

Dr KOENRAAD TOMMISSEN

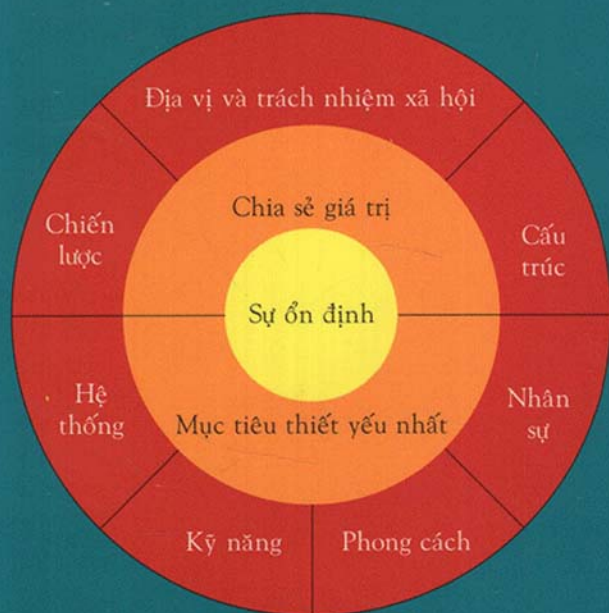
Người dịch: TS. DƯƠNG NGỌC DŨNG

TƯ VẤN QUẢN LÝ

MỘT QUAN ĐIỂM MỚI

với sự hỗ trợ của các công cụ
được tuyển chọn toàn diện

AN INNOVATIVE VIEW OF
MANAGEMENT CONSULTANCY
Complemented by a comprehensive selection of tools



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



Dr KOENRAAD TOMMISSEN

Người dịch: TS. DƯƠNG NGỌC DŨNG

..... Tư Vấn Quản Lý:

MỘT QUAN ĐIỂM MỚI

Với sự hỗ trợ của các công cụ
được tuyển chọn toàn diện

.....

AN INNOVATIVE VIEW OF
MANAGEMENT CONSULTANCY
Complemented by a comprehensive selection of tools



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Lời người dịch

Thông qua Giáo sư Tôn Thất Nguyễn Thiêm, Giám đốc Chương trình đào tạo MBA của Trường Cao học UBI (United Business Institute), tôi được vinh dự làm việc và phiên dịch cho Giáo sư Konraad Tommisen hai lần, một lần tại TP. Hồ Chí Minh (năm 2007) và một lần tại Hà Nội (năm 2008). Chính giáo sư Tommisen đã tặng tôi quyển sách này.

Chỉ cần nhìn lướt qua nội dung tác phẩm ***Tư Vấn Quản Lý: MỘT QUAN ĐIỂM MỚI*** chúng ta cũng dễ dàng nhận thấy ngay đây là một công trình tâm huyết của tác giả, đúc kết vừa hiểu biết lý thuyết vừa kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực tư vấn quản trị. Đặc biệt nhất là phần II của cuốn sách, tóm tắt mô tả và phân tích các công cụ tư duy, phân tích trong ngành quản trị học (business administration) hết sức gọn gàng, dễ hiểu, khiến bất kỳ nhà quản lý nào cũng có thể nắm vững và sử dụng. Có những công cụ hết sức quen thuộc với những người đã thông qua trường lớp MBA như mô hình 3 chiến lược và mô hình 5 lực lượng của Michael Porter, nhưng cũng có những mô hình rất mới như mô hình 8S của Tommisen - Tôn Thất Nguyễn Thiêm thì chắc chắn không ai biết, ngoại trừ các sinh viên MBA của Trường Cao học UBI. Quả thật các bạn đang cầm trên tay một cuốn tiểu bách khoa trong ngành quản trị kinh doanh.

Nói đến nghề tư vấn, lịch sử Trung Quốc có danh xưng “quân sư” mà Khổng Minh Gia Cát Lượng thời Tam Quốc (cố vấn của Lưu Bị), Trương Lương thời Tây Hán (cố vấn của Lưu Bang trong *Tây Hán Chí*) hay Ngô Dụng (cố vấn của Tiều Cái, thủ lĩnh Lương Sơn Bạc, trong *Thủy Hử*) chính là các nhân vật tiêu biểu hàng đầu.

Đương nhiên những “tư vấn chất lượng cao” như Khổng Minh hay Trương Lương là một hiện tượng lý tưởng hiếm hoi, còn loại “quân sư quạt mo” thì đầy rẫy trong xã hội từ cổ chí kim, chỉ giỏi khua môi múa mép kiếm sống qua ngày, may thì không làm hại đến sự nghiệp của người được tư vấn, còn thông thường thì giúp doanh nghiệp được tư vấn mau chóng làm đơn xin phá sản.

Hầu hết mọi người đều hiểu sai về nghề tư vấn. Trong trí tưởng ngây thơ của họ, nhà tư vấn là một con người thông kim bác cổ, có khả năng lấp bể vá trời, thay mặt thân chủ giải quyết luôn vấn đề đang làm thân chủ nhức đầu, và đặc biệt là... nói nhiều. Chính vì hiểu lầm như thế nên các nhà tư vấn tại Việt Nam (hầu hết là tư vấn về tình yêu, hôn nhân, gia đình) vừa nghe thân chủ trình bày vấn đề là lập tức khua tay múa chân, nói sùì bọt mép, giảng giải đạo lý trên đời, đưa ra những “chiến lược hành động” hết sức cụ thể: “Làm đơn ly dị ngay! Chồng con như thế còn tiếc thương gì nữa!” “Giao thẳng con mất dạy của anh cho công an quản lý là phương pháp tốt nhất!”. Các nhà tư vấn tâm lý chỉ còn thiếu một mục chưa làm - nhưng họ thường làm sau lưng thân chủ - là nói thẳng vào mặt người mua dịch vụ tư vấn của họ: “Cám ơn sự ngu si của bạn! Nếu ai cũng khôn hết thì tôi ăn cám!”.

Người tư vấn - như giáo sư Tommisen, tác giả cuốn sách này, trình bày hết sức rõ ràng - không phải là nhân vật chính, độc chiếm vị trí trung tâm, thậm chí tự cho là mình đứng cao hơn thân chủ một cái đầu. Thật ra, một người tư vấn đúng nghĩa phải hiểu rằng chính thân chủ mới là nhân vật chính, chính họ mới là nhân vật trung tâm và chúng ta phải hết sức chăm chú lắng nghe họ nếu chúng ta muốn nắm được bản chất thực sự của vấn đề mà họ đang vướng mắc, từ đó mới có thể đưa ra các gợi ý về phương hướng giải quyết. Chính thân chủ là người sẽ tìm ra giải pháp cho vấn đề của họ. Chức năng cao nhất của nhà tư vấn là chức năng hộ sản: giúp thân chủ “sản” ra chính giải pháp đang tìm kiếm chứ không nhảy lên bàn sanh “để” giùm cho “sản phụ.”

Tôi có quen một người bạn Mỹ hành nghề tâm bệnh học (psychiatrist), tương tự như nghề tư vấn tâm lý ở Việt Nam, phải ngồi trong văn phòng cả ngày để giải quyết toàn những trường hợp chỉ gặp trong phim *Màu đêm* (The Color of Night) hay *Sự Phân tích cuối cùng* (Final Analysis). Tôi hỏi anh bí quyết thành công, anh trả lời tỉnh bơ: “Không nói gì cả. Chỉ lắng nghe hay làm ra vẻ đang lắng nghe”.

Tư vấn cho doanh nghiệp cũng thế. Người tư vấn phải biết lắng nghe, biết phân tích một cách sáng suốt, khách quan, và giúp doanh nghiệp tự tìm ra một giải pháp phù hợp cho vấn đề cụ thể mà họ đang phải đương đầu. Câu châm ngôn của Prudential phải là câu kinh nhật tụng của người làm công tác tư vấn: “Lắng nghe và thấu hiểu”.

Đương nhiên nhà tư vấn không nên “giả vờ lắng nghe” (đó chỉ là một cách nói thậm xưng) mà phải được đào tạo, huấn luyện thực sự trong nghệ thuật lắng nghe và đồng cảm để có thể phát hiện ra chiều sâu tiềm ẩn trong những lời trình bày của thân chủ vì rất thông thường một người nói A nhưng lại ngụ ý B. Bằng những câu hỏi được thiết kế một cách khéo léo, nhà tư vấn giúp cho doanh nghiệp tự hiểu mình và hiểu được những nguyên nhân sâu xa đã dẫn đến những vấn đề hiện nay. Nhà tư vấn có thể tiến thêm một bước, cung cấp những công cụ cần thiết để thân chủ lựa chọn và áp dụng trong thực tiễn giải quyết vấn đề. Bộ công cụ của giáo sư Tommisen bao gồm hầu hết những chủ đề chính trong ngành quản trị, từ quản trị nhân sự đến quản trị chiến lược, quản trị chất lượng toàn diện, từ những công cụ cổ điển đến những công cụ đang thịnh hành, tất cả đều được đóng gói và trình bày gọn gàng, dễ sử dụng, tra cứu hết sức tiện lợi.

Xin chân thành giới thiệu cùng bạn đọc.

TS. Dương Ngọc Dũng

Giới thiệu về lần tái bản thứ hai

Thực tế cho thấy, bản in lần thứ nhất của cuốn sách này chỉ là bản thử nghiệm nên nội dung chưa thực sự hoàn chỉnh. Vì vậy, lần tái bản thứ hai này sẽ cho bạn cái nhìn rộng hơn về tư vấn quản lý.

Chương *Sự thay đổi* và chương *Kiến thức* là thiết yếu vì đây là hai nhân tố cơ bản của nghề tư vấn.

Sau nhiều năm nghiên cứu, tôi nhận thấy một số công cụ tư vấn quản lý và một số thông tin về các tổ sư trong ngành đã bị thất lạc. Dù có thêm một số công cụ mới nhưng cũng không thể đảm bảo kết quả mỹ mãn như mong muốn. Vì lý do này, tôi mong mỗi nhận được các đề nghị, lời phê bình, góp ý mang tính xây dựng của tất cả độc giả, các học trò của tôi, các bạn đồng nghiệp, và những ai quan tâm đến nghề tư vấn quản lý. Vui lòng gửi những lời đóng góp đến địa chỉ email: k@opsisart.com.

Nhân đây, tôi cũng gửi lời cảm ơn sâu sắc đến cha tôi, Giáo sư danh dự - Tiến sĩ Piet Tommissen, Giáo sư - Tiến sĩ Tôn Thất Nguyễn Thiêm - người bạn đồng nghiệp đáng kính của tôi, Chủ tịch tập đoàn IMC Peter Sorensen, cựu học trò của tôi Vicky Tzivelis và tất cả những người đã đóng góp những ý kiến và đề xuất đầy ý nghĩa.

Xin chân thành cảm ơn.

KOENRAAD TOMMISSEN

Tháng 7 năm 2007

Lời nói đầu

Tôi luôn ấp ủ niềm đam mê giới thiệu đến các bạn một cuốn sách về tư vấn quản lý. Cuốn sách này rất đặc biệt vì nó là đứa con tinh thần của một chuyên gia trong ngành, đồng thời là một lý thuyết gia nổi tiếng.

Cuốn sách này giới thiệu đến độc giả những nhân tố con người trong lĩnh vực tư vấn quản lý. Có thể đối với nhiều người, những khái niệm này còn khá mơ hồ. Mong muốn của Dr Tommissen là giúp độc giả dễ tiếp cận hơn với mọi vấn đề trong tư vấn quản lý. Vì vậy, ông đã nỗ lực tập trung vào những điểm trọng yếu của vấn đề như hướng dẫn bạn cách chọn một nhà tư vấn ưng ý nhất, cũng như bàn đến khía cạnh đạo đức trong nghề này.

Với nội dung phong phú có bổ sung nhiều vấn đề mới, cuốn sách này không chỉ là kim chỉ nam cho những người mới chập chững bước vào nghề tư vấn quản lý mà đối với những chuyên gia trong nghề, nội dung cuốn sách cũng mang đến cho họ thêm nhiều kiến thức hữu ích. Bên cạnh đó, cuốn sách cũng cho bạn cái nhìn khái quát, ngắn gọn và thích hợp về những bước khác nhau liên quan đến việc tạo dựng và duy trì mối quan hệ giữa khách hàng và nhà tư vấn.

Sang phần thứ hai, tác giả cho bạn cái nhìn tổng quát của những tổ sư trong ngành cùng với danh sách các công cụ có giá trị. Và các công cụ đó đều được diễn giải trong bối cảnh lịch sử của chúng.

Với tư cách là một lý thuyết gia, trong cuốn sách này, tôi cũng đề cập đến một vấn đề tôi rất ưng ý là Cơ cấu 10.5 S của Thiêm -

Tom, cơ cấu này do Dr. Tommissen phát triển cùng với một giáo sư người Việt Nam.

Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ là sổ tay tham khảo hữu ích cho các nhà tư vấn cũng như cho tất cả độc giả yêu thích nghề tư vấn quản lý, nhất là các bạn sinh viên.

Peter Sorensen, CMC

Tư vấn Quản lý

*Chủ tịch 2005-2007, Viện Tư vấn Quản lý
của Hội đồng quốc tế*

Lời cảm ơn

Lần xuất bản đầu tiên đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận. Trên đà thành công đó, thôi thúc chúng tôi tái bản cuốn sách lần thứ hai. Tôi may mắn nhận được nhiều lời động viên, khuyến khích thể hiện sự quan tâm và say mê của độc giả về tư vấn quản lý tương đối mới mẻ này.

Bên cạnh đó, tôi cũng nhận được rất nhiều thư từ, email và điện thoại của các bạn thể hiện sự tiếc nuối. Lý do tiếc nuối vì tôi đã không trình bày phương pháp này hoặc phương pháp kia. Một số khác lại tỏ vẻ hơi thất vọng vì tôi cũng đã không đề cập đến chuyên gia này hay chuyên gia kia.

Mong bạn hiểu đây cũng là vấn đề của tôi. Đó là sự lựa chọn: nhận biết vấn đề nào cần trình bày và những vấn đề nào nên bỏ đi.

Tuy nhiên, để khắc phục tình trạng này, trong lần xuất bản thứ hai, tôi thêm vào một số công cụ mới, một vài tổ sư trong nghề mới và hai chương mới: Chương *Sự thay đổi* và chương *Kiến thức* – Hai chương này là yếu tố cơ bản trong ngành tư vấn quản lý.

Tôi hy vọng các bạn sẽ hài lòng.

Một lần nữa, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến vợ tôi - người đã thông cảm và tạo điều kiện tối đa cho tôi hoàn thành ước mơ viết một cuốn sách tư vấn quản lý như thế này.

Tôi cũng chân thành cảm ơn các bạn sinh viên - học trò cũ của tôi, Peter Sorensen, Chủ tịch của ICMCI, Giáo sư - Tiến sĩ Tôn Thất Nguyễn Thiêm – người bạn Việt Nam tốt nhất của tôi. Tôi cũng tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cha tôi – Giáo sư danh dự –

Tiến sĩ Piet Tommissen đã cho tôi những ý tưởng và tài liệu hữu ích về lĩnh vực này.

Cuối cùng, tôi cảm ơn đến tất cả các bạn – những người đã cùng tôi chờ đợi trong suốt thời gian qua để có được tác phẩm này. Và tôi cũng chân thành cảm ơn những người cộng tác: biên tập, in ấn, trình bày và tất cả độc giả giúp tôi hoàn thành tác phẩm này.

Koenraad Tommissen

NGUYỄN TÁC TIẾNG ANH
BÀI THƠ “IF” CỦA RUDYARD KIPLING
(1865 - 1936)



If

If you can keep your head when all about you
Are losing theirs and blaming it on you;
If you can trust yourself when all men doubt you,
But make allowance for their doubting too;
If you can wait and not be tired by waiting,
Or, being lied about, don't deal in lies,
Or, being hated, don't give way to hating,
And yet don't look too good, nor talk too wise;

If you can dream - and not make dreams your master;
If you can think - and not make thoughts your aim;
If you can meet with triumph and disaster
And treat those two impostors just the same;
If you can bear to hear the truth you've spoken
Twisted by knaves to make a trap for fools,
Or watch the things you gave your life to broken,

And stoop and build 'em up with wornout tools;
If you can make one heap of all your winnings
And risk it on one turn of pitch-and-toss,
And lose, and start again at your beginnings
And never breathe a word about your loss;
If you can force your heart and nerve and sinew
To serve you turn long after they are gone,
And so hold on when there is nothing in you
Except the Will which says to them: "Hold on!"

If you can talk with crowds and keep your virtue,
Or walk with kings - nor lose the common touch;
If neither foes nor loving friends can hurt you;
If all men count with you, but none too much;
If you can fill the unforgiving minute
With sixty seconds' worth of distance run-
Yours is the earth and everything that's in it,
And-which is more-you'll be a Man, my son!

BẢN DỊCH TIẾNG VIỆT
CỦA NGUYỄN HOÀNG ÁI
THEO NGUYÊN TÁC TIẾNG ANH “IF”
CỦA RUDYARD KIPLING



Nếu

*Nếu con có thể bình tâm khi mà tất cả
Hết thấy kinh hoàng và đổ lỗi cho con
Nếu con vẫn vững tin khi mọi người nghi kỵ
Mặc ai đó không tin nhưng con vẫn vững lòng
Nếu con biết đợi chờ và kiên nhẫn chờ trông
Không lấy điều dối gian đáp lại điều gian dối
Hoặc bị căm ghét mà không căm ghét lại
Không nói những lời khôn, không ra vẻ thánh thần.*

*Nếu con mơ ước mà không để ước mơ làm chủ đời con
Nếu con có thể suy tư mà không lấy nó làm mục đích
Nếu cả Thành công, Thất bại trên đường đời con gặp
Mà vẫn như nhau – đối xử một tấm lòng
Nếu con biết nghe sự thật những lời của con
Bị kẻ bất lương làm bầy lừa kẻ đại
Hoặc nhìn đời con đổ vỡ, đành làm lại*

Và con cúi xuống dựng nên với công cụ đã mòn.
Nếu con dám đem những đồng vốn của mình
Đổ hết vào một trận ăn thua úp ngược
Đành làm lại từ đầu vì đã mất tất cả
Mất mát của mình không một chút thở than
Nếu con ép được con tim, thó thịt đường gân
Phục vụ cho mình để giành mục đích
Và cố níu giữ, dù chẳng còn sức lực
Nhưng ý chí vẫn đòi: “Hãy giữ vững lòng tin!”.

Nếu con giữ tư cách khi nói chuyện với mọi người
Hay khi ngồi với Vua – thường dân không gián đoạn
Nếu không để thiệt cho mình – dù với thù hay bạn
Không còn để ai nợ nần hay còn nợ gì ai
Nếu mỗi phút giây con có được trong đời
Không để phí hoài mà luôn luôn đặt trên đường chạy
Thì thế giới này sẽ là của con, cùng tất cả những gì trong đấy
Và – quan trọng hơn – con trai, con là một Con Người!

BẢN DỊCH TIẾNG PHÁP
CỦA ANDRÉ MAUROIS (1885 - 1967)
TỪ NGUYÊN TÁC "IF"
CỦA RUDYARD KIPLING



Si

Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie
Et sans dire un seul mot te mettre à rebâtir,
Ou perdre d'un seul coup le gain de cent parties
Sans un geste et sans un soupir;

Si tu peux être amant sans être fou d'amour,
Si tu peux être fort sans cesser d'être tendre
Et, te sentant hai, sans hair à ton tour,
Pourtant lutter et te défendre;

Si tu peux supporter d'entendre tes paroles
Travesties par des gueux pour exciter des sots,
Et d'entendre mentir sur toi leurs bouches folles
Sans mentir toi-même d'un seul mot;

Si tu peux rester digne en étant populaire,
Si tu peux rester peuple en conseillant les rois

Et si tu peux aimer tous tes amis en frère
Sans qu'aucun d'eux soit tout pour toi;

Si tu sais méditer, observer et connaître
Sans jamais devenir sceptique ou destructeur,
Rêver, mais sans laisser le rêve être ton maître,
Penser sans n'être qu'un penseur ;

Si tu peux être dur sans jamais être en rage,
Si tu peux être brave et jamais imprudent,
Si tu sais être bon, si tu sais être sage
Sans être moral ni pédant ;

Si tu peux rencontrer Triomphe après Défaite
Et recevoir ces deux menteurs d'un même front,
Si tu peux conserver ton courage et ta tête
Quand tous les autres les perdront,

Alors les Rois, les Dieux, la Chance et la Victoire
Seront à tout jamais tes esclaves soumis
Et, ce qui vaut bien mieux que les Rois et la Gloire,
Tu seras un homme, mon fils.

BẢN DỊCH TIẾNG VIỆT CỦA
LÃNG NHÂN PHÙNG TẮT ĐẮC (1907 - ?)
THEO BẢN TIẾNG PHÁP “SI”
CỦA ANDRÉ MAUROIS



Ví

*Ví con đã trăm lần thủ thắng
Một keo thua tay trắng về không,
Mà lòng lại biết nhủ lòng
Cơ đồ gây lại, oán không một lời.*

*Ví đường tình, xa nơi rõ đại,
Biết nên cương mà lại nên nhu
Chẳng ưa con cũng chẳng thù,
Bền lòng tranh đấu, miễn lo việc mình.*

*Ví có kẻ lòng manh ở ác,
Dem lời con xuyên tạc ra ngoài:
Xả chi những miệng đông dài
Riêng con, con vẫn một lời thủy chung.*

*Ví hòa mình mà không bè đảng,
Giữ niềm dân, khuyên gián quyền môn,
Anh em bốn biển cho tròn,*

Tình riêng, chẳng để thiệt hơn một người.

*Ví lại biết xét coi, học hỏi
Giọng hoài nghi, phá hoại đừng nghe,
Ước mơ mà chẳng sa mê
Nghĩ cho nên việc, chớ hề viễn vông.*

*Ví lập nghiêm mà không hò hét,
Biết gan liền, lại biết tới lui,
Biết ngay thảo với mọi người
Chớ hề lên giọng thầy đời, khó nghe!*

*Ví con biết vinh kia với nhục
Cũng chẳng qua là cuộc hí trường.
Bền lòng giữ lấy mực thường
Mặc ai nao núng, điên cuồng mặc ai !*

*Ví theo được như lời căn dặn
Thì đế vương, hiền thánh khôn tây,
Vinh quang, hạnh phúc trong tay,
Lại hơn được cả điều này, con ơi:
Là con biết đạo làm người...*

Qua quá trình đi sâu về bài thơ nổi tiếng trên toàn thế giới “If” của Rudyard Kipling, tôi thấy thực tế bản dịch theo tiếng Pháp “Si” của André Maurois được yêu chuộng hơn cả nguyên tác. Chính Rudyard Kipling đã thừa nhận là bản “Si” còn hay hơn nguyên tác “If” của ông. Vì vậy, tôi trình bày cả hai bản dịch theo nguyên tác và theo bản tiếng Pháp cho bạn tham khảo và tự suy ngẫm.

Mở đầu một quyển sách về tư vấn quản lý bằng một bài thơ. Điều này nghe có vẻ hơi lạ. Nhưng nếu tìm hiểu, bạn sẽ thấy bài thơ If của Rudyard Kipling có rất nhiều điểm tương đồng với nghề tư vấn quản lý mà tôi đề cập trong cuốn sách này. Trong hai bản dịch trên, tuy bản tiếng Pháp súc tích và hay hơn nhưng khó hình dung và nắm bắt. Vì vậy, tôi dựa vào bản dịch tiếng Việt từ nguyên tác để phân tích nội dung chính của cuốn sách: Tư vấn quản lý trong kinh doanh.

Trong bài thơ, Rudyard Kipling gieo những suy nghĩ về thời cuộc và đạo làm người cho người con trai (trong tưởng tượng) của ông. Ông dạy con biết tất cả những gì cần thiết để sống đúng nghĩa trong thế giới khắc nghiệt lúc bấy giờ.

Nhà tư vấn phải cư xử như những con người bình thường với những phản ứng bình thường. Trên hết, họ phải chuẩn bị đầy đủ cho công việc của mình, cũng như Kipling bảo con trai chuẩn bị cho cuộc sống thực tế.

*Nếu con có thể bình tâm khi mà tất cả
Hết thấy kinh hoàng và đổ lỗi cho con*

Hãy nhớ, luôn luôn bình tĩnh và đừng hoảng loạn. Đây là phẩm chất không phải ai cũng có được. Là nhà tư vấn, bạn phải luôn giữ bình tĩnh, sẵn sàng mọi ý tưởng rõ ràng và đương đầu với mọi tình huống gay go. Nói cụ thể, trạng thái tâm lý và phản ứng của bạn phải vững vàng hơn những người bình thường khác.

Trong mọi tình huống, bạn phải làm dịu tình huống đang căng thẳng, nhìn xa trông rộng và tìm ra những phản ứng thích hợp.

*Nếu con vẫn vững tin khi mọi người nghi kỵ
Mặc ai đó không tin nhưng con vẫn vững lòng*

Đừng cho rằng mình luôn luôn đúng. Đừng nghĩ rằng bạn là người duy nhất trong thế giới này biết được mọi thứ. Hãy bằng lòng với cảm giác của mình, đừng do dự khi bạn cho rằng mình đúng. Nhưng hãy biết thừa nhận những ý kiến phản đối của người khác. Hãy nhớ lắng nghe người khác.

*Nếu con biết đợi chờ và kiên nhẫn chờ trông
Không lấy điều dối gian đáp lại điều gian dối*

Kiên nhẫn là một trong những thế mạnh của nhà tư vấn. Nhưng điều này không có nghĩa là chờ đợi thụ động. Bạn không ngồi chờ đợi giải pháp đến mà phải nỗ lực đi tìm giải pháp. Đừng quên rằng mọi người có thể lừa dối bạn, có thể không vì mục đích gì cả, chỉ là sự bỏ quên hay sự ngớ ngẩn nào đó. Bạn hãy bỏ qua đồng thời giúp họ tìm ra sự thật.

Không nói những lời khôn, không ra vẻ thánh thần.

Bài học quan trọng và cơ bản ở đây là sự khiêm tốn. Là nhà tư vấn, bạn hãy tránh xa từ “quá” vì chúng không mang lại lợi ích gì cả. Không nên sử dụng những câu, cụm từ, từ ngữ phức tạp và không cần thiết. Càng hiểu vấn đề bao nhiêu, bạn càng dễ dàng giải thích nó bấy nhiêu. Khách hàng không cần những từ ngữ học thuật khó hiểu, họ chỉ cần những giải pháp dễ hiểu và khả thi cho vấn đề của họ. Mục đích của bạn là tìm ra cách giải thích đơn giản đi đúng vấn đề của khách hàng và cung cấp cho họ những giải pháp khả thi.

*Nếu con mơ ước mà không để ước mơ làm chủ đời con
Nếu con có thể suy tư mà không lấy nó làm mục đích*

Một trong những đặc điểm quan trọng nhất của nhà tư vấn là họ có thể suy nghĩ theo hướng trừu tượng. Họ có thể “mơ” về một giải pháp. Nhưng, theo bài thơ, “mơ” vẫn chưa đủ vì không chỉ đơn giản là “mơ” – bạn phải tìm ra giải pháp thực tế phù hợp với tình huống. Bạn cần nhiều suy ngẫm và tưởng tượng để tìm kiếm những giải pháp trong tương lai. Bạn có thể “thấy trước” công ty của khách hàng thay đổi như thế nào sau khi bạn thực hiện giải pháp của mình. Nếu có thể thực hiện việc này, bạn sẽ dễ dàng lên kế hoạch thực tế dựa vào “giải pháp trong mơ” của mình.

*Nếu cả Thành công, Thất bại trên đường đời con gặp
Mà vẫn như nhau – đối xử một tấm lòng*

Trên bước đường sự nghiệp, không phải lúc nào thành công cũng mỉm cười với bạn. Có khi giải pháp bạn đưa ra không hữu hiệu. Vì nó, công ty khách hàng rơi vào tình thế tồi tệ hơn. Nếu rơi vào tình huống này, bạn không nên chán nản, ngược lại, hãy tự đứng lên bằng cách rút ra những kinh nghiệm “xương máu” và nỗ lực tìm cách khắc phục sai lầm của mình.

Khi đạt được thành công, bạn không nên ngừng làm việc và nghiên cứu, mà hãy khiêm tốn. Hãy nghiền ngẫm thành công và hãy suy nghĩ liệu bạn có thể làm tốt hơn thế được không.

*Nếu con giữ tư cách khi nói chuyện với mọi người
Hay khi ngồi với Vua – thường dân không gián đoạn*

Tôi biết, điều này không hề dễ dàng nhưng bạn phải cố gắng đạt tới vì chúng rất có giá trị. Đó là cố gắng giao tiếp với tất cả mọi người, không phân biệt nguồn gốc, chủng tộc, giới tính, tuổi tác, kinh nghiệm, nền giáo dục và địa vị xã hội. Là nhà tư vấn, bạn phải trao đổi bằng cách trò chuyện với mọi người (nếu cần thiết) trong công ty khách hàng. Bạn cần giao tiếp với các cấp quản lý công ty và mọi nhân viên của công ty đó. Có những sự giao tiếp này, bạn dễ dàng tìm ra giải pháp cho công ty. Hãy cố gắng tận dụng mọi mối quan hệ qua giao tiếp với thái độ khiêm

tồn để hỗ trợ bạn tìm ra giải pháp. Nếu làm được như vậy, mọi người sẽ ngưỡng mộ bạn, theo sự hướng dẫn của bạn và cùng bạn thực hiện giải pháp.

Nếu không để thiệt cho mình – dù với thù hay bạn

Không còn để ai nợ nần hay còn nợ gì ai

Bạn phải độc lập hoàn toàn. Không ai có thể dùng đạo đức hay tiền bạc tấn công bạn. Bạn làm việc trong một không khí thoải mái không bị áp lực – nơi đó bạn có thể nói sự thật và có thể hành động mà không cần quan tâm đến ý kiến của những người xung quanh. Mọi người có thể xem xét lại những điều bạn nói và bạn cũng nên cho họ cơ hội thể hiện ý kiến. Mọi việc có thể phát triển và bạn nên nhận biết và chấp nhận rằng mọi người có thể thay đổi quan điểm của họ.

Kết lại, chúng ta hãy sửa lại câu thơ cuối như sau:

Và – quan trọng hơn – giờ đây bạn có thể trở thành một nhà tư vấn quản lý.

Chương 1

TRÌNH ĐỘ NGHIỆP VỤ NHÀ TƯ VẤN QUẢN LÝ GIỎI CẦN NHỮNG TIÊU CHUẨN GÌ?

*Biết mình biết ta
Trăm trận trăm thắng*

Tôn Tử

Trong chương này, tôi đề cập tới những tố chất, phẩm chất cá nhân và những đặc điểm khác có liên quan. Hay nói cách khác, đó là những tiêu chuẩn cần thiết mà một nhà tư vấn quản lý cần chuẩn bị đầy đủ cho công việc. Bảng liệt kê dưới đây tuy không thể hoàn toàn đầy đủ nhưng từ đó, bạn có thể chất lọc những điều thực sự cần thiết cho mình. Theo kinh nghiệm cá nhân, tôi tin rằng càng chọn nhiều chủ đề bao nhiêu, bạn càng có nhiều cơ hội thành công trong nghề tư vấn bấy nhiêu.

TÔI LÀ AI?

Tôi cần những tố chất cá nhân gì?

1. Can đảm
2. Nhanh chóng lên kế hoạch
3. Tính hài hước và nhìn xa trông rộng
4. Tự tin và tự trọng
5. Hiểu biết

6. Lắng nghe tích cực
7. Nghiên cứu toàn diện
8. Ngôn ngữ rõ ràng
9. Suy nghĩ toàn cầu, hành động địa phương
10. Hành động tức thời trong tình huống có sẵn

1. Can đảm

Trong cuộc đời, tất cả chúng ta đều phải trải qua những kỳ thi và chắc chúng ta đều còn nhớ cảm giác khi giáo viên hay vị giáo sư đáng kính suy tính chấm điểm cho bài thi đó. Thậm chí khi bạn hiểu rất rõ chủ đề, bạn cũng luôn tự hỏi phản ứng của giáo sư về bài thi đó như thế nào. Đây cũng là cảm giác của bạn (với tư cách nhà tư vấn) khi bắt đầu nhiệm vụ mới: bạn không biết gì về công ty mà mình đang cộng tác và cũng không biết mọi nhân viên ở đây thế nào. Do đó, bạn phải tự tìm hiểu tất cả theo cách khách quan nhất có thể. Có nghĩa là bạn đang bắt đầu thực hiện một bài kiểm tra dài hạn và dấn thân vào chuỗi các lo sợ. Vì vậy, phải tự điều chỉnh nỗi lo sợ của mình và hãy can đảm.

Đối với nhà tư vấn, sự lo sợ không dừng lại ở đó. Vì bạn phải chắc chắn về các đề xuất của mình cho công ty khi nhiệm vụ kết thúc. Hơn nữa, bạn phải đối diện với nỗi lo sợ về phản ứng của các cấp lãnh đạo và nhân viên của công ty, thậm chí khi bạn biết những điều mình sắp nói sẽ không được mọi người chấp nhận. Tất cả đều cần có can đảm.

Hãy tưởng tượng, một nhà tư vấn nói với cấp quản lý rằng vấn đề duy nhất trong công ty, hoặc nguyên nhân chủ yếu làm cho công ty hoạt động kém hiệu quả chính là ở cấp quản lý. Đây là một tình huống khó xử nhưng bạn phải nói sự thật, thậm chí khi bạn còn lo sợ về kết quả của quá trình phân tích của mình.

Thêm một nỗi lo sợ nữa là thực tế bạn thường gặp trở ngại với những người không thích sự hiện diện của mình. Đó là những

chuyên gia trong quản lý. Họ cho rằng nhà tư vấn không có khả năng thuyết phục họ rằng họ đã sai.

2. Nhanh chóng lên kế hoạch

Khi bắt đầu một nhiệm vụ mới, bạn thu thập thông tin từ những người trong công ty khách hàng cũng như nắm vững về vấn đề của họ và các nhân sự. Vai trò của bạn là tìm ra những điều còn tiềm ẩn bên trong, đưa ra quyết định, nhanh chóng lên kế hoạch và bắt đầu thực hiện theo kế hoạch. Vì vậy, nếu lên kế hoạch đầy đủ, bạn có thể tiến tới quá trình phân tích ngay lập tức. Nếu không, phải tiếp tục thu thập thông tin. Vì vậy, điều quan trọng là “nhanh chóng lên kế hoạch” vì thời gian là tiền bạc. Thời gian lên kế hoạch càng nhanh bao nhiêu càng chứng tỏ cho mọi người thấy năng lực của bạn bấy nhiêu.

3. Tính hài hước và nhìn xa trông rộng

Trong cuộc sống hàng ngày, tính hài hước và nhìn xa trông rộng có tác dụng rất lớn. Những người có tính hài hước thường là những người thông minh vì họ biết cách xoay sở trong những tình huống dù là khó khăn và nguy hiểm. Là nhà tư vấn, đôi khi bạn hãy tạo ra những tình huống hài hước, đưa ra những ví dụ vui giúp hai bên thư giãn để có thể thông hiểu lẫn nhau và hiểu sâu vào thực chất vấn đề hơn.

Bên cạnh đó, suy nghĩ nhìn xa trông rộng cũng rất cần thiết đối với nhà tư vấn. Đôi khi bạn phải đặt vấn đề trong viễn cảnh tương lai mới có thể lý giải được những sai lầm trong hiện tại, từ đó mới nảy sinh giải pháp.

4. Tự tin và tự trọng

Tự tin đòi hỏi phải có khả năng hành động và phản ứng. Nếu bạn không tự tin vào điều mình đang thực hiện hay cụ thể hơn, tin vào giải pháp đang theo đuổi thì không thể tạo được niềm tin

nơi người quản lý. Vì đơn giản người quản lý sẽ cảm thấy rằng chính bản thân bạn cũng không chắc chắn việc mình làm thì làm sao có thể giúp họ giải quyết khúc mắc. Bên cạnh đó, tự trọng cũng là một yếu tố quan trọng vì nếu không có tự trọng thì bạn cũng không thể đòi hỏi người khác tôn trọng mình. Nhưng hãy nhớ - tự trọng khác với tự phụ. Tự phụ là một trong những điều tối kỵ mà một nhà tư vấn phải tránh.

5. Hiểu biết

Hiểu biết có thể hiểu là thông minh nhưng ở mức độ cao hơn. Một người thông minh là người tích lũy nhiều kiến thức vì nghiên cứu và học tập nhiều. Còn một người hiểu biết là người biết sử dụng vốn kiến thức của mình. Chúng ta lấy ví dụ về việc xây dựng cầu đường: một kỹ sư được đào tạo qua trường lớp nên biết chính xác cách thức xây dựng một cây cầu trên sách vở và biết cách tính toán chính xác mọi vật liệu cần thiết. Nhưng trên thực tế người kỹ sư này không thể xây dựng thành công cây cầu vì anh ta thiếu kinh nghiệm thực tế. Ngược lại, một công nhân biết bí quyết xây cầu và biết nên bắt đầu từ đâu nhưng không có khả năng tính toán. Trở lại vấn đề, nhà tư vấn vừa phải có đủ kinh nghiệm trên sách vở và đủ kiến thức thực tế mới có thể thực hiện tốt công việc tư vấn.

6. Lắng nghe tích cực

Khi muốn biết nhiều về một người nào đó hay tìm hiểu sâu rộng về một khía cạnh nào đó, bạn phải biết cách lắng nghe và quan trọng hơn là phải lắng nghe tích cực. Nghĩa là đưa ra những câu hỏi thích hợp vào thời điểm thích hợp mà không làm gián đoạn người đang nói. Những câu hỏi đó phải mang tính tích cực. Chúng góp phần khơi gợi cuộc thảo luận mới để làm sáng tỏ mọi vấn đề trong tầm hiểu biết của bạn. Những câu hỏi thích hợp làm cho người khác thấy rằng bạn quan tâm đến vấn đề, dù cho chúng là những tiểu tiết nhưng thể hiện thiện chí của bạn. Và mọi người sẽ đánh giá cao ưu điểm này. Lắng nghe tích cực cũng có nghĩa là

không nên nói quá nhiều về một vấn đề nào đó mà những người khác không muốn nói nhiều về nó.

7. Đặt câu hỏi toàn diện

Tổ chất thứ 6 và 7 có liên quan mật thiết với nhau. Cả hai đều quan trọng vì có nhiều người không bao giờ nói chuyện. Có một số người cảm thấy lo sợ khi bị bạn đặt câu hỏi vì họ không nhận ra tầm quan trọng của nhiệm vụ và chỉ trả lời những câu hỏi chính xác. Nếu bạn là một người giỏi đặt câu hỏi, bạn sẽ giúp người khác khắc phục nỗi lo sợ và bằng cách tiếp cận này, bạn có thể thu thập nhiều thông tin hữu ích.

8. Ngôn ngữ rõ ràng

Trong nghề tư vấn, nói đơn giản và rõ ràng là điều quan trọng. Vì khi trình bày vấn đề nào đó, nếu mọi người không thể hiểu được nội dung thì họ không thể cung cấp cho bạn thông tin chính xác. Điều quan trọng: bạn cần có cách phát âm tốt nhưng quan trọng hơn là hãy dùng từ đúng. Không hẳn vì cùng một ngôn ngữ giao tiếp mà mọi người có thể hiểu nhau mà trên hết hãy dùng từ theo từng trình độ hiểu biết của từng người. Nói cách dễ hiểu, bạn không thể diễn giải vấn đề bằng những từ học thuật cho những công nhân trình độ học vấn thấp.

9. Suy nghĩ toàn cầu, hành động địa phương

Điều này đòi hỏi bạn phải biết cách ứng dụng những hiểu biết tổng quát của mình (toàn cầu) vào những tình huống cụ thể và thích hợp (địa phương).

10. Hành động tức thời trong tình huống có sẵn (Instantiation)

Bạn không thể tìm thấy thuật ngữ này trong bất kỳ cuốn sách từ điển nào vì đây là từ kết hợp giữa hai từ: tức thời (instant) và tình huống (situation): nghĩa là hành động tức thời trong tình huống

có sẵn. Hay nói cách khác, ngay lập tức đưa ra quyết định đúng vào thời điểm thích hợp. Đây là một trong những ưu điểm thiết yếu của một nhà lãnh đạo. Nếu muốn trở thành một nhà tư vấn tài ba, bạn cũng cần sở hữu ưu điểm này. Đôi khi trong thực tế, bạn không có thời gian phân tích hay nghiền ngẫm vấn đề mà buộc đưa ra quyết định ngay. Nhà tư vấn nào có khả năng này sẽ là một tài sản quý giá cho công ty.

TÔI CẦN NHỮNG PHẨM CHẤT NÀO?

Là một nhà tư vấn, có thể bạn thường tự hỏi: Quyết định của tôi về vấn đề này có đúng không? Tôi đã hành động đúng hay sai? Tôi vẫn có thể tiếp tục công việc không? Quyết định của tôi có mang đến rủi ro cho người khác không? Mọi người có chấp nhận cách cư xử hiện tại của tôi không? Công việc của tôi có đang tiến triển suôn sẻ không?... Dựa vào những thắc mắc thường gặp trên, tôi đúc kết thành những phẩm chất mà một nhà tư vấn cần như sau:

1. Khả năng hiểu biết
2. Thông hiểu mọi người
3. Khả năng truyền đạt
4. Sự trưởng thành về tình cảm
5. Khả năng chịu áp lực
6. nỗ lực và sáng kiến cá nhân
7. Đạo đức và sự chính trực
8. Sức khỏe tinh thần và thể chất

1. Khả năng hiểu biết

Bạn có nền tảng học vấn thích hợp để bước vào nghề tư vấn không? Nghề này đòi hỏi không chỉ kiến thức chuyên ngành mà còn sự hiểu biết sâu rộng về những vấn đề khác.

2. Thông hiểu mọi người

Để hiểu người khác, cách hữu hiệu nhất là nói chuyện với họ và lắng nghe họ nói. Không nên ngại khi tiếp xúc với những người có nguồn gốc khác bạn như khác về văn hóa, tầng lớp, địa vị xã hội, học vấn,... vì họ là kho kiến thức hữu hình mà bạn có thể học hỏi nhiều thứ. Học hỏi từ những người khác và cố hiểu ý nghĩa của những điều họ nói, tại sao họ lại có quan điểm khác với bạn.

3. Khả năng truyền đạt

Trong kinh doanh, nghệ thuật truyền đạt là yếu tố cơ bản và đặc biệt trong tư vấn quản lý, điều này càng phát huy tác dụng mạnh mẽ. Nếu không có khả năng truyền đạt tốt, bạn khó có thể tìm ra cốt lõi vấn đề. Nhưng, truyền đạt cần bao nhiêu thời gian? Liệu có thể thực hiện giải pháp mà không cần truyền đạt đúng về vấn đề không? Việc này không thể xảy ra. Vì vậy, trong mọi tình huống, nhà tư vấn phải hãy trau dồi kỹ năng truyền đạt. Trước tiên, truyền đạt qua giao tiếp với mọi người. Sau đó, truyền đạt bằng văn bản, trong đó bao gồm các giải pháp. Cuối cùng, trực tiếp truyền đạt đi sâu vào vấn đề, lúc này bạn đóng vai trò là nhà lãnh đạo diễn giải cho mọi người phương thức tiến hành công việc.

4. Sự trưởng thành về tình cảm

Sự trưởng thành của cảm xúc không liên quan gì đến tuổi tác. Nghĩa là không phải càng có tuổi, bạn càng chín chắn về mặt cảm xúc hơn. Mà đây là vấn đề về cách bạn phản ứng như thế nào trong những tình huống cụ thể và rút được những kinh nghiệm thực tế nào.

Chúng ta cùng xem xét ví dụ sau: giả sử bạn phải giải thích với ông chủ của mình rằng phương pháp ông ta đang điều hành công ty không thích hợp và cách duy nhất để vực dậy công ty là ông ta nên từ bỏ chức vụ của mình. Đây là một tình huống thực sự

khó khăn và nhạy cảm. Ông chủ là người thuê bạn để tìm ra giải pháp cho ông ta và bạn dự định bảo với ông ta là vấn đề thực sự là ở ông. Hoặc giả sử bạn rơi vào tình huống khác: để giải quyết vấn đề, bạn đưa ra giải pháp đóng cửa công ty trong một khoảng thời gian ngắn. Bạn có đủ vững vàng về tâm lý khi đứng nhìn các nhân viên công ty buộc phải đứng trước gánh nặng cơm áo gạo tiền. Khi đó bạn bị chỉ trích là “cướp mất” miếng cơm manh áo của họ,...

5. Khả năng chịu áp lực

Áp lực công việc xảy ra khi bạn thấy bị quá tải. Cách tốt nhất để tránh tình trạng này là hãy biết phân chia công việc. Áp lực công việc cũng đến khi bạn đối mặt với công việc quá phức tạp. Nghĩa là đảm nhận công việc vượt quá khả năng. Đôi khi, áp lực công việc do những nỗi lo sợ gây ra như lo sợ về công việc, về những điều mọi người nghĩ về bạn,...

6. Nỗ lực và sáng kiến cá nhân

Một trong những ưu điểm nổi bật nhất của các nhà tư vấn trẻ là nỗ lực không mệt mỏi và luôn đưa ra những sáng kiến mang tính đột phá. Đây là hai ưu điểm mà một nhà tư vấn thực thụ phải có. Những người nhiệt tình với công việc, luôn tìm tòi những điều mới mẻ, dù chúng không phải lúc nào cũng đúng và tốt nhất, nhưng nhờ đó, họ có thể thực hiện tốt công việc vì những nỗ lực của mình. Nếu bạn tự nhận thấy trong suốt quá trình phân tích vấn đề, không thấy có những sáng kiến mới thì có lẽ bạn khó có thể trở thành một nhà tư vấn hàng đầu.

7. Đạo đức và sự chính trực

Đây là hai phẩm chất không thể thiếu của một nhà tư vấn quản lý. Sự chính trực ở đây cũng có thể hiểu là sự trung thực.

8. Sức khỏe tinh thần và thể chất

Trước đây, sức khỏe tinh thần được gộp chung với khả năng chịu áp lực, tâm lý và sự trưởng thành về tình cảm. Sức khỏe thể chất là yếu tố quan trọng vì khi đảm nhận một nhiệm vụ mới, bạn không thể biết nó kéo dài trong bao lâu. Thông thường, trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, bạn phải đi nhiều nơi, ở trong khách sạn hay nhà hàng,... Vì vậy, một tinh thần khỏe khoắn và thể chất tráng kiện là điều mà mọi nhà tư vấn cần có.

TÔI CẦN NHỮNG GÌ NỮA?

Những người đang muốn khởi nghiệp trong nghề tư vấn quản lý thường đặt câu hỏi này. Vấn đề đầu tiên là cần người cộng tác. Hầu hết những nhà tư vấn giỏi luôn biết cần những ai hỗ trợ họ trong mọi tình huống.

Không nên thuê những người không có đủ năng lực: hãy kiên nhẫn tìm một người cộng tác có chuyên môn để không làm ảnh hưởng đến uy tín nghề nghiệp của bạn. Tuy nhiên, khi thuê người có chuyên môn cũng có hai vấn đề nảy sinh. Thứ nhất, chi phí cao và thứ hai là họ sẵn sàng rời bỏ công ty để bắt đầu công việc kinh doanh của mình. Tuy nhiên, cả hai vấn đề trên đều có cách giải quyết. Nếu họ đòi hỏi lương cao thì bù lại, nhờ kiến thức và kinh nghiệm, họ có thể mang đến cho bạn sự hỗ trợ hữu ích nhất. Nếu họ có ý định rời bỏ công ty thì ngay từ đầu bạn hãy đề ra những sách lược giữ chân họ như tạo điều kiện cho họ nghiên cứu, cho họ đi học thêm,...

Như tất cả ngành kinh doanh khác, nghề tư vấn cũng đòi hỏi bạn phải học hỏi kinh nghiệm từ những nhà khởi nghiệp đi trước. Bạn càng biết về họ nhiều bao nhiêu, bạn càng đỡ phí thời gian dò dẫm từng bước để khởi nghiệp. Cách tốt nhất là học hỏi từ cách này: bắt đầu làm việc trong một công ty tư vấn khác và cố gắng quan sát mọi việc càng nhiều càng tốt. Có thể trong quá trình thực hiện công việc, bạn sẽ cảm thấy muốn thử sức ở một công ty lớn hơn hoặc muốn trở thành đối tác hơn là tự thành lập công ty.

Trong nghề tư vấn, một điều cần thiết nữa ngay từ lúc bắt đầu là hãy tạo dựng mối quan hệ với các đối tác quản lý. Thông thường mối quan hệ này gọi là “hình thức quản lý mở”, nghĩa là các đối tác quản lý sẵn sàng mọi lúc khi bạn có yêu cầu. Điều này rất quan trọng vì kinh nghiệm của họ sẽ giúp bạn rất nhiều trong nghề tư vấn.

Một trong những lời khuyên hữu ích và khá đơn giản trong nghề tư vấn mà tôi muốn gửi đến bạn là hãy giao tiếp nhiều và đầu tư thành một cuốn sổ địa chỉ. Bạn cần bao nhiêu thời gian và cần thu thập bao nhiêu địa chỉ? Câu trả lời là càng nhiều càng tốt miễn là trong khả năng. Bạn thu thập địa chỉ như thế nào? Trước tiên, trước khi muốn bước vào nghề tư vấn, bạn phải được đào tạo qua trường lớp và do đó, bạn có thể có được địa chỉ của những người bạn từ thời sinh viên. Đây là nguồn hữu ích vì có thể trong số những người bạn này, một số người hiện đang thành công trong nghề tư vấn. Khi bước chân vào nghề, bạn lại có thêm những người bạn đồng nghiệp, nhà cung cấp và khách hàng, hãy lưu lại tên và địa chỉ của họ. Nếu bạn cư xử tốt với họ và giữ được mối quan hệ thân thiết, họ sẽ hỗ trợ bạn rất nhiều trong suốt con đường sự nghiệp. Hãy nhớ: luôn cập nhật cuốn sổ địa chỉ. Dĩ nhiên, chỉ biết địa chỉ nơi họ sinh sống và làm việc vẫn chưa đủ, điều quan trọng là bạn hãy tìm hiểu họ đang làm gì, họ biết những ai,... Hãy bắt đầu việc này càng sớm càng tốt. Bạn sẽ thấy cái lợi rất lớn của nó về sau.

Ngoài ra, môi trường làm việc cũng ảnh hưởng rất nhiều đến công việc của nhà tư vấn. Môi trường làm việc không tốt sẽ gây ảnh hưởng xấu đến kết quả hoặc sẽ làm giảm khả năng làm việc của mọi người. Không khí làm việc trong công ty phải tốt, lý tưởng nhất là làm cho bạn có cảm giác như đang làm việc ở nhà. Đến đây nảy sinh thêm một vấn đề là cuộc sống gia đình cũng rất quan trọng. Hãy sử dụng thời gian ở nhà là thời gian chất lượng nhất để sống và làm việc.

Cuối cùng, những người bắt đầu khởi nghiệp trong nghề tư vấn cần những nguồn hỗ trợ hữu ích. Không ai có thể tự làm mọi thứ.

Vì vậy, hãy cân nhắc mọi nguồn hỗ trợ cần thiết trước khi bắt đầu.

BÍ QUYẾT SỬ DỤNG THỜI GIAN

Bảng danh sách sau đây liệt kê những bí quyết sử dụng thời gian hợp lý giúp bạn duy trì đời sống làm việc phù hợp trong nghề tư vấn quản lý:

1. Hòa hòa giữa sự nghiệp với cuộc sống riêng
2. Sử dụng các bảng liệt kê
3. Giao quyền
4. Không lãng phí thời gian
5. Làm những gì bạn thấy đúng trong thời điểm thích hợp
6. Tìm nơi làm việc lý tưởng
7. Dùng tiền hiệu quả
8. Quan tâm đến thời gian riêng
9. Lên kế hoạch đầu tư lâu dài
10. Cho phép những điều bất ngờ

1. Hòa hòa giữa sự nghiệp với cuộc sống riêng

Không cần chứng tỏ là một người tham công tiếc việc. Mọi chuyên gia bình thường đều có cuộc sống bình thường. Hòa hòa giữa sự nghiệp với cuộc sống riêng nghĩa là biết cách phân chia thời gian hợp lý và rạch ròi cho công việc và cho cuộc sống cá nhân. Việc này tuy dễ nhưng đôi khi khó thực hiện. Thực tế, nhiều nhà tư vấn không dám nói với khách hàng rằng họ không bao giờ làm việc ngày chủ nhật (trừ những trường hợp bất khả kháng). Lẽ thường, mọi người đều cần một ngày nghỉ ngơi thật sự trong tuần để lấy lại năng lượng cho một tuần làm việc mới.

Trong vấn đề này, tôi có một lời khuyên cho các bạn: trước khi bắt tay phân tích toàn diện một vấn đề nào đó, đầu tiên hãy ngồi xuống và đừng làm gì cả. Tại sao? Vì, hãy nghỉ ngơi để đầu óc thư

giãn, lúc này hãy để bộ não bạn cơ hội tìm ra những cách tiếp cận vấn đề tốt hơn, sau đó bạn sẽ thấy những ý kiến mới sẽ từ từ kéo đến trước khi bạn rơi vào giấc ngủ. Hãy ghi nhớ điều này: ngồi xuống và đừng làm gì cả!

2. Sử dụng các bảng liệt kê

Nhiều người tự cho là mình không bao giờ quên thứ gì. Điều này là không thể. Có thể chúng ta không bao giờ quên những việc lớn lao. Vì vậy, cách tốt nhất là sử dụng các bảng liệt kê dưới mọi hình thức như một mảnh giấy nhỏ bỏ vào túi, cuốn sổ nhỏ ghi các chương trình làm việc hàng ngày,...

3. Giao quyền

Hình thức giao quyền mang lại lợi ích rất lớn cho một tổ chức thật sự, một ông chủ xuất sắc và một nhà tư vấn tài ba. Đây là một vũ khí lợi hại có hai thế mạnh. Thứ nhất, bằng cách ủy quyền, bạn thể hiện lòng tin nơi những người khác. Thứ hai, quan trọng hơn là bạn có thời gian làm những việc khác.

4. Không lãng phí thời gian

Đừng thảo luận quá nhiều. Đừng lãng phí thời gian vào hội họp hay gặp gỡ khi mọi người đều biết nội dung của cuộc hội họp hay gặp gỡ đó. Đừng lập lại những điều không cần thiết. Đừng tiêu tốn thời gian vào những vấn đề nhỏ mà người khác có thể giải quyết. Cũng đừng tiêu tốn thời gian và công sức vào những đề tài mà người khác có thể xử lý được để bạn có thể tập trung vào những vấn đề thực sự.

5. Làm những gì bạn thấy đúng trong thời điểm thích hợp

Điều quan trọng là hãy đưa ra quyết định và những sáng kiến đúng lúc. Nếu bạn thật sự nghĩ rằng phải làm một việc gì đó và cho rằng điều mình làm là đúng, hãy tiến hành ngay và đừng lãng phí

thêm thời gian thảo luận nữa. Vì tiến hành ngay hay thảo luận thêm thì kết quả vẫn sẽ như vậy chỉ khác là lãng phí thêm thời gian. Hơn nữa, chờ đợi thực hiện một ý tưởng bạn cho là đúng đắn nghĩa là bạn đang tạo cơ hội cho người khác thực hiện nó. Hãy luôn đi trước các đối thủ cạnh tranh. Có như vậy bạn mới thành công.

6. Tìm nơi làm việc lý tưởng

Mỗi người đều cần một nơi làm việc tốt nhất – nơi bạn có thể thoải mái và tự do suy nghĩ. Không nhất thiết nơi đó phải hoàn toàn yên tĩnh chỉ có mình bạn. Đơn giản đó là nơi bạn có thể suy nghĩ, nghỉ ngơi và tập trung vào vấn đề mà không bị làm phiền. Có thể bạn sẽ ngạc nhiên nhưng sự thật là nhà văn và triết gia nổi tiếng người Pháp Jean-Paul Sartre và nhiều người khác đã từng cho ra đời những tác phẩm vĩ đại tại những quán cà phê ở Paris. Tìm yên tĩnh tại những nơi này không dễ, tuy nhiên, đó là những nơi họ cảm thấy hoàn toàn thoải mái và có thể tập trung vào công việc.

7. Dùng tiền hiệu quả

Nếu bạn muốn tiết kiệm thời gian, và nếu muốn người khác phản ứng nhanh với những vấn đề, hãy biết đầu tư tiền hiệu quả. Nên nhớ: thời gian là tiền bạc.

8. Quan tâm đến thời gian riêng

Hãy quan tâm đến thời gian riêng của mình. Ở một mức độ nào đó, điều này có liên quan mật thiết với sức khỏe tinh thần của bạn. Những người có liên quan nên thống nhất với nhau rằng thời gian riêng là cần thiết. Thời gian riêng không có nghĩa là bạn không làm gì cả. Đó là thời gian để bạn đọc sách, nghiên cứu, suy nghĩ, chơi thể thao, thảo luận với người khác hoặc dành cho gia đình.

9. Lên kế hoạch đầu tư lâu dài

Không nên đầu tư ngắn hạn. Hãy suy nghĩ xa hơn và lên kế hoạch đầu tư cho sự nghiệp lâu dài trong hiện tại và trong tương

lai. Bên cạnh đó, cũng cần lập kế hoạch cho cuộc sống cá nhân. Lên kế hoạch cuộc sống, đề ra những mục tiêu cần phấn đấu, dự liệu một số mục tiêu không thể đạt tới, những mục tiêu khả thi phải hoàn thành. Việc đầu tư lâu dài cũng có thể là học thêm để nâng cao kiến thức.

10. Cho phép những điều bất ngờ

Không thể đoán trước mọi thứ trong cuộc sống. Đó là lý do bạn cần cho phép những bất ngờ xảy ra. Vì vậy, không cần lên kế hoạch chương trình làm việc 100% cho những tuần sau. Nếu vậy, bạn sẽ không còn thời gian cho những cơ hội lớn đến. Ngoài ra, hãy dành thời gian giúp đỡ và lắng nghe người khác. Nếu không, họ sẽ không cộng tác với bạn nữa và từ từ, bạn sẽ bị cô lập. Đối với nghề tư vấn, những điều bất ngờ thường xuyên xảy ra. Vì không công ty nào có thể dự liệu tất cả vấn đề nảy sinh. Do đó, họ cần đến người tư vấn. Là một nhà tư vấn, bạn cần để dành một ít thời gian để phòng những vấn đề bất ngờ xảy ra. Thông thường, những nhiệm vụ không mong chờ lại là những nhiệm vụ quan trọng vì chúng có thể mang đến những kết quả bất ngờ ngoài mong đợi.

KẾT LUẬN

Mục đích của chương này không chỉ đơn giản là cung cấp cho bạn một bảng danh sách những kỹ năng, yêu cầu và phẩm chất mà một nhà tư vấn cần. Mà trên hết, đây là bảng tóm tắt những suy nghĩ của tôi về những yêu cầu có thể trong nghề tư vấn. Mỗi người có thể tự tạo ra bảng danh sách cho riêng mình và hãy đảm bảo nó thích hợp với bạn, trong đó chỉ rõ những điểm tích cực và tiêu cực. Tôi lại lặp lại lời hướng dẫn của mình đã đề cập ở trên là đừng làm gì cả. Sự lựa chọn đúng đắn dẫn tự nó sẽ dẫn bạn đến thành công.

Chương 2

ĐẠO ĐỨC TRONG TƯ VẤN

Khi luật pháp không còn, nền chuyên chế bắt đầu.

John Locke

Không có gì là hoàn hảo!

Mọi người đều nghe nói về vấn đề đạo đức trong nghề tư vấn quản lý nhưng điều cốt lõi của vấn đề này thì vẫn còn mới mẻ trong suy nghĩ của nhiều người.

Trong chương này, chúng ta cùng tìm hiểu và trả lời hai câu hỏi: Tại sao cư xử hợp đạo đức quan trọng? Có những quy tắc đạo đức cho nhà tư vấn không?

TẠI SAO CƯ XỬ HỢP ĐẠO ĐỨC QUAN TRỌNG?

Câu trả lời thật rõ ràng vì đó là vấn đề về phẩm giá của con người. Và hơn hết điều này thể hiện sự tôn trọng nghề nghiệp và khách hàng.

Nếu mọi nhà tư vấn đều là những nhà tư vấn đúng nghĩa, nghĩa là họ thật sự quan tâm đến khách hàng, tôi không có điều gì nói về họ cả vì ngay cả trong những tình huống khó khăn, họ cũng đề ra mục tiêu cụ thể và cung cấp thông tin rõ ràng. Họ sẽ thông báo cho khách hàng tình huống khó khăn thật sự và họ không bao

giờ giấu hay quên điều gì. Nhưng thực tế, không phải nhà tư vấn nào cũng lương thiện và một số người lại rất dễ bị ảnh hưởng.

Trên thực tế, có rất nhiều nhà tư vấn đang hành nghề không thuộc một hiệp hội nào. Điều này làm họ nghĩ rằng mình không cần tuân theo quy tắc nào cả. Tại một số quốc gia, nghề tư vấn được bảo hộ, do đó, họ được giáo dục đúng và tuân thủ các quy tắc. Nhưng đó chỉ là con số ít.

Nghề tư vấn không chỉ đòi hỏi các kỹ năng chuyên môn mà còn đánh giá cao các cống hiến về mặt đạo đức. Vì vậy, tinh thần nghề nghiệp đối với cộng đồng vượt quá phạm vi của nghề. Nó mang tính xã hội sâu sắc. Do đó, nó đảm nhận vai trò rộng hơn trong xã hội.

Nếu chúng ta tập trung vào cách cư xử hợp đạo đức theo định nghĩa mới nói trên, rõ ràng nghề tư vấn phải tôn trọng luật pháp và các quy tắc hiện hành, đơn giản đó là vấn đề tôn trọng nghề nghiệp, khách hàng và xã hội nói chung. Vì vậy, không tôn trọng các quy luật nghĩa là vi phạm luật và phải bị trừng phạt.

CÁC QUY TẮC ĐẠO ĐỨC

Cách tiếp cận dễ dàng nhất là tìm hiểu về Các quy tắc đạo đức nghề nghiệp của Học viện Tư vấn Quản lý IMC (Institute of Management Consultants).

Hàng năm, tất cả thành viên của IMC đều nhất trí bằng văn bản là tuân thủ các quy tắc đạo đức nghề nghiệp. Họ thực hiện điều này để chính thức công nhận trách nhiệm và nghĩa vụ với khách hàng.

Bên cạnh đó, họ cũng có nghĩa vụ khác: cam kết phát triển nghề nghiệp liên tục. Nghĩa là phải đầu tư thời gian và tiền của nâng cao kiến thức để bắt kịp sự phát triển của thời đại. Đây cũng là nét khác biệt rõ nhất của những nhà tư vấn quản lý đúng nghĩa với những người đang hành nghề tư vấn khác.

Một bảng phân tích toàn diện với các ví dụ về các quy tắc đạo đức nghề nghiệp sau đây dựa vào ba nguyên tắc cơ bản sau:

- Đáp ứng các yêu cầu của khách hàng
- Trung thực, độc lập, khách quan
- Tính trách nhiệm với nghề và với khách hàng

Những quy tắc theo ba nguyên tắc trên phải được tôn trọng. Trước khi đi sâu vào mỗi quy tắc, chúng ta cùng tìm hiểu các thuật ngữ sau:

Thành viên	Tất cả thành viên chính thức hoặc chi nhánh của Học Viện.
Khách hàng	Cá nhân, công ty hay tổ chức ký hợp đồng hợp tác với các nhà tư vấn.
Bảng tuyên bố	Tài liệu bằng văn bản trình bày những dự kiến có liên quan đến các tình huống dựa vào các quy tắc đạo đức cụ thể.
Độc lập	Luôn ở tư thế sẵn sàng và tự do thể hiện ý kiến mà không bị người ngoài tổ chức tác động hay điều khiển và không coi trọng sự ảnh hưởng của những ý kiến đó đến lợi ích cá nhân.
Học viện	Học viện Tư vấn Quản lý.

NGUYÊN TẮC 1: ĐÁP ỨNG CÁC YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Yêu cầu và lợi ích của khách hàng là những nhân tố chính thể hiện cách cư xử của nhà tư vấn trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ.

CÁC QUY LUẬT

Năng lực

- 1.1. *Thành viên chỉ đảm nhận công việc khi thấy đủ năng lực thực hiện và có thể phục vụ khách hàng hiệu quả. Thành viên đó không có bất kỳ đòi hỏi sai lạc nào và sẵn sàng cung cấp các nguồn tham khảo cho khách hàng nếu có yêu cầu.*

Đôi khi khó có thể từ chối một nhiệm vụ. Giả sử bạn mới bước chân vào nghề tư vấn. Khi đứng trước một nhiệm vụ mới mà bạn không phải chuyên gia trong lĩnh vực đó. Bạn có đủ dũng khí từ chối, nhất là khi đang gặp khó khăn về tài chính hoặc giả đang muốn thử sức ở một lĩnh vực mới. Tuy nhiên, nếu thấy không đủ năng lực, nhiệm vụ của nhà tư vấn là từ chối nhiệm vụ.

Thỏa thuận cách thực hiện và giá cả

- 1.2. *Trước khi bắt đầu công việc, Thành viên sẽ chính thức thỏa thuận với khách hàng về quy mô, bản chất, cách thực hiện dịch vụ và giá cả. Bất kỳ sự xem xét hay sửa đổi nào sau đó sẽ căn cứ vào sự thương thảo và thỏa thuận trước đó với khách hàng.*

Đôi khi, cả hai bên khách hàng và nhà tư vấn đều gặp khó khăn để đạt đến sự thỏa thuận giá cả hợp lý vì không ai có thể đảm bảo phạm vi công việc đến đâu. Nhà tư vấn nên phân tích thấu đáo vấn đề trước khi trình bày cho khách hàng đề xuất tài chính.

Hợp đồng phụ

- 1.3. *Thành viên ký hợp đồng phụ công việc cùng với hợp đồng trước đó với khách hàng. Nếu không thỏa thuận thêm hợp đồng phụ, Thành viên vẫn chịu trách nhiệm thực hiện*

công việc.

Chỉ cần một vài câu giải thích thêm trong bản hợp đồng phụ có thể giúp tránh được một vài vấn đề nảy sinh sau đó. Hơn nữa, việc ký hợp đồng phụ mang lại hai cái lợi: sự bảo đảm và sự thành thật.

Bảo mật

- 1.4. Thành viên đảm bảo giữ bí mật toàn bộ thông tin có liên quan đến các vấn đề của khách hàng và đảm bảo không tiết lộ bất kỳ thông tin độc quyền nào trong suốt quá trình tiến hành công việc.*

Trong nhiều trường hợp, thậm chí khách hàng yêu cầu nhà tư vấn không ghi tên họ vào bảng danh sách khách hàng vì đơn giản họ không muốn những người khác biết là họ đã từng yêu cầu sự hỗ trợ tư vấn bên ngoài. Mặt khác, đôi khi khách hàng đồng ý sử dụng tên của nhà tư vấn, nhất là khi nhà tư vấn mang lại những thành công lớn hoặc công việc của nhà tư vấn cho thấy khát vọng đổi mới của khách hàng. Thông thường, nhà tư vấn nên thuyết phục khách hàng để có thể sử dụng tên của mình (vì lý do quảng cáo tên tuổi).

Không xâm phạm lẫn nhau

- 1.5. Thành viên không được mời hay khuyến khích sự cộng tác của bất kỳ nhân viên nào của khách hàng để cân nhắc công việc khác, nếu không được đề nghị phân công công việc.*

Sự quan tâm thích đáng

- 1.6. Thành viên đảm bảo rằng những lời khuyên, giải pháp và lời đề nghị đều dựa trên sự suy xét toàn diện và công bằng. Quá trình phân tích tất cả giải pháp khả thi và kinh*

nghiệm có liên quan đều thiết thực, thực tế và đảm bảo khách hàng hiểu rõ về chúng.

Từ công bằng sử dụng ở đây nhấn mạnh rằng nhà tư vấn đưa ra các quyết định và đảm bảo chúng không bị các đề xuất và đề nghị của khách hàng tác động. Một vấn đề quan trọng nữa là: khi khách hàng hiểu rõ các lời đề nghị, giải pháp và các lời đề nghị và giải pháp đó thiết thực và thực tế, họ sẽ hiểu được nên làm gì và thậm chí có thể làm tốt mà không cần sự hỗ trợ bên ngoài.

Truyền đạt

1.7. Thành viên đảm bảo rằng khách hàng sẽ được nhận đầy đủ thông tin cần thiết về tiến trình thực hiện nhiệm vụ.

Nhà tư vấn cần cung cấp thông tin đều đặn cho khách hàng. Tuy nhiên, việc này không thường xảy ra. Vì vậy, đòi hỏi nhà tư vấn phải có chiến lược truyền đạt. Truyền đạt mất nhiều thời gian và tiền bạc. Do đó, nhà tư vấn nên cân nhắc vấn đề này trong đề xuất tài chính. Một chiến lược truyền đạt có hiệu quả cao là tổ chức các cuộc họp hàng tuần với khách hàng. Nhờ đó, nhà tư vấn có thể trình bày tiến độ thực hiện trong suốt tuần đó bằng cách đưa ra ý kiến về tiến trình và bất kỳ sự chậm trễ nào nếu có. Một lợi ích nữa của các cuộc họp là tạo cơ hội cho nhà tư vấn trình bày thêm những việc sẽ xảy ra trong tuần tiếp theo để khách hàng có thời gian chuẩn bị.

1.8. Thành viên sẽ thúc đẩy và ghi nhận tất cả phản hồi của khách hàng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Nếu khách hàng có bất kỳ vấn đề nào, nhà tư vấn nên phản ứng nhanh chóng hoặc là giải thích hoặc thay đổi cho phù hợp. Bằng cách này, hai bên có thể đẩy nhanh tiến độ và củng cố sự tôn trọng lẫn nhau. Càng trao đổi thông tin và đưa ra nhận xét nhiều bao nhiêu, hai bên sẽ càng thông hiểu nhau hơn và dễ dàng cộng tác với nhau hơn.

Tôn trọng

1.9. Thành viên sẽ cư xử với tác phong lịch sự và sự xuy xét cẩn trọng trong suốt quá trình thực hiện công việc.

Trong công việc, điều quan trọng là tôn trọng đồng nghiệp và cấp trên của bạn. Không nhất thiết dựa vào trình độ học vấn hay vai trò của bạn tại công ty, mà quan trọng là tất cả cá nhân có thể làm việc cùng nhau trên tinh thần tôn trọng và học hỏi lẫn nhau. Không ai có thể hiểu biết mọi thứ và không ai có thể tự làm mọi thứ. Vì vậy cộng tác và học hỏi lẫn nhau là không thể thiếu, nhất là trong môi trường công ty.

NGUYÊN TẮC 2: TRUNG THỰC, ĐỘC LẬP, KHÁCH QUAN

Thành viên sẽ tránh bất kỳ hành động hay tình huống nào mâu thuẫn với trách nhiệm nghề nghiệp của Thành viên đó, hoặc trong bất kỳ trường hợp nào, hành động hay tình huống đó làm giảm sự trung thực của Thành viên. Khi cho lời khuyên hay đưa ra lời đề nghị, Thành viên sẽ được quan điểm về những lợi ích tốt nhất của khách hàng hướng dẫn.

CÁC QUY LUẬT

Công khai

2.1. Khi có cơ hội, Thành viên sẽ công khai mọi mối quan hệ, hoàn cảnh hoặc lợi ích kinh doanh đặc biệt mà chúng có thể gây ảnh hưởng hay làm suy yếu, hoặc bị khách hàng hay những người khác nhận biết sự ảnh hưởng hay làm suy yếu, cách nhìn nhận hoặc tính khách quan của Thành viên đối với nhiệm vụ cụ thể.

Không ai có thể làm ngơ hay khách quan khi một việc gì đó có liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến lợi ích cá nhân hay công

việc của mình. Ví dụ, không thể theo đuổi sự công bằng khi nó làm bạn mất tiền của. Ai có thể thừa nhận thành thật và công bằng với bạn bè đồng nghiệp rằng đã từng có những lựa chọn sai lầm trong quá khứ? Có hàng ngàn ví dụ về những tình huống khó khăn, vì vậy điều quan trọng là nhà tư vấn phải biết ngừng đúng lúc.

2.1.1. Quy luật 2.1. yêu cầu sự công khai trước tất cả lợi ích cá nhân, tài chính hoặc kinh doanh khác mà trong bảng mô tả dịch vụ không đề cập đến. Cụ thể, điều này liên quan đến:

- *Bất kỳ chức danh giám đốc hoặc việc điều hành trong bất kỳ ngành kinh doanh nào cạnh tranh với khách hàng.*
- *Lợi ích tài chính về hàng hóa và dịch vụ do khách hàng đề nghị hoặc cung cấp.*
- *Bất kỳ quan hệ cá nhân với bất kỳ cá nhân nào trong công ty của khách hàng.*
- *Bất kỳ sự đầu tư cá nhân nào trong công ty khách hàng hoặc trong công ty mẹ hay công ty con của công ty khách hàng.*
- *Bất kỳ sự tuyển dụng hiện tại hay gần đây nào vào những vị trí nhạy cảm với đối thủ cạnh tranh trực tiếp với khách hàng.*
- *Bất kỳ công việc cho bên thứ ba đối lập nào trong giao dịch.*

Dù bảng liệt kê trên khá dài nhưng vẫn chưa toàn diện. Nhà tư vấn nên có sự suy xét và nhìn nhận của riêng mình dựa vào giá trị cá nhân. Rõ ràng không thể thực hiện tốt nhiệm vụ nếu không cảm thấy thoải mái vì một trong những vấn đề được đề cập ở trên.

Mâu thuẫn lợi ích

2.2. Thành viên sẽ không thực hiện nhiệm vụ cho khách hàng trong tình huống nhiệm vụ đó mâu thuẫn với trách nhiệm nghề nghiệp của Thành viên hoặc có nguy cơ làm giảm tính chính trực của Thành viên. Bất cứ khi nào mâu thuẫn hay mâu thuẫn tiềm tàng về lợi ích nảy sinh, Thành viên sẽ, nếu tình thế yêu cầu, hoặc từ bỏ nhiệm vụ hoặc công khai cho các bên có liên quan và đạt thỏa thuận của họ về cách thực hiện nhiệm vụ hoặc tiếp tục sự ràng buộc.

Trước khi thực hiện nhiệm vụ, việc dự liệu mâu thuẫn lợi ích có thể xảy ra là điều không hề dễ dàng, thậm chí không thể. Vì vậy, nhiệm vụ của nhà tư vấn là phải luôn để tâm tới việc này và cố hành xử theo như hướng dẫn ở trên (quy luật 2.2) ngay khi có vấn đề xảy ra, để hạn chế tối đa mọi sự chậm trễ nếu có.

2.2.1. Tùy vào tình huống, Học viện có thể là một trong “các bên có liên quan”. Ví dụ, nếu một thành viên đang bị áp lực buộc phải hành xử việc gì đó mà theo đó, Thành viên vi phạm quy tắc đạo đức nghề nghiệp, thêm vào đó, bất kỳ Bản tuyên bố thực hiện cần thiết nào khác, và các sự việc phải được Học viện làm rõ.

May mắn là những tình huống như trên hiếm khi xảy ra. Dù sao, trong mọi trường hợp, nhà tư vấn phải cố hạn chế bất kỳ việc gì mâu thuẫn với quy tắc đạo đức nghề nghiệp.

2.3. Thành viên không được nhận tiền hoa hồng, quà tặng, sự mời mọc, sự khầu bao,... được cá nhân hay tổ chức đưa ra nhằm mục đích dụ dỗ để thực hiện nhiệm vụ có lợi cho họ. Thành viên cũng không được mời chào hay dụ dỗ khách hàng hay đội ngũ nhân viên của khách hàng để thu lợi cho mình.

Trong cuộc hội thảo tại thành phố Hồ Chí Minh năm 2002, tác giả cuốn sách, ông Tommissen, đã phát biểu rõ ràng trước tất cả quan khách là: “Nhà tư vấn không được nhận tiền của khách hàng khi khoản tiền đó không được quy định trong hợp đồng; Chúng tôi thậm chí không dùng cơm với khách hàng khi bữa cơm đó do khách hàng mời”. Với tư cách nhà tư vấn, bạn phải hạn chế bất kỳ sự lệ thuộc nào vào khách hàng. Dĩ nhiên, bạn có thể dùng cơm với khách hàng nhưng hãy dành phần thanh toán cho mình.

2.3.1. Việc thanh toán cho các công việc tiếp thị hợp pháp phải được thực hiện và luật quốc gia phải được tôn trọng.

Điều quan trọng cần nhớ là các nhà tư vấn nước ngoài phải điều chỉnh các hệ thống của họ thích nghi với luật của quốc gia nơi họ đang làm việc. Vì vậy, nếu làm việc cho một công ty đa quốc gia, việc tìm ra những giải pháp thiết thực, thực tế và có thể chấp nhận được tại tất cả những quốc gia mà công ty đó có chi nhánh thật không dễ dàng. Vì vậy, nhiệm vụ của nhà tư vấn và đội ngũ cộng tác là cung cấp cho khách hàng những giải pháp phù hợp với luật pháp của từng nơi.

Thông tin cá nhân

2.4. Thành viên không được sử dụng bất kỳ thông tin bí mật nào về vấn đề của khách hàng, trong suốt thời gian thực hiện công việc, vì lợi ích cá nhân hay lợi ích của những người khác bên ngoài công ty khách hàng; không được thương thảo hoặc làm ăn với người trong nội bộ khách hàng.

Khách hàng có thể hoàn toàn tin cậy vào nhà tư vấn, theo đó, khách hàng có thể giải thích vấn đề của mình và tiết lộ mọi chi tiết có liên quan mà không lo sợ những điều mình nói có thể bị lộ ra ngoài, thậm chí sau khi nhiệm vụ đã hoàn tất.

2.5. Khi có yêu cầu hoặc khi thích hợp, Thành viên sẽ tạo ra những phương pháp làm việc cụ thể với mục đích giữ kín thông tin cá nhân của khách hàng.

Tình huống này xảy ra khi khách hàng có khá nhiều thông tin bí mật và quan trọng, do đó, anh ta không cho phép nhà tư vấn làm việc trên máy vi tính xách tay, ngay cả fax và thư điện tử nhà tư vấn cũng không được sử dụng để đảm bảo bí mật tuyệt đối. Trong trường hợp này, bạn phải tìm phương pháp làm việc phù hợp với các yêu cầu và quy định của khách hàng. Tuy nhiên, việc này sẽ tốn khá nhiều chi phí.

Tính khách quan

2.6. Thành viên thông báo cho khách hàng biết mọi kết quả có ý nghĩa mà khách hàng mong đợi được xem như các lợi ích mà khách hàng có thể nhận được khi nhiệm vụ hoàn tất.

Khi đạt được thỏa thuận, khách hàng đưa ra nhiệm vụ cho nhà tư vấn, cả hai bên đều hiểu những lợi ích mà khách hàng có thể nhận được khi nhiệm vụ hoàn tất. Nhiệm vụ của nhà tư vấn là thông báo cho khách hàng và giới hạn các lợi ích sao cho chúng là những lợi ích ý nghĩa nhất. Vì rõ ràng trước khi bắt đầu nhiệm vụ, không ai có thể biết chính xác kết quả cuối cùng.

2.7. Thành viên sẽ không đề cập đến các lợi ích ngắn hạn mà khách hàng không có lợi nếu không báo cho khách hàng biết qua những gợi ý trước đó.

Một trong những luật kinh tế cơ bản là đạt được những lợi ích ngắn hạn thường dễ hơn các lợi ích dài hạn. Khách hàng có thể không phải lúc nào cũng hiểu điều đó, nhất là khi bị áp lực từ các cổ đông vì họ muốn nhanh chóng thấy các lợi ích ngắn hạn. Nhiệm vụ của nhà tư vấn là chỉ ra cả nguy cơ và cơ hội để khách hàng hiểu rằng đầu tư vào lợi ích dài hạn có lợi hơn ngắn hạn. Dĩ nhiên, lợi ích dài hạn hay ngắn hạn là do khách hàng quyết định.

NGUYỄN TẮC 3: TRÁCH NHIỆM VỚI NGHỀ VÀ VỚI HỌC VIỆN

Thành viên phải luôn trau dồi tư cách đạo đức để nâng cao danh tiếng và sự công nhận của xã hội cho nghề nghiệp của mình và cho Học viện.

CÁC QUY LUẬT

Các quy luật dưới đây không được áp dụng tại Việt Nam. Ước mơ của tôi là đất nước Việt Nam sẽ thành lập một Học viện chính thức như Học viện mà tôi đề cập trong cuốn sách này. Việt Nam cần một Học viện như vậy để hỗ trợ các nhà tư vấn trong nước thêm tự tin, độc lập hơn và có trách nhiệm với nghề nghiệp hơn.

Thực tế cho thấy vẫn còn khá nhiều người làm việc với tư cách “nhà tư vấn” nhưng vẫn làm ngơ với các quy luật này.

Lời xác nhận hàng năm

- 3.1. *Hàng năm, Thành viên sẽ xác nhận trước Học viện là tuân thủ các quy tắc đạo đức nghề nghiệp.*

Việc này có hai ưu điểm. Thứ nhất, nó buộc nhà tư vấn luôn nghĩ về các quy tắc đạo đức nghề nghiệp khi đôi lúc Thành viên gần như “quên mất” cách cư xử đúng đắn. Thứ hai, nó đảm bảo với Học viện là Thành viên vẫn sẵn sàng hành xử theo quy luật cũng như sẵn sàng là một chuyên gia tận tụy với nghề.

Sự phát triển nghề nghiệp liên tục

- 3.2. *Thành viên tuân thủ mọi yêu cầu của Học viện về sự phát triển nghề nghiệp liên tục để đảm bảo rằng kiến thức chuyên môn và kỹ năng của Thành viên cung cấp cho khách hàng luôn được cập nhật theo thời đại.*

Nhà tư vấn phải luôn cập nhật kiến thức và kỹ năng vì đơn giản nhất để không thua các đối thủ cạnh tranh. Một cách hữu hiệu là học hỏi thêm qua các khóa học ngắn hạn.

Tất cả công ty tư vấn đều có quy tắc riêng, nhưng tất cả đều có một điểm chung là luôn dành ngân sách huấn luyện thêm cho nhà tư vấn. Trình độ chuyên môn thể hiện qua vốn kiến thức và sự thông minh. Đây là hai nhân tố quan trọng tạo ra sự khác biệt giữa các nhà tư vấn.

- 3.3. *Thành viên phải khuyến khích các nhà tư vấn quản lý, những người Thành viên chịu trách nhiệm duy trì và nâng cao năng lực của họ, bằng cách lôi cuốn họ vào quá trình phát triển nghề nghiệp liên tục.*

Trách nhiệm nghề nghiệp với những người khác

- 3.4. *Thành viên phải tôn trọng trách nhiệm nghề nghiệp và trình độ chuyên môn của tất cả những người cộng tác (trong nghề hoặc ngoài nghề) với Thành viên.*
- 3.5. *Thành viên không được xuyên tạc về trình độ chuyên môn của nhà tư vấn quản lý khác, cũng không được đưa ra bất kỳ lời bình luận nào về họ trước mặt khách hàng.*

Đây là một trong những quy tắc chính trong nghề: không bao giờ nói bất cứ điều gì xuyên tạc về đối thủ cạnh tranh của bạn. Hãy để khách hàng tự nhận xét về họ. Chỉ cần tác phong, chất lượng và giá cả hợp lý hơn các đối thủ cạnh tranh, khách hàng sẽ chọn bạn. Đây cũng là vấn đề tôn trọng nghề nghiệp: đó là hãy luôn thành thật và làm việc bằng tất cả lòng tự trọng. Thế là đủ.

- 3.6. *Thành viên chấp nhận thực hiện một nhiệm vụ cho khách hàng và biết rằng có một nhà tư vấn quản lý khác cũng đang làm việc cho khách hàng thì Thành viên đảm bảo rằng không có bất kỳ mâu thuẫn tiềm tàng nào giữa nhiệm vụ của Thành viên và của nhà tư vấn quản lý đó.*

Thông thường, khách hàng có thể thuê các nhà tư vấn khác nhau cùng lúc vì họ cần nhiều nhà tư vấn thực hiện các nhiệm vụ khác nhau. Vì vậy, các nhà tư vấn phải thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau và tránh đảm nhiệm cùng một nhiệm vụ. Khi có mâu thuẫn xảy ra giữa các nhà tư vấn, khách hàng phải được thông báo để có biện pháp giải quyết kịp thời.

3.7. Khi khách hàng yêu cầu Thành viên xem xét lại kết quả công việc của một nhà tư vấn khác, Thành viên đảm bảo sự khách quan, sự chính trực và sự nhạy cảm của vấn đề khi đưa ra các lời kết luận về chuyên môn hay về tư vấn với khách hàng.

Đôi khi, khách hàng không tin vào kết quả nhà tư vấn đạt được, hoặc chưa chắc chắn về các kết luận của nhà tư vấn,... khách hàng có thể yêu cầu một nhà tư vấn khác xem xét lại. Vấn đề chính ở đây là mọi thứ tại công ty khách hàng đã không còn giống như khi nhà tư vấn đầu tiên đến thực hiện nhiệm vụ. Vì vậy, điều quan trọng là nhà tư vấn thứ hai phải khách quan để đưa ra nhận xét đúng đắn nhất về kết quả của nhà tư vấn đầu tiên.

Các khoản phí

3.8. Thành viên sẽ đàm phán các thỏa thuận và các khoản phí khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng và chúng phải phù hợp với các quy định về nghề nghiệp và đạo đức của Học viện.

3.8.1. Các Thành viên thỏa thuận các khoản phí dựa trên “Bảng hướng dẫn Tính phí cho Các dịch vụ Tư vấn Quản lý” của Học viện.

Công khai

3.9. Thành viên công khai thực hiện công việc đại diện cho khách hàng phải đảm bảo các thông tin được cung cấp là:

- *Căn cứ theo sự thật và có liên quan.*
- *Không gây sự lệch lạc hoặc không công bằng cho người khác.*
- *Không làm mất uy tín nghề nghiệp.*

3.9.1. Những phương pháp thực hiện được chấp nhận bao gồm:

- *Công khai công việc (có sự đồng ý của khách hàng).*
- *Tiếp cận trực tiếp với khách hàng tiềm năng.*

Tư cách đạo đức cá nhân

3.10. Thành viên sẽ luôn giữ danh tiếng và tư cách đạo đức tốt.

3.11. Thành viên không có chủ ý mang đến cho Học viện những thông tin không đầy đủ, gây sai lạc, thiếu chính xác hoặc giả dối.

Đây là luật chung. Nhà tư vấn phải hành xử như một nhà kinh doanh trung thành và lương thiện. Từ kinh nghiệm trong nhiều năm qua, tôi nhận thấy, không có nhà quản lý hay vị CEO nào thuê một nhà tư vấn bị mang tiếng xấu hay không có uy tín. Luật này cũng được quy định bằng văn bản cho phép Học viện có quyền sa thải hoặc tước quyền hành nghề của bất kỳ nhà tư vấn nào không tôn trọng điều này.

TÓM LẠI

Tôi luôn tin rằng việc theo đuổi cách cư xử hợp đạo đức trong nghề tư vấn là vô cùng quan trọng. Dù không dễ thuyết phục khách hàng hãy lương thiện nhưng bạn hãy nhớ: phần thưởng lớn nhất để tồn tại lâu dài chính là sự lương thiện.

Chương 3

MỐI QUAN HỆ GIỮA KHÁCH HÀNG VÀ NHÀ TƯ VẤN

*Sử dụng ngôn ngữ thận trọng và chính xác
là sự hỗ trợ hữu ích nhất để suy nghĩ đúng,
và dùng từ chính xác diễn đạt điều chúng ta muốn
sẽ giúp chúng ta hiểu rõ hơn về điều đó.*

William Ian Beardmore Beveridge

3.1. TẠI SAO CẦN SỰ TRỢ GIÚP CỦA NHÀ TƯ VẤN?

Thông thường trong kinh doanh, chúng ta đều có những lý do tốt và xấu để làm việc gì đó. Sự cộng tác giữa khách hàng và bạn (nhà tư vấn) cũng không là ngoại lệ.

Sau đây, tôi sẽ trình bày những lý do chủ yếu (cả xấu lẫn tốt, tuy vẫn chưa toàn diện) giải thích tại sao người quản lý lại cần đến nhà tư vấn trợ giúp.

Nói chung, đa phần là những lý do “xấu”. Vì vậy, chúng ta sẽ đi từ những lý do xấu trước:

Nhà tư vấn - Người độc diễn

Tình huống này không thường xảy ra. Khi cấp quản lý yêu cầu, bạn phải đóng vai trò lãnh đạo, có thể so sánh như vai trò

của người diễn viên độc diễn trên sân khấu. Vai trò lãnh đạo của nhà tư vấn nhằm mục đích giấu những vấn đề thực sự.

Nhà tư vấn – Người bảo vệ

Vai trò này mang đến nhiều khó khăn cho nhà tư vấn hơn. Bạn đóng vai trò là người thông báo tại sao phải thực hiện các giải pháp khó khăn, nhất là trong những trường hợp công ty có sự thay đổi về cơ cấu lớn. Khi giải pháp đã được quyết định thì nhà tư vấn là người duy nhất đứng sau người quản lý. Một khi giải pháp không phát huy hiệu quả, người quản lý luôn đổ trách nhiệm cho nhà tư vấn vì cho rằng đó là họ làm theo giải pháp của nhà tư vấn.

Nhà tư vấn – Người làm chứng

Sự hiện diện của nhà tư vấn chỉ để những người cộng tác thấy rằng người quản lý đã nhận ra vấn đề và đang sẵn lòng khắc phục bằng mọi cách. Đây là vai trò mà mọi nhà tư vấn đều không muốn.

Nhà tư vấn – Người phát ngôn

Nhà tư vấn trực tiếp giải thích những thay đổi và quyết định của người quản lý trước đại hội đồng hoặc đội ngũ nhân viên. Công việc của bạn là truyền đạt thông điệp đến những người khác vì những người này không có thẩm quyền làm việc này.

Nhà tư vấn – Người năng động

Nhà tư vấn là người sẵn sàng đấu tranh để đạt được kết quả mà người quản lý mong muốn. vì vậy, bạn phải vượt qua mọi trở ngại để sẵn sàng đối mặt với “kẻ thù” xung quanh.

Bên cạnh những lý do kể trên, sau đây, tôi muốn gửi đến bạn “7 tội lỗi nghiêm trọng” của người quản lý khi cần đến sự trợ giúp của nhà tư vấn mà tôi tình cờ đọc trong cuốn sách *Le conseil*.

“7 tội lỗi nghiêm trọng” ... khi thuê nhà tư vấn

1. Tham lam	Nhiều nhà quản lý thật sự muốn thử nhiều xu hướng mới khác nhau trong việc kinh doanh của họ.
2. Hám lợi	Nhiều nhà quản lý có quan điểm khá kỳ lạ khi thuê tư vấn là họ muốn bạn phát triển một ý tưởng hay một chiến lược và chỉ trả công cho bạn về điều đó chứ không cho phép bạn tiếp tục tiến hành ý tưởng hay chiến lược đó. Nhà quản lý muốn lấy kết quả nghiên cứu của nhà tư vấn và tự mình triển khai như thể nó là ý tưởng của chính mình.
3. Sự tức giận	Thông thường, nhà quản lý muốn sa thải một người cộng tác nhưng không biết sa thải thế nào. Anh ta thuê nhà tư vấn chỉ với nhiệm vụ duy nhất là tìm ra lỗi lầm, sự thiếu năng lực, cách cư xử không phải phép,... của người này để dễ sa thải. May mắn là rất ít nhà tư vấn chấp nhận làm những việc như vậy.
4. Ghen tỵ	Nhà quản lý thuê tư vấn chỉ với lý do đơn giản là đối thủ cạnh tranh của họ cũng thuê tư vấn.
5. Khát quyền lực	Nhà quản lý thuê tư vấn chỉ vì họ cảm thấy có quyền lực hơn khi làm như vậy.
6. Kiêu ngạo	Có một sự thật là những nhà quản lý thường thuê những công ty tư vấn lớn hoặc những nhà tư vấn có tên tuổi vì những người này có thể nâng cao danh tiếng cho nhà quản lý.

7. Lười biếng

Thay vì phát triển năng lực và kỹ năng nội bộ, hoặc nghiên cứu giải pháp trong nội bộ hoặc đầu tư thời gian và công sức vào tìm kiếm giải pháp, nhà quản lý thuê nhà tư vấn để làm thay những công việc này cho họ.

Bây giờ, chúng ta bàn đến những lý do tốt (tuy vẫn chưa toàn diện):

3.1.1. Nhận biết vị trí của mình, quan sát xung quanh

Cũng như Benchmarking, phương pháp tìm kiếm những cách thức tốt nhất trong thực tiễn giúp doanh nghiệp hoạt động tốt hơn trong ngành, rất tốn thời gian và phải lập đi lập lại liên tục, nhiều công ty thuê nhà tư vấn để tìm ra các phương pháp thực tiễn thích hợp. Đồng thời, đề ra hướng đi đúng để thực hiện kế hoạch hành động. Cùng lúc, công ty cũng thuê người tiến hành những ý tưởng mới. Cách tiếp cận này thường mang lại những kết quả dài hạn.

