

MỤC TIÊU

Quá trình liên tục hoàn thiện

**ELIYAHU
M. GOLDRATT**
& Jeff Cox



HƠN 3.000.000
BẢN SÁCH
ĐÃ BÁN TRÊN
TOÀN THẾ GIỚI

- MỘT CUỐN TIỂU THUYẾT KINH DOANH BẠN CHAY NHẤT
- GIỚI THIỆU LÝ THUYẾT VỀ NHỮNG HẠN CHẾ
- ĐÃ LÀM THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA NHỮNG NHÀ KINH DOANH HOA KỲ

vh

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HỌC

Giới thiệu

Cuốn “Mục Tiêu” muốn nói về khoa học và giáo dục. Hai từ khoa học và giáo dục đã bị lạm dụng tới mức mà nghĩa gốc ban đầu của chúng đã mờ nhạt trong màn sương sùng kính và bí ẩn. Đối với rất nhiều nhà khoa học đáng kính, khoa học không phải là thuộc về những bí mật của tự nhiên hoặc thậm chí về những chân lý. Khoa học chỉ đơn giản là phương pháp chúng ta sử dụng để thử nghiệm và đưa ra một số tối thiểu những giả thuyết có thể giải thích sự tồn tại của nhiều hiện tượng trong tự nhiên, bằng một lối suy luận logic và rõ ràng.

Định luật Bảo toàn Năng lượng của vật lý học không phải là chân lý. Nó chỉ là một giả thuyết có giá trị trong việc giải thích một loạt các hiện tượng tự nhiên. Một giả thuyết như vậy có thể không bao giờ được chứng minh, bởi vì có vô số hiện tượng có thể chứng tỏ được sự áp dụng phổ quát của nó. Mặt khác, nó có thể bị bác bỏ bởi chỉ một hiện tượng không thể giải thích được. Sự bác bỏ này không làm mất đi giá trị của giả thuyết. Nó chỉ nhấn mạnh sự cần thiết hoặc thậm chí sự tồn tại của một giả thuyết khác có giá trị hơn. Đó chính là trường hợp của giả thuyết về bảo toàn năng lượng đã bị thay thế bởi một định đề có giá trị hơn, có tính tổng quát hơn của Einstein về bảo toàn năng lượng và khối lượng. Cũng như giả thuyết mà nó thay thế, đến lượt giả thuyết của Einstein cũng không phải là chân lý.

Không hiểu vì lẽ gì, chúng ta đã làm hẹp cái ý nghĩa của từ khoa học trong một nhóm được lựa chọn và có giới hạn về các hiện tượng của tự nhiên. Chúng ta đề cập đến khoa học chỉ khi nói về vật lý, hoá học, hoặc sinh học. Chúng ta cũng nên thừa nhận là còn có ngành này, như các hiện tượng chúng ta gặp trong các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức công nghiệp. Nếu những hiện tượng này không phải là hiện tượng tự nhiên, thì chúng là gì? Liệu chúng ta có muốn coi những gì chúng ta nhìn thấy trong các tổ chức là thuộc phạm trù hư ảo chứ không phải là thực tế không?

Cuốn sách này là một nỗ lực nhằm chỉ ra rằng chúng ta có thể đưa ra chỉ một số rất ít các giả định và sử dụng chúng để giải thích được rất nhiều các hiện tượng công nghiệp. Các độc giả có thể đánh giá liệu cách suy luận logic của cuốn sách này từ các giả định của nó đến các hiện tượng mà chúng ta thấy hàng ngày trong nhà máy của mình có đủ chặt chẽ để có thể coi chúng là tri thức thông thường không? Tri thức thông thường không hề tầm thường mà là lời tán dương hay nhất chúng ta dành cho một chuỗi những kết luận logic. Nếu các bạn làm được như vậy là về cơ bản các bạn đã mang được khoa học

ra khỏi cái tháp ngà học thuật của nó để đặt nó vào đúng vị trí, một chỗ mà mọi người trong chúng ta có thể tiếp cận và làm cho nó có thể ứng dụng đối với những gì đang xảy ra quanh ta.

Với cuốn sách này, điều mà tác giả muốn chứng minh là không cần có một năng lực trí tuệ khác thường mới có thể xây dựng được một khoa học mới, hoặc phát triển những gì đang có sẵn. Điều cốt yếu chỉ là sự dũng cảm đối mặt với những mâu thuẫn và không né tránh nó dù “từ trước đến nay vẫn luôn làm thế”. Cuốn sách này cũng nói lên một câu chuyện bất hoà của cuộc sống gia đình, mà không xa lạ lắm đối với một nhà quản lý quá gắn bó với công việc của mình. Cuốn sách nhấn mạnh một thực tế là chúng ta có khuynh hướng làm cho nhiều hiện tượng tự nhiên chẳng liên quan gì đến khoa học.

- “Bất cứ ai nếu coi mình là nhà quản lý hãy nhanh chân lên để có được cuốn sách này và hãy đọc nó đừng chậm trễ. Nếu bạn chỉ đơn giản ở cương vị phải đọc nó, thì sự tiến bước của bạn trên con đường tới đỉnh cao có thể sẽ đột ngột lao nhanh về trước... đó là những điều ở một trong những cuốn sách quản trị xuất sắc nhất mà tôi từng biết” - *Punch Magazine*.

- “Hệ thống của Goldratt về cơ bản buộc những nhà quản lý sản xuất và những công nhân phải phối hợp chặt chẽ trong công việc... với một nguyên tắc chủ đạo trong đầu là: các cổ chai... là những nguyên nhân chính làm hạn chế điều kiện sản xuất” - *Business Week*.

- “Lý thuyết này đã cung cấp một giải pháp thuyết phục đối với các nhà máy đang vật lộn với sản xuất trì trệ và sản lượng thấp” - *Harvard Business Review*.

1

Lúc đến cổng nhà máy, mới có 7 giờ 30 sáng, thế mà tôi đã nhìn thấy chiếc Mercedes đỏ thẫm. Nó đậu bên cạnh khu xưởng, kề với văn phòng. Chẳng nói làm gì, nếu nó không đỗ ở chỗ của tôi. Còn ai khác ngoài Bill Peach đây? Vào giờ này, bãi đỗ xe thường vẫn trống trơn. Hơn nữa, còn có chỗ để biển rất rõ “*Dành riêng cho khách*” cơ mà. Không, Bill cứ phải đỗ ở chỗ có tên của tôi. Bill vẫn hay muốn ngăm thể hiện như vậy. Tốt thôi, anh ta là phó chủ tịch chi nhánh, còn tôi chỉ là một viên giám đốc nhà máy. Anh ta có thể đỗ chiếc Mercedes chết tiệt ấy ở bất cứ chỗ nào anh ta muốn chứ sao.

Tôi đỗ chiếc Buick bên cạnh, nơi dành cho “Kiểm soát viên”. Khi vòng qua nhìn cái biển số, tôi càng chắc đó là xe của Bill, bởi vì cái biển số có cái số “1”. Cũng phải thôi, tất cả chúng tôi đều biết, Bill luôn luôn phấn đấu cho vị trí đó. Anh ta muốn ngồi ở cái ghế Giám đốc điều hành. Nhưng ngay cả tôi cũng còn mơ ước cái chỗ đó cơ mà. Nghĩ mà ngán ngấm vì cơ hội có thể chẳng bao giờ đến với tôi.

Tôi cứ đưa chân tới cửa văn phòng. Máu như đang sôi lên. Tôi tự hỏi không biết Bill đang làm cái gì ở đây không biết. Sáng nay chẳng làm ăn được gì nữa. Tôi luôn đến sớm để kịp làm tất cả những việc, mà trong ngày chẳng có lúc nào để làm. Vì khi đó chưa phải trả lời điện thoại, chưa phải tham gia các cuộc họp, hoặc đầu óc chưa bị bốc lửa lên. Nhưng hôm nay thì thôi rồi.

“Ông Rogo!” Tôi nghe có tiếng ai đang gọi.

Tôi dừng lại khi thấy bốn người chột xuất hiện ra ở cửa, bên cạnh nhà máy. Tôi nhìn thấy Dempsey, giám sát ca; Martinez, uỷ viên công đoàn; Ray, đốc công trung tâm gia công; và một công nhân nữa. Tất cả bọn họ như đang tranh nhau nói. Dempsey bảo là chúng tôi đang có chuyện rắc rối. Martinez kêu là sẽ có bãi công bất ngờ. Tay thợ thì nói cái gì đó về chuyện nhiều sự. Ray thì gào lên rằng chẳng thể nào hoàn thành được cái việc chết tiệt ấy vì không có đủ linh kiện. Đột nhiên tôi bị kẹt vào giữa cái mớ bùng bong này. Tôi nhìn họ và họ lại nhìn tôi. Tôi vẫn còn chưa kịp có tách cà phê sáng nữa chứ.

Cuối cùng, sau khi bảo mọi người bình tĩnh và kể lại cặn kẽ câu chuyện đã xảy ra, tôi mới biết rằng Peach đã có mặt cả giờ trước đây rồi. Anh ta vào trong nhà máy và yêu cầu chỉ cho xem đơn hàng số 41427. Thật xúi quẩy, không có ai biết cả. Thế là Peach làm mọi người chạy náo loạn lên để tìm ra

câu trả lời. Cuối cùng mới té ra đó là một cái hộp đồng khá lớn và đã bị chậm so với thời gian cần giao hàng. Nhưng có cái gì trong nhà máy này mà không bị chậm đâu. Chỉ quan sát tôi có thể nói rằng có bốn loại ưu tiên tiến độ đối với các đơn hàng: Gấp... Rất-Gấp... Khẩn-Cấp... và Ngay-Lập-Tức! Chuyện vượt tiến độ nghe thật xa lạ đối với chúng tôi.

Ngay khi phát hiện ra đơn hàng 41427 chưa thể giao được, Peach bắt đầu đứng ra giải quyết. Anh ta la lối mọi người, quát tháo ra lệnh cho Dempsey. Cuối cùng các linh kiện cần thiết cũng được lôi ra cả đống, nhưng lại chẳng thể lắp ráp được với nhau. Có một chi tiết của một cụm lắp nào đấy còn thiếu; nó còn phải qua một vài nguyên công nữa. Nếu thiếu linh kiện thì không thể lắp ráp, mà chưa lắp ráp thì đương nhiên chẳng thể giao hàng.

Mọi người phát hiện ra cái chi tiết còn thiếu ấy đang chờ đến lượt gia công ở một máy NC^[1]. Nhưng khi tìm đến nơi thì thấy những thợ hiệu chỉnh đang điều chỉnh máy cho một công việc Ngay-Lập-Tức nào đó của một sản phẩm khác, chứ không phải để gia công cái chi tiết còn thiếu kia.

Peach chẳng cần đếm xỉa gì đến những việc khác. Điều quan tâm của anh ta lúc này là phải hoàn thành 41427. Vì thế, anh ta đã bảo Dempsey chỉ thị cho đốc công Ray yêu cầu người thợ cơ khí quên những cái Khẩn-Cấp vớ vẩn ấy đi mà tập trung làm những linh kiện thiếu của 41427. Người thợ cả lần lượt nhìn Ray, Dempsey, Peach, rồi ném cái cờ lê xuống đất và lăm bắm bảo họ là lũ điên. Anh ta và người giúp việc đã phải mất một tiếng rưỡi đồng hồ hiệu chỉnh máy, để gia công cái chi tiết mà mọi người đang dài cổ chờ đợi. Giờ đây họ lại bảo chưa cần và bắt gia công một cái khác. Quý tha ma bắt bọn họ đi!

Peach, luôn như một chính khách, bỏ qua giám sát ca và đốc công, bảo tay thợ cả rằng anh ta sẽ bị sa thải nếu không chịu làm theo. Thế là lời qua tiếng lại. Người thợ dọa bỏ không làm và đại diện công đoàn xuất hiện. Mọi người như hoá rồ, chẳng ai làm việc cả. Rốt cuộc là bây giờ cả bốn người đang nhao nhao chào đón tôi lúc đầu giờ như thế này đây.

“Thế Bill Peach đang ở đâu?” Tôi hỏi.

“Ông ta đang trong văn phòng của anh,” Dempsey nói.

“Được, anh có thể tới bảo anh ta là lát nữa tôi sẽ vào gặp được không,” tôi đề nghị.

Dempsey với vẻ biết ơn, vội vã đi về phía cửa văn phòng. Tôi quay lại Martinez và tay thợ, người mà tôi mới biết là thợ cơ khí. Tôi bảo họ rằng, quan điểm của tôi là sẽ chẳng có chuyện đuổi việc hoặc đình chỉ nào cả - tất cả chỉ là hiểu lầm thôi. Martinez không hấn đã hài lòng, còn tay thợ cơ khí

dường như muốn Peach phải xin lỗi. Tôi không muốn nói gì thêm. Tôi hiểu Martinez với thẩm quyền của mình không thể kêu gọi đình công. Vì thế tôi nói nếu công đoàn muốn có phản ứng, được, tôi sẽ sẵn lòng nói chuyện với Mike O'Donnell, chủ tịch công đoàn vào cuối giờ hôm nay và chúng tôi sẽ giải quyết ổn thoả mọi thứ một cách nhanh nhất. Cuối cùng, Martinez cũng nhận thấy chẳng thể làm gì khác trước khi nói chuyện với O'Donnell, nên chấp nhận cùng với người thợ quay lại xưởng.

“Thôi, bảo mọi người quay lại làm việc đi,” tôi bảo Ray.

“Được, nhưng mà sẽ làm cái gì đây?” Ray hỏi. “Làm cái chúng ta đã điều chỉnh máy sẵn sàng, hay là cái ông Peach muốn?”

“Làm như Peach yêu cầu,” tôi bảo anh ta.

“Được, nhưng như thế thì phí công đã hiệu chỉnh máy,” Ray nói.

“Thì đã sao,” tôi nói. “Ray, tôi còn chưa biết tình hình thế nào. Nhưng Bill có mặt ở đây, thì chắc phải có gì đó khẩn cấp lắm, phải không?”

“Vâng, chắc như vậy,” Ray nói. “Nhưng tôi muốn biết phải làm gì bây giờ.”

“Thôi được, tôi biết anh đang bị rơi vào tình huống khó xử,” tôi nói, cố gắng động viên anh ta. “Bây giờ phải nhanh chóng hiệu chỉnh máy để làm ngay cái chi tiết đó đi.”

“Được,” anh ta nói.

Dempsey vừa từ văn phòng của tôi ra, đi ngang qua chỗ tôi để về xưởng. Anh ta có vẻ như muốn vội vàng thoát ra khỏi chỗ đó. Hất đầu về phía tôi, anh ta hơi nhếch miệng, “Chúc may mắn.”

Cửa vào văn phòng đang mở. Tôi bước vào. Bill Peach đang ngồi sau bàn của tôi. Anh ta người đậm, ngực tròn, tóc dày màu xám kim loại với cặp mắt rất tương xứng. Khi tôi đặt cái cặp tài liệu xuống, cái cặp mắt ấy như dán vào tôi với ý muốn nói *Đây là việc của anh đấy, Rogo*.

“Ô, Bill, có chuyện gì xảy ra vậy?”

“Có chuyện cần nói đây. Anh ngồi xuống.”

“Tôi đang định ngồi, nhưng anh đang ngồi ghế của tôi.”

Có lẽ tôi không nên nói ra câu đấy mới phải.

“Anh muốn biết tại sao tôi lại đến đây chứ gì? Để tránh cho anh khỏi bị lột da đấy.”

“Qua những gì tôi vừa thấy, thì việc anh đến đây chỉ làm hỏng những quan hệ lao động của tôi thì có.”

Anh ta nhìn thẳng vào tôi và nói, “Nếu anh không làm xong được một số việc đang cần, anh chẳng còn công nhân để mà phải lo đâu. Bởi vì anh sẽ không còn nhà máy nữa. Anh có thể sẽ chẳng còn công việc để mà phải lo lắng, Rogo.”

“Thôi được, hượm đã, anh cứ bình tĩnh,” tôi nói. “Bây giờ chúng ta hãy xem. Cái đơn hàng đó có chuyện gì vậy?”

Bill bảo tôi rằng vào lúc 10 giờ đêm hôm qua anh ta nhận được một cú điện thoại của ông bạn già Bucky Burnside, chủ tịch của một trong những công ty khách hàng lớn nhất của UniCo, gọi về nhà riêng. Đường như ông ta biết rõ là đơn hàng của ông ta (41427) đã chậm mất bảy tuần rồi. Ông ta đã xỉ vả Peach cả giờ đồng hồ. Bucky có vẻ như đã mạo hiểm khi đặt hàng, trong khi mọi người bảo ông ta nên tìm đến một trong những công ty đối thủ của chúng tôi. Ông ta vừa mới có một bữa ăn tối với một vài khách hàng và họ đã trút tức giận lên đầu ông ta vì đơn hàng bị chậm, mà lỗi là do chúng tôi gây nên. Vì thế mà Bucky mới điên lên (có lẽ cũng có uống một chút). Peach chỉ có thể làm ông già nguôi giận bằng cách hứa là tự mình sẽ giải quyết và đảm bảo rằng cuối ngày hôm nay sẽ giao được hàng, dù có phải dời núi chẳng nữa.

Tôi cố gắng bảo Peach rằng, vâng, lỗi của chúng tôi đã quá rõ khi để đơn hàng bị trượt tiến độ như vậy, bản thân tôi sẽ chú ý đến nó, nhưng chả lẽ vì thế mà anh ta phải đến đây sáng sớm và dừng cả nhà máy của tôi lại sao?

Anh ta hỏi vặn lại tôi là đã ở đâu tối qua, vì anh ta cố gắng gọi điện thoại về nhà cho tôi mà không được? Trong hoàn cảnh này, tôi không thể bảo anh ta rằng tôi có cuộc sống riêng của mình. Tôi không thể nói với anh ta rằng, hai lần chuông điện thoại reo, tôi cứ mặc kệ, bởi vì tôi đang cãi nhau với vợ, về một chuyện khá vớ vẩn là tôi đã ít quan tâm đến cô ấy. Khi điện thoại kêu lần thứ ba, tôi cũng không trả lời vì khi đó chúng tôi đang làm lành.

Vì vậy, tôi nói dối Peach rằng tôi về nhà muộn. Anh ta không cần vặn, mà hỏi tại sao tôi không biết những gì đang diễn ra trong nhà máy. Anh ta phát ốm lên khi cứ phải nghe những lời phàn nàn về giao hàng chậm. Tại sao tôi không làm được cơ chứ?

“Có một điều tôi biết,” tôi nói, “là sau lần giãn thợ thứ hai mà anh bắt chúng tôi phải thực hiện ba tháng trước đây, cùng với lệnh cắt giảm hai mươi phần trăm, chúng tôi phải may mắn lắm mới có thể giao hàng đúng hạn.”

“À,” anh ta nói khẽ, “hãy làm cái sản phẩm đáng nguyên rửa ấy đi. Anh nghe thấy tôi nói chứ?”

“Vậy thì hãy cho tôi nhân lực tôi cần!”

“Anh đã có đủ người rồi! Vì Chúa, hãy xem lại năng suất của các anh! Anh

còn có thể cải thiện được mà. Al, đừng có đến kêu với tôi rằng anh không đủ người, chừng nào anh chưa sử dụng có hiệu quả số người mà anh có.”

Tôi định nói nữa thì Peach đưa tay che miệng tôi lại. Anh ta đứng lên rồi đi ra phía cửa. Ôi, khi thật, tôi nghĩ.

Anh ta quay lại và bảo tôi, “Ngồi xuống.”

Tôi đã đứng suốt từ lúc này. Tôi ngồi xuống một trong những chiếc ghế phía trước bàn, nơi thường dành cho khách. Peach quay lại phía sau bàn.

“Nào, Al, tranh luận chỉ phí thời gian. Cái báo cáo hoạt động gần đây của anh đã nói lên tất cả.”

“Đồng ý, anh đúng. Vấn đề là làm sao cho đơn hàng của ngài Burnside hoàn thành chứ gì.”

Peach như bật dậy. “Vớ vẩn, vấn đề không phải là cái đơn hàng ấy! Nó chỉ là một hiện tượng của cái vấn đề đang có ở đây. Anh nghĩ rằng tôi đến đây chỉ để giải quyết một đơn hàng chậm ư? Anh nghĩ tôi không có việc để làm à? Tôi đến đây để châm ngọn lửa dưới móng anh và những người khác trong cái nhà máy này. Không chỉ là vấn đề đáp ứng khách hàng đâu, nhà máy của anh đang thua lỗ.”

Anh ta ngừng lại một lát, như thể để cho thật thắm. Rồi - bùm - anh ta dấm nắm tay xuống bàn và chỉ ngón tay vào tôi.

“Nếu anh không thể hoàn thành các đơn hàng, thì tôi sẽ chỉ cho anh biết phải làm như thế nào. Còn nếu anh vẫn không thể làm được, thì tôi sẽ không còn chịu nổi anh nữa *hoặc* là cái nhà máy này.”

“Hãy chờ một chút, Bill...”

“Không có đâu!” anh ta gầm lên. “Tôi không có thời gian cho những lời bào chữa nữa. Tôi không cần những lời giải thích. Tôi cần kết quả. Tôi cần giao hàng. Tôi cần lợi nhuận!”

“Vâng, tôi biết, Bill.”

“Nhưng anh còn chưa biết là cái chi nhánh này đang đối mặt với những thua lỗ tồi tệ nhất trong lịch sử của mình. Chúng ta đang rơi xuống một cái hố sâu đến nỗi có thể không bao giờ lên khỏi được, còn nhà máy của anh là cái mỏ neo giữ chúng ta ở dưới đấy.”

Tôi cảm thấy như muốn đứt hơi. Tôi hỏi với giọng mệt mỏi, “Thôi được, anh muốn tôi phải làm gì? Tôi đã ở đây sáu tháng. Tôi thừa nhận là tình hình đã xấu đi mà lẽ ra phải tốt lên mới phải. Nhưng tôi đang làm những điều tốt nhất mà tôi có thể làm.”

“Nếu anh muốn biết mấu chốt của vấn đề, Al, thì đó là: Anh có ba tháng để

xoay chuyển cái nhà máy này.”

“Thế giả sử không thể thực hiện được trong thời gian đó thì sao?”

“Thì tôi sẽ đến gặp hội đồng quản trị để đề nghị đóng cửa nó.”

Tôi ngồi lặng thinh. Quả là tồi tệ hơn mọi thứ tôi hình dung sẽ phải nghe sáng nay. Tôi không nghĩ nó lại đến mức như vậy. Tôi nhìn đăm đăm ra ngoài cửa sổ. Bãi đỗ đã đầy xe của những người đi làm ca một. Khi tôi quay lại, Peach đã đứng lên và đi vòng qua bàn. Anh ta ngồi xuống cái ghế cạnh tôi và nghiêng người về phía trước. Bây giờ chắc là một lời động viên, an ủi.

“À, tôi biết rằng thực trạng nhà máy mà anh thừa hưởng không phải là thuận lợi. Tôi giao cho anh vì tôi nghĩ anh có thể biến cái nhà máy này từ chỗ thua lỗ đến... ừ, ít nhất cũng phải thành công chút ít. Và tôi vẫn còn nghĩ như vậy. Nếu anh muốn thành công ở công ty này, anh phải đưa ra kết quả.”

“Nhưng tôi cần thời gian, Bill.”

“Xin lỗi, anh chỉ có ba tháng. Nhưng nếu mọi việc tồi tệ hơn, tôi có thể chẳng cho anh đến chừng ấy đâu.”

Bill liếc nhìn đồng hồ và đứng dậy, kết thúc cuộc nói chuyện, “Nếu đi bây giờ, thì tôi chỉ nhớ cuộc họp đầu tiên thôi.”

Tôi đứng dậy. Anh ta đi ra cửa, xoay tay nắm, quay lại nói và nhe răng ra cười, “Tôi đã giúp anh đá vào mấy con lừa ở xung quanh đây, hôm nay anh sẽ giao hàng cho Bucky, không có vấn đề gì chứ?”

“Chúng tôi sẽ giao, Bill.”

“Tốt,” anh ta nháy mắt và mở cửa đi ra.

Một phút sau, tôi nhìn qua cửa sổ và thấy chiếc Mercedes chạy ra ngoài cổng.

Ba tháng. Đó là tất cả những gì tôi có thể nghĩ tới.

Tôi không nhớ đã rời cửa sổ lúc nào. Không biết thời gian đã trôi qua bao lâu. Tôi chợt nhận ra mình đang ngồi bên bàn và nhìn trừng trừng vào khoảng không. Tôi tự nhủ, tốt hơn là tự mình đi xem đã xảy ra chuyện gì trong nhà máy. Tôi lại cái giá treo, lấy cái mũ cứng và cặp kính an toàn, rồi đi ra.

Tôi bảo cô thư kí, “Fran, tôi đi xuống xưởng một lát.”

Fran ngược mắt khỏi lá thư đang đánh máy dở và mỉm cười.

“Vâng,” cô ta nói. “Nhân tiện, xin hỏi có phải xe của ông Peach đỗ ở chỗ của ông sáng nay không?”

“Phải, đúng đấy.”

“Cái xe đẹp quá,” cô ta cười. “Khi nhìn thấy, tôi cứ ngỡ là xe của ông.”

Tôi cười. Cô ta còn hỏi tiếp, “Không biết cái xe đó giá bao nhiêu nhỉ?”

“Tôi không biết đích xác, nhưng chắc khoảng ba mươi ngàn đô la,” tôi bảo cô ta.

Fran nín thở. “Chắc ông nói đùa! Đắt đến thế ư? Tôi chẳng bao giờ nghĩ một chiếc xe lại có thể đắt như vậy. Bao giờ tôi có thể đổi cái xe Chevette của mình lấy một cái như thế nhỉ.”

Cô ta cười và quay lại công việc đánh máy.

Fran là một người phụ nữ tầm tầm. Cô ta bao nhiêu tuổi nhỉ? Có lẽ hơn bốn mươi một chút, tôi đoán thế, cô ta có hai con đang tuổi học sinh, cần được hỗ trợ. Chồng cũ của cô là một gã nghiện rượu. Họ li dị nhau đã khá lâu... sau đấy, cô ta chẳng muốn dính dáng đến đàn ông nữa. Fran đã kể hết cho tôi nghe, ngay trong ngày làm việc thứ hai của tôi ở nhà máy. Tôi mến cô ta. Tôi cũng hài lòng với công việc cô ta làm. Chúng tôi trả lương cho cô ta kha khá... ít nhất là lúc này. Dù sao cũng còn ba tháng nữa.

Đi vào trong nhà máy cũng giống như dấn thân vào chốn mà quỷ sa tăng và thiên thần hôn phối để làm ra cái gì đó như thứ ma thuật màu xám. Tôi luôn cảm thấy như vậy. Tất cả những thứ xung quanh đều thuộc về trần gian mà sao kì lạ. Tôi luôn cảm thấy các nhà máy chế tạo đây hấp dẫn - dù chỉ ở mức độ quan sát. Nhưng hầu hết những người khác lại không cảm thấy thế.

Đi qua cái cánh cửa ngăn cách khu văn phòng với xưởng, thế giới đột nhiên thay đổi. Một hệ thống đèn treo trên các vì kèo, toả ra một sắc màu vàng cam ấm áp. Một cái giá lớn, nhiều tầng, chất đầy những kệ xếp từ sàn lên đến tận nóc nhà. Trên các kệ đó là những thùng gỗ hoặc hộp các tông chứa đầy những chi tiết và vật tư để sản xuất. Một người công nhân đang ngồi trong ca bin của một cái cầu nâng chạy dọc theo đường ray trên trần, len lỏi trong một lối đi chật hẹp giữa hai dãy kệ. Trên sàn một cuộn thép trắng đang dẫn vào một chiếc máy mà cứ sau vài giây lại kêu lên “Ca-trắc, ca-trắc.”

Rất nhiều máy móc. Các phân xưởng rộng mênh mông, tới hàng hecta, chứa đầy thiết bị. Chúng được lắp đặt thành từng khối, ở giữa là lối đi. Hầu hết các máy đều sơn đơn màu - màu vàng cam, tía, vàng, hoặc xanh da trời. Một vài chiếc máy mới hơn có màn hình hiển thị số với những con số ánh lên màu hồng ngọc. Ngoài ra, còn có những cái tay máy thực hiện những công việc đã được lập trình sẵn.

Đây đó có những người công nhân ẩn hiện giữa những máy móc. Họ nhìn lên khi thấy tôi đi qua. Một vài người vẫy tay chào, tôi cũng chào lại. Một cái xe điện kêu rin rít đi ngang qua, điều khiển là một tay to béo. Những người

phụ nữ làm việc bên những chiếc bàn dài với những cuộn dây điện đầy màu sắc. Một tay công nhân trong bộ quần áo bảo hộ nhem nhuốc không rõ hình thù đang sửa lại cái mặt nạ để hàn hồ quang. Đằng sau ô kính, một người phụ nữ tóc đỏ đang đẩy đà đang mỗ vào bàn phím của cái máy tính có màn hình màu hổ phách.

Hoà trong khung cảnh đó là những âm thanh ầm ĩ, tiếng quạt kêu, tiếng động cơ, tiếng ù ù của các quạt thông gió - tất cả hoà quyện lại như tiếng thở phì phò không dứt. Thỉnh thoảng lại có một tiếng “bùm” không biết từ đâu đó đưa lại. Có tiếng chuông cảnh báo từ phía sau của một cái cầu trục đang chạy rầm rầm trên đường ray phía trên đầu. Tiếng rơ le lách cách. Tiếng còi tầm vang lên. Từ hệ thống loa một cái giọng như từ hư không, như tiếng của Chúa, cứ ồ ồ, chẳng rõ nói gì, trù lên mọi âm thanh khác.

Ngay giữa mớ âm thanh hỗn độn ấy tôi vẫn nghe thấy một tiếng huýt gió. Quay lại tôi bắt gặp cái dáng không lẫn vào đâu được của Bob Donovan đang đi đến. Còn cách một đoạn mà trông anh ta cứ sừng sững như một ngọn núi, cao gần hai mét. Anh ta nặng hơn trăm kí, với cái bụng bia bự và chẳng thể là một gã bảnh trai nhất thế giới được... Tôi nghĩ, thợ cắt tóc của anh ta chắc được dạy nghề ở thuỷ quân lục chiến. Anh ta chẳng nói về thị hiếu thực; nhưng tôi ngờ rằng đó là điểm kiêu hãnh của anh ta. Nhưng dù có một vài góc cạnh xù xì mà anh ta che chắn cẩn thận, thì Bob vẫn là một anh chàng tốt. Anh ta làm quản lý sản xuất ở đây đã chín năm. Nếu cần làm cái gì đó, thì chỉ cần nói với Bob và nếu việc đó có thể làm được thì chắc chắn nó sẽ hoàn thành trước khi anh nhắc lại lần hai.

Khi giáp mặt nhau, tôi nhận ra anh ta chẳng vui lắm. Có lẽ cũng giống như tôi.

“Xin chào,” Bob lên tiếng.

“Chắc có gì không ổn phải không. Anh có biết về ông khách sáng nay chứ?”

“Có, cả nhà máy đều biết.”

“Thế thì chắc anh đã biết về yêu cầu giao khẩn cấp của hợp đồng 41427?”

Bob bắt đầu đỏ mặt tía tai. “Chính vì thế mà tôi cần nói chuyện với anh đây.”

“Tại sao? Có chuyện gì?”

“Tôi không biết người ta đã nói với anh chưa, nhưng Tony, tay thợ cơ khí bị Peach quát tháo đã bỏ đi sáng nay rồi.”

“Bực mình,” tôi lầm bầm.

“Tôi phải nói với anh rằng kiểm được những tay như thế không phải dễ đâu. Sẽ khó mà tuyển được người thay thế.”

“Có thể kêu anh ta lại được không?”

“Ôi, nhưng mà có thể chúng ta không muốn anh ta quay lại nữa. Trước khi đi, anh ta đã hiệu chỉnh máy theo yêu cầu của Ray và để máy chạy tự động. Nhưng vì anh ta đã không xiết chặt hai trong số các con ốc điều chỉnh. Chúng tôi đã nhặt được một số dụng cụ vương vãi khắp nơi.”

“Thế bao nhiêu chi tiết bị hỏng?”

“Không nhiều. Nó mới chỉ chạy một lát thôi.”

“Thế vẫn còn đủ để cho đơn hàng đó chứ?”

“Tôi phải kiểm tra đã. Nhưng vấn đề là cái máy đã lăn ra chết và nó có thể phải nằm đấy thêm một thời gian nữa.”

“Cái máy nào vậy?”

“NCX10.”

Tôi nhắm mắt lại. Một cảm giác ớn lạnh xương sống, cồn cào gan ruột. Loại máy đó chỉ có một chiếc duy nhất. Tôi hỏi Bob xem nó hỏng như thế nào. Anh ta nói, “Tôi không biết. Người ta đã tháo cái chi tiết bị vỡ toác ra. Chúng tôi đang khẩn cấp liên lạc với nhà chế tạo.”

Tôi đi như chạy. Tôi muốn nhìn tận mắt xem nó như thế nào. Lạy Chúa, sao mà rắc rối vậy. Tôi liếc sang Bob đang rảo cẳng chạy theo.

“Anh có nghĩ đó là vụ phá hoại không?”

Bob tỏ vẻ ngạc nhiên. “Tôi chẳng thể nói chắc. Tôi nghĩ anh ta đã quá bức bối nên đầu óc để đi đâu, vì thế đã sơ suất khi thao tác.”

Tôi cảm thấy mặt đang nóng lên. Tôi quá bức bối với Bill Peach đến nỗi cứ mừng rỡ ra việc gọi điện quát vào lỗ tai anh ta. Lỗi là do chính anh ta! Trong đầu tôi hiện lên cái cảnh Bill đang ngồi trên ghế của tôi và bảo tôi là anh ta sẽ chỉ cho tôi biết cách hoàn thành các đơn hàng như thế nào. Đúng rồi, Bill. Bây giờ thì anh đang bảo tôi phải làm như thế nào rồi.

2

Có kì lạ không khi có cái cảm giác thấy thế giới riêng của anh đang sụp xuống từng mảng, trong khi những người khác bên cạnh thì cứ chắc như bàn thạch? Và anh không thể lí giải tạo sao họ không bị ảnh hưởng như anh. Khoảng 6 giờ 30, tôi chuồn khỏi xưởng và đi về nhà để có thể kiếm chút gì ăn tối. Khi tôi vừa vào tới cửa, Julie đang xem ti vi ngược lên nhìn.

“Ôi anh, anh có thích tóc của em như thế này không?”

Cô ấy xoay đầu lại. Mái tóc nâu, dày, thẳng quen thuộc giờ đây là một đồng những lọn quăn tí. Nó cũng chẳng còn là một màu nữa, mà có nhiều chỗ sáng hơn.

“Trông đẹp đấy,” tôi đáp như cái máy.

“Tay thợ làm đầu nói là nó làm mắt em nổi hấn lên,” cô ấy đánh đôi mi dài về phía tôi. Đôi mắt đẹp, màu xanh, mở to, chúng cần gì phải ‘làm nổi’ lên nữa chứ, nhưng tôi biết làm sao bây giờ?

“Đẹp,” tôi nói.

“Xì, trông anh chẳng nhiệt tình gì cả.”

“Xin lỗi, nhưng hôm nay anh xúi quẩy quá.”

“Ôi, khổ thân anh. Nhưng em có một ý rất hay! Chúng mình đi ra ngoài ăn tối, rồi anh sẽ quên hết mọi chuyện thôi mà.”

Tôi lắc đầu. “Anh không đi được. Anh phải ăn nhanh một chút gì đó, rồi đến nhà máy.”

Julie đứng ngay dậy, hai tay chống nạnh. Tôi nhận thấy cô ấy đang mặc một bộ đồ mới.

“Anh kì cục quá! Nhất là em vừa thoát khỏi bọn trẻ nữa chứ.”

“Julie, anh đang gặp một việc rắc rối. Một trong những cái máy quan trọng nhất của bọn anh đã lặn ra hỏng, trong khi lại phải làm gấp một đơn hàng. Anh phải trực tiếp giải quyết nó.”

“Thôi được. Nhưng chẳng có gì cho anh ăn đâu, vì em cứ nghĩ chúng mình sẽ đi ăn tiệm. Tối qua, anh chẳng bảo thế là gì.”

Tôi nhớ lại. Đúng thế. Đó là một trong những lời hứa của tôi lúc làm lành sau khi cãi nhau.

“Anh xin lỗi. Để xem, có thể chúng ta sẽ đi chùng một giờ thôi.”

“Nhưng chính anh đã nói là chúng mình sẽ ra ngoài cả tối, đúng không? Thôi quên chuyện của anh đi, Al!”

“Hãy nghe anh, sáng nay Bill Peach bắt chọt đến. Anh ta đã nói đến chuyện đóng cửa nhà máy.”

Vẻ mặt cô ấy thay đổi. Hình như tươi tỉnh hơn.

“Đóng cửa nhà máy... thực thế không?”

“Phải, nó đang trở nên tồi tệ.”

“Anh có hỏi anh ta về công việc sắp tới của anh sẽ ở chỗ nào không?”

Sau một giây nghi hoặc, tôi nói, “Không, anh không nói về công việc sắp tới. Công việc của anh là ở đây - tại thị trấn này, ở nhà máy này.”

“Thế, nếu nhà máy đóng cửa, thì anh có nghĩ đến cái nơi mà anh sẽ tới sống không? Còn em thì có nghĩ đấy.”

“Anh ta chỉ mới nói thế thôi.”

“Ôi!”

Tôi cảm thấy mình đang nhìn vợ chăm chăm. “Em thực tâm muốn đi khỏi cái thị trấn này càng sớm càng tốt có phải không?”

“Đây không phải là nơi em sinh ra, Al. Em không có được cái tình cảm như của anh đối với nó.”

“Chúng ta mới chỉ ở đây có sáu tháng thôi mà.”

“Thế chưa đủ sao? Mới chỉ có sáu tháng thôi ư? Al, em không có bạn bè ở đây. Chẳng có ai ngoài anh để mà trò chuyện, còn anh thì luôn vắng nhà. Gia đình anh rất tử tế, nhưng chỉ cần ở một giờ với mẹ anh là em đã phát điên lên. Sáu tháng đối với em như hàng năm rồi.”

“Thế em muốn anh phải làm gì? Anh không xin đến đây. Công ty đã cử anh. Đó là số phận.”

“Số phận.”

“Julie, anh không có thời gian để lại tranh cãi với em nữa đâu.”

Cô ấy bắt đầu khóc.

“Thôi! Anh cứ đi làm cái việc của anh đi! Tôi ở đây một mình vậy,” cô ấy mếu máo. “Cũng giống như mọi tối vậy thôi.”

“Sao thế, Julie.”

Cuối cùng tôi vòng tay ôm lấy vợ. Chúng tôi cứ đứng vậy một vài phút và im lặng. Sau đó Julie nín, bước lùi lại và ngược nhìn tôi.

“Em xin lỗi. Nếu anh phải quay lại nhà máy, thì tốt nhất anh nên đi đi.”

“Tối mai mình sẽ ra ngoài ăn được không?” tôi gợi ý.

Cô ấy giơ hai tay lên. “Được... lúc nào cũng được.”

Tôi xoa người bước đi, rồi lại quay lại. “Em ổn rồi chứ?”

“Không sao. Để em tìm xem có cái gì ăn trong tủ lạnh không.”

Lúc này tôi đã quên phắt bữa tối rồi. Tôi nói, “Em đừng lo, anh sẽ kiếm chút gì trên đường đi vậy. Tạm biệt em.”

Khi ngồi vào trong xe tôi thấy mình chẳng muốn ăn gì.

*

Kể từ ngày tôi đến Bearington, Julie luôn cảm thấy khó khăn. Cứ mỗi khi chúng tôi nói chuyện về thị trấn là cô ấy lại phàn nàn và tôi lại phải tìm cách tự vệ.

Đúng là tôi sinh ra và lớn lên ở Bearington, nên tôi cảm thấy ở đây là nhà mình. Tôi biết tất cả những dãy phố. Tôi biết chỗ nào tốt nhất để đi mua sắm, quầy bar nào nên vào, chỗ nào không nên tới, tất cả mọi chỗ. Có cái cảm giác chủ nhân, nên ở đây tôi có nhiều cảm xúc hơn so với những cái thị trấn khác bên đường cao tốc. Nơi đây là nhà của tôi suốt mười tám năm trời.

Nhưng tôi không quá ảo tưởng về nó. Bearington là một thị trấn công nghiệp. Bất cứ ai qua đây cũng không nhận thấy có gì đặc biệt. Lái xe chạy lòng vòng, tôi nhìn xung quanh và có cái cảm giác cứ na ná nhau. Vùng ven thị trấn nơi tôi sống trông cũng như bao khu ngoại ô khác của nước Mỹ. Những ngôi nhà còn khá mới. Có những trung tâm mua bán gần bên, một bãi rác của những nhà hàng ăn nhanh và quá bên kia gần với đường cao tốc là một khu buôn bán lớn. Tôi không thấy có gì khác biệt nhiều ở đây với bất kì thị trấn nào tôi đã từng sống.

Đi vào trung tâm thị trấn có cái cảm giác hơi thất vọng. Những đường phố với những ngôi nhà gạch cũ kĩ trông mốc meo, đổ nát. Một số cửa hiệu trống hoác hoặc che đậy bằng những tấm gỗ dán. Có khá nhiều đường ray, nhưng lại rất ít tàu hoả.

Chỗ góc giữa hai phố Main và Lincoln là một toà văn phòng cao tầng, như một ngọn tháp lẻ loi in trên nền trời. Lúc nó đang được xây dựng chừng mười năm trước đây, toà nhà được coi là một cái gì đó rất to lớn ở đây, tất cả có tới mười bốn tầng. Lực lượng cứu hoả đã lấy nó làm lí do để mua sắm những máy bơm chữa cháy mới và một cái thang đủ dài để có thể leo lên tới nóc nhà (kể từ đó họ thăm lạng chờ đợi một đám cháy bùng lên trên mái nhà để mà sử dụng cái thang mới). Những người ủng hộ ở địa phương ngay lập tức tuyên

bổ rằng cái tháp văn phòng mới đó là một biểu tượng của sức sống Bearington, một dấu hiệu hồi sinh ở một thị trấn công nghiệp già nua. Sau đó, chừng hai năm trước đây, ban quản trị của toà nhà đã dựng lên một tấm biển lớn trên nóc nhà với hàng chữ to đậm màu đỏ: “Hãy mua tôi!”, kèm theo là số điện thoại liên hệ. Từ phía đường cao tốc, trông nó cứ như là rao bán cả cái thị trấn. Cũng chẳng phải là quá xa so với sự thật.

Trên đường đi làm, tôi phải đi qua một nhà máy khác. Nó nằm bên trong một hàng rào bằng dây xích đã hoen gỉ, có chằng dây thép gai phía trên. Phía trước nhà máy là một khu đỗ xe rộng chừng năm mẫu Anh được lát bê tông với những túm cỏ úa vàng chui lên từ những khe nứt. Nhiều năm đã trôi qua kể từ khi còn những cái xe đỗ ở đây. Những bức tường đã phai màu, trông cứ nhợt nhạt. Bên trên bức tường dài phía trước vẫn còn có thể luận ra tên của công ty, bởi cái dấu vết sơn còn đậm nơi có những chữ và logo trước đây.

Cái công ty sở hữu nhà máy này đã đi về miền nam. Họ xây dựng một nhà máy mới ở đâu đó phía nam Carolina. Có người nói rằng họ đã cố gắng chạy trốn khỏi cái tình cảnh bất lợi với công đoàn của họ. Cũng có người nói công đoàn có thể sẽ lại túm gáy họ sau chừng 5 năm nữa. Họ sẽ có 5 năm lương thấp hơn và có thể ít rắc rối hơn với lực lượng lao động. Còn 5 năm dường như là quá dài đối với kế hoạch quản lý hiện đại. Thế là Bearington có một xác con khủng long công nghiệp ở ngoại ô và chừng 2.000 người ra đứng đường.

Sáu tháng trước đây, tôi có dịp đi vào trong nhà máy. Lúc đó chúng tôi đang tìm kiếm một chỗ làm kho chứa rẻ tiền. Đó không phải việc của tôi, nhưng tôi đi cùng vài người khác chỉ để xem xét (với mơ mộng rằng có thể một ngày nào đó chúng tôi cần có chỗ để mở rộng. Thật là nực cười lúc này). Có một sự im lặng xâm chiếm lấy tôi. Nghe rõ tiếng từng bước chân. Đó là số phận. Tất cả máy móc đã bị tháo dỡ đi. Chỉ còn là một chỗ trống rỗng khổng lồ.

Khi lái xe ngang qua lúc này, tôi không thể gạt bỏ được ý nghĩ rằng đó cũng là cảnh ngộ của chúng tôi sau ba tháng nữa. Cái cảm giác đó làm tôi ớn lạnh.

Tôi không muốn điều tồi tệ đó xảy ra. Thị trấn đang mất đi những nhà sử dụng lao động chính, cứ mỗi năm mất đi một, kể từ giữa thập niên 70. Họ cuốn gói lại, hoặc rút đi nơi khác. Dường như tình trạng đó không chấm dứt. Còn bây giờ có thể là đến lượt chúng tôi.

Khi tôi quay lại quản lý nhà máy này, *sứ giả* của Bearington đã làm một câu chuyện về tôi. Tôi biết đó là một thuận lợi. Nhưng đó chỉ là thứ ồn ào nhất thời. Cái cậu người địa phương đã làm nó to chuyện. Đó chỉ là một loại

tưởng tượng của học trò trở thành sự thật thôi. Tôi không muốn nghĩ lần sau tên của tôi ở trên mặt báo cùng với cái tin đóng cửa nhà máy. Tôi bắt đầu có cái cảm giác như là một kẻ phản bội đối với mọi người.

*

Donovan trông giống như một con khỉ đột đang tức giận. Với việc chạy ngược chạy xuôi hôm nay, anh ta chắc phải sụt tới năm pao. Khi tiến về cái máy NCX10, tôi nhìn thấy anh ta bước đi cứ như thể nhắc thân hình từ chân bên này sang chân bên kia. Anh ta bước tiếp vài bước và dừng lại. Đột nhiên anh ta phóng nhanh qua lối đi để nói chuyện với ai đó, rồi lại ào tới kiểm tra cái gì đó. Tôi đưa hai ngón tay lên huýt một tiếng chói tai, nhưng anh ta chẳng nghe thấy. Tôi phải chạy theo qua hai gian nhà, mới túm được anh ta đưa về chỗ cái máy NCX10. Anh ta có vẻ rất ngạc nhiên nhìn tôi.

“Chúng ta sẽ làm xong được chứ?” tôi hỏi.

“Chúng tôi đang cố gắng.”

“Nhưng có thể làm được không?”

“Chúng tôi sẽ cố gắng hết sức.”

“Bob, liệu chúng ta có giao được trong đêm nay không?”

“Có thể.”

Tôi quay đi và đứng nhìn cái máy NC, thiết bị đắt nhất của nhà máy. Một thiết bị đồ sộ bắt mắt, sơn bóng loáng với màu hoa oải hương đặc biệt^[2]. Một cái bảng điều khiển ở phía sườn với những nút bấm và các đèn tín hiệu xanh, đỏ, hổ phách, một bàn phím đen huyền, các ổ băng từ và màn hình máy tính. Trông cái máy thật ấn tượng. Nó đang gia công một chi tiết kim loại, được kẹp chặt trong mâm cặp. Lớp kim loại được hót ngọt sớt bởi các dụng cụ cắt. Một vòi nước tưới nguội đang tưới xối xả, cuốn trôi các mảnh phoi kim loại. Rất may là cái đồ quý này đã làm việc được trở lại.

Hôm nay, vẫn còn là may đối với chúng tôi. Cái sự cố hỏng hóc không đến nỗi tồi tệ như chúng tôi nghĩ ban đầu. Nhưng cũng phải đến tận 4 giờ 30, người thợ sửa chữa mới có thể thu xếp đóng dụng cụ đồ nghề. Mà lúc đó đã là thời gian của ca hai.

Chúng tôi đã yêu cầu mọi người ở lại lắp ráp thêm giờ, mặc dù như thế là trái với chính sách hiện tại của chi nhánh. Tôi không biết phải nhét cái chi phí đó vào đâu, nhưng không thể không giao hàng trong đêm nay. Tôi đã có bốn cuộc điện thoại, tất cả đều từ Johnny Jons, phụ trách thị trường của chi nhánh. Tai anh ta cũng đã bị nóng ran lên bởi những quở trách của Peach, rồi nhân viên bán hàng và khách hàng thi nhau réo. Nhất định chúng tôi phải giao được

hàng trong đêm nay.

Vì thế tôi hy vọng sẽ không còn gì sơ sẩy nữa. Cứ mỗi chi tiết được làm xong, thì nó lại được mang ngay tới bộ phận lắp ráp để lắp vào một cụm. Mỗi khi một cụm lắp được hoàn thành, người đốc công ở chỗ đó lại cho chở đến bộ phận lắp ráp hoàn chỉnh. Mỗi lần vận chuyển chỉ một sản phẩm, đi đi lại lại... nếu tính năng suất và hiệu quả thì thật nực cười. Không hiểu Bob kiếm đâu ra được nhiều người thế không biết.

Tôi nhìn xung quanh, những nhân viên văn phòng đều được giao những công việc liên quan đến đơn hàng 41427. Donovan đã tóm được bất cứ ai có thể và giao việc cho họ. Một cách làm thật không bình thường.

Nhưng phải giao hàng.

Tôi liếc nhìn đồng hồ. Đã quá 11 giờ đêm. Chúng tôi đang ở chỗ xếp hàng. Các cửa phía sau của cái xe rơi móc đã đóng kín. Người lái xe trèo lên chỗ ngồi, khởi động máy, nhả phanh và chạy vào trong màn đêm.

Tôi quay lại Donovan. Anh ta cũng quay lại phía tôi.

“Xin chúc mừng,” tôi nói.

“Cám ơn, nhưng đừng có hỏi làm sao mà chúng tôi xoay sở được đấy.”

“Được, tôi sẽ không hỏi. Anh biết chỗ nào có thể kiếm chút gì ăn tối không?”

Lần đầu tiên trong ngày mới thấy Bob cười. Chúng tôi đi xe của anh ta vì nó đỡ ngay gần đấy. Hai chỗ đầu tiên chúng tôi đến đã đóng cửa. Do đó tôi bảo Bob đi theo hướng tôi chỉ. Chúng tôi đi qua con sông ở phố 16, xuống Besemer, đi tới khu phía nam, đến gần nhà máy xay. Sau đó tôi bảo Bob rẽ về bên phải, đi ngoằn ngoèo qua các dãy phố. Những ngôi nhà ở phía sau được xây giáp tường nhau, không có sân, không có cây cỏ gì. Đường phố chật hẹp, mọi người phải đỗ xe ở cả ngoài đường và đi bộ bất đắc dĩ. Cuối cùng chúng tôi dừng lại ở một quầy bar có tên là Sednikk, có món thịt nướng.

Donovan đảo mắt nhìn, “Anh có chắc đây là chỗ chúng ta muốn đến không?”

“Phải, phải. Vào đi. Họ có món bánh nhân thịt ngon nhất đấy.”

Chúng tôi chọn một chỗ ngồi ở phía sau. Cô Maxine, phục vụ ở đây nhận ra tôi, vẽ hồ hởi và làm nhặng xị lên. Chúng tôi nói chuyện một lát, sau đó Donovan và tôi gọi món bánh nhân thịt, chút thịt rán và bia.

Donovan lại nhìn quanh và hỏi, “Làm sao mà anh biết được chỗ này?”

“Lần đầu tiên tôi thử một chút bia là ở chỗ quầy bar kia. Mới đây, tôi nghĩ tôi đã ngồi ở cái ghế thứ ba bên trái.”

“Anh mới uống bia, hay lớn lên ở thị trấn này?”

“Nhà tôi trước kia ở cách đây hai dãy nhà. Bố tôi có một quầy tạp phẩm. Bây giờ thì do anh tôi quản lý.”

“Thế mà tôi không biết anh đã từng sống ở Bearington.”

“Sau nhiều lần di chuyển, để rồi mười lăm năm sau tôi lại quay về đây.”

Những cốc bia được mang tới.

Maxine nói, “Hai li này là của Joe mời đấy.”

Cô ta chỉ tay trở Joe Sednikk đang đứng sau quầy. Donovan và tôi vẫy tay cảm ơn anh ta.

Donovan nâng cốc và nói, “Mừng cho cái đơn hàng 41427 đã ra khỏi cửa.”

“Mừng cho nó,” tôi nói và cụng li với anh ta.

Sau khi uống vài hơi, trông Donovan có vẻ thư giãn hơn. Nhưng tôi vẫn còn nghĩ miên man về những sự việc đã xảy ra tối nay.

“Anh biết không, chúng ta đã trả một cái giá quá lớn cho chuyến hàng này,” tôi nói. “Chúng ta đã mất một tay thợ cơ khí giỏi. Rồi chi phí để sửa cái máy NCX10. Cộng với tiền công thêm giờ nữa.”

“Kể cả thời gian lãng phí của NCX10 khi nó bị hỏng,” Donovan thêm vào. “Nhưng anh phải thừa nhận rằng mỗi khi chúng ta buộc phải lặn, thì thực sự chúng ta đã di chuyển một quãng đường. Giá ngày nào cũng di chuyển được như thế.”

“Không, cảm ơn. Tôi không cần những ngày như thế này.”

“Tôi không nói là phải cần Bill Peach đi đến đây hàng ngày. Mà điều đáng nói là đã giao được hàng.”

“Tôi hoàn toàn ủng hộ để có thể hoàn thành các đơn hàng, Bob, nhưng không phải bằng cái cách mà chúng ta đã làm tối nay.”

“Nhưng nó chẳng đã được việc đó sao?”

“Phải, đúng như vậy. Nhưng bằng cái cách đó thì không thể được.”

“Tôi chỉ nhìn thấy cái đã được thực hiện, cái đã làm mọi người cùng xúm tay vào, mặc xác những nguyên tắc.”

“Bob, anh có biết hiệu quả của nhà máy chúng ta sẽ như thế nào không, nếu cứ điều hành như vậy hàng ngày? Chúng ta không thể huy động cả nhà máy chỉ cho một đơn hàng trong một thời điểm. Khi đó hiệu quả của việc sản xuất loạt sẽ biến mất. Chi phí sản xuất sẽ tăng lên và mọi việc sẽ tồi tệ hơn bây giờ. Chúng ta không thể vận hành nhà máy theo kiểu phản ứng tức thời

như vậy được.”

Donovan trở lên im lặng. Cuối cùng anh ta nói, “Có lẽ tôi đã học phải nhiều thứ sai hời còn làm một anh điều độ.”

“Hãy nghe đây, anh đã làm được một việc rất vĩ đại hôm nay. Nhưng chúng ta đã đưa ra các chính sách cho mục tiêu của mình. Anh nên biết điều đó. Để tôi nói cho anh biết, Bill Peach đã gây rắc rối cho ngày hôm nay vì một đơn hàng, nhưng cuối tháng anh ta sẽ quay lại gõ vào đầu chúng ta, nếu cái nhà máy này quản lý không có hiệu quả.”

Bob từ từ cúi đầu xuống, sau đó cất tiếng hỏi, “Thế chúng ta phải làm gì, nếu nó lại xảy ra?”

Tôi mỉm cười.

“Có thể vẫn làm cái việc chết tiệt ấy,” tôi bảo anh ta. Sau đó tôi quay sang gọi tiếp bia, “Maxine, làm ơn cho chúng tôi hai li nữa. Không, xem nào, chúng tôi sẽ không làm chị phải đi lại nhiều. Hãy mang một bình ra đây.”

*

Như thế, chúng tôi đã uống để quên cái chuyện khủng hoảng ngày hôm nay. Chúng tôi đã thắng. Thế là đủ. Còn bây giờ Donovan đã về, tôi không thấy còn lí do gì để chúc mừng nữa. Hôm nay, chúng tôi đã xoay sở để giao được một đơn hàng đã bị chậm rất nhiều ngày. Hoan hô.

Cái vấn đề chính là tôi đang điều hành cái nhà máy đang trong tình trạng nguy ngập. Peach đã chỉ cho phép có ba tháng để vực dậy, trước khi cắt cầu dao điện.

Điều đó có nghĩa là tôi sẽ có nhiều nhất là ba cái báo cáo tháng nữa để có thể thay đổi ý định của anh ta. Sau đó, những cảnh tiếp theo sẽ là anh ta đi đến ban quản trị của công ty và trình bày những con số. Mọi người xung quanh bàn sẽ nhìn lên Granby. Granby sẽ hỏi đôi câu, nhìn những con số lần nữa và gật đầu. Nó sẽ như thế. Một khi các quyết định của ban lãnh đạo đã đưa ra, thì chẳng còn gì để nói nữa.

Họ sẽ cho chúng tôi thời gian để hoàn thành nốt những việc còn lại. Sau đó hơn 600 con người sẽ sung vào đội quân thất nghiệp - nơi đã có những người bạn, những người đồng nghiệp trước đây của họ, đó là 600 con người khác mà chúng tôi đã sa thải trước đây.

Và như thế, cái chi nhánh UniWare sẽ lại bỏ một thị trường nữa, khi không thể cạnh tranh. Người ta sẽ không mua những sản phẩm mà chúng tôi không thể làm cho nó đủ rẻ, nhanh, tốt hoặc đủ cái gì đó nữa để đánh bại được các sản phẩm của Nhật và các đối thủ khác ngoài kia. Chúng tôi có thể sẽ thành chi nhánh khác trong “gia đình” UniCo. Một cái tên khác trong các danh bạ

công ty, sau khi những ông lớn ở tổng hành dinh quyết định sáp nhập với một kẻ lỗ khác. Đường như thời buổi này các kế hoạch chiến lược của các công ty đều làm như vậy.

Chúng tôi đang gặp vấn đề gì đây?

Đường như cứ mỗi sáu tháng, trong tập đoàn lại có một chương trình thử nghiệm, được coi là thuốc chữa bách bệnh mới nhất đối với tất cả các vấn đề của chúng tôi. Đôi khi cũng có tiến triển. Nhưng rồi cuối cùng, chúng tôi cứ ì ạch hết tháng này sang tháng khác và chẳng khá lên chút nào, mà hầu hết lại kém đi.

Thôi, chê bai thế đủ rồi, Rogo. Hãy bình tĩnh lại và suy nghĩ một cách có lí trí. Không có ai ở xung quanh. Đã muộn rồi. Cuối cùng chỉ còn một mình tôi... ở đây, trong một góc văn phòng đáng thèm muốn, trong ngai vàng của một đế chế. Không bị quấy rầy. Điện thoại không kêu. Như thế, hãy cố gắng phân tích tình huống. Tại sao chúng tôi không thể làm ra những sản phẩm tốt, đúng hạn và với giá thành có thể đánh bại được các đối thủ?

Có cái gì sai ở đây vậy. Tôi không biết, nhưng phải có cái gì cơ bản đã sai. Nhất định là tôi đang thiếu cái gì đó.

Cái nhà máy tôi đang vận hành *đáng lẽ* phải là một nhà máy ngon lành. Chúng tôi có công nghệ. Chúng tôi có những máy NC tốt nhất. Chúng tôi có robot^[3]. Chúng tôi có hệ thống máy tính có thể làm mọi thứ, trừ pha cà phê.

Chúng tôi có những con người cừ khôi. Mặc dù, chúng tôi có bị thiếu ở một vài khu vực, nhưng những con người chúng tôi đang có nói chung là đủ, thậm chí có thể khai thác được hơn nữa. Tôi cũng không có quá nhiều vấn đề với công đoàn. Đôi khi họ cũng rất khó chịu, nhưng những đối thủ họ cũng có công đoàn chứ. Gần đây công nhân cũng có một vài nhượng bộ, tuy không nhiều như chúng tôi muốn, nhưng chúng tôi có một thoả thuận có thể chung sống được.

Tôi có những máy móc, có con người, có đủ các loại vật tư cần thiết. Tôi biết có một thị trường ngoài kia, bởi vì các đối thủ đang bán hàng. Vậy thì vấn đề nó là cái gì?

Đó là sự cạnh tranh đáng nguyên rủa, nó đang giết chúng tôi. Từ khi người Nhật thâm nhập thị trường, sự cạnh tranh trở nên không thể tin được. Ba năm trước đây, họ đánh bại chúng tôi về chất lượng và mẫu mã sản phẩm. Chúng tôi chỉ vừa mới theo kịp, thì bây giờ họ lại đang đánh bại chúng tôi về giá cả và giao hàng. Ôi, giá mà biết được các bí mật của họ.

Tôi phải làm gì để có thể cạnh tranh? Tôi đã thực hiện giảm chi phí. Nhưng không có một giám đốc nhà máy nào khác ở chi nhánh này giảm chi phí đến

cái mức của tôi. Chẳng còn cái gì để có thể cắt giảm được nữa.

Dù Peach có nói vậy, hiệu quả của nhà máy tôi vẫn khá tốt. Còn có những nhà máy khác tồi hơn, tôi biết chứ. Nhưng những chỗ tồi hơn lại không bị cạnh tranh như nhà máy tôi. Có lẽ hiệu quả còn có thể cao hơn nữa, nhưng... tôi không biết. Nó giống như cứ ra roi quất vào mông ngựa, trong khi nó đã chạy hết sức rồi.

Chúng tôi đã vừa phải xử lý với cái đơn hàng bị chậm. Nhưng chẳng có cái gì trong nhà máy này được giao hàng trước khi nó trở thành khẩn cấp. Những đồng hàng dở dang trên dây chuyền cứ đầy lên. Chúng tôi xuất vật tư đúng lịch, nhưng lại không có gì kết thúc đúng hạn.

Tình trạng đó chẳng phải là hiếm. Tất cả các nhà máy tôi biết đều có những điều độ viên khẩn cấp. Những nhà máy cùng quy mô với chúng tôi ở Mỹ đều có mức tồn kho như chúng tôi. So với hầu hết những nhà máy khác mà tôi biết, thì nhà máy của tôi không thể tồi hơn, trên thực tế nó còn hơn khối nhà máy khác. Nhưng mà chúng tôi lại đang thua lỗ.

Giá mà chúng tôi có thể giải quyết được đồng tồn kho đọng. Đôi khi cứ như là có quỷ ám. Các công việc định để mắt tới thì lại tự nhiên lẫn trốn đâu mất, rồi bỗng xuất hiện và trực trặc.

Hay có thể có điều gì tôi chưa biết chẳng. Nhưng tôi có bằng kỹ sư mà, rồi lại bằng quản trị kinh doanh nữa. Peach chẳng đời nào giao việc này cho tôi, nếu không biết là tôi có khả năng. Thế thì không phải do tôi rồi. Thế thì là cái gì?

Nhớ lại cái ngày tôi bắt đầu bước chân vào khu công nghiệp, phải nói là một gã trai trẻ, sáng giá, thông minh, biết nhiều. Thế mà đã mười bốn, hay mười lăm năm rồi?

Trước kia tôi đã từng nghĩ nếu làm việc chăm chỉ thì có thể làm được bất cứ thứ gì. Tôi đã làm việc khi mới tuổi mười hai. Sau khi đi học về, tôi làm trong cửa hiệu tạp hoá của bố tôi. Tôi làm việc suốt thời kỳ trung học. Khi đủ lớn, vào kỳ nghỉ hè tôi thường làm việc trong các nhà máy quanh đây. Tôi luôn luôn được dạy bảo rằng nếu làm việc chăm chỉ, thì cuối cùng sẽ được thưởng công xứng đáng. Liệu điều đó có đúng không? Hãy nhìn anh trai tôi; anh ấy thuận lợi hơn khi là con đầu. Bây giờ anh ấy sở hữu một cửa hiệu tạp hoá ở một khu bên kia thị trấn. Nhưng còn tôi. Tôi làm việc chăm chỉ. Tôi vất vả trong trường kỹ thuật. Tôi có một công việc ở một công ty lớn. Tôi biến mình thành người xa lạ đối với vợ và các con tôi. Tôi nhận tất cả các cận bã mà UniCo trao cho và vẫn còn nói, “Vẫn chưa đủ, giao thêm nữa đi!” Là một cậu bé tôi sẵn lòng đảm nhận! Còn bây giờ, tôi đã 38 tuổi rồi và làm một tay giám đốc nhếch nhác! Điều đó có gì lạ không? Thật nực cười.

Lúc này, thời gian đã giúp tôi thoát khỏi cái địa ngục. Ngày hôm nay thế là quá đủ rồi.

3

Tôi thức dậy thấy Julie đang nhào người lên. Cái đồng hồ báo thức ở đầu giường đang chỉ 6 giờ 3 phút, như vậy nó đã kêu 3 phút rồi. Đúng lúc Julie không ngủ say, cô ấy với tay đập mạnh vào cái nút để tắt đi. Với một tiếng thở dài, cô ấy lăn ra khỏi tôi, một lúc sau đã thấy thở đều đều và ngủ lại.

Xin chào một ngày mới.

Chỉ bốn mươi lăm phút sau, tôi lại cùng chiếc Buick rời ga-ra. Bên ngoài vẫn còn tối, nhưng chạy được vài dặm thì bầu trời đã bắt đầu sáng lên. Được nửa quãng đường đến thành phố thì mặt trời ló dạng. Lúc đó, tôi mãi suy nghĩ nên không nhận thấy. Liếc nhìn sang bên, tôi thấy nó đang nhô lên khỏi những ngọn cây. Thình thoảng tôi muốn phát điên vì luôn phải vắt chân lên cổ mà chạy, đến nỗi chẳng còn thời gian để biết đến những điều kì diệu xảy ra hàng ngày xung quanh mình.

Lẽ ra phải để cho mắt đắm chìm trong ánh bình minh, nhưng tôi cứ nhìn con đường và nghĩ về Peach. Anh ta đã triệu tập một cuộc họp ở tổng hành dinh với sự tham gia của tất cả những người dưới quyền - chủ yếu là các giám đốc nhà máy và đội ngũ giúp việc. Tôi được báo là cuộc họp sẽ bắt đầu vào lúc 8 giờ. Hơi lạ là Peach chẳng báo trước về nội dung cuộc họp. Có bí mật gì chẳng - đại loại sắp có chiến tranh hay cái gì đó. Anh ta yêu cầu chúng tôi có mặt lúc 8 giờ, mang theo các báo cáo và số liệu để có thể xem xét, đánh giá hoạt động của toàn bộ chi nhánh.

Tất nhiên, hầu hết chúng tôi đều đoán được cuộc họp sẽ bàn về việc gì. Theo tin vẹt, Peach sẽ qua cuộc họp dội lên đầu chúng tôi những thông tin về hoạt động kém cỏi của chi nhánh trong quý một. Sau đó, anh ta sẽ yêu cầu về các mục tiêu cụ thể đối với từng nhà máy, những cam kết và những cái khác nữa. Tôi cho rằng đó là lí do của cái lệnh phải có mặt chính xác lúc 8 giờ với số liệu trong tay; có lẽ Peach cho rằng làm như thế sẽ nhấn mạnh về kỉ luật và sự khẩn cấp của cuộc họp.

Có một điều trớ trêu là để có mặt ở đó sớm như vậy, một nửa số người tham gia sẽ phải bay trong đêm trước đó. Như vậy có nghĩa là phải có thêm những hoá đơn khách sạn và chi phí những bữa ăn. Thế là chỉ với mục đích thông báo cho chúng tôi về kết quả kém cỏi của chi nhánh, Peach sẽ phải chi ra vài nghìn đô nữa, mà lẽ ra không phải chi, nếu bắt đầu cuộc họp chậm hơn một hoặc hai giờ.

Tôi nghĩ Peach có thể đang bắt đầu thất bại. Không phải tôi nghi ngờ, mà

dường như anh ta đang có những phản ứng quá mạnh trong những ngày qua. Anh ta có vẻ giống như một viên tướng biết là đang thất bại trong một trận đánh, nhưng quên mất cái diệu kế sử dụng trong tình thế tuyệt vọng để giành lại chiến thắng.

Anh ta có thể đã khác với hai năm trước đây. Khi đó anh ta tự tin, không sợ phải giao phó trách nhiệm cho người khác. Anh ta để cho người khác điều hành mọi việc trong phạm sự của mình, miễn là cuối cùng mang lại kết quả tốt đẹp. Anh ta đã cố gắng tỏ ra là một người quản lý “hợp lý”. Anh ta muốn chấp nhận những ý tưởng mới. Nếu có người tư vấn đến và nói, “Người lao động phải cảm thấy thoải mái về công việc của mình thì họ mới cho năng suất cao,” Peach sẽ cố gắng lắng nghe. Nhưng đây là lúc đang bán hàng tốt và tài chính dồi dào.

Còn bây giờ thì anh ta nói gì?

“Cứ kệ thầy họ, nếu họ vẫn cảm thấy tốt. Nếu chi phí quá một xu thôi, chúng ta cũng sẽ không trả.”

Đó là điều Peach nói khi có một giám đốc cố gắng thuyết phục về ý tưởng có một trung tâm chăm sóc sức khoẻ để người lao động luyện tập, với lý luận rằng mọi người sẽ làm việc tốt hơn bởi vì những con người khoẻ mạnh là những người hạnh phúc, v.v... Thực tế Peach đã đuổi anh ta ra khỏi văn phòng.

