

BUSINESS COACHING

XÂY DỰNG
ĐẾ CHẾ
KINH DOANH
TỪ CON SỐ 0

WINNING

Copyright © 2016 by JACK WELCH, Inc.

All rights reserved.

Bản quyền tiếng Việt © thương hiệu Bizbooks thuộc Công ty Cổ phần Sách MCBooks.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách MCBooks


BIZBOOKS – THƯƠNG HIỆU SÁCH DÀNH CHO DOANH NHÂN


Thành công đối với một doanh nhân là trải nghiệm sâu sắc sự khỏe mạnh của bản thân, niềm hạnh phúc bên gia đình, tự do về tài chính và chứng nghiệm sự phát triển trường tồn của doanh nghiệp.


Bizbooks tin rằng tri thức chính là cầu nối giúp truyền cảm hứng mạnh mẽ, kiến tạo nên hành động và giúp các doanh nhân đạt được sự thành công trọn vẹn ấy.


Bizbooks hy vọng sẽ nhận được sự hợp tác tuyệt vời từ các tác giả trong và ngoài nước. Cùng với đội ngũ tác giả, dịch giả, Bizbooks luôn nỗ lực đem đến các cuốn sách hay nhất về phát triển bản thân, xây dựng hạnh phúc và thành công trong sự nghiệp để hoàn thành sứ mệnh cao quý của thương hiệu Sách dành cho Doanh nhân.

Các tác giả viết sách có nhu cầu xuất bản xin vui lòng liên hệ với chúng tôi qua:


 19002875

 Email: contact.a2@bizbooks.vn


 Website: [www. https://bizbooks.vn/](https://bizbooks.vn/)

 Fanpage Facebook:
<https://www.facebook.com/sachbizbooks/>



 Kênh Youtube:
<http://www.youtube.com/c/Bizbooks>



 Cộng đồng chia sẻ thông tin Doanh nhân:



BUSINESS COACHING
XÂY DỰNG ĐỂ CHẾ KINH DOANH TỪ CON SỐ 0

JACK WELCH

DỊCH GIẢ: PHƯƠNG ANH

BUSINESS COACHING

XÂY DỰNG ĐỂ CHẾ KINH DOANH TỪ CON SỐ 0

.....

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC



MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	8
“Mỗi ngày một câu hỏi mới”	8
Chặng đường phía trước	15

ĐẰNG SAU MỖI CHIẾN THẮNG

1. SỬ MỆNH VÀ GIÁ TRỊ - QUÁ NHIỀU THỨ TẮM PHÀO VỀ MỘT THỨ QUÁ THỰC TẾ.....	19
Đầu tiên: Về sứ mệnh.....	20
... Và bây giờ là về các giá trị.....	24
Nó nằm trong các vấn đề chi tiết thực tế.....	25
Và trong sự hỗ trợ	27
Và cuối cùng, nằm trong sự kết nối.....	28
Tổng kết.....	32
2. SỰ THẮNG THẦN - BÍ MẬT NHỎ XẤU XA NHẤT TRONG KINH DOANH	33
Tác động của sự thắng thần.....	35
Vậy nên tại sao không?.....	36
Từ đó đến nay	38
Có thể thực hiện được	40
Sự thật và kết quả.....	42
Tổng kết.....	45
3. SỰ PHÂN BIỆT - TÀN NHÃN VÀ THUYẾT DARWIN? - CỐ GẮNG CÔNG BẰNG VÀ HIỆU QUẢ	46
Định nghĩa sự phân biệt	48
Phân biệt con người.....	50
Những lý do để thích và không thích sự phân biệt	53
Tổng kết.....	63

4. TIẾNG NÓI VÀ NHÂN PHẨM - MANG TRÍ TUỆ CỦA TẤT CẢ MỌI NGƯỜI VÀO CUỘC CHƠI	64
Tổng kết.....	69

CÔNG TY CỦA BẠN

5. LÃNH ĐẠO - MỘT MÌNH BẠN KHÔNG THỂ LÀM NÊN THÀNH CÔNG.....	71
Tổng kết.....	92

6. TUYỂN DỤNG - CÔNG THỨC CỦA NGƯỜI CHIẾN THẮNG	93
Thử thách cam go.....	95
Khung 4E (và 1P)	97
Tuyển dụng lãnh đạo	101
Những câu hỏi tuyển dụng thường gặp	104
Tổng kết.....	111

7. QUẢN LÝ CON NGƯỜI - CHỌN ĐÚNG NGƯỜI. RỒI SAO NỮA?	112
Tổng kết.....	135

8. SA THẢI - THẬT KHÓ ĐỂ BUỘC AI ĐÓ RỜI ĐI.....	136
Vi phạm sự liêm chính.....	137
Sa thải vì vấn đề kinh tế	138
Sa thải vì năng lực kém.....	140
Ba sai lầm lớn nhất về sa thải.....	141
Đầu tiên, không bắt ngờ	145
Thứ hai, hạn chế gây bẽ mặt.....	147
Tổng kết.....	149

9. THAY ĐỔI - NÚI CŨNG CÓ THỂ DỜI	150
Tổng kết.....	165

10. XỬ LÝ KHỦNG HOẢNG - TỪ ÔI-KHÔNG-CHÚA-ÔI CHO ĐẾN CHÚNG-TA-ỒN-RỒI.....	166
Tìm kiếm khả năng miễn dịch	169

Mở xẻ một cuộc khủng hoảng.....	172
Kế hoạch hành động.....	173
Tổng kết.....	184

TRẬN ĐẤU CỦA BẠN

11. CHIẾN LƯỢC - TẤT CẢ TRONG MỘT MÓN NƯỚC XỐT 186

Vậy chiến lược là gì?.....	190
Hiện thực hóa chiến lược	195
Nhân sự phù hợp.....	203
Thực tiễn tốt nhất và vượt phạm vi.....	207
Tổng kết.....	213

12. DỰ THẢO NGÂN SÁCH - TÁI LẬP TRÌNH TỰ..... 214

Dự thảo ngân sách - cách làm sai lầm	215
Phân tách sự khác biệt	216
Mọi người đều tỏ ra hòa nhã	218
Một giải pháp tốt hơn	221
Liên tục vận động và phát triển	225
Lời cảnh báo.....	228
Tổng kết.....	230

13. TĂNG TRƯỞNG HỮU CƠ - VẬY LÀ BẠN MUỐN MỘT KHỞI ĐẦU MỚI 232

Nếu bạn đang điều hành một dự án	241
Giai đoạn sóng gió hoàn hảo.....	243
Tổng kết.....	245

14. MUA BÁN VÀ SÁP NHẬP - SỨC NÓNG CỦA GIAO DỊCH VÀ NHỮNG CẠM BÃY CHỈ TỬ KHÁC..... 246

Đề phòng sức nóng của giao dịch	251
Tổng kết.....	275

15. 6 SIGMA - TỐT HƠN VIỆC ĐI GẶP NHÀ SĨ..... 276

Đơn giản, phức tạp, hoặc không gì hết.....	279
Vậy tại sao lại hoảng loạn?.....	281
Tổng kết.....	283