3.1.2. Đừng cố tự thực hiện mọi việc

Nhiều nhà tư vấn ứng dụng lập đi lập lại các kỹ thuật và công cụ giống nhau, đôi khi trong cùng tổ chức, đôi khi trong các tổ chức khác nhau. Các nhà tư vấn quản lý luôn bị thôi thúc nhìn nhận vấn đề bằng kinh nghiệm tích lũy. Tôi cho rằng đây là phản ứng nguy hiểm có thể nhận thức được. Vì mỗi trường hợp đều khác nhau và đều có thử thách mới cần những phản ứng phù hợp nhất với nó. Do đó, cách tốt nhất là nhờ đến sự hỗ trợ của các nhà tư vấn khác để có được những kinh nghiệm khác nhau giúp bạn thực hiện công việc. Tim Laseter cho rằng: “Nhà tư vấn lấp đầy những khoảng trống quan trọng trong tổ chức cần đến các kiến thức chuyên môn khác nhau trong thời gian ngắn.”

3.1.3. Truyền đạt kiến thức mọi lúc mọi nơi

Các nhà tư vấn giỏi là những người có óc tổ chức, có khả năng huấn luyện, giúp đỡ và hỗ trợ mọi người. Các công ty có xu hướng thuê nhà tư vấn trong những lĩnh vực công ty còn thiếu kiến thức xử lý. Nhờ đó, nhà tư vấn không chỉ hỗ trợ thực hiện ý tưởng mới, mà còn có trách nhiệm huấn luyện những người khác trong công ty. Hay nói cách khác, nhà tư vấn truyền đạt kiến thức của mình.

3.1.4. Tập trung vào vấn đề

Thông thường vấn đề tồn tại nhưng vẫn chưa tìm ra giải pháp. Đôi khi, giải pháp tự nó đến mà không cần ai nhận biết. Giải thích cho điều này khá đơn giản: vì có người (ở đây là nhà tư vấn) đã tập trung giải quyết vấn đề. Ngay khi mọi người nhận biết có người tập trung vào vấn đề, họ sẽ cảm thấy hứng khởi cống hiến nhiều hơn để giúp nhà tư vấn tìm ra giải pháp.

3.4.5. Thu thập thông tin

Thu thập thông tin là việc cần thiết hàng đầu trước khi tiến hành một sự thay đổi nào đó. Và nhà tư vấn là người có khả năng thu thập thông tin đầy đủ và chính xác nhất. Nhà tư vấn sẽ trình bày rõ ràng và có khoa học các thông tin thu thập, trên cơ sở đó, nhà quản lý có thể bắt đầu tiến hành công việc thực tế với những con người sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ.

3.1.6. Hướng sự thay đổi đến các bộ phận chức năng, các đơn vị kinh doanh và biên giới quốc gia

Khi công ty dự định tiến hành sự thay đổi trên toàn bộ nhân viên – tất cả chi nhánh tại những quốc gia khác nhau, thông thường họ thuê các nhà tư vấn bên ngoài. Vấn đề chủ yếu thường nảy sinh là duy trì quá trình thực hiện nhiệm vụ vì không dễ thúc đẩy

tất cả những người trong nội bộ, và ngược lại tạo động lực cho họ thúc đẩy những người khác.

3.1.7. Sự hỗ trợ sáng suốt

Cần thuê các nhà tư vấn bên ngoài khi nguồn nội lực không thể đưa ra các quyết định đòi hỏi sự hợp nhất các nhà cung cấp và các dịch vụ thuê bên ngoài.

3.1.8. So sánh với những người khác

Thông thường, các nhà tư vấn làm việc trong các lĩnh vực khác nhau. Vì vậy, họ có thể ứng dụng cùng những sáng kiến mới trong các lĩnh vực đó. Có thể họ sẽ ứng dụng sáng kiến đã từng đạt được thành công tại một công ty khác vào công ty này. Dĩ nhiên họ sẽ biết cách điều chỉnh sao cho phù hợp nhất với từng nơi.

3.1.9. Thời gian là tiền bạc

Nhà tư vấn thường được đề cập đến như một người hỗ trợ nhanh chóng, nghĩa là họ có khả năng nhanh chóng đưa ra giải pháp cho một vấn đề, một thử thách hoặc một sự thay đổi nào đó. Giống như các chuyên gia, họ đến, thực hiện việc phải làm, nếu có thể, họ huấn luyện đội ngũ nhân viên công ty và ra đi ngay khi đội ngũ nhân viên được họ huấn luyện có thể tự đảm nhận công việc.

Những nhà tư vấn – các chuyên gia là những người bắt nhịp nhanh chóng với sự phát triển không ngừng của thời đại vì họ là những nhà quan sát và họ biết những xu hướng sắp tới. Họ huấn luyện các chuyên gia của mình và cung cấp năng lực này cho thị trường. Hầu hết các công ty tư vấn lớn và nhỏ sở hữu các công cụ và phương pháp cần thiết để thực hiện giải pháp nhanh nhất trong thời gian ngắn nhất có thể.

3.2. BẢN CHẤT VÀ MỤC ĐÍCH CỦA MỐI QUAN HỆ TƯ VẤN

Thực tế, khách hàng là người mời nhà tư vấn đến hỗ trợ giải quyết vấn đề. Một trong những nghĩa vụ đầu tiên của khách hàng là cung cấp cho nhà tư vấn càng nhiều thông tin càng tốt. Nhà tư vấn có nghĩa vụ giữ bí mật tất cả thông tin của khách hàng. Hai bên cộng tác trong sự tôn trọng lẫn nhau trong suốt quá trình thực hiện công việc. Lý tưởng hơn, hai bên cộng tác với nhau trong điều kiện hòa hợp hoàn toàn.

Nói chung, khách hàng cần sự giúp đỡ trong lĩnh vực anh ta không có đủ kiến thức chuyên môn để xử lý, hoặc anh ta không muốn tự làm. Nhà tư vấn cung cấp sự giúp đỡ hoặc lời khuyên cần thiết cho khách hàng. Có thể nói đây là hình thức truyền đạt kiến thức chuyên môn từ bên này cho bên kia. Vì vậy, hai bên cần làm hợp đồng rõ ràng quy định chính xác những điều cần thiết.

Trong mối quan hệ giữa khách hàng và nhà tư vấn bao gồm ba khía cạnh sau:

- Mối quan hệ trên hợp đồng: đây là phần pháp lý phải thực hiện trong đó quy định rõ các điều lệ buộc cả hai bên phải tuân thủ.
- Mối quan hệ lý tưởng hóa: hoàn toàn khác với mối quan hệ trên hợp đồng. Đây gần như mối quan hệ giữa hai người bạn, nghĩa là một bên cố gắng thỏa mãn những mong muốn và nhu cầu của bên kia.
- Mối quan hệ xác thực: đây là mối quan hệ quan trọng nhất dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau và lòng tự trọng cao nhất.

3.3. KHÁCH HÀNG LÀ AI?

Đối với những nhà tư vấn còn non kinh nghiệm, câu hỏi này khá đơn giản. Nhưng trên thực tế, để hiểu rõ khách hàng thật sự

là ai không phải chuyện dễ. Điều quan trọng là phải tìm ra để bắt đầu mối quan hệ trên cơ sở cộng tác bền vững. Vì khi làm việc cho một “ông chủ không hề quen biết”, điều này sẽ gây khó khăn cho nhà tư vấn để biết chính xác ông chủ này đang cần gì. Nhiệm vụ trước tiên đối với một nhà tư vấn là tìm ra ai là khách hàng thật sự trước khi bắt tay vào công việc.

Ngay lúc bắt đầu, bạn hãy xem xét vài câu hỏi sau:

- Có phải đó là người đầu tiên tiếp xúc với bạn?
- Có phải các cổ đông yêu cầu thuê nhà tư vấn để giúp giải quyết vấn đề?
- Có phải đó là người sẽ thanh toán khi bạn hoàn thành nhiệm vụ?
- Có phải đó là cấp quản lý cộng tác với bạn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ?

Thông thường đó là sự kết hợp của các lựa chọn trên. Bạn cũng có thể xem xét những câu hỏi sau:

- Những người biết
- Những người quan tâm
- Những người có thể

Những người biết là những người rất hữu ích với bạn vì họ nắm trong tay tất cả công cụ để tìm ra giải pháp. Họ có thể tiếp cận với mọi nguồn lực: về quản lý nguồn lực con người, quản lý tổng quát, các khách hàng...

Những người quan tâm là những người có liên quan tới vấn đề với tư cách cá nhân. Những người giữ vị trí nào đó, hay nói cách khác những người chịu trách nhiệm về lĩnh vực nào đó trong công ty. Thông thường họ là một thành viên trong một nhóm.

Những người có thể là những người có thể giúp giải quyết vấn đề bằng cách đảm nhận một việc gì đó như cung cấp những

quỹ hỗ trợ cần thiết hay đơn giản vì họ là cấp quản lý nên có thể thúc đẩy bạn và giải pháp của bạn.

Cách tiếp cận tốt nhất là lắng nghe tất cả những người tham gia và cân nhắc những điều khả thi.

3.4. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA MỐI QUAN HỆ

Chuẩn bị cuộc gặp gỡ đầu tiên

Cuộc gặp gỡ đầu tiên giữa nhà tư vấn và khách hàng tiềm năng có thể vì những mục đích khác nhau. Có thể đó chỉ là cuộc gặp gỡ không chính thức để khách hàng nhận biết chính xác nhà tư vấn có thể hỗ trợ được những gì hoặc đơn giản đó là cuộc gặp gỡ để khách hàng trình bày chính xác anh ta muốn gì và cần gì và yêu cầu nhà tư vấn đưa ra một đề xuất thỏa mãn. Mục đích thứ hai ít xảy ra hơn đó là khách hàng đã có quyết định về những việc anh ta dự định sẽ thực hiện và cuộc gặp gỡ chỉ là cơ hội để anh ta chọn lựa một đề xuất tốt nhất giữa nhiều đề xuất của nhiều nhà tư vấn khác nhau.

Buổi tiếp xúc đầu tiên rất quan trọng. Vì ngay tại giai đoạn đầu tiên này, xây dựng lòng tin là cần thiết. Nếu cuộc gặp gỡ đầu tiên không tích cực thì cơ hội thành công sẽ bị giảm.

Về điểm này, có bốn giai đoạn khác nhau của mối quan hệ như sau:

- Sự định hướng
- Sự đồng nhất
- Sự phân tích
- Sự hợp tác lâu dài

3.4.1. Sự định hướng

Nếu trước đây công ty và nhà tư vấn chưa từng làm việc cùng nhau thì rõ ràng họ là những người hoàn toàn xa lạ với nhau tại cuộc gặp gỡ đầu tiên. Họ phải tự tìm hiểu lẫn nhau. Mỗi người

phải tự nhận biết người kia đang suy nghĩ những gì, những ưu và nhược điểm là gì, bất kỳ sự khác biệt có thể nào ở cách tiếp cận trong kinh doanh, v.v...

Một khi đã hoàn thành các bước đầu tiên và hai bên đã phần nào thông hiểu lẫn nhau, cả hai có thể bắt đầu thương thảo và tự đảm nhiệm vai trò của mình.

Trong giai đoạn này, một trong những điều bạn cần quan tâm là phương thức truyền đạt. Cần hiểu rõ điều này để tránh những vấn đề nảy sinh. Ví dụ, khách hàng chỉ yêu cầu truyền đạt với cấp quản lý, trong khi bạn muốn làm việc theo hình thức “mở rộng” nghĩa là cung cấp thông tin cho tất cả những người có liên quan trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Đây có thể là điểm khúc mắt giữa hai bên. Thông thường, vai trò của bạn là điều chỉnh phương thức truyền đạt phù hợp với khách hàng vì bạn phải tôn trọng văn hóa doanh nghiệp trong công ty khách hàng. Tuy vậy, bạn có thể thuyết phục cấp quản lý công ty chấp nhận sự thay đổi đôi chút nhưng đừng trông mong quá vào điều này.

Trong giai đoạn này, bạn phải xác định rõ ràng rằng khách hàng sẵn sàng và thẳng thắn cộng tác. Và khách hàng có quyền yêu cầu bạn trình bày rõ về những khúc mắc của họ và về cách thức bạn tiến hành nhiệm vụ ngay khi tình huống nảy sinh.

Hãy nhớ trong giai đoạn này, bạn với tư cách nhà tư vấn không chấp nhận ngay nhiệm vụ nào. Mà quan trọng hãy nhận biết trạng thái tâm lý của khách hàng – khách hàng đang lo lắng hay căng thẳng? Bạn có thể làm việc với anh ta được không? Bạn có cảm thấy đây là mối quan hệ thoải mái không? v.v...

Với hai bên, giai đoạn này rất quan trọng. Một mặt, bạn có khách hàng đang tìm kiếm giải pháp cho vấn đề của anh ta nhưng anh ta cũng hơi lo ngại vì phải công khai mọi vấn đề công ty cho “một người xa lạ”. Một mặt, bạn sẵn sàng đảm nhận nhiệm vụ

nhưng cũng nhận biết sự hạn chế của khách hàng. Đây là cơ hội để hai bên tạo dựng sự tôn trọng và lòng tin lẫn nhau. Nếu giai đoạn này thất bại thì bạn đừng trông mong có sự hợp tác sau đó.

3.4.2. Sự đồng nhất

Một khi hai bên đã quyết định vào cuối giai đoạn định hướng rằng họ có thể tiếp tục cộng tác, hai bên sẽ tiếp tục củng cố sự tin tưởng lẫn nhau để mối quan hệ thêm gần gũi và hiệu quả hơn. Hãy nhớ: vẫn chưa có hợp đồng giữa hai bên. Giờ đây, đã đến lúc bạn nhận biết khách hàng muốn bạn làm gì và vấn đề bạn phải giải quyết là gì.

Khách hàng sẽ giải thích với bạn chức năng hoạt động của công ty, cách tổ chức, lịch sử công ty và những dự định tương lai (nếu có). Bạn sẽ giải thích rõ là có thể làm những gì, có thể hoàn thành các công việc gì và cách thực hiện như thế nào.

Sau đây là những câu hỏi thiết yếu về cách thức hai bên cộng tác với nhau:

- Ai sẽ thực hiện công việc? Khách hàng và bạn cùng thực hiện hay bạn thực hiện cho khách hàng? Điều này rất quan trọng vì hai lý do. Thứ nhất, giải thích mức độ liên quan của khách hàng vào công việc của nhà tư vấn. Thứ hai, giúp nhà tư vấn định khung thời gian hợp lý vì nếu không có sự hợp tác từ phía khách hàng thì nhà tư vấn phải cần nhiều thời gian hơn.
- Các phương thức thực hiện nhiệm vụ khác nhau của bạn. Có phải do khách hàng lựa chọn theo văn hóa của công ty? Hay do bạn tự quyết định?.v.v...
- Mức độ tham dự của mỗi bên và vai trò của mỗi bên là gì?
- Sẽ ủy quyền cái gì cho ai và ở mức độ thế nào? Có phải nhà quản lý ủy quyền toàn bộ cho nhà tư vấn?
- Nhà tư vấn sẽ có được toàn bộ tài liệu (và bí mật) của công ty không?

3.4.3. Sự phân tích

Hai bên cùng nhau tiến hành công việc như thế nào và sẽ theo đuổi chiến lược nào? Đến giai đoạn này đã xác định rõ vai trò của mỗi bên và đã định nghĩa rõ phương thức hỗ trợ của nhà tư vấn. Theo đó, có hai phương thức hỗ trợ sau:

- Một là, nhà tư vấn chỉ đạo toàn bộ quá trình thực hiện nhiệm vụ:
 1. Đề ra quy tắc: bạn quyết định sẽ phát triển mọi việc như thế nào, đưa ra các hướng dẫn cần thiết và các lời khuyên và yêu cầu sự trợ giúp.
 2. Cung cấp thông tin: bạn giải thích các bước thực hiện, cố gắng truyền đạt kiến thức, diễn giải về những việc đang làm.
 3. Thúc đẩy sự đối kháng: bạn thúc đẩy khách hàng và đội ngũ nhân viên của khách hàng phải phản ứng lại bằng cách đưa ra những câu hỏi hóc búa, có thể gây ra sự phản kháng để từ đó có thể nắm được khách hàng hiểu vấn đề đến đâu.
- Hai là, nhà tư vấn giúp khách hàng cảm thấy tự tin hơn và hỗ trợ khách hàng trong suốt quá trình tiến hành công việc:
 1. Làm dịu căng thẳng: bạn dọn sạch lối để các thay đổi có cơ hội xảy ra mà không tạo sự căng thẳng bằng cách yêu cầu khách hàng biểu lộ cảm xúc của mình nhằm làm dịu căng thẳng.
 2. Khởi gợi tư duy: bạn tận dụng trí thông minh của khách hàng bằng cách khiêu khích. Bạn sẽ giúp khách hàng tự tìm ra giải pháp. Dĩ nhiên, cách làm này tốn nhiều thời gian nhưng có cái lợi là khách hàng sẽ hiểu rõ vấn đề.

3. Ủng hộ: bạn cho khách hàng thấy bạn rất nhiệt tình và đặt nhiều niềm tin sẽ thành công bằng cách thể hiện sự đánh giá cao và sự khẳng định của bạn.

Đến đây, chúng ta cùng nhớ lại các vai trò của nhà tư vấn: chuyên gia, nhà tư vấn, người buôn bán, người huấn luyện.

Tùy vào từng vai trò bạn đang đảm nhiệm mà giá trị thêm vào của bạn cũng khác nhau. Thành thật mà nói, nếu đóng vai trò người buôn bán, giá trị thêm vào chủ yếu là cho chính bạn.

Với vai trò chuyên gia, bạn có cơ hội chứng minh vốn kiến thức và kỹ năng chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể. Điều này có một nhược điểm là bạn thường quên rằng khách hàng của mình thường không hiểu những từ ngữ chuyên môn của bạn hoặc giả bạn có thể quên mục tiêu cuối cùng là giải quyết vấn đề.

Vai trò nhà tư vấn là phổ biến nhất. Nhược điểm của cách tiếp cận này là nó khiến người khác bị lệ thuộc hoàn toàn vào bạn.

Vai trò người bào chữa là vai trò khách hàng ưa thích nhất. Ngoài ra, bạn còn giữ vai trò trong tài và nhà quan sát. Nghĩa là bạn phải chỉ hướng đi cho người khác và thể hiện quan điểm của mình.

Vai trò hữu ích nhất và hai bên đều thích là huấn luyện viên. Bạn hướng dẫn mọi người, chỉ cho họ cách thực hiện công việc và phân công vai trò cho từng người. Bạn truyền đạt kiến thức của mình và quan sát để nhận biết khả năng khách hàng hiểu được nó đến đâu. Nếu cảm thấy khách hàng vẫn còn mập mờ, bạn có nhiệm vụ diễn giải lại từ đầu.

Tại những công ty tư vấn lớn, nhà tư vấn còn giữ vai trò nhà nghiên cứu.

Vai trò cuối cùng là người hướng dẫn. Bạn giúp khách hàng hiểu vấn đề của mình và khi đã hiểu ra vấn đề thì việc tìm ra giải pháp cũng dễ dàng hơn.

3.4.4. Sự hợp tác lâu dài

Thông thường, khi nhiệm vụ đã hoàn tất, khách hàng và nhà tư vấn đều thỏa mãn với kết quả đạt được nhưng đã đến lúc mỗi người một ngả. Nếu cả hai thấy sự cộng tác này tốt đẹp và hai bên cùng có lợi, cả hai có thể hợp tác trong những lần sau khi có nhu cầu. Vì vậy, nhà tư vấn nên giữ liên lạc thường xuyên với khách hàng.

Tóm lại: điều quan trọng với nhà tư vấn là tạo dựng mối quan hệ bền chặt với khách hàng không chỉ để cả hai có thể hợp tác suốt trong quá trình tiến hành công việc mà còn giúp nhà tư vấn có nhiều cơ hội hợp tác với khách hàng trong tương lai.

3.5. MỨC ĐỘ DÍNH LÚU VÀ CÁC VAI TRÒ

Rõ ràng các vai trò của nhà tư vấn liên quan trực tiếp tới mức độ dính lúu của họ. Nhà tư vấn càng lún sâu vào quá trình tiến hành công việc bao nhiêu thì họ càng đảm nhận nhiều vai trò bấy nhiêu. Hiện không có bảng danh sách hoàn chỉnh tất cả mức độ dính lúu và các vai trò của nhà tư vấn. Vì vậy, nhà tư vấn hiểu rằng đối với từng tình huống có cách tiếp cận cụ thể.

Trong cuốn sách này, tôi chỉ bàn đến những vai trò chính: chuyên gia, tư vấn gia, nhà nghiên cứu, huấn luyện viên, người bào chữa và người hướng dẫn.

3.5.1. Chuyên gia và người hướng dẫn

Trong khâu chuẩn bị cho một kế hoạch cụ thể, điều quan trọng là quyết định phân bổ công việc cho nhà tư vấn và khách hàng. Các mối quan hệ và các vai trò khác nhau tùy thuộc vào kết quả công việc mà hai bên muốn đạt được.

Với tư cách một chuyên gia sử dụng kiến thức chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể, nhà tư vấn thêm “giá trị” vào nhiệm vụ

vụ của mình. Nếu khách hàng nhận thấy kiến thức chuyên môn do nhà tư vấn cung cấp đã đủ thì vai trò này của nhà tư vấn rất bị hạn chế. Vì bạn chỉ đưa ra lời khuyên và sự hướng dẫn còn khách hàng sẽ nắm vai trò người thực hiện. Khách hàng vừa hướng dẫn vừa giám sát hành động của chuyên gia. Là chuyên gia, các

Dự đoán	Tìm kiếm giải pháp	Sự thực hiện	Kiểu quan hệ khách hàng/nhà tư vấn
Khách hàng + nhà tư vấn	Khách hàng + nhà tư vấn	Khách hàng + nhà tư vấn	Hỗ trợ trong suốt quá trình tiến hành
Khách hàng + nhà tư vấn	Khách hàng + nhà tư vấn		Quá trình đưa ra quyết định
Khách hàng + nhà tư vấn			Hỗ trợ mạng lưới ước đoán
Nhà tư vấn	Nhà tư vấn	Nhà tư vấn	Dịch vụ thuê làm bên ngoài thực hiện
Nhà tư vấn	Nhà tư vấn		Hình thức hỗ trợ kiến thức điển hình
Nhà tư vấn			Kiểm tra/đánh giá
	Khách hàng + nhà tư vấn		Hỗ trợ sự phát triển trong tương lai
	Nhà tư vấn		Tìm kiếm giải pháp
		Khách hàng + nhà tư vấn	Huấn luyện, đào tạo
		Nhà tư vấn	Hợp đồng phụ

hành động của bạn có thể so sánh như nhà chuyên quyền. Vì nếu không như thế, khách hàng có thể bị mơ hồ và không biết cách tiến hành công việc.

Với vai trò chuyên gia, bạn hay gặp vấn đề khá nghiêm trọng là quên đi khía cạnh con người. Hậu quả là bạn thường gặp tâm lý phản kháng.

Với vai trò người hướng dẫn thì khác, bạn không bao giờ quên cách tiếp cận này. Cũng có thể gọi vai trò này là “chuyên gia quá trình”. Về điểm này, John Milligan và Paul Barber có cách định nghĩa rất rõ như sau: “Nhà tư vấn tạo điều kiện để khách hàng biết rõ các vấn đề và khó khăn của mình và tạo sức mạnh để khách hàng có khả năng phản ứng sáng tạo và hiệu quả”. Mối quan hệ này hoàn toàn dựa trên sự cộng tác, thông hiểu lẫn nhau để dẫn đến thành công.

3.5.2. Nhà nghiên cứu và nhà tư vấn

Cách tiếp cận mang tính lý thuyết này của nhiều nhà tư vấn thường không thành công. Vì thực tế khả năng ứng dụng những giải pháp “lý tưởng” trên lý thuyết là không thực tế. Tuy nhiên, ngày nay, những nghiên cứu quan trọng dựa trên lý thuyết vẫn rất hữu ích. Trong nhiều thập niên, các công ty lớn yêu cầu các nhà tư vấn dựa trên cách tiếp cận trừu tượng để xây dựng những ý tưởng mới cho tương lai, nghĩa là xây dựng quan điểm kinh doanh và hướng phát triển mới.

Vai trò nhà tư vấn là tập trung vào con người. Sự hỗ trợ của nhà tư vấn thể hiện qua những câu hỏi như “như thế nào”, “cái gì” và “tại sao” và thậm chí chúng còn quan trọng hơn kết quả cuối cùng.

3.5.3. Người bào chữa và huấn luyện viên

Nhà tư vấn không thể trung lập hoàn toàn. Vì vậy, vai trò người bào chữa cũng khá quan trọng. Bạn phải phát triển, biện hộ

và bảo vệ các lý thuyết của mình, giải thích càng rõ ràng càng tốt những lý do cơ bản cho cách xử sự và các hành động của mình.

Với vai trò người bào chữa, bạn cũng thể hiện sự ủng hộ những người trong tổ chức. Đây là điều quan trọng nhất.

Vai trò huấn luyện viên/người thầy là vai trò chính yếu. Bạn không chỉ tìm ra giải pháp mà còn diễn giải cho mọi người hiểu tại sao chọn giải pháp này mà không chọn giải pháp kia. Ngoài ra, bạn có nghĩa vụ truyền đạt kiến thức cho những người có liên quan trong tổ chức để họ có thể hoàn thành công việc được giao. Thực tế, phần lớn nhà tư vấn không phải là người thầy tốt vì không có các kỹ năng cần thiết hoặc tệ hơn, không sẵn sàng chia sẻ kiến thức của mình.

KẾT LUẬN

Ở đây, quyết định quan trọng nhất không phải là chọn nhà tư vấn thích hợp mà là làm việc với nhà tư vấn. Có thật sự cần thiết cộng tác với một “người xa lạ” không? Công ty đã có sẵn những kỹ năng cần thiết chưa? Lỗ hổng trong kiến thức của họ là gì? Công ty có người thích hợp thực hiện công việc, huấn luyện họ không hay phải thuê người mới? Cái lợi của có sự hỗ trợ về kiến thức tạm thời từ bên ngoài là gì?

Yếu tố thứ hai cần cân nhắc là đảm bảo kiến thức do nhà tư vấn truyền đạt tới đội ngũ nhân viên công ty là đầy đủ để hoàn thành công việc.

Chương 4

PHƯƠNG PHÁP CHỌN ĐỐI TÁC TƯ VẤN

*Bạn có sự lựa chọn,
nhưng mọi sự lựa chọn đều có hệ quả của nó.*

Kerry Fouché

4.1. SỰ GIỚI THIỆU

Không có quy tắc nào để chọn một đối tác tư vấn. Có nhiều sự lựa chọn nhưng cơ sở thông tin để chọn thì khá nghèo nàn. Vì vậy, các công ty thường gặp nhiều khó khăn để có sự lựa chọn đúng đắn. Sau đây, tôi trình bày một số hướng dẫn giúp bạn (với tư cách người quản lý tìm nhà tư vấn) trong vấn đề này.

4.1.1. Đã từng cộng tác trước đây

Cách đơn giản nhất là cộng tác với công ty tư vấn bạn đã từng làm việc trước đây. Dù vậy, cách tiếp cận này cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Bạn hãy xem xét bảng liệt kê những thuận lợi và bất lợi của cách tiếp cận này sau đây:

Thuận lợi

- Quá trình hợp tác sẽ dễ dàng hơn vì đội ngũ nhân viên đã biết cách làm việc của nhà tư vấn.
- Bạn có cơ sở tin tưởng nhà tư vấn vì anh ta đã hoàn thành tốt nhiệm vụ trước đó (vì nếu không bạn đã không chọn anh ta lần thứ hai).

- Tiết kiệm rất nhiều thời gian vì nhà tư vấn đã có những phân tích chi tiết về công ty cũng như biết nhiều điều từ nhiệm vụ trước đây của mình.

Bất lợi

- Nhà tư vấn cảm thấy quá thoải mái và tự tin vì được chọn lần thứ hai nên có thể không còn nỗ lực hết mình và nhiệt tình như lần trước.
- Bạn có chắc chắn công ty tư vấn này có những kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới?
- Bạn có quá phụ thuộc không?
- Bạn khó có thể bàn về giá cả để có được mức giá cạnh tranh nhất vì không có cơ hội so sánh giá cả trên thị trường.
- Khả năng sáng tạo những ý tưởng mới bị hạn chế vì khả năng của nhà tư vấn cũ chỉ dừng lại ở một mức độ nào đó.

4.1.2. Đã nghe nói về họ

Hầu hết các giám đốc điều hành và/hoặc các trưởng phòng ban đều có những cuộc gặp gỡ chính thức và không chính thức. Trong những cuộc gặp gỡ này, họ có thể thu thập thông tin về các nhà tư vấn. Thực tế, những cuộc gặp gỡ với những người mà công ty của họ đã từng có những mối quan tâm và vấn đề tương tự để thăm dò kinh nghiệm về sự cộng tác với nhà tư vấn là những cuộc gặp gỡ rất hữu ích. Và thực tế cũng cho thấy danh tiếng của một công ty tư vấn có thể càng lên cao hay bị hủy hoại phần lớn vì những cuộc gặp gỡ như thế.

4.1.3. Nhờ sự giúp đỡ của các tổ chức chính phủ

Tại nhiều nước, Bộ Kinh tế có thể giúp các cá nhân hay tổ chức có được những lời khuyên hữu ích. Dù đây không phải là công việc của họ, nhưng họ có được những thông tin chính xác và thiết thực, do đó, họ có thể cung cấp những lời khuyên có giá trị.

4.1.4. Các nhà tư vấn tự quảng cáo

Phần lớn các nhà tư vấn có hình thức quảng cáo riêng cho mình (ví dụ phát tờ rơi). Từ đó, bạn có thể tìm được thông tin về khách hàng của họ (bạn có thể gọi điện hỏi thăm) và thông tin về cách thức tiến hành công việc của họ. Các nhà tư vấn cũng tổ chức các cuộc gặp gỡ để bạn có cơ hội đặt những câu hỏi mà không có cảm giác bị bắt buộc phải thuê họ.

4.2. GIAI ĐOẠN THĂM DÒ

4.2.1. Giai đoạn thăm dò là gì?

Là giai đoạn rất quan trọng giữa thời điểm khách hàng tiềm năng mời bạn (nhà tư vấn) gặp gỡ và ký hợp đồng chính thức. Thông thường đây là cuộc trò chuyện không chính thức để khách hàng có dịp thăm dò liệu bạn có thật sự là người anh ta cần. Trong suốt giai đoạn này, bạn phải thuyết phục khách hàng tiềm năng bằng những quan điểm, kỹ năng và những điều đặc biệt nhất của mình vì đây là thời điểm rất gần để tiến tới sự hợp tác chính thức.

4.2.2. Cách đề ra các yêu cầu

Các yêu cầu có thể chỉ cho một nhà tư vấn, nhưng hầu hết các yêu cầu này đảm bảo mức độ cạnh tranh giữa các công ty tư vấn được chọn lựa. Thậm chí nếu bạn đã được chọn trước khi đến giai đoạn này, khách hàng vẫn cần trình bày rõ các đòi hỏi và nhu cầu của anh ta trên giấy tờ. Điều này không chỉ làm cho anh ta có cơ hội suy nghĩ hoặc suy xét lại về vấn đề của công ty mình mà còn giúp anh ta có sự chuẩn bị tốt hơn để phân tích các đề xuất của bạn sau đó.

Các yêu cầu có thể được viết bằng văn bản hoặc bằng miệng. Yêu cầu bằng miệng có thể tiềm ẩn rủi ro là khách hàng có thể bỏ sót một vài chi tiết nào đó, còn yêu cầu bằng văn bản sẽ được phân tích và chuẩn bị kỹ hơn.

Có bốn loại yêu cầu sau:

Số lượng các nhà cung cấp có thể/ các phương pháp kiểm tra	Bảng vận bản	Bảng mệnh
1	Bảng thỏa thuận chung với các quy định cụ thể bằng vận bản (an toàn hơn)	Bảng thỏa thuận chung mà không có các quy định cụ thể (nhiệm vụ thật sự là gì?)
> 1	Đưa ra các thủ tục (sự cạnh tranh giữa các công ty khác nhau dựa trên các quy định cụ thể)	Sự cạnh tranh mà không có các quy định cụ thể bằng vận bản (điều này xem ra quá chủ quan)

4.2.3. Các bên mong chờ gì từ giai đoạn thăm dò?

Hai bên (khách hàng và nhà tư vấn) có những mong chờ khác nhau như sau:

Lợi ích kinh tế: hai bên đều muốn kiếm tiền. Bạn muốn đảm nhận công việc để kiếm tiền còn khách hàng tiềm năng muốn thấy cách thức anh ta có thể thu lợi từ việc thuê bạn.

Lắng nghe: đây là điều quan trọng để hai bên hiểu nhau hơn. Bạn phải chắc chắn hiểu được vấn đề thật sự của khách hàng và có đủ kỹ năng và năng lực thực hiện nhiệm vụ. Khách hàng phải chắc chắn về hai điều: một là anh ta phải giải thích rõ các nhu cầu của mình và hiểu chúng đến đâu, hai là sẵn sàng công khai cho nhà tư vấn nắm rõ mọi điều về công ty của mình. Do đó, điều cần thiết trong giai đoạn thăm dò là hai bên phải tạo được sự tin tưởng lẫn nhau.

Ký hợp đồng ràng buộc: hai bên ký hợp đồng để diễn giải rõ nhiệm vụ và nghĩa vụ của mỗi bên cũng như quy định rõ những thay đổi có thể trong suốt thời gian thực hiện hợp đồng.

Quyết định đúng: nếu giai đoạn này hai bên không thể tiến tới thỏa thuận không có nghĩa là cả hai đều bị thất bại. Bạn nên hiểu rằng mình đã cố hết sức và danh tiếng của mình vẫn không bị ảnh hưởng. Khách hàng phải chắc là đã quyết định đúng khi không chọn bạn.

Tóm lại, bạn hãy luôn tâm niệm bốn bước này vì chúng rất hữu ích: giá trị kinh tế thêm vào, sự tin tưởng lẫn nhau, hợp đồng rõ ràng và quyết định đúng.

4.2.4. Các bước khác nhau trong giai đoạn thăm dò là gì?

4.2.4.1. Thỏa thuận ngắn gọn và quy mô công việc

Trong giai đoạn này, mỗi bên phải chăm chú lắng nghe những gì bên kia nói. Đây gọi là “lắng nghe tích cực” bao gồm đưa ra những câu hỏi thích hợp. Bạn với tư cách nhà tư vấn phải đảm bảo hiểu vấn đề của khách hàng để có thể lên kế hoạch và đưa ra giải pháp vì khách hàng không thể cung cấp gì hơn ngoài sự hiểu biết mơ hồ về vấn đề thực sự của mình. Bạn cần có hai kỹ năng chính sau: một là người đưa ra giải pháp và hai là người sáng tạo. Bên cạnh đó, cũng cần có khả năng đàm phán tốt để tránh cho khách hàng nghĩ rằng giải pháp của bạn quá phức tạp hoặc chi phí quá mắc.

4.2.4.2. Đề cập một bảng phác thảo kế hoạch tương lai

Để trình bày ngắn gọn tiến trình thực hiện kế hoạch, bạn cần làm một bảng phác thảo kế hoạch tương lai để khách hàng có thể dễ dàng nắm được các bước thực hiện. Cách trình bày rõ ràng sẽ để lại ấn tượng tốt cho khách hàng.

4.2.4.3. Chuẩn bị và trình bày đề xuất

Bạn cần giải thích rõ cho khách hàng hiểu thực chất vấn đề. Quan trọng hơn, cần trình bày rõ cách thực hiện theo từng bước, đồng thời, phải biết khéo léo để không hé lộ tất cả bí quyết của mình (nói dễ hiểu là các công cụ thực hiện công việc).

Giai đoạn thứ hai là ước tính thời gian cần thiết cho mỗi bước thực hiện và đưa ra mức giá hợp lý.

Sau cùng, đề xuất phải được viết bằng văn bản để xem là văn kiện chính thức thay cho hợp đồng.

4.2.4.4. Nội dung của một đề xuất tốt

Đề xuất phải bao gồm các yếu tố cần thiết để thuyết phục khách hàng rằng, đây là một đề xuất tốt nhất có thể để giải quyết vấn đề đang hiện hữu trong công ty khách hàng. Trong phần giới thiệu cần trình bày cách khách hàng giải thích vấn đề của mình và cách bạn hiểu được vấn đề đó. Cụm từ “có thể hiểu được” được dùng ở đây là cụm từ do luật quy định. Vì nếu khách hàng không hiểu về đề xuất thì xem như đề xuất đó vô giá trị và chỉ đem đến sự nghi ngờ cho khách hàng.

Bạn cần giải thích cho khách hàng thêm một lần nữa rằng bạn chắc chắn đã hiểu rõ vấn đề. Ngoài ra, bạn cần lặp lại cách thức tiến hành công việc.

Điều không thể thiếu là văn kiện này phải được ràng buộc pháp lý. Đừng quên là khách hàng sẽ đệ trình văn kiện này tới luật sư hoặc phòng pháp lý của anh ta. Về sau, văn kiện này sẽ được sử dụng như một hợp đồng đã ký kết. Bằng cách này, bạn có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho khách hàng.

Bạn nên chia nhỏ đề xuất thành từng chương phụ để khách hàng có thể đệ trình từng chương khác nhau cho những người khác nhau vì không phải ai cũng quan tâm tới toàn bộ đề xuất.

Theo đó, tôi đề nghị những chương phụ như sau:

- Mô tả vấn đề: ngoài việc cho thấy bạn đã hiểu rõ vấn đề, điều quan trọng là tập trung vào chiến lược, các phương

pháp và tình hình tài chính của khách hàng. Bạn phải thể hiện là mình đang xử lý mọi việc như thể chính bạn là khách hàng.

- Một trong những vấn đề chủ yếu để đảm bảo nhiệm vụ được thực hiện là hãy thuyết phục khách hàng rằng đề xuất bạn đưa ra không tốn nhiều chi phí. Vì vậy, khi có cơ hội, hãy cho khách hàng thấy những thuận lợi khi cộng tác với bạn. Hãy chứng minh các lợi ích ngắn hạn, trung hạn và dài hạn mà bạn có thể mang lại qua đề xuất này. Quy tắc “hai bên cùng có lợi” là một quy tắc bất thành văn ở đây.
- Không bao giờ sử dụng những từ không thông dụng và những câu phức tạp.
- Nếu có thể tại giai đoạn tiếp cận này, bạn có thể dành một chương phụ để tập trung vào kết quả trực tiếp từ phương pháp luận của bạn. Hãy tách biệt chương này vì không phải ai cũng có hứng thú với nó.
- Trong chương phụ khác, bạn nên giải thích rõ những điều mong đợi từ các cách tiếp cận này.
- Bạn cần trình bày toàn bộ các chương theo kinh nghiệm của công ty tư vấn, nghĩa là không những theo khía cạnh cụ thể của nhiệm vụ mà còn theo các khía cạnh khác để khách hàng có thể hiểu rộng hơn về vấn đề.
- Bên cạnh theo kinh nghiệm của công ty tư vấn, bạn cũng nên bao gồm sơ yếu lý lịch của những người có liên quan tới nhiệm vụ. Đây là cách tiếp cận mang tính cá nhân khá hữu ích vì điều này cho thấy giá trị và kinh nghiệm của mỗi người tham gia thực hiện nhiệm vụ.
- Chương cuối cùng liên quan tới những vấn đề tài chính và pháp lý, bao gồm tất cả điều khoản và điều kiện tiêu chuẩn. Thông thường, khách hàng không thể hình dung tất cả khoản phí phát sinh của một nhà tư vấn như phí đi lại, phí khách sạn, phí huấn luyện đội ngũ,...

- Chương này cũng bao gồm các thỏa thuận ràng buộc: khách hàng sẽ thanh toán khi nào và bao nhiêu? Có cần thanh toán khoản nào trước không? Khách hàng muốn thanh toán một lần hay thanh toán từng phần theo tiến trình thực hiện nhiệm vụ? Nếu khách hàng không thanh toán đúng hạn thì sao? Những điều khoản được đề cập trên đây là tiêu chuẩn, nghĩa là không thay đổi.

4.2.4.5. Cần quan tâm những gì khi chuẩn bị trình bày đề xuất?

Trước tiên, bạn cần hiểu chính xác khách hàng muốn gì. Khách hàng có muốn mời thêm các thành viên khác trong đội ngũ không? Khách hàng muốn bạn trình bày đề xuất chính thức hay muốn bạn gửi trước cho anh ta xem xét trước khi tiến tới cuộc họp mang tính quyết định này? Khách hàng cho bạn bao nhiêu thời gian trình bày?...

Nếu cuộc họp có nhiều người tham dự, điều này rất thú vị và hữu ích. Nhờ đó, bạn có thể biết được mọi người quan tâm đến vấn đề gì để tập trung vào nó. Bạn cũng cần tìm hiểu có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh được mời đến đây, nếu có thể, tìm hiểu xem họ là ai...

Khi chuẩn bị xong, đã đến lúc bạn tập trung vào trình bày đề xuất. Trong lúc trình bày, hãy thường xuyên nhìn đồng hồ, đừng bao giờ dùng nhiều thời gian hơn thời gian bạn được chỉ định trước đó. Chấp nhận trả lời những câu hỏi.

Toàn bộ nội dung trong đề xuất của bạn phải tập trung vào khách hàng. Đừng lãng phí thời gian tự quảng cáo về mình, càng ngắn gọn càng tốt. Nếu khách hàng hay những người tham dự quan tâm, họ sẽ tìm đọc sau.

Hãy tạo cơ hội cho những người tham dự, nhất là khách hàng trình bày ý kiến của mình. Điều này mang đến thông điệp là bạn quan tâm đến những điều mọi người nói. Bạn có thể phản ứng nhanh nhạy và khôn khéo mà không cần chuẩn bị trước. Bạn có

thể chứng minh cách thức cộng tác với khách hàng trong tương lai.

Yếu tố hài hước cũng cần thiết để tránh tạo không khí nhàm chán cho người tham dự, nhất là khách hàng.

4.3. KẾT LUẬN

Sau tất cả giai đoạn này, đã đến lúc khách hàng quyết định chọn ai là nhà tư vấn cho mình. Rõ ràng, việc hoàn tất những thủ tục này mất khá nhiều thời gian. Thông thường thời gian là trở ngại lớn nhất vì khi trong công ty nảy sinh vấn đề thì đa số là vấn đề khẩn cấp cần xử lý ngay.

Tuy nhiên, thực tế khách hàng chỉ chọn cộng tác với nhà tư vấn nào anh ta thật sự tin tưởng. Mọi sự tranh luận về tài chính hoặc về con người chỉ là thứ yếu. Nếu không có sự tin tưởng sẽ không thể đạt được kết quả tốt vì khách hàng phải cung cấp toàn bộ thông tin (đôi khi là thông tin mật) về công ty của mình cho nhà tư vấn để đảm bảo nhà tư vấn có thể hoàn thành nhiệm vụ.

Chương 5

LÀM VIỆC VỚI NHÀ TƯ VẤN

Những sự thay đổi lớn thường gắn liền với một cá nhân có tầm ảnh hưởng cao... Đây là một cách suy nghĩ nguy hiểm.

John P. Kotter

Khi đã làm rõ nhiệm vụ giữa hai bên, công việc thật sự có thể tiến hành. Lúc đầu, khách hàng có thể thắc mắc tại sao có nhiều nhà tư vấn cấp dưới tiến hành công việc. Đừng lo lắng về điều này vì đây chỉ là giai đoạn thu thập thông tin. Khi thu thập thông tin xong, các nhà tư vấn cấp cao sẽ tiến hành phân tích và đưa ra dự đoán.

Sau cùng, khách hàng sẽ được mời tham dự cuộc họp gọi là “cuộc họp chiến lược”. Trong cuộc họp này, nhà tư vấn sẽ trình bày các phương pháp tiến hành khả thi và sau đó, phương pháp khả thi nhất sẽ được quyết định.

5.1. THU THẬP THÔNG TIN VÀ DỰ ĐOÁN

5.1.1. Thu thập thông tin

Thông tin thu thập từ những nguồn khác nhau có thể chia thành hai phần: thông tin bên ngoài và thông tin nội bộ. Thu thập thông tin nội bộ khá dễ dàng vì chúng sẵn có. Vấn đề chỉ nảy sinh khi

cách quản lý của công ty gặp vấn đề lớn, vì vậy, lượng lớn thông tin không sẵn có. Nhưng trường hợp này khá hiếm.

Thông tin nội bộ gồm:

- Tài khoản công ty. Cùng với bảng cân đối kế toán trong hai hoặc ba năm gần đây, tài khoản có thể cung cấp nhanh thông tin về tình hình phát triển của công ty.
- Các kế hoạch và ngân sách kinh doanh.
- Sổ sách kinh doanh và kỹ thuật. Hai mục này có thể cho biết khá nhiều thông tin về công ty. Nhiều giám đốc kinh doanh chỉ nhìn vào số lượng khách hàng mới, sự phát triển của tổng doanh số,... Họ thường quên rằng việc có được một khách hàng mới sẽ tốn gấp nhiều lần (lên tới 15 lần) hơn việc giữ một khách hàng cũ. Hãy quan tâm tới điều này và đừng quên mỗi khách hàng có thể là một người ủng hộ cho công ty. Sổ sách kỹ thuật có được cập nhật thường xuyên không? Chúng được sử dụng nội bộ hay là công cụ để đổi mới và tiếp thị?
- Hồ sơ cá nhân. Nhà tư vấn cần nắm rõ tình hình luân chuyển nhân sự của công ty. Vấn đề nhân sự có thường thay đổi không? Nhân viên có làm việc lâu dài với công ty không?...
- Sổ sách về những nhà cung cấp chính. Nhà tư vấn cần hiểu rõ phương pháp hoạt động của công ty trong giới kinh doanh.

Để thu thập thông tin bên ngoài, nhà tư vấn cần làm nhiều việc hơn vì phần lớn thông tin bên ngoài phải tìm kiếm từ những lĩnh vực khác nhau có liên quan đến công ty khách hàng. Thông tin bên ngoài gồm:

- Các cổ đông chính là ai? Nguồn gốc của họ từ đâu? Họ có quyền chủ động trong công ty không? Họ quan tâm đến những lợi ích ngắn hạn trực tiếp hay những lợi ích dài hạn?

- Nếu là công ty nhà nước, cách suy nghĩ của các nhà phân tích tài chính về kết quả hoạt động của công ty như thế nào?
- Các chủ ngân hàng của công ty có cái nhìn thế nào về công ty? Họ có thấy tự tin không? Họ có tin tưởng vào cách quản lý hiện thời của công ty không? Vị thế tài chính của công ty như thế nào?
- Tình hình tài chính của các nhà cung cấp và khách hàng chính của công ty ra sao? Vị thế của họ trên thị trường thế nào?...
- Thị trường mà công ty đang hoạt động thế nào?
- Chính sách giá cả so sánh với những công ty khác trong cùng phân khúc thị trường thế nào? Chính sách bảo hiểm của công ty so với các công ty khác ra sao? Vị thế địa lý của công ty thế nào? Lịch sử công ty ra sao?...

5.1.2. Phương pháp thu thập thông tin

Hiện có bốn phương pháp thu thập thông tin, mỗi phương pháp đều có ưu và nhược điểm của nó.

- *Đọc các hồ sơ và văn kiện*: các hồ sơ và văn kiện là nguồn cung cấp thông tin chính xác và rất hữu ích. Nhược điểm ở đây là thiếu tính khách quan vì những người cụ thể tạo ra các hồ sơ và văn kiện này thường dành cho một vài đối tượng nào đó chứ không phải dành cho tất cả mọi đối tượng.
- *Phỏng vấn*: cách tiếp cận này tốn nhiều thời gian nhưng ưu điểm là khách quan vì tạo cơ hội cho mọi người (công nhân, quản lý, nhà cung cấp) thể hiện ngay ý kiến, quan điểm mà không có sự chuẩn bị trước đó.
- *Bảng câu hỏi*: Thời gian cũng là trở ngại không nhỏ nhưng phương pháp này chứng minh khá hiệu quả. Tuy nhiên, phương pháp này cũng tiềm ẩn nguy cơ: không ai có thể

đảm bảo tất cả mọi người có cùng suy nghĩ và hiểu rõ về câu hỏi vì mỗi người có sự khác biệt về trình độ.

- *Quan sát*: Đây là một phương pháp thú vị nhưng có hai nhược điểm. Một là nhà tư vấn (với tư cách người quan sát) chỉ nhận biết những gì anh ta tìm kiếm. Hai là, chắc chắn những người được quan sát sẽ có cùng cách cư xử. Đừng quên rằng nhiều người không thích bị quan sát khi họ đang làm việc.

Khi đã thu thập xong thông tin, công việc thật sự bắt đầu. Thực tế vấn đề của khách hàng không thể được giải quyết chỉ bằng một giải pháp vì thông thường có nhiều lý do đằng sau một vấn đề. Vì vậy, bạn nên cân trọng một số điểm sau:

- *Đừng bao giờ vội kết luận*. Cách tốt nhất là dành nhiều thời gian suy nghĩ và cố gắng đưa ra quan điểm chung về công ty khách hàng. Đừng bao giờ bị lún sâu vào vấn đề của khách hàng vì như thế bạn sẽ mất đi tính khách quan.
- *Không phải lúc nào bạn cũng nhận thấy điều gì là thực tế*: có vô vàn yếu tố khác nhau mà bạn phải phân tích. Đừng tiến hành quá nhanh, hãy xem xét mọi khía cạnh, càng nhiều càng tốt.
- *Chú ý*: khách hàng không thể cho bạn biết vấn đề thực sự của anh ta vì nếu anh ta biết được vấn đề của mình thì anh ta đã tự tìm ra giải pháp chứ không cần đến bạn.

Bên cạnh đó, bạn hãy luôn ghi nhớ những điều sau:

- Thông thường, cái bạn thấy không là nguyên nhân thật sự của vấn đề. Nó mới chỉ là triệu chứng. Bạn phải đi sâu tìm hiểu mới có thể tìm ra nguyên nhân thật sự.
- Như đã đề cập ở trên, nếu chỉ có một nguyên nhân cho một vấn đề thì đúng là phép lạ, vì thế, điều này khó xảy ra. Do đó, hãy suy xét cẩn thận tất cả nguyên nhân trước khi đưa ra giải pháp.

- Thông thường, cấp quản lý là nguyên nhân chính đằng sau vấn đề. Nhưng quản lý thì rất khó thay đổi vì những nhà quản lý như thế không chấp nhận chính họ là nguyên nhân của vấn đề.
- Đừng quên rằng các nguyên nhân thường liên quan với nhau. Hãy nghĩ về chúng khi bạn phân tích.

5.3.1. Kết luận

Đối với nghề tư vấn quản lý, giai đoạn thu thập thông tin và phân tích là hai giai đoạn thiết yếu. Khi nhà tư vấn thực hiện đúng cách và có chiều sâu hai giai đoạn này, mọi việc sẽ trở nên dễ dàng hơn vì chúng đã tạo cơ sở vững chắc cho những công việc về sau.

5.2. TRÌNH BÀY LỜI KHUYÊN VÀ CÁC GIẢI PHÁP

5.2.1. Thái độ của bạn

Bạn cần làm những gì trong giai đoạn này? Mỗi công việc đều có những khó khăn của nó nhưng bạn có thể có cùng điểm xuất phát đó là tự hỏi câu hỏi này: “tại sao và tại sao”.

Bạn phải suy xét lại nhiệm vụ để chắc rằng đang đi đúng hướng. Nếu không thực hiện bước này, có nhiều khả năng sau đó, bạn sẽ gặp trở ngại. Bạn sẽ ngạc nhiên vì bạn và đội ngũ của mình đã thu thập được quá nhiều thông tin và chính điều này đang gây khó khăn cho bạn. Vì vậy, hãy tự hỏi và trả lời những câu hỏi sau:

- Khách hàng đang cần là gì? Tôi có thể làm gì để giúp anh ta?
- Những vấn đề của khách hàng là gì? Những vấn đề đó có giống của tôi không?

- Tình huống của khách hàng sẽ thay đổi khi tôi hoàn thành nhiệm vụ không? Trong nội bộ hay bên ngoài công ty khách hàng có nảy sinh tình huống mới nào không?
- Có thể làm thành bảng danh sách các vấn đề xếp theo mức độ quan trọng của chúng không? Vấn đề quan trọng nhất sẽ là vấn đề hàng đầu. Khách hàng có đồng ý với cách làm này không?
- Tôi có thể cho khách hàng biết chính xác lợi ích anh ta sẽ có được nếu chấp nhận thực hiện theo đề xuất của tôi không?
- Trong điều kiện bình thường, tôi cần bao nhiêu thời gian để thực hiện nhiệm vụ?...

5.2.2. Thái độ của khách hàng

Bạn cần nhận biết khách hàng có thể cộng tác với mình đến đâu. Trong nhiều trường hợp, khách hàng muốn bạn tự thực hiện công việc. Dù việc này không có lợi cho khách hàng vì đội ngũ nhân viên của họ không thể có được những kinh nghiệm hay kiến thức chuyên môn của bạn. Hơn nữa, cơ hội thành công sẽ bị giảm nếu khách hàng không sẵn lòng cộng tác với bạn.

Có ba sự lựa chọn sau đây:

- Bạn tìm giải pháp cho khách hàng, chỉ anh ta cách thực hiện và để anh ta tự tiến hành. Trong trường hợp này, bạn giữ vai trò là chuyên gia tư vấn bên ngoài.
- Bạn tự thực hiện công việc không có sự hỗ trợ của khách hàng. Trường hợp này không bao giờ mang lại giải pháp tốt nhất.
- Bạn cộng tác và chia sẻ công việc với khách hàng. Sự lựa chọn này có những cái lợi sau. Thứ nhất, bạn có thể nhận thấy mọi thứ tiến triển như dự đoán. Thứ hai, bạn có thể truyền đạt kiến thức chuyên môn cho đội ngũ nhân viên

khách hàng. Thứ ba, khách hàng sẽ thấy rằng bạn sẵn sàng tiến hành theo những giải pháp mình đưa ra. Điều này càng làm khách hàng tin tưởng bạn nhiều hơn.

Bạn cần giải thích cho khách hàng cả ba sự lựa chọn trên cùng những ưu và nhược điểm của chúng, bao gồm luôn giá cả của mỗi sự lựa chọn. Vì vậy, bạn nên lên danh sách những ưu tiên:

- Các nhu cầu khẩn cấp nhất là gì?
- Khách hàng có muốn thực hiện trong thời hạn lâu hơn không?
- Trong công ty khách hàng hiện có các kỹ năng và năng lực gì? Bạn có thể huấn luyện những gì, cho ai và trong bao lâu?
- Công ty có thể chi bao nhiêu chi phí?
- Trong giai đoạn này có xuất hiện trở ngại nào không?
- Khách hàng mong chờ kết quả tài chính từ việc này là gì?

Khi bắt đầu viết đề xuất thành văn bản để trình bày, bạn cần chú ý những điểm sau:

- Mỗi đề xuất đều có nhiều bước. Có sự nhất quán trong cách tiếp cận của bạn không? Các bước này có liên quan với nhau không? Có điểm yếu trong cách tiếp cận không?
- Công ty khách hàng có khả năng tiến hành theo cách tiếp cận này không? Nghĩa là công ty khách hàng có những con người đủ năng lực thực hiện không? Nếu không, mọi người có thể được huấn luyện kịp thời không? Công ty khách hàng có đủ khả năng tài chính và thời gian để thực hiện giải pháp không?
- Giải pháp được đề nghị có phải là giải pháp lâu dài không? Giải pháp có mang tính chiến lược không? Giải pháp có thể được thực hiện mãi mãi không?

5.2.3. Trình bày báo cáo và đề xuất

Để viết một bản báo cáo mang tính chuyên nghiệp và hay không phải dễ, nhất là khi đây không phải là báo cáo cuối cùng có đầy đủ đề xuất của bạn.

Thực tế, khách hàng không cần báo cáo này vì phần lớn khách hàng thích cuộc gặp gỡ mặt đối mặt để họ có thể phản ứng ngay với những câu hỏi và nhận được câu trả lời thỏa mãn. Tuy vậy, bạn không thể bỏ qua việc viết một bản báo cáo. Hãy nhớ những quy tắc cơ bản sau:

- Cấu trúc hợp lý: hãy nghĩ đến điều khách hàng đang mong chờ.
- 1. Lời giới thiệu ngắn: tập trung vào những lời đề nghị bạn dự định tiến hành.
- 2. Giải thích ngắn gọn mục đích của nhiệm vụ. Đây đơn giản là một cách nhắc nhở vì không phải ai cũng hiểu lý do bạn được thuê là nhà tư vấn quản lý.
- 3. Giới thiệu ngắn về những công việc bạn và đội ngũ của bạn đã từng thực hiện trước đây.
- 4. Chỉ ra những vấn đề đã phát hiện. Bạn nên cẩn thận khi làm điều này vì một vài người có thể cảm thấy không thoải mái khi chính họ có thể là nguyên nhân hoặc nguồn gốc đằng sau vấn đề.
- 5. Các đề xuất phải rõ ràng để mọi người đều hiểu: không chỉ trình bày những dự định mà còn cho thấy các kết quả khả thi.
- 6. Trình bày bảng liệt kê chi tiết những việc đang xảy ra để mọi người có thể đưa ra ý kiến trong giai đoạn này và tránh những chống đối sau đó.
- 7. Thêm vào càng nhiều phụ lục càng tốt. Vì chúng có thể cung cấp thông tin cho khách hàng và một lần nữa cho thấy lượng công việc khổng lồ bạn đã và đang thực hiện.

8. Chừa không gian đủ để người đọc ghi chú.

- Trong lúc viết, bạn nên dùng ngôn ngữ đơn giản rõ ràng và ngắn gọn để mọi người có thể hiểu được, tránh dùng những thuật ngữ phức tạp. Bạn cũng không nên thử áp dụng từ ngữ của mình trong công ty khách hàng.
- Bạn cũng nên sử dụng vừa phải những minh họa hay dẫn chứng bằng đồ thị. Không cần thiết phải sử dụng những biểu đồ phức tạp mà không ai hiểu. Hãy đơn giản hóa chúng sao cho phát huy tác dụng nhất.

Nếu bạn trình bày bằng lời, hãy đọc lại phần nội dung 4.2.4.5.

5.2.4. Kết luận

Đừng quên là bạn đang làm việc với khách hàng. Vì vậy trong cách trình bày bằng văn bản hay bằng lời, hãy luôn tâm niệm là tất cả hướng về khách hàng để có cách trình bày rõ ràng và phù hợp nhất. Hãy hành xử như thể chính bạn là khách hàng.

5.3. SỰ TIẾN HÀNH

5.3.1. Sự tiến hành là gì?

Đây là giai đoạn bạn đã có sẵn những đề xuất cho vấn đề và giờ đây công việc thực tế bắt đầu. Bạn chứng minh những ý tưởng của mình là đúng đắn nhất. Đây cũng là lúc bạn gặp phải sự chống đối (nếu có) với kế hoạch của mình.

Trong giai đoạn này, nhân tố con người bắt đầu: nghĩa là những người cộng tác đại diện cho khách hàng và bạn phải làm việc cùng họ để hoàn thành nhiệm vụ.

5.3.2. Hỗ trợ trong quá trình tiến hành

Như đã đề cập ở trên, nhân tố con người có thể nảy sinh vấn đề. Hầu như không thể dự đoán mọi vấn đề trước khi bắt đầu tiến

hành công việc. Vì vậy, bạn hãy luôn nhớ những kỹ thuật sau đây vì chúng có thể rất hữu dụng trong giai đoạn này.

- Cố gắng kéo khách hàng về phía mình càng sớm càng tốt và có được lời cam kết của khách hàng. Bạn có thể làm được việc này bằng một vài cách khá đơn giản sau:
 1. Truyền đạt trong tổ chức. Nhờ sự hỗ trợ của cấp quản lý, bạn hãy thiết lập chiến lược truyền đạt trong công ty. Vì mọi việc phải được lên kế hoạch trước khi bắt đầu.
 2. Cố gắng gặp gỡ mọi người càng nhiều càng tốt bằng cách tổ chức các cuộc hội thảo nhỏ để mọi người có cơ hội bàn về vấn đề. Hơn nữa, đây là dịp để bạn củng cố và điều chỉnh cách thức tiến hành của mình. Hãy nhớ trong giai đoạn này, bạn là người dẫn đầu. Do đó, nếu có vấn đề nảy sinh, bạn phải có mặt kịp thời để giải quyết nó.
 3. Đôi khi bạn có thể chỉ cho mọi người thấy những kế hoạch tương tự, những thành tựu tương tự trong những công ty tương tự. Điều này giúp họ củng cố lòng tin. Vì thực tế mọi người chỉ tin những điều mắt thấy tai nghe.
 4. Bạn cần tập trung vào các giá trị. Thông thường không phải nhân viên nào trong công ty cũng nhận biết các giá trị của công ty mình.
- Mỗi bước thực hiện đều được đánh giá và mang lại thành công cụ thể. Hãy đảm bảo chất lượng và trách nhiệm rõ ràng để mọi người có thể thực hiện từng bước một. Đến đây, có thể bạn cần một vài sự trợ giúp. Sau đây là một số gợi ý:
 1. Chia các bước khác nhau thành hai phần. Phần thứ nhất gọi là “kế hoạch”: bạn phải có một người đứng ra đảm nhiệm kế hoạch, đó là người chịu trách nhiệm về nó. Phần thứ hai gọi là “thực hiện tức thời”: đội ngũ sẵn sàng tiến hành công việc mà không cần chuẩn bị trước. Hãy khuyến khích

sự sáng tạo, như vậy mọi người sẽ cảm thấy thoải mái với công việc.

2. Giao cho mỗi người một vai trò. Mỗi người nên biết chính xác họ phải làm gì. Trong quá trình thực hiện, hãy phân công rõ ràng vai trò của từng người.
3. Mọi lúc mọi nơi, hãy chú ý tới ngân sách, khung thời gian và chất lượng công việc. Điều này tạo cảm giác an toàn và chắc chắn cho những người xung quanh.
4. Không nên để mọi người tự thành lập đội ngũ làm việc. Nếu có, hãy thường xuyên thay đổi. Điều này sẽ tạo ra những nỗ lực mới, tăng sự cạnh tranh, nhờ đó, công việc sẽ được tiến hành nhanh hơn.
5. Chỉ cho mọi người thấy cách bạn đánh giá các bước khác nhau. Đồng thời, cho mọi người thấy công cụ đánh giá của bạn vì có thể chúng sẽ lôi cuốn sự quan tâm của đội ngũ.
 - Bạn đang làm việc cùng mọi người, vì vậy đừng quá nghiêm khắc. Chấp nhận một vài thay đổi có thể và hãy linh hoạt. Nick Obolensky đã nói: “Khi các nỗ lực trong quá trình tiến hành công việc không đúng theo kế hoạch, bạn có ba cách xử lý cơ bản để mọi việc vẫn được tiến hành trôi chảy là: không làm gì cả, thay đổi cách thức tiến hành hoặc thay đổi theo ý bạn.”
1. Không làm gì cả: thông thường, khi một vấn đề nảy sinh thì cũng nảy sinh cách giải quyết, thậm chí nó có thể tự giải quyết trước khi bạn nghĩ ra giải pháp.
2. Thay đổi cách thức tiến hành: ví dụ, nếu nảy sinh sự trì hoãn mà sự trì hoãn này không thể chấp nhận được, bạn có thể dùng tiền để đẩy nhanh công việc.
3. Thay đổi theo ý bạn: rõ ràng, bạn sẽ không bao giờ đạt được kết quả như ý. Trong trường hợp này, bạn hãy giảm bớt những mong chờ của mình vì nếu cứ tiến tới, có thể

sẽ nảy sinh sai lầm. Hãy chờ đợi để đưa ra giải pháp hợp lý nhất lúc này.

- Trong công ty khách hàng, đội ngũ nhân viên thường không có đủ kỹ năng và năng lực để hoàn thành kế hoạch theo ý bạn. Vì vậy, nhiệm vụ của bạn là khuyến khích sự học hỏi. Mọi người có thể học hỏi lẫn nhau, trao đổi kinh nghiệm để cùng phát triển. Bạn cũng có thể huấn luyện mọi người để họ có thể đảm nhận những công việc sắp tới. Tuy nhiên, cái gọi là “huấn luyện tức thời” này cũng tiềm ẩn nguy cơ vì bạn không thể biết được liệu những người đang được huấn luyện này sẽ phát huy những điều họ học được trong thời điểm thích hợp nhất. Hãy chấp nhận sự thất bại và rút ra kinh nghiệm. Đừng bao giờ đổ lỗi cho ai vì họ đã gây ra sai lầm. Ngược lại, tận dụng cơ hội này để giải thích và phân tích nguyên nhân thất bại để giúp mọi người tránh lặp lại sai lầm lần nữa.

KẾT LUẬN

Quá trình cộng tác giữa hai bên (nhà tư vấn và khách hàng) luôn ở trong không khí căng thẳng. Trên hết là sự lo sợ: lo sợ vì hợp tác với một bên không quen biết, lo sợ vì đã tiết lộ quá nhiều thông tin mật, lo sợ vì không thể làm việc theo kịp nhà tư vấn, lo sợ vì sự thâm thủng tài chính, lo sợ vì những kết quả không khả quan v.v... Chính vì những lo sợ này, phần lớn khách hàng nảy sinh cảm giác cần có sự hỗ trợ bên ngoài để giải quyết vấn đề. Tình huống khó khăn hơn vì chính khách hàng là người tìm sự cộng tác bên ngoài.

Để khắc phục điều này, cả hai cần tạo dựng lòng tin lẫn nhau, nên hỗ trợ nhau bất cứ khi nào có thể và không bao giờ che đậy bất kỳ thông tin nào. Khi có vấn đề nảy sinh mà nguyên nhân do những sự lo sợ trên gây ra, cả hai cam kết giải quyết ngay lập tức.

Điều quan trọng cần nhớ nữa là nhà tư vấn nên giải thích rõ ràng cho khách hàng hiểu cách thức tiến hành công việc.

Chương 6

SỰ THAY ĐỔI

Nếu vị Vương hầu cai trị theo đường lối thận trọng và biết cách tiến hành những việc làm hợp thời cơ thì sẽ thành công. Nếu vị nào cũng cai trị theo đường lối thận trọng nhưng không biết cách biến chuyển nhịp nhàng cho phù hợp với thời cơ tất sẽ bị thất bại. Hay nói cách khác, vị này không chịu linh hoạt theo thời thế, cứ khăng khăng theo con đường cũ đã đem vinh quang về cho mình. Vì vậy, người có tính thận trọng, đến khi cần mạo hiểm nhưng không dám đương đầu tất sẽ bị hủy diệt.

Niccolo Machiavelli,
Cuốn sách Quân Vương, Chương 25

Hầu hết các nhà tư vấn đều thích sự thay đổi. Mọi người cũng hiểu rõ rằng một khi công ty cần đến nhà tư vấn nghĩa là công ty đó cần sự thay đổi. Hay nói cách khác, công ty đang đối mặt với vấn đề nghiêm trọng cần giải quyết nhưng thực tế nhiều người lại không chấp nhận sự thay đổi do nhà tư vấn mang lại.

Trong chương này, chúng ta cùng bàn tới hai khía cạnh. Thứ nhất là “Chứng sợ thay đổi” và thứ hai là phân tích các bước khác nhau nhà tư vấn và/hoặc người quản lý theo đuổi trong quá trình thực hiện sự thay đổi.

6.1. CHÚNG SỢ THAY ĐỔI

Như đã đề cập, người quản lý và bạn (nhà tư vấn) cũng thường bàn về sự chống đối thay đổi. Nguyên nhân thật sự đằng sau sự chống đối này chính là sự lo sợ. Mọi người luôn lo sợ vì cả hai không quen biết nhau. Vì vậy, điều quan trọng là cung cấp thông tin đều đặn về sự thay đổi đang diễn ra, về những điều đang thực hiện, vị trí cũng như trách nhiệm của mỗi thành viên trong công ty khách hàng có liên quan đến quá trình thay đổi.

Các nguyên nhân giải thích cho cách cư xử tiêu cực này cũng có thể hiểu và chấp nhận được. Một vài nguyên nhân phụ thuộc vào truyền thống, kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm, thói quen, tình hình xã hội.v.v... Nói chung, những người càng ít kiến thức, họ càng có xu hướng chống đối cao hơn. Vì vậy, sự truyền đạt tốt là điều thiết yếu. Quá trình thay đổi càng được giải thích rõ ràng bao nhiêu, sự chống đối càng ít nảy sinh bấy nhiêu.

Trong Chương 1, chúng ta đã bàn đến những tố chất cá nhân của nhà tư vấn dưới tiêu đề chính “Tôi là ai?”. Giờ đây, chúng ta có thể hiểu những tố chất cá nhân này rất quan trọng. Chúng là cánh tay phải đắc lực giúp bạn thuyết phục mọi người. Một trong những tố chất cần thiết nhất ở đây là “can đảm” khi đối đầu với những con người chống đối. Những người này lo sợ sự thay đổi đang xảy ra, do đó, họ hành xử với bạn như kẻ thù. Lẽ thường, khi lo sợ, người ta trở nên hung hăng hơn. Nhà tư vấn phải đủ mạnh mẽ để ứng phó.

“Nhanh chóng lên kế hoạch” là một tố chất cần thiết nữa ở đây khi nhà tư vấn cần nhanh chóng nhận ra những thành viên trong đội ngũ đang lo sợ điều gì. Nhờ việc nhanh chóng nhận biết mối bận tâm sâu xa của họ, bạn sẽ dễ dàng thuyết phục họ hơn.

Ngoài ra, lắng nghe tích cực và đặt câu hỏi toàn diện cũng giữ vai trò quan trọng. Tuy nhiên, trong nhiều tình huống, kỹ năng quan trọng nhất là sử dụng “ngôn ngữ rõ ràng”. Bằng cách

sử dụng từ ngữ mọi người có thể hiểu, đưa ra các ví dụ mọi người đều biết và chỉ rõ những lợi ích họ có thể đạt được, bạn sẽ dần dần loại bỏ sự chống đối trong suốt giai đoạn đầu tiên này và nếu quá trình truyền đạt diễn ra phù hợp sẽ trở nên thu hút mọi người hơn.

Có nhiều kỹ thuật nữa giúp mọi người có thể cộng tác với nhau trong quá trình tạo sự khác biệt. Nếu đội ngũ không chấp nhận sự thay đổi, tình huống sẽ trở nên tệ hơn. Với tư cách người dẫn đầu, bạn phải thuyết phục họ rằng những nỗ lực chung là quan trọng.

Hơn nữa, bạn phải biết cách truyền đạt trong suốt quá trình. Vì muốn thực hiện sự thay đổi hoàn toàn không phải là việc một sớm một chiều. Dĩ nhiên trong suy nghĩ của mọi người, sự thay đổi này sẽ trở thành một phần văn hóa công ty.

6.2. CÁC BƯỚC KHÁC NHAU TRONG MỘT QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI QUAN TRỌNG

Trước khi thảo luận giai đoạn này, điều cần thiết là chú ý đến các động lực đằng sau những thay đổi chủ yếu. Chúng ta sẽ bàn tới “các công cụ” trong phần tiếp theo như phân tích PEST, phân tích SWOT, mô hình 10.5 S của Thiêm-Tom, Minzberg.v.v...

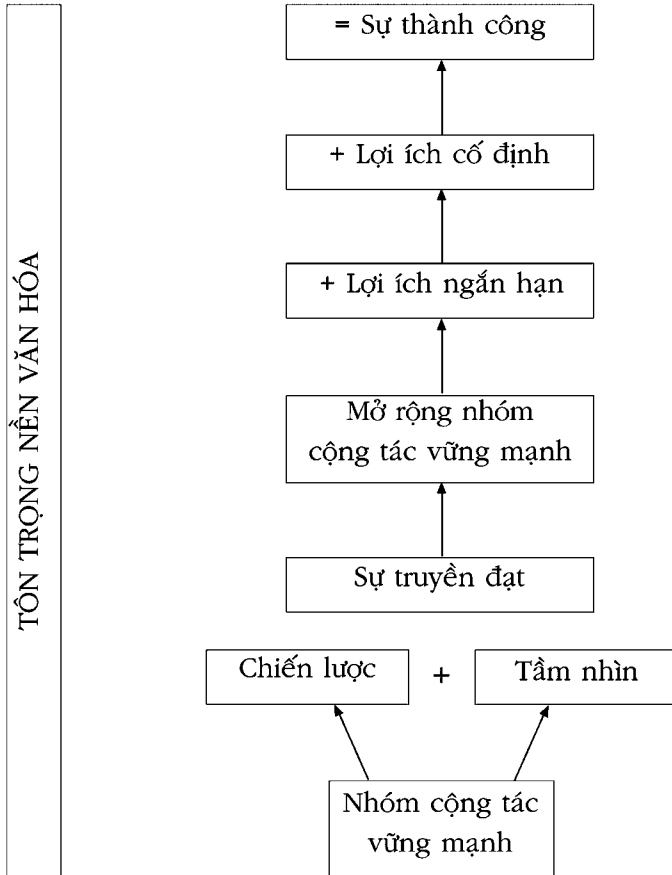
Đối với những người thật sự quan tâm đề tài này, hãy lưu tâm đến “Tám bước thay đổi chính” của John P.Kotter cũng được đề cập trong chương về công cụ.

Giờ đến lúc bàn tới các bước khác nhau trong quá trình thay đổi. Chúng tôi minh họa tóm tắt bằng biểu đồ sau đây. Tổng cộng có năm bước:

1. Tìm kiếm những người hỗ trợ quá trình thay đổi.
2. Phát triển một chiến lược chặt chẽ và hướng dẫn những người có liên quan.
3. Làm việc dựa trên những điều cơ bản.
4. Chỉ rõ các lợi ích tức thời.

5. Tạo sự thay đổi sâu hơn và hiệu quả hơn bằng cách thay đổi văn hóa.

1. Xây dựng nhóm cộng tác vững mạnh



Những thành công lớn không bao giờ đạt được trong một quá trình thay đổi riêng lẻ. Đây là vấn đề về sự cộng tác, cái gọi là “tinh thần đồng đội”. Vì vậy, điều quan trọng là thiết lập cơ sở vững chắc những người cộng tác, từ đó tạo thành một nhóm cộng tác vững mạnh. Những người này sẽ là nòng cốt trong quá

trình thay đổi. Nếu có thể, nhóm người này gồm những người tiêu biểu trong các phòng ban với địa vị và vị trí khác nhau. Ưu điểm là giúp bạn mở rộng cách tiếp cận, nhờ đó, bạn dễ dàng thuyết phục mọi người trong mọi tầng lớp chấp nhận sự thay đổi hơn.

2. Phát triển tầm nhìn và chiến lược

Phát triển tầm nhìn hỗ trợ quá trình thay đổi đi theo hướng đúng là điều cần thiết. Song song với tầm nhìn, chiến lược cũng cần được phát triển để đạt được mục tiêu cuối cùng. Các chiến lược này càng được nhiều người chấp nhận và ủng hộ càng tốt để cùng nỗ lực tạo ra sức mạnh đạt được những mục tiêu trung gian để dẫn đến mục tiêu cuối cùng.

2.1 Truyền đạt

Về vấn đề này, sự truyền đạt giữ vai trò rất quan trọng. Nếu không có sự truyền đạt về tầm nhìn và các chiến lược khác nhau thì tất yếu sẽ dẫn đến thất bại. Vì mọi người cần được thông tin đầy đủ và biết được mình cần làm gì.

Không chỉ thông tin về quá trình thay đổi mà còn phải thông tin về tình hình và các bước đã và đang thực hiện. Những người lãnh đạo thường quên là: họ biết những gì đang xảy ra nhưng những người cộng tác với họ đôi khi không nhận biết được. Vì vậy, điều quan trọng là thông tin đầy đủ và cập nhật thường xuyên về mọi điều đang xảy ra.

3. Khả năng đưa ra quyết định và quyền hạn

Một trong những vấn đề chính trong quá trình thay đổi là thiếu khả năng đưa ra quyết định và quyền hạn. Vì vậy, điều cần thiết là loại trừ mọi trở ngại càng sớm càng tốt. Có hai cái lợi sau: thứ nhất, mọi người sẽ nhận thấy rằng bạn (với tư cách người lãnh đạo kế hoạch) có đủ quyền hạn để đưa ra những quyết định kịp thời. Thứ hai, càng có ít trở ngại, bạn càng có nhiều cơ hội thành

công hơn.

Một khi cần thay đổi, thông thường sự thay đổi đó phải phù hợp với thói quen và truyền thống, chứ không phải tất cả bị sự thay đổi này chi phối hoàn toàn. Khi công ty đã chấp nhận hình mẫu thay đổi, nghĩa là cũng nên chấp nhận những ý tưởng phi truyền thống có thể xảy ra, những hoạt động mới sẽ hình thành... Bên cạnh đó, hãy chấp nhận cả những rủi ro có thể để thúc đẩy mọi người phát triển hơn nữa khả năng của mình.

Trong “tình thế chấp nhận rủi ro” này, chỉ có một nguy cơ tiềm tàng là một khi thất bại xảy ra sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc của những người có liên quan trong quá trình thay đổi.

4. Những lợi ích ngắn hạn đem thành công đến cho bạn

Lẽ thường, ai cũng thích thành công và ghét thất bại. Vì vậy, trong quá trình tiến hành kế hoạch, nếu mọi người có thể luôn đạt được những thành công nhỏ thì điều này sẽ củng cố tinh thần, tạo động lực và niềm hứng khởi cho mọi người.

Bằng cách chia quá trình thay đổi thành những bước hành động nhỏ sẽ dễ dàng giúp bạn và đội ngũ xác định những thành công nho nhỏ trong thời gian cụ thể. Hãy luôn nhớ rằng, những chiến thắng nhỏ này chỉ là một bước nhỏ dẫn bạn tới chiến thắng lớn cuối cùng.

5.1. Những thay đổi sâu hơn dựa trên các lợi ích cố định sẽ hỗ trợ bạn

Bằng cách phân tích những thay đổi sâu hơn dựa trên các lợi ích cố định do những chiến thắng nho nhỏ mang lại và qua sự thay đổi hệ thống và cơ cấu bằng các bước khác nhau, mọi người sẽ dễ dàng nhận biết những việc đã, đang và sẽ làm. Theo đó, những vấn đề nhỏ nào không phù hợp với hướng đi chung và xa rời tầm nhìn phải được thay đổi. Quan trọng hơn, phải thuyết

phục được những người tham gia vào quá trình thay đổi hiểu rõ tầm quan trọng của sự thay đổi này.

Để tìm được những người có đủ kỹ năng cần thiết hoàn thành nhiệm vụ trong công ty là điều gần như không thể. Do đó, bạn phải huấn luyện mọi người.

Quá trình thay đổi không phải là vấn đề cố định có thể hoàn thành trong thời gian ngắn. Vì vậy, trong một chừng mực nào đó, cần tạo ra những thành công ngắn hạn bằng cách phát triển những dự án mới, giới thiệu những đề tài mới trong cùng cách tiếp cận và lý tưởng hơn, thay đổi người chịu trách nhiệm. Những gương mặt mới thường sẽ mang lại những điều mới mẻ hơn.

5.2. Văn hóa

Để thay đổi văn hóa của một quốc gia, cụ thể, một công ty là điều hoàn toàn không thể. Bạn chỉ có thể hy vọng về một sự thay đổi nhỏ phù hợp với hoàn cảnh mới. Không cần thiết thay đổi văn hóa, nhưng nhất thiết phải thay đổi thói quen của mọi người.

Không chỉ nhân viên mà những người trong ban lãnh đạo và quản lý, khi cần thiết, cũng phải chấp nhận của sự thay đổi văn hóa này. Điều này rất quan trọng vì nó liên quan mật thiết tới năng lực của cấp quản lý công ty. Vấn đề đặt ra là: có phải công ty đang sản sinh ra những người lãnh đạo mới không? Điều này nghe có vẻ dễ dàng nhưng trên thực tế, nó tiềm ẩn khá nhiều nguy cơ. Bạn hãy cân nhắc những câu hỏi sau: Bằng cách nào, bạn đảm bảo công ty sẽ thành công hơn với những người lãnh đạo hiện thời? Những người lãnh đạo mới có thể phù hợp và sẽ phát huy khả năng tốt nhất trong công ty không? Năng lực của những người trẻ sẽ được nuôi dưỡng như thế nào?...

Chương 7

KIẾN THỨC

*Nếu bạn có kiến thức,
bầy để những người khác thấp sáng nó.*

Margaret Fuller (1810 - 1850)

Tri thức là sức mạnh.

Sir Francis Bacon (1561 - 1626)

Tri thức là điều tốt, ngu dốt là thảm họa.

Socrates (469BC - 399BC)

Như chúng ta đã đề cập, sự truyền đạt kiến thức và khả năng chia sẻ kiến thức là hai phẩm chất cơ bản của một nhà tư vấn đúng nghĩa. Những người khăng khăng không chia sẻ kiến thức của mình là kiểu người vị kỷ lỗi thời. Ngày nay, chia sẻ cũng là một động lực thúc đẩy chúng ta tự nâng cao năng lực bản thân cho phù hợp với sự phát triển của thời đại.

Sau đây là một vài định nghĩa về kiến thức:

1. Tình trạng nhận biết.
2. Sự thân quen, nhận biết hoặc hiểu biết nhờ kinh nghiệm hoặc sự nghiên cứu.
3. Sự tổng hợp những điều đã biết, đã khám phá hoặc đã học hỏi.

4. Sự học hỏi; kiến thức uyên thâm: thầy của những kiến thức vĩ đại.
5. Thông tin cụ thể về một điều gì đó.

Với cách định nghĩa đầu tiên, đơn giản kiến thức có được từ sự quan sát. Đây là cách tiếp cận thường được thấy trong từ điển và cũng là cách định nghĩa khá đơn giản nên chưa thể hiện hết vai trò và tầm quan trọng của kiến thức.

Cách định nghĩa thứ hai có vẻ gần với vấn đề chúng ta đang đề cập hơn, cụ thể gần với nhà tư vấn vì nó dựa trên sự hiểu biết nhờ kinh nghiệm hoặc sự nghiên cứu. Điều này cho thấy kiến thức không thể có được nếu không có nỗ lực.

Cách định nghĩa thứ ba bao quát hơn. Nó là sự tổng hợp của mọi thứ có được trong quá khứ đã được cấu trúc, liên kết và hệ thống. Và đây là điều chính xác nhà tư vấn phải làm: xem xét kỹ lại tất cả kinh nghiệm trước đây của mình và có khả năng thực hiện bước lên kế hoạch nhanh chóng.

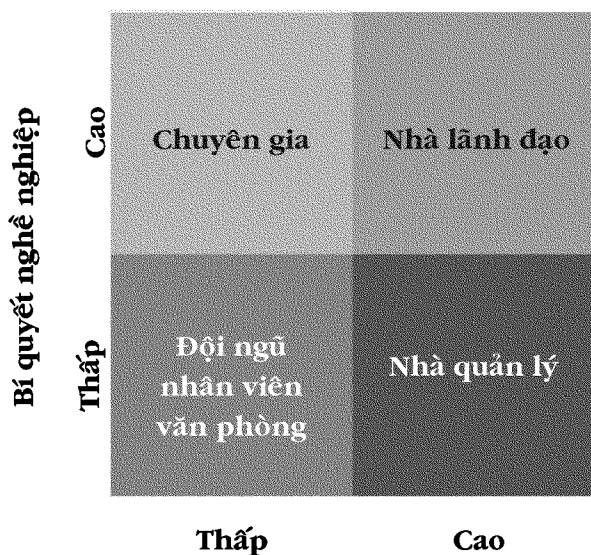
Cách định nghĩa thứ tư – thầy của những kiến thức vĩ đại – là một cách tiếp cận nữa mà nhà tư vấn nên cân nhắc. Nhà tư vấn không nên nghĩ rằng mình biết nhiều hơn khách hàng. Điều quan trọng là luôn tôn trọng khách hàng, hành xử ngang bằng với nhau và cố gắng để biết nhiều thông tin về nhiệm vụ của mình hơn là về bản thân khách hàng.

Định nghĩa cuối khá rõ ràng: chủ yếu nó là kết quả của kinh nghiệm và sự nghiên cứu. Nhà tư vấn nên tìm hiểu chuyên sâu về những lĩnh vực cụ thể nào đó. Trong nhiều trường hợp, nhà tư vấn phải là “chuyên gia” trong lĩnh vực mà anh ta đang thực hiện nhiệm vụ để có thể giải quyết triệt để vấn đề của khách hàng bằng các giải pháp rõ ràng và toàn diện.

Từ năm cách định nghĩa trên, tôi rút ra hai điểm quan trọng là: tích lũy kinh nghiệm (và kiến thức cùng lúc) và sẵn sàng chia sẻ chúng với những người khác.

Để thiết lập một hệ thống thì một mặt phải có những người sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kỹ năng chuyên môn, mặt khác, phải có những người ham học hỏi, nguyên tắc cơ bản ở đây là sự tôn trọng lẫn nhau.

Nhìn chung, ai cũng hiểu rằng tự mỗi công ty không thể tự tồn tại và phát triển. Muốn vậy, công ty phải luôn nỗ lực, sẵn sàng đầu tư thời gian và sức lực vào đội ngũ.



Sơ đồ: K eE Sveiby (1992), “Bí quyết công ty: cách lập chiến lược kinh doanh trong những ngành công nghiệp tập trung vào tri thức”.

Từ sơ đồ trên, chúng ta có thể nhận thấy đối với mỗi vị trí nhân sự khác nhau trong công ty, trình độ kiến thức cũng khác nhau.

Đội ngũ nhân viên văn phòng là “những người cơ bản” – là nguồn nhân lực chính giúp công ty tồn tại và phát triển. Tuy vậy,

họ không có vai trò quan trọng hoặc cần thiết trong công ty. Lý do chính khiến họ không được người khác đánh giá cao là họ thiếu kiến thức.

Sơ đồ trên là cách nhìn mới về cơ cấu tổ chức trong công ty khi chúng ta thấy không có sự phân cấp vì ngay trên đội ngũ nhân viên văn phòng là các chuyên gia. Những người này tạo ra nét đặc thù cho công ty của mình. Tại sao họ không nằm trong các vị trí cao nhất của công ty. Có hai lý do: thứ nhất, họ không hứng thú và không có đủ kỹ năng để đảm nhiệm vai trò lãnh đạo vì trách nhiệm nặng nề của nó như luôn phải tận tụy, khuyến khích, thông hiểu, hòa đồng,... Thứ hai, họ dành tất cả thời gian cho việc nghiên cứu, là công việc yêu thích nhất của họ.

Bên phải sơ đồ, chúng ta thấy hai vai trò tuy gần giống nhau nhưng có sự khác biệt rất lớn: nhà lãnh đạo và nhà quản lý. Chỉ có thể nhận biết sự khác biệt giữa hai vai trò này qua việc phân tích nhiệm vụ và trách nhiệm của hai vai trò này. Nhà quản lý là người biết chính xác mọi việc đang tiến triển đến đâu, biết làm thế nào để mọi việc đi theo hướng đúng, biết hướng mọi người tuân thủ nghiêm ngặt các quy tắc do mình tạo ra hoặc sẵn có, trông coi công việc và xử lý những vấn đề hàng ngày. Trong khi đó, nhà lãnh đạo biết khi nào và bằng cách nào có thể tiến hành mọi việc thích hợp nhất. Nhà lãnh đạo là tấm gương điển hình trong công ty – là người biết nhìn xa trông rộng. Do đó, có thể giữ vững sự ổn định trong đội ngũ, thậm chí trong trường hợp đang có “những cơn bão dữ dội” bên ngoài. Nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm thực hiện các chiến lược, sự phát triển lâu dài và đương đầu với những thử thách lớn, thiết yếu trong và ngoài công ty.

LẬP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH, CÁC HÌNH MẪU TƯ VẤN VÀ CÁC KỸ THUẬT TƯ VẤN CÙNG MỘT SỐ “TỔ SƯ VỀ TƯ VẤN”

CÁC TỔ SƯ VỀ TƯ VẤN

Khi quyết định đề cập đến chương này, tôi biết không thể toàn diện. Vì thực tế nghề tư vấn quản lý luôn biến động không ngừng và cùng với sự phát triển của thời đại, nghề này luôn đòi hỏi sự sáng tạo những công cụ mới.

“Các tổ sư về quản trị” là những người có ảnh hưởng lớn trên tôi nói riêng và cho tất cả nhà tư vấn nói chung.

Trong tất cả công cụ được đề cập, chúng tôi tập trung phân tích sâu hơn về Mô hình 10.5 S của Thiêm - Tom vì công cụ này do tôi và Giáo sư – Tiến sĩ Tôn Thất Nguyễn Thiêm cùng phát triển tại Việt Nam và được chúng tôi kiểm nghiệm thành công và mang lại hiệu quả cao trong nhiều trường hợp. Thêm vào đó, tôi xin chân thành cảm ơn Mr Nguyễn Đức Thông - học trò cũ của tôi vì những đóng góp quan trọng vào công trình nghiên cứu này.

RUSSELL L. ACKOFF

Giao sư – Tiến sĩ danh dự Ackoff sinh năm 1919. Quá trình học tập của ông rất ấn tượng: Cử nhân Kiến trúc năm 1941 và Tiến sĩ Triết học năm 1947 của trường Đại học Pennsylvania, Tiến sĩ Khoa học năm 1967 của trường Đại học Lancaster. Trong sự nghiệp của mình, ông đã giữ nhiều vị trí khác nhau tại nhiều trường đại học và học viện.

Tiến sĩ Ackoff làm việc chủ yếu trong hai lĩnh vực chính: “vận trù học” và “tư duy tổng thể hệ thống”. Ông được xem là “tổ sư” trong hai lĩnh vực này.

Các nỗ lực trong nghiên cứu “vận trù học” của ông có chỗ đứng vững chắc do nó tạo ra nền tảng định lượng cho các giải pháp trong quản trị và hành chính.

Ông lý giải: “... sự phân tích không thể sản sinh sự liên kết trong hệ thống... một hệ thống không phải là sự tổng hợp của các phần tử, mà là sản phẩm của sự tương tác giữa các phần tử.”

Ông cũng là người nhiệt liệt ủng hộ rằng nhà quản lý cần suy nghĩ lại cách họ giải quyết vấn đề và ứng dụng sự đổi mới. Đây là điều ông gọi là: “tư duy tổng thể hệ thống”.

Quan điểm của ông: “Sự sáng tạo bao gồm quá trình ba bước: nhận biết các giả định của bạn để tránh mọi sự lựa chọn thay đổi khác; phủ nhận các giả định này, khám phá hệ quả của các phủ nhận.”

Quan điểm này khá gần với quan điểm của Herbert Simon. Ông này phát triển một lý thuyết cho rằng cần xem xét mọi sự lựa chọn. Mọi người có xu hướng tập trung vào vấn đề, chiến lược và các sự lựa chọn mà hay quên tìm kiếm những khả năng khác.

Tiến sĩ Ackoff có cách tiếp cận tới sự nghiệp kinh doanh và cuộc sống riêng khá thú vị:

“Tôi là người theo chủ nghĩa hiện tại, không phải người theo chủ nghĩa tương lai.”

“Mối bận tâm của tôi là ngay bây giờ, chúng ta có thể sống đúng nghĩa theo lý tưởng. Nhận biết được điều này, chúng ta có thể hành động liên tục để làm giảm hố ngăn cách giữa thực tế và điều chúng ta muốn. Nói rộng hơn, chúng ta tạo ra tương lai từ những điều chúng ta đang làm bây giờ. Hiện tại là thời gian duy nhất chúng ta có thể hành động.”

“Các dự đoán có nhiều khả năng xảy ra; các giả định là những điều có thể.”

“Phát triển là một quá trình, quá trình nâng cao năng lực của con người, khả năng thỏa mãn nhu cầu, ước muốn chính đáng và những điều khác của con người.”

Tôi luôn học hỏi và không ngừng nỗ lực để tạo điều kiện cho những người khác phát triển:

1. Các tổ chức, các học viện,... không phân biệt lớn nhỏ đều cung cấp những kiến thức hữu ích cho sự phát triển.
2. Các nguồn khác nhau: tài chính, nhân lực và trang thiết bị, luôn sẵn sàng hỗ trợ. Những người nhận, không phải người cho quyết định cách thức. Những người cho có thể đưa ra ý kiến nhưng không thể bắt buộc các nỗ lực của những người nhận.
3. Sai lầm không tự hủy hoại là điều cần khuyến khích (vì kinh nghiệm là người thầy tốt nhất). Chúng ta chỉ có thể rút ra kinh nghiệm từ các sai lầm chỉ khi nào nhận biết chúng, tìm ra nguồn gốc và tự sửa sai.
4. Các quyết định cách thức sử dụng các nguồn kể trên phải mang tính dân chủ.

5. Sai lầm không nên được bao dung vì sự xuất hiện của nó có thể làm gián đoạn nỗ lực phát triển.
6. Nỗ lực phải do một nhóm thành viên giám sát, đánh giá và chấp nhận (cả người nhận và người cho).