Còn bây giờ anh ta đang xộc vào nhà máy của tôi và phá phách với danh nghĩa là cải thiện việc phục vụ khách hàng. Đó chẳng phải là lần đầu tiên tôi xung đột với Peach. Đã từng xảy ra đôi lần khác dù chưa đến mức nghiêm trọng như sự việc ngày hôm qua. Điều thực sự làm tôi khó chịu là tôi đã từng rất hoà thuận với Peach. Đã có lúc tôi nghĩ chúng tôi là bạn của nhau. Trở lại cái ngày tôi còn ở trong nhóm giúp việc của anh ta, thỉnh thoảng chúng tôi ngồi lại với nhau trong văn phòng của anh ta vào lúc cuối ngày và nói chuyện hàng giờ. Đôi khi chúng tôi đi ra ngoài và uống một chút gì với nhau. Mọi người nghĩ rằng tôi là kẻ xu nịnh. Nhưng tôi nghĩ anh ta thích tôi chính là vì tôi không phải là con người như vậy. Đơn giản tôi chỉ làm những việc tốt cho anh ta. Chúng tôi đã tâm đầu ý hợp với nhau.

Rất lâu rồi, có một cái đêm ngổ ngẩn ở Atlanta trong một cuộc họp về bán hàng hàng năm, khi Peach và tôi cùng một lũ dờ người đã lấy một cái đàn piano từ trong quầy bar của khách sạn và hát nghêu ngao trong thang máy. Những người khách của khách sạn đứng đợi thang máy thấy cửa mở ra, nhưng không vào được vì chúng tôi đứng đầy trong đó đang đồng ca một bài hát chúc rượu của Ailen, còn Peach thì đứng vờn tay trên những phím đàn piano (anh ta là một tay chơi đàn piano khá hay). Phải một giờ sau, người

quản lý khách sạn mới tóm được chúng tôi. Lúc đó, người đợi thang máy đã rất đông, còn chúng tôi thì đứng trên sân thượng hát chõ xuống cả thành phố. Tôi phải kéo Bill ra, tránh đụng vào hai tay hộ pháp mà người quản lý khách sạn cử đi dẹp đám quậy phá chúng tôi. Thật là một đêm đáng nhớ. Tôi và Bill đã kết thúc cuộc rượu chè bằng món nước cam ở một quán ăn bụi tời tàn cuối thị trấn.

Peach đã nói là tôi thực sự có tương lai ở công ty này. Anh ta cũng là người đã kéo tôi vào công việc khi tôi mới chỉ là một anh kỹ sư dự án, chỉ biết cố gắng làm việc chăm chỉ. Anh ta cũng là người nhắc tôi lên văn phòng tổng hành dinh. Cũng chính Peach đã thu xếp để tôi có thể trở lại trường lấy bằng quản trị kinh doanh.

Còn bây giờ thì chúng tôi đang cãi vã nhau. Tôi không thể nào tin được.

*

Gần 7 giờ 50, tôi đỗ xe vào trong ga-ra dưới toà nhà UniCo. Peach và bộ máy chỉ nhánh của anh ta đã chiếm cả ba tầng lầu của toà nhà. Tôi chui ra khỏi xe và lôi cặp tài liệu từ trong cốp xe ra. Hôm nay nó phải nặng đến 10 pao, vì chứa đầy báo cáo và những bản in từ máy tính. Tôi không nghĩ sẽ có một ngày dễ chịu. Với vẻ mặt đầy tư lự, tôi bước tới thang máy.

“Al!” tôi nghe thấy có tiếng gọi tên mình từ phía sau.

Tôi quay lại và thấy Nathan Selvin đang đi đến. Tôi đứng lại đợi.

“Công việc thế nào?” anh ta hỏi.

“Tốt. Rất vui được gặp lại anh,” tôi nói. “Tôi thấy trên bản tin về việc anh được bổ nhiệm vào nhóm của Peach. Xin chúc mừng.”

“Cám ơn. Tất nhiên, tôi không biết đó có phải là chỗ tốt nhất để đến lúc này không, khi mà mọi thứ còn đang ổn.”

“Thế nào? Bill bắt anh phải làm việc cả đêm à?”

“Không, không phải thế,” anh ta nói, rồi ngập ngừng nhìn tôi. “Anh đã biết tin tức gì chưa?”

“Gì thế?”

Anh ta đột ngột đứng lại và nhìn quanh. Không có ai ở xung quanh đây cả.

“Về chi nhánh,” anh ta nói khe khẽ.

Tôi nhún vai; tôi không biết anh ta đang nói về cái gì.

“Cả chi nhánh sắp sửa mang ra bán đấu giá rồi,” anh ta nói. “Mọi người ở tầng 15 đang bình ra quần. Peach nghe được từ Granby tuần trước. Anh ta sẽ còn thời gian từ giờ đến cuối năm để cải thiện tình hình, nếu không cả chi

nhánh sẽ bị rao bán. Không biết điều đó có thực không, nhưng tôi nghe Granby nói một cách rõ ràng là nếu chi nhánh không còn thì Peach cũng phải cùng chung số phận.”

“Anh có chắc không?”

Nathan gật đầu và nói thêm, “Có vẻ như đã bắt đầu rồi.”

Chúng tôi lại tiếp tục bước đi.

Thế là không có gì ngạc nhiên, khi gần đây Peach hành động như bị điên. Mọi thứ anh ta đụng vào đều đang nguy hiểm. Nếu có một công ty nào đó mua chi nhánh này thì Peach sẽ khó mà có việc. Những người chủ mới sẽ dọn dẹp nhà cửa và chắc chắn sẽ bắt đầu từ nóc xuống.

Còn tôi thì sao, liệu có mất việc không? Trước khi biết tin này, tôi đã nghĩ rằng có thể Peach sẽ thu xếp cho tôi vị trí nào đấy, nếu nhà máy bị đóng cửa. Thông thường sẽ là như vậy. Tất nhiên, có thể là một công việc không như ý. Tôi biết, sẽ không có một nhà máy nào của UniWare cần một người giám đốc cả. Nhưng tôi mừng tượng có thể Peach sẽ bố trí cho tôi cái công việc cũ trước kia - mặc dù tôi cũng biết là chỗ đó đã có người làm rồi và nghe nói Peach rất hài lòng về anh ta. Nghĩ lại, hôm qua Peach chẳng đã dọa khi nói thẳng ra rằng tôi có thể sẽ mất việc là gì.

Khi thật, tôi có thể sẽ đứng đường sau ba tháng nữa ư.

“Này, Al, nếu có ai hỏi thì đừng có lộ ra là tôi đã nói đấy nhé,” Nat nói.

Anh ta biến đi và tôi thấy mình đứng lơ lửng giữa hành lang trên tầng 15. Tôi thậm chí không nhớ là đã đi thang máy nữa, nhưng tôi đã ở đây. Tôi nhớ mang máng Nat đã nói lúc đi lên là mọi người đang chuẩn bị những bản lí lịch của mình.

Tôi nhìn quanh, cảm thấy ngớ ngẩn, tự hỏi mình phải đến đâu nhỉ và rồi chợt nhớ ra là tôi đang đi họp. Tôi trông thấy một số người và đi theo vào một cái phòng.

Tôi bước vào và kiểm một chỗ ngồi. Peach đang đứng ở đầu bàn bên kia. Một cái máy chiếu ở ngay trước mặt. Anh ta bắt đầu nói. Đồng hồ ở trên tường chỉ chính xác 8 giờ.

Tôi nhìn xung quanh. Có chừng hai mươi người trong phòng, hầu hết họ đang nhìn Peach. Có một người đang nhìn tôi, đó là Hilton Smyth. Anh ta cũng là giám đốc một nhà máy, một gã mà tôi chẳng bao giờ thấy ưa. Anh ta có một cái tính làm tôi khó chịu, đó là luôn đề cao những cái anh ta đang làm, nhưng hầu hết những cái đó chẳng có gì khác người cả. Anh ta nhìn tôi như

thể kiểm tra vậy. Có lẽ trông tôi có vẻ mất bình tĩnh. Tôi tự hỏi anh ta biết được điều gì chẳng. Tôi trừng mắt nhìn lại cho đến khi anh ta quay về phía Peach.

Cuối cùng, khi tôi có thể bắt kịp được Peach đang nói gì, tôi thấy anh ta đang quay sang trao đổi với tay kiểm soát viên của chi nhánh tên là Ethan Frost, một gã gầy gò, già quắt, nếu trang điểm một chút thì chắc trông chẳng khác gì Thần Chết.

Cái tin sáng nay là chính xác. Quý một kết thúc với kết quả tồi tệ ở khắp nơi. Chi nhánh đang đối mặt với nguy cơ thâm hụt tiền mặt. Rồi các thắt lưng chắc phải siết chặt lại.

Khi Frost nói xong, Peach đứng lên và tiếp tục nói một cách gay gắt về những thách thức mà chúng tôi sẽ phải đương đầu. Tôi cố gắng lắng nghe, nhưng sau một hai câu, đầu óc tôi lại chú ý đi nơi khác. Vì thế, tôi chỉ nghe lồm bồm.

” ... điều cấp bách đối với chúng ta là giảm thiểu những rủi ro... ” “có thể chấp nhận đối với tình hình thị trường hiện nay...” “... không giảm những chi phí chiến lược...” “... những hy sinh được đặt ra...” “... cải thiện năng suất ở mọi chỗ...”

Các biểu đồ bắt đầu được chiếu lên màn hình. Liên tục có những số liệu so sánh đánh giá giữa Peach và các nơi khác. Tôi cố hết sức, nhưng không thể nào tập trung được.

“... kết quả bán hàng giảm 20% so với cùng kì năm trước...” “... giá nguyên liệu tăng lên...” “... tỉ lệ giữa giờ lao động trực tiếp với giờ được trả lương nhiều hơn ba tuần...” “... bây giờ nếu các anh nhìn vào số giờ lao động so với định mức, thì sẽ thấy chúng ta đã bị hụt năng suất 12%...”

Tôi tự nhủ mình phải chế ngự những ý nghĩ và tập trung chú ý nghe. Tôi sờ vào túi áo để lấy bút ra ghi chép.

“Câu trả lời đã rõ ràng,” Peach tiếp tục nói. “Tương lai của chúng ta phụ thuộc vào khả năng tăng năng suất.”

Nhưng tôi không tìm thấy bút. Tôi sờ tìm ở túi áo khác, nhưng lại lôi ra được một chiếc xì gà. Tôi trợn mắt nhìn. Tôi đã bỏ thuốc rồi kia mà. Tôi cố nhớ cái chiếc thuốc chết tiệt này từ đâu mà có.

Rồi tôi cũng nhớ ra.

4

Hai tuần trước đây, tôi cũng mặc chiếc áo như lúc này. Lúc ấy còn chưa có vấn đề gì, tôi nghĩ mọi thứ sẽ đâu vào đấy. Tôi đang đợi chuyến bay ở O'Hare. Do còn thời gian nên tôi đi vào một phòng chờ ở sân bay. Bên trong đã có rất đông hành khách, họ cũng là những nhà doanh nghiệp. Tôi loay hoay tìm một chỗ ngồi. Khi mắt còn đang mãi chú ý những bộ áo váy và những phụ nữ mặc áo cộc tay truyền thống, thì tôi bắt gặp một người đàn ông mặc áo len, đội cái mũ của người Do Thái. Ông ta đang ngồi cạnh một ngọn đèn và đọc sách, một tay cầm cuốn sách còn tay kia thì cầm điếu xì gà. Bên cạnh ông ta đang còn chỗ trống. Chưa ngồi vào ghế tôi đã có ấn tượng là đã gặp ông ta ở đâu rồi.

Giữa hàng bao nhiêu người trong một sân bay thuộc loại đông nhất thế giới, mà bắt gặp một người đã quen biết thì thật ngạc nhiên. Thoạt tiên, tôi không chắc đó là người tôi nghĩ. Nhưng ông ta trông rất giống nhà vật lí Jonah mà tôi từng biết, chứ không thể là ai khác. Khi tôi bắt đầu ngồi xuống, ông ta ngược nhìn lên và tôi cũng đọc được cái câu hỏi tương tự ở vẻ mặt ông ta: tôi biết anh thì phải?

“Jonah phải không?” tôi hỏi.

“Phải?”

“Tôi là Alex Rogo. Ông còn nhớ tôi không?”

Về mặt ông ta cho thấy là ông ta không nhớ lắm.

“Tôi biết ông thời gian trước đây,” tôi nói. “Khi đó tôi là một sinh viên. Tôi nhận được học bổng học tập về một số vấn đề toán học mà ông đang nghiên cứu. Ông có nhớ không? Lúc đó tôi còn để râu.”

Cuối cùng thì ông ta cũng như nhớ ra. “Tất nhiên rồi! Phải, tôi nhớ anh chứ. ‘Alex’ phải không?”

“Đúng.”

Một người phục vụ đến hỏi tôi xem có uống gì không. Tôi gọi một ít rượu Xcốt và sô đa, rồi hỏi Jonah xem ông ta có muốn cùng uống không. Ông ta từ chối vì sắp phải đi.

“Dạo này ông thế nào?” tôi hỏi.

“Bận lắm,” ông ta nói. “Rất bận. Còn anh?”

“Tôi cũng thế. Tôi đang trên đường đến Houston bây giờ. Còn ông?”

“New York.”

Ông ta có vẻ chán kiểu nói chuyện này và muốn kết thúc. Một lúc im lặng trôi qua. Nhưng, mặc kệ, tôi có xu hướng (mà tôi chưa bao giờ kiểm soát được) muốn phá vỡ im lặng dù chỉ nói một mình.

“Buồn cười, nhưng sau tất cả các kế hoạch đó, lẽ ra phải tiếp tục nghiên cứu, thì tôi lại đi làm kinh doanh.” Tôi nói. “Bây giờ tôi làm giám đốc một nhà máy của UniCo.”

Jonah gật đầu, dường như quan tâm hơn. Ông ta hít một hơi xì gà. Tôi tiếp tục nói. “Thực tế, đó là lí do tôi bay đến Houston. Chúng tôi thuộc về một hiệp hội các nhà sản xuất và hiệp hội đó đã mời UniCo có mặt ở cuộc hội thảo thường niên để nói về ‘robot’. Tôi được UniCo cử đi, vì nhà máy chúng tôi có kinh nghiệm nhất về lĩnh vực này.”

“Tôi hiểu,” Jonah nói. “Như vậy sẽ có một cuộc thảo luận về kĩ thuật chứ?”

“Sẽ thiên về kinh doanh nhiều hơn là kĩ thuật,” tôi nói. Lúc đó tôi chợt nhớ có thứ có thể cho ông ta xem. “Xin đợi một chút...”

Tôi đặt cặp tài liệu lên lòng, lấy ra bản chương trình mà người ta gửi cho tôi.

“Nó đây ạ,” tôi nói và đọc cho ông ta nghe. “‘Robot’: giải pháp cho thập kỉ tám mươi đối với cuộc khủng hoảng về sản xuất ở Mỹ... một cuộc hội thảo cho những người sử dụng và các chuyên gia về ảnh hưởng có thể có của robot công nghiệp đối với sản xuất ở Mỹ.”

Nhưng khi tôi nhìn lại thì thấy Jonah không có vẻ gì là ấn tượng lắm. Tôi cho rằng ông ta là dân hàn lâm, cho nên sẽ không hiểu về thế giới của doanh nghiệp.

“Anh nói rằng nhà máy của anh có sử dụng robot phải không?” ông ta hỏi.

“Vâng, ở hai bộ phận.”

“Chúng thực sự có làm tăng năng suất không?”

“Chắc chắn là có,” tôi nói. “Chúng tôi có số liệu,” tôi vẽ một con số trong không khí. “Tôi nghĩ có sự cải thiện khoảng 36% ở một bộ phận.”

“Thế ư... 36%?” Jonah hỏi. “Như vậy là công ty anh có thể làm thêm được 36% số tiền nữa, chỉ nhờ có đầu tư vài chú robot? Không thể tin được.”

Tôi bật cười.

“Không...,” tôi nói. “Chúng tôi cũng đã mong muốn nó đơn giản như thế! Nhưng thực tế phức tạp hơn nhiều. Ông thấy đấy, mới chỉ một bộ phận đạt

được 36% cải thiện thôi.”

Jonah nhìn điệu xì gà, rồi dúi nó vào gạt tàn.

“Thế thì anh đã thực sự không tăng năng suất,” ông ta nói.

Tôi thấy nụ cười của mình tắt lịm.

“Có lẽ tôi chưa hiểu,” tôi nói.

Jonah nghiêng người về phía trước, vẻ bí ẩn và nói, “Cho tôi hỏi anh vài câu - chỉ liên quan đến chúng ta thôi: Khi mà ở một bộ phận đã được trang bị thêm robot, thì nó có làm cho nhà máy anh mỗi ngày có thể giao hàng nhiều hơn chỉ một đơn vị thôi không?”

Tôi lăm băm, “Vâng, có lẽ tôi cần phải kiểm tra số liệu...”

“Các anh có sa thải ai không?” ông ta hỏi.

Tôi ngả người ra sau, nhìn ông ta. Không biết ông ta ám chỉ cái chết tiệt gì không biết?

“Ông định nói là chúng tôi có giảm người không chứ gì? Vì chúng tôi đã thay thế bằng robot phải không?” tôi nói. “Không, chúng tôi có thoả thuận với công đoàn rằng sẽ không có ai bị sa thải vì lí do tăng năng suất cả. Chúng tôi chuyển người ta sang bộ phận khác. Tất nhiên, khi mà có sự giảm sút trong kinh doanh, thì chúng tôi sẽ sa thải lao động.”

” Nhưng bản thân robot đã không làm giảm chi phí lao động của nhà máy,” ông ta nói.

“Không,” tôi thừa nhận.

“Vậy thì hãy nói cho tôi biết, mức độ tồn kho có giảm đi không?” Jonah hỏi.

Tôi cười khùng khục.

“Này, Jonah, ông nói gì vậy?”

“Anh chỉ cần nói cho tôi biết, lượng tồn kho có giảm không thôi?”

“Tôi phải nói ngay rằng tôi không nghĩ như vậy. Nhưng tôi cần phải xem lại số liệu đã.”

“Anh cứ xem lại nếu anh muốn,” Jonah nói. “Nhưng nếu lượng tồn kho không giảm đi... và chi phí nhân công cũng không giảm nốt... mà công ty anh cũng chẳng bán được sản phẩm nhiều hơn - như anh đã nói là chẳng giao thêm được sản phẩm nào - thì anh chẳng thể nói với tôi rằng những chú robot đã làm tăng năng suất nhà máy của anh.”

Ruột gan tôi có cảm giác như là đang trong thang máy và chợt thấy dây cáp

đang đứt ra.

“Vâng, tôi hiểu điều ông nói, ở một góc độ nào đó,” tôi bảo ông ta. “Nhưng hiệu quả của chúng tôi đang tăng lên, còn chi phí thì giảm xuống.”

“Thế à?” Jonah hỏi. Ông ta gấp cuốn sách lại.

“Chắc chắn. Thực tế, hiệu suất đạt trung bình trên 90%. Còn chi phí trên một sản phẩm giảm đáng kể. Tôi nói cho ông biết, để có thể cạnh tranh trong thời buổi này, chúng tôi phải làm mọi thứ có thể để cho hiệu suất cao hơn và giá thành giảm hơn.”

Đồ uống của tôi được mang đến; cô phục vụ đặt nó trên bàn bên cạnh. Tôi đưa cho cô ta đồng 5\$ và đợi tiền trả lại.

“Với hiệu suất cao như vậy, chắc chắn các anh phải sử dụng các robot liên tục,” Jonah nói.

“Đúng thế,” tôi nói. “Chúng tôi phải như vậy. Nếu không, chúng tôi sẽ không tiết kiệm được chi phí trên một sản phẩm và hiệu quả sẽ đi xuống. Điều đó không chỉ áp dụng cho robot mà còn đối với các thiết bị khác. Chúng tôi phải duy trì sản xuất có hiệu quả và ưu thế giá thành.”

“Thực thế ư?” ông ta nói.

“Chắc chắn. Tất nhiên, tôi không có ý nói là chúng tôi không gặp phải vấn đề gì.”

“Tôi hiểu,” Jonah nói, rồi cười tủm tỉm. “Hỏi thực nhé. Tồn kho của các anh xếp đầy lên đến mái nhà có đúng không?”

Tôi nhìn ông ta. Làm sao ông ta biết được nhỉ?

“Ông ám chỉ hàng dở dang phải không?”

“Tất cả các loại tồn kho của các anh,” ông ta nói.

“Vâng, cái đó còn tùy. Có một số vị trí quả thật là tồn kho lớn,” tôi nói.

“Và mọi thứ đều chậm trễ chứ gì?” Jonah hỏi. “Các anh chẳng giao hàng được cái gì đúng hạn phải không?”

“Có một điều tôi phải thừa nhận,” tôi bảo ông ta, “là chúng tôi đang có vấn đề về tiến độ giao hàng. Đây là một vấn đề nghiêm trọng đối với khách hàng trong thời gian gần đây.”

Jonah gật đầu, như thể là ông ta đã đoán được hết.

“Hựm đã... do đâu mà ông biết được những điều đó?”

Ông ta lại cười.

“Chỉ linh cảm thôi. Ngoài ra, tôi còn thấy cái tình trạng đó khá phổ biến ở

các nhà máy chế tạo khác. Các anh chẳng phải là duy nhất đâu.”

“Nhưng ông là nhà vật lý cơ mà?”

“Tôi là nhà khoa học. Còn ngay bây giờ tôi có thể nói tôi đang làm công việc về khoa học tổ chức - tổ chức sản xuất nói riêng.”

“Tôi không biết là có một khoa học như thế.”

“Bây giờ thì có.”

“Bất cứ cái gì ông sục vào là ông chỉ ngay ra được những cái tồn tại lớn nhất của tôi, tôi buộc phải thừa nhận điều đó. Làm thế nào mà...”

Tôi dừng lại vì thấy Jonah kêu lên bằng tiếng Do Thái. Ông ta thọc tay vào túi quần lôi ra một cái đồng hồ cũ.

“Xin lỗi, Alex, tôi nhờ chuyển bay mất nếu tôi không đi ngay bây giờ.”

Ông ta đứng dậy và vớ tay lấy áo khoác.

“Chán quá,” tôi nói. “Tôi đang bị hấp dẫn bởi những điều ông vừa nói.”

Jonah dừng lại.

“Phải, nếu anh có thể bắt đầu nghĩ về những điều chúng ta vừa trao đổi, thì anh có thể đưa nhà máy thoát ra khỏi nguy hiểm đấy.”

“Nhưng có lẽ tôi đã mang đến cho ông một ấn tượng sai,” tôi bảo ông ta. “Chúng tôi quả có một vài vấn đề, nhưng tôi không nói rằng nhà máy đang ở trong tình trạng tồi tệ.”

Ông ta nhìn thẳng vào mắt tôi. Ông ấy biết tôi đang nghĩ gì.

“Nhưng,” tôi nghe thấy mình đang nói, “tôi còn thời gian mà. Tại sao tôi không đi cùng ông ra máy bay nhỉ? Thế có phiền ông không?”

“Không, không sao,” ông ta nói. “Nhưng chúng ta phải nhanh chân lên.”

Tôi đứng dậy, cầm lấy áo khoác và va li. Li nước của tôi vẫn để nguyên đấy. Tôi tọt nhanh một ngụm rồi bỏ lại. Jonah đã đang len về phía cửa. Ông ta đợi tôi theo kịp. Sau đó chúng tôi bước vào hành lang nơi mà mọi người đang vội vã đi tứ phía. Jonah rảo bước rất nhanh, phải cố gắng lắm mới có thể theo kịp.

“Tôi đang tò mò,” tôi nói, “điều gì làm ông nghi ngờ là đang có điều không ổn ở nhà máy của tôi?”

“Tự anh đã nói rồi mà.”

“Không, tôi chưa nói.”

“Alex, qua những lời anh nói, thì tôi đã thấy rõ là các anh không vận hành nhà máy một cách có hiệu quả như anh nghĩ đâu. Chính xác là các anh đang

đi ngược lại. Nhà máy đang rất không hiệu quả.”

“Có phải ông cho rằng người của tôi đã nhầm lẫn khi báo cáo... rằng họ đã nói dối tôi hoặc đại loại như thế phải không?”

“Không, hoàn toàn không phải họ nói dối anh. Mà chính là những số liệu đánh giá của anh đang phản ánh sai.”

“Thôi được, đôi khi chúng tôi có nhào lộn những con số. Nhưng mọi người phải chơi cái trò đó.”

“Anh đang lạc đề. Anh *nghĩ* là anh đang vận hành một nhà máy có hiệu quả... nhưng ý nghĩ đó của anh là sai.”

“Tôi nghĩ không đúng ở điểm nào? Không có gì khác với suy nghĩ của những giám đốc khác cả.”

“Phải, chính xác.”

“Thế có nghĩa là gì?” tôi hỏi, bắt đầu có cảm giác như bị lãng nhục.

“Alex, nếu anh giống với hầu hết những người khác trên cái thế giới này, thì anh đã chấp nhận rất nhiều thứ mà không thắc mắc gì, đến nỗi anh chẳng suy nghĩ gì sất.”

“Jonah, tôi luôn luôn suy nghĩ. Đó là một phần công việc của tôi.”

Ông ta lắc đầu.

“Alex, hãy nói lại với tôi tại sao anh cho rằng những robot của anh đã mang đến một cải thiện đáng kể.”

“Bởi vì chúng nâng cao năng suất.”

“Thế năng suất là cái gì?”

Tôi suy nghĩ một lát, cố nhớ lại.

“Theo cái cách mà công ty tôi định nghĩa, có một công thức, cái gì đó về giá trị tăng thêm trên một lao động, bằng...”

Jonah lại lắc đầu.

“Dù cho công ty anh có định nghĩa như thế nào đi nữa, đó không phải là năng suất như bản thân nó nói lên. Hãy tạm quên cái công thức ấy đi, hãy nói với tôi bằng cách hiểu của anh, qua kinh nghiệm của anh, có năng suất nghĩa là gì?”

Chúng tôi đi đến góc ngoặt. Phía trước mặt là những cái cổng từ kiểm tra và những nhân viên an ninh. Tôi đã định dừng lại và chào tạm biệt, nhưng Jonah vẫn cứ rảo bước.

“Chỉ cần nói với tôi có năng suất nghĩa là gì thôi?” ông ta hỏi lần nữa khi

bước qua cổng từ. Ông ta nói với sang khi đã đứng ở phía bên kia. “Theo cá nhân anh, nó nghĩa là gì?”

Tôi đặt va li lên băng tải và bước sang theo ông ta. Tôi muốn biết ông ta muốn nghe điều gì?

Tôi rào đón, “Tôi đoán nó có nghĩa là tôi đang hoàn thành một cái gì đấy.”

“Chính xác!” ông ta nói. “Nhưng về phương diện gì chứ?”

“Về mục tiêu,” tôi nói.

“Đúng!” Jonah nói.

Ông ta luồn vào trong áo len lôi từ trong túi áo sơ mi ra một điều xì gà. Ông ta đưa nó cho tôi.

“Chúc mừng,” ông ta nói. “Khi anh có năng suất tức là anh đang hoàn thành một cái gì đó về phương diện mục tiêu, đúng không?”

“Đúng,” tôi nói và nhắc chiếc va li lên.

Chúng tôi vội vã đi qua hết cửa này đến cửa kia. Tôi cố gắng bắt kịp bước chân của Jonah.

Còn ông ta nói, “Alex, tôi phải đi đến kết luận rằng năng suất là một hành động đưa công ty đến gần hơn đối với mục tiêu. Bất cứ hành động nào mà không đưa đến mục tiêu đó thì là không phải năng suất. Anh hiểu tôi nói chứ?”

“Vâng, nhưng... thực ra, Jonah, đó chỉ là một suy xét thông thường thôi,” tôi nói.

“Đó là một lô gíc đơn giản như nó vốn có,” ông ta nói.

Chúng tôi dừng lại. Tôi thấy ông ta đưa vé cho người kiểm soát.

“Nhưng nó quá đơn giản,” tôi bảo ông ta. “Nó không nói cho tôi biết được bất cứ điều gì. Tôi muốn nói, nếu tôi hướng tới mục tiêu, tôi có năng suất và ngược lại - vậy thôi sao?”

“Điều tôi đang nói với anh là sản xuất ra nhiều cũng vô nghĩa, trừ phi anh biết mục tiêu là gì,” ông ta nói.

Ông ta cầm lấy vé và đi ra phía cửa.

“Thôi được,” tôi nói. “Ông có thể đánh giá theo cách ấy. Một trong những mục tiêu của công ty tôi là nâng cao hiệu quả. Do đó, bất cứ khi nào chúng tôi tăng được hiệu quả thì có nghĩa là chúng tôi đang sản xuất có năng suất. Đó là lô gíc.”

Jonah đứng sững lại. Ông ta quay lại nhìn tôi.

“Anh có biết vấn đề của các anh là gì không?” ông ta hỏi.

“Biết,” tôi nói. “Chúng tôi cần có hiệu quả cao hơn nữa.”

“Không, đó không phải là vấn đề của các anh,” ông ta nói. “Vấn đề của các anh là không biết mục tiêu là gì. Còn nữa, nhân đây tôi cũng nói, chỉ có một mục tiêu thôi, dù ở công ty nào cũng vậy.”

Tôi cảm thấy bối rối một lúc. Jonah lại bắt đầu đi về phía cửa. Hình như mọi người khác đã lên máy bay cả rồi. Chỉ còn hai chúng tôi ở khu vực chờ. Tôi đi sau ông ta.

“Chờ một phút! Ông muốn nói là tôi không biết mục tiêu là gì phải không? Nhưng tôi biết nó là gì,” tôi bảo ông ta.

Lúc này chúng tôi đã ra đến cửa máy bay. Jonah quay lại. Cô chiêu đãi viên hàng không ở bên trong khoang cứ nhìn chúng tôi.

“Thực không? Vậy thì hãy nói cho tôi biết mục tiêu của cơ sở sản xuất của các anh là gì?” ông ta hỏi.

“Mục tiêu là làm ra sản phẩm với hiệu quả cao nhất có thể,” tôi trả lời.

“Sai,” Jonah nói. “Không phải như vậy. Mục tiêu thực là gì?”

Tôi tròn mắt ngây ra nhìn.

Cô chiêu đãi viên nghiêng người ra ngoài cửa.

“Ai trong số hai ông sẽ lên máy bay ạ?”

Jonah nói với cô ta, “Làm ơn đợi một chút xíu thôi.” Sau đó ông ta quay lại phía tôi. “Nào, Alex! Nhanh lên! Nói cho tôi biết cái mục tiêu thực nếu quả thực anh biết.”

“Sức mạnh chẳng?” tôi gợi ý.

Ông ta nhìn có vẻ ngạc nhiên. “Thôi được... không tồi, Alex. Nhưng anh không thể có được sức mạnh chỉ nhờ sản xuất cái gì đó.”

Cô chiêu đãi viên đã rất khó chịu. “Thưa ông, nếu ông không vào máy bay, ông phải quay lại ga thôi,” cô ta nói lạnh lùng.

Jonah cứ lờ đi. “Alex, anh sẽ không hiểu được nghĩa của năng suất chừng nào chưa biết mục tiêu là gì. Khi còn chưa hiểu, thì các anh chỉ như đang chơi với những chữ và các con số mà thôi.”

“Thôi được, vậy thì nó là thị phần,” tôi bảo ông ta. “Đó là mục tiêu.”

“Thế à?” ông ta hỏi.

Ông ta bước vào máy bay.

“Này! Ông không thể nói gì sao?” tôi gọi với theo.

“Hãy suy nghĩ đi, Alex. Anh không thể tìm được câu trả lời với chỉ có cái đầu của anh đâu,” ông ta nói.

Ông ta đưa thẻ lên máy bay cho chiêu đãi viên, nhìn tôi và vẫy tay chào tạm biệt. Tôi đưa tay lên vẫy lại và nhận ra vẫn cầm điều xì gà mà ông ta đưa cho. Tôi bỏ nó vào túi áo vét. Khi tôi nhìn lên thì Jonah đã đi rồi. Một người phục vụ có vẻ không kiên nhẫn xuất hiện và bảo thẳng với tôi rằng cô ta sẽ đóng cửa ngay bây giờ.

Đó là một điều xì gà ngon.

Với những người sành thuốc, nó có thể hơi khô một chút, vì đã nằm trong túi áo vài tuần nay rồi. Nhưng tôi hút với vẻ khoan khoái, trong buổi họp quan trọng của Peach, còn tâm trí thì nhớ đến cuộc gặp gỡ với Jonah.

Còn gì kì cục hơn nữa chứ? Peach đứng trước mặt chúng tôi, tay cầm một cái que dài bằng gỗ, gõ vào một cái đồ thị. Làn khói thuốc bay chậm chậm vào giữa luồng ánh sáng của máy chiếu. Ai đó đang tỏ vẻ nghiêm túc tính toán trên một cái máy tính cầm tay. Tất cả mọi người trừ tôi ra đều chăm chú lắng nghe, ghi chép, hoặc thỉnh thoảng bình luận.

“... những thông số không đổi... quan trọng để đạt được... những lợi thế... khôi phục lợi nhuận... những chỉ số về vận hành... chứng minh rõ ràng...”

Tôi chẳng có ý niệm gì về những điều đang diễn ra. Họ như đang nói bằng một ngôn ngữ khác - không hẳn như tiếng nước ngoài, nhưng là một ngôn ngữ tôi đã từng biết và chỉ nhớ lại một cách mơ hồ. Những thuật ngữ dường như quen thuộc đối với tôi. Nhưng lúc này tôi không hiểu chúng nghĩa là gì. Đơn giản chúng chỉ là những từ được phát ra.

Các anh chỉ như đang chơi với những chữ và các con số mà thôi.

Khi còn ở sân bay O'Hare của Chicago, tôi đã cố gắng nghĩ về những điều Jonah nói. Không hiểu sao ông ta đã gây cho tôi nhiều cảm giác lẫn lộn; ông ta đã chỉ ra một số điểm quan trọng. Nhưng lúc đó, cứ như là có một người từ thế giới khác đang nói với tôi. Tôi cố giữ sạch những ý nghĩ đó đi. Tôi phải đi Houston và nói chuyện về robot. Đã đến lúc tôi phải lên máy bay.

Còn bây giờ, tôi đang tự hỏi, liệu Jonah có gần với chân lí hơn tôi nghĩ lúc đầu không. Bởi vì, khi liếc nhìn những khuôn mặt kia, tôi có linh cảm rằng không có ai trong số chúng tôi ở đây có hiểu biết nhiều hơn một gã thầy mo về thứ bùa ngải mà chúng tôi đang thử nghiệm. Bộ lạc đang chết dần, còn chúng tôi thì nhảy múa trong đám khói nghi lễ, để đuổi tà ma đang ám mọi người.

Mục tiêu thực sự là cái gì? Không có ai ở đây lại hỏi cái câu rất cơ bản ấy. Peach vẫn đang tụng kinh về các cơ hội giảm giá thành, các mục tiêu “năng suất” và đại loại như vậy. Hinton Smyth thì hát bài thánh ca đối với mọi lời

của Peach. Không biết có ai thực sự hiểu chúng tôi đang làm gì không?

Đúng 10 giờ, Peach tuyên bố nghỉ giải lao. Mọi người đều đi vào toa lét hoặc uống cà phê. Chỉ còn tôi ngồi lại trong phòng.

Tôi đang làm cái chết tiệt gì ở đây không biết? Tôi tự hỏi, không biết có ích gì cho mình, hoặc bất kì ai ở đây không, khi cứ ngồi mãi thế này. Liệu cái cuộc họp này (được thu xếp gần như cả ngày) có làm cho nhà máy của tôi có khả năng cạnh tranh hơn không, có giữ được công việc của tôi không, hoặc có giúp ai đó làm được việc gì có ích cho người khác không?

Tôi không thể trả lời được. Thậm chí tôi không biết năng suất là cái gì. Liệu cuộc họp này có mang lại gì khác không, hay chẳng tích sự gì? Với suy nghĩ như vậy, tôi nhét giấy tờ vào trong cặp, đóng lại. Sau đó tôi nhẹ nhàng đứng dậy và bước ra ngoài.

Tôi gặp may khi đi tới thang máy mà không có ai hỏi gì. Nhưng khi tôi đang đứng đợi thì Hilton Smyth đi qua.

“Anh không bỏ chúng tôi đấy chứ, Al?” anh ta hỏi.

Trong giây lát tôi định cứ lờ đi, không trả lời. Nhưng tôi nghĩ lại, Smyth có thể sẽ cố ý mách Peach.

“Tôi phải đi,” tôi nói. “Có một chuyện ở nhà máy đòi hỏi tôi phải có mặt.”

“Gì vậy? Khẩn cấp à?”

“Anh có thể coi là như vậy.”

Cánh cửa thang máy mở ra. Tôi bước vào. Smyth nhìn tôi khó hiểu. Cánh cửa thang máy đóng lại.

Tôi chợt nghĩ có thể bị Peach sa thải khi tự ý bỏ cuộc họp của anh ta. Nhưng tâm trạng của tôi lúc đi vào ga-ra để lấy xe là xét cho cùng mình đỡ phải mất ba tháng lo âu, khi chẳng ngày nào phải đến sẽ đến.

Tôi không quay trở lại nhà máy ngay, mà cứ chạy xe vòng vòng. Tôi cho xe vào một con đường và chạy cho đến khi thấy chán rồi lại đi vào con đường khác. Chừng hai tiếng đồng hồ trôi qua. Tôi chẳng để ý mình đang ở đâu; tôi muốn đi ra ngoài. Tự do là một thứ vui vẻ cho đến khi nhàm chán.

Khi tôi đang lái xe, tôi cố gắng để đầu óc không bị vương vấn về công việc. Thời tiết đang rất đẹp. Mặt trời ló ra, ấm áp. Bầu trời trong xanh, quang đãng. Dù cho mặt đất vẫn còn cái hỗn mang của đầu mùa xuân, mọi thứ vẫn còn úa vàng, nhưng vẫn là tốt cho một ngày trốn học đi chơi.

Tôi còn nhớ mình đã nhìn đồng hồ ngay khi về tới cổng nhà máy, lúc đó đã quá 1 giờ chiều. Tôi giảm ga, định queo vào cổng. Khi đó - tôi không biết diễn tả như thế nào - có cái cảm giác không ổn. Tôi nhìn nhà máy. Rồi tôi lại

nhấn ga và đi tiếp. Tôi đang đói; tôi nghĩ có thể phải kiếm chút gì ăn.

Nhưng tôi đoán được nguyên nhân chính chỉ là tôi muốn ở yên một mình. Tôi cần phải suy nghĩ, nhưng nếu tôi quay về văn phòng bây giờ thì chẳng thể nghĩ gì được nữa.

Đi chừng một dặm tôi thấy một quán pizza nhỏ, vẫn đang mở cửa. Tôi liền dừng xe và đi vào. Tôi là người bảo thủ; tôi gọi một cái pizza vừa phải với nhiều phô mát, rồi xúc xích, nấm, ớt xanh, hạt tiêu, dầu ô liu, hành và một chút cá. Trong khi chờ đợi cạnh quầy thanh toán, tôi không chịu được cảm dỗ muốn nhâm nhi cái gì đó, vì thế tôi bảo cái tay người Sicil chạy bàn mang cho tôi đôi gỏi đậu phộng, ít khoai tây rán và sau đó là vài chiếc bánh quy xoắn.

Nhưng có một vấn đề. Bạn không thể rửa trôi đậu phộng bằng nước soda được. Bạn cần có bia. Bạn hãy đoán xem tôi nhìn thấy gì trong ngăn lạnh. Tất nhiên, tôi không thường xuyên uống bia vào ban ngày... nhưng mắt tôi nhìn những lon bia lạnh phủ tuyết...

“Thôi mặc kệ.”

Tôi lấy ra những tờ giấy bạc.

Mười bốn đô la, sáu mươi hai cent. Tôi rời khỏi cửa hàng.

Ngay trước nhà máy, ở phía đối diện với xa lộ, có một con đường rải sỏi dẫn lên một sườn đồi thoải thoải. Đó chính là con đường đi vào một ga xép cách đây chừng nửa dặm. Có một sự thôi thúc khiến tôi chuyển hướng đột ngột. Chiếc xe Buick rời khỏi xa lộ một cách mạnh mẽ, chạy lên con đường sỏi. May mà nhanh tay nên tôi mới có thể giữ được cái bánh pizza không bị rơi xuống sàn xe. Chiếc xe cuốn bụi tung lên khi trở tới đỉnh đồi.

Tôi đỗ xe lại, cởi cúc áo sơ mi, tháo cà vạt, bỏ áo khoác và mở đồ ăn ra.

Cách không xa phía dưới kia là nhà máy của tôi. Nó sừng sững trên một cánh đồng, như một cái hộp thép khổng lồ màu xám, không có cửa sổ. Bên trong nó, tôi biết, đang có chừng 400 con người đang làm việc trong ca ngày. Những chiếc ô tô của họ đỗ thành bãi. Tôi nhìn thấy một cái máy kéo đang lùi vào giữa hai cái khác đang đỗ ở bên cạnh chỗ cầu dờ hàng. Có những máy kéo chở vật tư đến và lại có những cái máy kéo khác chất đầy hàng đã được sản xuất ra. Theo ngôn ngữ đơn giản nhất thì đó là cái đang xảy ra. Tôi có nhiệm vụ phải quản lý nó ở dưới kia.

Tôi bật một lon bia và thưởng thức món pizza.

Nhà máy trông nổi bật giữa không gian. Nó như đã ở đó lâu rồi và sẽ còn mãi ở đó. Tôi chợt nhận thấy nhà máy mới chỉ có 15 tuổi, liệu nó có thể tồn tại chừng ấy năm nữa không.

Thế mục tiêu là gì? Tôi có nghĩa vụ gì ở đây? Cái gì làm cho nhà máy hoạt động?

Jonah nói rằng chỉ có một mục tiêu. Ôi, tôi không thể hiểu được. Hàng ngày chúng tôi làm rất nhiều việc và việc nào cũng quan trọng cả. Chỉ có ngày nghỉ thì mới chẳng làm gì. Khi thật, chúng đều có thể là mục tiêu lắm chứ.

Ví dụ, một trong những việc mà nhà máy phải làm là mua nguyên liệu. Chúng tôi cần những nguyên liệu đó để sản xuất và chúng tôi phải làm ra sản phẩm với giá thành thấp nhất. Như vậy việc mua với giá cả hợp lí là rất quan trọng.

Cái bánh pizza, dù sao bây giờ, cũng đáng chú ý chứ. Tôi chén đến miếng thứ hai thì có một giọng xa xăm trong đầu tôi cất tiếng hỏi. Đó có phải là mục tiêu không? Việc mua được hàng với giá hợp lí nhất có phải là lí do để nhà máy tồn tại không?

Tôi cười nắc nẻ, gần như ngạt thở.

Phải, đúng. Vài tháng ngốc tích cực ở bộ phận mua hàng chắc phải coi công việc của mình quan trọng như thế là mục tiêu rồi. Họ thuê nhà kho để chứa bao nhiêu thứ vớ vẩn mà cứ nghĩ là những món hời. Thử ngó vào mà xem. Nào là đồng dây đồng đã để 32 tháng? Hàng tấn thép tấm không gỉ đã ở trong kho 7 tháng. Rồi các loại vật tư khác. Họ đã tiêu hàng triệu, hàng triệu vào cái đồng hàng nằm gí ở đấy.

Không, cái việc mua hàng một cách kinh tế dứt khoát không phải là mục tiêu của nhà máy này và chắc chắn không phải là lí do để nhà máy tồn tại.

Thế còn những việc khác chúng tôi đang làm? Chúng tôi tuyển dụng nhân lực - hàng trăm người ở đây và hàng chục ngàn người ở cả UniCo. Chúng tôi, những con người, được coi là “tài sản quan trọng nhất” của UniCo, như mấy tay phụ trách quan hệ công cộng vẫn cứ ca lên như thế trong các báo cáo hàng năm. Thử không có họ mà xem, đúng là công ty không thể vận hành được nếu thiếu những con người giỏi ở các chuyên môn và kĩ năng khác nhau.

Cá nhân tôi vui mừng thấy công ty mang đến nhiều công ăn việc làm. Người ta cũng thừa nhận việc trả lương ổn định. Nhưng rồi cuộc, đã có bao nhiêu người bị chúng tôi sa thải cho đến nay rồi?

Dù UniCo có dành cho người lao động quyền được tuyển dụng suốt đời như một số công ty của Nhật bản đang làm, tôi vẫn không cho rằng mục tiêu là công ăn việc làm. Tuy có nhiều người suy nghĩ và hành động như thế đó là mục tiêu (kiểu làm chính trị), nhưng nhà máy không phải được xây dựng với mục đích để trả lương và tạo cho con người có việc gì đó để làm.

Thế mục đích ban đầu khi thành lập nhà máy là gì?

Nó được xây dựng để sản xuất hàng hoá. Tại sao đó không phải là mục tiêu kia chứ? Jonah đã nói là không phải. Nhưng tôi không hiểu được tại sao lại không phải. Chúng tôi là một nhà máy chế tạo. Như thế có nghĩa là chúng tôi phải sản xuất cái gì đó chứ? Còn có lí do gì để chúng tôi có mặt ở đây nữa?

Tôi suy nghĩ về một vài thuật ngữ mới được nghe gần đây.

Thế chất lượng thì sao?

Có thể nó chính là mục tiêu chẳng. Nếu anh không sản xuất được hàng có chất lượng thì kết quả cuối cùng sẽ là một đồng sai hỏng tốn kém. Anh phải đáp ứng các yêu cầu của khách bằng sản phẩm có chất lượng, hoặc là anh sẽ chẳng còn cơ hội kinh doanh nữa. UniCo đã học được bài học về chất lượng rồi.

Nhưng chúng tôi cũng đã học xong bài học đó. Chúng tôi đã có một cố gắng lớn để cải thiện chất lượng. Tại sao tương lai của nhà máy lại không được bảo đảm kia chứ? Còn nếu chất lượng thực sự là mục tiêu, vậy thì tại sao một công ty như Rolls Royce lại gần đến bờ vực phá sản?

Chất lượng tự bản thân nó không thể là mục tiêu. Nó rất quan trọng. Nhưng nó không phải là mục tiêu. Tại sao? Bởi vì chi phí chẳng?

Nếu sản xuất với giá thành rẻ là điều quan trọng, thì hiệu quả có vẻ sẽ là câu trả lời. Như vậy, mục tiêu có thể sẽ là cả hai chẳng: chất lượng và hiệu quả. Chúng có liên quan chặt chẽ với nhau. Khi sai lỗi càng ít thì sẽ càng ít phải sửa lại, như vậy sẽ làm giảm chi phí, v.v.. Có thể đó chính là điều Jonah muốn nói.

Sản xuất một sản phẩm có chất lượng và hiệu quả: chắc chắn phải là mục tiêu. Chắc chắn nghe lọt tai. “Chất lượng và hiệu quả”. Chúng là hai từ đẹp. Tương tự như người ta nói “Motherhood and American Way.”

Tôi ngồi xuống và mở một lon bia nữa. Món pizza để lại một dư vị ngon lành. Tôi bỗng thấy hài lòng.

Nhưng có cái gì đó không ổn. Cảm giác còn tệ hơn là bữa trưa không tiêu được. Sản xuất những sản phẩm chất lượng, một cách hiệu quả, liệu có đảm bảo cho nhà máy duy trì hoạt động không?

Tôi cảm thấy áy náy khi vừa nghĩ đến một vài trường hợp. Nếu mục tiêu là sản xuất có hiệu quả một sản phẩm chất lượng, thì tại sao Volkswagen không còn sản xuất những chiếc xe Bugs nữa. Đó là một sản phẩm tốt, được sản xuất với giá thành thấp. Hoặc, thử nhìn lại tại sao Douglas không tiếp tục sản xuất những chiếc máy bay DC-3 nữa? Tôi vẫn nghe DC-3 là một loại máy bay tốt. Tôi đánh cược rằng nếu họ vẫn tiếp tục sản xuất chúng, thì họ sẽ có hiệu quả

hơn nhiều là làm loại máy bay DC-10.

Vậy là sản xuất một sản phẩm có chất lượng tốt và có hiệu quả vẫn chưa đủ. Mục tiêu phải là một cái gì đó khác.

Nhưng nó là cái gì?

Lúc uống bia tôi nhận thấy mình cứ chú ý tới cái bề mặt trơn nhẵn của cái lon nhôm trong tay. Công nghệ sản xuất hàng loạt thực sự có ý nghĩa. Hãy nghĩ xem, cái lon bia này cho đến tận một ngày gần đây vẫn chỉ là một viên quặng trên mặt đất. Sau đó với công nghệ và các công cụ nó đã biến thành một thứ kim loại nhẹ, có thể gia công và có thể tái chế mãi. Cái đó thực sự đáng ngạc nhiên.

Gượng đã, tôi đang nghĩ. Chính là nó rồi: công nghệ!

Chúng tôi phải chiếm vị trí hàng đầu về công nghệ. Đó là điều cốt yếu đối với công ty. Nếu chúng tôi không bắt kịp công nghệ, chúng tôi sẽ tiêu. Như vậy nó chính là mục tiêu.

Nhưng, nghĩ kĩ một chút... lại không phải như vậy. Nếu công nghệ là mục tiêu đích thực của một cơ sở sản xuất, thì tại sao những vị trí có trách nhiệm nhất lại không phải thuộc về R&D^[4]? Tại sao R&D luôn luôn ở vị trí bên rìa của mọi sơ đồ tổ chức mà tôi từng thấy? Và giả sử chúng tôi có tất cả những máy móc hiện đại nhất đang sử dụng - liệu điều đó có cứu giúp được cho chúng tôi không? Không, không giúp được. Như vậy, công nghệ là quan trọng, nhưng nó không thể là mục tiêu.

Liệu mục tiêu có thể là một tổ hợp của các yếu tố hiệu quả, chất lượng và công nghệ chẳng. Nhưng, như vậy là tôi lại đang lặp lại kiểu nói là chúng tôi có rất nhiều mục tiêu quan trọng. Và như vậy điều đó chẳng nói lên cái gì, ngoại trừ cái thực tế là nó không phù hợp với những điều mà Jonah bảo tôi.

Tôi cảm thấy đi vào ngõ cụt.

Tôi nhìn chăm chăm xuống sườn đồi. Phía trước cái hộp sắt không lồ của nhà máy kia có một cái hộp nhỏ hơn bằng kính và bê tông, đó chính là toà nhà văn phòng. Văn phòng của tôi nằm ở góc bên trái phía trước.

Ôi. Tôi nhấc lon bia lên làm một tợp dài. Và khi ngửa đầu ra đằng sau, tôi nhìn thấy hai dãy nhà hẹp, dài, ở phía kia của nhà máy. Chúng là những nhà kho, trong đó chất đầy những phụ tùng dự trữ và hàng hoá không bán được. Hai mươi triệu đô la trong kho thành phẩm: các sản phẩm chất lượng của công nghệ hiện đại nhất, tất cả được sản xuất một cách có hiệu quả, tất cả được bao gói trong hộp, tất cả được bao bọc trong ni lông với các phiếu bảo hành và mùi nhà máy chính gốc - và tất cả đang đợi có khách hàng đến mua.

Như vậy đấy. UniCo rõ ràng là không cho nhà máy chạy chỉ để chất đầy kho. Mục tiêu là bán hàng.

Nhưng nếu mục tiêu là bán hàng, tại sao Jonah không chấp nhận coi thị phần là mục tiêu? Thị phần thậm chí còn quan trọng hơn là bán hàng về phương diện mục tiêu. Nếu anh có thị phần cao nhất, anh sẽ bán được nhiều hàng nhất trong lĩnh vực của anh. Chiếm được thị trường, anh sẽ làm được điều đó. Có đúng không?

Nhưng có thể không. Tôi nhớ một câu nói cũ, “Chúng ta đang lỗ, nhưng với số lượng chúng ta sẽ bù lại.” Một công ty đôi khi bán lỗ hoặc trên giá thành một chút - như UniCo đã từng được biết đến như vậy - chỉ để giải phóng tồn kho kho. Anh có thể có thị phần khá, nhưng nếu anh không có được lợi nhuận, thì ai sẽ làm ra tiền đây?

Tiền. Ôi, tất nhiên rồi... tiền là thứ rất quan trọng. Peach đang chuẩn bị đóng cửa nhà máy của chúng tôi, chỉ vì nó đang tiêu phí quá nhiều tiền của công ty. Như vậy, tôi phải tìm ra cách để làm giảm số tiền mà công ty đang mất đi...

Gượm đã. Cứ cho rằng tôi đã làm được một việc nào đó thật xuất sắc, kiểm chế được lỗ và hoà vốn. Như thế có cứu được chúng tôi không? Về lâu dài, không thể. Nhà máy không thể được xây dựng chỉ để làm ăn hoà vốn. UniCo không kinh doanh chỉ nhằm hoà vốn. Công ty sinh ra để kiếm tiền.

Bây giờ tôi đã thấy.

Mục tiêu của một cơ sở sản xuất phải là làm ra tiền.

Nếu không thì tại sao J. Bartholomew Granby bắt đầu khởi nghiệp công ty của mình từ năm 1881 và xâm nhập thị trường với cái lò than cải tiến? Điều đó chẳng lẽ chỉ vì sự say mê đối với các thiết bị ứng dụng chẳng? Liệu đó có phải là hành động hào hiệp mang lại sự ấm cúng và tiện nghi cho hàng triệu người chẳng? Rõ ràng là không. Ngài J. Bart già làm điều đó để kiếm bộn tiền. Và ông ta đã thành công - bởi vì cái lò ấy là một vật quý của thời đó. Rồi sau đó những nhà đầu tư đã trao thêm tiền cho ông ta để sinh lời, còn J. Bart lại có thể kiếm được nhiều hơn nữa.

Nhưng liệu kiếm tiền có phải là mục tiêu duy nhất? Còn tất cả những thứ khác nữa mà tôi đã lo lắng là cái gì đây?

Tôi với lấy cặp tài liệu, lôi ra một tập giấy màu vàng và lấy cây bút trong túi áo khoác ra. Sau đó tôi liệt kê tất cả những thứ mà người ta có thể cho là mục tiêu: mua hàng đúng giá, tuyển dụng nhân viên giỏi, công nghệ cao, sản xuất sản phẩm, sản xuất sản phẩm có chất lượng, bán sản phẩm có chất lượng, chiếm lĩnh thị trường. Tôi thậm chí còn bổ sung thêm một số thứ như thông

tin và làm hài lòng khách hàng.

Tất cả những yếu tố đó đều quan trọng để thực hiện kinh doanh thành công. Tất cả những yếu tố đó có tác động gì. Chúng tạo điều kiện cho công ty làm ra tiền. Nhưng bản thân chúng không phải là mục tiêu; chúng chỉ là phương tiện để đạt được mục tiêu.

Làm thế nào để tôi có thể tin chắc là như vậy?

Tôi không biết. Hoàn toàn không. Nhưng chấp nhận “kiếm tiền” là mục tiêu của một cơ sở sản xuất chỉ như là một giả định khả dĩ mà thôi. Bởi vì, đơn giản là đối với một yếu tố nào đó trong cái danh mục kia sẽ chẳng đáng giá một xu nếu không làm ra tiền.

Bởi vì, điều gì sẽ đến với công ty nếu không làm ra tiền? Nếu công ty không làm ra tiền bằng sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, bằng duy trì các hợp đồng, bằng bán các tài sản nào đó, hoặc bằng các cách nào khác,... thì công ty sẽ tiêu. Nó sẽ chấm dứt hoạt động. Tiền rõ ràng chính là mục tiêu. Không thể còn có cái gì khác có vai trò này. Dù sao đi nữa, đó chỉ là một giả định mà tôi đưa ra.

Nếu mục tiêu là làm ra tiền, vậy thì một hành động dẫn đến việc kiếm được tiền sẽ thuộc về loại “sinh lợi” theo thuật ngữ mà Jonah có thể đã sử dụng. Còn những hành động xa rời mục tiêu này là không sinh lợi. Trong vài năm vừa rồi, nhà máy của chúng tôi đã không hướng tới mà lại rời xa mục tiêu lợi nhuận. Như vậy để cứu nhà máy, tôi phải làm cho nó sinh lợi; tôi phải bắt nhà máy mang lại tiền bạc cho UniCo. Đó là một tuyên bố đơn giản nhưng chính xác về thực tế đang diễn ra. Dù sao, đó cũng là cách đặt vấn đề hợp lí.

Qua kính trước xe, thế giới sáng sủa và lạnh lẽo. Các tia nắng mặt trời dường như gay gắt hơn. Tôi nhìn quanh như vừa tỉnh cơn mê. Mọi thứ vẫn quen thuộc, nhưng có vẻ như mới mẻ với tôi. Tôi uống nốt ngụm bia cuối cùng và chợt cảm thấy phải về thôi.

6

Tôi nhìn đồng hồ, đã là 4 giờ 30 chiều. Tôi đỗ chiếc Buick của mình vào bãi đỗ xe của nhà máy. Có một việc tôi thu xếp có hiệu quả chiều nay chính là lần tránh khỏi văn phòng. Tôi cầm cặp tài liệu và chui ra khỏi xe. Cái hộp văn phòng kính trông im lặng như chết. Giống như đang có phục kích và mọi người đang đợi tôi trong đó để bắt ngờ tấn công. Tôi quyết định làm cho mọi người thất vọng, bằng cách đi vòng qua xưởng. Tôi chỉ muốn có một cái nhìn mới mẻ về mọi thứ.

Tôi bước qua một cái cửa và lấy cặp kính bảo hộ mà tôi luôn luôn mang theo trong cặp ra. Có cả một dãy những cái mũ cứng trên giá bên cạnh bức tường. Tôi lấy một cái đội lên đầu và bước vào bên trong.

Khi đi vòng qua chỗ góc ngoặt và đi tới một khu làm việc, bất ngờ tôi gặp ba gã đang ngồi trên ghế băng trong một cái ca bin đang mở cửa. Họ đang chuyền tay nhau xem báo và tán gẫu. Một tay nhìn thấy tôi và huých khuỷu tay ra hiệu cho hai tay kia. Tờ báo được nhanh chóng cuộn lại và giấu đi cứ như con rắn biến mất sau đám cỏ. Cả ba tay ra vẻ tỉnh bơ như không có chuyện gì, rồi linh đi theo các hướng khác nhau.

Lúc khác thì tôi có thể bỏ qua, nhưng hôm nay tôi cứ như điên lên. Mẹ kiếp, những người công nhân này phải biết rằng nhà máy đang gặp rắc rối chứ. Qua những vụ sa thải vừa qua, thì không thể họ không biết. Liệu mọi người có nghĩ là sẽ cố gắng hơn để cứu vãn chỗ làm việc này chẳng. Thế mà ở đây lại đang có ba gã cười đùa đi chơi, trong khi vẫn lĩnh 10 đến 12 đô la một giờ.

Tôi chạy đi tìm người phụ trách của họ. Sau khi nghe tôi chỉ trích thì anh ta lại bào chữa rằng họ đã hoàn thành định mức rồi và đang đợi những chi tiết mới.

Vì vậy, tôi bảo, “Nếu anh không thể bắt họ làm việc, tôi sẽ tìm một bộ phận khác có thể làm được. Bây giờ hãy tìm cho họ cái gì đó để làm. Anh hãy sử dụng được người của anh, hoặc là tôi sẽ làm - tùy anh chọn?”

Khi bước ra lối đi, tôi liếc nhìn qua vai. Anh ta đã giao cho ba tay kia vận chuyển vật tư từ bên này lối đi sang phía kia. Tôi biết có thể đó chỉ là động tác giả. Rõ khi, nhưng ít nhất thì những gã kia cũng đang làm việc. Nếu tôi không nói gì cả, thì không biết họ sẽ ngồi đấy bao lâu nữa?

Nhưng tôi chợt nghĩ: cứ cho là ba gã đấy đang làm việc, nhưng cái việc đó

có giúp chúng tôi làm ra tiền không? Công việc của họ có sinh lợi không?

Tôi định quay lại ngay bảo tay phụ trách làm sao cho người của anh ta phải thực sự làm việc có ích. Nhưng thôi, có thể lúc này thực sự chẳng có việc gì cho họ làm. Thậm chí tôi có thể điều những gã này sang làm chỗ khác có lợi hơn, nhưng liệu tôi có biết cái việc đó có giúp chúng tôi làm ra tiền không? Thật không hiểu được.

Liệu có thể giả định rằng cái việc làm cho mọi người làm việc và việc làm ra tiền là như nhau được chẳng? Chúng tôi đã có xu hướng như vậy trong thời gian trước đây. Cái quy tắc cơ bản chỉ là công việc cho mọi người, mọi thứ phải luôn luôn làm việc và làm ra sản phẩm. Còn khi không thể bố trí được công việc, thì luân chuyển mọi người. Nếu vẫn không tạo cho họ công việc, thì sa thải.

Tôi nhìn quanh và thấy hầu hết mọi người *đang* làm việc. Họ gần như là luôn luôn làm việc, còn chúng tôi lại không làm ra tiền.

Gần đó có một cái cầu thang chạy dích dắc lên một bức tường, để có thể leo lên cầu trục. Tôi liền trèo lên lưng chừng và từ đó có thể nhìn suốt nhà máy.

Có bao nhiêu thứ đang xảy ra ở phía dưới kia và biến động không ngừng. Bất kì nhà máy chế tạo nào chắc cũng phức tạp như thế. Làm sao tôi có thể kiểm soát được những cái đang xảy ra? Và làm thế quái nào mà biết được việc nào là sinh lợi, việc nào chẳng đáng gì đến làm ra tiền kia chứ?

Cứ cho là câu trả lời đang ở trong cái cặp mà tôi đang xách trữu tay. Nó đang chứa đầy những báo cáo, số liệu mà Lou đã chuẩn bị cho tôi đi họp.

Chúng tôi có nhiều số liệu được cho là có thể nói lên kết quả kinh doanh. Nhưng có lẽ chúng chỉ thể hiện được đại loại như là anh ta “đã làm việc” trong thời gian được trả công. Hoặc sản lượng trong một giờ có đáp ứng định mức không. Hoặc “giá thành sản phẩm” và “chi phí lao động trực tiếp” là bao nhiêu. Nhưng làm thế nào để biết được có lãi hay không, phải chăng chúng tôi chỉ đang chơi trò chơi kế toán? Nhất định phải có mối liên hệ, nhưng làm sao tôi có thể chỉ ra được?

Tôi lại lê chân xuống cầu thang.

Có lẽ tôi chỉ nên thảo ngay một cái thông báo nghiêm khắc về vi phạm đọc báo trong giờ. Nhưng như thế có giúp chúng tôi làm ra tiền không?

*

Tôi bước vào văn phòng, đã quá 5 giờ chiều. Hầu hết những người có thể đã chờ đợi tôi, bây giờ bỏ về hết rồi. Fran có lẽ là một trong những người đã về đầu tiên. Cô ta đã ghi lại tất cả những lời nhắn cho tôi với các số điện

thoại ở bên dưới. Gần như một nửa là của Bill Peach. Tôi đoán anh ta đã phát hiện ra cái hành động bỏ trốn của tôi.

Tôi miễn cưỡng nhắc điện thoại lên và quay số của anh ta. Nhưng Chúa thật nhân từ. Chuông đã kêu đến hai phút, nhưng không có ai nghe. Tôi thở ra nhẹ nhẹ và gác máy.

Ngồi nhìn ra ngoài ngắm cái ráng đỏ chiều hôm, nhưng trong đầu tôi vẫn nghĩ về những chỉ tiêu đánh giá, về tất cả những cách mà chúng tôi sử dụng để đánh giá hoạt động: lịch biểu và thời hạn cuối cùng, thời hạn tồn kho, tổng doanh thu, chi phí. Không biết có cách nào đơn giản để biết được chúng tôi có lãi hay không?

Có tiếng gõ cửa nhẹ nhẹ.

Tôi quay lại. Ô, Lou.

Như tôi đã nói lúc trước, Lou là kiểm soát viên của nhà máy. Một gã đã khá già, bụng phệ và chỉ còn chừng hai năm nữa là nghỉ hưu. Theo truyền thống của hầu hết dân kế toán, ông ta đeo cặp kính hai tròng gọng sừng. Mặc dù mặc bộ vét đắt tiền, trông ông ta vẫn cứ lôi thôi. Ông ta từ tập đoàn đến đây chừng hai mươi năm trước, giờ đây tóc đã muối tiêu. Ông ta luôn có thái độ rất nhẹ nhàng, nhưng anh thử đụng vào ông ta xem, anh sẽ biết thế nào là một con khỉ đột.

“Xin chào,” ông ta nói từ cửa.

Tôi khoát tay ra hiệu mời ông ta vào.

“Tôi chỉ muốn bảo anh là Bill Peach đã gọi lúc chiều,” Lou nói. “Chẳng phải là anh cũng họp với anh ta hôm nay sao?”

“Bill muốn gì vậy?” Tôi lờ câu hỏi của ông ta và hỏi lại.

“Anh ta muốn có một vài con số mới nhất. Anh ta có vẻ không hài lòng khi không thấy anh ở đây.”

“Anh có cung cấp những thứ anh ta cần không?”

“Có, hầu hết. Tôi đã gửi đi, chắc sáng mai sẽ đến nơi. Nói chung cũng giống như số tôi đã cung cấp cho anh.”

“Thế những thứ khác?”

“Chỉ là một vài thứ tôi tổng hợp lại, trong ngày mai phải xong.”

“Hãy cho tôi xem trước khi gửi đi, được chứ? Chỉ để biết thôi.”

“Vâng, được.”

“Này, anh không vội chứ?”

“Không, có việc gì vậy?” có lẽ ông ta muốn biết có chuyện gì giữa tôi và Peach.

“Anh cứ ngồi xuống đây.”

Lou kéo cái ghế ra.

Tôi suy nghĩ một lát, cố gắng diễn đạt chính xác. Lou tỏ vẻ chờ đợi.

“Chỉ là một vấn đề đơn giản và rất cơ bản thôi,” tôi nói.

Lou mỉm cười. “Đó là thứ tôi thích.”

“Anh có cho rằng mục tiêu của công ty là làm ra tiền không?”

Ông ta bật cười to. “Anh đùa đấy à? Có nghiêm chỉnh không đấy?”

“Anh cứ nói cho tôi biết đi.”

“Đương nhiên rồi, mục tiêu là phải có lãi!”

Tôi lặp lại lời ông ta: “Như vậy mục tiêu của công ty là làm ra tiền, có đúng không?”

“Phải. Chúng ta cũng phải làm ra sản phẩm nữa chứ.”

“Được, hượm đã. Sản xuất sản phẩm chỉ là phương tiện để đạt mục đích.”

Tôi giải thích lí do tại sao. Ông ta lắng nghe. Lou là một gã có đầu óc khá sáng sủa, vì vậy chẳng cần phải giải thích cặn kẽ. Cuối cùng, ông ta đồng ý với tôi.

“Thế anh định có ý gì?”

“Làm thế nào để biết chúng ta có sinh lợi hay không?”

“Ô, có nhiều cách.”

Trong một vài phút, Lou nói về doanh số, thị phần, lợi nhuận và phần lời chia cho các cổ đông, v.v...

Cuối cùng, tôi giơ tay lên. “Để tôi trình bày thế này. Giả sử anh định viết lại các cuốn sách giáo khoa. Anh không có đủ các thuật ngữ và anh phải sáng tạo ra thêm để tiếp tục công việc. Thế những chỉ tiêu tối thiểu nào có thể giúp chúng ta biết được là có lãi hay không?”

Lou đặt một ngón tay dọc trên mặt và liếc nhìn đôi giày qua tròng kính.

“Anh cần phải có một loại chỉ tiêu tuyệt đối nào đó để đánh giá. Một cái gì đó tính bằng đô la, yên, hay gì đó nói lên là đã lãi bao nhiêu tiền.”

“Giống như là lợi nhuận thuần, phải không?”

“Phải, lợi nhuận thuần. Nhưng cái anh cần phải hơn thế. Bởi vì một chỉ tiêu tuyệt đối không nói lên nhiều.”

“Thế à? Nếu tôi đã biết số tiền kiếm được, tại sao tôi phải cần biết những thứ khác nữa? Nếu tôi cộng thêm vào số tiền kiếm được, trừ đi số chi phí và có được lợi nhuận thuần - thì tôi cần phải biết thêm gì nữa chứ? Giả sử tôi đã kiếm được 10 triệu, 20 triệu, v.v..”

Trong một thoáng, ánh mắt Lou loé lên nhìn tôi cứ như nhìn một thằng câm điếc vậy.

“Được. Cứ giả sử anh đưa ra con số anh kiếm được 10 triệu lợi nhuận thuần... một số liệu tuyệt đối. Nghe có vẻ như một số tiền lớn, mà anh đang cào vào ngân kéo. Nhưng anh đã bắt đầu kinh doanh với số tiền bao nhiêu?”

Ông ta dừng lại để gây ấn tượng.

“Anh hiểu không? Cần phải có bao nhiêu tiền để làm ra 10 triệu? Có phải chỉ cần 1 triệu không? Như vậy là anh đã làm ra số tiền nhiều hơn mười lần so với số vốn bỏ ra. Mười trên một. Được quá chứ nhỉ. Nhưng giả sử anh phải đầu tư một tỉ đô la xem. Và anh chỉ kiếm có mười triệu bạc cắc? Đó là một số tồi tệ.”

“Thôi, thôi,” tôi nói. “Tôi chỉ hỏi cho chắc chắn thôi.”

“Như vậy, anh phải cần một số liệu tương đối nữa,” Lou tiếp tục nói. “Anh sẽ cần số liệu đại loại như doanh thu trên vốn đầu tư ROI (Return On Investment)..., đó là sự so sánh giữa tiền kiếm được với tiền vốn đã bỏ ra.”