SỰ NGHIỆP CỦA BẠN

16. CÔNG VIỆC PHÙ HỢP - TÌM ĐƯỢC NÓ VÀ BẠN SẼ KHÔNG BAO GIỜ PHẢI LÀM VIỆC THÊM NGÀY NÀO NỮA.....285

Vấn đề tiền lương	289
Con người.....	290
Cơ hội	292
Lựa chọn	294
Quyền sở hữu	297
Nội dung công việc	300
Những trường hợp đặc biệt.....	302
Tổng kết.....	309

17. XIN LỖI, KHÔNG CÓ ĐƯỜNG TẮT ĐÂU310

Sức mạnh của sự bất ngờ tích cực	314
Kẻ thù tồi tệ nhất của bạn	316
Các nguyên nhân làm giảm ảnh hưởng.....	320
Ngoài ra.....	322
Điều cuối cùng không nên làm	330
Tổng kết.....	333

18. KHÓ KHĂN VÀ THỬ THÁCH - VỊ SẾP XẤU XA334

Tổng kết.....	348
---------------	-----

19. CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG - NHỮNG ĐIỀU BẠN LUÔN MUỐN BIẾT ĐỂ CÓ MỌI THỨ (NHƯNG LẠI SỢ NGHE VỀ NÓ).....349

Quản lý sự ưu tiên.....	353
Tổng kết.....	376

GỠ NÚT

20. Ở ĐÂY, Ở ĐÓ, Ở KHẮP MỌI NƠI - NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP.....378

Lời cảm ơn.....	403
-----------------	-----



LỜI MỞ ĐẦU

"MỖI NGÀY MỘT CÂU HỎI MỚI"

Sau khi hoàn thành cuốn tự truyện của mình – một công việc với nhiều niềm vui nhưng cũng không kém phần vất vả cực nhọc mà trong đó tôi đã đi sâu vào từng góc ngách của công việc thực sự tại thời điểm đó – tôi đã thề rằng mình sẽ không bao giờ viết sách nữa.

Nhưng tôi đoán là mình lại làm rồi.

Lý do bao biện của tôi, nếu có, là tôi đã không thực sự nghĩ ra ý tưởng gì cho cuốn sách này.

Ý tưởng tự nhiên đến với tôi thôi.

Đó là món quà nghỉ hưu của tôi, từ hàng chục ngàn người tuyệt vời mà tôi gặp từ khi rời GE – những con người đầy nhiệt huyết, tò mò, gan dạ, tham vọng và đủ yêu thích kinh doanh để hỏi tôi mọi câu hỏi bạn có thể tưởng tượng ra. Để trả lời các câu hỏi ấy, tất cả những gì tôi làm là lục lại những kiến thức tôi đã biết, sắp xếp lại, mã hóa và mượn những câu chuyện của họ. Và cuốn sách này đã được ra đời như thế.

Những câu hỏi đó bắt đầu kể từ chuyến đi quảng bá cho cuốn tự truyện vào cuối năm 2001 và suốt năm 2002, tôi thực sự bị lôi cuốn bởi những tình cảm gắn bó mà mọi người dành cho GE. Từ bờ đại dương này đến bờ đại dương kia, ở nhiều quốc gia, mọi người kể cho tôi nghe những câu chuyện cảm động về kinh

nghiệm khi làm việc cho một công ty và những câu chuyện của chị, bố, dì hay ông mình.

Nhưng với những câu chuyện này, tôi cũng ngạc nhiên khi biết có bao nhiêu người muốn biết về việc kinh doanh đúng đắn.

Những vị khách gọi điện đến đài và đề nghị tôi giải thích về hệ thống phân loại nhân viên của GE. Hệ thống này chia nhân viên thành ba loại dựa trên trình độ, rồi dựa vào đó quản lý họ theo chính sách thăng tiến hoặc ra đi¹. Những người tham gia buổi ký tặng sách muốn biết rằng đó có phải lý do tôi nói rằng trưởng phòng nhân sự của mọi công ty đều quan trọng như CFO. (Tôi có nói vậy). Trong một chuyến thăm Đại học Kinh doanh Chicago, một học viên đến từ Ấn Độ đang học Thạc sĩ Quản trị kinh doanh đề nghị tôi giải thích đầy đủ hơn về đánh giá tốt dựa trên năng lực là như thế nào.

Những câu hỏi không ngừng được đặt cho tôi sau chuyến quảng bá sách. Chúng tiếp tục xuất hiện tại sân bay, nhà hàng và thang máy. Có lần một anh chàng bơi đến chỗ tôi khi tôi đang lướt sóng ngoài bãi biển Miami để hỏi tôi nghĩ gì về một cơ hội nhượng quyền nào đó mà anh ta đang xem xét. Nhưng các câu hỏi chủ yếu đến từ khoảng 150 buổi hỏi đáp mà tôi tham gia trong ba năm qua, tại các thành phố trên khắp thế giới từ New York đến Thượng Hải, từ Milan đến Mexico. Trong các buổi hỏi đáp này, với sự có mặt từ 30 đến 5.000 khán giả, tôi ngồi trên sân khấu với người điều hành, thường là một nhà báo kinh doanh và cố gắng trả lời bất cứ câu hỏi mà khán giả đặt ra cho mình.

Họ hỏi về mọi thứ từ đối phó với sự cạnh tranh của Trung Quốc, đến quản lý những người tài nhưng khó tính, tìm kiếm công việc hoàn hảo, thực hiện 6 Sigma², thuê đội ngũ phù hợp,

1. Từ gốc: up or out, nghĩa là “lên hoặc ra” – nhân viên phát triển đi lên hoặc ra đi, rời khỏi tổ chức để tìm công việc phù hợp hơn.

2. Là phương pháp quản lý được Motorola khởi xướng từ những năm 1980, tập trung vào việc thực hiện cải tiến quy trình kinh doanh và quản lý chất lượng dựa trên thống kê để tìm ra lỗi (khuyết tật), xác định nguyên nhân của lỗi và xử lý lỗi nhằm làm tăng độ chính xác của quy trình.

dẫn dắt công ty trong những thời điểm không chắc chắn, để sống sót sau những lần mua bán và sáp nhập, để đưa ra một chiến lược khôn khéo.

Tôi nên làm gì nếu tôi đem lại kết quả tuyệt vời nhưng tôi làm việc cho một kẻ ngu xuẩn dường như chẳng mấy quan tâm, hoặc tôi là người duy nhất trong công ty nghĩ cần phải thay đổi, hay nếu quy trình thực hiện, chính sách công ty không rõ ràng.

Mọi người hỏi, tôi có thể làm gì nếu giám đốc công ty hay nói một đằng nhưng ám chỉ điều khác, hoặc tôi phải cho một nhân viên mình thực sự quý mến nghỉ việc vì không hoàn thành tốt nhiệm vụ hoặc tôi phải dẫn dắt công ty vượt qua khủng hoảng mà chúng tôi đã phải cố gắng giải quyết trong một năm qua?

