000 đô-la. Vậy đấy. Bạn đừng nên thay đổi kế hoạch của mình, cho dù có bất kỳ bất ngờ nào xảy đến. Trong bất kỳ trường hợp nào, hãy kiên trì theo đuổi nó tới cùng.

Đó là những gì chúng tôi thực hiện trong tháng Một, tháng cuối cùng trong năm tài chính của công ty. Tới lúc này, mọi người trong công ty đều đã có cơ hội thảo luận về tất cả những mục tiêu đang được cân nhắc, và chúng tôi đi đến thống nhất về hai hoặc ba mục tiêu cuối cùng. Chúng tôi cũng thử nghiệm với nhiều con số khác nhau để đưa ra các cấp độ và mức khen thưởng phù hợp như tôi đã nói đến ở chương Bảy. Tiếp đó chúng tôi xây dựng kế hoạch đền bù lao động – phần cuối cùng trong kế hoạch trò chơi. Tất cả các phần khác nhau của kế hoạch đều được đưa vào trình bày trong một cuốn sổ lớn bìa đen mà chúng tôi vẫn âu yếm gọi là “Kinh Thánh”. Các ấn bản của cuốn Kinh Thánh này được phát cho toàn thể công ty vào cuộc họp nhân viên diễn ra sau đó. Chúng tôi nói: “Các anh các chị có thích nội dung của nó không? Có muốn thay đổi gì nữa không?” Thường là vẫn có ý kiến đòi thay đổi, tuy rằng chúng tôi đã cố gắng hoàn tất mọi tranh luận từ trước. Chúng tôi không muốn phải thực hiện bất kỳ thay đổi lớn nào vào giây phút cuối.

LUẬT CAO HƠN THỨ TÁM:

Nếu để nhân viên tự đặt ra các mục tiêu cho mình, thường là họ sẽ đạt được các mục tiêu đó.

Bước cuối cùng là nộp bản kế hoạch lên ban giám đốc. Họ lại tiếp tục thực hiện một vòng hỏi đáp nếu – thì nữa. Đây là những kế

hoạch dự phòng? Đây là những biện pháp phòng vệ? Nếu cách này không hiệu quả thì sao? Nếu điều này không xảy ra thì sao? Chúng tôi rà soát lại từng mục cân đối và các biện pháp kiểm soát nội bộ. Chúng tôi muốn bảo đảm chắc chắn rằng mọi thứ đều được lập trình theo đúng quỹ đạo của nó. Sau đó chúng tôi đưa kế hoạch vào thực hiện. Vào tuần cuối cùng của năm tài chính, chúng tôi sẽ quay trở lại và nói với nhau: “Được rồi, đây là trò chơi tiếp theo”.

Chương 9

CUỘC HỘI Ý VĨ ĐẠI

LUẬT CAO HƠN THỨ CHÍN:

Nếu không có người giám sát, nhân viên sẽ xao lãng công việc.

Nhân viên phải nhìn thấy tác động của những việc họ làm, nếu không họ sẽ chẳng quan tâm đến chúng. Những tác động đó xấu hay tốt không quan trọng. Nếu bạn đi làm hàng ngày mà không có ai để ý xem công việc của bạn là tốt, xấu, hay trung bình, thì bạn cũng sẽ không bận tâm nữa.

CÁC CUỘC HỘI Ý GIÚP CHÚNG TÔI THÔNG BÁO VỚI NHÂN VIÊN RẰNG MÌNH QUAN TÂM TỚI HỌ. CHÚNG TÔI GỬI ĐI THÔNGIỆP NÀY HÀNG TUẦN: CHÚNG TÔI MUỐN BIẾT MỌI NGƯỜI ĐANG LÀM GÌ.

Nếu bạn muốn trực tiếp theo dõi Trò chơi lớn trong kinh doanh, hãy tới dự một buổi họp nhân viên hàng tuần của chúng tôi. Buổi họp thường bắt đầu vào lúc 9 giờ sáng thứ Tư hàng tuần tại phòng họp trong tòa nhà của công ty tại Phố Division, Springfield. Thường có khoảng 50 quản lý, đốc công và những người khác trong công ty tới tham dự; ngoài ra còn có nhiều vị khách hiếu kỳ khác (khách hàng, kiểm toán viên, nhân viên ngân hàng, nhà cung cấp, đại diện các công ty khác,...). Lúc gặp nhau, mọi người cười nói vui vẻ, chuyện trò, tán gẫu. Ai trông cũng rất thoải mái. Tuy nhiên, ta vẫn có thể cảm thấy một bầu

không khí háo hức – đó là thứ âm thanh mà bạn nghe được trong rạp hát trước khi ánh đèn sân khấu phụt tắt và màn được vén lên, hay trên một sân bóng chày sau khi vận động viên đánh bóng hoàn tất màn khởi động và vận động viên bắt bóng bước vào vị trí.

Tất cả chúng tôi đều nóng lòng chờ đợi một “nghi lễ” hàng tuần, đó là tính toán điểm số, qua đây chúng tôi sẽ biết mình đã thực hiện các mục tiêu trong chương trình Stop-Gooter được tới đâu. Chúng tôi tìm hiểu về điều đó ngay tại phòng họp. Những người tham dự đều mang theo những kết quả hoạt động mới nhất của bộ phận mình. Đối với từng mục thu nhập đều có người đưa ra con số thể hiện kết quả chính xác nhất, cập nhật nhất của đội mình khi hết tháng. Sau khi tôi (hoặc bất kỳ ai điều khiển cuộc họp khi tôi vắng mặt) giới thiệu vắn tắt, chúng tôi đi một lượt quanh phòng để từng người công bố các số liệu dự đoán của họ, còn những người khác vội ghi chúng vào các tấm thẻ điểm – thực ra đó chính là các bản báo cáo thu nhập để trống. Căn phòng không lúc nào ngớt những tiếng “ồ”, “à” và những lời nhận xét hài hước. Tất cả chúng tôi đều có thể thấy được sự khác biệt giữa số liệu báo cáo với số liệu trong kế hoạch trò chơi (được in ở một phía của tờ phiếu) và trong cuộc họp trước (được ghi trong tờ phiếu của cuộc họp tuần trước đó). Vì vậy mà sau mỗi lời công bố đều có tiếng phản hồi. Bộ phận vật tư có thực hiện được nhiều giao dịch tốt hay không? Bộ phận sản xuất đã làm gì để tiết kiệm chi phí chung trong một tuần? Tại sao doanh số bán động cơ tự động lại đột nhiên sụt giảm trầm trọng? Ai nói rằng chúng ta không thể thay đổi được vấn đề liên quan tới việc bảo hành đó?

Trong buổi họp đó chúng ta có thể thấy cả sự can đảm, liều lĩnh cũng như sợ hãi. Có người tự tin, thậm chí là mạnh bạo. Cũng có người tỏ ra đôi chút lo lắng. Ai cũng phải thể hiện bản thân, và

không ai muốn làm đồng nghiệp thất vọng. Mọi người đều muốn trở thành anh hùng, nhưng để làm anh hùng, bạn và bộ phận của bạn phải hoạt động. Bạn phải mang tới cuộc họp một con số khả quan. Sau khi đã xong phần này, giám đốc tài chính sẽ đứng lên công bố điểm số: đó là thu nhập (hay tổn thất) trước thuế của công ty trong tháng với giả thiết rằng những con số dự đoán được đưa ra trước đó trở thành hiện thực. Sau đó chúng tôi chuyển qua các thông tin khác.

ĐIỀU GÌ ĐANG DIỄN RA?

Cuộc họp thứ Tư là tâm điểm của mọi hoạt động tại SRC. Đó là nơi tập trung tất cả các kết quả chúng tôi thực hiện được, và tại đây, các con số được cộng trừ nhân chia, tính tổng rồi gửi lại cho mọi người trong công ty để họ có thể thực hiện các nhiệm vụ của mình. Cuộc họp này cung cấp cho mọi người những thông tin cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của mình trong Trò chơi lớn trong kinh doanh. Đó là lý do vì sao đôi khi chúng tôi lại gọi nó là cuộc hội ý Vĩ đại.

SAU KHI RỜI CUỘC HỌP, CHÚNG TÔI ĐỀU CÓ THỂ NHÌN THẤY BỨC TRANH TOÀN CẢNH TRƯỚC MẮT. CHÚNG TÔI BIẾT CHÍNH XÁC AI ĐANG Ở VỊ TRÍ NÀO, TRÒ CHƠI ĐANG DIỄN BIẾN RA SAO, VÀ MỖI NGƯỜI CẦN PHẢI LÀM GÌ ĐỂ TIẾN GẦN HƠN NỮA TỚI MỤC TIÊU.

Tuy nhiên, cũng giống như tất cả các cuộc họp khác, điều thú vị thật sự lại nằm ở những gì xảy ra trước và sau cuộc hội ý. Thật ra, các cuộc họp này chỉ là một mắt xích trong một chuỗi liên lạc không ngừng truyền tải thông tin trong toàn bộ công ty. Từ cuộc hội ý, các số liệu được truyền lại tới toàn thể công nhân viên trong công ty thông qua một loạt những buổi họp được tổ chức vài ngày sau đó. Chỉ trong vòng 36 giờ đồng hồ, gần như tất cả mọi người đều có trong tay những thông tin mới nhất về

vị trí hiện tại của công ty và chúng ta cần làm gì để nâng cao điểm số; và họ dùng thông tin đó để hỗ trợ công việc của mình. Họ đã có được mối liên hệ với Bức tranh Lớn. Họ biết sẽ phải bỏ ra những gì để tiến lại gần các mục tiêu trong chương trình Stop-Gooter, kiếm được phần thưởng, bảo vệ công ăn việc làm của mình, gia tăng giá trị cho cổ phiếu của bản thân và tạo ra của cải. Còn thực hiện ra sao thì điều đó phụ thuộc vào họ. Có thể họ áp dụng những biện pháp từng sử dụng trước đó; có thể họ sẽ nghĩ ra các cách làm mới. Dù theo cách nào đi chăng nữa, thì họ cũng đang nhắm tới một hướng đi đúng đắn và giống nhau. Tất cả chúng tôi cùng làm việc để đem lại những sự cải thiện đơn lẻ như vậy, và chính chúng sẽ quyết định sự thành bại của công ty.

Đây chính là Trò chơi lớn trong kinh doanh. Đây là cách chúng tôi thực hiện trò chơi này hàng tuần. Đây là nơi chúng tôi đưa vào thực hiện tất cả các nguyên tắc của phương pháp quản lý mở, là nơi chúng tôi áp dụng tất cả những bài học đã đúc kết từ những năm trước, và là nơi chúng tôi sử dụng tất cả các công cụ mình đã tạo nên – các tiêu chuẩn, kế hoạch trò chơi, mục tiêu, mức độ khen thưởng, các cách giành chiến thắng khác nhau. Đây là cách chúng tôi không ngừng làm mới niềm tự hào và ý niệm sở hữu của mình, là cách chúng tôi tạo dựng niềm tin và lòng tôn trọng lẫn nhau, xây dựng uy tín và thắp lên ngọn lửa nhiệt tình trong nhân viên. Nhưng trên hết, đây là cách chúng tôi đẩy sự thiếu hiểu biết ra khỏi nơi làm việc, dạy nhân viên cách kiếm tiền và chỉ cho họ thấy tại sao điều đó lại quan trọng. Khi đi từ cuộc hội ý này tới cuộc hội ý tiếp theo, nhận thấy sự thay đổi ở các con số, và lắng nghe những câu chuyện đằng sau sự thay đổi đó, cũng đồng nghĩa với việc chúng tôi học hỏi về kinh doanh và cuộc sống, và về những điều tưởng như không thể. Không chỉ những công nhân mới phải học: tất cả chúng tôi đều học và học không ngừng. Hơn nữa, chúng tôi còn có niềm

vui nữa. Có hành động. Có kịch tính. Có hứng khởi. Có sự hồi hộp của một trò chơi hiệu quả.

Tất cả những điều trên sẽ không thể xảy ra nếu không có những cuộc hội ý hàng tuần. Chúng chính là chiếc bảng điều khiển tổ chức. Chúng là phương tiện gắn kết chúng tôi lại với nhau. Chúng đặt ra tốc độ, chất lượng và trạng thái cho toàn công ty. Trước những gì mà các cuộc hội ý đem lại, tôi thấy ngạc nhiên là tại sao nhiều công ty vẫn có thể hoạt động được mà không hề tổ chức các cuộc họp nhân viên thường xuyên.

GIAO TIẾP LÀ MỘT TRONG NHỮNG THÁCH THỨC LỚN NHẤT CHO CÁC CÔNG TY, BỞI VÌ NGƯỜI TA CHỈ NGHE THẤY NHỮNG GÌ MÀ HỌ MUỐN NGHE

Nếu không nghe thấy gì, họ sẽ phỏng đoán. Họ đưa ra các kết luận chủ quan dựa vào những gì nghe ngóng được. Và một cách vô tình, họ truyền tai nhau những lời đồn đoán đó. Một công ty không có những cuộc họp nhân viên định kỳ sẽ là nơi tuyệt vời để các lời đồn đoán sống ký sinh, đó là chưa kể công ty đó sẽ gặp vô vàn vấn đề khác nhau. Tin đồn gây ra rất nhiều thiệt hại về tiền bạc. Đây là hình thức giao tiếp đắt đỏ nhất trong hoạt động của mỗi công ty. Tin đồn nuôi dưỡng nỗi sợ hãi, sự thiếu tin tưởng, mối bất hòa, những kỳ vọng phi thực tế và sự thiếu hiểu biết. Chúng tác động tới tất cả những rắc rối của công ty rồi làm cho những rắc rối ấy trở nên tồi tệ hơn. Bạn sẽ phải trả một giá cắt cổ cho chúng.

Các cuộc họp nhân viên, dù tồi tệ đến đâu, cũng tốt hơn là không có gì – nhưng sự “tốt hơn” đó cũng không nhiều. Khi tôi chuyển tới làm quản lý nhà máy tại Springfield, ở đó họ vẫn tổ chức họp nhân viên mỗi sáng. Các quản lý tập trung lại để uống cà phê và ăn bánh mì. Nội dung chính mà chúng tôi thảo luận là ai sẽ đi mua bánh mì vào buổi họp ngày hôm sau. Họ không biết

phải nói chuyện gì khác nữa. Phổ biến hơn là kiểu họp hành mà tôi thường tham dự tại Melrose Park. Vào mỗi sáng thứ Sáu, lãnh đạo các phòng ban lại tới gặp vị quản lý nhà máy, và vị này sẽ dành ra đôi ba tiếng để thuyết giảng cho chúng tôi. Ông nêu ra những kết quả mong muốn của mình song lại không hề cung cấp cho chúng tôi những công cụ cần thiết để đạt được chúng. Ông sẵn sàng thét vào mặt chúng tôi nếu có rắc rối nảy sinh nhưng lại không hề hỗ trợ chúng tôi khắc phục các rắc rối đó. Ông có thể thông tin cho chúng tôi về những gì đang diễn ra trong công ty nhưng lại yêu cầu chúng tôi kín miệng. Chúng tôi ngồi im và lắng nghe. Ông không hề muốn nghe quan điểm của chúng tôi mà chỉ thao thao bất tuyệt.

Đó là một vấn đề lớn đối với phần lớn các cuộc họp nhân viên: người chủ là người duy nhất thực hiện giao tiếp. Những cuộc họp như vậy làm lãng phí thời gian của mọi người, trong đó có cả bạn, nếu bạn là người chủ. Đầu tiên là bạn sẽ không nhận được thông tin cần thiết để đảm nhiệm nhiệm vụ quản lý. Chắc chắn bạn sẽ không có được sự hỗ trợ từ phía nhân viên của mình. Thậm chí, bạn còn không thể truyền đạt hết những thông điệp mà bạn muốn gửi tới họ. Mỗi thông điệp bạn đưa ra đều sẽ bị suy diễn và bóp méo đi theo những cách mà bạn sẽ chẳng bao giờ ngờ tới. Hơn nữa, thông điệp chính bạn gửi đi thực ra không liên quan tới những gì bạn nói ra mà lại xuất phát từ những hành động của bạn. Khi lần át các cuộc họp nhân viên, bạn gửi tới họ một thông điệp rằng bạn không đánh giá cao những đóng góp của họ, bạn không cho rằng họ có thể tạo ra thay đổi. Có lẽ đó không phải là thông điệp mà bạn muốn gửi đi. Có thể bạn còn không tin là mình đã gửi thông điệp đó đi. Nhưng đó mới chính là những gì mà người nhân viên nghe được.

Mặt khác, khiến những người dự họp phải đóng góp, hay chỉ đơn giản là thực hiện những cuộc họp tốt đẹp, là chưa đủ. Bạn có thể có những cuộc họp nhân viên tuyệt vời với các quản lý của mình, song nếu không cập nhật thông tin cho toàn bộ số nhân viên còn lại, bạn sẽ để tuột mất nhiều lợi ích. Nhân viên sẽ cảm thấy mình bị loại ra khỏi cuộc chơi, họ thậm chí có thể bất bình vì điều đó. Và thay vì tinh thần đồng đội, bạn sẽ nhận về sự thiếu hiểu biết và những con mắt nghi ngờ. Các rào cản sẽ vì thế mà phát sinh.

Xin các bạn lưu ý rằng ở đây tôi đang nói đến những cuộc họp nhân viên định kỳ mà các công ty dùng làm phương tiện giao tiếp nội bộ. Mỗi công ty đều có nhiều hình thức họp, và một số trong đó không – và không nên – bao gồm tất cả các thành viên trong công ty mà chỉ giới hạn ở một số cá nhân cụ thể, hoặc không nên loại trừ những người tham gia. Nhưng bản thân hình thức họp nhân viên định kỳ đã hình thành nên một hạng mục riêng, bởi vì nó đóng một vai trò đặc biệt. Chức năng quan trọng nhất của nó là xây dựng tổ chức. Nhiệm vụ của nó là kéo mọi thành viên trong công ty lại gần nhau. Nó phải cung cấp được cho người quản lý những công cụ cần thiết để quản lý, và cung cấp cho công nhân viên những công cụ cần thiết để làm việc. Nó phải truyền tải được những thông điệp rõ ràng. Nó phải khuyến khích hoạt động giao tiếp ở mọi cấp độ, vị trí trong công ty. Nó phải tập trung được mọi người xung quanh những giá trị và mục tiêu chung.

Chúng tôi thực hiện được tất cả những điều đó thông qua các cuộc hội ý. Toàn bộ công ty đều phụ thuộc vào chúng, và họ đều mong ngóng chúng. Thực ra, các cuộc họp này được ưa chuộng tới mức bất kỳ căn phòng nào được dùng làm nơi họp đều nhanh chóng trở nên chật ních người tham dự. Khi thử giãn tần suất họp thành hai tuần/lần, mọi người đều la ó phản đối, nên

chúng tôi đành phải quay lại chế độ ban đầu. Không phải chỉ vì các cuộc họp đó hiệu quả, dù chúng tôi đều cố gắng làm cho chúng trở nên thú vị, hứng khởi và hiệu quả ở mức độ cao nhất có thể. Thử thách thực sự của một cuộc họp nhân viên là giá trị của nó đối với những người không có mặt ở đó. Họ nên biết rằng họ có tác động trực tiếp đối với những gì xảy ra tại cuộc họp, và rằng những gì xảy ra tại cuộc họp cũng sẽ tác động trực tiếp đối với họ.

Nhân viên của chúng tôi biết rõ điều đó nhờ vào hệ thống mà chúng tôi đã xây dựng nên để thông tin và huy động sự tham gia của họ. Ở cấp độ nào đó, hệ thống này đã phản ánh được những kinh nghiệm và đặc trưng của công ty chúng tôi. Tuy vậy, các nguyên tắc thực hiện vẫn mang tính phổ quát, và các thành tố cơ bản – tức là các bước trong quá trình – có thể áp dụng đối với bất kỳ công ty nào. Và cách tốt nhất để bắt đầu hệ thống này chính là vận dụng Trò chơi.

Các Trò chơi được xây dựng xung quanh các chu kỳ, hay đúng hơn là chu kỳ lồng trong chu kỳ. Chẳng hạn, trong môn bóng chày, mỗi chu kỳ là một vòng đấu của hai đội. Mỗi trận đấu có 9 vòng như vậy, và mỗi mùa có 162 vòng – sau đó bạn có thể nghĩ tới chuyện khởi động vòng đấu cho mùa giải năm sau. Với bóng bầu dục, mỗi lần giữ bóng của một đội gồm 4 lần chạm đất, mỗi trận đấu chia làm 4 hiệp, mỗi mùa có 16 trận đấu. Các môn thể thao đối kháng khác cũng tuân theo mô hình cơ bản đó.

Trò chơi lớn trong kinh doanh cũng được xây dựng theo các chu kỳ như vậy. Cách chơi của chúng tôi là: một chu kỳ cho mỗi tuần, mỗi tháng, mỗi quý và mỗi năm. Chúng tôi coi mỗi chu kỳ tuần là một trò chơi riêng rẽ, bao gồm bốn giai đoạn khác nhau.

Cuộc hội ý Vĩ đại là giai đoạn đầu tiên của trò chơi.

Giai đoạn thứ hai diễn ra vào chiều thứ Tư và thứ Năm – lúc này, những người tham gia trực tiếp tại cuộc hội ý quay trở về đơn vị của mình và kiểm tra lại số liệu với các thành viên còn lại trong đội; những người này sẽ điền dữ liệu vào thẻ điểm của họ. Các cuộc họp tiếp theo này giống các buổi hướng dẫn, hay “buổi nói chuyện có minh họa”, hơn là cuộc hội ý. Trong mỗi cuộc họp như vậy, người trưởng nhóm sẽ phân tích các con số, nêu ra bối cảnh xuất hiện của chúng, truyền đạt các thông tin khác trong công ty, và thảo luận về những trò chơi mà đội của họ nên tham gia dựa trên những gì mà điểm số mới nhất cung cấp.

Trong giai đoạn thứ ba của trò chơi, các cầu thủ quay trở lại sân đấu, và thực hiện vai trò mà họ đã thảo luận trong các buổi nói chuyện trước đó.

Họ sẽ áp dụng những thông tin đưa ra từ cuộc hội ý vào những tình huống cụ thể trong công việc. Có thể tiền mặt bị thiếu, nên họ phải cắt giảm chi phí và cẩn trọng hơn trong việc sử dụng nguyên vật liệu. Có thể họ phải cắt giảm thêm các chi phí chung để được lên cấp độ mới trong nấc thang khen thưởng về mục tiêu lợi nhuận; vì thế họ phải tạm gác các hoạt động lau dọn nhà xưởng hay các quy trình hành chính để tập trung vào sản xuất. Dù tình hình thực tế có như thế nào đi chăng nữa, thì họ cũng sẽ làm mọi việc có thể để nâng cao điểm số, và họ sử dụng các tiêu chuẩn làm mũi tên chỉ đường. Trong khi đó, các “huấn luyện viên” luôn sẵn sàng để cổ vũ và hỗ trợ họ - bảo đảm rằng các “cầu thủ” đều biết rõ mình đang làm gì và có đủ những công cụ cần thiết để làm việc.

