

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút

ĐƯA CÁC NGUYÊN TẮC
VÀO THỰC TẾ



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



**VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT
ĐUA CÁC NGUYÊN TẮC
VÀO THỰC TẾ**

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút

Đưa các nguyên tắc
vào thực tế

(Tái bản lần thứ hai)



BIỂU TƯỢNG

01

Biểu tượng của “VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT” là chữ số một phút trên mặt đồng hồ điện tử. Nó nhắc nhở mỗi người chúng ta hãy dành một phút trong ngày để nhìn vào mặt những người ta quản lý và nhận ra rằng họ là tài nguyên quan trọng bậc nhất của chúng ta.

Nhập đề

Ở hồi cuối của “VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT”, chàng trai thông minh, người đi tìm một giám đốc hiệu quả, đã học được ba điều bí mật của Vị Giám Đốc Một Phút. Anh nhận ra rằng ba điều bí mật

đó chính là căn bản của phương pháp quản lý hiệu quả.

Anh đã học thuộc các bí mật Một Phút, và cuối cùng việc không thể tránh được đã xảy ra: Anh đã trở thành một vị Giám Đốc Một Phút (GĐMP).

Anh Đặt Mục Tiêu Một Phút.

Anh Khen Thưởng Một Phút.

Anh Khiển Trách Một Phút.

Trong hồi hai này, một giám đốc lão thành (GĐLT) nghi ngờ không biết việc dùng thường

nhật ba bí mật đó có thật sự tạo ra khác biệt trong thành tích hay không. Bức xúc với vấn nạn này, ông đi tìm lời giải đáp nơi vị tân GĐMP. Và ông đã học được cách đưa các nguyên tắc của “VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT” vào thực tế một cách hệ thống để đạt được mức tuyệt hảo.

Cuốn sách này là bạn đồng hành với cuốn nguyên bản (*VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT*). Nó là một dụng cụ thực tiễn có thể được dùng một cách độc lập để thực hiện ba bí mật

của Giám Đốc Một Phút nhưng nó có thể là một kinh nghiệm phong phú hơn nếu bạn đã đọc cuốn VI *GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT* rồi.

Chúng tôi hy vọng bạn áp dụng và dùng những gì mà vị GĐLT đang học và bạn sẽ thấy được sự khác biệt trong cuộc sống của bạn và của những người cùng làm việc với bạn.

Kenneth Blanchard, Ph.D.

Robert Lorber, Ph.D.

Câu hỏi

Dọc xong cuốn *Vị Giám Đốc Một Phút*, vị GĐLT đặt cuốn sách xuống bàn. Dù đã đọc nó ở văn phòng rồi, nhưng ông muốn đem nó về nhà để đọc thêm cho kỹ. Ông có vẻ rất tự lự.

Ông tự nghĩ, "Dù đã đọc hai lần, tôi vẫn không thể tranh cãi được với lôgic của ba điều bí mật. Nhưng nếu đem chúng ra thực hiện, tôi có thực sự trở thành một giám đốc có năng suất hơn hay không?"

Ông quyết định làm cái gì đó với câu hỏi này. Sáng hôm sau ông điện cho vị giám đốc ở một thị trấn gần đó, người mà trong những năm gần đây đã biến một công ty đang xuống dốc thành một doanh nghiệp rất hiệu quả.

Ông biết được vị giám đốc này qua một bài phỏng vấn trên báo cho thấy phần lớn các thành công của ông ta là nhờ ông đã thực hiện Phương Pháp Quản Lý Một Phút. Ông này tự gọi mình là “Giám Đốc Một Phút”.

Vị Giám Đốc Một Phút

Sáng hôm sau, khi tới văn phòng ông liền điện cho tân GĐMP. Ông tự giới thiệu và ngỏ ý muốn gặp ông ta để nói chuyện về Phương Pháp Quản Lý Một Phút. Ông vô cùng ngạc nhiên khi nghe

vị tân GĐMP vẫn dùng kiểu nói quen thuộc, “Xin mời ngài bất cứ giờ nào trong tuần trừ sáng thứ tư. Đó là ngày tôi gặp các nhân viên chủ chốt. Thật tình mà nói, tuần này tôi không mấy bận nên tôi rất vui được tiếp ngài”.

“Vâng, mười giờ sáng mai tôi sẽ tới chở ngài”, vị GĐLT nói. Khi gác máy, ông tự nghĩ, “Đây phải là điều thích thú. Chắc chắn các vấn nạn của mình sẽ được giải đáp”.

Khi ông tới văn phòng của vị GĐMP, cô thư ký của ông ta nói,

“Ông ấy đang chờ ngài, mời ngài vào”.

Bước vào phòng, ông thấy một người trạc tú tuần đang đứng bên cửa sổ nhìn ra ngoài.

Ông hắng giọng, vị GĐMP nhìn lên, mỉm cười và nói, “Rất hân hạnh được gặp ngài, mời ngài ngồi”. Rồi ông dẫn vị GĐLT đến bộ xa-lông ở góc phòng.

“Thưa, tôi có thể giúp ngài được gì ạ?”, vừa ngồi xuống vị GĐMP vừa hỏi.

“Tôi đã đọc cuốn *Vị Giám Đốc Một Phút*”, GĐLT bắt đầu nói, “tôi rất thích thú và nhân viên của tôi cũng vậy. Câu hỏi của tôi là bằng cách nào ngài đã làm cho Phương Pháp Quản Lý Một Phút hoạt động để biến các bí mật thành những kỹ năng khả dụng và tạo ra sự khác biệt trong thành tích?”

“Trước khi trả lời”, GĐMP nói, “tôi muốn hỏi ngài một câu. Theo ngài thì thông điệp của Phương Pháp Quản Lý Một Phút là gì?”

“Thật đơn giản”, GĐLT nói,

“Cho tôi xin một tờ giấy để tôi viết cho ngài thấy”.

GĐMP đưa cho ông một tập giấy. Không cần nghĩ ngợi, GĐLT viết ngay:

NHỮNG NGƯỜI
TẠO NÊN
CÁC THÀNH TÍCH
TỐT
ĐỀU CẢM THẤY
TỐT
VỀ MÌNH

Một sự đảo lộn thú vị”, GĐMP vừa nói vừa trỏ lên một tấm bảng treo trên tường ngay sau bàn giấy của ông với khẩu hiệu: “Những người cảm thấy tốt về mình đều tạo ra các thành tích tốt”. “Tại sao ngài đảo về khẩu hiệu?”, ông hỏi.

“Tôi nghĩ nó diễn tả chính xác hơn bản chất của Phương Pháp Quản Lý Một Phút”, vị GĐLT nhấn mạnh, “ngoài ra, nó còn phù hợp hơn với những điều ngài dạy”.

“Phù hợp hơn?”, GĐMP hỏi.

“Vâng”, GĐLT quả quyết trả lời.
“Ngài nói rằng một trong những
yếu tố căn bản cho Lời Khen Một
Phút là rõ ràng - nghĩa là nói cho
người ta chính xác điều họ đã làm
trúng”.

“Đúng thế”, GĐMP nói.

“Rồi những lời khen, giúp cho
họ cảm thấy tốt về mình, chỉ có
hiệu quả nếu những người đó đã
làm điều gì tích cực trước đó”,
GĐLT mỉm cười vì cảm thấy mình
đã đưa được GĐMP vào tròng.

Nói dễ hơn làm

Ngài là một người khó khuất phục", GĐMP cười, "và thật sự ngài rất am hiểu về Phương pháp Quản lý Một Phút. Tôi nghĩ tôi có thể học được nơi ngài điều gì. Tôi sẽ cảm thấy tốt về

việc chia sẻ với ngài càng nhiều
càng tốt”.

“Không chắc ngài có học được
nơi tôi điều gì không”, GĐLT nói.
“Tôi chỉ là một đấu thủ kém tài
còn sống sót”.

“Ngài quá khiêm tốn”, GĐMP
nói. “Nhiều người không thể chịu
cho người ta khen”.

“Tôi tưởng rằng vì chúng ta
chưa bao giờ thực hành chấp nhận
lời khen”, GĐLT nói. “Và không dễ
dàng làm điều mà ta không quen
làm, dù vẫn tin vào nó”.

“Đúng”, GĐMP nói. “Một trong những lý do khiến cho khó thực hiện Phương pháp Quản lý Một Phút là người ta sẽ phải thay đổi một số tác phong cũ của mình. Tập trung vào cũng như thay đổi cách cư xử với nhau trong các tổ chức chỉ là lời nói đái bô. Đa số các giám đốc nghĩ rằng huấn luyện quản lý chỉ là một phúc lợi phụ - một điều phụ hay mà hàng năm họ có thể ban phát cho mọi nhân viên. Chính vì thế nên tôi có câu châm

ngôn trên tường”, vừa nói ông
vừa chỉ vào một tấm bảng treo
trên bức tường đối diện:

ĐA SỐ CÔNG TY
DÙNG TẤT CẢ
THỜI GIỜ CỦA MÌNH
ĐỂ TÌM MỘT KHÁI
NIỆM QUẢN LÝ KHÁC

VÀ LẠI DÙNG RẤT ÍT
THỜI GIỜ ĐỂ THEO
ĐUỔI KHÁI NIỆM
HỌ VỪA MỚI DẠY
CHO CÁC GIÁM ĐỐC
CỦA HỌ

“Đúng thế”, GDLT nói. “Người ta luôn luôn đi tìm cái mới hơn là dùng cái đã học. Họ bỏ chương trình ăn kiêng này để dùng chương trình ăn kiêng khác, bỏ bài tập thể dục này để thực hành bài tập thể dục khác”.

“Rồi họ lấy làm lạ tại sao thể trọng của họ không giảm hoặc tim họ không khỏe hơn”, GĐMP nói. “Điều này nhắc tôi nhớ lại câu truyện một người bị trượt chân té xuống vách đá khi đang đi trên

đỉnh núi. May thay đang lúc trượt xuống anh ta bám vào được một cành cây. Nhìn xuống, anh hú hồn vì thấy mình đang treo lơ lửng trên miệng một thung lũng lởm chởm đá bên dưới ở độ sâu 500 mét. Nhìn lên thì anh thấy mình chỉ cách chỗ bị trượt có 6 mét.

“Anh kinh hãi la, “Cứu tôi! Cứu tôi! Có ai trên đó không? Cứu tôi với!”.

“Một giọng nói ồm ồm vang lên. “Có tôi đây và tôi sẽ cứu nếu anh tin vào tôi”.

““Tôi tin! Tôi tin!” anh ta la to.

““Nếu tin tôi”, giọng nói đáp lại, “anh hãy buông cành cây ra rồi tôi sẽ cứu”.

“Anh ta muốn thực hiện theo yêu cầu của tiếng nói, nhưng nhìn xuống dưới anh lại thấy một thung lũng đá lởm chởm kinh hồn. Thế là anh lại nhìn lên trên kêu la cầu cứu tiếp, “Có ai khác trên đó không?”.

“Một câu truyện thật hay”, GDLT cười vang. “Đó chính là điều tôi không muốn làm - bám vào cành cây và tiếp tục tìm kiếm

một hệ thống khác. Phương pháp Quản Lý Một Phút là cách thức tôi muốn vận dụng và vận dụng được. Tất cả những gì tôi muốn biết là làm cho nó hoạt động thế nào để nó tồn tại và tạo ra khác biệt”.

“Vậy ngài đến đúng chỗ rồi”, GĐMP nói. “Ngài gấp vấn đề gì với việc sử dụng ba điều bí mật?”

“Theo tôi, khó khăn chính tôi cảm thấy”, GĐLT nói, “là biến các bí mật đó thành các kỹ năng. Nghĩa là biết khi nào phải làm cái gì. Thí dụ, có lúc tôi nghĩ tôi đang khiển

trách trong khi tôi phải đang đặt mục tiêu và có lúc tôi đang đặt mục tiêu trong khi tôi phải đang khiến trách”.

“Tôi cũng đã gặp khó khăn như thế”, GĐMP nói, “cho đến khi tôi học được thuật ABC”.

“Tôi biết ngài không có ý nói đến vẫn mẫu tự các em bé học. Vậy ngài có ý nói gì?”, GĐLT nói.

Thuật ABC về quản lý

Không, tôi không đề cập đến vẫn mẫu tự, nhưng ABC đây là một cách trả về những vấn đề thiết yếu. Chúng đã giúp cho tổ chức này biến các bí mật thành những kỹ năng. Khi biết được

ba điều bí mật của Phương pháp Quản lý Một Phút, chúng tôi thật sự rất phấn khởi, nhưng chúng không giúp chúng tôi tạo được thành tích mãi cho tới khi chúng tôi học được thuật quản lý ABC", GĐMP nói. Cầm tập giấy trên bàn lên, ông viết:

A = Activators

B = Behaviour

C = Consequences

Rồi ông bắt đầu giải thích:

A là chữ tắt của từ *activators*. Activators (tạm dịch là *chất xúc tác*) là những gì phải được một giám đốc làm trước khi mong chúng có thể được người khác làm để thực hiện một mục tiêu. B là *behaviour* hay *thành tích*. Đó là lời nói hay việc làm của một người. C là *consequences* (tạm dịch là *đáp ứng*), tức những gì một giám đốc làm sau khi một người thực hiện hay cố thực hiện một mục tiêu. Nếu các giám đốc biết học hiểu

và thực hiện được các A và C cần thiết, chắc chắn họ có thể đạt được B nhiều hơn”.

“Vậy học thuật quản lý ABC của ngài là điều căn bản để tạo được thành tích”, GĐLT nói.

“Chắc chắn là thế”, GĐMP nói. “Nhiều công ty nước ta đã nhận ra rằng họ có thể cải thiện được thành tích nhờ áp dụng ABC cũng như các chiến lược khác mà tôi sẽ chỉ cho ngài. Điều thú vị là các công ty đó thuộc đủ mọi ngành nghề như ngân

hàng, tài chánh, xây dựng, năng lượng, kỹ thuật cao, khách sạn, nhà hàng, buôn bán lẻ. Và các thành tích đạt được cũng thuộc đủ loại, như sản xuất (cả phẩm lễn lượng), an toàn, sử dụng nhân viên, doanh số, phí và lợi nhuận. Trong mọi trường hợp người ta đều nhận thấy những cải thiện thực sự trong “lãi ròng”.

“Những điều ngài nói làm cho tôi ham quá sức”, GĐLT nói. “Tôi nghĩ tôi nên học nhiều về thuật ABC nếu tôi muốn dùng Phương

pháp Quản lý Một Phút để tạo được những khác biệt đó”.

“Tại sao ngài không đi thăm một trong các nhân viên của tôi, Tom Connelly”, GĐMP nói. “Anh ta phụ trách một toán thợ mà trước đây phải điều chỉnh trung bình mỗi năm 50 phần trăm. Hiện con số đó rút xuống còn không đầy 10 phần trăm. Anh ta có thể kể cho ngài tất cả về thuật ABC”.

“Tôi muốn được gặp anh ấy”, GĐLT nói. “Nhưng trước khi báo cho anh ấy biết, xin ngài cho tôi hỏi

thêm một điều. Ngài luôn luôn nói đến con số ba phải không? Trước đây là ba điều bí mật và bây giờ là ba chữ ABC”.

“Không phải luôn luôn”, GĐMP mỉm cười. “Nhưng tôi tin vào phương pháp KISS: “*Keep it short and simple*” (Ngắn gọn và đơn giản). Tôi nghĩ người ta không thể nhớ toàn bộ các sự việc, đặc biệt nếu họ sắp dùng những gì đã học”.

“Ngài giải thích rất hay”, GĐLT mỉm cười. “Tôi mong được gặp ông Connally”.

GĐMP bấm số điện thoại và nói, “Tom, một ông giám đốc giàu kinh nghiệm đang ở chỗ tôi. Ông ấy muốn học thuật ABC. Anh có rảnh không?”

Dù GĐLT không nghe rõ cuộc đàm thoại, nhưng ông mỉm cười khi nghĩ mình đã nghe Connally nói, “Cứ việc đem ông ấy tới”.