Có câu hỏi ngẫu hứng về con cái, sự nghiệp, và tất cả những thứ bạn muốn làm như chơi golf, sửa nhà hay gây quỹ cho hoạt động đi bộ từ thiện. Có câu hỏi về đạt được mong muốn thăng tiến – mà không gây ra bất cứ kẻ thù nào. Có câu hỏi về xu hướng kinh tế vĩ mô, các ngành công nghiệp mới nổi và biến động tiền tệ.

Có hàng nghìn câu hỏi theo đúng nghĩa đen. Nhưng chung quy lại là:

Phải làm gì để chiến thắng?

Và đó chính là nội dung của cuốn sách này – chiến thắng. Có lẽ chẳng có chủ đề nào khác khiến tôi muốn viết lại.

Bởi tôi nghĩ rằng chiến thắng là điều tuyệt vời. Không phải tốt mà là tuyệt vời. Chiến thắng trong kinh doanh là một điều tuyệt vời vì công ty thắng lợi, nhân viên phát triển và tiến bộ. Nhiều việc làm và nhiều cơ hội hơn ở mọi nơi và cho mọi người. Nhân viên sẽ cảm thấy lạc quan về tương lai; họ có đủ nguồn lực để gửi con đến trường đại học, chăm sóc sức khỏe tốt hơn, mua nhà nghỉ và đảm bảo một quỹ hưu trí thoải mái. Và chiến thắng đưa cho họ cơ hội để cống hiến cho xã hội theo những cách cực kỳ quan trọng ngoài việc chỉ trả thêm thuế – hai trong số đó là

cống hiến thời gian và tiền bạc làm từ thiện và làm cố vấn cho các trường học nội thành.

“Tôi đã được hỏi hàng nghìn câu hỏi theo đúng nghĩa đen nhưng chung quy lại là: *Phải làm gì để chiến thắng?*”

“Tôi nghĩ rằng chiến thắng là điều tuyệt vời. Không phải tốt mà là tuyệt vời. Bởi khi công ty chiến thắng, nhân viên phát triển và tiến bộ. Có nhiều công việc và cơ hội hơn cho mọi người.”

Chiến thắng tốt cho tất cả mọi người liên quan và chỉ làm cho thế giới tốt đẹp hơn.

Mặt khác, khi công ty thua lỗ, mọi người đều bị ảnh hưởng. Mọi người thấy sợ hãi. Họ bị rủi ro tài chính hơn, hạn chế về thời gian hay tiền bạc để làm bất cứ thứ gì cho bất kỳ ai. Tất cả những gì họ làm là lo lắng và làm đảo lộn gia đình của họ, và trong khoảng thời gian đó, nếu thất nghiệp, họ sẽ đóng ít thuế hơn.

Hãy bàn về thuế một chút. Thực ra là bàn về chính phủ nói chung.

Rõ ràng, chính phủ là một phần quan trọng của xã hội. Đầu tiên, chính phủ gần như làm mọi thứ để bảo vệ chúng ta khỏi những thách thức âm ỉ và dai dẳng đối với an ninh quốc gia trong hiện tại và tương lai. Ngoài ra chính phủ cũng mang lại nhiều điều nữa: hệ thống tư pháp, giáo dục, cảnh sát và phòng cháy chữa cháy, đường cao tốc và cảng, phúc lợi và bệnh viện. Danh sách có thể kéo dài nữa.

Nhưng kể cả chính phủ có những lợi ích như thế, điều quan trọng cần phải nhớ là tất cả dịch vụ của nó đều là hình thức thu thuế. Chính phủ không tự tạo ra tiền. Như vậy, chính phủ hỗ trợ cho động lực của nền kinh tế chứ bản thân nó không phải động lực.

Những công ty thắng lợi và nhân viên của họ là động lực của một nền kinh tế vững mạnh cũng như cung cấp các khoản thu cho chính phủ, và chúng là nền tảng của một xã hội tự do và dân chủ.

Đó là lý do vì sao chiến thắng là một điều tuyệt vời.

Ngày nay, rõ ràng là bạn phải chiến thắng đường đường chính chính – minh bạch và theo luật. Đó là điều chắc chắn. Các công ty và những người cạnh tranh không công bằng không xứng đáng giành chiến thắng và nhờ có quy trình nội bộ công ty chặt chẽ cũng như các cơ quan quản lý của chính phủ, những kẻ xấu thường bị phát hiện và bị đá ra khỏi cuộc chơi.

Nhưng chiếm số đông trong kinh doanh là những công ty và những người thật thà phải tìm cách để chiến thắng.

Cuốn sách này sẽ chỉ đường cho họ thực hiện điều đó.

Tình cờ, đây là cuốn sách không phải chỉ dành cho quản lý cấp cao và giám đốc điều hành (CEO). Nếu cuốn sách này giúp được gì cho họ thì thật tuyệt vời. Tôi cũng mong là như vậy. Nhưng nó cũng hữu dụng cho những người ở vị trí quan trọng như chủ doanh nghiệp, quản lý cấp trung, người điều hành nhà máy, công nhân dây chuyền, sinh viên tốt nghiệp đại học với công việc đầu tiên của họ, những nhà quản trị kinh doanh cân nhắc một sự nghiệp mới và doanh nhân. Mục tiêu chính của cuốn sách là giúp đỡ những người ở bất cứ tổ chức nào với tham vọng trong tâm trí và niềm đam mê chảy trong huyết quản.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ gặp rất nhiều người. Bạn có thể sẽ đồng cảm với một số người hoặc thấy câu chuyện của một vài người dường như rất quen thuộc:

Có giám đốc điều hành trình bày trước toàn thể công ty một danh sách những giá trị đáng quý – nào là chất lượng, chăm sóc khách hàng và tôn trọng – nhưng chưa bao giờ giải thích việc thực hiện những điều đó mang lại ý nghĩa gì. Có nhà quản lý cấp trung đã cáu gắt trong suốt cuộc họp với bộ phận khác cùng công ty dù

hiểu rằng đồng nghiệp của mình sẽ làm việc tốt hơn chỉ cần họ biết tự động viên bản thân. Có một nhân viên làm việc kém hiệu quả trong nhiều năm nhưng lại rất thân thiện và tốt bụng – và ngay thơ – bạn không thể ép mình buộc cô ấy nghỉ việc được. Có một đồng nghiệp mà bạn không thể nhìn trực diện vì anh ta là một “xác sống” chậm chạp và đau khổ vì bị đuổi việc. Có những nhân viên ăn trưa hàng ngày tại nơi mà họ gọi là “Chiếc bàn của những ước mơ bị đánh mất”, thường thể hiện sự ám ức của mình với chế độ chính sách của công ty. Có người là kỹ sư đã dành 15 năm xây dựng một sự nghiệp vĩ đại nhưng cuối cùng nhận ra rằng cô ấy đã tự lừa dối chính mình và làm việc để khiến mọi người hạnh phúc chứ không phải cô ấy.

Bạn cũng sẽ bắt gặp những người với những câu chuyện đại diện cho sự đổi mới, cái nhìn sâu sắc và nét hài hước.