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO:

- *Tái tạo công ty, hình mẫu tổ chức mới của thế kỷ 21* (Re-Creating the Corporation, a Design of Organizations for the 21st Century), 1999.
- *Công ty dân chủ, điều lệ cơ bản về tái tạo công ty và tìm lại thành công* (The Democratic Corporation, A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success), Nhà xuất bản Đại học Oxford, New York, 1994, ISBN 0-19-508727-5.
- *Tạo ra tương lai cho công ty* (Creating the Corporate Future) của John Wiley và các con trai, 1981, ISBN 0-471-09009-3.
- *Nghệ thuật giải quyết vấn đề cùng những câu chuyện ngụ ngôn của Ackoff* (The Art of problem Solving Accompanied by Ackoff's Fables) của John Wiley và các con trai, 1987, ISBN 0-471-04289-7.



KENNETH R. ANDREWS

Kenneth R. Andrews sinh tại New London (bang Connecticut) năm 1916. Năm 1946, ông làm giáo sư tại Trường Kinh doanh Harvard.

Bối cảnh lịch sử trong kinh doanh

Đến cuối thế kỷ 19, một kiểu công ty mới xuất hiện, đầu tiên tại Hoa Kỳ, sau đó lan rộng khắp châu Âu: tổ hợp kinh doanh nhiều ngành, tích hợp theo chiều thẳng đứng (còn gọi là doanh nghiệp dạng M) được các công ty lớn áp dụng để phối hợp hoạt động nhằm tránh tình trạng quản lý lỏng lẻo thường diễn ra tại các công ty lớn. Hình thức kinh doanh này giúp tạo ra các mối đầu tư lớn vào sản xuất, tiếp thị và phân tầng quản lý thích hợp giúp các bộ phận chức năng phối hợp nhịp nhàng. Chiến lược cũng là một cách điều chỉnh các động lực của thị trường, định hình môi trường cạnh tranh và nó cũng bắt đầu trở nên rõ nét hơn vào cuối thế kỷ này.

Trong lĩnh vực học thuật, Trường Kinh doanh Harvard là một trong những nơi đầu tiên thúc đẩy ý tưởng: nhà quản lý không chỉ hành động như người quản lý chức năng mà quan trọng hơn, họ cần được rèn luyện kỹ năng tư duy chiến lược phù hợp với môi trường cạnh tranh trong kinh doanh. Kenneth Andrews đã diễn đạt sự hiểu biết của mình về vấn đề này như sau:

“Mỗi tổ chức kinh doanh, mỗi công ty con, và mỗi cá nhân phải xác định các mục tiêu rõ ràng và luôn nỗ lực hoàn thành mục tiêu để đi theo con đường đã chọn và tránh xa rời con đường mục tiêu đó.”

Vào thập niên 60, những cuộc thảo luận trong lớp học của các khóa dạy về chính sách kinh doanh đều tập trung vào hướng dẫn các phương pháp hòa hợp các “ưu điểm” và “nhược điểm” của công ty với “các cơ hội” và “mối đe dọa” trong môi trường kinh doanh. Andrews đã kết hợp các yếu tố trên tạo thành một phương pháp mới gọi là phân tích SWOT, một khái niệm mới được phổ biến rộng rãi trong cuộc hội thảo chính sách kinh doanh do Harvard tổ chức năm 1963.

Để giúp các sinh viên tránh đọc hàng trăm công trình nghiên cứu dựa trên các đối tượng và hoàn cảnh cụ thể để hiểu biết về các quyết định chính sách được tiến hành như thế nào trong nội bộ công ty, Andrews đã cung cấp các tài liệu có liên quan trực tiếp trong cuốn sách giáo khoa mang tên: *“Khái niệm Chiến lược Kinh doanh”* do chính ông xuất bản năm 1971. Đây là cuốn sách nổi tiếng nhất của ông. Theo Andrews: *“Các quyết định trong công ty là sự khẳng định và tiết lộ các mục tiêu, tạo ra các chính sách chính, lên kế hoạch để đạt được những mục tiêu đó và xác định tầm vóc phát triển trong tương lai. Đây là một hình thức tổ chức giữa con người và nền kinh tế, trong đó bao gồm các cổ đông, nhân viên, khách hàng và cộng đồng.”*

Andrews chỉ ra rằng chiến lược công ty là sự tổng hợp các chức năng của chiến lược kinh doanh và chiến lược theo chức năng. Ông chia chiến lược này thành hai phần chính: cách lập chiến lược và cách thực hiện chiến lược.

Cách lập chiến lược gồm bốn phân tích dựa trên bốn câu hỏi thực tế sau:

1. Điều có thể làm (nhận biết thị trường, các cơ hội và rủi ro về kinh tế).
2. Điều có khả năng làm (xác định năng lực và các nguồn lực của công ty).
3. Điều muốn làm (cân nhắc các giá trị và khát vọng cá nhân).

4. Điều nên làm (xem xét các nghĩa vụ và trách nhiệm với xã hội).

Cách thực hiện chiến lược tập trung vào ba điểm sau:

1. Các cấu trúc và quan hệ trong tổ chức đòi hỏi sự phân bổ, cộng tác, chịu trách nhiệm và hệ thống thông tin hiệu quả.
2. Các quá trình và cách cư xử trong tổ chức đòi hỏi thiết lập các tiêu chuẩn và biện pháp thực hiện, hệ thống các động lực thúc đẩy và khuyến khích, sự tuyển dụng và sự phát triển quản lý, v.v...
3. Sự linh hoạt của ban quản lý cấp cao đòi hỏi một CEO là người định ra chiến lược, người lãnh đạo tổ chức và cá nhân.

Để đánh giá tính hiệu quả của chiến lược, Andrews đã tóm gọn các tiêu chuẩn thiết yếu thành 10 câu hỏi sau:

1. Chiến lược có dễ dàng nhận biết và rõ ràng không?
2. Nó có xác định rõ tất cả cơ hội cụ thể cho việc kinh doanh của công ty không?
3. Nó có tạo ra các cơ hội đầy đủ không?
4. Nó có phù hợp với các nguồn lực của công ty không?
5. Nó có tạo sự nhất quán trong nội bộ không?
6. Mức độ rủi ro có thể chấp nhận được không?
7. Có sự nhất quán với các giá trị và ước muốn của những nhà quản lý chủ chốt không?
8. Chiến lược có cống hiến cho xã hội ở một chừng mực hợp lý không?
9. Nó có tạo ra sự cam kết có tổ chức không?
10. Trong quá trình thực hiện, có thể sớm đánh giá sự thành công hay thất bại của chiến lược không?

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO:

- *Tư vấn quản lý* (Management Consultancy) của Philip Sadler, tái bản lần thứ hai, nhà xuất bản: Kogan Page Ltd., 2001.
- *Khái niệm chiến lược công ty* (The Concept of the Corporate Strategy) của Kenneth R. Andrews, tái bản có chỉnh sửa, nhà xuất bản: Homewood, IL: Richard D. Irwin, inc., 1980.
- *Tìm hiểu khái niệm chiến lược công ty của Kenneth R. Andrew* (A Guides Tour Through Kenneth R. Andrew' The Concept of Corporate Strategy, tái bản có chỉnh sửa, 1980) của Dave Payne; http://leeds.colorado.edu/phd/payned/classes/PRES-Andrews-CncptCpStrt_files/outline_explained.htm.
- *Chiến lược kinh doanh phũ phục dưới bàn tay vô hình* (How Business Strategy Tamed the Invisible Hand) của Pankaj Ghemawat, 2002, Trường Kinh doanh Harvard, <http://hbswk.hbs.edu>
- *Ba kiểu chiến lược* (Three Forms of Strategy) của Fred Nikols, 2000; http://home.att.net/nickols/three_forms-Of-Strategy.htm.
- *Khái niệm những đặc điểm chính của chiến lược công ty* (Concept of Corporate Strategy Outlines); www.online-magazine.com/careertapes/audiobooks/
- *Tại sao phải đa dạng hóa? Bốn thập niên tư duy quản lý* (Why diversify? Four Decedes of Management Thinking), The Academy of Management Executive; Ada, tháng 8, 1993; <http://gemini.tntech.edu/rcp3228/mbpcorp.html>
- *Sự xuất hiện của quản trị chiến lược* (The Emergence of Strategy Management) của John L. Thompson; http://thomsonlearning.co.uk/businessmanagement/thompson4/1_01emergence.html
- Thư viện Baker, Trường Kinh doanh Harvard, catalogue trên mạng; <http://voyager.library.hbs.edu/>
- *Khái niệm chiến lược công ty* (The Concept of the Corporate Strategy) của Kenneth R. Andrews, xuất bản: 1971, Dow Jones-Irwin; www-bus.colorado.edu/phd/story/andrews.doc.

H. IGOR ANSOFF

Igor Ansoff (1918-2002) là một nhà toán học ứng dụng kiêm nhà quản lý kinh doanh. Ông được biết là “cha đẻ của quản trị chiến lược.”

Quê hương của H. Igor Ansoff là nước Nga, sau đó, ông cùng gia đình di cư sang Mỹ. Ông nghiên cứu khoa kỹ sư công trình tại Viện công nghệ Stevens và tiếp tục học tập tại đây. Ông được Viện trao bằng Thạc sĩ Khoa học nhờ vào công trình nghiên cứu thành công về “động lực học vật rắn”. Sau đó, ông tiếp tục theo đuổi công trình nghiên cứu đã tiến hành từ khi còn ở Viện Stevens và nhận được Học vị tiến sĩ về toán ứng dụng với công trình nghiên cứu chủ yếu về lý thuyết toán học về tính đàn hồi và tính dẻo tại Đại học Brown.

Năm 1956, ông là chuyên gia lên kế hoạch cho tập đoàn sản xuất máy bay Lockheed. Tại đây, ông đã tích lũy nhiều kinh nghiệm thực tế về phân tích sự phức tạp của môi trường kinh doanh.

Từ năm 1963 đến năm 1968, ông đảm nhận chức vụ Giáo sư quản trị công nghệ tại Đại học Carnegie-Melon. Tại đây, ông đã xuất bản cuốn sách đầu tay mang tên *Chiến lược công ty* (Corporate Strategy), cung cấp phương pháp thực tế cho những quyết định mang tính chiến lược trong doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh tế - xã hội và phù hợp với hệ thống các mục tiêu thực tế.

Cùng với hơn 120 bài báo đã xuất bản và dịch sang tám ngôn ngữ khác nhau, những cuốn sách của Dr Ansoff tập trung vào việc lên kế hoạch, đề ra chiến lược và tư duy quản lý giữ vai trò chủ đạo về ứng dụng tư duy chiến lược vào kinh doanh, “san bằng hố ngăn cách” giữa khái niệm và thực tế. Với các lý thuyết quản trị

rất hữu ích và thiết thực của mình, Ansoff không ngừng được các công ty lớn trên toàn thế giới săn đón.

Tư duy chiến lược

Trong chiến tranh thế giới lần thứ hai, các công ty đối mặt với nhiều thử thách. Đây là nhân tố quan trọng thúc đẩy tư duy chiến lược vì sự tàn phá của chiến tranh làm cho nền kinh tế suy yếu, không đủ cung cấp nhu cầu của người dân. Do đó, các công ty phải nỗ lực phát huy hết khả năng. Vào những năm 60, sự đa dạng hóa và những thay đổi công nghệ càng làm gia tăng sự phức tạp của những tình huống mang tính chiến lược mà các công ty đang đối mặt và càng nhấn mạnh sự đòi hỏi các biện pháp hữu hiệu và tinh vi hơn để đánh giá và so sánh các hình thức kinh doanh khác nhau. Phần lớn các tập đoàn đa quốc gia buộc phải đưa nhân tố cạnh tranh toàn cầu vào bảng kế hoạch hành động của mình.

Từ năm 1923 đến 1946, tổng giám đốc điều hành của Tập đoàn General Motors chính là người đầu tiên chính thức công nhận nhu cầu thiết yếu về cách tiếp cận chiến lược công ty.

Theo Mintzberg, tư duy chiến lược là sự tổng hợp và nhờ vào trực giác và khả năng sáng tạo để tạo ra một triển vọng, một tầm nhìn về con đường công ty sắp đi trong tương lai.

“Chiến lược công ty” - 1965

Dựa trên các ý tưởng về tư duy chiến lược và môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh trong thập niên này, Ansoff đã xuất bản cuốn sách “Chiến lược công ty”. Cuốn sách này dựa trên các quyết định mang tính chiến lược trong công ty. Ansoff đã chia các quyết định này thành ba phần sau:

- Quyết định mang tính hoạt động: bao gồm giá cả, sắp xếp lịch sản xuất.v.v... khi lập một chiến lược tiếp thị.
- Quyết định mang tính quản trị: cách thức chúng ta hỗ trợ và tổ chức điều chúng ta đang thực hiện, đây là những quyết định liên quan tới cơ cấu các nguồn lực để tối đa hóa khả

năng làm việc.

- Những vấn đề chiến lược: như các mục tiêu của công ty, tìm kiếm sự mới mẻ, phương pháp công ty triển khai, khai thác vị thế thị trường và dòng sản phẩm hiện thời.

Ansoff nhấn mạnh đến nhu cầu về “mối đe dọa chung” (nhiệm vụ của công ty) nếu nó góp phần tạo ra giá trị. Để định nghĩa mối đe dọa chung, Ansoff phát triển bốn loại sau:

1. *Nhân tố phát triển*: xác định hướng phát triển của công ty tùy thuộc vào vị thế sản phẩm-thị trường hiện tại của nó.
2. *Phạm vi sản phẩm - thị trường*: cụ thể phân khúc sản phẩm thị trường của công ty.
3. *Lợi thế cạnh tranh*: nhận biết các đặc tính cụ thể của thị trường-sản phẩm giúp công ty có vị thế cạnh tranh mạnh hơn.
4. *Sự đồng vận*: biện pháp đánh giá khả năng công ty thích nghi với một phân khúc thị trường-sản phẩm mới.

Ma trận của Ansoff

Ansoff cũng tập trung lý thuyết của mình vào diễn giải tính hợp lý của ma trận SWOT. Để nghiên cứu có hệ thống bốn loại trên, ông đề nghị so sánh “*nhân tố phát triển*” có thể của một công ty. Cụ thể, ông bắt đầu từ tình hình hiện tại của một công ty với những sản phẩm hiện có đáp ứng những phân khúc thị trường hiện tại hoặc nhu cầu thị trường trong cùng thời điểm. Sau đó, ứng dụng một vài sự lựa chọn phát triển những sản phẩm mới và đáp ứng các thị trường mới. Cùng với bốn chiến lược sản phẩm-thị trường sau, ông mô tả những sự lựa chọn chiến lược phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau trong vòng đời công ty.

- *Thâm nhập thị trường*: thể hiện hướng phát triển qua việc gia tăng thị phần đối với thị trường sản phẩm hiện tại.
- *Phát triển thị trường*: tìm kiếm những nhiệm vụ mới cho các dòng sản phẩm của công ty.

- *Phát triển sản phẩm*: tạo ra những sản phẩm mới thay cho những sản phẩm cũ.
- *Sự đa dạng hóa*: mở rộng nhiệm vụ và dòng sản phẩm.

Ma trận của Ansoff ngày nay

Nhiều kỹ thuật đã được phát triển dựa trên ma trận của Ansoff để hỗ trợ các tổ chức quyết định chiến lược phù hợp các áp lực và cơ hội môi trường đầu tư hoặc phù hợp các nguồn nội lực.

Ma trận của Ansoff hiện được dùng như một dạng của quản lý danh mục đầu tư sản phẩm. Nó trở thành bộ công cụ tiêu chuẩn ứng dụng trong tiếp thị, lên kế hoạch phân tích chiến lược, kế hoạch chiến lược, đánh giá các đối thủ cạnh tranh, phát triển sản phẩm và các báo cáo nghiên cứu.

Ứng dụng ma trận Ansoff vào phát triển chiến lược tiếp thị:

- *Thâm nhập thị trường*: công ty gia tăng thị phần trên những sản phẩm hiện tại. Theo đó, lợi nhuận cũng gia tăng.
- *Phát triển thị trường*: tiếp thị dòng sản phẩm hiện có trong một phân khúc thị trường mới.
- *Phát triển sản phẩm*: phát triển thêm dòng sản phẩm mới phục vụ nhu cầu cùng các đối tượng khách hàng sẵn có.
- *Sự đa dạng hóa*: tung những sản phẩm mới tới những đối tượng khách hàng mới.

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO:

Do Igor Ansoff xuất bản:

- Với Romain Lombriser: *Sự thành công của các công ty tiên phong trong thời kỳ khủng hoảng vào những năm 1990* (How Successful Entrepreneurs Pilot Firms Through The Turbulence In The 1990's, *Sự thay đổi có chiến lược* (Strategic Change), 1995, Vol 4 (2).
- *Thấm nhuần quản trị chiến lược* (Implanting Strategic

- Management), London, Prentice-Hall, 1984, 1990.
- *Chiến lược công ty mới* (New Corporate Strategy), New York, Wiley, 1988.
 - *Thấm nhuần và quản trị thay đổi có chiến lược* (Understanding and Managing Strategic change), Amsterdam, Elsevier/North Holland, 1982.
 - *Quản trị chiến lược* (Strategic Management), London, Macmillan, New York, Wiley, 1970.
 - *Lĩnh vực kinh doanh có chiến lược* (Strategic Business Areas), Tehokas Yrtys, Johtaminstoimen, Ammattilehti, 1/ 1979.
 - *Lên kế hoạch chiến lược đến quản trị chiến lược* (From Strategic Planning to Strategic Management), London, Wiley, 1976.
 - *Quản trị trước ngưỡng thời kỳ hậu công nghiệp* (Management on the Threshold of the Post-Industrial Era), The Conference Board, New York, Nhà xuất bản Free Press, 1973.
 - *Chiến lược kinh doanh* (Business Strategy), Penguin Books, Harmondsworth, 1969.
 - *Sổ tay quản trị kinh doanh, nghiên cứu và lên kế hoạch phát triển* (Handbook of Business Administration, research and Development Planning), New York, McGraw-Hill, 1967.
 - *Đưa ra quyết định trong công ty, sử dụng phương pháp như giải tích cho những kế hoạch dài hạn* (Organizational Decision Making, a quasi-analytic method for long range planning), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1967.
 - *Chiến lược công ty* (Corporate Strategy), McGraw-Hill, New York, 1965.
 - Ghemawat Pankaj, *Sự cạnh tranh và chiến lược kinh doanh trong viễn cảnh lịch sử* (Competition and Business Strategy in Historical Perspective), <http://www.hbs.edu/bhr/PDF/760101.pdf>
 - Kai John, *Thấm nhuần chiến lược dựa trên các chiến thuật*

chiến lược (Mastering Strategy Resource Based Strategy), <http://www.johnkay.com/strategy/135>

- Mintzberg Henry, *Thành công và thất bại của lập kế hoạch chiến lược* (The fall and rise of strategic planning), In Harvard Business Review, 1-2/1994. <http://www.ansoff.com> http://www.let.rug.nl/usa/h/1994/ch12_p15.htm <http://usinfo.state.gov/products/pubs/oecon/chap7.htm> <http://fbc.binghamton.edu/commentr.htm> <http://www.nationsencyclopedia.com/Americas/United-States-economy.html> <http://www.i-m-c.org/imcass/VUs/IMC/content.asp?id=20996&parentKey=60372> http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_ansoff.htm



KENICHI OHMAE

Kenichi Ohmae được xem là một trong những nhà tư vấn quản lý hàng đầu thế giới của mọi thời đại. Ông nguyên là cố vấn huyền thoại của McKinsey & Company, Inc. ở Nhật trong 23 năm và đồng sáng lập thực tiễn quản lý mang tính chiến lược cho công ty này. Cách đây hơn 20 năm, Ohmae đã xuất bản cuốn sách về chiến lược công ty mang tên “Tư duy của nhà chiến lược” – cuốn sách này đã đem lại sự thành công vang dội và danh tiếng lẫy lừng cho ông.

Trong cuốn sách này, theo Ohmae, mọi chiến lược kinh doanh đều cần có ba yếu tố chính. Tên của chúng đều bắt đầu bằng chữ C: Customers, Corporation, Competitors (khách hàng, công ty và đối thủ cạnh tranh). Nhiệm vụ của nhà chiến lược là đảm bảo đạt hiệu quả công việc cao nhất, thỏa mãn mọi yêu cầu của khách hàng và phù hợp với thế mạnh của công ty. Ohmae nhấn mạnh một chiến lược muốn thành công đều phụ thuộc vào sự ảnh hưởng to lớn của ba chữ C này. Nội dung cuốn sách chủ yếu liệt kê những việc phải tránh và những việc phải dồn hết sức thực hiện. Theo ông, chiến lược là vấn đề về quan điểm hơn là về những con số.

Cuốn sách gần đây của ông mang tên *Lục địa vô hình* (The Invisible Continent), Ohmae đưa ra một tư tưởng mới đó là thế giới ngày nay quá khác biệt so với quá khứ, điều này cũng giống như khám phá một lục địa mới. Thế giới kinh doanh trong “Lục địa vô hình” gồm cả những rủi ro và cơ hội.

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO:

- *Thời đại mới – Thử thách và cơ hội trong thế giới không biên giới* (The Next Global Stage – Challenges and Opportunities in our Borderless World), Nhà xuất bản Wharton School Publishing, 14/3/2005.
- *Lục địa vô hình - Bốn yêu cầu chiến lược cấp thiết trong nền kinh tế mới* (The Invisible Continent – Four Strategic Imperatives of the New Economy), của HarperBusiness, US, 6/2000; tái bản có chỉnh sửa của Nicholas Brealey, UK, 2001 (bản tiếng Anh).
- *Phát triển nền kinh tế toàn cầu – Ảnh hưởng đến Trật tự thế giới mới* (The Evolving Global Economy – Making Sense of the New World Order), Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Harvard, 10/1995 (bản tiếng Anh).
- *Chấm dứt thời kỳ quốc gia dân tộc – Quốc gia khu vực mang đến sự thịnh vượng cho nền kinh tế toàn cầu* (The End of the Nation State – How Region States Harness the Prosperity or the Global Economy), Nhà xuất bản Free Press, McMillan, Inc., 5/1995 (bản tiếng Anh); Nhà xuất bản Kodansha, 3/1995 (bản tiếng Nhật).
- *Báo cáo của Ohmae – Tiến tới một kiểu tái cấu trúc cơ bản tại Nhật* (The Ohmae Report – Toward a Fundamental Restructuring of Japan), Nhà xuất bản Kodansha, 11/1993.
- *Sekai no Mikata Kangaekata – The Japanism*, Nhà xuất bản Kodansha, 3/1991.
- *Thế giới không biên giới* (The Borderless World), Harper & Row, US, 6/1990, 1991 (bản tiếng Anh), Presidnet Inc., 11/1991; Shinchosha, 1994 (bản tiếng Nhật).
- *Thực tế và va chạm* (Fact and Friction, The Japan Times Ltd., Japan, 5/1990 (bản tiếng Anh).
- *Vượt khỏi biên giới quốc gia* (Beyond National Borders, Dow

Jones Irwin, US, 2/1987; Kodansha International, 1988 (bản tiếng Anh).

- *Nhật Bản: Trở ngại và cơ hội* (Japan: Obstacles and opportunities), John Wiley và các con trai, US, (bản tiếng Anh); Presidnet Inc., 2/1983, (bản tiếng Anh).
- *Tư duy của nhà chiến lược: Nghệ thuật kinh doanh của Nhật* (The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business), McGraw-Hill, US, 5/1982; 1991 (bản tiếng Anh), President Inc., 1/1984; Shinchosha, 1984 (bản tiếng Nhật).



C.K. PRAHALAD

C.K. Prahalad nhận bằng Tiến sĩ quản trị kinh doanh DBA tại Đại học Harvard năm 1975. Từ đó, ông giảng dạy tại nhiều trường đại học danh tiếng khác nhau như Học viện quản lý Ấn Độ, Học viện quản trị kinh doanh châu Âu và Đại học Kinh doanh Michigan. Đồng thời, ông là nhà tư vấn kinh tế học tại nhiều công ty nổi tiếng như AT&T, Colgate Palmolive, Honeywell. Ngoài ra, Prahalad nổi tiếng trên thế giới với tư cách giáo sư và chuyên gia về chiến lược công ty, giữ vai trò và giá trị cao trong ban quản trị cấp cao nhất tại những tập đoàn đa quốc gia.

Tạp chí Business Week đã từng vinh danh Prahalad là một trong 10 giáo sư kinh tế học hàng đầu tại Hoa Kỳ. Đây là kết quả từ chương trình bỏ phiếu bình chọn trên cả nước. Tạp chí cũng vinh danh ông là nhà tư tưởng có ảnh hưởng lớn nhất trên chiến lược công ty ngày nay. Ngoài ra, ông còn nhận nhiều giải thưởng danh giá khác.

Không những thành công với vai trò giáo sư, C.K. Prahalad còn được cả thế giới ngưỡng mộ về những đóng góp quan trọng trong lĩnh vực văn chương. Các bài báo của ông đăng trên tạp chí Harvard Business Review: *Mục tiêu chiến lược* (Strategic Intent), *Năng lực lõi trong công ty* (The Core Competence of the Corporation) và *Kết thúc chủ nghĩa thống trị trong công ty* (The End of Corporation Imperialism) lần lượt đoạt giải thưởng McKinsey năm 1989, 1990 và 1998. Sau đó, ông nhận được phần thưởng cho hai bài báo nữa về đề tài “Năng lực lõi” tại Hoa Kỳ và châu Âu. Cuốn sách *Cạnh tranh cho tương lai* (Competing for the Future) xuất bản năm 1994 do ông viết cùng Gary Hamel được dịch sang 13 ngôn ngữ khác nhau...

C.K. Prahalad chủ yếu quan tâm đến những khái niệm về năng lực lõi, sự cạnh tranh và chiến lược công ty. Điều đáng nói, những khái niệm của ông được hiểu theo hướng mới và khác biệt so với những quan điểm trước đó. Theo ông, chiến lược công ty phụ thuộc chủ yếu vào sự diễn giải rõ ràng của năng lực lõi cũng như sự nghiên cứu không ngừng để tìm ra những lợi thế cạnh tranh mới.

Ý tưởng để C.K. Prahalad cho ra đời cuốn sách nổi tiếng “Năng lực lõi trong công ty” bắt nguồn từ câu nói khá bí ẩn: “Nhiều công ty vẫn còn mơ hồ về phương pháp hữu dụng nhất để chiếm ưu thế trong cạnh tranh toàn cầu”. Từ đó, ông cho rằng, một công ty muốn thành công bền vững phải tự xây dựng “Năng lực lõi”, nghĩa là: “sự học hỏi lẫn nhau trong tổ chức, đặc biệt là cách kết hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp những xu hướng công nghệ mới”.

Prahalad đưa ra ba nhân tố giúp nhận biết năng lực lõi trong một công ty:

1. **Sự mở rộng:** năng lực lõi mang lại khả năng tiềm tàng để mở rộng sự đa dạng của thị trường.
2. **Giá trị khách hàng:** năng lực lõi giúp tạo ra sự cống hiến có ý nghĩa tới lợi ích của khách hàng.
3. **Không là bản sao:** năng lực lõi là đặc trưng riêng của mỗi tổ chức.

Trong cuốn *Cạnh tranh cho tương lai*, Prahalad khẳng định: tương lai phụ thuộc vào những công ty không những hiểu các nhu cầu, vấn đề, thị hiếu và cả phàn nàn của khách hàng mà còn dự đoán trước những điều này. Ông phân biệt ba loại công ty sau: loại công ty dẫn khách hàng đi con đường họ không muốn, loại công ty lắng nghe và đáp ứng lại những nhu cầu của khách hàng, loại công ty dẫn khách hàng đi con đường họ muốn. Chúng ta thấy tư

tưởng của Prahalad là tập trung vào khách hàng hơn là bắt khách hàng theo công ty.

Trong cuốn *Tương lai của cạnh tranh: Đồng tạo ra giá trị duy nhất với khách hàng* (The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers), Prahalad cho rằng khách hàng không còn là mục tiêu bị động nữa. Các công ty phải tìm ra phương pháp để lôi kéo khách hàng vào hoạt động của công ty. Hay nói cách khác xem khách hàng như những người giải quyết vấn đề nhằm tạo ra giá trị duy nhất.

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO:

- C.K. Prahalad và Venkat Ramaswamy, *Tương lai của cạnh tranh: Đồng tạo ra giá trị duy nhất với khách hàng* (The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers), Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Harvard, 2003.
- Prahalad C.k. và Hamel G. (1990), *Năng lực lõi của công ty* (The Core Competence of the Corporation), Tạp chí Harvard Business Review, 68, 78-91.



HERBERT SIMON

Herbert Simon sinh tại Milwaukee năm 1916, mất năm 2001. Ngay từ nhỏ, ông đã ấp ủ niềm đam mê khoa học. Điều này làm nền tảng cho những nghiên cứu về khoa học xã hội, toán học, cách giải quyết vấn đề và hành vi của con người rất nổi tiếng của ông sau này.

Herbert Simon được xem là ông tổ của các ông trình nghiên cứu về cách thức giải quyết vấn đề của con người theo lối hiện đại. Trên nền tảng đó, ông đã dẫn thân vào lĩnh vực nghiên cứu kinh tế vi mô, cụ thể là tiến hành công trình nghiên cứu mang tính cách mạng: lập trình máy tính. Với những cống hiến quan trọng này, Herbert Simon đã đoạt giải Nobel kinh tế năm 1978.

Lĩnh vực nghiên cứu chính của ông là về cách tổ chức trong quản lý. Trong cuốn sách “Hành vi quản trị” (“Administrative Behaviour”), ông đề cập đến các quá trình dựa trên nhận thức và hành vi giúp con người đưa ra những sự lựa chọn hợp lý, nói dễ hiểu hơn là “các quyết định”. Bất kỳ quyết định nào cũng là một sự lựa chọn từ vô vàn sự lựa chọn khác nhau trực tiếp liên quan tới mục tiêu của tổ chức. Theo ông, nhiệm vụ của quá trình đưa ra quyết định hợp lý là sự lựa chọn nào giúp mang lại kết quả tốt nhất. Chúng ta có thể chia nhiệm vụ này thành ba phần sau:

1. Sự nhận biết và liệt kê tất cả sự lựa chọn có thể.
2. Sự xác định tất cả kết quả do từng sự lựa chọn mang đến.
3. Sự so sánh về độ chính xác và tính hiệu quả của từng kết quả trên.

Dĩ nhiên, trên đây chỉ là lý thuyết vì rõ ràng không cá nhân hay tổ chức nào có thể biết hết mọi sự lựa chọn và mọi kết quả của chúng.

Vì vậy vấn đề đặt ra là: cần kỹ thuật nào để hướng dẫn tổ chức tìm ra sự lựa chọn mang lại kết quả tốt nhất. Herbert Simon đã viết: “Con người luôn tìm kiếm sự hợp lý và chống lại sự hạn hẹp về tri thức để phát triển những bước tiến hành công việc hữu ích để vượt qua các khó khăn. Các bước này nghĩa là tách biệt với thế giới bên ngoài để tạo ra một hệ thống khép kín chứa đựng số lượng hữu hạn những sự thay đổi và hữu hạn những kết quả của chúng.”

Vậy ai là người có thẩm quyền đưa ra quyết định? Ở đây, người có thẩm quyền đơn giản là người có khả năng và quyền hạn giữ chức vụ cao hơn trong tổ chức. Mỗi cá nhân sẽ hành xử khác nhau khi đưa ra quyết định đại diện cho một nhóm của mình hơn là cho chính mình.

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO:

- *Hành vi quản lý - Nghiên cứu quá trình đưa ra quyết định* (Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization), tái bản lần thứ tư, Nhà xuất bản Free Press (1997), ISBN 0-684-83582-7.
- *Các hình mẫu khám phá* (Models of Discovery), và những chủ đề khác trong các phương pháp khoa học, Reidel Publ.Co., Boston, 1977.
- *Lẽ phải trong các hành vi của con người* (Reason in Human Affairs), Stanford University Press, Stanford, 1983, ISBN 0-8047-1848-2.
- *Khoa học nhân tạo* (The Sciences of the Artificial), tái bản lần thứ ba, MIT Press, 1996.
- *Nghiên cứu kinh tế vi mô dựa trên kinh nghiệm*, Cambridge University Press, 1997, ISBN 0-521-62412-6.



CÁC CÔNG CỤ

Như đã đề cập ngay phần giới thiệu những tổ sư về quản trị, phần trình bày các công cụ này không thể toàn diện vì một số công cụ không được biết đến hoàn toàn, số khác đã lỗi thời, sự phát triển không ngừng của những công cụ mới...

Tôi hy vọng những thiếu sót trong phần này sẽ được bổ sung đầy đủ trong lần tái bản kế tiếp để mang đến cho bạn cái nhìn toàn diện hơn về các công cụ trong nghề tư vấn quản lý.

LÃNH ĐẠO TẬP TRUNG VÀO HÀNH ĐỘNG

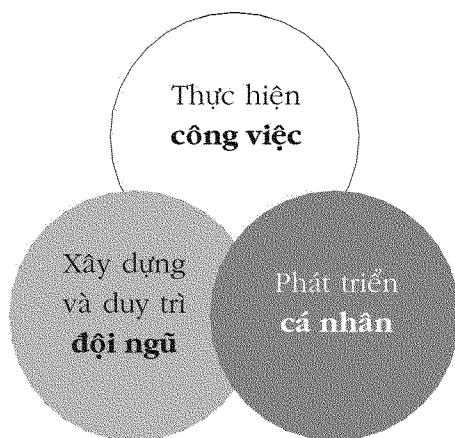
Lãnh đạo tập trung vào hành động (Action-Centered Leadership - ACL) và John Adair

I. Tiểu sử John Adair

John Adair, sinh năm 1934, là chuyên gia hàng đầu thế giới về lãnh đạo và phát triển lãnh đạo. Sự nghiệp quân sự rực rỡ của ông hiện là đề tài nghiên cứu tại các trường đại học danh tiếng như Cambridge, London và Oxford. Ông xây dựng hình mẫu Lãnh đạo tập trung vào hành động trong khi đang tham gia khóa huấn luyện khả năng lãnh đạo tại Học viện quân sự hoàng gia Anh Sandhurst (1963-1969) và với tư cách là Ủy viên quản trị tham dự và trưởng khoa lãnh đạo tại Industrial Society (1969-1973). Lý thuyết của ông đã mở rộng cho những công trình nghiên cứu của Maslow, Herzberg và Fayol.

John Adair đã viết hơn 40 cuốn sách về quản trị và lãnh đạo. Ông tự thành lập nhà xuất bản tại Surrey, Vương quốc Anh. Ông

là giáo sư đầu tiên trên thế giới nghiên cứu về khả năng lãnh đạo tại Đại học Surrey (1979-1983). Nước Cộng hòa nhân dân Trung Hoa đã giao tặng cho ông danh hiệu giáo sư danh dự vì công trình



nghiên cứu này.

II. Hình mẫu Lãnh đạo tập trung vào hành động

Hình mẫu này – gồm ba vòng tròn chồng lên nhau – để phân biệt với ba nhóm hoạt động có liên quan chặt chẽ với nhau. Cả ba vòng tròn phải được kết hợp chặt chẽ với nhau và đòi hỏi **sự quan tâm của lãnh đạo** để tiến hành công việc hiệu quả và đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Hình mẫu của Adair chỉ ra rằng nhà lãnh đạo tập trung vào hành động là để các nhóm thực hiện công việc và tạo dựng mối quan hệ với những người quản lý cộng tác và đội ngũ nhân viên.

Theo Adair, Lãnh đạo tập trung vào hành động phải:

- Hướng dẫn công việc cho mọi người (cơ cấu **công việc**).
- Ủng hộ và xem xét các **cá nhân** thực hiện công việc.

- Phối hợp và bồi dưỡng **đội ngũ** làm việc.

Trách nhiệm đối với công việc là:

- Xác định công việc.
- Lên kế hoạch.
- Phân bổ công việc và các nguồn hỗ trợ.
- Kiểm soát chất lượng và tiến độ công việc.
- Kiểm tra cách thực hiện không theo kế hoạch đã đề ra.
- Điều chỉnh kế hoạch.

Trách nhiệm đối với đội ngũ là:

- Tuân thủ kỷ luật.
- Xây dựng tinh thần đồng đội.
- Khuyến khích, động viên, hướng mọi người tới mục tiêu.
- Bổ nhiệm những người lãnh đạo phụ.
- Đảm bảo sự truyền đạt rõ ràng trong nhóm.
- Phát triển nhóm.

Trách nhiệm đối với cá nhân là:

- Quan tâm đến những vấn đề cá nhân.
- Khen ngợi cá nhân.
- Thăng chức.
- Công nhận và tận dụng năng lực cá nhân.
- Phát triển cá nhân.

Kết luận:

1. Khả năng lãnh đạo gồm ba vòng tròn phụ thuộc lẫn nhau: công việc, đội ngũ và cá nhân. Vai trò của từng yếu tố này có thể thay đổi tùy theo từng tình huống.
2. Khả năng lãnh đạo là một kỹ năng: nó không còn là một khả năng thiên bẩm nữa mà phải học hỏi trên thực tế.

3. Hình mẫu này cùng với các nhân tố về khả năng lãnh đạo thành các kỹ năng quản lý.

III. Tầm quan trọng của hình mẫu trên trong kinh doanh và trong những lĩnh vực khác

Hình mẫu Lãnh đạo tập trung vào hành động đơn giản hóa sự tương tác giữa con người. Do đó, nó rất hữu ích và nhanh chóng thích nghi với mọi tình huống cụ thể trong công ty.

Hình mẫu của Adair đã từng được sử dụng để huấn luyện lực lượng vũ trang Anh Quốc và đã được dạy cho hơn một triệu nhà quản lý khắp nơi trên thế giới. Hơn nữa, hình mẫu này phát huy tác dụng trong mọi tổ chức không phân biệt quy mô lớn nhỏ.

Adair đã thay đổi sự nhận thức về quản lý để hoàn thiện khả năng lãnh đạo gồm khả năng đưa ra quyết định, truyền đạt và quản lý thời gian. Thử thách cho nhà lãnh đạo là quản lý cả ba nhân tố của sơ đồ (công việc, cá nhân, đội ngũ).

Hình mẫu Lãnh đạo tập trung vào hành động đòi hỏi nhà lãnh đạo có khả năng tiến hành công việc tức thời và hiệu quả để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Hình mẫu này thể hiện sự thích nghi cao với hình thức kinh doanh hiện đại.

Những nhà quản lý và nhà lãnh đạo giỏi phải làm vững mạnh ba nhân tố chính của hình mẫu trên. Từ đó giúp họ hình thành cơ cấu quản lý hiệu quả.

IV. Các trang web tham khảo:

<http://www.johnadair.co.uk/adviser.html>

<http://www.businessballs.com/action.htm>

<http://www.biography.com/find/printable.jsp?aid=9175373>

<http://www.businessballs.com/herzberg.htm>

<http://www.onepine.info/fayol.htm>

<http://www.businessballs.com/maslow.htm>

<http://www.telusplanet.net/public/pdcoutts/leadership/LdrVs-Mngt/htm>

http://www.12manage.com/description_action_centered_leadership.html

<http://www.floor.nl/management/adair.html>

<http://www.corporateteambuilding.com/mission.php>

<http://www.leadership-studies.com>

http://www.windsorleadershiptrust.org.uk/images_what%20is%20leadership%20Paper_487.pdf

http://www.your-business-coach.blogspot.com/2005/08/action_centered_leadership.html

<http://www.businessball.com/davidmcclelland.htm>

CHI PHÍ

DỰA TRÊN HOẠT ĐỘNG

Chi phí dựa trên hoạt động (Activity Based Costing - ABC) là một kỹ thuật tính toán và là một công cụ quyết định quản lý cho phép một tổ chức xác định được chi phí trên thực tế của một sản phẩm hoặc một dịch vụ.

I. Bối cảnh lịch sử

Dù Robert S. Kaplan, giáo sư Baker Foundation tại Trường kinh doanh Harvard (đồng thời là thành viên Khoa kinh doanh của trường từ năm 1984) được xem là cha tinh thần của công cụ ABC, nhưng ông lại là người đầu tiên thừa nhận là công cụ này không hoàn toàn chính xác. Ông cho rằng “những ý tưởng và những xu hướng mới thường phát triển đồng thời tại những địa điểm khác nhau”. Cùng với Thomas Johnson, nhà tư vấn và là giáo sư đại học, đồng tác giả của cuốn sách nổi tiếng *Relevant Lost*, ngay từ giai đoạn đầu tiên, ông đã có cơ hội gặp gỡ những tổ chức và con người khác nhau. Nhờ đó, ông đã nhận thấy một số khó khăn của họ khi sử dụng những phương pháp tính toán chi phí truyền thống.

Chẳng hạn, giữa thập niên 80, công ty John Deere nhận thấy phương pháp phân bổ tổng chi phí truyền thống đang nảy sinh nhiều vấn đề. Trên thực tế, giữa thập niên 80 này, các công ty nảy sinh một nhu cầu về những phương pháp tính toán chi phí và giá cả mới. Điều này cũng xuất phát từ thực tế là vào thời điểm lúc đó xuất hiện sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn trong môi trường kinh doanh. Cùng với tốc độ phát triển ngày càng nhanh của kỹ thuật và sản xuất, nhiều công ty nhận thấy các phương pháp tính toán chi phí truyền thống không chính xác. Trên hết, tốc độ phát

triển như vũ bão của ngành công nghệ thông tin cũng ảnh hưởng đến tầm quan trọng của công cụ ABC.

Năm 1988, hệ thống quản lý chi phí ra đời nhằm giải quyết tình trạng thiếu hụt các phương pháp tính toán chi phí truyền thống và sự không chính xác khi tính chi phí thực tế của một sản phẩm hoặc một dịch vụ của các phương pháp tính toán chi phí truyền thống hiện hữu. Sự thiếu hụt chủ yếu xuất phát từ các nguồn và chi phí cần thiết cho các sản phẩm hoặc dịch vụ. Những nguồn trực tiếp gắn liền với sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể được gọi là “chi phí trực tiếp” như nguyên vật liệu trực tiếp và số giờ công lao động trực tiếp. Những nguồn gián tiếp góp phần tạo ra sản phẩm và dịch vụ cuối cùng được gọi là “chi phí sản xuất chung”, hay có thể hiểu là những chi phí không thể tính trực tiếp vào sản phẩm được sản xuất ra như chi phí quảng cáo và các loại thuế tài sản.

Đối với các tổ chức hiện đại, nhà quản lý phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt hơn và chi phí công nghệ cao hơn. Do đó, nếu dựa trên các dữ liệu không chính xác của các hệ thống tính toán chi phí truyền thống thì nhà quản lý thường đưa ra những quyết định không chính xác. Còn đối với các công ty sản xuất nhiều sản phẩm và dịch vụ thì rủi ro càng cao.

II. Chi phí dựa trên hoạt động là gì?

Chi phí dựa trên hoạt động (ABC) không làm thay đổi cách tính toán chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và số giờ công lao động trực tiếp để sản xuất sản phẩm hoặc phân phối dịch vụ. Tuy nhiên, ABC làm thay đổi triệt để cách tính toán chi phí sản xuất chung. Mục đích chính của ABC là chia những hoạt động và chi phí gián tiếp thành những nhóm chi phí có ý nghĩa, phản ánh chính xác chi phí thực tế của một sản phẩm hoặc dịch vụ. ABC giúp các nhà quản lý quyết định hòa hợp các dòng sản phẩm, định giá cạnh tranh các sản phẩm và dịch vụ, nhận biết lời lỗ thực tế và đánh

giá các công nghệ mới,... Để hiểu rõ vấn đề, bạn hãy xem hình minh họa thực tế ở phần cuối của công cụ này.

Một trong những khó khăn cơ bản của công cụ ABC là vấn đề áp dụng vì để nhận biết và phân phối đúng các hoạt động hoặc quá trình là điều không dễ dàng, hơn nữa nó đòi hỏi rất nhiều công sức. Yêu cầu của ABC là nhà quản lý phải hoạch định các quá trình xuyên suốt công ty. Một trở ngại quan trọng không kém nữa là về vấn đề thu thập và xử lý hệ thống dữ liệu cần thiết với chi phí hợp lý. Trong nhiều năm qua, trên thị trường xuất hiện nhiều phương pháp luận, kim chỉ nam và sách hướng dẫn thực hiện công cụ ABC, nhưng sự thật là chưa có phương pháp nào hoàn toàn chính xác. ABC phải phù hợp với từng tổ chức tùy theo chiến lược và yêu cầu riêng. Có lẽ cách tốt nhất để áp dụng thành công là tiếp cận công cụ ABC như một kế hoạch cải tiến liên tục cho đến khi những cải tiến ngày càng lớn mạnh này không còn biện minh cho sự phát triển hơn nữa hoặc chi phí thu thập dữ liệu.

III. Khi nào sử dụng công cụ ABC?

Nhà quản lý có thể sử dụng công cụ ABC khi thấy công ty mình có những dấu hiệu sau:

- Doanh số tăng, nhưng lợi nhuận giảm
- Một số sản phẩm cho lãi ròng cao nhưng các đối thủ cạnh tranh không nhảy vào
- Tỷ lệ chi phí sản xuất chung quá cao và giờ làm thêm tăng
- Dòng sản phẩm đa dạng
- Cạnh tranh khốc liệt, chi phí khắc phục sai sót cao
- Khó giải thích lãi ròng của dòng sản phẩm
- Các nhà quản lý chuyên môn đề nghị giảm sản xuất những sản phẩm sinh lời
- Chi phí lao động trực tiếp chỉ chiếm một phần nhỏ trong

tổng chi phí

Hình 1: So sánh cách tính toán chi phí truyền thống với cách tính toán chi phí dựa trên hoạt động.

Chi phí sản xuất chung khác biệt là kết quả của cách tính toán không chính xác cố hữu của tỷ lệ chi phí sản xuất chung tính trên sản lượng. Qua hai đơn đặt hàng, chúng ta thấy việc sử dụng tương đối nhân công trực tiếp không phản ánh việc sử dụng tương đối những dịch vụ hỗ trợ sản xuất khác.

Hai đơn đặt hàng mới nhất có những yêu cầu sau		20.000 đơn vị/hộp C52	10.000 đơn vị/hộp W29
Số giờ công lao động trực tiếp		42	21
Chi phí nguyên vật liệu		40.000	35.000
Số giờ thiết kế sản phẩm		10	25
Số máy vận hành		2	4
Số giờ máy hoạt động		24	20
Cách tính toán chi phí truyền thống			
<i>Dựa trên số giờ công lao động trực tiếp</i>			
<i>Nhân công trực tiếp dự kiến làm việc trong 4.000 h</i>			
Tổng chi phí dự kiến		1.020.000 €	
Tổng giờ công lao động trực tiếp dự kiến		4.000 h	
Tỷ lệ chi phí chung sản xuất dự kiến		1.020.000 € / 4.000 h = 255 €/h	
Chi phí sản xuất chung trên mỗi đơn đặt hàng		42 h x 255 €/h = 10.710 €	21 h x 255 €/h = 5.355 €
Chi phí sản xuất chung trên mỗi hộp		10.710 € / 20.000 = 0.5355 €	5.355 € / 10.000 = 0.5355 €
Cách tính toán chi phí dựa trên hoạt động			
<i>Dựa trên mỗi chi phí phát sinh</i>			
Mua, dự trữ, và vận chuyển nguyên vật liệu		20 % x 40.000 € = 8.000 €	20 % x 35.000 € = 7.000 €
Nghiên cứu và thiết kế sản phẩm		20 €/h x 10 h = 200 €	20 €/h x 25 h = 500 €
Lắp đặt máy móc		70 €/máy x 2 máy = 140 €	70 €/máy x 4 máy = 280 €
Khấu hao và bảo trì máy móc		3 €/h x 24 h = 72 €	3 €/h x 20 h = 60 €
Khấu hao nhà máy, các loại thuế, bảo hiểm, ...		2 €/h x 24 h = 48 €	2 €/h x 20 h = 40 €
Chi phí sản xuất chung khác		1.5 €/h x 24 h = 36 €	1.5 €/h x 20 h = 30 €
Chi phí sản xuất chung trên mỗi đơn đặt hàng		8.496 €	7.910 €
Chi phí sản xuất chung trên mỗi hộp		8.496 € / 20.000 = 0.4248 €	7.910 € / 10.000 = 0.7910 €

BENCHMARKING

I. Benchmarking là gì?

Benchmarking là một công cụ hữu ích giúp cải thiện năng suất của một tổ chức. Quá trình thực hiện Benchmarking phải phù hợp với các chiến lược và mục tiêu của từng tổ chức. Về cơ bản, Benchmarking là công cụ để so sánh với mục đích chính là giải quyết những vấn đề chung trong tổ chức. Vì vậy, chúng ta có thể hiểu Benchmarking là “Tự cải thiện bằng cách học hỏi người khác” hay như cách diễn giải của Bob Camp, VP của Xerox, là “Benchmarking là thừa nhận những gì người khác có thể làm tốt hơn bạn”.

Cho đến nay, chúng ta biết Benchmarking ra đời tại Hoa Kỳ vào thập niên 70 và nguồn gốc của công cụ này bắt nguồn từ Tập đoàn Xerox.

Lúc đầu, Benchmarking được sử dụng rộng rãi trong các công ty thiên về lĩnh vực công nghiệp, vì nó giúp các công ty này đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh hơn những đối thủ của họ. Vài năm trở lại đây, Benchmarking đã chứng minh sự thành công khi áp dụng vào các cơ quan chính phủ, bệnh viện và các trường đại học. Tại những nơi này, người ta dùng Benchmarking để cải thiện quá trình và hệ thống, như các cơ quan nhà nước áp dụng Benchmarking để cải thiện quá trình thi hành chính sách, nhờ đó đã đạt được những hiệu quả đáng kể.

Benchmarking là một công cụ đa năng, vì chúng ta có thể áp dụng riêng công cụ này hoặc áp dụng kết hợp với những công cụ cải thiện năng suất khác. Điều đáng nói là cho đến nay, kỹ thuật Benchmarking (so sánh các quá trình, hoạt động và dịch vụ của một công ty với các công ty khác) vẫn được đánh giá là công

cụ hữu ích nhất. Có thể hiểu các công ty trong chuẩn đối sánh là “các thành viên của Benchmarking”. Các công ty này hoặc là hoạt động cùng một ngành hoặc là các đối thủ trực tiếp với các công ty được so sánh.

Các định nghĩa trên cho thấy chúng ta có thể áp dụng Benchmarking dưới nhiều hình thức khác nhau. Do đó, nó giúp các công ty tập trung vào quá trình thực hiện Benchmarking trước khi áp dụng nó.

Dù không có một chuẩn hóa nào cho các giai đoạn và các bước thực hiện, nhưng trên thực tế, quá trình Benchmarking thường diễn ra như sau:

1. Thường xuyên so sánh về mặt hiệu năng (các chức năng hoặc các quá trình) với những công ty phát triển nhất về hiệu năng.
2. Nhận biết các lỗ hổng về hiệu năng.
3. Tìm kiếm các phương pháp mới để cải thiện hiệu năng.
4. Thực hiện các phương pháp cải thiện hiệu năng.
5. Giám sát tiến độ thực hiện và đánh giá các lợi ích đạt được.

II. Khi nào sử dụng công cụ Benchmarking?

Có nhiều kiểu Benchmarking, do đó, đối với những hoạt động cải thiện hiệu năng cụ thể, nhà quản lý cần chọn và áp dụng các quá trình Benchmarking phù hợp. Sau đây là các kiểu Benchmarking phổ biến nhất:

1. *Benchmarking chiến lược* – khảo sát những chiến lược và phương pháp chung lâu dài để mang lại thành công.
2. *Benchmarking thực hiện hay Benchmarking cạnh tranh* – so sánh một công ty với đối thủ cạnh tranh trực tiếp thành công nhất của nó trong cùng ngành nghề.
3. *Benchmarking quá trình* – so sánh các quá trình và các

hoạt động then chốt cụ thể với các công ty thành công nhất trong cùng lĩnh vực.

4. *Benchmarking chức năng hay Benchmarking chung chung* – so sánh khác ngành nghề để tìm ra phương pháp cải thiện chức năng hoặc quá trình làm việc tương tự.
5. *Benchmarking bên trong* – so sánh các hoạt động tương tự trong một công ty, ví dụ, so sánh các đơn vị kinh doanh tại những địa điểm làm việc khác nhau.
6. *Benchmarking bên ngoài* – so sánh các hoạt động của một công ty với những công ty khác hiện đang rất thành công trong cùng lĩnh vực.
7. *Benchmarking quốc tế* – so sánh với những công ty thành công nhất tại các quốc gia khác.

Những công ty thực hiện lần đầu tiên công cụ Benchmarking thường chọn Benchmarking bên trong để tích lũy kinh nghiệm của Benchmarking quá trình trước khi thử áp dụng hoặc là Benchmarking bên ngoài hoặc là Benchmarking chức năng. Ngược lại, những công ty lớn thường áp dụng nhiều dạng Benchmarking khác nhau để tạo ảnh hưởng tích cực nhất nhằm cải thiện hiệu năng toàn bộ.

Nếu áp dụng phù hợp, Benchmarking sẽ chứng minh là một trong những công cụ hiệu quả nhất giúp tạo sự đột phá trong việc cải thiện hiệu năng. Nhờ đó, công ty có thể đạt được những cải tiến ý nghĩa về chất lượng và chi phí dịch vụ. Tuy nhiên, thử thách lớn nhất của Benchmarking là phải tiếp tục chứng minh lợi ích thiết thực của những cải tiến để thuyết phục những công ty kiên quyết không muốn thay đổi.

III. Ví dụ: UPS và Benchmarking

“Tại UPS, chúng tôi tuân thủ thực hiện các quy tắc của Benchmarking quá trình trong khi vẫn không ngừng phấn đấu để giữ vững vị thế là một nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu thế giới”.

“Chúng tôi tận dụng nguồn nhân lực, sự cạnh tranh, công nghệ và các mục tiêu chung của công ty để phân tích những phương pháp hoạt động hiệu quả nhất, và để không ngừng phát triển các dịch vụ cả với khách hàng bên trong lẫn bên ngoài công ty.”

“Chúng tôi lập ra Chỉ số quá trình chính yếu KPIs, các công cụ đánh giá hiệu năng, và Các yêu cầu tối thiểu có thể chấp nhận được MARs. Chúng tôi yêu cầu cấp dưới dựa trên công việc được giao phải báo cáo hàng ngày, hàng tháng hoặc hàng năm. Chúng tôi xem xét kỹ các báo cáo này để nhận biết tình hình kinh doanh của công ty.”

“Chúng tôi có chế độ khen thưởng cho những nhân viên làm việc tốt và tạo cơ hội thăng tiến cho họ. Chúng tôi cũng thúc đẩy những nhân viên làm việc kém hiệu quả tự cải thiện để đạt tới MARs.”

“Điều cuối cùng và quan trọng nhất đó là chúng tôi tự giám sát sự phát triển bằng cách sử dụng Chỉ số sử dụng người lao động ERI trong nội bộ để nhận biết các suy nghĩ của toàn thể nhân viên về sự phát triển của công ty, đồng thời sử dụng Chỉ số thỏa mãn khách hàng CSI bên ngoài công ty để đánh giá những phản hồi của khách hàng”.

“Chúng tôi vẫn giữ vững vị thế hàng đầu trên thương trường và chúng tôi sẽ tiếp tục sử dụng công cụ Benchmarking như một phương tiện hữu ích nhất để duy trì vị thế này.”

“Từ kinh nghiệm bản thân, tôi nhận thấy cách tốt nhất để có được lợi thế cạnh tranh là nhận biết các đối thủ “khó nuốt” nhất và những đối thủ thành công nhất, sau đó hãy luôn nuôi tham vọng đánh bại họ”.

Bill Cockburn – Giám đốc điều hành Tập đoàn viễn thông BT.

CÁC KIỂU ÔNG CHỦ

Mỗi khi nghĩ về những ông chủ tồi tệ, trong tâm trí tôi xuất hiện ngay hình ảnh hai người: một là, ông giám đốc PR vô lương tâm, người đã làm cho cuộc sống của tôi như địa ngục trong suốt một năm và hai là, ông giám sát ngu xuẩn trong bộ phim *Office Space*.

Theo khảo sát của Hãng tư vấn nghề nghiệp kinh doanh CareerBuilder, khoảng 2/3 số người lao động thoả mãn với ông chủ của mình, 1/3 còn lại không hài lòng với ông chủ của mình. Ngày nay, người lao động có quyền lên tiếng về khả năng lãnh đạo của ông chủ của họ. Trong số những người lao động ngày nay, 42% số người quả quyết là nếu cho họ là ông chủ, họ có thể làm tốt hơn các ông chủ của mình. Một trong những điều làm người lao động không thoả mãn là ông chủ của họ ít quan tâm đến từng cá nhân cũng như không hiểu được tính cách của từng cá nhân. 24% số người cho rằng ông chủ của mình không dành thời gian quan tâm đến công việc và 22% số người cảm thấy ông chủ của mình không đáng tin cậy.

Rất có thể bạn cũng sẽ gặp phải một ông chủ làm cho cuộc sống bạn trở nên khốn khổ hoặc biến những ngày làm việc của bạn là những ngày tồi tệ nhất trong cuộc đời.

Thực tế cho thấy có vô số nỗi kinh hoàng về những ông chủ. May mắn là chúng ta cũng có nhiều biện pháp đối phó với những ông chủ khủng khiếp này để phần nào làm cho môi trường làm việc của bạn không phải là những cơn ác mộng. Trong cuốn sách *The Worst Case Scenario Survival Handbook: Work*, hai tác giả Joshua Piven và David Borgenicht đã miêu tả 9 kiểu ông chủ “khó nuốt” và đưa ra một số biện pháp giúp bạn đối phó khi không may gặp phải.

1. Kiểu kiểm soát: giám sát và để ý nhất cử nhất động của bạn.

Cách đối phó: hãy tấn công dồn dập những ông chủ kiểu này bằng email, báo cáo và hội họp để ông ấy bị quá tải nên không còn tâm trí để ý đến những điều nhỏ nhặt nữa.

2. Kiểu theo đuôi: cố gắng moi bằng được các thông tin cá nhân của bạn và lôi kéo bạn vào mọi hoạt động như thể bạn là người thân tín nhất.

Cách đối phó: gần gũi nhưng giữ khoảng cách cần thiết. Bạn hãy bịa ra những thú tiêu khiển viễn vông, và chào mời họ tham gia nhưng biết rằng họ không thể nhận lời và cần tránh những cử chỉ quá thân mật.

3. Kiểu nghiện việc: hy sinh toàn bộ cuộc sống vào công việc và mong muốn bạn cũng phải biết hy sinh như họ.

Cách đối phó: hãy cho ông chủ kiểu này biết là ngoài công việc, mỗi người đều cần có cuộc sống riêng. Khi có cơ hội, bạn hãy trò chuyện với họ về gia đình, bạn bè và các sở thích.

4. Kiểu chuyên nói xấu: luôn có sẵn một câu chuyện chẳng mấy hay ho gì để kể cho bạn nghe.

Cách đối phó: chuẩn bị tâm lý nghe những lời trêu chọc, giả đò thích thú, sau đó hãy chuyển sang đề tài khác.

5. Kẻ chuyên ủy thác: hưởng lấy mọi danh tiếng và uy tín, chối bỏ mọi sai sót và trách nhiệm, luôn bắt người khác buộc phải gánh lấy mọi sai sót và trách nhiệm.

Cách đối phó: hãy ghi rõ mọi quyết định và kế hoạch chủ chốt bằng văn bản, và hãy chuẩn bị sẵn thái độ giả vờ như không biết gì nếu có điều sai sót xảy ra.

6. Kiểu luôn Có/không: không quan tâm đến những thông tin khác hoặc các cuộc thảo luận cần thiết nào mà đơn giản chỉ muốn có câu trả lời là có hoặc không.

Cách đối phó: trình bày những bản tóm tắt bằng văn bản, trong đó đưa ra một vài giải pháp khác nhau. Nếu được hỏi về một giải pháp khả thi, hãy trình bày bằng lời nói.

7. Kiểu thụ động-công kích: luôn chần chừ trong mọi việc, luôn phàn nàn là thiếu thời gian hoàn thành công việc và khi công việc không đạt kết quả tốt thì luôn đổ lỗi cho người khác.

Cách đối phó: thường xuyên lôi kéo người khác vào công việc để có người làm chứng cho bạn.

8. Kiểu thiếu quyết đoán: cần thêm nhiều thông tin từ các nguồn khác nhau trước khi tự đưa ra bất kỳ quyết định nào.

Cách đối phó: trình bày vấn đề như thể bạn đã tiến hành một cuộc khảo sát để thu thập thông tin từ những nhân vật quan trọng có liên quan đến vấn đề.

9. Kiểu công tư lẫn lộn: không thể tách biệt công việc và cuộc sống cá nhân.

Cách đối phó: hãy tận hưởng thời gian làm việc của bạn – chỉ một tình huống xấu bất ngờ xảy đến cũng có thể phá hỏng mối quan hệ công việc của bạn.

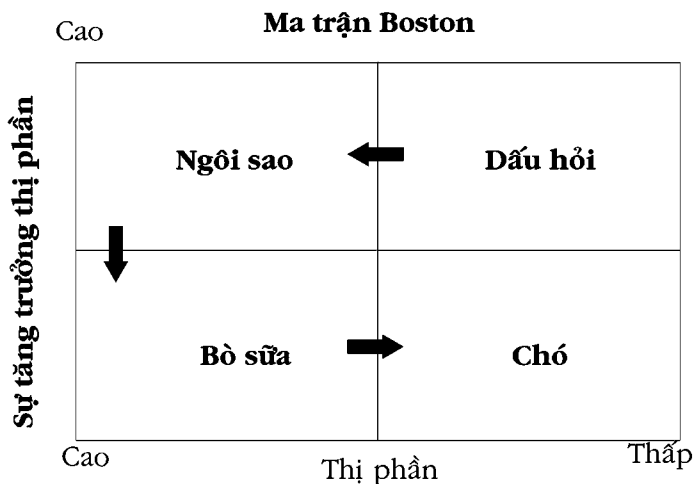
Dù vậy, về lâu dài, bạn hãy biến cơn ác mộng nơi công sở với những kiểu ông chủ “khó nuốt” trên thành những giấc mơ ngọt ngào, vì xét về mặt tích cực thì những kiểu ông chủ này có thể tạo động lực thúc đẩy bạn ngày càng hoàn thiện hơn.

MA TRẬN BOSTON

I. Ma trận Boston là gì?

Ma trận Boston do Nhóm tư vấn Boston phát triển vào thập niên 70 và cho đến nay vẫn là một trong những công cụ phân tích sản phẩm chiến lược phổ biến nhất. Ma trận Boston minh họa bằng đồ thị vị trí của mỗi sản phẩm trên thị trường, liên quan đến những biến số như sự phát triển của các ngành nghề và vị thế tương đối trên thị trường.

Ma trận đưa ra bốn nhóm sản phẩm: ngôi sao, bò sữa, chó và dấu hỏi để đề xuất những chiến lược phù hợp với mỗi tình huống.



II. Vận dụng ma trận Boston như thế nào?

Ngôi sao: ở vị thế tương đối cao trên thị trường (thị phần cao) và trong thị trường tăng trưởng cao – “Ngôi sao là những sản phẩm thành công do có nhu cầu cao trên thị trường”. Những sản phẩm ở vị trí Ngôi sao dẫn đầu thị phần trên thị trường vào đem về lợi nhuận cao cho công ty; tuy nhiên, chúng cũng ngốn lượng lớn tiền mặt cho đầu tư cải tiến và phát triển sản phẩm.

Bò sữa: ở vị thế cao trên thị trường (thị phần cao) và trong thị trường tăng trưởng thấp. Doanh số của Bò sữa đạt đến mức độ tăng trưởng tối đa ổn định. Bò sữa là những sản phẩm mang lại lợi nhuận cao, góp phần đáng kể vào dòng chảy tiền mặt của doanh nghiệp. Chúng mang lại lợi nhuận tiền mặt nhiều hơn lượng đã đầu tư vào chúng và mang lại nhiều khoản tiền mặt thêm để doanh nghiệp tạo thêm hoặc phát triển những lĩnh vực kinh doanh khác.

Dấu hỏi (còn có tên gọi khác là *mèo hoang* hoặc *đứa bé ngược*): là những sản phẩm trong thị trường tăng trưởng cao nhưng không mang lại nhiều thị phần. Những sản phẩm này thường ở vị thế thấp hơn các đối thủ cạnh tranh; chiến lược quảng bá cũng ở vị thế thấp hơn hoặc thị trường tăng trưởng quá nhanh đòi hỏi lượng lớn tiền mặt để đầu tư phát triển. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp cần phân tích kỹ sự yếu kém của mình để giành được thị phần và phát triển các chiến lược để khắc phục. Doanh nghiệp buộc phải quyết định nên hay không nên tiếp tục đầu tư vào những sản phẩm này.

Chó: ở vị thế thấp trên thị trường (thị phần thấp) và trong thị trường tăng trưởng thấp. Những sản phẩm này thường mang lại lợi nhuận thấp, doanh nghiệp không phải là một trong những công ty hàng đầu trong cùng ngành nghề và thị trường đã bão hòa. Những sản phẩm Chó không có khả năng cạnh tranh với những sản phẩm khác và cũng không có sức hút các nguồn đầu tư để

cải thiện vị thế của chúng trên thị trường, vì vậy, doanh nghiệp cần cải tiến hoặc loại bỏ những sản phẩm này.

III. Ví dụ

Sự phân loại kể trên là một phương pháp hữu hiệu để nhận biết cách bố trí dòng sản phẩm sao cho hiệu quả nhất để đạt tới mục tiêu hàng đầu của mỗi doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận. Kế đó, các doanh nghiệp cần lựa chọn sự kết hợp mật thiết giữa lợi thế cạnh tranh bền vững và khả năng tài chính tiềm tàng của mình.

Ma trận Boston cũng bao hàm lý thuyết về vòng đời sản phẩm, nghĩa là cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp cũng đi theo bốn giai đoạn của dòng đời sản phẩm là giới thiệu, tăng trưởng, trưởng thành và lão hóa. Sau đây là minh họa về mối quan hệ giữa vòng đời sản phẩm và Ma trận Boston:

1. Khi một sản phẩm mới được tung ra thị trường thì nó thường ở vị trí “Dấu hỏi” trong một thị trường tăng trưởng cao và cuối cùng sẽ mang về lợi nhuận cao. Tuy nhiên, vào giai đoạn này, nó chỉ chiếm được thị phần thấp và cần nhiều đầu tư hơn nữa để quảng bá và thúc đẩy doanh số tăng.
2. Khi doanh số tăng với tốc độ nhanh hơn các sản phẩm cùng loại của các đối thủ cạnh tranh khác, thì sản phẩm này sẽ di chuyển tới vị trí “Ngôi sao” vì doanh số và thị phần đều tăng. Sản phẩm mới này đang trong giai đoạn tăng trưởng và mang về lợi nhuận đáng kể cho doanh nghiệp.
3. Trong trường hợp thị trường tăng trưởng chậm lại và sản phẩm đã đạt đến vị trí dẫn đầu thì nó sẽ di chuyển đến vị trí “Bò sữa”. Trong giai đoạn này, doanh số đã tiến tới mức tối đa ổn định và sản phẩm mang lại rất nhiều lợi nhuận, góp phần đáng kể vào dòng chảy tiền mặt của doanh nghiệp.

4. Khi sản phẩm đã lão hóa và doanh nghiệp bị mất dần thị phần thì nó sẽ di chuyển tới vị trí “Chó”. Sản phẩm mang lại lợi nhuận thấp hoặc không còn tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp nữa, và không còn khả năng cạnh tranh với những sản phẩm khác trên thị trường.

Mỗi vị trí trong ma trận đều mở ra một vài cơ hội phát triển cho doanh nghiệp. Ví dụ, ở vị trí Bò sữa, doanh nghiệp có thể lựa chọn hoặc tiếp tục đầu tư để giữ vững thị phần hoặc giảm đầu tư, tối đa hóa lợi nhuận thu vào, và phát triển dòng sản phẩm khác để chiếm lĩnh thị trường.

Tóm lại, một doanh nghiệp muốn thành công cần có một danh mục đầu tư sản phẩm với mức độ tăng trưởng và thị phần khác nhau. Một danh mục đầu tư sản phẩm cân đối bao gồm một số sản phẩm ở vị trí Dấu hỏi và Ngôi sao. Bên cạnh đó, cũng cần có thêm một số sản phẩm ở vị trí Bò sữa để giảm nguy cơ cho doanh nghiệp khi phụ thuộc vào doanh số của một sản phẩm duy nhất nào đó. Lý tưởng nhất là trong danh mục đầu tư của doanh nghiệp có rất ít hoặc không có những sản phẩm ở vị trí đó.

16 YẾU TỐ NHÂN CÁCH CỦA CATTELL

I. 16 yếu tố nhân cách của Cattell là gì?

Năm 1949, Tiến sĩ Raymond B. Cattell đã xuất bản một trong những cuốn sách về thước đo nhân cách đầu tiên bằng cách đưa ra Bảng câu hỏi 16 yếu tố (16 PF). Cattell cho ra đời 16 PF bắt nguồn từ nghiên cứu đánh giá tính khí của con người – đó là các kiểu tư duy, cảm nhận và hành động khác nhau của con người trong một khoảng thời gian dài tương đối và trong những tình huống khác nhau trên diện rộng.

Mỗi đặc điểm nhân cách của 16 yếu tố là một tập hợp các quan điểm, sở thích, các phản ứng xã hội và tình cảm và các thói quen. Chúng ta cùng quan sát bảng sau đây:

Yếu tố		Biểu hiện (cấp độ từ - đến)	
A	Sự ảm áp	Dè dặt	Thận mật
B	Sự lập luận	Kém thông minh	Thông minh
C	Trạng thái ổn định về tình cảm	Bị tình cảm chi phối	Cảm xúc ổn định
E	Ưu thế	Khúm núm	Quyết đoán
F	Tính hoạt bát	Chín chắn	Vô tư lự
G	Ý thức các quy tắc	Thủ đoạn	Tận tâm
H	Ý thức xã hội	Nhút nhát	Liều lĩnh
I	Sự nhạy cảm	Cứng rắn	Nhẹ dạ

I	Sự thận trọng	Tin cậy	Đáng ngờ
M	Sự lơ đãng	Thực tế	Tưởng tượng
N	Sự riêng tư	Thẳng thắn	Tinh ranh
O	Sự linh hoạt	Tin tưởng	Sợ hãi
Q1	Đón nhận sự thay đổi	Bảo thủ	Thử cái mới
Q2	Sự tự lực	Phụ thuộc nhóm	Độc lập
Q3	Sự cầu toàn	Tự mâu thuẫn	Tự kiểm soát
Q4	Tình trạng căng thẳng	Thoải mái	Hồi hộp

Ngày nay, mô hình 16PF của Cattell được sử dụng phổ biến nhất trên thế giới (được dịch thành 40 thứ tiếng) để đánh giá, phân loại và xác định các đặc tính cá nhân. Khác với những kiểu phân tích thông thường khác, mục đích của mô hình này là nhằm phát hiện những đặc tính cơ bản sâu kín ẩn dưới cách ứng xử của con người mà không cần quan tâm đến cách mỗi cá nhân thể hiện chúng trong những tình huống cụ thể.

Xét về mặt tâm lý, mô hình 16PF của Cattell có thể giúp doanh nghiệp tuyển chọn và phát triển nhân sự qua việc nhận biết tính cách của từng cá nhân, vì điều này có thể ảnh hưởng lên cách ứng xử của cá nhân trong môi trường làm việc. Từ đó, doanh nghiệp có thể sử dụng mô hình này trong việc giải quyết vấn đề, quản lý, hoạch định công việc, đưa ra các mục tiêu hoặc định hướng nghề nghiệp, và để tạo ra một chương trình đào tạo phát triển nghề nghiệp hiệu quả.

Gần đây, biến thể của mô hình 16PF của Cattell gồm năm yếu tố sau đã trở nên phổ biến hơn trong việc xác định nhân cách cá nhân:

Yếu tố	Biểu hiện (cấp độ từ - đến)	
Tình thân hương ngoại	Hương nội, không hòa đồng	Hương ngoại, hòa đồng
Sự lo lắng	Ít lo lắng, bình thản	Hay lo lắng, căng thẳng
Sự quyết chí	Tư tưởng thoái ng, dễ tiếp nhận cái mới	Kiên quyết, không thay đổi
Độc lập	Dễ tính và vị tha	Độc lập, có sức thuyết phục
Tự kiểm soát	Độc lập tư tưởng và thời thức	Cố tổ chức và khép kín

II. Khi nào sử dụng công cụ này?

Tuyển chọn – thể hiện sự tương quan giữa các đặc tính chủ yếu của cá nhân với những chuẩn mực để thành công trong công việc, kiểm tra sự hòa hợp với hồ sơ của ứng viên.

Huấn luyện nhân viên và phát triển quản lý – đánh giá tiềm năng và phong cách quản lý, tự nhận biết vấn đề và lên kế hoạch phát triển.

Xây dựng nhóm – đánh giá các đặc tính cá nhân trong môi trường làm việc năng động của nhóm để tạo sự hòa hợp tốt hơn trong việc xây dựng nhóm và phác thảo kế hoạch xây dựng nhóm.

Định hướng nghề nghiệp – đánh giá những mong muốn nghề nghiệp phù hợp với tính cách của cá nhân và định hướng cải tiến.

Tư vấn – xác định các yếu tố có liên quan đến các vấn đề về xã hội và tình cảm.

Nghiên cứu - xác định các yếu tố để hỗ trợ qua những mối quan hệ tương hỗ tích cực và các lý thuyết thực hành trong những lĩnh vực khác nhau.

III. Ví dụ tại những doanh nghiệp vừa và nhỏ và/hoặc tại các tổ chức khác

Sự phức tạp của phương thức kiểm tra và quản lý của mô hình này không được các doanh nghiệp vừa và nhỏ đón nhận. Trong khi đó, những công ty chuyên về dịch vụ với định hướng đánh giá, tuyển chọn, tư vấn,... rất ưu ái mô hình này và sử dụng nó cùng với những phương pháp kiểm tra nhân cách khác như Phương pháp xác định kiểu tính cách của Myers Briggs MBTI, MMPI-II hay CPI.

Trong số các khách hàng của các công ty như OPP ở Âu Châu hoặc Pearson Assessment ở Hoa Kỳ đều có những tổ chức như IBM, Ngân hàng Mỹ, Toyota hoặc Cục An toàn giao thông Mỹ.

Internet đã làm cho khách hàng quen thuộc với mô hình 16PF hơn cũng như cho thấy sự nở rộ của nhiều công ty đánh giá và tư vấn nhỏ.

Học viện quân sự Virginia hiện sử dụng mô hình này cùng với MBTI để đào tạo các học viên. Kinh nghiệm của những người huấn luyện tại Học viện cho thấy những học viên ưu tú đạt điểm cao về ưu thế và lập luận thì bị điểm thấp về tính hướng ngoại. Trong khi đó, những học viên bị điểm thấp về ưu thế và tự kiểm soát, đạt điểm cao về tính hay lo lắng thì phần lớn nằm trong số những học viên bỏ học giữa chừng. Sau nhiều năm huấn luyện, họ nhận ra rằng trong học viện luôn có những học viên đạt điểm cao về ưu thế, tự kiểm soát và sự cứng rắn.

Mô hình PF16 cũng phát huy tác dụng để nghiên cứu môi trường bên ngoài như những ảnh hưởng của tuổi tác, để hiểu rõ sự khác biệt giữa các cách học, để cải thiện công tác tuyển chọn và huấn luyện các nhà lãnh đạo quân sự, để nắm vững những vấn đề về giới tính,...

IV. Bối cảnh lịch sử

Sau Thế chiến thứ nhất, trong lúc tình hình xã hội rối ren thì chúng ta cũng chứng kiến những sự kiện nổi bật như sự phát triển mạnh mẽ của ngành khoa học, công cuộc xác định lại những giá trị của phương Tây và sự nở rộ của ngành tâm lý học. Trong những năm đầu bước vào lĩnh vực học thuật, do bị ảnh hưởng những ý tưởng của George Bernard Shaw, Aldous Huxley, H. G. Wells và Bertrand Russell, Cattell đã phát triển một giải pháp về những vấn đề con người. Giải pháp này đã đặt nền tảng cho sự thông hiểu hơn về tính khí và động cơ thúc đẩy của mỗi cá nhân. Đặc biệt, công trình nghiên cứu của Freud và Jung đã thắp lên ngọn lửa động cơ mạnh mẽ giúp Cattell mạnh dạn dấn thân vào lĩnh vực nghiên cứu này. Hơn nữa, Cattell đã có cơ hội cộng tác với Charles Spearman và nhờ người này, Cattell đã nhận biết sức mạnh của kỹ thuật phân tích các yếu tố về con người.

Năm 1939, viễn cảnh Thế chiến thứ hai sắp diễn ra đã tạo áp lực trên những phương pháp tuyển chọn và nghiên cứu cải tiến. Cattell vẫn tiếp tục công trình nghiên cứu của mình trên cương vị là thành viên của Bộ phận nghiên cứu nhân sự của Cơ quan đào tạo sĩ quan quản trị cao cấp của Hoa Kỳ. Trong thời gian này, Myers và Briggs đã xuất bản cuốn sách về kỹ thuật MBTI, và các lực lượng Hoa Kỳ đã sử dụng rộng rãi cuốn sách này.

Cuối chiến tranh, Cattell làm việc tại Đại học Illinois, đây là nơi phát minh ra chiếc máy tính điện tử đầu tiên Illiac I. Chính điều này đã thắp hy vọng phát triển một kỹ thuật phân tích các yếu tố con người chính xác hơn để chứng minh tính đúng đắn của học thuyết.

Giai đoạn sau chiến tranh đã bùng nổ những phát minh vĩ đại như máy bán dẫn (1947), thuyết Big Bang (Gamow, 1946), axit nucleic (Franklin, 1951).

Do vấp phải sự chỉ trích nặng nề của Fiske (1949), nên Cattell đã phát triển mô hình PF16 xa hơn và đến năm 1957, ông đã cho ra đời mô hình 16PF5. Năm 1963, Warren Norman xác nhận sự hiện hữu của năm yếu tố nhân cách chủ yếu.

Năm 1968, Walter Mischel – nhà nghiên cứu hành vi con người – tiếp tục phát triển theo hướng này. Cho đến năm 1981, H.J. Eysenck xuất bản học thuyết ba yếu tố nhân cách.

CHU KỲ HỌC HỎI/CHU KỲ HUẤN LUYỆN

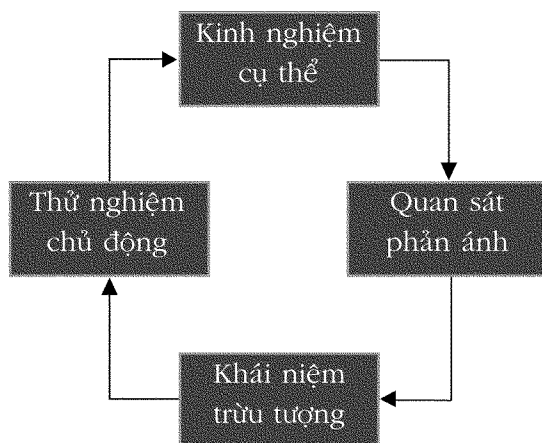
Khổng tử khoảng năm 450 trước Công nguyên: “*Nói với ta, ta sẽ quên. Chỉ cho ta thấy, ta có thể nhớ. Cho ta tham gia, ta sẽ hiểu.*”

I. Tiểu sử

David A. Kolb là giáo sư khoa Hành vi tổ chức của Trường quản trị Weatherhead, Đại học Case Western Reserve. Ngoài ra, ông là nhà sáng lập kiêm chủ tịch công ty Phương pháp học tập dựa trên kinh nghiệm.

Ông là tác giả của cuốn sách *Học qua trải nghiệm: Kinh nghiệm là nguồn học hỏi và phát triển*, và là cha đẻ của cuốn sách Danh mục cách học. Các công trình nghiên cứu khác là: *Học qua đàm thoại: cách tiếp cận theo kinh nghiệm để phát triển tri thức*, *Sự đổi mới trong giáo dục chuyên nghiệp: Các bước của quá trình từ dạy đến học*, *Hành vi tổ chức: cách tiếp cận dựa vào kinh nghiệm*, và vô số bài báo về lĩnh vực học qua trải nghiệm. Ông đã nhận được bốn bằng danh dự công nhận sự cống hiến hết mình trong lĩnh vực nghiên cứu các cách học.

II. Chu kỳ học hỏi/Chu kỳ huấn luyện là gì?

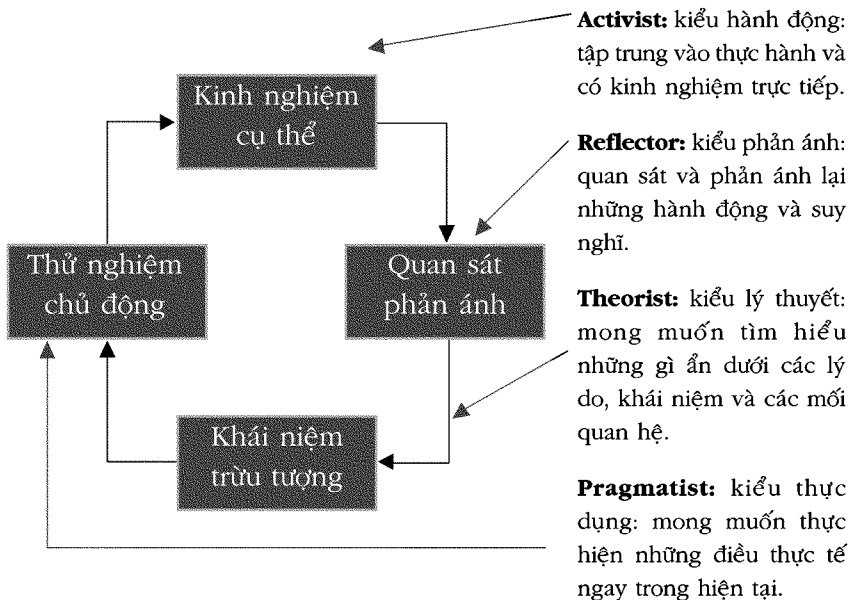


Từ mô hình trên, chúng ta thấy có bốn giai đoạn, và mỗi giai đoạn đều phát triển theo sau giai đoạn kế tiếp. Quá trình **Quan sát phản ánh** hành động và suy nghĩ theo sau **Kinh nghiệm cụ thể** của mỗi cá nhân. Điều này có thể bắt nguồn từ những quy tắc mô tả kinh nghiệm chung hoặc sự áp dụng của các học thuyết đã biết (**Khái niệm trừu tượng**), và sau đó tạo ra những cách thử nghiệm để chuyển sang giai đoạn kế tiếp (**Thử nghiệm chủ động**), và tiếp tục quay lại **Kinh nghiệm cụ thể**. Chu kỳ này có thể diễn ra trong chốc lát, hay vài ngày, vài tuần, vài tháng, tùy thuộc vào chủ đề và đôi khi các giai đoạn có thể diễn ra cùng một lúc.

HỌC QUA TRẢI NGHIỆM

Honey & Mumford: Bốn kiểu học

Honey và Mumford (1982) đã tạo ra bốn cách học như trên



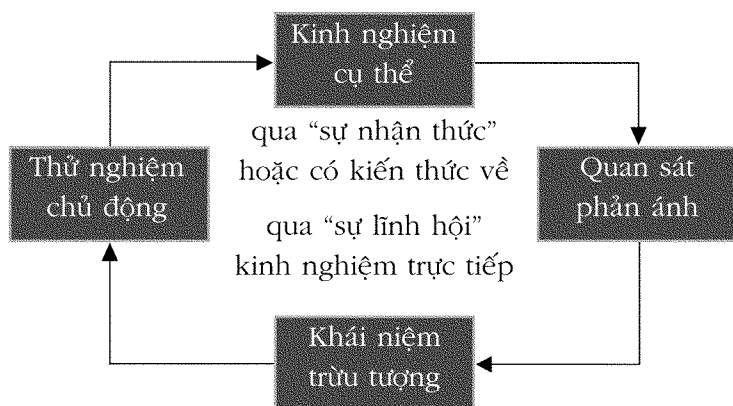
tương ứng với bốn giai đoạn học của Kolb. Về vấn đề này, Kolb cũng có một công cụ thử nghiệm đó là Danh mục cách học, và công cụ này còn nghiên cứu xa hơn đó là liên quan tới quá trình hình thành các dạng tri thức.

HAI CÁCH BIẾT

Kinh nghiệm cụ thể cũng có thể hiểu là “kinh nghiệm có được nhờ quen thuộc”, là kinh nghiệm thực tế trực tiếp. (Theo văn phong của Kolb là “Sự lĩnh hội”).

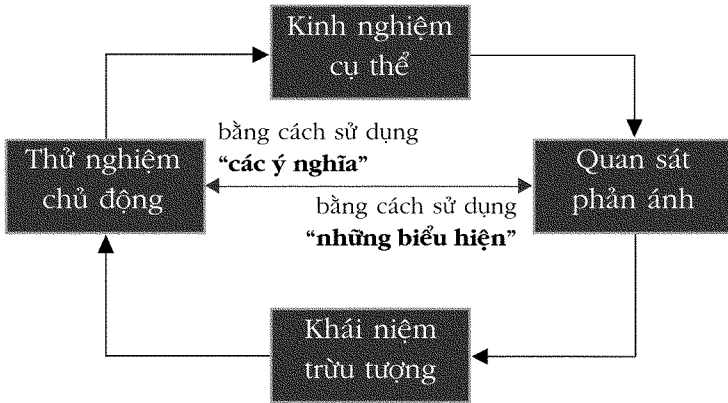
Khái niệm trừu tượng cũng có thể hiểu là “kiến thức về” điều gì đó không thực tế. (Theo văn phong của Kolb là “Sự nhận thức”).

HAI CÁCH HIỂU



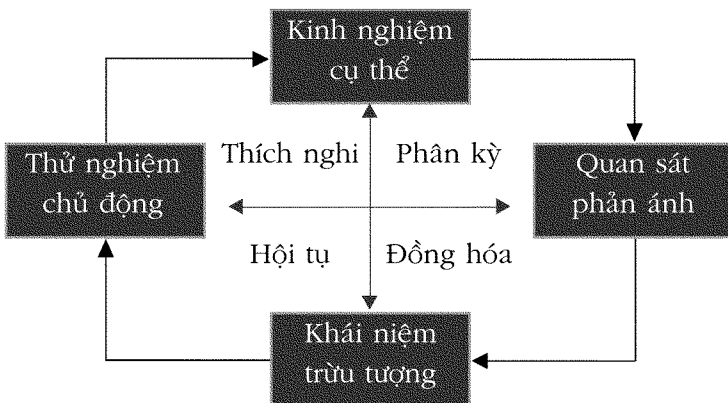
Quan sát phản ánh tập trung trên kinh nghiệm có ý nghĩa với người trải qua kinh nghiệm đó, hoặc các ý nghĩa của nó.

Thử nghiệm chủ động biến đổi thuyết Khái niệm trừu tượng bằng cách thử nghiệm trong thực tế có liên quan đến những biểu hiện của nó.



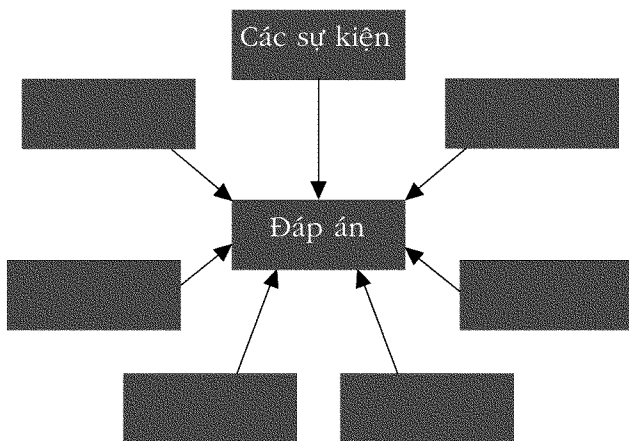
CÁC DẠNG TRI THỨC VÀ CHU KỲ HỌC

Theo quan điểm của Kolb, bốn giai đoạn của một chu kỳ nói trên tương ứng với bốn dạng tri thức khác nhau. Trong đó, có hai cặp tri thức đi đôi với nhau nhưng trái ngược nhau thể hiện bằng đường chéo.



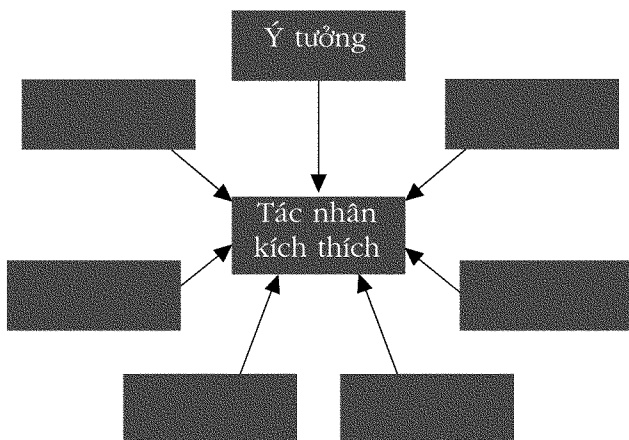
TƯ DUY HỘI TỤ

- khoa học và công nghệ (?)



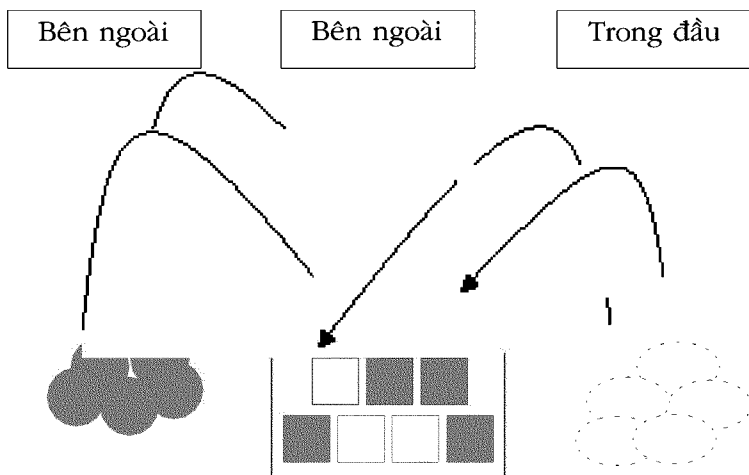
TƯ DUY PHÂN KỲ

- nghệ thuật và những đặc tính của con người



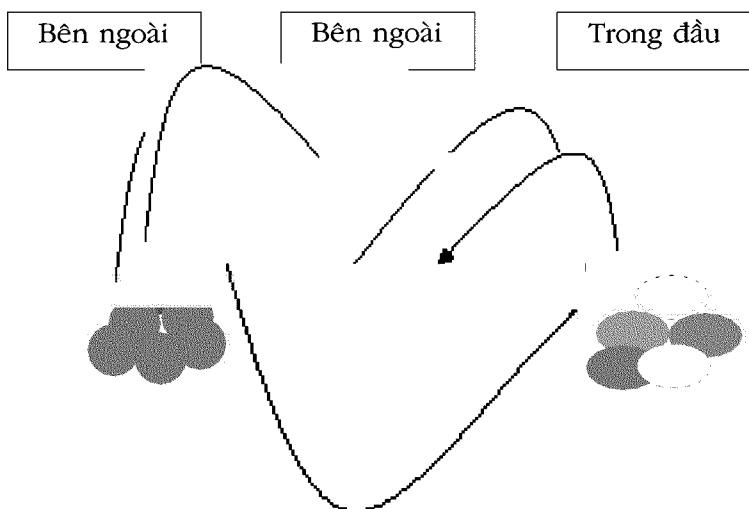
ĐỒNG HÓA: TỪ THỰC TẾ ĐẾN LÝ THUYẾT

Đơn giản hóa những mục tiêu bên ngoài quen thuộc nhưng phức tạp tương xứng với những gì đã hiện hữu trong trí nhớ.



THÍCH NGHI: TỪ LÝ THUYẾT ĐẾN THỰC TẾ

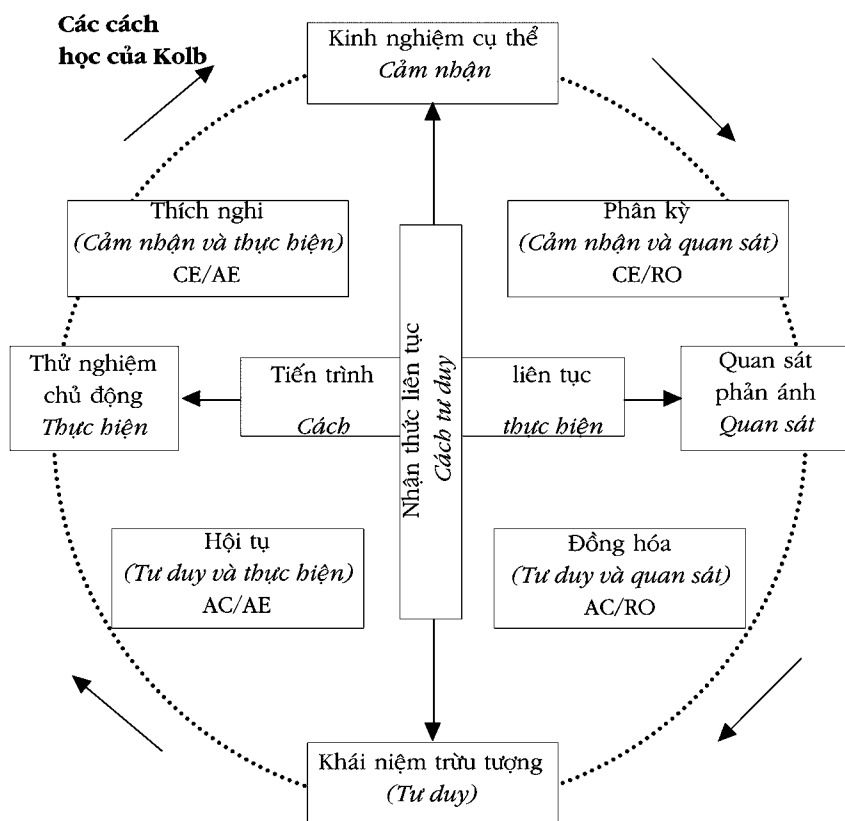
Bạn phải thay đổi các suy nghĩ trong đầu để phù hợp với những mục tiêu thực tế bên ngoài.