“Được, nhưng với hai số liệu này liệu chúng ta đã có thể biết được tình trạng nói chung của công ty như thế nào không?” tôi hỏi.

Lou hơi gật đầu, sau đó lại nhìn lơ đãng.

“Này...” ông ta nói.

Tôi cũng đang mãi suy nghĩ.

“Anh biết không,” ông ta nói, “cũng có thể có công ty có lợi nhuận và chỉ số ROI khá tốt mà vẫn có thể đi tới phá sản đấy.”

“Anh định nói là trong trường hợp nó bị hết tiền phải không,” tôi nói.

“Chính xác,” ông ta nói. “Cái thực trạng lưu chuyển tiền tệ tồi chính là nguyên nhân giết chết hầu hết các doanh nghiệp bị phá sản.”

“Như vậy là phải coi lưu chuyển tiền tệ là một chỉ tiêu đánh giá thứ ba phải không?”

Ông ta gật đầu.

“Vâng, nhưng giả sử rằng chúng ta có đủ tiền mặt hàng tháng đáp ứng được các chi phí của một năm,” tôi bảo ông ta. “Nếu đã có đủ rồi thì lưu chuyển tiền tệ không thành vấn đề nữa.”

“Nhưng nếu anh không có đủ, thì chẳng còn gì khác quan trọng,” Lou nói. “Đó là một tiêu chuẩn để đánh giá vấn đề sống còn: nếu ở trên đường giới hạn thì anh còn ổn, còn ở phía dưới thì anh sẽ chết.”

Chúng tôi nhìn nhau.

“Điều đó đang xảy ra với chúng ta có phải không?” Lou hỏi.

Tôi gật đầu.

Lou nhìn ra xa và im lặng.

Sau đó ông ta nói, “Tôi biết nó đang đến. Chỉ còn vấn đề thời gian.”

Ông ta ngừng lại và quay lại nhìn tôi.

“Chúng ta sẽ như thế nào?” ông ta hỏi. “Peach có nói gì không?”

“Họ đang suy nghĩ về việc đóng cửa nhà máy.”

“Liệu có sự sáp nhập nào chăng?”

Thực ra, điều ông ta muốn hỏi là liệu ông ta còn có công việc để làm không.

“Tôi thực không biết, Lou. Tôi cho rằng có một số người có thể sẽ được chuyển sang nhà máy khác hoặc chi nhánh khác, nhưng chúng ta không nằm trong số đó.”

Lou lấy ra một điều thuốc từ gói thuốc trong túi áo sơ mi. Tôi nhìn thấy ông ta cứ gõ đầu điều thuốc vào cái tay vịn của ghế.

“Còn hai năm nữa mới về hưu,” ông ta lẩm bẩm.

“Này, Lou,” tôi nói, cố gắng lôi ông ta ra khỏi tâm trạng tuyệt vọng, “có lẽ điều tệ hại nhất đối với anh cũng chỉ là về hưu sớm thôi.”

“Chết tiệt!” ông ta nói. “Tôi không muốn về hưu sớm!”

Cả hai chúng tôi im lặng một lúc. Lou châm thuốc lá. Chúng tôi cứ ngồi như vậy.

Cuối cùng tôi nói, “Này, tôi còn chưa bỏ cuộc đâu.”

“À, nếu Peach nói chúng ta đã kết thúc...”

“Anh ta không nói thế. Chúng ta vẫn còn thời gian.”

“Còn bao lâu?”

“Ba tháng nữa.”

Ông ta suýt cười phá lên. “Quên nó đi, Al. Chúng ta sẽ không bao giờ thực hiện được.”

“Tôi đã nói là tôi chưa bỏ cuộc mà. Phải không?”

Chúng tôi im lặng một lúc. Tôi không dám chắc là có phải đang nói thực lòng với ông ta không. Tất cả mọi thứ tôi có thể làm cho đến lúc này chỉ là chỉ ra rằng phải làm cho nhà máy có lợi nhuận. Được, Rogo, bây giờ chúng ta phải làm như thế nào? Tôi nghe thấy Lou phả mạnh một hơi thuốc.

Ông ta nói với một giọng cam chịu, “Thôi được, Al. Tôi sẽ hết sức giúp anh. Nhưng...”

Ông ta bỏ lửng câu nói, tay huơ trong không khí.

“Tôi cần anh giúp đỡ, Lou. Nhưng việc đầu tiên tôi cần ở anh lúc này là giữ kín mọi chuyện. Nếu tin tức bị lọt ra ngoài, thì chúng ta chẳng thể làm cho ai động chân động tay được đâu.”

“Được, nhưng anh thừa biết là không thể giữ kín được lâu.”

Tôi biết ông ta nói đúng.

“Thế anh có kế hoạch gì để cứu vãn chỗ này?” Lou hỏi.

“Việc đầu tiên tôi cố gắng làm là vẽ ra được một bức tranh rõ ràng về những việc chúng ta cần phải làm để duy trì hoạt động kinh doanh.”

“Ôi, thế thì tất cả những số liệu đã nói lên rồi. Hãy nghe đây, Al, đừng có mất thời gian về những cái đó. Hệ thống là hệ thống. Anh muốn biết có cái gì sai phải không? Tôi sẽ nói cho anh biết vấn đề là ở chỗ nào.”

Và ông ta nói. Chừng một giờ đồng hồ. Hầu hết là những điều tôi đã nghe được trước đây, đó cũng chính là điều mọi người cũng đã nghe: Đó là tất cả những lỗi của công đoàn; giá mà mọi người làm việc chăm chỉ hơn; chẳng có ai quan tâm đến chất lượng; hãy nhìn những người Nhật xem - họ biết phải làm việc như thế nào, còn chúng ta thì đã quên; vân vân và vân vân. Ông ta thậm chí còn bảo tôi những cách tự trừng phạt mà chúng tôi cần thực hiện để uốn nắn bản thân. Ông ta cứ như một quả bóng đang xì hơi ra. Vì vậy mà tôi cứ để cho ông ta nói.

Nhưng tôi tự hỏi. Lou thực sự là một gã thông minh. Chúng tôi cũng đều khá cả; UniCo có rất nhiều người được đào tạo tốt, giỏi dang. Còn tôi ngồi đây và nghe Lou nói về những ý kiến của ông ta. Những điều ông ta nói có vẻ hay. Nhưng tại sao chúng tôi lại đang trôi dạt vào quên lãng nếu bản thân thực sự là khôn ngoan?

*

Một lúc sau, mặt trời đã lặn, Lou đứng dậy đi về, còn tôi vẫn ở lại. Với tập giấy trước mặt, tôi viết ra ba cái chỉ tiêu mà cả Lou và tôi đều cho là cơ bản để biết được công ty có làm ra tiền hay không, đó là: lợi nhuận thuần, ROI và lưu chuyển tiền tệ.

Tôi cố gắng suy luận liệu có thể có một trong ba chỉ tiêu lợi dụng chi phí của hai chỉ tiêu kia và cho phép chúng tôi theo đuổi mục tiêu không. Qua kinh nghiệm, tôi chợt nhận ra là có nhiều trò chơi mà những nhân vật ở cấp cao thường chơi. Họ có thể chế biến để đưa ra một con số lợi nhuận thuần trong năm lớn hơn bằng cách chuyển một số chi phí sang năm sau (không chỉ cho hoạt động nghiên cứu phát triển chẳng hạn). Họ có thể có một loạt các quyết định an toàn và đưa ra một trong các chỉ tiêu trông hấp dẫn, trong khi các chỉ tiêu khác thì không ngửi được. Ngoại trừ điều đó ra, tỉ lệ giữa ba chỉ tiêu đó có thể phải khác nhau theo nhu cầu của kinh doanh.

Sau đó tôi lại nghĩ, nếu tôi là J. Bart Granby III, đang ngồi ở chỗ cao nhất trong cái toà tháp của công ty và nếu sự kiểm soát của tôi đối với công ty là đảm bảo, thì tôi sẽ không muốn chơi những cái trò ấy. Tôi sẽ không muốn thấy một chỉ tiêu tăng lên trong khi hai cái khác thì lại lờ đi. Tôi muốn thấy sự tăng lên của cả lợi nhuận thuần và doanh số trên vốn đầu tư và lưu chuyển tiền tệ - cả ba. Và tôi cũng muốn thấy cả ba chỉ tiêu ấy luôn luôn tăng lên.

Hãy suy nghĩ đi. Chúng tôi chỉ thực sự kiếm được lợi nhuận nếu có tất cả các chỉ tiêu tăng lên đồng thời và liên tục.

Vì vậy, mục tiêu sẽ là: Làm ra tiền nhờ tăng lợi nhuận thuần, đồng thời tăng ROI và dòng tiền.

Tôi viết ra tờ giấy trước mặt.

Tôi có cảm giác như là lúc này đang ở trên một đồng tiền. Những đồng xu như đang dính lại với nhau. Tôi đã tìm thấy một mục tiêu rõ ràng. Tôi đã tìm ra ba chỉ tiêu để đánh giá quá trình hướng tới mục tiêu. Và tôi cũng đã đi đến kết luận rằng việc tăng đồng thời cả ba chỉ tiêu là cái mà chúng tôi phải cố gắng đạt được. Không đến nỗi tôi cho một ngày làm việc. Tôi nghĩ Jonah chắc phải tự hào về tôi.

Vậy thì bây giờ, tôi tự hỏi, làm thế nào để xây dựng được một sự liên hệ trực tiếp giữa ba chỉ tiêu này và điều gì sẽ xảy ra trong nhà máy của tôi? Nếu tôi có thể tìm ra một quan hệ hợp lí nào đó giữa việc vận hành hàng ngày của chúng tôi và kết quả hoạt động chung của công ty, thì tôi sẽ có cơ sở để biết cái gì là sinh lợi, cái gì không... hướng tới hoặc xa rời mục tiêu.

Tôi đi đến bên cửa sổ và nhìn đăm đăm vào màn đêm.

Chừng một nửa giờ sau, đầu óc tôi cũng tối đen như bóng tối ngoài kia. Những ý nghĩ về lợi nhuận, về vốn đầu tư, về chi phí lao động trực tiếp cứ chạy qua đầu, những cái đó rất quen thuộc. Đó là cái lối suy nghĩ rất cơ bản mà mọi người đã đi theo cả trăm năm nay rồi. Nếu tôi tuân theo nó, thì tôi cũng sẽ đi đến những kết luận như mọi người khác và điều đó có nghĩa là tôi

sẽ không có được một nhận thức đúng đắn hơn về những cái đang xảy ra so với bây giờ.

Tôi thấy bế tắc.

Tôi rời khỏi cửa sổ. Cái cặp tài liệu để ở sau bàn. Tôi lôi ra một cuốn sách, lật đi lật lại, rồi đút vào, lại lôi ra một cuốn khác, lại lật rồi lại bỏ vào.

Cuối cùng, tôi cầm lấy một cuốn. Đã muộn rồi.

Tôi nhìn đồng hồ và giật mình. Đã quá mười giờ đêm. Tôi nhận ra là mình chưa báo cho Julie biết sẽ không về ăn tối. Cô ấy chắc bức lắm. Những lần trước cũng thường như vậy.

Tôi nhắc điện thoại lên và quay số.

“Chào em. Ngày hôm nay tệ quá em à.”

“Anh nghĩ có gì mới à? Ngày nào em chẳng phải chịu đựng như vậy.”

“Thôi được, thế là cả hai chúng ta đều đã có một ngày tồi tệ. Anh xin lỗi đã không gọi cho em. Anh phải làm nốt một số việc.”

Im lặng một lúc lâu.

“Dù sao em cũng không thể làm một người giữ trẻ.” Julie nói.

Tôi chợt nhớ ra đáng lẽ tối nay chúng tôi sẽ ra ngoài ăn tối.

“Anh xin lỗi, Julie. Anh thực có lỗi. Đầu óc anh chẳng còn nhớ gì.”

“Em đã chuẩn bị bữa tối. Đợi đến hai tiếng đồng hồ mà anh vẫn không về, nên mẹ con em đành ăn trước. Nếu anh muốn thì vẫn còn đồ ăn ở trong lò vi sóng.”

“Cám ơn em.”

“Anh nhớ con gái không? Con bé rất yêu anh phải không?”

“Em không phải chế nhạo thế đâu.”

“Nó đã nhìn ra cửa sổ ngóng anh suốt cả buổi tối cho đến khi em bắt nó đi ngủ.”

Tôi nhắm mắt lại.

“Tại sao vậy?” tôi hỏi.

“Nó định có một điều bất ngờ cho anh.”

“Em này, khoảng một giờ nữa anh sẽ về đến nhà.”

“Đừng có vội đấy.”

Cô ấy gác máy trước khi tôi nói tạm biệt.

Thực ra, không có lí gì lại vội về trong lúc này. Tôi cầm cái mũ, kính lên và đi vào nhà máy để gặp Eddie, tay giám sát ca hai để xem mọi việc như thế nào.

Khi tôi đến nơi, anh ta vẫn phải giải quyết việc gì đó trên mặt bằng, nên không thấy có ở văn phòng xưởng. Tôi nhắn tin và rồi cũng thấy anh ta từ phía đầu kia của nhà máy đi lại.

Có cái gì đó ở Eddie luôn làm tôi phát bực. Anh ta là một tay giám sát có năng lực. Không xuất sắc, nhưng được. Không có vấn đề gì về công việc của anh ta, nhưng cứ nhìn cái dáng đi chậm rãi bình tĩnh, đều đặn của anh ta là tôi thấy khó chịu. Hai chân anh ta bước hơi quặp vào như chim bồ câu. Nó vạch một đường thẳng và hẹp. Hai tay anh ta vung chéo về phía trước một cách cứng nhắc, cứ như là chỉ vào mỗi bước chân. Có lẽ anh ta đã đọc được ở đâu đó trong sách hướng dẫn là phải đi như thế nào.

Khi Eddie đến gần, tôi nghĩ anh ta có lẽ chẳng bao giờ làm một cái gì không thích hợp trong cả cuộc đời của mình - trừ phi anh ta có nghĩa vụ phải thực hiện điều đó. Phải gọi anh ta là Ông Quy tắc.

Chúng tôi nói về một vài cái đơn hàng đang sắp hoàn thành. Như thường lệ, mọi thứ lại không kiểm soát được. Eddie, tất nhiên là không nhận thấy điều đó. Đối với anh ta mọi thứ vẫn bình thường. Còn nếu công việc bình thường thì chắc chẳng có gì sai cả.

Anh ta nói với tôi một cách rất tỉ mỉ về những thứ đang làm. Chẳng hiểu sao tôi có cảm giác muốn đề nghị anh ta thử nói xem đã làm được gì tối nay, nếu xét về khía cạnh tỉ như lợi nhuận thuần chẳng hạn.

Tôi muốn hỏi anh ta, “Này Eddie, anh thử nói xem chúng ta có ảnh hưởng như thế nào đến chỉ tiêu ROI trong một giờ vừa rồi không? Nhân tiện, ca làm việc của anh đã làm được việc gì để cải thiện dòng tiền hả? Chúng ta đang làm ra tiền chứ?”

Vấn đề không phải là Eddie chưa từng nghe những thuật ngữ này, mà là những quan tâm đó không có chỗ trong thế giới của anh ta. Thế giới của anh ta là cái được đo bằng sản phẩm trên một giờ, số giờ công làm việc, số hợp đồng được hoàn thành. Anh ta biết về tiêu chuẩn lao động, về thời gian vận hành, về ngày giao hàng. Lợi nhuận thuần, ROI, luồng tiền - đối với Eddie đó chỉ là câu chuyện của bộ phận đầu não. Thật là ngớ ngẩn khi nghĩ rằng tôi có thể đánh giá cái thế giới của anh ta bằng ba cái chỉ tiêu này. Đối với Eddie, chỉ có một sự liên hệ rất mơ hồ giữa những cái xảy ra trong ca làm việc của anh ta và lợi nhuận mà công ty làm ra. Ngay cả khi tôi có thể mở ra cho anh ta thấy một chân trời rộng lớn hơn, thì cũng khó mà đưa ra được mối liên hệ rõ ràng giữa các giá trị ở đây, trên mặt bằng xưởng và những giá trị ở nhiều nhà

máy khác của UniCo. Chúng quá khác biệt.

Chắc Eddie thấy tôi nhìn có vẻ kì quặc, nên hỏi, “Có gì không ổn vậy?”

Khi tôi về đến nhà, các phòng đã tắt hết đèn, chỉ còn chút ánh sáng của một cái bóng điện nhỏ. Tôi cố gắng không gây tiếng động khi bước vào. Đúng như Julie đã nói, cô ấy để vài thứ cho bữa tối của tôi trong lò vi sóng. Tôi vừa mở ra để xem có món gì ngon lành đang đợi không, thì nghe thấy tiếng sột soạt ở phía sau. Tôi quay lại và thấy Sharon, cô con gái bé nhỏ của tôi đang đứng bên cạnh bếp.

“Ôi! Con gái!” tôi kêu lên. “Hôm nay thế nào con?”

Con gái tôi mỉm cười. “Ồ... cũng được ạ.”

“Sao con thức khuya thế?” tôi hỏi.

Cô bé tiến đến, tay cầm một cái phong bì cứng màu nâu. Tôi ngồi xuống và đặt con gái lên đầu gối. Nó đưa phong bì cho tôi để mở ra.

“Đây là phiếu thông báo của con.”

“Con có đùa bố không đấy?”

“Bố hãy nhìn xem nào.”

Tôi mở ra xem.

“Ôi! Con đạt toàn điểm A!” tôi kêu lên.

Tôi ôm chặt lấy nó và thơm một cái thật kêu.

“Thật tuyệt vời! Giỏi lắm con gái ạ. Bố rất tự hào về con. Bố đánh cuộc là trong lớp chỉ có con đạt được kết quả ấy.”

Cô bé gật đầu. Sau đó nó còn kể cho tôi mọi chuyện. Tôi cứ để cho nó nói và chừng nửa giờ sau thì mắt nó đã díp lại. Tôi bế nó về giường ngủ.

Nhưng tôi thì thấm mệt, không thể ngủ được. Lúc này đã quá nửa đêm. Tôi ngồi trong bếp, suy ngẫm và chọc chọc đĩa vào thức ăn. Con gái tôi đạt điểm ưu của lớp hai, còn tôi thì đang bị thất bại trong kinh doanh.

Có thể tôi nên từ bỏ công việc và bỏ thì giờ đi tìm một công việc khác. Theo như lời Selwin nói thì mọi người ở tổng hành dinh cũng đang làm như vậy. Tại sao tôi lại phải khác người kia chứ?

Trong một khoảnh khắc, tôi tự nhủ tại sao mình không gọi cho một tay chuyên săn tìm các chuyên gia có kinh nghiệm nhỉ. Một chỗ làm mới ở công ty khác có thể đưa Julie và tôi ra khỏi thị trấn này. Biết đâu vận may chẳng mang đến cho tôi một vị trí tốt hơn bây giờ thì sao (nhưng cái lí lịch của một

giám đốc nhà máy của tôi chẳng lấy gì làm xuất sắc?) Nhưng tôi không muốn cái cảm giác của một kẻ chạy trốn.

Tôi không nghĩ là mình mắc nợ với nhà máy, với thị trấn, hoặc với công ty, mà là cái cảm giác về một trách nhiệm nào đó. Tôi đã có nhiều găng bó với UniCo. Tôi muốn sự cống hiến đó được đánh giá. Tôi vẫn còn thời gian ba tháng cho một cơ hội cuối cùng, như thế còn hơn là không.

Vì vậy, tôi đã quyết định sẽ thật cố gắng trong ba tháng tới.

Nhưng bây giờ vấn đề lại là phải làm cái quái gì đây? Tôi đã làm hết khả năng của mình. Nếu vẫn cứ cách làm cũ thì cũng sẽ chẳng mang lại điều gì tốt hơn.

Giá mà có thời gian khoảng một năm, thì tôi có thể quay lại trường và học thêm lí thuyết. Bây giờ, tôi chẳng còn thời gian nào mà đọc báo chí và còn bao nhiêu báo cáo chất đầy trong văn phòng nữa. Tôi không có thời gian và tiền bạc để mà thuê tư vấn làm các nghiên cứu và bao thứ vớ vẩn khác. Nhưng dù sao đi nữa, ngay cả nếu có cả thời gian và tiền bạc, tôi cũng không chắc những thứ đó có mang lại cho tôi sự sáng suốt hơn so với bây giờ không.

Tôi có cảm giác là còn có những thứ tôi chưa để tâm tới. Ngay cả nếu tôi có khả năng sẽ đưa được nhà máy ra khỏi cái hố sâu, thì cũng chẳng thể coi thường bất cứ thứ gì cả; tôi sẽ phải để mắt và suy nghĩ một cách cẩn thận về những cái cơ bản đang xảy ra... từng bước, từng bước một.

Dần dần tôi nhận ra rằng những công cụ tôi có trong tay thật chẳng có là bao. Chỉ là cặp mắt và đôi tai, hai bàn tay, tiếng nói và cái đầu của mình thôi ư? Bản thân tôi là tất cả những cái tôi có sao? Tôi băn khoăn tự hỏi liệu như thế có đủ không?

Tôi cố thoát ra khỏi công việc và quyết định đi ngủ. Khi tôi chui vào giường, thì Julie đang cuộn tròn dưới tấm chăn. Cô ấy vẫn y như lúc tôi rời nhà đi, hai mươi một giờ trước đây. Cô ấy vẫn ngon giấc, nhưng tôi nằm bên cạnh và vẫn không thể ngủ được, hai mắt trừng trừng nhìn lên trần nhà tối đen.

Lúc đấy tôi nghĩ phải cố gắng liên lạc lại với Jonah.

Tôi chẳng muốn động chân động tay gì khi trườn ra khỏi giường lúc sáng sớm. Nhưng khi đứng dưới vòi hoa sen, thì đầu óc tôi lại nhớ lại cái tình thế khó khăn của mình. Khi người ta chỉ còn ba tháng để làm việc, thì chẳng có thời gian đâu để mà cho cảm giác mệt mỏi nữa. Tôi lại vội để vợ con ở nhà để đi tới nhà máy. Julie chẳng có gì nhiều để nói với tôi, các con tôi thì dường như cảm thấy có điều gì không ổn.

Suốt quãng đường, tôi cứ nghĩ làm thế nào liên lạc được với Jonah. Đó là một vấn đề. Trước khi tôi có thể đề nghị ông ta giúp, thì phải tìm được ông ta đã chứ.

Việc đầu tiên tôi làm khi tới văn phòng là bảo Fran không cho ai vào. Vừa ngồi vào bàn thì Fran đã thông báo ngay: Bill Peach đang chờ trên đường đây.

“Được lắm,” tôi lầm bầm.

Tôi nhắc điện thoại.

“Bill, tôi nghe đây.”

“Anh đừng có bao giờ bỏ cuộc họp của tôi nữa,” Peach quát âm âm. “Anh có hiểu tôi nói gì không?”

“Có, Bill.”

“Vì anh đã bỏ họp một cách không thích hợp, nên bây giờ chúng ta có một số việc phải xem xét đây.”

Vài phút sau, tôi kêu Lou vào văn phòng để giúp tôi trả lời. Còn Peach thì cho gọi Ethan Frost và bây giờ bốn người cùng đối thoại.

Thế là chẳng còn cơ hội nào để có thể nghĩ về Jonah trong thời gian còn lại của ngày hôm nay. Sau khi nói chuyện xong với Peach, năm sáu người nữa lại kéo vào văn phòng của tôi để họp bàn cái công việc đã bị hoãn từ tuần trước.

Đến lúc tôi nhìn ra ngoài cửa sổ, thì bên ngoài đã tối om. Mặt trời lặn rồi mà tôi vẫn chưa xong cái cuộc họp thứ sáu của ngày hôm nay. Sau khi mọi người đã đi ra, tôi phải làm nốt vài việc giấy tờ nữa. Mãi hơn bảy giờ tối tôi mới chui vào xe để về nhà.

Trong khi chờ đợi đèn xanh ở ngã tư, tôi mới có ít giây phút để nhớ lại cái ngày hôm nay đã bắt đầu như thế nào. Lúc đó những ý nghĩ về Jonah mới quay lại. Rồi tôi nhớ đến cái danh bạ điện thoại cũ.

Tôi lái xe tạt vào một trạm xăng và dùng điện thoại dịch vụ để gọi cho Julie.

“A lô,” tiếng Julie.

“Chào em, anh đây,” tôi nói. “Em này, anh phải ghé qua chỗ mẹ anh có chút việc. Anh không chắc phải mất bao nhiêu lâu, em cứ ăn tối, đừng chờ nhé.”

“Lần sau anh muốn ăn tối...”

“Anh xin em, Julie; việc này rất quan trọng.”

Một giây im lặng, rồi tôi nghe tiếng gác máy.

*

Luôn luôn có một cảm giác là lạ khi quay lại chỗ hàng xóm cũ, bởi vì bất cứ chỗ nào cũng gợi lại những kỉ niệm trong tôi. Tôi đi qua chỗ góc phố nơi đã đánh nhau với Bruno Krebbsky. Tôi lái xe xuống phố nơi mà mùa hè nào tôi cũng chơi bóng ở đó. Tôi nhìn con hẻm mà tôi đã gặp Angelina lần đầu tiên. Tôi đi qua cái cột điện, mà đã có lần tôi đã làm hỏng cái cản trước chiếc xe Cheverolet của ông già khi tông vào (và sau đó tôi phải làm việc không công hai tháng trong cửa hiệu để sửa chữa). Mọi thứ đại loại như vậy. Càng đi đến gần nhà, các hồi ức lại càng ủa đến và tôi lại càng có cảm giác bồn chồn.

Julie không thích đến đây. Hồi đầu mới chuyển đến thị trấn, cứ đến chủ nhật là chúng tôi lại đến thăm mẹ tôi, Danny và vợ anh ấy là Nicole. Nhưng đã phải có quá nhiều cãi vã liên quan đến chuyện này, vì thế chúng tôi chẳng hay đến nữa.

Tôi đỗ chiếc Buick cạnh lề đường ngay trước bậc cửa nhà mẹ tôi. Đó là một ngôi nhà bằng gạch, nhỏ hẹp, cũng giống bao ngôi nhà khác cùng phố. Lui xuống phía góc phố là cửa hiệu của ông già, mà bây giờ anh trai tôi sở hữu. Đèn đóm dưới đó đã tắt, Danny thường đóng cửa hiệu lúc sáu giờ tối. Chui ra khỏi xe tôi cảm thấy mình bị mọi người chú ý vì bộ com lê, cà vạt nghiêm chỉnh.

*

Mẹ tôi ra mở cửa.

“Ôi Chúa tôi,” bà nói và đặt hai tay lên ngực. “Có ai mất à?”

“Không có ai chết cả, mẹ.”

“Thế có phải chuyện Julie không, nó bỏ con à?”

“Chưa ạ.”

“Ôi, vậy thì, để mẹ xem... hôm nay không phải là Ngày Bà Mẹ...”

“Mẹ, con đến đây để tìm một thứ.”

“Tìm một thứ? Con tìm gì cơ?” bà hỏi, tránh ra để tôi đi vào. “Vào đi, vào đi. Gió lạnh đang vào nhà đấy. Con à, con đã làm mẹ sợ. Con ở ngay trong thị trấn này mà chẳng chịu đến thăm mẹ nữa. Có chuyện gì vậy con? Con đã trở thành người quá quan trọng rồi, nên chẳng để ý đến mẹ già nữa phải không?”

“Không, tất nhiên không phải như vậy, mẹ. Chẳng qua con quá bận ở nhà máy thôi.”

“Bận, bận,” bà nói và đi vào bếp. “Con đói rồi chứ?”

“Không, mẹ, con không muốn làm phiền mẹ đâu.”

“Không, sao lại phiền. Mẹ có ít mì ống, chỉ cần hâm nóng lên thôi. Con cũng thích sa lát chứ?”

“Không, mẹ nghe này, con chỉ cần một tách cà phê là tốt rồi. Con chỉ muốn tìm lại cuốn sổ danh bạ điện thoại cũ. Cái sổ con dùng khi còn học ở trường ấy. Mẹ có biết nó nằm ở đâu không?”

Tôi cùng bà đi vào bếp.

“Quyển sổ cũ à...” bà dăm chiêu khi rót cà phê từ bình ra. “Con thích ăn bánh không. Danny đã mua ở cửa hàng mấy hôm trước.”

“Không, mẹ ạ, thế là được rồi. Có lẽ nó ở lẫn với đồng hồ cũ và các thứ linh tinh của con hồi ở trường ấy.”

Mẹ tôi đưa cho tôi cà phê. “Vở à...”

“Vâng, mẹ biết nó ở đâu chứ?”

Bà chớp chớp mắt, suy nghĩ.

“Ôi, không. Nhưng mẹ xếp tất cả chúng trên gác mái.”

“Được rồi, để con lên đó xem.”

Tôi cầm theo cà phê, lần theo bậc cầu thang lên tầng hai và tới gác mái.

“Hoặc cũng có thể nó ở trong tầng hầm,” mẹ tôi nói theo.

*

Suốt ba giờ đồng hồ, tôi lục tung đám bản vẽ bụi bặm từ hồi còn học lớp một, rồi những mô hình máy bay, một bộ dụng cụ âm nhạc mà có hồi anh trai tôi đã cố gắng chơi để tìm kiếm cơ hội trở thành ngôi sao nhạc rock, những quyển sổ hàng năm, bốn cái rương chứa đầy những hoá đơn hồi bố tôi còn kinh doanh, những lá thư yêu đương trước kia, những tờ báo cũ, nhưng cái sổ danh bạ thì vẫn chẳng thấy đâu. Tôi bỏ không tìm tiếp nữa. Mẹ tôi cố nài tôi ăn một chút mì ống. Sau đó chúng tôi lại xuống tầng hầm.

“Ô, này!” mẹ tôi nói.

“Mẹ tìm thấy rồi à?”

“Không, nhưng đây là bức ảnh của chú Paul hồi chưa bị bắt vì tội tham ô. Không biết mẹ kể cho con về chuyện đó chưa nhỉ?”

Suốt một giờ nữa, chúng tôi lục hết mọi thứ và tôi lại được nghe kể về chú Paul. Nhưng chẳng thấy cái đồ chết tiệt ấy đâu.

“Ôi, mẹ không biết. Chỉ còn có thể ở trong phòng cũ của con nữa thôi.”

Chúng tôi lại leo lên cầu thang đến căn phòng mà tôi với Danny ở chung trước kia. Trong góc phòng là cái bàn mà tôi vẫn ngồi học ngày trước. Tôi mở cái ngăn kéo trên cùng. Và tất nhiên nó ở trong đó.

“Mẹ, con cần dùng điện thoại của mẹ.”

*

Điện thoại của mẹ tôi nằm ở chỗ chiếu nghỉ, giữa cầu thang. Nó vẫn là cái điện thoại được lắp đặt từ năm 1936, sau khi bố tôi kiếm được đủ tiền mua nhờ kinh doanh cửa hàng. Tôi ngồi xuống bậc thang, để tập giấy trong lòng và cặp tài liệu ở dưới chân. Tôi nhắc cái ống nghe, nó đủ nặng để có thể dùng nện kẻ trộm, rồi quay số.

Lúc này đã là một giờ đêm. Nhưng tôi đang gọi tới Israel, nó ở mãi phía bên kia của trái đất. Chỗ họ đang là ban ngày và gọi điện thoại vào buổi sáng chắc là thích hợp.

Đầu tiên, tôi gọi cho một người bạn ở trường đại học vì anh ta có thể biết rõ về Jonah. Anh ta cho ngay tôi một số điện thoại mới. Vào lúc hai giờ sáng, qua một loạt trao đổi với những người có làm việc với Jonah, tôi đã có đầy những số điện thoại viết nguệch ngoạc trên giấy. Cuối cùng, tôi đã có một số để có thể liên lạc được với Jonah. Vào lúc ba giờ sáng tôi đã tìm được chỗ ông ta. Jonah đang ở Luân đôn. Sau một vài lần chuyển máy qua vài công ty, tôi được biết là ông ta sẽ gọi lại khi về tới văn phòng. Tôi không thực sự tin tưởng lắm, nhưng vẫn ngủ gà ngủ gật bên điện thoại. Bốn mươi lăm phút sau, có tiếng điện thoại reo.

“Alex phải không?”

Đúng giọng ông ta.

“Vâng, Jonah, tôi đây.”

“Tôi được nhả là có anh gọi tới.”

“Vâng, ông còn nhớ lần chúng ta gặp nhau ở O’Hare chứ.”

“Có, tất nhiên. Chắc anh có chuyện muốn nói với tôi phải không?”

Tôi dừng lại một lúc. Sau đó tôi hiểu ra là ông ta muốn nhắc lại cái câu hỏi ‘mục tiêu là gì?’

“Vâng.”

“Thế nào?”

Tôi ngập ngừng. Câu trả lời của tôi dường như đơn giản quá, khiến tôi sợ là nó không đúng và sẽ bị ông ta cười. Nhưng tôi buột miệng nói ra. “Mục tiêu của một cơ sở sản xuất là làm ra tiền. Còn mọi việc khác chỉ là phương tiện để đạt được mục tiêu.”

Nhưng Jonah không cười.

“Rất khá, Alex, rất khá,” ông ta nói khẽ.

“Cám ơn. Nhưng, ông hiểu cho, tôi muốn gọi ông là vì có một câu hỏi liên quan đến câu chuyện của chúng ta ở O’Hare.”

“Có vấn đề gì?”

“Vâng, để biết được nhà máy có làm ra tiền cho công ty không, tôi phải có những tiêu chuẩn đánh giá. Có phải không ạ?”

“Đúng.”

“Và tôi biết ở trên tổng hành dinh, người ta dùng những chỉ tiêu như là lợi nhuận thuần, lợi nhuận trên vốn đầu tư và lưu chuyển tiền, những cái đó áp dụng chung cho cả tổ chức để biết được tình hình thực hiện mục tiêu.”

“Anh cứ nói tiếp.”

“Nhưng với chỗ của tôi, ở cái cấp nhà máy, thì những chỉ tiêu này không nói lên nhiều. Còn những chỉ tiêu chúng tôi sử dụng trong nhà máy..., tôi không chắc lắm, nhưng tôi không nghĩ chúng nói lên được nhiều.”

“Phải, tôi hiểu ý anh.”

“Vậy làm thế nào tôi biết những cái đang xảy ra trong nhà máy thực sự sinh lợi hay không sinh lợi?”

Tôi chợt thấy đầu dây bên kia im lặng một lúc rồi nghe thấy tiếng Jonah đang nói với ai đó, “Bảo ông ấy là tôi sẽ đến ngay, một lát nữa thôi.”

Sau đó ông ta nói với tôi.

“Alex, anh đã tìm ra những điều rất quan trọng. Tôi chỉ còn thời gian nói chuyện với anh một ít phút nữa thôi, nhưng có lẽ tôi sẽ gợi ý một số thứ, hy vọng có thể giúp anh. Anh biết đấy, không phải chỉ có một cách để thể hiện mục tiêu. Anh có hiểu không? Mục tiêu vẫn là như vậy, nhưng chúng ta có thể biểu thị nó theo những cách khác nhau, mà bản chất vẫn nói nên hai từ ‘kiếm tiền.’”

“Vâng, như vậy tôi có thể nói mục tiêu là tăng lợi nhuận thuần, trong khi tăng đồng thời cả ROI và lưu chuyển tiền, nó cũng tương đương với cách nói mục tiêu là làm ra tiền.”

“Chính xác. Hai cách nói tương đương. Nhưng như anh đã tìm ra, những tiêu chí truyền thống đó mà anh đã sử dụng để biểu thị mục tiêu không thích hợp lắm đối với các hoạt động hàng ngày của một cơ sở sản xuất. Thực tế, đó chính là lí do tôi đã phát triển một hệ thống các chỉ tiêu khác.”

“Chúng là gì vậy?”

“Đó là những tiêu chí, mà có thể thể hiện mục tiêu làm ra tiền một cách hoàn hảo, nhưng chúng cũng cho phép anh phát triển những quy tắc điều hành nhà máy của anh. Chúng cũng gồm ba cái. Đó là lượng xuất hàng (throughput), tồn kho^[5] và chi phí hoạt động.”

“Tất cả đều nghe quen lắm.”

“Phải, nhưng định nghĩa của chúng thì mới. Anh muốn ghi lại không?”

Bút, giấy đã có sẵn trong tay, tôi bảo ông ta cứ tiếp tục.

“Lượng xuất hàng,” ông ta nói, “đó là năng suất mà hệ thống có thể làm ra tiền thông qua việc *bán hàng*.”

Tôi cứ viết từng chữ, từng chữ ra giấy.

Sau đó tôi hỏi, “Nhưng sản xuất thì sao? Liệu có chính xác hơn khi nói...”

“Không, thông qua *bán hàng* - chứ không phải sản xuất. Nếu anh sản xuất cái gì đó mà không bán, thì đó không coi là lượng xuất hàng. Được chưa?”

“Vâng. Có lẽ tôi là giám đốc nhà máy nên muốn thay thế...”

Jonah ngắt lời tôi.

“Alex, để tôi nói cho anh biết. Những định nghĩa này, thậm chí nghe có vẻ đơn giản, nhưng được dùng rất chính xác đấy. Chúng phải như thế. Một chỉ tiêu đánh giá không được định nghĩa rõ ràng còn dở hơn là vô dụng. Vì thế tôi khuyên anh nên cân nhắc chúng cẩn thận như là một nhóm. Anh nên nhớ rằng nếu anh muốn thay đổi một trong số chúng, thì anh sẽ phải thay ít nhất một cái nữa.”

“Vâng,” tôi nói thận trọng.

“Chỉ tiêu đánh giá thứ hai là tồn kho. Tồn kho là tổng số tiền mà một hệ thống đã bỏ ra để mua những thứ với ý định để bán.”

Tôi ghi chép ra giấy, nhưng vẫn phân vân, bởi vì nghe nó rất khác với các định nghĩa truyền thống về tồn kho.

“Còn chỉ tiêu đánh giá cuối cùng?”

“Chỉ phí hoạt động. Đó là tổng số tiền mà hệ thống chi phí để biến tồn kho thành lượng xuất hàng.”

“Vâng,” tôi vừa viết vừa nói.” Nhưng còn chi phí nhân công cho tồn kho? Đường như ông muốn coi nó là chi phí hoạt động?”

“Hãy đánh giá nó theo các định nghĩa.”

“Nhưng giá trị tăng thêm của sản phẩm do tác động của nhân công trực tiếp phải là một phần của tồn kho, đúng không ạ?”

“Có thể, nhưng không bắt buộc.”

“Tại sao vậy?”

“Rất đơn giản, tôi đã chọn định nghĩa như thế này, bởi vì tôi tin rằng nếu không tính đến *giá trị* tăng thêm sẽ tốt hơn. Nó sẽ tránh được nhầm lẫn khi đánh giá một đồng được tiêu là một sự đầu tư hay là chi phí. Đó chính là lí do tôi đã chọn cách định nghĩa tồn kho và chi phí hoạt động như vừa nói với anh.”

“Vâng, nhưng làm cách nào tôi có thể liên hệ những chỉ tiêu này với nhà máy mình được?”

“Mọi thứ mà anh quản lý trong nhà máy đều dính dáng đến các chỉ tiêu này.”

“Mọi thứ ư?” tôi nói, vẻ hoài nghi. “Nhưng trở lại câu chuyện ban đầu của chúng ta, làm sao tôi có thể dùng các tiêu chí này để đánh giá năng suất?”

“Ô, hiển nhiên là anh phải biểu thị mục tiêu bằng các tiêu chí đánh giá,” ông ta nói thêm, “Chờ một chút, Alex.” Sau đó tôi nghe tiếng ông ta nói với ai đó, “Tôi sẽ đến ngay.”

“Thế biểu thị mục tiêu như thế nào?” tôi hỏi, sợ phải chấm dứt cuộc nói chuyện.

“Alex, tôi đã đến lúc phải đi rồi. Nhưng tôi biết anh đủ thông minh để biểu thị nó theo cách của anh; điều anh cần phải làm lúc này là suy nghĩ về nó. Và anh nên nhớ rằng chúng ta luôn luôn nói về một tổ chức hoàn chỉnh - chứ không phải về một bộ phận sản xuất, hoặc về một nhà máy hay một bộ phận trong nhà máy. Chúng ta không quan tâm đến sự tối ưu cục bộ.”

“Tối ưu cục bộ?” tôi nhắc lại.

Jonah thở dài. “Tôi sẽ giải thích cho anh vào lúc khác.”

“Nhưng, Jonah, thế chưa đủ. Ngay cả nếu tôi có thể định nghĩa mục tiêu với những tiêu chí này, thì làm sao tôi tìm được những quy tắc hoạt động để

điều hành nhà máy?”

“Cho tôi số điện thoại để tôi có thể gọi anh.”

Tôi nói cho ông ta số điện thoại văn phòng mình.

“Thôi, Alex, tôi phải đi ngay bây giờ.”

“Vâng. Cảm ơn ông đã...”

Tôi nghe tiếng gác máy.

“... nói chuyện với tôi.”

Tôi cứ ngồi ở bậc cầu thang một lúc và nhìn đắm đắm vào ba cái định nghĩa. Tôi nhắm mắt lại. Khi mở mắt ra, tôi nhìn thấy những luồng ánh sáng ở phía dưới chiếu trên tấm thảm phòng khách. Tôi lê bước lên cầu thang vào cái phòng cũ nơi có chiếc giường mà tôi vẫn nằm khi còn bé. Tôi cẩn thận để người và chân tay nằm lọt vào giữa những cái cọc trời lên của tấm đệm và ngủ nốt buổi sáng.

Năm tiếng đồng hồ sau, tôi thức dậy, đầu óc cứ lơ mơ.

Khi tôi thức dậy đã là 11 giờ trưa. Tôi giật mình, lăn khỏi giường và chạy đến điện thoại để gọi cho Fran. Nếu không, mọi người không biết tôi biến đi đâu.

“Văn phòng ông Rogo đây ạ,” tiếng Fran trả lời máy.

“Xin chào, tôi đây.”

“Ôi,” cô ta nói. “Chúng tôi đang chuẩn bị để tìm ông ở các bệnh viện đấy. Ông có đến văn phòng hôm nay không?”

“Ui cha, tôi có việc đột xuất phải đến chỗ mẹ tôi, việc khẩn cấp mà.”

“Thế ạ, tôi hy vọng mọi việc tốt lành.”

“Không sao, ổn rồi. Có việc gì gấp cần tôi không?”

“Vâng... ông chờ một chút,” cô ta nói, hình như đang kiểm tra những tin nhắn. “Hai máy kiểm tra ở khu G bị hỏng, Bob Donovan muốn biết liệu giao hàng không kiểm có được không.”

“Bảo với anh ta là tuyệt đối không.”

“Vâng. Còn nữa, có ai đó ở bộ phận thị trường gọi về một vụ giao hàng chậm.”

Mắt tôi trợn lên.

“Còn có một vụ ẩu đả lúc ca hai tối qua... Lou đang cần nói chuyện với anh về số liệu cần báo cáo cho Bill Peach... một phóng viên gọi sáng nay hỏi khi nào nhà máy đóng cửa; tôi bảo anh ta phải nói chuyện với ông... và một cô của bộ phận thông tin tập đoàn nói, sẽ làm một băng hình ở nhà máy này về năng suất và robot với sự có mặt của ngài Granby,” Gran nói.

“Với Granby?”

“Đấy là cô ta nói.”

“Thế tên và số điện thoại?”

Sau khi ghi xong số điện thoại, tôi bảo Fran, “Thôi, cảm ơn. Hẹn gặp lại.”

*

Tôi quay số điện thoại đó ngay tức thì. Thật khó tin là chủ tịch hội đồng quản trị sẽ đến nhà máy. Chắc có gì nhầm lẫn. Tôi nghĩ khi chiếc Limousine của Gran dừng ở cổng thì cũng là lúc nhà máy có thể bị đóng cửa.

Nhưng người ta đã khẳng định thông tin đó là hoàn toàn chính xác; họ muốn ghi hình Granby ở đây vào khoảng thời gian giữa tháng sau.

“Chúng tôi cần một robot tạo phong nền cho bài phát biểu của Granby,” cô ta nói.

“Thế tại sao chị lại chọn Bearington?”

“Ông đạo diễn nhìn thấy và thích một cái cảnh đầy sắc màu ở chỗ anh. Ông ta nghĩ ngài Granby đứng trước nó sẽ rất tuyệt.”

“Ôi, tôi hiểu. Chị đã nói với Bill Peach về việc này chưa?”

“Chưa, tôi không nghĩ là cần thiết phải nói. Nhưng sao vậy? Có vấn đề gì à?”

“Chị có thể cho anh ta biết, biết đâu anh ta có ý tưởng gì hay thì sao. Nhưng tùy chị. Chỉ xin cho tôi biết thời gian chính xác để tôi có thể thông báo cho công đoàn và dọn dẹp hiện trường cho sạch sẽ.”

“Được. Tôi sẽ liên hệ lại.”

Tôi đặt máy và cứ ngồi ở bậc cầu thang lâm bẫm, “Thế đấy... ông ta thích màu sắc.”

*

“Con đã nói xong điện thoại rồi chứ?” mẹ tôi hỏi. Hai mẹ con lại ngồi bên bàn ăn. Bà bắt tôi phải ăn chút gì trước khi đi.

Tôi nói với bà về việc Granby sẽ đến.

“Ôi, vinh dự đấy chứ, vị thủ lĩnh - ông ta tên là gì, mẹ lại quên rồi?” mẹ tôi hỏi.

“Granby.”

“Ông ấy đến tận nhà máy thăm con. Thật là vinh dự.”

“Vâng, nhưng thực ra ông ta chỉ đến để chụp ảnh với robot thôi.”

Mắt mẹ tôi chớp chớp. “Robot? Giống như trên vũ trụ ấy à?”

“Không, không giống. Chúng chỉ là robot công nghiệp. Chúng không giống như những robot mẹ thấy trên ti vi đâu.”

“Ôi.” Mắt mẹ tôi lại chớp chớp. “Chúng có khuôn mặt không?”

“Không, không có. Chúng chỉ có cánh tay... để làm những việc như hàn, xếp vật liệu, phun sơn, vân vân. Chúng được vận hành bằng máy tính và có thể lập chương trình để làm nhiều việc khác nhau,” tôi giải thích.

Mẹ tôi gật đầu, vẫn cố hình dung xem lũ robot này như thế nào.

“Nhưng tại sao cái ông Granby này lại muốn ghi hình với những robot không có mặt mũi này?”

“Con đoán là vì chúng thuộc loại hiện đại nhất và ông ấy muốn bảo mọi người trong tập đoàn là phải sử dụng nhiều robot hơn nữa để...”

Tôi dừng lại và mắt thoáng thấy hình ảnh Jonah đang ngồi hút xì gà.

“Để làm gì?” mẹ tôi hỏi.

“Dạ... để có thể tăng năng suất,” tôi lẩm bầm, huơ tay trong không khí.

Và tiếng Jonah nói, chúng có thực sự làm tăng năng suất ở nhà máy anh không? Chắc, tôi nói. Chúng tôi có... cái gì?... cái thiện 36% ở một khu vực. Jonah hút một hơi xì gà.

“Con làm sao thế?” mẹ tôi hỏi.

“Con chợt nhớ một chuyện, thế thôi ạ.”

“Gì vậy? Có gì không hay à?”

“Không ạ, có một cuộc nói chuyện trước đây với cái ông con đã gọi tối qua.”

Mẹ tôi đặt tay lên vai tôi.

“Alex, có chuyện rắc rối phải không? Nào, con cứ kể cho mẹ nghe. Mẹ biết có chuyện không ổn. Con ra ngồi ở cầu thang, con gọi người ta vào lúc nửa đêm. Có điều gì vậy con?”

“Mẹ biết đấy, nhà máy làm ăn không được tốt... à... và chúng con không có lãi.”

Mẹ tôi nhíu mày lại.

“Cái nhà máy to của con mà không làm ra tí tiền nào ư? Nhưng con nói với mẹ là cái quý ông Granby sắp đến, rồi những robot và mọi thứ nữa. Thế mà chúng con không làm ra được tí lãi nào?”

“Con đã nói rồi mẹ.”

“Thế những robot không được việc gì à?”

“Mẹ...”

“Nếu chúng không tác dụng thì quăng vào kho thôi.”

“Mẹ, mẹ đừng nói về chuyện robot nữa được không?”

Bà nhún vai. “Mẹ chỉ muốn giúp đỡ con thôi.”

Tôi đưa tay ra vỗ nhẹ vào tay mẹ.

“Vâng, con biết. Cám ơn mẹ. Thực ra, con muốn cám ơn mẹ mọi thứ. Con

phải đi bây giờ. Con có rất nhiều việc phải làm.”

Tôi đứng dậy và xách cái cặp tài liệu. Mẹ tôi đi theo. Bà hỏi tôi đã ăn đủ chưa? Tôi có muốn mang theo chút gì để ăn trong ngày không? Cuối cùng, bà nín tay áo tôi lại.

“Con hãy nghe mẹ, Al. Có thể con đang gặp rắc rối. Mẹ biết, nhưng chạy xe đường dài rồi lại thức cả đêm, như thế không tốt. Con đừng lo lắng nữa. Nó không giúp được gì cho con đâu. Con hãy xem, cái lo lắng đã làm gì bố con. Nó giết ông ấy đấy.”

“Nhưng, mẹ, bố con bị xe cán đấy chứ.”

“Nhưng nếu ông ấy không quá mãi lo lắng, thì ông ấy sẽ không sợ ý khi đi qua đường.”

Tôi thở dài. “Vâng, có thể mẹ có lí. Nhưng nó phức tạp hơn mẹ nghĩ.”

“Mẹ muốn nói thế đấy! Đừng có lo lắng! Còn cái gã Granby ấy, nếu nó làm con rắc rối, cứ cho mẹ biết. Mẹ sẽ gọi hấn và bảo hấn con là người làm việc như thế nào. Còn ai có thể biết rõ hơn một người mẹ chứ? Con cứ để hấn cho mẹ. Mẹ sẽ giải quyết hấn.”

Tôi mỉm cười, vòng tay ôm vai mẹ.

“Con cuộc là mẹ sẽ làm như thế.”

“Con biết mẹ sẽ mà.”

*

Tôi bảo bà gọi cho tôi ngay khi có hoá đơn điện thoại, tôi sẽ tới và thanh toán. Tôi ôm hôn tạm biệt bà và đi ra. Tôi định lái xe thẳng đến văn phòng, nhưng chợt thấy quần áo nhàu nhĩ và râu ria lởm chởm, nên lại muốn về nhà sửa sang một chút.

Vừa lái xe ra đường, tôi đã lại nghe thấy giọng nói của Jonah: “Như vậy công ty của anh đã kiếm thêm được 36% tiền ở nhà máy của anh, chỉ nhờ có thêm vài chú robot, phải không? Không thể tin được.” Tôi nhớ lại lúc đấy tôi đã cười, tôi đã nghĩ ông ta chẳng hiểu gì về thực tế sản xuất. Còn bây giờ tôi lại cảm thấy mình như một thằng ngốc.

Phải, mục tiêu là làm ra tiền. Lúc này tôi đã biết điều đó. Phải, Jonah, ông đã đúng; năng suất đã không tăng 36% chỉ nhờ mấy tay robot. Thế nó có tăng tí nào không? Chúng tôi có làm ra chút tiền nào nhờ robot không? Thật sự tôi không biết. Tôi nhận thấy mình lắc đầu.

Nhưng tôi tự hỏi sao Jonah biết? Ông ấy dường như biết ngay là năng suất không tăng. Trong những câu hỏi mà ông ta đã hỏi, tôi nhớ có một câu là chúng tôi có bán thêm được ít sản phẩm nào từ khi có robot không. Một câu

khác là chúng tôi có giảm được số người phải trả lương không. Sau đó ông ta muốn biết tồn kho có giảm xuống không. Ba câu hỏi cơ bản.

Khi về đến nhà, tôi không thấy xe của Julie đâu. Có lẽ cô ấy chạy đi đâu đó. Chắc cô ấy rất giận tôi, nhưng bây giờ tôi chẳng có thời gian để giải thích.

Sau khi vào trong nhà, tôi mở cặp để ghi chép lại những câu hỏi này và nhìn thấy ba cái chỉ tiêu đánh giá mà Jonah nói với tôi tối qua. Khi nhìn lại những định nghĩa của chúng, tôi thấy nó thật rõ ràng. Những câu hỏi này rất phù hợp với chúng.

Điều đó giải thích tại sao Jonah biết. Qua các câu hỏi đơn giản, ông ta đánh giá được vai trò của robot: chúng tôi có bán được thêm sản phẩm nào không (tức là lượng xuất hàng có tăng không?); chúng tôi có giảm bớt lao động không (chi phí hoạt động có giảm không?); và cuối cùng, ông ta hỏi trực tiếp: tồn kho của chúng tôi có giảm không?

Vì vậy, tôi chẳng phải mất nhiều thời gian để hiểu làm thế nào biểu thị được mục tiêu qua những tiêu chí của Jonah. Tôi chỉ hơi băn khoăn về cái cách ông ta định nghĩa. Còn ngoài ra, rõ ràng là tất cả các công ty đều muốn lượng xuất hàng tăng lên. Mọi công ty đều muốn tồn kho và chi phí hoạt động giảm xuống, nếu có thể. Và chắc chắn sẽ là tốt nhất nếu tất cả đều xảy ra đồng thời - như là với bộ ba mà Lou và tôi đã tìm ra.

Như vậy đó là cách biểu thị mục tiêu chẳng?

Tăng lượng xuất hàng đồng thời giảm tồn kho và chi phí hoạt động.

Điều đó có nghĩa là nếu robot làm cho lượng xuất hàng tăng lên và hai tiêu chí kia giảm xuống, thì chúng đã làm ra tiền cho cả hệ thống. Nhưng thực tế từ khi chúng bắt đầu đi vào làm việc như thế nào?

Tôi không biết nó có giúp gì, nhưng nếu có, thì chắc ảnh hưởng đến lượng xuất hàng. Không cần suy nghĩ, tôi cũng biết trong sáu, bảy tháng vừa qua, lượng tồn kho nói chung đã tăng lên. Đây có phải là lỗi của robot không? Những robot đã làm tăng khấu hao, bởi vì chúng là những thiết bị mới, nhưng chúng không trực tiếp làm mất công việc nào ở nhà máy; chúng tôi chỉ chuyển lao động đi chỗ này, chỗ nọ. Điều đó có nghĩa là robot làm tăng chi phí hoạt động.

Thôi được, nhưng hiệu quả đã tăng lên nhờ robot. Như vậy, đó có thể là một sự cứu giúp đối với chúng tôi. Khi hiệu quả tăng lên, giá thành của một sản phẩm sẽ giảm đi.

Nhưng liệu giá thành có thực giảm không? Giá thành giảm như thế nào khi mà chi phí hoạt động tăng lên?

Lúc tôi đến nhà máy đã là một giờ chiều, nhưng tôi vẫn chưa nghĩ ra được một câu trả lời thoả đáng. Tôi vẫn tiếp tục suy nghĩ khi bước qua những cánh cửa văn phòng. Việc đầu tiên tôi làm là dừng lại ở văn phòng của Lou.

“Anh có rồi một chút không?” tôi hỏi.

“Anh đùa đấy à? Tôi đã tìm anh suốt cả sáng nay rồi.”

Ông ta vờ tay tới một đồng giấy trong góc bàn. Tôi biết đó là báo cáo mà ông ta phải gửi tới chi nhánh.

“Không, tôi không muốn nói về nó lúc này. Tôi đang có cái còn quan trọng hơn.”

Tôi thấy lông mày ông ta nhướng lên.

“Quan trọng hơn báo cáo gửi cho Peach?”

“Chắc chắn là quan trọng hơn,” tôi bảo ông ta.

Lou lắc đầu, ngả người ra lưng ghế và ra hiệu mời tôi ngồi.

“Tôi có thể làm gì cho anh đây?”

“Sau khi những robot được lắp đặt, chúng ta loại bỏ được hầu hết các sai hỏng và chỉ có vậy,” tôi nói, “thế có tác động gì tới bán hàng không?”

Lou lại nhíu mày xuống; cúi người về phía trước và nhìn tôi qua cặp kính hai tròng.

“Đây là loại câu hỏi gì vậy” ông ta hỏi.

“Tôi hy vọng, không phải là một câu ngốc nghếch. Tôi muốn biết liệu robot có ảnh hưởng gì đến bán hàng không. Và đặc biệt, doanh số có tăng lên sau khi có robot không?”

“Tăng lên? Nó hầu như vẫn ở mức cũ hoặc đang xuống dốc từ năm ngoái.”

Tôi cảm thấy hơi ngột ngạt.

“Thôi được, anh có thể kiểm tra được không?” tôi hỏi.

Ông ta giơ hai tay lên trời.

“Không sao. Ngày rộng tháng dài mà.”

Lou mở ngăn kéo bàn, lật qua vài tập tài liệu, rồi lôi ra một đồng báo cáo, biểu đồ và đồ thị. Cả hai chúng tôi bắt đầu xem lướt qua. Nhưng chúng tôi nhận thấy rằng trong tất cả các trường hợp có robot trên dây chuyền, không có sản phẩm nào có lượng bán hàng tăng lên, thậm chí chẳng có một tí biểu hiện nào trên đồ thị. Chúng tôi cũng kiểm tra số liệu giao hàng từ nhà máy, nhưng cũng chẳng thấy tăng lên chút nào. Thực tế, chỉ có một cái xu hướng “tăng” duy nhất là giao hàng chậm - chúng đã tăng một cách nhanh chóng

trong chín tháng qua.

Lou chuyển ánh mắt từ những đồ thị lên nhìn tôi.

“À, tôi không biết anh đang muốn chứng minh điều gì. Nhưng nếu anh muốn tuyên truyền về thành công của các robot trong việc tăng doanh số bán hàng, thì không kiếm được bằng chứng đâu. Thực tế, số liệu lại chứng minh ngược lại.”

“Đó chính là điều tôi lo ngại đấy,” tôi nói.

“Ý anh là sao?”

“Tôi giải thích bây giờ đây. Anh nhìn số liệu tồn kho xem. Tôi muốn tìm ra điều gì đã xảy ra với sản-phẩm-dở-dang của những chi tiết do robot chế tạo.”

“Tôi không thể giúp anh được việc đó, vì không có số liệu về tồn kho theo số hiệu chi tiết.”

“Được, chúng ta sẽ gọi Stacey đến vậy.”

*

Stacey Potazenik chịu trách nhiệm về số liệu tồn kho của nhà máy. Lou gọi điện thoại và kéo chị ta ra khỏi một cuộc họp khác.

Stacey là một phụ nữ ở tuổi ngoài bốn mươi. Chị ta cao, gầy và dáng vẻ nhanh nhẹn, mái tóc màu đen với những lọn đã hoa râm và đeo một cặp kính tròn, to. Chị ta luôn mặc váy và áo vét. Tôi chưa bao giờ nhìn thấy chị ta mặc áo choàng với dây buộc, ruy băng hoặc riềm mép. Tôi hầu như chẳng biết gì về đời tư của Stacey. Chị ta đeo nhẫn nhưng chưa bao giờ thấy nói chuyện về chồng mình và càng hiếm khi nói chuyện về đời riêng ở bên ngoài nhà máy. Tôi biết Stacey làm việc rất chăm chỉ.

Khi chị ta đến, tôi hỏi về tình trạng sản phẩm dở dang của những chi tiết phải qua gia công ở khu vực robot.

“Anh muốn biết các con số chính xác không?” Stacey hỏi.

“Không, chúng tôi chỉ cần biết chiều hướng của nó thôi.”

“Vâng, tôi không cần nhìn cũng có thể nói với các anh rằng tồn kho của những chi tiết này đang tăng lên.”

“Gần đây à?”

“Không, từ cuối mùa hè năm ngoái cơ, khoảng cuối quý ba. Anh không thể trách tôi được - dù mọi người vẫn thường làm như vậy - bởi vì tôi đã luôn phải vật lộn với nó.”

“Ý chị là sao?”

“Anh có nhớ không? Hoặc lúc đó có thể anh chưa đến đây. Khi có những số liệu báo cáo, chúng tôi đã nhận thấy các robot hàn chỉ hoạt động ở mức khoảng 30% hiệu suất. Còn những robot khác cũng chẳng khá hơn mấy. Chẳng có ai có thể chấp nhận điều đó.”

Tôi nhìn sang Lou.

“Chúng tôi đã phải làm cái gì đó,” ông ta nói. “Nếu tôi không nói ra, thì Frost sẽ lấy đầu tôi. Những robot này vừa mới, vừa rất đắt tiền. Chúng sẽ chẳng thể khấu hao hết trong thời gian dự định nếu chỉ đạt 30% công suất.”

“Thôi được, chờ một chút,” tôi bảo ông ta và quay sang Stacey. “Sau đó chị đã làm gì?”

“Tôi *có thể* làm gì cơ chứ? Tôi phải xuất ra thêm nhiều vật tư cho tất cả các khu vực để thoả mãn các robot. Khi robot có việc làm thì hiệu suất tăng lên. Nhưng kể từ lúc ấy, tháng nào chúng ta cũng có thêm chi tiết thừa.”

“Nhưng điều quan trọng là hiệu suất đã tăng lên,” Lou nói, cố gắng có một nhận xét sáng sủa. “Không ai có thể tìm ra lỗi của chúng ta về việc đó.”

“Tôi không chắc như vậy nữa,” tôi nói. “Stacey, tại sao chúng ta cần số thừa ấy? Làm sao chúng ta tiêu thụ chúng được?”

“Vâng, trong nhiều trường hợp chúng ta không có đơn hàng nào đòi hỏi có những chi tiết đó. Còn trong những trường hợp có đơn hàng, thì chúng ta lại không làm đủ chi tiết cần thiết.”

“Sao vậy?”

“Anh phải hỏi Bob Donovan ấy,” Stacey nói.

“Lou, anh nhắn tìm Bob lên đây,” tôi nói.

*

Bob đi vào. Có một vết dầu bắn trên áo sơ mi, đúng cái chỗ bụng bia bự của anh ta. Anh ta nói như liên thanh về việc cái máy kiểm tra bị hỏng.

“Bob,” tôi bảo anh ta, “hãy tạm quên chuyện đó đi đã.”

“Có chuyện gì vậy?”

“Phải, có đấy. Chúng tôi vừa nói chuyện về những cái nổi tiếng của chúng ta, robot ấy mà.”

Bob nhìn hết người này đến người kia, vẻ ngạc nhiên, không biết chúng tôi đang nói gì.

“Vì cái gì mà mọi người lo lắng kia chứ?” anh ta hỏi. “Các robot vẫn đang làm việc ngon lành mà.”

“Chúng tôi không nghĩ thế đâu,” tôi nói. “Stacey nói với tôi rằng chúng ta có quá thừa sản phẩm do robot làm. Nhưng trong nhiều trường hợp, chúng ta lại không có đủ chi tiết khác để lắp ráp và giao hàng.”

Bob nói, “Vấn đề không phải là chúng ta không thể làm đủ chi tiết mà dường như là khi chúng ta cần thì lại không có. Tình trạng đó xảy ra với rất nhiều chi tiết do robot chế tạo. Ví dụ, chúng ta có cả đồng loại CD-50 đang nằm đầy nhiều tháng để đợi các hộp điều khiển. Sau đó chúng ta có hộp điều khiển, nhưng lại thiếu một thứ khác. Cuối cùng, chúng ta lại có đơn hàng khác, thực hiện hoàn chỉnh và giao hàng. Tiếp theo, khi anh tìm kiếm đồng CD-50 lại không thấy. Chúng ta có hàng tấn loại CD-45 và CD-80, nhưng không có CD-50. Vì thế chúng ta đợi. Vào lúc chúng ta có CD-50, tất cả các hộp điều khiển lại hết rồi.”

“Và cứ như thế, như thế, như thế,” Stacey nói.

“Nhưng Stacey, chị nói rằng các robot đang làm rất nhiều chi tiết mà không để cho đơn hàng nào cả,” tôi nói. “Điều đó có nghĩa là chúng ta đang làm những sản phẩm mà chúng ta không cần.”

“Mọi người bảo tôi rằng cuối cùng chúng ta cũng sẽ dùng,” chị ta nói. “Nhưng, đó cũng là cái trò mà mọi người đều chơi cả. Mỗi khi hiệu quả giảm xuống, mọi người lại dựa vào những dự báo tương lai để nhồi việc vào. Chúng ta đã tạo ra tồn kho. Nếu dự báo không đúng thì sẽ phải trả giá. Đấy chính là điều đã đang xảy ra. Chúng ta hy vọng, nhưng thị trường lại không chiều chúng ta.”

“Tôi biết, Stacey, tôi biết,” tôi bảo chị ta. “Tôi không trách cứ chị hoặc ai đó. Tôi chỉ muốn làm rõ thôi.”

Tôi bồn chồn, đứng dậy, đi đi, lại lại.

Tôi nói, “Như vậy, điểm mấu chốt là: để robot có nhiều việc làm, chúng ta đã xuất nhiều vật tư ra.”

“Và làm cho tồn kho tăng lên,” Stacey nói.

“Nó sẽ dẫn đến tăng giá thành,” tôi thêm vào.

“Nhưng giá thành của những chi tiết đó giảm xuống,” Lou nói.

“Có phải thế không?” tôi hỏi. “Thế còn chi phí phát sinh do cất giữ hàng lưu kho thì sao? Đó là chi phí hoạt động. Nếu nó tăng lên thì làm sao giá thành sản phẩm lại giảm xuống được?”

“Nó phụ thuộc vào số lượng,” Lou nói.

“Chính xác,” tôi nói. “Số lượng *bán hàng*... đó mới là vấn đề. Còn khi chúng ta có chi tiết nhưng không thể lắp thành sản phẩm và mang bán, vì

thiếu các bộ phận khác, hoặc không có đơn hàng, thì giá thành sẽ tăng lên.”

“Al,” Bob nói, “có phải anh muốn nói với chúng tôi rằng chúng ta đang có vấn đề vì robot không?”

Tôi lại ngồi xuống.

“Chúng ta đang không quản lý theo mục tiêu,” tôi lẩm bẩm.

Lou nheo mắt. “Mục tiêu ư? Anh muốn nói là các mục tiêu hàng tháng của chúng ta?”

Tôi nhìn mọi người.

“Có lẽ tôi phải giải thích một số điều.”

Một giờ, rồi lại tiếp một giờ nữa, tôi trao đổi với những người của mình. Chúng tôi ngồi trong phòng họp, vì ở đó có cái bảng viết. Tôi vẽ minh hoạ về mục tiêu lên đó. Lúc này đây, tôi đã viết ra các định nghĩa của ba chỉ tiêu đánh giá.

Mọi người im lặng. Cuối cùng, Lou lên tiếng, “Anh kiếm ở quái đâu ra những cái định nghĩa ấy vậy?”

“Một người thầy vật lí cũ của tôi đã nói cho tôi biết.”

“Ai cơ?” Bob hỏi.

“Thầy giáo vật lí cũ của anh à?” Lou hỏi.

“Phải,” tôi nói, thủ thế. “Thì sao nào?”

“Thế tên ông ta là gì?” Bob hỏi.

“Hoặc tên ‘bà ấy’ là gì?” Stacey nói.

“Ông ấy là Jonah, người Israel.”

Bob nói, “Thôi được, điều tôi muốn biết là tại sao ông ấy lại nói ‘bán hàng’ khi đề cập đến lượng xuất hàng? Chúng ta đang sản xuất. Chúng ta chẳng có việc gì về bán hàng; đó là của bộ phận thị trường.”

Tôi nhún vai. Sau đó, tôi nhắc điện thoại và hỏi đúng câu hỏi đó. Jonah nói rằng những định nghĩa đó là chính xác, nhưng tôi không biết phải trả lời Bob ra sao. Tôi đi ra phía cửa sổ. Lúc đó tôi mới thấy cái mà lẽ ra tôi đã phải nhớ ra rồi.

“Lại đây,” tôi nói với Bob.

Anh ta ì ạch đi tới. Tôi đặt tay lên vai anh ta và chỉ ra cửa sổ. “Cái gì kia vậy?” tôi hỏi.

“Nhà kho,” anh ta nói.

“Để làm gì?”

“Chứa sản phẩm hoàn chỉnh.”

“Liệu công ty có còn kinh doanh được không nếu tất cả chỉ là làm ra sản phẩm và chất đầy vào kho?”

“Rõ rồi, rõ rồi,” Bob nói ngượng ngùng, khi đã hiểu được vấn đề. “Như thế có nghĩa là chúng ta phải bán chúng đi để có tiền.”

Lou vẫn còn nhìn trừng trừng lên bảng.

“Thật là thú vị, mỗi một định nghĩa đều chứa cái từ *tiền*,” ông ta nói. “Lượng xuất hàng là tiền thu về. Tồn kho là tiền hiện đang ở trong hệ thống. Còn chi phí hoạt động là tiền chúng ta phải trả để lượng xuất hàng được thực hiện. Một tiêu chí cho tiền thu về, một cho tiền vẫn bị kẹt ở bên trong, còn một cho tiền chi ra.”

“Nếu các anh suy nghĩ về những tiền bạc mà chúng ta đã tiêu cho những thứ ở trên mặt bằng xưởng, thì các anh sẽ thấy rõ: tồn kho là tiền,” Stacey nói. “Nhưng điều tôi ám náy là không hiểu tại sao ông ấy lại không coi lao động trực tiếp như là giá trị tăng thêm vào vật tư.”

“Tôi cũng đã tự hỏi như vậy và tôi chỉ có thể nói với chị những điều mà ông ấy đã nói với tôi,” tôi nói.