Đó là David Novak, vị CEO trẻ tuổi đầy năng lượng của thương hiệu Yum!, người đã biến từng nhà hàng trong chuỗi 33.000 nhà hàng của Yum! thành một phòng thí nghiệm các ý tưởng mới và toàn bộ tổ chức thành một cỗ máy học tập. Đó là Denis Nayden, nhân tố thay đổi xuất sắc, người không bao giờ hài lòng với những gì chỉ vừa đủ tốt và luôn có năng lượng để bùng cháy. Đó là Jimmy Dunne, người đã xây dựng lại công ty từ đồng tro tàn của Trung tâm Thương mại Thế giới bằng tình yêu, hy vọng và quan điểm rằng mọi thứ đều có thể. Đó là Susan Peters, vừa làm mẹ vừa đi làm và là giám đốc hành chính nhân sự thứ hai của GE, người đã viết sách về cách vượt qua những khó khăn để cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Đó là Chris Navetta, CEO của Steel Kosice – Mỹ, người đã làm thay đổi diện mạo cho một thành phố đang gặp khó khăn ở Slovakia khi biến một nhà máy thép cũ thuộc nhà nước thành một doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ. Đó là Kenneth Yu, người đứng đầu các hoạt động của 3M – Trung Quốc, người đã điều hành các doanh nghiệp của mình tăng trưởng vượt bậc bằng cách thay thế buổi báo cáo

đối phó về dự toán ngân sách hàng năm bằng một cuộc đối thoại cởi mở về cơ hội kinh doanh. Đó là Mark Little, người suy sụp sau khi bị giáng chức tại GE nhưng đã phấn đấu bằng lòng can đảm, sự kiên trì và thành quả tuyệt vời để trở lại với sự thăng tiến vượt bậc.

Bất cứ ai cũng có thể giành chiến thắng, và vì vậy, cuốn sách này sẽ đề cập rất nhiều về con người, trong một vài trường hợp còn có cả những sai lầm mà họ mắc phải, nhưng thành công sẽ chiếm phần nhiều. Thế nhưng, cuốn sách này chủ yếu gợi mở những ý tưởng và năng lực biến những ý tưởng ấy thành hành động.

Đọc đến đây, sẽ có những người hoài nghi về cuốn sách này. Họ có thể nghĩ rằng: Giành chiến thắng là một chủ đề quá tinh tế và phức tạp để có thể nói hết trong 20 chương. Vấn đề không phải là có bao nhiêu người và ý tưởng được đề cập trong cuốn sách này!

Đúng là giành chiến thắng có nhiều cách hiểu và phức tạp, chưa kể đến việc quá khó để thể hiện.

Nhưng điều đó có thể đạt được. Bạn có thể chiến thắng. Nhưng để chiến thắng, bạn cần phải biết những yếu tố nào tạo nên chiến thắng.

Cuốn sách này không cung cấp những công thức dễ dàng để chiến thắng vì chẳng có công thức nào cả.

Tuy nhiên, tùy từng chương mà cuốn sách này sẽ đưa cho bạn những chỉ dẫn để tuân theo, các quy tắc để cân nhắc, các giả định để áp dụng và những lỗi để tránh. Chương chiến lược cung cấp một quy trình gồm ba bước; chương về tìm kiếm công việc phù hợp cho bạn thấy những dấu hiệu tốt và tín hiệu cảnh báo. Ngoài ra có một số chủ đề sẽ được lặp đi lặp lại nhiều lần: đội có những người chơi giỏi nhất sẽ chiến thắng, vì vậy hãy tìm và giữ những người giỏi nhất; đừng thổi phồng mọi thứ đến mức không hành động gì; dù lĩnh vực bạn kinh doanh là gì, hãy không ngừng

chia sẻ những điều bạn đã học; có một thái độ tích cực và lan tỏa nó tới mọi người xung quanh; đừng bao giờ để mình trở thành nạn nhân; và cứ vui vẻ đi.

Đúng đó, hãy cứ vui vẻ đi.

Kinh doanh là một cuộc chơi và chiến thắng được cuộc chơi đó thì quá sung sướng rồi.

CHẶNG ĐƯỜNG PHÍA TRƯỚC

Trước khi bắt đầu, tôi muốn trình bày về cấu trúc của cuốn sách này, gồm 4 phần.

Phần 1 có tên là “Đằng sau mỗi chiến thắng”, mang tính khái niệm. Phần này chắc chắn sẽ chứa nhiều triết lý quản trị hơn bất cứ doanh nhân nào có tại bất kỳ thời điểm nào, và chắc chắn nhiều hơn những gì tôi có thể nghĩ ra trong một lúc khi đang làm việc. Nhưng vì có căn nguyên cho các nguyên tắc tiếp cận kinh doanh của tôi, nên tôi xếp những triết lý quản trị trong phần đầu tiên này.

Tóm lại, bốn nguyên tắc bao gồm tầm quan trọng của một sứ mệnh mạnh mẽ và các giá trị cụ thể; sự cần thiết tuyệt đối của tính ngay thẳng trong mọi khía cạnh quản lý; sức mạnh của sự khác biệt, nghĩa là một hệ thống dựa trên chế độ nhân tài; và giá trị của mỗi cá nhân có tiếng nói và sự tôn trọng.

Phần 2 của cuốn sách này mang tên “Công ty của bạn” nói về cơ cấu của tổ chức. Nó đề cập đến cơ chế hoạt động – con người, quy trình và văn hóa. Các chương trong phần này xem xét tố chất lãnh đạo, tuyển dụng, quản lý nhân sự, sa thải nhân viên, quản trị thay đổi và khủng hoảng.

Sau “Công ty của bạn” là “Trận đấu của bạn”, phần này nói về thế giới bên ngoài tổ chức của bạn. Nó thảo luận về cách bạn tạo lợi thế chiến lược, tạo ngân sách hợp lý, tăng trưởng, phát

triển thông qua mua bán và sáp nhập, cố gắng làm sáng tỏ một chủ đề chưa bao giờ thôi hấp dẫn con người và cũng vì thế mà khiến họ thất bại, đó là chương trình chất lượng 6 Sigma.

Phần tiếp theo của cuốn sách này có tên là “Sự nghiệp của bạn”, nói về việc quản lý quỹ đạo và chất lượng công việc của bạn. Nó bắt đầu bằng một chương về tìm kiếm công việc phù hợp, không chỉ là tìm công việc đầu tiên mà còn là tìm một công việc phù hợp tại bất kỳ thời điểm nào trong sự nghiệp của bạn. Phần này cũng có một chương về những yếu tố cần thiết để được thăng chức, và một chương khác về một điều rất khó khăn mà tất cả chúng ta đều phải trải qua vào một lúc nào đó, đó là làm việc cho một ông chủ tồi. Chương cuối cùng của phần này đề cập đến việc con người mong muốn có tất cả, nhưng cùng lúc đó, như bạn đã biết, bạn không thể có tất cả. Tuy nhiên, bạn có thể biết và nên biết ông chủ của bạn nghĩ gì về vấn đề này – đó là một khía cạnh của chương này.