Giai đoạn thứ tư bắt đầu không lâu trước khi diễn ra cuộc hội ý lớn tiếp theo. Tới lúc đó, điểm số đã thay đổi, nhưng các thay đổi đó có thể chưa thực sự rõ ràng – và các bậc quản lý cần phải

nghiên cứu và xác định chúng. Họ cần phải thực hiện công việc tính toán điểm số.

Hoạt động của từng nhóm sẽ tác động tới toàn công ty, ảnh hưởng tới kết quả của các nhóm khác. Chẳng hạn, khi đội sản xuất cắt giảm việc sử dụng nguyên vật liệu và các loại chi phí khác, thì chỉ số lợi nhuận của đội kỹ thuật sẽ tăng lên. Vì thế, đây là lúc cần lập nhóm lại. Lúc này, dòng thông tin chảy theo chiều ngược lại, từ công nhân và đốc công tới các cấp quản lý có trách nhiệm báo cáo số liệu tại cuộc hội ý. Vào buổi chiều thứ Ba và đầu giờ sáng thứ Tư, lại có một loạt các cuộc họp khác – có thể gọi đó là cuộc hội ý trước cuộc hội ý lớn; tại đây, quản lý các đơn vị tập trung nhau lại và cân nhắc điều chỉnh các số liệu dự kiến của họ từ tuần trước đó. Họ nghiên cứu tất cả các khoản mục trong bản báo cáo thu nhập mà mình phụ trách và điều chỉnh lại các con số cho phù hợp khi hết tháng. Vào 9 giờ sáng thứ Tư, họ quay trở lại phòng họp với tâm lý sẵn sàng tính toán lại điểm số và bắt đầu trò chơi khác.

Đó là chu kỳ cơ bản mà chúng tôi áp dụng khi thực hiện Trò chơi lớn trong kinh doanh. Nghe thì có vẻ hơi mất thời gian, song trên thực tế không có ai dành quá bốn tiếng đồng hồ cho tất cả các cuộc họp diễn ra mỗi tuần, và 95% nhân viên chỉ tham dự một cuộc họp kéo dài từ một tiếng trở lại. Chúng tôi lặp lại chu kỳ này 4 – 5 lần mỗi tháng, tùy thuộc số tuần trong từng tháng. Sau khi hết tháng, phòng kế toán tập hợp các kết quả thực tế rồi công bố các báo cáo tài chính tháng. Qua đó, chúng tôi có thể thấy từng người tiến lại gần các số liệu dự đoán cuối cùng của mình ra sao, và các nhóm khác trong công ty hoạt động như thế nào. Trong khi đó, chúng tôi cũng bắt đầu khởi động chu kỳ của tháng tiếp theo.

Dĩ nhiên, bất kỳ trò chơi nào cũng sẽ trở nên thú vị hơn nếu phần thưởng của nó cứ mỗi lúc một nâng cao. Điều đó diễn ra từ tuần này sang tuần khác, khi thời điểm cuối tháng tiến lại gần hơn. Nó cũng xảy ra từ tháng này sang tháng khác nhờ chương trình khen thưởng. Do tiền thưởng được trao hàng quý, nên nếu không đạt được chỉ tiêu trong hai tháng đầu tiên, chúng tôi vẫn có thể làm bù lại trong tháng thứ ba. Hoặc nếu tháng đầu tiên trong quý chúng tôi hoạt động hiệu quả, thì áp lực duy trì kết quả này để đạt phần thưởng cuối quý càng lớn. Vì vậy, chúng tôi không chỉ có một trò chơi vào mỗi tuần và mỗi tháng, mà còn có cả trò chơi cho mỗi quý, trong đó mỗi tháng tiếp sau càng trở nên hứng khởi hơn tháng trước đó.

Không chỉ có thế, chúng tôi còn xây dựng một chương trình khen thưởng để:

- cứ mỗi khi quý mới bắt đầu, chúng tôi lại quyết tâm đạt được một phần lớn hơn trong tổng số tiền khen thưởng của năm, và
- luôn luôn cố gắng lấy lại số tiền khen thưởng mà chúng tôi đã để hụt trong quý trước đó.

Kết quả là, phần thưởng không ngừng được gia tăng từ quý này sang quý khác, bầu không khí hứng khởi tiếp tục dâng cao, và mọi người đều hào hứng tham gia cho tới tận cuối năm. Điều đó cũng tạo ra cho chúng tôi một trò chơi hàng năm.

Yếu tố biến tất cả những điều trên thành hiện thực chính là hệ thống liên lạc, thông tin tập trung trong những cuộc họp tuần. Hệ thống đó bảo đảm rằng tất cả chúng tôi đều luôn được cập nhật thông tin về những điểm số mới đạt được nhất trong tất cả các trò chơi. Chúng tôi luôn theo sát hành động.

Khi ai cũng theo sát hành động, thì họ sẽ sẵn sàng tham gia trò chơi

CÁC MẸO TỔ CHỨC CUỘC HỘI Ý VĨ ĐẠI HIỆU QUẢ, VÀ TẬN DỤNG TỐI ĐA KẾT QUẢ CỦA NÓ

Nếu muốn tổ chức Trò chơi theo cách của chúng tôi, bạn phải có một hệ thống tương tự để thu hút sự tham gia của nhân viên. Nói như thế không có nghĩa là bạn phải có một hệ thống giống hệt chúng tôi. Ngược lại, hệ thống của bạn nên khác đi, xét về mọi khía cạnh. Cũng giống như con người, mỗi công ty đều có điểm khác nhau, mà điều thể hiện sự riêng biệt rõ nét nhất chính là cách giao tiếp của bạn. Bạn phải xây dựng một ngôn ngữ và phong cách giao tiếp thoải mái với nhân viên, và phù hợp với “tính cách” của công ty mình. Bạn cũng phải điều chỉnh những kỹ năng của các công ty khác để vận dụng vào hoàn cảnh công ty mình, cũng như phải sáng tạo ra những kỹ năng riêng của mình.

Hãy lấy ví dụ là trường hợp vị chủ tịch của một công ty vận tải tới thăm quan SRC và rồi quyết định xây dựng cơ chế họp hàng tuần tương tự chúng tôi. Theo như ông cho biết, thì rắc rối duy nhất của họ là có tới 90% lực lượng lao động trong công ty liên tục phải di chuyển trên đường bởi họ phải vận chuyển hàng hóa trên khắp đất nước. Do đó, tập trung họ lại một nơi để tổ chức họp định kỳ hàng tuần là một việc làm bất khả thi. (Tôi gợi ý ông trang bị cho mỗi người một máy fax di động và điện thoại di động). Tôi còn biết một ông chủ của một chuỗi gồm 100 trung tâm phân phối sản phẩm trên 40 bang. Ông thực hiện phiên bản Trò chơi riêng, và ông cũng chẳng cần tổ chức họp tuần làm gì. Thay vào đó, ông công bố số liệu hoạt động của công ty theo từng tháng, gửi các báo cáo thu nhập hoàn chỉnh tới từng trung tâm. Sau đó, ông theo sát họ với rất nhiều chương trình giáo dục

chuyên sâu. Đó là một hệ thống khác hoàn toàn với chúng tôi, song lại tỏ ra rất hiệu quả đối với ông.

SỰ GIAO TIẾP

Bố tôi từng là một cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp trước khi đầu quân cho International Harvester. Ông đã hướng dẫn tôi cách chơi bóng chày, và dạy tôi biết rằng mình cần phải sẵn sàng tư thế phản ứng lại bất kỳ điều gì có thể xảy ra. Một phần trong đó là sự sẵn sàng về thể chất. Nếu là người giữ chốt thứ ba, tôi phải học cách ngả người ra sau, đứng trên đầu ngón chân, sẵn sàng chạy qua chạy lại hai bên. Nhưng bên cạnh đó, tôi lúc nào cũng phải tự nhắc nhở mình, tập trung tâm trí cho trận đấu, và đạt tới mức độ chú ý cao nhất có thể.

Đó chính là sự giao tiếp. Nó cho phép bạn phản ứng nhanh nhạy hơn, làm việc tập trung hơn, khởi động mạnh mẽ hơn khi được giao một nhiệm vụ. Đó là cách giúp bạn thực hiện một trò chơi lớn. Kỹ thuật này cũng được áp dụng ở nhiều môn thể thao khác. Trong môn karate, thì sự giao tiếp là tiếng hét. Trong ném đĩa, đó là tiếng lẩm bẩm của vận động viên. Bạn cũng có thể tìm thấy nó trong kinh doanh. Người Nhật thể hiện nó bằng tiếng hát và các bài tập thể dục. Còn chúng tôi, thì đó là ngôn ngữ tài chính và các con số. Đó là cuộc nói chuyện về tỷ lệ chi phí gián tiếp, việc sử dụng lao động, cùng nhiều vấn đề khác. Tỷ lệ là bao nhiêu? Các phiếu thu đâu? Tiêu chuẩn là gì? Bạn có vượt qua được tiêu chuẩn đã đề ra không? Bất kỳ lúc nào bạn cũng có thể nghe thấy chúng tôi bàn về những chủ đề này – không phải chỉ ở các cuộc họp, mà còn ở xưởng máy, trong căng-tin, ngoài hành lang, thậm chí là trong các châu bia sau giờ làm. Đây là cách nhân viên của chúng tôi áp dụng để duy trì sự tham gia của họ trong trò chơi, sẵn sàng hành động theo bất kỳ định

hướng mới nào, làm mọi việc cần thiết để chiến thắng. Nó giúp họ tối đa hóa mức độ đóng góp của mình.

Tôi có thể đoán được chất lượng hoạt động của một công ty thông qua số lượng những cuộc giao tiếp mà tôi được nghe. Đó là một dấu hiệu chắc chắn cho thấy rằng nhân viên có động lực, cảm thấy hào hứng, và tham gia tích cực. Không thể làm giả những cuộc giao tiếp như vậy. Họ sẽ không nói về những gì mình không cảm nhận được. Tương tự, bạn chỉ có thể khích lệ hoạt động giao tiếp trong công ty chứ không thể ép buộc người ta thực hiện nó. Một số công ty khích lệ nhân viên thông qua những buổi nói chuyện lên tinh thần vào đầu giờ sáng. Các công ty bán hàng năng động thường sáng tác cả bài hát riêng để nhân viên cùng nhau hát trước khi đi làm việc – hãng IBM dưới thời Thomas J. Watson có lẽ là ví dụ điển hình nhất trong trường hợp này. Cũng có công ty vận dụng ngôn ngữ và văn hóa riêng để khích lệ sự giao tiếp. Họ nghĩ ra những khẩu hiệu riêng, trở thành một phần định hình danh tính của công ty đồng thời giúp nhân viên tập trung vào những mục tiêu chung.

Nhưng những phương pháp đó chỉ có tác dụng khi bạn đã chuẩn bị sẵn một nền tảng, khi đã xây dựng được uy tín, khi nhân viên hiểu được rằng tại sao họ cần phải tự nguyện tham gia trò chơi, và họ tham gia. Đừng cố gây dựng hoạt động giao tiếp mà chưa tạo ra được những điều kiện thiết yếu cho nó. Những công ty làm như vậy là đang áp dụng hình thức ép buộc tồi tệ nhất tại nơi làm việc. Họ dùng nỗi sợ hãi và sự kiểm soát để cưỡng ép nhân viên thực hiện một hành vi cụ thể nào đó. Điều đó không những sai, mà còn vô ích nữa. Bạn phải muốn đã. Giao tiếp xảy ra khi nhân viên tập trung vào việc giành chiến thắng chứ không phải khi họ không ngừng lo sợ bị mất việc.

Chúng tôi khuyến khích giao tiếp thông qua quá trình họp hàng tuần. Nhờ những cuộc hội ý và những buổi nói chuyện mà nhân viên dần nâng cao nhận thức về các số liệu và làm quen với những cụm từ chuyên môn. Sau khi đã xây dựng được hệ thống ngôn ngữ riêng, chúng tôi sẽ có thể sử dụng nó. Các quản lý có thể nói chuyện với nhân viên về tỷ lệ khấu hao, tỷ suất nợ/tài sản, chi phí gián tiếp, cách nâng cao độ chính xác trong hoạt động kiểm kho và nhiều vấn đề khác. Và chẳng bao lâu sau, những người khác cũng bắt đầu sử dụng những cụm từ đó để nói chuyện với nhau, và thế là hoạt động giao tiếp ra đời.

Ngoài ra, bạn còn tạo ra môi trường giáo dục nữa – đây là một môi trường mà nhân viên học hỏi kiến thức thông qua những cách thức rất tình cờ. Khắp công ty lúc nào cũng vang lên những tiếng như tài khoản phải thu, chỉ số thanh toán hiện hành... Một người công nhân có thể không hiểu ý nghĩa của những từ đó, nhưng cô dần trở nên quen tai với chúng, và ghi nhớ trong đầu. Và rồi cuối cùng, thế nào cô cũng gặp một tình huống mà qua đó, mọi chuyện trở nên sáng tỏ với cô. Lúc đó cô sẽ nói: “À ra vậy! Giờ thì tôi hiểu rồi!” Đó là tác dụng của hoạt động giao tiếp. Đôi khi, nội dung giao tiếp thấm sâu vào tâm trí nhân viên. Một quản lý nhà kho thông báo cho tôi biết rằng nhân viên của anh đang tích cực nâng cao độ chính xác trong khâu kiểm kê bởi họ đã bắt đầu nhận ra rằng điều đó có thể giúp bộ phận lắp ráp giảm đi chi phí gián tiếp như thế nào. Đó là giao tiếp tích cực. Giao tiếp bắt nguồn từ chỗ bạn biết rằng những gì mình đang làm là quan trọng với người khác.

Trên thực tế, công ty nào cũng sẽ gặp phải những khó khăn riêng khi xây dựng cho mình một quá trình giao tiếp hiệu quả. Theo tôi, trước tiên bạn nên giải thích về các khó khăn đó cho nhân viên hiểu, và khuyến khích sự tham gia đóng góp của họ. Ngoài ra, tôi cũng xin nêu ra đây một số bài học mà chúng tôi đã

đúc rút được trong nhiều năm, biết đâu chúng cũng có ích cho bạn.

Duy trì thường xuyên và đúng giờ.

Điều quan trọng nhất về cuộc họp tuần của chúng tôi là mọi người đều biết rõ nó bắt đầu vào lúc 9 giờ sáng thứ Tư. Không có cuộc họp nào như vậy diễn ra vào lúc 10 rưỡi sáng thứ Ba tuần này, 3 giờ chiều thứ Tư tuần sau, rồi lại quay về 9 giờ sáng thứ Tư tuần sau nữa. Nó luôn luôn được tổ chức vào cùng một ngày, một giờ, một địa điểm. Nhờ vậy mà nhân viên có thể tin tưởng vào nó. Họ có thể lên kế hoạch cho nó. Họ có thể tạo dựng thói quen cho nó. Họ không phải mất thời gian suy nghĩ về chuyện cuộc họp tiếp theo diễn ra ở đâu hay vào lúc nào. Họ có thể tập trung toàn bộ tâm trí vào Trò chơi.

Thực hiện thường xuyên để luôn giữ các số liệu trong tầm kiểm soát.

Tôi thường nói về các cuộc họp hàng tuần của SRC, nhưng cũng có lúc chúng tôi tổ chức họp 2 tuần/lần. Sở dĩ phải thay đổi như thế là vì tôi nghĩ rằng nhân viên đang cảm thấy chán nản. Tới phần trao đổi thông tin trong cuộc họp, tôi thấy phần lớn mọi người đều không có gì để thông báo cả. Điều đó khiến tôi tức điên lên. Tôi nghĩ là họ không cố gắng và không quan tâm. Mặt khác, tôi lại cho rằng có thể chúng tôi đang cố gắng quá sức. Có lẽ chúng tôi cần được nghỉ ngơi. Cuối cùng, tôi quyết định: “Hãy tổ chức họp hai tuần một lần.”

Đó quả là một quyết định tai họa. Thật ngạc nhiên là không ai hài lòng cả. Tôi cứ nghĩ họ thích họp hành ít hơn, ấy vậy mà họ lại quan tâm hơn tới việc cập nhật thông tin về điểm số. Sự thay đổi này đã làm gián đoạn hoàn toàn những thói quen của chúng tôi. Nhân viên không biết được điều gì đang diễn ra trong công

ty, và họ cần phải làm gì để đạt được các mục tiêu của mình. Hai tuần là khoảng thời gian quá dài giữa các cuộc họp. Chúng tôi không thể biết vị trí của mình ở đâu trong cuộc họp trước cho tới cuộc họp tiếp sau. Đối với một số khoản mục, có khi các số liệu dự đoán nêu ra trong cuộc họp bị chệch 30 – 40% so với số liệu thực tế trong báo cáo cuối tháng. Tôi cảm nhận thấy rõ ràng sự hiện diện của những bức tường ngăn cách giữa các đơn vị chức năng. Người ta bắt đầu đổ lỗi cho nhau vì những vấn đề chính mình gặp phải. Hoạt động giao tiếp dừng lại. Cả công ty như đi giạt lùi vậy. Chúng tôi thật sự đang bị chao đảo. Vì thế mà chúng tôi quay trở lại tần suất họp thông thường.

Tôi nói vậy không phải để chứng minh rằng bạn không nên tổ chức họp hai tuần/lần. Các công ty khác có thể thấy tần suất này là hợp lý, song với chúng tôi thì đó lại là một sai lầm lớn. Bài học rút ra là: hãy xây dựng thói quen giúp bạn kiểm soát được các số liệu hoạt động, và sau đó hãy duy trì thói quen này.

Xác định rõ cá nhân chịu trách nhiệm cho mỗi mục trong báo cáo thu nhập.

Một lợi ích lớn của cuộc hội ý là nó giúp “con người hóa” kinh doanh. Nó loại bỏ được một kẻ thù vô hình – đó là “họ” xét trong những nghĩa như “Họ đã làm mọi thứ rồi beng lên”, hay “Họ muốn làm hại chúng tôi”, hay “Họ không biết mình đang làm gì”. Chính tên sát thủ vô hình này đã phá hủy hết công ty này tới công ty kia. Nó gieo rắc nỗi nghi ngờ, sự thiếu hiểu biết và mối bất đồng. Bạn phải truy đuổi nó đến cùng và diệt trừ nó trước khi nó làm hại bạn. Chúng tôi tấn công nó bất cứ khi nào có cơ hội.

Một cách mà chúng tôi áp dụng để chống lại kẻ thù vô hình này là phân chia trách nhiệm đối với các số liệu tài chính, chỉ định trách nhiệm cá nhân cụ thể cho từng con số, từng khoản mục.

Khi chúng tôi đi tham dự các cuộc họp vào mỗi sáng thứ Tư, thì các số liệu dự đoán không do “họ” xướng lên. Thay vào đó, chúng tôi nghe chúng trực tiếp từ Pam ở bộ phận kế hoạch, Jeff ở bộ phận bán hàng, và Irene ở khâu sản xuất. Vì vậy mà chúng tôi sẽ không phản ứng như thể nhận được báo cáo từ các nguồn chung chung khác, như bộ phận kế toán chẳng hạn. Khi “họ” có tin xấu, chúng tôi sẽ tức giận. Khi Irene có tin xấu, chúng tôi hỏi xem cô ấy có cần hỗ trợ không. Ở đây tồn tại một mối liên kết rất con người. Chúng tôi muốn hỗ trợ lẫn nhau. Khi một người gặp rắc rối, người khác sẽ giúp đỡ.

Để xây dựng được những mối liên kết này, bạn phải đưa yếu tố cá nhân vào bản báo cáo thu nhập. Điều đó có nghĩa là bạn cần cân nhắc đến quá trình mà tôi đề cập ở Chương 5. Hãy chia nhỏ các khoản mục lớn trong bản báo cáo thu nhập thành các tiểu mục dễ kiểm soát hơn, và sau đó giao trách nhiệm đối với từng tiểu mục đó cho các cá nhân cụ thể. Những người đó sẽ phải có nghĩa vụ báo cáo số liệu trong tiểu mục đó tại cuộc họp. Thường thì người quản lý của nhóm sẽ có tác động lớn nhất đối với số liệu tương ứng. Nếu phần lớn nhân viên của bạn làm việc trong bộ phận sản xuất, hãy cử đại diện đơn vị đó báo cáo về chi phí lao động. Nếu đa phần đều là nhân viên bán hàng, hãy giao trách nhiệm báo cáo cho ai đó từ đội bán hàng. Mục đích chính ở đây là khớp các số liệu với những người có khả năng kiểm soát chúng tốt nhất, và trải rộng trách nhiệm báo cáo cho càng nhiều người càng tốt. Hãy nhớ bao quát các đại diện ở mọi lĩnh vực trong hoạt động của công ty.

Mời bất kỳ ai có khả năng đóng góp cho cuộc họp.

Các cuộc họp nhân viên hàng tuần của chúng tôi luôn mở rộng cửa đón chào tất cả mọi người trong công ty, nhưng thường thì những ai đến đó đều có lý do cụ thể. Họ có một số liệu để báo

cáo, một tin tức để thông báo, hay họ cần phải biết những gì đang diễn ra. Phần lớn những người tham dự đều là quản lý cấp trung hoặc cấp cao chịu trách nhiệm về đơn vị của mình. Mặt khác, chúng tôi cũng không muốn loại trừ người khác. Không nên để một màn sương huyền bí phủ lên cuộc họp này. Nó phải là một phần quen thuộc của công ty. Vì thế chúng tôi cố gắng mời thêm nhiều người tới tham dự. Đôi khi người được mời lại không hề mong muốn điều đó. Thỉnh thoảng một vị quản lý sẽ dẫn theo một đốc công tới dự – đó có thể là người đứng đầu bộ phận sản xuất nấp xi-lanh. Bất cứ khi nào nhìn thấy một người đi cùng như vậy, chúng tôi lại biết chắc rằng thế nào họ cũng mang theo một báo cáo không được tốt đẹp cho lắm, và người quản lý quyết định để người chịu trách nhiệm đối với kết quả báo cáo đó tới tự giải trình lý do. Điều này đã tạo ra một động lực, khiến nhân viên không muốn lặp lại một kết quả làm việc yếu kém nữa.

Xây dựng một khuôn khổ cố định, nhưng đừng gây nhàm chán.

Các cuộc họp của chúng tôi thường kéo dài khoảng một tiếng rưỡi. Trong suốt khoảng thời gian đó, chúng tôi đề cập tới rất nhiều vấn đề khác nhau nhưng vẫn duy trì được một bầu không khí hào hứng. Sở dĩ có điều đó là do chúng tôi áp dụng một hình thức đơn giản, không thay đổi, nhưng nội dung thì thú vị và tốc độ nhanh chóng. Tôi thường bắt đầu buổi họp với một vài nhận xét ngắn gọn nhằm xác định bầu không khí chung và tạo dựng một chủ đề cho buổi họp đó – tiếp theo chúng tôi sẽ triển khai nội dung theo hướng đã nêu. Sau đó chúng tôi đi hai vòng quanh phòng họp. Vòng đầu là giải quyết báo cáo thu nhập theo cách tôi đã xác định từ đầu. Đây luôn luôn là một phần rất thú vị - đương nhiên là với điều kiện bạn phải hiểu điều gì đang diễn ra (và tất cả những người tham gia họp đều hiểu rất rõ; tuy nhiên, những người ngoài công ty khi tới tham dự thường kêu ca với

tôi rằng chúng tôi làm nhanh quá, khiến họ không theo kịp). Sau khi hoàn thành vòng này, chúng tôi sẽ biết mình đang tiến đến đâu trên con đường chinh phục mục tiêu lợi nhuận trước thuế.