“Như thế nào?”

“Ông ấy nói là nếu không tính đến giá trị tăng thêm thì sẽ tốt hơn. Và như vậy sẽ không bị ‘nhầm lẫn’ giữa đầu tư và chi phí,” tôi nói.

Mọi người lại suy tư và căn phòng trở nên yên tĩnh.

Sau đó Stacey nói, “Có thể Jonah cảm thấy lao động trực tiếp không nên coi là một phần của tồn kho, bởi vì thời gian của người lao động không phải là cái chúng ta thực sự đang bán. Về một ý nghĩa nào đó, chúng ta ‘mua’ thời gian của những người lao động, nhưng chúng ta không bán thời gian đó cho khách hàng - trừ khi chúng ta nói về dịch vụ.”

“Ồ, khoan đã,” Bob nói. “Thế nếu chúng ta bán sản phẩm, lẽ nào chúng ta không bán thời gian đã đầu tư vào sản phẩm đó?”

“Được, nhưng còn thời gian rồi thì sao?” tôi hỏi.

Lou xen vào, “Tất cả là thế này, nếu tôi hiểu đúng, thì đó là một cách hạch toán. Tất cả thời gian lao động - dù là trực tiếp hay không trực tiếp, thời gian rồi hay thời gian hoạt động, hoặc là cái gì đó - là *chi phí hoạt động*, theo như cách của Jonah. Chúng ta vẫn hạch toán chúng. Chỉ có điều là cách của ông ấy đơn giản hơn và các vị không phải chơi như những trò hiện nay.”

Bob thở ra phì phì. “Trò chơi à? Chúng ta điều hành trung thực, chăm chỉ, đâu có thời gian cho các trò chơi.”

“Phải, các anh quá bận để biến thời gian rồi thành thời gian gia công với một nét bút chữ gì,” Lou nói.

“Hoặc biến thời gian gia công thành những đồng tồn kho nhiều hơn nữa,” Stacey nói.

Họ giễu cợt một lúc. Trong khi đó, tôi nghĩ, ngoài việc làm cho đơn giản,

có thể còn có điều gì nữa ở đây. Jonah đã đề cập đến *nhằm lẫn* giữa đầu tư và chi phí; chúng tôi cũng đang mơ hồ, nên đang làm những việc lẽ ra không nên làm chẳng? Rồi tôi nghe Stacey nói. “Nhưng làm thế nào chúng ta biết được giá trị của các sản phẩm đã hoàn thành?”

“Trước hết, thị trường sẽ xác định giá trị của sản phẩm,” Lou nói. “Và để tập đoàn có lãi, giá trị của sản phẩm - và giá bán chúng ta đặt ra - phải lớn hơn tổng cộng của giá vốn trong tồn kho và tổng chi phí hoạt động cho một đơn vị sản phẩm mà chúng ta bán.”

Nhìn mặt Bob tôi thấy anh ta có vẻ rất nghi ngờ. Tôi hỏi anh ta bản khoản điều gì.

“Này, cái đó ngớ ngẩn lắm,” Bob càu nhàu.

“Tại sao?” Lou hỏi.

“Nghe không vào!” Bob nói. “Làm sao chúng ta có thể hạch toán mọi thứ trong cả cái hệ thống chết tiệt này với ba cái chỉ tiêu chảy rận ấy?”

“Này,” Lou nói. “Anh thử nói có cái gì không bao gồm trong đó nào.”

“Dụng cụ, máy móc...” Bob đếm trên đầu ngón tay. “Toà nhà này, cả nhà máy nữa!”

“Những thứ đó đều tính đến cả rồi,” Lou nói.

“Thế nằm ở đâu?” Bob hỏi.

Lou quay lại phía anh ta. “Đây, những thứ đó một phần nằm chỗ này, một phần ở chỗ kia. Nếu anh có một cái máy, thì khấu hao cái máy đó là chi phí hoạt động. Bất cứ phần nào của vốn đầu tư vẫn còn nằm trong máy, mà có thể bán, thì là tồn kho.”

“Tồn kho? Tôi nghĩ tồn kho là các sản phẩm, chi tiết và đại loại như vậy,” Bob nói. “Anh đã biết đó là những thứ chúng ta sẽ bán.”

Lou mỉm cười. “Bob, cả nhà máy là một sự đầu tư mà có thể bán - với một cái giá phù hợp và trong một thời điểm thích hợp.”

Và nó có thể xảy ra sớm hơn chúng tôi muốn, tôi chợt nghĩ.

Stacey nói, “Như thế đầu tư là cũng cùng loại với tồn kho.”

“Thế còn dầu bôi trơn cho máy?” Bob hỏi.

“Đó là chi phí hoạt động,” tôi bảo anh ta. “Chúng ta sẽ không bán dầu đó cho khách hàng.”

“Thế còn phế liệu?” anh ta hỏi.

“Đó cũng là chi phí hoạt động.”

“Hả? Thế những cái chúng ta bán cho người mua phế liệu?”

“Được, vậy thì nó cũng giống như máy móc,” Lou nói. “Bất cứ khoản tiền nào chúng ta tiêu đi thì là chi phí hoạt động; còn bất cứ đầu tư nào chúng ta có thể bán thì là tồn kho.”

“Chi phí bảo quản phải là chi phí hoạt động phải không?” Stacey hỏi.

Cả Lou và tôi đều gật đầu.

Sau đó tôi suy nghĩ về những khoản “mềm” trong kinh doanh, những thứ như là kiến thức của các nhà tư vấn, của chính hoạt động nghiên cứu và phát triển của chúng tôi. Tôi nêu ra cho mọi người phân loại.

Tiền trả cho kiến thức làm cho chúng tôi bối rối một lúc. Sau đó chúng tôi quyết định rất đơn giản là nó còn tùy thuộc vào kiến thức dùng để làm gì. Giả sử kiến thức đó mang lại cho chúng tôi một quy trình sản xuất mới, một thứ gì đó có thể giúp biến tồn kho thành lượng xuất hàng, thì cái kiến thức đó là chi phí hoạt động. Nếu chúng tôi định bán cái kiến thức này, như là trường hợp bằng sáng chế hoặc giấy phép chuyển giao công nghệ, thì nó là tồn kho. Nhưng nếu kiến thức gắn liền với một sản phẩm mà UniCo tự làm, nó sẽ giống như một cái máy - một sự đầu tư để kiếm tiền mà có thể khấu hao giá trị theo thời gian. Và giống như trên, nếu đầu tư mà có thể bán thì là tồn kho; còn nếu khấu hao thì là chi phí hoạt động.

“Còn một thứ nữa,” Bob nói. “Một thứ không thuộc vào đâu: đó là tài xế của Granby.”

“Cái gì?”

“Anh biết đấy, cái tay lớn tuổi mặc bộ vét đen, lái chiếc limousine cho J. Bart Granby,” Bob nói.

“Anh ta là chi phí hoạt động,” Lou nói.

“Quý tha anh ta! Anh hãy nói cho tôi biết làm sao tay tài xế ấy có thể chuyển tồn kho thành lượng xuất hàng,” Bob nói và nhìn quanh như thể anh ta đã điếm huyết được chúng tôi rồi. “Tôi đánh cuộc là hẳn ta thậm chí không biết là có tồn kho và lượng xuất hàng tồn tại trên đời nữa.”

“Không ổn rồi, một số thư kí của chúng ta cũng giống như vậy,” Stacey nói.

Tôi nói, “Các anh không cần phải đặt tay lên sản phẩm để biến tồn kho thành lượng xuất hàng. Hàng ngày, Bob, anh ở ngoài xưởng để biến tồn kho thành lượng xuất hàng. Nhưng đối với những người khác trong xưởng, người ta có thể coi mọi việc anh làm chỉ là đi loanh quanh và làm cho cuộc sống của mọi người phức tạp hơn.”

“Phải, chẳng có khấu hao từ người nào cả,” Bob bĩu môi, “nhưng anh vẫn chưa nói với tôi về trường hợp của tay tài xế.”

“Được, có thể anh ta giúp Granby có nhiều thời gian để suy nghĩ và giao dịch với khách hàng, vân vân, trong khi anh ta đi lại chỗ này chỗ kia,” tôi gợi ý.

“Bob, tại sao anh không hỏi Granby khi có dịp ăn trưa với ông ấy,” Stacey nói.

“Không phải là chuyện cười như chị nghĩ đâu,” tôi nói. “Sáng nay tôi vừa nghe là Granby có thể sẽ đến đây để làm một băng hình về robot đấy.”

“Granby sẽ đến?” Bob hỏi.

“Nếu Granby đến, tôi có thể đánh cược rằng Bill Peach và tất cả những người khác cũng bám gót theo cho mà xem,” Stacey nói.

“Chính là điều chúng ta cần,” Lou lầu bầu.

Stacey quay sang Bob. “Bây giờ thì anh hiểu tại sao Al lại hỏi về robot. Chúng ta phải thu xếp cho ổn để đón Granby.”

“Cũng ổn đấy chứ,” Lou nói. “Hiệu suất ở đây cũng khá là chấp nhận được; Granby sẽ không phải xấu hổ khi xuất hiện với robot đâu.”

Nhưng tôi nói, “Mẹ kiếp, tôi không quan tâm đến Granby và băng hình của ông ta. Tôi sẽ đánh cược để cái băng hình đấy không bao giờ được quay ở đây, nhưng đó là chuyện khác. Vấn đề là mọi người, bao gồm cả tôi nữa, cho đến lúc này vẫn nghĩ là các robot này đã cải thiện đáng kể năng suất. Chúng ta vừa mới nhận ra rằng chúng chẳng mang lại lợi gì, nếu xét theo khía cạnh mục tiêu cả. Theo cái cách mà chúng ta đang sử dụng, thì chúng thực sự đang *phản* năng suất.”

Mọi người ngồi im.

Cuối cùng, Stacey can đảm lên tiếng, “Thôi được, như vậy bằng cách nào đấy chúng ta phải làm cho các robot có năng suất theo quan điểm hướng tới mục tiêu.”

“Chúng ta phải làm được nhiều hơn như thế,” tôi nói. Tôi quay lại phía Bob và Stacey. “Xin hãy nghe đây, tôi đã nói với Lou rồi và tôi nghĩ anh chị biết cũng tốt thôi. Đẳng nào rồi cuối cùng anh chị cũng sẽ nghe được.”

“Nghe được cái gì cơ?” Bob hỏi.

“Peach đã đưa ra tối hậu thư cho chúng ta - trong ba tháng phải thay đổi nhà máy, hoặc là sẽ bị đóng cửa,” tôi nói.

Cả hai người sững sốt một lúc, rồi tới tấp đặt câu hỏi với tôi. Tôi phải mất

một ít phút để nói với họ về điều tôi biết, nhưng tránh những tin tức về chi nhánh; tôi không muốn làm cho họ hoảng sợ.

Cuối cùng, tôi nói. “Tôi biết là chúng ta không có nhiều thời gian. Nhưng khi nào tôi chưa bị đá khỏi đây, tôi vẫn không chịu đầu hàng. Quyết định như thế nào là việc riêng của mỗi người, nhưng nếu có ai muốn rời khỏi đây, thì tôi đề nghị hãy đi ngay bây giờ. Bởi vì, trong ba tháng tới, tôi sẽ cần mọi thứ mà mọi người có thể giúp tôi. Nếu chúng ta làm cho nhà máy có một tiến bộ nào đó, tôi sẽ đến gặp Peach và làm bất cứ cái gì phải làm, để anh ta có thể cho chúng ta thêm thời gian.”

“Anh có thực sự nghĩ rằng chúng ta có thể làm được không?” Lou hỏi.

“Thành thực mà nói tôi không biết,” tôi nói. “Nhưng ít nhất bây giờ chúng ta cũng có thể nhận thấy một số thứ chúng ta đang làm là không ổn rồi.”

“Như vậy cái chúng ta có thể làm được lại là chuyện khác?” Bob hỏi.

“Tại sao chúng ta không ngừng ngay cái việc nhồi vật tư cho robot và cố gắng giảm tồn kho?” Stacey gợi ý.

“Hãy, tôi hoàn toàn ủng hộ việc giảm tồn kho,” Bob nói. “Nhưng nếu chúng ta không sản xuất thì hiệu suất sẽ đi xuống. Như thế chúng ta lại quay về tình trạng ban đầu.”

“Peach sẽ không cho chúng ta cơ hội lần thứ hai đâu, nếu tất cả kết quả chỉ là hiệu suất thấp hơn,” Lou nói. “Anh ta muốn hiệu suất cao hơn chứ không phải thấp hơn.”

Tôi sục những ngón tay vào mái tóc.

Sau đó Stacey nói, “Có thể anh nên gọi lại cho cái ông Jonah lần nữa. Ông ta có thể có cách giải quyết một cách rõ ràng chẳng.”

“Phải, ít nhất chúng ta cũng có thể biết cái điều mà ông ta phải nói,” Lou nói.

“Thôi, tôi đã nói với ông ta tối qua rồi. Chính lúc đó ông ta đã nói cho tôi tất cả những thứ này,” tôi nói, huơ tay chỉ những cái định nghĩa viết trên bảng. “Ông ta dự định sẽ gọi cho tôi...”

Tôi nhìn về mặt mọi người.

“Thôi được, tôi sẽ thử gọi lần nữa,” tôi nói và với tay tới cái cặp để lấy số điện thoại Luân đôn.

Tôi dùng máy ở phòng họp, ba người bọn họ ngồi xung quanh bàn vẽ chờ đợi. Nhưng Jonah không còn ở đó nữa. Chỉ có tiếng cô thư kí.

“A, vâng, ông Rogo phải không ạ,” cô ta nói. “Jonah đã cố gắng gọi ông

nhưng thư kí của ông nói ông đang bận họp. Ông ấy muốn nói chuyện với ông trước khi rời Luân đôn hôm nay, nhưng tôi e rằng ông đã lỡ mất rồi.”

“Ông ấy sẽ đến chỗ nào ạ?” tôi hỏi.

“Ông ấy bay bằng máy bay Concord đến New York. Ông có thể liên lạc với ông ấy ở khách sạn,” cô ta nói.

Tôi ghi tên của khách sạn và cảm ơn cô ta. Sau đó tôi yêu cầu thư kí tra số điện thoại ở New York. Tôi chỉ hy vọng là có thể để lại lời nhắn cho Jonah. Nhưng tổng đài đã nổi máy cho tôi.

“A lô?” tiếng một giọng gái ngủ.

“Jonah phải không? Tôi là Alex Rogo. Tôi có làm mất giấc ngủ của ông không?”

“Đúng là như vậy đấy.”

“Ôi, tôi xin lỗi - tôi sẽ cố không làm mất nhiều thời gian của ông. Nhưng tôi thực sự cần nói chuyện khá dài với ông về chuyện chúng ta đã thảo luận tối qua,” tôi nói.

“Tối qua?” ông ta hỏi. “Phải, tôi nghĩ rằng đó là ‘tối qua’ theo thời gian của anh.”

“Có thể chúng tôi sẽ thu xếp mời ông đến nhà máy để họp với chúng tôi,” tôi gợi ý.

“Nhưng có điều là lịch cho ba tuần tới của tôi đã kín rồi, sau đó tôi quay về Israel.”

“Nhưng, ông hiểu cho, tôi không thể đợi lâu như thế. Tôi có một số vấn đề lớn phải giải quyết mà không có nhiều thời gian. Bây giờ tôi đã hiểu ý ông về robot và năng suất. Nhưng những người của tôi và cả tôi không biết tiếp theo cần phải làm gì và... vâng, có thể tôi đã giải thích với ông một số thứ...”

“Alex, tôi muốn giúp anh, nhưng tôi cũng cần ngủ một chút. Tôi mệt muốn chết đi được. Nhưng tôi đề nghị: nếu anh có thời gian, tại sao chúng ta không gặp nhau vào lúc bảy giờ sáng mai tại đây và cùng điểm tâm nhỉ?”

“Sáng mai?”

“Chứ sao. Chúng ta sẽ có một tiếng đồng hồ để nói chuyện. Nếu không thì...”

Tôi nhìn mọi người, họ nhìn tôi lo ngại. Tôi bảo Jonah giữ máy chờ một chút.

“Ông ấy muốn tôi đến New York ngày mai,” tôi bảo họ. “Có ai nghĩ là tôi không nên đi không?”

“Anh đùa đấy à?” Stacey nói.

“Anh đi đi,” Bob nói.

“Anh có mất gì đâu kia chứ?” Lou nói.

Tôi bỏ tay ra khỏi ống nói. “Được, tôi sẽ đến chỗ ông.”

“Tuyệt!” Jonah nói với giọng nhẹ nhõm. “Thế nhé, chúc ngủ ngon.”

Khi tôi quay về văn phòng, Fran đang cúi húi làm gì đó, nhìn lên ngạc nhiên.

“A, ông đây rồi!” chị ta nói và với tay lấy cái cặp kẹp tin nhắn. “Có một ông ở Luân đôn đã gọi ông hai lần. Ông ấy không nói là việc có quan trọng hay không.”

Tôi nói, “Tôi có việc cần chị đây: thu xếp cho tôi đi New York đêm nay.”

11

Nhưng Julie thì không hiểu.

“Cám ơn anh đã thông báo trước,” vợ tôi nói.

“Nếu anh mà biết sớm hơn, thì anh đã nói với em rồi.”

“Gần đây, em thấy anh cái gì cũng đột xuất cả.”

“Chẳng phải là anh luôn luôn nói với em khi anh biết sắp phải đi công tác sao?”

Julie đi lại bồn chồn bên cạnh cửa phòng ngủ. Một túi đồ đạc tôi đang gói ghém cho chuyến đi qua đêm vẫn bày trên giường. Chỉ có hai chúng tôi với nhau; Sharon đến chơi ở nhà bạn nó dưới phố, còn Davey thì đang tập với ban nhạc.

“Khi nào việc này mới kết thúc?” Julie hỏi.

Tôi đang lấy mấy thứ đồ lót trong ngăn kéo, thì sững người lại. Tôi cảm thấy khó chịu với những câu hỏi, vì chúng tôi vừa mới nói đến chỉ năm phút trước đây. Tại sao cô ấy không chịu hiểu cơ chứ?

“Julie, anh không biết. Anh có nhiều việc phải giải quyết.”

Julie càng bồn chồn khó chịu. Cô ấy không thích nghe như vậy. Tôi có cảm giác có thể Julie không tin tôi hoặc có điều gì đó.

“Này, anh sẽ gọi ngay cho em khi tới New York, được không?”

Julie quay đi như sắp bước ra khỏi phòng.

“Không sao. Anh cứ gọi, nhưng em có thể không ở đây.”

Tôi lại dừng lại.

“Em định nói gì vậy?”

“Em có thể đi đâu đó.”

“Thôi, anh đành phải chấp nhận vậy.”

“Anh sẽ phải chấp nhận,” Julie giận dữ đi ra ngoài.

Tôi vợ lấy thêm một cái sơ mi nữa và đóng sầm ngăn kéo lại. Khi gói ghém xong, tôi đi tìm vợ. Julie đang ở trong phòng khách, đứng cạnh cửa sổ, cắn đầu ngón tay cái. Tôi nắm lấy bàn tay ấy và hôn lên ngón tay. Sau đó tôi cố gắng ôm vợ.

“Em nghe này, anh biết gần đây anh không quan tâm gì đến vợ con. Nhưng

việc này rất quan trọng, vì nhà máy...”

Julie lắc đầu, lách ra khỏi vòng tay của tôi. Tôi đi theo vào bếp. Cô ấy cứ đứng quay lưng lại.

“Anh dành tất cả cho công việc. Đây là tất cả những điều anh quan tâm. Em thậm chí chẳng thể được chờ anh về ăn tối nữa. Còn các con thì hỏi em tại sao bố lại như vậy...”

Có một giọt nước mắt trong khoé mắt cô ấy. Tôi đưa tay lên lau nó, nhưng Julie gạt tay tôi ra.

“Không! Anh đi cho kịp chuyến bay của anh, đến cái chỗ mà anh cần đến.”

“Julie...”

Cô ấy bước đi.

“Julie, như vậy không công bằng!” tôi kêu lên.

Cô ấy quay lại.

“Thế là phải, anh cũng đang bắt công. Với vợ và các con của anh.”

Cô ấy đi lên cầu thang không ngoảnh lại. Tôi không còn thời gian để hoà giải nữa; tôi đã bị chậm chuyến bay rồi, tôi nhặt túi đồ, quàng qua vai, chộp lấy cái cặp, rồi chạy ra khỏi cửa.

*

Bảy giờ mười phút sáng hôm sau, tôi đợi Jonah ở sảnh khách sạn. Ông ta đến trễ mấy phút, nhưng trong đầu tôi lúc này lại đang nghĩ về Julie. Tôi cảm thấy lo lắng về cô ấy... về chúng tôi. Đêm qua, sau khi nhận phòng nghỉ, tôi đã cố gắng gọi về nhà. Nhưng không có ai nghe máy. Các con tôi cũng không nhắc máy. Tôi cứ đi lại trong phòng đến nửa giờ đồng hồ, đá chân lung tung, rồi lại gọi lại. Vẫn im lặng. Từ lúc đó đến tận hai giờ sáng, cứ mười lăm phút tôi lại quay số một lần. Không có ai ở nhà. Đã có lúc tôi đã xem có chuyến bay nào quay về nhà ngay không, nhưng không có chuyến nào vào cái giờ đấy. Cuối cùng tôi cũng chìm vào giấc ngủ. Tiếng chuông đánh thức tôi vào lúc sáu giờ. Tôi lại cố gọi về nhà hai lần trước khi ra khỏi phòng. Lần thứ hai tôi đã để chuông kêu đến năm phút, nhưng vẫn không có ai nghe.

“Alex!”

Tôi quay lại. Jonah đang đi tới. Ông ấy mặc áo sơ mi trắng, không thắt cà vát, một cái quần giản dị và không mặc áo vét.

“Xin chào,” tôi nói và chúng tôi bắt tay nhau. Tôi thấy mắt ông ta sưng mọng, đó là mắt của người thiếu ngủ; tôi nghĩ chắc mắt tôi trông cũng vậy.

“Xin lỗi, tôi đến trễ,” ông ta nói. “Tối qua, tôi ăn tối với mấy đồng sự và có

một số trao đổi, chắc đến ba giờ sáng. Chúng ta kiểm cái gì điểm tâm nhé.”

Tôi đi với ông ta vào phòng ăn, người phục vụ dẫn chúng tôi tới một cái bàn phủ khăn trắng.

“Anh đã làm gì với mấy cái khái niệm và định nghĩa tôi đã cho anh hả?” ông ta hỏi khi chúng tôi ngồi vào bàn.

Đầu óc tôi lại trở về với công việc. Tôi kể với Jonah về việc tôi đã biểu thị mục tiêu bằng các chỉ tiêu của ông ta như thế nào. Jonah có vẻ phấn khởi.

“Tuyệt, anh đã thực hiện rất tốt.”

“Cám ơn, nhưng tôi e rằng cái tôi cần để cứu nhà máy không chỉ là mục tiêu và cách đánh giá.”

“Cứu nhà máy?” ông ta hỏi.

Tôi nói, “Vâng, vì thế tôi mới có mặt ở đây. Tôi muốn nói rằng, tôi không chỉ gọi ông chỉ để nói chuyện về triết lí.”

Ông ta mỉm cười. “Không, tôi không nghĩ anh tìm theo tôi đến đây chỉ vì chân lí. Thôi được, Alex, anh hãy nói xem điều gì đang xảy ra nào.”

“Đây là chuyện bí mật,” tôi nói với ông ta. Sau đó tôi giải thích về tình hình nhà máy với thời hạn ba tháng trước khi có thể bị đóng cửa. Jonah nghe chăm chú. Khi tôi nói xong, ông ta ngồi ngửa ra.

“Thế anh mong muốn gì ở tôi?”

“Tôi không biết cụ thể, nhưng tôi muốn ông giúp đỡ tôi tìm ra câu trả lời để giữ cho nhà máy vẫn tồn tại và mọi người có việc làm,” tôi nói.

Jonah nhìn đi chỗ khác một lúc.

“Tôi sẽ nói cho anh vấn đề của tôi,” ông ta nói. “Thời gian biểu của tôi thật không tưởng tượng được. Chính vì vậy chúng ta phải tranh thủ gặp nhau vào cái giờ bất tiện này. Với những cam kết về thời gian của tôi cho những việc khác, thì tôi chẳng thể nào thu xếp được cho những việc mà anh có thể chờ đợi ở một người tư vấn đâu.”

Tôi thở dài, rất thất vọng. Tôi nói, “Thôi được, nếu ông quá bận...”

“Họm đã, tôi chưa nói xong,” ông ta nói. “Nhưng không có nghĩa là anh không thể cứu được nhà máy. Tôi không có thời gian để giải quyết vấn đề của anh. Tuy nhiên, đó không phải là cách tốt nhất cho anh...”

“Ông muốn nói sao?” tôi ngắt lời.

Jonah giơ hai tay lên. “Để tôi nói hết đã!” ông ta nói. “Qua những điều anh nói, tôi nghĩ anh có thể giải quyết được. Cái tôi sẽ làm là giúp anh một số quy tắc cơ bản để áp dụng. Nếu anh và nhà máy của anh thực hiện chúng một cách

sáng tạo, thì tôi nghĩ các anh sẽ cứu được nhà máy. Thế được chứ?”

“Nhưng, Jonah, chúng tôi chỉ có ba tháng,” tôi nói.

Ông ta gật đầu một cách sốt ruột. “Tôi biết, tôi biết. Ba tháng là thừa thời gian để thể hiện rồi... nếu anh kiên trì và tích cực, thế thôi. Còn nếu anh không toàn tâm thì chẳng cái gì tôi nói có thể cứu giúp được các anh cả.”

“Ô, gì chứ chăm chỉ thì ông có thể tin tưởng,” tôi nói.

“VẬY thì chúng ta giao kèo chứ?” ông ta đề nghị.

“Thú thật, tôi không biết phải như thế nào,” tôi cười. “Tốt nhất là cứ hỏi tôi sẽ phải trả ông bao nhiêu. Ông có thông lệ nào về việc này không?”

“Không, tôi không biết,” ông ta nói. “Nhưng tôi sẽ có thoả thuận với anh. Anh sẽ trả tôi cái giá trị của những điều anh học được ở tôi.”

“Làm sao tôi biết đó là cái gì?”

“Anh phải suy nghĩ thoả đáng sau khi xong việc. Nếu nhà máy của anh thất bại, thì có nghĩa là những cái anh học được chẳng giá trị gì; anh không phải nợ gì tôi cả. Còn nếu những cái anh học được đủ để giúp anh làm ra hàng tỉ bạc, thì anh phải trả cho tôi,” ông ta nói.

Tôi cười. Có gì để mất cơ chứ?

“Được, thế là công bằng,” cuối cùng tôi nói.

Chúng tôi với tay qua bàn để bắt tay nhau.

Một tay phục vụ đến hỏi chúng tôi đã gọi gì chưa. Cả hai chúng tôi chưa hề ngó vào thực đơn, nhưng đều kêu cà phê. Tay hầu bàn bảo rằng phải trả tối thiểu năm đô la khi ngồi ở đây. Vì thế Jonah bảo anh ta mang đến cho hai người một ấm cà phê và một bình sữa. Hắn nhìn về coi thường rồi biến đi.

“Nào,” Jonah nói. “Chúng ta bắt đầu từ đâu nhỉ...”

“Tôi nghĩ có lẽ trước hết nên chú ý vào số robot.”

Jonah lắc đầu.

“Alex, hãy tạm quên những robot của anh đi. Chúng giống như một món đồ chơi công nghiệp nào đó mà người ta vừa phát minh ra. Các anh còn nhiều thứ cơ bản cần quan tâm hơn.”

“Nhưng ông chưa biết tầm quan trọng của chúng đối với chúng tôi. Chúng thuộc loại thiết bị đắt nhất của nhà máy. Vì thế, bắt buộc phải đảm bảo khai thác tối đa công suất của chúng.”

“Năng suất về khía cạnh nào?” ông ta hỏi với giọng có vẻ bức.

“Vâng, được... chúng tôi phải đảm bảo năng suất về phương diện mục

tiêu. Nhưng tôi cần hiệu suất cao để những thứ này có thể khấu hao được, mà nếu chúng không sản xuất thì không có hiệu suất.”

Jonah lại lắc đầu.

“Alex, anh đã nói với tôi trong lần gặp trước là nhà máy của anh có hiệu suất chung rất cao. Nếu nó có hiệu suất tốt như thế, thì tại sao lại đang gặp rắc rối hả?”

Ông ta lấy từ túi áo ra một chiếc xì gà và cắn cái đầu của nó.

“Vâng, vấn đề là ban quản trị rất quan tâm đến hiệu suất,” tôi nói.

“Thế cái gì quan trọng hơn đối với ban quản trị của anh: hiệu suất hay tiền?”

“Tiền, tất nhiên rồi. Nhưng chẳng phải hiệu suất cao là cơ sở để làm ra tiền sao?”

“Vì các anh luôn phấn đấu cho hiệu suất cao, nên nó đã dẫn các anh đi ngược lại với hướng của mục tiêu.”

“Tôi không hiểu. Nhưng cứ cho là tôi không hiểu, thì ban quản trị cũng phải hiểu chứ.”

Jonah châm xì gà và vừa phả khói thuốc vừa nói, “Thôi được, thử xem tôi có thể giúp anh hiểu được một vài vấn đề căn bản không. Trước hết anh hãy nói xem, khi anh nhìn thấy một người công nhân không có việc gì làm, điều đó là tốt hay xấu đối với công ty?”

“Tất nhiên là không tốt rồi.”

“Luôn luôn?”

Tôi cảm thấy đây là một câu đánh lừa.

“Chúng tôi phải duy trì...”

“Không, không, không, tôi không nói về một người thợ không có việc gì làm vì không có sản phẩm để gia công.”

“Vâng, vậy thì luôn luôn không tốt.”

“Tại sao?”

Tôi tắc lưỡi. “Chẳng lẽ chưa rõ sao? Bởi vì đó là một sự lãng phí tiền bạc! Chúng tôi phải trả lương cho người đứng không ư? Giá thành của chúng tôi quá cao, nên không thể cho phép làm điều đó. Đó là phi hiệu suất, đó là năng suất thấp - dù đánh giá thế nào đi nữa.”

Jonah cúi người về phía tôi như thể muốn nói thêm một điều bí mật.

“Để tôi nói cho anh biết. Một nhà máy mà lúc nào mọi người cũng làm

việc là rất không hiệu suất.”

“Xin lỗi, tôi không rõ?”

“Anh đã nghe thấy rồi.”

“Nhưng ông có chứng minh được không?”

“Chính các anh đã chứng minh điều đó ở nhà máy rồi. Cái đó ở ngay trước mắt anh. Nhưng anh không nhìn ra.”

Bây giờ đến lượt tôi lắc đầu. Tôi nói, “Jonah, tôi không nghĩ rằng chúng ta đang hiểu nhau. Ông thấy đấy, trong nhà máy của tôi không có người thừa. Cách duy nhất để có sản phẩm làm ra là duy trì mọi người làm việc liên tục.”

“Anh nói xem, Alex, tồn kho trong nhà máy có quá mức không?”

“Vâng, quả có thể.”

“Có quá nhiều không?”

“Ô... có.”

“Có quá, quá nhiều không?”

“Vâng, có quá, quá nhiều, nhưng có gì quan trọng ạ?”

“Anh có nhận thấy rằng lí do duy nhất dẫn đến làm ra tồn kho quá mức là có quá thừa nhân lực không?”

Tôi suy nghĩ một lúc và buộc phải thừa nhận là ông ấy đúng; máy móc không tự chạy được. Con người đã tạo ra tồn kho quá mức.

“Ông có gợi ý tôi phải làm gì không? Sa thải người nữa ư? Bây giờ chúng tôi như là chỉ còn bộ khung rồi.”

“Không, tôi không đề nghị anh làm điều đó. Nhưng tôi muốn anh hãy đặt câu hỏi là các anh đang quản lý năng lực của nhà máy như thế nào. Và tôi nói cho anh biết, cái đó không phải là theo mục tiêu.”

Tay hầu bàn đặt hai cái ấm bạc trông rất đẹp ở giữa bàn, hơi từ vòi bốc ra nghi ngút. Anh ta rót kem sữa vào cà phê. Lúc đó, tôi chợt thấy mình đang nhìn ra cửa sổ. Sau đấy, tôi cảm thấy Jonah chạm vào tay áo tôi.

“Này, vấn đề không ở ngoài đó đâu. Ngoài kia thế giới rộng lớn lắm, có đủ nhu cầu thị trường cho hàng hoá của các anh. Còn trong công ty anh, có đủ các nguồn lực và chúng đủ đáp ứng cái nhu cầu đấy. Bây giờ, trước khi tôi tiếp tục, anh có biết tôi muốn nói đến ‘nhà máy cân bằng’ để ám chỉ gì không?”

“Ông muốn nói cân bằng một dây chuyền sản xuất?”

“Một nhà máy cân bằng là điều mà hầu như mọi giám đốc sản xuất ở

phương Tây phần đầu để đạt được. Đó là một nhà máy mà ở đó năng lực của mỗi một và tất cả nguồn lực là cân bằng một cách chính xác với nhu cầu của thị trường. Anh có biết tại sao các giám đốc lại phần đầu để đạt được không?”

“Bởi vì nếu chúng tôi không có đủ năng lực, chúng tôi đang tự đối mình về cái lượng xuất hàng tiềm năng. Còn nếu chúng tôi có quá thừa năng lực, thì là lãng phí tiền bạc. Chúng tôi đang mất cơ hội để giảm chi phí hoạt động.”

“Phải, đó chính xác là điều mọi người nghĩ. Còn hầu hết các giám đốc có khuynh hướng cắt bớt năng lực ở mọi chỗ có thể, như thế sẽ không có nguồn lực nào để không và mọi người đều có việc để làm.”

“Vâng, đúng vậy, tôi hiểu ông đang nói gì. Chúng tôi thực hiện việc đó ở nhà máy của mình. Thực tế, mọi nhà máy tôi biết đều làm như vậy.”

“Anh đã vận hành một nhà máy cân bằng?”

“Nó được cân bằng như chúng tôi có thể làm được. Tất nhiên, chúng tôi có một vài máy để không, nhưng nói chung đó chỉ là những máy đã lạc hậu. Còn đối với con người, chúng tôi đã tinh giản tối đa. Nhưng không có ai có thể vận hành một nhà máy hoàn toàn cân bằng.”

“Buồn cười thật, tôi cũng không biết có nhà máy nào cân bằng thế không. Tại sao anh nghĩ rằng không có ai, với tất cả thời gian và nỗ lực, có thể thành công trong việc điều hành một nhà máy cân bằng?”

“Có nhiều lí do. Nhưng đầu tiên phải kể đến là do các tình huống luôn luôn thay đổi.”

“Không, thực tế đó không phải là lí do số một.”

“Chắc chắn là như vậy! Cứ xem những việc mà chúng tôi phải chật vật, như với những nhà cung cấp chẳng hạn. Chúng tôi có một hợp đồng khẩn và phát hiện ra rằng họ đã gửi đến cho chúng tôi một lô chi tiết không đạt. Hoặc giả những biến động ở lực lượng lao động chẳng hạn - vắng mặt không có lí do, không quan tâm đến chất lượng, thôi việc và đủ thứ. Và rồi bản thân thị trường. Thị trường luôn luôn biến động. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi có quá thừa năng lực ở khu vực này, nhưng lại thiếu ở chỗ khác.”

“Alex, cái lí do thực sự của việc không thể cân bằng nhà máy nó căn bản hơn nhiều so với những cái anh vừa kể ra. Tất cả những cái đó chỉ là thứ yếu.”

“Thứ yếu?”

“Cái lí do thực sự là anh càng tiến tới gần một nhà máy cân bằng, thì anh càng gần tới phá sản.”

“Thôi nào! Ông đừng giỡn tôi nữa.”

“Hãy xem cái ám ảnh tinh giản năng lực về khía cạnh mục tiêu xem. Khi các anh sa thải lao động, các anh có tăng được doanh số không?”

“Không, tất nhiên là không.”

“Các anh có giảm được tồn kho không?”

“Không, chúng tôi giảm lao động là để giảm bớt chi phí.”

“Phải, chính xác. Các anh cải thiện được mỗi chỉ tiêu đó là chi phí hoạt động.”

“Như thế chưa đủ sao?”

“Alex, mục tiêu không phải là giảm một mình chi phí hoạt động. Mục tiêu không phải là cải thiện một chỉ tiêu một cách riêng biệt. Mục tiêu là giảm chi phí hoạt động và giảm tồn kho, đồng thời tăng lượng xuất hàng.”

“Nhất trí, nhưng nếu chúng tôi giảm được chi phí và tồn kho, còn lượng xuất hàng vẫn giữ nguyên, như thế vẫn không tốt hơn sao?”

“Phải, *nếu* các anh không tăng tồn kho và /hoặc giảm lượng xuất hàng.”

“Đúng. Nhưng năng lực cân bằng không ảnh hưởng đến hai thứ đấy.”

“Sao? Nó không ảnh hưởng? Làm sao anh biết điều đó?”

“Chúng ta vừa nói...”

“Tôi không nói gì như thế cả. Tôi đã hỏi anh. Còn anh *cho* rằng nếu các anh cắt bớt năng lực để cân bằng với nhu cầu thị trường thì các anh không làm ảnh hưởng đến lượng xuất hàng hoặc tồn kho. Nhưng, thực ra là, cái giả thiết ấy - nó tồn tại phổ biến ở thế giới kinh doanh phương Tây - là hoàn toàn sai.”

“Làm sao ông biết đó là sai?”

“Trước hết, có một sự chứng minh toán học chỉ rõ rằng khi năng lực bị cắt giảm để phù hợp chính xác với nhu cầu thị trường, không nhiều hơn hoặc ít hơn, thì lượng xuất hàng giảm xuống, còn tồn kho thì đẩy lên đến tận nóc. Và do tồn kho tăng lên, thì *chi phí cất giữ* tồn kho - là chi phí hoạt động - sẽ tăng lên. Như thế một câu hỏi được đặt ra là liệu anh có thể thực hiện được mong muốn giảm tổng chi phí hoạt động, một tiêu chí mà anh muốn cải thiện không.”

“Sao có thể như thế được?”

“Bởi có những tổ hợp của hai hiện tượng được tìm thấy ở tất cả các nhà máy. Một hiện tượng được gọi là ‘các sự việc phụ thuộc’. Anh có biết tôi định nói gì về cái thuật ngữ này không? Tôi muốn nói cái sự việc ấy hoặc một loạt sự việc phải xảy ra trước khi một sự việc khác bắt đầu... sự việc tiếp theo *phụ*

thuộc vào sự việc trước đó. Anh vẫn nghe chứ?”

“Vâng. Nhưng có gì quan trọng chứ?”

“Cái đáng nói sẽ xuất hiện khi các sự việc phụ thuộc kết hợp với một hiện tượng khác gọi là ‘những biến động thống kê.’ Anh có biết đó là cái gì không?”

Tôi nhún vai. “Các thay đổi trong thống kê, đúng không?”

“Để tôi giải thích thế này. Anh biết là có một số loại thông tin có thể được xác định chính xác. Ví dụ, nếu chúng ta cần biết về khả năng đón khách của cái nhà hàng này, chúng ta có thể xác định chính xác bằng cách đếm số ghế ở mỗi một bàn.”

Ông ta chỉ tay ra xung quanh.

“Nhưng có những loại thông tin khác mà chúng ta không thể dự đoán chính xác được. Như thời gian mà người phục vụ mang hoá đơn thanh toán đến, hoặc thời gian người đầu bếp làm món ộp lếp. Hoặc bao nhiêu quả trứng nhà bếp cần hôm nay. Những loại thông tin này thay đổi tùy theo từng trường hợp. Chúng là đối tượng của *biến động thống kê*.”

“Vâng, nhưng nói chung, ông có thể nắm bắt vấn đề về những cái có cơ sở thực tế.”

“Nhưng chỉ trong một chừng mực. Lần trước, người phục vụ mang hoá đơn đến trong vòng 5 phút 42 giây. Thời gian lần trước đó chỉ mất hai phút. Thế còn hôm nay? Ai biết được? Có thể ba hay bốn giờ,” ông ta nói và nhìn xung quanh. “Anh ta ở chỗ quái quỷ nào không biết?”

“Vâng, nhưng nếu người đầu bếp chuẩn bị cho một bữa tiệc lớn và anh ta biết có bao nhiêu người ăn, tất cả đều dùng ộp lếp, thì anh ta biết phải cần bao nhiêu quả trứng.”

“Chính xác ư? Giả dụ anh ta làm rơi một quả xuống sàn thì sao?”

“Vâng, thế thì anh ta sẽ có thêm hai quả dự phòng.”

“Hầu hết các yếu tố quan trọng để điều hành nhà máy của anh một cách thành công lại không thể xác định chính xác trước được.”

Tay phục vụ chìa hoá đơn ra và đặt lên bàn. Tôi kéo nó về phía mình.

“Được, tôi đồng ý. Nhưng trong trường hợp một người công nhân làm cùng một việc, ngày này qua ngày khác, những biến động này tính trung bình qua một khoảng thời gian. Thú thật, tôi không thấy hai hiện tượng trên có liên quan gì cả.”

Jonah đứng dậy, chuẩn bị đi.

“Tôi không nói về từng cái riêng biệt, mà là về sự tác động của chúng với nhau. Đó chính là điều tôi muốn anh phải suy nghĩ. Bây giờ tôi phải đi rồi.”

“Ông đi ngay à?”

“Tôi phải đi.”

“Jonah, ông không thể bỏ lửng như thế được.”

“Có khách hàng đang đợi tôi.”

“Jonah, tôi không có thời gian cho những câu đố. Tôi cần câu trả lời.”

Ông ta đặt tay lên cánh tay tôi.

“Alex, nếu tôi chỉ đơn giản bảo anh phải làm gì, cuối cùng thì anh cũng sẽ thất bại. Anh phải tự thân nhận thức, để làm cho những nguyên tắc có thể sống được.”

Ông ta lắc lắc tay tôi.

“Hẹn lần sau, Alex. Hãy gọi tôi khi nào anh có thể kể cho tôi nghe về sự kết hợp của hai hiện tượng ấy có ý nghĩa gì với nhà máy của anh.”

Sau đó ông ta vội vã đi. Tôi cúi kính vẫy tay gọi tay phục vụ đưa cho anh ta hoá đơn và tiền thanh toán. Không đợi trả lại tiền thừa, tôi đi theo hướng của Jonah ra khỏi sảnh.

Tôi nhận lại túi đồ từ người trực tầng tại bàn kí gửi, quàng lên vai. Khi quay lại, tôi nhìn thấy Jonah vẫn không áo vét, không ca vát, đang nói chuyện với một người đàn ông đẹp trai, mặc bộ đồ vét sọc nhỏ, ở bên cửa ra. Họ đi với nhau qua cửa, còn tôi lê chân sau họ vài bước. Người đàn ông dẫn Jonah tới một chiếc Limousine đang đợi bên đường. Khi họ đến gần, tay tài xế vội bước ra mở cửa sau cho họ.

Tôi nghe tiếng người đàn ông lạ mặt đó vừa nói vừa chui vào xe sau Jonah, “Sau khi xem xét các cơ sở, chúng ta sẽ gặp ngài chủ tịch và một vài người trong ban quản trị...” Bên trong một người đàn ông tóc bạc đang chờ và bắt tay Jonah. Tay tài xế đóng cửa và ngồi vào sau tay lái. Tôi chỉ nhìn thấy hình bóng mờ mờ những cái đầu của họ sau khuôn kính sẫm màu khi chiếc xe lớn đó nhẹ nhàng đi lẫn vào dòng xe cộ.

Tôi bước vào một chiếc tắc xi.

Tay lái xe hỏi, “Đi đâu, thưa sếp?”

12

Có một câu chuyện xảy ra ở UniCo, mà tôi đã nghe kể lại. Một gã sau khi đi làm về muộn, bước vào nhà và gọi, “Em yêu ơi, anh về đây rồi!” Chỉ có tiếng vọng lại từ những căn phòng trống rỗng. Vợ anh ta đã mang đi mọi thứ: bọn trẻ, chó, cá vàng, đồ đạc, thảm, đồ dùng, rèm, những bức tranh trên tường, thuốc đánh răng. Thực tế, chị ta còn để lại hai thứ, đó là quần áo của anh ta (để một đồng trên sàn trong buồng ngủ; cô ta còn lấy đi cả những cái móc treo) và một lời nhắn lại bằng son môi trên gương trong phòng tắm, “Tạm biệt, kẻ vô trách nhiệm!”

Khi lái xe vào con phố dẫn đến nhà mình, trong đầu tôi cứ ám ảnh cái cảnh như vậy và ngay từ tối hôm qua, thỉnh thoảng tôi cũng đã nghĩ đến. Trước khi đi vào trong ngõ, tôi nhìn xem có dấu vết bánh xe trên cỏ không, nhưng không thấy gì.

Tôi đỗ chiếc Buick trước cửa ga-ra. Tôi liếc nhìn qua cửa kính, chiếc Accord của Julie vẫn đỗ trong đó, tôi nhìn lên trời và thầm nói, “Cám ơn Chúa.”

Khi tôi bước vào nhà thì thấy Julie đang ngồi cạnh bàn ăn và quay lưng lại. Cô ấy giật mình, đứng phắt dậy và quay lại. Chúng tôi nhìn nhau trong giây lát. Quầng mắt Julie đỏ hoe.

“Chào em,” tôi nói.

“Anh làm cái gì ở nhà vậy?” Julie hỏi.

Tôi cười, một nụ cười méo xệch. “*Anh* làm gì ở nhà à? Anh đang tìm *em*!”

“Vâng, tôi đây. Anh nhìn kĩ đi,” cô ấy cau mày nhìn tôi.

“Phải, bây giờ thì em ở đây. Nhưng anh muốn biết là tối qua em ở đâu.”

“Tôi đi ra ngoài.”

“Cả đêm à?”

Cô ấy đã có chuẩn bị cho câu hỏi này. “Thật ngạc nhiên khi anh biết tôi không ở nhà kia đấy.”

“Thôi nào, Julie, thôi cái chuyện tào lao ấy đi. Tối qua, anh đã gọi về có đến cả trăm lần. Anh đã lo lắng phát ốm về em. Sáng nay anh lại gọi nữa, nhưng không có ai trả lời. Vì thế anh biết em không ở nhà đêm qua. Và nữa, anh muốn hỏi các con đâu rồi?”

“Chúng vẫn ở chỗ bạn bè.”

“Tham gia dạ hội của trường ư? Thế còn em? Em cũng ở với *bạn* chẳng?”

Cô ta chống hai tay vào hông. “Phải, đúng là tôi đã ở với một người bạn.”

“Đàn ông hay đàn bà?”

Cô ta nhìn với ánh mắt gay gắt và bước lên một bước. “Anh chẳng quan tâm khi tôi ở nhà với bọn trẻ hết đêm này đến đêm khác. Nhưng nếu tôi đi ra ngoài một tối, đột nhiên anh lại cần biết tôi đã ở đâu, làm gì.”

“Anh chỉ cảm thấy là em còn nợ anh lời giải thích.”

“Đã bao lần anh về muộn, hoặc đi khỏi thị trấn, hoặc ai mà biết đi đâu?”

“Nhưng đó là công việc. Anh luôn luôn nói với em anh đã ở đâu, nếu em hỏi. Còn bây giờ anh đang hỏi.”

“Chẳng có gì để nói cả. Sự thật là tôi đã đi với Jane.”

“Jane?” Phải mất một phút tôi mới nhớ được cô ta là ai. “Có phải là cô bạn nơi em đã từng sống không? Em đã lái xe quay về đó à?”

“Tôi đã trò chuyện với vài người. Nhưng vì tôi đã uống hơi nhiều, nên không thể lái xe về. Dù sao, tôi cũng biết bọn trẻ ổn cả, nên tôi đã ở lại nhà Jane.”

“Thôi được, nhưng tại sao? Em đột nhiên có ý định ấy à?”

“Đột nhiên? Alex, anh đi khỏi nhà và để tôi một mình hết đêm này đến đêm khác. Anh sẽ hỏi tại sao tôi cô đơn ư. Chẳng có gì là đột nhiên đến với tôi cả. Kể từ khi anh dính vào quản lý, nghề nghiệp của anh đã trở nên quan trọng nhất và mọi người khác chỉ có thể nhận được cái gì còn lại.”

“Julie, anh chỉ muốn tạo dựng một cuộc sống tốt cho em và các con.”

“Tất cả là vì thế sao? Vậy thì tại sao anh vẫn còn chấp nhận đề bạt làm gì?”

“Anh phải làm gì đây, không nhận nó à?”

Cô ta không trả lời.

“Em hãy nghe đây, đó là vì anh phải làm, chứ không phải anh muốn.”

Julie vẫn không nói gì.

“Thôi được, anh hứa là sẽ dành nhiều thời gian hơn cho em và các con. Hứa danh dự, anh sẽ ở nhà nhiều hơn.”

“À, cái đó chẳng có ý nghĩa gì. Ngay cả khi anh ở nhà, đầu óc anh vẫn để ở văn phòng. Thành thạo tôi vẫn thấy bọn trẻ nói với anh hai, ba lần anh mới nghe thấy.”

“Khi anh thoát ra được cái hoàn cảnh bế tắc lúc này, thì sẽ không như thế nữa đâu.”

“Anh có ý thức được điều anh đang nói không? Anh nghĩ hoàn cảnh đó sẽ thay đổi chứ? Trước đây anh từng nói thế rồi. Anh có biết là đã bao lần những chuyện như thế này xảy ra với chúng ta rồi không?”

“Thôi được, em nói đúng. Chúng ta đã trải qua nhiều lần. Nhưng, ngay lúc này, anh chẳng thể làm được gì cả.”

Julie nhìn lên trời và nói, “Công việc của anh chẳng bao giờ dứt. Luôn luôn. Nếu anh chỉ là một người năng lực hạn chế như thế, tại sao người ta lại vẫn thăng chức và trả thêm lương cho anh kia chứ?”

Tôi bóp chặt sống mũi mình.

“Làm sao anh làm cho em hiểu được bây giờ. Anh không phải phấn đấu để thăng chức hoặc được trả lương cao hơn lúc này. Lần này khác. Julie, em không hiểu anh đang gặp vấn đề rắc rối gì ở nhà máy đâu.”

“Còn anh không hiểu có chuyện gì ở đây, ở cái nhà này.”

“Thôi được, nhưng em nghe này, anh muốn dành thời gian cho em nhiều, nhưng công việc cứ cuốn hút lấy anh.”

“Tôi không cần tất cả thời gian của anh. Nhưng tôi cần một phần và các con cũng vậy.”

“Anh biết điều đó. Nhưng để cứu nhà máy anh sẽ phải dành tất cả cho nó trong thời gian hai tháng tới.”

“Chỉ để về ăn tối anh cũng sẽ không có sao? Những buổi tối tôi và các con sẽ không có anh. Dù có cùng với các con chẳng nữa, vẫn thật trống vắng.”

“Anh vui khi em nghĩ vậy. Nhưng đôi khi những buổi tối anh cũng bận. Chỉ vì trong ngày anh không có đủ thời gian để làm những việc liên quan đến giấy tờ chẳng hạn.”

“Tại sao anh không mang những việc ấy về nhà,” Julie gợi ý. “Hãy làm ở đây. Nếu anh làm như vậy, ít nhất cả nhà có thể nhìn thấy anh. Thậm chí có thể tôi còn giúp được anh việc gì đó.”

Tôi ngửa người ra lưng ghế. “Anh không biết liệu anh có thể tập trung được không, nhưng... thôi được, chúng ta sẽ thử xem.”

Julie mỉm cười. “Anh sẽ làm như vậy?”

“Chắc chắn, nếu không ổn, chúng ta sẽ nói chuyện. Nhất trí không?”

“Nhất trí.”

Tôi nghiêng người về phía Julie và hỏi, “Em muốn giao kèo bằng bắt tay

hay bằng nụ hôn đây?”

Julie đi vòng qua bàn, tới ngồi vào lòng và hôn tôi.

“Em biết không, anh đã rất nhớ em đêm qua.”

“Thế ư? Em cũng thực sự nhớ anh. Em chưa có ý niệm gì về những cái quán độc thân buồn chán như thế nào.”

“Quán độc thân?”

“Đó là lời của Jane. Thực đấy.”

Tôi lắc đầu. “Anh không muốn nghe về chuyện đó.”

“Nhưng Jane đã bày cho em vài điệu khiêu vũ mới. Và có thể cuối tuần này...”

Tôi ôm chặt cô ấy. “Nếu em muốn làm gì cuối tuần này, cưng, anh sẽ dành tất cả cho em.”

“Tuyệt,” Julie nói và thì thầm vào tai tôi, “Anh biết không, thứ Sáu rồi, thế... sao chúng mình không bắt đầu sớm hơn?”

Cô ấy lại hôn tôi.

“Julie, thực sự anh muốn, nhưng...”

“Nhưng gì cơ?”

“Anh phải đến nhà máy.”

Julie đứng dậy. “Thôi được, nhưng anh hứa sẽ về sớm chứ.”

“Anh hứa. Chắc chắn sẽ có những ngày cuối tuần tuyệt vời.”

Sáng sớm thứ Bảy, tôi mắt nhắm mắt mở thấy một cái bóng màu xanh xám. Cái bóng đó biến thành Dave, con trai tôi, trong bộ đồng phục Hướng Đạo Sinh. Nó đang lay cánh tay tôi.

“Davey, con làm gì ở đây vậy?” tôi hỏi.

Nó nói, “Bố, đã bảy giờ rồi!”

“Bảy giờ? Bố đang muốn ngủ thêm. Sao con không xem ti vi hay làm cái gì đấy?”

“Chúng ta sẽ bị muộn mất.”

“*Chúng ta* sẽ bị muộn? Muộn cái gì?”

“Đi dã ngoại. Bố không nhớ à? Bố đã đồng ý với con để con xung phong cho bố đi cùng và giúp đỡ trưởng đoàn mà.”

Tôi lăm bắm cái gì đó, nhưng Dave không chịu buông.

“Nào bố, bố vào nhà tắm đi,” nó nói và kéo tôi ra khỏi giường. “Con đã gói ghém đồ đạc cho bố tối qua rồi. Mọi thứ đã sẵn sàng ở trong xe. Chúng ta phải đến đó trước 8 giờ.”

Tôi còn cố quay lại nhìn Julie đang ngủ và cái nệm ấm áp, mềm mại thì Dave kéo tôi ra cửa.

Một tiếng mười phút sau đó, tôi và con trai đến được bìa rừng. Cả đoàn đang chờ chúng tôi. Có mười lăm cậu bé với mũ lưỡi trai, khăn quàng cổ, phù hiệu và dụng cụ.

Trước khi tôi có thời gian để hỏi, “Trưởng đoàn đâu?” thì vài phụ huynh khác còn nấn ná với những cậu bé đã chui vào xe và vù ga chạy đi. Đưa mắt nhìn xung quanh, tôi thấy chỉ có một mình mình là người lớn.

“Bác trưởng đoàn không thể đến được,” một cậu bé lên tiếng.

“Thế là thế nào?”

“Bác ấy bị ốm,” một cậu bé khác đứng cạnh nói.

“Vâng, bệnh trĩ của bác ấy lại hành hạ,” cậu bé kia nói thêm. “Như vậy, chắc bác phải lãnh trách nhiệm đó rồi.”

“Chúng ta sẽ phải làm gì, bác Rogo?” một cậu bé khác hỏi.

Tôi hơi bực bội về cái trách nhiệm bất ngờ này. Nhưng sau đó cái ý nghĩ

phải trông nom cả đám trẻ này không làm tôi nản chí - xét cho cùng, tôi vẫn làm cái việc như thế này hàng ngày ở nhà máy mà. Vì vậy, tôi đã tập hợp tất cả lại. Chúng tôi nhìn lên bản đồ và trao đổi về chuyến đi. Đích đến là một nơi không kém phần nguy hiểm ở trước mắt.

Theo kế hoạch, tôi được biết, sẽ là đi bộ qua một cánh rừng, theo một đường mòn được đánh dấu trên thân cây, đến một chỗ gọi là “Khe Quỷ.” Chúng tôi sẽ đóng trại nghỉ đêm tại đó. Buổi sáng hôm sau chúng tôi sẽ nhổ trại và quay về điểm xuất phát, nơi bố mẹ bọn trẻ chờ đón chúng.

Trước hết, chúng tôi phải đi đến Khe Quỷ, cách đây khoảng mười dặm. Vì thế tôi cho bọn trẻ xếp thành hàng. Đứa nào cũng đeo ba lô trên lưng. Tôi cầm bản đồ trong tay, đi lên đầu hàng để dẫn đường và chúng tôi khởi hành.

Thời tiết thật tuyệt vời. Những tia nắng mặt trời chiếu xuyên qua những tán lá cây. Bầu trời trong xanh. Gió hiu hiu, hơi se se lạnh, nhưng một khi đã vào trong rừng thì đi bộ rất thích hợp.

Con đường mòn rất dễ nhận vì cứ khoảng mười thước Anh^[6] lại có dấu hiệu bằng sơn màu vàng trên thân cây. Hai bên đường là những bụi cây thấp, ken dày. Chúng tôi phải đi theo hàng một.

Tôi nghĩ mình đi bộ với tốc độ khoảng hai dặm một giờ, đó là tốc độ đi bình thường của một người. Với tốc độ này, chúng tôi sẽ mất khoảng năm tiếng đồng hồ thì tới đích. Đồng hồ của tôi đã chỉ 8 giờ 30 phút. Với khoảng một tiếng rưỡi nghỉ ngơi ăn trưa, chúng tôi sẽ đến Khe Quỷ quãng ba giờ chiều. Không hề gì.

Sau một vài phút, tôi quay lại nhìn. Đội ngũ đã bị giãn cách ra một ít so với lúc đầu. Đáng lẽ chỉ đi cách nhau khoảng một thước, bây giờ khoảng cách giữa các cậu bé đã xa nhau hơn và không đều nhau. Tôi vẫn tiếp tục đi.

Sau vài trăm thước tôi quay lại nhìn, cả hàng đã giãn cách nhiều hơn. Có đôi chỗ cách quãng khá lớn. Tôi không còn nhìn thấy cậu bé đi sau cùng nữa.

Tôi quyết định sẽ đi cuối cùng, như thế sẽ tốt hơn là đi đầu tiên. Khi đó tôi có thể để mắt tới tất cả bọn trẻ và để đảm bảo không có đứa nào bị bỏ rơi. Vì thế, tôi đợi cậu bé đi đầu tiên đến gần và hỏi tên của cậu ta.

“Cháu là Ron,” nó nói.

“Ron, bác muốn cháu đi dẫn đầu,” tôi bảo và đưa cho cậu ta tấm bản đồ. “Cháu chỉ cần đi theo con đường này và giữ một tốc độ vừa phải nhé. Được không?”

“Được ạ, thưa bác Rogo.”

Sau đó cậu ta bắt đầu đi với một tốc độ có vẻ hợp lí.

“Tất cả các cháu hãy đi phía sau Ron nhé!” tôi quay lại nói với tất cả. “Không ai được đi vượt trước Ron, vì chỉ có Ron mới có bản đồ. Các cháu rõ chưa?”

Mọi người gật đầu và vẫy tay. Chúng hiểu cả.

Tôi đứng ra bên lề, để đợi cả đoàn đi qua. Con trai tôi đi ngang qua và đang nói chuyện với một cậu bạn đi ngay phía sau. Lúc này nó đang mải chuyện với bạn bè và không muốn để ý đến bố. Năm hoặc sáu cậu bé đi nhanh hơn bắt kịp khoảng cách, không có vấn đề gì. Lúc đó xuất hiện một khoảng trống với vài cậu bé ở phía sau. Sau nữa lại xuất hiện một quãng cách còn lớn hơn. Tôi nhìn về phía sau và thấy một cậu bé béo ục ịch. Cậu ta đã có vẻ hơi hỗn hển, đi sau cậu ta là số còn lại.

“Cháu tên là gì?” tôi hỏi khi cậu bé béo đi đến gần.

“Herbie ạ.”

“Cháu không sao chứ, Herbie?”

“Ô, vâng ạ, bác Rogo,” Herbie nói. “Này các cậu, trời nóng quá có phải không?”

Herbie tiếp tục đi và những cậu bé khác theo sau. Một số chú dường như muốn đi nhanh hơn, nhưng không thể đi vòng qua Herbie. Tôi đi sau cậu bé cuối cùng. Cả đội hình trải dài trước mắt và tôi luôn quan sát được tất cả, trừ những lúc vượt qua đỉnh đồi hoặc ở chỗ ngoặt. Tất cả như đã đi theo một nhịp hợp lí.

Cái cảnh đó khá vui mắt, nhưng một lúc sau, tôi lại bắt đầu nghĩ đến những cái khác. Như Julie chẳng hạn. Tôi thực sự muốn dành cuối tuần này cho cô ấy. Nhưng tôi đã quên mất chuyến đi này. “Đặc trưng của anh mà,” tôi đoán Julie sẽ nói thế. Tôi không biết sẽ thu xếp được thời gian nào khác cho cô ấy. Điều duy nhất có thể khiến Julie thông cảm là tôi phải đi theo Dave.

Lúc này, trong đầu tôi lại là câu chuyện với Jonah ở New York. Tôi chưa có thời gian rảnh nào để nghĩ về nó. Tôi tò mò muốn biết một ông thầy vật lí sẽ làm gì khi ngồi trong chiếc limousine với những người quan trọng của một tập đoàn. Tôi cũng không hiểu những điều ông ấy cố gắng giải thích về hai khái niệm: “sự kiện phụ thuộc” và “biến động thống kê.” Chúng để làm gì nhỉ? Mấy cái từ ấy có gì xa lạ đâu.

Rõ ràng là chúng tôi có những sự kiện phụ thuộc trong sản xuất. Nghĩa của nó chỉ là một hoạt động phải được kết thúc trước khi một hoạt động thứ hai được thực hiện. Chi tiết máy được chế tạo theo một trình tự các bước. Máy A phải kết thúc Bước Một trước khi Công nhân B có thể làm tiếp Bước Hai. Tất cả các chi tiết phải được hoàn thành trước khi được lắp ráp thành sản phẩm.

Sản phẩm phải được lắp ráp trước khi giao hàng đi. Cứ như thế.

Nhưng có thể tìm thấy nhiều sự kiện phụ thuộc trong bất cứ quy trình nào, không chỉ ở trong một nhà máy. Lái xe cũng đòi hỏi một chuỗi các sự kiện. Cuộc dã ngoại của chúng tôi bây giờ cũng vậy. Để đến được Khe Quỳ, chúng tôi phải đi bộ hết đường mòn. Phía trước, Ron phải đi qua rồi mới đến Dave. Để tôi có thể bước đi, thì cậu bé phía trước tôi phải đi trước đã. Đây là một trường hợp đơn giản của các sự kiện phụ thuộc.

Thế còn biến động thống kê?

Tôi nhìn lên và nhận thấy rằng cậu bé ngay phía trước đang đi hơi nhanh hơn tôi. Cậu ta đã ở phía trước xa hơn một chút so với trước đó một phút. Như thế tôi phải sai bước dài hơn để bắt kịp. Sau đó, tôi đã lại ở quá gần cậu ta, nên tôi đi chậm lại.

Như vậy, nếu tôi đo các bước chân của mình, thì tôi đã ghi lại được các biến động thống kê. Nhưng, một lần nữa, nó có gì đáng chú ý cơ chứ?

Nếu tôi nói tôi đang đi bộ với tốc độ “hai dặm một giờ,” thì không có nghĩa là tôi đi với chính xác tốc độ như thế ở mọi thời điểm. Đôi khi tôi đi 2,5 dặm một giờ, nhưng cũng có lúc tôi đi chỉ 1,2 dặm một giờ. Cái tốc độ này sẽ biến động tùy theo độ dài và tốc độ của mỗi bước chân. Nhưng sau một thời gian và quãng đường, thì mức trung bình sẽ vào khoảng hai dặm một giờ.

Trong nhà máy cũng gặp trường hợp tương tự. Phải mất bao lâu để hàn dây trong biến thế? Nếu ta bấm giờ thời gian thao tác nhiều lần, ta có thể tìm ra thời gian trung bình, giả dụ là 4,3 phút. Nhưng thời gian thực ở mỗi thời điểm có thể thay đổi từ 2,1 phút đến 6,4 phút. Và không có ai có thể nói trước, “Thao tác lần này mất 2,1 phút... lần kia mất 5,8 phút.” Không ai có thể đoán trước những thông tin đó.

Như thế có cái gì sai ở đây? Theo như tôi biết thì không. Dù sao đi nữa, chúng tôi không có lựa chọn nào. Còn cái gì khác mà chúng tôi có thể sử dụng thay cho “trung bình” hoặc “ước chừng”?

Tôi thấy mình sắp đâm vào chân cậu bé phía trước. Chúng tôi đã có phần chậm lại. Vì lúc này chúng tôi đang trèo lên một cái sườn đồi khá dốc và dài. Tất cả bị dồn lại phía sau Herbie.

“Cố lên nào, Mụn nhọt!”^[7] một cậu bé nói.

“Mụn nhọt?”

“Phải, Mụn nhọt, hãy đi đi nào,” một cậu bé khác nói.

“Thôi nào, thế là đủ rồi,” tôi nói với những đứa trẻ đang trêu chọc.

Sau đó Herbie tiến lên tới đỉnh. Nó quay lại, mặt đỏ bừng lên vì leo dốc.

“Giỏi lắm, Herbie!” tôi nói để động viên cậu bé. “Chúng ta tiếp tục đi nào!”

Herbie biến mất sau đỉnh đồi. Những cậu bé khác tiếp tục trèo và tôi lê bước sau chúng cho đến khi lên đến đỉnh. Tôi dừng lại ở đó một chút, nhìn xuống con đường.

Ôi, ôi! Ron đến đâu rồi? Nó chắc phải cách chúng tôi nửa dặm. Tôi có thể nhìn thấy hai đứa ở phía trước Herbie, còn tất cả những đứa khác thì đã quá xa không thấy được. Tôi khum tay lại quanh miệng để gọi, “Nào! Cố lên! Đuổi kịp phía trước đi!” tôi kêu to. “Nhanh nữa lên! Nhanh nữa lên!”

Herbie dễ dàng hơn khi chạy xuống. Các cậu bé phía sau bắt đầu chạy. Tôi bước chậm chậm phía sau chúng. Ba lô, dụng cụ nấu ăn, túi ngủ cứ lắc lư và nảy tâng tâng sau mỗi bước chân. Còn Herbie - tôi không biết cậu ta mang gì, nhưng nghe có vẻ như có cả một đồng đồng nát trên lưng, vì cứ kêu lóc cóc, loảng xoảng khi chạy. Sau chừng hai trăm thước, chúng tôi vẫn chưa đuổi kịp. Herbie đi chậm dần lại. Các cậu bé khác quát lên với nó, để giục nó nhanh hơn. Tôi thở hổn hển chạy theo. Cuối cùng tôi cũng nhìn thấy Ron ở một quãng khá xa.

“Ron!” tôi kêu to. “Dừng lại!”

Tiếng gọi của tôi được các cậu bé truyền lên phía trước. Ron có lẽ đã nghe thấy, cậu ta quay lại nhìn. Herbie trông có vẻ dễ chịu hơn, từ chạy chuyển thành đi nhanh. Và tất cả cũng đi như vậy. Khi chúng tôi bắt kịp, tất cả những cái đầu phía trước quay lại.

“Ron, bác đã bảo với cháu là đi với tốc độ vừa phải kia mà,” tôi nói.

“Vâng, cháu đã làm đúng thế đấy chứ!” cậu ta phản ứng.

“Thôi, từ giờ chúng ta cố gắng giữ khoảng cách nhé,” tôi bảo bọn trẻ.

“Bác Rogo, chúng ta nghỉ một chút được không?” cậu bé đề nghị.

“Được, chúng ta nghỉ giải lao,” tôi bảo chúng.

Herbie nằm vật ra bên cạnh lối mòn, lười thè ra ngoài. Mọi người lấy bi đông nước ra uống. Tôi tìm thấy một khúc gỗ ở gần đó có vẻ thoải mái nhất và ngồi xuống. Sau một ít phút, Davey đi đến và ngồi xuống cạnh tôi.

“Bố tuyệt lắm,” nó nói.

“Cám ơn con. Con nghĩ chúng ta đã đi được bao xa rồi?”

“Khoảng hai dặm.”

“Thế thôi à? Có vẻ như chúng ta đã gần tới rồi. Chắc phải hơn hai dặm rồi

chứ.”

“Theo bản đồ chỗ Ron thì chưa đâu bố ạ.”

“Này, bố nghĩ là chúng ta cần phải lên đường thôi.”

Các cậu bé đã lại đứng sắp thành hàng.

“Được rồi, chúng ta đi thôi,” tôi nói.

Chúng tôi lại khởi hành. Chỗ này con đường mòn chạy thẳng, nên tôi có thể nhìn thấy hết bọn trẻ. Đi chưa được ba mươi thước, tôi nhận thấy đội ngũ lại bắt đầu như lúc trước. Cả đoàn lại giãn cách; khoảng cách giữa các cậu bé đang rộng ra. Khi thật, chúng tôi sẽ cứ phải hết chạy, lại dừng suốt cả ngày, nếu tình trạng đó cứ tiếp tục. Một nửa đội có thể bị lạc mất, nếu chúng tôi không giữ khoảng cách với nhau.

Tôi phải tìm cách chấm dứt tình trạng này thôi.