Phần cuối cùng của cuốn sách này có tên là “Cách gỡ nút”, và trong đó, tôi trả lời chín câu hỏi không thuộc bất kỳ danh mục nào ở trên. Mọi người quan tâm đến việc kiểm soát “mối đe dọa của Trung Quốc”, sự đa dạng và tác động của các quy định mới như Đạo luật Sarbanes–Oxley¹ và cách doanh nghiệp đối phó với các cuộc khủng hoảng xã hội như AIDS. Ngoài ra còn có một câu hỏi về việc làm cách nào mà người kế nhiệm của tôi, Jeff Imtan, đã có thể tiếp quản vị trí của tôi một cách hoàn hảo và liệu tôi có nghĩ rằng tôi sẽ lên thiên đàng hay không.

Lại thêm câu hỏi khiến tôi ngừng lại.

Cũng như các câu hỏi khác trong cuốn sách, những câu hỏi như thế này không thực sự khiến tôi ngừng lại mà chúng khiến tôi phải suy nghĩ cẩn trọng về những gì tôi tin tưởng và lý do tại sao.

1. Còn gọi là Sarbox – một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Mỹ năm 2002.

Cuốn sách này chứa đựng rất nhiều câu trả lời, nhưng đó không phải là tất cả – bởi kinh doanh luôn và thế giới luôn thay đổi.

Năm ngoái, một doanh nhân người Hà Lan nói với tôi rằng: “Mỗi ngày trong đời đều có một câu hỏi mới. Và chính điều đó thúc đẩy chúng ta tiến lên”.

Có câu hỏi mới thì cũng có những câu trả lời mới. Thực tế, khối lượng kiến thức về kinh doanh mà tôi học hỏi từ khi rời GE cũng ngang lúc tôi còn làm ở đó. Tôi học từ mỗi câu hỏi được đưa đến với tôi.

Và tôi hy vọng rằng câu trả lời của tôi cũng sẽ giúp bạn học thêm được điều gì đó.

ĐẰNG SAU MỖI CHIẾN THẮNG



1. SỰ MỆNH VÀ GIÁ TRỊ

Quá nhiều thứ tầm phào về một thứ quá thực tế **19**

2. SỰ THẮNG THẮN

Bí mật nhỏ xấu xa nhất trong kinh doanh **33**

3. SỰ PHÂN BIỆT

Tàn nhẫn hay thuyết Darwin? Cố gắng công bằng và hiệu quả **46**

4. TIẾNG NÓI VÀ NHÂN PHẨM

Mang trí tuệ của tất cả mọi người vào cuộc chơi **64**

1

SỨ MỆNH VÀ GIÁ TRỊ

QUÁ NHIỀU THỨ TẦM PHÀO VỀ MỘT THỨ QUÁ THỰC TẾ

XIN HÃY KIÊN NHẪN nếu bạn sẵn lòng khi tôi nói về sứ mệnh và giá trị. Tôi cho rằng hai khái niệm ấy mới dẫn đến những từ trừu tượng, bị lạm dụng và hiểu sai nhất trong kinh doanh. Khi trò chuyện với khán giả, tôi liên tục nhận được những câu hỏi mà thường là khán giả quá lo lắng trước ý nghĩa thực sự và sự liên quan của những câu hỏi ấy. (Có một lần ở New York, tôi nhận được câu hỏi rằng: “Ông có thể xác định sự khác biệt giữa sứ mệnh và giá trị là gì và sự khác biệt ấy tạo nên khác biệt gì?”). Các trường dạy kinh doanh nhân thêm sự phức tạp bằng cách yêu cầu học viên thường xuyên viết bản báo cáo về sứ mệnh và tranh luận về giá trị, một hoạt động thậm chí còn trở nên vô ích hơn khi được tiến hành một cách riêng lẻ. Rất nhiều công ty làm

điều tương tự với các CEO của họ, thường là trong một nỗ lực nhằm tạo ra một tấm biển trông có vẻ cao quý để treo ở sảnh công ty.

Những bài tập kiểu này thường dẫn đến một chuỗi các quy tắc chung mà không đem lại kết quả gì ngoài việc khiến nhân viên mất phương hướng hoặc hoài nghi. Hẳn ai cũng biết đến những lời tuyên bố sứ mệnh như “Công ty XYZ coi trọng chất lượng và dịch vụ” hay “Công ty nào đó hướng tới khách hàng.” Làm gì có công ty nào không coi trọng chất lượng và dịch vụ hay không tập trung vào khách hàng của mình! Ai cũng hiểu mọi công ty đều phải dành nhiều giờ tranh luận để đưa ra các giá trị công ty, mặc dù các giá trị ấy đều thể hiện mục đích tốt nhưng cảm giác như chúng vẫn bị loanh quanh trong một vài từ nhất định như là “đồng nhất, chất lượng, xuất sắc, dịch vụ và tôn trọng”. Thật tẻ nhạt! Công ty tử tế nào mà chẳng đồng ý với những điều như vậy. Thành thật mà nói, đồng nhất chỉ là vé vào cuộc chơi. Nếu bạn thậm chí còn không có điều đó thì bạn không được vào sân.

Ngược lại, một bản tuyên bố sứ mệnh và chuỗi giá trị tốt phải thể hiện thực sự những gì bạn sẽ làm bằng sự chắc chắn. Sứ mệnh vụ thể hiện chính xác nơi bạn sẽ đến trong khi giá trị mô tả các hành vi sẽ đưa bạn đến đó. Như vậy, tôi thích sử dụng từ “hành vi” thay vì thuật ngữ “giá trị”. Nhưng vì mục đích truyền thống, bạn cũng nên gắn vào những thuật ngữ chung.

ĐẦU TIÊN: VỀ SỨ MỆNH...

Theo kinh nghiệm của tôi, một bản tuyên bố sứ mệnh hiệu quả về cơ bản chỉ cần trả lời một câu hỏi: *Bạn định giành chiến thắng như thế nào trong lĩnh vực kinh doanh?*

Nó không trả lời cho câu hỏi: Ngày xưa chúng ta giỏi gì? Nó cũng không trả lời cho câu: Làm thế nào chúng ta có thể mô tả

doanh nghiệp của chúng mình để không khiến đơn vị, bộ phận hoặc CEO cấp cao nào khó chịu?

Thay vào đó, là câu trả lời cho câu hỏi về cách chúng ta dự định giành chiến thắng trong lĩnh vực kinh doanh? Nó đòi hỏi các công ty phải đưa ra lựa chọn về con người, sự đầu tư và các nguồn lực khác, và điều đó ngăn các công ty này rơi vào cái bẫy sứ mệnh chung khi khẳng định họ sẽ tạo ra mọi sản phẩm cho mọi người mọi lúc. Câu hỏi buộc các công ty phải vạch ra những điểm mạnh và điểm yếu để đánh giá nơi họ có thể *sinh lợi* trong bối cảnh cạnh tranh.

Đúng, lợi nhuận – đó là máu chót. Kể cả Ben & Jerry – một công ty về kem granola giòn, độc đáo và nổi tiếng thế giới có trụ sở tại Vermont đã đặt tăng trưởng lợi nhuận và giá trị gia tăng của các bên liên quan trở thành một trong ba nội dung chính của bản sứ mệnh của công ty bởi vì các CEO hiểu rằng nếu không thành công về tài chính, tất cả các mục tiêu xã hội trên thế giới cũng sẽ không đạt được.