“Xin ngài hãy trở lại đây sau khi nói truyện với Tom”, vừa nói GĐMP vừa tiến GĐLT ra cửa.

“Tất nhiên”, GĐLT nói. “Xin cảm ơn ngài đã dành thời giờ cho tôi”.

Tiến trình căn bản của thuật ABC

Khi tới văn phòng của Connelly,
GĐLT thấy một người
ăn mặc tuom tất trạc 40 tuổi.

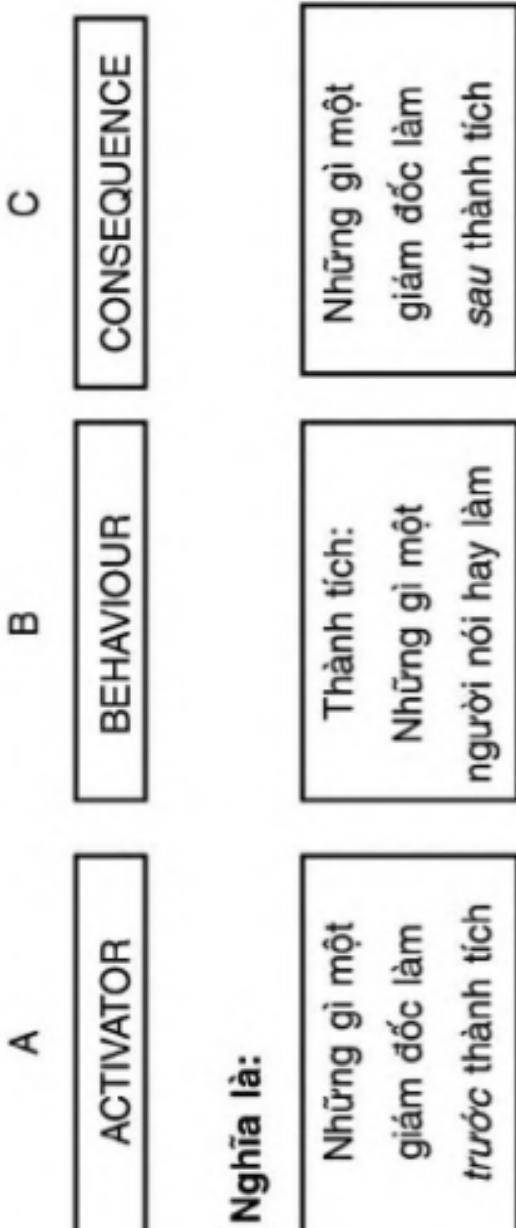
Sau màn chào hỏi và giới thiệu,
GĐLT đi thẳng vào vấn đề: "Ông

chủ của anh nói anh có thể cho tôi biết sự thật về thuật quản lý ABC”.

“Tôi sẽ cố gắng”, Connelly nói. “Tôi sẽ bắt đầu bằng cách cho ngài xem bảng tóm tắt mà chúng tôi thường dùng để mọi người có thể nhớ thuật ABC”. Nói xong, Connelly trao cho GĐLT một lược đồ.

LUỢC ĐỒ THUẬT QUẢN LÝ ABC

Thuật ngữ:



Thí dụ:

*Đặt Mục tiêu
Một Phút*

*Các lãnh vực
rách nhiệm*

- Viết tường trình
- Bán áo
- Đến làm việc
- Lỡ thời hạn chót

Lời Khen Một Phút

- Tức khắc,
rõ ràng
- Chia sẻ cảm giác

*Các tiêu chuẩn
hành tích*

Các chỉ dẫn

- Phân loại thư từ
- Phạm lỗi
- Điền vào phiếu

Khiển trách Một Phút

- Tức khắc,rõ ràng
- Chia sẻ cảm giác
- Hỗ trợ cá nhân

Không có đáp ứng

Sau khi chăm chú đọc bảng lược đồ, GDLT nhìn lên mỉm cười và nói, “Vậy Đặt Mục Tiêu Một Phút là một activator?”

“Vâng”, Connelly nói. “Một activator cũng giống như món tiền tố trong trò chơi bài xì. Nó làm cho các sự việc khởi động”.

“Nếu đặt mục tiêu là một activator”, GDLT nói, “thì chúng ta sẽ là những người không tham dự trò chơi quản lý trừ khi nhân viên của ta biết rõ về các lãnh vực

trách nhiệm căn bản và thành tích tốt trong mỗi lãnh vực đó là thế nào (các tiêu chuẩn thành tích)".

"Chính vì thế mà đặt mục tiêu là activator quan trọng nhất cho các giám đốc nhớ", Connelly nói. "Nó khởi động toàn bộ tiến trình quản lý".

"Rất hay", GDLT khẳng định. "Một khi người ta được thúc đẩy, họ sẽ sẵn sàng thực hiện"

"Chắc chắn là như thế", Connelly nói. "Còn thành tích là cái mà các giám đốc cần phải theo dõi. Một

là behaviour vì chúng nằm đàng sau vōng mạc”.

“Nói cách khác”, GDLT xen vào, “ta không nhìn thấy chúng được”.

“Đúng”, Conelly nói. “Khi ta đi vào tư tưởng và cảm giác, sẽ có nhiều chỗ cho rắc rối và hiểu lầm. Nếu ta căn cứ vào behaviour, các sự việc sẽ rõ hơn vì behaviour có thể quan sát được và đo lường được. Như ngài thấy trong lược đồ, viết tường trình, bán áo, đến làm việc, lỡ thời hạn, phân loại thư từ, phạm lỗi, điền vào phiếu đều là behaviour”.

khi ta yêu cầu một người làm việc gì thì điều mà họ nói hoặc làm trong khi cố thực hiện nhiệm vụ được yêu cầu chính là thành tích hay behaviour của họ - B trong thuật ABC”.

“Có phải những gì họ nghĩ hoặc cảm thấy được xem là behaviour không?” GĐLT hỏi.

“Không”, Connelly nói. “Trong khi tư tưởng và cảm giác quan trọng vì chúng thường là những yếu tố quyết định cho các việc làm của họ, chúng vẫn không được xem

"Theo bản danh sách đó, xem ra behaviour có thể được như ta mong đợi hoặc không", GDLT bình luận.

"Đúng", Connelly nói. "Và ngài có thể phân biệt dễ dàng biết bao giữa hai điều đó tùy vào tiến trình đặt mục tiêu. Ngài thấy đó, nếu Đặt Mục Tiêu Một Phút được thực hiện đúng thì thành tích muốn có được nói lên bằng những từ thuộc behaviour - nghĩa là, nó có thể thấy được (quan sát được) và đếm được (đo được).

nhiệm vụ. Consequences theo sau thành tích”.

“Lời Khen Một Phút và Khiển Trách Một Phút rõ ràng là consequences”, GDLT nói.

“Lời Khen Một Phút là một thí dụ về consequence hay đáp ứng tích cực”, Connelly nói, “trong khi Khiển Trách Một Phút là một thí dụ về đáp ứng tiêu cực. Dù tích cực hay tiêu cực, consequences đều phải thích hợp”.

“Thích hợp?” GDLT ngạc nhiên.

Điều đó quan trọng vì khi ta quan sát behaviour của một người, ta muốn có thể xác định xem nó có đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu không (làm trúng) hay ngược lại (làm sai). Điều đó cho ta một ý niệm về cách đáp ứng của ông chủ của người đó”.

“Đáp ứng?” GDLT hỏi.

“*Đáp ứng* chính là consequences - C trong ABC - “, Connally nói. “Đó là những gì mà các giám đốc thực hiện đối với nhân viên khi họ thi hành hay cố gắng thi hành một

"Nếu người muốn nhân viên thôi làm điều gì, hãy cho họ một đáp ứng tiêu cực như Khiển Trách Một Phút", Connelly nói. "Nhưng nếu người muốn nhân viên tiếp tục làm điều gì, hoặc cải tiến hay học một việc mới, hãy cho họ một consequence tích cực như Lời Khen Một Phút".

"Tôi thấy rằng dùng những lời khen và khiển trách một cách thích hợp không phải lúc nào cũng dễ", GĐLT nói.

"Đúng thế", Connelly nói.

“Một trong các khó khăn là nhiều giám đốc có khuynh hướng khen ngợi hoặc khiến trách nhân viên tùy thuộc cảm giác nhất thời của họ mà không xem xét thành tích của nhân viên. Khi cảm thấy dễ chịu, họ vỗ vai mỗi người, nhưng nếu bức bối trong người, họ rầy la mọi người”.

“Và tôi hình dung ra rằng nếu các giám đốc bắt đầu làm như thế - khen ngợi và khiến trách một cách bừa bãi- phẩm chất của họ sắp có vấn đề”, GĐLT nói.

“Ý kiến hay”, Connelly bình luận. “Điếc đó nhắc tôi nhớ lại câu truyện về một anh mù đi trên đường phố với chú chó dẫn đường. Hai thây trò họ đến một ngã tư chờ đèn báo hiệu. Khi đèn xanh bật lên, chú chó rút cẳng lên và té vào ống quần của chủ. Anh mù liền rút trong túi ra một vật, cuí xuống, sờ soạng chú chó và có vẻ như sắp sửa thưởng cho nó. Một người đi đường trông thấy toàn bộ sự việc, đến gần anh mù và nói, “Này anh, không phải việc của tôi

nhưng tôi thấy rằng chú chó đã tè vào anh và anh sắp thưởng cho nó. Anh nghĩ đó thật sự là một ý tưởng hay phải không?" Người mù cười và nói, "Tôi không định thưởng cho nó. Tôi chỉ muốn rờ xem đầu của nó ở đâu để đá vào đít nó một phát".

"Hay quá", GDLT cười vang. "Khi người ta thấy một giám đốc mất tín nhiệm, họ trở nên bối rối. Nếu anh mù thưởng chú chó vì một thành tích không thích đáng như trên và la rầy nó khi thực sự

nó không làm điều gì sai quấy, nó sẽ trở nên bối rối và không biết phải làm cái gì. Tôi đã thấy sự bối rối như thế trong các tổ chức. Do đó tôi nên biết chắc mình hiểu về consequences”.

“Ý tưởng rất hay”, Connelly nói.

“Như tôi đã nói với GĐMP”, GDLT tiếp tục, “điều khó đối với tôi là không biết khi nào khiến trách, khi nào đặt mục tiêu. Anh có thể cho tôi gợi ý nào không?”

“Vâng”, Connelly nói. “Nên nhớ khiến trách chỉ hiệu quả với

những kẻ thắng vì ngài có thể kết thúc sự phản hồi tiêu cực bằng một lời khen như: “Anh là một trong những nhân viên tốt nhất của tôi - nhưng thành tích này không tương xứng với anh chút nào”. Ngài không thể hành động như thế đối với những người đang học việc vì trong quá khứ họ chưa có thành tích tốt nào”.

“Vậy ta phải làm gì khi một người học việc phạm lỗi?” GĐLT hỏi.

“Tôi muốn trở lại công tác đặt

mục tiêu. Ta có thể tóm tắt nó như sau”, vừa nói Connelly vừa viết vào tập giấy:

KHI ĐẶT LẠI
MỤC TIÊU
VÀ
KHI KHIỂN TRÁCH

*Nếu một người:
KHÔNG THỂ LÀM ĐƯỢC
một việc*

→ Trở lại Công tác
Đặt Mục Tiêu
(Vấn đề Huấn luyện)

Nếu một người:
KHÔNG MUỐN LÀM
một việc
→ Khiển Trách
(Vấn đề Thái độ)

“Rất hữu ích”, GDLT nói. “Vậy ta không bao giờ khiển trách những người học việc”.

“Không”, Connelly nói, “hoặc ta sẽ ngăn họ hoạt động và càng làm cho họ không được yên tâm thêm”.

“Vậy khiển trách không dạy các kỹ năng”, GDLT nhận xét. “Chúng chỉ có thể làm thay đổi thái độ - làm cho người có tài trở lại sử dụng các năng lực của mình”.

“Chính xác”, Connelly nói. “Sau khi đặt mục tiêu lại với người đang được huấn luyện, ta dùng để cho họ đơn độc. Hãy quan sát thành tích của họ rồi hoặc khen hoặc đặt mục tiêu trở lại một lần nữa”.

“Căn cứ vào những điều anh nói”, GDLT bình phẩm, “tôi thấy hình như có 5 bước để huấn luyện người học việc trở thành một thợ giỏi:

- 1) Nói cho họ việc phải làm
- 2) Chỉ cho họ cách làm

- 3) Cho họ làm thử
- 4) Quan sát thành tích của họ
- 5) Khen ngợi tiến bộ của họ hoặc tái hướng dẫn họ”.

“Ngài nói đúng”, Connally nói. “Đó là một bản tóm lược chính xác về cách huấn luyện một người”.

“Điều gì sẽ xảy ra nếu ta cứ tiếp tục phải hướng dẫn đi hướng dẫn lại một nhân viên mà họ tỏ ra chẳng tiến bộ chút nào?” GĐLT hỏi.

“Ta phải nói với họ nên chọn

nghề khác”, Connelly cười. “Nói cách khác, người đó đã chọn một nghề không thích hợp”.

“Tái hướng dẫn trong huấn luyện là điều quan trọng”, GDLT hỏi, “tại sao anh không liệt kê nó như một consequence trong lược đồ ABC?”

“Một câu hỏi rất hay”, Connelly nói. “Tái hướng dẫn chắc chắn đi tiếp theo behaviour. Nhưng tôi chưa bao giờ nghĩ đến nó như một consequence. Tôi sẽ phải thêm nó vào”.

"Trong bảng lược đồ của anh tôi thấy rằng đáp ứng không được liệt kê là một consequence".

"Đó là điều rất thông thường đối với các giám đốc", Connelly nói. "Họ rất thường quên thành tích của nhân viên, và điều đó không đem lại tác dụng tốt".

"Anh có ý nói gì?" GDLT hỏi.

"Điều gì sẽ xảy ra nếu ngài không nhận được đáp ứng sau khi thực hiện một nhiệm vụ?" Connelly hỏi. "Nếu giám đốc của

ngài không làm gì hoặc không hề nói gì?"

"Ban đâu tôi sẽ cố làm chăm chỉ hơn", GDLT nói. "Tôi nghĩ, "Nếu tôi cố làm chăm chỉ hơn có thể ông chủ của tôi sẽ lưu tâm"".

"Nhưng nếu ông chủ của ngài cứ không lưu tâm hoặc không đáp ứng thì sao?", Connelly hỏi.

"Sau một thời gian, tôi bắt đầu làm việc đó "nửa- vời""", GDLT mỉm cười và dùng trò chơi chữ mà GDMP và nhân viên của ông ta thích dùng. "Vì không ai có vẻ

quan tâm tới việc tôi có làm hay không, tại sao tôi tự sát?”.

“Trừ khi ngài làm một việc có tính chất thúc đẩy ngài”, Connelly nói.

“Nếu điều đó xảy ra, ta sẽ lẩn lộn giữa việc làm và trò chơi”, GĐLT nói.

“Đúng thế”, Connelly nói. “Nếu làm một công việc ngài cảm thấy thích thú, ngài sẽ tiếp tục làm không cần xem xét có được ai quan tâm hay vỗ vai không. Nhưng nói chung thì một thành tích tốt mà

không nhận được đáp ứng thường có khuynh hướng giảm khả năng lắp lại”.

GĐLT chỉ cho Connelly những ghi chú của mình:

CHỈ
NHỮNG ĐÁP ÚNG
TÍCH CỤC
MỚI
KHUYẾN KHÍCH
THÀNH TÍCH TỐT
TRONG TUƠNG LAI

“Chí lý”, Connelly nói, “tuy nhiên các giám đốc thường đáp ứng thành tích của nhân viên ra sao?”