Đầu tiên tôi phải nghĩ đến Ron. Nhưng thực tế cậu ta đang duy trì một tốc độ “trung bình” ổn định cho cả nhóm - một tốc độ mà không có ai gặp vấn đề gì cả. Tôi lại nhìn cả đoàn và thấy mọi người đang bước đi với cùng tốc độ như Ron. Herbie thì sao? Cậu ta không có vấn đề gì nữa. Có thể cậu bé cảm thấy trách nhiệm của mình về việc chậm trễ lúc này, cho nên bây giờ dường như đang rất cố gắng để theo kịp. Cậu ta vẫn đi ngay sau cậu bé phía trước đấy chứ.

Nếu tất cả chúng tôi đi với cùng một tốc độ, thì tại sao khoảng cách giữa Ron, đi đầu tiên và tôi, đi cuối cùng lại cứ giãn ra?

Biến động thống kê chẳng?

Không, không thể. Những biến động có giá trị trung bình. Tất cả chúng tôi di chuyển với cùng một tốc độ, cho nên khoảng cách giữa bất cứ ai trong nhóm có thể khác nhau một chút, nhưng sẽ đều đặn sau một khoảng thời gian. Khoảng cách giữa Ron và tôi có thể giãn ra và co lại trong một phạm vi nhất định, nhưng phải là mức trung bình trong suốt hành trình.

Nhưng không phải như vậy. Chừng nào mà mỗi chúng tôi vẫn duy trì một tốc độ bình thường như Ron, thì chiều dài của cả đoàn sẽ tăng lên. Khoảng cách giữa chúng tôi bị giãn ra.

Ngoại trừ khoảng cách giữa Herbie và đứa bạn ngay phía trước.

Như thế cậu ta làm như thế nào? Tôi quan sát. Cứ mỗi lần Herbie bị chậm lại một bước, cậu ta lại chạy bù thêm một bước. Điều đó có nghĩa là thực tế cậu bé phải tốn nhiều năng lượng hơn so với Ron hoặc những người khác ở phía trước để duy trì cùng một tốc độ tương đối. Tôi tự hỏi cậu bé có thể duy trì được bao lâu cái kiểu đi - chạy như vậy.

Thế tại sao chúng tôi không thể đi với cùng một tốc độ như Ron và giữ khoảng cách đều nhau?

Tôi nhìn cả đoàn và quan sát những sự việc xảy ra trong tầm mắt. Tôi thấy Davey đi chậm lại một vài giây. Nó sửa lại quai túi. Phía trước nó, Ron không biết vẫn tiếp tục tiến lên. Một quãng cách giãn ra mười, mười lăm rồi hai mươi feet. Như thế có nghĩa là cả đội ngũ đã giãn ra thêm hai mươi feet.

Lúc này tôi đã bắt đầu hiểu điều gì đang xảy ra.

Ron là người xác lập tốc độ đi. Cứ mỗi lần có ai đó đi chậm hơn Ron, thì cả hàng lại dài ra. Điều đó có thể không nhìn thấy rõ ràng như trường hợp của Dave. Nếu một cậu bé bước một bước ngắn hơn nửa inso so với bước của Ron, thì độ dài của cả hàng cũng bị ảnh hưởng.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi ai đó đi nhanh hơn Ron? Liệu những bước dài hơn và nhanh hơn có làm cho cả hàng giãn ra không? Các chênh lệch này có tính trung bình được không?

Giả dụ tôi bước nhanh hơn, tôi có thể làm cả hàng ngắn lại được không? Giữa tôi và cậu bé phía trước có một khoảng cách khoảng năm feet. Nếu cậu bé vẫn đi với cùng một tốc độ, còn tôi lại đi nhanh lên, tôi sẽ làm giảm cái khoảng cách này - và như vậy có thể làm giảm tổng chiều dài của cả hàng. Nhưng tôi chỉ có thể làm được đến khi đụng vào ba lô của cậu bé thôi (thế nào cậu cũng về mách mẹ). Như vậy tôi lại phải đi chậm lại theo tốc độ của cậu ta.

Mỗi khi khoảng cách giữa chúng tôi giảm xuống, thì tôi không thể đi nhanh hơn tốc độ của cậu bé phía trước. Đến lượt cậu ta cũng không thể đi nhanh hơn bạn mình ở phía trước. Cứ như thế cho đến tận Ron. Điều đó có nghĩa là trừ Ron ra, tốc độ của mỗi người chúng tôi phụ thuộc vào tốc độ của người phía trước.

Tôi bắt đầu cảm thấy được ý nghĩa của nó. Chuyển đi của chúng tôi là một chuỗi các sự kiện phụ thuộc... kết hợp với những biến động thống kê. Tốc độ của mỗi chúng tôi thay đổi, khi nhanh khi chậm. Nhưng khả năng đi nhanh hơn tốc độ trung bình bị giới hạn. Nó phụ thuộc vào tất cả những người khác phía trước tôi. Vì vậy, ngay cả khi tôi có thể đi với tốc độ năm dặm một giờ, tôi cũng không thể đi được, nếu cậu bé ở phía trước chỉ có thể đi hai dặm một giờ. Rồi thậm chí cậu bé ngay trước tôi có thể đi nhanh như tôi, thì cả hai chúng tôi cũng chỉ có thể đi được như vậy, nếu tất cả các cậu bé phía trước đều đồng thời đi được năm dặm một giờ.

Như vậy, tôi bị giới hạn về tốc độ của cả hai: của tôi (tôi chỉ có thể đi nhanh và lâu chừng nào chưa bị ngã vật ra và thở muốn đứt hơi) và của những

người khác trong hành trình. Tuy nhiên, không có giới hạn về khả năng đi chậm lại của tôi, hoặc của người khác, thậm chí có thể dừng lại. Nếu bất cứ người nào trong chúng tôi đi chậm hoặc dừng lại, thì chiều dài của cả đoàn sẽ bị giãn ra mãi.

Cái đang xảy ra không phải là mức trung bình của những thay đổi về các tốc độ khác nhau của chúng tôi, mà là một *tích lũy* của các biến động. Và hầu như nó là sự tích lũy của sự chậm lại - *bởi vì sự phụ thuộc làm giới hạn các khả năng biến động cao hơn*. Và đó là lí do tại sao chiều dài cả đoàn cứ bị trải ra. Chúng tôi có thể làm cho chiều dài đó co lại, chỉ khi tất cả mọi người ở phía sau đi nhanh hơn mức trung bình của Ron sau một quãng đường nào đó.

Nhìn lên phía trước, tôi có thể thấy cái chiều dài quãng đường, mà mỗi chúng tôi phải thực hiện để bù lại, phụ thuộc vào vị trí của mỗi người trong đoàn. Davey chỉ phải bù cho sự chậm lại của riêng nó so với những biến động trung bình liên quan đến Ron - khoảng chừng hai mươi feet, đó là khoảng cách ở phía trước nó. Nhưng đối với Herbie, để giữ cho chiều dài cả đoàn không bị tăng lên, nó phải bù lại những biến động của riêng nó cộng với của cả đoàn phía trước. Còn tôi đang ở cuối đoàn. Để làm cho chiều dài cả đoàn ngắn lại, tôi phải di chuyển nhanh hơn tốc độ trung bình trong một quãng đường bằng tổng những quãng cách quá mức giữa các cậu bé. Tôi phải bù sự tích lũy của tất cả các chậm trễ của các cậu bé.

Lúc này, tôi đã bắt đầu tự hỏi cái đó có ý nghĩa thế nào với tôi trong công việc. Trong nhà máy, chúng tôi rõ ràng có cả hai loại: sự kiện phụ thuộc và biến động thống kê. Và ở đây, trên đường này, chúng tôi cũng có cả hai loại đó. Có thể coi cái đoàn gồm các cậu bé này giống như một hệ thống sản xuất. Thực tế, cả đoàn đang sản xuất một sản phẩm, đó là “quãng đường đi”. Ron bắt đầu quá trình sản xuất bằng “tiêu thụ” cái quãng đường chưa đi phía trước, nó tương đương với nguyên vật liệu. Ron “gia công” quãng đường đầu tiên bằng cách đi hết nó, sau đó Davey thực hiện tiếp theo, cứ như thế cho đến Herbie và các cậu bé khác và cuối cùng là tôi.

Mỗi một người trong số chúng tôi như là một nguyên công cần phải được thực hiện để chế tạo một sản phẩm trong nhà máy; mỗi một người là một phần của các sự kiện phụ thuộc. Liệu thứ tự của chúng tôi có thành vấn đề gì không? Ai đó phải là thứ nhất và người khác phải là cuối cùng. Như thế, chúng tôi có những sự kiện phụ thuộc và không thành vấn đề nếu chúng tôi thay đổi thứ tự của các cậu bé.

Tôi là nguyên công cuối cùng. Chỉ sau khi tôi đi hết, quãng đường mới là sản phẩm “bán được,” có thể nói như vậy. Và đó sẽ phải là lượng xuất hàng của chúng tôi - không phải là tốc độ Ron đi, mà tốc độ tôi đi.

Thế quãng đường giữa Ron và tôi thì sao? Đó phải là tồn kho. Ron đang tiêu thụ vật tư, cho nên quãng đường mà số người còn lại đang đi là tồn kho cho đến khi tôi đi qua.

Thế còn chi phí hoạt động? Đó là bất cứ cái gì cho phép chúng tôi biến tồn kho thành lượng xuất hàng, trong trường hợp của chúng tôi thì nó có thể là năng lượng mà các cậu bé cần thiết để đi bộ. Thực sự tôi không thể lượng hoá trong trường hợp này, chỉ có thể biết khi cảm thấy mệt thôi.

Nếu khoảng cách giữa Ron và tôi giãn ra, có nghĩa là tồn kho đang tăng lên. Lượng xuất hàng là tốc độ đi bộ của tôi. Nó bị ảnh hưởng bởi tốc độ biến động của những người khác. Hừm. Như thế việc chậm lại so với biến động trung bình sẽ tích lũy và tác động đến tôi. Điều đó có nghĩa là tôi phải đi chậm lại. Cũng có nghĩa là, liên quan đến tồn kho tăng lên, thì lượng xuất hàng cho toàn bộ hệ thống sẽ giảm xuống.

Thế còn chi phí hoạt động? Tôi không chắc lắm. Đối với UniCo, bất cứ khi nào tồn kho tăng lên, chi phí cất giữ tồn kho cũng tăng theo. Chi phí đó là một phần của chi phí hoạt động, do đó nó phải tăng lên. Trong trường hợp đi dã ngoại, chi phí hoạt động tăng lên bất cứ khi nào chúng tôi phải rảo bước lên để bắt kịp, bởi vì chúng tôi phải tiêu thụ nhiều năng lượng hơn so với lúc khác.

Tồn kho đang tăng lên. Lượng xuất hàng đang giảm xuống. Còn chi phí hoạt động có thể đang tăng lên.

Đó là thực tế đang xảy ra ở nhà máy của tôi chẳng?

Phải, tôi nghĩ là như vậy.

Ngay lúc đó tôi nhìn lên và thấy rằng tôi gần như đang chạy tới cậu bé phía trước mặt.

A ha! Được rồi! Đây là một sự kiểm chứng mà chắc tôi đã không nhận thấy khi so sánh. Chiều dài của đoàn phía trước tôi đang ngắn lại thay vì giãn ra. Rốt cuộc mọi thứ phải ở mức trung bình. Tôi ghé người sang bên và quan sát Ron đang đi với tốc độ trung bình hai dặm một giờ.

Nhưng Ron không phải đang đi với tốc độ trung bình. Cậu bé đang đứng ở bên vệ đường.

“Sao lại dừng lại thế này?”

Cậu ta nói, “Đã đến giờ ăn trưa rồi, bác Rogo.”

“Nhưng chúng ta không dự định ăn trưa ở đây,” một cậu bé nói. “Chúng ta sẽ phải đi thêm đoạn nữa, tới Sông Điên, mới ăn trưa.”

“Theo lịch trình mà bác trưởng đoàn đưa cho, thì chúng ta sẽ ăn trưa vào lúc 12 giờ,” Ron nói.

“Bây giờ là 12 giờ rồi,” Herbie nói, giơ đồng hồ ra. “Cho nên chúng ta phải ăn trưa thôi.”

“Nhưng theo kế hoạch lẽ ra bây giờ phải tới Sông Điên rồi, mà chúng ta vẫn còn ở đây.”

“Có sao kia chứ?” Ron nói. “Chỗ này nghỉ ăn trưa rất tuyệt. Thử nhìn quanh xem.”

Ron có lí. Con đường đã dẫn chúng tôi đi qua một công viên. Thật ngẫu nhiên khi chúng tôi đang ở một khu vực dành cho picnic. Có những cái bàn, một cái bơm nước, những cái thùng đựng rác, chỗ nướng thịt - tất cả mọi thứ cần thiết.

“Tốt,” tôi nói. “Chúng ta hãy biểu quyết xem ai muốn ăn bây giờ. Ai đói rồi, giơ tay.”

Mọi người đều giơ tay; tất cả nhất trí. Chúng tôi dừng lại ăn trưa.

Tôi ngồi xuống cạnh một chiếc bàn và vừa ăn bánh mì kẹp vừa suy nghĩ về một vài vấn đề. Điều làm tôi lo lắng lúc này là, trước hết, không có một cách thực tế nào để tôi có thể điều hành một nhà máy không có những sự kiện phụ thuộc và biến động thống kê. Tôi không thể thoát ra khỏi chúng được. Nhưng chắc phải có một cách để vượt qua ảnh hưởng của nó. Tôi muốn nói, một cách rõ ràng, là chúng tôi sẽ chẳng thể nào kinh doanh được nữa, nếu tồn kho luôn luôn tăng lên và lượng xuất hàng luôn luôn giảm xuống.

Nếu tôi có một nhà máy cân bằng, loại nhà máy mà Jonah nói các giám đốc luôn luôn cố gắng để đạt được, một nhà máy với tất cả các nguồn lực cân bằng một cách chính xác giữa năng lực và nhu cầu thị trường thì sao? Thực tế, đó không thể là lời giải đáp cho vấn đề chẳng? Nếu tôi có thể làm cho năng lực cân bằng một cách hoàn hảo với nhu cầu, thì liệu cái tồn kho dư thừa có biến mất không? Tình trạng thiếu chi tiết nào đó sẽ biến mất? Và, dù thế nào đi nữa, làm sao Jonah có thể đúng còn mọi người khác thì sai? Các giám đốc luôn luôn cắt giảm năng lực để giảm chi phí và tăng lợi nhuận; đó là trò chơi.

Tôi bắt đầu nghĩ, có thể cái hình mẫu dã ngoại này đã làm tôi hiểu ra. Chắc hẳn là nó chỉ cho tôi thấy cái ảnh hưởng của những biến động thống kê và các biến động phụ thuộc phối hợp với nhau. Có thể nói nhu cầu đối với chúng tôi là đi bộ hai dặm một giờ - không nhiều cũng không ít hơn. Liệu tôi có thể điều chỉnh năng lực của mỗi cậu bé để chúng có thể đi hai dặm một giờ và không nhanh hơn được không? Nếu tôi làm được, tôi sẽ duy trì mọi người đi đều đặn ở một tốc độ mà chúng nên đi - bằng quát tháo, roi vọt, tiền, bất cứ cái gì - và mọi thứ sẽ cân bằng hoàn hảo.

Vấn đề là làm sao tôi có thể điều chỉnh thực tế năng lực của mười lăm cậu bé? Có thể tôi sẽ buộc mắt cá chân của mỗi đứa bằng một sợi dây để chúng chỉ bước được với cùng một chiều dài. Nhưng cách đó hơi thần kinh. Hoặc tôi có thể nhân bản thành một đội ngũ gồm mười lăm Alex Rogo với khả năng đi bộ chính xác như nhau. Nhưng cách đó không thực tế, chừng nào công nghệ nhân bản chưa phát triển. Hay là xem có mô hình nào khác mô hình dã ngoại này không, để có thể thấy rõ hơn.

Tôi đang bối rối không biết phải làm thế nào, thì thấy một cậu bé đang ngồi ở bàn bên cạnh gieo hai con xúc xắc. Tôi nghĩ chắc cậu ta đang thực tập để lần tới sẽ đi Vegas. Cậu ta chắc chẳng kiếm được tiền qua cái trò bài bạc ấy đâu, nhưng con xúc xắc làm tôi nảy ra một ý tưởng. Tôi đứng dậy và đi đến chỗ cậu ta.

“Này cháu, cho chú mượn một lúc có được không?” tôi hỏi.

Cậu bé nhún vai và đưa cho tôi.

Tôi quay lại chỗ cũ và gieo cặp xúc xắc một đôi lần. Đúng, quả thực là: biến động thống kê. Mỗi lần gieo, tôi lại nhận được một số ngẫu nhiên mà chỉ có thể đoán được trong một phạm vi nhất định, cụ thể là từ số 1 đến số 6 ở mỗi một con. Bây giờ cái tôi cần tiếp theo cho mô hình là một tập hợp những sự kiện phụ thuộc.

Sau khi ngó nghiêng xung quanh chừng một hai phút, tôi tìm thấy một hộp diêm và vài cái bát trong cái thùng nhôm đựng một đồng hồ lớn. Tôi đặt những cái bát thành một hàng dọc theo chiều dài của bàn và đặt những que diêm ở một đầu. Cái đó cho tôi một mô hình về một hệ thống cân bằng hoàn hảo.

Trong khi tôi đang sắp đặt và tìm hiểu làm thế nào để vận hành cái mô hình này, thì Dave cùng với một đứa bạn của nó thơ thẩn tới gần. Chúng đứng cạnh bàn xem tôi gieo xúc xắc và di chuyển những que diêm xung quanh.

“Bố đang làm gì vậy?” Dave hỏi.

“Ô, bố đang nghĩ ra một trò chơi,” tôi nói.

“Một trò chơi? Thật không ạ?” cậu bạn đi cùng hỏi. “Chúng ta có thể chơi được không, bác Rogo?”

Tại sao lại không?

“Được, cháu có thể chơi,” tôi nói.

Dave cũng thấy bất ngờ thú vị.

“Thế, con cũng chơi được chứ ạ?” nó hỏi.

“Được, nếu con kiếm thêm hai bạn nữa cùng chơi thì hay quá.”

Trong khi cả hai đứa chạy đi kiếm bạn, tôi suy nghĩ cách chơi. Cái hệ thống tôi vừa sắp đặt là để “gia công” những que diêm. Nó được thực hiện bằng cách di chuyển một số lượng các que diêm khỏi hộp và đi qua lần lượt từng cái bát. Các con xúc xắc sẽ xác định số que diêm cần di chuyển từ cái bát này sang bát tiếp theo. Con xúc xắc đại diện cho khả năng của mỗi nguồn lực, tức là mỗi cái bát; một bộ bát là các sự kiện phụ thuộc, hay là các giai đoạn sản xuất. Mỗi một cái có cùng một năng lực như những cái khác, nhưng năng suất thực tế của nó sẽ có biến động nào đó.

Tuy nhiên, để giữ cho mức biến động nhỏ nhất, tôi quyết định sử dụng chỉ một con xúc xắc. Điều đó cho phép biến động chỉ từ 1 đến 6. Như thế, từ cái bát thứ nhất tôi có thể di chuyển sang những cái bát tiếp theo, một số lượng que diêm ít nhất là 1 và nhiều nhất là 6.

Lượng xuất hàng trong hệ thống này là tốc độ các que diêm ra khỏi cái bát cuối cùng. Tồn kho bao gồm tổng số những que diêm ở tất cả các bát ở bất cứ thời điểm nào. Và tôi giả dụ rằng nhu cầu thị trường bằng chính xác với số trung bình của các que diêm mà hệ thống có thể sản xuất. Năng lực sản xuất của mỗi nguồn lực và nhu cầu thị trường là hoàn toàn cân bằng. Như thế có nghĩa là lúc này tôi đang có một mô hình của một nhà máy hoàn toàn cân bằng.

Năm cậu bé quyết định tham gia trò chơi. Ngoài Dave có Andy, Ben, Chuck và Evan. Mỗi cậu bé ngồi sau một cái bát. Tôi tìm mẫu giấy và một cái bút chì để ghi chép diễn biến cuộc chơi. Sau đó tôi giải thích cho các cậu bé cách chơi như thế nào.

“Mục đích là di chuyển các que diêm từ bát của mỗi cháu sang cái bát ở bên phải càng nhiều càng tốt. Khi đến lượt, mỗi cháu sẽ gieo xúc xắc và số gieo được sẽ là số que diêm có thể di chuyển. Các cháu hiểu cả chứ?”

Tất cả gật đầu. “Nhưng các cháu chỉ có thể di chuyển tối đa số que diêm có ở bát mình. Như vậy, giả dụ nếu gieo được 5 mà trong bát chỉ có 2, thì cũng chỉ di chuyển được 2 que diêm thôi. Còn nếu đến lượt mà không còn que diêm nào, thì đương nhiên không thể di chuyển gì cả.”

Chúng lại gặt đầu.

“Các cháu nghĩ rằng có thể di chuyển được bao nhiêu que diêm đi qua cả dãy mỗi lần không?” tôi hỏi.

Trên vẻ mặt chúng lộ vẻ lúng túng.

“Bây giờ, nếu các cháu có thể di chuyển tối đa là 6 và tối thiểu là 1 khi đến lượt, thì số trung bình các cháu phải di chuyển là bao nhiêu?” tôi hỏi.

“Ba,” Andy nói.

“Không, không thể là 3 được,” tôi bảo chúng. “Điểm giữa của 1 và 6 không thể là 3.”

Tôi vẽ ra vài con số trên giấy.

“Các cháu hãy nhìn đây,” tôi nói và chỉ cho chúng dãy số:

1 2 3 4 5 6

Tôi giải thích cho chúng 3,5 mới là số trung bình của sáu số này.

“Thế trung bình các cháu cần di chuyển bao nhiêu que diêm sau một số lần?” tôi hỏi.

“Ba cái rưỡi ạ,” Andy nói.

“Còn sau mười chu trình?”

“Ba mươi lăm,” Chuck nói.

“Sau hai mươi chu trình?”

“Bảy mươi,” Ben nói.

“Được, chúng ta xem có thể thực hiện được không,” tôi nói.

Lúc đó tôi nghe một tiếng thở dài ở phía cuối bàn. Evan nhìn lên tôi.

“Cháu không chơi có được không, bác Rogo?” cậu bé hỏi.

“Sao vậy cháu?”

“Cháu thấy trò chơi này tẻ nhạt lắm,” nó nói.

“Phải,” Chuck nói. “Chỉ là di chuyển những que diêm chỗ này chỗ kia. Chán lắm.”

“Cháu nghĩ cháu đi buộc mấy cái nơ còn hơn,” Evan nói.

“Bác sẽ nói rõ thêm,” tôi nói. “Để cho thú vị hơn, chúng ta sẽ có phần thưởng. Chúng ta hãy coi mọi người phải thực hiện định mức là 3,5 que diêm mỗi lượt. Ai thực hiện được số trung bình nhiều hơn số đó thì không phải rửa cái bát nào tối nay. Còn ai có số trung bình ít hơn 3,5 thì phải rửa.”

“Vâng, được ạ!” Evan nói.

“Bố nhớ nhé!” Dave nói.

Lúc này chúng đã trở lên sôi động. Trong khi chúng thực hành gieo xúc xắc thì tôi vẽ những đường kẻ trên giấy. Tôi sẽ ghi chép số liệu về số que diêm sai khác so với số trung bình. Tất cả bắt đầu từ số 0. Nếu kết quả gieo là 4; 5; 6, thì số ghi chép tương ứng sẽ là *lời* 0,5; 1,5; 2,5. Còn nếu gieo được 1; 2; 3 thì kết quả sẽ là *lỗi* -2,5; -1,5; -0,5. Độ lệch, tất nhiên, sẽ phải lũy tích lại; ví dụ ai đó được 2,5 ở lần đầu, thì điểm bắt đầu ở lần sau sẽ là 2,5 chứ không phải zero. Đó cũng là cái có thể xảy ra trong nhà máy.

“Nào, mọi người sẵn sàng chưa?” tôi hỏi.

“Xong rồi ạ.”

Tôi đưa con xúc xắc cho Andy.

Nó gieo được 2, cho nên được nhật hai que diêm từ bao và bỏ vào bát của Ben. Như vậy nó -1,5 điểm so với định mức và tôi ghi số đó vào bảng điểm.

Đến lượt Ben nó gieo được 4.

“Này, Andy,” cậu bé nói. “Tớ cần thêm hai que nữa.”

“Không, không, không,” tôi nói. “Cách chơi không phải như thế. Cháu chỉ có thể di chuyển số que diêm có ở bát thôi.”

“Nhưng cháu chỉ có hai,” Ben nói.

“Vậy thì cháu chỉ chuyển hai thôi.”

“Ôi,” Ben nói.

Nó chuyển hai que diêm cho Chuck. Tôi cũng ghi cho nó -1,5.

Đến lượt Chuck nó gieo được 5, nhưng lại cũng chỉ chuyển được 2.

“Thế này thì không công bằng!” Chuck nói.

“Đúng là như vậy,” tôi bảo nó. “Tên của trò chơi là di chuyển diêm. Nếu cả Andy và Ben gieo được 5 thì cháu cũng có năm que để di chuyển. Nhưng chúng không, thì cháu cũng không.” Chuck ném một cái nhìn khó chịu vào Andy.

“Lần sau gieo số lớn hơn vào nhé,” Chuck nói.

“Hãy, tớ có thể làm gì được cơ chứ!” Andy nói.

“Đừng lo,” Ben nói một cách tự tin. “Chúng ta sẽ bắt kịp.”

Chuck chuyển hai que diêm của nó cho Dave, tôi cũng ghi -1,5 cho Chuck. Chúng tôi xem kết quả của Dave. Nó chỉ gieo được 1 và chuyển một que cho Evan. Evan cũng lại gieo được 1 và cậu ta nhật một que diêm ra khỏi bát và

đặt ở cuối bàn. Đối với Dave và Evan tôi ghi -2,5.

“Được rồi, chúng ta sẽ xem vòng sau có làm được tốt hơn không nhé,” tôi nói.

Andy lắc con xúc xắc trong bàn tay, thật lâu. Mọi người giục, nó mới gieo con xúc xắc quay tròn trên bàn. Chúng tôi cùng nhìn. 6 điểm.

“Được lắm!”

“Có thể chứ, Andy!”

Nó lấy ra sáu que diêm từ bao và chuyển cho Ben. Lần này nó được +2,5 và điểm của nó trên bảng điểm sau hai lần là 1.

Đến lượt Ben nó cũng được 6. Lại reo mừng. Nó chuyển sáu que diêm sang cho Chuck. Tôi ghi điểm cho nó cũng giống như của Andy.

Nhưng Chuck chỉ gieo được 3. Như vậy sau khi nó chuyển ba que diêm cho Dave, trên bát của nó vẫn còn ba que nữa. Điểm của nó âm thêm 0,5.

Bây giờ đến lượt Dave, nó cũng gieo được 6. Nhưng trong bát nó chỉ có bốn que, ba que vừa nhận từ Chuck và một que của vòng trước. Cho nên nó chuyển bốn que cho Evan và lần này kiếm được 0,5 điểm.

Evan gieo được 3 và bây giờ cái que diêm đơn độc trên bàn có thêm ba bạn nữa. Evan vẫn còn một que trong bát. Tôi ghi thêm -0,5 cho Evan.

Sau hai vòng, bảng điểm có kết quả sau (bảng 1):

Bảng 1

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN	
Lượt:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	
Gieo	26	46	43	16	13	
# Di chuyển	26	26	23	14	13	
Tồn kho			00	03	10	01
Thay đổi +/-						
+2,5						
+2						
+1,5						
+1		*	*			
+0,5						
0	<div></div>					

-1					
-1,5	*	*	*		
-2			*	*	
-2,5				*	*
-3					*
-3,5					

Chúng tôi lại tiếp tục. Con xúc xắc quay tròn trên bàn và chuyển tay nhau. Những que diêm được lấy ra khỏi bao và di chuyển từ bát này sang bát kia. Những lần gieo của Andy - rất trung bình, không ở số cao hoặc thấp. Cậu bé có thể đáp ứng được định mức và hơn một chút. Nhưng ở đầu bàn phía kia, sự thể lại khác.

“Này, đưa thêm diêm nữa đi.”

“Phải, chúng ta cần thêm nữa.”

“Cố gieo con 6 đi, Andy.”

“Không phải Andy, mà là Chuck. Nhìn xem, cậu ấy được 5.”

Sau bốn lượt, tôi phải thêm vào nhiều số nữa - những số âm - vào phía dưới của bảng điểm. Không phải là cho Andy, hoặc Ben, hoặc Chuck, mà là cho Dave và Evan. Đối với chúng dường như không đáy nào sâu cho đủ.

Sau năm lượt, bảng điểm có kết quả như ở Bảng 2.

“Cháu đang làm sao thế này, bác Rogo?” Evan hỏi tôi.

“Ô, Evan... cậu đã bao giờ nghe câu chuyện về Titanic chưa?”

Trông nó có vẻ sầu não.

“Cháu còn năm vòng nữa cơ mà,” tôi bảo nó. “Có thể cháu sẽ thoát được.”

“Phải, nhưng cậu hãy nhớ luật của những số trung bình,” Chuck nói.

“Nếu tớ phải rửa bát chỉ vì các cậu không đưa đủ cho tớ...” Evan nói lấp lửng như muốn dọa.

“Việc của tớ ở mãi chỗ này cơ,” Andy nói.

“Phải, thế có gì không ổn ở đâu chỗ các cậu vậy?” Ben hỏi.

“Này, bây giờ tớ đã có đủ để chuyển rồi,” Dave nói. “Lúc trước tớ hầu như không có.”

Bảng2

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Lượt:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890

Gieo	26425	46152	43225	16351	13641
# Di chuyển	26425	26152	23225	14221	13321
Tồn kho		00303	03252	10004	01000

Thay đổi +/-

+2,5

+2

+1,5

* *

+1

*

*

+0,5

0 ————— * ————— * ————— -0,5

-1

-1,5

*

* * *

*

-2

*

*

-2,5

*

*

-3

*

-3,5

* *

*

*

-4

-4,5

-5

*

*

*

-5,5

-6

-6,5

-7

-7,5

*

*

-8

-8,5

Quả thực, một số tồn kho ở ba cái bát đầu tiên cuối cùng đã được chuyển cho Dave. Nhưng bây giờ nó lại tắc ở chỗ Dave. Có hai lần gieo được số lớn trong năm lần vừa rồi đã đưa đến giá trị của mức trung bình. Nhưng bây giờ nó chỉ gieo được số thấp trong khi có tồn kho để di chuyển.

“Cố lên nào, Dave, đưa cho tớ nhiều thêm đi,” Evan nói.

Dave gieo được con 1.

“Ôi, khố, Dave! Một que!”

“Andy, cậu có nghe tối nay ăn gì không?” Ben hỏi.

“Tớ nghĩ là mì ống,” Andy nói.

“A, các cậu, tha hồ mà rửa nhé.”

“Phải, rất khoái là tớ không phải làm,” Andy nói.

“Các cậu cứ đợi đấy,” Evan nói. “Dave sẽ gieo được vài số đẹp và mọi chuyện sẽ thay đổi.”

Nhưng tình hình chẳng khá hơn.

“Chúng cháu phải làm sao bây giờ, bác Rogo?” Evan hỏi.

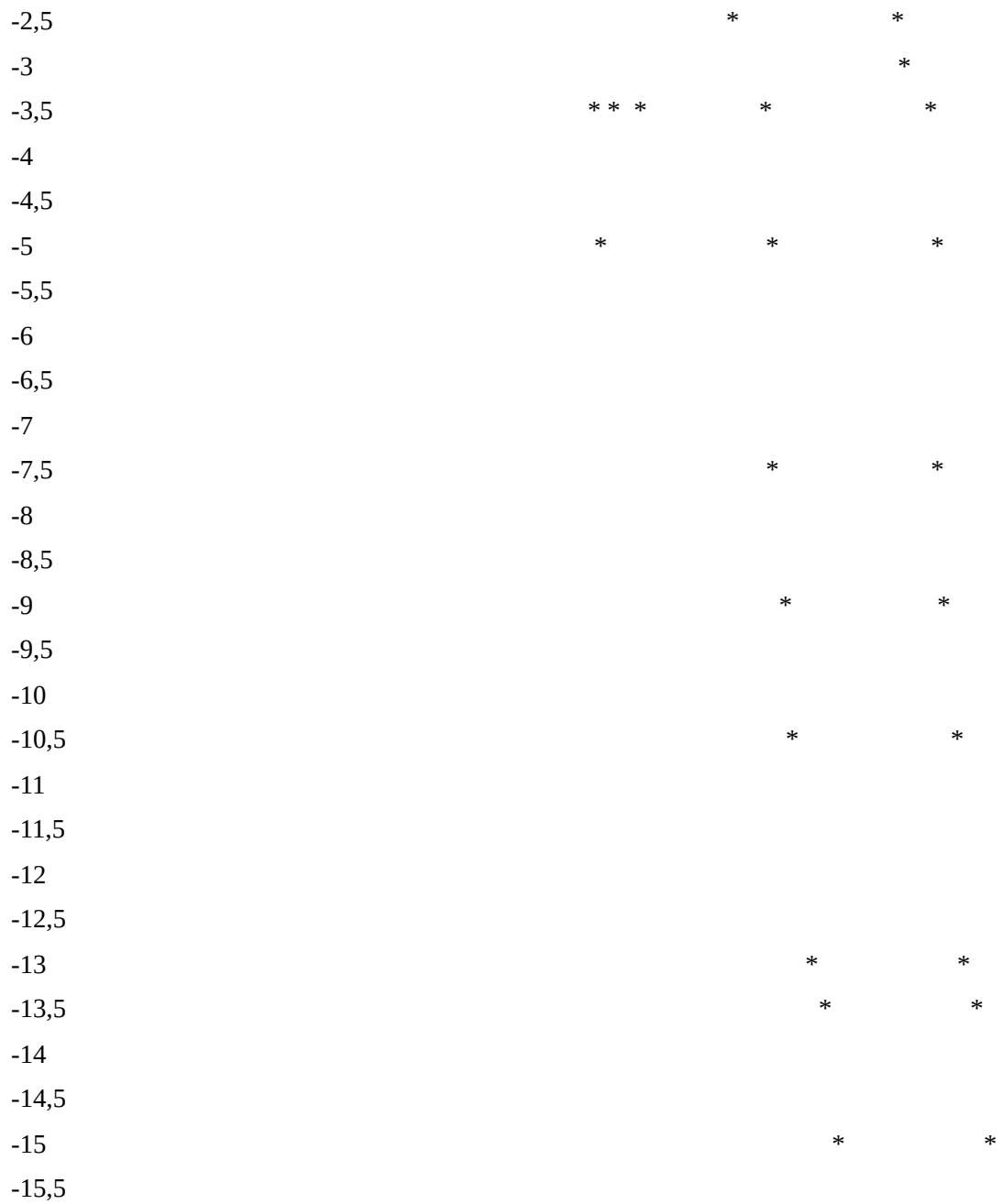
“Bác nghĩ cháu phải rửa bát rồi.”

“Tuyệt vời! Không phải rửa bát!” Andy kêu to.

Sau mười vòng, bảng điểm bây giờ trông như thế này đây... (bảng 3)

Bảng 3

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN	
Lượt:		1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Gieo		2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
# Di chuyển		2642536452	2615254633	2322561565	1422122132	1332122132
Tồn kho			0030313132	0325214510	1000487###	0100000000
Thay đổi +/-						
+5,5			*			
+5						
+4,5						
+4			* *			
+3,5			*			
+3				*		
+2,5				*		
+2				*	*	
+1,5		* *				
+1		* *	*			
+0,5				*	*	
0	_____	*_____*	*_____*	_____		
-0,5						
-1					*	
-1,5		*	* * *	*		
-2				*	*	*



Tồn kho của Dave ở các lượt thứ 8, 9 và 10 gồm có hai chữ số, tương ứng là 11, 14 và 17 que diêm.

Lượt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ANDY	-1,5	+1	+1,5	0	+1,5	+1	+3,5	+4	+5,!
BEN	-1,5	+1	-1,5	-5	-1,5	0	+0,5	+3	+2,!

CHUCK	-1,5	-2	-3,5	-5	-3,5	-1	-3,5	-2	+0, ¹
DAVE	-2,5	-2	-3,5	-5	-7,5	-9	-10,5	-13	-13,
EVAN	-2,5	-3	-3,5	-5	-7,5	-9	-10,5	-13	-13,

Tôi không tin vào mắt mình. Đây là một hệ thống cân bằng. Mà lượng xuất hàng vẫn đi xuống. Tồn kho thì tăng lên. Thế còn chi phí hoạt động? Nếu có chi phí cất giữ những que diêm, thì chi phí hoạt động cũng sẽ phải tăng lên.

Nếu đây là một nhà máy với khách hàng thực sự thì sao? Sẽ có bao nhiêu đơn vị hàng hoá mà chúng tôi có thể xoay sở xuất hàng được đây? Chúng tôi dự định là giao được ba mươi lăm. Nhưng lượng xuất hàng thực sự chỉ đạt có hai mươi. Chỉ khoảng một nửa số chúng tôi cần. Và nó còn xa khả năng cao nhất ở mỗi một vị trí. Nếu đây thực sự là một nhà máy, thì một nửa đơn hàng - hoặc nhiều hơn - sẽ bị chậm. Và nếu như vậy thì còn đâu là tín nhiệm của khách hàng nữa. Còn gì nữa, nhà máy cũng giống như thế này, đúng không?

“Này, chúng ta không thể dừng lại được!” Evan phản đối.

“Phải, chơi tiếp đi,” Dave nói.

“Được,” Andy nói. “Lần này các cậu định cá cái gì? Tớ sẽ chấp nhận.”

“Chơi xem ai sẽ phải nấu bữa tối,” Ben nói.

“Được,” Dave nói.

“Chấp nhận,” Evan nói.

Chúng lại chơi tiếp hai mươi lượt, nhưng tôi chẳng còn giấy để theo dõi ghi điểm cho Dave và Evan xuống phía dưới nữa. Cái biểu ban đầu của tôi chỉ có phạm vi từ -6 đến +6. Tôi nghĩ nó sẽ có dạng hình sin bình thường với những điểm cao và thấp đều đặn. Nhưng đã không được như vậy. Thay vào đó cái biểu đồ trông giống như mặt cắt ngang của một hẻm núi. Tồn kho di chuyển qua hệ thống không theo một dòng chảy có thể điều khiển được, mà như những con sóng. Đồng que diêm trong bát của Dave chuyển cho Evan và cuối cùng chuyển ra bàn - lại được thay thế bằng một con sóng tích tụ khác. Và hệ thống càng ngày càng chậm xa so với thời gian biểu.

“Các cậu muốn chơi tiếp không?” Andy hỏi.

“Được, nhưng lần này tớ đổi chỗ cho cậu,” Evan nói.

“Không được!” Andy nói.

Chuck ở giữa thì lắc đầu, chấp nhận thua. Dù sao đi nữa, đã đến giờ lên đường.

“Có trò chơi kì cục như vậy,” Evan nói.

“Đúng,” tôi lẩm bẩm.

Tôi đứng nhìn cả đoàn đi trước mặt. Vẫn như lúc trước, khoảng cách lại đang giãn rộng ra. Tôi lắc đầu. Nếu tôi chẳng thể giải quyết được vấn đề của một cuộc đi bộ đơn giản như thế này, thì làm sao tôi có thể xử lý được vấn đề của nhà máy kia chứ?

Có gì không ổn nhỉ? Tại sao cái mô hình cân bằng đó không thực hiện được? Suốt một tiếng đồng hồ tôi cứ nghĩ về những điều đã xảy ra. Hai lần tôi phải kêu dừng lại để chúng tôi có thể bắt kịp. Có một lúc, sau lần dừng lại thứ hai, tôi đã giải quyết khá tốt.

Không có dự phòng. Nếu mô hình là cân bằng, thì những cậu bé bị tụt lại không có khả năng bù lại. Và khi độ lệch âm tích lũy lại, chúng càng ngày càng lún sâu xuống hố.

Lúc đó, tôi chợt nhớ lại, từ rất lâu rồi, hồi còn ở một lớp toán trong trường phổ thông. Có một cái gọi là tính hợp biến, đó là ảnh hưởng của biến số này tùy thuộc vào những biến số khác trong cùng một nhóm. Một nguyên tắc toán học nói rằng trong một sự phụ thuộc tuyến tính của hai hay nhiều biến số, biến động của các biến số sau sẽ dao động xung quanh độ lệch cực đại tạo ra bởi bất kì biến số nào đó đứng trước. Điều đó giải thích được cái đã xảy ra trong mô hình cân bằng này.

Được, nhưng tôi phải làm gì?

Trên đường đi, khi thấy mình bị tụt lại khá xa, tôi có thể bảo mọi người nhanh chân lên. Cũng có thể tôi bảo Ron đi chậm hay dừng lại. Như thế chúng tôi giữ được khoảng cách. Trong một nhà máy, khi các bộ phận bị chậm tiến độ và sản phẩm dở dang bắt đầu ứ lên, mọi người chạy loạn lên, rồi làm thêm giờ, những người quản lý bắt đầu hối thúc nhau, sản phẩm được hoàn thành và tồn kho lại từ từ giảm xuống. Phải, như thế đó: chúng tôi chạy để đuổi kịp. (Chúng tôi luôn luôn chạy, chứ không dừng lại; phương án cho một vài người ngồi chơi là cấm kị). Như thế, tại sao chúng tôi không thể bắt kịp ở trong nhà máy? Có cảm giác chúng tôi luôn luôn chạy. Chúng tôi chạy quá mệt đến đứt cả hơi.

Tôi lại nhìn lên. Khoảng cách bây giờ bị giãn ra hơn bao giờ hết! Lúc đó tôi nhận thấy có gì đó khác thường. Không có ai trong hàng bị kẹt lại sau gót chân của người khác. Trừ có tôi, tôi đang bị kẹt sau Herbie.

Herbie? Cậu ta đang làm gì ở dưới này?

Tôi bước sang bên để có thể nhìn thấy rõ cả hàng. Ron không còn đi trên đầu hàng nữa; cậu ta bây giờ đi ở vị trí thứ ba. Còn Davey thì ở ngay phía trước. Tôi không biết ai đang đi đầu. Tôi không thể nhìn thấy vì xa quá. Ôi, đồ khi. Bọn tiểu quỷ đó đã thay đổi mệnh lệnh hành quân của tôi.

“Herbie, làm sao cháu cứ luôn lùi lại phía sau này vậy?” tôi hỏi.

“Ô, bác Rogo,” Herbie quay lại và nói. “Cháu cứ nghĩ là nên ở lại phía sau với bác. Cháu không cản trở ai cả.”

Cậu ta vừa đi lùi lại vừa nói thế.

“Hô, hô, cháu quan tâm quá. Cần thận đấy!”

Herbie vướn chân vào một cái rễ cây và ngã ngửa ra.

Tôi đỡ cậu bé dậy.

“Cháu không sao chứ?” tôi hỏi.

“Vâng, nhưng cháu nghĩ tốt hơn là cứ tiến lên, phải không ạ?” Cậu ta nói. “Mặc dù nói như thế không dễ.”

“Không sao, Herbie,” tôi nói khi chúng tôi lại tiếp tục đi. “Cháu có thích chuyển đi này không. Bác có nhiều suy nghĩ về nó.”

Tôi không nói dối. Tôi nghĩ Herbie có thể đã gọi cho tôi điều gì đó. Trừ phi rất cố gắng như lúc trước bữa ăn, còn nếu không cậu ta sẽ là người đi chậm nhất trong đoàn. Tôi muốn nói, cậu ta là một đứa trẻ ngoan. Cậu ta rõ ràng là rất tận tâm, nhưng lại chậm chạp hơn tất cả. (Phải có người đi chậm nhất chứ, đúng không?) Như vậy khi Herbie đi với tốc độ mà tôi gọi đại khái là tốc độ “tối ưu” - một tốc độ mà cậu ta cảm thấy thoải mái - cậu ta sẽ đi chuyển chậm hơn bất cứ ai đi sau, như tôi chẳng hạn.

Vào lúc này Herbie không hạn chế tốc độ của ai, trừ tôi. Thực tế, tất cả các cậu bé đã tự thu xếp một trật tự (cố ý hay tình cờ, tôi không chắc lắm) cho phép mọi người đi không bị hạn chế gì. Khi nhìn cả hàng, tôi không thấy có ai bị ngăn lại bởi người khác cả. Cái thứ tự mà chúng tự bố trí người đi nhanh nhất đi trước, người chậm nhất đi sau cùng. Thực vậy, mỗi một cậu bé, như Herbie, đã tìm được một tốc độ tối ưu cho mình. Nếu nó ở trong nhà máy của tôi, thì nó sẽ giống như là có một sự cung cấp công việc không bao giờ kết thúc - không có thời gian rỗi.

Nhưng hãy nhìn xem: chiều dài của cả hàng đang giãn ra và nhanh hơn bất cứ thời điểm nào lúc trước. Quãng cách giữa các cậu bé đang rộng ra. Càng gần phía đầu hàng quãng cách càng rộng hơn và càng giãn nhanh hơn.

Cũng có thể nhìn nhận theo cách sau: Herbie đang đi với tốc độ riêng của nó, ngẫu nhiên chậm hơn khả năng tôi có thể đi được. Nhưng do bị phụ thuộc,

tốc độ lớn nhất của tôi là tốc độ mà Herbie đang đi. Tốc độ của tôi là lượng xuất hàng. Tốc độ của Herbie khống chế tốc độ của tôi. Như thế, Herbie thực sự quyết định lượng xuất hàng cực đại.

Đầu tôi có cảm giác như sắp nổ tung.

Bởi vì, dù cho ai đó trong số chúng tôi có đi nhanh thế nào đi nữa cũng không thành vấn đề. Ai đó ở phía trước kia, bất cứ ai đang đi đầu lúc này, đang đi nhanh hơn so với tốc độ trung bình, giả dụ, ba dặm một giờ. Thế thì sao! Tốc độ của người đó có giúp cả đoàn đi nhanh hơn, để gặt hái được nhiều lượng xuất hàng hơn không? Không có cách nào. Mỗi một cậu bé ở đằng trước kia đang đi nhanh hơn một chút so với người đi ngay liền sau. Có ai trong số chúng có thể giúp cả đoàn đi nhanh hơn không? Nhất định là không. Herbie đang đi với tốc độ chậm hơn của nó. Nó là người chỉ phối lượng xuất hàng của cả đoàn.

Thực tế, bất cứ ai là người chậm nhất trong đoàn cũng là người quyết định lượng xuất hàng. Người đó không nhất thiết cứ luôn là Herbie. Trước bữa ăn trưa, Herbie đã đi nhanh hơn. Thực sự lúc đó không rõ ai là người chậm nhất. Vì thế vai trò của Herbie - hạn chế lớn nhất đối với lượng xuất hàng - đã không cố định ở trong đoàn; nó phụ thuộc vào ai là người di chuyển chậm nhất ở từng thời điểm cụ thể. Nhưng về đại thể, Herbie có khả năng đi bộ thấp nhất. Tốc độ của nó quyết định tốc độ của cả đoàn. Cái đó có nghĩa là...

“Ôi, hãy nhìn kia, bác Rogo,” Herbie nói.

Nó chỉ tay vào cái cọc bằng bê tông gần con đường. Tôi nhìn theo nó. Ô, đó là cột mốc! Một cột mốc chính cống. Thề có Chúa! Đã có bao nhiêu bài diễn văn tôi từng nghe đã nói về cái đồ khi này. Nhưng còn cái này thì lần đầu tiên tôi từng đi qua. Trên đó ghi:

↯ 5 ®

dặm

Hừm, chắc nó phải có nghĩa là đi cả hai hướng đều còn năm dặm nữa. Như thế chỗ này là điểm giữa của con đường. Còn năm dặm phải đi nữa.

Mấy giờ rồi nhỉ?

Tôi coi đồng hồ. Ôi, đã 2:30 chiều rồi. Chúng tôi bắt đầu đi lúc 8:30 sáng. Nếu trừ đi thời gian ăn trưa, thì chúng tôi chỉ đi được có năm dặm trong năm tiếng đồng hồ ư?

Chúng tôi không thể đi hai dặm một giờ. Với tốc độ một giờ chỉ đi được một dặm thì phải mất năm giờ nữa...

Trời sẽ tối lúc chúng tôi đến được đích.

Còn Herbie đang đứng đây, cạnh tôi, đang làm chậm lượng xuất hàng của cả đoàn.

“Thôi được, chúng ta đi nào! Đi nào!” tôi bảo nó.

“Được ạ! Được ạ!” Herbie nói, nhảy lên.

Tôi sẽ làm gì bây giờ?

Rogo, (tôi tự nói với mình trong đầu), mày thua rồi! Mày thậm chí chẳng quản lý được một cái đoàn Hướng đạo sinh! Phía trước kia, mày có những cậu bé muốn lập kỉ lục về tốc độ, còn ở đây mày tắc tị với Herbie Béo, thằng bé chậm chạp nhất ở trong rừng. Sau một giờ nữa, cậu bé ở phía trước - nếu nó thực sự đi được ba dặm một giờ - sẽ cách mày hai dặm. Như thế có nghĩa là mày phải chạy hai dặm để đuổi kịp nó.

Nếu đây là nhà máy của tôi, Peach thậm chí sẽ chẳng cho ba tháng. Đến lúc này, chắc tôi đã ra đứng đường rồi. Cái nhu cầu đối với chúng tôi là phải đi được mười dặm trong năm giờ, nhưng chúng tôi chỉ thực hiện được có một nửa. Tồn kho đã tăng đến chóng mặt. Chi phí lưu giữ tồn kho sẽ tăng lên. Chúng tôi đang làm hại công ty.

Nhưng thực sự tôi chẳng có thể làm được gì nhiều với Herbie. Tôi có thể đặt nó vào chỗ khác trong hàng, nhưng nó cũng sẽ chẳng nhanh hơn. Vì thế chẳng có gì khác cả.

Hoặc biết đâu sẽ khác chẳng?

“Ê, này!” Tôi hướng về phía trước kêu lên. “Bảo phía đầu hàng đứng lại tại chỗ!”

Các cậu bé truyền đạt lời của tôi lên phía trước.

“Phía trước đứng nguyên đấy!” Tôi gào to. “Đừng có rời khỏi chỗ!”

Mười lăm phút sau, cả đoàn đã đứng dõn lại. Tôi thấy Andy là kẻ đã chiếm vai trò dẫn đầu. Tôi nhắc chúng cứ ở nguyên vị trí như lúc trước.

“Được rồi,” tôi nói. “Tất cả nắm tay nhau lại.”

Bọn trẻ cứ nhìn nhau.

“Nào! Hãy làm đi!” tôi bảo chúng. “Và đừng có bỏ ra.”

Tôi nắm tay Herbie dắt đi và mọi người nắm tay nhau như một dây xích đi theo. Đoàn người như một con rắn, trườn lên phía đầu. Tôi đi qua chỗ Andy và tiếp tục đi lên phía trước. Khi mọi người đã sắp xếp thành hàng theo một thứ tự mới ngược hẳn so với lúc trước, thì tôi dừng lại.

“Các cháu hãy nghe đây!” tôi nói. “Bây giờ chúng ta đi theo một thứ tự

mới, cho đến khi tới đích. Các cháu có hiểu không? Không ai được vượt qua ai. Mọi người hãy cố gắng đi theo kịp người đi trước. Herbie sẽ dẫn đầu.”

Herbie có vẻ bị bất ngờ và hoảng. “Cháu á?”

Bọn trẻ còn lại trông cũng kinh ngạc không kém.

“Bác muốn bạn ấy dẫn đầu ấy ạ?” Andy hỏi.

“Nhưng bạn ấy là người đi chậm nhất!” một cậu bé khác nói.

Cuối cùng, tôi nói, “Tinh thần của cuộc đi này không phải là xem ai là người đến đích nhanh nhất, mà là cùng nhau đến đó. Chúng ta không phải là một tập hợp của những cá thể, mà là một đội. Và đội của chúng ta sẽ không đến chỗ cắm trại chừng nào tất cả chúng ta chưa đến được.”

Và chúng tôi lại khởi hành. Mọi việc được thực hiện, không phải chuyện đùa. Mọi người giữ nguyên vị trí phía sau Herbie. Tôi quay trở lại cuối hàng, để có thể kiểm tra. Tôi đợi xem quãng cách giữa mọi người giãn ra, nhưng không thấy xuất hiện. Chỗ giữa hàng có ai đó dừng lại để sửa dây đeo túi. Nhưng khi cậu ta cất bước, tất cả chúng tôi đều rảo bước hơn một chút và bắt kịp phía trước. Không có ai mệt nhọc cả. Khác với lúc trước!

Tất nhiên, chỉ được một lúc các cậu bé đi nhanh ở phía sau bắt đầu càu nhàu.

“Này, Mụn nhọt!” một cậu kêu lên. “Tớ sắp ngủ gật ở phía sau này rồi. Cậu không đi nhanh lên một chút được à?”

“Cậu ấy đã cố hết sức rồi,” cậu bé phía sau Herbie nói, “đừng trêu chọc cậu ấy nữa!”

“Bác Rogo, sao chúng ta không để những ai đi nhanh hơn lên phía trước?” cậu bé đi trước tôi đề nghị.

“Các cháu nghe nào, nếu muốn đi nhanh hơn các cháu phải tìm ra cách để Herbie có thể đi nhanh hơn,” tôi bảo chúng.

Mọi người im lặng một lúc.

Sau đó một cậu bé ở phía sau nói, “Này, Herbie, cậu đeo cái gì trong ba lô vậy?”

“Không phải việc của cậu!” Herbie nói.

Nhưng tôi nói, “Nào, chúng ta dừng lại một phút.”

Herbie dừng và quay lại. Tôi bảo cậu bé đi lại phía sau và cởi ba lô ra. Khi tôi đưa tay đỡ thì súyt làm rơi xuống.

“Herbie, nó nặng cả tấn ấy,” tôi nói. “Cháu có cái gì vậy?”

“Không có gì nhiều đâu ạ,” Herbie nói.

Tôi mở ra và nhìn vào. Nào là sáu hộp sô đa, vài gói mì ống, một hộp đường thanh, một bình rau quả dầm, hai hộp cá ngừ. Phía dưới còn có áo mưa, ủng cao su, một túi cốc căng lều. Tôi lôi ra một cái chảo gang. Rồi còn cả một cái xẻng cán gấp của quân đội nữa.

“Herbie, đã bao giờ cháu mang theo tất cả những thứ này chưa?” tôi hỏi.

Cậu ta nhìn bối rối. “Bác biết không, chúng cháu có nhiệm vụ phải chuẩn bị.”

“Được rồi, chúng ta hãy chia nhau mang nhé,” tôi nói.

“Cháu có thể mang được mà!” Herbie nài nỉ.

“Herbie, cháu đã tha cái đồng này đến lúc này là quá giỏi rồi. Nhưng mọi người cần giúp một tay để cháu có thể đi nhanh hơn,” tôi nói. “Nếu mọi người sẻ bớt gánh nặng cho cháu, cháu sẽ có thể làm cái việc dẫn đầu đoàn tốt hơn.”

Cuối cùng, Herbie có vẻ cũng hiểu. Andy mang đỡ cái chảo gang, một số cậu bé khác thì mang giúp một vài thứ tôi vừa lôi ra. Hầu hết những thứ còn lại tôi bỏ vào ba lô của mình, vì tôi là người lớn nhất ở đây. Herbie quay lại vị trí ở đầu hàng.

Chúng tôi lại tiếp tục đi. Nhưng bây giờ, Herbie mới thực sự là đi. Cất được hầu hết gánh nặng trên lưng, cậu bé nhẹ bẫng như đi trong không khí. Chúng tôi như lướt đi, tốc độ lúc này phải gấp đôi lúc trước. Nhưng chúng tôi vẫn giữ được khoảng cách với nhau. Tồn kho đang giảm xuống. Lượng xuất hàng tăng lên.

*

Khe Quỷ thật thú vị lúc hoàng hôn. Phía dưới kia là cái khe núi, dòng Sông Eden chảy trườn qua những đám đá cuội và những mỏm đá nhô lên. Những tia nắng vàng xuyên qua những thân cây. Tiếng bầy chim chiêm chiếp. Và ở ngoài xa là một giai điệu không thể nhầm được của tiếng xe ô tô chạy tốc độ cao.

“Nhìn kia!” Andy kêu to khi đứng trên đỉnh một doi đất, “Có một siêu thị ở ngoài kia!”

“Có nhà hàng Burger King không?” Herbie hỏi.

Dave phàn nàn, “Ồ, đây không phải là công viên Hoang dã.”

“Họ chỉ không tạo ra sự hoang dã như cách họ thường làm,” tôi bảo nó. “Nào, chúng ta thu xếp thôi. Dừng trại.”

Lúc này đã là năm giờ chiều. Như thế có nghĩa là sau khi giảm nhẹ cho

Herbie, chúng tôi đã đi được khoảng bốn dặm trong hai giờ. Herbie chính là điểm mấu chốt chi phối cả đoàn.

Lều bạt đã được dựng lên. Bữa tối với món mì ống đã được Dave và Evan chuẩn bị. Với một chút cảm giác có lỗi khi đặt ra luật chơi, đã làm cho chúng phải chịu số phận thua cuộc, nên sau đó tôi đã giúp chúng một tay thu dọn.

Dave và tôi ở cùng chung một lều. Cả hai chúng tôi đều mệt. Dave im lặng một lúc, sau đó lên tiếng.

“Bố biết không, hôm nay con thực sự tự hào về bố đấy.”

“Thế à? Vì cái gì hả con?”

“Cái cách bố giải quyết lúc đi đường, bố đã tập hợp mọi người, rồi để Herbie đi trước - chúng ta có lẽ còn trầy trật mãi trên đường, nếu không có bố,” nó nói. “Bố mẹ của các bạn khác chẳng có trách nhiệm gì cả. Còn bố thì khác.”

“Cám ơn con. Thực ra, hôm nay bố đã học được nhiều thứ.”

“Thế ạ?”

“Phải, những cái đó sẽ giúp bố điều chỉnh lại nhà máy.”

“Thực không ạ? Như thế nào ạ?”

“Con có muốn nghe kể không?”

“Con muốn nghe mà.”

Chúng tôi đã thức một lúc để nói chuyện. Nó lắng nghe và thậm chí còn đặt câu hỏi. Lúc chúng tôi kết thúc, thì xung quanh im ắng, chỉ có những tiếng ngáy từ những cái lều bên cạnh vọng ra, vài tiếng dế kêu... và cả tiếng lốp xe rít trên đường của một thằng khủng nào đó làm một cái cua gấp trên đường cao tốc.

Dave và tôi về đến nhà vào khoảng 4 giờ 30 chiều chủ nhật. Cả hai chúng tôi đều thấm mệt, nhưng tôi vẫn cảm thấy dễ chịu, dù có phải đi bộ nhiều. Khi tôi lái xe vào sân, Dave nhảy ra mở cửa ga-ra. Tôi từ từ đưa xe vào và đi vòng ra mở cốp xe để lấy đồ.

“Không biết mẹ đi đâu rồi,” Dave nói.

Tôi nhìn sang và không thấy xe của Julie đâu cả.

“Có thể mẹ đi mua sắm hay làm gì đấy,” tôi bảo nó.

Khi vào trong nhà, Dave sắp xếp đồ cắm trại, còn tôi chạy vào buồng ngủ thay quần áo. Đứng dưới vòi sen nước nóng bây giờ sẽ thật là tuyệt. Tôi nghĩ sau khi tắm rửa, mình nên đưa cả nhà đi ăn tối, sẽ có một bữa thật ngon như một kỉ niệm chuyển trở về vui vẻ của hai bố con.

Tôi nhìn thấy cái cánh cửa buồng đựng đồ trong phòng ngủ đang mở, nên đi tới để đóng lại. Nhưng tôi sững người khi nhìn các ngăn trống trơn, tất cả quần áo của Julie đã không còn ở đó nữa. Dave đi đến, đứng sau lưng tôi.

“Bố?”

Tôi quay lại.

“Con thấy cái này ở bàn ăn. Con đoán là mẹ đã để lại.”

Nó đưa cho tôi cái phong bì còn dán kín.

“Cám ơn con.”

Tôi đợi cho nó đi khỏi mới mở ra xem. Bên trong chỉ có mấy hàng chữ viết tay:

Al,

Tôi không thể cứ mãi chịu cảnh chẳng có vai trò gì đối với anh. Tôi cần ở anh nhiều hơn, nhưng rõ ràng là anh vẫn chưa có gì thay đổi. Tôi sẽ đi khỏi nhà một thời gian. Cần thiết phải suy nghĩ nghiêm túc mọi việc. Xin lỗi đã xử sự như thế này đối với anh. Tôi biết anh rất bận.

Chân thành,

Julie

Tái bút: Tôi để Sharon ở chỗ mẹ anh

Khi tỉnh trí lại, tôi bỏ cái thư vào trong túi áo và đi tìm Dave. Tôi bảo nó

tôi phải vào thị trấn để đón Sharon và nó cứ ở nhà. Nếu mẹ gọi về thì hỏi mẹ đang ở đâu và xin số điện thoại để bố sẽ gọi lại. Nó muốn biết có chuyện gì xảy ra. Tôi bảo nó đừng lo lắng và hứa sẽ giải thích khi tôi quay về.

Tôi chạy xe như bay đến nhà mẹ tôi. Bà vừa mở cửa vừa nói về Julie, không để cho tôi kịp cất tiếng chào.

“Alex, con có biết là vợ con đã làm một việc kì lạ nhất trên đời không. Hôm qua mẹ đang nấu nướng, thì có tiếng gọi cửa. Khi mẹ mở cửa ra, thì thấy Sharon đang đứng ở bậc thềm với cái va li nhỏ này. Còn vợ anh thì vẫn ngồi trong xe ở bên đường, mà không thềm bước ra. Khi mẹ đi xuống để nói chuyện với nó, thì nó lại cho xe chạy đi.”

Lúc này tôi đã vào trong nhà. Sharon đang xem ti vi ở phòng khách, chạy ra đón tôi. Tôi bế nó lên và nó cứ ôm chặt lấy bố. Mẹ tôi vẫn tiếp tục nói.

“Nó còn gì không bằng lòng trên đời này không biết?”

“Chúng ta sẽ nói việc ấy sau được không mẹ?” tôi bảo bà.

“Mẹ chỉ không hiểu cái gì...”

“Lát nữa hãy nói, được không mẹ?”

Tôi nhìn Sharon. Mặt nó cứ đỏ ửng. Mắt nó mở to lạnh băng. Nó sợ.

“Thế... con đến chơi với bà có thích không?” tôi hỏi nó.

Nó gật đầu, nhưng chẳng nói gì.

“Chúng ta về nhà bây giờ, con thấy thế nào?”

Nó nhìn xuống sàn nhà.

“Con không muốn về nhà à?” tôi hỏi.

Nó nhún vai.

“Cháu có muốn ở lại đây với bà không?” mẹ tôi mỉm cười hỏi nó.

Sharon bắt đầu khóc.

Tôi xách va li và dẫn nó ra xe. Chúng tôi đi về nhà. Khi xe đã chạy qua vài dãy nhà, tôi quay lại nhìn con gái. Nó ngồi im như một pho tượng nhỏ, hai mắt đỏ hoe nhìn thẳng về phía trước, như chăm chú vào phía trên cái bảng táp lô. Xe dừng lại ở chỗ đèn giao thông, tôi nhào người ra sau kéo nó lên ngồi bên cạnh tôi.

Nó im lặng một lúc, rồi mới ngược nhìn tôi và thì thầm, “Mẹ vẫn giận con phải không?”

“Giận con ư? Không đâu, mẹ không giận con.”

“Mẹ giận mà. Mẹ không muốn nói chuyện với con.”

“Không, không, không, Sharon. Mẹ không khó chịu gì về con cả. Con có làm cái gì sai đâu nào.”

“Vậy thì tại sao?”

“Đợi khi chúng ta về đến nhà đã. Bố sẽ giải thích cho cả hai anh em.”

*

Tôi nghĩ cái việc giải thích cho chúng dễ đối với tôi, hơn là đối với chúng. Tôi luôn luôn giữ được cái vẻ bề ngoài tự chủ được trong những tình huống khó khăn. Tôi bảo chúng là mẹ chỉ đi đâu đó một thời gian ngắn thôi, có thể chỉ là một ngày. Mẹ sẽ về. Mẹ phải vượt qua vài chuyện làm mẹ bức bối và hiểu lầm. Tôi đoán chắc với chúng những điều chuẩn mực mà người ta thường nói: mẹ các con luôn yêu các con; bố vẫn thương các con; các con không thể làm gì khác được; mọi thứ sẽ kết thúc tốt đẹp. Cả hai đứa cứ ngồi im như đá. Có thể chúng cũng hiểu được những điều tôi đang nói với chúng.

*

Chúng tôi đi ra ngoài và kiếm một cái bánh pizza cho bữa tối. Bình thường thì đó là một dịp vui vẻ, nhưng hôm nay cứ vắng lặng. Chẳng ai có gì để nói cả. Chúng tôi cứ nhai trệu trạo rồi đi.

Khi quay về nhà, tôi bắt hai đứa chuẩn bị bài tập cho ngày mai. Tôi chẳng biết chúng có làm hay không. Tôi đi đến máy điện thoại và sau một hồi đấu tranh tư tưởng với chính mình, tôi cố gắng gọi tới vài địa chỉ.

Julie không có bạn bè nào ở Bearington. Không có ai trong số tôi biết cả. Vì vậy, chắc sẽ vô ích nếu cố gắng gọi những người ở gần đây. Họ sẽ nói không biết gì cả, hơn nữa người ta sẽ rỉ tai nhau về câu chuyện trực trực của chúng tôi.

Vì thế, tôi thử gọi cho Jane, người bạn hàng xóm với chúng tôi gần đây nhất, người mà Julie nói là đã ghé lại tối thứ Năm tuần trước. Không có ai trả lời máy.

Tôi lại thử gọi bố mẹ của Julie. Bố vợ tôi nhắc ổng nghe. Sau khi nói vài câu về thời tiết và bọn trẻ, chẳng thấy ông có vẻ gì khác thường. Tôi cho là bố mẹ vợ tôi chưa biết chuyện gì đã xảy ra. Nhưng trước khi tôi tìm được cách bình thường để kết thúc câu chuyện và để tránh phải giải thích, ông già vợ đã hỏi tôi, “Julie sẽ nói chuyện với bố mẹ chứ?”

“Dạ, thực ra đó là lí do con gọi cho bố mẹ đấy.”

“Sao? Hy vọng không có chuyện gì xấu chứ?”

“Con e rằng có đấy ạ. Cô ấy bỏ nhà đi hôm qua trong khi con đang đi cắm trại cùng cháu Dave. Vì vậy mà con muốn hỏi bố mẹ có biết tin gì về nhà con

không.”

Ngay lập tức ông già gọi ngay cho bà già. Bà cầm lấy ngay ống nghe.

“Tại sao nó lại bỏ đi?”

“Con không biết.”

“Ôi, tôi biết con gái chúng tôi đã nuôi dạy chứ, nó chẳng bao giờ bỏ đi mà không có lí do thật sự đâu.”

“Cô ấy chỉ để lại cho con mẫu giấy nói là phải đi một thời gian.”

“Anh đã làm gì nó hả?” bà kêu toáng lên.

“Không có gì cả!” tôi cãi lại và có cảm giác như là một kẻ nói dối đang bị công kích.

Sau đó ông bố vợ lại cầm lấy ống nghe và hỏi tôi đã báo cảnh sát chưa. Ông gợi ý là có thể vợ tôi bị bắt cóc. Tôi bảo ông là hoàn toàn không phải thế, bởi vì mẹ tôi còn nhìn thấy cô ấy lái xe đi và chẳng có ai chìa súng vào đầu cả.

Cuối cùng tôi nói, “Nếu bố mẹ có tin gì, xin bảo nhà con gọi điện cho con. Con rất lo lắng.”

Một giờ sau tôi gọi cho cảnh sát. Nhưng như tôi đã đoán trước, họ sẽ chẳng giúp được gì, trừ phi tôi có bằng chứng là có dấu hiệu tội phạm trong vụ này. Tôi đi thu xếp cho bọn trẻ đi ngủ.

*

Có một lúc sau nửa đêm, tôi đang nhìn trần trần lên trần nhà và nghe thấy tiếng ô tô rẽ vào ngõ nhà mình. Tôi nhảy ngay ra khỏi giường và nhìn qua cửa sổ. Đúng lúc đấy, hai đèn pha của xe đã lại chiếu xuống đường. Thì ra là một tay nào đó quay đầu xe. Chiếc xe lại chạy đi.

Buổi sáng thứ Hai thật là một thảm họa.

Bắt đầu là cảnh Davey cố gắng chuẩn bị bữa sáng cho cả nhà. Mặc dù đó là một việc tốt, thể hiện trách nhiệm, nhưng nó đã làm hỏng hết cả. Trong khi tôi đang tắm thì nó làm món bánh bột rán. Chưa cạo râu xong, thì tôi đã nghe thấy tiếng cãi cọ trong bếp. Tôi chạy xuống cầu thang thì thấy Dave và Sharon đang xô đẩy nhau. Cái chảo rán đang đặt dưới sàn, trên đó có mấy cục bột nhào, một mặt cháy đen, đang xèo xèo, còn mặt kia vẫn còn nguyên.

“Này! Có chuyện gì vậy?” tôi quát lên.

“Đó là lỗi của nó!” Dave kêu lên và chỉ tay vào em gái.