Điều đó không có nghĩa là một sứ mệnh không nên táo bạo hay thể hiện khát vọng. Lấy ví dụ như Ben & Jerry, công ty muốn bán “tất cả các loại kem làm từ thiên nhiên và những hương vị làm say lòng người” và “cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân tại địa phương, quốc gia và quốc tế”. Những ngôn từ như vậy quả thật rất tuyệt vời bởi chúng hoàn toàn có khả năng khiến người khác hào hứng và khuyến khích họ mua sản phẩm.

Cuối cùng thì bản tuyên bố sứ mệnh hiệu quả phải cân bằng giữa những gì có thể và không thể. Bản tuyên bố giúp mọi người hiểu rõ về hướng đi đến lợi nhuận và cảm hứng để cảm nhận rằng họ là một phần của thứ gì đó lớn lao và quan trọng.

Lấy sứ mệnh của chúng tôi tại GE làm ví dụ. Từ năm 1981 đến 1995, chúng tôi nói rằng chúng tôi sẽ trở thành “công ty cạnh tranh nhất trên thế giới” bằng cách trở thành thương hiệu

số một hay số hai ở tất cả thị trường – sửa chữa, bán hay đóng cửa bất cứ chi nhánh kém hiệu quả nào không đạt được vị trí ấy. Không có nghi ngờ gì về ý nghĩa và đòi hỏi của sứ mệnh ấy. Nó cụ thể, mô tả chi tiết và không có điểm gì trừu tượng. Và nó cũng thể hiện khát vọng trong tham vọng hướng đến toàn cầu của công ty.

“Bản tuyên bố sứ mệnh hiệu quả phải cân bằng giữa những gì có thể và không thể.”

Sứ mệnh này được thực hiện theo nhiều cách khác nhau. Trước tiên, khi chiến lược công ty chủ yếu vẫn còn đang được cất giữ trong một chiếc phong bì tại trụ sở chính và bất kỳ thông tin nào về nó là sản phẩm của những lời đồn đại trong công ty thì chúng tôi đã nói chuyện cởi mở về những chi nhánh đã trở thành số một hoặc số hai và những chi nhánh cần phải được cải thiện nhanh chóng, nếu không sẽ bị đóng cửa. Sự thẳng thắn như vậy khiến cả hệ thống kinh ngạc nhưng nó đã tạo nên kỳ tích khi biến sứ mệnh thành hiện thực đối với nhân viên của chúng tôi. Họ có thể sẽ căm ghét khi chi nhánh bị bán nhưng họ hiểu lý do tại sao.

Hơn nữa, chúng tôi liên tục nói về sứ mệnh, tại bất kỳ buổi họp lớn nhỏ nào. Mỗi quyết định hay sáng kiến đều liên quan đến sứ mệnh. Chúng tôi công khai khen thưởng những người thực hiện đúng sứ mệnh và sa thải những người không thể đáp ứng được sứ mệnh vì bất cứ lý do gì, thường là vì vẫn còn nhớ “những ngày tháng tốt đẹp xưa”.

Bấy giờ, có thể là vào năm 1981, chúng tôi có thể đã nảy ra sứ mệnh hoàn toàn khác cho GE. Sau rất nhiều cuộc tranh luận và phân tích kỹ càng về công nghệ, đối thủ và khách hàng, chúng tôi đã quyết định rằng chúng tôi muốn trở thành nhà thiết kế các sản phẩm điện tử sáng tạo nhất trên thế giới. Hay nói cách khác, chúng tôi đã quyết định rằng con đường có lợi nhất của chúng

tôi sẽ là toàn cầu hóa nhanh chóng và triệt để mọi doanh nghiệp chúng tôi có, bất kể vị trí thị trường của nó là gì.

“Xác lập sứ mệnh cho công ty là nhiệm vụ hàng đầu của các nhà quản lý. Một sứ mệnh không thể và không được ủy thác cho bất kỳ ai trừ khi đó là người cuối cùng chịu trách nhiệm về nó.”

Một trong hai nhiệm vụ này sẽ đưa GE đi theo con đường hoàn toàn khác với con đường mà chúng tôi đã đi. Chúng đòi hỏi chúng tôi phải mua và bán những chi nhánh khác nhau hay phải thuê và sa thải những người khác nhau... Về mặt lý thuyết, tôi không thấy có gì bất đồng giữa hai sứ mệnh. Chúng rõ ràng và cụ thể. Tất nhiên, sứ mệnh về các sản phẩm điện tử sẽ dễ dàng hơn đối với hầu hết nhân viên tại GE. Rốt cuộc, đó là suy nghĩ của hầu hết chúng ta. Sứ mệnh tập trung toàn cầu có thể đóng vai trò cảnh tỉnh mọi người. Trong đó, sự thay đổi nhanh chóng thường xuyên có tác dụng.

Ý cuối cùng về sứ mệnh liên quan đến việc tạo ra nó.

Làm sao để nghĩ ra một sứ mệnh?

Với tôi, câu hỏi này chẳng cần phải suy nghĩ nhiều. Bạn có thể lấy thông tin từ bất cứ nơi nào và bạn nên lắng nghe những người thông minh từ mọi phía. Nhưng đặt ra sứ mệnh là nhiệm vụ hàng đầu của người quản lý. Một sứ mệnh không thể và không được ủy thác cho bất cứ ai trừ khi đó là người cuối cùng chịu trách nhiệm về nó.

Trên thực tế, sứ mệnh thể hiện người lãnh đạo công ty.

Nó là bài kiểm tra thực sự.

... VÀ BÂY GIỜ LÀ VỀ CÁC GIÁ TRỊ

Như tôi đã nói trước đó, các giá trị đơn giản là hành vi – cụ thể, chi tiết và mô tả rõ ràng đến mức không có bất cứ điều gì khó hiểu. Mọi người phải có khả năng sử dụng chúng như những mệnh lệnh hành quân bởi vì chúng là cách thức thực hiện sứ mệnh, là phương tiện để dẫn đến điểm cuối cùng – chiến thắng.

Trái ngược với việc tạo ra sứ mệnh, mọi người trong công ty cùng đóng góp xây dựng nên các giá trị. Đúng thế, nhưng điều đó cũng có thể khiến việc thực hiện trở nên lộn xộn. Không sao. Trong một công ty nhỏ, mọi người có thể cùng tham gia tranh luận tại tất cả các buổi họp. Ở một công ty lớn hơn, điều này sẽ khó khăn hơn rất nhiều. Nhưng bạn có thể sử dụng các cuộc họp toàn công ty, các buổi đào tạo và những buổi tương tự để thảo luận càng nhiều càng tốt và sử dụng mạng nội bộ để thu thập được nhiều ý kiến hơn.

Nhiều người tham gia hơn thực sự tạo nên sự khác biệt, đem đến cho bạn cái nhìn sâu hơn và nhiều ý tưởng hơn, và quan trọng nhất khi, kết thúc quá trình đó là sự đồng nhất về chính sách rộng hơn.