“Tiêu cực hoặc không hề đáp ứng”, GDLT nói. “Như hai chúng ta đều biết, thái độ của đa số giám đốc có khuynh hướng như thế này: khi nhân viên thực hiện tốt công tác, họ không có phản ứng gì; khi nhân viên phạm lỗi, họ rầy la”.

“Đó chính là kỹ thuật cổ lỗ “để cô đơn- khiển trách””, Connelly

nói. "Một cách thức thúc đẩy nhân viên vô hiệu quả".

"Nhưng đó cũng là một thói quen rất dễ bị sa vào", GĐLT nói. "Chính tôi đã từng làm như thế. Nay giờ tôi có thể thấy rằng nếu tôi quản lý nhân viên, tốt hơn tôi nên học quản lý consequences".

"Đó là một bài học quan trọng để học", Connelly nói. "Đa số người ta nghĩ rằng activators có ảnh hưởng đến thành tích nhiều hơn consequences. Tuy nhiên, chỉ 15- 25% những gì ảnh hưởng tới

thành tích là do activators như đặt mục tiêu, trong khi 75- 85% đến từ consequences như khen thưởng và khiển trách”.

“Phải chăng anh nói rằng những gì xảy ra sau khi người ta làm một việc tạo nhiều ảnh hưởng hơn những gì xảy ra trước đó?”, GDLT hỏi một cách nghi ngờ.

“Chính thế”, Connelly nói. “Thành tích được xác định chủ yếu bởi consequences. Do đó Phương Pháp Quản Lý Một Phút rất quyết liệt về tầm quan trọng của việc tiếp

theo. Chúng tôi tin rằng ngài nên dùng thời gian gấp mười lần tiếp sau khóa huấn luyện quản lý để lập kế hoạch và hướng dẫn chương trình ban đầu. Nếu không, chẳng bao lâu sau đó người ta sẽ quay trở lại thành tích (behaviour) cũ”.

“Phải, nhưng nếu ta không đặt mục tiêu, có thể người ta sẽ không làm những gì ta muốn họ làm”, GĐLT ngắt lời.

“Đúng”, Connelly nói. “Nhưng việc đặt mục tiêu mà không quản lý consequences - khen thành tích

tốt và khiến trách thành tích kém - sẽ chỉ khởi động các sự việc và thành công đoán kỳ cho một giám đốc. Nói cách khác, các giám đốc sẽ chỉ có được thành tích mong muốn khi họ có mặt, còn khi vắng mặt thì ngược lại. Chúng tôi có một câu châm ngôn nêu rõ tầm quan trọng của việc quản lý consequences", Connelly nói và chỉ lên tấm bảng trên tường:

VỚI MỘT GIÁM ĐỐC
ĐIỀU QUAN TRỌNG
KHÔNG PHẢI LÀ
NHỮNG GÌ XÂY RA
KHI MÌNH HIỆN DIỆN
NHƯNG LÀ
NHỮNG GÌ XÂY RA
KHI
MÌNH VẮNG MẮT

“Phải”, GDLT nói. “Tôi luôn luôn có thể nhận được thành tích tôi muốn từ người khác, kể cả con cái trong nhà, khi tôi có mặt. Nhưng đâu phải lúc nào tôi cũng có mặt được. Thật ra thời gian tôi làm việc với các giám đốc đồng sự trong tổ chức và với ông chủ cũng bằng thời gian tôi làm việc với các thuộc cấp”.

“Vậy ngài có thật sự là một giám đốc tốt hay chẳng không được xác định bằng những sự việc xảy ra khi

ngài có mặt, nhưng bằng những sự việc xảy ra khi ngài vắng mặt. Và điều bí mật để có được thành tích tốt từ nhân viên khi ngài vắng mặt là sử dụng hiệu quả consequences - cả khen ngợi và khiển trách”.

“Bây giờ tôi đã thấy rõ”, GDLT nói, “ý kiến của anh khi anh nói activators quan trọng để khởi động thành tích tốt, nghĩa là làm cho nó được thực hiện lần đầu tiên”.

“Dạy cho nhân viên thuật ABC”, Connelly nói, “ta phải nắm chắc họ sử dụng đúng được trình tự Đặt

Mục Tiêu Một Phút, Lời Khen Một Phút và Khiển Trách Một Phút”.

“Anh đã chỉ cho tôi cách bắt đầu biến ba điều bí mật thành các kỹ năng”, GDLT nói. “Tôi nghĩ mình sẽ không bao giờ quên khi nào phải làm cái gì. Nhưng cho tôi hỏi thêm một câu. Anh nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đặt mục tiêu đúng, rõ ràng, tiếp theo sau là Lời Khen Một Phút đối với thành tích tốt. Hình như tôi đã lạc mất ý tưởng về việc sử dụng hiệu quả Khiển Trách Một Phút. Tất cả

những gì chúng ta đang đề cập đến là việc sử dụng sai sự khiển trách. Anh có thể chia sẻ với tôi vài cách dùng tích cực việc khiển trách không?"

"Ngài có thể nói truyện với vị GĐMP việc sử dụng hiệu quả Lời Khiển Trách Một Phút", Connelly nói. "Ông ấy thích dạy bí mật đó, và ngoài ra, ông ấy cũng sẽ sẵn lòng trả lời bất cứ thắc mắc nào của ngài liên quan đến Đặt Mục Tiêu Một Phút và Lời Khen Một Phút".

“Ý kiến hay”, GDLT nói.
“Chắc chắn tôi đã làm mất thời giờ của anh”

“Không có gì”, Connelly nói.
“Tôi rất thích. Ngoài ra, biết phương pháp ABC thực sự đã giúp cho tôi có nhiều thời gian rảnh”.

“Tôi hy vọng nó cũng sẽ giúp cho tôi như thế”, GDLT nói.

Quản lý tốt những kẻ thắng

Ra ra khỏi văn phòng Connelly, GĐLT thấy nhu trí của mình bay bổng. Khi ông đến văn phòng GĐMP, cô thư ký mỉm cười

hỏi, “Buổi gặp gỡ với Connelly có tốt không?”

GĐLT cũng cười và trả lời, “Rất tốt. Tôi gặp ông chủ được không?”

“Xin mời ngài vào”.

Bước vào phòng, ông thấy GĐMP đang đứng nhìn ra ngoài khung cửa sổ cung của mình. Ông quay lại khi nghe thấy GĐLT vào.

“Ngài ở chỗ Connelly lâu như vậy chắc hai người truyện trò ăn ý lắm phải không?”

“Rất hữu ích”, GĐLT trả lời.

"Nhưng tôi có một ít thắc mắc về việc dùng khiển trách. Khi dạy tôi thuật ABC, xem ra Connelly nhấn mạnh tầm quan trọng của khen thưởng và coi nhẹ khiển trách. Tôi cần ngài giúp tôi định hướng lại".

"Đối với tôi, cách tốt nhất để đáp ứng các quan tâm của ngài về sự khiển trách" GĐMP đáp lời, "là chúng ta sẽ bắt đầu bàn luận việc quản lý những kẻ thắng, nghĩa là những người có lý lịch nghề nghiệp đã được thử thách. Họ dễ dàng cho ta quản lý. Tất cả những gì ngài

phải làm là đặt các Mục tiêu Một Phút rồi để cho họ làm”.

“Điều đó cũng giống như tôi đã nghiệm được”, GDLT nói. “Trong khi ai cũng thích thỉnh thoảng được vỗ vai thì ta lại không cần khen những kẻ thắng nhiều. Ta cũng không phải khiển trách họ thường, phải không thua ngài?”

“Vâng”, GĐMP trả lời. “Những người giỏi thường tự sửa. Nếu họ phạm lỗi, họ sẽ tự sửa mình trước khi bị người khác lưu ý”.

“Nhưng đôi khi có người

phạm lỗi mà không biết”, GDLT phát biểu.

“Trong trường hợp đó ta phải khiển trách”, GĐMP nói. “Tuy nhiên, những người giỏi không bức tức vì cách ta khiển trách nếu họ biết ba bí mật”.

“Tôi cho rằng ngài lại nói đến kết thúc việc khiển trách bằng lời khen”, GDLT ngạc nhiên.

“Đúng thế”, GĐMP nói.

“Connelly đã cho tôi thấy rõ tại sao ngài không khiển trách người

học việc, nhưng tôi còn chưa hiểu tại sao ngài lại khen sau khi khiển trách”, GDLT nói.

“Ngài nên nhớ, ta chỉ khiển trách khi ta biết người đó có thể làm tốt hơn”, GĐMP nhắc nhở. “Nếu ngài để cho nhân viên ra đi ngay sau khi bị khiển trách, tức là ngài muốn họ nghĩ đến việc làm sai của họ chứ không nghĩ đến cách ngài cư xử với họ”.

“Tôi chưa hiểu”, GDLT ngập ngừng.

Việc khiển trách hiệu quả

Tôi sẽ giải thích điều ấy như sau”, GĐMP nói. “Phần đông người ta không những chỉ kết thúc việc khiển trách bằng một lời khen, mà còn đưa ra một nhận

xét như: “Nếu anh nghĩ mình sắp được thăng chức, anh sẽ có ý nghĩ khác”. Nhưng khi ta để họ ra đi sau khi khiển trách, đặc biệt nếu một bạn đồng nghiệp của anh ta nghe biết, họ sẽ nói với nhau thế nào? Ngài xử sự với người bị khiển trách quá đáng, hoặc người đó làm sai điều gì?”

“Xử sự quá đáng!”, GĐLT nói.

“Đúng”, GĐMP nói. “Họ sẽ nói ngài xấu lắm. Tuy nhiên người đó thực sự đã phạm lỗi. Nếu kết thúc việc khiển trách bằng lời khen,

ngài sẽ nói với người đó rằng, “Anh là người tốt nhưng thành tích của anh không được!” Rồi khi để người đó ra đi, anh ta sẽ nghĩ về lỗi của mình đã phạm. Nhưng vì một lý do nào đó anh ta than phiền với các bạn đồng nghiệp về ngài, họ sẽ can ngăn anh ta rằng, “Anh bực tức cái gì? Ông ấy nói anh là một trong những người tốt nhất của ông ấy đấy thôi. Ông ấy chỉ muốn anh không tái phạm lỗi nữa thôi mà”.

Tôi nghĩ mình đã hiểu những

gì ngài nói về việc kết thúc bằng lời khen. Ngài xem thử đây có phải là nhận xét tóm lược đúng hay không”, vừa nói GĐLT vừa đưa cho GĐMP xem những ghi chú của mình:

KHI
TA KẾT THÚC
VIỆC KHIỂN TRÁCH
BẰNG LỜI KHEN
NGƯỜI TA
SẼ NGHĨ VỀ
TÁC PHONG CỦA HỌ
CHÚ KHÔNG PHẢI
CÁCH CỦA XỨ
CỦA TA

Khi GDMP đọc những ghi chú của GDLT, ông mỉm cười nói, “Đúng lắm. Tôi sẽ nêu một thí dụ bản thân chúng tôi tầm quan trọng của những điều ngài ghi. Một đêm thứ sáu, ít lâu sau khi tôi học về Khiển Trách Một Phút, vợ tôi chạy vào phòng làm việc. Tôi luôn luôn biết rằng có điều gì không ổn và sắp sửa nhận lãnh trách nhiệm của vấn đề thì bà nói, “Ngài giám đốc vĩ đại ơi...”. Tối hôm đó bà đã nói với tôi đúng như vậy. Rồi bà tiếp,

"Tôi vừa tóm được Karen (đứa con gái 15 tuổi của chúng tôi) lén ra khỏi nhà mang theo một chai Vodka đi party. Nó bảo nó không đem rượu cho mình, nhưng cho các bạn lớn tuổi hơn".

"Chắc là những đứa lái xe!"
Tôi đoán.

"Tôi sẽ đánh nó chết", vợ tôi nói.

"Vợ chồng tôi luôn có một chiến lược: nếu một người không còn kiểm soát được tình thế nữa là chúng tôi trút tội lên đầu người khác. Do đó tôi có nhiều thiện cảm

với các cặp vợ chồng son trẻ, họ không có ai để trút tội trong những trường hợp như thế.

"Vì vừa mới học về khiển trách nên tôi nghĩ đây có thể là một cơ hội tốt để thử hiệu quả của nó. Tôi hỏi, "Karen đâu?" Vợ tôi cho biết nó đang ở trong nhà bếp. Tôi xuống bếp thấy Karen đang đứng có vẻ như sắp bị tống vào nhà tù. Tôi đến gần, nhẹ nhàng đặt tay lên vai nó và nói, "Má cho biết con bị bắt gặp lén ra khỏi nhà đem theo một chai vodka. Ba nói cho con

biết cảm tưởng của ba về chuyện đó. Thật ba không thể tin nổi. Đã bao nhiêu lần ba kể cho con nghe trẻ con thường bị chết do uống rượu và lái xe. Và lại còn lén ra khỏi nhà với một chai vodka...”.

“Bây giờ tôi biết quy luật của khiển trách là ta chỉ dùng 30 giây để bày tỏ cảm giác của ta”.

“Tôi cá rằng ngài muốn dùng 2 giờ”, GĐLT nói.

“Ngài nói đúng biết bao”, GĐMP cười to. “Một số cha mẹ lại còn dùng toàn bộ những ngày

cuối tuần nữa là khác. Bắt gặp con phạm lỗi tối thứ sáu thì họ đã mắng nó ngay một mẻ. Nửa giờ sau trông thấy nó, họ lại nói, "Để tao nói cho mà nghe một điều khác..". Rồi sáng hôm sau trông thấy nó lại nói, "Để tao cũng kể cho mà nghe về bạn bè của mà.." . Họ dùng hết mấy ngày cuối tuần để làm khổ chính mình và đứa nhỏ vì một lỗi lầm.

"Quy luật của khiển trách là ta chỉ dùng 30 giây để chia sẻ cảm tưởng của ta về việc phạm lỗi,

rồi thì thôi. Việc đã xong là xong.
Đừng rầy la người ta hoài.

“Nhận ra tất cả điều này, tôi
ngưng ngay tức khắc việc bày tỏ
cảm giác với Karen. Cũng chính
ở đây tôi nhận thấy tầm quan
trọng của giây phút thịnh lặng
giữa việc bày tỏ cảm tưởng và lời
khiển trách chót. Nó cho phép ta
dịu lại và đồng thời cho người bị
khiển trách cảm thấy cường độ
của cảm giác của ta. Tôi thở dài
còn Karen thì nuốt ực một cái vì
buồn khổ. Rồi tôi nói, “Để ba kể

cho con một việc khác, Karen. Ba yêu con. Con là một đứa bé thật sự đáng tin cậy. Má và ba thường không phải lo lắng về con. Điều đó cũng giống như đối với vài đứa trẻ khác. Con còn tốt hơn thế nữa. Chính vì thế mà má và ba sẽ không cấm con đi chơi”.

“Rồi tôi ôm lấy nó và nói, “Giờ thì hãy đi dự party với các bạn, nhưng hãy nhớ rằng: con còn tốt hơn thế nữa”.”

“Tôi không chắc mình sẽ để cho nó đi dự party sau một sự kiện

như thế”, GĐLT nói. “Tôi cá rằng cô bé không thể tin được điều đó”.

“Nó không thể tin được điều đó”, GĐMP xác nhận. “Nhưng tôi nói với nó, “Bây giờ con đã biết cảm giác của ba về việc trẻ con uống rượu và lén đi chơi. Ba biết con sẽ không hành động như thế nữa, vậy con hãy đi chơi vui vẻ.

“Trước đây khi chưa học Khiển Trách Một Phút, không những tôi không kết thúc việc khiển trách bằng lời khen mà còn nhốt nó vào phòng và la rầy kiểu như “Mày sẽ

không được đi dự một buổi party nào cho đến khi đủ 25 tuổi”.

“Bây giờ, nếu tôi nhốt nó vào phòng, theo ngài nó sẽ nghĩ thế nào? Nó không nhận định được lỗi lầm mà chỉ nghĩ đến cách xử sự của tôi”. GĐMP nói.