Cách học có nghĩa là:

Ở cấp độ thấp đòi hỏi nhu cầu điều chỉnh cho phù hợp giữa người học và người dạy: đôi khi những ưu tiên của họ là bổ sung hoặc phản kháng, và dĩ nhiên đôi khi là kết hợp nếu cả hai có chiều hướng phát triển trong cùng một giai đoạn trong chu kỳ.

Ở cấp độ cao, việc bỏ qua một vài giai đoạn có thể gây trở ngại lớn cho quá trình học.



**Các cách học của Kolb,
các định nghĩa và những cách miêu tả**

Qua việc nhận biết được cách học của người khác (và của chính mình), bạn có thể định hướng một phương pháp học phù hợp với cách học đó. Ở một chừng mực nào đó, mỗi người đều cần có tác nhân kích thích đối với cả bốn cách học trên. Đây là vấn đề về việc nhấn mạnh cách học nào phù hợp nhất trong từng hoàn cảnh cụ thể và việc lựa chọn cách học của từng người.

Sau đây là tóm tắt về bốn cách học của Kolb:

- **Phân kỳ (cảm nhận và quan sát - CE/RO):** Những người với cách học này có thể nhìn mọi việc ở những góc độ khác nhau. Họ là những người nhạy cảm. Họ thích quan sát hơn thực hiện, có chiều hướng thu thập thông tin và dùng trí tưởng tượng để giải quyết vấn đề. Họ có khả năng quan sát tốt nhất những tình huống cụ thể với những quan điểm khác nhau. Kolb gọi đây là kiểu “Phân kỳ” vì những người này phát huy khả năng hiệu quả trong những tình huống cần đưa ra các ý tưởng. Những người với cách học Phân kỳ đều có kiến thức về văn hóa sâu rộng và thích thu thập thông tin. Họ yêu con người, giàu trí tưởng tượng, nhiều tình cảm, và thiên về nghệ thuật. Hơn nữa, họ thích làm việc theo nhóm để có thể lắng nghe người khác với một quan điểm cởi mở và để nhận được các phản hồi cá nhân.
- **Đồng hóa (Tư duy và quan sát - AC/RO):** Những người với cách học này thiên về cách nhìn nhận vấn đề có khoa học và súc tích. Đối với họ, các ý tưởng và khái niệm thì quan trọng hơn con người. Những người này cần một sự giải thích rõ ràng hơn là một cơ hội thực tế. Họ có khả năng nắm vững thông tin ở diện rộng và sắp xếp chúng theo một lối tư duy có khoa học. Những người với cách học Đồng hóa này ít chú trọng vào con người và dành ưu tiên cho những ý tưởng và khái niệm trừu tượng. Họ thiên về những học thuyết sâu rộng hợp lý hơn là những cách

tiếp cận dựa trên các giá trị thực tế. Đây là những người cần thiết để thu thập thông tin hiệu quả và là những người phù hợp với nghề nghiên cứu khoa học. Họ thích đọc, diễn thuyết, khám phá những mô hình phân tích và dành thời gian để tư duy mọi việc.

- **Hội tụ (Tư duy và thực hiện - AC/AE):** Những người với cách học này có thể giải quyết vấn đề và dùng cách học của mình để tìm giải pháp cho những vấn đề thực tế. Họ thiên về những công việc kỹ thuật và các vấn đề, ít quan tâm đến con người, các vấn đề về cá nhân và các vấn đề xã hội. Những người với cách học Hội tụ này có khả năng tìm kiếm những cách ứng dụng thực tế cho các ý tưởng và lý thuyết. Họ có thể giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định qua việc tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề đó. Họ có thể là các chuyên gia hoặc những người có khả năng về kỹ thuật. Họ thích thử nghiệm những ý tưởng mới và tiến hành những ứng dụng thực tế.
- **Thích nghi (Cảm nhận và thực hiện - CE/AE):** Những người với cách học này dựa trên trực giác hơn là sự phân tích có khoa học. Họ áp dụng các phân tích của người khác và thực hiện cách tiếp cận thực tế và thử nghiệm. Họ bị thu hút vào những thử thách, kinh nghiệm mới và hoạch định kế hoạch. Họ có xu hướng dựa trên thông tin của người khác hơn là thực hiện theo cách phân tích của chính mình. Những người với kiểu học Thích nghi này đảm nhận tốt những vai trò đòi hỏi hành động và đưa ra các sáng kiến. Họ thích làm việc theo nhóm để hoàn thành công việc. Họ chủ động xác định các mục tiêu và công việc theo các cách khác nhau để đạt được mục tiêu.

Các ví dụ và ứng dụng thực tế:

- Những người trong các lĩnh vực cần sự sáng tạo như nghệ thuật thiên về cách học Phân kỳ.

- Các nhà khoa học và toán học thiên về cách học Đồng hóa.
- Các nhà khoa học ứng dụng và luật sư thiên về cách học Hội tụ.
- Các chuyên gia hành động theo trực giác như giáo viên thiên về cách học Thích nghi.

Sau đây là những lời phê bình về các cách học của Kolb:

- “Chưa có đủ sự quan tâm tới quá trình phản ánh” (Boud et al., 1983).
- “Những yêu cầu của bốn cách học thì hơi quá” (Jarvis 1987; Tennant 1997).
- “Mô hình chưa có đủ dẫn chứng về các khía cạnh và kinh nghiệm văn hóa khác nhau; ý tưởng trong các giai đoạn hoặc các bước không hoàn toàn phù hợp với tư duy thực tế (Dewey 1933).
- “Mô hình chưa có đủ các nguồn hỗ trợ thuyết phục” (Jarvis 1987; Tennant 1997).

PHƯƠNG PHÁP DELPHI

I. Phương pháp Delphi là gì?

Phương pháp Delphi là một kỹ thuật hỗ trợ quá trình thảo luận nhóm để đưa ra giải pháp cho một vấn đề cụ thể. Cụ thể hơn, Phương pháp Delphi là một quá trình thảo luận có bài bản để nhóm các chuyên gia tích lũy thông tin và thể hiện tri thức. Thực tế cho thấy, tri thức được thu thập qua các bảng câu hỏi và tri thức của các chuyên gia trong nhóm không bao giờ có điểm chung. Do đó, quá trình thảo luận nhóm và kết quả cuối cùng của nó không bao giờ “đi theo người dẫn đầu” và thường gây trở ngại cho chất lượng của ý kiến chung trong quá trình thảo luận trực tiếp. Phương pháp Delphi dựa trên triết lý “Điều tra biện chứng”, nghĩa là quá trình thảo luận nhóm đi từ chính đề (đưa ra một ý kiến) hơn là phản đề (ý kiến mâu thuẫn) đến tổng hợp (sự đồng thuận). Hay nói cách khác, Phương pháp Delphi dùng các mâu thuẫn nảy sinh giữa các ý kiến trái ngược trong quá trình thảo luận nhóm, tập trung quanh vấn đề cụ thể để tìm ra giải pháp mới.

Chúng ta có thể tóm tắt sự ứng dụng thực tế của Phương pháp Delphi thành 10 bước sau:

- Thứ nhất: xây dựng một nhóm Delphi để thành lập và giám sát kế hoạch.
- Thứ hai: nhóm Delphi phải tìm ra một đội ngũ chuyên gia tham gia vào quá trình dự đoán.
- Thứ ba: nhóm Delphi đưa ra một bảng câu hỏi.
- Thứ tư: nhóm Delphi phải kiểm tra mọi từ ngữ trong bảng câu hỏi để đảm bảo rằng nó không gây mơ hồ.
- Thứ năm: phân phối bảng câu hỏi đến từng chuyên gia trong nhóm.

- Thứ sáu: phân tích và đưa ra các phản hồi về bảng câu hỏi.
- Thứ bảy: nhóm Delphi đưa ra một bảng câu hỏi mới, mục đích của bảng câu hỏi mới này là hướng đội ngũ chuyên gia tiến gần hơn đến sự đồng thuận.
- Thứ tám: đưa bảng câu hỏi mới cho các chuyên gia.
- Thứ chín: phân tích các đáp án mới và tiếp tục phát triển các bảng câu hỏi mới cho đến khi đạt được một kết quả ổn định.
- Thứ mười: nhóm Delphi chuẩn bị một bản báo cáo tóm tắt lại những nội dung chính trong suốt quá trình.

II. Khi nào sử dụng phương pháp Delphi?

Phương pháp Delphi đặc biệt phát huy tác dụng trong việc dự đoán những vấn đề cụ thể trong tương lai. Trong những năm gần đây, Phương pháp Delphi được sử dụng phổ biến trong các tài liệu nghiên cứu về lĩnh vực sức khỏe cộng đồng và giáo dục. Ngoài ra, ứng dụng của Phương pháp Delphi là tạo điều kiện để đạt đến sự đồng thuận nhóm và giúp tạo ra những ý tưởng sáng tạo.

III. Ví dụ: Trường hợp nghiên cứu ứng dụng của phương pháp Delphi

Năm 1994, Institut de médecine sociale et préventive (IDMSEP), thành phố Lausanne, Thụy Sĩ đã ứng dụng Phương pháp Delphi để khảo sát và nhận biết những dấu chỉ liên quan đến việc cho ra đời vắc xin chữa bệnh AIDS đầu tiên của đất nước này. Nhóm Delphi của IDMSEP đã tuyển chọn đội ngũ gồm 30 chuyên gia có kiến thức sâu rộng và quan tâm đến lĩnh vực này. Các ý kiến của mỗi chuyên gia đều được nặc danh, do đó, tất cả đều không có điểm chung.

Nhóm Delphi của IDMSEP tạo ra ba vòng câu hỏi khác nhau trước khi đưa ra bản báo cáo cuối cùng trên vấn đề được thảo

luận. Các chuyên gia phải trả lời ba câu hỏi định tính. Thứ nhất, họ phải liệt kê những mục tiêu họ cho rằng cần phải đạt được trong năm năm đầu tiên ứng dụng vắc xin AIDS tại Thụy Sĩ. Thứ hai, họ phải đánh giá liệu các đề xuất đã đưa ra, tập trung vào việc phát triển một chiến lược vì sức khỏe cộng đồng và vắc xin chủng ngừa AIDS, có thể chấp nhận được và có khả thi không. Thứ ba, họ phải ước đoán các nhóm người khác nhau có thể sử dụng vắc xin AIDS như thế nào.

Nhờ áp dụng Phương pháp Delphi, IDMSEP đã đạt được hai kết quả đáng kể. Thứ nhất họ có được nhiều chiến lược và kế hoạch thực hiện cho chiến dịch phòng chống AIDS. Thứ hai, góp phần đáng kể trong việc hỗ trợ thành lập một chiến lược vắc xin chủng ngừa AIDS trong tương lai.

IV. Lịch sử: Ai là cha đẻ của phương pháp Delphi?

Phương pháp Delphi do Quân đội Hoa Kỳ tạo ra vào thập niên 50. Tướng Henry Harley Arnold nhận thấy nhu cầu phát triển một kỹ thuật để dự đoán những khả năng công nghệ trong tương lai với mục đích phục vụ lợi ích của Quân đội Hoa Kỳ. Là người khởi xướng và là người thúc đẩy chính, năm 1946, Tướng Arnold đã hỗ trợ thành lập dự án Nghiên cứu và Phát triển RAND. Trong suốt thập niên 50 và 60, các nhà nghiên cứu của dự án RAND đã góp phần tạo nên Phương pháp Delphi. Hiện nay, ba nhà nghiên cứu được công nhận là “cha đẻ” của phương pháp này là: Olaf Helmer, T.J.Gordon và Norman Dalkey.

Bối cảnh lịch sử của Phương pháp Delphi

Trong Thế chiến thứ hai (1939-1945) và Chiến tranh Lạnh suốt thập niên 50 và 60, Hoa Kỳ là một trong những nước chịu ảnh hưởng sâu rộng nhất. Do đó, trong những năm đầu áp dụng Phương pháp Delphi, Hoa Kỳ phải đối mặt với nguy cơ lớn về

quân sự, có thể dẫn chứng những sự kiện sau: Chiến tranh Việt Nam (1945-1975), Chiến tranh Đại Hàn Dân Quốc (1950-1953), và Cuộc khủng hoảng Cuba (1962). Đặc điểm của Chiến tranh Lạnh chính là cuộc chạy đua vũ trang giữa Hoa Kỳ và Liên bang Xô Viết. Do đó, cả hai siêu cường quốc này cũng chạy đua tìm kiếm sự đổi mới, trong đó có những đổi mới công nghệ ý nghĩa như Echo 1 của NASA, vệ tinh viễn thông đầu tiên trên thế giới (1960).

Cuối cùng, từ quan điểm phân tích, Quân đội Hoa Kỳ đã phát triển một phương pháp để cải thiện quá trình dự đoán công nghệ. Nói tóm lại, Hoa Kỳ luôn bị áp lực nặng nề là phải liên tục đón đầu trong cuộc chơi để giành lấy thế thượng phong trong việc phát triển những công nghệ phòng thủ hiện đại. Đây không chỉ là vấn đề về nguy cơ quân sự mà còn là sức ép chính trị khi Hoa Kỳ luôn cạnh tranh vị trí siêu cường quốc lớn nhất thế giới với Liên bang Xô Viết.

Điều đáng nói nữa là trong suốt thời kỳ Chiến tranh Lạnh, phong trào phản văn hóa xuất hiện trong giới trẻ Mỹ. Phong trào phản văn hóa xuất phát từ nỗi kinh hoàng của Chiến tranh Việt Nam và lòng yêu chuộng hòa bình của một thế hệ. Bằng các biện pháp bảo vệ và chống chiến tranh, cả một thế hệ thanh niên của Mỹ đã lên tiếng vì hòa bình và đấu tranh làm thay đổi bộ mặt xã hội Hoa Kỳ. Cùng với phong trào phản văn hóa, các dòng nhạc mới như rock và âm nhạc dân gian xuất hiện như một cách thể hiện quan điểm cấp tiến và sự chống đối trên tinh thần vì hòa bình.

ĐỔI MỚI THÀNH CÔNG: TIẾN TRÌNH TÁM BƯỚC ĐỔI MỚI CHÍNH

I. Lịch sử

Mọi tổ chức đều trải qua những giai đoạn đổi mới để thích nghi với môi trường kinh doanh biến đổi khôn lường. Đây là điều thiết yếu, không chỉ vì lợi thế cạnh tranh mà còn vì vấn đề sống còn. Dù đây là điều mà giới kinh doanh ai cũng biết, nhưng khi vào thực tế thì không phải tổ chức nào cũng đạt được thành công khi thực hiện đổi mới.

Sự phức tạp của tiến trình đổi mới trong tổ chức không phải là điều mới mẻ. Trong suốt thế kỷ 16, Niccolo Machiaveil, đã tuyên bố trong cuốn sách *The Prince* (Quân vương) rằng: “không có gì khó khăn hơn để kiểm soát, nguy hiểm hơn để tiến hành hoặc không chắc chắn hơn về thành công hơn là bắt đầu sự đổi mới để tìm ra một trật tự mới”. Rủi ro, sự không chắc chắn và sự chống đối luôn hiện diện khi một tổ chức tiến hành đổi mới, tuy vậy, qua thời gian, chúng ta đã tìm ra những kỹ thuật và tiến trình đáng tin cậy để vượt qua những trở ngại trên để có thể thích nghi với những thay đổi của môi trường xung quanh.

John P. Kotter, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, nhà lãnh đạo và là chuyên gia hàng đầu về đổi mới, đã phát triển tiến trình tám bước đổi mới thành công. Ông đã có hơn 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực này và đã viết 15 cuốn sách. Trong cuốn sách *Leading Change* (Lãnh đạo công cuộc đổi mới, 1996), ông chỉ ra những trở ngại mà các tổ chức phải đối mặt khi thực hiện những đổi mới quan trọng.

II. Tiến trình tám bước đổi mới chính là gì?

Có nhiều yếu tố (tạo ra cả cơ hội lẫn thách thức) ẩn dưới tiến trình đổi mới của một tổ chức. Chìa khóa là ở chỗ phải hiểu được tại sao trong tổ chức có sự kháng cự nhu cầu đổi mới, quá trình tiến hành thay đổi nhiều bước thích hợp để đạt tới thành công và hiểu được thế nào là lãnh đạo và quản lý là điều thiết yếu để thúc đẩy quá trình đổi mới tiến tới thành công. Trong cuốn sách *Leading Change*, John P. Kotter trình bày tiến trình tám bước để một tổ chức tiến hành đổi mới thành công. Ông cũng trình bày tám lỗi thiết yếu thông thường khi tổ chức tiến hành đổi mới như sau:

1. Quá tự mãn
2. Thất bại khi thiết lập một nhóm hướng dẫn và chỉ đạo có năng lực
3. Đánh giá thấp sức mạnh của tầm nhìn tương lai
4. Thất bại khi truyền đạt và thực hiện tầm nhìn đúng đắn
5. Gây trở ngại cho quá trình đạt tới tầm nhìn mới
6. Không thể đạt được các thành quả ngắn hạn
7. Tuyên bố chiến thắng quá sớm
8. Không chú ý đến sự kết hợp chặt chẽ giữa những đổi mới và văn hóa doanh nghiệp.

Từ tám lỗi thông thường trên, ông phát triển một tiến trình cũng gồm tám bước, trong tiến trình này, bạn phải liên tục đi qua từng bước, vì nếu cùng một lúc bạn tiến hành và kết thúc hai hay nhiều bước thì quá trình này gần như sẽ đi tới thất bại.

Trước khi định nghĩa tiến trình, chúng ta cần phân biệt rõ tầm quan trọng của lãnh đạo và quản lý. Nhà quản lý có trách nhiệm đảm bảo mọi việc diễn ra trơn tru bằng cách giám sát các chức năng hoạt động của các quá trình và hệ thống trong tổ chức. Nhà

lãnh đạo có trách nhiệm làm cho tổ chức thích nghi với những thay đổi của môi trường kinh doanh bên ngoài bằng cách thúc đẩy và hướng dẫn cấp dưới hướng tới mục tiêu chung. Sau đây là tiến trình tám bước đổi mới chủ đạo của Kotter:

1. Tạo cảm giác cấp bách cần đổi mới
2. Thiết lập một nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới
3. Đưa ra các tầm nhìn và chiến lược tương lai
4. Tuyên truyền và thực hiện tầm nhìn tương lai
5. Tạo điều kiện cho mọi người tham gia đóng góp vào tiến trình đổi mới
6. Đặt ra những mục tiêu ngắn hạn
7. củng cố những thành quả đã đạt được và tiếp tục nỗ lực để đạt kết quả cuối cùng.
8. Kết hợp chặt chẽ các đổi mới đó vào văn hóa doanh nghiệp.

III. Tạo cảm giác cấp bách cần đổi mới

Khi doanh nghiệp không tạo cảm giác cấp bách cần đổi mới thì nghĩa là doanh nghiệp đang rơi vào tình trạng quá tự mãn. Giai đoạn tạo cảm giác cấp bách cần đổi mới đòi hỏi rất nhiều sự hợp tác, tinh thần sẵn sàng cống hiến và các sáng kiến. Tình trạng quá tự mãn rất dễ và rất thường xảy ra dù doanh nghiệp không thiếu những nhân viên có năng lực và có thiện chí thay đổi. Kotter chỉ rõ một vài nguyên nhân dẫn đến những trở ngại này và biện pháp khắc phục chúng sau đây:

1. Thiếu sự khủng hoảng hữu hình

Khi doanh nghiệp thiếu sự khủng hoảng hữu hình trong những phòng ban nào đó, thì doanh nghiệp đó không nhận thấy nhu cầu phải thay đổi. Trong khi đó, nếu một phòng ban thực hiện công việc quá tốt thì điều này sẽ thúc đẩy các phòng ban khác phấn

đấu hơn vì nhiều nguyên nhân. Nếu các phòng ban không nhận thấy sự khủng hoảng hữu hình, thì họ sẽ không cần nỗ lực để khắc phục vấn đề. Vì vậy, nhà lãnh đạo phải làm cho mọi nhân viên nhận biết mọi khủng hoảng có thể gây ảnh hưởng đến công ty để khơi dậy hành động.

2. Hình thành cảm giác an toàn không có thật

Điều này diễn ra trong suy nghĩ của nhân viên khi họ thấy rằng họ làm việc cho một công ty giàu mạnh thì họ không bao giờ phải đối mặt với khủng hoảng. Họ cảm thấy bằng lòng với ý nghĩ là dù có vấn đề gì xảy ra thì công ty vẫn tồn tại vì sự giàu mạnh của nó. Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo phải loại bỏ ý nghĩ hình thành cảm giác an toàn không có thật này trong nhân viên nếu như nhà lãnh đạo muốn nhân viên của mình luôn sẵn lòng chấp nhận đổi mới cũng như sẵn sàng cống hiến hết mình vì một tương lai tốt đẹp hơn của công ty.

3. Các phương pháp đánh giá hiệu năng không thích hợp

Nhà quản lý dễ rơi và cái bẫy là đánh giá hiệu năng ở những tiêu chuẩn thấp vì chúng dễ đạt được. Nếu vậy, tiến trình đổi mới khó có thể thực hiện được vì mọi nhân viên sẽ không nỗ lực hết mình để đạt những tiêu chuẩn cao hơn. Nhà quản lý phải đặt ra tiêu chuẩn cao để có thể đạt được hiệu năng cao nhất. Việc so sánh với các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài công ty là cách hữu hiệu để xác định và duy trì các tiêu chuẩn hiệu năng cao nhất có thể.

4. Thiết lập các hệ thống kiểm soát và hoạch định kế hoạch nội bộ

Bộ máy hoạt động của công ty có thể làm cho các nhân viên chỉ chú trọng vào những mục tiêu chức năng hạn hện trong những phòng ban cụ thể nào đó mà không tập trung vào mục tiêu chung lớn hơn của toàn công ty. Do đó, nhà quản lý phải thiết lập các

hệ thống kiểm soát và hoạch định kế hoạch nội bộ để mở rộng các mục tiêu chức năng và khuôn khổ làm việc của nhân viên trong từng phòng ban đến các mục tiêu chung và chức năng hoạt động chung của toàn công ty.

5. Thiếu phản hồi bên ngoài

Các công ty thường bị sập bẫy khi bằng lòng với kết quả tuyệt đối về hiệu quả làm việc của tất cả nhân viên bằng cách đối chiếu hiệu năng của tất cả phòng ban trong công ty. Tuy nhiên, nếu không có những phản hồi bên ngoài (như từ các cổ đông), nhân viên sẽ không bao giờ đánh giá đúng được thực tế hiệu quả công việc của họ và vì vậy họ sẽ bị tụt lại phía sau.

6. Khiến trách nhiệm trao đổi bên ngoài về hiệu năng công ty

Mặt khác, những nhân viên tìm kiếm phản hồi từ bên ngoài và hay trao đổi thẳng thắn với nhau về hiệu năng của công ty thì thường bị khiển trách là có hành vi không đúng với môi trường làm việc vì như thế sẽ làm lộ thông tin mật của công ty. Do đó, công ty phải đảm bảo cung cấp cho nhân viên những phản hồi thích hợp từ bên ngoài bằng cách thúc đẩy sự tương tác với khách hàng hoặc tổ chức các cuộc thảo luận hoặc hội thảo có chừng mực về “mọi việc đang diễn ra”.

7. Chối từ “những điều không muốn”

Chúng ta thường có xu hướng từ chối những vấn đề gây trở ngại đến “vùng thoải mái” của mình và do đó tránh làm những gì cần thiết để nhận ra những vấn đề đó. Vì vậy, chúng ta thường bỏ qua những ảnh hưởng tức thời đến hiệu năng dù những ảnh hưởng đó có thể dẫn đến những vấn đề lớn trong tương lai. Chúng ta thường vô thức gạt những vấn đề sang một bên. Trong trường hợp này, vai trò của các nhà tư vấn rất quan trọng. Họ sẽ mạnh

dạn đưa ra những phản hồi thẳng thắn cũng như những lời phê bình “không mấy dễ chịu” để khắc phục tình hình trên.

8. Ban quản trị “luôn mồm tán thưởng”

Các thành viên ban quản trị thường có xu hướng tự mãn qua việc hay tăng bốc những thành quả nho nhỏ và tạo điều kiện cho những cảm giác an toàn không có thật và các thành tựu hiện hữu sâu rộng hơn. Dù việc khen ngợi những thành quả nho nhỏ là điều cần thiết, nhưng mức độ khen thưởng phải có chừng mực để tránh mọi rủi ro có thể. Các thành viên ban quản trị nên tạo điều kiện và khuyến khích các cuộc thảo luận thẳng thắn về các thành tựu đạt được nhưng không đi quá đà bằng những lời tán thưởng thái quá.

IV. Thiết lập một nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới

Điều thiết yếu là thiết lập một nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới. Các thành viên trong nhóm đặc biệt này phải là những nhà lãnh đạo, không nhất thiết là những nhà lãnh đạo cấp cao nhất, vì một nhà lãnh đạo không đủ khả năng tạo động lực và dẫn dắt sự đổi mới. Một nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới phù hợp phải là những người đáng tin cậy, nhận biết được các vấn đề đang nảy sinh, các cơ hội và mong muốn đổi mới.

Khi cân nhắc những người đủ tiêu chuẩn vào nhóm đặc biệt này, nhà lãnh đạo phải tự hỏi một loạt câu hỏi sau đây: những thành viên trong nhóm có đủ kỹ năng cần thiết và có sức ảnh hưởng để dẫn dắt sự đổi mới không? Họ có kiến thức chuyên môn sâu rộng để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn không? Họ có phải là những người có uy tín nhất trong tất cả nhân viên công ty không?... Từ những câu hỏi trên, một nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới cần hội tụ bốn yếu tố sau: có năng lực, kiến thức chuyên môn, uy tín và khả năng dẫn dắt.

Một nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới thành công đòi hỏi hai đặc điểm thiết yếu nhất là sự tin cậy và sự thành thật. Đây là nền tảng cho lời cam kết vì mục tiêu chung. Hơn nữa, các thành viên trong nhóm phải có khao khát mạnh mẽ về thành công.

V. Đưa ra các tầm nhìn và chiến lược tương lai

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của tiến trình đổi mới là đưa ra một tầm nhìn chặt chẽ và thực tế để giải thích tại sao cần thực hiện đổi mới, kết quả của tiến trình đổi mới là gì và làm thế nào để phát triển nó. Nhóm phải luôn tâm niệm rằng để đạt được một tầm nhìn mới cần có thời gian chứ không phải là việc một sớm một chiều.

Nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới nói trên phải dẹp bỏ các trở ngại để phát triển tầm nhìn mới và phải dàn xếp các xung đột và nghi ngờ trong nội bộ về tiến trình đổi mới. Nếu mọi thành viên trong nhóm vẫn chưa hiểu thấu tầm nhìn mới và chưa đi đến sự đồng thuận về hướng phát triển mới, thì nhóm cần có thêm thời gian bàn bạc để xua tan mọi nghi ngờ.

VI. Tuyên truyền và thực hiện tầm nhìn tương lai

Chiến lược tuyên truyền không hiệu quả và tầm nhìn không nhất quán là hai trở ngại chính có thể làm hỏng cả tiến trình đổi mới. Nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới nói trên phải đảm bảo đưa ra một tầm nhìn nhất quán. Truyền đạt không thôi vẫn chưa đủ mà cần nỗ lực hơn nữa để chắc rằng các thành viên trong nhóm và toàn thể nhân viên trong công ty đều hiểu rõ và hiểu đúng mục tiêu của tầm nhìn mới.

Sau đây là các nhân tố chính mà nhóm cần hiểu rõ để phổ biến một tầm nhìn hiệu quả:

- **Trình bày đơn giản:** nội dung của tầm nhìn phải đơn giản và được phổ biến đến toàn thể nhân viên bằng ngôn ngữ đơn giản để tất cả đều có thể hiểu rõ.
- **Dùng các ẩn dụ:** để tăng tính thực tế và giúp nhân viên dễ nắm bắt, nhóm cần đưa ra những ẩn dụ thực tế để minh họa cách thực hiện hiệu quả để đạt được tầm nhìn. Thực tế cho thấy, để hiểu được các dữ liệu phân tích và các học thuyết đã là khó, huống chi là áp dụng chúng vào thực tiễn, do đó, những ví dụ rõ ràng và đơn giản sẽ là một phương pháp hướng dẫn hiệu quả nhất.
- **Tổ chức các diễn đàn và lập đi lập lại:** nhóm phải tận dụng mọi kênh thông tin phù hợp để có thể phổ biến tầm nhìn mới. Nhân viên càng nghe và càng thấy tầm nhìn nhiều bao nhiêu thì họ càng ghi nhớ nó bấy nhiêu.
- **Nhà lãnh đạo làm gương:** mọi động thái của các nhà lãnh đạo và ban quản lý cấp cao phải hướng đến tầm nhìn mới.
- **Giải thích rõ những điều chưa nhất quán:** nhân viên thường là những người dễ dàng phát hiện những điều chưa nhất quán trong tầm nhìn mới vì tầm nhìn mới thường khác biệt đáng kể so với tầm nhìn cũ. Nhóm phải giải thích rõ những điều chưa nhất quán này vì chỉ khi hiểu được những điều còn vướng mắc đó, nhân viên mới toàn tâm toàn ý và nỗ lực cải thiện mình cho phù hợp với tầm nhìn mới.
- **Cho và nhận:** việc khuyến khích thảo luận và quan tâm đến đề xuất hoặc ý kiến của nhân viên có thể giúp nhóm dẫn dắt tầm nhìn mới theo hướng tốt hơn. Thông tin phải đến từ hai hướng thì mới bảo đảm thực hiện tầm nhìn thành công.

VII. Tạo điều kiện cho mọi người tham gia đóng góp vào tiến trình đổi mới

Trong tiến trình đổi mới, nhà lãnh đạo phải làm sao phá bỏ mọi rào cản để tất cả nhân viên đều có cơ hội tham gia đóng góp ý kiến và thực hiện tầm nhìn mới.

Muốn được như vậy, nhà lãnh đạo cần đào tạo và hướng dẫn nhân viên hiểu rõ những khái niệm và nắm bắt những kỹ năng mới vì điều này không thể thiếu nếu muốn hình thành nền văn hóa mới phù hợp với tầm nhìn mới sau này. Nếu nhân viên được đào tạo bài bản, họ sẽ tự tin khi đưa ra quyết định, nhờ đó, nhà lãnh đạo có thể tin tưởng và giao phó nhiệm vụ cho họ.

VIII. Đặt ra những mục tiêu ngắn hạn

Những thành quả ngắn hạn có tác dụng tích cực thúc đẩy tiến trình đổi mới đi tới thành công nhanh hơn. Có thể ví những thành quả ngắn hạn như những nhà phê bình thẩm lạng cho thấy những thành tựu của tiến trình đổi mới giúp củng cố sự thành công của tầm nhìn mới. Theo Kotter, cách tốt nhất để đạt được những thành quả ngắn hạn là lên kế hoạch trước. Ông nhấn mạnh sự khác biệt giữa những thành quả ngắn hạn thật sự và những “chiến công đánh lừa”. Tiến trình đổi mới sẽ không thành công về lâu dài nếu nhà lãnh đạo tán dương quá nhiều “chiến công đánh lừa”. Trong hiện tại có thể những “chiến công đánh lừa” đó phát huy hiệu quả tích cực nhưng về lâu dài chúng sẽ góp phần hình thành cảm giác an toàn không có thật trong nhân viên khiến họ bị đánh lừa rằng mọi việc đang diễn ra quá tốt đẹp nên không cần nỗ lực thêm nữa nhưng trên thực tế, không có lý do gì để tán dương một thành tựu mà chưa thật sự đạt đến nó.

IX. Củng cố những thành quả đã đạt được và tiếp tục nỗ lực để đạt kết quả cuối cùng

Tuyên bố những “chiến công nhỏ” quá sớm là một lỗi thông thường khi dẫn dắt tiến trình đổi mới. Khi không nhìn từ toàn cảnh bức tranh lớn với những “chiến công” cần thiết đang ở phía trước, các nhà quản lý có thể làm gián đoạn tiến trình đổi mới. Về điểm này, Kotter đưa ra năm bước khắc phục như sau:

- 1. Đặt ra những “chiến công mới” khó khăn hơn** nhưng cần phải đạt được trong tiến trình đổi mới.
- 2. Yêu cầu sự hỗ trợ thêm nữa để đảm bảo đi tới thành công**, hay nói cách khác là để đối phó với những thách thức mới hoặc để thích nghi với những đổi mới đang diễn ra. Trong trường hợp này, kiến thức chuyên môn của các nhà tư vấn sẽ là nguồn hỗ trợ hữu ích.
- 3. Nhà quản lý và nhà lãnh đạo phải không ngừng hướng tới mục tiêu cuối cùng**, là những người luôn nhắc nhở nhân viên tập trung vào những gì đang diễn ra trong tiến trình đổi mới.
- 4. Phân chia kế hoạch và phân nhóm tiến hành**: bước này giúp nhà lãnh đạo tập trung vào những công việc cụ thể hơn và với vốn kiến thức chuyên môn sẵn có, cơ hội đi tới thành công của họ sẽ cao hơn.
- 5. Loại bỏ các quá trình hỗ trợ không cần thiết**: vì sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các phòng ban chỉ làm chậm tiến trình đổi mới. Thay vào đó, nhà lãnh đạo cần đào tạo và tạo cơ hội cho mọi nhân viên tham gia vào tiến trình đổi mới.

X. Kết hợp chặt chẽ các đổi mới đó vào văn hóa doanh nghiệp

Đạt được mục tiêu của tầm nhìn mới và làm nó thích nghi với hoạt động của công ty là một thành tựu to lớn, nhưng mọi việc vẫn chưa kết thúc tại đây, mà nhà lãnh đạo còn phải biết kết hợp chặt chẽ các đổi mới đó vào văn hóa doanh nghiệp. Tiến trình đổi mới đã hoàn thành nhưng vài năm sau đó, tình hình công ty vẫn trở về trạng thái ban đầu thì coi như mọi nỗ lực trong tiến trình đổi mới đều bị đổ sông đổ bể. Điều cốt yếu để sự đổi mới tồn tại lâu dài không chỉ là thay đổi tầm nhìn, tuyên ngôn nhiệm vụ của công ty mà còn là thay đổi nền văn hóa doanh nghiệp cho phù hợp với tầm nhìn mới đã đạt được. Việc thay đổi nền văn hóa doanh nghiệp đồng nghĩa với việc làm cho mọi nhân viên thấm nhuần trong tiềm thức nền văn hóa mới như một quá trình tự nhiên mà không cần suy nghĩ gì về nó.

Một điều quan trọng cần ghi nhớ là việc thay đổi nền văn hóa doanh nghiệp phải đến sau cùng. Trước khi thay đổi nền văn hóa, công ty phải tự đổi mới các hệ thống của nó. Kotter khẳng định phương pháp hiệu quả nhất để đổi mới thành công là đi theo ba bước: một là tìm kiếm và nhận biết các nhu cầu cần đổi mới, hai là thực hiện những đổi mới đó và ba là thay đổi nền văn hóa cho phù hợp với những đổi mới nói trên.

XI. Kết luận

Thế giới ngày nay biến đổi không ngừng, do đó, để dự đoán tương lai của một công ty sẽ đi về đâu là điều rất khó. Chính vì thế, mục tiêu của tiến trình đổi mới là nhấn mạnh tầm quan trọng của cảm giác cấp bách cần đổi mới nhằm tránh rơi vào cảm giác tự mãn để có thể thích nghi kịp thời với những thay đổi của môi trường xung quanh.

Các thay đổi luôn hiện diện trong môi trường kinh doanh, do đó, để tồn tại và phát triển, các công ty buộc phải luôn thích nghi với những thay đổi đó. Điều này đòi hỏi một nhu cầu thiết yếu là thiết lập một nhóm có năng lực hướng dẫn và chỉ đạo sự đổi mới. Khi một công ty thiết lập được một nhóm lãnh đạo nói trên thì nhóm này sẽ dễ dàng “lèo lái con thuyền” đi theo đúng hướng.

Cũng như các phương pháp khác, cách tiếp cận này cũng chỉ mang tính lý thuyết, do đó, không nhất thiết mọi tổ chức cần thực hiện đổi mới đều phải áp dụng nó, cũng như không phải tất cả lý thuyết đều phát huy tác dụng trong mọi biến động của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, đây là một phương pháp hướng dẫn hữu hiệu giúp tổ chức nhận biết những trở ngại nảy sinh khi tiến hành những đổi mới quan trọng đồng thời đưa ra những phương pháp hiệu quả để khắc phục những trở ngại đó.

ĐƯỜNG KINH NGHIỆM

I. Lịch sử

Nhóm tư vấn Boston (BCG) là một công ty tư vấn quản trị và chiến lược mang tầm quốc tế với nhiệm vụ chính là hỗ trợ các công ty tạo ra và giữ vững lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Hiện nay, BCG là một trong những công ty tư vấn quản trị thành công và lớn nhất thế giới. BCG hiện có 60 văn phòng tư vấn tại 37 quốc gia. Năm 2004, tổng thu nhập của BCG đạt 1,3 tỷ USD.

Năm 1963, Bruce D. Henderson đã thành lập BCG tại Boston. Lúc đầu, BCG được xem là Bộ phận Tư vấn Quản trị của Boston Safe Deposit and Trust Company, một chi nhánh của công ty Boston. Sau khi có bằng kỹ sư, Henderson tiếp tục học tại trường Kinh doanh Harvard. Ông đã rời bỏ trường Kinh doanh Harvard 90 ngày trước khi tốt nghiệp để làm việc cho tập đoàn Westinghouse, tại đây ông trở thành một trong những phó chủ tịch trẻ tuổi nhất trong lịch sử của Tập đoàn này, và làm việc cho bộ phận dịch vụ quản lý của Arthur D. Little trước khi chấp nhận lời mời về làm việc cho Boston Safe Deposit and Trust Company để khởi đầu bộ phận tư vấn cho ngân hàng.

Với mục tiêu tạo sự khác biệt trong lĩnh vực tư vấn so với các công ty tư vấn đương thời khác, ông quyết định tự đặt ra cho mình một thử thách mới. Theo các phân tích mang tính lịch sử vào thời bấy giờ (thập niên 60) cho thấy, đặc điểm của các công ty tư vấn, cũng như các lĩnh vực khác như nghệ thuật, văn hóa và chính trị đều đi theo xu hướng là nhìn về tương lai bằng cách đạt được thêm nhiều mục tiêu lâu dài và mang tính toàn cầu. Riêng mục tiêu của Henderson cho công việc tư vấn của mình là hướng các công ty “nhìn xa hơn về phía chân trời để tìm ra những cơ

hội phát triển trong tương lai, để xác định vị trí mình muốn vươn tới ngay từ những hành động ngày hôm nay.”

Và Đường kinh nghiệm là một trong những khái niệm mang tính đột phá của BCG. Khái niệm quan trọng này cho rằng chi phí sản xuất có xu hướng giảm dần theo thời gian khi “kinh nghiệm” sản xuất tích lũy ngày càng nhiều. Đây chính là kết quả của công trình nghiên cứu hàng sản xuất chất bán dẫn hàng đầu của BCG. Và khái niệm này đã trở thành “viên đá đặt nền” “giúp hiểu rõ vai trò của việc gia tăng thị phần nhờ vào kinh nghiệm sản xuất tích lũy gia tăng trong lợi thế cạnh tranh và tầm quan trọng của việc phân bổ tài sản trong quản lý danh mục đầu tư.”

Trước khi tìm hiểu khái niệm Đường kinh nghiệm, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu đôi nét về bối cảnh lịch sử và một số học thuyết tương tự vào thời điểm bấy giờ.

Thế kỷ 21 chứng kiến những đổi mới đáng kể trong cách tổ chức và điều hành các công ty. Các công ty gia đình nhỏ đã bắt đầu mở rộng quy mô thành những công ty nhiều thành phần và lớn hơn. Điều này là nhờ sự phát triển của các phương tiện vận chuyển và các thị trường mục tiêu. Những công ty đa ngành bắt đầu định hình lại và gây ảnh hưởng lên môi trường kinh doanh. Adam Chandler, nhà tư tưởng vĩ đại cho rằng sự đổi mới căn bản và mang tính toàn cầu trong cơ cấu tổ chức của các công ty Mỹ đã hỗ trợ các công ty khác phát triển và đa dạng hóa.

Bằng chứng là vào thập niên 50 và 60, môn học **quản trị chiến lược** đã ra đời. Nội dung của môn học này là “xác định cụ thể các mục tiêu, phát triển các chính sách, lên kế hoạch để đạt được các mục tiêu đã đề ra và phân bổ nguồn nhân lực để tiến hành các kế hoạch đó.”

Hậu quả của Thế chiến thứ hai đã đặt ra một thử thách cũng là nhu cầu phát triển tư duy chiến lược trong lĩnh vực quản trị đó là “phân bổ các nguồn nhân lực quý hiếm cho toàn nền kinh tế”.

Sự tàn phá của chiến tranh cũng buộc các công ty nảy sinh nhu cầu tìm kiếm một thị trường toàn cầu mới. Và các chiến lược chính là chìa khóa cho sự phát triển và đa dạng hóa ra thị trường toàn cầu. Các nhà tư tưởng cũng có những quan điểm phát triển thực tế hơn cũng như những quan điểm quản lý hướng tới sự phát triển.

Năm 1962, từ học thuyết “bàn tay vô hình” của thị trường của Adam Smith đến “bàn tay hữu hình” của quản lý của Alfred Chandler đã ảnh hưởng tới quy mô và sự tập trung của nền công nghiệp Mỹ. Theo đó, các nhà quản lý giờ đây đã trở thành các chiến lược gia đảm bảo “mỗi phòng ban, thậm chí mỗi cá nhân trong tổ chức đều hiểu rõ các mục tiêu chung đã được xác định để tất cả cùng phát triển theo một hướng đi chung đó.”

Trong cùng thời điểm, ý tưởng hòa hợp các yếu tố bên trong của một tổ chức với những điều kiện bên ngoài của Philip Selznick (1957) đã góp phần giúp Nhóm quản lý của Trường Kinh doanh Harvard phát triển công cụ phân tích SWOT nổi tiếng.

Về lâu dài, năm 1965, Igor Asnoff đã phát triển một sơ đồ chiến lược giúp các công ty nhận biết các thách thức và cơ hội trong tương lai. Năm 1954, Peter Drucker đã phát triển lý thuyết về các mục tiêu quản lý tập trung vào giám sát quá trình thực hiện để đạt tới các mục tiêu đó. Drucker cũng có công trong lĩnh vực quản lý chiến lược khi cống hiến ý tưởng: người lao động là nguồn trí tuệ.

Đến nay, chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng thập niên 50 và 60 là thời kỳ của tư duy chiến lược, thời kỳ xuất hiện rất nhiều công trình nghiên cứu trên diện rộng về những công ty và vai trò quản lý cũng như xuất hiện khá nhiều giải pháp thực tế về khả năng phát triển trong tương lai.

Vào thập niên 60, con người đã có những bước tiến vĩ đại như đặt bước chân đầu tiên lên mặt trăng, phát minh ra vệ tinh nhân tạo, cho ra đời tiền thân của Internet ngày nay,... Những

phát minh công nghệ vĩ đại nói trên phản ánh nhu cầu nhìn thế giới dưới một quan điểm mới.

Về mặt chính trị, thập niên 60 bùng nổ các cuộc cách mạng, không chỉ ở Hoa Kỳ mà lan rộng toàn thế giới như: Cuộc cách mạng Văn hóa Trung quốc. Cuộc cách mạng về quyền cá nhân và giới tính Stonewall Riots ở thành phố New York, Chiến tranh Việt Nam và Nội chiến ở Nigieria,... Chiến tranh ngày càng ảnh hưởng đến mọi mặt đời sống của người dân, do đó họ cũng trở thành một lực lượng phản kháng có lập trường và quan điểm cứng rắn về những vấn đề chính trị thể hiện qua: phong trào dân quyền ở Mỹ, phong trào đòi nam nữ bình quyền, những phong trào chống chiến tranh,... Những phong trào nói trên đã gây ảnh hưởng to lớn đến thế hệ trẻ ở Mỹ. Đã đến lúc nước Mỹ cần đổi mới và cần có cái nhìn mới về những vấn đề xã hội.

Ngay cả âm nhạc cũng mang tính nổi loạn: thập niên 60 là thời kỳ bùng nổ dòng nhạc Rock'n' roll trong giới trẻ, loại nhạc này không được các thế hệ cha ông chấp nhận. Lĩnh vực mỹ thuật cũng thoát khỏi các rào cản để đến với công chúng ngày càng nhiều hơn.

Vào thập niên 60, nước Mỹ đang tìm kiếm những thay đổi cụ thể và thiết thực để phát triển nền kinh tế xã hội. Thế hệ những người Mỹ trải qua thời kỳ chiến tranh và các cuộc cách mạng hiện đang tìm kiếm những giải pháp nhằm đẩy mạnh và phát triển một nền kinh tế xã hội Mỹ lành mạnh.

Chính trong thời kỳ này, các nhà tư vấn của BCG đã tìm ra một khái niệm giúp các công ty phát triển các chiến lược để đạt được phần lớn thị phần trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Và Đường kinh nghiệm đã trở thành một công cụ tuyệt vời giúp các nhà quản lý tìm ra một giải pháp phát triển vừa nhanh chóng vừa dễ dàng.

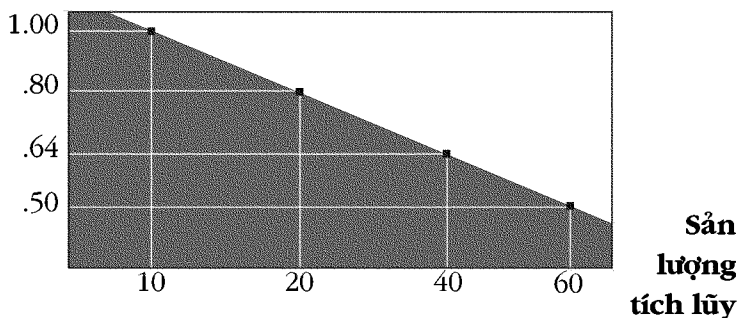
II. Đường kinh nghiệm là gì và nguồn gốc của nó?

Nguồn gốc của Đường kinh nghiệm có liên quan đến khái niệm về Đường học hỏi ra đời trong suốt Thế chiến thứ hai. Trong lúc chế tạo máy bay quân đội, người ta phát hiện ra rằng kinh nghiệm của đội ngũ nhân công ảnh hưởng đến chi phí sản xuất. Cụ thể, **chi phí nhân công trực tiếp giảm** % liên tục (khoảng 10-15%) mỗi khi **sản xuất gấp đôi số lượng** máy bay **tích lũy**.

Lý thuyết mới này hữu ích đối với một vài ngành công nghiệp, tuy nhiên, phạm vi áp dụng của nó bị giới hạn vì chỉ áp dụng để tính chi phí nhân công. Do đó, sự phát triển của Đường kinh nghiệm là một bước đột phá vĩ đại vì nó được áp dụng không chỉ trong những ngành công nghiệp cần nhiều lao động mà còn trong những ngành công nghiệp tập trung vào quá trình.

Lý thuyết Đường kinh nghiệm là kết quả của công trình nghiên cứu của BCG về chất bán dẫn cho một nhà sản xuất về loại sản phẩm này. Nhà sản xuất này yêu cầu các chuyên gia BCG giúp họ tìm ra một phương pháp phân tích tình hình giá cả luôn biến động lúc bấy giờ. Chính sự đa dạng của các loại chất bán dẫn đã tạo cơ hội cho các chuyên gia BCG so sánh sự khác nhau giữa tốc độ phát triển và mức độ giảm giá trong cùng lĩnh vực kinh doanh. Cuối cùng, các chuyên gia BCG nhận thấy rằng chi phí tỉ lệ thuận với sản xuất tích lũy, nghĩa là chi phí giảm theo sản xuất tích lũy.

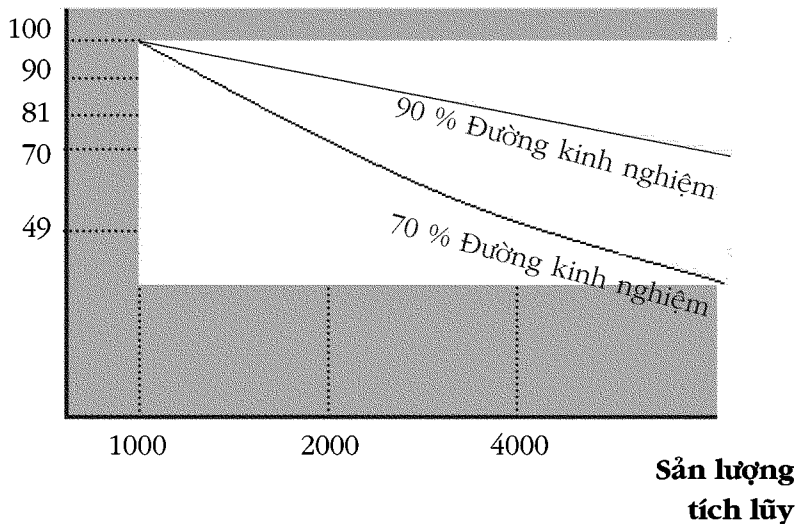
Chi phí sản xuất



Ngược với chi phí nhân công, lý thuyết Đường kinh nghiệm dùng từ “kinh nghiệm” để diễn giải: các công ty sẽ ngày càng hoạt động hiệu quả hơn nhờ vào kinh nghiệm họ tích lũy được trong quá trình sản xuất ra sản phẩm đó. Mối quan hệ giữa chi phí sản xuất và kinh nghiệm sản xuất tích lũy được biểu hiện qua Đường kinh nghiệm. Chúng ta có thể tóm lại như sau: **chi phí sản xuất giảm đều đặn khoảng 20-30% mỗi khi kinh nghiệm sản xuất tích lũy tăng gấp đôi.** Tóm lại, khi kinh nghiệm sản xuất tích lũy càng tăng thì chi phí càng giảm.

Nhìn vào biểu đồ dưới đây, đường cong thể hiện sản lượng tích lũy trên trục x còn chi phí sản xuất thật sự trên trục y. Đường cong mô tả chi phí sản xuất giảm 25% cho mỗi lần sản lượng tích lũy tăng gấp đôi là “đường kinh nghiệm 75%”, vì chi phí sản xuất giảm tới 75% so với chi phí ban đầu.

Chi phí sản xuất



Sau đây, Henderson liệt kê một vài nhân tố kết hợp để phát huy hiệu quả ứng dụng lý thuyết Đường kinh nghiệm.

- **Học hỏi:** người lao động càng thành thục khi làm cùng một công việc bao nhiêu thì thời gian họ hoàn thành công việc đó sẽ giảm bấy nhiêu.
- **Sự chuyên môn hóa:** khi quy mô công việc tăng, việc phân chia công việc thành các phần nhỏ hơn và làm thành nhiều lần sẽ mang lại hiệu quả hơn. Từ đó, kinh nghiệm cũng tăng theo sự chuyên môn hóa đó.
- **Đầu tư:** đầu tư chính là nền tảng để gia tăng năng suất.
- **Quy mô:** quy mô góp phần làm giảm giá thành sản phẩm, kết hợp các bộ phận lao động và tạo điều kiện học hỏi lẫn nhau.

Vào thập niên 70, lý thuyết Đường kinh nghiệm của Henderson đã chứng minh hiệu quả trong các lĩnh vực sản xuất và ngành công nghiệp khác nhau như không gian vũ trụ, đóng tàu,... và hiệu quả của nó đạt được trong khoảng 10-25%.

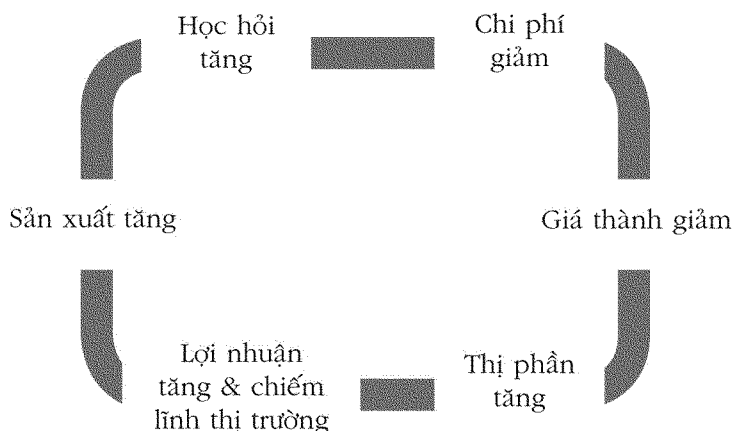
III. a) Những liên kết và các hạn chế

Theo lý thuyết Đường kinh nghiệm, sự khác nhau chủ yếu về chi phí sản xuất giữa các công ty cạnh tranh là vì một số công ty đã tích lũy được kinh nghiệm sản xuất và ứng dụng kiến thức tích lũy đó vào sản xuất hơn những công ty khác.

Theo đó, nếu một công ty có thể gia tăng kinh nghiệm sản xuất nhờ vào gia tăng thị phần thì công ty đó có thể đạt được lợi thế cạnh tranh đáng kể trong ngành kinh doanh đó. Hay nói cách khác, mọi nỗ lực đầu tư vào việc gia tăng thị phần ngắn hạn sẽ được bù đắp trong tương lai và giảm chi phí về lâu dài.

Lý thuyết Đường kinh nghiệm thể hiện phần nào tư duy chiến lược cũng như tập trung vào lợi thế cạnh tranh. BCG khuyên rằng

các công ty nên tận dụng kinh nghiệm tích lũy từ việc gia tăng năng suất. Nếu sản xuất tăng nhờ vào học hỏi tăng, chi phí giảm, giá thành giảm và thị phần tăng thì công ty đó đang có thể mạnh để chiếm lĩnh thị trường:



Theo biểu đồ trên, nếu công ty không đạt được thị phần cạnh tranh thì cách tốt nhất là công ty đó hãy tập trung vào các nguồn khác. Tuy nhiên, chi phí giảm kéo theo giá thành giảm. Việc duy trì giá thành cao sẽ tạo cơ hội cho việc tung ra những sản phẩm mới vào thị trường về lâu dài. Tuy nhiên, chiến lược mới cho rằng khi tung một sản phẩm vào thị trường thì dù giá thành giảm vì chi phí giảm, thậm chí giá thành thấp hơn chi phí sản xuất trong thời điểm hiện tại cũng không thành vấn đề mà quan trọng là giành được càng nhiều thị phần càng tốt vì sau này mọi khoản lỗ sẽ được bù đắp khi chi phí sản xuất về sau sẽ giảm.

Dĩ nhiên, lý thuyết Đường kinh nghiệm phát huy tác dụng khác nhau trong từng ngành công nghiệp hoặc từng sản phẩm cụ thể. Theo kinh nghiệm, các công ty nên áp dụng lý thuyết này kết hợp với chiến lược chung của mình.

III. b) Các lợi thế và cách vận dụng lý thuyết đường kinh nghiệm

Lý thuyết Đường kinh nghiệm cho thấy có thể diễn giải được mọi hoạt động kinh doanh hay đầu tư nhằm gia tăng thị phần. Các chiến lược về giá, đầu tư cho quảng cáo, phòng kinh doanh, năng suất,... để gia tăng thị phần đều nhằm mục đích đạt được lợi thế cạnh tranh. Kết luận này đảm bảo mức độ an toàn có thể cho các nhà quản lý khi đưa ra những quyết định ban đầu để đầu tư vào những sản phẩm mới.

James P. Gilbert định nghĩa ba lĩnh vực ứng dụng của lý thuyết Đường kinh nghiệm như sau. Thứ nhất, về chiến lược, áp dụng lý thuyết Đường kinh nghiệm để xác định “những thay đổi về chi phí sản xuất, ước tính chi phí ban đầu và giá thành của những sản phẩm mới”. Theo lý thuyết, giá thành sản phẩm mới phải mang tính cạnh tranh, và trong thời gian ngắn phải chấp nhận chi phí quảng cáo cao. Thứ hai, áp dụng lý thuyết Đường kinh nghiệm trong nội bộ công ty để phát triển “các tiêu chuẩn lao động, sắp xếp kế hoạch làm việc, lập ngân sách và đưa ra những quyết định tự sản xuất hoặc mua bên ngoài”. Thứ ba, áp dụng lý thuyết Đường kinh nghiệm bên ngoài để “lập danh mục các nhà cung cấp, dự thảo ngân sách dòng chảy tiền mặt và ước tính chi phí mua.”

IV. Những phê bình và các giả định

Sự thành công của lý thuyết Đường kinh nghiệm dựa vào một vài yếu tố như “tần suất cải tiến sản phẩm, số lượng nhân công trực tiếp với sản lượng máy móc sản xuất và số lượng các phương pháp và công cụ hoạch định hiện đại”.

Một số tác giả cho rằng khó định lượng hiệu quả của lý thuyết Đường kinh nghiệm vì chúng có liên quan mật thiết tới việc giảm

bớt chi phí sản xuất, do đó nếu không kiểm soát chi phí hiệu quả, chúng sẽ có chiều hướng gia tăng.

Hơn nữa, Marvin Lieberman cho rằng lý thuyết Đường kinh nghiệm chỉ phát huy tác dụng trong những giai đoạn đầu của quá trình sản xuất, nhất là trong những ngành công nghiệp có tốc độ phát triển kỹ thuật quá trình nhanh chóng. Nếu tất cả các công ty đều có kinh nghiệm phát triển nhanh chóng và giảm chi phí thì lý thuyết này không có khả năng mang lại lợi thế cạnh tranh vì tất cả đều tích lũy được kinh nghiệm ở mức độ ngang bằng nhau.

V. Kết luận: “Phát triển nhờ vào sự vận dụng kinh nghiệm khôn ngoan”

Lý thuyết Đường kinh nghiệm là một trong những khám phá đầu tiên có giá trị nhất của Nhóm tư vấn Boston. Đây là một lý thuyết quan trọng trong quản trị chiến lược, cụ thể là phát triển các kỹ thuật giúp các nhà quản lý giành được lợi thế cạnh tranh và biết cách phân bổ danh mục đầu tư hợp lý trong thời điểm các công ty đều tranh nhau giành được chỗ đứng trong một thị trường toàn cầu mới đang phát triển.

Dù có được xem là một hiện tượng quan sát phổ biến hay không thì trong tình hình hiện nay: những đổi mới gần đây trong môi trường kinh doanh, sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật và tốc độ luân chuyển nhân công cao, thì Đường kinh nghiệm được chứng minh là một công cụ quản lý rất hữu ích.

Lý thuyết Đường kinh nghiệm chính là những bài học thực tế giúp các nhà quản lý biết cách tuyển chọn “nguồn nhân lực hiệu quả, đào tạo, và triển khai các quá trình học hỏi từ thực hành”. Dù công ty tích lũy kinh nghiệm để giảm chi phí hay giảm giá thành thì kinh nghiệm đó đều giúp công ty có được lợi thế cạnh tranh. Và đây chính là mục đích chính của lý thuyết này.

PHÂN TÍCH MIỀN ĐỘNG LỰC

I. Phân tích miền động lực là gì?

Phân tích miền động lực là một kỹ thuật quản lý để dự đoán các tình huống của Kurt Lewin (1890-1947), nhà tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học tâm lý xã hội. Lewin cho rằng chúng ta không nên xem xét mọi tình huống trong một hệ thống ổn định vững chắc mà phải trong một sự cân bằng tạm thời. Theo ông, mỗi tình huống đều bị lực thúc đẩy và lực kiềm chế ảnh hưởng lên mọi sự thay đổi của nó (nếu có).

Lực thúc đẩy là những lực tác động lên một tình huống có tác dụng đẩy tình huống đó đi theo một hướng nhất định; lực thúc đẩy có chiều hướng khởi đầu một sự thay đổi và thúc nó tiếp tục diễn ra. Một số ví dụ của lực thúc đẩy là cải thiện năng suất trong một nhóm làm việc, áp lực từ người giám sát, các phần thưởng khuyến khích, sự cạnh tranh,...

Lực kìm hãm là những lực kìm chế hoặc làm giảm lực thúc đẩy. Một số ví dụ của lực kìm hãm là sự thờ ơ, thái độ chống đối, trang thiết bị làm việc xuống cấp,...

Các loại lực gồm: các nguồn tài nguyên, các quy tắc truyền thống, các quyền lợi bảo đảm bất di bất dịch, các điều lệ, các mối quan hệ, các giá trị, chi phí, cơ cấu tổ chức, các mong muốn,...

Sự cân bằng là trạng thái khi mà tổng các lực thúc đẩy bằng với tổng các lực kìm hãm.

Trong bối cảnh đổi mới tiến trình, chúng ta sử dụng công cụ Phân tích miền động lực để đánh giá các lực đối lập nhau, từ đó chuẩn bị thực hiện các đổi mới. Để những đổi mới khả thi, điều

cần thiết là lực thúc đẩy phải vượt hơn lực kìm hãm. Thông thường, cách hữu hiệu nhất là giảm bớt hoặc loại bỏ các lực kìm hãm. Tuy nhiên, chúng ta thường có xu hướng củng cố các lực thúc đẩy và điều này lại vô tình làm mạnh thêm các lực kìm hãm.

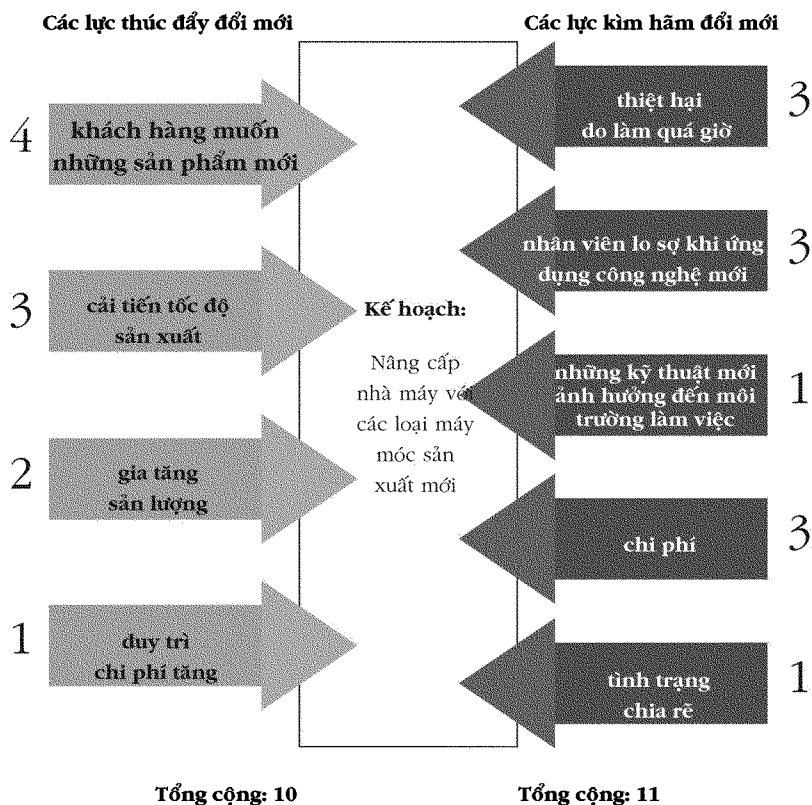
II. Khi nào sử dụng công cụ phân tích miền động lực?

Nhờ công cụ phân tích này, chúng ta biết được những gì đang thúc đẩy và đang kìm hãm sự phát triển. Từ đó, nó giúp các thành viên trong nhóm nhìn nhận mỗi vấn đề ở hai khía cạnh đối lập nhau. Chúng ta có thể sử dụng công cụ này để nghiên cứu các vấn đề hiện hữu hay để dự đoán và lên kế hoạch tiến hành đổi mới sao cho hiệu quả hơn. Trong trường hợp sử dụng để phân tích vấn đề, công cụ này đặc biệt phát huy tác dụng khi giúp định nghĩa các vấn đề chủ quan hơn như tinh thần làm việc, phong cách quản lý, tính hiệu quả và môi trường làm việc.

Công cụ này cũng giúp các thành viên trong nhóm có cơ sở vững chắc và thực tế khi bắt đầu lên kế hoạch đổi mới bằng cách dự đoán các loại lực thúc đẩy và kìm hãm mà họ có thể đối mặt. Việc tiến hành phân tích kiểu này giúp nhóm dễ dàng tiến tới sự đồng thuận vì nó tạo điều kiện cho mỗi cá nhân thể hiện mục tiêu, ý kiến và các mối quan tâm của họ về vấn đề qua các cuộc thảo luận.

Khi quyết định thực hiện một kế hoạch, kỹ thuật Phân tích miền động lực có thể giúp bạn phân tích và tìm ra phương pháp thúc đẩy kế hoạch tiếp diễn trong những tình huống khó khăn. Bạn có hai lựa chọn sau đây:

- Làm giảm sức mạnh của các lực kìm hãm
- Gia tăng các lực thúc đẩy

Ví dụ:

Lựa chọn đầu thường là giải pháp tối ưu nhất.

Chúng ta cùng phân tích ví dụ sau: Một nhà quản lý muốn nâng cấp nhà máy bằng các loại máy móc sản xuất mới. Người này liệt kê tất cả lực thúc đẩy và lực kìm hãm có thể, sau đó đánh số thứ tự từ 1 đến 5. Sự cân bằng xuất hiện tại vị trí khi lực kìm hãm chiếm ưu thế hơn lực thúc đẩy theo tỉ lệ 11:10. Theo ví dụ trên, qua việc nhận biết tất cả lực có thể xảy ra, nhà quản lý có thể đưa ra các đề xuất khả thi để thúc đẩy kế hoạch tiếp diễn như sau:

- Đào tạo nhân viên (tăng chi phí xuống 1), nỗi lo sợ khi ứng

dụng công nghệ mới có thể bị loại bỏ (giảm lo sợ xuống 2).

- Điều cần thiết là chỉ cho nhân viên thấy việc đổi mới là thiết yếu cho sự sống còn của nhà máy (lực thúc đẩy mới + 2).
- Nhân viên được hướng dẫn để biết được là các loại máy móc sản xuất mới sẽ làm cho công việc của họ thuận lợi hơn (lực thúc đẩy mới + 1).
- Lương sẽ tăng do năng suất có thể tăng nhờ vào các loại máy móc mới (chi phí + 1, thiệt hại do làm quá giờ - 2).
- Các loại máy móc mới sẽ được lắp bộ lọc làm giảm ô nhiễm (ảnh hưởng môi trường làm việc - 1).

Những thay đổi khả thi trên có thể làm dao động tỉ lệ cân bằng từ 11:10 (không có lợi cho kế hoạch) thành 8:13 (rất có lợi để thực hiện kế hoạch thành công).

CÔNG THỨC ĐỔI MỚI

I. Bối cảnh lịch sử

Từ năm 1970, quá trình toàn cầu hóa và công nghệ hiện đại đã mở ra nhiều cơ hội mới cũng như nhiều thách thức mới cho các nhà quản lý, theo đó, buộc các nhà quản lý phải áp dụng các chiến lược mới và có lối tư duy mới. Bên cạnh đó, các mối đe dọa từ bên ngoài như tuổi thọ dân số cao, trái đất nóng dần lên, mức độ phát triển thấp, cạnh tranh tăng,... đã đặt các nhà quản lý trước nhu cầu phải luôn đổi mới cơ cấu tổ chức cho phù hợp với những thay đổi đó.

II. Công thức đổi mới là gì?

Mục tiêu của Công thức đổi mới là đòi hỏi tình trạng không thỏa mãn trong bộ máy tổ chức, tầm nhìn khả thi trong tương lai và sự nhận biết các bước thực hiện đầu tiên để đạt được tầm nhìn tương lai đó phải chiến thắng các lực lượng kháng cự lại sự đổi mới nhằm đảm bảo thực hiện thành công tiến trình đổi mới:

Công thức đổi mới như sau: **$D \times V \times F > R$**

Trong đó:

- D: sự không thỏa mãn với tình trạng hiện tại trong bộ máy tổ chức
- V: tầm nhìn khả thi trong tương lai
- F: những bước đầu tiên để đạt được tầm nhìn tương lai
- R: các lực lượng kháng cự lại sự đổi mới

Nếu một trong ba yếu tố (D, V, F) bằng 0 hoặc gần bằng 0 thì tiến trình đổi mới cũng sẽ bằng 0 hoặc gần bằng 0, lúc này

các lực lượng kháng cự lại sự đổi mới sẽ chiếm ưu thế vì chi phí cho đổi mới quá cao.

Sự không thỏa mãn với tình trạng hiện tại trong tổ chức

Nguyên nhân gây ra tình trạng không thỏa mãn có thể xuất phát từ các lực lượng bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Đội ngũ quản lý phải nhận biết nhu cầu đổi mới và các hậu quả của chúng. Về vấn đề này, nhà quản lý cần tiến hành cuộc khảo sát bên trong tổ chức để phân tích tình trạng hiện tại. Nhà quản lý cần tự hỏi hai điều sau:

- Điều gì đang xảy ra?
- Tại sao xảy ra những điều đó?

Sự không thỏa mãn là nhân tố chính thúc đẩy mọi người tiến hành đổi mới nhưng giới hạn của nó là không thể đưa ra bất kỳ hướng đổi mới cụ thể nào. Đó là lý do tại sao cần hai nhân tố nữa sau đây.

Tầm nhìn

Tầm nhìn là một bức tranh vẽ lên viễn cảnh lý tưởng hơn của một tổ chức với hệ thống thông tin, dây chuyền làm việc, chính sách nhân sự,... Nó là bức tranh chi tiết về một tương lai mong muốn. Tầm nhìn thúc đẩy mọi người thực hiện đổi mới đồng thời vạch ra hướng đi để đạt tới sự đổi mới đó. Đội ngũ quản lý phải tự hỏi hai câu sau:

- Tại sao chúng ta không bằng lòng với thực tại?
- Sự đổi mới sẽ mang lại cho chúng ta những gì?

Beckhard gọi đây là "*sự khao khát điểm đến cuối cùng*".

Những bước đầu tiên

Trước khi đưa ra quyết định hoặc tiến hành đổi mới, đội ngũ quản lý phải định rõ các bước thực hiện đầu tiên. Những bước

đầu tiên trong tiến trình đổi mới có thể là: xác định rõ các mục tiêu, các ưu tiên, các sáng kiến và lên một kế hoạch truyền đạt cụ thể. Một kế hoạch đổi mới khả thi để thúc đẩy sự đổi mới gồm những hoạt động chính và các lợi ích.

Beckhard gọi đây là “*tính khả thi của tiến trình đổi mới*”.

Các lực lượng kháng cự

Theo Beckhard: “bất cứ nơi nào xuất hiện sự đổi mới là nơi đó nảy sinh sự kháng cự”. Nguyên nhân của tình trạng này có thể là do:

- Nhân viên: mọi người cảm thấy bằng lòng với hiện tại. Họ không muốn ra khỏi “vùng thoải mái” đó. Mặt khác, sự kháng cự cũng có thể xuất phát từ cảm giác lo sợ thất bại vì thiếu năng lực hoặc do sự ngơ ngẩn nào đó.
- Khách hàng: nỗi lo sợ mất khách hàng, dù tiến trình đổi mới diễn ra trong chiến lược kinh doanh hay sản phẩm.
- Chi phí: một vài sự đổi mới đồng nghĩa với những khoản đầu tư khổng lồ mà đôi khi tổ chức không thể gánh vác nổi.

Beckhard gọi đây là “*chi phí đổi mới*”.

III. Khi nào sử dụng công thức đổi mới?

Công thức đổi mới là một công cụ sử dụng trong nội bộ một tổ chức giúp xác định nhanh những điều có thể và các điều kiện cần để tiến hành đổi mới thành công. Bên cạnh đó, Công thức đổi mới có thể giúp đội ngũ quản lý đối phó với những lực lượng bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến tổ chức.

Khi đội ngũ quản lý đã quyết định đổi mới thì có nghĩa là họ không bao giờ muốn trở lại tình trạng cũ. Lúc này, vai trò của đội ngũ quản lý là dẫn dắt toàn bộ nhân viên thực hiện tiến trình đổi mới, nghĩa là bắt nguồn từ tình trạng hiện tại để đạt đến tình trạng mong muốn trong tương lai.

Beckhard gọi đây là “*thời kỳ quá độ*”.

Đội ngũ quản lý phải luôn tỉnh táo và tinh ý nhận biết những diễn biến trong thời kỳ quá độ này.

- Điều hành công việc: nhà quản lý phải xác định rõ cần làm những gì, phải làm như thế nào và ai sẽ đảm nhận những công việc đó.
- Tạo ra các cơ cấu làm việc phù hợp và thể hiện sự tận tâm trong mọi công việc.
- Đưa ra các chiến lược và kế hoạch như lời cam kết đến các mục tiêu trong tiến trình đổi mới và cùng tham gia để hoàn thành các chiến lược và kế hoạch đã đề ra đó.
- Đưa ra một chiến lược truyền đạt thông tin phù hợp để hỗ trợ các mục tiêu của tiến trình đổi mới.

IV. Tác giả của công thức đổi mới là ai?

Năm 1987, Richard Beckhard và Reuben Harris phát triển công cụ này nhưng David Gleicher lại được xem là tác giả của công cụ này. Beckhard nổi danh là nhà sáng lập lĩnh vực phát triển tổ chức, nhà tư vấn tiên phong trong lĩnh vực đổi mới quản lý và là giáo sư trợ giảng tại Trường quản trị Sloan (1963-1984).

Trong gần 50 năm, Giáo sư Beckhard giúp các tổ chức hoạt động với năng suất cao và mang tính nhân văn hơn, đồng thời thúc đẩy các tổ chức tiến tới đổi mới. Cuối thập niên 50, ông cộng tác với Giáo sư Douglas McGregor của Học viện công nghệ Massachusetts MIT, nhà sáng lập khoa Tổ chức nghiên cứu tại Trường quản trị Sloan. Cùng với Dewey Balch, họ bắt đầu tạo ra một dự án nhằm tạo điều kiện thúc đẩy tiến trình đổi mới trong các tổ chức, và họ gọi đây là sự phát triển tổ chức.

Cuối thập niên 60, cùng với hai giáo sư đồng nghiệp Warren Bennis và Edgar Schein (hiện là giáo sư danh dự tại Trường quản

trị Sloan), ông đã cho ra đời Chuỗi phát triển tổ chức Addison-Wesley. Năm 1967, ông thành lập Mạng lưới phát triển tổ chức, chương trình đào tạo đầu tiên dành cho các chuyên gia trong lĩnh vực phát triển tổ chức.

Beckhard đã viết tám cuốn sách và rất nhiều bài báo, trong đó có *Phát triển tổ chức: Các chiến lược và các mô hình; Đổi mới cốt lõi; và Tác nhân của đổi mới: Cuộc đời tôi, Sự nghiệp tôi*.

Sau đây là ví dụ về sự đổi mới trong một tổ chức:

Tình hình

Suốt nhiều năm, Tập đoàn Xerox giữ vững vị trí dẫn đầu trong ngành kinh doanh các loại máy văn phòng. Trong vài năm gần đây, Xerox bị mất thị phần vào tay những đối thủ cạnh tranh lớn khác như Kodac và Nec. Trước tình hình này, CEO của Xerox cho rằng đã đến lúc Xerox cần đổi mới để giành lại vị trí dẫn đầu của mình.

Trước tiên, ban điều hành Xerox nhận thấy là họ cần một tầm nhìn lâu dài. Họ đưa ra giải pháp là tung ra thị trường những sản phẩm chiến lược mới hoàn toàn khác biệt với những sản phẩm hiện có của các đối thủ cạnh tranh. Họ cũng nhận ra là nền văn hóa doanh nghiệp hiện hữu của mình không khơi gợi được sức sáng tạo và thúc đẩy phát triển những cái mới, trong khi hai điều này là cốt lõi để giữ vị trí đứng đầu. Ban điều hành đã phân tích và nhận ra nguyên nhân của vấn đề này không phải là do họ thiếu những người có năng lực mà nó có liên quan đến các điều kiện và môi trường làm việc của nhân viên. Nhờ sự hỗ trợ của các nhà tư vấn bên ngoài, CEO của Xerox đã sử dụng công cụ Công thức đổi mới để phân tích và khắc phục tình hình này.

Sự không thỏa mãn

Trước thực tế thị phần bị mất dần và các loại máy văn phòng mới không còn chiếm ưu thế về công nghệ tiên tiến nhất nữa,

ban điều hành của CEO đã tiến hành quá trình phân tích và họ đã tìm ra hai đáp án sau:

- Xerox thiếu quan tâm đến những sáng kiến và những ý tưởng nhỏ.
- Việc hoạt động được đánh giá cao hơn việc học hỏi; dù học hỏi là điều thiết yếu nếu muốn tồn tại trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của Xerox.

Tầm nhìn

Tung ra thị trường những sản phẩm cải cách mới để đạt được lợi thế cạnh tranh hơn các đối thủ.

Các bước đầu tiên

- Thay đổi khung khen thưởng để khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng sáng tạo mới;
- Hỗ trợ các chương trình nghiên cứu và đào tạo để giúp nhân viên nâng cao tay nghề.

Các lực lượng kháng cự

Ban điều hành thực hiện tiến trình đổi mới ở Xerox không vấp phải một lực lượng kháng cự nào vì họ có phần thưởng để trả công xứng đáng cho những người góp công vào tiến trình đổi mới. Hơn nữa, những đổi mới này không làm Xerox hao tổn quá nhiều ngân sách.

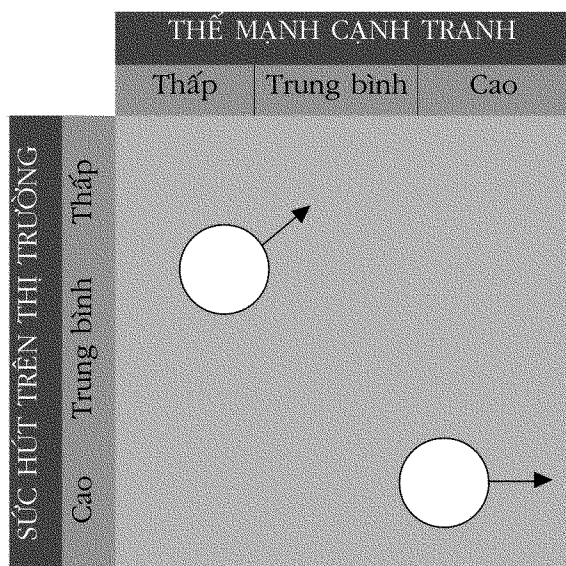
Hiện nay, CEO của Xerox kết nối những nỗ lực đổi mới với những cải tiến có ý nghĩa thành những sản phẩm mới và nhờ đó, thị phần của Xerox không những không bị mất đi mà ngày càng tăng trên thị trường.

MA TRẬN PHÂN TÍCH CỦA GE/MCKINSEY

I. Ma trận phân tích của GE/McKinsey là gì?

Để hình dung vai trò cụ thể của từng đơn vị kinh doanh, từng đơn vị kinh doanh chiến lược được mô tả trên ma trận gồm 9 phần dựa theo sức hút trên thị trường và thế mạnh cạnh tranh (trục X và Y).

- Kích cỡ vòng tròn thể hiện quy mô thị trường
- Các vòng tròn thể hiện thị phần
- Mũi tên thể hiện vị trí mong muốn trong tương lai của các vòng tròn.



Ma trận GE/McKinsey

Hàng loạt yếu tố có ảnh hưởng trên trục Y như sau:

- Quy mô thị trường
- Sự tăng trưởng của thị trường
- Tính sinh lời của ngành công nghiệp
- Sự phân khúc
- Các xu hướng về giá
- Sự cạnh tranh khốc liệt
- Nhu cầu đa dạng
- Tính khả thi của các nhà cung cấp
- Cơ cấu phân phối
- Các yếu tố môi trường
- Các cơ hội toàn cầu

Và hàng loạt yếu tố có ảnh hưởng trên trục X như sau:

- Thị phần tương đối
- Sự tăng trưởng thị phần
- Thế mạnh của các nguồn lực và các khả năng
- Tính công bằng của nhãn hàng
- Sự trung thành của khách hàng
- Vị thế chi phí tương đối
- Vị thế giá tương đối
- Biên lợi nhuận tương đối
- Dịch vụ
- Các xu hướng thị trường
- Thế mạnh phân phối
- Năng suất
- Công nghệ và cải tiến
- Khả năng sử dụng các nguồn tài chính

II. khi nào sử dụng ma trận phân tích GE/McKinsey?

Sử dụng Ma trận phân tích GE/McKinsey, nhà quản lý có ba cái lợi sau:

1. Biểu đồ giúp nhà quản lý có cái nhìn thấu suốt về thế mạnh của các sản phẩm kinh doanh của mình.
2. Biểu đồ giúp nhà quản lý nhận biết khả năng sinh lời cũng như những đòi hỏi về tiền mặt của mỗi đơn vị kinh doanh, nhờ đó, giúp cân bằng dòng chảy tiền mặt.
3. Vì mỗi đơn vị kinh doanh có những đặc trưng riêng nên đòi hỏi cần có những hướng phát triển phù hợp với mỗi đơn vị kinh doanh đó:
 - Tăng thị phần
 - Giữ
 - Thu hoạch/từ bỏ
 - Từ bỏ
 - Đầu tư trong lĩnh vực kinh doanh mới

III. Vận dụng ma trận phân tích GE/McKinsey như thế nào?

Để xây dựng ma trận, Neubauer đề ra những bước sau:

1. Nhận biết các đơn vị kinh doanh chiến lược (phân khúc)
 - Có bốn phương pháp luận chính (phương pháp GE, từng bước một, PIMS và đa chiều) nhưng điều quan trọng nhất là mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược phải là một đơn vị tự trị và độc lập, nếu không việc thực hiện ma trận sẽ dễ bị lạc hướng.
2. Đánh giá sức hút trên thị trường của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược.

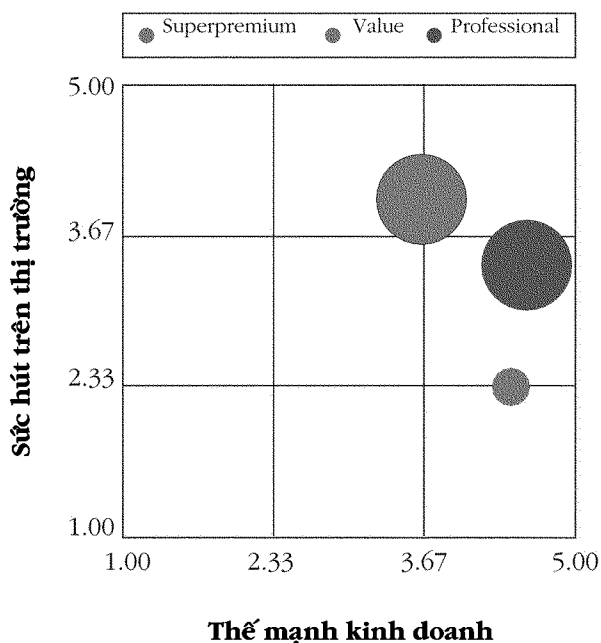
- Đây là phương pháp đi từ bên ngoài vào công ty.
- 3. Đánh giá vị thế cạnh tranh
- Đây là phương pháp đi từ bên trong của công ty.
- 4. Tạo ra một danh mục (mô tả vị trí của của đơn vị kinh doanh chiến lược trong danh mục).
- 5. Nhận biết các chiến lược cho mỗi phần của ma trận.

Ví dụ:

- Bạn chọn sự tăng trưởng của thị phần để đánh giá sức hút trên thị trường. Theo khái niệm chu kỳ tồn tại của doanh nghiệp, nghĩa là mỗi doanh nghiệp trải qua bốn giai đoạn: phôi thai, tăng trưởng, trưởng thành và lão hóa, rõ ràng đỉnh điểm của sức hút trên thị trường thường nằm trong giai đoạn phôi thai hoặc tăng trưởng. Từ đó, bạn biết được thời điểm để xâm nhập thị trường.
- 6. Chọn một chiến lược phù hợp cho mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược và làm cho chiến lược đó hòa hợp với các chiến lược chung của công ty.
- 7. Xem xét lại cơ cấu quản lý hiện thời.
- 8. Thực hiện những chiến lược nói trên.

Sức hút trên thị trường	Cao	Vị trí bảo vệ	Đầu tư xây dựng	Xây dựng có chọn lọc
	Trung bình	Xây dựng có chọn lọc	Có chọn lựa/ Kiểm soát lợi nhuận	Mở rộng hoặc Thu hoạch có giới hạn
	Thấp	Xây dựng có chọn lọc	Kiểm soát lợi nhuận	
		Cao	Trung bình	Thấp
Thế mạnh của đơn vị kinh doanh chiến lược				

Sau đây là ví dụ về tổ hợp đầu tư bàn chải đánh răng Colgate-Palmolive:



Sau đây là các lời đề nghị cho ví dụ trên:

- **Đối với bàn chải đánh răng loại Superpremium:** “vị trí bảo vệ” bằng cách đầu tư để tăng trưởng ở mức độ cao nhất và tập trung nỗ lực để giữ vững thế mạnh.
- **Đối với bàn chải đánh răng loại Professional:** lĩnh vực kinh doanh rất mạnh trong một thị trường hấp dẫn vừa phải. Lời khuyên ở đây là xây dựng có chọn lọc bằng cách đầu tư sâu vào những phân khúc thị trường hấp dẫn nhất và tăng cường khả năng đối phó với những động thái của các đối thủ cạnh tranh.
- **Đối với bàn chải đánh răng loại Value:** “bảo vệ và tái tập trung” bằng cách tối đa hóa lợi nhuận hiện tại, tập trung

vào những phân khúc hấp dẫn và dựa vào các thế mạnh kinh doanh.

IV. Bối cảnh lịch sử

Cuối thập niên 60, những ý tưởng của Nhóm tư vấn Boston (BCG) đã hun đúc phát triển các hoạt động hoạch định chiến lược. Bản chất của cách tiếp cận của Nhóm là vẽ lên bộ mặt công ty qua các danh mục đầu tư kinh doanh của nó với các phương pháp tăng trưởng và thu lợi thích hợp với mỗi danh mục đầu tư.

Tuy nhiên, trước một số ý kiến phê bình về những hạn chế của ma trận BCG, GE, McKinsey, Shell, 3M và những phương pháp khác, họ đã hợp nhất các ý kiến và nỗ lực để phát triển một phiên bản mới dựa trên những gì đã có.

KHÁI NIỆM QUẢN LÝ SẢN XUẤT TỨC THỜI (JUST-IN-TIME, JIT)

I. Khái niệm quản lý sản xuất tức thời là gì?

Theo định nghĩa trong từ điển thì quản lý sản xuất tức thời là “một triết lý sản xuất dựa trên sự loại bỏ có chủ đích những gì lãng phí và dựa trên sự cải tiến năng suất liên tục”. Thông thường, khái niệm này có thể hiểu đơn giản là “mục tiêu của sản xuất là đúng sản phẩm với đúng số lượng ở đúng nơi vào đúng thời điểm”. Sự lãng phí, không chỉ là công sức, mà còn là những khoản đầu tư tài chính và các hoạt động khác chỉ làm tăng chi phí mà không tăng giá trị. Lấy ví dụ về việc di chuyển nguyên vật liệu không cần thiết xảy ra khi hàng tồn kho quá nhiều khiến phải di chuyển hàng hóa nhiều lần đến nhiều nơi khác nhau – quá trình tích lũy hàng tồn kho dư thừa.

Mục đích của JIT (cũng được biết là sản xuất tinh gọn hoặc sản xuất không có hàng tồn kho) là thu nhiều lợi nhuận. Dĩ nhiên trên thực tế, không bao giờ có chuyện sản xuất không có hàng tồn kho, nhưng JIT là làm sao để số hàng tồn kho đó càng gần về số 0 càng tốt. Vì vậy, các nhà sản xuất thường xây dựng các nhà máy sản xuất càng gần khách hàng càng tốt để đảm bảo giao hàng đúng hẹn, tránh tình trạng kẹt xe hay bất kỳ trở ngại nào khác nảy sinh.

JIT cũng giúp tái đầu tư hiệu quả hơn vì số lượng hàng tồn kho được giảm đến mức tối thiểu, hơn nữa điều này cũng giúp giảm chi phí tồn kho. Ngoài ra, JIT cũng làm giảm tính hay thay đổi của các dòng sản phẩm và cải thiện chất lượng sản phẩm. Dĩ nhiên, kết quả mong muốn là giảm thời gian chuẩn bị cho sản xuất và phân phối, hạ thấp các loại chi phí khác như chi phí phát

sinh do khởi động lại máy hay trang thiết bị hỏng hóc, đơn giản là vì nếu quy trình sản xuất diễn ra đúng kế hoạch thì máy sẽ chạy 24/24 nên không cần khởi động lại máy.

JIT chỉ áp dụng cho những quy trình sản xuất lập đi lập lại, nghĩa là sản xuất lập đi lập lại cùng loại sản phẩm và thành phần cấu tạo nào đó, ví dụ như những dây chuyền sản xuất như xe hơi, trang thiết bị điện tử, dệt may,... Theo đó, các công việc và các nguyên vật liệu có liên quan sẽ được nối kết với nhau trong một quy trình sản xuất. Điều này nghĩa là hệ thống JIT sẽ khác nhau tại các giai đoạn sản xuất khác nhau. Ngành công nghiệp sản xuất xe hơi và một ví dụ điển hình cho JIT: các nhà cung cấp lốp xe, các bộ phận động cơ và bảng táp-lô sẽ ứng dụng kỹ thuật JIT để phân phối sản phẩm của mình vào các giai đoạn khác nhau của quy trình sản xuất.

Đến đây, chúng ta thấy rõ các lợi ích thiết thực của JIT: giảm tối đa chi phí, kho hàng dự trữ, chi phí vận chuyển và đảm bảo chất lượng cao,... Tuy nhiên, nếu nghiên cứu kỹ, chúng ta có thể nhận thấy là JIT có một điểm yếu – đó là nếu có một trục trặc xảy ra trong khâu phân phối hoặc sản xuất của một nhà cung cấp nào đó thì xem như toàn bộ dây chuyền sản xuất sẽ bị ảnh hưởng.

II. Tác giả của JIT là ai?

Taiichi Ohno (1912-1990) được xem là cha đẻ của Hệ thống sản xuất Toyota - cũng được biết là JIT. Ông đã viết một vài cuốn sách về hệ thống này, trong đó phổ biến nhất là cuốn sách: *Hệ thống sản xuất Toyota: Vượt khỏi sản xuất quy mô lớn*. Ban đầu, ông là người làm công cho Toyota Spinning của gia đình Toyota, sau đó ông làm việc cho hãng sản xuất ô tô năm 1943, nơi đây ông dần dần thăng tiến và cuối cùng trở thành giám đốc điều hành.

Shigeo Shingo (1909-1990) là người bạn đồng nghiệp đương thời tuyệt vời của Taiichi Ohno. Tuy danh tiếng không lẫy lừng

nhưng ông được xem là một trong những kỹ sư giỏi nhất của Nhật trong lĩnh vực nghiên cứu các hệ thống chất lượng sản phẩm. Ông không chỉ là một chuyên gia của phương pháp sản xuất kanban của Nhật mà còn là chuyên gia của hệ thống Chuyển đổi nhanh SMED tại Toyota. Các hệ thống này giúp giảm đáng kể thời gian ngừng máy, nhờ đó, làm giảm từ vài giờ xuống còn chỉ vài phút. Phát minh này đã giúp các công ty Nhật tăng khả năng cạnh tranh và làm cho nước Nhật trở thành một nước dẫn đầu trong ngành công nghiệp.

Tại Hoa Kỳ, Tập đoàn sản xuất ô tô Ford là tổ chức đầu tiên thấy được những lợi ích thiết thực của Hệ thống sản xuất Toyota nên đã ứng dụng vào quy trình sản xuất của mình.

Rõ ràng, vào thập niên 50, Toyota đã phát triển các yếu tố cơ bản của JIT và sau đó được biết đến là Hệ thống sản xuất Toyota. Đầu thập niên 70, JIT phát huy tác dụng hiệu quả trong nhiều nhà máy của Nhật và đến thập niên 80, JIT bắt đầu xâm nhập vào Hoa Kỳ. General Electric là một trong những tổ chức đầu tiên ứng dụng JIT. Ngày nay, khái niệm JIT ngày càng được chấp nhận và được sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới.