Ở vòng đi thứ hai, người tham dự sẽ thông báo về các thông tin mà họ cho rằng mọi người muốn nghe – như tin về khách hàng mới, các bước ngoặt quan trọng, các giải thưởng trong ngành, kết quả câu cá, kết quả trận đấu golf, các thành tựu cá nhân và rất nhiều chuyện khác. Phần này có nét tương đồng với một cuộc họp thân mật tại cộng đồng dân cư, trong đó từng thành viên đứng lên kể cho những người khác đôi chút về những gì đang diễn ra quanh nơi mình sinh sống. Ở đây bạn sẽ thấy nhiều tiếng cười đùa, những sự thông cảm, những lời chúc mừng. Chúng tôi đang làm mới lại sợi dây gắn kết trong cộng đồng mình.

Trong thời gian này, người kế toán trưởng khẩn trương xây dựng một báo cáo về dòng tiền với các số liệu mà mọi người mới công bố. Chúng tôi cần báo cáo đó để biết xem mình đang thực hiện mục tiêu trong bảng cân đối kế toán tới đâu. (Báo cáo dòng tiền cho biết số tiền mặt công ty hiện có, số tiền chúng tôi tạo ra, và đường đi của nó – tất cả những thông tin này đều góp phần xác định xem chúng tôi có đạt được các mục tiêu trong bảng cân đối kế toán hay không.) Trong vòng đi thứ hai quanh phòng họp, khi tới gần vị kế toán trưởng, chúng tôi sẽ nhận được một tấm thẻ điểm khác – lần này thì đó là một báo cáo trống về dòng tiền. Người kế toán trưởng công bố các số liệu, còn chúng tôi ghi vào tấm phiếu đó. Lúc này, chúng tôi đã có trong tay số liệu thực hiện của cả hai mục tiêu. Nếu cuộc họp diễn ra gần cuối quý, kế toán trưởng còn phát cho mỗi người một tài liệu trong đó nêu rõ vị trí của chúng tôi kể từ lần họp trước, và cần làm những gì để đạt được các mục tiêu của mình. Làm như vậy để tránh những

tiếp nuôi trong tương lai khi chỉ còn “thiếu chút nữa” là chúng tôi đã thành công. Nếu chỉ còn cách mục tiêu 0.01% nữa, thì lúc nào cũng sẽ có người tìm ra cách tiết kiệm được thêm 1.000 đô-la để cán đích.

Sau khi hoàn thành vòng đi thứ hai, tôi kết thúc cuộc họp bằng màn tóm tắt các kết quả thu được. Thường thì tôi quay lại chủ điểm mà mình đã đề cập lúc đầu, hoặc lấy ý của những người tham dự nêu ra. Mục đích của tôi là nhấn mạnh những gì tôi cho rằng cả công ty nên tập trung vào – đây là kết luận dựa trên những gì tôi được nghe và những gì đang diễn ra xung quanh – tức là môi trường công ty đang hoạt động.

Sau đó chúng tôi rời phòng họp.

Hãy là người lãnh đạo chứ đừng là ông chủ.

Khi điều khiển một cuộc họp, bạn nhớ tránh “cái bẫy” trở thành một người “biết tuốt”, có trong tay mọi câu trả lời. Tôi không bao giờ muốn nhân viên nghĩ rằng họ phải báo cáo tình hình cho tôi, để tôi có thể hướng dẫn họ làm những việc gì sau đó. Đối với tôi, điều quan trọng là phải đặt lại vào tay họ những trách nhiệm và công cụ cần thiết để đạt được nhiều thành quả hơn nữa. Sẽ dễ dàng cho tôi biết bao nếu sau khi biết kết quả rồi mới lên tiếng: “Lẽ ra các anh phải làm thế này thế kia.” Nhưng nếu tôi làm vậy, họ sẽ để mặc tôi ra quyết định. Vì vậy, tôi hạn chế những chỉ trích kiểu đó. Thay vào đó, tôi không ngừng nhìn xa hơn, và khuyến khích họ cùng làm như vậy. Tôi muốn họ vượt lên trước tôi, càng xa tôi càng tốt. Cũng như họ, tôi cần công cụ để giúp họ làm việc đó. Tất cả chúng tôi đều sử dụng chung các công cụ: đó là các bản báo cáo tài chính. Vì lẽ đó mà tất cả chúng tôi đều nhắm tới cùng một đích. Chúng tôi là một đội ngựa cùng kéo chung một chiếc xe. Không còn nữa những thông điệp mâu thuẫn, chỉ còn lại các kết quả tài chính.

Nói như vậy không có nghĩa là bạn nên đóng vai trò bị động. Ngược lại, bạn nên dẫn dắt và hướng dẫn. Hãy tìm kiếm cơ hội gieo các “hạt giống” vào suy nghĩ của nhân viên. Hãy nhấn mạnh những điểm quan trọng. Hãy đưa họ tới những bối cảnh đằng sau các con số - những câu chuyện cho thấy các số liệu đó xuất phát từ đâu, giúp gắn kết chúng với người thật việc thật. Hãy kể những câu chuyện này bất cứ khi nào có thể, bởi nhờ chúng họ sẽ học hỏi được nhiều điều.

Một cơ hội lớn để gieo ý tưởng vào đầu nhân viên là phần đầu cuộc họp. Tôi dành ra rất nhiều thời gian để suy nghĩ về những gì mình sẽ nói, về điểm mà tôi muốn tập trung sự chú ý của mọi người. Có thể điểm đó là tình hình nền kinh tế, hay một số vấn đề quốc gia khác. Có thể đó là một sự kiện trong vùng – như một công ty lớn ở đây sắp phá sản. Có thể đó là một câu hỏi chiến lược mà chúng tôi đang trăn trở, hay một thành công gần đây để chúc mừng, hay những xu thế mà chúng tôi đang theo dõi. Tôi tìm kiếm một chủ đề giúp vạch ra một bối cảnh, một góc nhìn, một điều gì đó mà chúng tôi nên lưu ý trong khi đề cập đến các số liệu và chia sẻ thông tin cho nhau trong suốt cuộc họp.

Sau những nhận xét mở đầu, tôi nhường phần nói cho những người khác cho tới tận cuối cuộc họp. Nhiệm vụ chủ yếu của tôi là duy trì diễn tiến của cuộc họp. Khi có người công bố những kết quả đặc biệt tốt, tôi cũng tán thưởng cùng với mọi người khác. Khi xuất hiện một con số không khả quan, chúng tôi sẽ dừng lại để tìm lời giải đáp phù hợp. Dù là tin tốt hay xấu, chúng tôi vẫn muốn được nghe những câu chuyện về nguồn gốc của những con số đó. Sau khi hoàn tất công việc này, một số chủ điểm nhất định sẽ nổi lên. Chúng tôi có thể thấy đâu là điểm yếu, điểm mạnh của mình, đâu là những gì chúng tôi đã làm tốt và cần cải thiện những gì để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Tôi sẽ đề cập tới những vấn đề này trong phần tóm tắt cuối cuộc

họp. Đó chính là những thông điệp chứa đựng trong những con số, là những thông tin cần nhấn mạnh khi muốn truyền đạt lại nội dung cuộc họp cho toàn thể công nhân viên.

Hãy công bố các số liệu.

Bạn đừng bao giờ quên: những gì xảy ra sau cuộc hội ý còn quan trọng hơn những gì xảy ra trong cuộc hội ý. Toàn bộ cuộc họp sẽ trở thành lãng phí nếu những thông tin thu được chỉ giới hạn trong những người có mặt tại phòng họp. Đó là lý do tại sao chúng tôi lại coi trọng những buổi nói chuyện sau buổi họp đến thế. Chúng tôi sẵn sàng tổ chức bao nhiêu buổi nói chuyện cũng được để có thể nhanh chóng truyền tải những thông tin đó. Trong một đơn vị nhỏ, có khi chỉ cần một buổi nói chuyện như thế. Còn đối với một bộ phận lớn, có khi phải tổ chức tới 8 buổi. Chẳng hạn, người quản lý bộ phận sản xuất gặp gỡ tất cả 7 đốc công tại xưởng. Sau đó, những người này lại quay về tổ chức các buổi nói chuyện với nhóm của mình. Tại mỗi buổi nói chuyện, họ không chỉ tiếp nhận các con số và tin tức, mà còn tìm cách nâng cao điểm số của nhóm mình. Ví dụ, người quản lý sản xuất sẽ đề cập với các đốc công về chuyện phân bổ nguồn lực trong nhà máy. (Chúng ta có đủ phụ tùng để thực hiện đơn hàng đó không? Có nên cử thêm người cho bộ phận tháo máy không? Có thể giải quyết vấn đề với máy nén kiểu xi-lanh hay không?) Còn các đốc công sẽ nói chuyện với nhân viên của mình về những cách thức cụ thể giúp họ thay đổi các số liệu trên. (Chúng ta sẽ tiết kiệm được thêm bao nhiêu chi phí gián tiếp nếu cho chiếc máy khoan này chạy thêm một giờ mỗi ca? Nếu tiết kiệm tiền bằng cách tái sử dụng một số chiếc đĩa mài này thì sao? Có thể tận dụng được chút nào từ những chiếc máy phế thải không nếu chúng ta sử dụng những phụ tùng của chúng cho một chiếc máy khác?) Đây là một phần thiết yếu trong quá trình. Không có nó, sẽ không có chuyện giáo dục hay cải thiện gì cả. Vì thế hãy

nhớ thực hiện những buổi nói chuyện này. Chúng tôi có một nhà máy suốt một thời gian dài không thực hiện như vậy. Người quản lý nhà máy đã nói dối chúng tôi. Khi phát hiện ra, chúng tôi sa thải anh ta; tuy nhiên, chuyện này cũng dạy cho chúng tôi một bài học. Bây giờ, chúng tôi thực hiện kiểm tra đột xuất trong cả công ty mỗi tuần một lần để đảm bảo rằng tất cả mọi người đều được cập nhật thông tin.

Yêu cầu nhân viên ghi chép lại.

Cách đây một vài năm, chúng tôi vẫn nghĩ rằng chỉ cần thông báo cho nhân viên những kết quả tài chính mới nhất với tần suất một tuần một lần. Chúng tôi đã nói, giảng giải và hướng dẫn rất nhiều trong những buổi nói chuyện sau buổi họp – nhưng mọi việc chỉ dừng lại ở đó. Và rồi chúng tôi phát hiện ra rằng một nhà máy của mình từ lâu đã chẳng còn tham gia Trò chơi nữa; và tôi bắt đầu có những cơn ác mộng. Tôi sợ rằng chúng tôi đã trở thành nạn nhân của màn PR của chính mình – rằng chúng tôi thực ra không hề dạy cho nhân viên tìm hiểu các báo cáo tài chính mà chỉ tưởng là như thế vì đã viết rất nhiều về chuyện này. Chúng tôi tiến hành bàn bạc và quyết định phát thẻ điểm trống cho tất cả mọi người trong công ty. Như vậy, họ sẽ không chỉ nghe suông những số liệu nêu ra trong các buổi nói chuyện, mà còn phải ghi lại chúng nữa.

Đây thực sự là một bước quan trọng trong toàn bộ quá trình giáo dục mà lẽ ra chúng tôi đã phải thực hiện từ lâu. Khi thông báo cho mọi người về tình hình công ty hàng tuần là bạn đang xây dựng uy tín cho mình. Khi yêu cầu họ ghi lại các thông tin đó là bạn đang giảng dạy cho họ. Giáo dục chính là sự lặp lại. Nó giống như khi bạn học bảng cửu chương vậy. Nếu bạn học thường xuyên, nó sẽ trở thành thói quen. Và đó cũng chính là điều mà chúng tôi muốn. Chúng tôi muốn chắc chắn rằng mình

đang thực sự dạy cho nhân viên những gì mà họ cần phải biết – rằng chúng tôi đang đẩy lùi sự đốt nát ra khỏi nơi làm việc, rằng chúng tôi đang dạy cho nhân viên hiểu rằng họ cần phải làm những gì.

THẺ ĐIỂM HÀNG TUẦN

Những năm đầu sau khi mua lại công ty, chúng tôi làm báo cáo thu nhập hàng tháng dự kiến trên một tấm bảng đen dựng trong phòng họp. Khi đó, tôi thường ghi ra các số liệu mà những người dự họp thông báo lên bảng. Sau đó, chúng tôi tính tổng để biết mình đang thực hiện mục tiêu lợi nhuận trước thuế tới đâu. Tới giờ chúng tôi vẫn sử dụng phương pháp cơ bản này, tuy rằng ngày nay đã có thẻ điểm – thỉnh thoảng chúng tôi thay đổi nội dung phiếu này để phù hợp với sự thay đổi của công ty và tùy theo những ý tưởng cải tiến mới. Dưới đây là bản mới nhất.

1. DỰ ĐOÁN DOANH SỐ - Đây là một thay đổi mới, vai trò của nó là thực hiện hệ thống cảnh báo sớm. Hàng tuần, người bên bộ phận bán hàng sẽ đưa ra con số dự đoán về doanh số của công ty trong 6 tháng tới, ở cả Mỹ và Canada. Nếu những dự đoán này thay đổi đột ngột, chúng tôi có thể giải quyết vấn đề trong khi vẫn còn đủ thời gian.

2. KẾ HOẠCH – Cột này ghi số liệu trực tiếp từ kế hoạch trò chơi hàng năm (Chương 8). Đây là những con số mà chúng tôi cho rằng mình sẽ thực hiện được trong từng khoản mục trong tháng này.

3. MAPLE/ WILLOW/ MARSHFIELD/ NEW STREAM – Đây là bốn công ty do SRC sở hữu và điều hành. Maple Street là nhà máy đầu tiên của chúng tôi, hiện nay nhà máy này chuyên xử lý các động cơ lớn. Willow Spring là nơi tái sản xuất các động cơ ô tô. Marshfield là một công ty con do SRC sở hữu hoàn toàn, chuyên

tái chế phụ tùng là các bộ khuếch đại ngẫu lực. Newstream là một công ty liên doanh với một khách hàng của chúng tôi, chuyên lắp ráp các bộ dụng cụ sửa chữa cho động cơ xe tải.

4. DOANH SỐ – Chúng tôi không ghi lại doanh số chừng nào đơn hàng còn chưa được gửi đi, và chúng tôi loại ra những đơn hàng bị gửi trả lại. Vì thế, chúng tôi tính toán doanh số thực bằng cách trừ đi các đơn hàng chậm kế hoạch và lợi nhuận thu được từ doanh số tổng.

5. CHI PHÍ HÀNG HÓA BÁN RA TIÊU CHUẨN – Hệ thống chi phí chuẩn giúp chúng tôi tính toán nhanh chóng chi phí cần thực hiện để sản xuất hàng hóa theo đơn đặt hàng. Chúng tôi chỉ việc nhân doanh số đơn hàng vận chuyển trên thực tế với mức chuẩn đề ra trong kế hoạch trò chơi hàng năm.

6. THU NHẬP TIÊU CHUẨN TỔNG – Khi lấy doanh số đơn hàng vận chuyển thực trừ đi chi phí hàng hóa bán ra tiêu chuẩn, chúng tôi thu được Thu nhập tiêu chuẩn tổng. Đây chính là mức thu nhập tổng mà chúng tôi sẽ đạt được nếu có thể sản xuất tất cả các sản phẩm với tốc độ đã đề ra. “Thu nhập tổng” chỉ đơn giản là sự khác biệt giữa doanh số và chi phí sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ mà khách hàng mua. Mức này phải vừa đủ cao để bao gồm tất cả các chi phí sản xuất trong khi vẫn giữ lại một khoản lợi nhuận. Nếu không, bạn sẽ gặp rắc rối lớn.

7. BẢN GHI NHỚ: CÁC PHIẾU THU TẠI KHO HÀNG – Kho hàng là một hạng mục trong bảng cân đối kế toán, nhưng chúng tôi đề cập tới nó trong thẻ điểm một phần là vì chúng tôi muốn lưu ý về nó, một phần là do chúng tôi cần số liệu này để thực hiện báo cáo dòng tiền trong phần sau của cuộc họp.

8. CÁC CHÊNH LỆCH TRONG SẢN XUẤT – Trên thực tế, bạn ít khi thực hiện chính xác các tiêu chuẩn đã đề ra. Mỗi lần như vậy,

bạn sẽ tạo ra một sự chênh lệch – tức là sự khác biệt giữa chi phí thực tế và chi phí tiêu chuẩn. Nếu chi phí thực tế cao hơn, thì đó sẽ là một sự chênh lệch không mấy thú vị và cần loại bỏ khỏi mục Thu nhập tiêu chuẩn tổng. Nếu chi phí thực tế thấp hơn mức chuẩn, thì đó sẽ là một kết quả đáng hoan nghênh và làm gia tăng thu nhập tiêu chuẩn tổng. Chúng tôi theo dõi những chênh lệch này ở tất cả các khoản mục chi phí sản xuất, và rồi cộng tổng chúng lại. Mức chênh lệch cho phép được ghi trong ngoặc vuông.

9. SỐ DƯ ĐẢM PHÍ (GIÁ TRỊ ĐÓNG GÓP) – Mục này cho chúng tôi biết mức lợi nhuận tổng thực tế của những sản phẩm đã thực hiện. Chúng tôi tính toán con số này bằng cách lấy Thu nhập tiêu chuẩn tổng trừ đi Tổng các chênh lệch trong sản xuất. Nếu con số tổng chênh lệch thuộc phạm vi cho phép trong ngoặc vuông, đó là một kết quả tích cực, vì thế chúng tôi cộng nó vào (chứ không trừ khỏi) mức Thu nhập tiêu chuẩn tổng.

10. CÁC CHI PHÍ – Đây là tất cả những chi phí hoạt động công ty không liên quan trực tiếp tới việc sản xuất.

11. THU NHẬP HOẠT ĐỘNG – Mục này thể hiện thu nhập bạn tạo ra từ những hoạt động thực tế của công ty. Số liệu ở đây được tính bằng cách lấy Lợi nhuận biên sai trên một đơn vị bán hàng trừ đi Các chi phí.

12. THU NHẬP PHÍ DOANH NGHIỆP – Trong trường hợp SRC, đây là thu nhập có được từ các công ty con và mức lãi suất phải trả cho các khoản nợ.

13. THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG LIÊN TỤC – Khi lấy Thu nhập hoạt động trừ đi Các chi phí phi hoạt động, bạn sẽ có được số liệu về thu nhập từ hoạt động liên tục. Con số này sẽ tương

đương với mức thu nhập trước thuế, ngoại trừ một điểm rằng chúng tôi có một chương trình để loại bỏ các hàng lưu kho thừa.

14. CHƯƠNG TRÌNH LOẠI BỎ HÀNG TỒN KHO – Cái tên chương trình đã nói lên tất cả.

15. THU NHẬP (LỖ) TRƯỚC THUẾ - Như trên SỐ % LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ TRONG THÁNG – Đó chính là hệ số biên lợi nhuận trước thuế trong tháng.

16. TỔNG % LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ - Là tổng số lợi nhuận trước thuế trong cả năm tính tới thời điểm hiện tại. Xin lưu ý rằng chỉ cần đạt mức lợi nhuận trên 5% là chúng tôi đã có tên trong danh sách khen thưởng.

LÃNH ĐẠO VỚI MỘT CƠ CHẾ CÔNG KHAI NHƯ THẾ NÀO

Đầu tháng 5/1991, tôi gặp phải một vấn đề phức tạp. Lúc này, nền kinh tế đang trong cơn suy thoái, nhưng công ty chúng tôi lại vừa hoàn thành quý hoạt động mạnh mẽ nhất trong lịch sử của mình. Vấn đề là chúng tôi đã đầu tư rất nhiều tiền, trong khi đó giai đoạn sắp tới có vẻ như sẽ đầy rẫy khó khăn. Khi cùng thảo luận trong buổi họp nhân viên hàng tuần, tôi phải quyết định xem mình nên truyền đạt tới toàn thể công ty những thông điệp kiểu gì. Có nên khen ngợi họ vì đã thực hiện một quý rất tuyệt vời? Giả vờ tán dương họ vì đã để tuột khỏi tay những cơ hội? Cảnh báo họ về những đám mây đen đang xuất hiện nơi chân trời? Tôi phải thừa nhận rằng đó là rắc rối mà phần lớn các CEO đều mong muốn có. Cuối cùng, tôi làm việc mà tôi vẫn thường làm – để các con số nói lên tất cả. Và thế là nhân viên nhận được một thông điệp, rõ ràng.

Thường thì người ta sẽ ngợi ca rằng hệ thống của chúng tôi là một lợi ích đối với công nhân, là một cách giúp biến cuộc sống

của họ trở nên có ý nghĩa và đáng tưởng thưởng hơn, là thứ đem lại cho họ hy vọng về một tương lai tươi sáng. Tôi cho rằng tất cả những điều đó đều đúng. Nhưng những người điều hành công ty theo cơ chế quản lý mở như chúng tôi có một bí mật nho nhỏ: Người được hưởng lợi lớn nhất có thể chính là người ngồi ở vị trí hàng đầu.

BIẾT KHI NÀO NÊN THỨC GIỤC, KHI NÀO NÊN ÔM HÔN, KHI NÀO NÊN CHÚC MỪNG, KHI NÀO NÊN PHẢN ĐỐI, VÀ KHI NÀO NÊN ĐUỔI THẮNG CỔ NHÂN VIÊN.

Có thể đây là một việc làm khó khăn. Thật dễ khi tập trung vào những vấn đề khác, khi phớt lờ những vấn đề nhỏ nhất, khi bỏ qua những vấn đề lớn. Nếu không có cách để duy trì tầm nhìn của mình, bạn có thể sẽ lại giống như một kẻ mất trí đi lại lung tung và gửi đi những tín hiệu sai lầm. Có thể bạn sẽ thiêu rụi ý chí tinh thần của nhân viên thay vì xây dựng nó. Có thể bạn sẽ làm rối tung mọi thứ lên trong khi lẽ ra bạn phải đứng lui lại quan sát. Có thể bạn sẽ dạy họ cách sống chỉ chăm chú cho lợi ích của bản thân thay vì biết chấp nhận rủi ro. Vì vậy, bạn cần phải có công cụ nào đó để dẫn đường. Và đó chính là các số liệu.