“Cách xử sự của ngài”, GĐLT nói.
“Tôi cho rằng nó sẽ lập tức gọi phon cho các bạn kể rằng ngài là người hung dữ. Trẻ vị thành niên thích nói với nhau truyện của cha mẹ”.

“Tuyệt đối đúng”, GĐMP nói.
“Và rồi về tâm lý, nó sẽ không

phiền muộn vì lỗi lầm đã phạm mà chỉ còn tập trung toàn bộ chú ý vào cách xử sự của tôi thôi”.

“Rồi sao nữa?” GĐLT hỏi như cảm thấy mình đang xem một truyện phim truyền hình nhiều tập.

“Sáng hôm sau”, GĐMP tiếp, “Karen từ trên lầu xuống khi tôi đang ăn sáng. Còn chưa rõ về cách hành động của mình nên tôi hỏi, “Karen, con có thích cách ba xử lý với sự kiện vodka tối hôm qua không?”

“Con ghét nó”, cô bé nói. “Ba đã hủy buổi party giùm cho con”.

“Ba hủy buổi party giùm cho con?”.

“Vâng”, Karen nói. “Vì suốt buổi tối con đã nghĩ về hành động của mình và con đã làm thất vọng ba má rất nhiều!”

“Tôi tự mỉm cười và nghĩ, “Nó có tác dụng! Nó thật sự có tác dụng! Cô bé đã suy nghĩ về hành động sai trái của mình chứ không suy nghĩ về cách đối xử của tôi”.

“Một thí dụ rất hữu ích và rõ ràng”, GDLT nói. “Tôi nghĩ mình đã hiểu về sự khiển trách, nhưng tôi còn một vài thắc mắc khác về Lời Khiển Trách Một Phút”.

“Ngài cứ nói”, GĐMP nói. “Đa số các câu hỏi của chúng ta về Quản Lý Một Phút phải liên quan với khiển trách”.

“Thế nào nếu người bị khiển trách - Karen chẳng hạn - bắt đầu cãi lại?” GDLT hỏi.

“Ngài phải ngưng ngay những gì đang nói”, GĐMP trả lời, “và

cho họ thấy rõ đây không phải là một cuộc thảo luận. “Tôi đang chia sẻ cảm giác của tôi về lỗi anh đã làm, và nếu anh muốn bàn luận, để lát nữa đã. Nhưng ngay bây giờ thì đây không phải là một cuộc thảo luận hai chiều. Tôi đang nói cho anh nghe cảm giác của tôi”.

“Thật có ích”, GDLT nói. “Một câu hỏi khác. Nếu tôi chấp nhận nguyên tắc kết thúc khiển trách bằng lời khen, tại sao ta không khen trước khi khiển trách? Trước đây khi khiển trách tôi thường

dùng “biện pháp xăng- uych”: vỗ vai, đá, vỗ vai”.

“Tôi rất biết kiểu ấy”, GĐMP nói, “nhưng tôi học được rằng điều quan trọng là giữ tách biệt lời khen và lời khiển trách. Nếu ta bắt đầu khiển trách bằng một lời khen, tức là ta phá hỏng tác dụng của lời khen”.

“Tại sao thế?” GDLT hỏi.

“Vì khi ta đến thăm một người chỉ để khen họ”, GĐMP trả lời, “họ sẽ không nghe lời khen của ta vì họ thắc mắc không biết điều

gì sẽ đến tiếp theo - tin dữ nào sẽ theo sau tin lành”.

“Vậy bằng cách giữ cho lời khen và lời khiển trách đúng theo trật tự, ngài sẽ cho nhân viên nghe được cả hai rõ ràng hon”, GĐLT tóm tắt. “Thế nào đối với những hình phạt cụ thể hơn như giáng cấp, thuyên chuyển...? Chúng có thích hợp không?”

“Kinh nghiệm của chúng tôi với Khiển Trách Một Phút”, GĐMP nói, “cho thấy ta không cần thường xuyên có thêm một hình phạt phụ”.

“Điều đó rất rõ trong trường hợp Karen”, GDLT nói. “Ngài thật sự đã giải tỏa mọi thắc mắc của tôi về vấn đề khiển trách. Và bây giờ tôi cũng có thể thấy việc học hỏi thuật ABC giúp cho các giám đốc rất nhiều trong việc dùng Phương Pháp Quản Lý Một Phút và biến nó thành hành động. Nhưng bằng cách nào ngài có thể hòa nhập Quản Lý Một Phút với chương trình của tổ chức để cải thiện thành tích?”

“Ngài phải trả giá (PRICE)”, GĐMP vừa cười cùa nói.

“Đó là cái gì vậy?” GĐLT hỏi.

“Hệ thống PRICE”, GĐMP nói, “vượt xa hơn thuật ABC bằng cách cung cấp cho các giám đốc năm bước dễ - thực - hiện, chúng có thể giúp ích cho bất cứ ai trong việc cải thiện thành tích”.

“Xem ra hấp dẫn quá”, GĐLT nói, “nhưng đầu óc tôi đã rối bời trong những bài học hôm nay”.

“Sao ngài không nghỉ đêm ở

đây để 9 giờ sáng mai chúng ta có thể gặp lại nhau? Tôi sẽ bảo cô thư ký giữ chỗ cho ngài tại Khách sạn Osborn. Ông giám đốc khách sạn rất thích Phương Pháp Quản Lý Một Phút và đã thực hiện một chương trình khen thưởng độc đáo nhằm thúc đẩy nhân viên làm trung. Tôi nghĩ ngài sẽ thấy điều đó thật thú vị”.

“Tốt cho tôi lắm”, GDLT nói.

Dựa lý thuyết vào thực tế

Tới khách sạn, GĐLT đi thẳng đến quầy đăng ký. Cô tiếp viên nói, "Khách hàng rất quan trọng đối với chúng tôi. Không biết tôi có thể yêu cầu ngài một

đặc ân nhân buổi ghé khách sạn
của chúng tôi không?"

"Đĩ nhiên", GDLT trả lời trong
khi rất ngạc nhiên về yêu cầu này.
"Đặc ân gì?"

"Chúng tôi muốn ngài nhận
cuốn "biểu mẫu khen ngợi" này.
Nếu cách cư xử của bất cứ nhân
viên nào của chúng tôi với ngài
làm cho ngài ưa thích, xin ngài
hãy xé một tờ biểu mẫu rồi viết
vào đằng sau nó hành động cũng
như tên của người đó rồi trao cho
văn phòng giám đốc".

“Vậy mọi khách hàng đều thấy nhân viên của khách sạn làm tốt”, GĐLT cười.

“Ngài đọc cuốn *Vị Giám Đốc Một Phút chưa?*” cô tiếp viên cười nói.

“Rồi. Xem ra khách sạn này thực hiện phương pháp Quản Lý Một Phút”, GĐLT nói.

“Đó là một hệ thống tuyệt vời!” cô tiếp viên nhiệt tình trả lời. “Chúc ngài một đêm vui vẻ”.

Sau bữa ăn tối, vị GĐLT đi thẳng lên phòng nghỉ ngơi. Ông

cho ông giám đốc, GĐLT nói, “Tôi nghĩ chương trình khen của ngài là một ý tưởng vĩ đại. Đó là một cách rất thực tế để thực hiện phương pháp Quản Lý Một Phút. Chương trình có tác động đến lợi nhuận không?”

“Dù mới chỉ thực hiện chương trình được khoảng năm tháng”, giám đốc khách sạn nói, “chúng tôi đã thấy giảm đáng kể sự kiện nhân viên vắng mặt và nhân viên bị thay thế. Họ mong đến giờ đi làm để được làm điều tốt. Chúng

ngạc nhiên vì được mọi nhân viên đối xử thật tận tình. Ông đã điền vào ba phiếu khen cho ba người: nhân viên gác cửa, cô bồi phòng và người phụ trách nhà hàng. Biện pháp chỉ ra người làm tốt đã thay đổi toàn bộ thái độ của khách sạn. Các phiếu khen có tác dụng làm cho khách hàng không còn than phiền mà chỉ khen khách sạn.

Sáng hôm sau GĐLT xách đồ xuống cầu thang. Trên đường đi, ông ghé văn phòng giám đốc trao các phiếu khen. Khi trao chúng

tôi không cho họ tiền bạc gì đổi với các phiếu khen mà chỉ vỗ vai họ vì đã làm một việc tốt”.

“Ngài có nghĩ chương trình cũng làm thay đổi thái độ của khách hàng không?” GĐLT thắc mắc.

“Có chứ!” giám đốc khách sạn nói. “Chúng tôi yêu cầu khách hàng dùng các phiếu điều tra của chúng tôi để xếp hạng khách sạn về giá cả, phục vụ, sự niềm nở... Trước khi có chương trình, chỉ không đầy 70% khách hàng xếp khách sạn loại A hoặc B. Sau 5

tháng thực hiện chương trình, tỉ số đó đã tăng lên hơn 90% và số khách hàng trả lời phiếu điều tra tăng lên gấp ba”.

“Vậy các phiếu khen đem lại nhiều lợi cho ngài, khách hàng cũng như nhân viên”, GĐLT nói.

“Vâng”, giám đốc khách sạn nói. “Dựa các nguyên tắc của Giám Đốc Một Phút vào thực tế đem lại lời cao cho đầu tư”.

Khi bắt tay giám đốc khách sạn, GĐLT cười và nói, “Tôi cũng được rất nhiều lợi khi lưu lại đây!”

Thiết đặt cấp độ cho hệ thống Price

ĐMP đang đứng bên cửa sổ khi GDLT tới. Ông quay lại, chào hỏi, thân thiện bắt tay, mời GDLT ngồi và hỏi, “Đêm qua ở khách sạn Osborn có tốt không?”

"Rất tốt", GĐLT trả lời, "và ngài có lý - nó thật độc đáo!"

"Tôi muốn ngài tự mình rút ra được kinh nghiệm về việc nỗ lực đưa Quản Lý Một Phút vào thực tế trước khi chúng ta bàn đến nó hôm nay. Theo tôi nó sẽ giúp ngài hiểu hệ thống PRICE của chúng tôi rõ hơn.

Trong khi nghe GĐMP nói, GĐLT chú ý đến một tấm bảng trên bàn giấy với khẩu hiệu:

ĐÙNG
LÀM NGAY
MỘT VIỆC
HÃY
NGỒI
ĐÓ
ĐÃ

GĐLT mỉm cười vì ông biết tốc độ làm việc vội vã, nhưng không hiệu quả, mà đa số các tổ chức đòi hỏi.

“Các nhân viên chủ chốt đã cho tôi tấm bảng đấy”, GĐMP nói khi thấy GĐLT nhìn tấm khẩu hiệu. “Họ nghĩ nó biểu tượng hóa tầm quan trọng của công tác đặt mục tiêu như một phương tiện tránh cái “bẫy hoạt động”..

“Bẫy hoạt động?” GĐLT ngạc nhiên.

“Chính nó làm cho người ta loay hoay cố làm trúng trước khi tìm được đúng những việc phải làm”.

“Đâu là cách tốt nhất cho tôi học hệ thống PRICE?”, GĐLT hỏi.

“Xin mời ngài đi gặp Alice Smith để bàn về vấn đề này”, GĐMP đề nghị. “Bà ấy là một trong những giám đốc nhiều sáng tạo nhất. Chính bà đã giúp chúng tôi phát triển hệ thống PRICE. Nhờ bà phụ trách các hoạt động bán hàng của chúng tôi nên hàng hóa bán rất chạy”.

Trong khi GĐMP gọi điện cho Alice Smith, GĐLT tự mỉm cười. Ông nghĩ, “Chắc họ đã khai thác bí mật diệu kỳ của những người quản lý. Chắc hẳn PRICE thật sự đơn giản nhưng rất hiệu quả”.

“Xong rồi, Alice đã xếp đặt để gặp ngài”, GĐMP nói. “Ngài cứ đi thẳng đến văn phòng của bà ấy ở cùng một tòa nhà với Connelly nhưng trên lầu ba”.

Hệ thống Price

Khi đến nơi, GĐLT thấy bà Alice Smith đang ngồi ở bàn giấy im lặng làm việc.

Thấy ông vào, Alice mỉm cười, mời ông ngồi và nói, “Ngài muốn biết hệ thống PRICE có đúng hay chăng”.

“Đúng là như vậy”, GĐLT nói.
“Tôi đang ao ước được biết”.

“Điều đó quan trọng vì hệ thống PRICE là những chi tiết cơ bản để làm cho các nguyên lý của Giám Đốc Một Phút hoạt động và tạo ra khác biệt từng ngày về thành tích và sự thỏa mãn của người làm việc. Nhưng ngoài phải lắng nghe cẩn thận vì bây giờ chúng tôi dùng ba kỹ năng căn bản và biến chúng thành năm bước quan trọng”.

Ngay sau đó Alice Smith đến

một bảng đen nhỏ ở sau bàn giấy
của bà và viết:

Xác định	(Pinpoint)
Ghi chép	(Record)
Can thiệp	(Involve)
Huấn luyện	(Coach)
Đánh giá	(Evaluate)

Xác định việc thực hiện

P(Pinpoint) hay Xác định là một tiến trình định rõ các lãnh vực thành tích căn bản bằng những từ “đo lường và quan sát được”, bà Smith bắt đầu giải thích. “Về bản chất thì đó là những lãnh

vực thành tích được coi như các Mục Tiêu Một Phút”.

“Giả sử tôi nói với bà rằng trong nhóm làm việc của tôi có vấn đề về tinh thần”, GĐLT nói, “và tôi muốn nhen nhóm lại lòng tận tâm nơi nhân viên. Điều đó có đủ rõ ràng không?”

“Không”, bà Smith nói. “Chúng ta không thể làm được gì đối với các vấn đề tinh thần, những thái độ kém, sự lười biếng hay gì gì khác”.

“Xử lý các vấn đề tinh thần

trong tổ chức chẳng phải là điều quan trọng hay sao?" GĐLT hỏi.

"Đĩ nhiên, nhưng tôi muốn xác định rõ ý nghĩa của từ vấn đề tinh thần mà ngài đề cập tới", bà Smith giải thích. "Có phải ngài muốn nói người ta đi làm trễ, phẩm hạnh kém xảy ra thường xuyên, hoặc cãi nhau khi làm việc? Ngài muốn nói gì khi dùng từ đó?"

"Vậy chúng ta cần ngăn các giám đốc nói cái này tốt, cái kia xấu", GĐLT nói, "và muốn họ đặc biệt xác định cái gì đang xảy ra".

"Đó chính là xác định đấy", bà Smith nói và hài lòng về khả năng học hỏi nhanh của GDLT. "Nghĩa là thiết lập các lãnh vực ta sẽ đo lường hoặc cách thức sẽ đo lường - thí dụ số lượng, phẩm chất, phí (trong hay ngoài ngân sách), sự đúng lúc".

"Việc đó đưa chúng ta tới đâu?"
GDLT ngắt lời.

Ghi chép việc đang thực hiện

“Tôi R (Record) hay *Ghi chép*”, bà Smith trả lời. “Một khi đã xác định rõ vấn đề thành tích hay Mục Tiêu Một Phút, ta muốn đo lường thành tích hiện tại và theo dõi sự tiến triển trong lãnh vực đó”.

"Bà có ý nói rằng ta thu lượm các dữ kiện thực tại như: nhân viên có hay đi làm trễ không, sản phẩm có thường xuyên bị trả lại vì phẩm chất kém không, và đại loại như thế?" GĐLT nói.

"Đúng vậy", bà Smith trả lời.

"Điều gì sẽ xảy ra nếu có người nói, "Ông không thể đo lường được thành tích công việc của tôi!"" GĐLT thắc mắc.

"Khi có người nói như thế", bà Smith nói, "ta nên gợi ý phải loại bỏ chức vụ của họ. Kết quả thật

đáng ngạc nhiên vì bỗng chốc họ quan tâm thật nhiều đến việc thiết lập các phương cách để xác định mục tiêu và đo lường thành tích công việc của họ”.