Tình cờ, quá trình thực sự của việc tạo nên các giá trị phải được lặp đi lặp lại. Đội ngũ điều hành có thể đưa ra phiên bản đầu tiên, nhưng nó cũng chỉ là phiên bản đầu thôi. Một tài liệu như vậy nên được đưa ra để liên tục bị xem xét và thăm dò bởi mọi người trong toàn tổ chức. Và đội ngũ điều hành phải thực sự cố gắng để chắc chắn tạo ra môi trường nơi mọi người cảm nhận được nghĩa vụ phải đóng góp.

Hiện tại, nếu bạn đang làm việc trong một công ty mà việc lên tiếng khiến bạn bị trù dập, phương pháp phát triển giá trị này sẽ không hiệu quả. Tôi biết rằng, miễn là bạn vẫn còn ở lại, bạn sẽ phải sống với nỗi sợ hãi thường trực.

Nhưng nếu bạn làm việc trong một công ty chào đón sự tranh luận – và nhiều công ty đang trong tình trạng như thế – thật xấu hổ nếu bạn không đóng góp cho quá trình này. Nếu bạn muốn các giá trị và hành vi giống như những gì mà bạn hiểu cũng như có thể sống đúng với chính mình, bạn phải chứng minh điều đó.

NÓ NẪM TRONG CÁC VẤN ĐỀ CHI TIẾT THỰC TẾ

Khi lần đầu làm tổng giám đốc điều hành, tôi chắc chắn đã cảm thấy tội lỗi khi tán thành những giá trị mơ hồ, quá khó hiểu. Ví dụ, năm 1981, tôi đã viết trong một báo cáo thường niên rằng các nhà lãnh đạo GE phải “đổi mặt với thực tế”, “hoàn thành xuất sắc công việc” và “cảm nhận quyền sở hữu”. Những ngôn từ nhạt nhẽo như vậy nghe có vẻ hay ho đấy, nhưng chúng chưa thực sự mô tả đúng hành vi thực tế.

Năm 1991, chúng tôi đã đạt được nhiều tiến bộ. Trong suốt ba năm trước đó, hơn 5000 nhân viên đã dành một phần thời gian của họ để tham gia vào việc phát triển các giá trị của chúng tôi. Kết quả đã cụ thể hơn nhiều. Chúng tôi in các giá trị ấy trên thẻ nhân viên. Các giá trị bao gồm những mệnh lệnh như là “Hành động không giới hạn – luôn luôn tìm kiếm và áp dụng những ý tưởng tốt nhất bất kể nguồn gốc”, “Không khoan dung với thói quan liêu” và “Hãy xem những cơ hội phát triển mà sự thay đổi mang lại.” Hiển nhiên, một vài hành vi đòi hỏi giải thích kỹ hơn và chúng tôi đã làm vậy mọi lúc, tại các cuộc họp, trong quá trình thẩm định và trong các buổi nói chuyện bên lề.

Kể từ khi rời GE, tôi nhận ra rằng chúng ta còn có thể thúc đẩy các cuộc thảo luận về các giá trị và hành vi. Năm 2004, tôi đã chứng kiến Jamie Dimon và Bill Harrison hợp tác để phát triển các giá trị và hành vi cho một công ty mới được tạo ra bởi sự hợp nhất của Bank One và JPMorgan Chase. Tài liệu mà họ sử dụng để mở cuộc đối thoại đến từ Bank One, nó liệt kê các

giá trị và hành vi của họ với mức độ chi tiết mà tôi chưa từng thấy trước đây.

Ví dụ như “Chúng tôi đối xử với khách hàng theo cách mà chúng tôi muốn được đối xử”. Khá là rõ ràng, nhưng Bank One đã xác định đúng 10 hoặc 12 hành vi khiến giá trị đó trở nên sống động. Dưới đây là một vài điều trong số đó:

- **Không bao giờ để xung đột lợi nhuận cản trở việc thực hiện những gì phù hợp với khách hàng.**
- **Cung cấp cho khách hàng một thỏa thuận tốt, công bằng. Mỗi quan hệ khách hàng tuyệt vời cần có thời gian để xây dựng. Đừng cố gắng tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn và trả giá bằng những mối quan hệ bền vững.**
- **Luôn luôn tìm cách để làm việc với chúng ta trở nên dễ dàng hơn.**
- **Giao tiếp hàng ngày với khách hàng của bạn. Nếu họ nói chuyện với bạn, họ sẽ không thể nói chuyện với đối thủ cạnh tranh của bạn.**
- **Đừng quên nói lời cảm ơn.**

Một giá trị khác của Bank One là: “Chúng tôi cố gắng trở thành nhà cung cấp chi phí thấp nhất thông qua các hoạt động hiệu quả và tuyệt vời”. Một số hành vi được quy định bao gồm:

- **Càng nhanh gọn càng tốt.**
- **Loại bỏ tính quan liêu.**
- **Không ngừng cắt giảm chất thải.**
- **Hoạt động nên nhanh chóng và đơn giản.**
- **Quý trọng thời gian của nhau.**
- **Đầu tư vào cơ sở hạ tầng.**

■ **Chúng ta nên hiểu rõ nhất về công ty của mình. Chúng ta không cần cố vấn để dạy chúng ta phải làm gì.**

Nếu mức độ chi tiết này là quá sức và thậm chí là giáo điều đối với bạn, tôi có thể thông cảm được. Lần đầu tiên nhìn thấy năm trang tài liệu về các giá trị và hành vi của Jamie, tôi đã suýt ngã ngửa. Nhưng khi đọc, tôi lại thấy sức mạnh của nó.

Từ những câu chuyện mà tôi đã nghe trong vài năm qua từ các nhân viên trong các công ty trên khắp thế giới, tôi tin rằng bạn không thể quá chi tiết về các giá trị và những hành vi liên quan của các giá trị đó.

VÀ TRONG SỰ HỖ TRỢ

Sự rõ ràng về các giá trị và hành vi sẽ không hiệu quả trừ khi nó được hỗ trợ. Để khiến các giá trị thực sự mang ý nghĩa gì đó, các công ty phải thưởng cho những người làm đúng và phạt những ai không thực hiện. Tin tôi đi, điều đó sẽ khiến bạn giành chiến thắng dễ dàng hơn.

Tôi nói điều đó bởi mỗi lần chúng tôi yêu cầu một trong những người quản lý có năng lực tốt của mình rời đi vì anh ta không thể hiện được các giá trị, và điều đó cũng giống như thông báo với mọi người vậy, thì việc tổ chức sau đó thực sự rất tốt. Trong các cuộc khảo sát hàng năm trong suốt một thập kỷ, các nhân viên nói rằng chúng tôi là một công ty ngày càng sống theo giá trị. Điều đó khiến mọi người thậm chí còn cam kết sống theo các giá trị nhiều hơn. Và khi kết quả về sự hài lòng của nhân viên được cải thiện, kết quả tài chính của chúng tôi cũng tăng lên.

VÀ CUỐI CÙNG, NẪM TRONG SỰ KẾT NỐI

Một sứ mệnh cụ thể thật tuyệt vời và các giá trị mô tả cụ thể các hành vi cũng vậy. Nhưng để sứ mệnh và giá trị thực sự hỗ trợ lẫn nhau như một nhiệm vụ để giành chiến thắng, chúng phải củng cố nhau.