Các con số cho thấy chính xác điều gì đang diễn ra trong công ty. Chúng cho bạn biết ai đang làm tốt và ai đang gặp khó khăn, ai đang tiến bộ và ai đang bị chậm lại, ai vừa có một thành tựu tuyệt vời và ai vừa mắc một sai lầm ngớ ngẩn, ai cần thử thách mới và ai cần được nghỉ ngơi. Nhiệm vụ của một CEO là nắm được tất cả các số liệu của công ty. Hệ thống của SRC đã hỗ trợ quá trình đó. Nhân viên thông báo số liệu hàng ngày. Bất kỳ lúc nào tôi cũng có thể có được chúng. Và đó là những con số rất tốt, rất thật. Chúng tôi có thể đưa chúng ngay cho những tổ chức cho mình vay nợ. Sự cập nhật về số liệu của chúng tôi thậm chí còn khiến người ngoài cảm thấy kinh ngạc. Đối với phần lớn các

công ty, họ phải mất hàng tuần để có được những con số đó, mà thậm chí dù đã có số liệu rồi thì chúng có khi cũng không chính xác bởi chúng không được thu thập bởi chính những người làm ra chúng. Đó là kết quả tính toán của bộ phận kế toán, và chẳng ai kiểm tra độ xác thực của những con số trên.

Như vậy, tôi có thể sử dụng những số liệu đó để làm chỉ dẫn cho mình. Nhờ chúng mà tôi có thể thấy được những xu thế mới trước khi chúng trở thành các cuộc khủng hoảng thực sự. Điều đó giúp tôi đưa ra phản ứng kịp thời khi mọi chuyện vẫn đang diễn ra tốt đẹp. Tôi không có ý nói rằng tôi sẽ cầm tay chỉ việc cho nhân viên. Tôi chỉ cho họ thấy rằng một vấn đề có thể sẽ phát sinh, đồng thời cho họ cơ hội chặn đứng nó lại.

CÁC SỐ LIỆU TÀI CHÍNH ĐEM LẠI CHO BẠN MỘT GÓC NHÌN KHÁC VỀ CÁC VẤN ĐỀ; BẠN CÓ THỂ ĐỂ CHÚNG TỰ DO PHÁT TRIỂN, HAY THẬM CHÍ LÀ DIỄN BIẾN XẤU ĐI, ĐỂ CÓ THỂ TÌM HIỂU KỸ HƠN VỀ NHỮNG SAI LẦM ĐANG DIỄN RA.

Tôi không lo lắng khi công ty gặp rắc rối. Điều quan trọng là liệu nhân viên có tích cực tìm kiếm giải pháp hay không bởi chúng ta luôn luôn gặp rắc rối. Câu hỏi đặt ra là, chúng ta sẽ làm gì để xử lý chúng? Các con số đã đem lại cho tôi một góc nhìn. Chúng cho tôi biết điều gì thực sự quan trọng, điều gì không. Để lỡ một mục tiêu trong một tháng chưa phải là chuyện hệ trọng. Nhưng để lỡ mục tiêu trong ba tháng liên tiếp lại là chuyện cần nói.

Các con số cũng khiến tôi an tâm hơn trong việc để nhân viên đón nhận các rủi ro. Chúng cho tôi biết mình có thể để nhân viên đi bao xa trước khi phải tìm cách kéo họ quay trở lại. Đây là một yếu tố rất quan trọng. Nếu muốn phát triển nhân viên, bạn phải để họ chấp nhận rủi ro, và phải để họ thất bại. Cái khó là ở chỗ bạn phải biết để họ thất bại bao nhiêu là đủ, và đâu là giới hạn. Các con số chính là kim chỉ nam cho tôi. Chúng cho tôi biết

khi nào thì thất bại của một cá nhân hay một bộ phận, đang trở thành mối đe dọa đối với các cá nhân hay bộ phận khác.

CÁC CON SỐ BẢO VỆ TÔI KHỎI CHÚNG HOANG TƯỞNG

Khi là người đứng đầu một công ty, bạn sẽ có nguy cơ mắc một căn bệnh nghề nghiệp: chứng hoang tưởng. Dường như lúc nào bạn cũng nghe thấy các rắc rối, lời phàn nàn, sự chỉ trích. Bạn thấy dường như nhân viên không còn trung thành nữa. Có thể bạn phát hiện ra rằng có người còn ăn trộm của công. Trong những hoàn cảnh như vậy, việc người lãnh đạo bị mắc chứng hoang tưởng là điều bình thường, và căn bệnh này có thể làm suy yếu công ty. Họ cho rằng mình sẽ bị lừa dối nếu chủ quan – mà điều này thì có thể xảy ra lắm chứ. Nhưng điều mà anh ta không thấy được chính là khi làm như vậy, anh ta cũng đang dồn mình vào chân tường với một tấm biển to dùng đề chữ: “Hãy tự bảo vệ mình, đừng để ai lợi dụng”. Một số người sẽ chăm chăm bảo vệ bản thân tới mức không còn cơ hội giành chiến thắng, không còn cơ hội phát triển, hay không còn có thể đem lại lợi nhuận cho công ty nữa. Họ chỉ đơn giản là không thể chịu đựng được ý nghĩ rằng mình đang bị lừa dối. Vì thế, họ dựng lên quanh mình rất nhiều rào cản. Khi bạn gỡ bỏ những rào cản đó, bạn sẽ thấy rằng ngay từ đầu, hầu như đã chẳng có nhân viên nào có ý định lừa dối bạn cả. Bạn vừa tạo ra một hệ thống tự vệ trước 10 – 20% tổng số nhân viên có ý định xấu, và gạt đi 80 – 90% người có thành ý. Đây là chuyện rất thường gặp. Chúng ta liên tục đặt ra các luật lệ để trừng phạt những người vi phạm chúng. Nhưng cùng lúc, chúng ta cũng lại trừng phạt luôn cả những người có công đóng góp. Tôi thấy rằng điều đó là không công bằng. Theo tôi, đó là một sai lầm lớn. Nếu chúng tôi điều hành SRC theo cách đó, thì chắc chẳng bao giờ chúng tôi có thể bỏ ra 100.000 đô-la để mua cổ phần công ty năm 1983 và rồi biến nó thành 20 triệu đô-la năm 1991.

Chương 10

MỘT CÔNG TY CỦA NHỮNG NGƯỜI CHỦ

Phần lớn các công ty đều trả nhân viên khoảng 8 đô-la/giờ làm việc và rồi bỏ đấy. Tại SRC, chúng tôi còn trao cho họ cả cổ phần nữa, vì chúng tôi gia nhập thương trường là để thỏa mãn những ước mơ của mình, và chúng tôi cũng muốn họ thỏa mãn giấc mơ của họ nữa, và tất cả chúng tôi đều sẽ có khả năng thành công cao hơn nếu mỗi người đều là một cổ đông. Thật ra, bạn sẽ gây dựng được nhiều của cải khi chia sẻ cổ phần hơn là chỉ bo bo giữ lấy cho riêng mình. Cổ phiếu của SRC có giá trị như ngày hôm nay là nhờ tất cả những thành tựu mà công nhân viên ở đây đã đạt được. Chúng tôi sẽ không thể làm được nhiều việc đến thế nếu tôi và những thành viên mua lại công ty này cứ khu khu giữ lấy đồng cổ phiếu.

Đó là vì một công ty của những người chủ sẽ hoạt động tốt hơn một công ty của những nhân viên. Chúng tôi làm mọi việc có thể để xây dựng thói quen sở hữu ở nhân viên, để khích lệ họ suy nghĩ và hành động như những người chủ thực thụ. Khi suy nghĩ như một người chủ, bạn sẽ làm mọi việc dù nhỏ nhất để thành công. Bạn sẽ thực hiện thêm một cuộc điện thoại nữa để yên tâm rằng khách hàng cảm thấy hài lòng. Bạn sẽ tìm ra cách tiết kiệm thêm 25 cent chi phí đầu vào cho một phụ tùng. Bạn sẽ đầu tư tiền bạc vào bài thuyết trình về sản phẩm của công ty chứ không quá chú trọng tới việc thuê phòng khách sạn hay

thuê xe. Bạn sẽ cẩn thận lau chùi vết dầu mỡ dính trên sản phẩm trước khi đặt nó vào hộp và chuyển tới tay khách hàng.

Nhưng người nhân viên chỉ thực sự suy nghĩ như người chủ nếu họ có mục đích lớn hơn, nếu họ không chỉ làm việc vì tiền. Bạn không thể biến một nhân viên thành ông chủ chỉ bằng những cách thức đơn giản như để họ tự do lựa chọn giờ làm hay trang trí khu vực làm việc theo suy nghĩ ấu trĩ của một số chuyên gia quản lý. Đó là bước khởi đầu, song như vậy vẫn còn chưa đủ. Họ phải nhìn thấy được Bức tranh Lớn. Họ phải biết rõ mình đang làm gì, tại sao điều đó lại quan trọng, họ đang đi đâu, và công ty sẽ giúp họ tới đích như thế nào. Chỉ tới khi đó họ mới nảy sinh khao khát đứng lên, sử dụng các công cụ bạn cung cấp và tham gia Trò chơi lớn trong kinh doanh.

Cổ phần là công cụ thứ năm trong bộ công cụ chơi Trò chơi lớn của chúng tôi. Đây là phương tiện giúp chúng tôi thực hiện lời hứa của bốn công cụ trước – các tiêu chuẩn, chương trình khen thưởng, kế hoạch trò chơi hàng năm, và quá trình giao tiếp tập trung xung quanh cuộc hội ý Vĩ đại. Với bốn công cụ đầu tiên, nhân viên có thể tăng dần giá trị của công ty lên trong khi vẫn tận hưởng bầu không khí vui vẻ. Họ có thể giành chiến thắng mỗi ngày bằng cách đánh bại những tiêu chuẩn đã đặt ra. Họ có thể giành chiến thắng mỗi tuần bằng cách nâng cao điểm số chung. Họ có thể giành chiến thắng mỗi quý và kiếm tiền thưởng từ chương trình khen thưởng. Họ có thể giành chiến thắng mỗi năm và bảo vệ công ăn việc làm của mình bằng cách đạt được những mục tiêu đề ra trong kế hoạch năm.

Nhưng chiến thắng lớn lại bắt nguồn từ việc tham gia vào trò chơi cổ phần. Với mỗi đô-la thu về trong các khoản lợi nhuận sau thuế, giá trị cổ phiếu của công ty tăng thêm khoảng 10 đô-la. Đó là số tiền thực. Khi có người xin rút khỏi công ty, chúng

tôi mua lại toàn bộ số cổ phiếu của SRC mà họ nắm giữ, và họ hưởng lợi nhuận từ số cổ phần của mình trong chương trình ESOP. Đôi khi, chúng tôi cũng tạo ra những “cửa giao dịch đặc biệt” cho phép nhân viên mua bán trao đổi cổ phiếu tại SRC. Bằng các hình thức khác nhau, các nhân viên và cựu nhân viên của chúng tôi đã bán lại một số cổ phiếu có tổng trị giá lên tới 6 triệu đô-la kể từ năm 1983 tới nay.

Tuy nhiên, được hưởng lợi nhiều nhất lại là những người giữ hoặc mua thêm cổ phiếu khi những cửa giao dịch đặc biệt mở. Tại thời điểm chúng tôi mua lại công ty năm 1983, một cổ phiếu của SRC trị giá 10 cent; tới ngày 1/1/1986, giá của nó đã lên tới 4,05 đô-la; ngày 1/1/1989, con số này là 13,02 đô-la; và tới ngày 1/1/1991 là 18,30 đô-la. Đây là mức tăng 18.200% trong vòng 9 năm – đó là chưa kể những con số trên có lẽ còn chưa chính xác. Giá trị ròng của công ty chúng tôi do một công ty định giá độc lập xác định hàng năm; họ tổ chức một đợt kiểm toán toàn diện sau khi kết thúc mỗi năm tài chính và áp mức giá cổ phiếu chính thức sử dụng cho mọi giao dịch. Cũng giống như phần lớn các công ty định giá khác, công ty mà chúng tôi thuê thường tỏ ra khá bảo thủ trong cách định giá của mình, vì giá cả lạm phát sẽ gây tổn thất cho thân chủ của họ. Vì thế, có thể hiểu được rằng nếu chúng tôi tiến hành cổ phần hóa, thì giá trị thị trường của các cổ phiếu của chúng tôi sẽ tăng cao đáng kể.

Cấp số nhân có ý nghĩa thật kỳ diệu. Thực ra, nhiều công ty hiện nay đang bán cổ phiếu với giá cao gấp 25 hoặc 30 lần thu nhập hàng năm của họ. Đó quả là một điều đáng ngạc nhiên. Nếu bạn kiếm được X đô-la lợi nhuận sau thuế, thì công chúng sẽ trả cho bạn một số tiền cao gấp 30 lần số X đó để sở hữu công ty của bạn. Vì vậy, mỗi đô-la trong tay bạn đột nhiên sẽ có giá đến 30 đô-la trên thị trường chứng khoán. Một số tiền 100.000 đô-la có thêm trong khoản lợi nhuận sau thuế sẽ mang lại cho bạn thêm

3 triệu đô-la từ túi các nhà đầu tư. Đây là số tiền bạn có được nhờ “đánh bạc”, chỉ có điều mức độ rủi ro sẽ ít hơn, và bạn có thể kiểm soát được tốc độ.

Cổ phiếu có thể là cách gia tăng tài sản nhanh nhất, giống như khi bạn phát hiện ra một giếng dầu vậy. Tôi chưa thể nghĩ ra trò chơi nào có khả năng đem lại cơ hội thành công và giá trị giải thưởng cao đến vậy – mà tôi là người từng tham gia rất nhiều trò chơi, thừa các bạn. Tôi đã móc tiền túi ra đặt cược ở hầu như mọi sự kiện xảy ra. Nhưng đây chắc chắn là giao dịch hời nhất, bởi vì bạn có thể tác động tới kết quả cuộc chơi. Bạn có thể quyết định khá nhiều khả năng thành công của mình

Ai đã sáng tạo ra trò chơi này? Chắc chắn không phải là tôi rồi. Nó có mặt từ rất lâu trước khi tôi ra đời. Tôi chỉ dạy người khác cách chơi trò chơi này mà thôi, và cho họ thấy đây thực sự là một trò chơi tuyệt vời đến mức nào. Khi bạn rơi vào “hũ gạo” cổ phần, bạn có thể có được nhiều hơn là số tiền lương đủ để thanh toán các hóa đơn sinh hoạt hàng tháng. Bạn có thể nghĩ tới chuyện thực hiện một số mơ ước của mình. Cơ hội là ở đây. Nếu nắm bắt nó, bạn có thể tạo ra một cuộc sống tốt đẹp hơn cho bản thân và gia đình. Đó là lý do lớn nhất mà tôi biết khi thực hiện Trò chơi lớn trong kinh doanh. Đây là thông điệp mà chúng tôi không ngừng gửi tới nhân viên của SRC.

Còn cổ phiếu lại biến thông điệp đó thành hiện thực.

ĐÂY LÀ GIAI ĐOẠN TÔI ĐỂ MẤT NHIỀU CHỦ NHÂN CỦA CÔNG TY.

Nhân viên thích mọi khía cạnh trong Trò chơi lớn trong kinh doanh, từ giai đoạn đầu cho tới giai đoạn chia sẻ cổ phần. Đây cũng là vấn đề đối với những người điều hành một công ty mà họ không làm chủ, hay những người làm việc tại các công ty lớn

và những người không được giữ cổ phần và lấy đó làm công cụ cho mình. Họ thường hỏi tôi những câu như:

- Các anh có thể thực hiện Trò chơi lớn trong kinh doanh mà không cần tham gia cổ phần không?
- Nếu nhân viên không nắm giữ cổ phần, thì các phương pháp khác có hiệu quả không?
- Các anh có thể khiến nhân viên suy nghĩ và hành động như người chủ dù trên thực tế họ không phải chủ nhân không?

Câu trả lời của tôi là có. Bạn có thể đề ra các tiêu chuẩn, xây dựng chương trình khen thưởng, hình thành kế hoạch trò chơi, và kích hoạt quá trình giao tiếp thông qua hệ thống như hệ thống các cuộc hội ý của chúng tôi. Nhân viên sẽ phản hồi lại trước tác động của những biện pháp đó. Họ sẽ học hỏi được nhiều điều. Họ sẽ xắn tay vào hành động và bắt đầu nghĩ cách kiếm tiền và tạo tiền mặt. Tôi biết có những công ty thực hiện được tất cả những yếu tố trên. Đa phần trong số họ đã và đang hoạt động rất tốt, tuy rằng nhân viên của họ không sở hữu cổ phần công ty. Nhưng nếu không giúp họ trở thành những chủ nhân thực sự, bạn sẽ chưa thể hoàn thiện quá trình giáo dục họ. Bạn sẽ bỏ qua bài học quan trọng nhất. Bạn chỉ cho họ thấy được chiếc cầu vồng ở đâu song lại không chỉ cho họ cách tới được đó.

Cổ phần là nền tảng cho mọi vấn đề lâu dài. Đó là lý do tốt nhất để nhân viên tiếp tục gắn bó với con đường mình đang đi, để họ chấp nhận hy sinh những mong muốn nhất thời và theo đuổi mức tiền thưởng lớn hơn ở cuối con đường. Nếu công ty bạn có cổ phiếu và bạn hiểu rõ về nó, thì bạn cũng sẽ biết được tại sao việc xây dựng cho tương lai lại quan trọng đến vậy. Bạn có thể đưa ra những quyết định dài hạn. Bạn vẫn có thể chú ý tới từng

chi tiết thường nhật, nhưng bạn làm điều đó vì một lý do đúng đắn: đó chính là cách tốt nhất để đạt được thành công lâu dài.

Công ty nào không chia sẻ cổ phần là đang mắc một sai lầm lớn. Họ đã để lại một rào cản lớn cần gỡ bỏ. Họ đang đặt ra những giới hạn cho sự phát triển của nhân viên. Thực chất là họ đang đánh lừa nhân viên. Nhưng cùng lúc, họ cũng đang đánh lừa chính bản thân, bởi vì cổ phần chính là một trong những lợi thế quản lý lớn nhất.

HIỆU ỨNG WAL-MART: LÀM THẾ NÀO ĐỂ CỔ PHIẾU ĐỀN BÙ VÀ KHÍCH LỆ TINH THẦN NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Phần lớn các công ty trên thế giới đều có sẵn những cơ hội lớn nhưng thường bỏ qua chúng. Đó chính là cơ hội giúp lãnh đạo công ty thực hiện các khoản khen thưởng cho công ty bằng số tiền mà họ không phải trả. Để đền đáp lại những đóng góp của nhân viên cho công ty, bạn có thể trao cho họ những mẫu giấy nhỏ có tên là cổ phiếu. Đối với bạn thì chúng chỉ là giấy, nhưng – trong trường hợp công ty của bạn được quản lý tốt – trên thị trường sẽ có người muốn bỏ tiền thật ra để mua những mẫu giấy đó. Không sớm thì muộn, nhân viên của bạn sẽ có thể đem chúng đi đổi lấy tiền mặt.

Không ai sử dụng công cụ này hiệu quả hơn Sam Walton, nhà sáng lập kiêm chủ tịch tập đoàn Wal-Mart. Dù cho bất kỳ ai có ý kiến gì về mô hình mua bán, giá cả, hay chiến lược phân bố cửa hàng của Wal-Mart, thì bí quyết thật sự cho thành công của họ là có trong tay một trong những lực lượng lao động nhiệt tình nhất trên thế giới. Walton dùng cổ phiếu để khích lệ tinh thần nhân viên, theo đó ông tạo mọi điều kiện giúp họ mua được cổ phiếu. Ông làm vậy trong khi vẫn nhận thức rất rõ rằng giới đầu tư vẫn đang thèm khát và mong muốn “chộp” lấy bất kỳ cổ phiếu nào của Wal-Mart mà họ có thể giành lấy được. Như vậy

thì sao? Công chúng bắt đầu thay ông trả lương cho lực lượng lao động của mình, trao cho họ những khoản tiền thưởng định kỳ đối với từng công việc nhỏ mà họ phải làm để mang lại thành công cho Wal-Mart. Khi giá trị cổ phiếu tăng lên, một nhân viên tại quầy thanh toán sẽ không còn kiếm được 5 đô-la/giờ nữa; số tiền cô kiếm được lúc này cao hơn con số đó gấp hai, ba, hoặc bốn lần.

Vì thế mà Walton không ngừng tìm cách trao cho nhân viên thêm nhiều cổ phiếu. Chẳng hạn, công ty ông được phép chia nhỏ cổ phiếu để bán từ 1 tỷ cổ phiếu với giá 35 đô-la/cổ phiếu thành 2 tỷ với giá 17,50 đô-la/cổ phiếu. Đột nhiên Walton sẽ có thêm rất nhiều cổ phiếu để giao cho nhân viên. Và chỉ trong một thời gian ngắn công chúng sẽ lại mua số cổ phiếu đó với giá ban đầu là 35 đô-la. Bằng cách này, Walton có thể duy trì mức giá mua thấp cho nhân viên. Sau đó, khi giá cả lên cao, họ nhận được phần thưởng, còn công chúng sẽ chịu trách nhiệm thanh toán số tiền thưởng đó.

Dĩ nhiên là công chúng không hề ngờ nghếch. Những gì họ bỏ ra đều xứng đáng đồng tiền bát gạo, và Walton cũng vậy, bởi vì những khoản tiền thưởng như vậy đều đi kèm một thông điệp. Để chắc chắn rằng nhân viên của mình nhìn thấy thông điệp đó, Walton dựng các bảng thông báo tại các cửa hàng và lắp đặt bảng điện tử tại trụ sở chính của công ty nhằm cập nhật cho họ về tình hình giá cổ phiếu hiện tại. Qua đó, ông nhắn gửi tới họ rằng: “Đây là phần thưởng mà các bạn sẽ đạt được. Việc có nâng cao giá trị của chúng lên hay không hoàn toàn phụ thuộc vào các bạn. Các bạn có thể nâng giá trị của chúng lên bao nhiêu tùy thích, miễn là các bạn đảm bảo được những việc cần làm.”

Nhân viên hiểu được thông điệp đó, còn Wal-Mart thì có được chất lượng hoạt động xuất sắc. Họ có các cửa hàng sạch bóng,

nhân viên thân thiện, dịch vụ nhanh chóng và giá cả phải chăng. Họ có một lực lượng lao động luôn đầy ắp động lực để tập trung vào những yếu tố cơ bản – bán hàng, mỉm cười và yêu quý khách hàng. Và họ còn loại bỏ được những yếu tố gián đoạn vốn vẫn thường khiến nhân viên xao lãng việc thực hiện những yếu tố cơ bản đó. Nếu một nhân viên muốn mua nhà, cho con đi học đại học, hay chăm sóc cha mẹ già yếu, cô ấy sẽ không phải vừa làm việc vừa lo lắng nghĩ cách làm sao để kiếm đủ tiền trang trải những chi phí ấy. Cô cũng không phải làm thêm công việc nào. Cô chỉ cần bán đi một số cổ phiếu của mình mà thôi.