“Chính anh ấy làm cháy!” Sharon nói.

“Không phải!”

Khói từ bếp đang bốc ra nghi ngút, chắc có cái gì đó tràn ra. Tôi bước tới và tắt đi.

Sharon cãi lại. “Con chỉ cố gắng giúp anh ấy thôi, nhưng anh ấy không cho.” Sau đó nó quay sang anh trai. “Mặc dù con biết cách rán bánh như thế nào.”

“Thôi được rồi, vì cả hai con đều muốn giúp bố, bây giờ các con giúp dọn sạch đi nào,” tôi nói.

Khi mọi thứ trông đã tạm tạm, tôi cho bọn trẻ ăn đồ ăn nguội. Ba bố con lại im lặng ăn.

Vì chuyện đó mà Sharon đã lỡ chuyến xe buýt đi đến trường. Tôi đưa Davey ra ngoài cửa rồi chạy đi tìm con gái, để đưa nó đến trường. Tôi thấy nó đang nằm trên giường.

“Tôi luôn sẵn sàng phục vụ, thưa tiểu thư Rogo.”

“Con không thể đi học được,” nó nói.

“Tại sao vậy?”

“Con bị ốm.”

“Sharon, con phải đi học.”

“Nhưng con ốm!”

Tôi ngồi xuống mép giường.

“Bố biết con đang khó chịu. Bố cũng vậy,” tôi bảo nó. “Nhưng đây là thực tế: Bố phải đi làm. Bố không thể ở nhà với con, nhưng bố cũng không thể để con ở nhà một mình. Con có thể đến nhà bà một ngày, hoặc là con có thể đến trường, được không?”

Nó ngồi dậy, tôi vòng tay ôm lấy nó.

Sau một phút, nó nói, “Con nghĩ là con sẽ đi học.”

Tôi ôm chặt lấy nó và nói, “Khá lắm. Bố biết là con sẽ hành động đúng mà.”

*

Lúc tôi đưa được hai đứa đến trường, còn mình đến chỗ làm việc, thì đã hơn 9 giờ rồi. Khi tôi bước vào, Fran vẩy vẩy cái mảnh giấy ghi tin nhắn trước mặt tôi. Tôi chớp lấy và đọc. Một tin nhắn của Hilton Smyth, được đánh dấu “khẩn” và hai cái gạch dẹt.

Tôi gọi anh ta.

“Ô, lẽ ra tôi phải gọi được anh một giờ trước đây cơ đấy,” Hilton nói.

Tôi cảnh giác. “Có chuyện gì vậy, Hilton?”

“Người của anh đang nợ một trăm cái cụm lắp mà tôi đang cần.”

“Hilton, chúng tôi không nợ gì cả.”

Anh ta lên giọng. “Vậy tại sao chúng chưa đến chỗ tôi? Tôi có hợp đồng cần giao hàng, nhưng không giao được vì người của anh vô trách nhiệm!”

“Thôi hãy nói rõ cho tôi xem nào, tôi sẽ cho người xem xét ngay.”

Anh ta đọc cho tôi ghi số hiệu của số hàng ấy.

“Được rồi, tôi sẽ cho người trả lời anh sau.”

“Này ông bạn, thế chưa đủ đâu. Tốt hơn là anh phải đảm bảo giao được đủ số ấy vào cuối ngày hôm nay - tôi muốn nói là tất cả 100 cụm, không phải 87, không phải 99, mà là tất cả. Bởi vì tôi không thể cho người chuẩn bị hai lần cho cái việc lắp ráp hoàn chỉnh, chỉ vì sự chậm trễ của các anh.”

“Vâng, chúng tôi sẽ cố gắng, nhưng tôi sẽ không hứa gì cả.”

“Hả? Này, nói một cách ngắn gọn. Nếu chúng tôi không nhận được 100 cụm ấy ngày hôm nay, tôi sẽ nói chuyện với Peach. Mà với những điều tôi nghe được, thì anh đã có quá đủ những rắc rối với anh ta rồi đấy.”

“Nghe đây, *ông bạn*, cái việc giữa tôi với Peach không phải là việc của anh. Làm sao mà anh lại nghĩ là có thể dọa tôi như thế?”

Im lặng một lúc lâu khiến tôi nghĩ anh ta sẽ gác máy.

Sau đó anh ta nói, “Có lẽ anh phải đọc thư từ đi.”

“Anh muốn ám chỉ cái gì?”

Tôi nghe thấy anh ta khẽ cười.

“Thôi, hãy đem đến cho tôi số hàng ấy trước cuối ngày hôm nay,” anh ta nói ngọt ngào. “Chào.”

Tôi gác máy.

“Lạ thật,” tôi lẩm bẩm.

Tôi bảo Fran gọi Bob Donovan cho tôi và thông báo cho nhóm điều hành tham dự cuộc họp vào lúc 10 giờ. Donovan bước vào và tôi đề nghị anh ta tìm hiểu xem có chuyện gì đang làm ách tắc món hàng của Smyth. Tôi thấy mình cứ nghiêng rằng kèn kẹt khi nói. Tôi bảo anh ta phải làm sao tổng khứ được số hàng ấy trong ngày hôm nay. Sau khi anh ta đi ra, tôi cố gắng quên cái cuộc nói chuyện điện thoại ban nãy đi, nhưng không thể. Cuối cùng tôi phải đi hỏi Fran xem gần đây có tin tức gì đến liên quan đến Hilton Smyth không. Cô ta nghĩ một chút rồi với lấy cái cặp.

“Có một cái thông báo đến hôm thứ Sáu,” cô ta nói. “Dường như là về việc đề bạt của ông Smyth.”

Cô ta đưa cho tôi cái thư đó. Đó là thư của Peach thông báo về việc anh ta cử Smyth vào một cái chức vụ mới được đặt ra của chi nhánh đó là giám đốc năng suất. Việc bổ nhiệm này có hiệu lực vào cuối tuần này. Theo thông báo thì tất cả các giám đốc nhà máy phải báo cáo gián tiếp cho Smyth, người có trách nhiệm “chú ý đặc biệt đến cải thiện năng suất chế tạo và giảm chi phí.”

Tôi bắt đầu hát. “Ôi, buổi sáng hôm nay mới đẹp làm sao..!”

Tôi cứ nghĩ mọi người sẽ hứng thú khi nghe tôi nói về cái bài học đã học được trong ngày nghỉ cuối tuần... nhưng không. Có lẽ tôi đã nghĩ chỉ cần bước vào, mở miệng nói những điều đã khám phá ra, còn họ sẽ biến chuyển ngay lập tức với những lí lẽ hiển nhiên đó. Nhưng cách đó không thu được kết quả. Chúng tôi - Lou, Bob, Stacey và Ralph Nakamura, phụ trách xử lí số liệu của nhà máy - ngồi trong phòng họp. Tôi đứng trước mặt họ, cạnh một giá vẽ đang kẹp một tệp những tờ giấy khổ to, hết tờ này đến tờ kia, trong đó có những biểu đồ tôi vẽ trong khi giải thích. Tôi đã mất hai giờ cho cái việc đó. Bây giờ đã là lúc ăn trưa rồi, mà tất cả bọn họ ngồi đấy chẳng biểu lộ cảm xúc gì.

Nhìn những khuôn mặt đang nhìn lại mình, tôi có thể thấy họ không hiểu về những điều tôi vừa nói. Được rồi, tôi thấy trong mắt Stacey có vẻ hiểu một chút mơ hồ nào đó. Bob thì không có phản ứng gì; anh ta dường như hiểu một chút qua trực giác. Ralph thì không rõ tôi đang nói cái gì. Còn Lou thì đang

cau mày nhìn tôi. Một cái cảm thông, một sự lưỡng lự, một vẻ bối rối và một chút hoài nghi.

“Thôi nào, có vấn đề gì vậy?” tôi hỏi.

Họ liếc nhìn nhau.

“Nào,” tôi nói. “Cái này cũng giống như tôi đang chứng minh hai với hai là bốn, còn mọi người thì không tin tôi.” Tôi nhìn thẳng vào Lou. “Anh thấy thế nào?”

Lou ngồi ngửa ra lưng ghế và lắc đầu. “Tôi không biết, Al. Đó chỉ là... à, anh đã nói rằng anh tìm ra cái này bằng cách quan sát bọn trẻ đi bộ trong rừng.”

“Thế có gì sai nào?”

“Không có gì sai. Nhưng làm sao anh lại nghĩ những cái này đang thực sự xảy ra trong nhà máy?”

Tôi lật giở lại một vài tờ giấy trên giá để tìm ra một tờ có ghi hai cái hiện tượng mà Jonah gọi tên.

“Hãy xem này: có phải là chúng ta đang có hiện tượng *biến động thống kê* trong hoạt động không?” tôi hỏi và chỉ hai cái từ đó.

“Có, chúng ta có,” Lou nói.

“Và chúng ta cũng có các *sự kiện phụ thuộc* trong nhà máy phải không?” tôi hỏi.

“Có,” anh ta lại nói.

“Vậy thì những cái tôi vừa nói với mọi người phải đúng chứ,” tôi nói.

“Hượm đã,” Bob nói. “Robot không có biến động thống kê. Chúng luôn luôn làm việc với cùng một năng suất. Đó chính là một trong những lí do chúng ta đã mua những thứ chết tiệt ấy về - đó là sự không thay đổi. Còn tôi nghĩ cái lí do chính mà anh đề cập tới cái tay Jonah, đó là làm sao tìm ra cái phải làm với những robot.”

“Cũng có thể nói những biến động về thời gian chu kì của một robot trong khi làm việc là hầu như không đổi,” tôi bảo anh ta. “Nhưng chúng ta không chỉ làm việc với một hoạt động của robot. Những hoạt động khác của chúng ta có cả hai hiện tượng trên. Ngoài ra, chúng ta hãy nhớ, mục tiêu không phải là làm cho các robot có năng suất cao; mà là làm cho cả hệ thống có năng suất. Điều đó có đúng không, Lou?”

“Bob có thể có lí. Chúng ta có nhiều thiết bị tự động và các thời gian quy trình phải khá ổn định,” Lou nói.

Stacey quay lại Lou. “Nhưng điều anh ấy đang nói...”

Đúng lúc đó cánh cửa phòng họp mở ra. Fred, một trong những điều độ viên khẩn cấp, thò đầu vào và nhìn Bob Donovan.

“Tôi có thể gặp anh một chút không?” anh ta hỏi Bob. “Về cái việc của Hilton Smyth.”

Bob đứng dậy và đi ra khỏi phòng, nhưng tôi bảo Fred đi vào. Dù có muốn hay không, tôi cũng phải quan tâm đến cái vụ này của Smyth. Fred giải thích rằng công việc cần phải gia công ở hai bộ phận nữa, khi đó những cái cụm lắp ấy mới hoàn thành và giao hàng được.

“Chúng ta có thể tổng khứ nó hôm nay được không?” tôi hỏi.

“Sắp hết giờ rồi, nhưng chúng tôi sẽ cố gắng,” Fred nói. “Xe tải sẽ chạy vào lúc 5 giờ chiều.”

Chuyến xe này là của một công ty vận tải tư nhân. Tất cả các nhà máy trong chi nhánh đều sử dụng dịch vụ vận chuyển của nó để chở hàng hoá qua lại.

“Năm giờ là chuyến cuối cùng có thể chở hàng đến nhà máy của Smyth,” Bob nói. “Nếu chúng ta không kịp thì phải đợi đến tận chuyến chiều mai.”

“Cần phải làm những việc gì nữa?”

“Bộ phận của Peter Schnell phải gia công một chút, sau đó những chi tiết máy phải được hàn lại,” Fred nói. “Chúng ta sẽ điều chỉnh một robot để làm công việc hàn.”

“Robot à,” tôi nói. “Anh nghĩ chúng ta có thể làm được không?”

“Theo như định mức, người của Pete mỗi giờ có thể hoàn thành 25 sản phẩm,” Fred nói. “Còn tôi cũng biết robot có khả năng hàn được 25 cụm sản phẩm này trong một giờ.”

Bob hỏi về việc vận chuyển các sản phẩm đến cho robot. Trong điều kiện bình thường, các chi tiết sau khi làm xong ở chỗ Pete có thể được vận chuyển đến chỗ robot chỉ một chuyến trong ngày, hoặc đợi đến khi làm xong cả loạt. Chúng tôi không thể đợi lâu như thế được. Robot phải bắt đầu công việc càng sớm càng tốt.

“Chúng tôi sẽ thu xếp để người phụ trách vận chuyển dừng ở bộ phận Pete mỗi giờ một lần,” Fred nói.

“Được,” Bob nói. “Chừng nào Pete mới có thể bắt đầu?”

Fred nói, “Pete sẽ bắt đầu vào giữa trưa, như vậy chúng ta còn năm tiếng đồng hồ nữa.”

“Anh biết là người của Pete sẽ ra về lúc 4 giờ chứ?” Bob nói.

“Phải, tôi đã bảo anh sắp hết giờ rồi,” Fred nói. “Nhưng tất cả những điều chúng ta có thể làm là cố gắng. Anh muốn vậy, có đúng không?”

Sự việc này làm tôi nảy ra một ý tưởng. Tôi nói với mọi người. “Các vị thực sự không hiểu điều tôi nói sáng nay. Nhưng nếu những điều tôi nói là đúng, thì chúng ta có thể thấy được ảnh hưởng của nó ở ngay trong xưởng này. Có phải không?”

Mọi người gật đầu.

“Còn nếu chúng ta biết Jonah đúng, thì chúng ta sẽ thật là ngu xuẩn nếu tiếp tục điều hành nhà máy theo cách cũ - phải không? Vì thế tôi sẽ để các vị tận mắt thấy điều gì sẽ xảy ra. Các vị nói Pete sẽ bắt đầu công việc vào giữa trưa phải không?”

“Đúng,” Fred nói. “Mọi người trong bộ phận đã đi ăn trưa vào lúc 11 giờ 30. Họ sẽ bắt đầu làm việc vào lúc 12 giờ. Còn robot sẽ điều chỉnh xong trước 13 giờ, lúc đó vật tư chuyển đầu tiên sẽ được chuyển đến.”

Tôi kiểm giấy và một chiếc bút chì, rồi phác ra trên giấy một biểu đồ thời gian đơn giản.

“Sản lượng phải đủ 100, không ít hơn, trước 5 giờ chiều. Hilton nói rằng anh ta không chấp nhận hàng đến từng đợt. Vì thế nếu chúng ta không hoàn thành toàn bộ, thì chúng ta sẽ không giao hàng đi,” tôi nói. “Bây giờ người của Pete dự kiến sẽ sản xuất với năng suất 25 sản phẩm một giờ. Nhưng điều đó không có nghĩa là họ luôn luôn làm được 25 đơn vị sau mỗi giờ. Có giờ họ làm được ít hơn, nhưng có giờ họ sẽ làm vượt mức.”

Tôi đưa mắt nhìn, mọi người vẫn chăm chú nghe.

“Như thế chúng ta sẽ có biến động thống kê xảy ra,” tôi nói. “Nhưng chúng ta đang lập kế hoạch cho thời gian từ 12 giờ trưa đến 16 giờ, bộ phận của Pete sẽ phải đạt sản lượng trung bình là 100 sản phẩm. Còn robot được cho là có năng suất ổn định hơn. Nó sẽ được điều chỉnh để sản xuất đúng 25 sản phẩm một giờ, không nhiều và cũng không ít hơn. Chúng ta cũng có các sự kiện phụ thuộc, bởi vì robot không thể bắt đầu công việc nếu người vận chuyển không giao các chi tiết từ bộ phận của Pete sang.”

“Robot không thể bắt đầu công việc trước 13 giờ,” tôi nói, “nhưng vào lúc 17 giờ khi xe tải sẵn sàng khởi hành, chúng ta phải xếp lên đó sản phẩm cuối cùng. Vì thế, nếu thể hiện trên biểu đồ, thì dự định công việc sẽ diễn ra như thế này...”

Tôi chỉ cho họ xem thời gian biểu, như sau:

Nhu cầu = 100 sản phẩm. Định mức = 25 sản phẩm /giờ

	12	13	14	15	16	17 giờ
Người			[25]			
của Pete		—25—		[50]		
—25—			[75]			
—25—			[100]			
—25—						
[25]						
Robot			—25—		[50]	
—25—			[75]			
—25—			[100]			
—25—						

“Được, tôi muốn Pete ghi chép chính xác số chi tiết thực sự hoàn thành ở bộ phận của anh ta từng giờ một,” tôi nói. “Còn Fred cũng làm như vậy đối với robot. Và nhớ rằng: không gian lận. Chúng ta cần những con số thực. Được chứ?”

“Được, không vấn đề gì,” Fred nói.

“Nhân tiện hỏi, các vị có thực sự tin rằng chúng ta sẽ giao được đủ 100 sản phẩm hôm nay không?” tôi hỏi.

“Tôi nghĩ điều đó phụ thuộc vào Pete,” Bob nói. Nếu anh ta nói có thể làm được, thì tại sao chúng ta lại không giao đủ kia chứ.”

“Tôi nói cho anh biết,” tôi nói với Bob. “Tôi cá với anh 10 đô la là chúng ta sẽ không thể giao hàng được hôm nay.”

“Anh nói nghiêm chỉnh đấy chứ?” Bob hỏi.

“Nghiêm chỉnh.”

“Được, tôi đồng ý,” Bob nói. “Mười đô la.”

Trong khi mọi người đi ăn trưa, tôi gọi cho Hilton Smyth. Hilton cũng đang ăn trưa, nhưng tôi để lại lời nhắn. Tôi bảo thư kí của anh ta là những cụm lặp anh ta cần sẽ đến đó vào ngày mai, nhưng đó là khả năng tối đa của chúng tôi - trừ phi Hilton trả thêm chi phí để có chuyến hàng đặc biệt trong đêm (tôi biết là anh ta đang quan tâm làm sao cho chi phí giảm xuống, nên sẽ chẳng đòi nào chi phí thêm.)

Sau khi gác máy, tôi ngồi lại và cố gắng suy nghĩ về cuộc hôn nhân của mình. Rõ ràng là, đến bây giờ chẳng có tin tức gì của Julie cả. Tôi hết sức bức bối khi cô ta bỏ đi, tôi cũng rất lo lắng nữa chứ. Nhưng tôi có thể làm gì bây giờ? Tôi không thể đi hết các phố để tìm kiếm. Cô ấy có thể ở bất cứ chỗ nào;

tôi chỉ có thể kiên nhẫn mà thôi. Cuối cùng tôi cũng sẽ biết được tin. Hoặc từ luật sư của cô ấy. Đồng thời, có hai đứa trẻ cần phải được quan tâm. Thôi, thực tế hơn là chúng tôi nên trở thành ba đứa trẻ.

Fran bước vào văn phòng với một tin nhắn nữa. Cô ta nói, “Có một thư kí khác đã đưa khi tôi vừa ăn cơm về. Trong khi ông đang nói chuyện điện thoại thì có một cuộc điện thoại khác gọi tới, của David Rogo. Đó có phải là con trai ông không?”

“Phải, có chuyện gì không?”

“Nghe nói, cậu ấy lo lắng là sẽ không vào được nhà sau khi đi học về,” cô ta nói. “Vợ ông đi vắng à?”

“Phải, cô ấy đi khỏi thị trấn ít hôm,” tôi bảo cô ta. “Fran, chị cũng có hai con. Làm thế nào chị vẫn thu xếp được công việc và chăm sóc bọn chúng?”

Cô ta cười. “Ô, không dễ dàng đâu. Mặt khác, tôi không phải làm việc nhiều giờ như ông. Nếu tôi là ông, tôi sẽ tìm người giúp đỡ cho đến khi chị ấy trở về.”

Khi cô ta bước ra, tôi lại nhắc điện thoại.

“Alô, mẹ phải không? Con Alex đây.”

“Con có tin gì về Julie chưa?”

“Không, chưa có. Mẹ à, mẹ có thể thu xếp đến ở với chúng con cho đến khi Julie quay về được không?”

*

Vào lúc 2 giờ, tôi lên ra ngoài để đón mẹ tôi về nhà trước khi bọn trẻ đi học về. Khi tôi tới nơi đã thấy bà đứng ở cửa với hai cái va li và bốn cái hộp các tông đựng chắc phải một nửa cái bếp của bà.

“Mẹ, chúng con có đủ nồi niêu xoong chảo ở nhà rồi mà.”

“Chúng không giống những cái của mẹ.”

Thế là tôi phải chất hết vào trong cốp xe. Tôi đánh xe đưa bà và đóng đồ đạc về nhà. Mẹ tôi đợi bọn trẻ đi học về, còn tôi thì quay lại nhà máy.

*

Khoảng chừng 4 giờ, kết thúc ca đầu tiên, tôi đi xuống văn phòng của Bob Donovan để xem câu chuyện giao hàng cho Smyth đang diễn ra thế nào. Anh ta đang đợi tôi.

“Ôi, ôi, ôi, xin chào!” Bob nói khi tôi đẩy cửa vào. “Thật thú vị khi anh đến!”

“Anh đang vui vẻ về cái gì vậy?” tôi hỏi.

“Tôi luôn luôn vui sướng khi thấy người nợ tiền tôi đến,” Bob nói.

“Ô, có chắc không?” tôi hỏi anh ta. “Làm sao anh nghĩ là có người nợ tiền anh?”

Bob giơ bàn tay ra và ngo nguậy các ngón tay. “Thôi nào! Đừng có nói với tôi rằng anh đã quên vụ đánh cá đấy nhé! Mười đô, anh nhớ chứ? Tôi đã nói với Pete và người của anh ta chắc chắn sẽ hoàn thành 100 sản phẩm. Như thế robot sẽ chẳng có vấn đề gì trong việc hoàn thành chuyển hàng cho Smyth.”

“Thế à? Nếu đó là sự thực thì tôi cũng vui lòng mất tiền.”

“Như thế là anh đã thừa nhận thua cuộc?”

“Chưa đâu. Chỉ khi nào tất cả số hàng ấy đã được xếp lên chuyển xe 5 giờ chiều nay.”

“Tuỳ ý anh.”

“Chúng ta đi xem thực tế thế nào đã.”

Chúng tôi đi ra mặt bằng để đến văn phòng của Pete. Trước khi đến đó, chúng tôi đi qua chỗ robot, nơi đó đang sáng bừng lên ánh lửa hàn. Có hai gã đang từ phía khác đi lại. Khi đi qua khu vực hàn, họ dừng lại và khẽ chúc mừng nhau.

“Chúng ta đã đánh bại robot! Chúng ta đã đánh bại robot!” họ nói.

“Chắc chắn họ từ chỗ của Pete tới,” Bob nói.

Chúng tôi mỉm cười khi hai người đi qua. Họ thực sự chẳng đánh bại được ai, tất nhiên, nhưng trông rõ là vui vẻ. Thật khỉ. Bob và tôi tiếp tục đi đến chỗ Pete, một cái ca bin làm việc nhỏ bằng sắt thép giữa đám máy móc.

“Chào,” Pete nói khi chúng tôi bước vào. “Chúng tôi đã làm xong cái việc khẩn cấp đó cho anh trong ngày hôm nay.”

“Tốt lắm, Pete. Nhưng anh có cái tờ thời gian biểu mà anh cần phải ghi chép không đấy,” tôi hỏi anh ta.

“Có, có đây,” Pete nói. “Tôi để nó ở đâu không biết?”

Anh ta lục đồng giấy tờ trên bàn, vừa nói chuyện vừa tìm.

“Các anh nên nhìn người của tôi làm việc chiều nay. Tôi muốn nói, họ thực sự hưng phấn. Tôi đã bảo họ cái chuyển hàng này quan trọng như thế nào và họ thực sự bị cuốn vào. Các anh cũng biết, thường công việc luôn luôn chậm lại vào thời gian cuối ca. Nhưng hôm nay họ lại hối hả. Họ cảm thấy tự hào khi ra về ngày hôm nay.”

“Có, chúng tôi có thấy,” Bob nói.

Pete đặt tờ ghi thời gian biểu lên bàn trước mặt chúng tôi.

“Nó đây,” anh ta nói.

Chúng tôi thấy như sau:

Nhu cầu = 100 sản phẩm. Định mức = 25 sản phẩm /giờ

12	13	14	15	16	17 giờ
Người		19 [-6]			
của Pete	—19—		40 [-10]		
—21—		68 [-7]			
		—28—		100 [0]	
—32—					
Sản lượng = 100					

“Được rồi, như vậy anh chỉ làm được có 19 sản phẩm trong giờ đầu tiên,” tôi nói.

“Ô, chúng tôi phải mất thời gian một chút để tổ chức, một người ăn trưa về hơi muộn,” Pete nói. “Nhưng vào lúc 13 giờ chúng tôi đã giao được 19 sản phẩm cho robot, do đó nó cũng bắt đầu làm được.”

“Sau đó, từ 13 đến 14 giờ, các anh vẫn còn trượt tiến độ 4 sản phẩm nữa,” Bob nói.

“Phải, nhưng sao nào?” Pete nói. “Các anh hãy xem kết quả từ 14 đến 15 giờ: chúng tôi đã vượt tiến độ 3 sản phẩm. Lúc đó, tôi thấy vẫn còn chậm so với kế hoạch, nên tôi đã ra nói với mọi người về việc phải hoàn thành đủ 100 sản phẩm cuối ca ngày hôm nay quan trọng như thế nào.”

“Như thế mọi người đã làm nhanh hơn một chút,” tôi nói.

“Đúng thế,” Pete nói. “Và chúng tôi đã bù được cho số bị chậm lúc bắt đầu làm.”

“Phải, 32 sản phẩm trong giờ cuối cùng,” Bob nói. “Anh sẽ nói sao đây, Al?”

“Chúng ta hãy cùng đi xem robot đang làm như thế nào,” tôi nói.

*

Vào lúc 17 giờ 5 phút, robot vẫn còn đang hàn. Donovan thì đi đi, lại lại. Fred đang đi tới.

“Xe tải sẽ đợi chúng ta chứ?” Bob hỏi.

Tôi đã đề nghị người lái xe, nhưng anh ta nói không thể. Anh ta còn phải lấy hàng ở một chỗ nữa, cho nên nếu anh ta đợi chúng ta thì sẽ bị muộn cả đêm,” Fred nói.

Bob quay lại chỗ robot. “Này, có cái chết tiệt gì không ổn với cái robot ngu ngốc này thế? Nó đã có đủ chi tiết cần thiết rồi mà.”

Tôi vỗ nhẹ vào vai anh ta.

“Chính là chỗ này đây,” tôi nói. “Anh hãy xem đi.”

Tôi chỉ cho anh ta tờ thời gian biểu mà Fred đã ghi lại sản lượng của robot. Tôi lấy ra cái tờ của Pete và gấp phần dưới nó lại, để ghép hai tờ lại với nhau. Kết quả phối hợp lại trông như sau:

Nhu cầu = 100 sản phẩm. Định mức = 25 sản phẩm /giờ _____

	12	13	14	15	16	17 giờ
Người			19 [-6]			
của Pete	—19—		40 [-10]			
—21—			68 [-7]			
—28—			100 [0]			
—32—						
19 [-6]						
Robot			—19—		40 [-10]	
—21—			65 [-10]			
—25—			90 [-10]			
—25—						

Sản lượng = 90

Tôi bảo anh ta, “Anh thấy đấy, trong giờ đầu tiên, người của Pete chỉ làm được 19 sản phẩm. Robot có thể làm được 25, nhưng do nhận được ít hàng hơn, nên khả năng thực tế cũng chỉ làm được 19 sản phẩm.”

“Tương tự trong giờ thứ hai,” Fred nói. “Pete chỉ giao được 21 sản phẩm, nên robot cũng chỉ làm được 21.”

“Cứ mỗi lần Pete bị chậm tiến độ, thì kéo theo robot cũng bị chậm,” tôi nói. “Nhưng khi Pete giao 28 sản phẩm, thì robot cũng chỉ làm được có 25 thôi. Điều đó có nghĩa là vào lúc 16 giờ, robot vẫn còn 3 sản phẩm của loạt trước chưa làm xong. Như thế nó cũng không thể bắt đầu lô cuối cùng ngay lúc ấy được.”

“Thôi được, tôi hiểu rồi,” Bob nói.

Fred nói, “Anh biết không, Pete bị chậm so với tiến độ lúc nhiều nhất là 10

sản phẩm. Thật lạ là nó đúng bằng số chúng ta bị thiếu lúc cần giao hàng.”

“Đó là hiệu ứng của một nguyên lý toán học tôi đã cố gắng giải thích sáng nay,” tôi nói. “Độ lệch lớn nhất của một hoạt động trước sẽ trở thành điểm bắt đầu của một hoạt động tiếp theo.”

Bob thò tay lôi ví ra.

“Đây, tôi đã nợ anh 10 đô,” anh ta nói với tôi.

“Tôi đề nghị thế này,” tôi nói. “Thay vì trả tôi, anh nên đưa cho Pete để anh ta chiêu đãi người của mình một bữa cà phê hoặc cái gì đó, gọi là một chút cảm ơn những cố gắng vượt bậc của họ trong chiều nay.”

“Vâng, thế cũng hay,” Bob nói. “Xin lỗi, chúng ta không thể giao hàng chiều nay được. Hy vọng điều đó không làm chúng ta gặp rắc rối.”

“Lúc này chúng ta không nên lo lắng về điều đó,” tôi nói. “Cái mà chúng ta có được hôm nay là chúng ta đã học được một cái gì đó. Nhưng tôi muốn nói với các anh một điều: chúng ta phải đánh giá đúng những cái đáng khích lệ ở đây.”

“Như thế nào?” Bob hỏi.

“Anh không hiểu à? Việc Pete làm được 100 sản phẩm, không giải quyết được gì, vì chúng ta vẫn chưa giao được hàng,” tôi nói. “Nhưng Pete và người của anh ấy nghĩ rằng họ đã như những người anh hùng. Bình thường, chúng ta cũng có thể đã nghĩ như thế. Điều đó là không đúng.”

Buổi tối, khi tôi về đến nhà, hai đứa trẻ ra đón bố ở cửa. Mẹ tôi đang ở phía sau, khói trong bếp bốc lên nghi ngút. Tôi nghĩ chắc có việc gì đó và mẹ tôi sẽ thu xếp được. Sharon đang ngửa mặt nhìn tôi, rạng rỡ.

“Bố thử đoán xem có chuyện gì nào?”

“Bố chịu thua.”

“Mẹ đã gọi điện về.”

“Mẹ gọi ư!”

Tôi ngược nhìn mẹ tôi. Bà lắc đầu.

“Davey nghe điện thoại,” bà nói. “Mẹ không nói chuyện với nó.”

Tôi lại nhìn Sharon. “Thế mẹ đã nói gì?”

“Mẹ nói mẹ yêu anh Davey và con.”

“Mẹ nói là mẹ có thể đi vắng một thời gian,” Davey nói thêm. “Nhưng chúng ta không nên lo lắng cho mẹ.”

“Thế mẹ có nói khi nào thì về không?” tôi hỏi.

“Con có hỏi,” Davey nói. “Nhưng mẹ nói rằng chưa thể trả lời ngay được.”

“Con có ghi lại số điện thoại để bố có thể gọi cho mẹ không?” tôi hỏi.

Nó nhìn xuống sàn nhà.

“David! Con cần phải hỏi mẹ số điện thoại nếu mẹ gọi về kia mà!”

Nó lẩm bẩm, “Con có hỏi, nhưng... mẹ không muốn nói.”

“Ôi,” tôi nói.

“Xin lỗi, Bố.”

“Không sao, Dave. Cám ơn con.”

“Tại sao chúng ta không ngồi xuống ăn tối nhỉ,” mẹ tôi nói vui vẻ.

Bữa ăn này không còn im lặng như trước. Mẹ tôi nói chuyện và bà cố gắng làm cho không khí vui vẻ lên. Bà kể cho chúng tôi nghe về cuộc đại suy thoái và may mắn thay chúng tôi vẫn có cái mà ăn.

*

Buổi sáng ngày thứ Ba có bình thường hơn một chút. Mẹ tôi và tôi cùng cố gắng thu xếp cho bọn trẻ đến trường, còn tôi đi làm đúng giờ. Lúc 8 giờ 30,

Bob, Stacey, Lou và Ralph đã có mặt trong văn phòng của tôi. Chúng tôi trao đổi về việc xảy ra hôm qua. Hôm nay tôi thấy họ có vẻ chăm chú hơn. Có lẽ là những điều tôi nói đã được chứng minh ngay trong khu vực của chính họ.

“Sự kết hợp của phụ thuộc và biến động chúng ta vẫn gặp phải hàng ngày,” tôi nói. “Tôi nghĩ chính cái đó đã giải thích tại sao chúng ta lại có nhiều đơn hàng bị chậm đến thế.”

Lou và Ralph đang kiểm tra hai cái biểu đồ chúng tôi làm hôm qua. “Điều gì sẽ xảy ra, nếu nguyên công thứ hai không phải do robot thực hiện, mà là con người?” Lou hỏi.

“Chúng ta sẽ lại có một tập hợp biến động thống kê khác làm phức tạp thêm,” tôi nói. “Đừng có quên rằng trường hợp này chỉ có hai nguyên công. Các vị tưởng tượng xem giả sử chúng ta có sự phụ thuộc qua mười hoặc mười lăm nguyên công, mỗi một nguyên công lại có một tập hợp biến động, mà chỉ mới làm một chi tiết thôi. Trong khi đó chúng ta có những sản phẩm bao gồm hàng trăm chi tiết.”

Stacey có vẻ lo lắng hỏi, “Vậy thì làm sao chúng ta có thể kiểm soát được những cái đang xảy ra dưới kia?”

Tôi nói, “Câu hỏi đáng giá cả tỉ đô đấy: làm sao chúng ta có thể kiểm soát được năm mươi ngàn hoặc - ai mà biết được? - có thể năm mươi triệu biến số đang tồn tại trong cái nhà máy này?”

“Chúng ta có lẽ phải mua một máy vi tính hiện đại hơn để có thể theo dõi được tất cả,” Ralph nói.

Tôi nói, “Một máy tính mới không cứu được chúng ta. Chỉ có quản lý dữ liệu không thôi sẽ không giúp chúng ta có thể kiểm soát tốt hơn.”

“Thế chúng ta có nhiều thời gian chuẩn bị hơn thì sao?” Bob hỏi.

“Ô, anh có thực sự nghĩ nếu có nhiều thời gian chuẩn bị hơn sẽ đảm bảo cho chúng ta có khả năng giao chuyển hàng đó cho Hilton Smyth à?” tôi hỏi. “Chúng ta đã biết về cái đơn hàng đó trước ngày hôm qua bao lâu hả Bob?”

Bob ngọ nguậy hết bên này đến bên kia. “Hãy, tôi chỉ có thể nói là nếu có thêm được chút thời gian nào, thì có thể bù được thời gian chậm trễ.”

Stacey nói, “Thời gian chuẩn bị nhiều hơn sẽ làm tăng tồn kho, Bob. Đó không phải là mục tiêu.”

“Phải, tôi biết điều đó,” Bob nói. “Tôi không phản đối gì. Lí do duy nhất tôi đề cập đến là tôi muốn biết chúng ta sẽ phải làm gì đây.”

Mọi người quay sang tôi.

Tôi nói, “Nó khá rõ ràng đối với tôi. Chúng ta phải thay đổi cách nghĩ về

năng lực sản xuất. Chúng ta không thể đánh giá năng lực của một thiết bị nào đó một cách tách biệt. Năng lực sản xuất thực sự của nó phụ thuộc vào vị trí của nó trong nhà máy. Việc cố gắng cân bằng giữa năng lực và nhu cầu để giảm thiểu chi phí, thực sự làm chúng ta rối tinh lên. Chúng ta lẽ ra không nên cố gắng làm như thế.”

“Nhưng đó là điều mọi người khác đều làm,” Bob nói.

“Phải, mọi người đều làm. Hoặc nói như thế. Như bây giờ chúng ta có thể thấy, thật ngu xuẩn nếu cố gắng làm,” tôi nói.

“Thế làm thế nào mà những nhà máy khác có thể tồn tại được?” Lou hỏi.

Tôi nói với anh ta rằng đó là điều tôi đang tự hỏi. Điều tôi nghi ngờ là những nhà máy như thế tiến gần đến cân bằng nhờ nỗ lực của các kỹ sư, các nhà quản lý làm những việc sai lầm. Kết quả sẽ dẫn đến khủng hoảng và nhà máy nhanh chóng mất cân bằng bởi cách điều động công nhân, hoặc làm thêm giờ, hoặc gọi lại những người đã cho thôi việc. Cái động cơ sống còn đã làm lu mờ cái niềm tin lầm lạc.

“Thôi được, nhưng xin hỏi lại, chúng ta sẽ phải làm cái gì đây?” Bob hỏi. “Chúng ta không thể thuê thêm người nếu không được chi nhánh đồng ý. Hơn nữa, chúng ta cũng có một chính sách chống lại việc làm thêm giờ.”

“Có lẽ, bây giờ chúng ta nên gọi lại cho Jonah,” Stacey nói.

“Tôi nghĩ có thể chị nói đúng,” tôi nói.

Fran phải mất đến nửa giờ để xác định xem Jonah đang ở nơi nào trên thế giới này và phải mất nửa giờ nữa Jonah mới có thể cầm điện thoại nói chuyện với chúng tôi. Ngay khi có thể nói chuyện được, tôi bảo một người thư ký khác đi tìm ngay mọi người vào phòng tôi, để mọi người có thể nghe qua loa điện thoại. Trong khi mọi người lục tục vào, thì tôi kể cho Jonah về chuyến đi dã ngoại với cậu bé Herbie, nơi tôi đã tìm ra ý nghĩa của những điều ông ta đã nói và chúng tôi đã học được gì về những ảnh hưởng của hai hiện tượng trong nhà máy.

“Điều chúng tôi biết lúc này,” tôi bảo ông ta, “là chúng tôi không nên chú ý vào từng vị trí cục bộ và tìm cách hoàn thiện nó. Chúng tôi nên cố gắng tối ưu hoá toàn bộ hệ thống. Một số chỗ phải có năng lực lớn hơn những chỗ khác. Những vị trí cuối dây chuyền phải có năng lực cao hơn những vị trí đầu (mà đôi khi nó lại cao hơn). Tôi nói thế có đúng không?”

“Anh đang đúng đấy,” Jonah nói.

“Tôi rất mừng khi biết chúng tôi cũng đã đi được một bước rồi. Lí do duy nhất tôi gọi ông là chúng tôi muốn biết tiếp theo cần phải như thế nào.”

“Alex, việc tiếp theo là phân biệt được giữa hai loại nguồn lực (thiết bị) trong nhà máy của các vị. Một loại tôi gọi là ‘cổ-chai’, còn loại kia đơn giản là ‘không-cổ-chai.’”

Tôi nói mọi người ghi chép lại.

“Một cái cổ-chai,” Jonah tiếp tục nói, “là bất cứ nguồn lực nào mà năng lực của nó bằng hoặc nhỏ hơn so với nhu cầu đòi hỏi ở nó. Còn không-cổ-chai thì năng lực của nó lớn hơn so với nhu cầu đòi hỏi. Anh hiểu chứ?”

“Vâng,” tôi nói.

“Một khi các vị nhận diện được hai loại nguồn lực này,” Jonah nói, “các vị sẽ thấy được mối quan hệ rất rõ của chúng.”

“Nhưng, Jonah, nhu cầu thị trường sẽ ở chỗ nào?” Stacey hỏi. “Phải có mối quan hệ nào đó giữa năng lực và nhu cầu chứ.”

Ông ta nói, “Phải, nhưng như các vị đã biết, các vị không nên cân bằng *năng lực* với nhu cầu. Cái các vị cần làm là cân bằng *dòng sản phẩm* đi qua nhà máy với nhu cầu của thị trường. Thực tế, đây là quy tắc đầu tiên của chín quy tắc biểu thị mối quan hệ giữa cổ-chai và không-cổ-chai và cách các vị cần quản lý nhà máy. Như vậy, để tôi nhắc lại nhé: cân bằng dòng chảy, chứ không phải năng lực.”

Stacey vẫn còn bối rối, “Tôi không chắc tôi có hiểu không. Cái cổ-chai và không-cổ-chai sẽ như thế nào trong bức tranh này?”

Jonah nói, “Tôi hỏi chị câu này: cái nào trong hai loại nguồn lực đó quyết định cái năng lực có hiệu quả của nhà máy?”

“Chắc phải là loại cổ-chai,” chị ta nói.

Tôi nói, “Đúng. Nó giống như trường hợp cậu bé Herbie trong chuyến dã ngoại của tôi. Cậu ta có năng lực thấp nhất và chính là người quyết định chính xác khả năng có thể di chuyển của cả đoàn.”

“Thế các vị nên cân bằng tối thiểu như thế nào?” Jonah hỏi.

“Ô, tôi hiểu,” Stacey nói. “Chính là làm cho dòng sản phẩm đi qua cổ-chai bằng với nhu cầu của thị trường.”

“Về cơ bản, phải, các vị đã hiểu,” Jonah nói. “Thực tế, dòng chảy phải nhỏ hơn một chút so với nhu cầu.”

“Thế là sao?” Lou hỏi.

“Bởi vì nếu các vị để nó bằng với nhu cầu thị trường, thì khi thị trường giảm sút, các vị sẽ mất tiền,” Jonah nói. “Nhưng đó là một điểm quan trọng. Nói một cách cơ bản là dòng cổ-chai cần ngang bằng với nhu cầu.”

Bob Donovan đang ngọ nguậy để xen vào câu chuyện.

“Xin lỗi, nhưng tôi nghĩ cổ-chai phải là dở rồi,” Bob nói. “Chúng cần phải được loại bỏ ở bất cứ chỗ nào có thể được, đúng không?”

“Không, cổ-chai không nhất thiết cứ phải là tốt hay xấu,” Jonah nói, “đơn giản chúng là một thực tế. Cái tôi đang gợi ý ở đây là bất cứ chỗ nào chúng tồn tại thì các vị phải sử dụng chúng để kiểm soát cái dòng sản phẩm đi qua hệ thống để ra thị trường.”

Điều đó thật có ý nghĩa với tôi, bởi vì tôi đang nhớ lại lúc tôi dùng Herbie để kiểm soát cả đoàn trong chuyến đi.

“Bây giờ tôi phải vội đi rồi,” Jonah nói, “các vị đã bắt cóc tôi trong thời gian mười phút giải lao giữa buổi thuyết trình của tôi đấy.”

Tôi vội xen vào. “Jonah, trước khi ông đi...”

“Hả?”

“Bước tiếp theo chúng tôi cần làm gì?”

Ông ta nói, “Ô, trước hết, anh xem trong nhà máy có cái cổ-chai nào không đã?”

“Chúng tôi không biết,” tôi nói.

“Vậy thì, đó chính là bước tiếp theo,” ông ta nói. “Anh phải tìm cho ra, bởi vì sẽ có một sự khác nhau lớn trong việc sử dụng các nguồn lực.”

“Làm thế nào để tìm được cổ-chai?” Stacey hỏi.

“Việc đó rất đơn giản, nhưng phải có thời gian ít phút để giải thích. Các vị hãy cố gắng tự mình tìm ra,” Jonah nói. “Việc đó thật dễ, nếu các vị suy nghĩ về nó trước đã.”

Tôi nói, “Thôi được, nhưng...”

“Thôi, tạm biệt đã,” ông ta nói. “Hãy gọi cho tôi khi các vị tìm thấy cổ-chai nhé.”

Tiếng gác máy ngay sau đó.

“Ôi... làm gì bây giờ?” Lou hỏi.

“Tôi nghĩ, chúng ta nên nhìn lại tất cả các nguồn lực,” tôi nói, “và so sánh chúng với nhu cầu thị trường. Nếu chúng ta tìm được cái nào mà nhu cầu lớn hơn năng lực thì đó là cổ-chai.”

“Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta tìm thấy một cái?” Stacey hỏi.

“Tôi nghĩ, việc tốt nhất cần làm là làm như tôi đã làm đối với cái đoàn hướng đạo sinh,” tôi nói. “Chúng ta điều chỉnh năng lực sao cho cổ-chai nằm

ở phía trước của quá trình sản xuất.”

“Câu hỏi của tôi là,” Lou nói, “điều gì sẽ xảy ra nếu cái năng lực thấp nhất trong thực tế lại lớn hơn nhu cầu thị trường đòi hỏi?”

“Vậy thì tôi nghĩ chúng ta sẽ có một cái gì đó giống như một cái chai nhưng không có cổ,” tôi nói.

“Nhưng sẽ vẫn còn những giới hạn,” Stacey nói. “Cái chai vẫn có các thành chai. Nhưng chúng lớn hơn nhu cầu thị trường.”

“Và nếu đúng như thế?” Lou hỏi.

“Tôi không biết,” tôi bảo ông ta. “Tôi nghĩ việc đầu tiên phải làm là tìm xem chúng ta có cổ-chai nào không.”

“Như thế giống như đi tìm một cậu Herbie chứ gì,” Ralph nói. “Nếu cậu ta đang tồn tại.”

“Phải, nhanh lên, chúng ta đang nói quá nhiều rồi,” Bob nói.

*

Sau đó vài ngày, tôi bước vào phòng họp. Giấy tờ bày lung tung khắp nơi. Một cái bàn chính để đầy giấy in và các kẹp tài liệu. Phía góc phòng có một cái máy tính vừa được lắp đặt; bên cạnh nó một cái máy in đang tiếp tục nhả giấy ra. Các thùng đựng rác đã đầy tràn. Các gạt tàn thuốc lá cũng vậy. Những cái cốc giấy dùng để uống cà phê, những vỏ gói đường, đồ đựng kem, khăn ăn, thanh kẹo, giấy gói bánh quy và đủ thứ khác nằm rải rác. Cái bãi chiến trường này chính là chỗ được dùng làm tổng hành dinh của chúng tôi để tìm cho ra Herbie. Chúng tôi vẫn tìm chưa được, mà đã bỏ hơi tai.

Ngồi ở phía cuối bàn kia là Ralph Nakamura. Anh ta đang cùng những người của mình xử lí cái cơ sở dữ liệu mà họ quản lý, chúng có vai trò quan trọng để tìm kiếm.

Tôi nhìn cái vẻ mặt Ralph trông không vui vẻ gì. Anh ta đang lùa những ngón tay gầy guộc của mình vào cái mái tóc đen lưa thưa.

“Đây không phải là cách thích hợp,” anh ta đang nói với Stacey và Bob.

“A, thật đúng lúc,” Ralph nói khi nhìn thấy tôi. “Anh có biết chúng tôi vừa làm gì không?”

“Các vị đã tìm thấy Herbie rồi à?” tôi nói.

Ralph nói, “Không, chúng tôi đã mất hai giờ rưỡi để tính toán nhu cầu cho những cái máy không tồn tại.”

“Tại sao thế?”

Ralph bắt đầu lắp bắp và Bob chặn anh ta lại.

“Để tôi giải thích,” Bob nói. “Chẳng là có một vài tiến trình gia công liệt kê những cái máy phay cũ kĩ, mà chúng ta lại không sử dụng...”

“Không những không sử dụng, mà chúng tôi vừa phát hiện ra chúng đã được bán cách đây một năm rồi,” Ralph nói.

Sau đó chúng tôi cố gắng tính toán nhu cầu cho tất cả các nguồn lực, tất cả các thiết bị trong nhà máy, Jonah đã nói một cái cổ-chai là bất cứ nguồn lực nào mà năng lực bằng hoặc thấp hơn nhu cầu thị trường được đặt ra cho nó. Để tìm ra nó, chúng tôi đi đến kết luận là đầu tiên phải biết tổng nhu cầu thị trường về những sản phẩm do nhà máy sản xuất. Và sau đó chúng tôi phải tìm ra thời gian mà mỗi nguồn lực đóng góp cho việc đáp ứng nhu cầu. Nếu tổng số giờ thực tế cho sản xuất (trừ đi thời gian bảo dưỡng máy móc, thời gian ăn trưa và nghỉ giữa ca) của nguồn lực bằng hoặc ít hơn so với số giờ yêu cầu, thì chúng tôi biết rằng đã tìm ra Herbie.

Để có được tổng nhu cầu thị trường, chúng tôi kết hợp các số liệu mà chúng tôi có trong tay với nhau - các đơn hàng đang tồn đọng, dự báo thị trường cho sản phẩm mới và sản phẩm thay thế. Đó là tổng hợp sản phẩm đầy đủ của cả nhà máy, bao gồm cả những thứ chúng tôi “bán” cho các nhà máy khác và các chi nhánh trong công ty.

Có được cái đó, chúng tôi bắt đầu quá trình tính toán thời gian mà mỗi “trung tâm làm việc” phải đóng góp. Chúng tôi xác định một trung tâm làm việc là một nhóm các nguồn lực cùng loại. Mười người thợ hàn có cùng tay nghề tạo thành một trung tâm làm việc. Bốn cái máy giống nhau tạo thành một nhóm khác. Bốn thợ cơ khí điều chỉnh và vận hành máy là một nhóm nữa, vân vân. Chia tổng số giờ cần thiết của trung tâm làm việc cho số lượng các nguồn lực trong đó, sẽ cho kết quả là sự đóng góp của mỗi nguồn lực, một tiêu chuẩn mà chúng tôi có thể sử dụng để so sánh.

Ví dụ, hôm qua chúng tôi tìm được nhu cầu đối với máy đúc áp lực là khoảng 260 giờ/tháng cho tất cả mọi chi tiết đúc cần phải chế tạo. Thời gian có của những máy này là khoảng 280 giờ/tháng cho mỗi nguồn lực. Như thế có nghĩa là chúng tôi vẫn còn dư năng lực ở những máy này.

Nhưng chúng tôi càng đi sâu vào thì càng thấy độ chính xác của các số liệu kém đi. Chúng tôi phát hiện ra rằng danh mục vật tư không phù hợp tiến trình gia công, tiến trình gia công lại không có thời gian thực hiện - hoặc thiết bị phù hợp, như chúng tôi vừa tìm ra - vân vân.

“Vấn đề là ở chỗ chúng ta bị sức ép công việc nhiều đến nỗi có nhiều số liệu cập nhật không đủ,” Stacey nói.

“Khi thật, với những thay đổi về kĩ thuật, điều chuyển lao động và tất cả

những cái phát sinh bất cứ lúc nào, thì việc cập nhật thông tin thật khó khăn, bất kể là cái gì,” Bob nói.

Ralph lắc đầu. “Để kiểm tra kép hoặc cập nhật tất cả các số liệu liên quan đến nhà máy này phải mất hàng tháng!”

“Hoặc hàng năm,” Bob lẩm bẩm.

Tôi ngồi xuống và nhắm mắt lại một lúc. Khi tôi mở mắt ra thì thấy mọi người đang nhìn mình.

“Rõ ràng là chúng ta sẽ không có thời gian để làm việc đó,” tôi nói. “Chúng ta chỉ còn mười tuần để làm được cái gì đó trước khi Peach thối còi. Tôi biết chúng ta đang đi đúng hướng, nhưng chúng ta vẫn còn đang rề rà ở chỗ này. Chúng ta phải chấp nhận thực tế là thiếu các số liệu chính xác.”

Ralph nói, “Vậy thì tôi phải nhắc các vị nhớ lại câu cách ngôn cũ về xử lý dữ liệu: Rác vào, rác ra ^[8].”

“Họm đã,” tôi nói. “Có thể chúng ta đang quá câu nệ phương pháp. Tìm kiếm cơ sở dữ liệu không phải là cách duy nhất để có câu trả lời. Chẳng lẽ chúng ta không tìm được một cách nào đó nhanh hơn để làm lộ ra được cái cổ-chai - hoặc chí ít cũng nhận diện được những cái có thể là cổ-chai hay sao? Liên hệ tới cái mô hình của đoàn dã ngoại, tôi thấy rất rõ ai là những người đi chậm hơn. Không ai có linh cảm nào về cái cậu Herbie có thể ở chỗ nào đó trong nhà máy hay sao?”

“Nhưng chúng tôi thậm chí còn chưa biết liệu chúng ta có hay không chứ,” Stacey nói.

Bob đứng hai tay chống nạnh, miệng há ra như muốn nói gì đó. Rồi cuối cùng anh ta cũng thốt ra được.

“Khổ quá, tôi đã ở cái nhà máy này hơn hai mươi năm rồi. Sau chừng ấy thời gian, tôi biết nơi nào thường phát sinh vấn đề,” anh ta nói. “Tôi nghĩ tôi có thể làm một cái danh sách các khu vực mà chúng ta có thể thiếu năng lực; ít nhất thì nó cũng thu hẹp được phạm vi cần xem xét. Như thế có thể tiết kiệm thời gian.”

Stacey quay sang anh ta. “Anh biết không, anh vừa khiến tôi nảy ra một ý. Nếu chúng ta nói chuyện với những tay điều độ thì sao. Họ có thể sẽ cho chúng ta biết chi tiết nào họ thường luôn luôn bị thiếu và bộ phận nào họ thường xuyên phải chờ đợi.”

“Làm thế liệu có tác dụng gì?” Ralph hỏi.

“Các chi tiết thường xuyên bị thiếu nhất có thể chính là những chi tiết phải qua cổ-chai,” Stacey nói. “Còn bộ phận mà điều độ viên phải đợi có thể là nơi

chúng ta sẽ tìm được Herbie.”

Tôi ngồi thẳng người lên. “Phải, có lí lắm.”

Tôi đứng lên và bắt đầu đi đi, lại lại.

“Tôi muốn nói với các vị về điều tôi vừa nghĩ đến,” tôi nói. “Trên con đường dã ngoại, các vị có thể chỉ ra những cậu bé đi chậm hơn bằng cách quan sát các khoảng cách. Cậu nào càng đi chậm thì khoảng cách giữa cậu đó với cậu đi liền ngay trước càng rộng. So sánh tương tự, thì khoảng cách đó chính là tồn kho.”

Cả Bob, Ralph và Stacey đều nhìn chăm chăm vào tôi.

“Các vị có hiểu không?” tôi hỏi. “Nếu Herbie có tồn tại thì ở phía trước sẽ có một đồng trống hàng dở dang.”

“Phải, nhưng những đồng như thế có ở mọi chỗ,” Bob nói.

“Vậy thì chúng ta phải tìm đồng lớn nhất,” tôi nói.

“Đúng! Đó phải là một dấu hiệu khẳng định nữa,” Stacey nói.

Tôi quay sang và hỏi, “Anh nghĩ sao, Ralph?”

“Rất đáng thử xem,” Ralph nói. “Một khi đã có thể thu hẹp được giới hạn ba hoặc bốn trung tâm làm việc, thì sẽ nhanh chóng đối chiếu được các kết quả tìm thấy với các số liệu lưu trữ để kiểm chứng.”

Bob nhìn Ralph và nói với một giọng đùa cợt. “Phải, tất cả chúng tôi đều đã thấy rất hay.”

Nhưng Ralph không hiểu theo cách đấy. Anh ta trông bối rối.

“Này, tôi chỉ có thể làm việc với cái tôi có,” anh ta nói. “Các vị muốn tôi làm gì nào?”

“Thôi được, điều quan trọng là chúng ta có những phương pháp mới để thử,” tôi nói. “Chúng ta đừng mất thì giờ đổ cho số liệu dở nữa. Bắt tay vào làm thôi.”

Được nạp năng lượng của những ý tưởng mới, chúng tôi lao vào việc và việc tìm kiếm được thực hiện rất nhanh... nhanh đến nỗi, thực tế, cái mà chúng tôi khám phá ra đã làm tôi có cảm giác như là chúng tôi đã chạy xuyên qua một bức tường.”

*

“Nó đây rồi. Xin chào, Herbie,” Bob nói.

Trước mắt chúng tôi là cái máy NCX10.

“Anh có chắc đây chính là một cái cổ-chai không?” tôi hỏi.

“Có một sổ bằng chứng,” anh ta vừa nói vừa chỉ tay vào những đồng hàng đang dở dang gần đây - đó là sổ hàng chưa thực hiện của nhiều tuần, theo như báo cáo kết hợp của Ralph và Stacey mà chúng tôi vừa rà lại một giờ trước đây.

“Chúng tôi đã nói chuyện với những tay điều độ,” Bob nói. “Họ nói họ luôn phải chờ đợi chi tiết của cái máy này. Những người giám sát cũng nói như thế. Còn cái gã vận hành ở đây thì phải tự kiếm hai cái nút tai để khỏi điếc tai bởi những lời kêu ca của mọi người.”

“Nhưng cái máy này được coi là một trong những thiết bị hiệu quả nhất của chúng ta kia mà,” tôi nói.

“Đúng vậy,” Bob nói. “Đó là cái có năng suất cao nhất, chi phí thấp nhất mà chúng ta có cho việc sản xuất những chi tiết cụ thể này.”

“Thế tại sao nó lại là cổ-chai?”

“Chúng ta chỉ có duy nhất một cái như thế này thôi,” anh ta nói.

“Phải, tôi biết điều đó,” tôi nói và nhìn chăm chăm vào anh ta cho đến khi anh ta phải giải thích.

“Anh xem, chiếc máy này mới có khoảng hai năm. Trước khi có nó, chúng ta phải sử dụng những cái máy khác đã cũ kĩ để làm những sản phẩm hiện đang làm. Nhưng cái máy này có thể làm được tất cả các nguyên công mà trước đây phải dùng tới ba máy khác nhau,” Bob nói.

Anh ta nói với tôi về việc sử dụng ba loại máy khác nhau để gia công những chi tiết này như thế nào. Trong một trường hợp điển hình, thời gian gia công đại loại là khoảng hai phút ở máy thứ nhất, tám phút trên máy thứ hai và bốn phút ở máy thứ ba - tổng cộng là mười bốn phút cho một chi tiết. Nhưng cái máy NCX10 có thể làm được cả ba nguyên công chỉ hết mười phút.

Tôi nói, “Anh đang nói với tôi là chúng ta tiết kiệm được bốn phút cho một chi tiết. Chẳng lẽ như thế không có nghĩa là chúng ta đang có năng suất cao hơn so với trước sao? Thế làm sao tồn kho lại xếp đồng lên như thế?”

“Với cách trước đây, chúng ta có nhiều máy hơn,” anh ta nói. “Chúng ta có hai máy loại thứ nhất, năm máy loại thứ hai và ba máy loại thứ ba.”

Tôi gật đầu và lúc này đã hiểu. “Như vậy là anh có thể gia công được nhiều chi tiết hơn dù thời gian cho một chi tiết lâu hơn. Vậy thì chúng ta mua cái máy NCX10 để làm gì?”

“Mỗi một cái máy cũ phải có một thợ cơ khí vận hành,” Bob nói. “Cái máy NCX10 chỉ cần hai thợ hiệu chỉnh. Như tôi đã nói, đó là cách chi phí ít nhất để sản xuất những chi tiết này.”

Tôi đi chậm chậm vòng quanh cái máy.

“Chúng ta có sử dụng cái máy này cả ba ca không?” tôi hỏi Bob.

“Ô, chúng ta vừa mới bắt đầu lại. Đã phải mất khá lâu mới tìm được người thay thế Tony, cái tay hiệu chỉnh của ca ba đã bỏ việc ấy.”

“Ôi, đúng rồi...” tôi nói. Chính cha Peach đã gây ra việc đó. Tôi hỏi, “Bob này, phải mất bao lâu mới đào tạo được một người cho máy này?”

“Khoảng sáu tháng,” anh ta nói.

Tôi lắc đầu.

“Vấn đề là ở chỗ đó, Al. Chúng ta đào tạo được ai đó và sau chừng hai năm họ lại đi chỗ khác và kiếm được lương cao hơn,” Bob nói. “Còn chúng ta dường như không hấp dẫn được người khác với mức lương chúng ta đang trả.”

“Tại sao chúng ta không trả nhiều hơn cho những người làm việc ở thiết bị này?”

“Công đoàn,” Bob nói. “Chúng ta sẽ nhận được những lời phàn nàn và công đoàn sẽ muốn chúng ta trả lương cao hơn cho tất cả số thợ hiệu chỉnh.”

Tôi nhìn cái máy lần cuối cùng.

“Thôi, thế là đủ rồi,” tôi nói.

Nhưng chưa hết. Hai chúng tôi đi sang phía đầu kia của nhà máy, Bob lại giới thiệu tiếp.

“Gặp Herbie số Hai: bộ phận nhiệt luyện,” Bob nói.

Cái chỗ này nếu coi như một Herbie công nghiệp thì có vẻ giống hơn. Nó bẩn thỉu, nóng nực, xấu xí và tẻ ngắt, nhưng lại không thể thiếu được.

Thiết bị chính của bộ phận nhiệt luyện là hai cái lò... đó là hai cái hộp bằng thép xám xịt, xù xì, cấu bẩn, bên trong lát gạch chịu lửa. Những cái đầu đốt bằng gas có thể nâng nhiệt độ trong lò lên tới 1500 độ F. ^[9]

Rất nhiều chi tiết máy sau ghi được gia công cắt gọt hoặc các công việc nguội nào khác mà không thể tiếp tục gia công được nữa do hoá cứng thì đều phải qua xử lý nhiệt trong một thời gian dài. Ngoài ra, cũng có rất nhiều chi tiết lại được tôi cứng sau khi gia công cơ hoặc tiếp tục các nguyên công gia công sau khi tôi. ^[10]

Người vận hành xếp vào lò các chi tiết, với số lượng có thể từ vài chiếc tới cả trăm, sau đó nâng nhiệt và xử lý trong một thời gian dài có thể từ sáu đến mười sáu giờ. Sau đó các chi tiết được đưa ra làm nguội ngoài lò theo những

cách thức khác nhau, tùy theo từng trường hợp cụ thể. Chúng tôi mất rất nhiều thời gian cho cái công việc nhiệt luyện này.

“Có vấn đề gì ở đây - chúng ta cần lò lớn hơn à?” tôi hỏi.

Bob nói, “Hừ... có và không. Hầu hết thời gian chúng chạy với nửa lò trống không.”

“Sao lại như thế?”

“Có lẽ những tay điều độ là nguyên nhân của vấn đề,” anh ta nói. “Họ luôn luôn chạy đến đây và bắt chúng tôi lúc làm năm chi tiết này, lúc lại sáu chi tiết kia chỉ để phục vụ cho đủ một chuyến giao hàng. Vì thế trong khi nhiệt luyện có một nhóm chi tiết, thì lại có đến năm mươi chi tiết khác chờ đợi. Tôi muốn nói, cái cách điều hành này chẳng khác gì cái hiệu cắt tóc - nhận một số thứ tự và cứ xếp hàng.”

“Như vậy là chúng ta không thực hiện theo từng lô hàng.”

“Phải, đôi khi thì có. Nhưng cũng có khi là cả lô đấy, nhưng vẫn không đầy lò.”

“Những lô hàng nhỏ quá hay sao?”

“Hoặc là quá lớn xếp không hết, nên có một số phải nhiệt luyện mẻ thứ hai. Tình trạng này dường như chẳng bao giờ kết thúc,” Bob nói. “Anh biết không, khoảng hai năm trước đây đã có một đề nghị bổ sung thêm một cái lò nữa để cải thiện vấn đề này.”

“Sau đó như thế nào?”

“Nhưng đề nghị đó bị bóp chết ở cấp chi nhánh. Họ không cho phép chi tiền vì hiệu quả thấp. Họ bảo chúng tôi rằng hãy tận dụng năng lực sẵn có. Có thể rồi họ cũng phải bàn đến việc mở rộng. Bên cạnh đó, có nhiều tranh cãi, nào là chúng tôi phải tiết kiệm năng lượng như thế nào, nào là cái lò khác sẽ tiêu thụ gấp đôi năng lượng, đại loại như vậy.”

“Thôi được, thế nếu các lò lúc nào cũng đầy tải thì chúng ta có đủ năng lực để đáp ứng nhu cầu không?” tôi hỏi.

Bob cười.

“Tôi không biết. Chúng tôi chưa bao giờ tính toán như vậy.”

*

Tôi nghĩ việc cần làm đối với nhà máy về cơ bản cũng giống như việc tôi đã làm với các cậu bé trong chuyến dã ngoại. Tôi cho rằng tốt nhất là nên tổ chức lại để những nguồn lực nào có năng lực thấp nhất sẽ ở vị trí đầu tiên trong các quy trình sản xuất. Các nguồn lực khác sẽ sắp xếp theo năng lực

tăng dần để bù cho các biến động thống kê dồn lại do phụ thuộc.

Chúng tôi lại ngồi lại với nhau, sau khi Bob và tôi quay về văn phòng. Thật dễ dàng thấy ngay là cái kế hoạch to tát nhằm tối ưu hoá nhà máy *không* cân bằng, bằng cách bố trí Herbie ở phía trước sẽ chẳng thể chấp nhận được.

“Theo quan điểm sản xuất thì không thể thực hiện được,” Stacey nói.

“Chúng ta bị kẹt với một loạt các sự kiện phụ thuộc,” Lou nói.

Khi nghe họ nói, tôi lại có cái cảm giác tương tự như thấy bao nhiêu công sức đang trôi tuồn tuột xuống cống. Một loại cảm giác giống như nhìn một chiếc lốp xe đang xì hơi.

Tôi nói, “Thôi được, nếu chúng ta không thể thay đổi vị trí các thiết bị, thì ít nhất cũng có thể tăng năng lực của chúng lên. Chúng ta sẽ biến nó thành không-cổ-chai.”

Stacey hỏi, “Nhưng làm thế nào để tăng dần năng lực từ đầu đến cuối dây chuyền được?”

“Chúng ta sẽ tổ chức lại... chúng ta sẽ giảm năng lực ở đầu dây chuyền sản xuất và tăng nó dần từng bước tiếp theo,” tôi gợi ý.

“À, ở đây không phải chỉ cần bố trí lại con người là xong. Vậy làm sao chúng ta có thể bổ sung năng lực mà không thêm thiết bị?” Bob hỏi. “Còn nếu nói về thiết bị, thì chúng ta sẽ bị vướng về tài chính. Một cái lò nhiệt luyện và có thể một cái máy điều khiển kỹ thuật số nữa chẳng hạn... xin thưa, số tiền đầu tư sẽ hàng triệu đô đấy.”

“Điều cốt yếu,” Lou nói, “là chúng ta không có tiền. Nếu chúng ta nghĩ rằng có thể đi gặp Peach và đề nghị anh ta đầu tư thêm cho một cái nhà máy đang thua lỗ, lại vào cái năm khó khăn nhất trong lịch sử công ty... ôi, xin lỗi, hoạ có là điên.”

Cả nhà đang cùng ăn tối, chợt mẹ tôi hỏi, “Con không định ăn đậu à, Alex?”

“Mẹ, con đã là người lớn rồi. Nếu con thích thì con sẽ ăn mà.”

Bà có vẻ không hài lòng.

Tôi nói, “Con xin lỗi, tối nay con có chuyện không vui.”

“Có chuyện gì vậy, Bố?” Davey hỏi.

“Phức tạp lắm con ạ. Chúng ta hãy ăn xong đã nào. Bây giờ bố phải đi ra sân bay.”

“Bố định đi đâu?” Sharon hỏi.

“Không, bố chỉ đi đón khách thôi.”

“Có phải là mẹ không?” Sharon hỏi.

“Không, không phải mẹ. Bố cũng mong thế lắm.”

“Alex, hãy kể với các cháu chuyện gì đang làm con phiền lòng đi,” mẹ tôi bảo. “Nó cũng ảnh hưởng tới các cháu đấy.”

Tôi nhìn hai con và nghĩ mẹ tôi nói đúng. Tôi nói, “Chúng con phát hiện nhà máy có một số vấn đề mà chưa thể giải quyết được.”

“Thế cái ông mà con đã gọi ấy, không giúp gì được à?”

“Mẹ định nói ông Jonah ấy à? Chính con đi đón ông ấy đây. Nhưng con cũng không chắc liệu chúng con có làm được gì khi có ông ấy giúp không?”

Nghe thấy thế, Dave có vẻ sốc. Nó nói, “Bố muốn nói... tất cả những điều chúng ta học được trong chuyến đi đều chẳng có gì đúng ư?”

“Tất nhiên, nó vẫn đúng, con ạ. Vấn đề là đã phát hiện ra có hai Herbie ở trong nhà máy và chúng lại ở đúng cái chỗ mà không ai muốn. Chúng đang bị tắc ở giữa dây chuyền, mà không thể bố trí lại như chúng ta đã làm khi đi đã ngoại được. Chúng đang làm cản trở mọi thứ, mà không thể hê đi. Từng đồng, từng đồng hàng dở dang đang xếp đầy xung quanh. Bố không biết phải làm gì nữa.”

Mẹ tôi nói, “Ôi, nếu họ không làm được việc, thì con chỉ cần bảo họ đi đi.”

“Đó không phải là con người mẹ ạ, mà là thiết bị. Chúng con không thể sa thải thiết bị. Mặt khác, công việc chúng làm lại rất quan trọng. Hầu hết các

sản phẩm đều phải qua hai nguyên công này.”

“Thế tại sao người ta không làm cho chúng nhanh lên?” Sharon hỏi.

“Đúng vậy, bố,” Davey nói. “Bố hãy nhớ xem, bố đã mang đồ đồ cho Herbie như thế nào. Có thể cũng làm được việc gì đó tương tự trong nhà máy chứ.”

“Phải, nhưng nó lại không đơn giản như thế.”

Mẹ tôi nói, “Alex, mẹ biết con đã cố gắng hết sức. Nếu hai con rùa ấy cản trở mọi thứ, thì phải để mắt đến chúng và đảm bảo sao cho chúng không lãng phí thì giờ nào nữa.”

“Vâng, con phải đi thôi. Đừng đợi con. Hẹn gặp lại ba bà cháu vào sáng mai.”