“Xin bà cho tôi thí dụ về một vấn đề thành tích mà ta loại bỏ được nhờ hệ thống PRICE”, GĐLT nói.

“Vâng”, bà Smith nói. “Khi tôi tiếp nhận công tác bộ phận bán hàng, cựu giám đốc bộ phận cho tôi biết, “Vấn đề ở đây là việc liên lạc bằng điện thoại. Các nhân viên

bán hàng rất ít dùng điện thoại hẹn với khách hàng. Họ nghĩ họ phải đi tối ngày. Khi họ đến nhà khách hàng thì khách hàng hoặc đi vắng, hoặc bận không tiếp khách. Họ liên tục phải ngồi quán uống cà phê chờ khách hàng. Nếu dùng điện thoại, họ đã có thể làm được gấp đôi công việc với phân nửa thời gian”.

“Tôi hỏi, “Sao anh biết liên lạc điện thoại là một vấn đề?”

“Tôi cảm thấy ngay mọi vấn đề khởi sự từ đó”, ông trả lời.

“Đó luôn luôn là vấn đề trong công ty này”.

“Rồi tôi hỏi, “Anh có đếm không? Có cách nào để biết chính xác số lần nhân viên bán hàng gọi cho khách hàng không?”

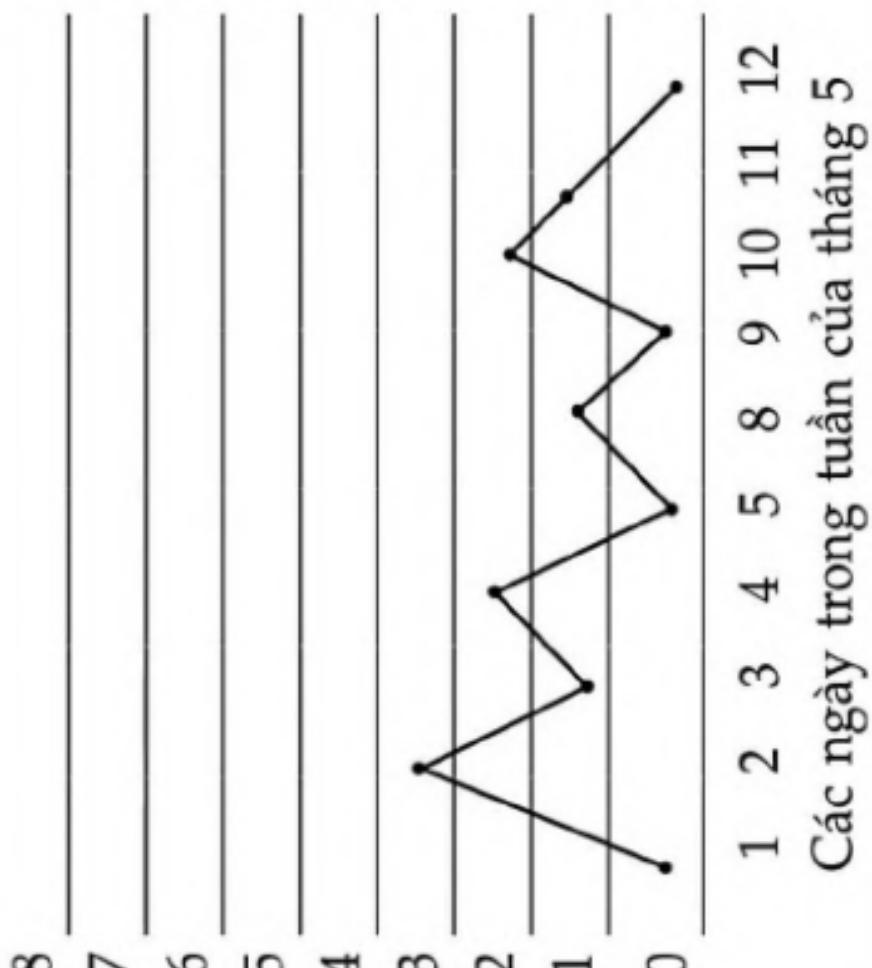
““Có chứ”, ông nói, “Tôi có thể kiểm tra bằng sổ gọi điện thoại của họ. Ngoài máy điện thoại, mỗi nhân viên bán hàng phải có một sổ ghi những cuộc gọi đi hàng ngày”.

“Khi kiểm tra sổ đó, tôi thấy rằng gọi đi để hẹn gặp khách hàng

không phải là điều quan trọng đối với mọi nhân viên”, bà Smith nói.

“Bằng cách ghi hoặc đo lường thành tích”, GĐLT nói, “bà muốn nắm chắc vấn đề là thực sự chứ không phải chỉ là cảm thấy. Bà không muốn hàn gắn cái không bị vỡ”.

“Chính xác là thế”, bà Smith nói. “Hiệu quả hơn cả là lập thông tin trên một đồ thị”, vừa nói bà vừa lấy một kẹp hồ sơ trong ngăn bàn giấy. “Đây là đồ thị ban đầu tôi lập về các cuộc gọi điện thoại của một trong các nhân viên bán hàng, Jack”.



Số lần gọi hẹn gấp

Các ngày trong tuần của tháng 5

Bà Smith giải thích, “Trên trực hoành chúng ta ghi thời gian, còn số lần gọi điện được ghi trên trực tung. Thời gian lập đồ thị là 2 tuần trong tháng năm, thành tích được điều tra là các lần gọi điện thoại hẹn gặp khách hàng mỗi ngày”.

Can thiệp

Sau khi lập đồ thị, tôi tính số lần gọi điện thoại hẹn khách hàng của Jack. Trong vòng 2 tuần lễ, mỗi ngày Jack gọi trung bình một lần. Tôi biết đã có vấn đề vì có khác biệt giữa thành tích thực

sự với thành tích được mong muốn. Thế là tôi sẵn sàng bước I (Involve) hay *Can thiệp* trong hệ thống PRICE”.

“Nghĩa là khi ấy bà chỉ cho Jack thấy vấn đề?” GDLT hỏi.

“Vâng”, bà Smith nói. “Một khi ta biết có vấn đề, ta chia sẻ thông tin đó với người có trách nhiệm trong lãnh vực đó hoặc người có thể tạo được ảnh hưởng trên thành tích trong lãnh vực đó - trong thí dụ ở đây là Jack”.

“Tôi cho rằng khi các tài liệu

về thành tích của Jack cho thấy rõ anh ta không làm được điều ta nghĩ anh ta phải làm, thường ta có khuynh hướng muốn bắt anh ta nhận lãnh trách nhiệm ngay”, GĐLT nhận xét.

“Thường là nhu vậy”, bà Smith nói, “nhưng ta cần phải tự chế. Thời điểm khiển trách chưa đến. Thật ra điều quan trọng phải nhớ là các đồ thị không có mục đích được dùng làm khí giới hay bằng chứng để kết tội, nhưng chỉ là những dụng cụ huấn luyện cũng

như những phương pháp phản hồi vô- phán quyết”.

“Vậy bà chia sẻ đồ thị đó với Jack cách nào?” GĐLT hỏi.

“Vô - phán quyết”, bà Smith nói, “và với tinh thần học tập. Ta muốn Jack học, và ta cho rằng Jack muốn cải tiến. Ở đây chúng tôi có câu châm ngôn:

PHẦN HỒI
LÀ BỮA ĐIỂM TÂM
CỦA
CÁC NHÀ VÔ ĐỊCH

“Đúng biết bao”, GDLT xác nhận. “Nhưng xin bà cho biết ngoài việc cung cấp phản hồi về các thành quả, bà còn can thiệp bằng cách nào khác?”

“Bằng cách thiết lập các activators”, bà Smith nói. “Nghĩa là quyết định về những gì phải được ưng thuận trước khi mong Jack có thể cải thiện được thành tích như ta muốn”.

“Không kể việc đặt mục tiêu, ta phải thiết lập những thỏa thuận

nào nữa?" GĐLT mỉm cười hỏi.

"Huấn luyện và đánh giá các chiến lược", bà Smith trả lời. "Ta cần phải thỏa thuận về cách ta giám sát cũng như đánh giá Jack và phần thưởng nào có thể có đối với thành tích cải thiện của anh ta".

"Bà có luôn luôn can thiệp bằng cách đặt các Mục Tiêu Một Phút không?" GĐLT thắc mắc.

"Có", bà Smith nói. "*Quản Lý Một Phút chỉ có tác dụng khi ta chia sẻ nó với nhân viên.* Nếu không, họ sẽ nghĩ ta đang tìm cách lợi dụng

họ. Điều đó đặc biệt đúng với công tác đặt mục tiêu. Việc đặt mục tiêu được chia sẻ có khuynh hướng tạo ra lòng tận tâm nhiều hơn và bảo đảm đặt được mục tiêu thực tế cho lãnh vực thành tích”.

“Mục tiêu thực tế?” GDLT ngạc nhiên.

“Một mục tiêu thực tế tương đối khó nhưng có thể thực hiện được”, bà Smith giải thích. “Mục tiêu đó có thể chấp nhận được đối với một giám đốc và có thể thực hiện được đối với một nhân viên.

Trở lại trường hợp của Jack. Anh ta đã sắp đặt mỗi ngày gọi một cuộc điện thoại cho khách hàng. Nhưng đối với ngài thì mấy cuộc có thể chấp nhận được? Về phần Jack, anh ta có thể thực hiện được bao nhiêu cuộc?"

"Một nhân viên bán hàng hiệu quả nhất thực hiện được bao nhiêu cuộc?" GĐLT hỏi.

"Việc so sánh Jack với nhân viên giỏi nhất sẽ không khuyến khích mà còn làm nản lòng anh ta", bà Smith trả lời. "Nên nhớ rằng

chúng ta dùng phương pháp này như một dụng cụ huấn luyện chứ không phải trừng phạt”.

“Bà đặt mục tiêu như thế nào?”
GĐLT nhún vai hỏi.

“Tôi sẽ nói, “Jack, trong tuần tới mỗi ngày anh sẽ gọi điện cho khách hàng ba cuộc. Anh thấy thế nào?””

“Vậy ta phải rõ ràng về số lượng cũng như khoảng thời gian”, GĐLT bình luận.

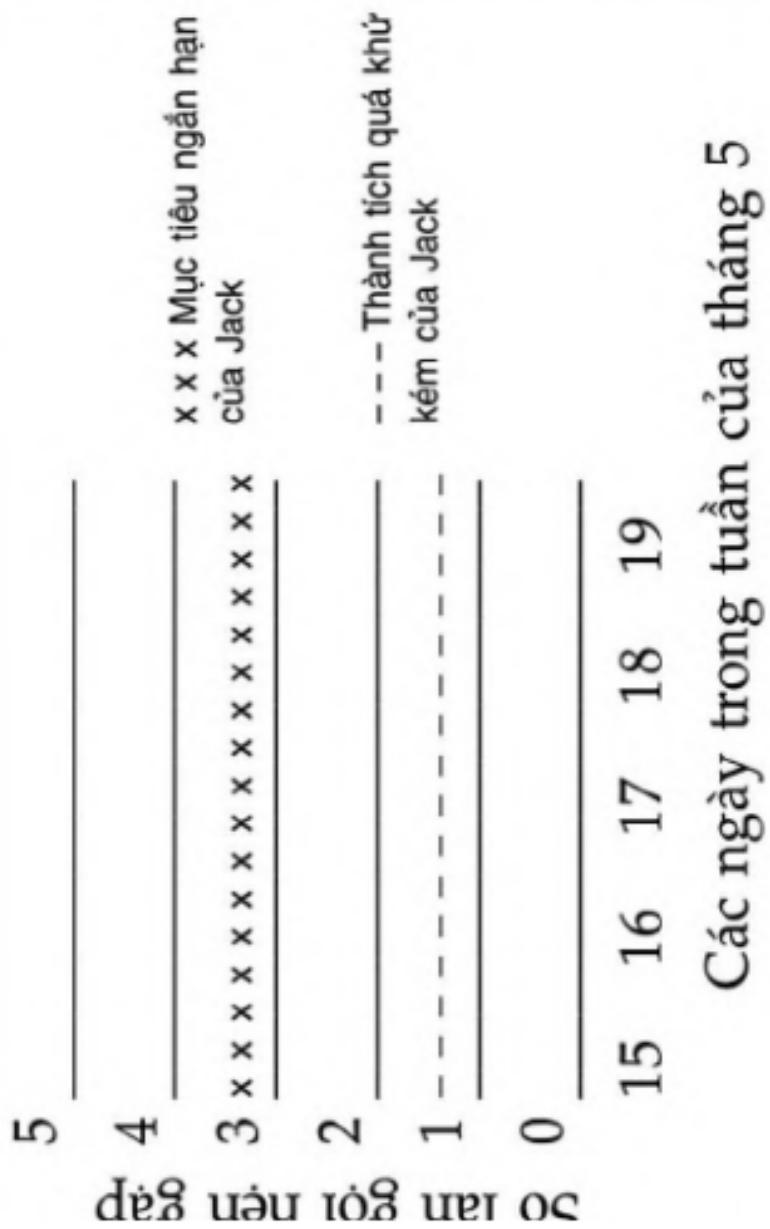
“Đúng thế”, bà Smith nói. “Theo

ngài, cái gì sẽ xảy ra nếu tôi chỉ đơn thuần nói với Jack, “Tôi muốn anh gọi điện cho khách hàng nhiều hơn vì tôi thấy trước đây anh chưa gọi đủ?”

“Có lẽ anh ta sẽ nói OK”, GDLT nói “và rồi không coi đó là một việc nghiêm trọng”.

“Cũng chính vì thế mà tôi lập và giữ đồ thị trường hợp của Jack”, bà Smith nói. “Anh ta sẽ biết là tôi nghiêm chỉnh cũng như thấy rõ mình phải làm gì để được ghi điểm tốt”.

Sau đó bà Smith lấy ra một đồ thị khác trao cho GDLT và nói, “Đây là đồ thị đặt mục tiêu lần thứ nhất của Jack”.



"Như ngài thấy, chúng tôi ghi thành tích kém của Jack (mỗi ngày một cuộc gọi) và mục tiêu ngắn hạn của anh ta (mỗi ngày 3 cuộc gọi). Như vậy anh ta có thể thấy sự khác biệt giữa việc đã làm và sẽ làm", bà Smith giải thích.

"Tại sao bà không nói bà muốn anh ta gọi điện cho khách hàng mỗi lần đi chào hàng?" GĐLT hỏi.

"Đó có thể là mục tiêu thích hợp trong dài hạn", bà Smith nói, "nhưng trong ngắn hạn ta không

thể mong Jack có được thay đổi tác phong loại này vì rõ ràng anh ta đã mắc những thói quen xấu trong công việc. Điều đó cũng giống như ta không thể mong thể trọng của ta một ngày giảm ngay được hàng chục kilôgam, nhưng ta mong có thay đổi. Do đó ta phải đặt mục tiêu ngắn hạn cho Jack là 3 cuộc gọi mỗi ngày chẳng hạn”.

“Mục tiêu ngắn hạn?” GĐLT băn khoăn.

“Đó là bước thứ nhất”, bà Smith nói. “Khi lập chương trình

cải thiện thành tích cho ai, ta nên nhớ đừng đặt mục tiêu chót (trong trường hợp này là một cuộc gọi mỗi lần đi chào hàng - khoảng 6 đến 7 cuộc mỗi ngày). Mục tiêu này chỉ có thể đạt được khi người ta đã có ý thức làm việc và xứng đáng được khen. Nếu không làm như vậy, ta sẽ chẳng bao giờ mong họ thực hiện được như ta muốn”.

“Như vậy có nghĩa là ban đầu ta chỉ mong người ta thực hiện được tương đối trúng (mục tiêu

ngắn hạn), chứ không trúng hẳn (mục tiêu chót)”.

“Vâng”, bà Smith nói. “Cuộc hành trình đến việc *trúng hẳn* được tạo nên bởi toàn bộ chuỗi việc tương đối trúng”.