Đó là một giao dịch tuyệt vời. Wal-Mart có những nhân viên thực sự là triệu phú, trong khi người trả lương lại là người khác. Nhờ vậy mà họ có thể duy trì chi phí hoạt động ở mức rất thấp, còn tinh thần nhân viên lại luôn ở mức cao – tất cả những yếu tố này đã góp phần biến cổ phiếu của công ty thành một món hời đối với các nhà đầu tư. Công chúng có thể thấy rõ những lợi ích khi đầu tư vào một công ty của những người chủ, và họ hài lòng khi làm như vậy. Và chu kỳ cứ thế tiếp diễn.

Đó là những gì bạn có thể tận dụng được từ cổ phiếu. Nó cho phép bạn đền bù lao động cho nhân viên mà không ảnh hưởng tới cấu trúc chi phí cơ bản của sản phẩm hay hoạt động kinh doanh. Kết quả là, bạn có thể giữ mức chi phí lao động thấp hơn so với các công ty đối thủ, tức là bạn sẽ đảm bảo được công ăn việc làm cho nhân viên; nhưng bên cạnh đó, bạn vẫn có thể tạo cơ hội cho nhân viên kiếm được những khoản tiền thưởng lớn xứng đáng với kết quả làm việc xuất sắc của họ. Xét theo nghĩa đó, cổ phiếu có ý nghĩa tương đương với những khoản tiền thưởng mà chúng tôi trả trong chương trình Stop-Gooter, chỉ có điều là chúng tốt hơn mà thôi. Với cổ phiếu, bạn có thể củng cố thêm sức mạnh của nhân viên. Bạn có thể đem lại những phần thưởng lớn hơn; và có thể giáo dục nhân viên ở cấp độ cao hơn.

Bạn có thể chỉ cho một nhân viên với mức lương 8 đô-la/giờ biết cách để nhận được số tiền đền bù lao động lên tới 20 đô-la/giờ - thông qua việc đầu tư vào chính bản thân nhân viên đó.

Vậy tại sao các công ty không bán cổ phiếu cho nhân viên? Nếu các lợi ích của việc làm này lớn đến vậy trong khi chi phí bỏ ra lại rất thấp, có lẽ bạn sẽ cho rằng chỉ có những lãnh đạo công ty có tầm nhìn thiên cận nhất mới từ chối cổ phiếu. Song trên thực tế, như tất cả chúng ta đều biết, số công ty tham gia bán cổ phiếu vẫn thuộc số ít.

Rõ ràng, sự tham lam có một vai trò khá tích cực ở đây – tuy nhiên điều đó chỉ xảy ra khi nó được kết hợp với sự thiếu hiểu biết. Chia sẻ cổ phần không làm cho bạn nghèo đi – không tin bạn cứ thử hỏi Sam Walton, một trong những người giàu nhất nước Mỹ mà xem. Nhưng tôi ngờ rằng có một yếu tố khác còn lớn hơn lòng tham, đó là sự sợ hãi. Nhiều chủ công ty và các lãnh đạo cấp cao không muốn chia sẻ cổ phần vì họ sợ phải chia sẻ thông tin, vì những lý do mà tôi đã đề cập trong Chương 5 về phương pháp quản lý mở. Hoàn toàn không có gì là phi logic ở đây cả. Sẽ là vô nghĩa khi trao cổ phần cho nhân viên khi họ không biết được các số liệu làm nên giá trị của nó. Phương pháp quản lý mở là cách tốt nhất để mang lại hiệu quả cho quá trình cổ phần hóa. Nếu bạn sợ phải công khai các số liệu sổ sách, vậy hãy cứ giữ lấy cổ phiếu cho bản thân. Không cần phải có những cổ đông thiếu hiểu biết và đầy giận dữ, chỉ nội như vậy thôi cũng đủ khiến bạn gặp vô vàn rắc rối rồi.

Nhưng ngoài nỗi sợ hãi và lòng tham lam, còn có ba lý do phổ biến khác cho việc phản đối trao cổ phần cho nhân viên. Tôi thường nghe được những lập luận này từ những người đã trao cổ phần cho nhân viên rồi lại tiếc nuối vì đã làm như vậy. Và vì lý do đó, thiết nghĩ cũng nên đề cập tới chúng ở đây.

Lý do không chia sẻ cổ phần thứ nhất: Nhân viên không đánh giá cao điều đó.

Đây là lời phàn nàn tôi thường nghe nhất từ những lãnh đạo công ty có những trải nghiệm không hay về việc chia sẻ cổ phần. Họ nói đúng. Nhân viên không đánh giá cao cổ phần – nhưng đó là khi bạn không hướng dẫn họ về kinh doanh. Bạn không thể khiến nhân viên suy nghĩ và hành động như người chủ chỉ bằng một hành động đơn giản là đặt những mẫu giấy vào tay họ. Nhân viên của bạn có thể nói rằng họ muốn mua cổ phần. Họ thậm chí còn yêu cầu quyền đó. Do một số quan niệm sai lầm phổ biến trong thập kỷ 1980 mà rất nhiều người nhầm lẫn, đánh đồng cổ phiếu với vàng. Tuy nhiên, cổ phiếu sẽ không thực hiện được vai trò là động lực thúc đẩy của mình nếu nhân viên không biết họ có thể làm gì để tác động tới giá trị của chúng. Họ còn có thể trở nên giận dữ và bi quan khi thấy chúng không giúp họ trở nên giàu có. Và bạn sẽ cảm thấy hối tiếc vì đã trao cổ phần cho họ. Quyền sở hữu đi kèm với trách nhiệm, do đó nhân viên phải hiểu được trách nhiệm của họ là gì.

Lý do không chia sẻ cổ phần thứ hai: Hãy để nhân viên tự đầu tư tiền bạc.

Một số người phản đối việc chia sẻ cổ phần cho nhân viên bằng cách đưa ra một lựa chọn khác. Theo họ, về cơ bản, chương trình ESOP là một phương tiện đầu tư. Vậy thì tại sao không trao cho nhân viên số tiền mà bạn sẽ đầu tư cho chương trình ESOP để họ tự đầu tư theo ý thích? Hãy trao cho họ những khoản tiền thưởng lớn hơn. Hãy xây dựng một kế hoạch nghỉ hưu trong đó cho phép họ trì hoãn việc trả thuế thu nhập cho tới khi họ rút hết tiền đầu tư vào đó. Nếu quan tâm tới cổ phần, họ có thể mua cổ phần của các công ty khác, chẳng hạn như Wal-Mart. Họ có thể đa dạng hóa hoạt động đầu tư của mình như đầu tư vào các

loại hình chứng khoán khác. Khi trao tiền cho nhân viên thay vì cổ phiếu, bạn sẽ đem lại cho họ sự độc lập, tự chủ, và an toàn; bạn giúp họ làm theo nguyên tắc đầu tiên trong đầu tư cẩn trọng: đừng đặt tất cả trứng vào một giỏ.

Đây là một lập luận thú vị, tuy thế, nó đã bỏ qua một điểm quan trọng. Suy cho cùng, câu hỏi thực sự ở đây là: nhân viên có thể đầu tư vào cổ phiếu của công ty mà họ đang làm việc không. ESOP không chỉ là một phương tiện đầu tư – nói thế chẳng khác nào cho rằng nhà chỉ là nơi để ở. Khi nhân viên đầu tư vào các công ty khác, thì cái mà họ tìm kiếm là những khoản tiền lãi béo bở. Nhưng khi đầu tư vào chính bản thân, điều đó có nghĩa là họ đang thực hiện một cam kết. Họ đang thay đổi mối quan hệ giữa mình với công việc, và theo đuổi phần thưởng lớn đang chờ đợi mình. Bên cạnh đó, có lẽ bạn sẽ không thể đem lại cho họ số tiền nhiều như số tiền họ có thể kiếm được khi đầu tư vào cổ phiếu của công ty. Suy cho cùng, số tiền mà bạn trả cho họ chỉ là những đồng tiền thông thường được rút ra từ chính thu nhập của công ty. Trong khi đó, nhờ sức mạnh của cấp số nhân, những đồng đô-la cổ phiếu có tiềm năng sức mạnh đáng kể hơn rất nhiều. Nếu định trả số tiền đó bằng chính thu nhập của công ty, chẳng chóng thì chầy bạn cũng sẽ phá sản.

Lý do không chia sẻ cổ phần thứ ba: Làm thế là chia rẽ công ty.

Cuối cùng là lý do cổ phiếu sẽ nuôi dưỡng tư tưởng bè phái. Những người muốn cổ phần hóa công ty sẽ phản đối những người muốn bán công ty, và cả hai nhóm này cũng lại mâu thuẫn với những ai muốn giữ nguyên tình trạng hiện tại. Mâu thuẫn lợi ích phát sinh. Nhân viên nhăm lăm về trách nhiệm của mình. Người quản lý không trở thành những người chủ sở hữu tốt, và người chủ sở hữu lại không quản lý hiệu quả, và cuộc tranh luận cứ thế diễn ra.

Chuyện này cũng có đôi phần sự thật. Đôi khi cổ phiếu làm người ta trở nên hoang tưởng. Chúng tôi từng có một vị quản lý nắm trong tay rất nhiều cổ phiếu; anh ta cư xử như thể nhà máy này là nhà mình, còn công nhân viên là nô lệ của anh ta. Cuối cùng, anh ta đi quá đà và buộc phải rời khỏi nơi này. Tuy nhiên, các vấn đề như thế thường liên quan tới cá nhân mỗi người hơn. Cổ phiếu không gây ra rắc rối; nó chỉ là cái cớ mà người ta viện ra thôi.

Thật ra, tôi lại nhận thấy rằng cổ phiếu có tác dụng ngược lại; nó khiến nhân viên dẹp bỏ đi những suy nghĩ nhỏ nhen để nhìn rõ Bức tranh Lớn. Nó giúp bạn loại bỏ sự giận dữ ra khỏi những mâu thuẫn trong công ty. Nếu không có nó, bạn sẽ rất dễ sa vào những tranh cãi lặt vặt. Với cổ phiếu, bạn có thể nói với họ: “Này, hãy tỉnh giấc mà đón ánh nắng mai đi chứ. Những mâu thuẫn này chỉ bé như hạt cát thôi. Chúng ta phải nhìn toàn cục chứ. Hãy xem mình sẽ để mất cái gì nếu không giải quyết được chuyện này.”

CHIA SẺ CỔ PHẦN NHƯ THẾ NÀO

Nếu bạn muốn, có rất nhiều cách để chia sẻ cổ phần, và mỗi cách đều được kiểm soát rất chặt chẽ. Khi mới bắt đầu, chúng tôi nghĩ mình sẽ trao cổ phiếu cho tất cả những ai tới làm việc tại SRC. Sau đó, chúng tôi nhận ra rằng chỉ có thể làm thế nếu thực hiện quá trình cổ phần hóa, mà quá trình này lại tốn kém hơn khả năng cho phép của chúng tôi lúc đó, và việc này cũng có thể đem lại nhiều thách thức mà chúng tôi chưa kịp chuẩn bị để đối phó. Chẳng hạn, điều gì sẽ xảy ra nếu lúc nào đó, một đối thủ quyết định thực hiện một cuộc mua lại không thiện chí và lấy luôn cả công ty? Vì thế mà chúng tôi giữ nguyên hình thức hoạt động tư nhân, và tìm những cách khác nhau để giúp nhân viên

mua cổ phần sở hữu. Sau cùng, chúng tôi đưa ra ba đáp án như sau:

Chương trình ESOP

Sau một năm làm việc chính thức tại SRC, các nhân viên sẽ được tham gia chương trình Kế hoạch Nhân viên Sở hữu Cổ phần (ESOP — Employee Stock Ownership Plan). ESOP là cổ đông lớn nhất ở SRC với 31% cổ phần vào ngày 1/1/1992. (Ban đầu ESOP chỉ giữ 3%, và tiếp tục tăng trưởng đều đặn mỗi năm). Theo quy định, giai đoạn được bảo hiểm của chương trình này là 7 năm. Tức là bạn phải tham gia chương trình trong 7 năm để có thể nhận về 100% giá trị cổ phần của mình khi rời khỏi công ty.

Vai trò của ESOP có thể rất khác nhau tùy theo mỗi công ty. Với SRC, ESOP chủ yếu là cách để nhân viên cùng chia sẻ những rủi ro về tài chính cũng như những lợi ích của người làm chủ: giá trị của một cổ phiếu ESOP tăng lên hay giảm đi tương tự như một cổ phiếu trực tiếp ở SRC. Tuy ESOP không có cổ phiếu có quyền biểu quyết trong công ty, nhưng chương trình này vẫn có đầy đủ các quyền hợp pháp của một cổ đông – mà những quyền này rất đáng kể. ESOP được quản lý bởi một hội đồng năm người, trong đó có ba người do ban giám đốc SRC bổ nhiệm. Hai thành viên còn lại do các công nhân làm theo giờ và nhân viên hưởng lương tháng bầu ra.

Các đợt bán cổ phiếu đặc biệt

Thỉnh thoảng, chúng tôi cũng tạo cơ hội cho nhân viên mua cổ phiếu theo những hình thức bán cổ phiếu đặc biệt mà một số bang ở Mỹ cho phép nhằm nâng cao tinh thần làm chủ của nhân viên. Theo luật của bang Missouri và luật liên bang, các công ty có thể được miễn thuế đăng ký các đợt bán cổ phiếu cho nhân viên với điều kiện toàn bộ (hoặc phần lớn) số nhân viên đều

sinh sống tại bang. Các quy định này cho phép công ty bán cổ phiếu trực tiếp cho nhân viên mà không phải phát hành ra thị trường. Không áp giới hạn về số lượng người mua cổ phiếu, chỉ cần họ là nhân viên chính thức của công ty và là cư dân thường trú của bang, hoặc có những đặc quyền miễn trừ khác.

Chúng tôi thực hiện đợt bán cổ phiếu theo hình thức này lần đầu tiên vào năm 1986 với 177.000 cổ phiếu được bán ra (trị giá 500.000 đô-la). Để nâng cao tối đa sự tham gia của nhân viên, chúng tôi chia đợt này thành nhiều giai đoạn. Giai đoạn đầu, nhân viên có thể mua từ 200 tới 450 cổ phiếu. Nếu không bán hết, chúng tôi chuyển sang giai đoạn hai, trong đó nhân viên có thể mua tới 9.550 cổ phiếu. Ngoài ra còn có cả giai đoạn ba nữa; tuy nhiên, chúng tôi không cần phải đi xa thế. Tất cả số cổ phiếu đều được mua hết trong hai giai đoạn đầu. Chúng tôi thậm chí còn cho phép các nhân viên làm hợp đồng mua cổ phiếu. Một người đã đầu tư vào đây toàn bộ số tiền tiết kiệm của mình. Anh đã mang cả cuộc sống của mình ra đặt cược, và giành phần thắng. Trong 5 năm tiếp theo, giá trị cổ phiếu của anh tăng 216%, từ 8,45 đô-la lên tới 18,30 đô-la/cổ phiếu.

Giao dịch nội bộ

Khi mới bắt đầu hoạt động năm 1983, chúng tôi chỉ có 13 cổ đông, và tất cả đều là các quản lý và đốc công ở SRC. Hiện nay, chúng tôi có 45 cổ đông (trừ chương trình ESOP) thuộc mọi phòng ban trong công ty. Do chưa sẵn sàng chào bán cổ phần trên thị trường, nên chúng tôi vẫn đang giới hạn quyền sở hữu trực tiếp cổ phiếu của SRC cho nhân viên và giám đốc công ty; nhưng trong những giới hạn đó, chúng tôi vẫn khuyến khích thực hiện giao dịch nội bộ. Cơ chế này tạo điều kiện cho nhân viên mới cũng được mua cổ phần, còn cổ đông cũ thì có cơ hội

kiếm lợi nhuận; đồng thời, nâng cao nhận thức chung về cổ phần trong công ty.

Tuy nhiên, chúng tôi cũng đưa ra quy định cho hoạt động mua bán này. Theo thỏa thuận của các cổ đông đầu tiên, công ty có quyền mua lại cổ phần của các cổ đông đã qua đời, bỏ việc, hoặc rời khỏi công ty, và thực hiện thanh toán trong một khoảng thời gian dài. Ngoài ra, chúng tôi cũng tạo cơ hội cho các cổ đông hiện tại bán lại cổ phần của mình thông qua những cửa giao dịch được tổ chức hai hoặc ba năm một lần, khi điều kiện tài chính cho phép. Chúng tôi còn trao quyền chọn mua cổ phiếu cho những nhân viên đảm nhiệm các trách nhiệm và chứa đựng nhiều rủi ro hơn những người khác. Và các cổ đông hiện tại có thể mua bán, trao đổi cho nhau cổ phiếu không có quyền biểu quyết mà không cần thông qua sự phê duyệt của công ty.

Kết quả là, chúng tôi kiểm soát được cả những người có thể cũng như không thể sở hữu cổ phần. Chúng tôi làm như vậy là để bảo vệ tất cả mọi thành viên trong công ty. Chúng tôi không muốn cổ phiếu của mình lọt ra bên ngoài vì sợ rằng một số nhà đầu tư không có cùng quan điểm lại ép buộc chúng tôi làm những việc mà mình không muốn. Không chỉ có thế, chúng tôi cũng muốn dành cơ hội mua cổ phần cho các nhân viên trong công ty.

NĂM CẢ CÔNG TY CHÚNG TÔI BIỂU QUYẾT KHÔNG NHẬN TIỀN THƯỞNG DỊP GIÁNG SINH

Bài kiểm tra kết quả giáo dục sẽ đến khi bạn phải đối mặt với những lựa chọn thực tế dựa vào những gì mình đã được học. Chúng tôi đã trải qua một trong những giờ phút như thế vào đầu tháng 11/1989. Khi đó, nhân viên trong công ty phải cân nhắc giữa hai quyết định: bảo vệ cổ phần của mình hay nhận tiền thưởng dịp Giáng sinh.

Năm đó, chúng tôi đã bị “trượt” khoản tiền thưởng quý thứ nhất và thứ hai – đây không hẳn là một điều bất thường. Nếu bạn chọn được các mục tiêu đúng đắn, thì thường phải sáu tháng sau bạn mới bắt tay vào việc thực hiện chúng. Nhưng rồi, tới cuối tháng 10, chúng tôi nhận thấy rằng mình sẽ tiếp tục lỡ hẹn với đợt khen thưởng trong quý 3 (lần đầu tiên trong lịch sử công ty). Đợt khen thưởng quý 3 được thanh toán vào cuối tháng 11, vừa đúng thời điểm mua sắm cho dịp Giáng sinh; vì vậy mà cũng dễ hiểu khi nhân viên công ty tỏ ra thất vọng như thế nào vì không nhận được gì. Tệ hơn là chúng tôi chỉ thiếu 0.01 so với chỉ số thanh toán hiện hành.

Các đốc công tập trung lại và yêu cầu tôi tổ chức một cuộc họp với họ. Khắp xưởng máy vang lên tiếng kêu ca phàn nàn. Công nhân viên hăng say làm việc suốt năm và phải đối mặt với một số vấn đề mới, đột ngột nảy sinh. Các đốc công không ngừng cổ vũ, khích lệ họ phấn đấu để giành phần thưởng. Vậy mà giờ đây lại chẳng có một xu tiền thưởng nào. Các đốc công phải làm gì đây? Họ phải làm thế nào để khiến nhân viên tích cực làm việc từ thời điểm này cho tới cuối năm?

Tôi lắng nghe họ trình bày từ đầu tới cuối. Tôi nói với họ: “Tôi hiểu những gì các anh vừa nói, và bản thân tôi cũng quan tâm tới chuyện đạo đức và khích lệ tinh thần nhân viên như các anh. Nếu muốn, chúng ta vẫn có thể tiến hành thanh toán tiền thưởng cho nhân viên. Dù sao thì chúng ta cũng có rất nhiều khả năng đạt được mục tiêu trong quý 4, vì thế có thể chuyển thời điểm thanh toán từ tháng 2 về tháng 11 để nhân viên có điều kiện chuẩn bị cho lễ Giáng sinh. Nhưng các anh cũng như nhân viên của mình nên cân nhắc kỹ điều này trước khi gật đầu đồng ý. Bởi nếu không đạt được các mục tiêu trong quý 4, công ty sẽ không có tiền để bù lại khoản đã thanh toán trước. Mà số tiền này phải có nguồn gốc rõ ràng. Trên thực tế, đó chính là

phần lợi nhuận công ty đã đạt được. Nếu điều đó xảy ra, giá trị cổ phiếu của chúng ta sẽ không thể gia tăng nhiều trong năm nay. Và hãy nhớ, mỗi đô-la tiền lợi nhuận sau thuế trị giá 10 đô-la giá trị cổ phiếu. Vậy các anh cứ tự do lựa chọn. Chúng ta có thể trả tiền thưởng bây giờ hoặc đợi cho tới khi chúng ta kiếm được nó đã. Các anh có quyền quyết định.”

Trong suốt tuần sau đó, khắp công ty nổi lên một cuộc tranh luận căng thẳng. Người đứng đầu bộ phận sản xuất phải dành ra nửa tiếng để đi từ xưởng máy tới văn phòng mỗi ngày (trong khi thông thường thì quãng đường đó chỉ mất 5 phút). Anh cứ đi một bước lại có người giữ lại hỏi ý kiến và nhờ anh đánh giá các con số hoạt động. Ai cũng muốn tính toán khả năng đạt được các mục tiêu trong quý IV.

Sau một tuần, tôi tập trung các đốc công lại để hỏi về quyết định của họ. Họ cho biết đã thực hiện bỏ phiếu thử. Kết quả: khoảng 40% công nhân viên muốn nhận được tiền thưởng; chủ yếu là các công nhân trẻ, thời gian làm việc tại công ty của họ chưa đủ lâu để có thể mua nhiều cổ phiếu ở đây, 60% còn lại muốn đợi cho tới khi họ giúp công ty kiếm được tiền trả cho các khoản tiền thưởng đó. Tôi hỏi: “Vậy thì quyết định của các anh là gì?”. Nhưng họ lại muốn tôi làm điều đó. Tôi nói: “Không thể thế được. Chính các anh mới là người sẽ phải chung sống với những hệ quả của quyết định này.” Và phần lớn trong số họ biểu quyết không thanh toán tiền thưởng.

Cuối cùng, trong quý 4 chúng tôi lại để lỡ khoản tiền thưởng vì kém 0.01% so mục tiêu đề ra ban đầu. Giờ đây, tôi lại phải đối mặt với một vấn đề về đạo đức. Tôi tìm gặp nhân viên và nói: “Tôi biết là các bạn đã làm việc rất tốt, và tôi cũng không thể nhắm mắt làm ngơ trước thực tế rằng các bạn đã trải qua 4 quý không có tiền thưởng rồi. Vì thế, chúng ta sẽ giữ lại chương

trình khen thưởng trước đây.” Đó là lần đầu tiên trong suốt 7 năm chúng tôi duy trì mục tiêu từ năm này sang năm khác, chỉ có điều mục tiêu lần này cao hơn một chút. Nhân viên cần có một chiến thắng, còn chúng tôi phải tạo cho họ cơ hội khẳng định năng lực của mình. Và ngay quý I/1990, họ lại tiếp tục phấn đấu hơn nữa.