*

Đứng đợi ở cổng nhà ga sân bay, tôi thấy chiếc tắc xi hàng không chờ Jonah tiến lại. Tôi đã nói chuyện với ông ta ở Boston chiều nay, ngay trước khi ông ta bay đi Los Angeles. Tôi đã bảo ông ta rằng tôi muốn cảm ơn về những lời khuyên của ông ấy, nhưng tình hình nhà máy thật khó có thể làm gì được.

“Alex, làm sao anh biết là không thể làm gì được nữa?” ông ta hỏi.

“Chúng tôi chỉ còn có hai tháng, trước khi sếp của tôi đề xuất với hội đồng quản trị về chuyện của nhà máy. Nếu chúng tôi có thêm thời gian, có thể chúng tôi sẽ làm được cái gì đó, nhưng chỉ có hai tháng thì...”

“Hai tháng vẫn còn đủ thời gian để thể hiện. Nhưng anh phải học cách vận hành nhà máy trong những điều kiện hạn chế chứ.”

“Jonah, chúng tôi đã phân tích tình hình một cách cẩn thận...”

“Alex, có hai trường hợp những điều tôi nói với anh sẽ không thực hiện được. Thứ nhất, nếu không có nhu cầu về sản phẩm mà nhà máy của anh đang sản xuất.”

“Không, chúng tôi có nhu cầu, mặc dù có bị giảm sút do giá của chúng tôi tăng lên và dịch vụ của chúng tôi kém đi. Nhưng số đơn hàng bị tồn đọng còn khá nhiều.”

“Tôi cũng không thể giúp anh nếu các anh quyết định không thay đổi. Anh có định buông xuôi và để cho nhà máy đóng cửa không?”

“Không phải là tôi muốn bỏ cuộc, mà chỉ là không nhìn thấy còn khả năng nào khác nữa.”

“Được rồi. Các anh đã thử giảm tải cho những cổ-chai bằng cách sử dụng

các thiết bị khác chưa?”

“Ông nói giảm tải à? Không thể được. Chúng tôi chỉ có hai thiết bị loại này trong nhà máy.”

Ông ta ngừng lại một lúc, rồi nói, “Thôi được, còn một câu hỏi nữa: Có sân bay ở Bearington không?”

Và thế là ông ta đã có mặt ở đây đêm nay và đang đi ra khỏi cổng số 2. Ông ta đã đổi chuyến bay đi Los Angeles, để đến đây. Tôi tiến lại và bắt tay ông ta.

“Chuyến bay của ông có thuận lợi không?” tôi hỏi.

“Anh đã bao giờ chui vào một cái ống bơ chưa?” ông ta hỏi, rồi nói thêm, “tôi còn đang bận thờ, chẳng phàn nàn làm gì.”

“Ôi, cảm ơn ông đã đến. Tôi rất cảm kích khi ông thay đổi kế hoạch của mình, mặc dù tôi vẫn còn chưa biết liệu ông có thể giúp được chúng tôi không.”

“Alex, có một cái cổ-chai...”

“Hai cái cổ-chai,” tôi chữa lại.

“Có hai cái cổ-chai không có nghĩa là các anh không thể kiếm được tiền. Thực tế, trái lại. Hầu hết các nhà máy chế tạo không có cổ-chai. Họ có quá thừa năng lực. Nhưng họ nên có một cái cho mỗi chi tiết họ chế tạo.”

Ông ta đọc được vẻ hoang mang trên mặt tôi.

“Anh chưa hiểu, rồi anh sẽ hiểu. Bây giờ anh hãy kể cho tôi về nhà máy càng nhiều càng tốt.”

*

Suốt quãng đường đi tôi nói không nghĩ về tình huống khó khăn của chúng tôi. Khi chúng tôi đến nhà máy, tôi đỗ chiếc Buick ở trước cửa khu văn phòng. Có đủ mặt Bob, Lou, Stacey và Ralph đang đợi. Họ đứng xung quanh cái bàn ở khu vực lễ tân. Mọi người nhìn với ánh mắt thân thiện, nhưng khi nghe tôi giới thiệu thì họ có vẻ chờ đợi xem cái gã Jonah này - trông chẳng giống một người tư vấn nào mà họ đã từng biết - liệu có biết sẽ phải làm gì không. Jonah đứng trước mặt họ và bắt đầu vừa đi đi, lại lại, vừa nói.

“Alex mời tôi đến là vì các vị đã phát hiện có một vấn đề với những cái cổ-chai mà các vị tìm được trong nhà máy,” Jonah nói. “Thực ra, các vị đang gặp phải một nhóm với vài vấn đề. Nhưng trước hết phải giải quyết cái nào quan trọng nhất. Qua những điều Alex nói với tôi, thì điều các vị cần nhất là tăng lượng xuất hàng và cải thiện dòng tiền. Có phải thế không?”

“Ông giúp được thế thì tốt quá,” Lou nói. “Ông có nghĩ rằng chúng tôi có thể thực hiện được không?”

“Những chỗ cổ-chai của các vị đang không đảm bảo được cái dòng chảy đủ để đáp ứng nhu cầu và làm ra tiền,” ông ta nói. “Như thế, chỉ duy nhất có một việc phải làm. Đó là chúng ta phải tìm thêm năng lực.”

“Nhưng chúng tôi không có tiền để đầu tư thêm thiết bị,” Lou nói.

“Hoặc thời gian để lắp đặt nó,” Bob nói.

“Tôi không nói về bổ sung năng lực từ đầu này đến đầu kia của nhà máy,” Jonah nói. “Để tăng năng lực của nhà máy chỉ là tăng năng lực của cổ-chai mà thôi.”

“Ông muốn nói là biến nó thành không cổ-chai chứ gì,” Stacey nói.

“Không,” Jonah nói. “Hoàn toàn không. Các cổ-chai vẫn cứ là các cổ-chai. Cái mà chúng ta bắt buộc phải làm là tìm đủ năng lực cho chúng để chúng trở lên cân bằng hơn với nhu cầu.”

“Chúng ta sẽ tìm nó ở đâu?” Bob hỏi. “Ông cho là nó đang ở quanh quần đầu đây chăng?”

“Phải, đúng vậy,” Jonah nói. “Nếu ở đây cũng giống như hầu hết các cơ sở sản xuất khác, thì sẽ có những năng lực mà các vị không nhìn thấy, bởi vì chính những suy nghĩ sai lầm của các vị. Vì thế tôi muốn gợi ý việc đầu tiên cần làm là chúng ta hãy đi xuống nhà máy và tự tìm ra cách để quản lí hai cái cổ-chai này một cách chính xác.”

“Được chúng ta đi chứ,” tôi nói. “Không có ai đến thăm nhà máy này mà không tham quan một vòng cả.”

Sáu chúng tôi đội mũ, đeo kính an toàn và đi xuống nhà máy. Jonah và tôi đi đầu tiên khi bước qua hai lần cửa để đi vào cái khu vực có cái ánh sáng màu da cam. Lúc này đang khoảng giữa ca hai và có phần yên tĩnh hơn so với ca ban ngày. Như thế cũng tốt, vì chúng tôi có thể nghe được tiếng nói của nhau. Tôi chỉ ra cho Jonah thấy những giai đoạn sản xuất khác nhau, Tôi nhận thấy hai mắt của Jonah đang ước lượng những đồng hàng dở dang ở mọi nơi. Tôi hối thúc mọi người đi nhanh lên.

“Đây là chiếc máy NCX10,” tôi chỉ Jonah cái máy ở bên cạnh.

“Chính nó là cái cổ-chai của các vị, có đúng không?” Jonah hỏi.

“Một trong số hai cái,” tôi nói.

“Anh có thể cho tôi biết tại sao lúc này nó không làm việc?” Jonah hỏi.

Thực ra, lúc này nó đang nghỉ.

Tôi nói, “Ồ... Bob, tại sao nó lại không chạy hả?”

Bob liếc nhìn đồng hồ.

“Có lẽ thợ hiệu chỉnh đã nghỉ giải lao cách đây khoảng mười phút rồi,” Bob nói. “Chừng hai mươi phút nữa, họ sẽ quay lại làm việc.”

“Có một điều khoản trong thoả thuận với công đoàn là cứ sau bốn tiếng đồng hồ làm việc, thì bắt buộc phải có giải lao nửa tiếng,” tôi giải thích cho Jonah.

Ông ta hỏi, “Nhưng tại sao họ lại nghỉ lúc này, mà không phải là lúc máy đang chạy?”

Bob nói, “Bởi vì lúc đó là 8 giờ và...”

Jonah giơ hai tay lên và nói, “Gượng đã. Nếu ở bất cứ cái máy nào không phải cố-chai thì chẳng thành vấn đề. Bởi vì, xét cho cùng, sẽ có vài phần trăm thời gian của một cái máy không cố-chai sẽ phải chạy không. Như thế ai quan tâm đến việc nghỉ giải lao của những người thợ đó cơ chứ. Nhưng đằng này ở một cái máy cố-chai thì khác. Cần phải đặc biệt chú ý.”

Ông ta chỉ cái máy NCX10 và nói, “Cái máy này chỉ có giới hạn một thời gian làm việc nhất định thôi, chừng bao nhiêu... 600, hay 700 giờ hả?”

“Khoảng 585 giờ một tháng,” Ralph nói.

“Dù bao nhiêu chẳng nữa, nhu cầu vẫn cứ là nhiều hơn,” Jonah nói. “Nếu các vị bỏ phí một giờ, thậm chí chỉ nửa giờ, thì các vị sẽ mất nó và chẳng bao giờ lấy lại được ở bất cứ chỗ nào trong hệ thống. Lượng xuất hàng của toàn bộ nhà máy sẽ giảm đi một lượng bằng với số mà cái cố-chai đấy sản xuất được trong thời gian đã mất. Như thế có phải cái thời gian nghỉ ăn trưa đó quá đắt không?”

“Nhưng chúng tôi còn có công đoàn,” Bob nói.

Jonah nói, “Thế thì hãy nói chuyện với họ. Họ có quyền lợi trong nhà máy này. Họ chẳng ngu ngốc đâu. Nhưng các vị phải làm cho họ hiểu.”

Phải, tôi nghĩ, nói thì bao giờ cũng dễ hơn. Mặt khác...

Jonah đi vòng quanh chiếc máy NCX10, nhưng ông ta không chỉ nhìn có một mình nó, mà còn ngó sang những cái máy khác nữa. Sau đó ông ta quay lại chỗ chúng tôi.

“Các vị bảo rằng đây là cái máy duy nhất của loại này trong nhà máy,” Jonah nói, “Nhưng nó còn tương đối mới. Thế những cái máy cũ bị thay thế đang để ở đâu? Các vị còn giữ chúng chứ?”

Bob nói mập mờ, “Một số vẫn còn. Một số đã tổng khứ đi rồi. Thực tế

chúng đã thành đồ cổ.”

“Nhưng ít nhất vẫn còn mỗi loại một cái để làm những việc mà cái máy này đang làm chứ?” Jonah hỏi.

Lou lách vào và hỏi, “Xin lỗi, không phải là ông đang đề nghị chúng tôi sử dụng lại máy cũ đấy chứ?”

“Nếu nó còn hoạt động được thì tại sao không, tôi có thể đề nghị như thế,” Jonah nói.

Lou nháy nháy mắt và nói, “Ô, tôi không chắc nó sẽ ảnh hưởng thế nào đến chi phí chung. Nhưng tôi phải nói với ông rằng những cái máy cũ đấy nếu đưa vào sử dụng sẽ làm tăng chi phí nhiều.”

Jonah nói, “Chúng ta sẽ xem xét ngay bây giờ. Đầu tiên, tôi muốn biết các máy đó có còn không đã.”

Để trả lời, chúng tôi đều quay sang Bob, anh ta đang cười khục khục.

“Xin lỗi làm ông thất vọng,” anh ta nói, “chúng tôi đã thay chúng bằng cái máy NCX10 này.”

“Tại sao chúng ta lại đi đến cái quyết định ngớ ngẩn ấy?” tôi hỏi.

Bob nói, “Chúng ta cần mặt bằng để chứa hàng dờ dang.”

Tôi nói, “Ôi.”

“Nhưng lúc đó có vẻ lại là ý kiến hay,” Stacey nói.

*

Chúng tôi đi đến bộ phận nhiệt luyện và tập trung trước những cái lò.

Việc đầu tiên Jonah làm là nhìn những đồng chi tiết và hỏi, “Các vị có chắc là tất cả số sản phẩm này đều cần nhiệt luyện không?”

“Ô, chắc chắn như thế,” Bob nói.

“Không có phương án gia công nào ở các nguyên công trước, tránh được nhiệt luyện cho ít nhất cũng một vài chi tiết trong số này ư?” ông ta hỏi.

Chúng tôi nhìn nhau.

“Tôi nghĩ chúng tôi phải hỏi ý kiến các kỹ sư,” tôi nói. Bob tròn mắt lại.

“Có chuyện gì vậy?” tôi hỏi.

“Có thể nói ngay là các ông bạn kỹ thuật chẳng nhiệt tình với chuyện này đâu,” Bob nói. “Họ chẳng vui vẻ gì với việc thay đổi các yêu cầu. Thái độ của họ vẫn thường là, ‘Hãy cứ làm như thế, bởi vì chúng tôi đã nói rồi.’”

Quay sang Jonah tôi nói, “Tôi e rằng anh ta nói đúng thực tế. Ngay cả có

thể làm cho họ hợp tác, thì cũng chẳng biết bao giờ họ mới đồng ý.”

Jonah nói, “Thôi được, cho tôi hỏi các vị câu này: có nơi nào có thể làm được công việc nhiệt luyện ở địa phương này không?”

“Có,” Stacey nói, “nhưng việc đưa ra bên ngoài làm cũng sẽ làm tăng giá thành.”

Vẻ mặt của Jonah nói lên ông ta đang hơi thất vọng về cái trở ngại này. Ông ta chỉ tay vào hàng đồng chi tiết.

“Thế cái đồng sản phẩm này tương ứng với bao nhiêu tiền đây?” ông ta hỏi.

Lou nói, “Tôi không biết... có thể chừng mười, mười lăm ngàn đô la.”

“Không, không thể chỉ *hàng ngàn* đô được, nếu đây là một cái cổ-chai,” Jonah nói, “Hãy nghĩ lại đi. Nó phải lớn hơn rất nhiều.”

Stacey nói, “Tôi có thể tìm ra các số liệu nếu ông muốn, nhưng cái giá đó không thể lớn hơn đáng kể con số mà Lou vừa nói được. Theo tôi cái đám vật tư này chỉ khoảng hai mươi ngàn đô thôi...”

“Không, không,” Jonah nói. “Tôi không nói về cái giá vật tư. Tôi muốn nói các vị sẽ bán được bao nhiêu sản phẩm cho khách hàng, nếu các vị giải quyết xong được toàn bộ cái đồng này?”

Tôi cùng với người của mình thảo luận với nhau một lúc.

“Cái này thật khó mà nói được,” Bob nói.

“Chúng tôi không chắc tất cả các chi tiết trong đồng này có thể đưa đi bán ngay được,” Stacey nói.

“Ô, thế à? Các vị đang để những cái cổ-chai làm những sản phẩm không góp phần vào lượng xuất hàng à?” Jonah hỏi.

“Một số dùng làm phụ tùng dự trữ, hoặc tồn kho ở dạng thành phẩm. Rốt cuộc rồi cũng đem bán,” Lou nói.

“*Rốt cuộc*,” Jonah nói. “Ngoài ra, tôi muốn hỏi số đơn hàng quá hạn đã đến mức nào rồi?”

Tôi giải thích cho ông ta đôi khi chúng tôi làm quá số lượng lô hàng lên để cải thiện hiệu quả.

“Anh nói lại cho tôi nghe xem nó làm tăng hiệu quả như thế nào nào,” Jonah nói.

Tôi cảm thấy mình đang đỏ mặt lên khi nhớ lại những cuộc trao đổi trước đây.

“Thôi được, lúc này đừng bận tâm đến điều đó nữa,” Jonah nói. “Chúng ta hãy tập trung quan tâm vào lượng xuất hàng. Tôi muốn đặt câu hỏi theo một cách khác: có bao nhiêu sản phẩm mà các vị *không thể* giao được do thiếu các chi tiết ở trong cái đồng này?”

Như thế có phần dễ xác định hơn, bởi vì chúng tôi có thể biết số đơn hàng đang bị ùn lại. Tôi nói với ông ta số tiền hàng triệu của những đơn hàng này và bao nhiêu phần trăm trong số đó đang bị tắc vì thiếu chi tiết ở các cổ-chai.

“Thế nếu các chi tiết này được làm xong thì có thể tiến hành lắp ráp và giao hàng chứ?” ông ta hỏi.

“Dĩ nhiên, không có vấn đề gì,” Bob nói.

“Thế giá bán của mỗi sản phẩm là bao nhiêu?”

“Trung bình khoảng một ngàn đô la,” Lou nói, “tất nhiên, nó có khác nhau.”

“Vậy thì không phải chúng ta đang tính đến mười, hoặc mười lăm, hoặc thậm chí hai mươi ngàn đô la ở đây,” Jonah nói. “Mà chúng ta đang tính toán với số lượng bao nhiêu chi tiết trong đồng này?”

“Có lẽ khoảng một ngàn chi tiết,” Stacey nói.

“Và với mỗi chi tiết đồng nghĩa với một sản phẩm được giao đi, có phải không?”

“Nói chung là như vậy,” Stacey nói.

“Và mỗi chi tiết được giao đi sẽ tương đương với một ngàn đô la,” Jonah nói. “Một ngàn sản phẩm nhân với một ngàn đô la sẽ là bao nhiêu tiền?”

Gần như tất cả chúng tôi đều ngẩng phắt lên.

“Một triệu đô la,” tôi nói giọng run run.

“Với một điều kiện!” Jonah nói. “Là các chi tiết này qua nhiệt luyện và giao hàng như một sản phẩm hoàn chỉnh, trước khi khách hàng chờ đợi đến một mẻ và bỏ đi chỗ khác!”

Ông ta nhìn chúng tôi, ánh mắt đưa từ người này đến người khác.

“Các vị có thể thấy khả năng nào là không thể thực hiện được không,” ông ta hỏi, “có thể ví dụ như là thay đổi về chính sách chẳng hạn?”

Mọi người đều im lặng.

“Nhân tiện, tôi sẽ nói với các vị kĩ hơn về cách xem xét các chi phí trong lúc này. Nhưng còn một việc nữa,” Jonah nói. “Tôi muốn biết việc kiểm tra chất lượng các chi tiết của cổ-chai ở chỗ nào.”

Tôi giải thích cho ông ta là hầu hết việc kiểm tra được thực hiện trước khi lắp ráp hoàn chỉnh.

“Hãy cho tôi xem,” Jonah nói.

*

Chúng tôi lại cùng nhau đi đến khu vực kiểm tra. Jonah hỏi về những chi tiết cổ-chai mà chúng tôi loại bỏ ra. Ngay lập tức, Bob chỉ ra một cái giá xếp đầy những chi tiết còn sáng ánh thép. Phía trên có một tờ giấy màu hồng của bộ phận kiểm tra chất lượng (QC) xác nhận phế phẩm. Bob nhặt cái kẹp giấy ghi chép công việc lên và xem các biểu mẫu bên trong.

“Tôi không rõ những chi tiết này bị sai lỗi gì, nhưng chắc bị loại vì một nguyên nhân nào đó,” Bob nói.

Jonah hỏi, “Những chi tiết này đều qua cổ-chai chứ?”

“Vâng,” Bob nói.

“Các vị có nhận ra các phế phẩm ở khâu kiểm tra đã gây ra cho các vị cái gì không?” Jonah hỏi.

“Nó có nghĩa là chúng tôi phải đưa ra đồng phế liệu khoảng một trăm chi tiết,” Bob nói.

“Không, hãy nghĩ cho kĩ,” Jonah nói. “Những chi tiết này là những chi tiết *cổ-chai*.”

Tôi kịp hiểu ra Jonah đang muốn nói gì.

“Chúng tôi đã tiêu phí thời gian ở cổ-chai,” tôi nói.

Jonah quay phắt lại nhìn tôi.

“Chính xác!” ông ta nói. “Và thời gian cổ-chai lãng phí có ý nghĩa như thế nào rồi. Các vị đã mất đi lượng xuất hàng.”

“Nhưng ông không định bảo chúng tôi bỏ qua chất lượng sản phẩm chứ?” Bob hỏi.

“Hoàn toàn không. Các vị không thể kiếm tiền lâu dài mà không chú ý chất lượng,” Jonah nói. “Nhưng điều tôi muốn gợi ý các vị là hãy kiểm tra chất lượng bằng một cách khác.”

Tôi hỏi, “Có phải ông muốn đặt QC ở phía trước cổ-chai không?”

Jonah giơ một ngón tay lên và nói, “Anh nhạy bén lắm. Phải làm sao cho cổ-chai chỉ gia công những chi tiết chưa bị sai hỏng ở khâu trước. Nếu các vị loại bỏ một chi tiết trước khi nó đi đến cổ-chai, thì các vị chỉ mất một chi tiết đã phế phẩm. Nhưng nếu sau khi qua cổ-chai mới loại bỏ, thì các vị sẽ lãng phí cái thời gian gia công mà không thể lấy lại được.”

“Giả sử chúng ta có những yêu cầu chất lượng nữa sau khi qua cổ-chai thì sao?” Stacey nói.

“Đó là khía cạnh khác của cùng một vấn đề,” Jonah nói. “Phải đảm bảo một quy trình kiểm soát các chi tiết cổ-chai thật tốt, để chúng không bị phế phẩm ở những nguyên công sau nữa. Các vị đồng ý chứ?”

Bob nói, “Xin hỏi câu nữa: chúng ta kiểm thợ kiểm tra ở đâu?”

“Có gì là không được nếu điều chuyển những người mà anh đã có đến chỗ các cổ-chai nào?” Jonah hỏi.

“Đó là điều mà chúng tôi có thể nghĩ đến,” tôi bảo ông ta.

“Tốt. Bây giờ chúng ta quay lại văn phòng thôi,” Jonah nói.

Chúng tôi lại kéo nhau vào phòng họp.

“Tôi muốn biết chắc chắn liệu các vị đã hiểu tầm quan trọng của các cổ-chai chưa,” Jonah nói. “Mỗi lần cổ-chai hoàn thành một chi tiết, thì các vị đã có thể xuất xưởng được một sản phẩm hoàn chỉnh. Và như vậy, nó sẽ mang lại cho các vị bao nhiêu tiền?”

“Trung bình có giá khoảng một ngàn đô la cho một sản phẩm,” Lou nói.

“Còn các vị thì lo lắng về việc mất một hoặc hai đô la ở chỗ các cổ-chai để làm cho chúng có năng suất hơn phải không?” ông ta hỏi. “Trước hết, các vị suy nghĩ thế nào về chi phí, giả sử của cái máy X chẳng hạn, cho một giờ?”

Lou nói, “Nó được đầu tư khá tốt. Chi phí là 32,50 đô la một giờ.”

“Thế còn nhiệt luyện?”

“21 đô la một giờ,” Lou nói.

“Cả hai con số này đều không đúng,” Jonah nói.

“Nhưng số liệu giá thành của chúng tôi...”

“Những con số đó sai, không phải vì các vị tính toán sai, mà bởi vì các chi phí được xác định như thế các trung tâm gia công này tồn tại một cách độc lập,” Jonah nói. “Để tôi giải thích cho các vị hiểu: khi tôi là một nhà vật lý, mọi người thường đến chỗ tôi với những vấn đề về toán học mà họ không giải được. Họ muốn tôi kiểm tra giúp họ những con số. Nhưng một lúc sau đó, tôi nhận ra rằng đừng lãng phí thời gian kiểm tra những con số, bởi vì những con số hầu như luôn luôn đúng. Tuy nhiên, nếu tôi kiểm tra các *giả định*, thì chúng hầu như luôn luôn sai.”

Jonah lấy từ túi áo ra một điều xì gà và đánh diêm.

“Đó cũng là cái đang xảy ra ở đây,” ông ta vừa rít thuốc vừa nói. “Các vị đã tính toán chi phí cho vận hành hai cái trung tâm gia công này theo cách

hạch toán đã quy định... *không* tính đến cái thực tế chúng là những cỗ-chai.”

“Yếu tố đó ảnh hưởng đến giá thành của chúng như thế nào?” Lou hỏi.

“Cái mà các vị đã nhận thấy là năng lực của nhà máy bằng với năng lực các cỗ-chai của nó,” Jonah nói. “Cái mà các cỗ-chai làm ra trong một giờ tương đương với cái mà nhà máy sản xuất trong một giờ. Như thế... một giờ lãng phí ở cỗ-chai là một giờ mất đi của toàn bộ hệ thống.”

“Vâng, chúng tôi nhất trí,” Lou nói.

“Vậy thì, cái giá mà cả nhà máy phải trả nếu không làm việc trong một giờ là bao nhiêu?” Jonah hỏi.

“Tôi thực sự không biết, nhưng chắc sẽ rất lớn,” Lou thừa nhận.

“Cứ nói sơ bộ thôi,” Jonah đề nghị. “Chi phí hoạt động của nhà máy một tháng là bao nhiêu?”

Lou nói, “Tổng chi phí hoạt động của chúng tôi khoảng 1,6 triệu một tháng.”

“Chúng ta hãy lấy cái máy X làm một ví dụ,” Jonah nói. “Các vị đã nói nó có thể có bao nhiêu giờ dùng cho sản xuất nhỉ?”

“Chừng 585 giờ,” Ralph nói.

“Chi phí thực của một cái cỗ-chai sẽ bằng tổng chi phí của hệ thống chia cho số giờ sản xuất của cỗ-chai,” Jonah nói. “Nó sẽ bằng bao nhiêu?”

Lou lấy ra một cái máy tính từ trong túi áo và bấm bấm các con số.

“Bằng 2.735 đô la,” Lou nói. “Hượm đã. Như thế có đúng không?”

“Phải, chính xác,” Jonah nói. “Nếu cỗ-chai của các vị không làm việc, các vị không phải chỉ mất 32 hoặc 21 đô la. Cái giá thực chính là cái giá của một giờ làm việc của toàn hệ thống. Và đó là 2.735 đô la.”

Lou lặng người đi.

“Một cách nhìn vấn đề khác hẳn,” Stacey nói.

“Tất nhiên là như vậy,” Jonah nói. “Và với tư duy đó, làm thế nào chúng ta tối ưu được việc sử dụng cỗ-chai? Có hai nguyên tắc mà các vị cần chú ý... Đầu tiên, phải đảm bảo thời gian của cỗ-chai không bị lãng phí. Thời gian của cỗ-chai bị lãng phí như thế nào? Một là nó không làm việc trong thời gian nghỉ trưa. Hai là, nó gia công những chi tiết đã bị phế phẩm trước đó, hoặc chi tiết sẽ bị phế phẩm do công nhân lơ là hay quy trình kiểm tra không chặt chẽ. Ba là, cho cỗ-chai gia công chi tiết mà không có nhu cầu.”

“Ông muốn nói đến các chi tiết phụ tùng thay thế?” Bob hỏi.

“Tôi muốn nói đến tất cả các chi tiết không có nhu cầu hiện tại,” ông ta nói. “Các vị tạo ra tồn kho lúc này, nhưng nhiều tháng sau vẫn chưa bán? Các vị đang vứt đi những đồng tiền hiện tại cho đồng tiền tương lai; câu hỏi được đặt ra là, dòng tiền của các vị có thể chịu đựng được không? Trong trường hợp của các vị, rõ ràng là không rồi.”

“Ông ấy nói đúng,” Lou thừa nhận.

“Vậy thì hãy để cho cổ-chai chỉ làm những việc gì góp phần cho lượng xuất hàng *ngày hôm nay*... không phải cho chín tháng sau,” Jonah nói. “Đó là một cách để tăng năng lực của các cổ-chai. Còn một cách khác là hãy san bớt công việc của cổ-chai cho những chỗ không cổ-chai.”

Tôi hỏi, “Vâng, nhưng làm cách nào để thực hiện được?”

“Đó chính là lí do tôi đã hỏi những câu hỏi đó khi ở trong xưởng,” ông ta nói. “Phải chăng tất cả các chi tiết phải qua gia công ở cổ-chai? Nếu không, thì những chi tiết nào có thể chuyển ra chỗ không cổ-chai. Và kết quả là các vị sẽ có thêm được năng lực cho cổ-chai. Câu hỏi thứ hai: các vị có những chiếc máy khác có thể làm được những công việc đó không? Nếu có, hoặc có nhà cung cấp nào đó có sẵn, các vị có thể san sẻ bớt công việc. Và như vậy, các vị lại có thể kiếm thêm năng lực cho phép các vị tăng được lượng xuất hàng.”

*

Sáng hôm sau, tôi vào bếp để ăn sáng. Một cái bát cháo bột yến mạch to tướng đang bốc hơi nghi ngút. Tôi vẫn rất ghét cái món này ngay từ khi còn nhỏ. Tôi còn đang nhìn chăm chăm vào trong bát, thì mẹ tôi hỏi, “Công việc đêm qua như thế nào hả con?”

Tôi nói, “A, thì ra mấy bà cháu vẫn không quên chuyện tối qua. Chúng con cần làm sao cho Herbie đi nhanh hơn và Jonah đã chỉ ra một vài cách. Chúng con đã học được nhiều.”

“Như thế, lúc này vẫn chưa phải là tốt lắm,” mẹ tôi nói.

Bà rót cho mình một tách cà phê và ngồi xuống. Yên lặng trong một phút. Sau đó tôi thấy mấy bà cháu đưa mắt nhìn nhau.

“Có chuyện gì vậy ạ?” tôi hỏi.

“Mẹ chúng lại gọi về tối qua, lúc con đã đi khỏi,” mẹ tôi nói.

Tôi nhìn Sharon.

“Bố có biết bản nhạc Ông vẫn thường nghe không?” nó hỏi.

Tôi nói, “Con muốn nói Ông ngoại Barnett?”

“A, bố biết,” nó nói, “bản nhạc vẫn ru bố ngủ, với nhạc cụ... gì nhỉ?”

“Violins,” Dave nói.

“Phải rồi, violins,” Sharon nói. “Tối qua, lúc mẹ không nói con nghe thấy tiếng bản nhạc đó.”

“Con cũng nghe thấy,” Dave nói.

“Thật không?” tôi nói. “Hay lắm. Cảm ơn các con. Có lẽ bố sẽ gọi cho Ông, Bà Barnett.”

Tôi uống nốt cà phê và đứng dậy.

“Alex, con chẳng động đến tí cháo nào à,” mẹ tôi nói.

Tôi cúi xuống và hôn lên má bà. “Con xin lỗi, con đến trường muộn mất.”

Tôi vẫy vẫy bọn trẻ và vội vã chớp lấy cái cặp.

“Này, mẹ sẽ cắt nó đi để sáng mai con có thể ăn nhé,” mẹ tôi nói.

Trên đường đến nhà máy, tôi đi ngang qua cái khách sạn bên đường mà Jonah đã ở tối qua. Tôi biết ông ta đã đi xa rồi - chuyến bay 6 giờ 30. Tôi đã đề nghị được đến đón để đưa ông ta ra sân bay sáng nay, nhưng (may mắn cho tôi) ông ta từ chối và nói sẽ đi tắc xi.

Ngay khi vừa đến văn phòng, tôi đã bảo Fran chuẩn bị ngay một cuộc họp. Đồng thời, tôi bắt đầu viết ra một danh sách các việc cần làm, mà Jonah đã gợi ý tối qua. Nhưng ý nghĩ về Julie cứ quanh quẩn trong đầu tôi. Tôi đóng cửa lại và ngồi xuống bên bàn làm việc. Tôi tìm số điện thoại của bố, mẹ vợ và quay số.

Ngày đầu tiên sau khi Julie bỏ đi, ông bà nhạc có gọi cho tôi và hỏi xem có tin tức gì không. Từ đó đến nay không thấy họ gọi lại. Một hoặc hai hôm trước đây tôi cố gắng liên hệ với ông bà để xem họ có biết tin gì về Julie không. Tôi đã gọi vào buổi chiều và nói chuyện với mẹ vợ tôi, bà Ada. Bà nói bà không biết Julie ở đâu. Lúc đó tôi không tin lời bà lắm.

Lúc này lại thấy tiếng bà trả lời điện thoại.

“Chào mẹ, con là Alex đây, cho con nói chuyện với Julie.”

Giọng bà Ada lộ rõ bối rối, “Ồ, à... Julie không có ở đây.”

“Không, cô ấy có ở đấy.”

Tôi nghe thấy tiếng bà thở dài.

“Cô ấy có ở đấy chứ mẹ,” tôi nói.

Cuối cùng bà nói, “Nó không muốn nói chuyện với anh.”

“Đã bao lâu rồi, mẹ? Cô ấy đã ở chỗ mẹ bao lâu rồi? Có phải bố mẹ đã nói dối con ngay từ tối hôm chủ nhật con gọi, có đúng không?”

“Không, chúng tôi không nói dối anh,” bà nói giọng bức tức. “Lúc đó chúng tôi không biết vợ anh ở đâu. Nó đã ở vài ngày chỗ Jane, bạn nó.”

“Vâng, thế còn một lần nữa con gọi thì sao?”

“Julie đã đề nghị tôi không được cho anh biết và lẽ ra lúc này tôi cũng không nên nói với anh. Nó muốn ở một mình một thời gian.”

“Mẹ, con muốn nói chuyện với cô ấy.”

“Nó sẽ không nghe máy đâu.”

“Làm sao mẹ biết được nếu mẹ chưa gọi cô ấy?”

Tôi nghe tiếng ống nghe đặt xuống bàn. Tiếng bước chân đi xa dần, rồi trở lại một phút sau đó.

“Nó nói nó sẽ gọi lại cho anh khi nào tiện.”

“Như thế nghĩa là thế nào ạ?”

“Nếu anh không bỏ bê nó chừng ấy năm, thì anh không bị rơi vào tình cảnh này đâu.”

“Mẹ...”

“Tạm biệt,” tiếng bà nói rồi đặt máy.

Tôi gọi lại ngay lập tức, nhưng không ai nhắc máy. Sau một vài phút, tôi cố gắng bắt mình phải quay về với công việc và chuẩn bị cho cuộc họp.

Chúng tôi bắt đầu cuộc họp vào lúc mười giờ trong văn phòng của tôi.

“Tôi muốn biết các vị nghĩ gì về những điều các vị đã nghe tối qua,” tôi nói. “Lou, anh thấy sao?”

Lou nói, “Hừm... tôi đã không thể tin vào những điều ông ta nói trong suốt một giờ về một cái cổ-chai. Tôi đã đi về nhà và suy nghĩ xem nó có ý nghĩa gì. Và đúng là chúng ta đã sai khi tính một giờ lãng phí của cổ-chai giá 2.700 đô la.”

“Chúng ta sai?” tôi hỏi.

“Chỉ có tám mươi phần trăm các sản phẩm đi qua các cổ-chai,” Lou nói và lấy ra một mẫu giấy ghi chép từ trong túi áo. “Như vậy, cái giá chính xác hơn phải là tám mươi phần trăm chi phí hoạt động của chúng ta, kết quả sẽ là 2.188 chứ không phải 2.735 đô la.”

“Ôi,” tôi nói. “Tôi nghĩ anh đúng.”

Lou mỉm cười.

“Ngoài ra,” ông ta nói, “tôi phải thừa nhận với cách nhìn đó đã làm chúng ta tỉnh ngộ ra khi đánh giá tình hình.”

“Tôi đồng ý,” tôi nói. “Thế còn các vị khác?”

Tôi lần lượt hỏi từng người về những phản ứng của họ và chúng tôi khá là thống nhất với nhau. Nhưng trông Bob vẫn có vẻ còn do dự về những cái thay đổi mà Jonah gợi ý. Ralph chưa thấy tin tưởng lắm. Riêng Stacey thì tán thành mạnh mẽ.

Cô ta nói như kết luận, “Tôi nghĩ với những thay đổi này cũng đáng chấp nhận rủi ro để thử xem sao.”

“Mặc dù tôi lo lắng về bất cứ cái gì làm tăng chi phí hoạt động vào lúc này,” Lou nói, “tôi đồng ý với Stacey. Như Jonah đã nói, chúng ta có thể phải đối mặt với một rủi ro lớn hơn nếu chúng ta vẫn theo con đường cũ.”

Bob giơ cái bàn tay nung núc thịt lên vẻ như muốn có ý kiến.

“Được, nhưng trong số những điều Jonah nói có những cái có thể thực hiện dễ hơn và nhanh hơn những cái khác,” anh ta nói. “Tại sao chúng ta không làm ngay những việc dễ hơn để xem nó có tác động như thế nào khi chúng ta triển khai những biện pháp khác.”

Tôi bảo anh ta, “Nghe có lí đấy. Anh định làm việc gì trước?”

“Theo ý tôi thì việc đầu tiên là chuyển bộ phận QC đến kiểm tra chi tiết trước cổ-chai,” Bob nói. “Tìm các biện pháp kiểm tra khác có thể phải suy nghĩ lâu một chút, chứ bố trí một người kiểm tra trước cổ-chai thì có thể thực hiện ngay cuối ngày hôm nay, nếu anh muốn.”

Tôi gật đầu. “Tốt. Thế còn quy định mới về nghỉ ăn trưa?”

“Chúng ta có thể vấp phải một vài phản ứng của công đoàn,” anh ta nói.

Tôi lắc đầu. “Tôi nghĩ họ sẽ chấp nhận thôi. Anh hãy chuẩn bị cụ thể để tôi nói chuyện với O’Donnell.”

Bob ghi chép gì đó vào tệp giấy đặt trong lòng. Tôi đứng dậy và bước quanh bàn để nhấn mạnh điều sắp nói.

“Một trong những vấn đề Jonah nêu ra tối qua thực sự làm cho tôi phải suy nghĩ khi đi về nhà,” tôi nói. “Tại sao chúng ta lại bắt cổ-chai cứ làm ra tồn kho mà không tăng lượng xuất hàng?”

Bob nhìn Stacey và chị ta nhìn lại.

“Câu hỏi trùng lặp,” Stacey nói.

Bob nói, “Chúng ta đã ra quyết định...”

“Tôi biết chính chúng ta đã quyết định tạo ra tồn kho để duy trì hiệu quả,” tôi nói.

Nhưng vấn đề của chúng tôi là không hiệu quả và những đơn hàng bị chậm cứ dồn đống lên. Nó đã lộ ra rất rõ đối với khách hàng cũng như ban quản trị chi nhánh. Chúng tôi phải có hành động gì đó thật tích cực để cải thiện việc chậm trễ đó, còn Jonah đã cho chúng tôi thấy rõ bản chất vấn đề.

“Cho đến tận lúc này, chúng ta vẫn thực hiện điều độ trên cơ sở ưu tiên cho ai to mồm nhất,” tôi nói. “Từ lúc này trở đi đơn hàng nào chậm nhất phải được ưu tiên trước hết. Đơn hàng đã chậm hai tuần phải được làm trước đơn hàng chậm một tuần và cứ như vậy.”

“Chúng ta đã làm điều đó trước đây rồi mà,” Stacey nói.

“Phải, nhưng điểm mấu chốt lần này là chúng ta phải đảm bảo sao cho các cỗ-chai gia công các chi tiết cho các đơn hàng chậm đó cũng theo đúng một thứ tự như vậy,” tôi nói.

“Đó là cách tiếp cận vấn đề hợp lí, Al,” Bob nói. “Bây giờ làm thế nào chúng ta có thể thực hiện?”

“Chúng ta phải tìm ra những tồn kho đang trên đường đến các cỗ-chai, cái nào cần cho các đơn hàng chậm và cái nào sẽ chỉ là cất vào kho. Đây chính là việc chúng ta cần phải làm,” tôi nói. “Ralph, tôi muốn anh lập cho chúng tôi một danh sách những đơn hàng đã quá hạn. Hãy xếp theo thứ tự thời gian bị chậm. Khi nào anh có thể làm xong?”

“Bản thân nó thì chẳng mất nhiều thời gian lắm,” anh ta nói. “Nhưng vấn đề là chúng ta đang phải làm báo cáo tháng.”

Tôi lắc đầu. “Không có gì quan trọng hơn đối với chúng ta lúc này bằng việc làm cho các cỗ-chai hiệu quả hơn. Danh sách đó có càng sớm càng tốt. Khi nào anh làm xong tôi muốn anh cùng với Stacey và người của chị ấy trong bộ phận kiểm soát tồn kho tìm ra những chi tiết nào cần phải qua gia công ở một trong hai cái cỗ-chai ấy, để có thể hoàn thành các đơn hàng trong danh sách đó.”

Tôi quay sang Stacey.

“Sau khi chị biết những chi tiết nào đang thiếu, chị hãy cùng với Bob lập kế hoạch cho các cỗ-chai, bắt đầu gia công cho đơn hàng nào hiện chậm nhất, xong rồi đến đơn hàng thứ hai và cứ thế.”

“Thế còn các chi tiết không phải qua cỗ-chai thì sao?” Bob hỏi.

“Lúc này tôi chưa lo về chúng,” tôi bảo anh ta. “Chúng ta hãy cứ giả định rằng, bất cứ chi tiết nào không phải qua cỗ-chai, đã có sẵn sàng ở chỗ lắp ráp rồi hoặc sẽ có ngay khi các chi tiết cỗ-chai được làm xong.”

Bob gật đầu.

“Mọi người đã rõ rồi chứ?” tôi hỏi. “Sẽ không có việc nào khác ưu tiên hơn việc này. Chúng ta không có thời gian cho việc làm những con số cho tổng hành dinh, mà ở nơi đó người ta phải mất sáu tháng để suy nghĩ về chúng. Chúng ta biết cái chúng ta phải làm. Chúng ta hãy làm cho nó được thực hiện.”

Chiều tối hôm đó tôi lái xe dọc theo xa lộ chính. Đang lúc hoàng hôn, tôi ngắm nhìn những mái nhà ở ngoại ô hai bên đường. Một cái biển báo cho tôi biết còn hai dặm nữa là đến Lâm Viên. Bố mẹ Julie sống ở đấy. Tôi rời xa lộ

đi tới đó.

Không có ai biết tôi đang đến cả. Tôi bảo mẹ tôi đừng nói gì với bọn trẻ. Sau khi làm việc, tôi nhảy ngay lên xe và đi đến đây. Tôi đã quá đủ với cái trò chơi trốn tìm mà vợ tôi đang chơi rồi.

Từ xa lộ bốn làn xe tôi rẽ vào con phố trải nhựa phẳng lì, uốn lượn quanh một khu ngoại ô yên tĩnh thật đẹp. Những ngôi nhà chắc rất đắt tiền, còn những bãi cỏ cũng không chê vào đâu được. Những hàng cây hai bên phố đang thời gian mùa xuân, xanh mướt lá non. Chúng như sáng bừng lên trong ánh hoàng hôn vàng rực.

Tôi nhìn thấy ngôi nhà ở khoảng giữa phố. Một ngôi nhà gạch hai tầng, kiến trúc theo kiểu Anh cổ, sơn màu trắng. Nó có những cửa chớp bằng nhôm, chẳng để làm gì, mà chỉ là theo truyền thống. Đó là nơi Julie đã lớn lên.

Tôi đỗ chiếc Buick bên lề đường, ngược nhìn lên lối đi vào nhà và thấy chiếc Accord của Julie đỗ ở phía trước ga-ra.

Trước khi tôi tới gần cửa trước, nó vẫn mở. Bà mẹ vợ tôi đang đứng sau tấm rèm. Tôi thấy tay bà đưa xuống phía dưới bấm vào cái chốt khi tôi tới gần.

“Xin chào,” tôi nói.

“Tôi đã bảo anh là nó không muốn nói chuyện với anh kia mà,” bà nói.

“Mẹ làm ơn nói với cô ấy?” tôi đề nghị. “Cô ấy là vợ con.”

“Nếu anh muốn nói chuyện với Julie, anh có thể làm điều đó qua luật sư của nó,” bà nói và bắt đầu đóng cửa lại.

Tôi nói, “Ada, tôi sẽ không đi chừng nào chưa nói chuyện được với con gái của bà.”

“Nếu anh không đi khỏi đây, tôi sẽ gọi cảnh sát đến tổng anh đi,” Ada Barnett nói.

“Vậy thì tôi sẽ đợi trong ô tô,” tôi nói. “Ngoài đường không thuộc sở hữu của bà.”

Cánh cửa đóng sập lại. Tôi đi tắt qua bãi cỏ tới lề đường, rồi chui vào ô tô. Tôi ngồi đó và trừng trừng nhìn ngôi nhà. Thình thoảng tôi lại nhận thấy những tấm rèm cửa sổ kính nhà Barnett lay động. Sau chừng khoảng bốn mươi lăm phút, mặt trời đã lặn hẳn, tôi đang tự hỏi liệu tôi có thể ngồi đây được bao lâu nữa, thì cánh cửa trước nhà mở ra.

Julie bước ra ngoài. Cô ấy mặc quần jean, áo len và đi giày thể thao, trông trẻ hẳn ra. Nó làm tôi nhớ lại cái ngày bố mẹ cô ấy cho phép con gái được gặp

bạn trai. Julie đi ngang qua bãi cỏ, còn tôi chui ra khỏi ô tô. Khi còn cách tôi chừng ba thước, cô ấy dừng lại, như thể sợ tôi có thể chụp được, lôi vào ô tô, rồi phóng như bay đến cái lều giữa sa mạc vậy. Chúng tôi nhìn nhau. Tôi đút hai tay vào túi áo.

Để mở đầu, tôi nói, “Thế... em thế nào?”

“Nếu anh muốn biết sự thật thì,” cô ấy nói, “tôi đã hư hỏng. Còn anh thế nào?”

“Lo lắng về em.”

Cô ấy nhìn đi chỗ khác. Tôi vỗ vỗ vào nóc xe.

“Chúng ta cùng lên xe đi một lúc được không?” tôi nói.

“Không, tôi không thể.”

“Vậy thì đi bộ vậy?” tôi đề nghị.

“Alex, hãy nói với tôi anh muốn gì, được không?”

“Anh muốn biết tại sao em lại hành động như thế!”

“Bởi vì tôi không biết tôi có còn muốn làm vợ anh nữa không. Như thế đã rõ chưa?”

“Thôi được, chúng ta không thể nói về chuyện đó sao?”

Cô ấy không nói gì.

“Thôi nào,” tôi nói. “Chúng ta đi bộ một lúc - chỉ một vòng quanh đây thôi. Trừ phi em muốn cho hàng xóm có lí do để bàn tán.”

Julie nhìn lên các ngôi nhà xung quanh và nhận thấy chúng tôi đang thu hút sự chú ý. Về ngưỡng nghệu, cô ấy bước tới chỗ tôi. Tôi đưa tay ra nhưng cô ấy không nắm lấy, nhưng chúng tôi quay lại với nhau và bắt đầu đi bộ trên lề đường. Tôi vẫy tay về phía nhà Barnett và nhận thấy có lay động ở một cái rèm cửa. Chúng tôi cứ đi với nhau chừng ba chục thước, trong cái bóng tối chạng vạng và không nói gì. Cuối cùng tôi lên tiếng phá vỡ sự im lặng.

“Em này, anh xin lỗi về chuyện đi chơi cuối tuần với con. Nhưng liệu anh có thể làm được gì cơ chứ? Davey nó muốn anh...”

“Không phải là vì anh đi với Davey. Đó chỉ là giọt nước tràn li thôi. Tự nhiên tôi không thể chịu đựng nổi nữa, nên tôi phải bỏ đi.”

“Julie, nhưng ít nhất thì em cũng cho anh biết em ở đâu chứ?”

“Anh nghe này. Tôi bỏ đi để tôi có thể ở một mình.”

Tôi ngập ngừng hỏi, “Thế... em muốn li dị sao?”

“Tôi chưa biết.”

“VẬY, khi nào em biết?”

“Al, thời gian này rất khó khăn với tôi. Tôi không biết phải làm gì. Tôi không quyết định được gì cả. Mẹ tôi bảo tôi thế này, bố tôi lại nói thế khác. Các bạn tôi lại khác nữa. Mọi người biết tôi cần phải làm gì, còn tôi thì không.”

“Em đã bỏ nhà đi để suy nghĩ về một quyết định, mà sẽ ảnh hưởng đến chúng ta và các con của chúng ta. Em nghe tất cả mọi người, mà lại không để ý đến ba người đang sắp phát điên lên, nếu em không quay lại.”

“Đó sẽ là một quyết định mà tự tôi phải suy xét, không bị ảnh hưởng của ba người.”

“Anh chỉ đề nghị thế này, sao chúng ta không nói về chuyện đang làm em khó chịu.”

Cô ấy thở dài về tức giận, “Al, chúng ta chẳng đã nói cả triệu lần rồi sao!”

“Thôi được, em nghe này, em chỉ cần trả lời anh câu này thôi: em đang có quan hệ riêng gì chẳng?”

Julie đứng sững lại. Chúng tôi đã đi tới góc phố.

Cô ta nói một cách lạnh lùng, “Tôi nghĩ tôi đã đi với anh thế là đủ xa rồi đấy.”

Tôi cứ đứng đó một lúc, còn cô ta quay lại hướng về ngôi nhà của bố mẹ. Tôi rảo bước đuổi theo.

Tôi nói, “Em có hay không có nào?”

“Tất nhiên là không!” cô ta hét lên. “Anh nghĩ tôi đến ở với bố mẹ vì có quan hệ gì sao?”

Có một người đàn ông đang dắt chó đi dạo quay lại nhìn. Chúng tôi im lặng một cách không tự nhiên và sải bước vượt qua ông ta.

Tôi thì thầm, “Anh muốn biết... chỉ thế thôi.”

“Nếu anh nghĩ tôi bỏ bọn trẻ ở nhà chỉ để đi chơi bời với một người lạ, thì anh chẳng hiểu gì về tôi cả,” cô ta nói.

Tôi cảm thấy như bị cô ta vả vào mặt.

“Julie, anh xin lỗi. Những chuyện đó đôi khi cũng xảy ra, anh chỉ muốn biết điều gì đang xảy ra thôi.”

Julie đi chậm lại. Tôi đặt tay lên vai, nhưng bị cô ấy đẩy ra.

“Al, tôi đã cảm thấy rất buồn trong một thời gian dài. Và tôi muốn nói với anh rằng: tôi cảm thấy có lỗi về điều đó. Tôi có cảm giác như thể mình không

có quyền được buồn. Tôi biết mình là ai.”

Tôi cảm thấy khó chịu khi thấy mình đã quay về trước ngôi nhà của bố mẹ vợ. Mới chỉ đi dạo được có một tí. Đã thấy bà Ada đứng ngay bên cửa sổ. Chúng tôi dừng lại. Tôi đứng tựa người vào cái cản sau của chiếc xe.

“Sao em không thu xếp đồ rồi về nhà cùng anh,” tôi đề nghị, nhưng cô ấy lắc đầu trước khi tôi nói hết câu.

“Không, tôi chưa sẵn sàng cho việc đó.”

“Thôi được, em nghe này. Hoặc là em cứ ở đây và chúng ta li dị. Hoặc là chúng ta đi về nhà cùng nhau và thu xếp tích cực cho cuộc sống. Em càng bỏ đi lâu, thì chúng ta càng trở nên xa nhau và càng dễ dẫn đến li dị. Và nếu chúng ta li dị, thì em biết điều gì sẽ xảy ra rồi đấy. Những cảnh ấy không hiếm trong số bạn bè của chúng ta. Em có thực sự muốn tình cảnh đó không? Thôi nào, hãy đi về nhà. Anh hứa là chúng ta có thể làm cho cuộc sống tốt hơn.”

Julie lắc đầu. “Tôi không thể, Al. Tôi đã nghe quá nhiều lời hứa trước đây rồi.”

“Vậy thì em muốn li dị ư?”

“Tôi đã bảo anh tôi không biết rồi mà!”

“Thôi được,” cuối cùng tôi nói. “Anh không thể lựa chọn cho em. Có thể đó là quyết định của em. Anh chỉ có thể nói là anh muốn em quay về. Anh chắc rằng con chúng ta cũng muốn như vậy. Em hãy gọi cho anh khi nào em đã xác định được em sẽ chọn quyết định nào.”

“Đó cũng là ý định của tôi, Al.”

Tôi chui vào trong xe và bật khoá điện. Quay cửa kính xe xuống, tôi nhìn Julie đang đứng bên hè đường.

“Em biết không, anh thấy rất yêu em,” tôi bảo cô ta.

Cuối cùng Julie cũng mềm lòng. Cô ấy bước tới và cúi xuống. Với tay qua cửa kính xe tôi nắm lấy tay cô ấy một lúc. Cô ấy hôn tôi. Rồi không nói một lời cô ấy đứng thẳng lên và bước đi; đến giữa bãi cỏ, cô ấy bắt đầu chạy. Tôi nhìn theo cho đến khi cô ấy khuất sau cửa. Tôi lắc lắc đầu, vào sổ và nhấn ga chạy đi.

21

Tôi về đến nhà lúc 22 giờ đêm. Cảm giác buồn bã, chán nản. Tôi lục lọi tủ lạnh xem còn chút gì ăn không. Chỉ còn chút mì ống nguội và một chút đậu thừa. Tôi cố nuốt trôi bằng chút rượu vodka.

Vừa ăn tôi vừa tự hỏi mình sẽ làm gì nếu Julie không quay về nữa. Nếu không còn vợ, liệu tôi có lại bắt đầu hẹn hò với những phụ nữ khác không? Tôi sẽ gặp họ ở đâu? Tôi chợt tưởng tượng ra mình đang đứng ở quầy bar trong quán Bearington Holiday cố tỏ ra lơ đãng với những phụ nữ lạ.

Đây là số phận của tôi ư? Chúa ơi.

Tôi phải biết có thể hẹn hò *ai* đây.

Tôi ngồi thẩn một lúc, nghĩ về những người phụ nữ mà tôi biết. Ai sẽ chấp nhận đi với tôi? Ai tôi muốn đi cùng? Chẳng lâu la gì khi duyệt qua hết cái danh sách ấy. Rồi có một phụ nữ chợt đến trong đầu tôi. Tôi đứng dậy khỏi ghế, đi đến máy điện thoại và cứ thế trừng trừng nhìn nó đến năm phút.

Tôi có nên gọi không?

Tôi cảm thấy hồi hộp khi quay số. Tôi lại gác máy trước khi chuông kêu. Tôi lại nhìn chăm chăm nó một lúc nữa. Ôi, khi thật! Cô ta quá lảm thì cũng chỉ nói không là cùng chứ gì? Tôi lại quay số. Tiếng chuông phải kêu đến mười lần mới có người nhấc máy.

“A lô.” Tiếng ông bố.

“Tôi có thể nói chuyện với Julie được không ạ?”

Một chút im lặng rồi mới có tiếng nói, “Anh đợi một chút.”

Lại một lúc trôi qua.

“A lô?” Julie nói.

“Xin chào, anh đây.”

“À à?”

“Phải, em nghe này, anh biết lúc này đã muộn rồi, nhưng anh chỉ muốn đề nghị em một việc.”

“Có phải là phải lựa chọn giữa li dị và quay về nhà...”

“Không, không, không. Anh chỉ muốn biết trong khi em đang suy nghĩ quyết định, thì liệu chúng ta gặp nhau một chút có gì hại không?”

“Ơ... tôi nghĩ là không.”

“Tốt. Em có bận gì tối thứ Bảy này?”

Một lúc im lặng làm tôi tưởng tượng Julie đang cười.

Với giọng thích thú cô ấy hỏi, “Anh muốn hẹn hò với tôi phải không?”

“Phải, đúng thế.”

Im lặng một lúc lâu.

Tôi nói, “Thế em có đồng ý không?”

“Vâng, tôi rất thích,” cuối cùng cô ấy nói.

“Tuyệt. Anh sẽ gặp em lúc 7 giờ 30 nhé?”

“Đồng ý.”

Sáng hôm sau chúng tôi mời cả hai người giám sát phụ trách các cỗ-chai lên phòng họp. Chúng tôi đã có mặt gồm Stacey, Bob, Ralph và tôi. Ted Spencer là giám sát của bộ phận nhiệt luyện. Ông ta trông khá già với mái tóc như một búi dây kim loại và cơ thể như một cái giữa bằng thép. Còn Mario DeMonte giám sát của trung tâm gia công với cái máy NCX10, trông cũng già như Ted, nhưng đầy đà hơn.

Cả Stacey và Ralph mắt đều đỏ hoe. Trước khi chúng tôi ngồi xuống ghế, họ cho tôi biết về công việc sẽ xem xét trong buổi họp sáng nay.

Để hoàn thành cái danh sách các đơn hàng đã quá hạn cũng khá dễ dàng. Máy tính không khó khăn gì sắp xếp danh sách theo thứ tự thời gian. Quá đơn giản, chẳng phải cần đến một giờ đồng hồ. Nhưng họ phải duyệt qua tất cả các phiếu vật tư của từng đơn hàng để tìm ra những chi tiết cần gia công ở các cỗ-chai. Và họ phải xác minh xem liệu có hàng dở dang cho chế tạo các chi tiết đó không. Cái công việc đó mất gần hết cả đêm.

Stacey bảo tôi lúc sáng nay rằng, đây là lần đầu tiên chị ta thực sự đánh giá cao sự tồn tại của máy tính.

Tất cả chúng tôi đều có trong tay bản sao cái danh sách viết tay, mà Ralph đã chuẩn bị. Trong đó liệt kê sáu mươi bảy mục các đơn hàng bị quá hạn, theo thứ tự thời gian bị chậm. Đứng đầu danh sách là một đơn hàng đã quá 58 ngày so với ngày giao hàng theo yêu cầu của bộ phận thị trường. Còn cuối danh sách là ba đơn hàng đã quá 1 ngày.

Chúng tôi đã kiểm tra,” Ralph nói. “Chừng 90% các đơn hàng bị chậm hiện nay đều có chi tiết phải qua gia công ở một hoặc hai cỗ-chai. Trong số đó, có khoảng 85% đang bị tắc ở chỗ lắp ráp do phải chờ những chi tiết này, để có thể hoàn chỉnh và giao hàng.”

“Như thế, rõ ràng là những chi tiết này cần được ưu tiên số một,” tôi giải thích cho hai giám sát viên.

Sau đó Ralph nói, “Chúng tôi đã chuẩn bị trước một danh sách cho cả chỗ nhiệt luyện và máy NCX10 về những chi tiết cần gia công ở từng vị trí và thứ tự thời gian bị chậm. Trong chừng một tuần nữa, chúng ta có thể đưa ra danh sách đó bằng máy tính và sẽ không phải thức khuya nữa.”

“Tốt lắm, Ralph. Tôi nghĩ Stacey và anh đã làm được một việc rất tuyệt,” tôi nói. Sau đó tôi quay lại Ted và Mario. “Bây giờ, việc hai anh phải làm là yêu cầu đốc công bắt đầu thực hiện theo danh sách từ trên xuống dưới.”

“Nghe có vẻ không khó,” Ted nói. “Tôi nghĩ chúng tôi có thể giải quyết được.”

“Các vị biết đấy, có thể chúng tôi phải đi tìm một vài mục trong số đó,” Mario nói.

“Như thế các anh có thể sẽ phải bối tìm ở trong đồng hàng dở dang,” Stacey nói. “Có sao không?”

Mario cau mày và nói, “Không vấn đề gì. Các vị chỉ muốn chúng tôi làm những cái trong danh mục, đúng không?”

“Đúng, đơn giản thế thôi,” tôi nói. “Tôi không muốn thấy các anh làm những thứ ngoài cái danh mục đấy. Nếu các điều độ viên gây rắc rối cho các anh, thì cứ bảo họ đến gặp tôi. Các anh phải đảm bảo theo đúng thứ tự thực hiện trong danh mục nữa.”

Cả Ted và Mario đều gật đầu.

Tôi quay lại Stacey và nói, “Chị đã hiểu làm sao cho các tay điều độ không can thiệp vào thứ tự của danh mục quan trọng như thế nào rồi chứ?”

Stacey nói, “Vâng, nhưng anh phải đoan chắc với tôi rằng anh sẽ không thay đổi nó trong trường hợp có áp lực của bộ phận thị trường.”

“Tôi hứa danh dự,” tôi nói. Sau đó tôi nói với Ted và Mario, “Nói một cách rất nghiêm túc, tôi hy vọng hai anh biết rằng nhiệt luyện và gia công trên máy NCX10 là các nguyên công quan trọng nhất trong toàn bộ nhà máy. Việc các anh có điều hành tốt hay không sẽ quyết định tương lai của cái nhà máy này đấy.”

“Chúng tôi sẽ cố gắng hết sức,” Ted nói.

“Tôi có thể đảm bảo với anh rằng họ sẽ làm được,” Bob Donovan nói.

Sau cuộc họp này, tôi đến ngay bộ phận nhân sự để gặp Mike O'Donnell, chủ tịch công đoàn bộ phận. Khi tôi bước vào phòng họp, Scott Donil, phụ trách nhân sự đang nắm chặt tay ghế đến trắng bệch các đốt ngón tay, trong

khi O'Donnell thì đang nói rất to tiếng.

“Có chuyện gì ở đây vậy?” tôi hỏi.

“Anh quá biết vấn đề là gì rồi: đó là quy định mới của anh về thời gian ăn trưa của bộ phận nhiệt luyện và máy NC,” O'Donnell nói. “Như thế là vi phạm thoả thuận. Tôi muốn lưu ý anh về Phần Bảy, Đoạn Bốn...”

Tôi nói, “Thôi nào, hượm đã, Mike. Bây giờ là lúc tôi nên thông báo với anh về tình hình của nhà máy.”

Tôi đã dành cả thời gian còn lại của buổi sáng để nói cho anh ta biết về nhà máy đang như thế nào. Sau đó tôi cũng kể về một số điều chúng tôi đã phát hiện ra và giải thích tại sao cần thiết phải thay đổi.

Cuối cùng tôi nói, “Anh có hiểu rằng việc đó chỉ có thể ảnh hưởng tới đa chừng hai mươi người thôi không?”

Anh ta lắc đầu. “Này, tôi đánh giá cao việc anh đã cố gắng giải thích tất cả,” anh ta nói. “Nhưng chúng ta đã có một thoả ước. Bây giờ nếu chúng ta lờ đi một điểm nào đó, thì liệu sau này các anh có thay đổi những cái các anh không thích khác không?”

Tôi nói, “Mike, thực tình mà nói, tôi không thể nói với anh về tương lai liệu chúng ta có cần thay đổi những cái khác nữa không. Nhưng xét cho cùng thì chúng ta đang nói về công ăn việc làm. Tôi không đề nghị cắt giảm lương hoặc các quyền lợi khác. Nhưng tôi đề nghị có một sự linh hoạt. Chúng ta phải có một khoảng dao động cần thiết cho những thay đổi để làm cho nhà máy chúng ta có hiệu quả. Hoặc nói một cách ngắn gọn thế này, trong một vài tháng nữa nhà máy của chúng ta có thể sẽ không còn tồn tại.”

“Nghe như anh muốn dọa tôi,” cuối cùng anh ta nói.

“Mike, tôi chỉ có thể nói thế này, nếu anh muốn đợi chừng đôi tháng để xem có phải tôi dọa mọi người không, thì sẽ quá muộn đấy.”

O'Donnell im lặng một lúc.

Cuối cùng anh ta nói, “Tôi phải suy nghĩ và trao đổi đã. Tôi sẽ nói lại với anh sau.”

Đầu giờ buổi chiều, tôi đã không thể chịu đựng thêm được nữa. Tôi sốt ruột tìm hiểu xem liệu cái hệ thống ưu tiên mới được triển khai như thế nào. Tôi thử gọi Bob Donovan, nhưng anh ta không có ở trong nhà máy. Vì vậy, tôi quyết định tự đi xem xét.

Chỗ đầu tiên tôi kiểm tra là máy NCX10. Nhưng khi tôi tới nơi thì không tìm thấy ai để hỏi. Vì nó là máy tự động, nên có nhiều lúc chẳng cần người trông nom. Nhưng vấn đề là chẳng có chết tiệt gì trên máy cả. Nó không chạy

và cũng chẳng có ai điều chỉnh gì sắt. Tôi như phát điên lên.

Tôi chạy đi tìm Mario.

“Thế quái nào mà máy lại đứng chơi hả?” tôi hỏi anh ta.

Anh ta trao đổi với tay đốc công rồi quay lại chỗ tôi.

“Chúng tôi không có vật tư,” anh ta nói.

“Anh nói gì vậy, *các anh không có vật tư*,” tôi hét lên. “Thế các anh gọi những đồng sắt thép ở khắp mọi nơi là cái gì vậy?”

“Nhưng anh đã bảo chúng tôi là làm theo danh mục mà,” Mario nói.

“Anh muốn nói rằng các anh đã làm xong tất cả số hàng chậm rồi chẳng?”

“Không, họ đã làm xong hai lô chi tiết đầu tiên,” Mario nói. “Nhưng khi làm đến chi tiết thứ ba trong danh mục, thì họ tìm chẳng thấy vật tư của nó. Vì vậy mà chúng tôi phải dừng máy cho đến khi tìm ra.”

Tôi tưởng như muốn siết cổ anh ta.

“Như thế có phải đúng là điều anh muốn chúng tôi làm không?” Mario nói. “Anh muốn chúng tôi chỉ làm những cái trong danh mục và theo thứ tự được liệt kê có đúng không? Chẳng lẽ không phải anh đã nói thế sao?”

Cuối cùng tôi nói, “Phải, đúng là tôi nói như vậy. Nhưng anh không thấy là nếu không làm được một mục nào đó thì phải làm cái tiếp theo hay sao?”

Mario trông có vẻ hoang mang.

“Thôi, thế cái vật tư anh cần đang ở cái xó xỉnh nào hả?” tôi hỏi.

“Tôi không biết,” anh ta nói. “Chúng có thể ở một trong nửa tá những chỗ có thể. Nhưng tôi nghĩ Bob Donovan có thể đã cử người đi tìm rồi.”

“Thôi được, anh nghe này” tôi bảo anh ta. “Anh phải làm sao cho máy luôn được hiệu chỉnh sẵn sàng để làm những chi tiết tiếp theo đã có đủ vật tư. Cái con ngựa này không thể cho nghỉ được.”

“Vâng,” Mario nói.

Đang cơn điên, tôi lại quay về văn phòng. Tôi sẽ cho gọi Donovan, để tìm hiểu xem đang có gì không ổn. Nhưng đi được nửa đường, khi ngang qua mấy cái máy tiện, tôi thấy anh ta ở gần đó, đang nói chuyện với một tay đốc công tên là Otto. Tôi không biết cái giọng lịch sự là như thế nào nữa. Otto có vẻ mất hết tinh thần khi có mặt Bob. Tôi dừng lại, đợi Bob nói xong và nhận ra tôi. Ngay lập tức, Otto bước đi và kêu mấy người thợ cơ khí của anh ta lại. Bob tiến đến chỗ tôi.

Tôi nói, “Anh biết điều gì đã xảy ra chứ...”

“Vâng, tôi biết,” anh ta nói. “Vì thế mà tôi có mặt ở đây.”

“Vấn đề là thế nào?”

“Không có gì, không vấn đề gì cả. Chỉ là cái quy trình vận hành tiêu chuẩn.”

Vấn đề trở nên rõ ra khi Bob giải thích với tôi rằng, những chi tiết mà máy NCX10 đang cần, đã có sẵn ở đó cả tuần rồi. Otto lại đang gia công những lô hàng khác. Anh ta không thấy được cái tầm quan trọng của những chi tiết sẽ qua gia công ở máy NCX10. Đối với anh ta thì chúng cũng giống những chi tiết khác thôi - và thậm chí còn kém quan trọng hơn, nếu đánh giá theo số lượng của loạt sản xuất. Khi Bob tới nơi, thì cái lô chi tiết ấy đang gia công dở dang. Otto đã không chịu dừng lại cho tới khi nghe Bob giải thích.

“Khỉ thật, Al, công việc vẫn theo kiểu như trước đây vậy,” Bob nói. “Họ hiệu chỉnh máy rồi bắt đầu gia công một thứ gì đó, rồi phải bỏ dở giữa chừng để chúng ta có thể làm một thứ khác. Như vậy vẫn chẳng có quái gì thay đổi cả!”

“Thôi, thôi,” tôi nói. “Chúng ta hãy suy nghĩ về điều đó một chút.”

Bob lắc đầu. “Có cái gì phải nghĩ đâu?”

“Chúng ta hãy cố gắng tìm nguyên nhân của nó. Vấn đề nó là cái gì?”

“Chi tiết không đến máy NCX10, điều đó có nghĩa là những người vận hành không thể gia công lô hàng đã được dự định phải làm,” Bob nói với cái giọng như đang hát.

“Và nguyên nhân là những chi tiết cổ-chai đã bị tắc lại, do cái máy không cổ-chai này phải gia công những chi tiết không cổ-chai,” tôi nói. “Bây giờ chúng ta hãy tự hỏi, tại sao lại xảy ra như vậy.”

“Cái tay có nhiệm vụ ở đây chỉ cố gắng sao cho luôn bận rộn, thế thôi,” Bob nói.

“Đúng. Bởi vì nếu anh ta mà rỗi, thì sẽ có người như anh chẳng hạn sẽ đến và nhảy dựng lên,” tôi nói.

“Vâng, còn nếu tôi không làm thế, thì anh sẽ lại mang tôi ra tế,” Bob nói.

“Thôi được, cứ cho là như vậy. Nhưng dù cho cái gã này có bận rộn chẳng nữa, hẳn ta cũng chẳng giúp gì để đạt mục tiêu,” tôi nói.

“Ờ...”