QUẢN LÝ KIỂU MẮC LƯỚI (BLAKE VÀ MOUTON)

I. Giới thiệu

1. Tác giả

Blake sinh năm 1918 và theo học ngành tâm lý ở trường Cao Đẳng Berea. Năm 1941, ông lấy bằng Thạc sĩ tại Đại học Virginia, Mỹ và năm 1947, là bằng Tiến sĩ tại Đại học Texas, Austin. Ông làm giáo sư tại Đại học Texas đến năm 1964. Năm 1992, ông lấy thêm bằng Tiến sĩ Luật.

Jane Mouton nghiên cứu Toán học và Vật lý học thuần túy tại Đại học Texas. Năm 1951, ông lấy bằng Thạc sĩ Tâm lý học tại Đại học Bang Florida và năm 1957 là bằng Tiến Sĩ tại Đại học Texas.

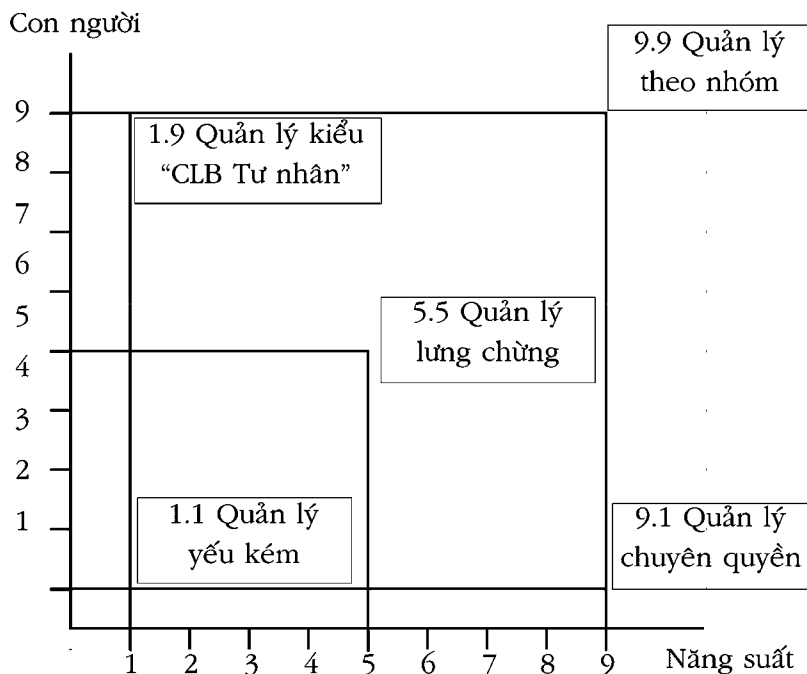
Khi cùng làm việc tại Đại học Texas, Blake và Mouton đã phát triển khái niệm “Sơ đồ quản trị”, hay còn gọi là “Lưới quản trị”. Những ý tưởng của họ đã được thử nghiệm và phát triển thông qua thỏa thuận thực hiện một chương trình phát triển có tổ chức của Exxon, tập đoàn dầu khí của Mỹ.

2. Sơ đồ quản trị:

Sơ đồ quản trị được dùng để xác định phong cách hiện có của nhà quản lý để từ đó “mở đường” đến một phong cách quản lý lý tưởng.

Sơ đồ quản trị của Blake Mouton và McCanse

SƠ ĐỒ QUẢN TRỊ



Sơ đồ này dựa trên hai trục của hành vi:

- Quan tâm đến con người: đây là mức độ để nhà quản lý xem xét nhu cầu của các thành viên trong nhóm, sở thích của họ và môi trường làm việc thích hợp để mỗi cá nhân có thể phát huy hết khả năng khi đưa ra quyết định hoàn thành công việc tốt nhất.
- Quan tâm đến năng suất: đây là mức độ để nhà quản lý nhấn mạnh các mục tiêu cụ thể, năng lực tổ chức và năng suất cao khi đưa ra quyết định hoàn thành công việc tốt nhất.

Hai biến số này nối với nhau trên một sơ đồ và mỗi biến số được chia ra làm chín mức độ, từ mức độ một là thấp nhất đến mức độ chín là cao nhất. Năm vị trí trên sơ đồ đại diện cho năm phong cách quản lý khác nhau.

Ở góc dưới bên phải sơ đồ là phong cách quản lý 9.1 – mức quan tâm cao nhất là hiệu quả hoàn thành công việc trong khi mức quan tâm thấp nhất là mối quan hệ con người. Đối với nhà quản lý kiểu này, nhân viên đơn thuần chỉ là những phương tiện không hơn không kém. Họ là những con người rất độc đoán, luôn khắt khe về quy tắc làm việc, các chính sách và các thủ tục, xem sự trừng phạt là công cụ hiệu quả nhất để thúc đẩy các nhân viên.

Ngược lại, kiểu quản lý 1.9 ở góc trên bên trái của sơ đồ, với tên gọi phong cách quản lý kiểu “CLB Tư nhân” thì tập trung vào nhu cầu và cảm xúc của nhân viên trong nhóm. Cách tiếp cận này có khuynh hướng tạo ra một môi trường làm việc thoải mái nhưng sẽ gặp rắc rối về năng suất vì thiếu sự hướng dẫn và kiểm soát.

Đặc điểm của phong cách quản lý 1.1 – mức độ thấp nhất của cả hai nhân tố, năng suất và con người – là luôn muốn lẩn tránh trách nhiệm và sử dụng năng lực ở mức tối thiểu. Nhà quản lý kiểu này không quan tâm nhiều đến việc điều chỉnh bộ máy để làm tốt công việc, và cũng chẳng tạo ra một môi trường làm việc tích cực và thỏa mãn.

Đặc điểm của kiểu quản lý 5.5 là cố gắng duy trì sự cân bằng giữa hai nhân tố. Mục tiêu đầu tiên của phong cách quản lý lưng chừng này là giữ vững tinh thần của nhân viên ở mức vừa phải để có thể hoàn thành công việc.

Phong cách quản lý 9.9, thể hiện mức độ quan tâm cao nhất ở cả hai nhân tố con người và năng suất, được coi là cách tiếp cận hiệu quả nhất. Phong cách này tạo ra một môi trường làm việc theo nhóm dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng. Nó sẽ dẫn đến sự thỏa mãn và tạo ra động cơ thúc đẩy cao, từ đó cho năng suất cao hơn.

II. Phân tích

Chúng ta có thể phân tích rõ hơn sơ đồ này bằng cách tìm ra

đáp án cho những câu hỏi dưới đây :

- Tại sao nhà quản lý muốn làm điều đó? (Anh ta có động cơ gì?)
- Hành vi cư xử tiêu biểu là gì?
- Phong cách quản lý này thích hợp khi nào?
- Nếu nhà quản lý sử dụng kiểu quản lý này không thích hợp, thì chuyện gì sẽ xảy ra?

9.1. Quản lý chỉ biết đến công việc (người chuyên quyền)

Động cơ:

- Đạt được kết quả bằng mọi giá
- Xem con người đơn thuần là phương tiện để đạt được mục đích

Hành vi:

- Không thích ủy quyền hay dính líu đến bất kỳ người nào
- Có thái độ cương quyết
- Ít khi chịu lắng nghe người khác
- Biết cách dùng quyền lực và sự đe dọa
- Chú trọng vào việc lên kế hoạch
- Cương quyết và thích đương đầu
- Thích chỉ bảo, ra lệnh
- Mục tiêu phải rõ ràng, do một người duy nhất đưa ra

Khi nào thích hợp?

- Khi kiểu quản lý 9.9 hay 5.5 bị thất bại
- Trong trường hợp cấp thiết

Hậu quả nếu sử dụng không thích hợp:

- Sự chán ghét thậm tệ của các nhân viên

- Sự lo ngại của nhà quản lý
- Sức sáng tạo bị hạn chế
- Các nhân viên sẽ không tự gánh lấy trách nhiệm

1.9. Quản lý theo kiểu “CLB Tư nhân”:

Động cơ:

- Thật sự quan tâm đến nhân viên
- Muốn được yêu mến và cảm kích

Hành vi:

- Tất cả vì lợi ích của nhân viên, dù cho điều đó đi ngược lại với lợi ích của công ty
- Biết lắng nghe ý kiến của người khác
- Tránh va chạm
- Đặt môi trường làm việc và những mối quan hệ tốt đẹp lên trên kết quả
- Những dự đoán bị giới hạn
- Không có kế hoạch

Khi nào thích hợp?

- Khi nhân viên gặp những vấn đề riêng
- Kích thích sự sáng tạo

Hậu quả nếu sử dụng không thích hợp :

- Mất năng suất
- Mất sự tín nhiệm
- Mất uy quyền

1.1. Quản lý yếu kém:

Động cơ:

- Tồn tại mà không muốn chấp nhận mạo hiểm
- Sợ hãi khi phải đưa ra quyết định hay phát biểu ý kiến cá nhân

Hành vi:

- Chối bỏ quyền lực
- Không đưa ra quyết định
- Phủ nhận các vấn đề đang nảy sinh
- Luôn nói “có/ được” với tất cả mọi thứ, thậm chí khi không cần thiết

Khi nào thích bọp?

- Đôi khi câu trả lời thành thật nhất gây ra hại nhiều hơn lợi
- Khi nhân viên chưa có khuynh hướng tự quyết định (buộc họ phải tự quyết)

Hậu quả nếu sử dụng không thích bọp:

- Hạn chế kết quả
- Làm cho các nhân viên và cấp trên khó chịu
- Nhà quản lý bị đuổi việc hay bị tránh xa
- Nhân viên sẽ chọn giữa hai phản ứng :
 1. Trở nên bị động
 2. Tự đảm nhận vị trí quản lý

5.5. Quản lý lương chừng (thỏa hiệp) :

Động cơ:

- Đạt mục đích theo sự hợp tác giữa các nhân viên
- Đạt kết quả chấp nhận được mà không cần nhiều cố gắng

Hành vi:

- Biết lắng nghe

- Thương lượng bằng mọi giá để tìm ra hướng hợp tác
- Đôi khi ủy nhiệm thái quá
- Thường xuyên thay đổi kế hoạch
- Có khuynh hướng trì hoãn đưa ra quyết định

Khi nào thích hợp?

- Khi thỏa hiệp là cách thức duy nhất để đạt được kết quả

Hậu quả nếu sử dụng không thích hợp:

- Tạo không khí thỏa hiệp tương đối
- Tạo ra môi trường “mặc cả”
- Phản ứng chậm trong các trường hợp khẩn cấp
- Trong thời gian trung và dài hạn, nhân viên và cấp trên sẽ bất mãn

9.9. Quản lý theo nhóm:

Động cơ

- Cho rằng phải đạt được mục tiêu của công ty và chỉ có năng lực của nhân viên mới có thể làm được điều này
- Tôn trọng nhân viên như “người trưởng thành”

Hành vi:

- Đối xử với mọi người như người trưởng thành
- Đưa ra những mục tiêu đầy tham vọng
- Kết nối nhân viên khi cần tìm kiếm phương tiện để đạt được mục đích
- Lắng nghe tích cực
- Đặt câu hỏi
- Có khả năng đại diện cho công ty
- Đương đầu vấn đề một cách quyết đoán
- Phản ứng với các sự kiện nhanh hơn những người khác

- Có thái độ mong muốn giải quyết các vấn đề
- Tin tưởng vào nhân viên của mình

III. Áp dụng sơ đồ quản trị của Blake và Mouton

Bước đầu tiên để hiểu và hoàn thiện công việc của một người quản lý là nhận thức được những cách tiếp cận khác nhau. Hiểu được mình đang điều hành như thế nào là rất quan trọng để có thể xác định những cách thức để trở nên có năng lực ở cả hai lĩnh vực.

Bước 1: Xác định phong cách quản lý của mình

Nghĩ về một vài tình huống gần đây.

Trong mỗi trường hợp, đặt mình vào vị trí sơ đồ mà bạn nghĩ mình phù hợp nhất.

Bước 2: Xác định những lĩnh vực cần hoàn thiện các kỹ năng quản lý

Xem lại kiểu quản lý hiện tại, phân tích và đánh giá đúng hiệu quả của nó.

Tự cân nhắc bạn có thể cải thiện tình hình hiện tại như thế nào? Bạn có đang quản lý theo kiểu lưng chừng vì cách này dễ hơn là cố gắng đạt được nhiều hơn hay không?

Xác định các phương pháp có được những kỹ năng cần để đạt đến vị trí quản lý nhóm. Bạn có thể lôi kéo người khác cùng giải quyết vấn đề hay cải thiện khả năng giao tiếp với họ. Muốn cụ thể hơn, bạn có thể theo dõi và giám sát tiến trình của kế hoạch nếu bạn là người có xu hướng tập trung nhiều vào con người.

Bước 3 : Áp dụng sơ đồ vào hoàn cảnh cụ thể

Điều quan trọng bạn nên biết là phong cách lãnh đạo nhóm không phải lúc nào cũng là cách tiếp cận có hiệu quả nhất trong

mọi tình huống. Nếu công ty của bạn đang ở lưng chừng sự liên kết hoặc đang tiến hành một số sự thay đổi quan trọng, thì bạn nên quan tâm hơn đến nhân tố con người thay vì năng suất. Ngược lại, khi phải đối mặt với vấn đề tài chính hay những rủi ro, bạn nên chú trọng vào việc đạt năng suất cao và hiệu quả hơn.

IV. Kết luận

Sơ đồ quản trị của Blake và Mouton là một sơ đồ bổ ích và thực tế giúp bạn nghĩ về phong cách quản lý của mình. Cách tiếp cận này hiện dùng để đào tạo hàng trăm ngàn người với mục tiêu phát triển hai loại hành vi quản trị chính.

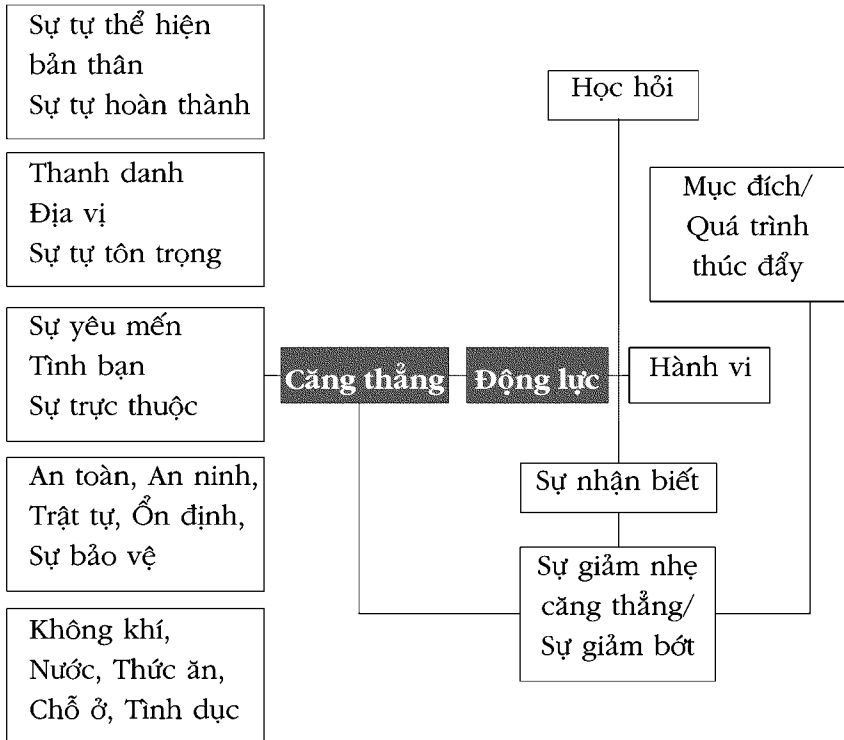
THANG BẬC NHU CẦU 5 CẤP CỦA MASLOW

I. Maslow là ai?

Abraham Maslow sinh năm 1908 tại Brooklyn, New York, và mất năm 1971. Ông là anh cả trong gia đình có bảy người con theo dòng nhập cư người Do Thái từ Nga. Với mong muốn con cái mình đạt được những điều tốt đẹp nhất nên cha mẹ đã ép ông cố công học hành để đạt được các học vị cao. Do vậy, Maslow rất cô đơn vì quanh mình không có bạn bè, nên ông lấy những quyển sách làm nơi nương tựa mỗi khi cô đơn. Để cha mẹ được vui lòng, đầu tiên ông học luật ở Đại học Thành phố New York (CCNY). Sau khi kết hôn và sinh được hai cô con gái, gia đình nhỏ của ông đã chuyển tới Wisconsin để ông tiếp tục học ở Đại học Wisconsin. Ông đậu bằng Cử nhân năm 1930, bằng Thạc sĩ năm 1931, bằng Tiến sĩ năm 1934, tất cả đều ở lĩnh vực tâm lý học. Một năm sau khi tốt nghiệp, ông trở về New York để làm việc với Tiến sĩ Tâm lý học Edward Lee Thorndike ở Columbia. Tại đây, Maslow bắt đầu cảm thấy thích thú với việc nghiên cứu về con người và phát triển những mô hình phân tích động lực thúc đẩy. Ông đặt tên mô hình này là Thang bậc nhu cầu.

Dưới đây là mô hình minh họa và những động cơ thúc đẩy để quyết định những nhu cầu theo kết quả nghiên cứu của Maslow.

Thang bậc nhu cầu con người của Maslow



II. Bối cảnh lịch sử

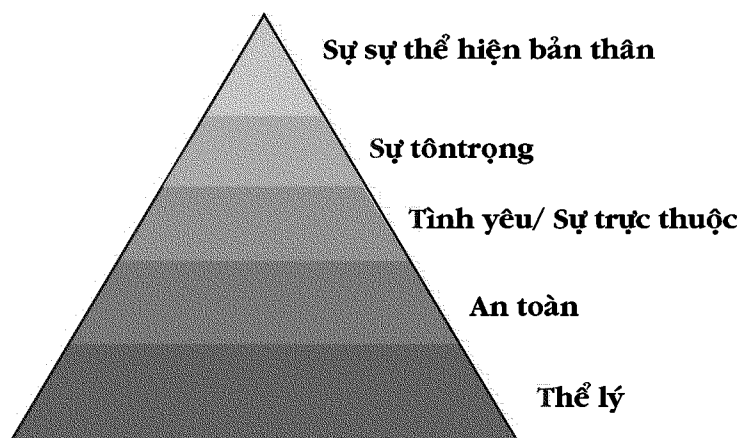
Năm 1943, Maslow đã công bố các khái niệm được hệ thống hóa đầu tiên của mình về lý thuyết thang bậc nhu cầu của con người. Kể từ đó, nó đã trở thành một trong những lý thuyết được viện dẫn và phổ biến nhất về hành vi của con người. Năm 1954, ông cố gắng tổng hợp phần lớn những nghiên cứu liên quan đến hành vi và những động lực để đưa ra thang bậc nhu cầu dựa vào hai nhóm nghiên cứu, có thể được gọi là nhu cầu thiết yếu (hay nhu cầu cơ bản) và nhu cầu phát triển (hay nhu cầu bậc cao).

Năm 1971, Maslow phân biệt nhu cầu phát triển của sự tự thể hiện bản thân và tiến tới là sự tự thể hiện tính ưu việt, được kết nối với một đặc điểm nào đó vượt xa bản ngã, như nhu cầu được giúp đỡ người khác, tìm thấy sự tự hoàn thành ước nguyện và nhận ra tiềm năng của mỗi người.

Cấu trúc thang bậc nhu cầu

Thang bậc nhu cầu của Maslow thường được mô tả như hình Kim tự tháp năm cấp, do đó nó còn được gọi là Tháp nhu cầu năm tầng, và trong một số trường hợp, là sáu cấp. Bốn cấp dưới hợp lại thành nhóm nhu cầu thiết yếu, còn hai cấp trên hợp lại thành nhóm nhu cầu phát triển. Về cơ bản, lý thuyết của ông cho rằng mỗi cấp thấp hơn phải được thỏa mãn trước khi di chuyển lên cấp cao hơn tiếp theo. Khi một cấp được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ hiện ra.

Dưới đây là ví dụ về một Tháp nhu cầu năm tầng, minh họa chuỗi phát triển của nhu cầu con người theo nghiên cứu của Maslow.



III. Nhu cầu thể lý

Những nhu cầu thể lý là những nhu cầu bẩm sinh. Khi một người cảm thấy đói, không an toàn, cô đơn và không được kính trọng thì trong đó sự thèm ăn là mạnh nhất. Tất cả khả năng đều hướng vào việc thỏa mãn cơn đói. Nhu cầu đầu tiên để tồn tại là cho cơ thể được hấp thụ đầy đủ thức ăn, nước uống và không khí. Nhu cầu thể lý của con người chiếm vị trí ưu tiên cao nhất. Mỗi cá nhân cần sắp xếp lại thứ tự ưu tiên các nhu cầu và tất cả những mong ước và khả năng khác. Nhu cầu thể lý có thể điều khiển suy nghĩ và hành vi và, nếu không được đáp ứng thích hợp, có thể làm con người bị bệnh, đau đớn, khó chịu và trong trường hợp xấu nhất là dẫn đến cái chết.

Mỗi người ở cấp độ này cần được đáp ứng những nhu cầu cơ bản về thức ăn, sức khỏe, chỗ ở, quần áo, giấc ngủ và sự rèn luyện. Xét trên quan điểm nghề nghiệp, nhu cầu thể lý bao gồm hoạt động, sự khuyến khích, khoảng thời gian nghỉ ngơi, giờ giải lao, nghỉ ăn trưa và lương bổng. Nếu bị tước đoạt những nhu cầu này, người lao động sẽ không có động lực làm việc nên sinh ra chán nản, không tạo năng suất, hoặc tệ hơn là nổi loạn.

Khi được thỏa mãn, nhu cầu thể lý không còn là yếu tố quyết định đến hành vi hay đơn giản chỉ được coi như những nhu cầu cơ bản. Tuy nhiên, nếu không được thỏa mãn, chúng sẽ nổi dậy thống trị hành vi con người.

Chú ý đến nhu cầu thể lý

Maslow và những học giả quản lý khác, như Herzberg, đề nghị những phương pháp xác định nhu cầu. Một số nhu cầu thể lý như không khí và nước cần được cung cấp tự nhiên. Số khác chỉ có thể được thỏa mãn nhờ vào nỗ lực hoặc của người nhận hoặc của những người có trách nhiệm hay chính quyền. Các cơ

quan chính phủ của một vài nước đã đặt ra những cơ chế bảo đảm đáp ứng đầy đủ các nhu cầu thể lý cho mọi công dân đất nước mình. Ví dụ, chính phủ của một vài quốc gia chi một phần ngân sách xã hội để đáp ứng ngay những nhu cầu khi được yêu cầu, và trách nhiệm đáp ứng các nhu cầu này do các tổ chức nhân quyền đảm nhiệm. Nếu không, sẽ áp dụng luật pháp quốc tế để xử phạt những ai không làm theo luật nhân quyền.

Ở góc độ của tổ chức hay doanh nghiệp, chính sách công ty phải bảo đảm người lao động được cung cấp những phương tiện để thỏa mãn nhu cầu thể lý như:

1. Bảo hiểm y tế
2. Đền bù thỏa đáng
3. Chăm sóc sức khỏe
4. Nghỉ phép
5. Thiết bị bảo hộ lao động
6. Lên lịch làm việc hiệu quả
7. Căntin/Máy bán hàng tự động
8. Nhà giữ trẻ
9. Môi trường làm việc thoải mái

Những công ty như SAS (Công ty dự báo phần mềm kinh doanh thông minh) đã trang bị những phương tiện đầy đủ đáp ứng được những yêu cầu trên.

IV. Nhu cầu an toàn

Một khi nhu cầu thể lý được bảo đảm, một loạt nhu cầu khác lại nảy sinh, cụ thể là nhu cầu an toàn. Nhu cầu an toàn đòi hỏi được bảo vệ trước bất kỳ tình huống nguy hiểm nào có thể xảy ra, tạo cho người lao động cảm giác yên tâm trong một môi trường ổn định và an toàn, không có sợ hãi và lo lắng.

Sau đây là một số nhu cầu về an toàn điển hình:

- An toàn xã hội không có bạo lực và xung đột.
- An toàn về việc làm
- An toàn về duy trì thu nhập và các nguồn tài nguyên
- An toàn về thể lý và tinh thần
- An toàn về gia đình
- An toàn về sức khỏe

An toàn xã hội

Nhu cầu này đòi hỏi được bảo vệ an toàn khi xã hội rối ren, vô trật tự, nổi loạn, tội phạm, bạo loạn chính trị dẫn đến mâu thuẫn,...

An toàn về việc làm

Cơ hội việc làm không cung cấp đầy đủ cho tầng lớp lao động. Hầu hết những người sống trong các quốc gia đang phát triển thường trở thành nạn nhân của tình huống này, trong khi những người sống trong những nước phát triển đã được nền kinh tế của đất nước mình bảo vệ an toàn về việc làm.

An toàn về duy trì thu nhập và các nguồn tài nguyên

Những người trong phạm trù này cần được cung cấp liên tục và tương xứng để đáp ứng nhu cầu cơ bản của họ, như thức ăn, chỗ ở, quần áo, sức khỏe và những vật dụng thiết thực khác. Bên cạnh đó, họ cũng cần được cung cấp đầy đủ để đảm bảo tiêu chuẩn sống thoải mái như nhà cửa, đồ đạc,...

An toàn về tinh thần và thể lý

Nhìn chung, con người muốn sống và làm việc trong một xã hội có tổ chức và khuôn phép với những giá trị đạo đức cao bảo đảm an toàn cho tất cả mọi người.

An toàn về gia đình

Hầu hết mọi người đều hài lòng nếu họ cảm thấy gia đình mình được bảo đảm an toàn khỏi những cuộc tấn công và đe dọa, gây cảm giác nguy hiểm và không thoải mái.

An toàn về sức khỏe

Con người cảm thấy dễ dàng cho một tương lai tươi sáng nếu họ nhận thấy mình được cung cấp y tế đầy đủ cho hiện tại và tương lai lâu dài.

Chúng ta thấy rằng cấp nhu cầu thấp nhất mà không được thỏa mãn sẽ xác định động cơ thúc đẩy. Một khi thỏa mãn nhu cầu ở cấp thấp thì nhu cầu tiếp theo cao hơn sẽ chiếm ưu thế, và công cuộc tìm kiếm sự thỏa mãn của nó sẽ điều khiển hành vi của chúng ta.

Như vậy nghĩa là chúng ta luôn mong muốn một môi trường làm việc an toàn có tổ chức, được pháp luật bảo vệ, có trật tự, ổn định và có thể dự đoán được.

Nếu con người bị tước đoạt hay bị ngăn trở khỏi nhu cầu an toàn, thì sẽ sinh ra tâm lý sợ hãi, bất an, loạn thần kinh chức năng, làn sóng tội phạm, mất trật tự xã hội thường xuyên và trong trường hợp xấu nhất là chiến tranh.

Đề cập đến nhu cầu an toàn

Nói chung, chính sách của nhà nước trong hầu hết quốc gia đều đề cập đến các mối đe dọa về an toàn tiềm tàng đến công dân của họ dưới dạng các điều luật và sự bảo vệ hợp pháp. Họ có các bộ và tổ chức như quân đội, cảnh sát và tòa án để giải quyết những nhu cầu như vậy.

Những xã hội khác nhau cũng đưa ra nhiều biện pháp để duy trì những quy phạm có thể chấp nhận được như Giáo hội.

Những công ty và tổ chức khác đưa ra nhiều chính sách cụ thể đảm bảo an toàn về việc làm, tiền lương, gia đình và sức khỏe cho công nhân viên của họ.

Hợp đồng lao động quy định rất nhiều quyền lợi cho thấy những bước tiến bộ trong cơ cấu các khoản bồi hoàn, các điều khoản đảm bảo trong công việc cũng như những quyền lợi khác như bảo hiểm y tế và chế độ nghỉ hưu, đã ngày càng đáp ứng thỏa đáng các nhu cầu về an toàn cho người lao động.

Một vài công ty còn có những cách bố trí khác nhằm đáp ứng cho người lao động những nhu cầu gia đình đặc biệt như nhà giữ trẻ, phương tiện đi lại và lịch làm việc, các chương trình mang tính hướng dẫn và tư vấn. Tất cả nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu an toàn của người lao động dưới nhiều hình thức khác nhau.

Việc thành lập công đoàn cũng là để đáp ứng cho các nhu cầu an toàn của nhân viên.

V. Nhu cầu được yêu thương và được trực thuộc

Sau khi đáp ứng được các nhu cầu thể lý và nhu cầu an toàn, thì nhu cầu được yêu thương và được trực thuộc sẽ trỗi lên theo bản năng và đòi hỏi được chú ý đến.

Nhu cầu này liên quan đến việc đáp ứng các mối quan hệ tình cảm nói chung, những mối quan hệ giới tính, và bạn bè. Con người cần thuộc về một gia đình, một lớp người hay một cộng đồng, một nhóm nào đó như cùng chung tôn giáo. Họ cần được những người chung quanh yêu thương và trực thuộc với họ. Nếu thiếu những nhu cầu như thế, thì con người dễ rơi vào tình trạng cô đơn, lo âu và thậm chí là suy nhược tinh thần.

Những người bị bỏ rơi về mặt tình cảm hoặc thể chất cũng giống như những đứa trẻ sơ sinh sẽ phát triển một nhân cách phụ trong tiềm thức, đó là lưu giữ cảm giác sợ hãi bị bỏ rơi khi

đã trưởng thành. Từ đó hình thành tính cách tự cố bảo vệ mình để không bao giờ bị bỏ rơi lần nữa (trong tiềm thức) bằng cách không gắn bó với ai. Nỗi sợ trong tiềm thức về việc bị chối bỏ và bỏ rơi là một nguyên nhân sâu xa của sự vướng mắc, hoặc quá phụ thuộc trong các mối quan hệ.

Thể hiện nhu cầu được yêu thương

Như đã đề cập ở phần trên, nhu cầu về yêu thương thể hiện qua hành động, và để thỏa mãn thì đòi hỏi nỗ lực của các bên có liên quan, chỉ loại trừ trường hợp đối với trẻ em, vì chỉ khi chúng được yêu thương thì chúng mới có thể cảm nhận được yêu thương, chấp nhận nó, và khi trưởng thành có khả năng trao tặng tiếp những ưu ái đó đến những người khác.

Tuy nhiên, phần lớn các chính sách xã hội cũng đã thể hiện điều này, ví dụ các câu lạc bộ xã hội, nhà thờ, trung tâm thể dục thể thao và các mái ấm tình thương.

Các công ty và tổ chức với hàng loạt các hoạt động xã hội, như các câu lạc bộ, các sự kiện dành cho sinh hoạt đội nhóm, hay các nhóm hoạt động xã hội, có tác dụng khuyến khích nhân viên có điều kiện cùng làm việc trong một bối cảnh xã hội, và từ đó sẽ thắt chặt hơn mối quan hệ với nhau.

Một vài công ty như Công ty hàng không Virgin, thậm chí còn tổ chức những buổi tiệc và những kỳ nghỉ lễ cho từng nhóm nhân viên và gia đình của họ.

VI. Nhu cầu tôn trọng

Theo định nghĩa của Maslow, về bản chất, nhu cầu này có hai dạng - đó là lòng tự trọng có được do năng lực bản thân hoặc khả năng đảm nhiệm các công việc, và sự chú ý và công nhận có được từ người khác.

Người ở bậc thang này có nhu cầu đạt được thành công, và mong muốn được người khác công nhận và ngợi khen. Họ muốn tham gia các hoạt động mà có thể làm tăng thêm giá trị bản thân, họ khát khao có được danh tiếng và địa vị, được thỏa đáng và được tôn trọng; từ đó hình thành nên lòng tự trọng và sự tôn trọng người khác.

Sự mất cân bằng về mặt nhu cầu này sẽ dẫn đến tình trạng lòng tự trọng bị giảm sút, và phức cảm tự ti; mặt khác nó có thể dẫn đến việc thổi phồng bản thân và tính hợm hĩnh.

Thể hiện nhu cầu tôn trọng

Các cấp chính quyền trên thế giới thể hiện nhu cầu này thông qua các điều lệ của trường học, đại học và cao đẳng dạy nghề để có thể truyền đạt những kỹ năng đến những ai mong muốn hoàn thiện nhu cầu này.

Tuy nhiên, các tổ chức cũng đưa ra các chính sách khuyến khích những tiến bộ và phát triển trong công việc; trong một số trường hợp cụ thể, đó sẽ là các khoản đền bù bằng tài chính. Những tổ chức khác có khung khen thưởng và hệ thống các cách thức công nhận khác nhau như phần thưởng, kỷ niệm chương, những kỳ nghỉ, tiền thưởng hoặc phiếu quà tặng cho những biểu hiện vượt trội trong công việc. Trong phần lớn các công ty, việc đào tạo và phát triển luôn sẵn sàng hỗ trợ thăng tiến cho những nhân viên có tham vọng đạt đến vị trí cao nhất.

Tự thể hiện bản thân

Maslow định nghĩa tự thể hiện bản thân là mong muốn được trở thành bất cứ một ai mà chúng ta có khả năng trở thành.

Điều này có nghĩa là mỗi người đều có những khả năng và tài năng đặc biệt, và khi tất cả các nhu cầu của họ đã được đáp ứng đầy đủ, thì họ đều mong muốn được phát triển và sử dụng những khả năng và tài năng đặc biệt của mình sao cho có ích cho xã hội.

Tại cấp độ này, con người sẽ tìm kiếm những trải nghiệm về tri thức, bình yên và thẩm mỹ... trước khi trở nên sáng tạo, tràn trề năng lực, tập trung và tạo ra năng suất. Họ đạt đến mức độ cao nhất của những khả năng tiềm ẩn trong con người họ.

Những đặc điểm của người tự thể hiện bản thân

Nghiên cứu cho thấy những người muốn tự thể hiện bản thân có các đặc điểm sau:

1. Nắm bắt thực tế cuộc sống (gồm cả bản thân) hơn là phủ định hoặc tránh né chúng.
2. Bộc phát trong ý tưởng và hành động
3. Sở hữu một hệ thống các chuẩn mực đạo đức mang tính cá nhân và hoàn toàn độc lập với những tác động bên ngoài
4. Khách quan đánh giá người khác, không định kiến
5. Theo xu hướng thực dụng
6. Chú trọng giải quyết vấn đề hơn là chú trọng bản thân
7. Có lối sống khá tách biệt và nhu cầu riêng tư
8. Ý thức cao và độc lập
9. Có cách đánh giá con người và sự kiện mới mẻ hơn những cách nhìn nhận mang tính định kiến rập khuôn
10. Có những trải nghiệm sâu sắc về tâm linh (không nhất thiết là liên quan đến tôn giáo)
11. Có mối quan hệ thân thiết với một số người và có chiều hướng ngày càng sâu đậm.

Phần lớn các tổ chức chính trị và quốc tế cố giành lấy sự chú ý của những người tự thể hiện bản thân nhằm nâng cao hình ảnh và củng cố thêm địa vị của họ ở cả phương diện khu vực và quốc tế.

Trong nội bộ công ty và tổ chức như vậy, những người tại cấp độ này sẽ ở vào vị trí người ra quyết định cao nhất, và có liên

quan đến việc hoạch định chiến lược, những mục tiêu và quyết định của ban quản trị...

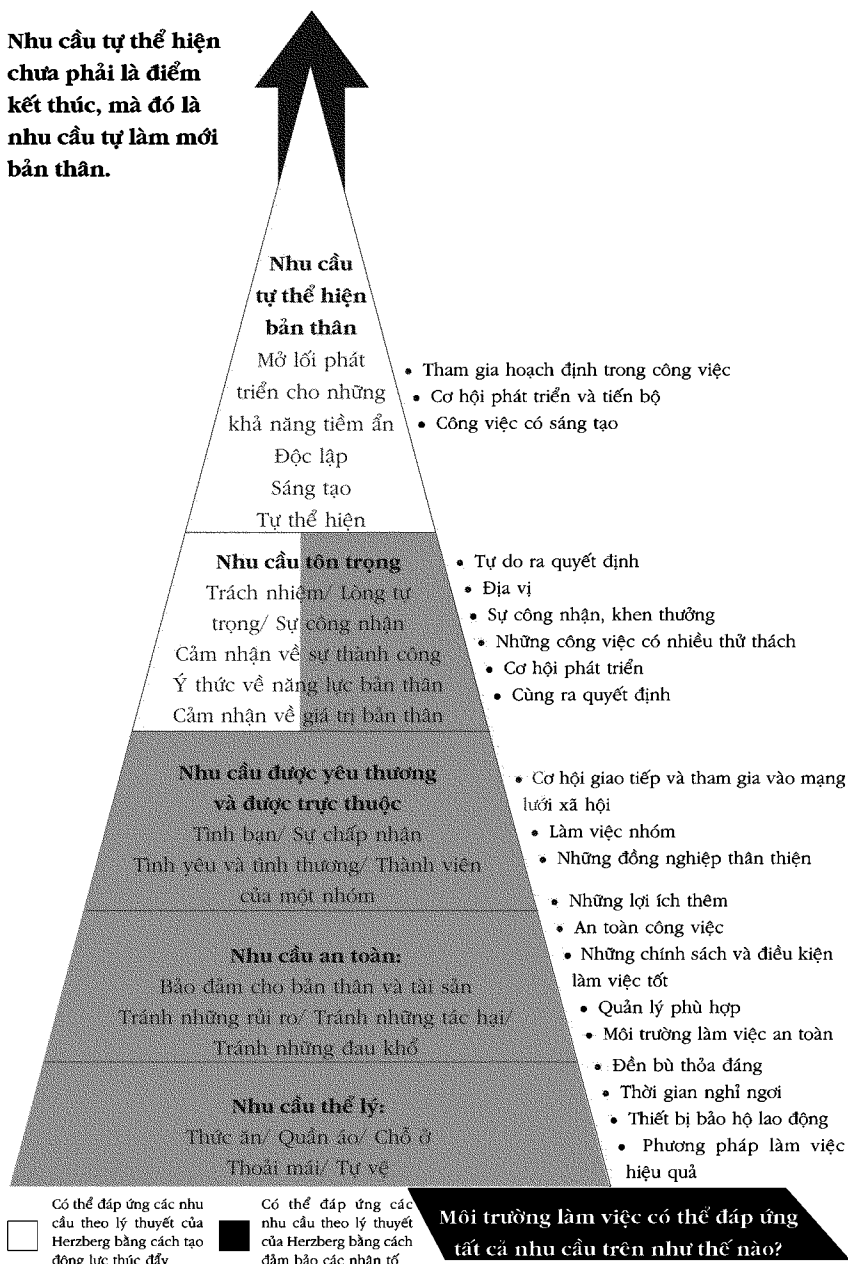
VII. Nhu cầu bậc cao

Nhu cầu tự thể hiện bản thân là đỉnh cao nhất của thang bậc nhu cầu Maslow. Tuy nhiên, với những nghiên cứu sâu hơn về các tác động đến con người đằng sau động lực, ông nhận ra rằng con người có nhu cầu tiến bộ hơn và đưa nó thêm vào đỉnh của thang bậc nhu cầu.

Ông cho rằng con người học hỏi và xem các trải nghiệm ở đỉnh cao như là một tiến trình đạt tới sự phát triển cá nhân, sự hòa nhập và hoàn thiện mình. Trải nghiệm ở đỉnh cao mang tính thống nhất và là sự thể hiện cái tôi ở bậc cao nhất. Các cá nhân có những trải nghiệm này là những người tự thể hiện bản thân, chín chắn, khỏe mạnh, và muốn tự hoàn thiện. Ban đầu, ông chỉ tìm thấy những trải nghiệm này ở những người muốn khẳng định mình, nhưng sau này ông khám phá ra là nó cũng có ở cả những người chưa đạt đến tầm cao đó, dù điều này không thường xảy ra.

Sau đây là hình minh họa tóm tắt cho mô hình của Maslow:

**Nhu cầu tự thể hiện
chưa phải là điểm
kết thúc, mà đó là
nhu cầu tự làm mới
bản thân.**



VIII. Liên hệ lý thuyết của Maslow vào công việc của nhà tư vấn

Những điều nào ở trên phù hợp để áp dụng vào công việc của nhà tư vấn? Công việc của một nhà tư vấn là đáp ứng được những nhu cầu, vì vậy điều quan trọng là hiểu rõ những nhu cầu của tất cả khách hàng trước khi nỗ lực đưa ra những giải pháp cho các vấn đề của họ.

Nhà tư vấn có thể sử dụng lý thuyết này để phân loại khách hàng theo các nhu cầu của họ cũng như theo cấp bậc của họ trong thang nhu cầu, từ đó đưa ra các giải pháp có thể đáp ứng được các nhu cầu đó. Bằng cách này, nhà tư vấn sẽ tránh đưa ra các giải pháp sai đối với những vấn đề mà khách hàng đang gặp phải.

Những hạn chế của lý thuyết Maslow

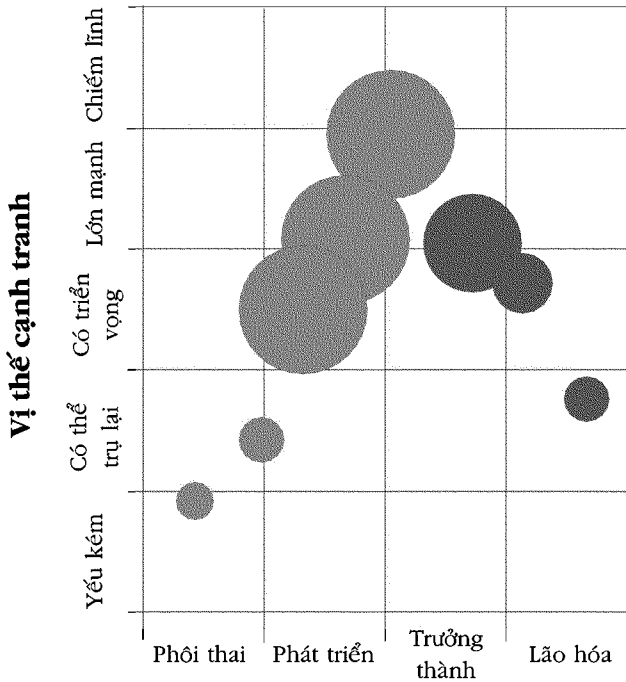
Lý thuyết thang bậc nhu cầu Maslow là một lý thuyết thú vị, dù các ứng dụng của nó trong các công ty, tổ chức chỉ có kết quả tốt nhất đối với cấp độ từng cá nhân. Giữa mỗi cá nhân có rất nhiều yếu tố khác biệt lớn, đặc biệt đối với những nhu cầu cao hơn so với nhu cầu cơ bản về sức khỏe và an toàn. Động lực tác động lên người nào đó có thể rất khác biệt với động lực tác động lên các đồng nghiệp của họ. Do đó, nếu chỉ dựa trên lý thuyết của Maslow để tạo ra một động lực hoàn hảo dành cho mọi người trong một phòng ban, hay một tổ chức là rất khó, vì còn có rất nhiều các yếu tố có liên quan khác.

Lý thuyết Maslow đưa ra một cái nhìn tổng quát về các yếu tố mang tính thúc đẩy tác động tới mong muốn thỏa mãn các nhu cầu. Lý thuyết này không giải thích được ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp và mức độ kinh tế xã hội của các nhân viên trong các tổ chức khác nhau.

KẾT LUẬN

Trong kỷ nguyên không ngừng đổi mới, dường như hầu hết các công ty thành công là những công ty đã phát triển được khả năng dự đoán trước và quản lý hiệu quả những nhu cầu mà lực lượng lao động cần đổi mới. Vì vậy, những công ty như SAS đã đặt ra những chính sách đầy trách nhiệm liên quan đến những nhu cầu của người lao động như sức khỏe, chế độ nghỉ sinh, nhà giữ trẻ, viện dưỡng lão, các câu lạc bộ xã hội và những vấn đề khác dựa trên công việc. Nhờ đáp ứng được các nhu cầu thiết yếu này mà các công ty đã thu hút và giữ chân được những người lao động cống hiến hết mình. Tuân theo hệ thống thang bậc nhu cầu của Maslow giúp các công ty phân loại và tạo ra môi trường làm việc tốt nhất cho nhân viên của mình, thúc đẩy họ phát huy hết khả năng để đáp ứng tối đa mọi nhu cầu của khách hàng và để lựa chọn những nhà cung cấp tốt nhất vào đúng thời điểm.

MA TRẬN TRƯỞNG THÀNH ARTHUR D. LITTLE



Sự trưởng thành trong công nghiệp

I. Giới thiệu

Hiện vẫn chưa xác định rõ trong hai ma trận, một của Hofer Schendel và một của A. D. Little, cái nào được phát triển và sử dụng đầu tiên, vì cả hai phương pháp tiếp cận này đều được công bố năm 1978. Cả hai rất giống nhau, do đó có thể gọi chúng là biến thể của nhau. Cả hai là những công trình nghiên cứu của cùng một chủ đề.

Rất giống với mô hình của Hofer Schendel, mô hình này đã được công ty tư vấn Arthur D. Little phát triển vào cuối thập niên 70.

- Phương pháp tiếp cận này dùng để đánh giá về sức mạnh kinh doanh và thế mạnh môi trường. Sự đánh giá về thế mạnh môi trường là một cách nhận biết về chu kỳ biến hóa của nền công nghiệp. Tiêu chuẩn đánh giá sức mạnh kinh doanh là phân loại và sắp xếp những đơn vị kinh doanh chiến lược của công ty thành một trong sáu vị trí cạnh tranh khả thi.
- Một trong những nhân tố quan trọng nhất trong phương pháp này là xác định đúng những đơn vị kinh doanh tự nhiên chịu trách nhiệm phát triển một sản phẩm hay những dòng sản phẩm độc lập có thể xác định được so với những sản phẩm hay những dòng sản phẩm khác.
- Arthur D. Little đã nhóm vòng đời của một nền công nghiệp thành bốn giai đoạn: phôi thai, phát triển, trưởng thành và lão hóa.
- Việc đánh giá vị trí cạnh tranh chiến lược thì khách quan và dựa trên một vài nguyên tắc chỉ đạo. Có tất cả năm tiêu chí: chiếm lĩnh, lớn mạnh, có triển vọng, có thể trụ lại và yếu kém.
- Việc đánh giá sự trưởng thành của nền công nghiệp và vị trí cạnh tranh dựa trên nền tảng thị phần, sự đầu tư và tính lời lãi hay dòng chảy tiền mặt.
- Khi sử dụng phương pháp tiếp cận vòng đời của Arthur D. Little, chúng ta phải tuân theo một số bước sau: xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược, phân loại mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược theo từng giai đoạn của nền công nghiệp, miêu tả đặc điểm của từng vị trí cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh chiến lược, định vị đơn vị kinh doanh chiến lược trên ma trận của Arthur D. Little dựa theo sự

phân loại của nó, lựa chọn một chiến lược chung nhất phù hợp, kiểm tra tính khả thi về tài chính và cách phân tích những rủi ro có liên quan.

- Arthur D. Little đã miêu tả bốn loại trọng tâm tự nhiên từ việc định vị trên ma trận.
- Sự phát triển tự nhiên: những chiến lược này sẽ phù hợp khi đơn vị kinh doanh chiến lược đang ở trong một nền kinh tế trưởng thành và cạnh tranh. Đơn vị kinh doanh chiến lược định vị ở đây xứng đáng nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ.
- Sự phát triển có chọn lọc: tiêu chí phát triển này đề cập đến những chiến lược hoặc tập trung trên một nền công nghiệp có tính thu hút hoặc tập trung vào những đơn vị kinh doanh chiến lược có khả năng cạnh tranh.
- Khả năng tồn tại và phát triển đã được chứng minh: đề cập đến việc nếu chiến lược chuyển tiếp không thể duy trì được, thì phải thay đổi tình hình.
- Lối thoát: Đây là chiến lược rút lui. Chiến lược này dành cho những doanh nghiệp hoặc là từ bỏ hoặc là xóa sổ doanh nghiệp của mình theo cách thức tối đa hóa các loại khung thuế tiềm ẩn.
- Một khi chiến lược tự nhiên và sức ép chiến lược của đơn vị kinh doanh chiến lược đã được xác định, thì phải lựa chọn một chiến lược chung nhất. Chiến lược chung nhất này được ấn định trong những giai đoạn chiến thuật và có liên quan đến việc hoạch định kế hoạch hoạt động.
- Công ty Arthur D. Little đã hợp nhất một số khía cạnh của những phân tích táo bạo để kiểm tra chéo tính khả thi của chiến lược đã được lựa chọn.
- Việc sử dụng ma trận này đòi hỏi sự hỗ trợ để hạn chế và cân bằng nguy cơ toàn diện cho phần đầu tư của những đơn vị kinh doanh chiến lược.

- Các ý kiến phê bình ma trận phát triển thị trường Hofer Schendel cũng có thể áp dụng vào ma trận Công ty Arthur D. Little. Theo Michael Porter, mức hạn chế là gấp bốn lần.
- Phải sử dụng một cơ cấu phân tích chung cho tất cả các sản phẩm hay tất cả các đơn vị kinh doanh chiến lược. Thêm vào đó, mối liên kết giữa những nhà quản lý chức năng then chốt là rất quan trọng.

II. Lịch sử

Đầu thập niên 70, xung đột giữa người Ả-rập và Israel đã gây ra một cuộc khủng hoảng năng lượng. Trong suốt chiến tranh, những quốc gia trong khối Ả-rập đã ban hành lệnh cấm vận dầu mỏ năm 1973 lên nước Mỹ, Tây Âu và Nhật Bản. Như vậy, đột nhiên khối liên kết dầu mỏ lớn mạnh phía Tây phải đối mặt với rất nhiều khó khăn.

Nền kinh tế Mỹ vẫn ổn định cho đến những năm 70 thì nước Mỹ bị nạn “lạm phát đình đốn”. Richard Nixon đã đưa nước Mỹ ra khỏi hệ thống của Bretton Woods, và chính quyền đã đẩy mạnh những nỗ lực xa hơn để phục hồi nền kinh tế đang suy tàn. Nhưng một thập niên sau đó tình hình ngày càng xấu hơn. Trong suốt cuộc khủng hoảng dầu mỏ, để qua cơn khốn khó, các công ty phải quay về và làm mới lại các phương pháp phát triển cũ. Có lẽ đó là lý do vì sao ma trận Arthur D. Little lại được tung ra lúc bấy giờ.

“Lạm phát đình đốn”, từ kết hợp giữa hai vấn đề – lạm phát và tình trạng đình trệ, là một thuật ngữ kinh tế học vĩ mô, được sử dụng để mô tả một giai đoạn lạm phát cao kết hợp với sự ứ đọng đầu ra của các ngành sản xuất, tình trạng thất nghiệp tăng cao hoặc nền kinh tế suy thoái. Từ “đình đốn” ám chỉ một nền kinh tế trì trệ; còn từ “lạm phát” nghĩa là tình trạng giá cả tiêu dùng gia tăng nhanh chóng.

III. Định nghĩa và phương pháp thực hiện ma trận

Ma trận tăng trưởng ADL hay ma trận Vòng đời Portfolio được biết đến với cái tên chung là ADL, đã được Công ty Arthur D. Little và các nhà tư vấn phát triển vào cuối thập niên 70. Ma trận này xoay quanh những đơn vị kinh doanh chiến lược. Lý do của việc nhóm những mảng kinh doanh tương tự của một công ty thành những đơn vị kinh doanh chiến lược là để giảm bớt sự phức tạp hay bị đem ra phân tích của bộ máy hoạt động trong các công ty.

Chu trình ADL gồm 4 bước:

- 1. Phân loại:** Phân loại tất cả những mảng công việc của một công ty vào những đơn vị kinh doanh chiến lược. Trong phương pháp ADL, một sản phẩm hay một đơn vị có tổ chức không xác định cụ thể giới hạn của công việc hay đơn vị kinh doanh chiến lược. Nhà hoạch định chiến lược phải xác định cụ thể những công việc bằng cách loại bỏ những điểm chung giữa các sản phẩm, giữa các ranh giới công việc và sử dụng những tiêu chí dưới đây làm nguyên tắc chỉ đạo: đối thủ cạnh tranh chung, giá cả, khách hàng, chất lượng/kiểu dáng, khả năng thay thế và sự loại bỏ hay việc thanh lý.
- 2. Định vị:** Xác định vị trí của những đơn vị kinh doanh chiến lược trong ma trận.
- 3. Đánh giá:** Đánh giá hiện trạng của nền công nghiệp mà mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược hoạt động bên trong đó.
- 4. Quyết định:** Ra quyết định

Mô hình ADL gồm 24 ô sẽ được giải thích ở phần ba. Tuy nhiên, trong một vài quyển sách, mô hình ADL có 20 ô, còn mô hình ADL của công ty tư vấn ADL có đến 32 ô. Trong ma trận bên

dưới có 24 ô phân loại những đơn vị kinh doanh chiến lược theo ba màu khác nhau: xanh lá cây, vàng và đỏ.

Những đơn vị kinh doanh chiến lược có nhiều thị phần trong một phân khúc thị trường hấp dẫn được phân loại là màu xanh lá cây (X), và những đơn vị kinh doanh chiến lược ở tầm trung là màu vàng (V). Những đơn vị kinh doanh chiến lược có ít thị phần trong một thị trường kém tăng trưởng được phân loại là màu đỏ (Đ).

Dựa trên sự phân loại này, nhà hoạch định chiến lược có thể xúc tiến đề nghị những kế hoạch thích hợp, tập trung, thâm nhập, loại trừ hay đa dạng hóa.

Chiếm lĩnh	X	X	X	X
Lớn mạnh	X	X	X	V
Có triển vọng	X	X	V	V
Có thể trụ lại	X	V	Đ	Đ
Yếu kém	V	Đ	Đ	Đ
Không thể trụ vững	Đ	Đ	Đ	Đ

Phôi thai Phát triển Trưởng thành Lão hóa

*Hình 1: Mô hình đơn vị kinh doanh chiến lược
ADL hay Mô hình tăng trưởng*

IV. Vị thế cạnh tranh trong ma trận trưởng thành ADL

4.1. Hai nhân tố chính

Ma trận ADL có hai nhân tố chính – vị thế cạnh tranh và quá trình trưởng thành của ngành công nghiệp. Sự kết hợp giữa hai nhân tố này có tác dụng thúc đẩy quá trình ra quyết định của doanh nghiệp.

4.1.1. Vị thế cạnh tranh

Lĩnh vực hoặc phân khúc mà đơn vị kinh doanh chiến lược tiến hành kinh doanh và thị trường mà nó thâm nhập sẽ định hướng vị thế cạnh tranh, nghĩa là dựa vào yếu tố sản phẩm và nơi phân phối.

1. **Chiếm lĩnh** – Đây là vị thế tốt nhất trên thị trường, gần như độc quyền hoặc được bảo hộ. Các công ty thuộc phân khúc này là Microsoft và Danone.
2. **Lớn mạnh** – Các công ty ở vị thế này có rất nhiều cơ hội phát triển, vì chúng tương đối hùng mạnh, như dòng sản phẩm Ipod của Apple. Một đơn vị kinh doanh chiến lược lớn mạnh có thể theo đuổi một chiến lược mà không cần bận tâm đến động thái của đối thủ cạnh tranh.
3. **Có triển vọng** – Các doanh nghiệp ở vị thế này có khuynh hướng sở hữu những năng lực cạnh tranh trong một thị trường bị lũng đoạn. Vì thị trường bị lũng đoạn nên giữa các đối thủ cạnh tranh, chỉ kẻ mạnh hơn chứ không ai có thể dẫn đầu một cách rõ rệt.
4. **Có thể trụ lại** – Ở vị thế này, các doanh nghiệp có thể sẽ phải đối đầu với các đối thủ mạnh hơn từ các vị thế trên. Các công ty không có lợi thế cạnh tranh lâu bền.
5. **Yếu kém** – Không doanh nghiệp nào muốn mình rơi vào vị thế yếu kém Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn rơi vào vị thế này vì không biết cách tiến hành các chiến lược đúng đắn. Đặc tính của các doanh nghiệp rơi vào vị thế này là quy mô quá nhỏ, không thể kinh doanh hiệu quả và tồn tại trong thời gian dài. Các doanh nghiệp lớn cũng có thể rơi vào vị thế này nếu đang phải gánh chịu hậu quả từ những sai lầm trước đó hoặc đang vướng phải một yếu điểm chí tử.
6. **Không thể trụ vững** – Doanh nghiệp nào nhận ra mình đang rơi vào vị thế này cần phải từ bỏ phân khúc đó đi.

4.1.2. Quá trình phát triển của ngành công nghiệp

Ma trận phát triển của ngành công nghiệp cũng tương tự như vòng đời sản phẩm, hơn nữa, có thể xem xét nó với các phân khúc.

Công ty AD Little nhận ra rằng quá trình phát triển ngành công nghiệp do các hoạt động kinh doanh quyết định và ngược lại có sự ảnh hưởng lên chúng. Có thể xác định quá trình phát triển của ngành công nghiệp qua việc đánh giá mức độ hay tỉ lệ biến thiên các biến số như khoa học kỹ thuật, bề rộng của dòng sản phẩm, tỉ lệ phát triển so sánh với sự gia tăng tổng sản lượng quốc gia (GNP), mức độ tập trung của thị trường và các điều kiện đầu vào đầu ra. Bên cạnh đó, các nguyên tắc để đánh giá quá trình phát triển của ngành công nghiệp có thể là thị phần, sự đầu tư và khả năng sinh lời, dòng chảy tiền mặt,...

AD Little đã chia vòng đời của một ngành công nghiệp thành bốn giai đoạn:

Giai đoạn phôi thai – Đặc điểm của giai đoạn này thường là mức độ phát triển nhanh, những thay đổi trong công nghệ kỹ thuật, việc tìm kiếm khách hàng mới, và việc thị phần bị lũng đoạn, thay đổi liên tục.

Giai đoạn phát triển – Đây vẫn là giai đoạn phát triển nhanh nhưng lượng khách hàng, thị phần và kỹ thuật công nghệ bền vững hơn; và lối vào thị trường này hẹp hơn giai đoạn trước.

Giai đoạn trưởng thành – Giai đoạn này được định hình qua sự bền vững với các khách hàng, công nghệ và thị phần cũ. Ngành công nghiệp này vẫn mang đầy tính cạnh tranh.

Giai đoạn lão hóa – Đặc điểm của giai đoạn này là lượng cầu sụt giảm, số lượng các đối thủ cạnh tranh ngày càng ít và các dòng sản phẩm thường bị thu hẹp.

4.2. Ứng dụng Ma trận

Biết được vị thế cạnh tranh, công ty có thể xác định được vị thế chiến lược của mình và áp dụng các chiến lược khác nhau. Trong bảng dưới, chỉ có 20 ô sẽ được sử dụng, vì thông thường, phân khúc thị trường không thể phát triển sẽ bị bỏ đi.

Các giai đoạn trong vòng đời ngành công nghiệp sẽ được xác định cho từng doanh nghiệp dựa vào thị phần kinh doanh, mức đầu tư và mức sinh lời hay dòng chảy tiền mặt.

V. Giá trị và tính khả dụng của mô hình

Vị thế cạnh tranh	Giai đoạn phôi thai	Giai đoạn phát triển	Giai đoạn trưởng thành	Giai đoạn lão hóa
Chiếm lĩnh	Phát triển nhanh	Phát triển nhanh	Bảo vệ vị thế cạnh tranh	Bảo vệ vị thế cạnh tranh
---	Khởi động Gần như chắc chắn thu lợi nhuận	Tạo lợi thế cạnh tranh nhờ chi phí sản xuất thấp Đổi mới Bảo vệ vị thế cạnh tranh ---	Tạo lợi thế cạnh tranh nhờ chi phí - sản xuất thấp Đổi mới Phát triển nhanh ---	Sản xuất tập trung Đổi mới Phát triển cùng ngành ---
		Có lợi nhuận, hầu như không có lợi nhuận ròng tiền mặt.	Có lợi nhuận, đạt lợi nhuận ròng tiền mặt....	Có lợi nhuận, đạt lợi nhuận ròng .. tiền mặt.

Lưu mạnh	Khởi động Tạo sự khác biệt Phát triển nhanh	Phát triển nhanh Bắt kịp đối thủ Đạt lợi thế	Gặt hái kết quả Tìm lợi thế cạnh tranh thích	Tìm lợi thế cạnh tranh thích hợp
	ít khả thu lợi nhuận, thậm hụt tiền mặt	cạnh tranh nhờ chi phí sản xuất thấp Tạo sự khác biệt Gần như chắc chắn thu lợi nhuận Hầu như không có lợi nhuận ròng tiền mặt	hợp Giữ lợi thế cạnh tranh Đổi mới Tạo khác biệt, sản xuất tập trung Phát triển cùng ngành Có lợi nhuận, thu lợi nhuận ròng tiền mặt	Giữ lợi thế cạnh tranh Bám trụ Phát triển cùng ngành Gặt hái kết quả Có lợi nhuận, thu lợi nhuận ròng tiền mặt

Có triển vọng	Khởi động Tạo khác biệt Sản xuất tập trung	Tạo khác biệt, sản xuất tập trung Bắt kịp	Gặt hái kết quả, bám trụ Tìm lợi thế cạnh	Hạn chế chi tiêu Thay đổi hoàn toàn
	Phát triển nhanh Gần như chắc chắn thu lợi... nhuận, thậm乎 tiền mặt. -----	đổi thủ Phát triển cùng ngành Khó có lợi nhuận, thậm乎 tiền mặt. -----	tranh thích hợp Giữ lợi thế cạnh tranh Đổi mới Tạo khác biệt, sản xuất tập trung Phát triển cùng ngành Lợi nhuận vừa phải, thu lợi... nhuận ròng tiến mặt.	Lợi nhuận vừa phải, cân đối dòng chảy tiền mặt.

Cơ thế trụ lại	Khởi động Phát triển cùng ngành công	Gặt hái kết quả, đuổi kịp đối thủ Giữ lợi thế	Gặt hái kết quả Thay đổi hoàn toàn Tìm lợi	Từ bỏ kinh doanh Hạn chế chỉ tiêu
	nghiệp Sản xuất tập trung Không có khả năng thu lợi nhuận, thậm hụt tiền mặt.	cạnh tranh Bám trụ Tìm lợi thế cạnh tranh thích hợp Thay đổi hoàn toàn Sản xuất tập trung Phát triển cùng ngành Không có khả năng thu lợi nhuận, lượng tiền mặt thậm hụt hoặc cân bằng.	thế cạnh tranh thích hợp Hạn chế chỉ tiêu Lợi nhuận thấp nhất, cân đối tiền mặt	Dẫn dắt từ bỏ Rút lui Lợi nhuận thấp nhất Cân đối tiền mặt

Yếu tố	Tìm lợi thế cạnh tranh thích hợp	Thay đổi hoàn toàn Hạn chế chi tiêu	Rút lui Từ bỏ kinh doanh	Rút lui Không có lời
	Bắt kịp đổi thủ Phát triển cùng ngành Không có khả năng thu lợi nhuận, thậm bị thua lỗ.	Không có khả năng thu lợi nhuận, thậm bị thua lỗ.	Không có khả năng thu lợi nhuận, thậm bị thua lỗ.	

*Hình 2: Xác định vị thế chiến lược theo thị phần/
mức đầu tư và mức sinh lời*

Sử dụng mô hình ADL để hạn chế và cân bằng toàn bộ rủi ro có thể tồn tại trong danh mục đầu tư của các đơn vị kinh doanh chiến lược. Ví dụ, có thể dùng mô hình này khi một công ty muốn biết tiềm năng đầu tư của các ngành công nghiệp có thể như thế nào – quá trình phát triển của ngành công nghiệp có thể chỉ rõ điều này.

Mô hình này có thể phát huy hiệu quả trong việc phân chia các chiến lược cho mỗi đơn vị kinh doanh có những chiến lược chung. Nó đặc biệt hữu ích đối với các ngành công nghiệp kỹ thuật cao có các vòng đời tương đối ngắn và do đó, nếu không áp dụng các chiến lược riêng cho từng trường hợp cụ thể, một đơn vị kinh doanh chiến lược có thể khó hoàn tất các mục tiêu. Nó còn có thể được sử dụng trong việc lập bản sơ lược danh mục đầu tư

tổng thể, thiết kế chiến lược kinh doanh đặc biệt cho từng đơn vị kinh doanh chiến lược, và xóa bỏ tất cả khoảng cách giữa cấp độ tổng thể và cấp độ đơn vị kinh doanh.

VI. Mô hình này có vấn đề gì?

Chúng ta có thể sử dụng những ý kiến phê bình của ma trận phát triển thị trường Hofer Schendel để đánh giá ma trận này. Theo Michael Porter, sự hạn chế ở đây lớn hơn gấp bốn lần :

1. Độ dài của các giai đoạn trong vòng đời có thể biến đổi khôn lường từ ngành công nghiệp này sang ngành công nghiệp khác, và thường rất khó xác định một ngành công nghiệp đang ở giai đoạn nào.
2. Sự phát triển của ngành công nghiệp không phải lúc nào cũng đi theo hình chữ S đặc thù được Hofer và Schendel, Arthur D. Little và những người khác mô tả. Một số ngành có thể đi thẳng từ phát triển đến lụi tàn và một số có thể tự tái sinh trong quá trình tàn lụi. Số khác không trải qua giai đoạn phát triển đầu tiên mà tiến thẳng tới giai đoạn phát triển mạnh mẽ.
3. Các công ty có thể tự thay thế hình thái vòng đời bằng các biện pháp đổi mới sản phẩm, tiếp thị sáng tạo, tái định vị. Nếu một công ty mặc định tuân theo vòng đời, thì nó có thể tự dự đoán được kết cục của mình.
4. Sự cạnh tranh trong mỗi giai đoạn của vòng đời khác nhau ở mỗi ngành công nghiệp.

Porter đưa ra lý lẽ là ngoại trừ sự phát triển của ngành công nghiệp, có rất ít hoặc không có cơ sở hợp lý để cho rằng những thay đổi mang tính cạnh tranh kết hợp với vòng đời sẽ xảy ra. Không có điểm nào trong quan niệm về vòng đời cho phép chúng ta đoán được khi nào thì nó trở thành hiện thực và khi nào thì không.

Và điều này, ngược lại, còn tạo nên mối lo ngại về sự hợp lý của những chiến lược chung cho mỗi vị trí trong ma trận.

VII. Kết luận

Ma trận ADL cũng giống như vòng đời sản phẩm. Xét về mặt tích cực, ma trận này giúp giảm thiểu sự rắc rối, phức tạp; cho phép quá trình phân bổ các nguồn lực trong công ty diễn ra suôn sẻ, và thiết lập các lợi thế về chi phí thông qua việc phát triển doanh nghiệp. Trong môi trường phức tạp, nơi các công ty đang phát triển hàng ngày, ma trận ADL đã đưa ra một định nghĩa về sức hấp dẫn của ngành công nghiệp hoặc phân khúc thị trường. Đánh giá này cần được các đánh giá về vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành công nghiệp hoặc khúc thị trường bổ sung. Kết hợp hai đánh giá trên, chúng ta có thể vạch rõ các cơ hội phát triển.

Các dạng ma trận tương tự có thể dùng để đánh giá về trình độ kỹ thuật:

- Đánh giá về tác động của khoa học công nghệ đối với khả năng cạnh tranh: từ công nghệ cơ bản (trưởng thành/lão hóa) đến công nghệ rõ nét (phôi thai/xuất hiện);
- Đánh giá về vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành công nghệ nào đó (từ yếu đến mạnh);
- Sự kết hợp giữa hai cấp độ đánh giá trên giúp chúng ta nhận ra ngành công nghệ thích hợp để phát triển hoặc đạt tới.

Ghi chú:

Công nghệ cơ bản là điểm bắt đầu của một công ty khi muốn thâm nhập một thị trường cụ thể – ví dụ, khả năng uốn tấm kim loại là công nghệ cơ bản của một công ty sản xuất xe hơi. Công ty sẽ không có lợi thế cạnh tranh nào khi khởi nghiệp từ công nghệ kiểu này cả.

Công nghệ then chốt là ngành hiện đang đóng vai trò duy trì lợi thế cạnh tranh cho công ty.

Công nghệ phát triển từng bước là ngành sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong vòng 5 hay 10 năm tới.

Công nghệ mới nổi là ngành chưa được biết đến, bất kể nó có tạo ra được lợi thế cạnh tranh hay không.

PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH KIỂU TÍNH CÁCH CỦA MYERS BRIGGS

I. Phương pháp xác định kiểu tính cách của Myers Briggs là gì?

Phương pháp xác định kiểu tính cách của Myers Briggs (MBIT) được nói đến rất nhiều trong hơn 60 năm tồn tại của nó, thu hút sự ủng hộ mạnh mẽ và cả những ý kiến phê bình. Tuy nhiên, có một điều chắc chắn là ngày nay, MBTI là bài kiểm tra tính cách được sử dụng rộng rãi nhất. Gọi đây là một bài kiểm tra cũng chưa thật chính xác vì chưa từng có ai không qua được bài kiểm tra này vì kiểu tính cách thì không có kiểu nào là đúng hay kiểu nào là sai. MBTI đánh giá bốn chiều kích cốt lõi của tính cách con người, được xây dựng trên mô hình cơ cấu tham khảo kiểu tính cách của Carl Jung. Mẫu M của bảng câu hỏi MBTI có 93 mục, đưa ra kiểu tính cách cơ bản, còn Mẫu Q có 144 mục, không chỉ cung cấp kiểu tính cách mà còn đưa ra kết quả 20 khía cạnh của kiểu tính cách đó.

Theo Jung, chúng ta có thể mô tả đặc điểm của con người dựa trên:

- Cách thức được tiếp sinh lực: người có tính hướng ngoại, hòa hợp với thế giới con người và thực tế bên ngoài, còn người có tính hướng nội có xu hướng thiên về nội tâm và thế giới của các ý niệm (kiểu tính cách E/I).
- Khả năng nhận thức, được nhìn nhận thông qua cách cảm nhận thế giới và tập hợp thông tin: sử dụng cả năm giác quan hay sử dụng trực giác. Sự cảm nhận là nhận thức thực tế, còn trực giác là nhận thức những thứ vô hình (kiểu tính cách S/N).

- Khả năng duy lý, thể hiện qua cách ra quyết định: suy nghĩ (trực giác phân tích, suy diễn), hoặc cảm nhận (trực giác tổng hợp) (kiểu tính cách T/F).
- Cách sống: sống có trật tự, có kế hoạch, có khả năng nhận biết môi trường xung quanh, hoặc sống linh hoạt, không gò bó, cảm nhận thế giới bên ngoài (kiểu tính cách J/P).

Từ sự kết hợp những câu trả lời riêng biệt với bảng câu hỏi, MBTI đưa ra 16 kiểu tính cách, mỗi kiểu thích hợp với những hành vi ứng xử chung theo từng tính cách, sự lựa chọn nghề nghiệp và sự thích hợp với những kiểu tính cách khác. Mặc dù bị phê bình là thiếu cơ sở khoa học xác đáng, MBTI vẫn gặt hái được nhiều thành công dựa trên thực tế là nó mang lại cho mỗi người một cái nhìn tổng quát về bản thân, trở thành một công cụ quan trọng trong việc xây dựng nhóm, tăng cường giao tiếp và giải quyết các mâu thuẫn xuất phát từ tính cách.

Sau đây là tám kiểu tính cách chính với tên gọi riêng của chúng:

- **ES(T/F)P = Người mạo hiểm:** thiên về hiện tại, thực tế, không gò bó, nhanh nhẹn.
- **IS(T/F)P = Người thám hiểm:** người quan sát/cảm nhận hiện tại, thiên về những điều xảy ra trong quá khứ.
- **EN(T/F)P = Người khám phá:** thiên về tương lai, tìm kiếm những cơ hội, sự thay đổi, có tính hướng ngoại.
- **IN(T/F)J = Người nhìn xa trông rộng:** thiên về tương lai, có tầm nhìn rộng, có hiểu biết về chính thể luận.
- **E(S/N)TJ = Hoa tiêu:** có khả năng phân tích, có định hướng, tràn trề sinh lực, biết cách sắp xếp, có mục tiêu.
- **I(S/N)TP = Người sáng tạo:** có khả năng phân tích, có mục tiêu, biết cách tháo gỡ, tuân theo những hệ thống/mô hình.
- **E(S/N)FJ = Người hài hòa:** quan tâm đến nhu cầu của người khác, có chung mục tiêu, có nhiệt huyết.

- **I(S/N)FP = Thi sĩ:** linh hoạt, khoan dung, luôn ủng hộ, có những giá trị và ý tưởng.

II. Vận dụng phương pháp này khi nào?

Các bài kiểm tra tính cách ngày càng trở thành một công cụ phổ biến để quản lý nguồn nhân lực, trước hết là cho phát triển nghề nghiệp và cho các mục đích xây dựng nhóm.

Các đối tượng sử dụng chủ yếu các bài kiểm tra tính cách gồm các cơ quan chính phủ, bệnh viện, trường học, và trung tâm hướng nghiệp. Những vị trí áp dụng kiểm tra gồm quản lý – các chương trình huấn luyện và các chương trình dành cho lãnh đạo – dịch vụ khách hàng, bộ phận bán hàng, bộ phận quản trị và thư ký, nhằm mục đích đảm bảo tỷ lệ thành công cao hơn trong công việc, cho mỗi cá nhân và nhóm làm việc.

Dù hấp dẫn đến đâu thì MBTI cũng không phải là một công cụ cho mục đích tuyển dụng, và nếu sử dụng nó trong những trường hợp như vậy là không đúng theo nguyên tắc tổ chức (vì không hề có kiểu tính cách nào là được hay không được). Hơn nữa, nó không đưa ra dấu chỉ nào giúp xác định liệu một ứng viên có phù hợp với công việc hay không, theo các quan điểm về kỹ năng, cam kết, mục tiêu cá nhân và sự trung thành đối với công ty. Tuy vậy, tác giả của bài kiểm tra tính cách này cho rằng công dụng của MBTI là dành cho tuyển dụng và tạo đòn bẩy cho một cá nhân thông hiểu và chấp nhận tốt hơn những người khác.

Những ví dụ trong các công ty vừa và nhỏ và/hoặc các tổ chức khác:

Phần lớn các công ty nằm trong danh sách 500 công ty hàng đầu theo xếp hạng của Fortune sử dụng MBTI cho những mục đích khác nhau. Theo báo cáo của CPP – công ty phát chế MBTI, những câu chuyện thành công chính trên toàn thế giới gồm Mạng lưới Bệnh viện và Chăm sóc Sức khỏe St. Luke, bang Pennsylvania;

Công ty dịch vụ đầu tư AIM, công ty con của gã khổng lồ tài chính AMVESCAP có trụ sở tại Luân Đôn; Marriott; Texas Instruments và vô số công ty khác. Có thể tóm tắt ba trong số các trường hợp đó như sau:

- General Motors đã ứng dụng MBTI như một phần chính trong chương trình đào tạo quản lý từ năm 1997 đến năm 2000, và cho đến nay vẫn sử dụng rộng rãi MBTI để phát triển nguồn nhân lực.
- Công ty tư vấn Ernst & Young sử dụng một loạt các hội thảo phát triển khả năng lãnh đạo để giúp quản lý sự thay đổi theo kiểu tái cấu trúc, nhắm thẳng vào việc phát huy giá trị lãnh đạo của Ernst & Young, và để khuyến khích các cá nhân phát triển kỹ năng. Việc tái cấu trúc đã giúp hai đơn vị kinh doanh lớn của E&Y xích lại gần nhau, bao gồm nguồn nhân lực khoảng 1.200 nhân viên và nhóm lãnh đạo (các giám đốc và thành viên ban quản trị) khoảng 100 người. Các cuộc hội thảo nhằm mục đích đảm bảo rằng lãnh đạo mới có cách nhìn nhận rõ ràng và kiên định quanh hướng kinh doanh mới và rằng họ có khả năng truyền đạt thông tin và thúc đẩy, trao quyền cho lực lượng nhân viên đông đảo hơn. Các cuộc hội thảo chú trọng vào chất lượng giữa các cá nhân, và MBTI (với cả hai giai đoạn của nó) đóng vai trò chính. Tiếp bước sự thành công của các cuộc hội thảo năm 2004, năm 2005, E&Y quyết định tổ chức một sự kiện dựa trên yếu tố truyền thông cho Nhóm Quyết Định Định Hướng, một nhóm gồm tám thành viên cấp cao gồm các lãnh đạo ngành công nghiệp và trong kinh doanh. Chương trình mới này cũng dựa trên mô hình chuẩn MBTI và theo ý kiến của những người tham gia, chương trình này là một sự thành công.
- Nokia, công ty toàn cầu dẫn đầu trong lĩnh vực điện thoại di động, thành lập một hệ thống Giải pháp cho các doanh

nghiệp để cung cấp những trạm phát sóng truy cập không dây cho các doanh nhân sử dụng điện thoại di động, và đem lại cho khách hàng hệ thống bảo mật internet cao hơn. Khi máy tính không dây và truy cập internet là những đột phá của Nokia, và khi lực lượng nhân lực toàn cầu trong lĩnh vực kinh doanh của công ty bị phân tán rộng khắp, công ty đã tìm kiếm một cách tiếp cận để phát triển phương cách hoạt động của đơn vị kinh doanh mới này. Họ đã lập ra một hệ thống đánh giá, đào tạo và huấn luyện để giảm bớt những khó khăn trên, đồng thời kết hợp tính linh hoạt và tiện lợi của tiếp cận trực tuyến với huấn luyện các điểm chính cho cá nhân. Họ còn hỗ trợ những người tham gia để xác định các nhu cầu của mình. Bên cạnh đó, họ cũng đưa ra các số liệu tham khảo và các chỉ số giá trị qua việc sử dụng nhiều công cụ khác nhau. Kết quả có được giúp cho mỗi người hiểu hơn về chính bản thân mình và có sự nhìn nhận rõ hơn về công việc của mình.

Trong một ví dụ khác dưới đây, một kiểu tính cách đã được diễn giải qua việc thể hiện những đặc điểm chính của nó:

INTJ (Người hướng nội, có tính trực giác, có khả năng suy nghĩ, có khả năng đánh giá): “Người nhìn xa trông rộng”.

Người có tính cách kiểu INTJ:

- Tự tin, đôi lúc mắc sai lầm vì coi thường những người ít có khả năng quyết định hơn mình.
- Những người có kiểu tính cách INTJ biết rõ mình biết gì và quan trọng hơn là họ biết mình không biết điều gì.
- Được biết đến như “những người có khả năng xây dựng hệ thống”, sở hữu khả năng kết hợp đặc biệt giữa trí tưởng tượng và sự tin cậy.

- Trong công việc, họ là “những người dẫn đầu”, những người theo chủ nghĩa cầu toàn, nhưng thường không quan tâm đến quyền lực.
- Họ suy nghĩ độc lập, điều này giúp họ thoát khỏi những giới hạn của quyền lực và quy ước.
- Sự lựa chọn nghề nghiệp điển hình là các ngành khoa học và kỹ thuật. Họ có thể đạt đến những vị trí quản lý cao nếu được chuẩn bị để đầu tư thời gian vào việc *tiếp thị* những khả năng của bản thân.
- Một vài người trong số họ có thể giả vờ *tuân thủ ngoài mặt* ở một mức độ nào đó, để che *giấu* “*sự bất tuân theo các quy ước vốn có*” của mình.
- Những mối quan hệ cá nhân, nhất là các mối quan hệ về tình cảm, có thể trở thành “gót chân Achilles” của họ.
- Rất nhiều người trong số họ không sẵn sàng nắm bắt các vấn đề thuộc về lễ nghi xã hội và thường là những người rất kín đáo.
- Tuy vậy, họ có những vốn quý trong lĩnh vực phát triển giữa các cá nhân như khả năng về trực giác và sự sẵn sàng “*nỗ lực*” để có được một mối quan hệ. Những mối quan hệ mà những người kiểu INTJ thiết lập về cơ bản thể hiện sự ngay thẳng, tính kiên định và khả năng giao tiếp tốt của họ.

Người quản lý có tính cách kiểu INTJ:

- Là kiến trúc sư của quy trình và những ý tưởng, người này quan tâm đến những nguyên tắc và ý nghĩa phía sau những sự kiện và yếu tố.
- Mong đợi nhiều vào chính bản thân, người này luôn cảm thấy không yên ổn và không toại nguyện, có xu hướng đặt ra nhiều tiêu chuẩn cho bản thân và cho người khác. Khi những thành tích mà người này đạt được càng cao thì

cũng đòi hỏi cao về nhu cầu được khen thưởng, chủ yếu là những phần thưởng có giá trị từ những người có kiểu tính cách NT khác – những người có khả năng học thuật ngang bằng hoặc cao hơn.

- Liên quan đến một quá trình sáng tạo nào đó, người này thể hiện sự cố gắng vượt bậc, và khi “lâu đài ý tưởng” đã được thiết kế xong, người này sẽ sẵn lòng cho phép người khác thay mình đảm nhận công việc.
- Người này có thể không quan tâm đến cảm giác của người khác, thiên về lý trí, có thể không coi trọng cấp dưới (hoặc ngay cả cấp trên!) nếu họ không phải là những người có khả năng học thuật tương xứng với anh ta.
- Là người đưa ra quyết định xuất sắc trong một tổ chức, là một “kho ý tưởng”.
- Người này sẽ cảm thấy thoải mái với một hệ thống quản lý dựa trên kết quả cuối cùng hơn là dựa trên cách thức thực hiện.
- Cuối cùng, người có kiểu tính cách INTJ có thể nhanh chóng rời bỏ một tổ chức (về mặt hành động hay suy nghĩ) nếu thấy không thể phát huy hết tài năng của mình.

III. Bối cảnh lịch sử

Năm 1941, ý tưởng để phát triển một công cụ về tâm lý dựa trên lý thuyết về kiểu tính cách và các chỉ số tham khảo của Carl Gustav Jung xuất hiện tại Mỹ. Hai mẹ con Katharine Briggs và Isabel Myers, những người quan tâm sâu sắc về vấn đề tâm lý học ứng dụng là tác giả của công cụ này. Nền tảng của công cụ bắt nguồn từ ý tưởng là nếu một người hiểu rõ về bản thân mình thì sẽ biết cách đánh giá đúng những điểm mạnh, những năng khiếu và có nhu cầu phát triển những tiềm năng của mình, cũng như hiểu và coi trọng sự khác biệt giữa mọi người với nhau.

Vào thời điểm đó, Myers và Briggs muốn góp công vào những nỗ lực phục vụ chiến tranh của người Mỹ, nhằm đáp lại lời kêu gọi của chính phủ là tìm kiếm “những phương pháp hiệu quả để thực hiện mọi việc”. Đặc điểm của xã hội Mỹ sau đó trở thành nhu cầu phát triển và hoàn thiện bản thân, ở cả mức độ cá nhân và nhóm xã hội. Tuy nhiên, vì người Mỹ chú trọng vào những thứ có thể xác định và có thể đo đếm được, chuẩn hoá mọi thứ từ cỡ quần áo đến tiến trình công nghiệp, nên họ đã không đón nhận nhiệt tình khuôn mẫu của Myers và Briggs.

Sau đó, mất khá nhiều thập niên nghiên cứu thực nghiệm, tập hợp dữ liệu, kết nối các phương pháp thống kê và phát triển, MBTI mới được công nhận như một công cụ đánh giá tính cách quan trọng.

Dù vậy, cũng cần xác nhận là lý thuyết của Jung là thành tựu của chủ nghĩa hiện đại tại châu Âu, bên cạnh vô số lý thuyết khám phá tâm lý con người khác. Từ năm 1890 đến sau Thế chiến thứ hai là một khoảng thời gian của sự nội quan, của những nỗ lực bên lề của những rào cản trong cách nghĩ, cách hành xử và của trật tự xã hội. Những nhà học thuật châu Âu đã cố gắng lý giải điều gì đó để có thể biện minh cho sự kinh khủng của chiến tranh. Mỗi một lý thuyết khám phá một vài nét riêng biệt của tính cách con người, không lý thuyết nào hoàn toàn đúng hoặc hoàn thiện, nhưng tất cả đều hướng đến sự hiểu biết thấu đáo hơn về con người.

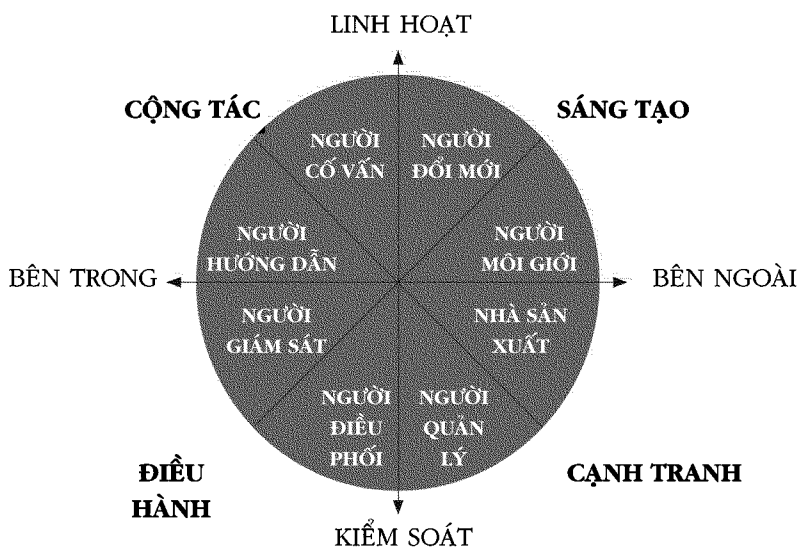
Do đó, các kiểu tính cách không giải thích tất cả hành vi của con người, và dĩ nhiên không giúp gì cho sự hiểu biết về “thời kì đen tối” của con người. Tuy vậy, việc hiểu đúng về kiểu tính cách bằng cách sử dụng MBTI là một sự thành công để phân loại các thông tin tham khảo và giúp xây dựng những nhóm làm việc thành công.

Theo đó, các chuyên gia không chỉ làm chủ mỗi một công cụ được phát triển dựa trên những lý thuyết này mà họ cũng xem xét cẩn thận kết quả của chúng để phù hợp với những mục đích của các bài kiểm tra.

NHU CẦU PHÁT TRIỂN NHỮNG KHẢ NĂNG MỚI

Trong biểu đồ dưới đây, bạn có thể quan sát những góc độ và quan điểm khác nhau về phong cách quản lý. Mỗi phong cách mang một sắc thái khác nhau, tuy nhiên ít hay nhiều mỗi nhà quản lý đều có những phong cách chung này.

Điều quan trọng bạn phải biết mình thuộc loại phong cách nào và quan trọng hơn bạn phải xem đó có phải là điều bạn muốn thực hiện hay không.



Ở góc phải phía trên là vị trí dành cho NGƯỜI ĐỔI MỚI. Bạn sẽ thấy đây là những nhà quản lý yêu thích sự đổi mới, luôn chào đón những khả năng mới có thể xảy ra, và là những người có lối suy nghĩ sáng tạo. Ngoài ra, họ còn có khả năng quản lý sự đổi

mới, tuy vậy họ không thích những người chống lại nó. Phương pháp của những nhà quản lý kiểu này là quan sát những mô hình và xu hướng kinh tế mới, vì thế họ có thể hoạch định dự án các thay đổi theo yêu cầu. Điều quan trọng cho loại quản lý này là: luôn điềm tĩnh trước các áp lực, và hơn hết là chấp nhận cùng tồn tại và phát triển với tình trạng bất bình và mạo hiểm.

Ở cùng góc trên bên phải, chúng ta thấy một kiểu quản lý “quá tích cực”, đó là những người không bao giờ chịu ngồi yên một chỗ NGƯỜI MÔI GIỚI. Nhà quản lý kiểu này có một nền tảng vững chắc về các mối quan hệ ngoại giao hợp pháp, đi kèm với một cuốn sổ với vô số địa chỉ. Họ rất thạo công tác đối ngoại, nói chuyện có thuyết phục, cá tính mạnh mẽ và là người gây ảnh hưởng cho người khác. Nhà quản lý này có khả năng đàm phán và thuyết phục người khác làm việc cho mình. Vì thế, họ thường là những nhà diễn thuyết cho một tổ chức hay một công ty.

Vẫn ở phía bên phần linh hoạt về cách quản lý (phần trên của vòng tròn), nhưng lần này là phía bên trái (cộng tác), chúng ta thấy hai kiểu quản lý bổ sung cho nhau, đó là NGƯỜI GIÁM SÁT và NGƯỜI HƯỚNG DẪN.

Người hướng dẫn là người xây dựng đội ngũ. Công việc của họ xây dựng trên nền tảng làm việc phối hợp. Họ luôn muốn thúc đẩy và trò chuyện với người khác; họ thông hiểu những khó khăn, mong muốn, và cả các khát vọng của nhân viên mình. Điều họ làm là vạch ra một quá trình định hướng. Kiểu người quản lý này không thích có mâu thuẫn giữa các nhân viên, họ thường cố gắng giải quyết các xung đột; họ đấu tranh vì sự gắn kết, và thông thường họ đạt được kết quả khả quan và sự đồng lòng của các nhân viên.

Liên lạc với mọi người là nhân tố quan trọng nhất đối với nhà quản lý theo kiểu CỔ VẤN. Đây là kiểu quản lý thích giúp đỡ người khác, quan tâm đến người khác, nhạy cảm, cởi mở và công bằng. Đây là người quản lý thực sự biết lắng nghe – khi biết được một

yêu cầu tích cực và chính đáng, họ sẽ đứng đằng sau nhân viên và giúp nhân viên đạt được điều họ muốn. Họ quan tâm đến việc huấn luyện nhân viên bằng cách xác định những nhu cầu đào tạo, xây dựng những kế hoạch nghề nghiệp,... Nhà quản lý kiểu này sẽ là một trong những nhà bảo hộ tốt nhất cho những sinh viên mới tốt nghiệp vì điều này tạo cơ hội cho sinh viên mới ra trường có được một sự nghiệp thành công trong tương lai.

Chúng ta từ từ tiến xuống vòng tròn trong phần điều hành ở phía nửa cuối. Vì cách quản lý này không có tính linh hoạt nên bạn phải chọn bạn muốn trở thành người quản lý thuộc dạng nào.

Có phải nó ít hấp dẫn hơn không? Sự thực là những nhà quản lý kiểu này gần với thực tiễn hơn, vì mọi thứ đều có thể đo lường được đối với người giám sát và người điều phối.

Người giám sát muốn biết mọi thứ đang diễn ra trong công ty, từng đơn vị hay bất cứ vị trí nào mà họ chịu trách nhiệm. Đối với kiểu người quản lý này, bạn cần chú ý hai điểm quan trọng sau:

1. Những người làm việc cho họ có tuân theo qui định, qui trình (cả bên trong lẫn bên ngoài) hay không?
2. Mọi người, mọi đơn vị, mọi doanh nghiệp có đáp ứng chỉ tiêu hay không? Nếu không thì tại sao không, và làm cách nào để có thể ngay lập tức lấp đầy mức thiếu hụt đó. Cũng như vậy, câu hỏi này sẽ được hỏi khi chỉ tiêu bị vượt quá hạn mức.

Việc giải thích cho vai trò của người điều phối - quản lý sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta đã biết về cơ cấu 10.5S của Thiêm – Tom hay cơ cấu 7S của McKinsey. Đây là người chịu trách nhiệm về cơ cấu tổ chức và vận hành hệ thống, vì vậy họ là những người được tin tưởng tuyệt đối, và cư xử hợp đạo đức. Họ là chuyên gia lập chương trình, lên kế hoạch, thúc đẩy việc tổ chức và điều phối. Người quản lý này có thể giải quyết các khủng hoảng, dù họ thường thất bại trong vai trò là người cố vấn và người hướng dẫn.

Kiểu người quản lý này là một chuyên gia về kỹ thuật, công việc quản gia và hậu cần.

Cuối cùng, chúng ta sẽ đến với một phần tư còn lại của vòng tròn: NGƯỜI QUẢN LÝ và NHÀ SẢN XUẤT. Người quản lý đặt ra mục tiêu và kế hoạch, và là người vạch rõ những vấn đề và đưa ra những lựa chọn khác nhau. Họ là người phân công vai trò cho mỗi người đảm nhiệm, định ra các quy tắc nội bộ, thảo ra các chính sách và những chỉ dẫn nghiêm ngặt.

Những người có động lực cá nhân đặc biệt, năng lực dồi dào và được thúc đẩy mạnh mẽ thường có khuynh hướng trở thành nhà sản xuất. Họ phải chịu trách nhiệm và hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, bản thân họ không chấp nhận việc năng suất của mình bị giảm sút. Điều này giải thích vì sao họ thường cố gắng thúc đẩy những người cộng tác tăng năng suất và họ luôn cố gắng để đạt được những mục tiêu cao hơn. Họ liên tục điều chỉnh chính mình và các nhân viên để tiến đến các mục tiêu đã đề ra.

Có lẽ bạn vẫn chưa thể nhận dạng được mình thuộc kiểu người quản lý nào vì bạn thấy hình bóng mình lẫn lộn trong các kiểu người nói trên, nhưng có một điều chắc chắn rằng - có rất nhiều những kiểu người quản lý mà bạn có thể phù hợp dựa theo cách phân loại trên.

CÔNG NGHỆ KHÔNG GIAN MỞ

I. Công nghệ không gian mở là gì?

Công nghệ không gian mở (Open Space Technology – OST) là một quá trình hội họp do Harrison Owen – nhà cố vấn người Mỹ phát triển. Cuộc họp kiểu OST là độc nhất vì nó không có những đòi hỏi cơ bản của một cuộc họp truyền thống: đó là một chương trình nghị sự đã được định trước. Trong một cuộc họp OST, các vấn đề sẽ được những người tham dự nhận biết, thảo luận theo nhóm để tự tổ chức và tự điều hành, và sau đó, mỗi người tham dự sẽ chịu trách nhiệm đối với các vấn đề.