Mục đích chính của chúng tôi khi chia sẻ cổ phần là trải rộng các lợi ích tài chính cũng như những trách nhiệm sở hữu tới càng nhiều người trong công ty càng tốt. Quyền lực pháp lý tối cao đối với phần lớn các vấn đề luôn nằm trong tay những người sở hữu cổ phiếu có quyền biểu quyết của SRC – bao gồm cá nhân tôi và 5 quản lý thuộc nhóm thành viên mua lại công ty từ ban đầu. Thực ra, ban đầu còn có thêm hai người quản lý nữa cũng có cổ phiếu có quyền biểu quyết. Nhưng rồi một người rời công ty, còn người kia bán chúng khi một trong những đợt công ty mở cửa giao dịch. Trong cả hai trường hợp trên, công ty đều tiến hành mua và thu hồi lại số cổ phiếu đó. Những người vẫn sở hữu cổ phiếu có quyền biểu quyết như chúng tôi từ trước đến nay chỉ sử dụng quyền đó cho một mục đích duy nhất: bầu cử ban giám đốc.

Trên thực tế, khác với những gì mà một số chủ công ty lo sợ, chia sẻ cổ phần không buộc bạn phải từ bỏ quyền kiểm soát của mình đối với công ty. Tuy nhiên, nếu điều này không khiến bạn thay đổi cách điều hành công ty thì tức là bạn đang mắc phải sai lầm nào đó. Bạn sẽ thu được một lợi ích rất lớn nếu sở hữu trong tay lực lượng lao động có kiến thức, hiểu rõ từng ngóc ngách của công ty, bởi như thế nghĩa là bạn có thể nhờ cậy được rất nhiều người khi phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn.

HÃY ĐỂ NHÂN VIÊN RA QUYẾT ĐỊNH KHI LÃNH ĐẠO KHÔNG THỂ

Tôi thường hỏi xin ý kiến toàn thể công ty khi:

Tôi không chắc chắn đâu là quyết đúng đắn.

Tôi có thể thấy cả hai mặt của vấn đề.

Tôi không hiểu rõ vấn đề đó.

Trong những trường hợp như thế, cách công bằng duy nhất để đưa ra một quyết định là lấy ý kiến số đông. Tôi không biết hết mọi việc được. Và khi không thể trả lời một câu hỏi, tôi sẽ hỏi ý kiến nhân viên trong công ty với hy vọng rằng sự sáng tạo của họ sẽ đem lại một ý tưởng hay hơn. Tôi dùng cách này bất cứ khi nào cảm thấy tình hình nằm ngoài phạm vi hiểu biết của mình, và tôi không thể nhìn nhận vấn đề một cách rõ ràng. Ví dụ, một lần tôi đứng trước vấn đề có nên mở thêm một căng tin mới không. Khi tôi nêu vấn đề này trước nhân viên trong các cuộc họp, họ cho biết: “Chúng tôi muốn có nhiều thứ khác trước.” Và họ muốn có thêm dụng cụ, máy móc cùng nhiều thứ khác hỗ trợ họ làm việc hiệu quả hơn.

Nhưng tôi thường trông cậy vào nhân viên nhất mỗi khi có một quyết định nào đó khiến tôi băn khoăn. Dù nhìn nhận nó dưới góc độ nào, tôi vẫn không thể xác định được đâu là cách xử lý phù hợp. Tôi phải đối mặt với một trong những quyết định như thế vào tháng 12/1986, khi hãng General Motors đột nhiên hủy đơn hàng 5.000 động cơ với chúng tôi, khiến công ty đứng trước nguy cơ thua lỗ tới 40% trong năm tiếp theo.

Số liệu tài chính cho thấy chúng tôi phải sa thải 100 nhân viên để có thể duy trì sự tồn tại của công ty. Nhưng như thế sẽ là một thất bại lớn trong hoạt động quản lý. Không ai có lỗi trong việc này cả. Trách nhiệm thuộc về tôi nhưng chuyện đó xảy ra đột ngột, và tôi không thể tiên liệu được thảm họa này. Tôi buộc

phải quyết định xem cần sa thải ai. Tôi biết rõ rằng vị trí của mình vẫn được an toàn, ít ra là tại thời điểm đó. Nhưng như thế chỉ càng khiến mọi việc tồi tệ hơn mà thôi. Tôi cứ ngồi trong văn phòng, nhìn lên trần nhà mà nghĩ tới những con người đã dựa vào công ty để kiếm kế sinh nhai cho gia đình mình. Trước đây, chúng tôi đã nói với họ rằng họ có công ăn việc làm ổn định. Nếu muốn ra đi, thì đó là quyết định của họ chứ không phải quyết định của tôi.

Tôi cùng các quản lý khác nghiên cứu những số liệu đó trong vài tuần liên tiếp để tìm ra lối thoát. Chúng tôi nói chuyện với khách hàng và đội ngũ bán hàng, theo đuổi các cơ hội, tìm cách thuyết phục GM suy nghĩ lại – nhưng tất cả đều vô ích. Cuối cùng, tôi tìm đến nhân viên. Chúng tôi tổ chức một loạt các cuộc họp toàn công ty trong giai đoạn giữa tháng 3/1987. Tôi thông báo tình hình. Tôi nói với họ rằng nếu không sa thải ai, chúng tôi sẽ phải làm việc cật lực với số giờ lao động là 55.000 tiếng; và nếu không thực hiện được điều đó, công ty sẽ không còn lựa chọn nào khác. Thay vì sa thải 100 người như hiện nay, lúc ấy công ty sẽ phải sa thải 200 người. Chúng tôi sẽ cần thêm nguồn vốn từ bên ngoài, mà điều đó sẽ tác động tới lối suy nghĩ của toàn công ty. Ngoài ra, còn có khả năng phải thay đổi ban lãnh đạo nữa.

Ý kiến nhân viên đưa ra khá khác nhau. Có một nhóm công nhân viên lâu năm không muốn chấp nhận rủi ro. Vị trí của họ an toàn hơn so với các nhân viên mới vào, những người đang đứng trước nguy cơ mất việc. Họ nói: “Nếu phải lựa chọn giữa chúng tôi và bọn họ, thì hãy để bọn họ ra đi.” Lý do của họ cũng rất xác đáng: để duy trì công ty mà không phải sa thải ai, chúng tôi sẽ phải vận hành 100 dây chuyền sản xuất mới trong 3 tháng. Nhưng làm sao có thể giới thiệu sản phẩm trong thời

gian ngắn như vậy được. Tôi đồng ý với họ là điều đó có vẻ như bất khả thi.

Vì vậy, chúng tôi bắt tay vào chuẩn bị ra quyết định sa thải bớt người. Nhưng rồi chính những người có thâm niên – những “kẻ cứng đầu” đó lại tìm đến tôi. Chắc là họ đã bàn bạc với nhau và tính toán kỹ xem cần làm những gì để vận hành những dây chuyền sản xuất mới. Họ nói: “Chà, chúng tôi đã nghĩ rồi, chúng tôi có thể giải quyết được chuyện này. Chúng tôi sẽ phải đào tạo cho lũ trẻ ấy vậy, nhưng chắc chắn sẽ thành công. Chúng tôi có thể làm được.” Giống như tôi, họ cũng không muốn sa thải người nào cả; nhưng tôi không cho rằng họ làm thế chỉ vì cảm tính. Theo tôi, họ đã tính toán một cách khoa học. Họ có thể tách nhỏ các chi tiết công việc kỹ hơn tôi, và nhận thấy rằng mình có thể đáp ứng được yêu cầu đó.

THẾ NÀO LÀ DÂN CHỦ TRONG CÔNG TY?

Chúng tôi mở rộng cửa để nhiều người trong công ty cùng tham gia điều hành SRC, nhưng đó không phải là nền dân chủ xét theo ý nghĩa chính trị của cụm từ này. Nền dân chủ chính trị lấy quyền lực từ sự đồng thuận của người dân. Còn một công ty lấy quyền lực từ sự đồng thuận của thị trường. Những người làm việc cho một công ty có thể nghĩ rằng điều đó thật đáng sợ, nhưng dầu sao họ vẫn phải đi nơi khác tìm việc nếu công ty họ không kiếm được tiền hoặc hết tiền. Vì thế, chúng tôi đã dựa trên thông tin thị trường để đưa ra quyết định. Cái khó là phải nhận ra được những thông điệp mà thị trường gửi gắm.

Tuy vậy, cơ hội thực hiện dân chủ trong kinh doanh vẫn nhiều hơn người ta tưởng. Thế nhưng họ lại chấp nhận để mình bị điều khiển. Những người sở hữu cổ phần tại các công ty đại chúng có trong tay những quyền lực mà họ không bao giờ sử dụng tới. Tôi không rõ tại sao họ lại làm vậy. Có một khoảng

cách lớn luôn tồn tại giữa quyền lực họ có trong tay và những gì họ thực hiện được. Vậy tại sao lại có quá ít cổ đông sử dụng quyền lực đó?

Tại SRC, tất cả các quyết định thực sự quan trọng đều được số đông – nếu không phải là tất cả - đưa ra. Chúng tôi bàn bạc rất lâu trước mỗi quyết định lớn. Chúng tôi đề nghị nhân viên đóng góp ý kiến, nêu lên bất kỳ suy nghĩ nào của họ. Có nên huy động mọi người trở thành cổ đông của công ty không? Chúng ta có muốn phát triển không? Có nên phi tập trung hóa quản lý không? Tôi vẫn giữ rất nhiều tài liệu ghi chép từ các cuộc họp tổ chức tại SRC. Đầu tiên, tôi đến gặp các đốc công. Sau đó, chúng tôi tiếp cận toàn bộ lực lượng lao động để tìm hiểu tâm tư tình cảm của họ. Các ý kiến của họ được chuyển tới ban quản lý, và chúng tôi tìm cách đáp ứng các ý kiến đó. Tất cả những cuộc thảo luận đó đã hình thành nên kế hoạch phi tập trung hóa quản lý.

Trong kinh doanh, người đứng đầu công ty sẽ có quyền quyết định cách điều hành công ty đó, và tôi quyết định áp dụng tính dân chủ. Tôi yêu cầu nhân viên đóng góp, biểu quyết, tham gia, xây dựng ý kiến. Tôi hết sức tin tưởng vào quá trình này. Tôi luôn cố gắng tìm kiếm một hệ thống đơn giản để nhân viên có thể hiểu và thực hiện. Tôi muốn đem lại cho họ một kế hoạch trò chơi trong đó họ có cơ hội đưa ra quyết định của chính mình. Tôi muốn họ nhận thấy rằng quyết định của họ ăn khớp với bức tranh chung như thế nào. Vì vậy phải đào tạo, giáo dục họ trước; bởi nếu không, sẽ không thể thực hiện dân chủ được, và tất cả chỉ là sự sắp xếp, điều khiển của lãnh đạo mà thôi. Sẽ không có quá trình dân chủ nào nếu nhân viên không hiểu bạn đang nói gì. Nhân viên càng có kiến thức, bạn càng dễ thực hiện sự dân chủ, và nền dân chủ trong công ty càng phát huy hiệu quả.

Sẽ có một thời điểm nhất định mà tại đó sự phát triển lại trở thành rào cản đối với dân chủ, bởi vì bạn phải làm sao để những người mới vào có thời gian bắt kịp không khí chung. Và việc làm này có thể khiến các nhân viên cũ phải chờ đợi; như thể bạn nói với họ rằng: “Các bạn hãy đợi một chút để những người mới theo kịp”. Đây là vấn đề mà chúng tôi đã và đang phải đối mặt. Đó là lý do tại sao chúng tôi quyết định thành lập các công ty con. Khi mở ra các công ty nhỏ hơn, chúng tôi có thể giao họ nhiệm vụ truyền tải thông tin tới nhân viên. Công ty nhỏ có quy trình giao tiếp nhanh hơn và tốt hơn. Và khi hoạt động với quy mô nhỏ, bạn sẽ có nhiều thời gian hơn. Trong khi đó, với một công ty lớn, tất cả các vấn đề đều sẽ bị khuếch đại lên nhiều lần.

Trong cuộc Cách mạng Mỹ, năm 1776, Thomas Paine đã viết một cuốn sách mỏng và đặt tên là Common Sense (Lương tri) bởi vì ông cho rằng dân chủ là một vấn đề về lương tri. Tôi cũng có chung quan điểm như vậy. Cách tôi điều hành công ty này cũng thuần túy dựa vào lương tri thông thường. Đó là cách làm việc công bằng nhất. Có quá nhiều điều bất công trên thế giới này rồi, vậy thì tại sao lại không tạo ra một môi trường mà trong đó, ít nhất bạn cũng có thể cố gắng thực hiện mọi việc một cách công bằng?

Hệ thống này rất hiệu quả. Chính vì thế mà tôi sử dụng nó. Tôi không biết liệu có phương pháp nào khác có thể mang lại thành công hơn nữa cho SRC hay không. Hệ thống này mang lại hiệu quả vì nó đã khích lệ nhân viên đóng góp, tham gia, học hỏi và phát triển. Dân chủ sẽ không phát huy tác dụng nếu nhân viên không tham gia. Vấn đề duy nhất đối với nền dân chủ chính trị ở Mỹ là chúng ta vẫn chưa có nhiều người tham gia vào đó. Tại SRC, chúng tôi khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp bằng cách cho họ biết sự thật về tình hình công ty. Chúng tôi muốn kêu gọi ý kiến của họ, chỉ cho họ thấy rằng nếu chung tay góp

sức, họ sẽ nhận về được điều gì. Và chính vì thế mà cổ phần mới trở thành một dụng cụ đắc lực.

Đây chính là minh chứng cho thấy hệ thống của công ty đã tự hành động như thế nào. Nếu nghe thấy tiếng nói khác từ công ty, có lẽ tôi sẽ phải có phản ứng khác. Nhưng khi những nhân viên đó nói: “Chúng ta hãy cùng cố gắng nào!”, thì đó là tất cả những gì tôi cần. Tôi thực sự muốn làm điều đó. Khi nhận thấy sự nhiệt tình của đồng nghiệp là bạn đã nhận được một phần thưởng lớn rồi. Nó còn khích lệ tinh thần bạn hơn nữa, bởi vì giờ đây bạn đã biết rằng mình đang làm việc với một tập thể tuyệt vời như thế nào.

Nhưng tôi cũng phải thú thật rằng, việc đưa vào sử dụng những dây chuyền sản xuất mới quả thực rất đáng lo ngại. Chúng tôi đã thông báo trước với các nhân viên rằng áp lực của việc này sẽ rất lớn, nhưng có lẽ chúng tôi cũng không biết áp lực đó lớn tới mức nào. Tới tháng 7, mọi người đều kêu trời vì công việc này khó quá. Chất lượng không được cải thiện, các quy trình sản xuất không ăn khớp được với nhau. Chúng tôi đã gặp phải những vấn đề hết sức nghiêm trọng khi sử dụng dây chuyền mới. Và quá trình thoát khỏi những rắc rối đó diễn ra giống hệt như quá trình hồi phục của một bệnh nhân bị đột quỵ – rất chậm chạp và đau đớn. Thực sự rất đau đớn – những nỗi đau kéo dài. Nhưng công ty không phải sa thải ai cả. Thực ra, trong năm đó chúng tôi đưa thêm 100 người vào danh sách tính lương của SRC.

Chương 11

CẤP ĐỘ TƯ DUY CAO NHẤT

Bạn có biết điều gì vẫn khiến những người đứng đầu công ty kinh hãi không? Trong suốt nhiều năm, nó đã lặng lẽ tiến lại gần chúng tôi mà không ai để ý. Lúc này nó đang ở đây, và là một vấn đề rất lớn; tất cả mọi người trong công ty đều ý thức được sự có mặt của nó và sợ hãi nó. Trong một giây, nó có thể khiến bạn khuynh gia bại sản. Nó có thể đánh cắp công ăn việc làm của bạn, phá hủy công ty bạn, làm hại gia đình bạn, hủy hoại cuộc đời bạn.

“Nó” mà tôi đang nói đến ở đây chính là chi phí chăm sóc sức khỏe.

Đây là vấn đề gay go nhất mà chúng tôi phải đối mặt trong kinh doanh hiện nay. Tôi không có câu trả lời cho vấn đề này. Tôi không biết ai có thể trả lời giúp tôi. Trong nhiều thập kỷ, chúng tôi đã bỏ qua việc chăm sóc sức khỏe; hậu quả là các chi phí liên quan tăng từ 24% đến 40% một năm. Chúng tôi cứ nghĩ rằng bảo hiểm sẽ bảo vệ chúng tôi mà không nhận thức được thực tế rằng tất cả các chi phí dành cho chăm sóc sức khỏe đều được chuyển tới tay những người hoạch định chính sách trong công ty dưới hình thức tiền lãi. Lúc này, vấn đề đã vượt khỏi tầm kiểm soát của chúng tôi. Tôi đã dành bốn năm để tìm kiếm khoản mục này trong báo cáo thu nhập. Tôi chia nhỏ thành 56 khoản thu nhập và có thể lấy ra các số liệu và dữ liệu thống kê làm dẫn chứng. Tôi bị ám ảnh nhiều bởi vấn đề này. Khi vợ tôi

vào bệnh viện sinh con, tôi đứng xem vị bác sĩ đỡ đẻ sử dụng đôi găng tay trị giá 2,22 đô-la mà có thể mua tại nhà máy của chúng tôi với giá 19 cent. Tôi mãi xem ông ta quẳng chúng đi mà quên mất cả cô con gái nhỏ mới ra đời.

Vấn đề chăm sóc sức khỏe đối với bạn cũng tương tự như thế. Con số chi phí dành cho nó có thể khiến người ta phải sửng sốt – nhưng phải có ai đó thanh toán hóa đơn chứ. Càng suy nghĩ về vấn đề này, tôi càng như mê muội đi. Tôi đánh mất tất cả những suy nghĩ của mình. Sau đó, một sự việc xảy ra gọi cho tôi nhớ rằng vấn đề này có thể đáng sợ tới mức nào.

Con trai một nhân viên của tôi bị nhồi máu cơ tim. Khi xe cấp cứu đến, cậu bé đã rơi vào trạng thái hôn mê. Đó là một chuyện thật tồi tệ. Cậu bé mới 17 tuổi, năng động và tràn đầy sức sống; cả một tương lai tươi đẹp đang đón chờ cậu phía trước. Tôi quen biết mẹ cậu nhiều năm rồi. Bà từng làm việc cho luật sư của chúng tôi trước khi chuyển sang SRC và là người rất tốt bụng. Khi nghe tin dữ, ý nghĩ đầu tiên vụt qua trong đầu tôi là: “Làm sao để thanh toán viện phí đây?”

Tôi thoáng rung mình khi nghĩ tới cảnh chúng tôi phải thanh toán phí điều trị dài ngày, vì như thế chúng tôi có thể mất 400.000 đô-la/năm tiền lãi bổ sung – số tiền này sẽ bị khấu trừ trực tiếp vào thu nhập của chúng tôi. Có thể sẽ phải hoãn lại chương trình khen thưởng. Cổ phần của mọi người sẽ bị giảm giá trị. Tôi không biết chúng tôi phải làm gì hay nên suy nghĩ như thế nào. Tôi chỉ nên quan tâm tới tình trạng của cậu bé và không cần bận tâm tới tác động của sự việc này đối với những người khác trong công ty cùng gia đình của họ? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi có thêm hai hay ba người bị bệnh như cậu nữa?

Những câu hỏi cứ thi nhau giằng xé tâm can tôi. Tôi không biết nên cầu mong điều gì nữa. Tôi không biết mình muốn cậu bé sẽ

sống hay chết, mà điều này khiến tôi sợ hãi nhất. Tôi đang trở thành loại người gì đây? Tôi luôn tự nhủ rằng mình kinh doanh để giúp nâng cao đời sống của mọi người, thế mà giờ đây một nửa trong tôi lại như mong muốn một người sẽ qua đời. Dĩ nhiên là tôi muốn tình trạng cậu bé sẽ được cải thiện – như vậy thì mọi chuyện đã dễ dàng. Nhưng nếu cậu phải điều trị phục hồi chức năng kéo dài thì sao? Công ty sẽ trang trải khoản phí đó như thế nào? Dù chúng tôi có làm gì đi chăng nữa thì mọi người trong công ty cũng đều sẽ bị ảnh hưởng. Mỗi người đều phải hy sinh một chút. Như vậy có công bằng hay không? Thực tình tôi không biết mình nên nghĩ thế nào nữa.

Nhưng rốt cuộc, chúng tôi không phải đối mặt với những câu hỏi khó khăn đó, mà là một công ty khác. Hóa ra cậu bé được bố mua bảo hiểm tại công ty ông làm việc. Vì thế sẽ có người khác thay chúng tôi thanh toán viện phí cũng như đợt điều trị phục hồi chức năng sau này. Tuy nhiên, sự việc này quả thực đã khiến tôi cảm thấy sợ hãi. Tôi từng làm việc trong một nhóm liên minh gồm các công ty và bệnh viện phối hợp nhằm giải quyết cuộc khủng hoảng y tế. Nhưng chẳng bao lâu sau khi vào làm, tôi xin thôi, vì cảm thấy rằng mình không thể đối mặt với việc làm đó – nó dần biến tôi thành một con quỷ dữ lúc nào không hay.

Nhưng không may đây lại là vấn đề mà tất cả chúng ta đều phải đối mặt, và nó lại không phải là vấn đề duy nhất. Chúng ta bị vây quanh bởi nhiều vấn đề có tác động lớn tới kinh doanh, chứ chưa nói gì tới xã hội. Tôi không đề cập tới chuyện gì mơ hồ hay trừu tượng ở đây bởi không chỉ chất lượng cuộc sống bị ảnh hưởng. Những vấn đề như thế này ảnh hưởng tới chúng ta theo những cách mà chúng ta có thể nhìn thấy, cảm thấy và đong đếm được: bản báo cáo thu nhập. Thiệt hại mà những con đường xuống cấp gây ra cho chúng ta có thể thấy được thông

qua mức chi phí giao thông tăng lên. Tình hình giáo dục nhân viên yếu kém có thể gây thiệt hại cho chúng ta qua những sản phẩm kém chất lượng và số đơn thư yêu cầu bảo hành gia tăng. Sự thờ ơ với môi trường có thể gây thiệt hại cho chúng ta qua sự gia tăng chóng mặt của các loại chi phí bảo vệ môi trường, định mức bảo hiểm, và các khiếu nại về trách nhiệm. Tình trạng đói nghèo và tội phạm có thể gây thiệt hại cho chúng ta qua mức áp thuế ngày càng cao. Và khi ngày càng có thêm nhiều công ty gặp khó khăn, thì chúng ta cũng có thể bị thiệt hại vì những thất bại của họ thông qua mức dự phòng nợ xấu cao hơn.

Những chi phí đó đều là chi phí chung. Bạn có thể gọi đó là chi phí xã hội, nhưng dầu sao thì ý nghĩa của chúng cũng như nhau cả mà thôi. Chúng là những đại lượng có thể tính toán được và chúng xuất hiện trong mọi bản báo cáo thu nhập của tất cả các công ty hoạt động trên đất nước này. Dù cho bạn có tách chúng ra làm một khoản mục riêng hay không biết là liệu chúng có tồn tại, thì bạn vẫn phải trả khoản chi phí xã hội đó. Nó là một phần trong tổng số các khoản chi phí chung mà bạn phải trang trải.