“Như vậy tức là bà có ý nói, “Thành La-mã đã không được xây dựng trong một ngày””, GDLT nói. “Do đó những gì bà muốn làm là theo dõi sự tiến triển từ nấc thành tích hiện tại đến nấc mong muốn. Đâu là cách tốt nhất để thực hiện điều đó?”

“Bằng cách huấn luyện”, bà Smith nói. “Như ngài biết, một khi người ta có ý tưởng rõ ràng về những gì họ được yêu cầu làm thì huấn luyện chủ yếu là quan sát thành tích của họ và cung cấp phản hồi cho họ. Nhưng toàn bộ tiến trình huấn luyện phải được thiết lập bằng cách thỏa thuận trước với nhân viên về thời điểm cũng như cách thức ta phản hồi. Phần huấn luyện đó được thực hiện trong bước *Can thiệp*”.

“Tôi nghĩ”, GĐLT ngắt lời, “bằng cách cùng với nhân viên chỉ định hệ thống phản hồi sẽ dùng, ta đang tăng cơ hội cho họ thắng - làm trọn mục tiêu”.

“Đúng”, bà Smith nói. “Thiết lập một hệ thống phản hồi tốt nhờ đồ thị biểu diễn thành tích là điều rất quan trọng nếu ta hy vọng thực hiện được việc huấn luyện mỗi ngày. Chính vì vậy mà tôi và Jack đã thỏa thuận với nhau rằng trong tuần lễ đầu, mỗi ngày tôi sẽ đến thăm và xem sổ điện thoại của anh

ta. Tôi sẽ vẽ đồ thị thành tích của anh ta và cho anh ta xem”.

“Ngoài việc đến thăm hàng ngày, bà và Jack có thỏa thuận nào khác liên quan đến huấn luyện không?” GĐLT hỏi.

“Ghi thành tích mỗi ngày là một công việc tốn thời gian”, bà Smith nói. “Vậy chúng tôi thỏa thuận gấp lại nhau sau tuần lễ thứ nhất để đánh giá, khi mà Jack có thể bắt đầu tự phản hồi”.

“Tự phản hồi?” GĐLT lặp lại.

"Nếu Jack đang có vấn đề về thành tích thì cái tôi muốn làm là lập một đồ thị mà chính Jack cũng có thể sử dụng. Anh ta có thể tự đánh dấu trên đồ thị".

"Rồi anh ta có thể nói, "Ồ, tôi đang làm tốt hơn", hoặc "Tôi đang làm giờ hơn""", GĐLT nói. "Cả đến anh ta cũng có thể bắt đầu tự khen hay tự khiển trách".

"Vâng", bà Smith nói.

"Bà còn cho Jack tham gia vào việc gì khác nữa?" GĐLT hỏi.

“Tất cả những gì tôi để cho Jack làm ở bước thứ nhất trong hệ thống PRICE là cho anh ta tham gia đánh giá thành tích”, bà Smith nói.

“Bà làm cách nào?” GĐLT hỏi.

“Khi chúng tôi lập đồ thị, Jack đã biết thành tích của mình sẽ được đánh giá thế nào, nhưng để cho sự tham gia của anh vào việc đánh giá được đầy đủ, chúng tôi còn phải quyết định cái gì thuộc phần Jack nếu anh ta tiến bộ”, bà Smith nói.

“Tôi chưa hiểu”, GĐLT nói.

"Nghĩa là Jack sẽ nhận được đáp ứng (consequence) tích cực nào nếu anh ta đạt mục tiêu", bà Smith trả lời.

"Như tôi đã được nghe, bà và Jack phải cùng nhau quyết định. Chỉ cần nói cho anh ta biết thôi không được hay sao?" GDLT hỏi.

"Nếu Jack là người ít khả năng và tận tâm, tôi đã quyết định được phần thưởng cho anh ta, nhưng Jack lại là một người rất sáng tạo. Anh ta biết rõ những phần thưởng nào thúc đẩy mình", bà Smith giải

cần phải nói điều đó vì chỉ riêng việc biết rằng bà thấy tôi đang sa vào thành tích cũ cũng đủ cảnh tỉnh tôi?".

"Bà có theo dõi số lần khen thưởng so với số lần khiển trách không?" GĐLT cười.

"Việc ấy có vẻ buồn cười", bà Smith nói, "nhưng tôi làm đúng như vậy đấy. Nó có tác dụng tốt. Hiện tôi giữ sổ khen- chê của mọi nhân viên. Đó chỉ là một bản danh sách và tiếp theo tên của mỗi người là lòi ghi chú vắn tắt các sự việc

thích. "Tôi hỏi Jack, "Cái gì thúc đẩy anh gọi điện cho khách hàng nhiều hơn?" Anh ta nói, "Nếu tôi đạt chỉ tiêu, hãy viết cho tôi một tờ xác nhận. Tôi đang sưu tập những thứ đó. Hiện tôi còn giữ các giấy khen từ hồi còn đi học. Nhưng đừng để cho thư ký đánh máy mẫu in sẵn. Xin bà tự tay viết".

"Tôi nghĩ đó là một ý tưởng vĩ đại. Tôi nói, "Sẽ thế nào nếu anh không đạt chỉ tiêu?" Anh ta nói, "Hãy nói với tôi rằng tôi đáng bị khiển trách. Nhưng có lẽ bà chẳng

xảy ra. Nó giúp tôi theo sát Quản Lý Một Phút”.

“Rất hay”, GDLT nói. “Vậy trước khi huấn luyện hay đánh giá thành tích thì các đáp ứng (consequences) đối với việc hoàn thành mục tiêu cần phải được thỏa thuận ở bước I (*Involve - Can thiệp*) trong hệ thống PRICE”.

“Trong trường hợp Jack”, bà Smith nói, “anh ta biết các mục tiêu là những gì (ngắn hạn và dài hạn), cách tôi giám sát hoặc huấn luyện anh ta, thành tích của anh

ta được đánh giá thế nào, gồm có các consequences cho thành tích kém cũng như thành tích tốt”.

Huấn luyện việc thực hiện

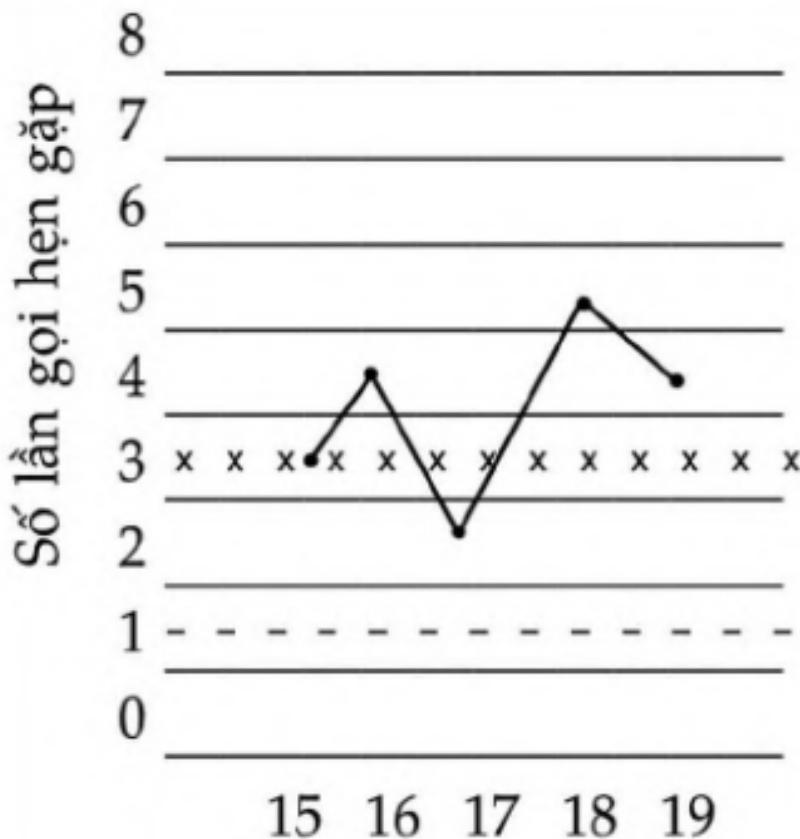
Bây giờ mọi sự đã ổn định”,
GDLT ngắt lời, “Jack sẵn sàng
bắt đầu cải thiện thành tích”.

“Vâng”, bà Smith nói. “Và đến
đây, nhiệm vụ của tôi đã thay đổi

từ công tác giúp Jack tham gia vào việc thiết lập các activators cần thiết sang công tác quan sát thành tích và quản lý consequences”.

“Huấn luyện chính là: Quan sát tác phong và cung cấp phản hồi về thành tích - cả khen lẫn chê. Thế là chúng ta đã bắt đầu bước C (Coach - *Huấn luyện*) trong hệ thống PRICE”. GĐLT nói.

“Chính thế. Nay giờ tôi có thể cho ngài thấy Jack làm việc ra sao”, bà Smith nói. “Đây là đồ thị tuần đầu của anh ta”.



Các ngày trong tuần của tháng 5

x x x Mục tiêu
ngắn hạn của Jack

--- Thành tích
quá khứ kém của Jack

"Tuyệt vời. Anh ta đã làm tốt mục tiêu chỉ trừ ngày thứ ba", GĐLT bình luận khi ông xem đồ thị. "Khi nào bà kể cho anh ta biết tiến bộ này - chắc là ở buổi họp đã định vào cuối tuần?"

"Không hề", bà Smith nói. "Phải nhớ rằng quy luật căn bản của phản hồi là tức khắc và cụ thể. Nếu dòng dữ kiện không rõ ràng và chậm trễ, đó không phải là một công cụ huấn luyện hiệu quả. Ngoài ra, tôi đã đồng ý với Jack là

trong tuần lễ đầu sẽ đi thăm anh ta mỗi ngày, xem sổ điện thoại của anh, lập đồ thị thành tích và cho anh thấy”.

“Cụ thể ra sao?” GĐLT thắc mắc.

“Tôi dùng các con số”, bà Smith nói. “Tôi sẽ nói, “Anh đã thực hiện tốt hoặc bỏ sót từng mục tiêu một”. Vậy một khi mục tiêu được đặt thì phản hồi liên quan đặc biệt đến mục tiêu”.

“Vâng. Tôi thấy phản hồi hàng ngày họp với Jack ra sao”, GĐLT

nói, “nhưng bà vận dụng buổi họp cuối tuần thế nào để đánh giá xem Jack đã có thể bắt đầu tự phản hồi được hay không?”

“Tôi thỏa mãn với tiến bộ trong tuần đầu của Jack”, bà Smith nói, “nên tôi sẵn lòng lắng nghe bất cứ đề nghị nào của anh ta về cách tôi theo dõi thành tích và cung cấp phản hồi cho anh ta. Nên nhớ, khi người ta cải thiện, ta nên dần dần trao cho họ càng ngày càng nhiều trách nhiệm tự theo dõi thành tích của mình.

"Jack ý thức rất rõ về các nhu cầu của mình", bà Smith nói tiếp. "Anh ta nói, "Bà xem này, nếu bà để tôi hoàn toàn một mình, tôi sẽ cảm thấy như bị bỏ rơi. Nhưng tôi không muốn bà đến thăm tôi mỗi ngày. Điều ấy làm cho tôi bị căng thẳng. Trong tháng sau, xin bà để cho tôi được tự mình lập đồ thị hàng ngày rồi bà sẽ đến thăm tôi các ngày thứ sáu để kiểm tra. Trong tuần, nếu tôi cần bà giúp, tôi sẽ đến thăm bà"".

"Vậy là bà đã lập với anh ta một thỏa thuận khác", GĐLT nói.
"Bà có tiếp tục làm như thế cho tới khi anh ta trở thành một kẻ thắng không?"

"Nhất định là như thế", bà Smith nói. "Tôi chỉ muốn giám sát nhân viên của tôi nếu họ cần. Ngay khi họ có thể tự đảm nhiệm được công tác, tôi sẵn sàng để cho họ thực hiện. Trong khi huấn luyện ta nên sắp xếp các buổi họp phản hồi ngày càng ít đi khi họ tiến từ nấc thành tích

hiện tại đến nỗi thành tích ta
muốn. Ở đây chúng tôi có một
câu châm ngôn mà tôi nghĩ ngài
cần học”:

ĐỐI VỚI
NHIỀU NGƯỜI
VIỆC ĐẠT ĐƯỢC
THÀNH TÍCH TỐT
LÀ MỘT
CUỘC HÀNH TRÌNH
CHÚ KHÔNG LÀ
NƠI DÙNG CHÂN

Dánh giá sự phát triển

Câu đó diễn đạt rất hay”, GĐLT nói. “Nhiều giám đốc chỉ việc hô lên những điểm dừng chân (mục tiêu), rồi ngồi chờ nhân viên đạt được chúng. Hệ thống PRICE

"Nếu đánh giá và huấn luyện đi đôi với nhau", GDLT nói, "tại sao *đánh giá* lại là một bước riêng trong hệ thống PRICE?"

"Vì phần nhiều công ty tổ chức những kỳ xét duyệt thành tích từng quý, nửa năm hay một năm", bà Smith nói. "Trong hệ thống PRICE, chúng tôi khuyên nên lập đồ thị thành tích trong các lãnh vực Mục Tiêu Một Phút đã xác định không lâu hơn 6 tuần rồi tổ chức xét duyệt ngay - trừ phi người đó là một kẻ thắng".

hữu ích ở chỗ nó gợi cho ta thấy huấn luyện là tiến trình quản lý một cuộc hành trình. Bây giờ đã đến lúc bà có thể nói cho tôi bước E (Evaluate - *Đánh giá*), bước cuối cùng trong hệ thống PRICE.

"Vâng", bà Smith nói. "Đánh giá và huấn luyện đi đôi với nhau. Thật ra, mỗi lần ta cung cấp phản hồi tức là ta đánh giá. Ta muốn liên tục xem thành tích ra sao trong các lãnh vực đã xác định. Thành tích có được như ta muốn không? Nếu không thì tại sao?"

“Bà thảo luận những gì trong các phiên xét duyệt này?”
GĐLT hỏi.

“Chẳng có gì mới”, bà Smith nói. “Nên nhớ, khen và chê phải được thực hiện gần với thành tích ngắn nào có thể. Không để dành. Việc phải làm là xét lại những gì chúng ta đã nói trong suốt quá trình huấn luyện. Câu hỏi chính trong buổi đánh giá là quyết định xem ta có muốn giữ lãnh vực thành tích làm một dự án PRICE hay thừa nhận hiện nó đã cố định

hoặc đã hoàn tất và nhân viên có liên quan có thể tự cung cấp phản hồi riêng của mình hay không. Nếu thành tích chưa đạt được mức mong muốn, ta sẽ khởi đầu tiến trình lại”.

“Khi việc đánh giá trong hệ thống PRICE là một tiến trình liên tục”, GĐLT nói, “tôi không có cảm giác nó là một tiến trình nhầm trùng phạt. Trong việc đưa Quản Lý Một Phút vào thực hành, ta không cố gài bẫy người khác”.

“David Berlo, một trong những

thầy dạy và cố vấn sâu sắc nhất tôi từng gặp”, bà Smith nói, “đã diễn đạt rất hay triết lý đó. Ông ấy chuyên huấn luyện cá voi. Một hôm ông hỏi mấy bạn đồng nghiệp xem khi dạy cá voi họ có dùng một số khái niệm chúng ta đã bàn đến trong tiến trình huấn luyện này hay không. Họ nói, “Có, nhưng thêm một điều””.

“Điều gì vậy?” GĐLT thắc mắc.

“Trước giờ huấn luyện cá voi”, bà Smith kể, “các huấn luyện viên nói với David, “Chúng tôi cho nó

ăn và nắm chắc nó không đói. Rồi chúng tôi nhảy xuống nước chơi với nó cho đến khi thuyết phục được nó..."

"Thuyết phục cái gì?" GĐLT ngạc nhiên.