Nghe có vẻ hiển nhiên rằng giá trị của một công ty nên hỗ trợ cho sứ mệnh, nhưng người ta quá dễ dàng quên đi điều đó. Các bộ phận trong công ty không kết nối với nhau có thể là một lỗi lầm của sự chệnh mảng hơn là phạm sự, nhưng điều đó lại thường xuyên xảy ra.

“Trong hầu hết các trường hợp phổ biến, sứ mệnh và giá trị của công ty bị phá vỡ vì những khủng hoảng nhỏ trong hoạt động kinh doanh hàng ngày.”

Trong hầu hết các trường hợp phổ biến, sứ mệnh và giá trị của công ty bị phá vỡ vì những khủng hoảng nhỏ trong hoạt động kinh doanh hàng ngày: Một công ty nhảy vào thị trường, hạ giá và thế là bạn cũng làm như vậy, làm suy yếu sứ mệnh cạnh tranh của bạn về dịch vụ khách hàng tận tình. Hay chỉ vì một lần suy thoái mà bạn cắt giảm ngân sách quảng cáo, quên mất nhiệm vụ của mình là nâng cao và mở rộng thương hiệu.

Những ví dụ về sự mất kết nối này nghe có vẻ nhỏ nhoi và tạm thời, nhưng nếu chúng ta không chú ý thì chúng thực sự có thể gây tổn hại cho công ty. Thực tế, tình huống xấu nhất là chúng hoàn toàn có thể phá hủy một doanh nghiệp.

Đó là cách tôi nhìn nhận những gì xảy ra ở Arthur Andersen và Enron.

Arthur Andersen được thành lập gần 100 năm trước với sứ mệnh trở thành công ty kiểm toán uy tín và đáng tin cậy nhất trên

thế giới. Đó là một công ty tự hào vì có can đảm từ chối, ngay cả khi điều đó có nghĩa là họ sẽ mất đi một khách hàng. Công ty đã thành công bằng cách thuê các CPA¹ có khả năng cao nhất, có tính liêm chính cao nhất và thưởng cho họ vì đã có được sự tin tưởng của các công ty cũng như cơ quan quản lý trên toàn thế giới.

Sau đó, thời kỳ bùng nổ của những năm 1980 đến, và Arthur Anderson quyết định muốn bắt đầu kinh doanh vào lĩnh vực tư vấn; đó là còn chưa kể đến sự phấn khích bỏ ra số tiền quá lớn. Công ty bắt đầu thuê thêm thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) và trả cho họ mức lương liên tục leo thang mà ngành tư vấn đòi hỏi. Năm 1989, công ty chia thành hai bộ phận, một bộ phận kế toán truyền thống, được gọi là Arthur Andersen, và Công ty Tư vấn Andersen. Cả hai đều nằm dưới sự quản lý của công ty chung được gọi là Andersen Worldwide.

Thay vì trân trọng sự tận tâm, các công ty tư vấn thường khuyến khích sự sáng tạo và thưởng cho cách bán hàng năng nổ, đưa khách hàng hết từ dự án này sang dự án khác. Đặc biệt trong những năm 1990, ngành tư vấn thực sự có tâm lý cao bồi² và kế toán viên của Andersen cảm thấy sự tác động ấy. Một số kế toán viên của công ty rõ ràng đã bị cuốn theo đà, buông bỏ các giá trị kinh doanh kiểm toán đã chỉ dẫn họ bấy lâu.

Trong suốt phần lớn khoảng thời gian những năm 1990, Arthur Andersen đã xảy ra lục đục nội bộ. Công ty tư vấn đã phải trợ cấp cho bên kiểm toán và họ không hề thích điều đó, và bạn có thể chắc chắn rằng bên kiểm toán đã không cảm kích về hành động này của các bên tư vấn. Trong tình huống này, làm sao người ta tìm được câu trả lời cho các câu hỏi kiểu như “Sứ mệnh thực sự của chúng ta là gì?” “Giá trị nào là quan trọng nhất” hay “Chúng ta nên cư xử thế nào?” Tùy vào việc bạn chọn trung

1. CPA (Certified Public Accountants) là kế toán viên công chứng được cấp phép. CPA được coi là cố vấn tài chính chuyên nghiệp cho các cá nhân và doanh nghiệp.

2. Từ gốc: cowboy mentality – người có những phẩm chất như liều lĩnh, hung hăng, độc lập... - thường được liên tưởng với những anh chàng cao bồi.

thành với bên nào sẽ dẫn đến các câu trả lời khác nhau. Và điều đó giải thích tại sao cuối cùng lại dẫn đến các bên phải giải quyết tại tòa và cố gắng phân chia lợi nhuận công ty.

Cuối cùng, năm 2002, công ty sụp đổ và một phần lỗi không nhỏ là do không có sự kết nối giữa sứ mệnh và các giá trị.

Theo nhiều cách, cũng chính kiểu nguyên nhân ấy đứng đằng sau sự sụp đổ của Enron.

Trước kia, Enron là một công ty năng lượng và đường ống nhỏ. Mọi người đều tập trung vào việc lấy khí gas từ điểm A đến điểm B một cách rẻ và nhanh chóng, một sứ mệnh mà họ đã hoàn thành rất tốt nhờ có chuyên môn về tìm nguồn cung ứng và phân phối năng lượng.

Sau đó, cũng giống như Arthur Andersen, công ty đã thay đổi sứ mệnh. Ai đó đã nảy ra ý tưởng biến Enron thành một công ty thương mại. Một lần nữa, mục tiêu là tăng trưởng nhanh hơn.

Tại Arthur Andersen, kiểm toán viên với những tấm kính lười trai màu xanh lá¹ bỗng nhiên phải chia sẻ không gian làm việc với những nhà quản trị kinh doanh trong bộ vest Armani². Còn tại Enron, nói theo nghĩa bóng là những kẻ mặc quần yếm đột nhiên đi thang máy với MBA trong bộ dây đeo quần.

Nhiệm vụ mới của Enron là đầu tiên tập trung vào mua bán năng lượng và sau đó là bất cứ thứ gì. Sự thay đổi này có lẽ khiến mọi người thấy khá thú vị vào thời điểm đó, nhưng rõ ràng không ai dừng lại để suy nghĩ và phổ biến rõ ràng về việc những giá trị và hành vi tương ứng nào sẽ hỗ trợ cho sứ mệnh mạnh mẽ như vậy. Bàn giao dịch là nơi thu hút đông người nhất và các doanh nghiệp sản xuất năng lượng cũng như đường ống bị đẩy đến bước

1. Từ gốc: Green eyeshades – một loại kính dạng lưới trai màu xanh lá cây được sử dụng phổ biến từ cuối thế kỷ XIX đến giữa thế kỷ XX nhằm giúp giảm mỏi mắt. Vì chúng thường được những người liên quan đến kế toán, kiểm toán, kinh tế sử dụng nên chúng trở nên gắn liền với các hoạt động này.

2. Thương hiệu của nhà thiết kế người Ý nổi tiếng Giorgio Armani, là trang phục được những người đàn ông giàu có ưa thích.