Và bạn cũng không có cách nào tránh được trách nhiệm đó. Bảo hiểm y tế là một khoản chi phí có sức ảnh hưởng trực tiếp tới tất cả chúng ta. Năng lực của công ty bạn sẽ yếu đi nếu bạn không chịu mua bảo hiểm cho nhân viên. Dù bạn có làm gì đi chăng nữa, thì các khoản chi phí đó vẫn liên tục gia tăng. Bạn có thể hạn chế tác động của chúng bằng cách ép nhân viên thay đổi thói quen có hại cho sức khỏe của họ. Bạn có thể gây áp lực khiến họ bỏ thuốc lá, giảm cân, tập luyện thể dục thể thao,... Nhưng để làm được điều đó thật khó, vì như thế là xâm phạm quyền riêng tư của người khác. Mà làm vậy cũng chưa chắc sẽ giúp họ tránh được những lúc ốm đau. Chưa chắc cậu bé kia đã tránh được cơn nhồi máu cơ tim. Và hành động đó cũng không giúp bạn kiểm soát được các chi phí bảo hiểm y tế. Chúng sẽ

không ngừng gia tăng, bởi vì vẫn phải có ai đó thanh toán viện phí cho tất cả những người không có bảo hiểm y tế - mà nhóm không có bảo hiểm y tế này thì cứ mỗi ngày một đông.

Có một giải pháp thay thế tạm thời: chấm dứt hoàn toàn chương trình bảo hiểm y tế. Nhưng dù vậy thì các chi phí vẫn quay về “đòi nợ” bạn ở những hình thức khác – năng suất lao động giảm, nhân viên chuyển việc, công ty không có khả năng thu hút nhân tài. Thêm nữa, bạn vẫn phải trả tiền cho chi phí đó bất cứ khi nào bạn mua một sản phẩm hay dịch vụ của công ty khác áp dụng chính sách mua bảo hiểm y tế cho lực lượng lao động của họ.

Bạn có thể chạy trốn, song bạn không thể né tránh nó. Sớm hay muộn thì “con quái vật” mang tên bảo hiểm y tế cũng sẽ bắt kịp bạn. Và tới khi đó, có thể nó sẽ dễ dàng phá hủy sự nghiệp kinh doanh của bạn. Nó sẽ không ngừng gia tăng các chi phí cho tới khi bạn không thể dành ra được đồng lãi nào mới thôi, hoặc sẽ phá hoại công ty bạn từ bên trong bằng cách làm suy yếu tinh thần của nhân viên. Tôi thực sự không thích vấn đề này chút nào. Tôi đã chia nhỏ nó thành những phần nhỏ nhất mà vẫn không thể tìm ra câu trả lời. Đôi khi tôi nghĩ rằng, thay vì đóng bảo hiểm y tế, công ty có thể trao cho mỗi nhân viên 4.000 đô-la/năm để họ tùy ý sử dụng. Nếu họ muốn đầu tư số tiền đó vào sức khỏe, thì tốt thôi, bởi vì đó là hy vọng duy nhất của bạn để giải quyết vấn đề. Nếu không, tốt hơn là bạn nên tìm ra cách để kiếm thêm một khoản bằng 25% lợi nhuận hàng năm, vì ngoài cách đó ra thì bạn sẽ không thể có đủ tiền để chăm sóc sức khỏe cho mình lúc ốm đau. Nhưng bạn có thể kiếm được 25% đó ở đâu?

Trước kia thường có hai cách giải quyết những vấn đề như thế này. Cách thứ nhất là hãy phớt lờ nó đi. Nếu chúng ta không để ý

tới nó thì biết đâu nó sẽ biến mất. Cách thứ hai là hãy để chính phủ giải quyết vấn đề này. Nhưng hai cách này giờ đã không còn hiệu quả nữa. Chúng ta đã thử áp dụng cách thứ nhất, nhưng không mấy tác dụng. Kết quả là chúng ta còn rơi vào tình trạng tồi tệ hơn trước. Thế nhưng giải pháp trông chờ vào chính phủ lại quá đắt đỏ. Cách tốn kém nhất để giải quyết một vấn đề là thông qua những thủ tục hành chính, quy định và chỉ thị. Ai sẽ trả tiền cho một hệ thống An sinh Xã hội hay chương trình Chăm sóc Y tế khác? Điều đó chỉ làm tăng thêm chi phí khi chúng ta cố gắng trang trải những khoản chi phí gián tiếp.

Chúng ta thật không biết xử lý ra sao. Không ai có thể giúp giải quyết vấn đề này mà các nguồn quỹ ít tốn kém hơn cũng không còn nữa. Không thể giải quyết vấn đề bằng cách đánh thuế những người giàu, bởi họ cũng không có đủ tiền. Còn đánh thuế doanh nghiệp sẽ chỉ mang lại thêm nhiều vấn đề mới trầm trọng hơn và làm xấu đi những vấn đề đang hiện hữu. Cũng không thể vay mượn được: Người Nhật và người châu Âu từ lâu đã thắt chặt nguồn tín dụng của họ. Bên cạnh đó, chẳng sớm thì muộn các chính phủ cũng sẽ phải trả các khoản nợ họ đã vay. Mà để làm điều đó, cần phải có tiền mặt; và chỉ có ba cách tạo ra tiền mặt: 1) in thêm tiền – và làm suy thoái thêm nền kinh tế vì lạm phát gia tăng; 2) bán tài sản – và để mất quyền sở hữu các nguồn lực quốc gia vào tay nước ngoài; và 3) huy động cả nước tập trung vào việc kiếm tiền và tạo ra tiền mặt.

Điều này đưa chúng ta quay trở lại với Trò chơi lớn trong kinh doanh và hai nguyên tắc mà tôi đã đề cập tới trong Chương 1. Chúng không chỉ là cơ sở cho một phương pháp quản lý công ty hiệu quả mà còn mang lại niềm hy vọng duy nhất giúp chúng ta giải quyết các vấn đề cả xã hội đang gặp phải. Các biện pháp thay thế hoàn toàn không phải là giải pháp. Chúng chỉ là những

cách thức giúp kiểm soát sự đi xuống của nền kinh tế, tiêu chuẩn sống, và các cơ hội cho thế hệ tương lai.

Yêu cầu lúc này là một lối tư duy mới và một chương trình giáo dục lớn. Nhìn chung, công tác giáo dục đó cần được thực hiện ngay trong từng công ty của nước Mỹ – trong xưởng máy, trong nhà kho, phía sau quầy bán lẻ, tại bàn làm việc, trong phòng họp và căng-tin. Chúng ta phải thay đổi toàn bộ tư duy của cả đất nước – lối tư duy chúng ta đã tạo ra thông qua cách thức vận hành các công ty trong quá khứ. Phải loại bỏ những lời lẽ bao biện. Phải nhớ tận gốc ý tưởng rằng bạn có thể đổ lỗi cho người khác vì những rắc rối của mình và trông chờ họ giúp đỡ. Ai cũng phải biết tự chịu trách nhiệm, tự lực cánh sinh. Chúng ta phải lập ra các tiêu chuẩn, đáp ứng các tiêu chí, giám sát chỉ tiêu, sống có trách nhiệm, xây dựng các mục tiêu, thanh toán các khoản chi trong chương trình khen thưởng, sử dụng lợi thế của cấp số nhân, dạy nhân viên lối suy nghĩ và hành động như người chủ - chúng ta phải thực hiện được tất cả những việc đó, bởi đó là cơ hội duy nhất để đưa nền kinh tế và cả xã hội quay trở lại đúng quỹ đạo của nó. Nhưng điều đó sẽ không thể xảy ra nếu ban lãnh đạo các công ty không chủ động thực hiện vai trò dẫn dắt.

LUẬT CAO HƠN THỨ MƯỜI:

Mọi sự thay đổi đều bắt đầu từ bên trên, hay “nhà dột từ nóc”.

Trách nhiệm đối với tương lai nằm trực tiếp trên đôi vai của những người điều hành các doanh nghiệp tại Mỹ, bởi chúng ta là những người duy nhất có đủ uy tín và sức mạnh để mang lại những thay đổi thực sự. Đây không phải là tin đáng mừng. Chúng ta ai cũng cần sự cân bằng trong cuộc sống, và xã hội của chúng ta cũng sẽ tốt đẹp hơn nếu tình trạng cân bằng được củng cố. Tôi ước rằng các nhà thờ có ảnh hưởng lớn hơn so với

hiện nay, chính phủ thực hiện công việc tốt hơn với trí tuệ của mình, còn trường học là niềm tự hào của cả nước. Thế nhưng, trên thực tế, các nhà lãnh đạo thường có xuất phát điểm từ hoạt động kinh doanh.

Trong vai trò doanh nhân, chúng ta cần quay trở lại với những điều cơ bản. Cần tái tập trung vào nhiệm vụ xã hội chính của mình: tạo công ăn việc làm. Tạo công ăn việc làm cũng đồng nghĩa với việc tạo ra phương tiện để trang trải các chi phí gián tiếp, bao gồm cả các chi phí xã hội. Càng ít việc làm, xã hội càng có thêm nhiều người nằm trong danh sách hưởng trợ cấp thất nghiệp hay phúc lợi xã hội mà không được bảo hiểm y tế quan tâm, để rồi cuối cùng, họ phải sống trong cảnh cùng quẫn và phạm tội. Kết quả là, các công ty lại phải oằn mình ra trả thêm các khoản chi phí gián tiếp, vì tất cả những khoản chi dùng đó rốt cuộc đều quay lại “đòi nợ” chúng ta.

CÔNG VIỆC ĐẾN TỪ ĐÂU

Vài năm trước, tôi đi câu cá để cải thiện tình trạng sức khỏe. Đó là thời điểm cuối năm 1983, năm đầu tiên sau khi mua lại công ty, và tôi đang chịu rất nhiều áp lực. Tóc tôi rụng hàng loạt và tôi không ăn uống hay ngủ nghỉ được, người thì mệt mỏi. Khi khám, bác sĩ bảo tôi mắc chứng tê liệt thần kinh hoặc đa xơ cứng. Vị bác sĩ thứ hai thì nói rằng có thể đó là dấu hiệu của stress.

Tôi nghĩ câu cá có thể giúp mình thư giãn. Vì vậy, tôi mua sắm dụng cụ, xin tư vấn của các đồng nghiệp, và xách cần đi câu. Nhưng tôi làm dở tệ, dù đã đọc rất nhiều sách hướng dẫn và học hỏi từ người khác. Lũ cá cứ lơ lửng tôi đi. Tôi quan sát những người câu cá chuyên nghiệp, tìm đọc các tạp chí chuyên viết về câu cá, và không ngừng tập luyện các kỹ năng của mình. Nhưng chẳng có tác dụng gì. Tôi vẫn không câu được con cá nào. Khi

tham gia cuộc thi câu cá do công ty tổ chức, tôi đứng ở vị trí cuối bảng.

Một ngày nọ, khi đang đứng câu trong tuyệt vọng, tôi chợt chú ý tới một ông lão đứng cạnh; có vẻ như ông thường xuyên lui tới bến tàu này. Ông có làn da rám nắng và chai sạn vì sương gió, làn da và gương mặt ông nổi đầy những vết nhăn nếp nhăn sâu; hình như ông đã rụng hết răng. Trông ông có nét gì đó giống như nhân vật ông lão trong tác phẩm *Ông lão đánh cá và con cá vàng*. Tôi bước lại gần phía ông và lên tiếng bắt chuyện. Tôi nhờ ông nhìn mình câu cá để xem tôi mắc sai sót gì. Ông nhìn qua đồng dụng cụ của tôi, chẳng nói chẳng rằng. Tôi quăng cần câu vài lần, còn ông chỉ lẳng lặng nhìn. Cuối cùng, tôi đành lên tiếng: “Vậy tôi đã làm gì sai?”

“Không có gì sai cả”, ông nói.

“Không ư? Thế thì tại sao tôi lại không câu được con cá nào?”, tôi hỏi.

“Để ta nói cho con thế này, con trai ạ”, ông nói. “Mỗi người tới đây câu cá đều mang theo một lượng mỗi tương đương nhau. Cái khác biệt duy nhất giữa những người câu được cá và những người không câu được là sự chuẩn bị và tập trung. Con phải kiểm tra kỹ để biết chắc rằng lưỡi câu của con sắc, và cần câu không có mấu. Sau đó, con phải theo dõi chiếc cần câu đó. Đừng để ý tới những thứ nhỏ nhặt xung quanh rồi con sẽ bắt được cá ngay thôi.”

Câu chuyện trên cứ trở về với tôi bất cứ khi nào tôi gặp những người không biết làm gì với cuộc sống của mình chỉ vì không có đủ các cơ hội tốt trong tay. Tôi nhớ tới nó mỗi khi nghe chuyện có công ty nào đó sa thải nhân viên vì công việc của họ không còn cần thiết nữa, vì không có đủ công ăn việc làm cho họ, hay

vì các cơ hội đều qua đi hết rồi. Thật là một sự lãng phí lớn. Cơ hội xuất hiện ở mọi nơi – cơ hội phát triển, cơ hội thành lập công ty mới, cơ hội tạo việc làm và trang trải chi phí hoạt động. Mỗi người đều có cùng một lượng “mỗi câu” như nhau. Và bạn sẽ bắt được cá khi đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng và sẵn sàng hành động.

Mấy năm trở lại đây, chúng tôi xây dựng lĩnh vực hoạt động mới ngay khi có thể vận hành chúng. Cùng lúc, chúng tôi tiến hành phân quyền quản lý đối với những lĩnh vực hiện hành bằng cách chia chúng thành nhiều đơn vị nhỏ hơn, có thể hoạt động trong vai trò công ty độc lập. Tất cả đều nằm trong kế hoạch biến SRC thành một tổ hợp doanh nghiệp đa dạng và là một “lò ấp” ý tưởng kinh doanh sinh động. Nhìn chung, các công ty mới được vận hành bởi những người đã trải qua quá trình đào tạo về kiến thức kinh doanh tại SRC. Phần lớn trong số họ đều xuất phát từ các vị trí bình thường. Họ chính là các công nhân, kỹ sư và quản lý cấp trung từng gắn bó với công ty từ những năm 1980, và trong suốt quãng đường đó, họ đã học được tất cả mọi điều cần thiết về Trò chơi lớn trong kinh doanh. Và giờ đây, họ đã sẵn sàng áp dụng những gì đã học được để vận hành công ty riêng của mình. Họ sẽ có cơ hội mua thêm nhiều công ty khác trong tương lai theo ý muốn. Trong khi đó, SRC sẽ vẫn tiếp tục cho ra đời thêm nhiều công ty mới nữa.

Thẳng thắn mà nói, chúng tôi có nhiều cơ hội hơn khả năng xử lý của mình. Nhìn đâu chúng tôi cũng thấy có những công ty tiềm năng đợi mình vận hành. Chúng tôi thành lập một công ty tái sản xuất phụ tùng hỏng hóc, như vậy là chúng tôi đã chuyển một rắc rối trị giá 500.000 đô-la/năm vào một công ty có doanh thu hàng năm là 2,5 tỷ đô-la. Chúng tôi thành lập hai công ty khác để giúp giải quyết các vấn đề của hai khách hàng của SRC là Navistar và J. I. Case. Chúng tôi còn phát hiện ra cơ hội sản xuất máy nén khí ngay trước mắt mình, tại một trong những

nhà máy của chúng tôi – tất cả chỉ còn chờ ngày hoạt động. Thậm chí, chúng tôi còn nhận thấy cơ hội thu phí các cuộc hội thảo nội bộ vì các công ty khác muốn tới quan sát các cuộc họp của chúng tôi để xem SRC chơi Trò chơi như thế nào.

THU NHỎ LẠI ĐỂ NẮM LẤY CƠ HỘI

Không có phép lạ gì khi xây dựng các công ty đó cả. Bạn cần phải có hai yếu tố mà tôi gọi là *phương tiện trang trải chi phí* và *phương tiện tạo dòng tiền*. Phương tiện trang trải chi phí chính là sản phẩm hay dịch vụ - đó là thứ mà công nhân viên có thể đầu tư thời gian sản xuất để bán cho khách hàng, từ đó lấy tiền trang trải các chi phí hoạt động và kinh doanh. Phương tiện tạo dòng tiền chỉ đơn thuần là khách hàng hay thị trường – nhờ nó mà nhân viên cảm thấy yên tâm rằng họ sẽ tạo ra được số tiền cần thiết giúp khởi động công việc kinh doanh. Bất cứ khi nào có thể kết hợp được một phương tiện trang trải chi phí (sản phẩm) với một phương tiện tạo dòng tiền (các khách hàng cam kết sẽ mua sản phẩm đó), thì chúng ta có thể xây dựng một công ty. Vấn đề còn lại chỉ là giải quyết các chi tiết. Đôi khi, bạn phải thương lượng với khách hàng để có được một giao dịch hợp lý. Đôi khi, bạn phải tiến hành marketing cho sản phẩm của mình. Đôi khi, bạn phải xoay vần, vật lộn với sản phẩm để có được chất lượng như mong muốn với mức chi phí bỏ ra không quá cao. Nhưng chúng chỉ là những khó khăn phổ biến trong kinh doanh. Sau khi tìm ra giải pháp, bạn có thể bắt tay vào tạo dựng công ăn việc làm.

Xét theo nghĩa nào đó, khác với các công ty khác, chúng tôi đang thu hẹp lại. Thay vì sa thải nhân viên, chúng tôi nhận những con người giỏi nhất, thông minh nhất, và tạo cơ hội cho họ. Bằng cách đó, chúng tôi thể hiện cho họ thấy rằng chúng tôi muốn họ tiến xa hơn, rằng trong công ty này không có “ngõ cụt”

nào cả, và rằng chúng tôi đã hoàn toàn nghiêm túc khi nói muốn giúp họ thực hiện các ước mơ của mình. Đồng thời, tất cả chúng tôi cũng đều được nâng thêm một bậc trong quá trình giáo dục tại công ty. Chúng tôi vốn đã thích ý tưởng cổ phần hóa. Giờ đây, chúng tôi lại tiếp nhận một bài học mới về sức mạnh của cấp số nhân. Trong khi nhân viên hăng hái bắt tay vào vận hành các công ty của riêng mình, thì cùng lúc, họ cũng tạo thêm thu nhập cho công ty mẹ - và vì thế mà giá trị cổ phiếu của chúng tôi càng thêm phần giá trị. Một số các công ty này có thể được bán với giá gấp 20, 30, 40 lần so với thu nhập mà chúng tạo ra. Và ai là người được hưởng lợi? Dĩ nhiên là các nhân viên nắm giữ cổ phần của SRC rồi.

Mọi việc diễn ra thật tốt đẹp, tới nỗi thỉnh thoảng tôi phải nghi ngờ không biết điều đó có hợp pháp hay không nữa. Thật dễ dàng. Thật thú vị. Đây thách thức mà không quá rủi ro. Đó là cách kiếm rất nhiều tiền và ai cũng được hưởng lợi ích. Không chỉ có thế, chúng tôi còn góp phần tạo công ăn việc làm cho thêm nhiều người nữa, giúp họ sống độc lập, đưa họ vào quá trình giáo dục, và dạy họ cách kiếm tiền và tạo ra tiền mặt. Và chúng tôi còn nâng cao khả năng trang trải các loại chi phí chung, trong đó bao gồm cả một số chi phí xã hội vốn đang dần trở thành gánh nặng cho tất cả chúng ta.

Vậy thì tại sao các công ty khác không làm như vậy? Tại sao họ lại không tạo điều kiện xây dựng các công ty con cho nhân viên của mình? Tôi cho rằng lý do cho sự thờ ơ này cũng chính là lý do tại sao họ không chia sẻ cổ phần với nhân viên hay thực hiện phương pháp quản lý mở: sợ hãi, tham lam, hoang tưởng và thiếu hiểu biết. Khi không có lòng tin vào nhân viên, bạn sẽ không muốn hỗ trợ họ thành lập các công ty vì sợ rằng họ sẽ tách riêng hoạt động và thành công hơn bạn, để rồi thậm chí sẽ trở thành đối thủ của chính bạn. Dĩ nhiên, lối tư duy đó sẽ quay

ngược lại như chiếc boomerang vậy. Nhân viên của bạn có thể trở nên tức giận, bất mãn tới nỗi sẵn sàng dứt áo ra đi và dốc sức để cạnh tranh lại với công ty bạn. Như thế thì thật tệ đối với bạn, song với xã hội thì điều đó chẳng làm sao cả. Suy cho cùng, mỗi công ty mới đều góp phần tạo thêm công ăn việc làm và trang trải các loại chi phí chung – mà như thế, áp lực đối với xã hội sẽ được giảm đi phần nào.

Nhưng điều khiến tôi thấy khó hiểu và bức mình hơn nữa là cách thức thu nhỏ quy mô mà các công ty lớn vẫn làm từ trước tới nay. Tôi không hề ngưỡng mộ những nỗ lực tinh giảm biên chế keo kiệt của họ. Có lúc tôi tưởng họ đang quay về những nguyên tắc cơ bản để xây dựng một phương pháp quản lý mới. Nhưng tôi không nhận thấy nhiều dấu hiệu như thế. Cứ cho là họ nói rất nhiều về việc khuyến khích sự tham gia quản lý của nhân viên, thành lập các đội tự định hướng, và phân quyền quản lý. Nhưng trên thực tế, cứ trong 10 trường hợp như vậy, thì có tới 9 trường hợp là nói nhảm. Đó chỉ là cách giúp họ loại bỏ đội ngũ quản lý cấp trung mà thôi.

Kỳ thực, thế giới ngày một trở nên cạnh tranh hơn, còn các công ty đó vẫn giậm chân tại chỗ. Vì thế mà họ phải cắt giảm chi phí. Thông thường, có ba loại chi phí cơ bản: lao động, nguyên vật liệu và chi phí hoạt động. Vì không thể tác động nhiều đến lao động và nguyên vật liệu, nên họ phải đánh vào chi phí chung bằng cách giảm số lượng giám sát viên và quản lý cấp trung. Chắc chắn là những hành động đó sẽ giúp làm giảm mức chi phí, nhưng họ cũng không vì thế mà gia tăng sức cạnh tranh vì năng suất làm việc vẫn thấp như cũ.

Chúng tôi gặp một trường hợp điển hình như vậy tại Springfield này – đó là công ty Zenith Electronics với nhà máy sản xuất ti-vi cuối cùng ở Mỹ. Khi đó, họ đang bị các đối thủ ở thế giới thứ ba

cạnh tranh quyết liệt. Hàn Quốc bán ti-vi trên thị trường Mỹ với giá thấp hơn cả giá nguyên liệu mà Zenith phải chi trả, nên tương lai phá sản là điều rất có thể xảy ra. Như vậy thật không công bằng, song đó là thực tế cuộc sống. Zenith phải tìm cách cắt giảm chi phí để nâng cao tính cạnh tranh về giá. Chỉ có hai cách thực hiện điều đó: nâng cao năng suất hoặc giảm mức chuẩn chi phí thông thường. Giống như nhiều công ty lớn khác, Zenith chọn cách giảm định mức chi phí thông qua việc tinh giảm biên chế, loại bỏ những người tài giỏi ra khỏi công ty. Quan điểm của họ là: “Chúng ta cần tiền, nhưng không thể kiếm tiền bằng con người được”. Rốt cuộc, họ chẳng kiếm được chút tiền nào cả, và nhà máy của họ buộc phải đóng cửa, còn 1.500 việc làm ở đó bị chuyển tới Mexico.