"Tôi sẽ viết cho ngài thấy", bà Smith nói, "vì nó nằm bên trong tất cả những gì mà phương pháp Quản Lý Một Phút trình bày ra bên ngoài":

CHÚNG TÔI
KHÔNG HÈ
CÓ Ý ĐỊNH
LÀM HẠI NÓ

“Một câu nói đầy năng lực”, GĐLT nói. “Đó chính là lòng tin cậy, phải không?”

“Chắc chắn là thế”, bà Smith nói. “David viết một cuốn sách tựa đề là *“Tôi không có ý làm hại bạn”* vì ông cảm thấy đa số các hệ thống xét và đánh giá thành tích của các công ty nước ta có những ý tưởng rất trái ngược”.

“Nghe bà kể ra, tôi thấy đúng thật”, GĐLT nói. Hầu hết các hệ thống đánh giá cho rằng luôn luôn phải có kẻ thắng và người thua”.

"Đó không phải là triết lý của phương pháp Quản Lý Một Phút", bà Smith nói.

"Do đó khi nói về đánh giá trong hệ thống PRICE", GĐLT nói, "bà luôn luôn cố tìm xem bà có được những kết quả mong muốn hay không. Nếu tìm thấy, nhân viên sẽ được khen. Nếu không tìm thấy họ sẽ được tái hướng dẫn hoặc khiển trách tùy theo vấn đề là do năng lực hay động lực. Bà không được kết quả như mong ước có vì lý do nào khác không?"

“Thành tích không đạt được có thể do việc thực hiện không đúng các bước trong hệ thống PRICE”, bà Smith trả lời. “Có thể ta xác định một lãnh vực không thích hợp. Hoặc có thể ta ghi các dữ kiện không hiệu quả. Trong bước can thiệp có thể ta thỏa thuận một mục tiêu quá thấp hoặc quá cao, có thể phản hồi của ta không đều đặn hoặc phản ứng của ta không đủ thúc đẩy”.

“Tức là bà nhận trách nhiệm bảo đảm rằng nhân viên thực hiện tốt”, GĐLT nói.

tôi thích diễn tả hệ thống PRICE
giống như mặt quay số của một
máy điện thoại”, vừa nói bà Smith
vừa chỉ tay lên một tấm bảng
trên tường:

“Dứt khoát là thế”, bà Smith nói. “Công việc giám đốc của tôi không phải chỉ là ngồi đó, khoanh tay, lạnh lùng ngó quanh và đánh giá, nhưng là xắn tay áo lên, nhiệt tình đáp ứng các nhu cầu của nhân viên họ để thực hiện tốt mục tiêu”.

“Vậy bà phải mở to đôi mắt, căng rộng vành tai”, GĐLT ngắt lời. “Tôi tưởng bà thường trở lại bước *Xác định* và bắt đầu lại tiến trình. Do đó PRICE là một tiến trình liên tục”.

“Đúng, chính vì thế mà chúng

BẢNG TÓM LƯỢC

HỆ THỐNG PRICE



Hệ thống Price: Tóm lược

Tuyệt vời. Nay giờ tôi có thể quay số “P” để biết thành tích”, GDLT nói và mỉm cười.

“Để tôi nhấn mạnh một điểm cuối về hệ thống PRICE”, bà Smith

nói. "Ngài có thể dùng nó để để đạt được mức tuyệt hảo trong mọi lãnh vực của cuộc sống, như thiết lập hệ thống PRICE cho chương trình giảm thể trọng hoặc cho việc học hành của con cái, hoặc biến các quyết tâm của ta thành sự thực chứ không phải chỉ là những lời hứa suông v.v..."

"Nhờ nó mà tôi biết được một khía cạnh khác của Quản Lý Một Phút", GDLT nói.

"Chắc chắn nó là chiếc chìa khóa cho thành tích của chúng ta", bà Smith nói.

“Đã có ai chống lại việc trả GIÁ (PRICE) chưa?” GDLT hỏi.

“Sao ngài không hỏi ông Giám Đốc Một Phút về Chris?” bà Smith mỉm cười và tiến GDLT ra cửa.

“Vâng, tôi đã làm mất nhiều thời giờ của bà”, GDLT nói. “Xin cảm ơn bà đã chia sẻ cho tôi các bí mật”.

“Chúng chỉ là những bí mật vì người ta hành động như không bao giờ biết đến chúng”, bà Smith đáp lời. “Thật ra chúng chỉ là lẽ thường được đem ra sử dụng”.

Chris trả công cho hệ thống Price

Khi trở lại văn phòng của GĐMP, GDLT rất ngạc nhiên về tính xác thực của câu nói "*lẽ thường được đem ra sử dụng*".

GĐMP đón chào ông bằng một

nụ cười rất thân mật và hỏi, “Hệ thống PRICE đúng, phải không?”

“Chắc chắn là nhu thế. Nó thật sự rất dễ hiểu, nhưng tôi có một câu hỏi. Chris là ai?”

GĐMP bắt đầu cười. “Tôi biết thế nào cũng có người nói với ngài về Chris. Xin mời ngài ngồi xuống để tôi kể”, GĐMP nói.

“Khi tôi mới đến đây, một nhà tư vấn về cải thiện năng suất của công ty, Steve Mulvany, kể cho tôi truyện Chris. Steve nói, “Hãy coi chừng Chris khi ngài bắt đầu

huấn luyện các đốc công phuong pháp Quản Lý Một Phút. Anh ta là một người cúng rắn thực sự”.

“Các câu truyện về Chris ai cũng biết. Hầu như anh ta là một nhân vật huyền thoại ngay khi còn sống. Thí dụ, tôi được nghe kể một sáng nọ anh ta giận một nhân viên đến độ đã treo nhân viên đó lên một cây đinh cho đến trưa”.

“Thời buổi này ai có thể làm như thế?” GĐLT hỏi.

“Chris to lớn, khỏe mạnh”. GĐMP nói. “Ngồi dự hội nghị,

anh ta che lấp cả chiếc bàn rộng một mét. Cổ tay anh ta to bằng bắp đùi của tôi”.

“Xem ra anh ta không phải là người hấp dẫn”, GĐLT nói.

“Không”, GDMP nói. “Mắt anh ta đỏ lừ, tiếng nói gầm gù, bước đi giống một con gấu”.

“Tôi gặp Chris lần đầu tiên”, GDMP nói tiếp, “trong một buổi huấn luyện. Khi tôi đến đây và bắt đầu thực hiện phương pháp Quản Lý Một Phút, ban đầu hầu như chỉ có một mình tôi đảm nhiệm việc

huấn luyện. Tôi đến lớp học sớm và gặp Chris. Trong lúc đang thu dọn phòng học, bỗng dung tôi cảm thấy như có ai đang nhìn tôi. Tôi quay lại và thấy Chris đang ngồi một mình ở cuối phòng”.

“Sao ngài biết đó là Chris?” GDLT hỏi.

“Tôi biết ngay”, GDMP nói. “Đặc biệt anh ta không hề đáp lại nụ cười của tôi. Tôi có thể cảm thấy mắt anh ta đang nhìn xuyên thấu tôi”.

“Ngài đã nói gì?” GDLT ngắt

một giám đốc?" Ai cũng trả lời rằng phải thưởng hoặc khen, chỉ trừ Chris".

"Sao ngài biết anh ta không đồng ý?" GDLT hỏi.

"Chris giơ tay, phát biểu, "Tôi muốn có vài lời". Tôi nói, "Xin mời".

"Chris nói, "Tôi chỉ muốn ngài biết rằng tôi dùng hình phạt và điều đó có tác dụng".

"Tôi nhìn anh ta và tự nghĩ, "Mình phải nói cái gì với một người như Chris?" Anh ta có

lời. “Tôi cảm thấy như mình đang xem một bộ phim truyền hình nhiều tập”.

“Không nói gì cả”, GĐMP nói, “nhưng tôi biết anh ta đang quan sát mọi cử động của tôi. Ít nhất tôi cảm thấy anh ta đang hành động như thế. Khi giờ học bắt đầu, anh ta ngồi im lặng cho đến khi tôi nói, “Một trong những điểm chính để thúc đẩy nhân viên của các bạn là tìm ra họ đang làm trung. Khi điều đó xảy ra, các bạn phải làm gì với tư cách là

thể nói trời màu xám và tôi
cũng phải đồng ý ngay rằng
trời màu xám.

“Lấy lại bình tĩnh, tôi nói, “Hay
lắm, Chris. Anh có vui lòng kể cho
nhóm biết các lợi điểm của hình
phạt là những gì không?”

“Anh ta nói, “Đĩ nhiên! Có ba
lợi điểm, đó là: dễ, nhanh và nó
làm cho tôi cảm thấy tốt”.

“Nhìn thân hình của anh ta, tôi
tự nghĩ, “Chắc nó có tác dụng tốt
đối với anh ta”. Rồi tôi nói, “Nếu
đó là các lợi điểm, Chris, thì có

những bất lợi nào khi dùng quá nhiều hình phạt không?"

"Chris cười và nói, "Tôi không thể nghĩ ra được bất lợi nào cả".

"Tôi nói, "Tôi nghĩ ra được ba lãnh vực có thể bị ảnh hưởng bởi việc dùng quá nhiều hình phạt, đó là: hiệu suất, tình trạng vắng mặt và thay đổi nhân viên".

"Chris trố mắt nhìn tôi vì anh đã nghiêm túc nhũng điều tôi nghĩ. Anh ta có hiệu suất thấp nhất trong xưởng. Nay giờ Chris mới biết điều đó nhưng tôi đã nghe được nhũng

lời bào chữa của anh ta: “Tôi làm ở ca tối và ai cũng biết các ca tối thường có năng suất thấp nhất”.

“Về hiện tượng vắng mặt: nhân viên của Chris luôn luôn vắng mặt với tỉ lệ 20%, do đó mỗi ngày chỉ có 8/10 người đi làm. Phòng nhân viên thường nói đùa rằng nếu không có bộ phận của Chris, họ đã có thể giảm được một nhân viên, vì ngày nào họ cũng phải bận bịu giải quyết các đơn xin thuyên chuyển, nghỉ việc hay muộn người cho bộ phận này.

“Tình trạng thay đổi nhân viên trong bộ phận của Chris cũng cao nhất xuống. Tôi đã từng nghe anh ta nói, “Tôi phải điều khiển một bộ phận tệ nhất, ai cũng muốn ra về sớm ngần nào có thể”.

“Khi biết mình bị tôi trêu chọc, Chris nói, “Thưa ông chủ sao ông có thể mong tôi làm khác đi được với một lũ người lười biếng như thế này. Ngoài ra, tôi không thích họ và họ cũng chẳng ưa tôi”.

“Tôi nói, “Chris, tôi biết có lẽ anh nghĩ những buổi học này chỉ

tổ làm mất thời giờ. Nhưng xin anh cho tôi một cơ hội”.

“Vâng!” Chris nói. “Nhưng tôi không tin vào bất cứ cái gì”.

“Sau khi nói về nhu cầu phải bắt đầu bắt cứ chương trình cải thiện thành tích nào bằng cách xác định vấn đề, rồi ghi chép thành tích, tôi thảo luận về tầm quan trọng của các ấn bản của máy vi tính để kiểm soát mức tiến bộ và cung cấp phản hồi. Ngài thấy đó, trong hoạt động của chúng tôi các đốc công nhận

được những thông tin tốt về thành tích”.

“Khi ngài nói, Chris làm gì?”
GĐLT hỏi.

“Anh ta chỉ ngồi khoanh tay nghe, nét mặt không có biểu hiện nào”, GĐMP nói.

“Nhưng sau giờ học, tôi rất đỗi ngạc nhiên vì Chris đến chỗ tôi và nói, “Thưa ông chủ, theo tôi, các biện pháp của ngài có lẽ không hữu dụng, nhưng tôi muốn tăng hiệu suất. Ngài có ý kiến gì không?”

"Mỗi ngày anh cần có các ấn bản của máy vi tính về hiệu năng ngày hôm trước của từng cỗ máy", tôi trả lời. "Vì mỗi thợ điều khiển một máy nên thông tin này cho anh thấy mỗi thợ làm việc ra sao. Tất cả những gì tôi muốn anh làm là lập đồ thị của mỗi thợ, và ngay buổi sáng, anh ghi hiệu suất và đưa cho từng người xem hiệu năng của họ ngày hôm trước. Đó là những gì tôi muốn anh làm".

"Vâng", Chris nói, "Tôi sẽ cố gắng dù không tin nó có hiệu quả".

“Sáng hôm sau, tôi xuống xem sự thay đổi ra sao”, GĐMP tiếp tục nói. “Chris lấy thông tin của máy vi tính, ghi vào các đồ thị, đến chia một anh thợ và nói, “Này anh, đừng nói gì tầm bậy tầm bạ mà chỉ nhìn xem cái này”. Và anh ta đưa cho người thợ xem bản đồ thị.

“Tôi tự nghĩ, “Có lẽ hành động đó sẽ là một tai họa, nên tôi bảo Chris, trong khi đưa cho mỗi thợ xem đồ thị chỉ nên nói “Hôm qua anh đạt năng suất 86%”. “Anh đạt 94%”. “Anh đạt 100%”.

"Lúc Chris nói với người thứ hai, "Hôm qua anh đạt năng suất 83%", người thợ này la lên, "Chris, yêu cầu anh đi khỏi đây, tránh xa tôi ra. Hãy để cho chúng tôi yên. Bao nhiêu năm anh đã để chúng tôi một mình trừ khi chúng tôi có lỗi".

"Chris nói, "Tôi đã nói với ngài là họ không ưa tôi mà".

"Tôi nói, "Chris, anh hãy kiên trì".

"Chris tiếp tục đưa các đồ thị cho nhân viên của mình xem, dù

họ tỏ ra khó chịu hoặc cả đearn không thèm nhìn chúng. Sau bốn ngày, tôi thấy họ bắt đầu để ý xem đồ thị khi Chris đưa cho họ xem. Họ bắt đầu xem các bản đồ thị vì họ nhận được phản hồi và có thể so sánh kết quả việc làm của họ hôm nay với hôm qua, và hôm kia”.

“Và các kết quả đó là của chính họ chứ không phải của ai khác”, GĐLT ngắt lời.

“Vâng”, GĐMP nói. “Đua tranh với chính mình có tính chất

xây dựng hơn là đua tranh với người khác”.

“Rồi sao nữa”, GDLT hỏi vì nóng lòng muốn nghe thêm truyện Chris.

“Chris nói với nhân viên, “Thưa các bạn, tôi mệt và phát bệnh vì phải cung cấp phản hồi cho các bạn. Từ nay trở đi, chỉ những ai đạt năng suất 85% hoặc cao hơn tôi mới đến đưa cho xem bản kết quả. Những ai không đạt mức 85%, không đáng nói truyện với tôi”.

“Ngài hãy để cho tôi xem câu

người đạt năng suất 85% hay cao hơn, xem ra Chris đã bắt đầu quản lý consequence huấn luyện. Đó là bước C (Coach - *Huấn luyện*). Quyết định đó được thực hiện bằng loại đánh giá riêng của anh ta: bước E (Evaluate - *Đánh giá*)".

"Chính xác!" GĐMP nói. "Ngài học được hệ thống PRICE nhanh thật, phải không?"

"Tôi thích tính đơn giản của nó", GĐLT nói.

"Thật buồn cười khi thấy Chris", GĐMP tiếp tục, "đi tới

truyện này có hợp với hệ thống PRICE hay không”, GĐLT đề nghị. “Khi nói mình muốn cải thiện thành tích tức là Chris đang xác định vấn đề. Đó là bước P (Pinpoint - Xác định). Khi dùng các ấn bản của máy tính để lập đồ thị, anh ta đã sang bước R (Record - Ghi chép). Rồi lúc bắt đầu chỉ cho nhân viên thấy thành tích của mình lúc đầu, anh ta can thiệp, dù hơi độc đoán. Đó là bước I (Involve - Can thiệp). Đến lúc quyết định chỉ nói với những

chỗ một công nhân, nhưng vì thấy thành tích của anh này dưới 85%, nên chẳng thèm nói một lời nào và bỏ đi thẳng đến chỗ người khác. Nét mặt anh này thật đau khổ, giống như bị Chris quất roi vào lưng”.