Thông thường, một cuộc họp OST sẽ diễn ra như sau:

1. Nhóm sẽ bắt đầu bằng một vòng tròn trong một căn phòng không kê bàn. Một bức tường của phòng để trống ở phía bên trái, và ở giữa vòng tròn sẽ để chồng giấy, bút và người hướng dẫn.
2. Người hướng dẫn “mở không gian” bằng cách giải thích tiến trình, xác định chủ đề và mời những người có sự say mê về một chủ đề đặc biệt lên phía trên để đưa vấn đề đó vào chương trình nghị sự.
3. Những người tham dự sẽ bước lên phía trên, xác định một chủ đề, viết chủ đề lên một mảnh giấy lớn, dán lên bức tường trống và chọn thời gian, địa điểm cho cuộc thảo luận để bắt đầu đề tài.
4. Khi không còn thêm chủ đề nào nữa, cả nhóm sẽ di chuyển đến bức tường để xem điều gì được yêu cầu và mỗi thành viên sẽ quyết định cách điều chỉnh thời gian của riêng họ trong suốt quá trình cuộc họp.

5. Những nhóm tự tổ chức sẽ gặp nhau trong những khoảng thời gian và địa điểm đã được định trước và tự điều hành mọi việc. Một thông báo sẽ được đưa ra và dán lên “bức tường thông tin” trong phòng. Trong suốt các kỳ họp, tường thông tin sẽ được lấp đầy bằng các thông tin của các buổi họp hoàn chỉnh.
6. Sau khi kết thúc buổi họp, nhóm sẽ triệu tập lại thành hình tròn và trao đổi những suy nghĩ về cuộc họp. Những ý kiến sẽ được thu thập lại và sao chép cho từng thành viên.
7. Trong trường hợp những kế hoạch hành động cụ thể được yêu cầu, một “cuộc hội ý” để lập kế hoạch hành động sẽ được diễn ra, trong đó các thành viên sẽ ưu tiên cho các hoạt động và chịu trách nhiệm cá nhân trong việc xem xét các vấn đề.

Trung tâm cuộc họp OST gồm bốn nguyên tắc và một điều luật. Những quy định này được tóm lại như sau:

1. Bất cứ ai tham dự cuộc họp đều là những người cần thiết: là những người có liên quan hay quan tâm đến vấn đề được thảo luận.
2. Bất cứ điều gì xảy ra cũng chỉ là điều có thể xảy ra: người tham dự tập trung vào thời gian cuộc họp diễn ra.
3. Khi cuộc họp bắt đầu thì đó chính là thời điểm thích hợp để những người tham dự có thể trình bày và đóng góp ý kiến sáng tạo.
4. Khi kết thúc có nghĩa buổi họp kết thúc: khi có những ý kiến phát sinh, những người tham dự sẽ chuyển sang đề tài khác.

“Luật Hai Bàn Chân” được biết đến như sau: “Nếu bạn nhận thấy mình không thể học hỏi hay đóng góp được gì trong nhóm này thì bạn hãy sử dụng hai bàn chân của mình để di chuyển đến nhóm khác hay một nơi nào mà bạn có thể “.

Những nguyên tắc này và Luật Hai Bàn Chân tiếp thêm sức mạnh, sự tự do và trách nhiệm cho những người tham dự. Vai trò của người hướng dẫn chuyển từ việc điều hành tiến trình sang “tổ chức không gian”, có thể tạm định nghĩa là bảo đảm cho không gian hoàn toàn mở để những người tham dự có thể sáng tạo và tự do thể hiện các ý kiến của mình.

Luật Hai Bàn Chân và quá trình tự tổ chức tạo ra một không gian sống và có sức mạnh giúp những người tham dự tự do lựa chọn nơi họ sẽ đi, điều họ sẽ làm và cách thức công việc họ sẽ tiến hành.

Thật hết sức ngạc nhiên, OST đã được nhiều tổ chức có qui mô lớn tin tưởng. Và OST cũng đã chứng minh được rằng nó có thể giúp phát triển phương pháp lãnh đạo, cơ cấu tổ chức và hiệu quả công việc. Tính hiệu quả của OST thường không thấy được ở những qui trình họp khác và những công cụ điều hành khác.

NGUYÊN TẮC PARETO

I. Lịch sử

Vilfredo Pareto sinh ngày 15 tháng 7 năm 1848, mang hai dòng máu Ý-Pháp với cha là người Genoe và mẹ là người Pháp. Quá trình học vấn của Vilfredo Pareto diễn ra ở cả Pháp và Ý. Ông nổi tiếng là một trong những nhà lý luận đã phát triển ngành kinh tế vi mô qua việc sử dụng các công cụ như các đường bàng quang.

Joseph Juran sinh ngày 24 tháng 12 năm 1904, Joseph Juran nổi tiếng là một bậc thầy nghiên cứu về chất lượng ngành công nghiệp và về kinh doanh. Tiến sĩ Joseph Moses Juran là một kỹ sư công nghiệp và là một nhà bác ái, ông đã có những đóng góp đáng kể trong học thuyết về phong cách quản lý, quản lý nguồn nhân lực và tư vấn. Ông đã viết một vài quyển sách, và nổi tiếng khắp thế giới là một trong những nhà tư tưởng về quản trị chất lượng quan trọng nhất của thế kỷ 20.

Sự đóng góp cho nền kinh tế vi mô

Là một nhà kinh tế học, Pareto đã có những đóng góp quan trọng trong ngành kinh tế học, xã hội học, đặc biệt là trong học thuyết về phân phối thu nhập và trong các phân tích về sự chọn lựa cá nhân. Ông đã tạo ra bảng chỉ số Pareto, đây là thước đo thể hiện sự bất bình đẳng trong phân phối thu nhập.

Nguyên tắc Pareto

Theo một bản tóm tắt, nội dung cơ bản của nguyên tắc Pareto là năm 1906, ông đã lập ra một bảng quan sát nổi tiếng cho thấy rằng 20% dân số Ý đang sở hữu 80% tài sản của nước này. Sau đó, Joseph M. Juran và những người khác đã khái quát lại điều này và

gọi là Nguyên tắc Pareto (cũng được gọi là Nguyên tắc 80 - 20), và tổng quát xa hơn thành khái niệm sự phân phối Pareto. Trong cuốn *Trattato di Sociologia Generale* (Luận án về tổng quan xã hội học) mà ông giới thiệu lần đầu tiên ở Anh với tựa đề *Trí tuệ và xã hội*, ông đã đặt ra học thuyết chu kỳ mang tính xã hội đầu tiên trong ngành xã hội học.

Sự đóng góp về chất lượng và quản trị

Sau Thế chiến thứ hai, Nhật Bản đã rơi vào cuộc khủng hoảng về chất lượng sản phẩm. Hàng hóa của Nhật bị coi là rẻ mạt, dễ hư hỏng và hầu hết là chất lượng rất kém. Liên đoàn các nhà khoa học và kỹ sư Nhật (JUSE) đã thấy được những vấn đề này và năm 1954, họ đã mời Juran đến Nhật. Juran làm việc độc lập với W. Edwards Deming, người chuyên về kiểm soát chất lượng thống kê, còn Juran là người chuyên về quản trị chất lượng. Khi đến Nhật năm 1954, Juran mở những khóa học về quản trị chất lượng, đây là một phần đóng góp của ông cho học thuyết “Quản trị chất lượng toàn bộ”. Mục tiêu của ông là đào tạo quản lý cao cấp và trung cấp. Ở Mỹ, ý tưởng đào tạo quản lý cao cấp và trung cấp bị phản đối kịch liệt còn ở Nhật, ông đã mất hơn 20 năm cho quá trình đào tạo này. Vào thập niên 70, sản phẩm của Nhật bắt đầu được coi là hàng đầu về chất lượng và đến thập niên 80, nó đã gây ra một cuộc khủng hoảng về chất lượng tại Mỹ.

Khi Juran bắt đầu khởi nghiệp vào thập niên 20, nguyên tắc tập trung vào quản trị chất lượng của ông là dựa trên sự đánh giá về chất lượng sản phẩm được sản xuất. Ông đã sử dụng những công cụ như hệ thống Bell của những bản đánh giá mẫu, đồ thị kiểm soát Shewhart và ý tưởng phổ biến nhất của Frederick Winslow Taylor. Juran đã thêm yếu tố con người vào chất lượng, điều đó giải thích tại sao ông đẩy mạnh công cuộc giáo dục và đào tạo những nhà quản lý. Đối với Juran, những vấn đề trong quan hệ giữa người với người là những vấn đề bị cô lập. Sự phản kháng để thay đổi hay theo cách nghĩ của Juran là phản kháng văn hóa

chính là nguyên nhân gốc rễ của những vấn đề về chất lượng.

Năm 1966, Juran đã đề xướng ý tưởng về Chu trình chất lượng cho nước Nhật và phát triển bộ ba tác phẩm của ông về cách tiếp cận quá trình quản lý đa chức năng. Bộ ba tác phẩm này dựa trên ba tiến trình quản lý: lập kế hoạch, quản lý và cải thiện. Năm 1979, ông sáng lập Học viện Juran.

Khám phá nguyên tắc Patero

Năm 1941, Juran đã khám phá ra công trình của Vilfredo Pareto. Juran đã mở rộng nguyên tắc Pareto đối với những vấn đề chất lượng (ví dụ như 80% của một vấn đề được gây ra chỉ bởi 20% các nguyên nhân). Nguyên lý Pareto cũng được xem là mối quan hệ giữa số ít thiết yếu và số đông hữu ích.

NHỮNG SỰ KIỆN LỊCH SỬ CHUNG

Phát triển tri thức

Đây được coi là thời kỳ khai sáng khi nhiều nhà lý luận lớn đã đưa ra những lý thuyết mang tính cách mạng và chúng vẫn còn ảnh hưởng đến cuộc sống chúng ta ngày nay. Ví dụ như ngày nay, chúng ta vẫn đánh giá cao và ứng dụng những Học thuyết xã hội của Max Weber. Theo từ điển Bách khoa toàn thư: “Ông được đánh giá là một trong những nhà sáng lập nhánh nghiên cứu xã hội hiện đại, chống thực chứng và nghiên cứu về Quản trị công. Những công trình chủ yếu của ông là giải quyết vấn đề hợp lý hóa giữa tôn giáo xã hội học và chính quyền, và ông cũng viết nhiều trong lĩnh vực kinh tế”.

Một nhà lý luận vĩ đại khác của giai đoạn này là Albert Einstein. Ông là tác giả của Thuyết tương đối và đã đóng góp quan trọng cho thuyết tương đối đặc biệt, lý thuyết về lượng tử, lý thuyết thống kê và vũ trụ học.

Sự thoái trào

Lịch sử đã cho thấy, thời kỳ này đã diễn ra hai cuộc chiến tranh lớn: Thế chiến thứ nhất (1914 – 1918), và Thế chiến thứ hai (1940 – 1945). Những giai đoạn chiến tranh là những giai đoạn mà phát triển tri thức bị giảm tốc độ, khi mọi nguồn lực chỉ để phục vụ cho sự sống còn hơn là để phát triển nhân loại.

Phát triển công nghệ

Trong suốt giai đoạn này, có rất nhiều phát minh liên quan đến sự phát triển của nhân loại và công nghệ như năm 1930, phát hiện ra sao Diêm Vương. Đây là thời kỳ nhân loại cố vươn ra tìm kiếm những hành tinh mới nhằm định vị được chúng ta trong vũ trụ. Năm 1941, phát minh máy tính điện tử. Đây là một trong những bước tiến vĩ đại của công nghệ, vì lý do đó ngày nay chúng ta bị phụ thuộc mạnh mẽ vào máy tính và những máy móc khác để nâng cao chất lượng cuộc sống.

Những kết quả

Nhìn chung, chúng ta có thể nói rằng tất cả những sự phát triển này là những bước tiến quan trọng cho những gì chúng ta có ngày nay. Chúng ta cũng có thể nói rằng hiện nay chúng ta chấp nhận rộng rãi hơn đối với những lý thuyết “mềm” hơn cũng như những áp dụng của nó vào chiến lược hợp tác và quản trị toàn cầu.

Lẽ đương nhiên, trong giai đoạn này, không hẳn tất cả đều chấp nhận những “lý thuyết mềm”. Điều này giải thích vì sao bài viết này nói về hai tác giả đằng sau học thuyết trên. Một người sáng tạo ra nó còn người kia thì phổ biến nó tới công chúng.

Cuộc đời Pareto

Năm 1870, Vilfredo Pareto nhận bằng kỹ sư của Đại học Bách khoa Turin. Ông khởi nghiệp trong ngành đường sắt của Ý. Đến

năm 1873, ông chuyển sang ngành công nghiệp sắt ở quê nhà. Năm 1886, ông trở thành giảng viên kinh tế và quản trị tại Đại học Florence. Năm 1893, ông được chỉ định làm giảng viên kinh tế tại Đại học Lausanne ở Thụy Sĩ, và nơi đây, ông đã theo đuổi công việc giảng dạy cho đến cuối đời. Năm 1906, ông phát minh ra nguyên tắc Pareto khi đang làm giáo sư ở Thụy Sĩ. Năm 1923, 17 năm sau đó, ông qua đời.

Năm 1924, Joseph Moses Juran tốt nghiệp kỹ sư điện, sau đó ông lấy thêm bằng luật. Sau khi tốt nghiệp, Juran gia nhập vào Western Electric và làm việc tại nhà máy sản xuất Hawthorne tại Mỹ. Vị trí đầu tiên của ông là thanh tra chi nhánh. Năm 1928, ông được đề cử vào vị trí quản lý và sau này trở thành trưởng chi nhánh. Năm 1935, ông giới thiệu rộng rãi bài báo đầu tiên của mình về chất lượng kỹ thuật cơ khí. Năm 1937, ông chuyển đến làm việc tại tổng hành dinh của Western Electric/AT&T tại New York. Năm 1941, ông phát hiện ra Nguyên tắc Pareto và áp dụng nó cách khôn ngoan về một lý thuyết liên quan đến số ít sống còn và số đông không cần thiết. Năm 1966, ông viết cuốn sách *The Quality Cycles* (Chu trình quản lý chất lượng). Năm 1979, ông sáng lập Học viện Juran, nơi khuyến khích nghiên cứu và phát triển tri thức.

Chúng ta cũng có thể nhận ra rằng, trong giai đoạn này hai tư tưởng lớn dường như đã gặp nhau nhưng tác giả của chúng thì không bao giờ có cơ hội gặp nhau.

NGUYÊN TẮC PARETO

Nền tảng

Nguyên tắc này do nhà nghiên cứu quản trị Joseph M. Juran đưa ra. Sau đó được đặt theo tên của nhà kinh tế học Vilfredo Pareto.

Học thuyết Vilfredo Pareto

Pareto quan sát thấy rằng 20% dân số nước Ý sở hữu 80% tài sản của nước này.

Ông cho rằng, đối với nhiều hiện tượng 80% của kết quả có nguồn gốc từ 20% của nguyên nhân.

Sự giả định là hầu hết kết quả trong mọi tình huống đều do số ít của những nguyên nhân quyết định. Nếu xem như là một ý kiến có khả năng kiểm nghiệm được (hầu như khi kiểm nghiệm là đúng) nó sẽ hữu ích cho việc hoạch định chính sách.

Sự diễn giải của Joseph Juran

Từ khi Joseph Juran kế tục ý tưởng này thì nó có vẻ khả thi hơn khi tham khảo như một sự giả định của Juran. Ông đã chỉ ra lý thuyết số ít sống còn với số đông không cần thiết và đã khẳng định rằng kết quả trong bất kì trường hợp nào cũng đều do số ít của những nguyên nhân quyết định. Ví dụ: sự phân phối kích thước dữ liệu của một tập tin khi dịch chuyển trên internet sử dụng giao thức TCP. Có nhiều file nhỏ hơn và ít file lớn hơn đã được chuyển dịch. Một ví dụ khác có thể đề cập đến là trữ lượng dầu trong các mỏ dầu – có rất ít những mỏ dầu trữ lượng lớn, nhưng lại có rất nhiều những mỏ có trữ lượng nhỏ.

Các đường băng quang: là một đồ thị cho thấy một sự kết hợp hàng hóa không được khách hàng ưa chuộng, nghĩa là vị khách hàng này không ưu tiên cho sự kết hợp nào khác. Các đường băng quang là một công cụ thể hiện sự ưu tiên của khách hàng trên các loại hàng hóa và được sử dụng trong lý thuyết về sự lựa chọn.

Chỉ số Pareto: Trong kinh tế, chỉ số Pareto được đặt theo tên của nhà kinh tế và xã hội học Vilfredo Pareto, nó là một thước đo bề rộng của sự phân phối thu nhập. Nó là một trong những thông số chỉ rõ sự phân phối của Pareto và thể hiện nguyên tắc Pareto

chính là sự quan sát thấy 20% dân số nước Ý sở hữu 80% tài sản nước này. Một trong những đặc trưng cơ bản nhất của sự phân phối Pareto là đã từng cải tiến việc phân phối tài sản của họ trội hơn bất kỳ con số phản ngược nào $x > x_m$, với x_m là tài sản của những người nghèo nhất (sự đóng góp là rất ít). Chỉ số Pareto là một biến số anpha. Chỉ số Pareto lớn hơn hay nhỏ hơn tỉ lệ của rất nhiều người giàu có.

Hệ số phân phối Pareto: được đặt theo tên của nhà kinh tế học Vilfredo Patero, đây là một đạo luật phân phối mạnh đã tìm ra rất nhiều những trường hợp thật sự trên thế giới. Bên cạnh đó, trong thời điểm này, kinh tế đã nghiêng về sự phân phối của Bradford.

II. Nguyên tắc Pareto là gì?

Phân phối Pareto

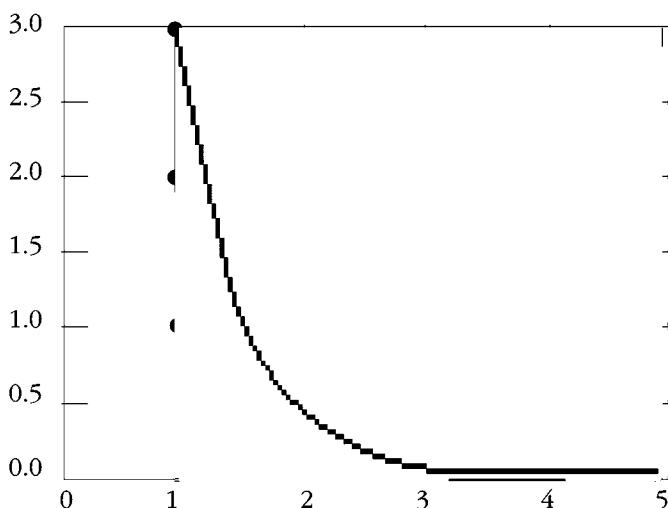
Trong phần này, chúng ta sẽ cùng bàn đến Luật Phân bố theo xác suất. Phân phối Pareto là một điển hình cho Luật Phân bố theo xác suất, và điều này đã được thực tế kiểm nghiệm. Ngoài lĩnh vực kinh tế học, đôi khi người ta gọi phân phối Pareto là phân phối Bradford. Đầu tiên, Pareto dùng cách phân phối này để mô tả sự phân phối tài sản giữa các cá nhân, vì các nghiên cứu của ông trước đó cho thấy là phần lớn của tài sản một đất nước thuộc sở hữu của phần ít người dân của đất nước đó.

Để hiểu rõ hơn về điều này, chúng ta cùng quan sát đồ thị Hàm mật độ xác suất dưới đây. Đồ thị này cho thấy “xác suất” dân số $f(x)$ sở hữu một số lượng nhỏ tài sản theo đầu người (x) thì khá cao, và sau đó đều đặn giảm khi tài sản tăng. Cách phân phối này có thể dùng mô tả sự phân phối thu nhập hay tài sản, nhưng trong nhiều trường hợp khi đã đạt tới sự cân bằng trong cách phân phối của “số ít” và “số nhiều”, thì sự phân phối này bị giới hạn.

Đồ thị Pareto

Đây là một kỹ thuật để nhận định những vấn đề về chất lượng dựa theo mức độ quan trọng của nó. Đồ thị này chỉ ra rằng chỉ có một vài vấn đề về chất lượng là quan trọng trong khi có rất nhiều vấn đề khác không quan trọng.

Trong quản trị chất lượng, vấn đề đằng sau Nguyên tắc Pareto là hầu hết những vấn đề về chất lượng là kết quả của chỉ một vài nguyên nhân. Mục tiêu của đồ thị này là nhận định về những nguyên nhân đó. Một phương pháp sử dụng kiểu phân tích Pareto là tạo ra một đồ thị sắp xếp những nguyên nhân của chất lượng kém theo thứ tự giảm dần dựa trên tỉ lệ phần trăm từng khiếm khuyết.



Kết luận

Để hiểu được Nguyên tắc Pareto, chúng ta phải xem xét nó cách triệt để. Trong đó, điều cốt lõi là phải xác định được ông là một nhà kinh tế vi mô và từ quan điểm này, ông đã tìm ra nguyên

tắc này, cũng được gọi là Nguyên tắc 80 – 20. Là ông tổ về nguyên cứu chất lượng, ông đã khám phá ra lý thuyết này và áp dụng nó ngay vào thời điểm của ông để đưa đến cho chúng ta một học thuyết về quan hệ giữa số ít sống còn và số đông không cần thiết.

Dưới cái nhìn của những nhà phê bình thì nguyên tắc này rất dễ bị hiểu lầm như là một khái niệm đơn giản và không đủ sức thu hút sự chú ý của mọi người. Do đó, chúng ta cần đến đồ thị Pareto như một công cụ hữu ích nhất giúp tập trung vào những yếu tố đích xác để thấy được toàn cảnh của bức tranh. Sự thách thức ở đây là phải tìm ra những quá trình chính xác. Ví dụ, chúng ta có thể phát triển một đồ thị sắp xếp những nguyên nhân của chất lượng kém theo thứ tự giảm dần dựa trên tỉ lệ phần trăm từng khiếm khuyết. Trong trường hợp này, có thể tiến hành kiểm định dựa trên số lượng những khiếm khuyết xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau. Từ đó, rút ra một tỉ lệ của những khuyết điểm (có thể tính toán được khi tiến hành kiểm định) và nhập vào biểu đồ Pareto. Trên tổng thể, đây là khuynh hướng tìm ra vài nguyên nhân giải thích cho hầu hết những khiếm khuyết.

Chúng ta cần ghi nhớ những lợi ích của thuyết này vì nó giúp xác định những việc ưu tiên. Hơn nữa, thuyết này có thể dễ dàng thực hiện và phù hợp trong mọi hoàn cảnh, tóm lại:

1. Các công việc ưu tiên
2. Nhắc nhở nhà quản lý tập trung vào 20% vấn đề thực sự
3. Là một lý thuyết về số ít sống còn và số đông không cần thiết rất đơn giản và dễ thực hiện.

PHÂN TÍCH PEST

I. Phân tích Pest là gì?

Quá trình đánh giá môi trường của một tổ chức là một việc hết sức quan trọng trước khi bắt đầu quá trình tiếp thị, do đó cần tiếp tục phân tích môi trường và tiến hành trên tất cả các mặt của kế hoạch. Môi trường tiếp thị của một tổ chức gồm:

- Môi trường bên trong: nhân viên, công nghệ văn phòng, lương, khung tài chính, v.v...
- Môi trường vi mô: khách hàng, đại lý, nhà phân phối, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh bên ngoài, v...v...
- Môi trường vĩ mô: các lực lượng chính trị (hợp pháp), lực lượng kinh tế, lực lượng xã hội, và lực lượng kỹ thuật. Đây được gọi là các nhân tố PEST.
 - Nhân tố chính trị (Political factors - **P**)
 - Nhân tố kinh tế (Economic factors - **E**)
 - Nhân tố xã hội (Social factors - **S**)
 - Nhân tố kỹ thuật (Technological factors - **T**)

II. Cách thức sử dụng công cụ này

II. a) Nhân tố chính trị

Vũ đài chính trị có ảnh hưởng to lớn đến các quy luật kinh doanh, sức chi tiêu của người tiêu dùng và các ngành khác. Nhân tố chính trị gồm các vấn đề sau:

- Môi trường chính trị bền vững như thế nào?
- Liệu chính sách của chính phủ sẽ chi phối đến các luật quy định hay có đánh thuế lên ngành kinh doanh của bạn không?

- Thái độ của Chính phủ về đạo đức tiếp thị là gì?
- Chính sách kinh tế của Chính phủ là gì?
- Chính phủ có quan điểm về văn hóa và tôn giáo hay không?
- Chính phủ có quan tâm đến các hiệp định thương mại như WTO, ASEAN,... hay không?

II. b) Nhân tố kinh tế

Các nhà tiếp thị cần nhận biết được tình trạng kinh tế thương mại ngắn hạn và dài hạn. Điều này đặc biệt đúng khi lập kế hoạch tiếp thị quốc tế, khi mà bạn cần phải xem xét đến:

- Tỷ lệ lãi suất
- Mức độ lạm phát / việc làm bình quân đầu người
- Các triển vọng kinh tế dài hạn, tổng sản lượng nội địa bình quân đầu người (GDP),...

II. c) Nhân tố xã hội

Sự chi phối về văn hóa và xã hội đối với kinh doanh ở mỗi nước khác nhau. Do đó, điều quan trọng là phải nhận biết được những nhân tố sau đây:

- Tôn giáo nào chi phối?
- Thái độ của người dân địa phương với sản phẩm và dịch vụ nước ngoài ra sao?
- Ngôn ngữ có tác động đến việc giới thiệu sản phẩm vào thị trường hay không?
- Người tiêu dùng dành bao nhiêu thời gian cho giải trí?
- Trong xã hội có những vị trí nào tương ứng cho đàn ông và phụ nữ?
- Người dân có quan điểm rõ ràng hay mờ nhạt về các vấn đề môi trường?

II. d) Nhân tố công nghệ

Công nghệ là vấn đề sống còn đối với lợi thế cạnh tranh, và là nhân tố chính của vấn đề toàn cầu hóa. Cần cân nhắc các điểm sau:

- Công nghệ có thể làm cho sản phẩm và dịch vụ rẻ hơn và chất lượng sản phẩm tốt hơn không?
- Công nghệ có mang đến cho người tiêu dùng và các ngành kinh doanh nhiều dịch vụ và sản phẩm tân tiến hơn, như hệ thống internet trong ngân hàng, những thế hệ điện thoại di động mới,... không?
- Công nghệ có làm thay đổi cách phân phối như phân phối sách, qua internet, bán đấu giá,... không?
- Công nghệ có mang đến hình thức giao tiếp mới với khách hàng cho các công ty, ví dụ biểu ngữ, Quản lý quan hệ khách hàng (CRM),... không?

III. Tại sao phân tích Pest lại quan trọng?

Phân tích PEST tuy đơn giản nhưng quan trọng và là công cụ được sử dụng rộng rãi giúp chúng ta hiểu được toàn cảnh bức tranh lớn đề cập đến những vấn đề về môi trường như Chính trị, Kinh tế, Văn hóa – Xã hội và Công nghệ.

Các doanh nghiệp khắp nơi trên thế giới sử dụng PEST để xây dựng tầm nhìn tương lai của họ.

Những nguyên nhân chính sau đây cho thấy PEST rất quan trọng:

- Thứ nhất, bằng việc sử dụng hiệu quả Phân tích PEST, bạn có thể đảm bảo là việc mình đang làm chắc chắn phù hợp với sức mạnh to lớn của sự thay đổi đang ảnh hưởng đến thế giới của chúng ta. Tận dụng được sự thay đổi đó, rất có thể bạn sẽ thành công hơn là có hành động chống lại

nó.

- Thứ hai, sử dụng công cụ phân tích PEST thích hợp sẽ giúp bạn tránh được những hành động dẫn tới thất bại vì những nguyên nhân ngoài tầm kiểm soát.
- Thứ ba, PEST hữu ích khi bạn bắt đầu điều hành doanh nghiệp ở một quốc gia hay một khu vực mới. Nó giúp chính bạn thoát khỏi những giả định tiềm thức, và nhanh chóng thích nghi với thực trạng của môi trường mới.

IV. Kết luận

Phân tích PEST là một công cụ hữu ích để hiểu được “bức tranh lớn” của môi trường mà bạn đang điều hành với các cơ hội và thách thức trong đó.

Hiểu được môi trường này, bạn có thể tận dụng được những cơ hội và hạn chế tối đa các thách thức.

Công cụ này đưa ra bối cảnh trong đó kế hoạch nào chi tiết hơn có thể tận dụng đầy đủ những cơ hội có sẵn.

Các dạng khác của PEST: PESTLE, PESTLIED, STEEPLE, và SLEPT

Một số người thích sử dụng những “phiên bản” khác nhau của công cụ PEST, sử dụng những nhân tố khác cho những tình huống khác nhau. Các biến thể là:

- **PESTLE/PESTEL:** Chính trị, Kinh tế, Xã hội học, Công nghệ, Pháp lý, Môi trường.
- **PESTLIED:** Chính trị, Kinh tế, Xã hội, Công nghệ, Pháp lý, Quốc tế, Môi trường, Nhân khẩu.
- **STEEPLE:** Xã hội/Nhân khẩu, Công nghệ, Kinh tế, Môi trường, Chính trị, Pháp lý, Đạo đức.
- **SLEPT:** Xã hội, Pháp lý, Kinh tế, Chính trị, Công nghệ.

NĂM LỰC LƯỢNG CỦA PORTER

I. a) Bối cảnh lịch sử

Nhìn lại trong quá khứ, chúng ta có thể rút ra nhiều kết luận khác nhau khi xem xét nền kinh tế và sự cạnh tranh toàn cầu. Khoảng thời gian từ năm 1960 cho đến năm 1980 được mô tả là một thời kỳ hai thập niên đã làm nổi bật những chính sách “bảo hộ và can thiệp của chính phủ hơn là cạnh tranh ở thị trường trong nước”. Các chức năng của thị trường bị bóp méo đã tạo ra sự khan hiếm và trao quyền cho các cơ cấu độc quyền cũng như các cơ cấu ít độc quyền đã làm thu hẹp hơn nữa sự tập trung của sức mạnh kinh tế tập trung. Bằng cách củng cố những kiểu cấu trúc thị trường này, rõ ràng vào lúc này, sự cạnh tranh bên ngoài đã thoái chí và không vụ lợi. Một sự kiện lịch sử khác có liên quan đến thời kỳ này là vấn đề lạm phát tiếp diễn và kéo theo là tỷ lệ thất nghiệp cao trong thập niên 70 ở Mỹ. Một số người cho rằng nguồn cung ứng ở Mỹ không hoạt động hết năng suất vì mức thuế cao trong thập niên 70 và 80 (18,7% GDP). Thêm vào đó là tình trạng thiếu hụt xảy ra ở nguồn cung cấp thực phẩm. Ví dụ, nguồn cung cấp ngũ cốc thiếu hụt 3% vào đầu thập niên 70 đã làm cho thị trường Mỹ rơi vào cuộc khủng hoảng thực phẩm kéo dài trong hai năm (1972 - 1974) và giá ngũ cốc tăng lên đến 250%. Trong thập niên 80, một nhân tố khác đã làm thoái chí các nhà cung cấp bên ngoài là giá tàu biển quốc tế tăng cao gây ảnh hưởng đến dây chuyền cung ứng toàn cầu.

I. b) Nhu cầu phát triển mô hình năm lực lượng của Porter

Thực tế xuất phát từ bối cảnh lịch sử là những chiến lược cạnh tranh trước đây đã hoàn toàn không đem lại hứa hẹn gì cho

thị trường trong nước cũng như ngoài nước. Do đó, nền kinh tế đòi hỏi một nhu cầu rất lớn về sự ổn định và đánh giá thích hợp những cơ hội tiềm năng và những thị trường cạnh tranh. Đầu thập niên 80, Michael E. Porter đã tạo ra Mô hình năm lực lượng để đáp ứng nhu cầu của thương trường thế giới, và thiết lập năm lực lượng cạnh tranh để nhận biết những thách thức và cơ hội tiềm tàng cho những công ty mới thành lập hay những công ty cùng ngành nghề. Vào thập niên 80, đặc điểm của nền kinh tế là sự phát triển tuần hoàn với mục tiêu ban đầu là lợi nhuận và sự sinh tồn. “Điều kiện tiên quyết cho những mục tiêu này là tối ưu hóa chiến lược liên quan đến môi trường bên ngoài.” Lấy cảm hứng từ tình hình kinh tế này, Porter đã phát triển Mô hình năm lực lượng cạnh tranh sau đó trở thành một công cụ quan trọng để phân tích cấu trúc ngành trong quy trình chiến lược. Porter nhận thấy nhu cầu cần đáp ứng cho nền kinh tế của thập niên 80 và giải thích tại sao một số ngành kiếm được lợi nhuận nhiều hơn những ngành khác. Ông gợi ý đáp án cho câu hỏi này ở chỗ hiểu được tính năng động của cơ cấu cạnh tranh trong cùng một ngành công nghiệp.

I. c) Tác giả của mô hình năm lực lượng

Michael E. Porter sinh tại Ann Arbor, bang Michigan năm 1947. Khi học trung học, ông là một cầu thủ bóng đá và bóng chày có nhiều thành tích. Năm 1969, ông tốt nghiệp Đại học Princeton ngành kỹ sư không gian và cơ khí. Là một người có nhiều đam mê, Porter cũng nghiên cứu về những vấn đề chiến lược trong nhiều lĩnh vực khác với hai lĩnh vực mà ông đã được đào tạo trước đó là âm nhạc và nghệ thuật. Trong suốt đời mình, giáo sư Porter tập trung nghiên cứu vấn đề ông quan tâm, đó là làm thế nào để tạo nên một lợi thế cạnh tranh trong phạm vi một khu vực hoặc một công ty. Theo nhận định của Đức Giám mục kiêm Giáo sư Đại học William Lawrence phụ trách giáo phận khu vực Đại học Harvard, Michael E. Porter hiện là “một người có kiến thức chuyên

sâu hàng đầu về chiến lược cạnh tranh và sự cạnh tranh giữa các quá trình phát triển kinh tế của các quốc gia và khu vực”, hơn nữa, ông là người có công nhiều nhất vào quá trình hình thành lý thuyết Quản trị chiến lược. Hệ thống chiến lược của ông dựa trên sáu khía cạnh:

- Phân tích năm lực lượng cạnh tranh
- Các nhóm chiến lược
- Chuỗi giá trị
- Các chiến lược chung
- Thị trường mục tiêu
- Các cụm phát triển kinh tế khu vực theo quan điểm của Porter.

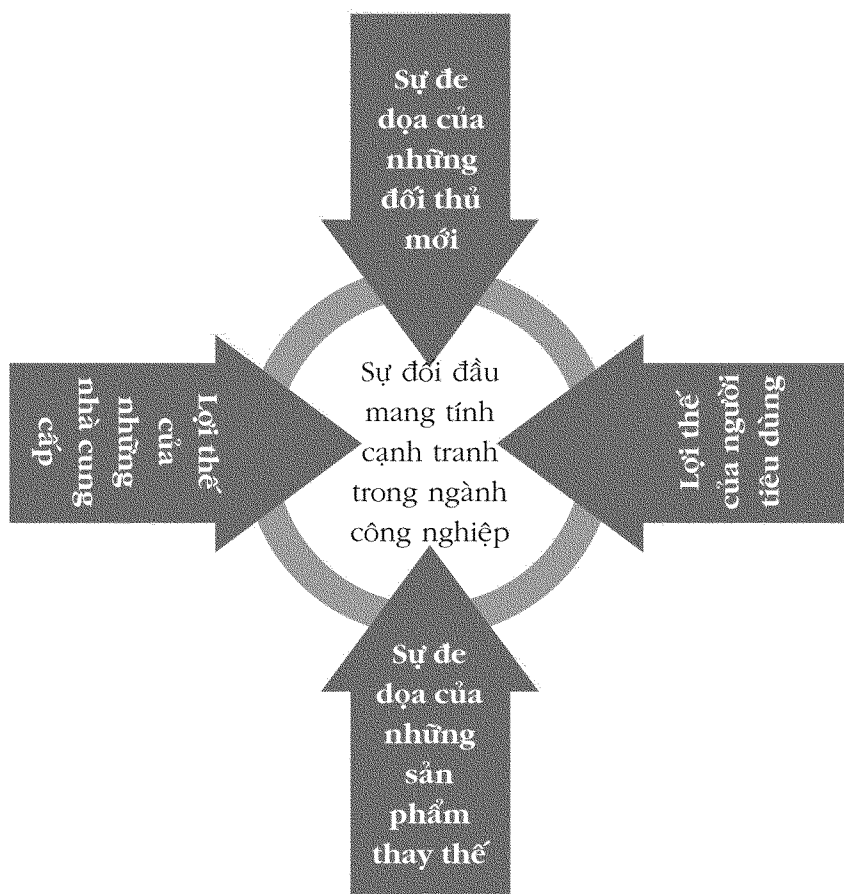
Giáo sư Porter còn là tác giả của hơn 125 bài báo và 17 quyển sách, gồm *“Chiến lược cạnh tranh: Các kỹ thuật phân tích doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh”* – giải thích về năm lực lượng cạnh tranh của Porter trong tác phẩm đầu tiên của ông về chiến lược. Tác phẩm đã được xuất bản vào thập niên 80 và đã được dịch ra 19 thứ tiếng. Nó hiện đang được tái bản lần thứ 63.

II. Nội dung

Mô hình năm lực lượng của Porter dựa trên sự am hiểu cấu trúc của nền công nghiệp cũng như cách thức biến đổi của nó. Mô hình này tập trung vào chiến lược lâu dài của công ty, và chiến lược này có thể gặp phải những cơ hội cũng như không tránh khỏi những thách thức từ môi trường bên ngoài. Mô hình này phát hiện ra nguồn gốc cạnh tranh trong ngành công nghiệp đó, cũng như mô tả những tác động bên ngoài nảy sinh do tình trạng cạnh tranh ấy. Hơn nữa, nó đưa ra cách thức giành lấy lợi thế cạnh tranh trong một thị trường có mức độ cạnh tranh khốc liệt. Để giúp độc giả có thể dễ dàng có được những hiểu biết về chiến lược cạnh tranh trong một nền công nghiệp/khu vực, Porter

đã khái quát hóa chúng thành năm lực lượng cụ thể, quyết định việc hình thành nên bất cứ một nền công nghiệp nào trong bất kỳ thị trường nào. Mô hình năm lực lượng này gồm các nhân tố sau:

1. Sự đe dọa của những đối thủ mới
2. Tính sẵn có của các sản phẩm thay thế
3. Lợi thế của những nhà cung cấp
4. Lợi thế của người tiêu dùng
5. Sự đối đầu mang tính cạnh tranh trong công nghiệp



Sự đe dọa của những đối thủ mới: Bên trong nền công nghiệp, sự cạnh tranh càng cao càng dễ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp khác bước vào. Càng nhiều công ty tham gia vào nền công nghiệp thì sẽ có nhiều sản phẩm chất lượng cao ra đời, dẫn đến giá thành giảm và sức mua của người tiêu dùng sẽ tăng. Trong trường hợp này, các đối thủ mới sẽ có ảnh hưởng đến tình hình thị trường. Do đó, mức độ ảnh hưởng của các đối thủ mới có thể có đối với thị trường còn tùy thuộc vào các rào cản đối với sự tham gia của các đối thủ mới này vào thị trường. Những rào cản này phụ thuộc vào những nhân tố sau:

- Quy mô các nền kinh tế
- Sự đa dạng của các sản phẩm
- Những đòi hỏi về vốn
- Chi phí chuyển đổi lĩnh vực sản xuất
- Mức độ/khả năng tiếp cận các kênh phân phối
- Chi phí bất lợi không tính quy mô
- Chính sách Nhà nước

Tính sẵn có của các sản phẩm thay thế: “Sản phẩm thay thế là những hàng hóa hoặc dịch vụ nằm ngoài phạm vi của một nền công nghiệp cụ thể, thực hiện những chức năng tương tự hoặc giống như những chức năng của sản phẩm do chính nền công nghiệp đó sản xuất.” Do đó, nếu có nhiều sản phẩm thay thế xâm nhập vào thị trường với giá thành thấp hơn có chức năng tương tự hoặc hoàn toàn giống như sản phẩm của nền công nghiệp đó thì người tiêu dùng sẽ dễ dàng chuyển sang sử dụng những sản phẩm thay thế này. Tuy nhiên, cũng có nhiều nhân tố giúp ngăn cản tình huống này xảy ra như:

- Sự trung thành với thương hiệu
- Mối quan hệ thân thiết với khách hàng
- Chi phí chuyển đổi lĩnh vực sản xuất cao

- Tính năng của sản phẩm thay thế so với giá thành của nó
- Các xu hướng hiện tại

Lợi thế của nhà cung cấp: có nghĩa là nhà cung cấp có quyền mặc cả với doanh nghiệp/người tiêu dùng để đạt được mức giá bán cao hơn, giao nhận sản phẩm với số lượng nhiều hơn nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ cao hơn về chất lượng sản phẩm kém,... Tình trạng này có thể xảy ra do những nguyên nhân sau:

- Chi phí cao khi chuyển sang ký hợp đồng với một nhà cung cấp khác/sản xuất một sản phẩm khác
- Sự chi phối của số ít những nhà cung cấp đối với một sản phẩm cụ thể
- Không có sản phẩm thay thế cho sản phẩm chính
- Khách hàng của các nhà cung cấp bị phân tán, không tập trung
- Tầm quan trọng của sản phẩm đối với người tiêu dùng/doanh nghiệp

Lợi thế của người tiêu dùng: phụ thuộc vào mức độ người tiêu dùng đòi hỏi về số lượng cũng như trữ lượng của một sản phẩm nhất định. Xu hướng đòi hỏi sản phẩm có chất lượng cao và giá thành sản phẩm thấp của người tiêu dùng hầu như không thay đổi, song lại không bao giờ dừng lại ở một mức độ nhất định. Lợi thế của người tiêu dùng tỉ lệ nghịch với lợi nhuận bình quân của doanh nghiệp. Lợi thế của người tiêu dùng tăng khi:

- Người tiêu dùng mua một lượng lớn sản lượng của nền công nghiệp
- Chi phí chuyển đổi lĩnh vực sản xuất không đáng kể
- Chi phí cố định của nhà cung cấp ở mức cao
- Sản phẩm của doanh nghiệp không được người tiêu dùng ưu tiên hàng đầu

Tình trạng đối đầu mang tính cạnh tranh trong nền công nghiệp: tức mức độ gay gắt của quá trình cạnh tranh giữa các nhà sản xuất đang tồn tại trên thị trường. Cạnh tranh ở mức độ cao trong phạm vi một nền công nghiệp có thể làm giảm giá thành sản phẩm, lợi nhuận thấp, do đó, các đối thủ cạnh tranh cũng thu về lợi nhuận thấp hơn. Cạnh tranh gay gắt trong một nền công nghiệp có thể diễn ra do những nguyên nhân sau:

- Có nhiều đối thủ cạnh tranh thực lực ngang bằng nhau
- Mức độ tăng trưởng kinh tế chậm
- Chi phí dự trữ và/hoặc cố định cao
- Thiếu tính dị biệt và chi phí chuyển đổi lĩnh vực sản xuất thấp
- Khó khăn trong việc rút lui khỏi tình trạng cạnh tranh

Tôi có một nhận xét khá lý thú đó là, sự mở rộng mô hình năm lực lượng của Porter được phát triển trong thập niên 90 có thể được coi là sự phát triển của chính mô hình này. Sự phát triển đầu tiên do Giáo sư Brandenburger giới thiệu và sau đó được Giáo sư John Nash củng cố; và chúng ta có thể nhận ra nó cách đây vài năm trong bộ phim *A Beautiful Mind* (Trí tuệ hoàn hảo hoặc Một tâm hồn đẹp) – với tên gọi “Thuyết trò chơi”! Sự phát triển thứ hai do Giáo sư Nalebuf giới thiệu vào giữa thập niên 90 dưới tên gọi “Nhân tố bổ sung” - nguồn lực thứ sáu. “Nhân tố bổ sung là những công ty bán một sản phẩm (các sản phẩm) để bổ sung vào các sản phẩm của công ty khác, bằng cách cộng thêm giá trị cho chúng”. Ví dụ: Intel và Microsoft (bộ xử lý Pentium và hệ điều hành Windows).

III. Ưu điểm và hạn chế của mô hình

Ưu điểm của mô hình năm lực lượng có thể được nhận thấy qua ba phương pháp phân tích chính: phép phân tích tĩnh, phép phân tích động và phép phân tích lựa chọn. Bằng cách sử dụng

phép phân tích tĩnh, chúng ta có thể so sánh hiệu quả của mô hình này trong chính công ty của mình với công ty của đối thủ cạnh tranh. Qua phép phân tích động, mô hình cho thấy các thông tin bên trong về mức độ hấp dẫn tiềm năng của nền công nghiệp trong tương lai (nhờ vào dự đoán các thay đổi trong kinh tế, chính trị, khoa học công nghệ). Qua phép phân tích lựa chọn, sự hiểu biết về sức mạnh của các lực lượng cạnh tranh có thể được vận dụng để điều khiển chúng theo cách có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh cho một lực lượng đang điều khiển. Ngoài ra, mô hình còn có một ưu điểm là mang lại một phương pháp phân tích vị thế cạnh tranh và cấu trúc thị trường có hệ thống. Hơn nữa, chúng ta có thể ứng dụng mô hình vào các phân khúc thị trường đặc biệt, các vùng, các công ty hoặc các nền công nghiệp.

Song, mô hình này cũng bộc lộ nhiều hạn chế lớn mà trong thời gian qua đã được những bài viết phê bình khắc phục dần dần. Điểm yếu lớn nhất của mô hình này là ở bối cảnh lịch sử khi nó ra đời. Khi mô hình năm lực lượng của Porter ra đời thì nền kinh tế dựa trên sự phát triển theo chu kỳ và hai mối quan tâm chính là lợi nhuận và sự sống còn. Ngày nay, nền kinh tế ngày càng tập trung vào nhiều khía cạnh khác, song cũng không kém phần phức tạp và khắc nghiệt như bản thân mô hình thể hiện. Trong thập niên 80, sự phát triển của các nền công nghiệp không ít thì nhiều vẫn còn có thể được dự báo trước cũng như ổn định phần nào, còn trong thời đại ngày nay, quá trình phát triển kinh tế ngày càng bùng nổ mạnh mẽ gần như từng ngày, từng giờ. Ngoài ra, mô hình này còn đề cập đến những loại hình thị trường hoàn hảo kiểu cổ điển, cũng như đề cập đến những cơ cấu thị trường giản đơn, mang tính tĩnh – một điều hiếm thấy trong thế giới năng động ngày nay. Cuối cùng, trên cơ sở nhận thức được nguy cơ cạnh tranh mà mô hình năm lực lượng này phớt lờ những chiến lược khác như các liên minh chiến lược, hệ

thống thông tin, điện tử học, v.v...) chắc chắn có ảnh hưởng đến thị trường tiềm năng.

IV. Kết luận

Tóm lại, tôi muốn nhấn mạnh một vài điểm chính yếu về mô hình năm lực lượng, như vai trò quan trọng của nó như một công cụ phân tích cơ cấu công nghiệp trong những giai đoạn chiến lược, đặc biệt trong khoảng thập niên 80 và giữa thập niên 90. Nó cũng đã trở thành một công cụ rất hữu ích trong các chiến lược thâm nhập/cạnh tranh, với tư cách là một xuất phát điểm để phân tích sâu hơn về những nền công nghiệp hiện nay. Có thể kể ra một vài nền công nghiệp bước đầu đã vận dụng mô hình năm lực lượng như: nền công nghiệp sản xuất xe ô tô (BMW, Mercedes-Benz...), ngành công nghiệp chế biến rượu (California), ngành công nghiệp trồng trọt và chế biến dầu (Úc), ngành công nghiệp chăm sóc y tế, ngành công nghiệp may mặc (Marks & Spencer - Anh), các ngành công nghiệp du lịch và hàng không dân dụng và nhiều ngành công nghiệp khác. Các nhà tư vấn quản lý ưu ái mô hình năm lực lượng rất nhiều khi xem xét hiện trạng của nền công nghiệp/một tổ chức, cũng như xem xét một cách tiếp cận đơn giản hơn. Tuy nhiên, việc vận dụng mô hình này trong thực tế môi trường kinh doanh hiện nay trên thế giới thì chẳng những không được tiến hành bài bản cho từng nền công nghiệp, mà còn không được áp dụng rộng rãi do những hạn chế của nó, trong khi lại có nhiều ý kiến khác đề cập đến những mô hình mới xuất hiện và những động lực hiện tại của các thị trường đa dạng. Suy cho cùng, đây là mô hình đạt hiệu quả cao nhất trong giai đoạn những năm 80 và 90 của thế kỷ trước, và cho đến nay vẫn còn giá trị áp dụng như một bước khởi đầu trong quá trình phân tích phức tạp về bất kỳ một nền công nghiệp nào, và theo sau nó là những bước đi khác cũng không kém phần sâu sắc.

BA CHIẾN LƯỢC CHUNG CỦA PORTER

I. Ba chiến lược chung của porter là gì?

Các lực lượng cạnh tranh:

Trong nền kinh tế thị trường có năm lực lượng cạnh tranh:

- Sự đe dọa của những đối thủ mới
- Tính sẵn có của các sản phẩm thay thế
- Lợi thế của những nhà cung cấp
- Lợi thế của người tiêu dùng
- Sự đối đầu mang tính cạnh tranh trong công nghiệp

Ba chiến lược của Porter:

Porter đề ra ba chiến lược nhằm đối phó với các lực lượng cạnh tranh này.

Chiến lược đầu tiên là hướng đến những sản phẩm có sự khác biệt. Bằng việc tạo ra những sản phẩm hay dịch vụ khác biệt (để thu hút sự chú ý của khách hàng) thì một công ty có thể định giá cao hơn và có thể lôi kéo khách hàng chỉ dùng các sản phẩm và dịch vụ của mình, làm giảm sự mặc cả của người mua... Đây là chiến lược phổ biến nhất trong ba chiến lược của Porter.

Chiến lược thứ hai của Porter là trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp. Ông cũng nhấn mạnh rằng chỉ trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp cũng chưa đủ. Không thể trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất vì nó sẽ khiến cho công ty gặp khó khăn trong việc không có được lợi thế cạnh tranh đúng nghĩa.

Chiến lược thứ ba là tập trung vào một phân khúc dây chuyền sản xuất hay thị trường địa lý tức là tìm kiếm một thị trường thích hợp. Các công ty thường tập trung vào thị trường thích hợp có thể đáp ứng cho thị trường mục tiêu của họ càng có hiệu quả. Đôi khi việc giảm chi phí sản xuất và tạo ra một sản phẩm khác biệt cao cũng đem lại hiệu quả tương tự.

II. Hiệu quả tài chính và tiếp thị các loại chiến lược của porter

Dựa vào hiệu quả trong công tác tài chính và tiếp thị, Porter cho rằng hiệu quả thành công của ba chiến lược là như nhau, nghĩa là không có chiến lược nào thành công hơn chiến lược nào.

Gần đây, nhiều cuộc nghiên cứu đã được thực hiện để tạo ra các sản phẩm khác biệt và giảm chi phí sản xuất. Kết quả nghiên cứu có được dựa trên sự so sánh hiệu quả thực hiện của những nhà sản xuất tạo ra các sản phẩm khác biệt và các nhà sản xuất có chi phí thấp. Trong đó, có những kết quả cho rằng nhà sản xuất tạo ra các sản phẩm khác biệt thành công hơn các nhà sản xuất có chi phí thấp và có những kết quả ngược lại.

III. Kết quả nghiên cứu

Porter đã tập trung vào những mối quan hệ giữa tính hiệu quả trong tài chính và tiếp thị cho từng loại chiến lược. Chiến lược phân biệt hóa - nhấn mạnh vào cải cách được mong đợi sẽ mang lại hiệu quả tốt nhờ vào những thị trường và những sản phẩm mới.

Chiến lược kết hợp mà Porter nhắc đến vẫn ít được thực hiện nhưng có đề xuất là sẽ thực hiện chiến lược này ngang bằng với chiến lược về chi phí sản xuất và sản phẩm khác biệt. Có nhiều lý do khuyến khích khả năng kết hợp sản phẩm khác biệt và chi phí sản xuất, vì cả hai không chứa đựng những yếu tố loại trừ nhau. Chi phí sản xuất và sản phẩm khác biệt không phải là hai chiến

lược đối nghịch nhau của một chiến lược liên tục vì cả hai đều phụ thuộc vào chi phí cơ bản. Nghiên cứu đã cho thấy là những đối thủ cạnh tranh của Nhật Bản thường giành được thắng lợi cả về chi phí sản xuất thấp và sản phẩm khác biệt.

Một lý do hợp lý khác lý giải cho sự thành công của chiến lược kết hợp là sản phẩm khác biệt có thể tạo ra chi phí sản xuất thấp.

SERVQUAL - CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

Giới thiệu

Những nhà quản lý trong lĩnh vực dịch vụ ngày càng chịu sức ép là làm sao chứng minh được dịch vụ của họ quan tâm đến khách hàng và không ngừng được mở rộng để cải thiện hiệu quả. Dựa vào những thúc ép về nguồn lực và tài chính trong các công ty dịch vụ, việc hiểu rõ những mong muốn của khách hàng là điều cần thiết (từ hiểu rõ thị hiếu của khách hàng trong tương lai đến nhận biết mọi sai sót trong chất lượng dịch vụ). Nhờ đó, các nhà quản lý sẽ nhận thấy những cách lấp đầy khoảng trống trong chất lượng dịch vụ hiệu quả và ưu tiên tập trung vào một quyết định thiết yếu khi khan hiếm các nguồn cung cấp.

Trong khi có nhiều nỗ lực nghiên cứu về chất lượng dịch vụ thì không có sự thỏa thuận chung nào về phương pháp đánh giá khái niệm này. Đến nay, hầu hết những nghiên cứu đều sử dụng phương pháp luận SERVQUAL để đánh giá chất lượng dịch vụ. Một trong những mục tiêu của việc phân tích này có liên quan đến việc sử dụng công cụ SERVQUAL để xác định mọi sai sót giữa những mong muốn và nhận thức của khách hàng đối với dịch vụ được yêu cầu.

Một mục tiêu khác là chỉ ra phương pháp quản lý sự cải thiện trong dịch vụ có thể trở nên hợp lý và hòa hợp hơn với những yếu tố ưu tiên trong chất lượng dịch vụ và những tác động đối với sự gia tăng/giảm bớt những sai sót trong chất lượng dịch vụ.

I. Khái quát chất lượng dịch vụ

Để hiểu rõ hơn về SERVQUAL, chúng ta cần xem xét công cụ này vào khoảng thời gian nó được hình thành, đó là thập niên 80. Tại nước Anh, thập niên 80 thường được nhắc đến là “thập niên đánh mất phong cách”, khi con người có sự hoài nghi về thời trang, kiểu tóc và âm nhạc. Tên gọi khác của nó là “thập niên đề cao cái tôi” và “thập niên đề cao tính tham lam”, và chính những điều này ảnh hưởng đến tình hình kinh tế và xã hội. Tương tự như tại nước Mỹ, thuật ngữ “yuppie” ra đời vào thập niên 80 nói đến sự gia tăng công khai của một tầng lớp trung lưu mới trong một nền kinh tế phát triển cao. Những người tốt nghiệp đại học trong giai đoạn cuối thập niên 30 và 40 đang làm việc ở những nơi có uy tín và đang nắm giữ sức mua những mặt hàng hợp mốt và xa xỉ nhiều hơn. Mặc dù nền kinh tế và chính trị của chủ nghĩa bảo thủ đã phô bày một số yuppie rộng rãi trong công chúng, thập niên 80 là thời điểm đề cao văn hóa và xã hội của chủ nghĩa tự do, đang thay đổi đặc tính của người Mỹ trong quá trình phát triển đã làm cho con người trở nên nhạy cảm hơn với chất lượng cuộc sống và mong muốn được hưởng nhiều dịch vụ hơn.

Dịch vụ là gì?

Dịch vụ là quá trình thực hiện duy nhất giữa người mua (khách hàng) và người bán (nhà cung cấp sản phẩm hay dịch vụ). Những công ty cung cấp chất lượng dịch vụ tốt hơn thì có thể đảm bảo được lợi thế cạnh tranh của mình.

Chất lượng dịch vụ là gì?

Khái niệm chất lượng dịch vụ xuất hiện rất nhiều trong các tài liệu nghiên cứu dưới dạng nhận định và tranh luận vì không có sự nhất trí toàn bộ trong việc định nghĩa và đánh giá nó. Có nhiều định nghĩa khác nhau liên quan đến ý nghĩa của chất lượng

dịch vụ. Một khái niệm thường được sử dụng để định nghĩa chất lượng dịch vụ là đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Theo đó, chúng ta có thể định nghĩa chất lượng dịch vụ là sự khác biệt giữa những mong muốn của khách hàng và dịch vụ cung cấp. Nếu sự mong muốn vượt quá khả năng đáp ứng thì sẽ làm cho khách hàng bất mãn.

Có một câu hỏi quan trọng luôn được đặt ra là tại sao cần đánh giá chất lượng dịch vụ? Sự đánh giá cho thấy sự so sánh trước và sau khi thay đổi, để nhận ra những vấn đề liên quan đến chất lượng và để thiết lập những tiêu chuẩn rõ ràng cho việc phân phối dịch vụ. Dựa vào kinh nghiệm của mình, Edvardsen et al. (1994) cho rằng điểm khởi đầu của việc phát triển chất lượng dịch vụ là quá trình phân tích và đánh giá. Do đó, cách tiếp cận SERVQUAL là phương pháp thông dụng nhất để đánh giá chất lượng dịch vụ.

Sự khác biệt giữa chất lượng dịch vụ và chất lượng sản xuất là gì?

Phương pháp quản lý chất lượng dịch vụ có khác với phương pháp quản lý chất lượng sản xuất không? Câu trả lời là không. Chúng đều thuộc về Total Quality Management (TQM) (Quản lý chất lượng toàn bộ); TQM gồm ba phần quản lý cơ bản là: nền tảng, cơ sở hạ tầng và quy trình. Đây là ba phần cần thiết cho quản lý chất lượng dịch vụ và chất lượng sản xuất. Mục tiêu chính của TQM là giảm chi phí, tăng thu nhập và làm khách hàng thỏa mãn. Vì vậy, việc quản lý chất lượng dịch vụ thì cũng tương tự như việc quản lý chất lượng sản xuất.

Tuy nhiên, quản lý chất lượng dịch vụ gặp nhiều khó khăn hơn chất lượng sản xuất vì khó có thể đưa ra định nghĩa chính xác cũng như đánh giá và tiến hành quản lý chất lượng dịch vụ phù hợp vì những lý do sau:

- Chất lượng dịch vụ liên quan đến cách hành xử của con người. Những sản phẩm thì không biểu lộ tính cách, sự

mong muốn hay những giá trị văn hóa nhưng dịch vụ thì phải xem xét đến cách hành xử của con người.

- Mỗi loại hình dịch vụ có thể khác nhau vì nó không lặp lại chính xác còn hầu hết các sản phẩm được sản xuất thì giống nhau. Khác với các sản phẩm được sản xuất, dịch vụ gặp nhiều khó khăn hơn để hiểu được mong muốn cụ thể của khách hàng.
- So sánh với một sản phẩm thì một loại hình dịch vụ phức tạp hơn trong khâu thiết kế, phân phối và quản lý.
- Có nhiều khó khăn để dự báo cách hành xử của con người trong môi trường dịch vụ hơn là dự báo nhu cầu sản phẩm trong môi trường sản xuất.
- Việc tiến hành một loại hình dịch vụ đòi hỏi nhiều tiêu chuẩn về con người và những nhân tố định tính hơn là việc sản xuất một sản phẩm.
- Dịch vụ ít bị giới hạn hơn các sản phẩm được sản xuất vì nó không quy định thời gian chuẩn bị cần thiết trong việc phân phối và cung cấp dịch vụ.

Nếu một công ty có thể cung cấp chất lượng dịch vụ tốt hơn, thì nó có thể phát triển một khả năng đặc biệt, có giá trị, hiếm thấy và khó bắt chước. Vì vậy, công ty đó có thể đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Cách tốt nhất để đạt được lợi thế cạnh tranh tương đối trong thị trường là cung cấp chất lượng dịch vụ tốt hơn. Chất lượng dịch vụ xuất sắc có thể giúp cho những sản phẩm của công ty nổi bật và khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. “Việc cung cấp chất lượng dịch vụ xuất sắc cũng là một chiến lược cạnh tranh khác nghiệt và gây ra nhiều khó khăn nhất cho những đối thủ cạnh tranh”.

Đánh giá chất lượng dịch vụ như thế nào?

Chất lượng dịch vụ có ba đặc điểm nổi bật là tính mơ hồ, tính hỗn tạp và tính gắn kết giữa sản xuất và tiêu dùng. Chất lượng sản

xuất khác với chất lượng dịch vụ ở chỗ sản phẩm thì hữu hình, đồng nhất và được tiêu chuẩn hóa. Nhu cầu dịch vụ đối với mỗi khách hàng đều khác nhau. Chúng ta có thể tạo ra các bước tiêu chuẩn để có được một dịch vụ đồng nhất, nhưng phải xét đến nhu cầu cá nhân để dịch vụ có thể đáp ứng được những yêu cầu của họ. Tính gắn kết giữa sản xuất và tiêu dùng đang tạo ra nhiều áp lực hơn cho các nhà dịch vụ, vì họ không thể nào tránh khỏi sơ suất trong cả quá trình tìm hiểu nhu cầu của người tiêu dùng.

II. Servqual

(Service Quality - Chất lượng dịch vụ)

Năm 1986, Parasuraman, Zeithaml và Berry đã tạo ra mô hình Servqual để đánh giá chất lượng dịch vụ thông qua hàng loạt các bước và tập trung vào khái niệm về sự cảm nhận chất lượng. “Sự cảm nhận chất lượng là việc người tiêu dùng đánh giá chất lượng của một sản phẩm. Sự cảm nhận chất lượng mang tính khách quan hơn so với những khái niệm khác về chất lượng”. Qua các phương pháp nghiên cứu trên những nhóm đối tượng khác nhau, các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu những đặc tính cần thiết mà một nhà cung cấp dịch vụ cần có để nâng cao chất lượng dịch vụ. Họ thấy rằng những người trong nhóm đối tượng đều đưa ra những tiêu chuẩn giống nhau. Dựa trên cơ sở phân tích, họ xây dựng mười tiêu chí để đánh giá chất lượng dịch vụ. Về sau, họ nhận thấy có sự trùng lặp giữa mười tiêu chí này nên khách hàng chỉ có thể phân biệt được năm tiêu chí. Sự cảm nhận chất lượng dịch vụ được đúc kết từ thái độ của người tiêu dùng đối với một sản phẩm hay một dịch vụ.

Chất lượng dịch vụ khác nhau giữa thực tế và sự mong đợi của người tiêu dùng. Do đó, việc tạo ra một phương pháp tốt để đánh giá chất lượng dịch vụ và để thấu hiểu người tiêu dùng muốn loại hình dịch vụ nào là rất hữu ích. Chúng ta có thể đánh giá chất lượng dịch vụ dựa trên năm tiêu chí sau:

- Cơ sở vật chất
- Sự tin cậy
- Sự nhiệt tình
- Tính bảo đảm
- Sự đồng cảm

Để thu thập thông tin về sự mong đợi và cảm nhận của người tiêu dùng, các nhà nghiên cứu đã tiến hành một cuộc khảo sát để đưa ra một hệ thống thang độ hoàn chỉnh hơn. Ví dụ, cuộc khảo sát hỏi về sự mong đợi của người tiêu dùng trong một lĩnh vực cụ thể nào đó, phân hạng theo thang độ từ 1 đến 10, 10 là đồng ý hoàn toàn, 1 là phản đối hoàn toàn. Sau đó, với một hệ thống phân hạng tương tự, lần này hỏi về cảm nhận của người tiêu dùng về dịch vụ. Có được hai hệ thống trên, chúng ta có thể tính ra mức độ khác nhau giữa cảm nhận và mong đợi của người tiêu dùng. Lặp lại quá trình này với 90 cặp câu hỏi đánh giá khác.

Hiện nay, không còn là năm tiêu chí đánh giá như trước vì chúng đã có nhiều thay đổi do những tác động của thị trường và những mong muốn của khách hàng. Thay vào đó, hiện nay chúng ta có được mười tiêu chí trong bảng dưới đây cùng với những câu hỏi mẫu có thể hỏi người tiêu dùng.

Tiêu chí đánh giá chất lượng	Mẫu câu hỏi
Cơ sở vật chất: Về ngoài cửa cơ sở vật chất, trang thiết bị, nhân viên, tài liệu in và nghe nhìn.	<ul style="list-style-type: none"> • Thiết bị có tiện nghi không? • Trang phục nhân viên có thích hợp không? • Tài liệu viết tay có rõ ràng và dễ hiểu không? • Kỹ thuật có hiện đại không?

Uy tín: Khả năng thực hiện độc lập và chính xác những dịch vụ theo cam kết.

- Nếu nhân viên đã hẹn trả lời thì họ có thực hiện không?
- Các thông số dành cho khách hàng có chính xác không?
- Lời nói hay các báo cáo có sai sót gì không?
- Có thực hiện dịch vụ tốt ngay từ lần đầu không?
- Mức độ dịch vụ trong mọi lúc và đối với mọi nhân viên có như nhau không?

Sẵn sàng phục vụ: Sẵn sàng đáp ứng kịp thời mọi yêu cầu của khách hàng.

- Khi khách hàng gặp vấn đề, nhân viên có giải quyết nhanh chóng không?
- Nhân viên có vui lòng trả lời mọi thắc mắc của khách hàng không?
- Nhân viên có đề ra hạn định cụ thể để hoàn thành công việc với khách hàng không?
- Nhân viên có giải quyết nghiêm túc và chu đáo những vấn đề chung không?

Năng lực: Có được kỹ năng nghiệp vụ và kiến thức chuyên môn để thực hiện dịch vụ.

- Đội ngũ nhân viên dịch vụ có vụng về không?
- Đội ngũ nhân viên có cung cấp tài liệu thích hợp và cập nhật hàng ngày không?
- Nhân viên có thành thạo về kỹ thuật không?
- Nhân viên có hiểu đúng về công việc họ đang làm không?

Lịch sự, nhã nhặn: Lịch thiệp, tôn trọng, biết quan tâm và thân thiện trong giao tiếp.

Sự tín nhiệm: Sự tin cậy, tín nhiệm, trung thực của nhà cung cấp dịch vụ.

Thông tin liên lạc: Dễ dàng liên lạc.

- Thái độ của nhân viên có dễ chịu không?
- Nhân viên có chịu được áp lực công việc cao hay không và có trả lời thô lỗ với khách hàng không?
- Nhân viên có thái độ chu đáo và ân cần với khách hàng khi trả lời qua điện thoại không?
- Nhân viên có quan tâm đến tài sản và những vật có giá trị của khách hàng không?
- Công ty dịch vụ có tiếng tốt không?
- Nhân viên có biết tự kiểm chế trước áp lực của khách hàng không?
- Câu trả lời có chính xác và nhất quán với những nguồn tin đáng tin cậy khác không?
- Công ty có đảm bảo chất lượng dịch vụ của họ không?
- Khách hàng có dễ nói chuyện với nhân viên chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề không?
- Khách hàng có dễ liên lạc với nhân viên chịu trách nhiệm bằng các cách sau không?
 - gặp trực tiếp
 - qua điện thoại
 - qua email
- Các điểm giao dịch có nằm ở vị trí tiện lợi không?

Sự bảo đảm: Tránh rủi ro, mạo hiểm và ngờ vực.

- Có an toàn khi vào những cơ sở và sử dụng các thiết bị không?
- Nhân viên có bảo mật các tài liệu và những thông tin khác cung cấp cho khách hàng không?
- Nhân viên có lạm dụng để khai thác trái phép hồ sơ của khách hàng không?
- Khách hàng có yên tâm nhận được dịch vụ đúng như yêu cầu không?

Khả năng giao tiếp: Lắng nghe và tiếp thu ý kiến, nhận xét của khách hàng, cung cấp thông tin dễ hiểu cho khách hàng.

- Khi khách hàng liên hệ tới những điểm dịch vụ, nhân viên có lắng nghe vấn đề của họ và có thể hiện sự thông hiểu và quan tâm đến vấn đề đó không?
- Nhân viên có thể giải thích rõ ràng những phương án khác nhau để giải quyết một thắc mắc cụ thể không?
- Nhân viên có sử dụng ngôn từ dễ hiểu khi giao tiếp với khách hàng không?
- Nhân viên có thông báo cho khách hàng nếu một cuộc hẹn sẽ bị hủy bỏ không?

Thấu hiểu khách hàng: Nỗ lực nhiều hơn để thấu hiểu khách hàng và nhu cầu của họ.

- Nhân viên có thể nhận ra khách hàng thân thiết và nhớ tên họ không?
 - Nhân viên có cố gắng nắm hiểu mục tiêu riêng của từng khách hàng không?
 - Mức độ phục vụ và giá cả dịch vụ có đáp ứng được yêu cầu của khách hàng và có vừa với túi tiền của họ không?
 - Nhà cung cấp dịch vụ có đủ linh hoạt để đáp ứng kế hoạch, chương trình của khách hàng không?
-

III. Làm sao để xác định tỉ lệ?

Chúng ta sử dụng các công cụ thống kê để đạt được các tiêu chí chất lượng khác nhau và để phân loại các câu hỏi khảo sát thành những tiêu chí được đề cập ở trên. Giai đoạn đầu loại trừ những câu hỏi có hệ số alpha thấp. Các nhà nghiên cứu vận dụng công cụ này vì những tài liệu nghiên cứu trước đây chứng minh rằng đây là một phương pháp hiệu quả để giám định chất lượng của một công cụ. Sau đó, tiến hành các phân tích dựa trên giai thừa để phân loại câu hỏi thành những hạng mục chung. Các hạng mục này có sự tương quan với nhau, như vậy có thể xác định chính xác các tiêu chí. Cuối cùng có thể định nghĩa các tiêu chí này như sau: sự sẵn có, đáp ứng nhiệt tình, đúng lúc, sự hoàn chỉnh và sẵn lòng hỗ trợ.

Khi xác định được các tiêu chí này thì sẽ tiến hành các tính toán với mỗi tiêu chí dựa trên điều kiện thực hiện và cách thức phân phối. Ví dụ, tiến hành một cuộc khảo sát với một khách hàng

đang chờ món hàng mua trên Internet được giao đúng hẹn. Từ kinh nghiệm của khách hàng này cho thấy họ luôn không nhận được món hàng đúng hẹn. Trong trường hợp này, sự cảm nhận dịch vụ thấp hơn sự mong đợi của khách hàng và chính sự khác biệt đó tạo ra giá trị tiêu cực. Công ty cần nỗ lực nhiều hơn để đạt đến mong đợi của khách hàng bằng việc cải thiện chất lượng dịch vụ.

Mục đích của phương pháp này nhằm giảm tối thiểu khoảng cách giữa mong đợi và cảm nhận. Tuy nhiên, điều đó còn tùy thuộc vào chiến lược công ty nhằm xác định tiêu chí ưu thế nhất của mình.

Mô hình này rất có ích trong việc phân tích kẽ hở giữa những yếu tố riêng biệt. Mỗi tổ chức nên cho rằng việc đáp ứng toàn diện các dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng là một điều lý tưởng, và do đó sẽ không có kẽ hở giữa lĩnh vực quản lý và dịch vụ cung cấp.

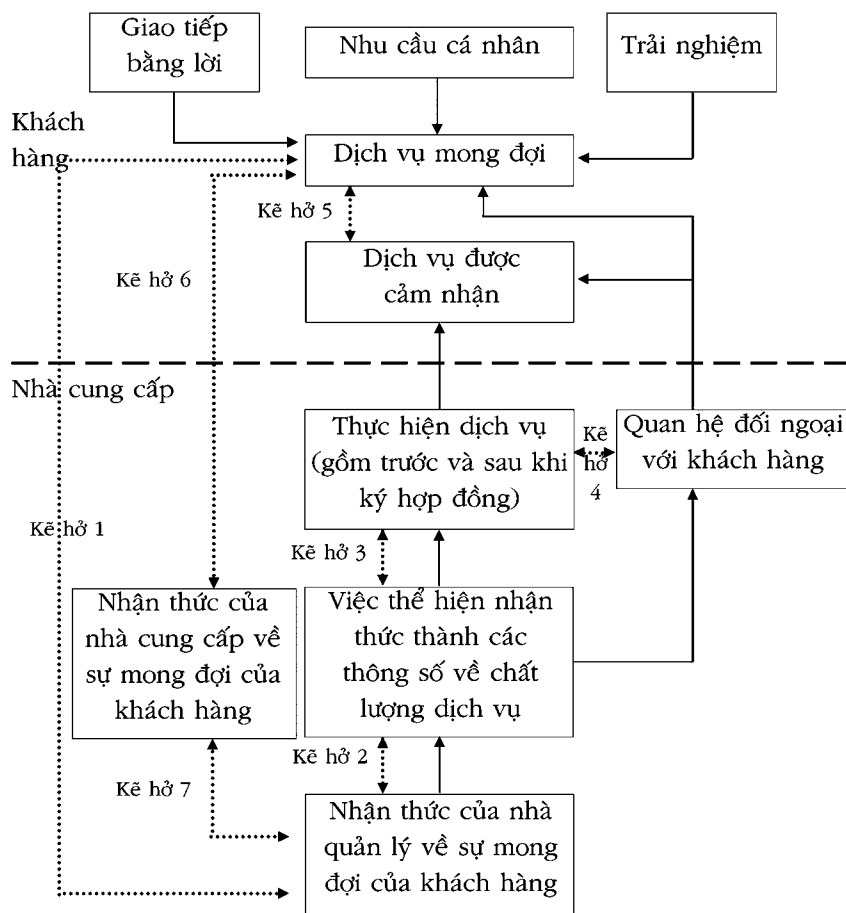
Sau đây là các giải thích ngắn gọn về các kẽ hở:

Kẽ hở 1: Kẽ hở về kiến thức: Các hoạt động của công ty nhằm tạo ra những quy trình và dịch vụ phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Các công ty phải cẩn thận tránh cung cấp những dịch vụ gây ảnh hưởng tiêu cực đến công việc kinh doanh của mình. Việc thỏa mãn khách hàng có thể làm tăng chi phí cho công ty, giảm lợi nhuận và những nỗ lực đó có thể sẽ không được khách hàng công nhận đầy đủ.

Kẽ hở 2: Kẽ hở về tiêu chuẩn: Công ty phải hiểu rõ mọi nhu cầu của khách hàng để tạo ra những hạng mục cụ thể bảo đảm những dịch vụ cung cấp sẽ đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng.

Kẽ hở 3: Kẽ hở về phân phối: Mặc dù công ty tạo ra những hạng mục kỹ thuật để bảo đảm dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách hàng, nhưng các dịch vụ đó có thể sẽ không giống với việc phân phối trong thực tế. Điều này có thể do sự khác biệt giữa cách làm việc của những nhân viên chưa được đào tạo bài bản hoặc những nhân viên thiếu giao tiếp với khách hàng.

Mô hình khái niệm về chất lượng dịch vụ



Mô hình các kế hồ trong chất lượng dịch vụ

(Parasuraman et al., 1985; Curry, 1999; Luk và Layton, 2002)

Kẻ hở 4: Kẻ hở về truyền đạt: Các công ty nỗ lực truyền đạt mục tiêu dịch vụ của mình tới khách hàng, phải cố gắng cung cấp dịch vụ sao cho phù hợp với khách hàng. Việc truyền đạt sai tới khách hàng hay sự truyền miệng giữa các khách hàng với nhau sẽ gây ra những thiệt hại nghiêm trọng đến nỗ lực tiếp cận và làm khách hàng hài lòng.

Kẻ hở 5: Kẻ hở giữa nhu cầu và cảm nhận: Kẻ hở này đề cập đến những khác biệt xảy ra khi một dịch vụ khách hàng đang sử dụng đáp ứng được hay không đáp ứng được nhu cầu của họ. Nếu có kẻ hở trong những vấn đề trước đó thì sự khác biệt ở đây sẽ trở nên nghiêm trọng. Khách hàng có thể sẽ không sử dụng dịch vụ lần nữa và việc truyền miệng đến những khách hàng khác có thể làm tổn hại đến danh tiếng của công ty.

Kẻ hở 6: Sự thiếu nhất quán giữa nhu cầu khách hàng và nhận thức của nhân viên: là kết quả của sự khác biệt trong việc hiểu rõ nhu cầu của khách hàng ở những nhà cung cấp dịch vụ tuyến đầu.

Kẻ hở 7: Sự thiếu nhất quán giữa nhận thức của nhân viên và nhận thức của nhà quản lý: là kết quả của sự khác biệt trong việc hiểu rõ nhu cầu của khách hàng giữa những nhà quản lý và nhà cung cấp dịch vụ.

Theo Brown và Bond (1995), “mô hình kẻ hở là một trong những đóng góp được thừa nhận nhiều nhất và có giá trị kinh nghiệm nhất cho lĩnh vực dịch vụ”. Mô hình này chỉ ra bảy điều không nhất quán hoặc bảy kẻ hở chủ yếu liên quan đến nhận thức về quản lý chất lượng dịch vụ và những công việc liên quan đến phân phối dịch vụ cho khách hàng. Sáu kẻ hở đầu (1, 2, 3, 4, 6 và 7) là các chức năng của cách thức phân phối dịch vụ, còn kẻ hở 5 đi đôi với khách hàng và, theo đúng nghĩa của nó, là thước đo chính xác nhất của chất lượng dịch vụ. Và kẻ hở 5 chính là kẻ hở mà phương pháp luận SERVQUAL có ảnh hưởng. Kẻ hở này đã chứng minh cho cách tiếp cận của SERVQUAL.

IV. Những công cụ và lý thuyết khác về chất lượng dịch vụ

Thuyết của Gronroos

Năm 1990, Gronroos đưa ra sáu tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ. Ông chủ yếu tập trung vào những vấn đề về chức năng hơn là những vấn đề về kỹ thuật, và đưa ra những tiêu chí gần với những tiêu chí phát triển trong mô hình SERVQUAL:

- Chuyên môn và các kỹ năng
- Thái độ và cách hành xử
- Tiếp cận và linh hoạt
- Tin cậy và tin tưởng
- Khả năng phục hồi
- Danh tiếng và sự tín nhiệm

Chúng ta cùng xem xét kỹ hơn những tiêu chí này khác biệt ít hay nhiều với mô hình SERVQUAL. Thứ nhất là Tiếp cận và linh hoạt. Gronroos cũng xem xét đến Khả năng phục hồi (làm cách nào để công ty có thể bảo đảm vẫn kiểm soát được khách hàng khi có vấn đề xảy ra, và gặp khó khăn thế nào để tìm ra một giải pháp mới) như là một tiêu chí trong khi mô hình SERVQUAL chỉ nhắc đến quan điểm này trong tiêu chí Trách nhiệm.

Một vài tác giả khác công nhận tiêu chí Khả năng phục hồi của Gronroos bằng cách cho rằng khi một khách hàng phàn nàn một vấn đề nào đó về công ty và được công ty đáp ứng thỏa mãn thì khách hàng đó sẽ trở nên trung thành với công ty hơn trước đây.

Thuyết của Gummesson

Năm 1992, Gummesson xem xét lại mô hình SERVQUAL qua việc công nhận những khía cạnh hữu hình của dịch vụ. Ông đưa

ra ba tiêu chí đơn giản để đánh giá một dịch vụ như sau:

- Yếu tố dịch vụ
- Yếu tố hữu hình
- Yếu tố phần mềm hay thông tin kỹ thuật

Sau đó, ông đưa ra một danh sách các tiêu chí để khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ. Các tiêu chí này liên quan đến yếu tố dịch vụ và rất gần với những tiêu chí của mô hình SERVQUAL. Điểm đặc biệt trong nghiên cứu của Gummesson là tầm quan trọng của yếu tố hữu hình. Có thể đánh giá chúng bằng ba khía cạnh: sản phẩm (sự tin cậy, cách thể hiện, nhân tố, hình dáng, khả năng phục vụ và mỹ học), tâm lý (hình dáng, khả năng chi trả, căng thẳng, quản lý khách hàng, kiến thức cần thiết và phản ứng khách hàng), và môi trường (những yếu tố xung quanh, chức năng, mỹ học, nhân sự dịch vụ, những khách hàng khác, những người khác). Cuối cùng là yếu tố phần mềm, những tiêu chí này tập trung vào việc đánh giá cách thức công nghệ thông tin hỗ trợ khách hàng (sự tin cậy, sự bao phủ và thân thiện với người sử dụng).

Ông đưa ra ví dụ về một chuyến bay của một hãng hàng không. Khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ qua những dịch vụ do các thành viên trong chuyến bay cung cấp (dịch vụ), máy bay (hữu hình) và công nghệ thông tin (phần mềm).

Quan điểm của Gummesson đã được các tác giả khác công nhận. Họ cũng tin vào tầm quan trọng của những khía cạnh hữu hình của dịch vụ. Chúng thật sự ảnh hưởng đến cách ứng xử của khách hàng cũng như cách nhìn của họ về tổ chức.

Nội dung và hình thức

Một số nhà nghiên cứu cố gắng tiến xa hơn bằng cách chứng minh sự thích nghi của mô hình SERVQUAL đối với mỗi ngành công nghiệp dịch vụ. Các tiêu chí của SERVQUAL đưa ra một

phương tiện đánh giá chất lượng dịch vụ, và không có sự khác biệt giữa các dịch vụ với nhau. Tuy nhiên, nó không có sự khác biệt gì trong hình thức dịch vụ này.

Ví dụ, những vật hữu hình có thể là những tiện nghi của một trung tâm thể dục thể thao hay một chiếc máy bay của một hãng hàng không. Do đó, một số tác giả đã phát triển các mô hình tương tự như SERVQUAL để tiến gần hơn với thực tế của từng ngành công nghiệp. Ví dụ, thay vì đánh giá khả năng trả lời câu hỏi của nhân viên, DineServ (một công cụ đánh giá chất lượng dịch vụ trong các nhà hàng), mô hình SERVQUAL có thể phù hợp với công nghiệp nhà hàng giúp đánh giá khả năng và sự nhiệt tình của các nhân viên khi cung cấp cho khách hàng thông tin về thực đơn, các món ăn, thành phần các món ăn và cách chuẩn bị.

V. Kết luận

SERVQUAL là một công cụ hữu ích để hiểu rõ nhu cầu và cảm nhận của khách hàng bằng cách nhóm họ lại trong những tiêu chí về chất lượng. Mặc dù cấu trúc SERVQUAL phức hợp nhưng chúng ta có thể sử dụng quan niệm tiên tiến của nó để tạo ra những tiêu chí thích hợp với các nhu cầu dịch vụ nhất định. Điều này giúp các tổ chức tập trung vào những nỗ lực phát triển các dịch vụ phù hợp với yêu cầu khách hàng.

Biết được cách khách hàng cảm nhận chất lượng dịch vụ và đánh giá chất lượng dịch vụ sẽ tạo lợi ích cho những công ty chuyên nghiệp về mặt số lượng lẫn chất lượng. Việc đánh giá chất lượng dịch vụ có thể cung cấp dữ liệu cụ thể để sử dụng trong việc quản lý chất lượng; do đó các công ty dịch vụ có thể kiểm soát và duy trì chất lượng dịch vụ. Việc đề cập đến chất lượng dịch vụ và hiểu rõ hơn cách các tiêu chí khác nhau ảnh hưởng đến toàn bộ chất lượng dịch vụ sẽ giúp cho các công ty tạo ra quy trình phân phối dịch vụ hiệu quả hơn. Qua việc nhận biết ưu

điểm và khuyết điểm liên quan đến các tiêu chí chất lượng dịch vụ, các công ty có thể định vị các nguồn lực để cung cấp dịch vụ tốt hơn và làm nền tảng cho hoạt động dịch vụ tốt hơn đối với những khách hàng bên ngoài.

Nhìn chung, việc nghiên cứu chất lượng dịch vụ có cả tầm quan trọng và những thách thức. Trong tương lai cần tiếp tục nỗ lực để ngày càng hiểu rõ về quan niệm này cũng như những phương tiện đánh giá và nâng cao nó.

BẢY THÓI QUEN CỦA NGƯỜI THÀNH ĐẠT

I. Bảy thói quen của người thành đạt là gì?

I. a) Về cuốn sách

Cuốn sách “Bảy thói quen của người thành đạt” do Simon & Schuster xuất bản lần đầu tiên năm 1989, và từ đó trở thành cuốn sách bán chạy nhất với hơn 15 triệu bản được dịch ra 38 thứ tiếng. Một trong những lý do làm cho cuốn sách hấp dẫn nhiều bạn đọc đến vậy là vì nó được viết bằng văn phong không mang tính hàn lâm mà dễ nắm bắt. Thêm vào đó, đây không phải là cuốn sách về quản trị mà là cuốn sách dựa trên thực tế. Cuốn sách này sẽ trở thành “người bạn đồng hành trong cuộc sống” cho những ai muốn tìm hiểu làm thế nào để trở thành một người thành đạt, và cho những ai muốn tận hưởng một cuộc sống cân bằng và hiệu quả. Xin nói rõ thêm, *thành đạt* ở đây ứng dụng cho mọi lĩnh vực trong cuộc sống: công việc, gia đình, xã hội, tôn giáo,... Năm 2002, tạp chí Forbes đã bình chọn cuốn sách này là một trong mười cuốn sách gây ảnh hưởng nhất mọi thời đại.

I. b) Về tác giả

Stephen R. Covey, tác giả cuốn “Bảy thói quen của người thành đạt”, sinh ngày 24 tháng 10 năm 1932 ở thành phố Salt Lake, Utah. Ông là người sáng lập Covey Leadership Center (Trung tâm đào tạo về các kỹ năng lãnh đạo của Covey ở Utah). Ông là thành viên của tập đoàn Franklin-Covey, chuyên đào tạo kế hoạch viên và tổ chức viên, ngoài ra còn tham gia tư vấn về thực hành quản lý (thời gian) với phương pháp lấy nguyên tắc làm trung tâm cho giới lãnh đạo và quản lý. Covey lấy bằng cử nhân khoa học (BSc)

ngành quản trị kinh doanh tại Đại học Utah ở thành phố Salt Lake; lấy bằng Cử nhân ngành Quản trị kinh doanh (MBA) tại Đại học Havard; bằng Tiến sĩ Lịch sử Giáo hội (DRE) và bằng Tiến sĩ của Đại học Brigham Young. Ông dành phần lớn thời gian sự nghiệp làm giáo sư giảng dạy về hành vi của tổ chức và quản trị kinh doanh tại Đại học Brigham. Ông đã được nhận huy chương do Thomas More College trao tặng vì sự nghiệp phục vụ không ngừng nghỉ cho nhân loại và bốn bằng tiến sĩ danh dự khác.

Covey đã cho ra đời những ấn bản tiếp theo trong chuỗi sách về bảy thói quen. Tất cả những ấn bản này nhằm hoặc bổ trợ cho cuốn sách này, hoặc tạo nên tư duy liên mạch về nghệ thuật lãnh đạo dựa trên các nguyên tắc hoặc dựa trên cá nhân.

Mục đích của cuốn sách là giúp mọi người có được thành công trong cuộc sống, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh và quản trị. Tuy vậy, cuốn sách này cũng nhấn mạnh đến việc làm chủ gia đình hay làm chủ bản thân.

Theo Covey, bảy thói quen này không dựa trên cách suy nghĩ thông thường. Ông không nhận mình là người khởi xướng cho các ý tưởng này mà đơn giản chỉ là tìm ra một khung sườn và cách diễn đạt những nguyên tắc bất biến đã gắn chặt vào bảy thói quen này. Ông cho rằng có thể tìm thấy các nguyên tắc này trong tất cả các tôn giáo lớn trên thế giới. Ông tin rằng tự bản thân những nguyên tắc này đã quá rõ nên thực sự là không thể phản biện lại chúng. Theo quan điểm của ông, tất cả cá nhân thành đạt và các tổ chức hoạt động hiệu quả trong một thời gian dài đều đã ứng dụng các thói quen này để duy trì thành công, chỉ khác nhau ở phạm vi mở rộng hay thu hẹp mà thôi.

Covey cho rằng các thói quen này chỉ là “tri thức thông thường” (nhưng cũng cho biết nó không phải là thói quen thông thường tất yếu ai cũng có sẵn). Trên thực tế, chúng ta có thể nhận thấy các thói quen này đi ngược lại bản chất tự nhiên cơ bản của con người. Theo đúng bản chất vốn có, con người là những sinh vật

biết phản ứng lại và có chiều hướng hành động chủ yếu vì tư lợi. Nhưng cũng bởi là con người, chúng ta có những suy nghĩ và hành động ở cấp bậc cao và nếu biết cố gắng thường xuyên tiếp nhận bảy thói quen này, chúng ta có thể phát triển thái độ tích cực chủ động. Nhờ thế, chúng ta có thể tự chịu trách nhiệm về số phận của mình và tận dụng ảnh hưởng của mình lên người khác để đem lại nguồn lợi chung.

Giới phê bình cho rằng phương pháp của Covey đưa ra “một giải pháp nhanh” nhưng ít xuất hiện khi phải vật lộn với thực tại trong đời sống thường ngày. Khi con người phải đối mặt với tình huống phát sinh những nhân tố ngoài tầm kiểm soát, họ có thể thất vọng vì các thói quen này không có hiệu quả để đưa những nhân tố đó vào tầm kiểm soát, hay dùng đúng từ của Covey, là đưa vào vùng ảnh hưởng của bản thân họ. Tóm lại, đôi khi có những ý kiến cho rằng phương pháp của Covey mang tính lý tưởng hóa và thiếu thực tế.

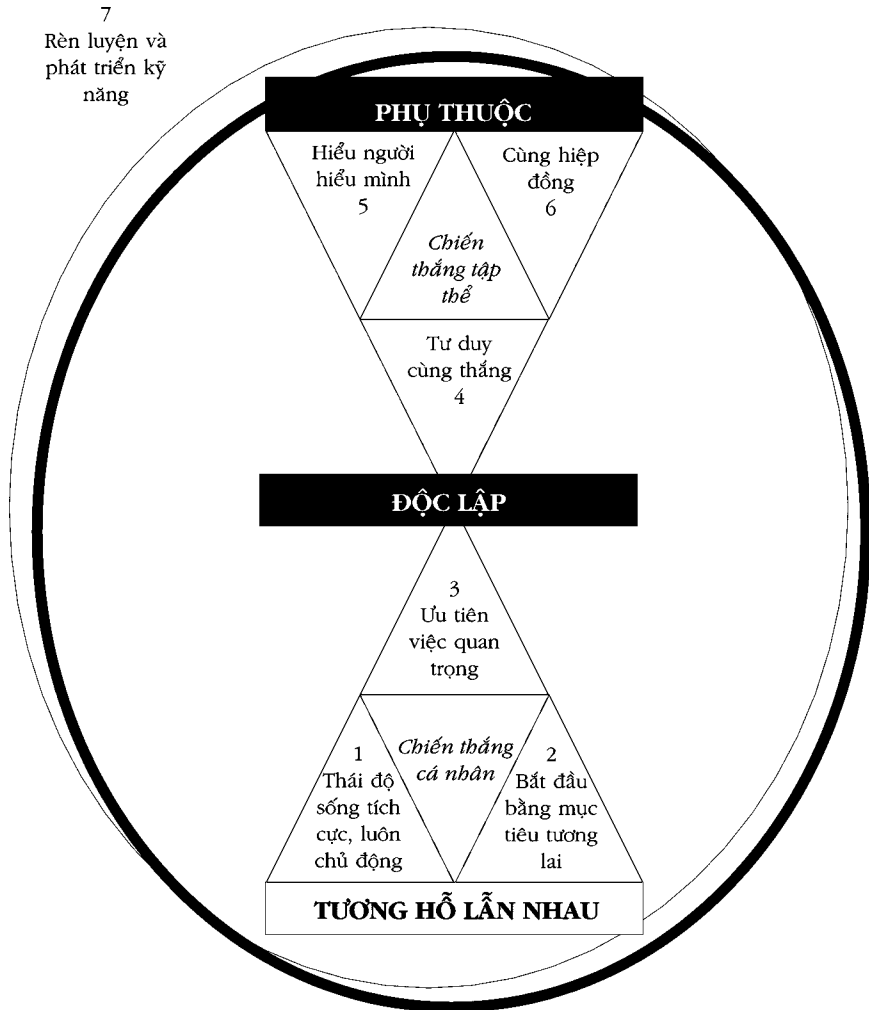
Cuối thập niên 80 và các nghiên cứu về quản trị

Về vấn đề quản trị, cuối thập niên 80 là quãng thời gian các nhà khoa học và các tác giả tập trung vào những vấn đề gọi là Nhóm chất lượng và các kỹ thuật Quản trị thông qua Hành động như Quản trị chất lượng tổng thể, Nâng cao chất lượng liên tục và Nâng cao tiến trình liên tục.