Chuyện đó vẫn thường xảy ra. Ở đây chúng ta lại quay về với nguyên tắc cơ bản là: để tồn tại trên thương trường, bạn phải là nhà sản xuất có chi phí thấp nhất, hoặc có thứ mà không ai khác có được. Các công ty này không có điều gì đặc biệt nữa, vì thế mà họ phải cắt giảm chi phí. Và họ nhận thấy, việc trao quyền quản lý là cách giúp họ làm được điều đó – trao quyền quản lý tức là để nhân viên tự giám sát hoạt động của mình và không còn cần đến những vị trí quản lý tại nhà máy nữa. Nhưng đó chỉ là hoang tưởng. Các vị quản lý kia bị sa thải không phải vì họ không còn đóng góp được gì cho công ty. Nhiều người thậm chí còn làm việc rất xuất sắc trong 15, 20, 25 năm liên tục. Họ là những quản lý trực tiếp tiếp xúc với thực tế. Bạn cần có họ để gia tăng năng suất, hay duy trì mức năng suất hiện tại. Đúng là có thể giảm chi phí hoạt động bằng cách sa thải họ. Nhưng cơ chế trao quyền sẽ không giúp bạn nâng cao năng suất – đó chỉ là sự thất bại mà thôi. Nó sẽ làm giảm đi chất lượng cuộc sống của xã hội nói chung. Thực chất là bạn chuyển chi phí hoạt động của công ty sang cho xã hội gánh vác, nhưng nó sẽ quay trở lại “đòi

nợ” bạn ở các khoản chi phí xã hội như chi phí bảo hiểm y tế tăng cao.

Tôi không có ý nói rằng bản thân việc thu nhỏ quy mô công ty là không hay. Chúng tôi thu nhỏ quy mô bằng cách xây dựng nhiều công ty khác, qua đó có thể cắt giảm chi phí hoạt động nhà xưởng, giảm các đơn vị chi tiêu. Nhưng thay vì hắt cẳng những công nhân viên trung thành, từng dốc sức vì công ty nhiều năm trời, chúng tôi lại cung cấp vốn cho họ làm ăn, đem lại cho họ cơ hội sở hữu và điều hành công ty riêng của mình. Chúng tôi tạo thêm việc làm chứ không xóa bỏ chúng.

Rất nhiều công ty đã quên đi vai trò của họ là tạo ra công ăn việc làm, tạo thêm giá trị cho nền kinh tế, cho xã hội và cho đất nước. Khi ban lãnh đạo công ty buộc phải sa thải bớt nhân viên, điều đó có nghĩa là đang thừa nhận rằng mình không làm tròn một trong những bổn phận chính của mình. Có thể đây là lý do các công ty nên cân nhắc chuyển thay đổi ban lãnh đạo, song tôi vẫn không thể hiểu tại sao lại có người vui mừng vì công ty họ tình giảm biên chế một cách keo kiệt như thế.

SỰ KHAO KHÁT LÀM CHỦ

Khi công ty mới đưa ra kế hoạch giúp nhân viên làm chủ doanh nghiệp của mình, tôi đã rất hào hứng. Ý tưởng này xuất hiện sau nhiều tháng thảo luận, trong đó chúng tôi hỏi nhân viên về mong muốn của họ trong tương lai lâu dài, về cái đích mà tất cả chúng tôi cùng hướng đến. Đường như chiến lược phân quyền quản lý là chiếc vé giúp đưa chúng tôi đến đó, đồng thời nó cũng giúp giải quyết rất nhiều vấn đề khác mà công ty đang gặp phải: xử lý các áp lực khi phát triển quy mô công ty; cách thức để theo kịp nhu cầu của khách hàng khi mà họ ngày càng có nhiều ý tưởng mới hơn; hay cách thức để phát triển mà không biến thành một tổ chức công kênh, quan liêu.

Vậy là, chúng tôi tổ chức một loạt các cuộc họp để trình bày ý tưởng chiến lược cho nhân viên nghe. Tôi nói về sự làm chủ, và bảo họ rằng chúng tôi muốn tạo điều kiện cho tất cả những ai mong muốn xây dựng công ty của riêng mình. Chúng tôi có thể hỗ trợ họ về mặt tài chính, lập kế hoạch kinh doanh, tư vấn, và hỗ trợ. Dần dần, họ có thể mua đứt công ty mới nếu muốn – quyết định thuộc về họ. Ai cũng sẽ có cơ hội chạm tay vào chiếc vòng nguyệt quế vinh quang. Tôi hỏi xem ai muốn chấp nhận thách thức và sẵn sàng vào cuộc. Nếu có người muốn tích lũy thêm kinh nghiệm và học hỏi thêm từ SRC, thì điều đó cũng có thể sắp xếp được. Chúng tôi hoàn toàn có thể dừng lại và để cơ hội trôi qua. Nhưng tôi muốn họ biết rằng chúng tôi có ý định nghiêm túc và đang tích cực tìm kiếm cơ hội xây dựng thêm công ty mới. Tôi khuyến khích họ đưa ra các quan điểm, ý tưởng của mình.

Và phản ứng của họ đã khiến tôi thật sự ngạc nhiên.

Đầu tiên, một anh chàng gợi ý mua một cửa hàng bán rượu. Tiếp đó, một người khác nảy ra ý tưởng xây dựng một quầy bar, rồi đến cửa hàng giặt đồ thuê, cửa hàng chăm sóc sắc đẹp, một trạm xăng kèm dịch vụ sửa chữa xe. Thậm chí còn có cả ý kiến làm nhà phân phối cho hãng bán hàng đa cấp Amway tại Mexico. Hàng chục ý tưởng đã được nêu ra, nhưng phần lớn đều không khả thi. Tôi không xem nhẹ chúng mà đều cùng họ nghiên cứu kỹ các số liệu để chỉ ra cho họ thấy những khó khăn tiềm ẩn. Cuối cùng, tôi chỉ nói: “Chúng ta muốn thành lập thêm công ty, nhưng chúng phải có chút gì đó liên quan tới công việc hiện tại của mình.” Tuy nhiên, phản ứng của họ đã cho tôi thấy rằng nhân viên cũng mong mỗi được trực tiếp tham gia kinh doanh ra sao.

Ngày nay, có lẽ khao khát đó đã phổ biến hơn rồi và “cơn khát” làm chủ ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn. Bạn có thể nhận thấy điều đó ở bất cứ nơi đâu – Argentina, Singapore, Cộng hòa Séc, Mozambique, Ma-rốc, Đài Loan, hay các nước châu Âu. Nó đã và đang là một trong những động lực thúc đẩy sự chuyển mình của Đông Âu. Ngày nay, báo chí đưa tin về những người có mong muốn sở hữu một chiếc xe kéo, một chiếc máy cày, một mảnh đất, một chiếc xe chở hàng rong trên phố, một căn hộ. Ngày mai họ sẽ nói về chính những con người ấy, nhưng tham vọng của họ lúc đó sẽ là sở hữu các công ty.

Xu hướng này xứng đáng được coi là niềm tự hào và cần có sự quan tâm xứng đáng của người Mỹ. Tự hào là vì chúng ta đã là những người đi tiên phong, và hiện vẫn là nguồn cảm hứng cho người dân các nước khác trên thế giới. Quan tâm là vì mỗi người trong số họ đều là một đối thủ tiềm năng, và đều có trong tay những lợi thế lớn. Họ có điều kiện nghiên cứu cách thực thi chủ nghĩa tư bản từ các dân tộc khác như Mỹ, Đức, Nhật Bản, Anh, hay Thụy Điển, và họ chỉ việc đi theo dấu chân của những tấm gương thành công nhất. Họ không phải nặng gánh với một hệ thống đền bù lao động mà trong đó các lãnh đạo được ưu ái hưởng mức lương cao ngất ngưởng cùng nhiều đặc quyền đặc lợi khác, bất kể họ tốt dở tới đâu; hoặc là những thói quen quản lý khiến nội bộ công ty đấu đá, chia bè phái với nhau; hoặc những thủ tục quan liêu trong công ty, gây khó dễ cho sự đổi mới; hoặc truyền thống giữ bí mật vốn chỉ làm gia tăng sự thiếu hiểu biết trong nhân viên, hoặc những quy tắc làm việc lỗi lạc, lỗi thời tồn tại từ một thời đại đã xa lắm rồi.

Các nhà tư bản mới có thể tìm hiểu, đánh giá xem cách làm nào mang lại hiệu quả và áp dụng. Chỉ tính riêng điều đó thôi cũng đã đem lại cho họ một lợi thế rất lớn rồi. Họ sẽ thực hiện các trò chơi thông minh hơn, nhanh nhẹn hơn. Trong khi chúng ta

ngồi đây vò đầu bứt tai quyết định xem nên làm gì, thì họ đã xông xáo ngoài kia, tìm cách thỏa mãn cơn khát làm chủ của mình. Họ nhận thức được cơn khát đó, và có thể cảm nhận được nó. Họ biết nó có thể trở thành động lực mạnh mẽ như thế nào. Họ tập trung vào nó trong khi chúng ta lại phớt lờ nó đi. Ngay sau khi tìm ra cách kiểm soát nó, họ liền bám chặt lấy và tăng tốc, bỏ chúng ta lại đằng sau. Đó là một thách thức có thực trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

Đó là một thách thức mà chúng ta có thể vượt qua, và phải vượt qua, bởi chúng ta không có nhiều lựa chọn. Ở đây không có gì liên quan đến công nghệ mới hay chiến lược thông minh nào cả. Đây là yếu tố thuộc về lịch sử. Khát vọng làm chủ sẽ có vai trò định hình thế giới cho tới cả thế kỷ sau nữa. Chúng ta có thể quyết định tham gia hoặc để mặc nó trôi qua. Nhưng hãy quan tâm tới những hệ quả kéo theo. Nếu chúng ta không đối mặt với thách thức này, không “nuôi dưỡng” cho cơn khát làm chủ trong nhân viên, không dùng nó để giáo dục, khích lệ, và yêu cầu họ phải tự chịu trách nhiệm trước bản thân, không sống độc lập và có trách nhiệm, không chấp nhận những tiêu chuẩn cơ bản về sự công bằng và công lý, và cổ phần – nói tóm lại, nếu chúng ta không tổ chức Trò chơi với sự hỗ trợ của một hệ thống quy định có ý nghĩa, thì chúng ta sẽ ngập trong đồng chi phí xã hội vốn gia tăng không ngừng cho tới khi đẩy được chúng ta ngã gục xuống.

Không thể để điều đó xảy ra. Trong tay chúng ta chỉ có một nguồn lực cần thiết duy nhất để giải quyết các vấn đề đang phát sinh trước mắt đồng thời gây dựng một tương lai tươi đẹp cho thế hệ sau: nguồn lực đó là chính bản thân chúng ta. Bạn có thể cải thiện Trò chơi ngay từ bây giờ. Nếu có đủ người cùng tham gia, thì rồi cuối cùng, tất cả chúng ta sẽ đều trở thành người chiến thắng.

Chương 12

LUẬT CAO HƠN TUYỆT ĐỐI: MỘT THÔNG ĐIỆP DÀNH CHO CÁC QUẢN LÝ CẤP TRUNG

Còn một luật cao hơn nữa được phát biểu như sau:

KHI VƯƠN TỚI CẤP ĐỘ TƯ DUY CAO NHẤT, BẠN SẼ ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ CAO NHẤT.

Đây là một quan điểm toàn diện. Tất cả các luật cao hơn trước đó đều nhằm hướng tới cái đích này. Nó cũng là lý do chính giải thích cho sự có mặt của Trò chơi lớn trong kinh doanh. Trò chơi cho phép bạn tạo ra một môi trường trong đó bạn có thể không ngừng khơi dậy những bản năng tốt nhất của nhân viên, yêu cầu họ biết vượt lên trên những cơn bực tức thường nhật và tư duy ở cấp độ cao nhất – tức là sử dụng tất cả năng lực trí tuệ, năng lực sáng tạo và khả năng ứng phó để cùng giúp đỡ nhau đạt được các mục tiêu chung.

Nhưng nếu bạn làm việc trong một công ty không quan tâm tới Trò chơi thì sao? Nếu ông chủ của bạn không bận tâm tới việc khuyến khích nhân viên tư duy ở cấp độ cao nhất thì sao? Nếu bạn là một quản lý nhiệt tình tin tưởng vào tất cả những gì chúng tôi vừa nói đến trong cuốn sách này và mong muốn sống theo những luật cao hơn trong kinh doanh, nhưng lại không có các công cụ mà chúng tôi sử dụng để phá tan các rào cản, đẩy lùi

giấc dốt khỏi nơi làm việc, và chỉ cho nhân viên thấy Bức tranh Lớn thì sao? Nếu bạn thậm chí còn không hiểu gì về các số liệu dùng để đánh giá chất lượng công việc của mình thì sao?

Vậy thì bạn hãy cứ tiến hành mà không cần có chúng. Sự thực là bạn không cần chúng để tổ chức Trò chơi trong một bộ phận hoặc văn phòng đơn lẻ. Mọi chuyện sẽ khác đi khi bạn tìm cách huy động sự tham gia của toàn công ty. Sau đó, hãy cung cấp các công cụ mà các bộ phận với chức năng hoàn toàn khác nhau có thể sử dụng để tập trung theo đuổi các mục tiêu đề ra. Nhưng nếu bạn là một quản lý cấp trung muốn thực hiện Trò chơi tại một lĩnh vực kinh doanh riêng biệt, bạn có thể tiến hành mà không cần đến chương trình khen thưởng, kế hoạch trao cổ phần cho nhân viên, hệ thống liên lạc cụ thể, và bạn cũng không cần sử dụng tất cả các sổ sách của công ty. Bạn thậm chí cũng không cần tới sự phê duyệt của cấp trên. Điều quan trọng nhất ở đây là quyết tâm cá nhân. Đối với các quản lý cấp trung, bước đi đầu tiên trong Trò chơi là có một cái nhìn rõ ràng về cách hoạt động của mình và đặt ra cho bản thân những câu hỏi “khó nhai” – nhưng đừng lấy cấp trên của mình ra làm lá chắn. Những câu hỏi đó là:

- *Cá nhân bạn* đang đem lại điều gì cho cấp dưới của mình?
- Bạn có dành thời gian suy nghĩ về họ nhiều như khi bạn suy nghĩ về khách hàng, các bộ phận khác, hay những nhân vật cấp cao hơn trong công ty?
- Bạn có chia sẻ về những khó khăn của mình hay giữ kín chúng? Bạn đã bao giờ yêu cầu cấp dưới giúp đỡ mình chung vai chia sẻ gánh nặng? Họ có biết gánh nặng của bạn là gì không? Bạn đã cho họ biết về con số quan trọng của mình chưa?

- Bạn có áp dụng phương pháp quản lý mở không? Bạn có cho cấp dưới biết mọi thứ mà mình biết không?
- Bạn có tận dụng trí tuệ của họ không, hay là bạn vẫn cho rằng mình có trách nhiệm đưa ra mọi câu trả lời?
- Cấp dưới của bạn có biết chủ động hành động không, hay họ cứ phải đợi lệnh từ bạn? Mọi người có cùng làm việc để hướng tới một mục tiêu chung không? Họ có biết mục tiêu đó là gì không? Bạn có để họ cùng tìm ra con đường tốt nhất để đi tới đích không?
- Bạn có biết điều gì khiến cấp dưới của mình giận dữ nhất không? Bạn đã bao giờ hỏi xem họ cảm thấy bất mãn và sợ hãi những gì không? Điều gì khiến họ phải nửa đêm giật mình tỉnh giấc? Họ có nói cho bạn biết con số quan trọng của họ là gì không?
- Bạn đã bao giờ kể cho cấp dưới nghe về những nỗi sợ hãi và bất mãn của bản thân chưa? Bạn có thể hạ thấp bức tường tự vệ để làm điều đó không? Bạn có sẵn lòng để mình ở vào thế sơ hở không? Bạn có đủ tự tin để chấp nhận khả năng rằng mình có thể bị lừa dối không?
- Và câu hỏi quan trọng nhất: nếu câu trả lời cho những câu hỏi trên là không, thì bạn có thực sự muốn thay đổi không?

Tôi không có ý nói rằng hãy miễn trừ trách nhiệm cho ban lãnh đạo cấp cao. Tôi tin tưởng rằng nếu không thực hiện một cuộc cách mạng trong môi trường kinh doanh ở Mỹ, thì về lâu dài, chúng ta sẽ tàn phá nghiêm trọng cuộc sống của mình. Nhưng đây là cuộc cách mạng của từng cá nhân. Điều này liên quan tới Luật cao hơn thứ 5: Bạn phải muốn đã. Động lực thay đổi phải xuất phát từ bên trong, cho dù bạn là ông chủ hay công nhân.

Dù bạn là chủ tịch tập đoàn General Motors, hay là người điều hành một cửa hàng đồ ăn nhanh nhượng quyền, hay là một quản lý cấp trung trong một công ty có cách thức hoạt động truyền thống, thì bản thân bạn phải có mong muốn thay đổi trước đã. Rào cản lớn nhất không nằm ở phòng họp hội đồng quản trị hay ở văn phòng, mà là ở trong chính con người chúng ta.

Tương tự, bạn có thể bắt tay vào tổ chức phiên bản Trò chơi riêng của mình ngay cả khi không nhận được sự ủng hộ từ các lãnh đạo cấp cao hơn trong công ty. Hãy tập trung nhân viên của mình lại, nói chuyện với họ, và tìm hiểu những vấn đề cũng như lo ngại sâu xa của họ. Hãy gác lại tư tưởng tự vệ tự nhiên của mình. Hãy để từng người trong số họ được trao đổi cởi mở, thẳng thắn, và đừng ngắt lời họ. Sau đó, hãy quay lại tìm kiếm những điểm chung giữa họ. Nhân viên của bạn đánh giá ra sao về vị trí của họ trong công ty? Họ đánh giá ra sao về môi trường của mình? Họ thích gì và không thích gì ở công ty? Theo họ, đâu là vấn đề lớn nhất? Điều gì khiến họ sợ hãi nhất? Điều gì khiến họ tức giận nhất? Từ đó, bạn sẽ có thể tìm hiểu được đâu là con số quan trọng của họ để vạch ra trò chơi theo đuổi con số đó.

Nhưng đừng dừng lại ở đó. Hãy cho họ biết con số quan trọng của bạn – đây là một việc hết sức quan trọng. Bạn không thể yêu cầu nhân viên tư duy ở cấp độ cao nhất nếu họ không biết mục tiêu thực sự của bạn là gì. Hãy cho họ biết điều gì khiến bạn cảm thấy sợ hãi nhất, tức giận nhất, điều gì khiến bạn phải giật mình thức giấc giữa đêm khuya. Hãy giải thích mọi việc từ góc nhìn của bạn. Tại mọi vị trí mà tôi đảm nhận, tôi đều luôn cảm thấy thú vị khi chia sẻ với cấp dưới những phát hiện của mình. Họ có nhiều quan điểm và suy đoán khác nhau, và tất cả đều tò mò muốn biết sự thật. Hãy vẽ ra bức tranh cho họ thấy. Hãy mở toang mọi cánh cửa bí mật. Hãy nghĩ rằng mình là một nhà

thám hiểm nhân danh họ. Để trở thành một nhà quản lý vui vẻ, bạn phải cảm thấy thích thú khi chia sẻ với cấp dưới những gì mình biết. Khi giữ bí mật mọi thứ, bạn sẽ không có được cảm giác thoải mái. Cho dù có thành công thì bạn cũng sẽ chẳng bao giờ thấy thoải mái với những gì mình đã đạt được. Khi chia sẻ kiến thức, hiểu biết của mình, bạn sẽ có bên mình những người có thể cùng bạn hân hoan tận hưởng niềm vui chiến thắng. Là một nhà quản lý, bạn sẽ có một khoảng thời gian vui vẻ.

Sự vui vẻ, thoải mái có vai trò quan trọng đối với cả bạn và cấp dưới. Đó là một trong những phần thưởng lớn khi tham gia Trò chơi. Nhưng bạn chỉ có thể có bầu không khí đó nếu mọi người cùng chung tay làm việc thành một khối đoàn kết, cùng theo đuổi một con số quan trọng và một mục tiêu chung. Nếu không, thì nhóm của bạn sẽ giống như một người có chiếc cột sống bị vẹo vọ. Công ty sẽ liên tục gặp rắc rối. Mục đích cơ bản của Trò chơi lớn trong kinh doanh là loại bỏ những rắc rối đó bằng cách điều chỉnh hài hòa mọi bộ phận trong công ty. Để làm được việc đó trên quy mô toàn công ty, bạn cần có những công cụ như chúng tôi đã xây dựng tại SRC. Để làm điều đó trong nội bộ một bộ phận hay văn phòng, bạn phải sẵn sàng cởi mở và chia sẻ với tất cả những người liên quan.

Dĩ nhiên, việc tổ chức Trò chơi trong phạm vi lĩnh vực hoạt động của bạn sẽ không làm giảm đi những rắc rối, thiệt hại do những sắp xếp sai lầm trong toàn bộ công ty. Bạn vẫn sẽ phải đối mặt với những thông tin mâu thuẫn, sự cạnh tranh giữa các bộ phận chức năng khác nhau, chính trị văn phòng, các quyết định đại đột, những âm mưu bí mật, cùng tất cả những bất cập khác vốn phổ biến tại các công ty mà người lãnh đạo không có trách nhiệm tập trung nhân viên lại để cùng hướng tới một cái đích chung. Cuối cùng, bạn có thể không cứu vãn nổi công ty mình. Tuy vậy, bạn vẫn có thể cứu vãn bản thân và cấp dưới của mình.

Bạn sẽ tạo ra được một ốc đảo bình an của tri thức trong một biển cả mơ hồ. Bạn cũng sẽ phân nào kiểm soát được số phận của mình nhờ vào luật cao hơn tuyệt đối đó. Khi bạn giúp nhân viên nâng tầm tư duy lên mức độ cao nhất, họ sẽ có thể phát huy tối đa năng lực của mình, và chất lượng làm việc là điều duy nhất chúng ta có thể kiểm soát thực sự. Chừng nào chúng ta còn làm việc, hoạt động hiệu quả, thực hiện lời hứa của mình, và tham gia đóng góp, tạo ra giá trị, thì chừng đó vai trò của chúng ta còn cần thiết. Trò chơi giúp bạn thực hiện được tất cả những điều đó, đồng thời vẫn mang lại cho bạn một bầu không khí vui vẻ. Và đó là lý do cần và đủ để bạn tham gia trò chơi này, dù rằng có thể bạn chỉ có một mình.