“Tôi tin rằng chẳng bao lâu sau ai cũng đạt năng suất trên 85%”, GĐLT nói.

“Chí lý”, GĐMP nói. “Sau đó khoảng một tuần, Chris tập trung họ lại và nói, “Hoặc các bạn phải đạt năng suất 95%, hoặc tôi sẽ

không tới chõ các bạn". Thật lạ kỳ, năng suất của họ vọt lên rất cao".

"Điều lạ kỳ ở chõ những việc Chris làm chỉ là cho họ thông tin", GĐLT nói.

"Đúng", GĐMP nói. "Anh ta chẳng nói họ làm giỏi, cũng chẳng nói họ làm dở. Chỉ sự kiện có mặt của anh ta ở chõ họ là quan trọng đối với họ.

"Chris làm như thế khoảng một tháng", GĐMP nói tiếp. "Sau đó anh ta giao cho mỗi người một đồ thị rồi ngưng đến chõ họ và chỉ

đem ấn bản vi tính để ở bàn giấy của họ mà thôi. Lạ thay, ngay khi hết giờ làm việc mọi người đều vội chạy đến bàn giấy của mình để xem kết quả và điền vào bản đồ thị”.

“Rồi Chris bắt đầu khoanh đỏ tên những người đạt 95%. Họ thật hào hứng bàn tán với nhau không biết hôm nay tên mình có được khoanh đỏ hay không vì cho rằng đây là một sự kiện thật đặc biệt”.

“Thành tích ở bộ phận Chris thế nào suốt thời gian đó?” GĐLT hỏi.

“Đường biểu diễn trong đồ thị lên như diều”, GĐMP nói. “Đồng thời tình trạng vắng mặt và đi làm trễ cũng giảm. Các đốc công khác không tin được điều này. Họ nghĩ Chris phía ra các tài liệu. Tôi thì tin vì lúc nào tôi cũng nắm vững các tài liệu”.

“Anh ta đã làm gì tiếp theo?”
GĐLT hỏi.

“Một hôm”, GĐMP nói, “Chris họp các nhân viên lại và nói, “Các bạn thật sự đã tăng hiệu suất. Tôi sẽ kể cho các bạn việc tôi sắp làm. Bà

"Chris không đi vòng vòng kiểm soát họ, nhưng để cho họ tự làm việc với nhau. Thí dụ, người lớn nhất trong bộ phận đi dạo quanh và nói đại thể như "Jim, tốt nhất anh nên đạt 100%", "Joe, anh nên đạt 100%...". Nếu có ai bỏ máy đi kiểm cái gì hay làm gì khác, một người trong họ la, "Ê, đi đâu đấy, làm việc đi"."

"Mọi người có đạt hiệu suất 100% không?" GĐLT hỏi.

"Có chứ", GĐMP nói. "Không sót người nào. Chris đem bánh

xã tôi làm bánh rất ngon vậy hôm nay nếu ai trong bộ phận đạt được 100% hay cao hơn, ngày mai tôi sẽ đem bánh đến khao mọi người”.

“Tôi không dự cuộc họp, nhưng biết được tin này nên đến thăm Chris. Tôi nói, “Chris, bánh có phải là một kích thích tố không? Nó không có tác dụng”.

“Anh ta nói, “Đó là điều ngài nghĩ. Hãy để cho tôi làm thử”.

“Tôi nói, “Chris, anh có thể làm bất cứ gì anh muốn” - như là tôi có thể ngăn được anh ta.

đến và phân phát cho mọi người trong bữa ăn trưa ngày hôm sau. Họ rất vui thích.

“Tôi nghĩ đó là một ý kiến hay nên đã đem áp dụng thử ở các bộ phận khác.

“Tôi triệu tập các nhân viên chủ chốt và cho biết sẽ bao bữa ăn trưa cho bộ phận đạt hiệu suất 100% vào một ngày chỉ định”.

“Họ nghĩ sao?” GĐLT hỏi.

“Mọi người đều nghĩ đó là một ý kiến hay”, GĐMP nói. “Vậy là chúng tôi cho in những phiếu đã

trả tiền trước để các nhân viên có thể dùng.

“Trong khi tôi nghĩ chương trình này là một ý tưởng hay bao nhiêu thì bỗng dung nó bị xẹp xuống như một quả bóng bóng xì hơi bấy nhiêu. Người ta tỏ vẻ chống đối bằng những lời xầm xì đại để như: “Thật lố bịch!” “Đừng mong chúng tôi làm việc hết mình vì một bữa cơm trưa miễn phí. Chúng tôi bị sỉ nhục”.

“Rồi sao?” GĐLT hỏi.

“Tôi bối rối nên cho gọi Chris đến”, GĐMP nói.

“Vậy lúc đó Chris là cố vấn cho một phương pháp quản lý hàng đầu”, GĐLT cười.

“Phải can đảm mà nhận rằng tôi cần lời khuyên của Chris”, GĐMP thừa nhận.

“Chris nghĩ về chương trình đó thế nào?” GĐLT thắc mắc.

“Anh ta không tán thành chương trình phiếu miễn phí”, GĐMP nói.
“Thật ra anh ta là một trong những người đứng đầu cuộc phản đối. Chính vì thế tôi muốn nói truyện với anh ta - để tìm ra nguyên nhân.

"Khi Chris đến, tôi hỏi, "Tại sao anh phản đối chương trình?"

"Chris chỉ ngón tay vào trán tôi, nói "Ngài tìm cách hối lộ nhân viên. Ngài muốn tặng cho họ phiếu ăn miễn phí để tăng năng suất của họ. Hãy để tôi kể cho ngài nghe cảm tưởng của tôi và những người khác về việc đó. Chúng tôi tức giận. Chúng tôi cảm thấy bị lợi dụng và bị nhục mạ".

"Rồi anh ta bỏ tay xuống, ngung một lát, và nhìn chằm chằm vào mắt tôi. "Để tôi nói với ngài một truyện

khác”, Chris nói và phá tan bầu khí im lặng. “Ngài tốt. Ngài đã làm một công việc khác thường là đem thực hiện phuong pháp Quản Lý Một Phút tại đây. Chúng tôi nghĩ ngài tốt hơn loại quà hối lộ kia”.

“Rồi Chris mỉm cười và nói, “Sao không dùng Khiển Trách Một Phút?”

“Sau khi lấy lại bình tĩnh, tôi nói, “Tôi nhận ra mình đã lầm lỗi, nhưng việc tặng bữa ăn miễn phí của tôi khác với quà tặng bánh của anh ra sao?”

để đạt thành tích tốt. Những người làm việc cho ngài là những kẻ thắng. Ngài dùng tăng cường sức lực cho họ bằng cách bố thí”.

“Tôi hiểu những lời anh nói, Chris”, tôi nói, “và tôi thật sự muốn cảm ơn sự trung thực của anh”.

“Không có gì”, Chris nói. “Tôi đã học được ở đây nhiều điều và không có lý do nào để tôi không giúp ngài cũng học”.

“Chúng tôi mỉm cười và bắt tay nhau”.

“Vợ tôi làm bánh”, Chris nói, “bà ấy tặng cho họ chứ không phải tôi. Đàng này ngài cho chúng tôi phiếu ăn miễn phí. Đó là một điều sỉ nhục và hối lộ”.

“Vậy phiếu ăn miễn phí”, tôi nói, “nhục mạ các anh vì nó không hàm chứa tình cảm cá nhân của tôi?”

“Đúng thế”, Chris nói. “ngài đã làm một việc phi thường ở đây, thực hiện những ý niệm của phương pháp Quản Lý Một Phút và dạy chúng tôi thuật ABC. Đa số chúng tôi muốn trả Giá (PRICE)

"Chris đúng là một nhân vật, phải không, thưa ngài?" GĐLT nói.

"Chắc chắn là thế", GĐMP nói.
"Chính những người như anh ta đã thực sự tạo được ở đây những nỗ lực xứng đáng".

"Và anh ta đã dạy cho tôi đem những điều tôi học được ở đây đặt vào viễn cảnh thuộc con người", GĐLT nói thêm. "Nói về những điều đã học, tôi muốn tóm tắt toàn bộ cho ngài xem".

"Xin mời", GĐMP nói.

Vài ý kiến cuối cùng

Thứ nhất, tôi đã giải tỏa được một số thắc mắc về ba điều bí mật của Phương Pháp Quản Lý Một Phút: Đặt Mục Tiêu Một Phút, Lời Khen Một Phút, Khiển Trách Một Phút”, GĐLT nhớ lại.

“Thứ hai, tôi đã học được thuật ABC để giúp phối hợp các bí mật đó sao cho chúng trở thành khả dụng. Và thứ ba, hệ thống PRICE cho tôi một kiến thức căn bản có giá trị để đem các nguyên tắc của Vị Giám Đốc Một Phút vào thực tế một cách hệ thống và có thể chia sẻ với mọi người. Nó biến đổi các bí mật thành những kỹ năng và giúp ta chuyển việc áp dụng Phương Pháp Quản Lý Một Phút từ lãnh vực cá nhân sang lãnh vực nhóm và tổ chức”.

Trong khi lắng nghe GĐLT nói, GĐMP mỉm cười. Ông thích nhìn thấy sự phán khởi ở nét mặt những người học được những điều mới.

"Tuyệt vời", GĐMP nói.

"Tôi phải cảm ơn ngài rất nhiều vì đã chia sẻ cho tôi những gì ngài biết về quản lý", GĐLT nói.

"Tôi rất vui", GĐMP nói. "Mọi kiến thức đều phải được chia sẻ. Tôi muốn bày tỏ với ngài tư tưởng chót. Cách tốt nhất để học trở thành một Giám Đốc Một Phút và sử dụng những gì ngài đã học

Một sự cam kết

Tôi cam đoan sẽ thực hiện điều đó”, GĐLT nói.

“Tôi không lo về những cam kết của ngài với tôi”, GĐMP nói.
“Chính cam kết của ngài với những điều ngài đã cam kết mới là điều

là bắt đầu thực hiện chúng. Điều quan trọng không phải là thực hiện chúng một cách trúng phóc, nhưng là bắt đầu thực hiện chúng”.

đáng nói. Thí dụ, những người nói chế độ ăn kiêng không có tác dụng. Thật ra nó có tác dụng rất tốt - chính con người mới không làm cho nó có tác dụng. Họ bỏ cam kết việc cam kết giảm cân. Tôi không muốn ngài hành động như thế với việc thực hiện Quản Lý Một phút.

“Những điều ngài nói làm tôi nhớ lại lời một người bạn của tôi”, GĐLT nói. “Anh ta bảo tôi phải bỏ việc thử làm. Hoặc tôi phải làm hoặc không làm”.

"Đó chính là điều tôi muốn nói", GĐMP nói. "Để minh họa điều đó, xin ngài thử lượm cây viết trên bàn".

GĐLT đến bàn giấy và lượm cây viết lên.

"Tôi bảo ngài thử lượm cây viết, chứ không bảo ngài lượm nó lên", GĐMP nói.

GĐLT mỉm cười.

"Ngài đã hiểu", GĐMP nói.
"Hoặc ngài sẽ làm việc đó hoặc ngài sẽ không làm việc đó. Còn nói

rằng, “Tôi sẽ thử”, chỉ đưa đến kết quả là không làm việc đó”.

“Xin cảm ơn lời khuyên chót của ngài”, GĐLT nói. “Chắc chắn tôi không muốn là một anh chàng bám vào cành cây và tiếp tục la, “Có ai khác trên đó không?””

Nói đến đây, GĐLT đứng dậy, bắt tay GDMP.

Dựa các nguyên tắc của Vị Giám Đốc Một Phút vào thực tế

Khi rời văn phòng vị GĐMP, GĐLT rất phấn khởi với việc thực hiện những gì đã học. Ông cam kết với cam kết đưa các

nguyên tắc của Vị Giám Đốc Một Phút vào thực tế.

Ngày hôm sau ông bắt đầu thực hiện việc đó. Ông không chờ cho đến khi có thể làm trung phóc được mọi cái đã học. Ông biết, nếu chờ thì sẽ chẳng bao giờ khởi sự được, nên ông đem chia sẻ các kiến thức đã học cho nhân viên, và đến lượt mình họ cũng chia sẻ chúng cho nhân viên của họ. Họ hỗ trợ các nỗ lực của nhau để thực hiện các điều bí mật của phương pháp Quản Lý Một Phút.

những gì đã học, mỗi người trong tổ chức của GĐLT đã thiết lập các dự án PRICE cho mỗi Mục Tiêu Một Phút. Chính các mục tiêu nhận ra các lãnh vực đã xác định. Thành tích hiện tại của các mục tiêu này được ghi chép. Rồi mỗi nhân viên được *can thiệp* vào việc đặt mục tiêu, cũng như thiết lập các chiến lược *huấn luyện* và gợi ý. Rồi việc huấn luyện bắt đầu. Các giám đốc sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu của nhân viên. Mỗi người đều muốn thắng. Khi đến giai đoạn đánh giá,

Khi làm việc với nhân viên của mình, GDLT thấy rằng tổ chức của ông cần phải thiết lập bốn hệ thống để phương pháp Quản Lý Một Phút có kết quả tốt. Các nhân viên cần biết: *những việc họ được yêu cầu thực hiện* (hệ thống trách nhiệm); *thành tích tốt là thế nào* (hệ thống dữ kiện thành tích); *công việc được thực hiện ra sao* (hệ thống phản hồi); *thành tích tốt sẽ nhận được những đáp ứng nào* (hệ thống đánh giá).

Vì nỗ lực và ước muốn chia sẻ

tiến trình được xét lại và đặt mục tiêu mới.

Chẳng bao lâu sau, việc không tránh được đã xảy ra:

Vị Giám Đốc Lão Thành đã Thành công trong việc Đưa các nguyên tắc của Vị Giám Đốc Một Phút vào Thực tế Và nhờ đó đã Tạo ra Một Sự Khác Biệt.

Mọi người không những chỉ cảm thấy tốt hơn mà còn thực hiện tốt hơn. Và điều quan trọng hơn: việc đưa các nguyên tắc của Vị Giám Đốc Một Phút vào thực

tế đã tạo ra khác biệt nơi nó thật sự cần thiết, đó là *Lợi Nhuận*. Sản xuất tăng, phẩm chất tốt, hàng bán tăng vọt, chõ làm của nhân viên vững chãi, hon hảc các công ty khác trong vùng.

Đi đến đâu, GĐLT cũng chia sẻ những điều mình đã học được cho người khác. Chẳng bao lâu, Phương Pháp Quản Lý Một Phút đã được mệnh danh là Lý thuyết W. GĐMP nói, “Các bạn có thể có Lý thuyết X, Lý thuyết Y, và Lý thuyết Z. Chúng tôi gọi Quản Lý

Một Phút là “Lý thuyết W” (work) vì nó có tác dụng”.

Bất cứ nơi nào ông đến, GĐLT cũng nói với những người đã học cách thực hiện các nguyên tắc của Vị Giám Đốc Một Phút rằng:

HÃY GIỮ
LỜI CAM KẾT
VỚI CAM KẾT
CỦA BẠN
VÀ HÃY
CHIA SẺ ĐIỀU NÀY
VỚI NGƯỜI KHÁC

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

ĐƯA CÁC NGUYÊN TẮC VÀO THỰC TẾ

THIỀN QUANG *bìa* *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập: **YẾN CA**

Bìa: **VIỆT HẢI**

Sửa bản in: **KIẾN QUỐC**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: hophubandoc@nxbtre.com.vn
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 21, dãy A11, khu Dãm Trấu, p. Bạch Đằng,
q. Hai Bà Trưng, Hà Nội
ĐT: (04)37734544 - Fax: (04)35123395
E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450