II. Con đường dẫn đến sự tương hỗ

Hình 1 minh họa cho mục đích cơ bản của Covey. Một người phụ thuộc có thể trở thành một người biết tương hỗ với người khác nếu biết cách sống và áp dụng theo bảy thói quen. Các thói quen 1, 2 và 3 tập trung chủ yếu vào bản thân. Áp dụng các thói quen này giúp bạn đạt được “chiến thắng cá nhân”, mang lại cho bạn cảm giác độc lập. Đây là cấp độ cơ bản chuẩn bị cho thử thách tiếp theo, gọi là “chiến thắng tập thể”, trong đó nhấn mạnh các

mối quan hệ giữa một cá nhân với những người khác. Áp dụng các thói quen 4, 5 và 6 sẽ mang lại cho bạn chiến thắng tập thể. Để duy trì ở cấp độ cao nhất trong khung cơ cấu của Covey, cá nhân cần rèn luyện và phát triển các kỹ năng của mình, điều này được giải thích ở thói quen thứ 7 trong khung cơ cấu.



Hình 1: Từ phụ thuộc tới tương hỗ lẫn nhau

Sự cân bằng giữa Sản phẩm và Năng suất

Covey dùng ngụ ngôn “Con ngỗng và Quả trứng vàng” để minh họa cho mô hình Sự cân bằng giữa Sản phẩm và Năng suất. Ngụ ngôn kể về một người nông dân nghèo ngẫu nhiên tìm thấy một quả trứng vàng trong giỏ trứng của mình. Trong suốt những ngày, những tuần và những tháng sau đó, người nông dân lại tiếp tục tìm thấy quả trứng vàng. Chẳng mấy chốc, anh ta trở nên giàu có nhưng cũng từ đó, trong lòng anh ta nổi lên tính tham lam. Thế là một ngày anh quyết định giết con ngỗng để lấy tất cả trứng vàng của nó. Kết quả, anh không tìm thấy quả trứng vàng nào cả và dĩ nhiên, viễn vọng về một tương lai giàu có của anh cũng tiêu tan.

Trong ngụ ngôn trên, quả trứng đại diện cho Sản phẩm, con ngỗng đại diện cho Năng suất. Covey diễn giải rằng điều quan trọng là phải biết “đối xử tốt” với Năng suất (con ngỗng) để có được Sản phẩm như mong muốn (quả trứng vàng vào mỗi buổi sáng). Từ đó, Covey liên hệ đến mối quan hệ cá nhân và cuộc sống kinh doanh của chúng ta. Chìa khóa của tính hiệu quả là sự cân bằng. Và điều này được Covey gọi là Sự cân bằng giữa Sản phẩm và Năng suất.

III. Chiến thắng cá nhân: Từ phụ thuộc đến độc lập

Thói quen thứ nhất: Thái độ sống tích cực, luôn chủ động

Tích cực chủ động và tấm gương xã hội của chúng ta

Tích cực chủ động nghĩa là trong cuộc sống bình thường, chúng ta đều phải tự chịu trách nhiệm cho cuộc đời mình. Ở đây, tôi nói đến cuộc sống bình thường vì trong một số trường hợp, có những người bị lấy mất trách nhiệm này hoặc bị trao cho người khác.

Covey phân biệt rõ giữa thái độ bị động (chỉ phản ứng trở

lại khi gặp chuyện gì) và thái độ chủ động. Người có thái độ bị động bị cảm xúc, hoàn cảnh, điều kiện, môi trường điều khiển; còn người có thái độ chủ động thì bị các giá trị chi phối.

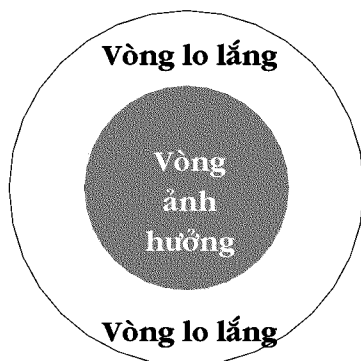
Trong cuốn sách của mình, Covey có nhắc đến nhà tâm lý học người Áo Viktor Emil Frankl (1905-1997), ông là người theo học thuyết của Sigmund Freud (1856-1939) (bác thầy nổi tiếng trong ngành phân tích tâm lý), và là người sống sót của một trại tập trung trong chiến tranh thế giới lần thứ hai. Ông đã nhận ra rằng “con người được tùy chọn giữa khích lệ và trả lời”. Dù sự quan sát cuộc sống của Frankl bị giới hạn trong suốt thời gian ở trại tập trung, nhưng phát xít Đức không thể lấy đi trí tưởng tượng của ông (khả năng sáng tạo ra điều gì trong đầu vượt xa cuộc sống thực tại); không thể lấy đi lương tâm ông (tự nhận thức xem việc đó đúng hay sai) và cũng không thể lấy đi ý chí độc lập của ông (có thể hành động dựa trên sự tự nhận thức).

Thêm vào đó, Covey đề cập đến việc một người phải vượt qua cảm giác về số phận định sẵn của mình, đó là về thuyết tiền định do di truyền (những đặc tính và chiều hướng bản thân bạn được thừa hưởng ảnh hưởng đến số phận của bạn); thuyết tiền định do tâm lý (những điều bạn đã trải qua trong thời thơ ấu và lúc trưởng thành ảnh hưởng đến số phận của bạn); hay thuyết tiền định do môi trường (các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến số phận bạn). Ông gọi những điều này là “tám gương xã hội”.

Có thái độ tích cực chủ động có nghĩa là tự mình làm trước, tự chủ động. Tuy vậy điều này không đồng nghĩa với việc tự đề cao mình, ba hoa, đáng ghét và hay gây sự. Người có thái độ tích cực phải có trách nhiệm với mọi việc.

Vòng lo lắng và Vòng ảnh hưởng

Khi một người buộc phải trả lời câu hỏi “Bạn tập trung thời gian và sức lực vào đâu?” thì người này sẽ đưa ra câu trả lời làm thỏa mãn sự lo lắng của mình. Covey ám chỉ đến kết quả có thể như Vòng lo lắng của mỗi cá nhân. Một phần của Vòng lo lắng



là Vòng ảnh hưởng. Chúng ta cùng xem hình minh họa sau đây:

Hình 2: Vòng lo lắng và Vòng ảnh hưởng

Từ hình trên, chúng ta có thể dễ dàng nhận ra sự khác biệt giữa hai vòng trên. Nếu chúng ta có thể làm được và kiểm soát được việc gì đó thì nó thuộc Vòng ảnh hưởng. Nếu chúng ta không thể làm được việc gì đó thì nó thuộc Vòng lo lắng. Ví dụ, bệnh cúm gia cầm làm mọi người đều lo lắng dù chúng ta không thể làm được gì nhiều để kiểm soát nó. Nhưng, nếu người hàng xóm đánh vợ thì chúng ta có thể làm được điều gì đó (như can ngăn chẳng hạn). **Người tích cực chủ động tập trung nỗ lực của mình vào Vòng ảnh hưởng. Người phản ứng lại tập trung nỗ lực của mình vào Vòng lo lắng.** Việc thay đổi các thói quen, thay đổi các phương pháp gây ảnh hưởng và thay đổi cách chúng ta nhìn nhận những vấn đề không thể kiểm soát được,... tất cả thuộc Vòng ảnh hưởng. Trọng tâm của Vòng ảnh hưởng là khả năng thực hiện và kiểm soát được việc gì đó. Covey đưa ra đề nghị là chúng ta hãy học cách mở rộng Vòng ảnh hưởng bằng cách hàng động và cư xử theo hướng tích cực.

Thói quen thứ 2: Bắt đầu bằng mục tiêu tương lai

Mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần

Mọi sự vật đều được con người sáng tạo hai lần. Thứ nhất là sáng tạo tinh thần và thứ hai là sáng tạo vật chất. Covey cho rằng bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định nghĩa là lấy hình tượng, hình ảnh hay mô thức của cuộc đời bạn làm khung tham chiếu hay chuẩn mực để đánh giá mọi thứ. Chúng ta có thể rất bận rộn, làm việc rất tốt nhưng chỉ có thể đạt được hiệu quả khi bắt đầu bằng mục tiêu rõ ràng.

Luôn có sự sáng tạo lần thứ nhất cho mỗi khía cạnh trong cuộc đời chúng ta. Tự chúng ta sáng tạo lần thứ hai để trở thành một con người đích thực, hoặc là sản phẩm sáng tạo lần thứ hai của người khác, của hoàn cảnh hay của thói quen quá khứ. Điều này làm liên hệ tới Thói quen thứ nhất: Luôn chủ động

Lãnh đạo và quản lý

Thói quen thứ hai dựa vào những nguyên tắc lãnh đạo bản thân, tức lãnh đạo là sáng tạo lần thứ nhất, còn quản lý là sáng tạo lần thứ hai. Covey chỉ ra rằng: “Quản lý là làm đúng công việc, còn lãnh đạo là làm những việc đúng”. Theo thói quen thứ hai này, con người không nên lao vào quản lý bản thân sao cho có hiệu quả mà nên bắt đầu bằng những việc xác định rõ những giá trị của mình và đặt ra các mục tiêu phấn đấu. Covey gọi hành động này là viết kịch bản cho cuộc đời.

Công cụ cho thói quen thứ 2: Tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

Cách hiệu quả nhất để bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định là tạo ra một tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Chìa khoá dẫn tới khả năng tạo ra sự thay đổi là nhận thức trước sau như một rằng bạn là ai, bạn muốn làm gì, và bạn coi trọng điều gì. Một khi nhận thức được sứ mệnh của mình, bạn sẽ có được nền tảng của tính chủ

động cũng như tầm nhìn và những giá trị dẫn dắt cuộc đời bạn và phương hướng cơ bản để từ đó đặt ra các mục tiêu cho mình.

Trọng tâm của cuộc sống

Bất cứ điều gì tại trọng tâm của cuộc sống đều là nguồn gốc của sự an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực của chúng ta. Covey đề cập tới các trọng tâm khác nhau có thể và là một trong những phần cấu tạo nên trọng tâm của cuộc sống, ví dụ:

- Trọng tâm hôn nhân
- Trọng tâm gia đình
- Trọng tâm tiền bạc
- Trọng tâm công việc
- Trọng tâm tài sản
- Trọng tâm thú tiêu khiển
- Trọng tâm bạn/thù
- Trọng tâm tôn giáo
- Trọng tâm hướng về bản thân

Trọng tâm hướng về nguyên tắc

Covey gọi trọng tâm hướng về nguyên tắc là trọng tâm đúng đắn. Chúng ta cần định hướng cuộc sống mình dựa trên các nguyên tắc đúng đắn - những chân lý cơ bản và sâu sa, những sự thật hiển nhiên tồn tại bao đời, và những mẫu số chung của mọi thứ. Là người lấy nguyên tắc làm trọng tâm, bạn phải cố gắng tách mình ra khỏi những cảm xúc do hoàn cảnh và các nhân tố khác mang lại để đánh giá các phương án khác nhau trong cuộc sống.

Thói quen thứ 3: Ưu tiên việc quan trọng

Thói quen thứ 3 là sáng tạo lần thứ hai hay còn gọi là sáng tạo về vật chất đã được đề cập trong thói quen thứ 2. Đó là bài tập về ý chí độc lập để trở thành một người sống có trọng tâm hướng về các nguyên tắc.

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	Góc tư thứ nhất <u>Các hoạt động:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Khủng hoảng, thời hạn cuối ▪ Các vấn đề cấp bách ▪ Các dự án đến thời hạn 	Góc tư thứ hai <u>Các hoạt động:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dự phòng, các hoạt động tạo năng suất ▪ Xây dựng quan hệ ▪ Nhận diện các cơ hội mới ▪ Lập kế hoạch giải trí
	Góc tư thứ ba <u>Các hoạt động:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Những việc đột xuất, các cuộc điện thoại ▪ Một số thư từ báo cáo ▪ Một số cuộc họp ▪ Những vấn đề tương đối bức xúc ▪ Các hoạt động chung 	Góc tư thứ tư <u>Các hoạt động:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Các việc vặt, công việc bận rộn ▪ Một số thư từ ▪ Một số cuộc điện thoại ▪ Những việc lãng phí thời gian ▪ Những hoạt động vui chơi giải trí

“Những điều có ý nghĩa sẽ không bao giờ phó mặc cho những điều không quan trọng định đoạt”.

Quản lý hiệu quả tức là ưu tiên cho điều quan trọng nhất. Covey đưa ra công cụ quản lý trong bảng dưới đây giúp chúng ta biết ưu tiên điều quan trọng nhất.

Bảng 1: Công cụ để biểu và xác định các ưu tiên trong cuộc sống

Những vấn đề khẩn cấp thường dễ nhận thấy và luôn đòi hỏi chúng ta phải có phản ứng ngay, trong khi những vấn đề quan

trọng lại có ích cho sứ mệnh của chúng ta. Covey đưa ra các định hướng sau dựa trên bốn góc tư trong bảng 1:

- Những người thành đạt luôn hạn chế thời gian cho góc tư thứ 1.
- Những người thành đạt sẽ đứng ngoài góc tư thứ 3 và thứ 4.
- Góc tư thứ hai là trung tâm của việc quản lý hiệu quả bản thân. Những người thành đạt luôn đầu tư nhiều thời gian cho các hoạt động nằm ở góc tư thứ 2.

Cách duy nhất để có thời gian cho góc tư thứ 2 là hạn chế thời gian cho các hoạt động ở góc tư thứ 3 và 4. Nếu không làm được điều đó, Convey nhận định rằng bạn là người:

- Không có khả năng **ưu tiên** cho việc quan trọng.
- Không có khả năng **tổ chức** công việc quanh các ưu tiên.
- Thiếu **kỷ luật** để thực hiện các hoạt động ưu tiên trong góc tư thứ 2.

Quản lý thời gian:

Theo Covey, quản lý thời gian gồm bốn giai đoạn:

1. **Các ghi chú và bảng liệt kê công việc** - loại xuất hiện sớm nhất, có giới hạn, không ngày tháng, không nêu ra các thứ tự ưu tiên và không tập trung vào các hoạt động nằm ở góc tư thứ 2.
2. **Các loại lịch công tác và sổ ghi chép các cuộc hẹn** - loại xuất hiện sau, có giới hạn, không nêu ra các thứ tự ưu tiên và cũng không tập trung vào các hoạt động nằm ở góc tư thứ 2.
3. **Xác định các thứ tự ưu tiên** - làm sáng tỏ các giá trị và so sánh giá trị tương đối của mọi hoạt động, là loại xuất hiện sau, giới hạn phần nào, do việc thiếu sự tập trung tới các hoạt động ở góc tư thứ 2.

4. Bảo tồn và nâng cao các mối quan hệ và thành tích - kết hợp chặt chẽ tất cả các hoạt động trong góc tư thứ 2 nói trên.

Làm thế nào để trở thành người tự quản góc tư thứ 2?

Việc đầu tiên bạn cần phải làm là nhận diện vai trò chủ yếu của mình, sau đó xác định các mục tiêu để theo đuổi trong khi vẫn đảm trách vai trò đó. Tiếp theo, việc người tự quản góc tư thứ 2 phải làm là chuyển mỗi mục tiêu thành công việc của từng ngày trong khi vẫn tập trung thời gian vào mối quan hệ tương tác với con người. Thêm vào đó, theo Covey, hiện nay quản lý thời gian vẫn chủ yếu dựa trên nền tảng hàng ngày, cụ thể là lập kế hoạch cho những ngày tới. Bằng những trải nghiệm của mình, Covey khuyên người đọc nên lập kế hoạch hàng tuần, dù việc này không quen thuộc với nhiều người.

Mặt khác, Covey liên hệ đến tầm quan trọng của sự cân bằng trong cuộc sống của một con người, cụ thể như thành công mà người đó đạt được trong mọi vai trò khác nhau của cuộc sống. Ví dụ: là người quản lý ở văn phòng, là một người chồng, một người cha và con chiên ngoan đạo trong các tổ chức tôn giáo xã hội. Covey lập luận rằng điều quan trọng là phải nhận thức được bản tuyên ngôn sứ mệnh của mình, tốt nhất là cụ thể hóa nó ra giấy và mang theo bên mình bất cứ lúc nào thuận tiện nhất.

Mọi công việc được hoàn thành qua sự giao phó cho thời gian hoặc sự giao phó cho người khác. Covey đã phân biệt rõ giữa cái gọi là giao phó mệnh lệnh và giao phó ủy quyền. Giao phó mệnh lệnh có nghĩa là “Làm theo cách này, cách kia” hoặc “Làm cái này hoặc cái kia cho tôi” và “cho tôi biết khi nào hoàn thành”. Giao phó mệnh lệnh là phương pháp kiểm soát từng động tác nhằm đảm bảo tính hiệu quả. Trái lại, giao phó ủy quyền, dựa trên kết quả công việc thay vì phương pháp làm việc. Nó cho người khác

quyền lựa chọn phương pháp và để họ tự chịu trách nhiệm về kết quả. Việc giao phó ủy quyền đòi hỏi sự hiểu biết rõ nhau và cam kết thực hiện theo yêu cầu của năm yếu tố sau:

1. Kết quả mong muốn
2. Định hướng
3. Các nguồn lực
4. Xác định trách nhiệm
5. Các hệ quả

Giao phó ủy quyền là giao công việc với sự tin cậy tuyệt đối, ví dụ với tư cách là nhà quản lý, bạn sẽ nói: “Tôi tin tưởng giao anh công việc này, hãy hoàn thành nó”.

Thói quen 1, 2, 3 và tư vấn quản lý

Thói quen thứ nhất (luôn chủ động) và tư vấn quản lý

Là một nhà tư vấn quản lý nghĩa là bạn đang ở trung tâm của sự ảnh hưởng tập thể. Một mặt, công ty có yêu cầu và mong muốn được thay đổi, mặt khác lại có sự phản kháng, đơn giản vì sự thay đổi và sự phản kháng luôn song hành cùng nhau. Ghi nhớ những vùng ảnh hưởng, nhà tư vấn phải không ngừng rèn giữa thói quen chủ động vì nếu không, họ sẽ bị trôi dạt không phương hướng và không thể có được sự thay đổi đáng kể cho con đường đã chọn. Nhà tư vấn nào biết tạo ra sự thay đổi sẽ không bao giờ chịu khuất phục theo một con đường. Theo Covey, nhà tư vấn phản ứng dứt khoát trên con đường cần ít nỗ lực nhất. Theo tôi, việc rèn giữa và niềm tin tập thể là những yếu tố quyết định trong tư vấn quản lý. Nếu con người có các mục tiêu rõ ràng thì họ luôn chủ động, dựa trên lợi ích tập thể và cá nhân sẽ mang lại những giải pháp hiệu quả cho nhiều vấn đề, sẽ trở thành người tạo ra những sáng kiến thiết thực nhất cho mọi việc nằm trong khả năng nhằm hoàn thành các sứ mệnh của mình. Việc rèn giữa và niềm tin tập thể

sẽ gia tăng Vòng ảnh hưởng của nhà tư vấn, hay nói cách khác là với những mục tiêu cuối cùng của nhà tư vấn.

Thói quen thứ hai (bắt đầu bằng mục tiêu tương lai) và tư vấn quản lý

Là một nhà tư vấn quản lý, bạn cần có khả năng nhận biết mục tiêu cuối cùng, nghĩa là những kết quả mong muốn. Bắt đầu bằng mục tiêu tương lai nghĩa là bạn phải tập trung vào giải pháp chuyển mục tiêu thành công việc của từng ngày trong khi vẫn luôn giữ vững sự liên kết với mục tiêu. Sẽ không có công việc, không có giải pháp và không có lời khuyên nào hiệu quả nếu sự kết nối giữa mục tiêu, thành công của nhiệm vụ và công việc đảm nhiệm hàng ngày không còn. Theo tôi, phần lớn sự đầu tư sớm nhất trong việc làm rõ các mục tiêu là xác định phạm vi cũng như tạo ra các giới hạn để có thể xác định rõ các kết quả mong muốn. Từ kinh nghiệm của bản thân, tôi thấy tiến trình này đôi khi diễn ra không tự nhiên. Chúng ta không thể nhìn toàn cảnh sự việc, do đó cách tốt nhất là tận dụng thời gian để tạo sự thay đổi từ những bước sớm nhất của tiến trình. Theo tôi, một nhà tư vấn đúng nghĩa phải phá bỏ mọi rào cản của sự miễn cưỡng để đảm bảo mọi mong muốn đều được xảy ra đồng bộ và ăn khớp.

Thói quen thứ 3 (ưu tiên việc quan trọng) và tư vấn quản lý

Quản lý thời gian là kỹ năng cốt yếu mà nhà tư vấn quản lý phải có. Điều này đồng nghĩa với việc nhà tư vấn sẽ gặp nhiều áp lực khi phải biết cách sử dụng thời gian hiệu quả. Qua việc thường xuyên xác định và học hỏi cách nhà tư vấn sử dụng thời gian, bạn có thể tự điều chỉnh lại những cách làm không hiệu quả. Thêm vào đó, nếu sử dụng mô hình quản lý thời gian của Covey, nhà tư vấn quản lý có thể tránh bị sa đà vào các hoạt động tốn thời gian vô ích.

Các hoạt động nằm ở góc tư thứ 2 đôi khi không dễ dàng áp dụng đối với những nhà tư vấn non trẻ, vì khi đó nhiệm vụ của

họ bị phá vỡ và do những người đang mong đợi có ngay một kết quả cao hơn xác định. Là một nhà tư vấn non trẻ, bạn nên dành nhiều thời gian cho góc tư thứ 1, đơn giản là vì bạn không còn sự lựa chọn nào khác. Tuy vậy, nếu muốn đi lên với vai trò quản lý như một nhà tư vấn thì bạn buộc phải chú trọng hơn vào các hoạt động của góc tư thứ 2. Giữ vững sự cân bằng giữa Sản phẩm và Năng suất cho nhân viên của bạn và đầu tư thời gian cho các mối quan hệ bên ngoài với khách hàng sẽ giúp nâng cao sự cam kết giữa đôi bên và dễ dàng nhận diện những cơ hội mới.

Chiến thắng tập thể: Từ độc lập tới tương hỗ lẫn nhau

Tài khoản tình cảm

Tài khoản tình cảm là một ẩn dụ, mô tả mức độ tin cậy trong một mối quan hệ. Một người có thể ký gửi vào tài khoản tình cảm của người khác bằng sự nhã nhặn, tốt bụng, chân thành và giữ vững các cam kết với người đó. Cách này sẽ tích lũy được sự tin cậy và xây dựng một tài khoản tình cảm ở người khác. Nhưng nếu bạn thường xuyên cư xử không phải, thiếu tôn trọng hay có hành động xem thường người khác, thậm chí phản bội lòng tin,... thì cuối cùng tài khoản tình cảm của bạn sẽ bị thấu chi (chi quá số dư tài khoản). Điều này làm sụt giảm lòng tin nghiêm trọng với người khác. Theo Covey, những mối quan hệ lâu dài như quan hệ hôn nhân đòi hỏi phải luôn luôn ký gửi tài khoản.

Covey đưa ra sáu khoản ký gửi chủ yếu giúp bạn đặt cọc vào tài khoản tình cảm của người khác là:

1. Hiểu rõ từng cá nhân
2. Quan tâm đến những điều nhỏ bé
3. Giữ cam kết
4. Làm rõ các kỳ vọng
5. Thể hiện sự chính trực của bản thân
6. Thành thật nhận lỗi khi phạm sai lầm

Thói quen thứ 4: Tư duy cùng thắng

Sáu mô thức của mối quan hệ tương hỗ giữa con người:

1. **Cùng thắng:** Tư duy cùng thắng là một khuôn khổ của suy nghĩ, khối óc và con tim nhằm tìm kiếm lợi ích chung trong sự tương hỗ giữa con người với nhau. Covey gọi đây là niềm tin vào một giải pháp thứ ba - một cách khác tốt hơn, có lợi cho cả hai.
2. **Thắng thua:** Mô thức này nói rằng “Nếu tôi thắng có nghĩa anh đã thua” hoặc “Đó là cách của tôi chứ không phải cách của anh”. Theo Covey, phần lớn cuộc sống là sự tương hỗ lẫn nhau, không phải là một thực tại độc lập. Các kết quả mong muốn đều có được từ sự hợp tác giữa bạn và người khác và tâm lý thắng/thua rõ ràng không phù hợp với quá trình này.
3. **Thua thắng:** Mô thức này khuyên bạn “hãy là người chơi đẹp”, thậm chí nếu bạn là người đến đích sau cùng. Theo Covey, người có tư duy thắng - thua rất thích người có tư duy thua - thắng vì họ có thể được lợi từ kiểu người này. Ngoài ra, nó còn tăng cường sức mạnh cho họ. Đây là một sự chấp nhận thất bại.

Covey khẳng định, cả hai mô thức thắng - thua và thua - thắng đều ở thế yếu vì nó xuất phát từ cảm giác bất an của con người.
4. **Thua thua:** Kết quả này xảy ra khi hai người có tư duy thắng - thua gặp nhau – đó là sự tương tác giữa hai kẻ cương quyết, ngoan cố và chỉ biết đến bản thân. Covey cho rằng cả hai đều trở nên thù hận và muốn “chơi lại” hoặc “bất chấp”, mù quáng nên không nhận thức được rằng trả đũa là con dao hai lưỡi.
5. **Chỉ có thắng:** Những người hào hứng với mô thức chỉ có thắng cảm thấy kết quả của đối phương không liên quan

gì đến mình, thắng hay thua đều được. Những người kiểu này cố gắng bảo vệ mục đích cứu cánh của mình và để mặc cho những người khác tự bảo vệ họ. Thắng là phương pháp tiếp cận phổ biến nhất trong các cuộc thương lượng hàng ngày.

6. Cùng thắng hoặc khởi thảo thuận gì cả: Khi không có thỏa thuận nào để lựa chọn, theo Covey điều này giúp cho tư duy được giải phóng vì khi đó bạn không cần thiết phải thao túng người khác, hay xúc tiến kế hoạch và thúc đẩy điều mình muốn. Kiểu người này có thể cởi mở và ở thế thượng phong để hiểu ra các vấn đề cơ bản ẩn sâu bên trong. Cách thức này là thiết thực nhất trong giai đoạn đầu của một mối quan hệ hay lúc mới khởi nghiệp.

Covey cho rằng nguyên tắc cùng thắng gắn chặt với năm yếu tố tương hỗ lẫn nhau chủ yếu trong cuộc sống:

- 1. Tính cách** là nền tảng cơ bản của tư duy cùng thắng. Tính chính trực, sự chín chắn và trí tuệ dồi dào (ai cũng có thể có) là ba tố chất cần thiết đối với mô thức cùng thắng
- 2. Các mối quan hệ** bao gồm xã giao, tôn trọng và đề cao
- 3. Các thỏa thuận**
- 4. Các hệ thống hỗ trợ**
- 5. Các quy trình**

Thói quen thứ 5: Hiểu người hiểu mình

Từ khi còn nhỏ chúng ta đã bỏ ra nhiều năm để học đọc, học viết và học nói. Tuy nhiên, ngoại trừ các bài tập luyện nghe ngoại ngữ, hầu hết mọi người đều chưa trải nghiệm qua một lớp học nghe nào. Covey nhận định dù nghe là một kỹ năng cần thiết để giao tiếp hiệu quả, nhưng đa số mọi người nghe để đối đáp hơn là để hiểu vấn đề.

Lắng nghe để biết cảm thông

Khi một người khác nói, chúng ta thường “lắng nghe” ở một trong bốn cấp độ sau:

- Phớt lờ
- Giả vờ như đang lắng nghe
- Lắng nghe có chọn lọc
- Chăm chú lắng nghe

Tuy nhiên, rất ít người từng có được hình thức cao nhất của việc lắng nghe, điều mà theo Covey, đó là lắng nghe để biết cảm thông, nghĩa là đi vào bên trong khung tham chiếu của người nói. Chúng ta phải nhìn xuyên suốt và thấy được thế giới theo quan điểm của người nói cũng như hiểu được cảm nhận của họ. Điều quan trọng là phải hiểu rằng lắng nghe để biết cảm thông không có nghĩa là đồng tình với người khác – mà là để hiểu người nói một cách đầy đủ và sâu sắc cả về cảm xúc và lý trí của họ.

Lắng nghe để biết cảm thông gồm bốn giai đoạn phát triển:

- Lặp lại nội dung
- Diễn đạt bằng cách khác để làm rõ nội dung
- Bày tỏ cảm xúc
- Diễn đạt nội dung và bày tỏ cảm xúc

Mấu chốt lắng nghe để biết cảm thông là chân thành tìm ra lợi ích của người mà bạn đang lắng nghe.

Chẩn đoán trước khi kê đơn

Trước khi kê đơn thuốc thì bác sĩ luôn chẩn đoán các triệu chứng của bệnh nhân. Một luật sư giỏi trước khi phân tích một vụ kiện thì luôn bắt đầu bằng việc vạch ra lý lẽ của vị luật sư bào chữa cho bên kia. Chỉ một bộ phận của chiếc máy bay phản lực hoạt động sai lệch thì ngay lập tức các phi công phải nắm bắt vấn đề trước khi giải quyết nó. Chẩn đoán trước khi kê đơn

là một nguyên tắc đúng đắn thể hiện rõ trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống.

Trong kinh doanh, một nhân viên bán hàng giỏi là bán các giải pháp sau một quá trình lắng nghe khách hàng và nắm bắt nhu cầu của họ. Một nhân viên bán hàng kém cỏi thì chỉ bán sản phẩm và chấm dứt quá trình sau khi đã nhận được tiền hoa hồng.

Bốn phản ứng chủ quan

Do con người có xu hướng lắng nghe một cách chủ quan nên cũng có xu hướng phản ứng lại bằng cách đánh giá, thăm dò, đưa ra lời khuyên và thuyết minh, nghĩa là cố gắng lý giải động cơ và hành vi của người khác dựa vào chính các động cơ và hành vi của mình.

Hiểu và nhận thức

Khi biết chú tâm lắng nghe người khác, bạn sẽ khám phá ra nhiều khác biệt đáng kể trong nhận thức. Thói quen số 5 là bước đầu tiên trong quy trình cùng thắng. Biết cách làm cho người khác hiểu mình là nửa phần còn lại trong Thói quen số 5 và là điều cốt lõi để đạt tới giải pháp cùng thắng.

Từng bước một

Thói quen số 5 nằm ngay giữa Vòng ảnh hưởng của bạn. Trước hết bạn có thể luôn tìm cách để hiểu. Hãy dành thời gian từng bước một để lắng nghe đồng nghiệp và con cái của bạn.

Thói quen thứ 6: Cùng hiệp đồng

Hiệp đồng (Synergise) là từ gốc Hy Lạp chỉ một tổng thể thì luôn mạnh hơn từng phần riêng lẻ cộng lại. Thiên nhiên tiến hóa dựa trên hiệp đồng. Ví dụ: ai cũng biết một con ngựa có thể kéo được trọng lượng khoảng 4 tấn, nhưng hai con ngựa giống hệt nhau lại có thể kéo được tới 22 tấn. Con số này nhiều gấp gần sáu lần (hoặc một con ngựa trong đàn thì kéo tích cực hơn gấp ba lần so với khi chỉ có mình nó kéo). Một dẫn chứng khác là trong lĩnh vực hóa học. Cả Natri và Clo đều là những chất độc hại cho cơ

thể. Nhưng nếu kết hợp hai nguyên tố lại với nhau thì lại cho ra một hợp chất không thể thiếu đối với cuộc sống con người – đó là muối ăn. Điều này gọi là hiệp đồng. Trong làm việc nhóm, hiệp đồng đem lại kết quả cao hơn so với kết quả của một cá nhân.

Theo Covey, rất ít người trải nghiệm qua hiệp đồng trong cuộc sống vì phần lớn họ đã bị rập khuôn trong lối giao tiếp tự vệ và đề phòng. Hiệp đồng cũng có thể gây nản chí trừ khi con người có đủ kiên nhẫn chờ đợi những gì còn mơ hồ và hiệp đồng được bảo đảm từ tính toàn vẹn cho tới các nguyên tắc và giá trị bên trong.

Hiệp đồng trong kinh doanh

Hợp tác trong kinh doanh đòi hỏi con người phải chủ động, cởi mở và chân thành. Khi một người sẵn sàng đón nhận ảnh hưởng của các thành viên khác trong nhóm, thì người đó sẽ có được những nhìn nhận sâu sắc hơn và tạo điều kiện nảy sinh các lựa chọn mới. Mức độ hợp tác và tin cậy cao giữa con người với nhau thực sự có thể tạo ra nhiều điều kỳ diệu.

Hiệp đồng và giao tiếp

Trong trường hợp còn có sự nghi ngờ, nghĩa là chưa có được sự tin cậy đầy đủ, đều dẫn tới mức độ giao tiếp kém hiệu quả. Điều này thể hiện qua sự dè dặt, đề phòng và thái độ bằng mọi cách che giấu bản thân, do đó mọi việc sẽ không diễn ra như mong muốn. Theo kinh nghiệm chuyên môn, tôi đã chứng kiến ở các dự án có tiềm ẩn nhiều nguy cơ khi phải chịu nhiều áp lực cao do bán quá nhiều hợp đồng với một lượng lớn các nhà thầu của nhiều công ty khác nhau. Nếu thiếu sự lãnh đạo đúng đắn, hầu như không diễn ra sự hiệp đồng nào, dù là sự hiệp đồng tiêu cực, và trò chơi đổ lỗi cho nhau sẽ sớm bắt đầu, dẫn tới không khí làm việc không thỏa mãn.

Cấp độ giao tiếp trung bình là cấp độ quan trọng và cần được đánh giá cao. Hãy hình dung cấp độ này như một tình huống mà

những người trưởng thành ngang nhau giao tiếp với nhau ở mức độ chín chắn. Đây là cơ sở của hiệp đồng nhưng nó có thể sẽ đi theo một trong hai cách, hiệp đồng hay không hiệp đồng.

Cấp độ giao tiếp cao nhất là giao tiếp có phối hợp, nghĩa là tất cả mọi người tham gia đều định sẵn trong đầu mô thức cùng thắng.

Coi trọng sự khác biệt

Covey cho rằng coi trọng sự khác biệt là bản chất của hiệp đồng. Cá nhân nên học cách thừa nhận những hạn chế trong nhận thức của mình và thừa nhận nguồn lợi dồi dào có được thông qua sự tương hỗ với người khác. Trong nhiều trường hợp tương hỗ với nhau, con người lại bổ sung cho nhau. Không vận dụng sự học hỏi từ người khác chính là bỏ qua sự khác biệt, và điều này sẽ không dẫn tới hiệp đồng.

Phân tích trường lực

Thành tích do con người nỗ lực giúp tạo ra sự thắng bằng nhất định giữa động lực thúc đẩy sự phát triển đi lên và áp lực kìm hãm kéo xuống – thắng bằng đó là một trường lực. Bằng cách nhìn nhận hiệp đồng thông qua việc phân tích trường lực, có thể dẫn tới sự phân biệt giữa các loại lực khác nhau ảnh hưởng tới hiệp đồng:

- Nhìn chung, các lực thúc đẩy đều tích cực, hợp lý, có khoa học, dễ nhận biết và có tính kinh tế.
- Các lực kìm hãm thường tiêu cực, thuộc về cảm tính, phi lý, khó nhận biết và có tính xã hội/ tâm lý.

Thói quen số 4, 5, 6 và tư vấn quản lý

Thói quen thứ 4 (tư duy cùng thắng) và tư vấn quản lý

Những nhà tư vấn quản lý giỏi thường nghĩ đến mục tiêu cùng thắng. Họ muốn để lại cho khách hàng ấn tượng là mình rất hạnh phúc và chính họ cũng học được bài học quý giá từ công

việc đã làm. Mặt khác, một nhà tư vấn thường cảm thấy bị vướng vào tình thế thua – thắng. Ví dụ, một chuyên gia tư vấn được cử tới gặp các khách hàng để thực hiện lặp đi lặp lại một công việc. Trong trường hợp này khách hàng là người thắng, vậy nhà tư vấn có thắng không? Ở khía cạnh này, điều quan trọng là nhà tư vấn giỏi có cơ hội tham gia vào nhiều vấn đề, nghĩa là có thể tiếp xúc với các cấp độ của quan điểm cùng thắng.

Một khía cạnh quan trọng khác của quan điểm cùng thắng trong quan hệ xã hội là một công ty tư vấn quản lý chỉ có thể được đánh giá cao khi các nhà tư vấn của công ty đều có quan điểm cùng thắng, và chắc chắn không phải là quan điểm thắng - thua, thua - thắng, thua - thua hoặc chỉ có thắng. Sự hài lòng của khách hàng thường là mục tiêu hàng đầu trong sứ mệnh của công ty, vì vậy điều quan trọng là các công ty cần đạt tới sự công nhận hầu hết các nhân viên của mình đã đạt được mục tiêu. Sẽ là “tự sát” nếu công ty có những cá nhân đảm nhận nhiệm vụ mà không thấm nhuần tư tưởng xem khách hàng là thượng đế.

Thói quen thứ 5 (hiểu người hiểu mình) và tư vấn quản lý

Tìm cách hiểu người trước khi muốn người hiểu mình kết hợp với thói quen thứ 2 (Bắt đầu bằng mục đích tương lai), thói quen cực kỳ quan trọng đối với nhà tư vấn quản lý ở cấp độ chiến lược. Để đánh giá tình hình mà trong đó nhà tư vấn quản lý phải tự tìm ra giải pháp, anh ta cần có tự tin để tự thuyết phục rằng mình là người thích hợp cho công việc đó, trong khi vẫn tạo cho khách hàng niềm tin rằng mình là người thích hợp nhất hoặc biết người thích hợp cho công việc này. Như Covey đề cập, hiểu người khác bằng cách lắng nghe để biết cảm thông là rất quan trọng vì những lời xã giao cũng đem lại lợi ích, để đặt cọc trong tài khoản tình cảm của khách hàng. Nếu nhà tư vấn không rèn luyện tốt kỹ năng nghe, thì anh ta sẽ đánh mất mục tiêu trong lập trường

của mình, và quan trọng hơn là sẽ đánh mất sự trung thành, tin tưởng và hợp tác của khách hàng. Covey đề cập rằng những luật sư giỏi luôn vạch ra giả định theo chiều hướng ngược lại để có thể chuẩn bị đầy đủ cho bất kỳ trở ngại nào trên con đường dẫn tới kết quả cuối cùng. Ở mặt này, các nhà tư vấn quản lý có thể tăng hiệu quả hoạt động bằng cách tự đặt mình vào hoàn cảnh của khách hàng để định hình tư duy. Có như vậy nhà tư vấn sẽ học được cách hiểu nhu cầu khách hàng, cách đưa ra các câu hỏi cần thiết và đạt được sự thấu hiểu sâu sắc về việc thực thi các chiến lược đúng đắn, và từ đó đưa ra các chiến thuật tiếp cận từng vấn đề cụ thể.

Thói quen thứ 6 (hiệp đồng) và tư vấn quản lý

Tạo ra sự hiệp đồng là một nhiệm vụ không mấy dễ dàng đối với các nhân viên trong công ty, nhà lãnh đạo nhóm và nhà quản lý cấp cao vừa lãnh đạo nhiều nhóm vừa đưa ra các chỉ đạo cho công ty. Nhưng mặt khác, một công ty không thể thiếu một mức độ hiệp đồng cao, để tạo ra động lực và thiết lập sự thỏa mãn cao độ cho tất cả cổ đông. Là người từng làm tư vấn đưa ra các giải pháp về phần mềm và hiện đang là nhà quản lý, tôi đã gặp được nhiều người xây dựng văn hóa và phá hoại văn hóa, và một trong những kẻ phá hoại văn hóa, chính là các nhà tư vấn (về quản lý). Các nhà tư vấn chỉ là những người bên ngoài, không chịu ảnh hưởng gì đến kết quả sau cùng. Công ty cần đến họ vì lực lượng lao động của công ty không đủ khả năng thực hiện hoặc vì công ty đang chịu nhiều áp lực phải thay đổi. Dù cho bất kỳ lý do thực sự nào dẫn tới nhu cầu về tư vấn (quản lý), thì nhà tư vấn đem đến những bất lợi, tức là ý kiến chung của mọi người trong công việc và thậm chí là ý kiến chung trong quản lý. Về vấn đề này, một nhà tư vấn (về quản lý) thực sự phải là người xây dựng văn hóa, hiểu được nguyên tắc của sự hiệp đồng và thể hiện mình là người đưa ra thay đổi để đem lại điều tốt đẹp hơn cho mọi người.

Để đạt tới điều khó khăn này, nhà tư vấn phải không ngừng tích lũy kinh nghiệm, tính cách và thời gian tiếp xúc với khách hàng.

Duy trì sự tương hỗ lẫn nhau

Thói quen thứ 7: Rèn giữa bản thân

Thói quen thứ 7 đề cập đến việc dành thời gian cần thiết để rèn giữa bản thân. Đây là một hoạt động trong Góc tư số 2 và tập trung vào năng lực cá nhân. Nó gìn giữ và làm tăng giá trị bản thân - thứ tài sản quý báu nhất của bạn.

Bốn yếu tố cần đổi mới

Covey khuyên độc giả nên làm mới bốn yếu tố đó là:

- Thể chất
- Tinh thần
- Trí tuệ
- Quan hệ xã hội

Về thể chất: làm mới bằng cách quan tâm hơn nữa đến việc ăn uống các loại thực phẩm phù hợp vào đúng thời điểm, nghỉ ngơi đầy đủ, thư giãn và tập thể dục thể thao đều đặn.

Về tinh thần: có thể làm chủ cuộc sống của mình (xem lại thói quen thứ 2). Tinh thần là cốt lõi, trọng tâm và là cam kết của bạn với các giá trị bản thân. Bạn có thể rèn giữa bản thân về mặt tinh thần bằng cách trầm tư, theo một tôn giáo nào đó, nghe nhạc hoặc đơn giản là thưởng ngoạn thiên nhiên. Covey xem việc làm mới về tinh thần là sự đầu tư quan trọng cho góc tư thứ 2. Ông còn khuyên chúng ta nên thường xuyên đổi mới các tuyên ngôn nhiệm vụ cá nhân để am hiểu hơn về mục tiêu của cuộc đời mình.

Về trí tuệ: theo Covey, trí tuệ sẽ bị thiếu hụt khi chúng ta không có sự giáo dục chính thống. Tránh hao mòn trí tuệ là điều rất quan trọng. Trí tuệ phải được thử thách. Ở khía cạnh này, Covey đề nghị nên tránh xem TV quá nhiều hoặc hạn chế tới mức chỉ

một giờ mỗi ngày, và hãy đọc thật nhiều, tốt hơn là nên đọc nửa tháng một cuốn sách nhưng tối thiểu là một tháng một cuốn sách. Ngoài ra, ông khuyên chúng ta nên viết, ví dụ, viết báo hoặc viết ra những suy nghĩ, kinh nghiệm bản thân,...

Về xã hội: chủ yếu phát triển qua mối quan hệ với người khác. Covey đề ra phương pháp hỗ trợ người khác bằng cách xem họ như những cá nhân độc lập dựa trên các giá trị và tập trung vào các nguyên tắc. Covey đã dẫn chứng câu nói của Goethe như sau: “Hãy đối xử với một người như chính con người thật của anh ta và anh ta sẽ vẫn là anh ta. Hãy đối xử với một người như anh ta có thể trở thành và anh ta sẽ trở thành người như vậy”.

Cân bằng trong đổi mới

Rèn luyện và phát triển kỹ năng hoặc quá trình đổi mới phải đạt tới sự cân bằng về cả bốn phương diện đã đề cập ở trên. Việc bỏ qua chỉ một phương diện cũng có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến các phương diện còn lại.

Hiệp đồng trong đổi mới

Theo Covey, hiệp đồng trong đổi mới nghĩa là nếu bạn rèn luyện và phát triển kỹ năng theo bất kỳ phương diện nào thì nó sẽ gây ảnh hưởng tích cực đến các phương diện còn lại. Việc Chiến thắng cá nhân mỗi ngày là chìa khóa để phát triển bảy thói quen và nó nằm hoàn toàn trong Vòng ảnh hưởng của mỗi người.

Thói quen thứ 7 và tư vấn quản lý

Thói quen thứ 7 (rèn giữa bản thân) và tư vấn quản lý

Đối với một nhà tư vấn, điều quan trọng là phải không ngừng phát triển những kỹ năng và kiến thức. Hay nói cách khác, đó chính là rèn luyện và phát triển kỹ năng về mặt tinh thần. Có như vậy, nhà tư vấn mới được trọng dụng trong thị trường. Điều này cũng giúp nhà tư vấn đạt tới sự thỏa mãn cá nhân vì học hỏi để

trở thành người thông minh nhất cũng có nghĩa là trở thành một người hoàn thiện và hài lòng với chính mình hơn.

Do đặc thù công việc, nhà tư vấn phải làm việc trong môi trường có rất nhiều người xung quanh. Để tạo sự thoải mái khi làm việc với mọi người, nhà tư vấn phải rèn giũa về mặt xã hội. Cụ thể, nhà tư vấn cần đạt tới khả năng truyền đạt hiệu quả với tất cả mọi người trong công việc, từ cấp công nhân tới cấp lãnh đạo. Càng truyền đạt hiệu quả bao nhiêu, thì nhà tư vấn càng thu được kết quả và sự thỏa mãn cá nhân nhiều bấy nhiêu. Covey trình bày một cách tiếp cận rất thú vị đó là đưa ra một kịch bản. Ông lấy ví dụ hai lớp học, trong đó sắp xếp lẫn lộn những người học giỏi và học dở. Một thời gian sau, sự sắp xếp sai lầm này cũng được nhận ra nhưng đã cho kết quả rất ngạc nhiên là: nhóm học dở khi được đối đãi như nhóm học giỏi đã cải thiện đáng kể khả năng của họ, còn nhóm học giỏi khi được đối đãi như nhóm học dở đã bị giảm sút khả năng đến không ngờ. Từ ví dụ trên chúng ta thấy, nếu nhà tư vấn biết cách kết hợp mọi người theo một hướng đúng thì có thể cải thiện khả năng làm việc tổng thể, hơn nữa còn được mọi người tôn trọng và chia sẻ.

Công việc của một nhà tư vấn mang đến sự thỏa mãn nhưng cũng có thể làm họ bị kiệt quệ về tinh thần lẫn thể chất, điều này giải thích tại sao phương diện thể chất lại quan trọng. Công việc tư vấn thường phải gặp nhiều áp lực và mệt mỏi nên đòi hỏi nhà tư vấn phải đạt được sự cân bằng về tinh thần và thể chất. Do đó, theo tôi, không hẳn là nhà tư vấn mà nếu bạn là một người lao động bình thường thì bạn phải thường xuyên rèn giũa cả về tinh thần lẫn thể chất.

Những ghi chú mang tính phê bình và các kết luận

Những ghi chú mang tính phê bình

Sau khi đọc sách và tra cứu trên Internet mục dành cho bình luận, tôi đã tập hợp được những ghi chú mang tính phê bình sau

đây về cuốn sách “Bảy thói quen của người thành đạt” của Stephen R. Covey.

Ghi chú đầu tiên là thỉnh thoảng cuốn sách định hướng quá nhiều tới công chúng Mỹ. Một số đoạn cho thấy sự nhiệt tình trong lối hành văn của Covey đôi khi trở nên quá đà và làm mất đi tính khách quan.

Bên cạnh đó, thông qua cuốn sách, Covey muốn gửi đến đọc giả thông điệp là ông tin vào bản chất tốt đẹp của con người. Theo ông, mỗi người có thể tự thay đổi bằng cách tuân theo những nguyên tắc đúng đắn (sống theo bảy thói quen). Những người theo chủ nghĩa bi quan có thể không đồng tình với quan điểm của Covey, nhưng tôi tin đây là dấu hiệu của sự nhận biết và thực tế. Một số người cố tình không dành cho người khác những điều tốt đẹp nhất, vì rõ ràng điều đó xuất phát từ tính ích kỷ, lòng tham,... của họ. Điều này trở nên hiển nhiên hơn khi hiện nay, bạn dễ dàng tìm thấy trên thị trường vô số sách về kinh doanh trái đạo đức. Điều kỳ lạ là mọi người thường mua những cuốn sách này để biện minh là họ muốn hiểu các đối thủ của mình rõ hơn. Điều đáng nói là để có thể cộng tác với những người ích kỷ, tham lam và sống trái đạo đức thì rất khó, cho nên đừng nghĩ đến việc có thể làm họ thay đổi. Đôi khi, niềm tin thái quá của Covey về điều này làm cho cuốn sách của ông chưa thuyết phục được một số người.

Theo tôi, để sống đúng theo bảy thói quen thì cần một cái đầu chín chắn và mạnh mẽ. Nếu đây không phải là một phương pháp đúng, thì chúng ta sẽ không có rất nhiều cuốn sách, khóa học và chương trình truyền hình giúp tự lực về tâm lý, và cuốn sách của Covey cũng sẽ không tiêu thụ được hơn 15 triệu bản. Các chương trình truyền hình của Dr. Phillips, Dr. Lauras và Ophreys đã gần bị bão hòa khi tất cả đều nỗ lực giúp chúng ta sống đúng theo những bài học chung để trở thành người có lối sống lành mạnh. Trong khi Covey có cách nhìn đơn giản hơn rất nhiều. Thêm vào đó, thực tế cho thấy rất nhiều người phải chịu những thiệt thòi lớn

trong cuộc đời như: một tuổi thơ bấp bênh, nền giáo dục và văn hóa không cân bằng... Covey dường như không quan tâm đến điều này và thậm chí ông bỏ qua thuyết định mệnh vì cho rằng nó vô nghĩa. Tôi cho rằng như vậy là bất công và có thể gây tổn thương đến một số người.

Một vài nhóm phê bình tố cáo sự quảng bá ngấm của Covey, và khi đọc cuốn sách, ý kiến phê bình này trở nên xác thực và rõ ràng hơn. Đoạn văn sau là một ví dụ điển hình cho lời nhận định này: “Tôi luôn khao khát đến IBM để tận mắt nhìn quá trình đào tạo tại đây. Tôi nhận thấy ban lãnh đạo IBM đồng lòng khẳng định là IBM nổi bật về ba yếu tố: phẩm giá cá nhân, sự xuất sắc và sự phục vụ. Ba yếu tố này đại diện cho niềm tin của IBM”. Qua đó chúng ta thấy Covey đã đánh mất tính khách quan khi biểu lộ thái độ quảng bá ngấm cho IBM.

Covey đã xuất bản cuốn sách tiếp theo là cuốn thói quen thứ tám. Con trai của ông, Sean Covey, là tác giả của cuốn sách “Bảy thói quen của giới trẻ thành đạt”, đề cập đến các thói quen của các gia đình khá giả. Qua việc xuất bản thêm nhiều cuốn sách tiếp theo, Covey có thể dần dần tự làm giảm uy tín của mình.

Các kết luận

Cuốn sách “Bảy thói quen của người thành đạt” không hẳn là một cuốn sách về quản lý, dù nó được hiểu chung chung là như thế. Cuốn sách đưa ra một khuôn khổ hữu ích cho những người thuộc mọi tầng lớp trong xã hội biết tìm ra “những câu trả lời” cho những thử thách lớn nhất của cuộc đời và chiến thắng những cuộc đấu tranh nội tâm.

Văn phong cuốn sách rất khôn khéo – Covey không viết theo văn phong học thuật mà truyền cảm hứng và thu hút sự quan tâm của người đọc ngay từ trang đầu tiên. Thêm vào đó, đây là một cuốn sách rất thực tế với nhiều ví dụ diễn ra trong cuộc sống thường nhật.

Theo tôi, cuốn sách là một đường lối chỉ đạo đúng đắn, là kim chỉ nam cho hàng triệu người và các nhà quản lý. Qua việc nhấn mạnh vào những giá trị tốt đẹp hợp đạo đức trong cuộc sống, cuốn sách có sức mạnh làm thay đổi các quan điểm, dù theo tôi, đây không phải là quan điểm khách quan.

Theo George A. Miller, số bảy là con số ma thuật làm hạn chế khả năng tiếp nhận thông tin của chúng ta. Dù thêm các quy tắc hoặc thói quen nhưng điều đó dần làm mất đi bản chất đáng tin cậy và gần như là tính ứng dụng của nó. Ví dụ, chúng ta có thể nhận thấy những điểm không phù hợp trong cuốn sách “37 cách hiệu quả đánh tan sự căng thẳng”, hay “35 nguyên tắc trở thành kẻ dụ dỗ hoàn hảo” hay “33 chiến thuật của chiến tranh”. Bảy thói quen có thể kiểm soát được vì chúng rất dễ nhớ và dễ thực hành.

Một người ở Sri Lanka đã viết trên blog của mình rằng chúng ta nên xem cuốn sách này như một sổ tay hướng dẫn gối đầu giường. Thật tế cho thấy không dễ thực hiện theo bảy thói quen, thậm chí dù chúng ta có thể điều khiển tất cả bảy thói quen theo một chừng mực có thể chấp nhận được. Lẽ thường các kỹ năng và thói quen sẽ dần bị hao mòn theo thời gian nếu chúng ta không thường xuyên rèn giũa chúng. Theo ngôn từ của Covey, người đọc thường mắc phải sai lầm là không thường xuyên tự rèn giũa, cũng như một người cửa cây suốt năm giờ đồng hồ trong rừng đã nói: “Tôi không có thời gian để mài cửa vì tôi bận cửa cây cả ngày.”

TIẾP CẬN GIÁ TRỊ CỔ ĐÔNG

I. Tiếp cận giá trị cổ đông là gì?

Ngày nay, khái niệm giá trị cổ đông là một chủ đề nóng trong giới kinh doanh. Áp lực từ những nhà đầu tư giao những khoản lợi nhuận hoàn lại đã nâng giá trị cổ đông thành một vấn đề chính thách thức các giám đốc điều hành cũng như các giám đốc tài chính ở những công ty hiện niêm yết trên sàn giao dịch. Mục tiêu hàng đầu của cách tiếp cận giá trị cổ đông không phải là thị trường cổ phần mà là tối đa hóa lợi nhuận từ dòng chảy tiền mặt. Thực tế trong một thực thể kinh doanh thống nhất, tối đa hóa dòng chảy tiền mặt có thể được ước tính qua những giá trị chiết khấu cộng thêm của những dự án về dòng chảy tiền mặt (dòng chảy bên trong và bên ngoài) trong 10 năm tới, giá trị chiết khấu của thị trường giá cả trong kinh doanh sẽ được dự tính vào cuối năm thứ 10.

Giá trị cổ đông được tạo ra khi một công ty tạo ra dòng chảy tiền mặt trên giá trị thặng dư của cổ đông đầu tư, và thị trường vốn là “người đại diện” tốt và hiệu quả cho dòng chảy tiền mặt tự do. Giá trị cổ đông cũng phát huy hiệu quả trong thế giới ngày nay khi “giá trị cổ phiếu” là chìa khóa hay là “người nắm quyền” duy nhất. Bằng chứng cho sự quan trọng của giá trị cổ phiếu là lời nhận định của một số công ty về quản lý đó là tối đa hóa tổng lợi nhuận hoàn lại của cổ đông thông qua cổ tức và gia tăng giá trị cổ phiếu của công ty trên thị trường. Đây là sự khác biệt giữa thị trường vốn (số lượng cổ phiếu phát hành x giá trị cổ phiếu) của công ty và mạng lưới vốn (các khoản nợ) của công ty. Vì thế, sự thay đổi trong tổng số tài sản trong một khoảng thời gian cơ bản sẽ bị giảm đi vì nó có sự chuyển đổi bằng cách vay mượn để gây

quỹ hùn hạp đầu tư trong kinh doanh. Những quỹ này có được từ những nguồn tiền có được và/hay từ những cổ phiếu mới. Giá trị cổ đông khác với việc đầu tư từ những quỹ hùn hạp và thị trường vốn có thêm lợi nhuận từ cổ phần.

II. Giá trị cổ đông vận hành như thế nào?

Giá trị cổ đông là những giá trị của các cổ đông trong công ty. Một nguyên tắc cơ bản là công ty chỉ cộng thêm giá trị cho các cổ đông khi lợi nhuận hoàn lại trên nguồn vốn cao hơn giá trị của nguồn vốn ban đầu. Lý thuyết về cách tiếp cận giá trị cổ đông theo cách tiếp cận nghiêm ngặt về kinh tế, các giám đốc điều hành như những người được ủy thác hay những đại diện nhân danh công ty. Điều này ngụ ý rằng tất cả các hoạt động quản lý phải dựa trên lợi ích của công ty và sự thịnh vượng của các cổ đông trong công ty và mọi hoạt động không được vi phạm pháp luật. Để đảm bảo các hoạt động quản lý đều dựa trên lợi ích của ông chủ thì các nhà quản lý phải được giám sát và khuyến khích về mặt tài chính.

III. Khi nào cần tới giá trị cổ đông?

Tại sao thị trường cần nhu cầu để đánh giá thành tích? Và liệu việc đánh giá dựa trên lợi thu, như lợi thu trên mỗi cổ phiếu đã được sử dụng nhiều năm, sẽ phát huy được hiệu quả trong quá trình phân tích thành tích của công ty? Nhưng vấn đề khó khăn lại không phải như vậy.

Các nhà nghiên cứu đã tiến hành rất nhiều thí nghiệm, và qua đó cho thấy có rất ít những trải nghiệm thực tiễn trong việc so sánh có hệ thống về sự tăng trưởng của lợi thu và giá trị cổ phiếu. Yêu cầu chính của các cổ đông cũng như phần thưởng cho sự đầu tư của họ là dòng lợi nhuận đều đặn từ các cổ phiếu.

Tuy nhiên ngày nay, các nhà đầu tư đang nhìn lại những mô hình doanh thu truyền thống để đánh giá những triển vọng lâu

dài của công ty và để hiểu rõ hơn những rủi ro, sự phát triển, cơ hội và giá trị vốn. Đây là những yếu tố trọng yếu trong quyết định đầu tư. Phân tích cách tiếp cận giá trị cổ đông theo hướng đánh giá và so sánh như trên sử dụng cả thông tin tài chính và những thông tin phi tài chính.

Chung quy lại, tạo ra cách tiếp cận giá trị cổ đông giống như tiến hành một chuyến du ngoạn để hoạch định những chiến lược hàng ngày nhằm tạo ra những giá trị liên tục. Những công ty nào theo định hướng giá trị cổ đông thì các hoạt động của công ty đó đều dựa trên giá trị.

SƠ ĐỒ SIPOC

Sơ đồ SIPOC là công cụ do một nhóm sử dụng để nhận dạng các yếu tố của kế hoạch cải tiến tiến trình trước khi bắt đầu công việc.

Tên sơ đồ lấy từ những chữ cái đầu tiên đại diện cho:

- Nguồn cung cấp của tiến trình (Suppliers of the process - **S**)
- Đầu vào của tiến trình (Inputs to the process - **I**)
- Tiến trình bạn muốn cải tiến (Process you want to improve - **T**)
- Đầu ra của tiến trình (Outputs of the process - **O**)
- Khách hàng nhận sản lượng của tiến trình đó. (Customers who receive the process outputs - **C**)

Sơ đồ SIPOC rất hữu dụng để trả lời cho những câu hỏi sau:

- Nhà cung cấp đầu vào của tiến trình là những ai?
- Những tiêu chuẩn cụ thể cho những đầu vào khác nhau là gì?
- Thường xuyên cần những loại đầu ra nào?
- Khách hàng thật sự của tiến trình là những ai? (bên trong và bên ngoài)
- Nắm bắt được những nhu cầu nào của khách hàng?

Sơ đồ SIPOC hoàn thiện nhờ những bước sau:

1. Tạo cơ hội cho nhóm có thể quảng bá về SIPOC qua máy chiếu hay biểu đồ với những chữ đầu S-I-P-O-C viết trên đó hay những ghi chú dán trên tường (làm cho nó đơn giản, rõ ràng và dễ đánh giá).
2. Bắt đầu với một tiến trình, vẽ nó ra thành 4 hay 5 cấp bậc

(làm cho chúng dễ so sánh).

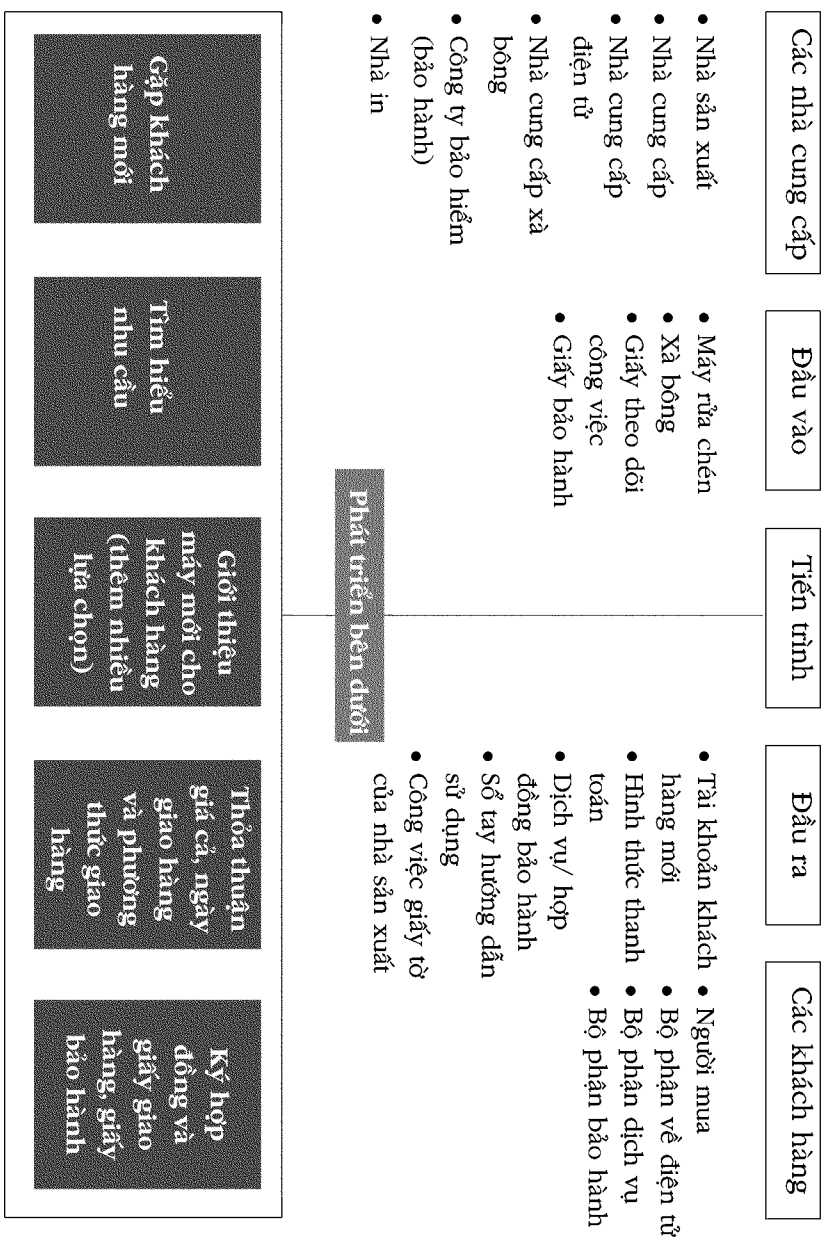
3. Nhận dạng đầu vào theo yêu cầu của tiến trình và theo chức năng hợp lý.
4. Nhận dạng nguồn cung cấp của đầu vào theo yêu cầu của tiến trình.
5. Nhận dạng đầu ra của tiến trình (bên trong và bên ngoài).
6. Nhận dạng khách hàng, những người sẽ nhận đầu ra của tiến trình (và cả những khách hàng bên trong).
7. Xác định nhà tài trợ cho kế hoạch và những cổ đông có liên quan.

Bên dưới là ví dụ về sơ đồ SIPOC được sử dụng trong tiến trình ứng dụng điện tử của một cửa hàng. Trong trò chơi tiến trình này, sự cẩn thận luôn được chú trọng để mỗi bước đều nằm dưới sự kiểm soát vì ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn.

Kết lại, ghi nhớ và làm theo những điểm đầu tiên trong mỗi bước là điều rất hữu ích vì trong mỗi bước luôn xuất hiện thêm nhiều điều mới mẻ.

Dưới đây là một ví dụ về sơ đồ SIPOC:

Ví dụ sơ đồ SIPOC



LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

I. Lãnh đạo theo tình huống là gì?

Phong cách lãnh đạo là cách bạn cư xử thế nào khi đang cố tạo ra ảnh hưởng lên cách thực hiện công việc của những người khác.

Có nhiều lý thuyết về sự lãnh đạo tập trung vào những hình thức khác nhau. Sự cách tân của mô hình Lãnh đạo theo tình huống do Paul Hersey và Ken Blanchard khởi xướng vào thập niên 60 không chỉ bàn về về phong cách của người lãnh đạo mà còn xem xét về mức độ sẵn sàng của các thành viên. Mô hình này đưa ra một khung sườn để phân tích những tình huống thực tế và quyết định xem cách tiếp cận lãnh đạo nào có khả năng mang lại thành công cao nhất.

Sự sẵn sàng là một chức năng trong các khả năng của các thành viên. Các khả năng đó là kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt công việc cũng như sự sẵn lòng, sự tự tin, sự cam kết và động cơ để hoàn thành tốt công việc. Mô hình này diễn tả bốn cấp độ của sự sẵn sàng như sau:

R1 Không thể và không sẵn lòng

Những thành viên không có các kỹ năng đặc biệt để thực hiện công việc và thiếu động cơ cũng như sự tự tin để đảm nhận công việc đó.

R2 Không thể nhưng sẵn lòng

Những thành viên thiếu khả năng nhưng sẵn lòng và có tự tin đảm nhận công việc miễn là họ được nhà lãnh đạo hỗ trợ.

R3 Có thể nhưng không sẵn lòng

Những thành viên có kinh nghiệm và khả năng nhưng sợ hãi không đảm nhận một mình hoặc không có động cơ thúc đẩy phù hợp.

R4 Có thể và sẵn lòng

Những thành viên có kinh nghiệm, có tự tin và có động cơ thúc đẩy đảm nhận công việc.

II. Vận dụng phương thức lãnh đạo theo tình huống như thế nào?

Phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của cấp dưới, nhà lãnh đạo áp dụng phương thức lãnh đạo theo tình huống sẽ có cách ứng xử phù hợp. Có hai cách ứng xử sau:

- **Phân công nhiệm vụ (chỉ đạo):** nhà lãnh đạo truyền đạt cụ thể tới cấp dưới những việc phải làm, cách thức và thời gian thực hiện công việc. Sau đó điều hành và giám sát quá trình thực hiện.
- **Ứng xử trong các mối quan hệ (hỗ trợ):** nhà lãnh đạo hiểu rõ trong mối tương tác hai chiều, biết lắng nghe và hỗ trợ cấp dưới, khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho cấp dưới giải quyết các vướng mắc và đưa ra các quyết định.

Nhà lãnh đạo cần biết cách thích ứng với những tình huống đặc biệt, nghĩa là không khư khư theo kiểu hành xử như một thói quen sẵn có. Sự linh hoạt trong cách hành xử của nhà lãnh đạo, tính hiệu quả chỉ đạo và tính hỗ trợ còn phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của cấp dưới. Có bốn hình thức lãnh đạo như sau:

S1 Chỉ định

Đây là hình thức lãnh đạo có tính chỉ đạo cao/tính hỗ trợ thấp, vì cấp dưới thiếu năng lực và động cơ thực hiện

công việc. Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo chỉ định vai trò cũng như nhiệm vụ và giám sát cấp dưới thực hiện việc được giao. Khi nhà lãnh đạo giữ quyền quyết định, thì phần lớn các thông tin trao đổi chỉ mang tính một chiều. Nhà lãnh đạo thường áp dụng cách này đối với những nhân viên thiếu kinh nghiệm, cần được chỉ ra nhiệm vụ, cách thức thực hiện hoặc đối với các công việc cấp bách.

S2 Hướng dẫn

Hình thức này dựa trên tính chỉ đạo cao/tính hỗ trợ cao, khi cấp dưới không có năng lực cũng như kiến thức nhưng được khuyến khích và đốc thúc. Đối với hình thức lãnh đạo này, nhà quản lý vẫn là người đưa ra hầu hết các phương hướng, nhưng vẫn cho cấp dưới có cơ hội tham gia đóng góp ý kiến cũng như đưa ra những ý tưởng và kiến nghị. Thông qua sự trao đổi và hỗ trợ hai chiều, nhà quản lý muốn cấp dưới cùng tham gia vào việc hình thành quyết định của mình. Lúc này nhà quản lý đóng vai trò là người tư vấn, gợi ý nhiều sự lựa chọn và khuyến khích cấp dưới tạo ra những cách thức làm việc hiệu quả nhất để thực thi nhiệm vụ đó.

S3 Cùng tham gia

Đây là hình thức lãnh đạo mang tính chỉ đạo thấp/tính hỗ trợ cao, khi cấp dưới thiếu sự cam kết nhưng họ không cần nhiều sự chỉ đạo hay điều khiển vì họ đã biết rõ cách thức tiến hành công việc. Tuy nhiên, họ vẫn cần sự hỗ trợ cũng như khuyến khích từ phía lãnh đạo để củng cố niềm tin và động lực. Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo đóng vai trò hỗ trợ và chia sẻ trong việc đưa ra quyết định.

S4 Giao phó

Khi cấp dưới đạt đến mức sẵn sàng cao độ, phong cách lãnh đạo phù hợp là giảm tính hỗ trợ và chỉ đạo. Cấp dưới không cần nhiều hướng dẫn và giám sát vì họ tự

chịu trách nhiệm cho công việc của mình. Nhà lãnh đạo vẫn tham gia vào việc đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề nhưng cấp dưới lại là người kiểm soát công việc. Thông thường nhà lãnh đạo cần có những ý kiến phản hồi về công việc đã giao để cấp dưới biết rằng nhà lãnh đạo quan tâm, coi trọng và đánh giá cao sự đóng góp của họ.

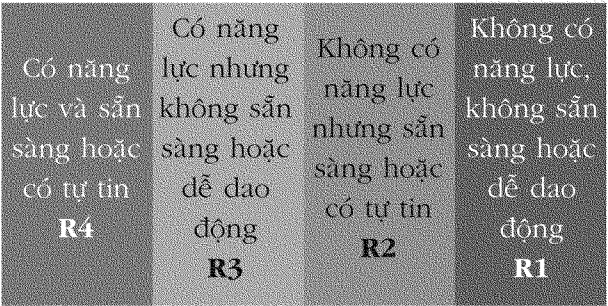
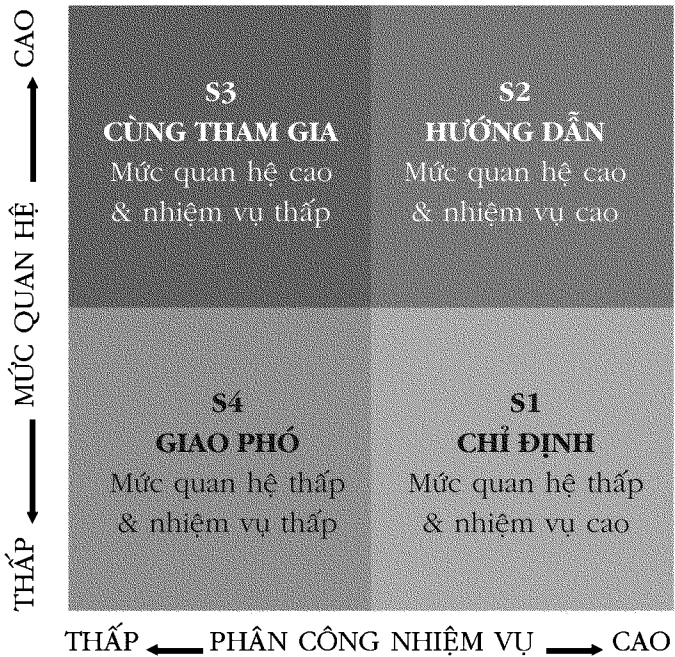
Việc lãnh đạo chỉ thành công khi phong cách lãnh đạo “gặp gỡ” với sự sẵn sàng của cấp dưới. Sự thành công có thể không giống nhau ở những cá nhân khác nhau, hoặc với cùng một người nhưng trong những tình huống khác nhau, sự thành công cũng được biểu hiện khác nhau.

Phương thức lãnh đạo theo tình huống cũng nhấn mạnh một thực tế là mức độ sẵn sàng của cấp dưới tăng sau khi hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Nhà lãnh đạo nên tạo điều kiện cho cấp dưới nâng cao khả năng và sử dụng quỹ thời gian hiệu quả. Khi cấp độ sẵn sàng của cấp dưới tăng, nhà lãnh đạo cũng cần thay đổi để bắt nhịp với cấp dưới.

Trong những tình huống đơn giản, nhà lãnh đạo có thể tùy trường hợp mà lựa chọn phương thức lãnh đạo khác nhau. Nhà lãnh đạo đánh giá tác phong làm việc của cấp dưới và chịu trách nhiệm trong việc điều phối công việc.

Tuy nhiên, để vận dụng hiệu quả phương thức này, nhà lãnh đạo phải hiểu rõ động cơ làm việc của cấp dưới và nguyên nhân vì sao mức độ sẵn sàng của một cá nhân nào đó có thể khác nhau ở từng thời điểm khác nhau vì không phải lúc nào nguyên nhân cũng liên quan đến công việc.

Hành vi lãnh đạo



Mức độ sẵn sàng của cấp dưới

PHƯƠNG PHÁP TƯ DUY SÁU CHIẾC MŨ

“Chất lượng của những ý nghĩ quyết định chất lượng tương lai chúng ta” -

Tiến sỹ Edward de Bono, người khởi xướng lý thuyết “Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ”.

I. Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ là gì?

Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ là phương pháp do tiến sỹ Edward de Bono phát triển, với mục đích tạo thuận lợi cho quá trình đưa ra quyết định chung trong hoạt động nhóm, đồng thời truyền cảm hứng *tư duy sáng tạo*. Là một phần của khái niệm tư duy định hướng, Edward de Bono đã phát triển một số công cụ và kỹ thuật giúp tạo ra lối tư duy khác biệt và tăng tính sáng tạo. Tư duy định hướng là khám phá vấn đề ở những góc độ khác nhau. So với lối tư duy “trực quan”, nghĩa là đào sâu vấn đề trong cùng một vị trí và với một mô thức tri giác, tư duy định hướng nghĩa là chuyển vấn đề sang một vị trí khác với cách tư duy khác. Nói một cách hoa mỹ nghĩa là bắt đầu “đào một cái lỗ mới” nhưng vẫn giúp tìm ra giải pháp cho cùng một vấn đề.

Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ là một trong những kỹ thuật mà Bono phát triển trong khuôn khổ khái niệm về tư duy định hướng. Tuy nhiên phương pháp mà ông phát triển chỉ trong một buổi chiều này giúp khắc phục những thái độ tiêu cực trong quá trình thảo luận. Thí dụ, Bono nhận thấy những lời phát ngôn như: “vô ích thôi”, “sai rồi”, “điều đó không thể nào xảy ra”,... thường làm bế tắc quá trình tư duy và triệt tiêu tính sáng tạo. Có những

thời điểm khi những mô hình hoài nghi về tư duy được chấp nhận, thì cách tiếp cận này giúp xác định những khó khăn toàn cục cần khắc phục, vì không nên để những cách tư duy tiêu cực kìm hãm quá trình tư duy. Cho nên, phương pháp tư duy sáu chiếc mũ chủ yếu giúp xác định một số giai đoạn trong quá trình tư duy và đảm bảo phân phối thời gian ngang bằng cho mỗi giai đoạn.

Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ là một phương pháp tương đối dễ, hầu như có thể áp dụng với bất cứ ai và tại bất cứ nơi nào. Có một tiền lệ là nhiều người đang cố sử dụng phương pháp này và họ sẵn sàng áp dụng những mô thức tư duy khác nhau.

Quan niệm về phương pháp tư duy sáu chiếc mũ cho rằng ở bất cứ quá trình tư duy sáng tạo nào, chúng ta nên sử dụng nhiều cách mường tượng khác nhau để tối ưu hóa các ý tưởng sáng tạo. Bằng việc khuyến khích mọi người cùng tham gia vào quá trình tư duy, chúng ta có thể phát huy hết các nguồn tư duy sáng tạo, và cùng với nó tạo ra một môi trường làm việc tích cực hơn, vì mọi người đều “cùng hội cùng thuyền”, và đều tập trung vào một vấn đề phát sinh từ một viễn cảnh nào đó. Điều này cũng giúp phân biệt giữa luận điểm và người phát triển luận điểm để dàng hơn rất nhiều. Trong một cuộc tranh luận, mục tiêu của chúng ta là tìm ra giải pháp cho một vấn đề nào đó. Tính cách của từng cá nhân cũng thể hiện trong các cuộc tranh luận như thế, chúng được gọi là “trò chơi quyền lực”, nghĩa là một người tranh cãi với người khác và đôi khi cuộc tranh luận có thể đẩy vấn đề đi xa mục đích ban đầu. Trong các cuộc thảo luận nhóm, mỗi người luôn muốn thu hút sự chú ý và luôn muốn thể hiện cái tôi của mình. Như thế, cùng với việc loại bỏ những suy nghĩ tiêu cực có thể hình thành lối tư duy tiêu cực cố hữu, “Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ” giúp tránh tình trạng bế tắc ngay từ đầu.

II. Phương thức này hoạt động như thế nào?

Có sáu lối tư duy hay sáu “chiếc mũ” khác nhau, mỗi “chiếc mũ” được mô tả bằng những màu sắc khác nhau: xanh dương, đen, đỏ, xanh lá, vàng, và trắng. “Chiếc mũ đen” – lối tư duy này tượng trưng cho xu hướng hoài nghi: chúng ta tự hỏi rằng tại sao một việc gì đó không diễn ra và chúng ta đi phân tích tất cả những khó khăn, mối đe dọa cũng như những sai lầm. Trong quá trình tư duy, cần đưa ra những luận điểm có cơ sở khoa học. Chỉ khi chúng ta chuyển sang “chiếc mũ đỏ”, với lối tư duy này, chúng ta được phép sử dụng cảm giác và trực giác: không cần thiết đưa ra lý lẽ hay bào chữa, do đó lối tư duy này sẽ nhanh gọn hơn.

“Chiếc mũ xanh lá cây”, hay còn gọi là chiếc mũ sáng tạo, xem xét những khả năng sẵn có và tìm kiếm sự thay thế. Một nhiệm vụ quan trọng đối với phương thức tư duy này là phải vượt qua những khó khăn do “chiếc mũ đen” chỉ ra (sau đó có thể sẽ được sử dụng để củng cố những giá trị mà “chiếc mũ vàng” nhận biết - hoặc phụ thuộc vào việc nhận diện mức độ thay đổi thường xuyên của kết quả). Đối với “chiếc mũ vàng”, những lý lẽ có cơ sở khoa học cũng rất quan trọng. Nó là “suy nghĩ tích cực” và đối nghịch với “chiếc mũ đen” vì nó phân tích nguyên nhân một sự việc nào đó xảy ra bằng cách nhấn mạnh những giá trị và lợi ích hiển nhiên hay tiềm tàng và bằng cách tìm kiếm những giá trị tốt đẹp.

Chuyển sang “chiếc mũ trắng”, lối tư duy này chú trọng vào những dữ liệu khách quan và trung lập. Trong đó, việc kiểm tra thông tin có sẵn là tối quan trọng. Chúng ta phải xét xem có thiếu sót điều gì không và tìm hiểu nguồn gốc của chúng. Chuyển sang “chiếc mũ xanh dương” - lối tư duy duy nhất do chỉ một cá nhân, điều phối viên hay nhóm trưởng đảm trách. Lối tư duy này đòi hỏi tính kiên quyết và cũng có thể phải đối mặt với những khó khăn để phối hợp trong toàn bộ quá trình thảo luận, hoặc để xác định

thời gian cần thiết cho mỗi bước và thời gian trở lại mỗi ý tưởng. “Chiếc mũ xanh dương” chi phối tư duy của cả nhóm, đặt ra mục tiêu, đưa ra cái nhìn bao quát, tóm tắt và đi đến kết luận. Lối tư duy này cũng điều phối tiến triển của một kế hoạch hành động. Nếu phương pháp tư duy này được quan tâm đào tạo thích đáng sẽ rất hữu ích. Có thể cho rằng, thành công của toàn bộ quá trình làm việc phần lớn dựa vào kỹ năng điều phối của lối tư duy “xanh dương”: đó là xác định thời gian, cung cấp thông tin cần thiết và quyết định thời điểm kích hoạt quá trình tư duy.

III. Hướng dẫn cụ thể hơn cách sử dụng phương pháp này

Tùy thuộc vào mục đích áp dụng (các kiểu họp), có thể áp dụng một chuỗi nhiều sự kiện nào đó trong việc sử dụng mỗi màu sắc khác nhau. Tuy nhiên, không có nguyên tắc chính thức nào liên quan đến chiếc mũ đen hoặc đỏ. Tất cả đều tùy vào kinh nghiệm của người tham gia, cụ thể là điều phối viên, để xác định rõ chuỗi các sự kiện ngay từ đầu. Với những nhóm và những điều phối viên ít kinh nghiệm hơn, de Bono khuyên nên xác định chuỗi công việc ngay từ đầu. Những nhóm nhiều kinh nghiệm hơn dưới sự lãnh đạo của một người lão luyện có thể sử dụng “phương pháp tiến hóa”, trong đó tự nhóm xác định sự chuyển đổi qua chiếc mũ kế tiếp. Điều quan trọng cần nhớ là trong một chừng mực nào đó, một số chiếc mũ phản ánh các quan điểm phản đối hoặc các chức năng: chiếc mũ trắng chống lại chiếc mũ đỏ (thông tin chống lại xúc cảm), chiếc mũ vàng chống lại chiếc mũ đen (sự lạc quan chống lại hiểm họa), và chiếc mũ xanh dương chống lại chiếc mũ xanh lá cây (việc định ra giới hạn, phối hợp, tổng kết, thực hiện chống lại các ý tưởng mới và các lựa chọn thay đổi).

Chiếc mũ xanh dương rất thích hợp để bắt đầu và kết thúc tất cả các buổi họp qua việc xác định mục tiêu và chương trình

khung cho buổi họp, tổng kết kết quả và nêu ra chương trình hành động sau cuộc họp. Do đó ngay từ đầu, người đội chiếc mũ xanh dương nên đặt ra các câu hỏi sau:

- Chúng ta ngồi đây để làm gì?
- Chúng ta đang tư duy điều gì?
- Định nghĩa cho tình hình hay vấn đề là gì?
- Những định nghĩa khác là gì?
- Chúng ta muốn đạt đến cái gì?
- Mục tiêu cuối cùng của chúng ta là gì?
- Nền tảng của tư duy là gì và có kế hoạch nào sử dụng kết hợp các chiếc mũ không?

Sau cuộc họp, người đội chiếc mũ xanh dương trình bày sơ qua *những gì chúng ta đạt được và tổng kết kết quả hoặc kết luận, và/ hoặc phác thảo hay đưa ra các giải pháp, và các bước tiến hành kế tiếp.*

De Bono đưa ra hạn định cho từng cuộc họp. Tùy theo quy mô của nhóm, việc phác thảo đường lối có thể mất một phút của mỗi người đội mỗi chiếc mũ khác nhau. Riêng thời gian của người đội chiếc mũ đỏ thì cần được giới hạn vì mọi người nên phản ứng nhanh chóng và tự nhiên mà không bị xét đoán hoặc phân tích.

IV. Ai có thể sử dụng phương pháp này và sử dụng khi nào?

Lập lại một lần nữa, phương pháp tư duy sáu chiếc mũ là một phương pháp tương đối dễ, hầu như có thể áp dụng với bất cứ ai và tại bất cứ nơi nào. Mục đích chính của phương pháp này là tạo điều kiện dễ dàng cho quá trình đưa ra quyết định, đưa vào bản báo cáo những sự phối hợp khác nhau, khơi gợi và thúc đẩy các thành viên trong nhóm phát huy tiềm năng. Theo cách đó, chúng

ta có thể sử dụng phương pháp này để đơn giản hóa những loại hình khác nhau của hội họp hay nhóm họp. Ví dụ, có thể dùng để chuẩn bị cho cuộc thảo luận, để cải thiện các quy trình trong một tổ chức, để phát triển các sản phẩm mới hay những đồ án mới. Ngoài ra, có thể dùng để giải quyết các bất đồng và là một phần trong quá trình đào tạo phát triển lãnh đạo. Và theo cách này còn có thể phát huy tiềm năng của cá nhân và của nhóm.

Phương pháp này được triển khai cho các nhóm. Hãy bạn còn nhớ, một trong những lý do để phát triển phương pháp này là triệt tiêu sự đề cao cái tôi, nghĩa là chứng tỏ sự thông thái của cá nhân bằng cách đánh bại quan điểm của những người khác trong nhóm. Theo đó, lý do chính là để phát triển “tư duy theo nhóm”, và vì vậy phương pháp tư duy sáu chiếc mũ đã được hình thành rất hiệu quả như thước đo để xây dựng nhóm.

Tuy nhiên, cá nhân cũng thể sử dụng phương pháp này vì nó có thể giúp xây dựng quá trình tư duy và bảo đảm việc thu thập và đánh giá thông tin liên kết với sáu chiếc mũ. Mỗi người thường thiên về một kiểu tư duy, do đó, phương pháp tư duy sáu chiếc mũ chắc chắn có thể giúp cá nhân phát triển hơn nữa khả năng tư duy.

Phương pháp này không cần điều kiện tiên quyết nào, cũng không liên quan đến tuổi tác, tầng lớp xã hội và văn hóa. Phương pháp này rất đơn giản và rất dễ giải thích nên có thể được áp dụng cho trẻ chưa đến tuổi đi học hay các ủy viên ban quản trị cấp cao. Về mặt lý thuyết, ai cũng có thể sử dụng được phương pháp này. Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ không dành riêng cho mục đích kinh doanh hay quản lý. Tuy nhiên, trong 20 năm qua, rất nhiều công ty đã áp dụng thành công phương pháp này và đạt được các kết quả khả quan qua việc cải thiện quá trình đưa ra quyết định. Các tập đoàn lớn như IBM, Shell, DuPont, McKinsey, Ford hay Ericsson đều áp dụng phương pháp này.

Ngoài ra, các chính phủ, chính quyền, trường học hay hầu hết các hình thức tổ chức khác có thể là minh chứng cho câu chuyện thành công của Tiến sỹ De Bono. Bản thân ông cũng rất ngạc nhiên với sự thành công của phương pháp này. Ông mong muốn phổ biến nó trên khắp thế giới.

Trong phạm vi các tổ chức mà chúng ta xét đến, ví dụ như quản lý dự án, người đứng đầu nhóm, người đào tạo và người tư vấn, người hướng dẫn cuộc họp, nhà quản lý,... tất cả đều đánh giá cao phương pháp này và sử dụng nó ở bất cứ nơi nào mà họ cần. Các nhóm quen thuộc với phương pháp tư duy sáu chiếc mũ thường dựa vào “cách tư duy của chiếc mũ đen” hoặc “cách tư duy của chiếc mũ đỏ”, trong cả bối cảnh trang trọng hay thân mật, kể cả khi không áp dụng phương pháp này.

V. Ví dụ ở SMES và/ hoặc các tổ chức khác

Vì đơn giản nên số lượng người sử dụng phương pháp tư duy sáu chiếc mũ rất đông. Các công ty lớn hơn đã chọn cách thức đào tạo công chức nhờ vào de Bono hay một nhà tư vấn có kinh nghiệm khác, và nhiều thành viên chốt cán của họ đã được đào tạo chính thức với các năng lực khác nhau mà phương pháp này mang lại. Để minh chứng cho phương pháp này, tôi sẽ kể cho các bạn nghe câu chuyện thành công về một tập đoàn ra đời năm 2002, là kết quả liên doanh của Hewlett-Packard và tập đoàn máy tính Compaq. Tập đoàn này đã xây dựng một đội ngũ với hơn 140.000 công nhân viên ở 160 quốc gia. Tập đoàn mới này không chỉ tạo ra nhiều cơ hội mới cho tất cả công nhân viên của nó mà còn phát sinh nhiều vấn đề lộn xộn mới. Thách thức không chỉ đến với tập đoàn khi phải giải quyết và khắc phục những va chạm về văn hóa, mà còn cho các nhóm (mới) riêng lẻ ở mỗi cấp độ khi phải học cách làm việc cùng nhau. Trưởng nhóm phát triển kế hoạch kinh doanh của Hewlett-Packard đã áp dụng phương pháp tư duy

sáu chiếc mũ. Phương pháp đã tạo ra sự va chạm mạnh về văn hóa và ngày càng phát huy sức mạnh trong nhóm của anh. Lúc bấy giờ, các thành viên trong nhóm đều náo nức đưa ra kế hoạch kinh doanh tốt nhất, do đó các cuộc họp và hội thảo đều nảy sinh một thái độ rất tiêu cực vì mỗi thành viên đều muốn thắng và trội hơn các thành viên khác. Việc chỉ trích thậm tệ ý kiến của người khác dường như là cách làm tăng thêm cơ hội trở thành người chiến thắng với kế hoạch kinh doanh tốt nhất. Trưởng nhóm quan sát thấy tác động tiêu cực của cách hành xử này đối với tinh thần của cả nhóm và đối với sản lượng và óc sáng tạo. Sau khóa đào tạo khả năng lãnh đạo nhóm, anh đã linh hoạt được phương pháp tư duy sáu chiếc mũ, và anh đã nhờ một nhà tư vấn hỗ trợ để áp dụng phương pháp này cho nhóm của mình.

Bước đầu tiên của trưởng nhóm khi áp dụng phương pháp tư duy sáu chiếc mũ là gửi email yêu cầu mọi thành viên trong nhóm lên đề cương của kế hoạch kinh doanh cho buổi họp kế tiếp. Mỗi thành viên đều được yêu cầu chuẩn bị giới thiệu những chi tiết trung lập, thông tin và các cơ sở lập luận cần thiết (chiếc mũ trắng). Tại buổi họp, mỗi thành viên đều trình bày một bản giới thiệu ngắn gọn. Sau đó người trưởng nhóm giải thích phương pháp và hướng dẫn nhóm các kiểu tư duy khác nhau theo hệ thống sau đây:

- *Chiếc mũ trắng*: Có câu hỏi nào về các vấn đề đang xem xét không? Có thiếu nhân tố nào không?
- *Chiếc mũ vàng*: Lợi ích khi tiến hành dự án là gì?
- *Chiếc mũ đen*: Các nguy cơ, khó khăn, thách thức là gì?
- *Chiếc mũ xanh lá cây*: Cách vượt qua những mối băn khoăn của chiếc mũ đen là gì? Các giải pháp/ý kiến khác có thể thay đổi là gì?
- *Chiếc mũ đỏ*: Tâm huyết mà bạn dành cho kế hoạch là gì?

- *Chiếc mũ xanh dương*: Xác định các bước tiếp theo. Chúng ta đã sẵn sàng để thực hiện chưa?

Kết quả đã làm ngạc nhiên cả người trưởng nhóm lẫn các thành viên trong nhóm. Việc tranh cãi và tranh luận thông thường và toàn bộ thời gian họp hành đã được giảm bớt đáng kể. Tất cả mọi người dường như chấp nhận các kết quả. Không ai còn tiếp tục tranh cãi sau cuộc họp nữa. Lần đầu tiên nhóm cảm thấy đã làm tròn vẹn một cái gì đó với tư cách thực sự là một nhóm. Tinh thần của nhóm dần dần tăng lên sau các cuộc họp (từ khi áp dụng phương pháp tư duy sáu chiếc mũ). Tất cả các sáng kiến đều được ưu tiên nhiều hơn và được đánh giá với tinh thần “làm việc có trách nhiệm chống lại tác động cơ bản”.

Như vậy, rõ ràng chúng ta thấy một số lợi ích của phương pháp này như:

- tìm ra các giải pháp toàn diện để phức hợp các vấn đề.
- lôi kéo sự tham gia đóng góp ý kiến và khả năng của mọi thành viên trong nhóm (và của nhóm) để đạt được kết quả tốt nhất, do đó tối đa hóa năng lực tư duy của mọi người.
- tạo ra không khí lạc quan trong nhóm (thông qua quá trình tư duy song song và làm giảm đi “trò chơi của cái tôi”).
- giảm đáng kể thời gian họp hành.
- thúc đẩy tư duy sáng tạo.

Ví dụ, nhờ sử dụng phương pháp tư duy sáu chiếc mũ mà một bộ phận của Siemens có thể giảm thời gian phát triển sản phẩm xuống còn 50%. Một tập đoàn lớn khác đã có thể giảm chuỗi các cuộc họp xuyên quốc gia từ 30 ngày xuống còn 2 ngày. Một cố vấn nhân sự, người đã áp dụng phương pháp này trong hơn 10 năm nói rằng sử dụng phương pháp này, bạn có thể tăng thêm 36% công suất trong khi giảm được tới 66% thời gian. Theo đó, phương pháp này có thể giúp các nhóm và các trưởng nhóm phát

huy tất cả tiềm năng của họ. Cách này có thể phát huy cả những kỹ năng đội nhóm lẫn các kỹ năng cá nhân – nói cụ thể là chúng ta quan tâm đến biểu hiện khác nhau đối với các kiểu tư duy nào đó mà cá nhân đó có hoặc vai trò đặc biệt của cá nhân đó trong nhóm (ví dụ, người đưa ra sáng kiến, người thảo kế hoạch, điều phối viên, người thực hiện,...). Phương pháp này còn có thể thúc đẩy mọi người học hỏi lẫn nhau, và cho phép có đủ thời gian và không gian để kiểm soát tất cả các chiều (không tranh cãi về cái tôi và không có sự ưu tiên cho cá nhân vượt trội hơn).

Một số khó khăn của phương pháp tư duy sáu chiếc mũ liên quan đến vai trò của chiếc mũ xanh dương, điều phối viên. Chiếc mũ xanh dương có thể ảnh hưởng khá nhiều đến việc hoạch định và có thể đưa đến kết quả không mong muốn là kế hoạch đề ra sẽ bị ý tưởng riêng của điều phối viên ảnh hưởng ít nhiều. Như vậy, cần đào tạo để thực hiện đúng phương pháp này. Phương pháp này có thể không phát huy tác dụng trong tất cả các nhóm, vì yêu cầu trước hết là những người tham gia phải có tinh thần học hỏi và áp dụng nó. Tuy nhiên, một số người có thể nhận thức đơn giản nó chỉ là một trò chơi.

VI. Tác giả và phương pháp liên quan

Tác giả, Edward de Bono, sinh năm 1933 tại Malta. Ông học tại La Valetta, Oxford, Luân Đôn, Cambridge và Harvard, và đã lấy được bằng tâm lý học, sinh lý học và y khoa. Trong những thập niên cuối, ông không chỉ là một nhà tâm lý, một bác sỹ, mà chủ yếu là một nhà tư vấn. Ông đã cống hiến cuộc đời mình vào việc nghiên cứu và truyền thụ phương pháp tư duy sáu chiếc mũ rộng khắp đến tất cả mọi người. Khi áp dụng phương pháp của mình, ông đã làm việc với nhiều chính phủ, tập đoàn, tổ chức và cá nhân. Là một nhà tư tưởng và người phát triển ý tưởng sáng tạo nổi tiếng, năm 1969, ông thành lập CoRT và SITO - “Tổ chức

tư duy độc lập liên quốc gia”. Ông đã viết 65 cuốn sách và chúng đã được dịch ra 37 thứ tiếng.

Để xem xét phương pháp này trong bối cảnh rộng hơn thì cần chú trọng vào hai thuyết có ảnh hưởng đến nghiên cứu của de Bono: Thứ nhất, sự gia tăng tính phức tạp và tính ích lợi của thông tin. De Bono nhắm đến việc giảm thiểu tính phức tạp bằng cách cho phép mọi người chú trọng đến một chiều vào cùng một lúc. Thứ hai, chúng ta phải xem các sự phát triển liên quan đến khái niệm trao quyền ra đời vào giữa thập niên 80. De Bono đã phát triển phương pháp này lên mức cho phép tất cả mọi người đều có thể tham gia. Một số các tập đoàn lớn đã áp dụng phương pháp này rất thành công với trẻ em và các thành viên chủ chốt của công ty. Phương pháp này tạo cơ hội cho tất cả mọi người đều có thể phát biểu ý kiến và, bằng cách chia đều thời gian cho mọi người, theo như đề nghị của de Bono, thì mọi người đều được xếp ngang bằng nhau về địa vị hoặc tính cách.

Tóm lại, bằng cách phát triển phương pháp tư duy sáu chiếc mũ, chúng ta thấy rằng de Bono đã chuyển đổi các thuyết tư duy thành các công cụ thực tiễn và hữu dụng và theo đó đóng góp vào tâm lý học nâng cao.

HÌNH THÀNH VĂN HÓA TRI THỨC (XOẮN ỐC TRI THỨC)

I. Bối cảnh lịch sử

Trong thập niên 90, hai vị giáo sư người Nhật, Ikujiro Nonaka và Hirotaka Takeuchi, đã tìm hiểu nguyên nhân vì sao những công ty của Nhật hoạt động tốt hơn và cạnh tranh hơn những công ty phương Tây. Họ phát hiện ra rằng những công ty của Nhật thường có những đổi mới hơn trong sản phẩm cũng như trong quá trình sản xuất và dịch vụ. Nguyên nhân là do những công ty này đã quản lý được tri thức và sáng tạo tri thức ở cấp độ tổ chức.

Các công ty Nhật đã từng rơi vào thời kỳ rối loạn nghiêm trọng kể từ Thế chiến thứ hai (chiến tranh, khủng hoảng kinh tế, nhiều đối thủ cạnh tranh hơn, nền kinh tế bong bóng tan vỡ,...), điều đó giải thích vì sao họ thấy mình cứ liên tục ở vị trí thua thiệt và luôn phải cố bắt kịp thị trường. Họ phải sống sót qua thời kỳ luôn có những thay đổi và phải có khả năng nắm bắt được những thay đổi đó. Cứu cánh để giải quyết tất cả chính là sự đổi mới. Và họ đã thành công trong việc tìm kiếm tri thức trong môi trường kinh doanh tổng thể cũng như phát triển và gìn giữ tri thức trong nội bộ và áp dụng tri thức đó vào những sản phẩm, quá trình hoạt động và dịch vụ. Và đương nhiên, đổi mới dẫn đến những lợi thế cạnh tranh.

Việc giải thích xoắn ốc tri thức thật ra là việc tìm hiểu quá trình sáng tạo tri thức diễn ra như thế nào trong những công ty và làm thế nào họ có thể trở thành tấm gương tiêu biểu cho những công ty khác.

II. Khái niệm

Đây là khái niệm về việc hình thành văn hóa tri thức trong một công ty. Để làm được điều này cần phải hiểu tri thức đó về cái gì. Hai vị giáo sư đã tìm kiếm trong mọi lý thuyết về quản lý và đã đi đến kết luận là các công ty Nhật và các công ty phương Tây có phương pháp sử dụng tri thức hoàn toàn khác nhau. Tri thức có thể được nhìn từ hai chiều. Chiều thứ nhất – gọi là tri thức luật – là thông tin triết học của tri thức và chiều thứ hai là tri thức bản thể – cấu trúc mà thông qua đó tri thức được tản ra.

Họ đã đưa ra hai dạng của tri thức: hàm ẩn và hiển thị. Tri thức hàm ẩn là những giá trị, cảm xúc, trực giác, những gì bạn cảm nhận được mà không dễ diễn tả bằng từ ngữ. Bạn tìm cách giải thích chúng bằng cách sử dụng ngôn ngữ tượng trưng và ký hiệu, hay bằng những lúc trao đổi chia sẻ tri thức giữa mọi người với nhau (đối thoại). Có thể diễn đạt tri thức hiển thị thông qua hệ thống ngôn ngữ. Loại này có thể được viết ra giấy hay lưu trữ trong các cơ sở dữ liệu. Hai giáo sư phát hiện ra rằng tri thức hiển thị phổ biến ở những công ty phương Tây, và tri thức hàm ẩn phổ biến ở những công ty Nhật. Bước quan trọng nhất trong quá trình sáng tạo tri thức là làm cách nào chuyển đổi từ tri thức hàm ẩn sang tri thức hiển thị.

Bốn cách chuyển đổi tri thức:

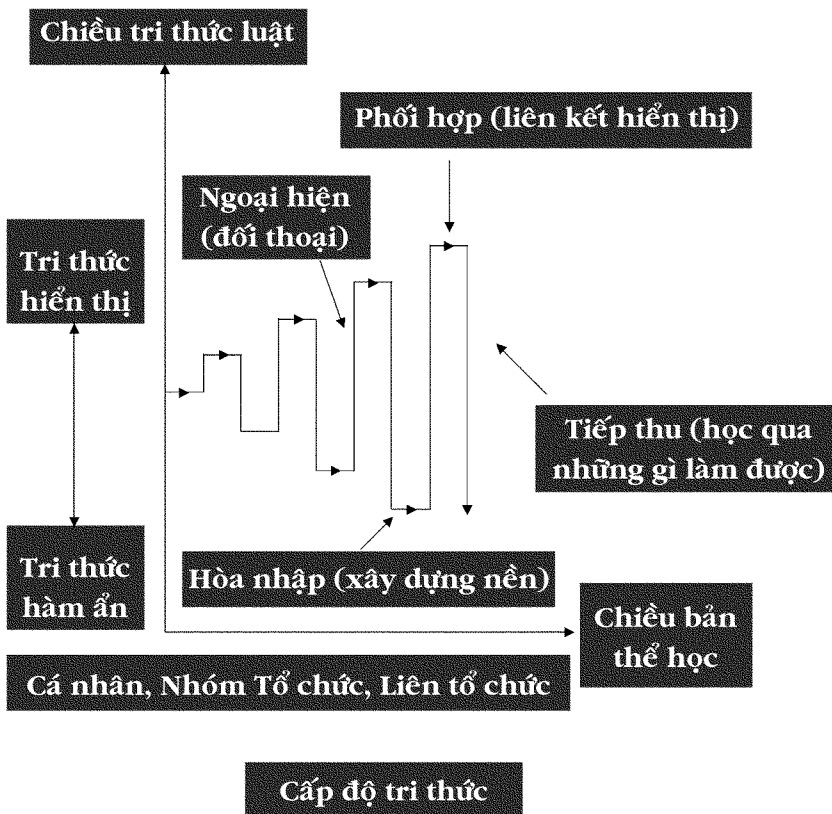
Với hai chiều và hai dạng tri thức, chúng ta có thể hiểu được quá trình chuyển đổi như sau:

1. Hòa nhập: chuyển từ tri thức hàm ẩn sang tri thức hàm ẩn. Mọi người trao đổi và chia sẻ tri thức.
2. Ngoại hiện: chuyển từ tri thức hàm ẩn sang tri thức hiển thị. Ví dụ chuyển tải những cảm xúc, cảm nhận, trực giác thành những tính năng của sản phẩm.
3. Phối hợp: chuyển từ tri thức hiển thị sang tri thức hiển thị. Khi biết được các tính năng chi tiết của sản phẩm, thì triệu

tập các kỹ sư có kiến thức hiển thị đến để tạo ra sản phẩm thực thụ.

4. Tiếp thu: chuyển từ tri thức hiển thị sang tri thức hàm ẩn. Những gì bạn đã được học và áp dụng – hãy sử dụng vào công việc và học qua những gì bạn làm được.

Những chuyển đổi này xảy ra chủ yếu ở cấp độ cá nhân (sáng tạo tri thức) và sau đó dần trải ra ở cấp độ nhóm, tổ chức và liên tổ chức (chiều bản thể học) và làm cho xoắn ốc tri thức phát triển.



Chiến lược thực hiện

Trước khi định hình văn hóa tri thức trong một công ty, chúng ta cần nắm bắt bảy bước sau. Đây là một quá trình lâu dài.

Bước một: Năm điều kiện sáng tạo tri thức

1. *Mục tiêu tổ chức:* hoạch định chiến lược nhằm phát triển khả năng tiếp thu, sáng tạo, thu thập và sử dụng tri thức. Là cái mà dựa vào đó tri thức được phát triển, sao cho gần với chiến lược, mục tiêu và nhiệm vụ đề ra.
2. *Sự tự quản:* cho phép cá nhân có đủ quyền hạn để đưa ra ý tưởng mới. Có như vậy mới tạo điều kiện nảy nở nhiều cơ hội bất ngờ và tạo động lực thúc đẩy mạnh mẽ.
3. *Sự biến động và rối loạn tích cực:* các tổ chức nên có thái độ chấp nhận tích cực các tín hiệu môi trường và mỗi người nên thoát khỏi những ràng buộc cá nhân. Sự sáng tạo xuất hiện từ sự hỗn loạn, và sự hỗn loạn có thể xuất hiện khi trên thị trường xảy ra một sự kiện nào đó hoặc do cấp lãnh đạo cố tình tạo ra.
4. *Dư thừa:* ám chỉ việc chồng chất thông tin có chủ ý. Đôi khi trong công ty thành lập nhiều hơn một nhóm phát triển sản phẩm với mục đích để các nhóm cạnh tranh phát triển cùng loại sản phẩm nguyên mẫu tốt nhất. Việc chia sẻ thông tin trong suốt quá trình phát triển là một ví dụ của sự dư thừa thông tin, tuy vậy điều này có thể tạo nên những tri thức mới. Về vấn đề này, bạn cần chú ý đến khả năng quá tải thông tin.
5. *Đa dạng thiết yếu:* tất cả mọi người nên cố gắng tiếp cận mọi loại thông tin trong nội bộ công ty. Đôi khi cấp lãnh đạo sẽ thay đổi cơ cấu tổ chức hay chuyển nhân viên tới các phòng công tác khác để tiếp nhận tri thức mới.

Bước hai: Quá trình sáng tạo tri thức trong năm thời kỳ

1. *Chia sẻ thông tin hàm ẩn:* tập hợp những người có vị trí khác nhau với quan điểm khác nhau và cho họ chia sẻ và trao đổi (qua đối thoại).
2. *Sáng tạo quan điểm:* một khi tri thức hàm ẩn đã được chuyển đổi sang tri thức hiển thị (phát biểu) thì bạn có thể sáng tạo ra các tính năng sản phẩm (hay một quá trình sản xuất mới)
3. *Đánh giá các quan điểm:* khi quan điểm đã hình thành, nó cần được xem xét xem đã phù hợp với xu hướng của tổ chức chưa (sản phẩm có phù hợp với chiến lược của công ty không), có nên tiếp tục phát triển sản phẩm không.
4. *Xây dựng nguyên mẫu:* chẳng hạn tạo ra sản phẩm nguyên mẫu bằng tri thức hiển thị của các kỹ sư.
5. *Phát triển tri thức đa chiều:* dần trải tri thức trong suốt tổ chức cả theo chiều dọc và chiều ngang.

Bước ba: Thay đổi phương pháp quản lý

Các giáo sư đề nghị sử dụng một phong cách quản lý khác ngoài hai phong cách quản lý thông thường là từ dưới lên hay từ trên xuống. Phương pháp từ dưới lên là theo hệ thống cấp bậc truyền thống, trong đó cấp lãnh đạo cao nhất ở phần chóp kim tự tháp sẽ tiếp nhận thông tin và họ là những người sáng tạo, lên kế hoạch và ra mệnh lệnh thực hiện cho các cấp dưới. Họ là những người duy nhất có quyền sáng tạo tri thức và không sử dụng tri thức hiển thị của phần thấp hơn của tháp. Phương pháp từ trên xuống cho phép các phần thấp hơn của tháp có quyền tự trị hơn, những công nhân tự làm việc mà không có các cam kết. Những chuyên gia như vậy rất am hiểu công việc mình làm nhưng lại gặp khó khăn khi truyền đạt tri thức đó cho người khác. Cấp lãnh đạo cao nhất chỉ đóng vai trò tài trợ và hầu như không có phân biệt cấp bậc.

Theo cách này, hai giáo sư đã đưa ra một phong cách quản lý mà họ gọi là quản lý “từ giữa ra”, có thể liên kết tốt nhất quá trình sáng tạo tri thức lặp lại liên tục. Lãnh đạo cấp cao định hướng (phương hướng của tổ chức), những công nhân tuyến trước là những chuyên viên, và cấp quản lý ở giữa là trung tâm của quá trình, theo dõi việc chuyển đổi các dạng của tri thức, và làm cho chu trình dễ dàng hơn – họ đóng vai trò “người thay đổi”. Cấp lãnh đạo gọi là những viên chức tri thức, cấp quản lý ở giữa gọi là kỹ sư tri thức và những công nhân là người linh hoạt và tổng hợp tri thức hiển thị và hàm ẩn.

Bước bốn: Cơ cấu tổ chức cho quá trình sáng tạo tri thức

Những cơ cấu cũ được biết đến là công chức hành chính hay lực lượng đặc nhiệm. Cả hai đều được áp dụng cho, ví dụ như, quân đội Mỹ. Trong thời bình, nhiều đơn vị quân đội (hải quân, không quân) là một hệ thống cấp bậc truyền thống với nhiều hạng (cấp) hoạt động như một tổ chức hành chính. Trong thời chiến, một lực lượng đặc nhiệm được hình thành với quân lính lấy từ các đơn vị khác nhau đó. Khi cuộc chiến kết thúc, họ lại trở về căn cứ của mình. Các giáo sư cho rằng cả hai cơ cấu trên đều tốt và nên đặt chúng trong mối tương quan lẫn nhau. Họ gọi cơ cấu mới này là một tổ chức siêu văn bản, nghĩa là tổ chức hành chính giải quyết công việc phối hợp và tiếp thu, còn lực lượng đặc nhiệm đảm nhận việc hòa nhập và ngoại hiện, qua đó hoàn thành bốn cách chuyển đổi tri thức.

III. Tóm lại

Xoắn ốc tri thức gồm:

1. Hai dạng tri thức: hàm ẩn và hiển thị.
2. Bốn cách chuyển đổi: hòa nhập, ngoại hiện, phối hợp, tiếp thu.
3. Hai chiều: tri thức luật và bản thể học.

4. Năm điều kiện: mục tiêu tổ chức, sự tự quản, sự biến động và rối loạn tích cực, dư thừa và sự đa dạng thiết yếu.
5. Năm quá trình: chia sẻ thông tin hàm ẩn, sáng tạo quan điểm, đánh giá các quan điểm, xây dựng nguyên mẫu và phát triển tri thức đa chiều.
6. Phương pháp quản lý: quản lý từ giữa ra.
7. Cơ cấu tổ chức: tổ chức siêu văn bản.

IV. Kết luận

Xây dựng văn hóa tri thức đòi hỏi mỗi cá nhân trong công ty phải nỗ lực và thay đổi về mặt tinh thần. Xoắn ốc tri thức không đơn thuần là một công cụ mà đúng hơn là một khái niệm cần được thực hiện.

Chúng ta cần xem xét đến khoảng thời gian hai vị giáo sư đưa ra khái niệm này, đó là năm 1995. Ngày nay, chúng ta biết đến tổ chức siêu văn bản là một tổ chức ma trận (yếu hay mạnh) bên trong phạm vi của quản lý dự án. Tổ chức hành chính có thể được xem là cấu trúc của đơn vị cơ bản trong một công ty, và lực lượng đặc nhiệm là nhóm quản lý tiến hành dự án của mình trong công ty đó.

Tuy nhiên, điều này vẫn còn là một khái niệm có thể thu hút sự quan tâm của một công ty trong việc thực hiện quá trình sáng tạo tri thức cùng với các đổi mới và do đó có thể đưa đến lợi thế cạnh tranh.

TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

Tầm nhìn chiến lược là một bản tuyên ngôn cao cấp xác định rõ mục tiêu trong tương lai của một công ty. Hay nói cách khác, tầm nhìn chiến lược thể hiện mục tiêu công ty muốn đạt tới trong tương lai nhưng lại tuyên bố nó ở thời điểm hiện tại.

Muốn đạt tới tầm nhìn chiến lược, công ty phải lên kế hoạch rõ ràng và truyền đạt cụ thể đến mỗi nhân viên để tất cả đều có thể hiểu rõ, tin tưởng và thực hiện đúng các yêu cầu của tầm nhìn chiến lược. Do đó, công ty phải xác định một tầm nhìn chiến lược hợp lý và duy nhất. Mục đích của tầm nhìn chiến lược là nối kết các cá nhân và công ty trong một mục tiêu chung để tất cả cùng tồn tại và phát triển.

Dĩ nhiên, quá trình đạt tới tầm nhìn chiến lược cũng nảy sinh nhiều vấn đề vì việc thực hiện chiến lược chủ yếu dựa vào kinh nghiệm. “Việc tách biệt quá trình sáng tạo chiến lược và quá trình thực hiện chiến lược do những nhà lên kế hoạch và các nhà tư vấn tạo ra cho các hoạt động cũ của công ty có thể là một rào cản cho quá trình đạt được tầm nhìn chiến lược.” Quá trình liên kết sự sáng tạo và các hỗ trợ tổng thể tạo điều kiện cho tầm nhìn chiến lược nảy nở và phát triển đi đến thành công.

Tầm nhìn chiến lược không cần tập trung vào những vấn đề hàng ngày vì bản thân những vấn đề đó đã là một phần trong tầm nhìn và nhiệm vụ của công ty. Công ty nên hướng tầm nhìn chiến lược vào những cơ hội trong tương lai, hướng dẫn cách thực hiện và tạo cơ hội truyền đạt đến tất cả nhân viên giá trị thực sự của tầm nhìn chiến lược đó.

Bản tuyên ngôn chiến lược phải trở thành một bản kế hoạch, theo đó phát triển được các nguyên tắc và phương pháp làm việc

của công ty. Bản tuyên ngôn chiến lược này phải đại diện cho toàn thể công ty khi nó xuất hiện dưới bất kỳ hình thức nào.

Một trong những phần quan trọng của tầm nhìn chiến lược là phải xác định rõ các nhân tố cạnh tranh – hay nói cách khác, đó là các nhân tố thiết yếu để gặt hái thành công trong tương lai. Mục tiêu của tầm nhìn chiến lược là định rõ kết quả cuối cùng đạt được cách xa khoảng thời gian lên kế hoạch trong hiện tại. Cần kèm những mục tiêu trung gian vào tầm nhìn chiến lược để có thể đánh giá các thành tựu trong tương lai.

Một trong những lý do giải thích tại sao không thể xác định tầm nhìn chiến lược chỉ trong một cuộc họp là vì nó cần thời gian để phát triển hoàn chỉnh. Đây là cách tiếp cận viễn cảnh tương lai, nghĩa là nỗ lực xác định các nhu cầu tương lai của khách hàng dựa vào những thay đổi trong cuộc sống hàng ngày. Tầm nhìn chiến lược là bản phác họa tương lai của công ty trong 10 hay 15 năm tới, theo đó, đòi hỏi các nhân tố phát triển công ty thành công theo hướng mà tầm nhìn chiến lược đã đề ra. “Để đạt tới những điều vĩ đại, bạn cần có những tầm nhìn đầy tham vọng. Nếu không thể lên kế hoạch chi tiết cho tầm nhìn chiến lược cũng không thành vấn đề vì phương hướng mới là quan trọng.”

Tầm nhìn chiến lược truyền thống được biết đến là Tầm nhìn Kim tự tháp, trong đó tầm nhìn nằm ở đỉnh tháp, sau đó đến nhiệm vụ, các mục tiêu, các chiến lược, chiến thuật và đáy tháp là các kế hoạch hành động. Tầm nhìn chiến lược truyền thống được xây dựng dựa trên những năng lực hiện có trong một môi trường tương đối ổn định. Ngày nay, chúng ta thường biết đến chiến lược theo hai hướng: từ trên xuống và từ dưới lên. Theo đó, đòi hỏi những năng lực mới và môi trường không ổn định, hay nói cách khác là sự thay đổi thường xuyên của các thử thách và các cơ hội. Vì vậy, đối với một tầm nhìn chiến lược thì không thể lên một kế hoạch hoàn chỉnh trước được nên gây ra nhiều khó khăn trong việc thuyết phục mọi người làm việc theo phương hướng của nó.

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA MINTZBERG

I. Hoạch định chiến lược của Mintzberg là gì?

Lên kế hoạch chiến lược thực chất là lên chương trình chiến lược, là hòa hợp và triển khai mở rộng các chiến lược (hoặc các tầm nhìn) sẵn có. Khi viết phần tóm lược cho cuốn sách tựa đề “Lý luận về chính sách quản lý” ra đời khoảng năm 1973 (hình 1), Henry Mintzberg nhấn mạnh tới các sinh viên trong trường học quản lý của ông rằng điều quan trọng mà một nhà quản lý cần nhớ là phải xác định sự liên quan và các điểm yếu của mỗi công cụ trong khoa học quản lý, nhất là việc hoạch định chiến lược. Suốt quá trình phân tích để hoạch định chiến lược, ông chỉ rõ ba bước: đó là định ra các điều lệ, triển khai mở rộng và chuyển đổi các chiến lược.

Định ra các điều lệ nghĩa là làm rõ và diễn giải các chiến lược khi chính thức thực hiện chúng và để có thể gạt hái những kết quả cụ thể. Cách tiếp cận này có thể ngăn chặn những lời đồn đại rất dễ được thêu dệt nhằm gây hoang mang cho các nhân viên và làm giảm niềm tin của họ vào công ty, nhất là đối với những công ty có những sự kiện đáng chú ý được dư luận quan tâm như cải tổ hoặc giảm biên chế. Trong trường hợp này, người đại diện phải có khả năng đưa ra lời giải thích và phải thể hiện sự tinh tế, khôn khéo và khả năng chuyên môn của mình.

Triển khai mở rộng nghĩa là diễn giải chiến lược theo hướng dễ hiểu và đưa ra chi tiết cô đọng. Cụ thể, nhà quản lý phải làm rõ, xác định cụ thể các chương trình và các kế hoạch hành động tổng thể.

II. Khi nào vận dụng phương pháp hoạch định chiến lược của Mintzberg?

Các công ty đều phải đương đầu với vô số thay đổi lớn gây ảnh hưởng sâu rộng, do đó sự chuyển đổi nghĩa là cân nhắc các hậu quả của những thay đổi trên đến các hoạt động của công ty. Hay nói cách khác, nhà hoạch định chiến lược phải có tầm nhìn xa – đó là sự nhận thức ý nghĩa và bản chất của các sự việc trước khi diễn ra sự thay đổi - ví dụ, khi thay đổi xảy ra thì nó sẽ gây ảnh hưởng đến những ai và những gì có liên quan đến ngân sách, sự quản lý, cắt giảm biên chế,...

Việc lên kế hoạch phải được áp dụng cho tất cả các loại hình hoạt động, như tìm kiếm một nơi thân mật để thảo luận về chiến lược, ví dụ, chuyến dã ngoại leo núi, đi tản bộ hay buổi tiệc không chính thức.

Nhưng nếu bạn cho rằng các hoạt động đó là “lên kế hoạch” thì hãy yêu cầu các nhà hoạch định kế hoạch tổ chức nó. Bằng cách này, bạn sẽ nhanh chóng nhìn thấy kết quả chính thức (báo cáo nhiệm vụ trong buổi sáng, đánh giá ưu điểm và nhược điểm vào buổi trưa, đưa ra những chiến lược hoàn chỉnh trước 5h chiều, theo kinh nghiệm của Mintzberg). Cách làm này mang tính nhân văn và dễ được chấp nhận hơn. Dù có sự khác biệt về văn hóa giữa những vùng miền khác nhau thì cách làm này vẫn phát huy hiệu quả.

Một số nhà quản lý có sự nhầm lẫn giữa hoạch định chiến lược và tư duy chiến lược (hay còn gọi là sáng tạo chiến lược), và việc nhập nhằng giữa hai điều này tiềm ẩn một rủi ro lớn. Do đó, Mintzberg đã đưa ra một định nghĩa rất rõ ràng về hai khái niệm này. Hoạch định chiến lược là sự phân tích; ngược lại, tư duy chiến lược là sự tổng hợp, bao gồm trực giác và sự sáng tạo. Kết quả của tư duy chiến lược là đưa ra một triển vọng, chứ không phải

là một phương hướng hoàn toàn chính xác có thể tự do hiện diện mọi nơi mọi lúc trong công ty. Tuy nhiên, thông thường, chúng ta không thể phát triển các chiến lược theo kế hoạch làm việc hoặc không thể “manh nha tuyệt đối”. Các chiến lược phải được tự do xuất hiện mọi nơi mọi lúc trong công ty, điển hình như tư duy chiến lược ở trên, thông qua các thủ tục tiếp nhận thông tin bắt buộc và phiền toái do nhiều người tại các cấp bậc khác nhau có liên quan sâu rộng đến những vấn đề cụ thể thực hiện.

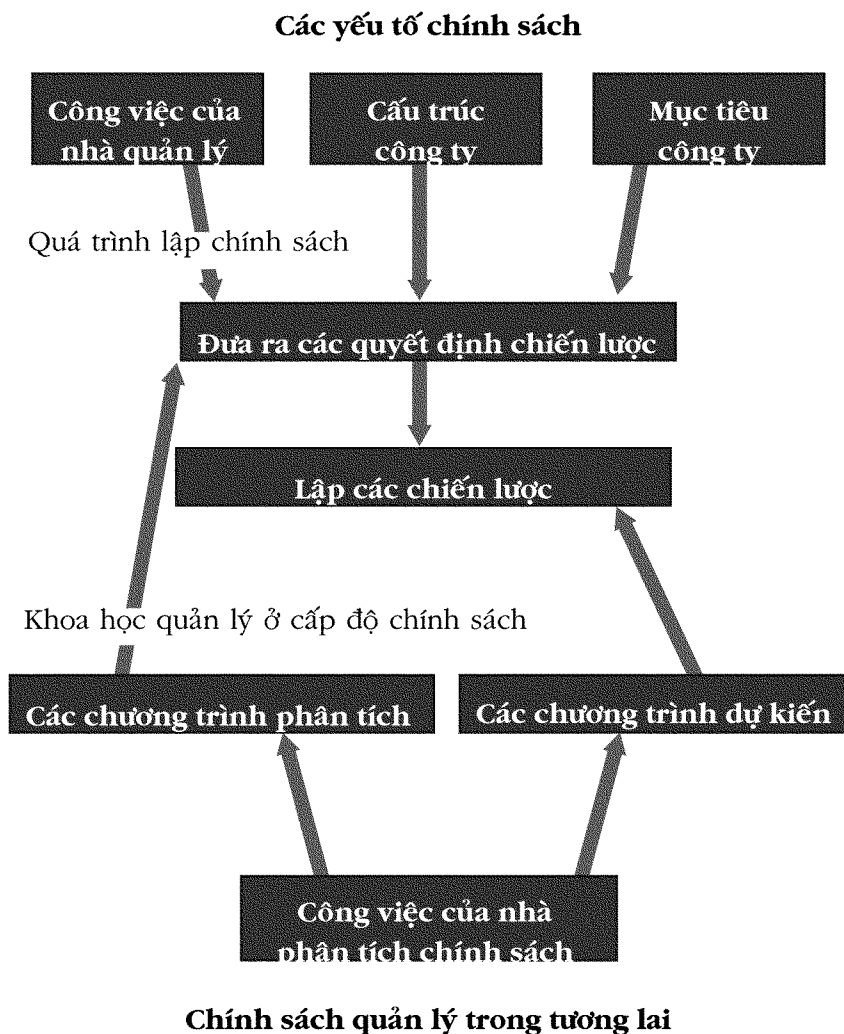
Thêm vào đó, các công ty nên chuyển việc hoạch định chiến lược thành công việc lên kế hoạch cụ thể. Các nhà hoạch định chiến lược cần cung cấp những phân tích chính thức mà tư duy chiến lược đòi hỏi. Hơn nữa, họ cần hỗ trợ các nhà quản lý suy nghĩ có chiến lược. Và họ cũng có thể trở thành những người lên chương trình chiến lược, những người hỗ trợ xác định cụ thể các bước cần thiết để thực hiện tầm nhìn.

Trước đây, chúng ta hy vọng các phương thức lên kế hoạch sẽ mang lại những chiến lược tốt nhất cũng như mang lại những chỉ dẫn thực hiện từng bước để các nhà quản lý không lầm đường lạc lối. Thực tế cho thấy, đôi khi việc hoạch định chiến lược không tiến triển theo quy trình như thế. Qua phân tích sự giảm sút và rủi ro của hoạch định chiến lược, Mintzberg nhấn mạnh rằng việc lên chương trình chiến lược không phải là “cách tốt nhất” hoặc thậm chí không là một phương pháp hiệu quả. Các nhà quản lý không phải lúc nào cũng cần có một chương trình chính thức cho các chiến lược của họ. Đôi khi, họ cần tạo sự linh hoạt cho các chiến lược đó, như cái nhìn bao quát hơn, để thích nghi với những thay đổi của môi trường xung quanh. Chỉ khi công ty chắc chắn được là môi trường hoạt động kinh doanh của mình tương đối ổn định và cần thiết phải có một sự phối hợp chặt chẽ của vô số những hoạt động phức tạp của mình, thì việc lên chương trình chiến lược mới thực sự có ý nghĩa.

Vì thế, hoạch định chiến lược không chỉ là một kỹ thuật mà còn thể hiện phương cách hoạt động của các công ty và phương

pháp thực hiện hay không thực hiện theo cách thức hoạt động đó của các nhà quản lý. Hơn hết, việc hoạch định chiến lược cho thấy cách chúng ta tư duy liên quan đến việc lên chương trình chiến lược.

Hình 1: Bảng phác họa “Lý luận chính sách quản lý” của Henry Mintzberg, khoảng năm 1973.



CÁC KỸ NĂNG HUẤN LUYỆN VÀ GIÁM SÁT

Trong môi trường làm việc ngày nay, với tư cách nhà quản lý hoặc nhà lãnh đạo một công ty, bạn phải biết cách giám sát các nhân viên của mình. Đây là một vai trò quan trọng để có được sự tôn trọng của các nhân viên, để điều hành hiệu quả công việc hàng ngày, và giúp công ty ngày càng phát triển. Hãy nhớ, bạn là người đi đầu, còn các nhân viên là người theo sau.

Các kỹ năng huấn luyện và giám sát là một công cụ hữu ích giúp tăng hiệu suất làm việc của nhân viên và thúc đẩy sự đổi mới trong công ty để đạt được các mục tiêu kinh doanh.

Nội dung của công cụ này tập trung vào bốn yếu tố sau:

1. Sự truyền đạt
2. Sự thúc đẩy
3. Xây dựng lòng tin
4. Huấn luyện các kỹ năng

Điều gì giúp một nhà lãnh đạo thành công trong kinh doanh?

Các tổ sư quản trị và những nhà nghiên cứu về sự phát triển của công ty đã và đang tiến hành các cuộc khảo sát và nghiên cứu trên diện rộng để tìm đáp án cho câu hỏi trên. Cuối cùng, họ đã có câu trả lời bằng cách đúc kết các tài liệu nghiên cứu thành ba nhân tố sau:

- Tri thức
- Các kỹ năng truyền đạt
- Quan điểm tích cực

I. Sự truyền đạt

Có thể định nghĩa sự truyền đạt là quá trình tiếp cận cá nhân gồm trao đổi thông tin, trong đó thể hiện cách cư xử của mỗi người với nhau. Hơn nữa, sự truyền đạt là trao đổi thông tin và những hiểu biết giữa mọi người trong một tổ chức cũng như với các phương tiện truyền thông đại chúng. Một trong những chìa khóa thành công của một tổ chức chính là truyền đạt hiệu quả.

Trong quá trình truyền đạt, có sự khác biệt lớn giữa lý thuyết và thực tế:

Lý thuyết	Thực tế
1. Chúng ta truyền đạt chỉ khi chúng ta quyết định truyền đạt.	1. Chúng ta truyền đạt nhiều điều mà thậm chí chúng ta cũng không nhận biết. Đây là bản chất con người và là phản ứng tự nhiên giữa con người với nhau.
2. Đối với những từ được nghe, người nghe đều hiểu ý nghĩa như nhau.	2. Đối với những từ được nghe, tùy thuộc vào nhận thức hoặc kinh nghiệm của người nghe mà có nhiều cách hiểu khác nhau.
3. Chúng ta chỉ truyền đạt bằng lời nói.	3. Chúng ta vẫn có thể truyền đạt rất nhiều không qua lời nói.
4. Truyền đạt nghĩa là "báo" người khác làm điều gì đó.	4. Truyền đạt nghĩa là trao đổi hai hướng.
5. Điều chúng ta nói cũng giống như điều người nghe nghe.	5. Điều chúng ta nói có thể không giống như điều người nghe nghe.

<p>6. Nếu người nghe hiểu sai ý tôi thì đó là vấn đề của người nghe.</p>	<p>6. Cách đánh giá hiệu quả nhất khả năng truyền đạt của bạn là qua phản ứng của người nghe.</p>
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Để truyền đạt hiệu quả cần những kỹ năng gì?

Khi trong môi trường làm việc xảy ra sự hiểu sai ý nhau thì mọi người thường quy cho điều đó là vì chưa truyền đạt đầy đủ và lỗi là do người truyền đạt chưa làm tốt công việc của mình. Vậy, vấn đề đặt ra là người lắng nghe có lỗi không?

Sự tương phản giữa nghe và lắng nghe thật sự có thể ví như sự khác biệt giữa ngày và đêm. Trong môi trường kinh doanh, nếu không biết lắng nghe khách hàng, cấp dưới và đồng nghiệp thì có thể hiểu là sự khác nhau giữa thành công và thất bại.

Một trong những cách hiệu quả nhất để nâng cao kỹ năng lắng nghe là đạt đến sự thông hiểu tốt hơn trong những cách cư xử chung nhất giữa bạn và người khác. Bạn hãy nhớ là những trở ngại dưới đây không phải lúc nào cũng làm sự việc trở nên tồi tệ hơn, mà đôi khi chúng có thể phát huy hiệu quả khi hỗ trợ một cá nhân đạt đến một kết quả cụ thể. Chìa khóa để biến các trở ngại thành hiệu quả là khả năng nhận biết khi nào chúng xảy ra và tại sao bạn sử dụng chúng.

A. Các trở ngại để lắng nghe:

- Vật chất: gắn liền với những vấn đề về vật chất như công việc, tiếng ồn trong văn phòng, đường dây điện thoại khó nghe, máy vi tính bị hư,...
- Ngôn ngữ
- Xúc cảm: khả năng lắng nghe cái tôi của người khác.

B. Ba cấp độ lắng nghe:

- Cấp độ 1: lắng nghe thụ động – người nghe chỉ là người tiếp nhận thông tin.
- Cấp độ 2: lắng nghe có khoa học
- Cấp độ 3: lắng nghe tích cực – hai kỹ năng lắng nghe tích cực quan trọng là đưa ra những câu hỏi bỏ ngỏ và phản hồi điều người nói nói, suy nghĩ hoặc và cảm nhận.

C. Các kỹ năng lắng nghe:

- Đưa ra những câu hỏi thăm dò
- Diễn giải
- Cảm thông
- Tóm tắt
- Không thừa nhận (giữ vững lập trường)
- Thừa nhận (bằng lời hoặc không bằng lời)

D. Các kỹ năng đặt câu hỏi:

Các câu hỏi mở:

- Các câu hỏi kích thích thảo luận
- Các câu hỏi yêu cầu đưa ra ý kiến

Các câu hỏi đóng:

- Các câu hỏi chỉ có một từ hoặc câu trả lời là có/không

Các câu hỏi thăm dò:

- Các câu hỏi để thu thập thêm thông tin hoặc để làm rõ vấn đề: Ai? Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Tại sao? Như thế nào?

II. Động cơ thúc đẩy

Trong môi trường làm việc, nhiệm vụ của nhà quản lý là triển khai công việc với sự cộng tác của những nhân viên dưới quyền. Để làm được điều này, nhà quản lý phải có khả năng thúc đẩy nhân

viên của mình. Bản chất con người có hai mặt: rất đơn giản và rất phức tạp. Việc hiểu rõ và đánh giá đúng về bản chất con người là điều kiện tiên quyết để thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả, và là minh chứng cho phong cách quản lý và lãnh đạo hiệu quả.

II. a) Hai loại động cơ thúc đẩy cơ bản:

- Động cơ thúc đẩy bên ngoài: lương cao, môi trường làm việc thoải mái, cơ hội đi đây đó,...
- Động cơ thúc đẩy bên trong: những việc chúng ta cảm thấy thoải mái và thỏa mãn khi tiến hành: phục vụ người khác, làm việc với máy móc, sự sáng tạo,...

Thông thường, động cơ thúc đẩy bên trong có thể mạnh và gây ảnh hưởng đến cách cư xử ổn định hơn động cơ thúc đẩy bên ngoài.

II. b) Những nguy cơ làm giảm động cơ thúc đẩy:

Các nguyên nhân làm giảm động cơ thúc đẩy:

- Thiếu sự công nhận
- Không mong muốn đạt được thành tựu
- Mâu thuẫn với công việc khác, quá tải, cạn kiệt
- Thiếu sự hợp tác giữa các đồng nghiệp
- Thiếu sự hỗ trợ của cấp trên
- Các ý kiến bị bác bỏ
- Các trở ngại trong truyền đạt
- Không tận tâm tận lực
- Môi trường làm việc bị hạn chế
- Không có sự chỉ dẫn rõ ràng
- Không được tự do ngôn luận
- Lạm dụng ngôn từ
- Thiếu tôn trọng lẫn nhau

Các dấu hiệu và triệu chứng của động cơ thúc đẩy bị giảm sút:

- Thiếu quan tâm
- Chán nản
- Xem đồng hồ
- Thờ ơ
- Ý nghĩ muốn từ bỏ
- Không nhiệt tình
- Công việc dang dở
- Không hoàn thành theo hạn định
- Không có sinh lực
- Không ngừng chỉ trích
- Năng suất thấp
- Thường viện cớ bệnh hoặc vắng mặt
- Thay đổi tính cách
- Tính khí thất thường
- ...

III. Xây dựng lòng tin

Việc xây dựng lòng tin giúp con người tôn trọng lẫn nhau, cởi mở, hiểu nhau, cảm thông và hỗ trợ nhau để phát triển khả năng truyền đạt và làm việc theo nhóm.

Cách cư xử thúc đẩy lòng tin:

- Tuân theo các giá trị của công ty
- Giữ lời hứa
- Cùng nhau hoàn thành công việc
- Đối xử với người khác theo cách bạn muốn người khác đối xử với mình
- Là người có nguyên tắc

IV. Huấn luyện để thành công

Ngày nay, đa phần các nhà lãnh đạo vẫn trung thành với quan niệm xưa cũ lạc hậu là một người đảm nhận công việc sẽ trở thành người huấn luyện giỏi. Họ không thể bỏ đi quan niệm sai lạc này để hiểu rằng những người huấn luyện giỏi có thể giúp đội ngũ nhân viên của họ rút kinh nghiệm từ những sai sót để tiến hành công việc hiệu quả hơn. Trong môi trường làm việc ngày nay, các công ty không cho phép tồn tại khái niệm sử dụng phương pháp thử nghiệm để tìm ra sai sót trong công việc, vì họ muốn mọi việc phải được tiến hành đúng ngay từ lần đầu tiên.

Khi nào cần huấn luyện một nhân viên? Thực tế cho thấy, việc huấn luyện nhân viên cần diễn ra vào thời điểm và địa điểm thích hợp. Hay nói cách khác, nhà quản lý cần hiểu rõ huấn luyện nhân viên là làm những gì và không làm những gì? Ở đây, chúng ta cần phân biệt rõ hai khái niệm huấn luyện nhân viên và đào tạo nhân viên. Đào tạo nhân viên là cung cấp cho họ những kiến thức và kỹ năng cần thiết giúp họ tiến hành công việc được giao. Còn huấn luyện nhân viên là một quá trình tiếp diễn giúp họ có khả năng nhận biết và vượt qua những trở ngại để hoàn thành tốt công việc.

Những vấn đề có liên quan:

- Hiệu năng
- Những thói quen làm việc kém

IV. a) Những vấn đề về hiệu năng

Những vấn đề về hiệu năng có thể xảy ra bất cứ lúc nào với các mức độ khác nhau khi có sự khác biệt giữa kết quả mong muốn và kết quả thực tế:

- Những vấn đề về hiệu năng xuất phát từ cá nhân
- Những vấn đề về hiệu năng xuất phát từ nhóm

- Những vấn đề về hiệu năng xuất phát từ các đơn vị kinh doanh (phòng ban hoặc bộ phận)
- Những vấn đề về hiệu năng xuất phát từ bộ máy tổ chức

Chúng ta có thể đánh giá kết quả công việc của nhân viên theo ba tiêu chí sau:

1. Số lượng; Chất lượng
2. Đúng thời điểm
3. Tiết kiệm chi phí

Sau đây là ba nguyên nhân gây ra những vấn đề về hiệu năng:

1. Sự gián đoạn
2. Thái độ làm việc
3. Kỹ năng làm việc

Lẽ thường, để nhận ra những vấn đề về hiệu năng trong một công ty là điều không dễ dàng, do đó đòi hỏi nhà quản lý phải biết cách cải thiện hiệu năng. Để làm điều này, các nhà quản lý thường sử dụng một phương pháp tương đối thoải mái là tổ chức cuộc gặp gỡ giữa nhà quản lý với người nhân viên gây ra các vấn đề về hiệu năng nói trên. Trong cuộc gặp gỡ, nhà quản lý sẽ đưa ra hướng dẫn và lời khuyên, sau đó lên một kế hoạch khả thi để giải quyết vấn đề. Thông thường, một cuộc gặp gỡ để giải quyết vấn đề về hiệu năng xuất phát từ cá nhân nhân viên diễn ra theo tám bước sau:

1. Chọn thời điểm và địa điểm thích hợp để tổ chức cuộc gặp gỡ
2. Chuẩn bị sẵn mục đích của cuộc gặp gỡ
3. Trình bày chi tiết và cụ thể những vấn đề về hiệu năng
4. Lắng nghe nhân viên giải thích
5. Yêu cầu nhân viên đưa ra đề xuất khả thi
6. Cùng bàn bạc ý kiến và đưa ra kế hoạch hành động

7. Cùng thống nhất cách giải quyết thích hợp và giám sát việc thực hiện
8. Định ra thời gian và địa điểm cho một cuộc hẹn sau đó để xem xét lại toàn bộ vấn đề và gửi lời cảm ơn vì sự hợp tác của nhân viên.

Sau đó, nhà quản lý phải xác định và phổ biến đến cá nhân nhân viên đó những cách thức giám sát quá trình thực hiện nhằm đảm bảo người này thực hiện đúng giải pháp đã đặt ra.

Việc cải thiện hiệu năng cũng đòi hỏi nhà quản lý phải hỗ trợ thêm các kỹ năng và kiến thức cho nhân viên hoặc hỗ trợ bất cứ điều gì nhân viên cần. Để hỗ trợ nhân viên cải thiện hiệu năng, nhà quản lý nên áp dụng ba kỹ thuật sau:

- Áp dụng một chương trình đào tạo cụ thể để giải quyết vấn đề.
- Chỉ định một người huấn luyện để hỗ trợ nhân viên.
- Áp dụng những kỹ thuật giám sát nghiêm ngặt để giúp nhân viên khắc phục vấn đề.

Đôi khi, nhà quản lý nhận ra vấn đề về hiệu năng không phải do cá nhân gây ra mà do nhóm. Trong trường hợp này, để cải thiện hiệu năng, nhà quản lý phải biết cách thay đổi hoặc về nội dung công việc đã giao hoặc về cách thức tiến hành của nhóm. Một nhà quản lý giỏi sẽ hiểu rằng những nhóm làm việc khác nhau đòi hỏi các biện pháp cải thiện hiệu năng khác nhau.

IV. b) Những vấn đề về thói quen làm việc kém

Sự thành công của nhà quản lý hoặc nhà lãnh đạo tùy thuộc vào khả năng duy trì các nhóm làm việc trong một thực thể kinh doanh thống nhất. Những nhân viên có thói quen làm việc kém có thể gây ảnh hưởng xấu đến các đồng nghiệp trong cùng nhóm, tệ hơn có thể làm tổn hại đến tinh thần làm việc của cả nhóm.

Sau đây là những kiểu thói quen làm việc kém:

- Những thói quen ảnh hưởng đến năng suất của cá nhân nhân viên (ví dụ, lợi dụng thời gian nghỉ quá nhiều).
- Những thói quen ảnh hưởng đến năng suất của những nhân viên khác (ví dụ, tấn gẫu quá nhiều).
- Những thói quen vi phạm đến các chính sách và những quy định chung của công ty (ví dụ, lạm dụng email, điện thoại công ty).
- Những thói quen làm người khác phiền lòng hoặc khó chịu (ví dụ, vi phạm những quy tắc về an toàn).

Làm thế nào để khắc phục những vấn đề trên?

Là một người giám sát, bạn cần thảo luận vấn đề với nhân viên theo hướng tích cực để nhân viên không cảm thấy bị xúc phạm. Ngoài ra, người giám sát cần yêu cầu nhân viên đưa ra cách giải quyết khả thi và có thiện chí hợp tác để khắc phục vấn đề. Hãy làm cho nhân viên hiểu rằng vấn đề xuất phát từ anh ta thì anh ta có trách nhiệm và nghĩa vụ khắc phục nó. Bên cạnh đó, người giám sát cũng hỗ trợ và định ra thời hạn cụ thể cho nhân viên khắc phục vấn đề.

Khi vấn đề đã thành thói quen và/hoặc trở nên nghiêm trọng, thì người giám sát buộc phải thực hiện nhiều hành động chính thức hơn, như thêm các cuộc gặp gỡ với nhân viên, trong đó người giám sát đưa ra những bằng chứng cụ thể về thói quen làm việc không hiệu quả của anh ta, định rõ một khoảng thời gian thách thức, đình chỉ công tác có trả lương hoặc không, hạn chế quyền hạn,... Người giám sát ghi rõ bằng văn bản những nội dung đã thỏa thuận với nhân viên cũng như những cách giải quyết nói trên. Sau đó, gửi một bản cho nhân viên và lưu một bản vào hồ sơ cá nhân của anh ta.

PHÂN TÍCH SWOT

I. Phân tích swot là gì?

SWOT là tập hợp những chữ cái đầu tiên của hai nhân tố bên trong Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu) và hai nhân tố bên ngoài Opportunities (Cơ hội) và Threats (Nguy cơ).

Phân tích SWOT là một công cụ phân tích rất hữu ích cho một tổ chức và môi trường kinh doanh của nó. Đặc biệt, phân tích SWOT rất hiệu quả để phân tích các tình huống chiến lược.

II. Tại sao sử dụng phân tích swot?

Phân tích SWOT là một công cụ lên kế hoạch mang tính chiến lược để đánh giá Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Nguy cơ trong một kế hoạch hoặc một công việc kinh doanh. Bên cạnh đó, Phân tích SWOT giúp tổ chức đánh giá các yếu tố về môi trường và những tình huống nội tại khi bắt đầu thực hiện một kế hoạch kinh doanh, hay nói dễ hiểu hơn, phân tích SWOT giúp tổ chức nhận biết điểm mạnh, hạn chế điểm yếu để có thể tận dụng mọi cơ hội và tránh các rủi ro có thể trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh.

III. Vận dụng phân tích swot như thế nào?

Để sử dụng phân tích SWOT, bạn cần trả lời những câu hỏi sau:

Điểm mạnh

Điểm mạnh của công ty là những nguồn lực và khả năng của nó để phát huy lợi thế cạnh tranh.

- Công ty bạn có những vốn quý gì?
- Công ty bạn có kinh nghiệm gì?
- Công ty bạn có những lợi thế gì?
- Công ty bạn có thể làm tốt những gì?
- Công ty bạn có những nguồn lực quan trọng nào?
- Công ty bạn có những năng lực lõi nào?
- Người ta nhận thấy công ty bạn có những thế mạnh gì trên thị trường?
- Công ty bạn thu lợi nhuận từ những lĩnh vực nào?

Hãy nghĩ đến các thế mạnh của công ty bạn trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh – ví dụ, nếu tất cả đối thủ của bạn cung cấp dịch vụ chất lượng cao, thì quá trình tạo ra dịch vụ chất lượng cao không phải là thế mạnh trên thị trường, mà nó chỉ là điều kiện cần.

Điểm yếu

- Công ty bạn không thể làm tốt những gì?
- Công ty bạn cần những gì?
- Công ty bạn cần cải thiện những gì?
- Công ty bạn nên tránh những gì?
- Công ty bạn thiếu những nguồn lực nào?
- Công ty bạn thất thoát lợi nhuận từ đâu?

Ví dụ: các đối thủ của bạn có làm những gì tốt hơn bạn không? Người ta có thể nhận thấy các điểm yếu của bạn mà bạn không nhận thấy không?

Điểm mạnh và điểm yếu có thể là: kinh nghiệm, các nguồn lực, sự độc đáo, dịch vụ khách hàng, sự hiệu quả, lợi thế cạnh tranh,...

CƠ HỘI

Quá trình phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài có thể tạo cho công ty bạn những cơ hội để thu lợi nhuận và phát triển:

- Công ty bạn có thể đáp ứng những nhu cầu nào của các khách hàng mới?
- Những đột phá công nghệ là gì?
- Đây là những cơ hội tốt nhất?
- Các xu hướng kinh tế mang lại cho công ty bạn lợi ích gì?
- Những cơ hội chính trị và xã hội nổi bật là gì?
- Bạn nhận thấy và quan tâm đến những xu hướng nào?
- Các đối thủ đã bỏ lỡ những lợi thế cạnh tranh nào?

Khi phân tích Điểm mạnh, bạn hãy tự hỏi liệu chúng có mở ra cơ hội nào không? Tương tự, khi phân tích Điểm yếu, bạn hãy tự hỏi liệu có thể mở ra cơ hội nào để loại bỏ chúng không?

NGUY CƠ

Những thay đổi trong môi trường kinh doanh bên ngoài có thể mang đến Nguy cơ cho công ty bạn.

- Những điểm yếu nào đe dọa nghiêm trọng đến công việc kinh doanh của bạn?
- Công ty bạn phải đối mặt với những trở ngại nào?
- Những hạng mục cụ thể nào đang thay đổi liên quan đến sản phẩm và dịch vụ?
- Công ty bạn đang đối mặt với những vấn đề về nợ nần/ dòng lưu chuyển tiền mặt/tài chính nào?
- Những xu hướng kinh tế tiêu cực là gì?
- Những xu hướng chính trị và xã hội tiêu cực là gì?
- Các đối thủ của bạn đang làm những gì?

Việc phân tích Nguy cơ nói trên chỉ rõ những nhu cầu cần làm và đặt các vấn đề trong viễn cảnh tương lai.

Cơ hội và Nguy cơ có thể là: những đổi mới về công nghệ, thị trường, chính sách của chính phủ liên quan đến ngành kinh doanh của bạn, các sự kiện, lối sống, liên doanh, thị trường bảo hòa,...

IV. Ai sử dụng phân tích SWOT?

Phân tích SWOT phát huy hiệu quả cao nhất đối với các công ty muốn hiểu rõ những vấn đề thiết yếu liên quan đến công việc kinh doanh, chẳng hạn:

- Khởi nghiệp
- Lên kế hoạch phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ mới
- Kiểm nguồn tài trợ
- Cải tiến các hoạt động kinh doanh.

Các phòng ban và ngay cả **mỗi cá nhân** có thể sử dụng Phân tích SWOT để đưa ra quyết định trong công việc kinh doanh.

Phân tích SWOT là một công cụ chiến lược có thể ứng dụng cho nhiều ngành công nghiệp khác nhau; đây là kỹ thuật hữu ích giúp đưa ra quyết định khi lên kế hoạch những chương trình mới. Công cụ này phát huy hiệu quả trong mọi phân khúc thị trường và mọi hình thức doanh nghiệp (từ nhỏ đến lớn) và các nhà quản lý.

Để sử dụng công cụ Phân tích SWOT thành công, nhà quản lý cần:

- Cụ thể, tránh những “vùng xám”
- Thực hiện SWOT ngắn gọn và đơn giản
- Nhận rõ Điểm mạnh và Điểm yếu
- Phân biệt rõ giữa vị thế của bạn trong hiện tại và vị thế bạn mong muốn trong tương lai

- Phân tích trong sự so sánh với các đối thủ (tốt hơn hoặc tệ hơn)
- Cảnh giác vì Phân tích SWOT mang tính chủ quan.

V. TÓM LẠI

Phân tích SWOT là một công cụ nhanh và cực kỳ hiệu quả giúp nhận biết những khả năng và bắt đầu những ý tưởng mới. Đó là những khả năng trong tương lai, vừa tích cực vừa tiêu cực, sử dụng phương pháp phân tích có hệ thống. Đây cũng là một cách truyền đạt tương đối dễ dàng các ý tưởng, chính sách và các mối quan tâm đến những người khác. Có lẽ, thông điệp nổi bật nhất của Phân tích SWOT là quá trình đưa ra quyết định cần xuất phát từ một trong những nhân tố sau:

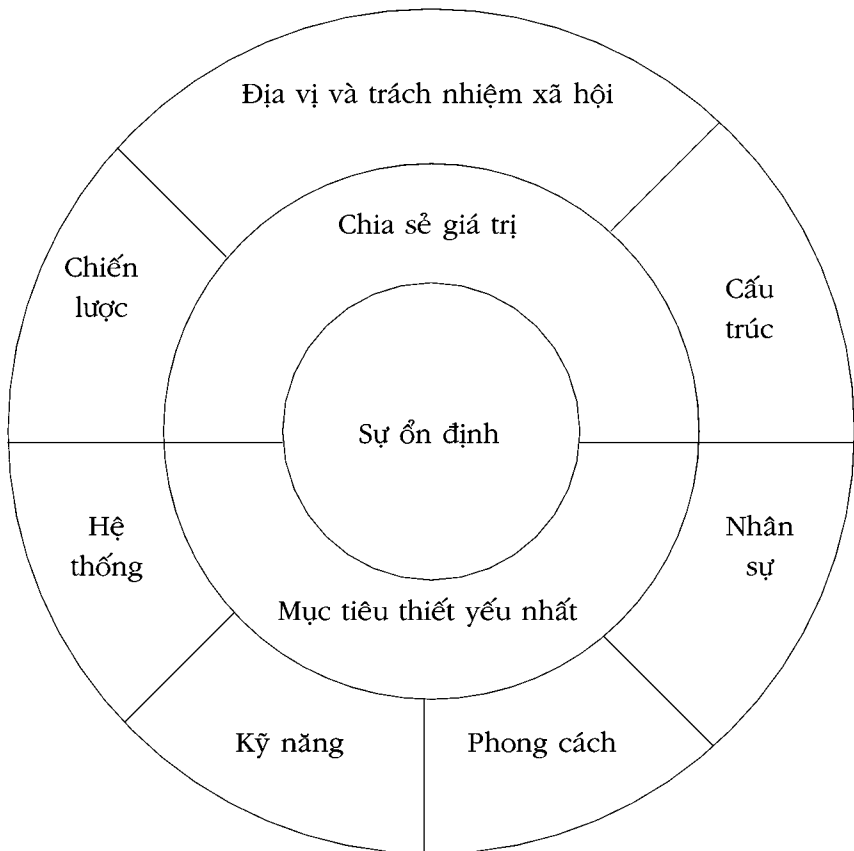
- **Xây dựng** Điểm mạnh
- **Hạn chế tối đa** Điểm yếu
- **Nắm bắt** Cơ hội
- **Đối mặt với** Nguy cơ

Khi sử dụng công cụ Phân tích SWOT, bạn cần linh hoạt để tạo hiệu quả cao hơn. Môi trường kinh doanh luôn biến động, cho nên cần thường xuyên tiến hành những phân tích phù hợp với những biến động đó.

SWOT hiệu quả vì nó đơn giản, dễ thực hiện và nhất là không gây trở ngại hoặc làm mất thời gian. Nếu sử dụng đúng, Phân tích SWOT có thể giúp bạn xây dựng một nền tảng mà trên đó bạn có thể hoạch định vô số những kế hoạch chiến lược khả thi.

MÔ HÌNH 10.5 S CỦA THIÊM-TOM

I. Mô hình 10.5 s của thiêm-tom là gì?



Mô hình 10.5 S của Thiêm-Tom

II. Ứng dụng mô hình 10.5 S của Thiêm-Tom như thế nào?

Hẳn bạn còn nhớ trong phần giới thiệu của cuốn sách này, tôi có đề cập tới Mô hình 10.5 S của Thiêm-Tom do Giáo sư – Tiến sĩ Tôn Thất Nguyễn Thiêm và tôi phát triển, cùng với sự giúp đỡ của Nguyễn Đức Thông, học trò của tôi.

Tất cả bắt đầu từ Mô hình 7S rất nổi tiếng và đã được chỉnh sửa nhiều lần của McKinsey. Như tên gọi, mô hình “đầu tiên” này gồm 7 chữ S: Structure (Cấu trúc), Systems (Hệ thống), Style (Phong cách), Staff (Nhân sự), Skills (Kỹ năng), Strategy (Chiến lược) và Shared Value (Giá trị chia sẻ).

Ba chữ S đầu là “S cứng”:

- Strategy (Chiến lược): Những mục tiêu công ty phải duy trì từ lúc khởi đầu cho đến lúc kết thúc. Đây là định hướng tổng thể mà công ty mong muốn vươn tới.
- Structure (Cấu trúc): Bộ máy hoạt động của công ty – cách thức mọi nhân viên làm việc cùng nhau và cách thức phân bổ công việc.
- Systems (Hệ thống): Sự kết nối các quá trình và thông tin toàn bộ tới mỗi bộ phận trong công ty.

Bốn chữ S còn lại hiển hiện và mang tính văn hóa hơn nên là “S mềm”:

- Style (Phong cách): Phong cách quản lý của công ty là cách thức công ty cư xử với nhân viên. Cần hiểu rõ phong cách quản lý của công ty vì đây là dấu hiệu chỉ cho thấy phương thức thực hiện công việc sau này.
- Staff (Nhân sự): Cách thức công ty tìm kiếm những nhà quản lý tương lai và cách thức công ty tuyển chọn và đào

tạo nhân sự. Công ty chỉ đơn giản là muốn lấp đầy chỗ trống trong hồ sơ của nhân viên hoặc công ty mong muốn tìm kiếm người tốt nhất vào vị trí thích hợp để cho anh ta cơ hội phát triển?

- Skills (Kỹ năng): Những khả năng và năng lực quan trọng và cần thiết trong công ty. Công ty đang muốn phát triển kỹ năng nào trong hiện tại và sau này?
- Shared Value (Giá trị chia sẻ): Công ty có định ra các giá trị cụ thể cho mỗi nhân viên noi theo không? Nhà quản lý áp đặt các giá trị này hay chia sẻ với tất cả đội ngũ nhân viên? Nếu không định ra những giá trị đúng đắn, có thể xây dựng một công ty vững mạnh không?

III. Quá trình đổi mới

Sự kết hợp 7 chữ S nói trên mang lại một mô hình mới hiệu quả để phân tích tình hình một công ty và các hoạt động của nó. Đây cũng giống như một bảng liệt kê để nhà quản lý tận dụng hết mọi thế mạnh của mình.

Trong cuốn sách Strategic Management (Quản lý Chiến lược), Giáo sư – Tiến sĩ Tôn Thất Nguyễn Thiêm phát triển mô hình 8S bằng cách thêm Superordinate Goals (Mục tiêu thiết yếu nhất).

Khi làm việc cùng nhau, chúng tôi phát triển mô hình mới này và giải thích như sau: ý nghĩa của 7 chữ S vẫn không thay đổi khi thêm chữ S thứ 8 nói trên. Tuy nhiên, những thay đổi của thời gian và thế giới bên ngoài tiếp tục đặt ra nhiều áp lực mới trong lĩnh vực kinh doanh, các công ty, và tổ chức, do đó, một vài yếu tố mới trở nên quan trọng.

Đầu tiên, xuất phát từ xu hướng mới về cách hành xử đúng đắn về mặt môi trường và về trách nhiệm xã hội, chúng tôi thêm trên đỉnh của vòng tròn bên ngoài chữ S thứ 9 Social responsibility

and positioning (Địa vị và trách nhiệm xã hội), chữ S này thuộc “S cứng”.

Ngay trung tâm của mô hình là một yếu tố quan trọng, chữ S thứ 10 Stability (Sự ổn định): đó là Sự tồn tại qua những thời điểm kinh tế khó khăn. Nhiệm vụ của công ty là cố gắng giữ vững những chữ S còn lại để vượt qua những thời điểm khó khăn đó. Sự ổn định cũng là yếu tố quan trọng giúp công ty đảm bảo tình hình tài chính của mình.

Kết hợp Mô hình 10.5 S của Thiêm-Tom với năm lực lượng cạnh tranh là một khởi đầu tốt cho quá trình phân tích hoàn chỉnh tình hình bên trong và bên ngoài một tổ chức.

IV. Mục tiêu thiết yếu nhất

Mục tiêu thiết yếu nhất là những mục tiêu làm cho những người đối đầu nhau có thể ngồi lại bàn bạc và cùng nhau thực hiện để đạt đến kết quả cuối cùng. Ví dụ, nếu bạn có hai nhóm làm việc không ưa nhau, bạn hãy đưa ra một tình huống mà theo đó cả hai nhóm phải cùng làm việc thì mới đạt được kết quả. Điều này sẽ giúp phá bỏ các rào cản, khuyến khích mỗi cá nhân nhìn cá nhân khác đơn giản chỉ là những người bình thường chứ không phải là một thành viên của “nhóm mình không ưa kia”, hơn nữa, điều này có thể làm cho hai nhóm phá bỏ hàng rào ngăn cách vô hình lâu nay.

MA TRẬN QUẢN LÝ THỜI GIAN

I. Giới thiệu

Stephan Covey tạo ra ma trận quản lý thời gian để giúp chúng ta tự quản lý thời gian của mình bằng cách ưu tiên thứ tự các công việc theo các cấp độ khác nhau. Theo ông, có bốn loại công việc sau: khẩn cấp, không khẩn cấp, quan trọng và không quan trọng.

Việc quyết định tính chất bốn loại công việc trên mang tính chủ quan, do đó, mỗi người có thể có cách nhìn nhận khác nhau.

Ma trận quản lý thời gian

Quan trọng	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
	I (Quản lý)	II (Tập trung)
	<ul style="list-style-type: none">• Khủng hoảng• Tình trạng sức khỏe nguy kịch• Những vấn đề cấp bách• Những dự án đã đến hạn hoàn thành• Công đoạn chuẩn bị cuối cùng để thực hiện công việc đã đề ra	<ul style="list-style-type: none">• Chuẩn bị/ Lên kế hoạch• Ngăn ngừa• Làm rõ các giá trị• Tập luyện• Xây dựng mối quan hệ• Nghỉ ngơi/giải trí thích đáng
	Góc tư cần thiết	Góc tư chất lượng và sự lãnh đạo cá nhân

Không quan trọng	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
	III (Tránh)	IV (Tránh)
	<ul style="list-style-type: none"> • Cắt ngang, nghe điện thoại • Đọc những thư và báo cáo không quan trọng • Dự các cuộc gặp gỡ không cần thiết • Nhiều vấn đề “cấp bách” • Nhiều hoạt động thông thường khác 	<ul style="list-style-type: none"> • Tán gẫu, làm việc linh tinh • Đọc các thư rác • Nhận các tin nhắn qua điện thoại/ qua mail • Lãng phí thời gian • Trốn việc • Xem các chương trình vô bổ
	Góc tư lừa phỉnh	Góc tư lãng phí

Hầu hết những người thiếu kinh nghiệm và những người không có khả năng quản lý tốt thời gian của mình có chiều hướng dành nhiều thời gian cho góc tư thứ nhất và thứ ba. Những nhà quản lý thời gian kém hiệu quả có chiều hướng ưu tiên các công việc (hay nói cách khác là thời gian của họ). Toàn bộ thời gian rảnh thông thường dành cho góc tư thứ tư gồm những công việc không có mục đích và không tạo ra năng suất. Đa số chúng ta dành thời gian ít nhất cho góc tư thứ hai, nhưng điều đáng nói là những công việc ở góc tư thứ hai là điều kiện tiên quyết cho sự thành công và phát triển của công ty.

II. Diễn giải

Sau đây là một số ý tưởng giúp các cấp lãnh đạo quản lý công việc hiệu quả:

Góc tư thứ nhất

Đối với những công việc ở góc tư thứ nhất, vừa khẩn cấp vừa quan trọng, nhà quản lý phải tiến hành ngay. Nhà quản lý phải biết đánh giá tầm quan trọng và sự khẩn cấp của mỗi công việc, sau đó, dành ưu tiên thực hiện chúng tùy theo mức độ khẩn cấp. Nếu xuất hiện cùng lúc hai hoặc nhiều hơn các công việc có tính chất khẩn cấp ngang nhau, nhà quản lý cần bàn bạc và xác định kỹ những đòi hỏi và thời hạn hoàn thành thực sự của chúng với những người đảm nhận các công việc đó hoặc những người chịu ảnh hưởng trực tiếp vào kết quả cuối cùng. Các công việc ở góc tư thứ nhất cũng thường bao gồm những công việc mà nhà quản lý đã lên kế hoạch trước đó trong góc tư thứ hai nhưng chúng lại bị đẩy qua góc tư thứ nhất do thời hạn hoàn thành đã gần kề. Trong trường hợp này, nhà quản lý phải tìm cách chia công việc thành hai giai đoạn với cam kết giải quyết hoặc hoàn thành vào thời điểm khác sau đó tập trung thực hiện những công việc ưu tiên hơn.

Góc tư thứ hai

Những công việc ở góc tư thứ hai, quan trọng nhưng không khẩn cấp, là thiết yếu để thành công, nhưng lại có chiều hướng bị lơ là nhất. Các hoạt động thiết yếu cho thành công và phát triển gồm lên kế hoạch, tư duy chiến lược, định hướng và mục tiêu then chốt,... Nhà quản lý phải lên kế hoạch và ra hạn định để thực hiện công việc và nếu cần thiết, lên kế hoạch thực hiện ưu tiên so với những công việc ở góc tư thứ nhất và thứ ba. Nhà quản lý nên chia công việc lớn thành những giai đoạn cụ thể, hợp lý và xác định thời gian thực hiện cụ thể cho mỗi giai đoạn bằng cách sử dụng các công cụ và phương pháp quản lý kế hoạch.

Góc tư thứ ba

Nhà quản lý phải liên tục xem xét thấu đáo những nhu cầu của mỗi công việc ở góc tư thứ ba, khẩn cấp nhưng không quan

trọng, và hỗ trợ (sếp hay quản lý cấp trên) đánh giá lại tầm quan trọng thật sự của các công việc này. Nhà quản lý cần rèn luyện và phát triển khả năng diễn giải và biện minh cho quyết định tại sao không thực hiện ngay những công việc ở góc tư thứ ba này.

Khi có thể, nhà quản lý nên loại bỏ và tránh thực hiện ngay những công việc này, sau đó nhà quản lý cần thông tin đầy đủ đến nhân viên. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần giải thích lý do tại sao không thực hiện ngay những công việc trong góc tư thứ ba này, đồng thời, tìm ra một phương pháp thực hiện khác theo yêu cầu, chẳng hạn như ủy quyền cho người khác thực hiện hay xác định lại nhu cầu của công việc theo hướng có chiến lược hơn với một giải pháp bền vững hơn.

Nhà quản lý nên tìm hiểu nguyên nhân tại sao những nhu cầu ở góc tư thứ ba này hay lặp lại và cố gắng không để chúng xảy ra lần nữa như đào tạo và huấn luyện những người có liên quan như khách hàng, nhà cung cấp, đội ngũ nhân viên, và để nhận diện những biện pháp thực hiện lâu dài. Đối với những nhu cầu lặp lại có ý nghĩa trong góc tư thứ ba này, nhà quản lý có thể tạo ra một kế hoạch để quyết định nguyên nhân. Nhà quản lý nên áp dụng các hệ thống, quá trình, thủ tục và các mong đợi theo thói quen – ví dụ, “chúng tôi luôn thực hiện công việc theo cách thức này”. Nhà quản lý cần hỗ trợ mỗi nhân viên biết cách quản lý thời gian và dành ưu tiên cho những công việc hợp lý để không gây áp lực lên những nhân viên khác. Nhà quản lý cần xem xét lại các chính sách và giả định cũ để cân nhắc liệu chúng còn thích hợp với thời điểm hiện tại hay không.

Góc tư thứ tư

Những hoạt động ở góc tư thứ tư này không phải là công việc; chúng chỉ là những hoạt động theo thói quen khiến nhân viên bất tuân theo kỷ luật và không chủ động làm việc. Những hoạt động này đồng nghĩa với xu hướng “tìm kiếm sự nhàn rỗi” trong

một số nhân viên; một nhóm hoặc một phòng ban có quá nhiều nhân viên quá thiên về những hành động ở góc tư thứ tư này vô hình tạo ra một nền văn hóa làm việc kém hiệu quả và kém năng suất cho công ty.

Những hoạt động này không mang lại kết quả tích cực, do đó chúng làm giảm động cơ thúc đẩy.

Phương pháp hữu hiệu nhất để ngăn chặn các hoạt động này và để thoát khỏi sự cám dỗ của chúng là công ty phải có một cơ cấu hoặc một chương trình làm việc rõ ràng cho mỗi ngày.

III. Tóm lại

Nhà quản lý nên phân bổ công việc cho một đồng nghiệp hoặc một nhân viên có năng lực miễn là người này có đầy đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện chúng.

Ma trận quản lý thời gian là một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà mỗi người đều cần để tự quản lý thời gian hiệu quả.

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

I. Quản trị chất lượng toàn diện là gì?

Trong xã hội ngày nay, chất lượng đóng vai trò quan trọng để làm thỏa mãn khách hàng. Trước khi đi vào khái niệm Quản trị chất lượng toàn diện, chúng ta cần hiểu thế nào là chất lượng. Có ba cách định nghĩa chất lượng: thứ nhất: “Chất lượng là khả năng để thỏa mãn, thậm chí vượt quá, nhu cầu và mong đợi của khách hàng”, thứ hai: “Chất lượng là thích hợp với sử dụng”, thứ ba: “Chất lượng là khả năng thích nghi với các đòi hỏi hoặc các hạng mục cụ thể”.

Quản trị chất lượng toàn diện là một phương pháp quản lý có tổ chức để mang lại thành công lâu dài nhờ vào sự thỏa mãn của khách hàng. Có nhiều định nghĩa về Quản trị chất lượng toàn diện như trên, nhưng theo một định nghĩa gần đây nhất thì Quản trị chất lượng toàn diện là: “Cách thức tồn tại của một tổ chức, cam kết thực hiện vì sự thỏa mãn toàn diện của khách hàng thông qua quá trình cải tiến liên tục, sự cống hiến và sự tận tâm của toàn thể nhân viên công ty.”

Các nguyên tắc của Quản trị chất lượng toàn diện là cải tiến chất lượng toàn diện, chất lượng hàng đầu, cải tiến chất lượng liên tục, chất lượng dịch vụ toàn diện và lãnh đạo chất lượng toàn diện.

Quản trị chất lượng toàn diện là tập trung vào chất lượng, chú trọng vào khách hàng, dựa trên dữ liệu, do nhóm thực hiện và do ban quản lý cấp cao lãnh đạo để đạt được các nhu cầu chiến lược của tổ chức qua quá trình cải tiến liên tục.

Từ “toàn diện” trong Quản trị chất lượng toàn diện có nghĩa là mỗi người trong tổ chức đều đóng góp công sức vào quá trình cải tiến liên tục; từ “chất lượng” cho thấy mối quan tâm của tổ

chức vì sự thỏa mãn của khách hàng; và từ “quản trị” thể hiện rõ mọi nhân viên và các quá trình thực hiện trong tổ chức đều nhằm mục đích đạt được mục tiêu chất lượng.

Quản trị chất lượng toàn diện khác biệt so với các phong cách quản lý khác ở chỗ nó thừa nhận rằng chất lượng do nhà cung cấp quyết định có thể khác xa so với chất lượng do người nhận lĩnh hội. Quản trị chất lượng toàn diện tập trung vào quá trình hơn là kết quả.

Các nguyên tắc chính của Quản trị chất lượng toàn diện là sự cam kết của nhà quản lý, việc ủy quyền cho nhân viên, việc ra quyết định dựa trên dữ liệu cần thiết, sự cải tiến liên tục và sự tập trung vào khách hàng.

Việc tuân theo các tiêu chuẩn ISO (Tổ chức Quốc tế về tiêu chuẩn hóa) làm nền tảng cho việc thực hiện Quản trị chất lượng toàn diện. ISO 9000 là Các tiêu chuẩn của hệ thống quản lý chất lượng. Ở đâu có hệ thống ISO thì ở đó có khoảng 75% các yêu cầu thuộc về Quản trị chất lượng toàn diện. Các yêu cầu cho Quản trị chất lượng toàn diện có thể được hiểu là ISO cộng (ISO +). Nói tóm lại, việc thực hiện Quản trị chất lượng toàn diện là tích cực chủ động về chất lượng chứ không phải tác động ngược lại khi có nhu cầu nảy sinh.

II. Khi nào sử dụng quản trị chất lượng toàn diện?

Quản trị chất lượng toàn diện đòi hỏi sự chuyển biến về mặt tổ chức: đó là lối tư duy và cách cư xử hoàn toàn mới và khác biệt, vì lẽ đó sự chuyển biến này không dễ thực hiện.

Phần lớn các kỹ thuật về Quản trị chất lượng toàn diện đều khá đơn giản và dựa trên những ý nghĩa thông thường, nhưng nhà quản lý phải hiểu rõ và sử dụng chính xác để Quản trị chất lượng toàn diện phát huy đúng chức năng của nó.

Nhiều công ty gặp khó khăn trong việc thực hiện Quản trị chất lượng toàn diện. Theo khảo sát của các công ty tư vấn, chỉ khoảng 20% – 36% công ty thực hiện Quản trị chất lượng toàn diện đã đạt được hoặc là những cải tiến có ý nghĩa hoặc hữu hình về chất lượng, năng suất, khả năng cạnh tranh và sự hoàn vốn. Do đó, nhiều người sinh ra tâm lý hoài nghi về công cụ Quản trị chất lượng toàn diện. Tuy nhiên, nếu bạn nghiên cứu những công ty thành công, bạn sẽ nhận thấy rằng hầu hết những công ty này đều sử dụng thành công công cụ Quản trị chất lượng toàn diện này.

III. Ví dụ: “Chất lượng và sự phục hồi của Xerox”

Xerox hiện được xem là hiện thân của sự thành công trong ngành công nghiệp Mỹ. Hẳn bạn còn nhớ máy Xerox 914 – máy photô văn phòng tự động đầu tiên dùng giấy trơn ra đời năm 1959, đã nhanh chóng tạo ra một ngành công nghiệp hoàn toàn mới. Một số người cho rằng máy Xerox 914 là một trong những sản phẩm thành công nhất trong lịch sử. Nó đã mở ra cho Xerox một kỷ nguyên phát triển như vũ bão và thành công vang dội.

Nhưng chỉ với hai thập niên đứng trên vòng nguyệt quế, Xerox đã trở nên tự mãn và lơ là cả với khách hàng và các đối thủ cạnh tranh. Xerox thấy được các công ty Nhật đang dần chiếm lĩnh thị trường bình dân, nhưng vẫn không mấy bận tâm. Xerox tự mãn rằng mình luôn luôn thành công, dù trong thời điểm này, nó đã dần mất thị phần. Đáng nói nhất, mọi nhân viên và cấp quản lý của Xerox đều cho rằng, ngành công nghiệp này là của Xerox vì Xerox đã tạo ra nó.

May mắn là sau đó Xerox cũng nhận ra sai lầm của mình và kịp thời khắc phục. Vào cuối thập niên 70, Xerox bắt đầu xem xét nghiêm túc và tử mỉ lại những gì mình đang làm và công việc kinh doanh của mình. Đồng thời, Xerox cũng thận trọng xem xét lại phương thức kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh.

Từ những điều đã tìm thấy, Xerox đã bắt đầu lại. Một trong những điều đầu tiên Xerox nhận ra là chi phí của nó quá cao. Thực tế cho thấy, các công ty Nhật đang bán các loại máy móc với giá rất rẻ. Lúc bấy giờ, Xerox cho rằng các công ty Nhật bán các loại máy móc có chi phí thấp thì chất lượng của chúng cũng thấp. Nhưng điều này là hoàn toàn sai! Sau đó, Xerox tự cố biện minh là những công ty Nhật chẳng kiếm được đồng nào từ những loại máy rẻ tiền đó. Đây lại là một cách nghĩ sai lầm của Xerox! Vì thực tế các công ty Nhật kiếm bộn tiền từ những loại máy móc đó. Chính điều này đã làm Xerox thức tỉnh và Xerox đã cật lực sửa sai để thu hẹp kẽ hở này.

Thực tế cho thấy để trở thành một công ty hàng đầu trong thập niên 80 và 90 thì Xerox phải đối mặt với mọi thách thức mà công ty đã thực hiện trong quá khứ. Xerox phải thay đổi triệt để - từ phương thức phát triển và sản xuất sản phẩm đến cách thức quảng bá và phục vụ khách hàng.

Sau khoảng năm năm với rất nhiều đổi mới, dù con đường phía trước còn khá dài, nhưng Xerox đã đạt được những thành quả đáng khen ngợi:

- Giảm hơn 20% chi phí sản xuất trung bình, mặc cho tình trạng lạm phát xảy ra.
- Giảm tới 60% thời gian cần thiết để tung một sản phẩm mới vào thị trường.
- Cải tiến quan trọng về chất lượng sản phẩm.

Có lẽ Xerox là công ty Mỹ đầu tiên trong ngành công nghiệp quyết tâm giành lại thị phần từ những công ty Nhật. Và đây là điều mà Xerox phải làm dù không có sự hỗ trợ nào từ các loại thuế hay bất cứ sự bảo trợ nào.

Paul A. Allaire của Xerox đã nói: “Đây không phải là một phép màu. Đây là sự toàn tâm toàn ý của toàn thể công nhân

viên Xerox. Người ta thường hỏi chúng tôi phương pháp làm việc tại Xerox – cụ thể hơn là làm thế nào mà chúng tôi có thể đứng lên từ sai lầm của mình để khắc phục hậu quả và bắt đầu “chiến đấu” lại trên con đường dài đầy cam go. Không có một phép màu nào hết. Chúng tôi có được thành quả như hôm nay là vì tập thể Xerox đều quyết tâm giải quyết vấn đề và cải tiến chất lượng. Toàn bộ đội ngũ quản lý đều có sự cam kết thực sự và sâu sắc để đáp lại sự tận tâm của toàn thể nhân viên. Sự khuyến khích của chúng tôi là một thế mạnh để tồn tại với tư cách một thực thể kinh doanh thành công.”

IV. Bối cảnh lịch sử

Vào giữa thập niên 40, tiến sĩ W. Edward Deming, lúc bấy giờ là cố vấn kỹ thuật lấy mẫu của Cục thống kê dân số Mỹ Bureau of Census, đã phát triển công cụ Quản trị chất lượng toàn diện. Sau đó, ông làm giáo sư thống kê tại khoa Quản trị kinh doanh Đại học New York. Ông không đạt thành công như mong muốn khi thuyết phục các doanh nghiệp Mỹ sử dụng kỹ thuật Quản trị chất lượng toàn diện, nhưng các phương pháp quản trị của ông lại đạt thành công vang dội tại Nhật.

Sau Thế chiến thứ II, General MacArthur đã cử 200 nhà khoa học và chuyên gia, trong đó có Tiến sĩ Deming, đến Nhật để chung tay xây dựng lại đất nước này. Trong lúc làm việc dựa trên bảng thống kê dân số của Nhật, Hiệp hội các nhà Khoa học và Kỹ sư Nhật đã mời Tiến sĩ Deming diễn thuyết về các kỹ thuật chất lượng thống kê của ông. Kết quả là sau đó, nhiều công ty Nhật đã áp dụng lý thuyết của ông và đã tạo ra được nhiều sản phẩm chất lượng có chi phí thấp.

Trong khi giới kinh doanh Nhật tập trung sản xuất những sản phẩm chất lượng thì giới kinh doanh Mỹ lại chú trọng sản xuất sản phẩm với số lượng lớn. Với phương châm nhấn mạnh vào số lượng để bù cho phí tổn về chất lượng, giới kinh doanh Nhật đã

tạo ra những sản phẩm chất lượng cao, giá rẻ và có được vị thế chắc chắn trên thị trường Mỹ.

Chúng ta dễ dàng nhận thấy sự thành công của việc ứng dụng phương pháp Quản trị chất lượng toàn diện của Deming trong ngành công nghiệp của Nhật (Ba hãng sản xuất ô tô nổi tiếng Honda, Toyota và Mazda là những ví dụ điển hình về sự thành công này).

Tiến sĩ Deming đưa ra 14 điểm quản trị chất lượng làm nền cho kỹ thuật Quản trị chất lượng toàn diện và là kim chỉ nam cho toàn bộ quá trình thực hiện phương pháp này. Vào thập niên 70 và 80, nhiều công ty Mỹ như Ford, IBM và Xerox đã khởi đầu ứng dụng các nguyên tắc về Quản trị chất lượng toàn diện của Deming. Nhờ đó, các công ty này dần dần đã lấy lại thị phần mà trước đây họ đã để chúng rơi vào các công ty Nhật.

Juran đã phát triển ý tưởng bộ ba của chất lượng đó là hoạch định chất lượng, cải tiến chất lượng và kiểm soát chất lượng. Đây là ba khía cạnh của một kế hoạch chiến lược toàn diện về phát triển chất lượng.

Sự cống hiến đáng kể nhất của Ishikawa là những kỹ thuật thống kê được đơn giản hóa cho việc kiểm soát chất lượng. Ở mức độ đơn giản nhất, công trình nghiên cứu của ông nhấn mạnh đến thu thập và trình bày dữ liệu, sử dụng Sơ đồ Pareto để ưu tiên những cải tiến chất lượng, và Sơ đồ Ishikawa. Ông cũng là cha đẻ của Chu trình Chất lượng.

Vào thập niên 70, Crosby cũng có những công trình nghiên cứu quan trọng về Quản trị chất lượng toàn diện. Ông nổi tiếng với công trình nghiên cứu về chi phí chất lượng.

Dù trước đây, Quản trị chất lượng toàn diện chỉ phát huy hiệu quả cao trong lĩnh vực kinh doanh tư nhân, nhưng trong những năm gần đây, kỹ thuật này cũng đã chứng minh sự thành công trong các tổ chức nhà nước.



Mục lục

Lời Người dịch	5
Giới thiệu về lần tái bản thứ hai	8
Lời nói đầu	9
Lời cảm ơn	11
Bài thơ “Nếu” của Rudyard Kipling	13
Chương 1: Trình độ nghiệp vụ: Nhà tư vấn quản lý giỏi cần những tiêu chuẩn gì?	25
Chương 2: Đạo đức trong tư vấn	39
Chương 3: Mối quan hệ giữa khách hàng và nhà tư vấn	54
Chương 4: Phương pháp chọn đối tác tư vấn	71
Chương 5: Làm việc với nhà tư vấn	80
Chương 6: Sự thay đổi	92
Chương 7: Kiến thức	99
Lập chiến lược kinh doanh, các hình mẫu tư vấn và các kỹ thuật tư vấn cùng một số “Tổ sư về tư vấn”	103
Các Tổ sư về tư vấn	103
Russell L. Ackoff	104
Kenneth A. Andrews	107
H. Igor Ansoff	111
Kenichi Ohmae	117
C.K. Prahalad	120
Herbert Simon	123
Các công cụ	125
Lãnh đạo tập trung vào hành động	125
Chi phí dựa trên hoạt động	130
Benchmarking	135
Các kiểu ông chủ	139
Ma trận Boston	142
16 yếu tố nhân cách của Cattell	146
Chu kỳ học hỏi/ Chu kỳ huấn luyện	152

Phương pháp Delphi	162
Đổi mới thành công: Tiến trình tám bước đổi mới chính.....	166
Đường kinh nghiệm	178
Phân tích miền động lực	188
Công thức đổi mới	192
Ma trận phân tích của GE/McKinsey	198
Khái niệm quản lý sản xuất tức thời (Just-In-Time, JIT)	204
Quản lý kiểu mắc lưới (Blake và Mouton)	207
Thang bậc nhu cầu 5 cấp của Maslow	216
Ma trận trưởng thành Arthur D. Little.....	231
Phương pháp xác định kiểu tính cách của Myers Briggs	247
Nhu cầu phát triển những khả năng mới	255
Công nghệ không gian mở	259
Nguyên tắc Pareto	262
Phân tích PEST	271
Năm lực lượng của Porter	275
Ba chiến lược chung của Porter	284
Servqual công cụ đánh giá chất lượng dịch vụ	287
Bảy thói quen của người thành đạt	304
Tiếp cận giá trị cổ đông	333
Sơ đồ SIPOC	336
Lãnh đạo theo tình huống	339
Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ	344
Hình thành văn hóa tri thức	355
Tầm nhìn chiến lược	362
Hoạch định chiến lược của Mintzberg	364
Các kỹ năng huấn luyện và giám sát	368
Phân tích SWOT	378
Mô hình 10.5 S của Thiêm-Tom	383
Ma trận quản lý thời gian	387
Quản trị chất lượng toàn diện	392

Tư Vấn Quản Lý: MỘT QUAN ĐIỂM MỚI

An Innovative View of
Management Consultancy

Dr KOENRAAD TOMMISSEN

Người dịch: **TS. DƯƠNG NGỌC DŨNG**

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập : LƯU TRƯỜNG SƠN

Sửa bản in : LƯU TRƯỜNG SƠN

Trình bày : HOÀNG VÂN

Bìa : MINH HIẾU

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP.HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8247225 - 8296764 - 8296713 - 8223637

Fax: 8222726 - Email: nxbtphcm@vnn.vn

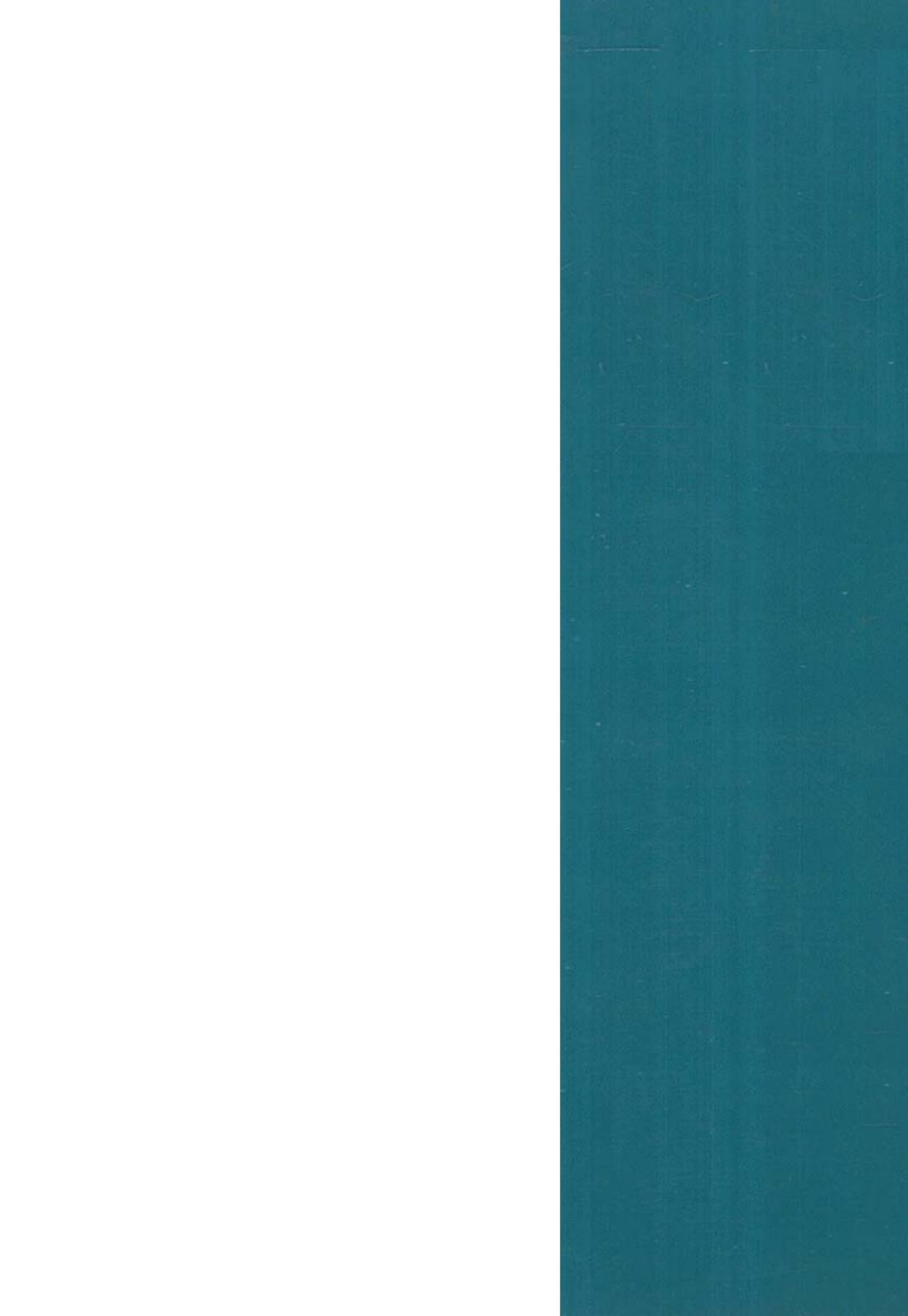
Website: www.dulichmuasam.com

In lần thứ nhất, Số lượng: 3.000 cuốn, Kích: 14,5x21cm.

Tại: XN in Fahasa, 774 Trường Chinh, P. 15, Q. Tân Bình, TP.HCM.

GPXB số: 986-08/CXB/32-97/THTPHCM ngày 28/10/08.

In xong và nộp lưu chiểu tháng 12 năm 2008.





Koenraad Tommissen, Giáo sư Tư vấn Quản lý, học chuyên Ngữ văn hệ Slave, Đông phương học và Triết học tại Bỉ và Đức. Có bằng Tiến sĩ về châu Âu học (UBI 1998) và làm Giám đốc điều hành của APSIS Consultancy (La Hulpe). Sở hữu phòng triển lãm tranh OPSIS, Giám đốc ESN (Bỉ), và Giáo sư quốc tế (VNU/UBI, Việt Nam và Bỉ).

Tất cả những điều bạn cần biết về tư vấn đã được một chuyên gia hàng đầu trong ngành cung cấp đầy đủ trong tập sách này. Phương pháp tiếp cận mang tính lịch sử và thực tiễn, tập trung vào các công cụ để sử dụng và vấn đề đạo đức nghề nghiệp.

Do một chuyên gia biên soạn, một chuyên gia rất yêu thích công việc tư vấn nên tập sách này rất dễ đọc, dễ tham khảo cho cả người chuyên môn lẫn người mới bước vào nghề tư vấn. Cuốn sách này giúp bạn tăng cường kiến thức và hiệu quả trong những lãnh vực đa dạng của nghề tư vấn.

Tư vấn quản lý. Một quan



Giá: 80.000 đ