“Đúng như thế đấy, Bob! Anh xem này,” tôi nói. Tôi chỉ tay vào sổ chi tiết sẽ cấp cho máy NCX10. “Chúng ta cần những chi tiết này ngay bây giờ, không phải ngày mai. Những chi tiết không cổ-chai có thể hàng tuần nữa vẫn

chưa cần, có khi hàng tháng, hoặc có thể chẳng bao giờ dùng đến. Như vậy, nếu cứ tiếp tục gia công những chi tiết không cố-chai này, thì anh ta thực sự đã làm hỏng nỗ lực của chúng ta hoàn thành một đơn hàng và kiếm được tiền.”

“Nhưng anh ta đã không biết thế nào là tốt hơn.”

“Chính xác. Anh ta đã không thể phân biệt được mức độ quan trọng của các lô hàng. Tại sao thế nhỉ?”

“Vì không có ai nói với anh ta cả.”

“Cho đến khi anh xuất hiện. Nhưng anh không thể có mặt ở mọi nơi được, rồi chuyện tương tự sẽ lại xảy ra nữa. Như vậy, bằng cách nào chúng ta có thể nói cho mọi người trong nhà máy biết chi tiết nào là quan trọng được?”

“Tôi nghĩ chúng ta cần có một hệ thống nào đó.”

“Hay. Chúng ta hãy thử làm ngay để không phải chịu đựng thêm những cái vớ vẩn này nữa. Và trước khi bắt tay vào việc khác, chúng ta phải đảm bảo cho mọi người ở cả hai vị trí cố-chai biết phải tiếp tục công việc với đơn hàng có thứ tự ưu tiên cao nhất trong danh mục.”

Bob trao đổi với Otto để anh ta biết chắc phải làm gì với những chi tiết. Sau đó hai chúng tôi đi tới chỗ các cố-chai và rồi quay lại văn phòng. Liếc nhìn mặt Bob, tôi có thể thấy anh ta vẫn còn lo lắng về việc vừa xảy ra.

“Sao vậy? Trông anh có vẻ như chưa tin tưởng lắm,” tôi nói.

“À, điều gì sẽ xảy ra, nếu chúng ta lại tiếp tục bắt mọi người gián đoạn công việc, để làm các chi tiết cho các cố-chai?”

“Chúng ta phải làm sao tránh không để các cố-chai phải chờ việc.”

“Nhưng sẽ như thế nào đối với giá thành ở chín mươi tám phần trăm các trung tâm gia công ở đây?”

“Lúc này không nên nghĩ về điều đó. Chúng ta chỉ cần làm cho các cố-chai luôn luôn bận việc là được. Bây giờ, tôi tin chắc là anh đã thực hiện đúng rồi đấy. Anh không nghĩ thế à?”

“Có thể tôi đã làm đúng, nhưng tôi đã phải phá vỡ tất cả các quy tắc, để có thể thực hiện được.”

“Vậy thì các quy tắc phải bị phá vỡ. Và có thể chúng không phải là các quy tắc đúng. Anh biết là chúng ta đã luôn luôn phải phá vỡ các quy trình đang thực hiện, để phục vụ cho giao hàng. Cái khác nhau giữa lúc trước và bây giờ là bây giờ chúng ta biết phải đón trước thời gian, trước khi có sức ép từ bên ngoài. Chúng ta phải tin tưởng vào cái chúng ta đã biết.”

Bob gật đầu đồng tình. Nhưng tôi biết anh ta chỉ tin tưởng khi nào có chứng cứ thuyết phục. Nếu nói một cách trung thực, thì có thể tôi cũng như vậy.

Một vài ngày trôi qua và chúng tôi đang triển khai một hệ thống để khắc phục vấn đề đang gặp phải. Nhưng vào lúc tám giờ sáng thứ Sáu, bắt đầu ca làm việc đầu tiên, tôi ngồi trong quầy cà phê và nhìn những người lao động đang ở quanh đây. Bob Donovan cùng ngồi với tôi.

Sau sự chưa thông hiểu nhau của chúng tôi lúc trước, tôi thấy rằng càng có nhiều người biết về những chỗ cổ-chai và tầm quan trọng của chúng, thì sẽ càng tốt cho chúng tôi hơn. Chúng tôi đang tổ chức các cuộc họp mười lăm phút với tất cả mọi người trong nhà máy, cả đốc công và công nhân. Buổi chiều hôm nay chúng tôi cũng sẽ làm như vậy đối với ca hai và tôi cũng sẽ ở lại muộn để họp với ca ba.

Khi mọi người đã tập hợp đông đủ, tôi đứng lên phía trước và bắt đầu nói.

“Tất cả mọi người có thể thấy nhà máy chúng ta đang có chiều hướng đi xuống trong thời gian gần đây. Nhưng cái mọi người chưa biết là chúng ta đã vào vị trí xuất phát để thay đổi nó. Sở dĩ mọi người có mặt ở đây tham gia cuộc họp này, là vì chúng tôi đang đưa ra một hệ thống mới... một hệ thống mà chúng tôi nghĩ sẽ làm cho nhà máy hiệu quả hơn so với trước kia. Sau đây, chúng tôi sẽ giải thích tóm tắt một số cơ sở để chúng ta có thể phát triển hệ thống này. Tiếp theo Bob Donovan sẽ nói với các vị nó sẽ hoạt động như thế nào.”

Cố gắng giới hạn cuộc họp trong mười lăm phút chẳng cho chúng tôi thời gian để nói được nhiều. Nhưng tôi sử dụng hình ảnh của đồng hồ cát để giải thích vắn tắt về các cổ-chai và lí do tại sao chúng tôi phải ưu tiên đối với các chi tiết qua nhiệt luyện và máy NCX10. Đối với những thứ không có thời gian để nói, sẽ có một lá thư thông tin thay cho cái bản tin cũ, để phổ biến những chương trình triển khai và tình hình tiến triển của nó trong nhà máy.

Tôi chuyển micro cho Bob và anh ta nói cho họ biết là chúng tôi sẽ lập thứ tự ưu tiên tất cả các vật tư trong nhà máy sao cho mọi người đều biết sẽ phải làm gì.

“Cuối ngày hôm nay, tất cả các sản phẩm dở dang trên mặt bằng sẽ được đánh dấu bằng thẻ với một chữ số trên đó,” anh ta nói và giơ lên một số cái thẻ mẫu. “Thẻ sẽ có một trong hai màu: đỏ và xanh.

“Thẻ-đỏ có nghĩa là công việc có tính chất ưu tiên số một. Những thẻ-đỏ sẽ có ở tất cả các vật tư cần được gia công ở một cổ-chai nào đó. Khi một lô hàng nào có dấu như vậy đến chỗ các vị thì cần phải được thực hiện ngay lập

tức.”

Bob giải thích “ngay lập tức” có ý nghĩa như thế nào. Nếu đang làm một việc khác, thì có thể chấp nhận cho làm xong khi thời gian cần thêm không quá nửa giờ. Trước khi một tiếng đồng hồ trôi qua, các chi tiết được đánh dấu đỏ phải được chú ý.

“Nếu đang trong quá trình hiệu chỉnh thì bỏ qua ngay lập tức và bắt tay vào làm chi tiết có dấu đỏ. Khi làm xong các chi tiết cổ-chai, các vị có thể quay lại các công việc đang làm trước đó.

“Màu thứ hai là màu xanh. Nếu cần phải chọn giữa chi tiết màu đỏ với chi tiết màu xanh thì ưu tiên màu đỏ. Cho đến lúc này, hầu hết các sản phẩm dở dang ngoài kia sẽ được ghi dấu xanh. Các vị có thể thực hiện theo thứ tự của màu xanh, nếu không có chi tiết màu đỏ đang chờ.

“Đây là về thứ tự ưu tiên của các màu. Nhưng trong trường hợp hai lô hàng đến có cùng một màu, thì trên các thẻ đều đã có ghi một con số, các vị sẽ phải ưu tiên thẻ có số thấp nhất.”

Donovan giải thích cụ thể thêm và trả lời một vài câu hỏi. Sau đó tôi nói lời kết thúc.

Tôi bảo mọi người, “Cuộc họp này là ý tưởng của tôi. Tôi đã quyết định tách các vị ra khỏi công việc, chủ yếu là vì tôi muốn mọi người nghe cùng một thông tin, trong cùng một lúc, như thế tôi hy vọng các vị sẽ hiểu rõ hơn về những điều đang xảy ra. Nhưng một lí do khác là tôi biết rằng đã rất lâu rồi các vị không được nghe một tin tốt lành về nhà máy. Cái mà các vị vừa nghe được là một sự khởi đầu. Tuy nhiên, tương lai của nhà máy này cũng như sự đảm bảo cho công ăn việc làm của các vị phụ thuộc vào việc chúng ta làm ăn có lãi hay không. Điều quan trọng nhất các vị có thể làm là làm việc với chúng tôi... và, làm việc cùng nhau, chúng ta sẽ làm cho nhà máy tiếp tục duy trì hoạt động.”

*

Vào cuối buổi chiều tôi nghe tiếng chuông điện thoại reo.

“Chào, O'Donnell đây. Các anh cứ tiến hành thực hiện quy định mới về giờ ăn trưa và nghỉ giải lao nhé. Chúng tôi sẽ không có ý kiến gì.”

Tôi chuyển tin đó cho Donovan. Một tuần đã kết thúc với một số thành công nho nhỏ.

Vào lúc 7 giờ 29 tối thứ Bảy, tôi đổ chiếc Buick đã được rửa ráy bóng lộn và hút sạch bụi bặm ở lối vào nhà ông bà già vợ. Tôi vội lấy bó hoa đặt ở ghế bên cạnh và bước ra ngoài. Tôi đứng trên bãi cỏ, trong bộ quần áo bóng bẩy cứ như là đi tán gái. Đúng 7 giờ 30, tôi bấm chuông.

Julie ra mở cửa.

“Ôi, trông anh bảnh quá,” cô ấy nói.

“Em cũng vậy,” tôi nói. Và cô ấy trông xinh thật.

Tôi và ông bà già vợ nói chuyện với nhau vài phút nhưng không được tự nhiên lắm. Ông Barnett hỏi tôi về tình hình nhà máy. Tôi nói là nhà máy có vẻ như đang trên đường hồi phục. Tôi cũng đề cập đến cái hệ thống mới về thứ tự ưu tiên sẽ tác động thế nào đối với máy NCX10 và bộ phận nhiệt luyện. Nhưng cả hai ông bà nhìn tôi vẻ vô cảm.

“Chúng ta đi chứ?” Julie đề nghị.

“Tôi nói đùa với bà già vợ, “Con sẽ đưa cô ấy về nhà trước mười giờ.”

“Tốt,” bà nói. “Chúng tôi sẽ đợi.”

“Đây, kết quả đã có đây,” Ralph nói.

“Không tồi,” Stacey nói.

“Không tồi à? Nó phải tốt hơn nhiều so với không tồi chứ,” Bob nói.

“Chắc chúng ta đang đi đúng hướng rồi,” Stacey nói.

“Phải, nhưng như thế chưa đủ,” tôi lầm bầm.

Một tuần đã trôi qua. Chúng tôi lại ngồi lại với nhau xung quanh cái máy tính ở phòng họp. Ralph đã kết xuất từ máy tính ra một danh sách các đơn hàng quá hạn, mà chúng tôi đã giao được trong tuần trước.

“Chưa đủ ư? Chí ít thì cũng đã có sự tiến bộ,” Stacey nói. “Chúng ta đã giao được 12 đơn hàng trong tuần vừa rồi. Đối với nhà máy này, như thế không tồi. Và chúng là 12 đơn hàng đã quá hạn lâu nhất.”

“Ngoài ra, đơn hàng chậm nhất lúc này chỉ còn quá hạn có 44 ngày,” Ralph nói. “Các vị nhớ lại mà xem, trước đây đơn hàng chậm nhất lên tới 58 ngày.”

“Tốt!” Donovan nói.

Tôi bước lui lại bàn và ngồi xuống.

Sự lạc quan của họ có phần hiểu được. Cái hệ thống đánh dấu các lô hàng theo thứ tự ưu tiên và đường đi của nó đã vận hành khá tốt. Các cổ-chai đã nhận được chi tiết kịp thời. Thực tế, các đồng hàng dở dang ở phía trước các cổ-chai đang đầy lên. Sau khi gia công ở cổ-chai, các chi tiết có thể-đỏ đã được đưa đến lắp ráp hoàn thiện nhanh hơn. Nó giống như có một “luồng nhanh” qua suốt nhà máy đối với các chi tiết cổ-chai.

Sau khi bố trí kiểm tra chất lượng ở phía trước các cổ-chai, chúng tôi khám phá ra rằng, khoảng 5% chi tiết trước NCX10 và khoảng 7% chi tiết trước nhiệt luyện không thỏa mãn yêu cầu chất lượng. Nếu cái tỉ lệ này vẫn giữ đúng như vậy trong tương lai, thì chúng tôi sẽ có thêm thời gian đó cho lượng xuất hàng.

Cái quy định mới về bố trí người cho các cổ-chai trong thời gian ăn trưa cũng đã được thực hiện. Chúng tôi chưa biết rõ nó sẽ mang lại kết quả bao nhiêu, bởi vì thiếu các số liệu so sánh với thời gian trước. Chí ít bây giờ, chúng tôi cũng đang thực hiện những việc làm hợp lí. Nhưng thỉnh thoảng tôi nghe thấy nói máy NCX10 vẫn xảy ra chuyện đứng không, không phải do không có người làm trong thời gian nghỉ giải lao. Donovan được giao nhiệm

vụ tìm hiểu nguyên nhân là do đâu.

Với những biện pháp ấy, chúng tôi đã có thể giao được những đơn hàng khẩn cấp nhất và nhiều hơn một chút so với bình thường. Nhưng tôi biết chúng tôi vẫn chưa đạt được tiến độ mong muốn. Một vài tuần trước đây, chúng tôi như ì ạch bước đi, bây giờ thì giống đi bộ, nhưng yêu cầu phải là đi nước kiệu mới được.

Liếc nhìn lên màn hình với các số liệu, tôi thấy những cặp mắt đang nhìn mình.

“Này... tôi biết chúng ta đã tiến được một bước đúng hướng,” tôi giải thích. “Nhưng chúng ta phải có được những bước tiến dài hơn nữa. Tuần trước chúng ta giao được 12 đơn hàng, thế là tốt, nhưng chúng ta vẫn còn vài đơn hàng đã quá hạn. Nó không nhiều, tôi công nhận, nhưng chúng ta vẫn phải làm tốt hơn. Thực sự không nên có bất kì đơn hàng nào bị chậm.”

Mọi người bước ra xa khỏi màn hình và tập trung lại với tôi quanh bàn. Bob Donovan bắt đầu nói với tôi về việc họ đang có kế hoạch cải tiến một chút những cái đã làm được.

Tôi nói, “Bob, những cái đó tốt thôi, nhưng rất nhỏ. Làm sao chúng ta có thể thực hiện tiếp những gợi ý của Jonah đây?”

Bob nhìn đi chỗ khác.

“À... chúng tôi đang xem xét,” anh ta nói.

Tôi nói, “Tôi muốn có những đề xuất về việc giảm bớt tải cho các cỗ-chai để bàn trong cuộc họp nhân viên vào thứ Tư tới.”

Bob gật đầu, nhưng không nói gì.

“Anh sẽ chuẩn bị chứ?” tôi hỏi.

“Không vấn đề gì,” anh ta nói.

*

Vào buổi chiều hôm đó tôi có cuộc họp ngay trong phòng làm việc với Elroy Langston, phụ trách kiểm tra chất lượng và Barbara Penn, chịu trách nhiệm về thông tin với nhân viên. Barbara viết những bản tin để giải thích về hoàn cảnh và lí do có những thay đổi trong nhà máy. Tuần trước, chúng tôi đã phân phát bản tin đầu tiên. Tôi bố trí cô ta cùng làm với Langston một công việc mới.

Sau khi các chi tiết ra khỏi cỗ-chai, thì trông chúng hầu như cũng không khác mấy so với các chi tiết chuẩn bị đi vào. Chỉ có xem xét kĩ với những con mắt được đào tạo mới có thể phát hiện được trong một số trường hợp. Vấn đề là làm sao để dễ dàng phân biệt được... và có khả năng xử lí những chi tiết

sau khi qua cổ-chai, để chúng có thể đưa đi lắp ráp, hoặc giao hàng như sản phẩm hoàn chỉnh. Langston và Penn báo cáo về những điều mà họ đã khám phá ra.

“Chúng ta đã sẵn có những thẻ-đỏ,” Penn nói. “Nó cho chúng ta biết chi tiết đang trong một hành trình qua cổ-chai. Cái chúng ta cần là có một cách đơn giản để chỉ cho mọi người biết những chi tiết họ cần quan tâm đặc biệt - những chi tiết cần được đối xử như bằng vàng.”

“Một sự so sánh hợp lí,” tôi nói.

Chị ta tiếp tục, “Thử nghĩ xem nếu chúng ta chỉ cần đánh dấu một cách đơn giản bằng những mẫu băng màu vàng trên các thẻ đỏ, sau khi chi tiết đã được gia công xong ở cổ-chai. Những dấu hiệu đó nói cho mọi người biết đó là các chi tiết ‘vàng’. Tôi sẽ làm cái việc thông báo rộng rãi cho mọi người biết ý nghĩa của các dấu hiệu đó. Ngoài ra, chúng ta có thể sử dụng băng tin, một thông báo để các đốc công có thể đọc cho công nhân nghe, hoặc có thể là một áp phích treo trong nhà máy - đại loại như vậy.”

“Làm sao việc thêm những mẫu băng đó không làm chậm công việc đi là được rồi,” tôi nói.

“Tôi đảm bảo sẽ có cách để thực hiện một cách suôn sẻ,” Langston nói.

“Tốt,” tôi nói. “Một quan tâm nữa của tôi là tôi không muốn việc này chỉ là một chiến dịch.”

“Rõ,” Langston nói và mỉm cười. “Ngay bây giờ chúng tôi đang nhận diện một cách có hệ thống các nguyên nhân của các vấn đề về chất lượng ở chỗ các cổ-chai và ở quy trình tiếp theo. Một khi chúng tôi biết mục tiêu sẽ đi đến đâu, chúng tôi sẽ có các thủ tục cụ thể áp dụng cho các chi tiết đi đến cổ-chai và các quy trình. Và một khi các thủ tục đã được thiết lập, chúng tôi sẽ bố trí các buổi huấn luyện, để mọi người nắm được các thủ tục này. Nhưng chắc chắn là sẽ phải mất một ít thời gian. Trước mắt, chúng ta sẽ chỉ rõ rằng các thủ tục hiện tại cần được kiểm tra kép, để đảm bảo chính xác ở các quy trình đi đến cổ-chai.”

Chúng tôi trao đổi trong vài phút, nhưng về cơ bản hầu hết là hợp lí đối với tôi. Tôi bảo họ xúc tiến thật nhanh và thông báo với tôi các kết quả.

“Tốt lắm,” tôi nói với cả hai, khi họ đứng lên đi ra ngoài. “Này Roy, nhân tiện tôi muốn nói tôi đã nghĩ Bob Donovan sẽ tham gia cuộc họp này kia đây.”

“Cái ông ấy khó mà gặp được vào những ngày như thế này,” Langston nói. “Nhưng tôi sẽ tóm tắt cho anh ta biết nội dung chúng ta vừa trao đổi.”

Đúng lúc đó chuông điện thoại reo. Tôi vừa nhấc ống nghe vừa vẩy tay

tiền họ ra cửa.

“Xin chào, Donovan đây.”

“Quá muộn rồi,” tôi nói. “Anh có biết là anh vừa bỏ một cuộc họp không?”

Anh ta chẳng có vẻ gì là lúng túng.

“À, tôi có cái để cho anh xem đây,” Bob nói. “Anh có thời gian đi dạo một chút không?”

“Có, tôi nghĩ là được. Về chuyện gì vậy?”

“À... tôi sẽ nói cho anh biết khi anh tới,” Bob nói. “Gặp nhau ở chỗ ụ tiếp nhận nhé.”

Tôi đi xuống đó và thấy Bob; anh ta đứng đấy và vẫy tay như sợ tôi không nhìn thấy. Có một cái xe tải đậu sát đuôi vào ụ tiếp nhận, ở giữa thùng xe có một cái vật gì đó khá lớn đặt trên pa lét. Một tấm bạt màu xám phủ lên trên và được cột giữ bằng dây buộc. Hai tay đàn ông đang làm việc trên cầu trục để chuyển cái vật đó xuống. Nó được nâng lên đúng lúc tôi đi tới chỗ Bob. Anh ta khum tay quanh miệng.

“Hạ xuống đó?” Bob gọi khi nhìn thấy cái vật nặng cứ đung đưa.

Cầu trục từ từ di chuyển cái vật đó ra phía sau thùng xe và hạ an toàn xuống nền bê tông. Dây tời được tháo ra. Bob bước tới tháo những dây buộc tấm bạt phủ.

“Chúng tôi sẽ dỡ nó ra ngay bây giờ,” Bob nói với tôi.

Tôi cứ kiên nhẫn đứng chờ, nhưng Bob không thể dứt ra được. Khi tất cả dây buộc được tháo ra, Donovan nắm lấy tấm bạt và với vẻ phấn khích hất tung lên, để lộ món hàng đó ra.

“Ta-ta!” anh ta nói khi đứng lùi lại và chỉ tay vào cái vật không phải là cái gì khác ngoài một trong những cái thiết bị cũ nhất mà tôi đã từng biết.

“Cái quái gì thế này?” tôi hỏi.

“Một cái máy Zmegma,” anh ta nói.

Anh ta cầm một nắm giẻ và lau bớt bụi bặm.

“Họ không còn chế tạo cái máy loại này nữa,” anh ta nói.

“Tôi rất mừng được nghe nói như vậy,” tôi nói vẻ nhạo báng.

“À, chiếc Zmegma này chính là cái chúng ta cần đấy!”

“Trông nó như là ở cái thời năm 1942 ấy. Liệu nó sẽ làm được gì cho chúng ta?”

“À... tôi thừa nhận rằng nó không tương xứng với cái máy NCX10. Nhưng

nếu anh đặt thẳng bé này ở đây,” anh ta nói và vỗ vỗ lên cái máy, “và đặt một cái máy Screwmeister ở chỗ kia,” anh ta chỉ tay về phía bên kia lối đi, “còn một cái máy khác đặt ở phía góc kia, thì chúng cũng có thể làm được tất cả những thứ mà máy NCX10 đang làm.”

Tôi liếc nhìn quanh những cái máy khác nhau. Chúng đều rất cũ kĩ. Tôi bước đến gần cái máy Zmegma và ngắm nghía.

“Chắc đây là một trong những cái máy mà anh đã nói với Jonah là chúng ta đã bán để lấy chỗ xếp hàng chờ đợi phải không?” tôi nói.

“Đúng vậy.”

“Đúng là đồ cổ rồi. Anh có chắc là chúng có thể đảm bảo chất lượng không?”

“Đây không phải là máy tự động, vì thế với những lỗi của con người thì có thể sai sót nhiều hơn một chút. Nhưng nếu anh muốn về số lượng thì đây là cách nhanh nhất có thể đạt được.”

Tôi mỉm cười. “Nghe có vẻ có lý. Anh tìm thấy nó ở đâu vậy?”

“Sáng nay tôi gọi cho một người bạn ở nhà máy South End của chúng ta. Anh ấy bảo rằng, hiện đang có hai chiếc và không có vấn đề gì khi chuyển cho chúng ta một chiếc. Vì thế mà tôi tóm ngay một tay ở bộ phận thiết bị và đến ngay đó để xem.”

“Chúng ta sẽ phải trả bao nhiêu?”

“Chỉ là phí thuê xe để chở nó đến đây. Ông bạn ở South End chỉ nói là chúng ta cứ đến và mang nó đi. Anh ta sẽ ghi sổ sách như đồ phế thải. Vì nếu phải làm thủ tục bán cho chúng ta thì quá nhiều rắc rối.”

“Nó vẫn còn làm việc chứ?”

“Trước khi mang đi nó vẫn làm việc. Chúng ta sẽ xem ngay bây giờ.”

Tay nhân viên bảo trì đấu nối máy vào nguồn điện cạnh đó. Sau đó Bob nhấn vào công tắc ON. Một lúc không thấy gì xảy ra cả. Rồi chúng tôi nghe thấy tiếng kêu vo vo nhẹ nhàng từ bên trong ruột của cái cỗ máy cũ kĩ. Những đám bụi bay ra từ vỏ máy. Bob quay lại nhìn tôi, với một nụ cười ngoác ra trên khuôn mặt béo phì.

“Tôi nghĩ chúng ta có thể bắt tay vào việc rồi,” anh ta nói.

Mưa đang quất vào cửa sổ văn phòng, nơi tôi đang ngồi. Bên ngoài bầu trời u ám, xám xịt. Lúc này đã là giữa buổi sáng của một ngày giữa tuần. Trước mặt tôi là những cái gọi là “Bản tin Năng suất” do Hilton Smyth đưa ra, mà tôi tình cờ nhìn thấy trong cái khay tài liệu đến. Tôi không thể nào bắt mình đọc hết, dù chỉ là cái đoạn đầu của cái bản tin ở phía trên cùng. Tôi cứ nhìn chăm chăm vào những dòng nước mưa và suy nghĩ về cái tình cảnh với vợ mình.

Julie và tôi với cái “hẹn hò” tối thứ Bảy ấy, thực sự đã có những giây phút tốt đẹp. Không có gì là không bình thường cả. Chúng tôi đi xem phim, rồi sau đó đi ăn và về nhà. Rất vô vị. Nhưng đó đúng là điều chúng tôi cần. Chỉ là cho bớt căng thẳng. Tôi thừa nhận lúc đầu tôi có cảm giác như cái hồi chúng tôi còn ở trường trung học, hoặc đại loại như thế. Nhưng sau một lúc, tôi thấy cảm giác không đến nỗi tồi như thế. Tôi đã đưa cô ấy về nhà bố mẹ vào lúc hai giờ sáng và chúng tôi cứ đứng ở lối đi, cho đến khi ông già vợ bật cái bóng đèn ngoài hiên lên.

Từ cái tối hôm đó, chúng tôi tiếp tục gặp nhau. Trong tuần vừa rồi, tôi đã hai lần chạy xe đến gặp cô ấy. Một lần, chúng tôi hẹn gặp nhau ở một nhà hàng. Tôi đã phải cố gắng lắm mới đi làm được vào sáng hôm sau, mà không phàn nàn gì. Chúng tôi đã có những giây phút vui vẻ với nhau.

Với một cái thoả thuận không nói ra, không một ai trong chúng tôi nói chuyện về hôn nhân hoặc li dị. Cái chủ đề ấy chỉ một lần được đề cập khi nói về những đứa trẻ và chúng tôi nhất trí rằng chúng nên đến ở với mẹ và ông bà ngoại ngay khi kết thúc năm học. Sau đó tôi có ý định tìm lời giải cho câu chuyện của chúng tôi, nhưng cái nguy cơ của những cuộc cãi vã cũ lại bắt đầu bùng lên, làm tôi phải thôi ngay để gìn giữ hoà bình.

Chúng tôi cứ ở trong cái trạng thái lẩn tránh kì lạ ấy. Nó gần giống như cái thời kì chúng tôi chưa lấy nhau và “ổn định cuộc sống”. Chỉ có bây giờ, cả hai chúng tôi đã khá quen biết nhau. Và có một cơn đông tố đã đi khỏi, nhưng chắc chắn một ngày nào đấy sẽ lại quay lại.

Có tiếng gõ cửa nhẹ nhàng làm cắt đứt dòng suy tư của tôi. Tôi thấy khuôn mặt Fran lấp ló qua khe cửa.

“Ted Spencer đang chờ ở ngoài ạ,” chị ta nói. “Anh ấy nói có câu chuyện muốn nói với anh.”

“Về việc gì vậy?”

Fran bước vào văn phòng và khép cánh cửa phía sau lại. Chị ta tiến nhanh lại chỗ bàn tôi và nói khẽ.

“Tôi không biết, nhưng tôi nghe đồn rằng cách đây chừng một giờ anh ta vừa cãi nhau với Ralph Nakamura.”

“Thế à,” tôi nói. “Thôi được, cảm ơn đã cho tôi biết. Bảo anh ta vào đây.”

Một lúc sau, Ted bước vào. Trông anh ta rất bức dọc. Tôi hỏi anh ta có chuyện gì ở chỗ nhiệt luyện vậy.

Anh ta nói, “À, anh phải lôi cái tay máy tính đó ra khỏi lưng tôi.”

“Anh muốn nói về Ralph phải không? Anh ta làm anh khó chịu à?”

“Anh ta đang muốn biến tôi thành một nhân viên văn phòng, hoặc đại loại như vậy,” Ted nói. “Anh ta đến ngó nghiêng và hỏi tôi đủ các câu vớ vẩn. Bây giờ anh ta lại muốn tôi có ghi chép thêm nữa về những cái xảy ra ở nhiệt luyện.”

“Ghi chép gì vậy?” tôi hỏi.

“Tôi không biết... anh ta muốn tôi ghi chép cụ thể về mọi thứ đi vào, đi ra khỏi các lò... thời gian xếp vào lò, thời gian lấy ra, rồi bao nhiêu thời gian giữa các mẻ, đủ các thứ vớ vẩn,” Ted nói. “Tôi đã có quá nhiều thứ cần làm, để mà phát bực với tất cả những thứ đó. Ngoài nhiệt luyện ra, tôi còn phải chịu trách nhiệm với ba trung tâm gia công khác nữa.”

“Tại sao anh ta lại muốn ghi chép những thứ đó?” tôi hỏi.

“Tôi cần phải biết tại sao ư? Tôi muốn nói là, theo như đánh giá của tôi thì chúng tôi đã có quá đủ loại giấy tờ để thoả mãn mọi người rồi,” Ted nói. “Tôi nghĩ Ralph chỉ muốn chơi trò chơi với những con số. Nếu anh ta có thừa thời gian để làm, thì tốt thôi, anh ta cứ làm ở văn phòng của mình ấy. Tôi còn phải lo về năng suất ở bộ phận của tôi chứ.”

Tôi gật đầu để muốn kết thúc. “Thôi được, tôi đã hiểu. Hãy để tôi xem xét đã.”

“Anh sẽ lôi anh ta ra khỏi chỗ tôi chứ?” Ted hỏi.

“Tôi sẽ cho anh biết sau, Ted.”

*

Sau khi anh ta đi khỏi, tôi bảo Fran đi tìm Ralph Nakamura. Điều làm tôi khó hiểu là Ralph không phải là một người gai góc, tuy nhiên chắc anh ta đã làm cho Ted rất khó chịu.

“Anh muốn gặp tôi à?” Ralph hỏi từ ngoài cửa.

“Phải, anh vào đi và ngồi xuống đây.”

Anh ta ngồi phía trước bàn làm việc của tôi.

“Nói cho tôi biết đi, anh đã làm gì mà Ted Spencer như bốc lửa lên vậy,” tôi nói với anh ta.

Ralph tròn mắt và nói, “Tất cả những điều tôi muốn, chỉ là anh ta ghi chép chính xác thời gian thực tế cho mỗi mẻ nhiệt luyện. Tôi nghĩ đó chỉ là một yêu cầu đơn giản.”

“Điều gì khiến anh yêu cầu anh ta như vậy?”

“Tôi có hai lí do. Một là, số liệu chúng ta đang có về nhiệt luyện có vẻ rất không chính xác. Còn nếu những điều anh nói là đúng, thì nguyên công này rất quan trọng đối với nhà máy, vậy thì theo tôi chúng ta phải có những con số thống kê hợp lí về nó.”

“Vì sao anh lại nghĩ số liệu của chúng ta không chính xác?”

“Bởi vì sau khi xem số liệu về tổng số hàng giao của tuần trước, tôi thấy lo ngại. Một vài ngày trước đây, tôi tự làm một số ước tính, xem liệu thực tế chúng ta có thể giao được bao nhiêu hàng trong tuần vừa rồi, khi dựa vào số liệu chi tiết qua các cỗ-chai. Theo tính toán này, chúng ta lẽ ra có thể giao được 18 đến 20 lô hàng, chứ không phải 12. Số liệu quá chênh lệch như vậy, nên thoát đầu tôi nghĩ, chắc mình đã có nhầm lẫn gì lớn. Khi tôi xem xét lại thật kĩ, thì chẳng phát hiện ra sai sót gì. Sau đó tôi thấy số ước tính cho máy NCX10 nằm trong phạm vi tính toán, nhưng đối với nhiệt luyện thì có sự sai khác lớn.”

“Và đó chính là lí do khiến anh nghĩ số liệu nhất định không chính xác.”

“Đúng. Vì thế mà tôi đi xuống nói chuyện với Spencer. Và...”

“Và cái gì?”

“À, tôi đã thấy xảy ra vài chuyện buồn cười. Ted đã tỏ ra khó tính khi tôi bắt đầu hỏi anh ta vài câu. Cuối cùng, tôi cũng mới chỉ hỏi anh ta, khi nào thì những chi tiết đang nhiệt luyện trong lò sẽ xong. Tôi đã nghĩ mình nên có một lần trực tiếp theo dõi một mẻ nhiệt luyện thực tế, chỉ để xem có khác biệt gì với tiêu chuẩn không? Anh ta nói các chi tiết có thể sẽ xong vào khoảng 3 giờ chiều. Vì thế tôi đi khỏi đấy và trở lại vào lúc 3 giờ. Nhưng không thấy có ai. Tôi đã đợi khoảng mười phút, sau đó đi tìm Ted. Khi gặp thì anh ta nói những người phục vụ lò đang làm việc ở chỗ khác và họ sắp đến để dỡ chi tiết ra trong ít phút nữa. Tôi chẳng nghĩ ngợi gì nữa. Vào khoảng 5 giờ 30, khi chuẩn bị về, tôi quyết định tạt qua đấy để hỏi xem các chi tiết được đưa ra chính xác lúc nào. Nhưng các chi tiết vẫn cứ còn ở trong đấy.”

“Hai giờ rưỡi chờ đợi, trong khi đã xong rồi?” tôi hỏi.

“Đúng như vậy. Vì thế tôi đã tìm Sammy, đốc công ca hai và hỏi anh ta sao lại thế. Anh ta bảo tôi rằng anh ta thiếu người nên phải giải quyết sau vậy. Anh ta nói, cứ để chi tiết trong lò chẳng ảnh hưởng gì cả. Lúc tôi ở đó anh ta đã tắt lò, nhưng sau đó đến tận tám giờ tối chi tiết vẫn chưa được đưa ra. Tôi không định gây rắc rối, nhưng tôi đã suy nghĩ nếu ghi chép thời gian thực tế của mỗi mẻ nhiệt luyện, thì ít nhất chúng ta cũng có một số số liệu thực để sử dụng cho tính toán. Anh thấy đấy, tôi đã hỏi một vài công nhân ở dưới đó và họ bảo tôi rằng cái chuyện chậm trễ như vậy xảy ra thường xuyên ở nhiệt luyện.”

“Nói thật nhá. Ralph... tôi muốn anh lấy tất cả những số liệu mà anh thấy cần thiết. Đừng để ý về Ted. Anh cứ làm giống như thế đối với máy NCX10 nữa.”

“Được, tôi muốn thế, nhưng đó chỉ là công việc vặt. Vì thế mà tôi muốn Ted và những người khác chỉ cần ghi chép lại cái thời gian xảy ra thôi.”

“Thôi được, chúng ta sẽ quan tâm đến việc đó. Còn, à... rất cảm ơn.”

“Không có gì,” anh ta nói.

“Mà này, còn lí do khác nữa là thế nào? Anh mới nói có một thôi.”

“Ô, có lẽ nó không quan trọng lắm.”

“Không, cứ nói cho tôi biết.”

“Tôi thực sự không biết liệu chúng ta có thể thực hiện được không. Nhưng tôi đã chợt nghĩ là chúng ta có thể tìm một cách sử dụng những cổ-chai để dự báo thời gian chúng ta có thể giao một đơn hàng.”

Tôi ngẫm nghĩ cái khả năng đó.

“Nghe hay đấy. Hãy cho tôi biết anh có ý tưởng như thế nào.”

*

Đôi tai của Bob Donovan đổ lựng lên, khi nghe tôi nói về những phát hiện của Ralph đối với bộ phận nhiệt luyện mà anh ta chịu trách nhiệm. Tôi rất khó chịu về việc đó. Bob ngồi trong một cái ghế, còn tôi cứ đi đi, lại lại trước mặt anh ta.

Nhưng khi tôi nói xong, Bob bảo, “Al, cái rắc rối là không có việc gì cho những gã ở dưới đó làm khi lò đang hoạt động cả. Họ xếp đầy vào một trong những cái lò chết tiệt ấy, đóng các cửa lại và thế là phải đợi sáu hay tám giờ trôi đi, hoặc lâu hơn nữa. Họ có việc gì làm mới được chứ? Chẳng lẽ cứ đứng xung quanh và vắn ngón tay à?”

“Tôi không quan tâm họ làm gì trong khoảng thời gian đó, miễn là các chi tiết được đưa vào và đưa ra đúng lúc. Lẽ ra chúng ta đã có thể làm được một mẻ nữa trong thời gian năm tiếng đồng hồ đợi họ làm xong cái việc ở chỗ khác.”

“Thôi được, thế này vậy: khi chi tiết còn đang phải xử lý trong lò, chúng ta có thể cho chỗ khác ‘mượn’ họ, nhưng lúc nào xong thì sẽ phải gọi họ về ngay lập tức, như thế...”

“Không, rồi sẽ xảy ra tình trạng là mọi người sẽ chỉ làm tốt trong chừng hai ngày, rồi lại dẫu vào đấy như hiện nay. Tôi muốn họ đứng ngay cạnh những cái lò đó, sẵn sàng xếp và dỡ chi tiết bất cứ lúc nào, hai bốn trên hai bốn giờ trong ngày và bảy ngày trong một tuần. Những người đầu tiên tôi muốn nói đến là các đốc công, họ phải chịu trách nhiệm mọi lúc về những điều xảy ra ở dưới đó. Anh hãy nói cho Ted Spencer biết rằng, lần sau nếu gặp tôi thì anh ta phải nắm rõ tình hình của bộ phận nhiệt luyện, hoặc tôi sẽ nện vào lưng anh ta.”

“Được, nhưng anh biết đấy, anh đang nói về hai hoặc ba nhân công trong một ca đấy.”

“Thế thôi chứ gì? Anh có còn nhớ thời gian mất đi ở một cỗ-chai đáng bao nhiêu tiền không?”

“Thôi được, tôi đồng ý với anh. Nói thật, điều mà Ralph phát hiện ra ở chỗ nhiệt luyện rất giống với việc tôi tìm ra về những bàn tán liên quan đến thời gian đứng không ở máy NCX10.”

“Như thế nào?”

Bob nói với tôi rằng, quả thực, cứ mỗi lần cái máy NCX10 đứng không phải mất chừng nửa giờ hoặc hơn. Nhưng vấn đề không phải là thời gian nghỉ trưa. Nếu cái máy ấy đang được điều chỉnh và thời gian nghỉ trưa linh động, thì sẽ có hai tay ở lại cho đến khi điều chỉnh xong. Hoặc là, nếu thời gian hiệu chỉnh kéo dài thì họ sẽ thay phiên nhau, một sẽ đi ăn còn một sẽ ở lại tiếp tục làm. Chúng tôi đã thu xếp tốt trong giờ nghỉ. Nhưng giả dụ máy dừng lại vào giữa buổi chiều, nó có thể sẽ phải chờ hai mươi, ba mươi, bốn mươi, hoặc hơn, để chờ người đến hiệu chỉnh làm hàng mới. Bởi vì những thợ hiệu chỉnh mắc bận ở những máy khác, không phải cỗ-chai.

“Vậy thì đối với máy NCX10 chúng ta hãy làm giống như chúng ta muốn làm đối với chỗ nhiệt luyện,” tôi bảo Bob. “Chúng ta hãy lấy một thợ cơ khí và một thợ phụ, rồi bố trí họ thường xuyên ở chỗ máy NCX10. Khi nó vừa dừng, thì họ có thể ngay lập tức bắt tay vào công việc.”

“Thế thì quá tốt đối với tôi,” Bob nói. “Nhưng anh biết số liệu sẽ như thế

nào rồi đấy. Chi phí lao động trực tiếp của những chi tiết qua nhiệt luyện và máy NCX10 sẽ tăng lên.”

Tôi ngồi sụp xuống ghế phía sau bàn.

“Chúng ta hãy cứ đánh từng trận một thôi,” tôi nói.

*

Buổi sáng hôm sau, Bob mang đến cuộc họp của nhóm điều hành những đề nghị mới. Về cơ bản đó là bốn việc cần làm. Hai việc đầu tiên liên quan đến những điều mà anh ta và tôi trao đổi với nhau ngày hôm trước - đó là bố trí một thợ cơ khí và một thợ phụ ở máy NCX10, đồng thời sắp đặt một đốc công và hai công nhân phục vụ các lò nhiệt luyện. Việc bố trí này áp dụng cho cả ba ca. Hai đề nghị khác liên quan đến giảm tải ở các cỗ-chai. Bob đã xác định nếu chúng tôi cho hoạt động lại một trong những cái máy cũ - chiếc Zmegma và hai cái máy khác - chỉ cho một ca trong ngày, thì chúng tôi có thể có thêm 18% sản lượng của những chi tiết mà máy NCX10 đang sản xuất. Cuối cùng là chúng tôi chọn một số chi tiết đang xếp hàng ở chỗ nhiệt luyện, mang đi đặt hàng ở bên ngoài.

Khi Bob đang trình bày, tôi tự hỏi không biết Lou sẽ nói gì đây.

Vẻ như không chủ định, Lou lên tiếng. “Với những điều mà chúng ta đã biết, sẽ hợp lí thôi khi chúng ta sắp đặt người cho các cỗ-chai, nếu nó làm tăng lượng xuất hàng. Chắc chắn có thể biện hộ được cho việc tăng chi phí, nếu nó làm tăng được doanh số bán hàng - và qua đó làm tăng dòng tiền. Điều tôi muốn hỏi là các anh sẽ kiếm đâu ra được người?”

Bob nói rằng chúng tôi có thể gọi lại những người đã bị thôi việc.

“Không, không thể được. Các anh biết đấy, vấn đề chúng ta đang gặp phải,” Lou nói, “là chi nhánh đang không cho tăng thêm lao động. Nếu chúng ta muốn thì phải được họ đồng ý.”

“Liệu có còn người ở trong nhà máy có thể đảm đương những công việc đó không?” Stacey hỏi.

“Chị muốn nói là có thể lấy người ở những chỗ khác phải không?” Bob hỏi.

“Phải,” tôi nói. “Hãy lấy người ở những chỗ không cỗ-chai. Có nghĩa là ở những chỗ đang thừa năng lực.”

Bob nghĩ ngợi một chút. Sau đó anh ta giải thích rằng, việc tìm người hỗ trợ cho nhiệt luyện không phải là vấn đề gì lớn. Ngoài ra chúng tôi đang có một số thợ cơ khí đã lớn tuổi, họ đã không bị sa thải vì thâm niên làm việc. Những người này hoàn toàn có thể thích hợp cho việc vận hành những cái

máy cũ đó. Việc bố trí một nhóm hai người hiệu chỉnh cho máy NCX10 làm anh ta lo lắng.

“Ai sẽ làm công việc hiệu chỉnh cho những cái máy khác?” anh ta hỏi.

“Nhưng thợ phụ ở các máy khác có thể đủ khả năng hiệu chỉnh các máy của họ,” tôi nói.

“Được, tôi nghĩ là chúng ta có thể thử,” Bob nói. “Nhưng liệu việc lấy người đi có thể làm cho những chỗ không cố-chai lại trở thành cố-chai không?”

Tôi bảo anh ta, “Việc quan trọng là duy trì dòng chảy. Nếu chúng ta lấy đi một công nhân, mà không thể duy trì dòng chảy, thì chúng ta lại trả anh ta về chỗ cũ và lấy một người ở chỗ khác. Còn nếu vẫn không được, thì chúng ta chẳng còn cách nào khác là gặp cấp trên và nài nỉ họ hoặc là chấp nhận làm thêm giờ hoặc là gọi một số người trở lại làm việc.”

“Thôi được,” Bob nói. “Tôi sẽ đi làm vậy.”

Lou làm điệu bộ chúc phúc cho chúng tôi.

“Tốt, chúng ta hãy thực hiện như thế,” tôi nói. “Còn nữa, Bob, hãy đảm bảo những người anh chọn phải được việc đấy. Từ bây giờ trở đi, chúng ta chỉ chọn những người tốt nhất cho các cố-chai thôi.”

*

Và mọi việc đã được thực hiện như thế.

Máy NCX10 đã có một nhóm thợ hiệu chỉnh tốt. Những chiếc máy cũ cũng đã bắt đầu chạy. Còn những cơ sở bên ngoài có thêm công việc nhiệt luyện thì rất phấn khởi. Bộ phận nhiệt luyện của chúng tôi cũng đã được bố trí hai người một ca, lúc nào cũng sẵn sàng xếp hoặc dỡ các chi tiết ra khỏi lò. Donovan xoay sở để luôn luôn có một đốc công ở đó.

Đối với một người đốc công thì nhiệt luyện dường như là một xó nhỏ bé, chẳng đáng được đánh giá cao. Chẳng có gì thực sự hấp dẫn với công việc vận hành và việc chỉ quản lí có hai người, thì rõ không phải là việc quan trọng. Để tránh cho họ khỏi mặc cảm như là bị hạ chức, tôi đặt lịch đi xuống chỗ họ, định kì mỗi ca một lần. Khi nói chuyện với họ, tôi bóng gió một cách khá rõ ràng là những phần thưởng đáng kể sẽ dành cho những ai có thể làm tăng được sản lượng các chi tiết nhiệt luyện.

Chẳng phải chờ đợi lâu, đã có những chuyện đáng ngạc nhiên xảy ra. Vào một buổi sáng, tôi đi xuống đó rất sớm, đúng lúc cuối ca ba. Một tay trẻ tuổi tên là Mike Haley làm nhiệm vụ đốc công. Anh ta to lớn và đen, trông hai cánh tay cứ như sắp làm nứt bung hai cái ống tay áo ra. Chúng tôi nhận thấy

qua tuần vừa rồi, ca làm việc của anh ta luôn có năng suất cao hơn chừng 10% so với các ca khác. Cái kỉ lục đó thường ít có ở ca ba, nên chúng tôi bắt đầu tự hỏi liệu cái tay vai u thịt bắp đó có lừa dối gì không. Dù sao thì tôi cũng cứ đi xuống để xem anh ta làm ra sao.

Khi tới gần, tôi nhìn thấy hai thợ phụ không phải chỉ đứng chờ không, mà đang vận chuyển. Có hai đồng chi tiết được xếp ngay ngắn phía trước lò. Tôi gọi Mike lại và hỏi họ đang làm gì vậy.

“Họ đang chuẩn bị,” anh ta nói.

“Nghĩa là thế nào?”

“Họ chuẩn bị để khi cần xếp chi tiết vào lò sẽ sẵn sàng ngay. Các chi tiết ở cùng một đồng có cùng một nhiệt độ nhiệt luyện.”

“Vì thế các anh mới phân loại ra thế này chứ gì?”

“Vâng. Tôi biết không ai yêu cầu chúng tôi làm thế, nhưng có phải các anh đang cần chi tiết, đúng không?”

“Phải, không có vấn đề gì. Các anh vẫn tuân theo cái thứ tự ưu tiên chứ?”

“Ô, vâng. Anh lại đây. Để tôi chỉ cho anh xem.”

Mike dẫn tôi đi qua chỗ bảng điều khiển lò, đến một cái bàn cũ kĩ. Anh ta tìm một cái danh sách những đơn hàng quá hạn quan trọng nhất trong tuần do máy tính in ra.

“Anh nhìn đây, cái số thứ tự 22,” anh ta chỉ tay vào đó. “Chúng ta cần năm mươi sản phẩm RB-11. Chúng sẽ được nhiệt luyện ở nhiệt độ 1200 độ. Nhưng năm mươi không đủ một mẻ. Vì thế chúng tôi xem xuống phía dưới danh sách, nhưng là số thứ tự 31 với 300 cái vòng chặn. Những chi tiết này cũng cần 1200 độ.”

“Vì thế mà các anh cho thêm số vòng chặn được bao nhiêu hay bấy nhiêu sau khi đã xếp năm mươi chi tiết kia chứ gì,” tôi nói.

“Vâng, đúng thế,” Mike nói. “Chỉ nhờ có phân loại và sắp xếp trước mà chúng tôi có thể xếp vào lò nhanh hơn.”

“Đúng là sáng kiến hay,” tôi bảo anh ta.

“Có thể còn làm tốt hơn nữa, nếu theo một cách của tôi,” anh ta nói.

“Anh còn ý tưởng gì nữa?”

“Ô, hiện bây giờ, mọi chỗ đều phải mất chừng một giờ để thay đổi mẻ hàng, nếu dùng cầu hoặc bằng tay. Chúng tôi có thể giảm xuống vài phút, nếu chúng ta có một hệ thống tốt hơn.” Anh ta chỉ tay vào các lò. “Mỗi một lò có cái bàn để đặt chi tiết. Nó được đưa ra đưa vào trên các con lăn. Nếu có một

cái tấm thép chẳng hạn và có thể cần một chút giúp đỡ của kỹ thuật, chúng ta có thể làm cho các bàn này có thể thay đổi được. Bằng cách đó có thể xếp hàng lên trước và dùng một cái xe nâng để làm việc đó. Nó sẽ giúp tiết kiệm được hai giờ một ngày, như thế có nghĩa là chúng ta có thể làm thêm được một số chi tiết sau một tuần làm việc.”

Tôi nhìn những cái lò, rồi quay lại nhìn Mike. Tôi nói, “Mike, tôi muốn anh nghỉ tối mai. Chúng tôi sẽ kiếm một đốc công khác làm thay anh.”

“Đối với tôi tốt thôi,” anh ta nói và nhe răng ra cười. “Để làm gì vậy?”

“Bởi vì ngày kia tôi muốn anh làm ca ngày. Tôi sẽ nói với Bob Donovan sắp xếp cho anh cùng với một kỹ sư viết những cái quy trình này ra một cách chính thức, như thế chúng ta có thể áp dụng cho tất cả các ca,” tôi bảo anh ta. “Anh chú ý đến cái việc đó nhé. Chúng tôi cần đấy.”

*

Cuối giờ buổi sáng hôm đó, Donovan chột tạt qua văn phòng của tôi.

“Chào,” anh ta nói.

“A, chào,” tôi đáp lại. “Anh nhận được tin nhắn của tôi về Haley chứ?”

“Việc đó đang được quan tâm rồi.”

“Tốt. Nhớ đảm bảo cho anh ta nhận được thêm ít tiền, ngay khi tiền lương không bị khống chế nữa nhé.”

“Được,” Bob nói và cười tươi tắn. Sau đó anh ta đứng dựa vào cửa ra vào.

“Còn gì nữa không?” tôi hỏi.

“Có tin vui cho anh đây,” Bob nói.

“Như thế nào?”

“Anh có nhớ khi Jonah hỏi chúng ta là liệu tất cả các chi tiết đi qua nhiệt luyện có thật cần thiết không?”

Tôi bảo anh ta là tôi vẫn nhớ.

“Tôi vừa tìm ra trong ba trường hợp, về mặt kỹ thuật không quy định nhiệt luyện. Mà là do chúng ta,” Bob nói.

“Anh nói sao?”

Anh ta giải thích là khoảng 5 năm trước đây, có một nhóm chuyên gia đã cố gắng cải thiện hiệu quả của một vài trung tâm gia công. Để tăng tốc độ gia công, người ta áp dụng các dụng cụ cắt gọt tốt hơn. Vì vậy, ở mỗi hành trình cắt gọt, thay vì chỉ hớt đi lớp phoi dày một milimét, dụng cụ này đã cắt ba milimét. Nhưng chiều dày cắt gọt tăng lên đã làm cho kim loại dễ biến cứng.

Do đó nó đòi hỏi phải nhiệt luyện.

“Vấn đề là những cái máy đã được chúng ta làm cho hiệu quả hơn, đã trở nên không cố-chai,” Bob nói. “Chúng có đủ năng lực để làm chậm lại mà vẫn đáp ứng nhu cầu. Còn nếu chúng ta quay lại với cách gia công chậm hơn, chúng ta không cần nhiệt luyện. Điều đó có nghĩa là chúng ta có thể giảm tải được 20% cho các lò nhiệt luyện.”

“Nghe hay lắm. Liệu có thể được kỹ thuật thông qua không?”

“Rất hay là chính *chúng ta* đã đề xuất thay đổi 5 năm trước đây mà.”

“Như thế, nếu quyết định là do chúng ta, thì chúng ta có thể quay lại như cũ bất cứ lúc nào chúng ta muốn chứ.”

“Đúng! Chúng ta không cần có một cái phiếu thay đổi kỹ thuật, bởi vì chúng ta đã có một quy trình được phê chuẩn trong tài liệu rồi.”

Anh ta biến đi thật lạ với sự đồng ý của tôi cho thay đổi càng sớm càng tốt. Tôi cứ ngồi đó và tự hỏi tại sao chúng tôi sẽ làm giảm hiệu quả của một vài nguyên công, nhưng lại làm cho toàn nhà máy có năng suất hơn. Những người ở trên tầng mười lăm đó sẽ chẳng bao giờ tin được.

Một chiều thứ Sáu. Ngoài bãi đỗ xe những người làm ca một đang chuẩn bị về nhà. Khu vực cổng ra chen chúc như thường lệ. Tôi ngồi trong văn phòng, tâm trí đang để vào công việc, bỗng qua cánh cửa đang hé mở... bum!

Có cái gì đó bắn ra trên trần. Tôi nhảy dựng lên và nhìn xem mình có bị thương gì không. Một cái nút chai sâm panh nằm trên tấm thảm trải sàn.

Ngoài cửa tiếng cười rộ lên. Ngay lập tức, dường như tất cả mọi người đã ùa vào phòng tôi. Đó là Stacey, Bob Donovan (tay cầm cái chai có cái nút vừa bắn vào), Ralph, Fran, hai nhân viên thư kí và một số người khác nữa - cả Lou cũng tham gia. Fran đưa cho tôi một cái cốc giấy dùng uống cà phê và phân phát cho tất cả mọi người. Còn Bob thì rót rượu ra.

“Nhân dịp gì vậy?” tôi hỏi.

“Lúc nâng cốc tôi sẽ nói, bây giờ phải rót để mọi người có cái đổ vào hòng đã,” Bob nói.

Các chai nữa lại được mở tiếp, hình như có cả thùng. Khi tất cả các cốc đã được rót đầy, Bob làm động tác nâng li.

“Li này để mừng cho kỉ lục giao hàng mới của nhà máy,” anh ta nói. “Lou đã cho biết kỉ lục trước là 31 đơn hàng được giao trong một tháng, hoặc về giá trị là khoảng hai triệu đô. Tháng này chúng ta đã vượt và giao được 57 đơn hàng với giá trị là... ồ, nếu tính tròn thì cũng phải ba triệu.”

“Không chỉ giao hàng được nhiều hơn,” Stacey nói, “mà sau khi tính toán tồn kho, tôi có thể vui mừng thông báo rằng từ giữa tháng vừa rồi tới giờ, chúng ta đã giảm được 12% hàng dở dang.”

“Ồ, vậy thì, chúng ta phải uống vì đã làm ra tiền!” tôi nói.

Và chúng tôi uống.

“Hừm... sâm panh nồng độ công nghiệp,” Stacey nói.

“Rất đặc biệt,” Ralph nói với Bob. “Tự anh kiểm đấy à?”

“Tốt hơn là cứ uống đi,” Donovan nói.

Tôi đang định làm một li nữa, thì thấy Fran đi đến.

“Ông Rogo?”

“Có.”

“Ông Bill Peach đang đợi điện thoại,” Fran nói.

Tôi lắc đầu tự hỏi không biết còn cái chết tiệt gì lúc này nữa đây.

“Tôi sẽ nghe máy ở chỗ chị, Fran.”

Tôi đi ra ngoài và đấm vào cái nút đang nhấp nháy trên máy điện thoại và nhắc lên.

“Vâng, Bill, tôi có thể giúp gì cho anh được đây?”

“Tôi vừa mới nói chuyện với Johnny Jons,” Peach nói.

Tôi cứ theo quán tính lấy giấy bút ra để ghi chép, chắc lại có hợp đồng nào rắc rối đây. Tôi đợi Peach tiếp tục, nhưng anh ta im lặng một lúc.

“Có vấn đề gì phải không?” tôi hỏi.

“Không có chuyện gì đâu,” Peach nói. “Mà thực ra, anh ta đang rất phấn khởi.”

“Thật không? Vì cái gì vậy?”

“Anh ta nói là gần đây anh đã thu xếp được cho anh ta rất nhiều đơn hàng chậm của khách hàng,” Peach nói. “Tôi nghĩ là các anh đã có những tiến bộ đặc biệt.”

“Ô, không chắc lắm. Chúng tôi chỉ làm một số việc hơi khác trước,” tôi nói.

“Không sao. Tôi gọi anh vì tôi luôn luôn theo sát anh khi công việc không ổn, Al, vì thế tôi chỉ muốn nói là tôi và Jons rất cảm ơn anh, khi các anh đã làm được những việc rất tốt,” Peach nói.

“Cám ơn, Bill,” tôi nói. “Cám ơn anh đã gọi tôi.”

*

“Cám ơn, cảm ơn, cảm ơn, cảm ơn,” tôi cứ tuôn ra với Stacey khi cô ta dừng xe lại trên lối rẽ vào nhà tôi. “Cô thực là tuyệt vời khi đưa tôi về nhà... tôi nói thật đấy.”

“Có gì đâu,” cô ta nói. “Tôi rất vui là chúng ta đã có dịp để kỉ niệm.”

Cô ta tắt khoá điện. Tôi nhìn lên nhà, gần như tối om, chỉ có một ngọn đèn nhỏ. Lúc sớm tôi đã tỉnh táo gọi điện bảo mẹ tôi đừng để phần cơm tối. Thật may, vì sau khi Peach gọi, cuộc liên hoan cứ kéo dài mãi. Khoảng một nửa số người sau đó kéo đi ăn cùng nhau. Lou và Ralph thì chào thua sớm. Nhưng Donovan, Stacey và tôi - cùng với ba hay bốn gã ngoan cố nữa - đã đi đến một quầy bar sau khi chúng tôi đã say sưa và vui vẻ. Bây giờ đã là 1 giờ 30 sáng rồi, còn tôi thì say ngất ngưỡng một cách sung sướng.

Để an toàn tôi vẫn để ô tô của mình ở sau quầy bar. Stacey đã chuyển sang uống sô đa trước đó hai giờ, nên còn đủ tỉnh táo để đưa Bob và tôi về nhà. Khoảng mười phút trước đây, chúng tôi phải xốc nách Bob vào qua cửa bếp nhà anh ta. Anh ta cứ đứng đó ngơ ngác một lúc rồi mới cất tiếng chào tạm biệt. Nếu anh ta nhớ thì may ra có thể nhờ vợ chiều nay đến đưa hai chúng tôi đến lấy lại xe.

Stacey ra khỏi xe và đi ra phía sau mở cửa để tôi có thể bước ra. Do đứng không vững nên tôi phải tựa vào thành xe.

“Chẳng mấy khi tôi nhìn thấy anh cười cả,” Stacey nói.

“Tôi có nhiều thứ để vui chứ,” tôi bảo cô ta.

“Chúc anh cứ vui như thế trong các cuộc họp,” cô ta nói.

“Từ nay về sau tôi sẽ cười suốt trong các cuộc họp,” tôi tuyên bố.

“Thôi nào, tôi phải giúp anh vào được nhà đã,” cô ta nói.

Cô ta vòng tay qua vai đỡ và dìu tôi đi. Khi đến cửa, tôi gợi ý, “Chúng ta vào uống chút cà phê chứ?”

“Không, cảm ơn. Đã muộn rồi, tốt nhất là tôi nên về nhà.”

“Chắc không?”

“Chắc.”

Tôi lóng ngóng với chùm chìa khoá, mãi mới mở được cánh cửa. Phòng khách tối om. Tôi quay lại Stacey và chìa tay ra.

“Cảm ơn, một buổi tối tuyệt vời không thể nào quên.”

Đang bắt tay, chẳng hiểu sao tôi bước lùi lại và vấp vào bậc cửa làm mất thăng bằng.

“Ồi, ối!”

Tôi và Stacey cùng ngã lăn ra sàn nhà. Stacey bỗng thấy buồn cười và cười chảy cả nước mắt. Vì thế tôi cũng cười theo. Cả hai chúng tôi cứ lăn trên sàn và cười ngất thì đèn bỗng bật sáng lên.

“Khốn nạn!”

Tôi nhìn lên, mắt nheo nheo vì chói và thấy vợ tôi đang đứng đó.

“Julie? Em đang làm gì ở đây vậy?”

Không thềm trả lời, cô ấy bước qua bếp một cách giận dữ. Khi tôi đứng lên được và lao đảo chạy theo, thì cửa ga-ra mở ra. Đèn trong đó được bật sáng. Tôi chỉ kịp thấy bóng cô ấy thoáng qua.

“Julie! Hãy đợi đã!”

Khi tôi chạy được vào trong ga-ra, thì cô ấy đã ngồi vào trong xe và đóng sầm cửa lại. Tôi loạng choạng đến gần, tay vẫy rồi rít. Nhưng xe đã rồ máy.

“Tôi đã ngồi đây đợi anh cả buổi tối, ngồi với mẹ anh cả sáu tiếng đồng hồ,” cô ấy hạ kính xe xuống và hét lên, “còn anh thì về nhà say khướt với một con điếm!”

“Stacey không phải là điếm, cô ấy là...”

Với tốc độ đến ba mươi dặm một giờ, Julie lùi xe ra khỏi ga-ra, suýt đụng vào xe của Stacey và chạy ra đường. Tôi cứ đứng như trời trồng trong ga-ra. Tiếng lốp xe rít lên trên đường nhựa.

Thế là cô ấy lại bỏ đi.

*

Sáng hôm sau, tôi tỉnh dậy và bật lên tiếng rên rỉ. Một phần vì vẫn còn khó chịu vì đã uống quá nhiều, một phần vì nhớ lại những gì đã xảy ra tối qua.

Khi đã đủ tỉnh táo, tôi mặc đồ vào rồi chui vào bếp để kiểm chút cà phê. Mẹ tôi đang ở đó.

“Con có biết là vợ con đã ở đây tối qua không,” mẹ tôi nói trong khi tôi rót cà phê.

Bà cho biết, ngay sau khi tôi vừa gọi về nhà tối qua, thì Julie xuất hiện. Cô ấy đã nóng lòng về nhà vì nhớ chồng con. Và có lẽ muốn làm tôi ngạc nhiên, nên cô ấy không báo trước.

Một lát sau, tôi gọi điện tới nhà ông bà Barnett. Bà già đã cho tôi một tràng, “Nó không còn muốn nói chuyện với anh nữa đâu.”

*

Sáng thứ Hai, khi tôi vừa đến nhà máy, thì Fran thông báo là Stacey đang tìm tôi. Tôi vừa ngồi vào chỗ thì Stacey xuất hiện.

“Xin chào. Chúng ta có thể nói chuyện được không?” cô ta hỏi.

“Được. Vào đi,” tôi nói.

Cô ta có vẻ bối rối, nên tránh nhìn vào mắt tôi khi ngồi xuống.

Tôi nói, “Này, chuyện tối thứ Sáu vừa rồi, tôi xin lỗi nhé.”

Stacey nói, “Không sao. Vợ anh có quay lại không?”

“Ô, không, cô ấy không về nhà. Cô ấy đã đến chỗ bố mẹ.”

“Như thế có phải là vì tôi không?”

“Không, gần đây chúng tôi cũng có một chút trục trặc.”

“Al, đầu sao tôi cũng áy náy về trách nhiệm của mình. Anh để tôi nói chuyện với chị ấy xem sao?”

“Không, chị không phải làm thế đâu.”

“Thật không, tôi nghĩ tôi phải nói chuyện với chị ấy. Cho tôi số điện thoại.”

Cuối cùng, tôi cũng phải thừa nhận là cứ thử để Stacey gọi cũng chẳng ảnh hưởng gì. Vì vậy, tôi cho số điện thoại của ông bà Barnett. Stacey ghi vào mẫu giấy và hứa trong ngày hôm nay sẽ gọi, nhưng vẫn tiếp tục ngồi lại.

“Còn việc gì nữa không?” tôi hỏi.

“Tôi e rằng có đấy,” cô ấy nói và dừng lại một chút.

“Chuyện gì vậy?”

“Chắc anh không thích nghe, nhưng tôi đã nhìn thấy khá rõ ràng...”

“Stacey, đừng úp mở nữa.”

“Đang có thêm nhiều cổ-chai xuất hiện.”

“Đang nhiều lên? Có bệnh dịch ở dưới đó hay sao?”

“Không, tôi muốn nói là chúng ta đã có một cái cổ-chai mới - hoặc có thể còn nhiều hơn; tôi không chắc lắm. Đây, để tôi chỉ cho anh,” Stacey tiến lại gần, tay cầm tập giấy. “Đây là liệt kê những chi tiết đang xếp hàng ở khâu lắp ráp cuối cùng.”

Chúng tôi xem qua danh sách. Như thường lệ, những chi tiết cổ-chai vẫn còn thiếu. Nhưng gần đây kể cả những chi tiết không cổ-chai cũng bị thiếu.

Stacey nói, “Tuần trước chúng ta có trường hợp đơn hàng 200 sản phẩm DBD-50. Trong số 172 loại chi tiết thì bị thiếu 17 loại. Chỉ có một trong số thiếu là chi tiết thuộc loại thẻ-đỏ. Số còn lại đều là thẻ-xanh. Chi tiết thẻ-đỏ đã nhiệt luyện xong hôm thứ Năm và sáng thứ Sáu đã sẵn sàng. Nhưng những chi tiết khác vẫn còn thiếu.”

Tôi ngả người ra ghế và bóp bóp sống mũi.

“Khỉ thật, có chuyện chết tiệt gì vậy. Tôi đã dự kiến là chỉ những chi tiết qua cổ-chai mới có thể đến lắp ráp sau cùng. Liệu các chi tiết thẻ-xanh có bị thiếu vật tư không? Có vấn đề gì về những nhà cung cấp không?” tôi hỏi.

Stacey lắc đầu. “Không, không có vấn đề gì về mua hàng cả. Cũng chẳng có chi tiết nào cần gia công bên ngoài. Vấn đề hoàn toàn ở trong nội bộ. Chính vì vậy mà tôi mới tin là chúng ta đã có thêm những cổ-chai mới.”

Tôi đứng bật dậy và đi vòng quanh trong văn phòng.

“Có thể là khi tăng lượng xuất hàng, chúng ta đã đặt nhà máy tới giới hạn vượt quá năng lực ở một số chỗ khác, chưa kể nhiệt luyện và máy NCX10,” Stacey gợi ý.

Tôi gật đầu. Phải, có thể là một khả năng. Bây giờ với năng suất của các cổ-chai đã tăng hơn nhiều, lượng xuất hàng tăng lên và các đơn hàng đọng lại đã giảm đi. Nhưng khi làm cho các cổ-chai năng suất hơn, thì cũng gián tiếp có nhu cầu nhiều hơn đối với các trung tâm gia công khác. Nếu nhu cầu này vượt quá 100% thì có nghĩa là chúng tôi đã tạo ra một cổ-chai mới.

Nhìn lên trần nhà, tôi hỏi, “Như thế có nghĩa là chúng ta lại phải rà soát toàn bộ quy trình sản xuất để xác định lại các cổ-chai, đúng không? Chỉ khi đó chúng ta mới có thể khắc phục được tình trạng này...”

Stacey gấp mớ giấy tờ lại.

Tôi bảo cô ta, “Này, tôi muốn chị tìm ra mọi thứ có thể được - chính xác là những chi tiết nào, số lượng bao nhiêu, những sản phẩm nào bị ảnh hưởng, đường đi của chúng thế nào, chúng có thường hay bị thiếu không, đại loại như thế. Đồng thời, tôi sẽ cố gắng liên hệ Jonah, để xem ông ta sẽ nói gì về việc này.”

Sau khi Stacey đi khỏi, Fran tìm cách gọi xem Jonah đang ở đâu, còn tôi thì đứng cạnh cửa sổ, mắt nhìn chăm chăm ra bãi cỏ, nhưng đầu thì suy nghĩ miên man. Tôi coi việc tồn kho giảm xuống, sau khi chúng tôi thực hiện những biện pháp mới, để làm cho các cổ-chai năng suất hơn là một dấu hiệu tốt. Một tháng trước đây, chúng tôi vẫn còn ngập đầu với những chi tiết ở những chỗ không cổ-chai. Chúng cứ xếp từng đống, từng đống và vẫn tiếp tục đầy lên. Nhưng qua hai tuần vừa rồi, nhiều sản phẩm đã được lắp ráp và những đống hàng đó đã bớt đi nhiều. Tuần trước là tuần đầu tiên kể từ khi tôi đến cái nhà máy này, chúng tôi đã có thể thực sự đi xuống xưởng lắp ráp mà không phải len lỏi giữa những đống hàng dở dang ngập đầu. Tôi đã nghĩ như thế là ổn rồi, thế mà bây giờ nó lại xảy ra.

“Ông Rogo,” Fran nói qua ống nghe nội bộ. “Jonah đang chờ ông.”

Tôi nhắc điện thoại. “Ông Jonah à? Xin chào. Chúng tôi lại có chuyện rắc rối.”

“Anh nói xem nào.”

Sau khi nghe tôi kể, Jonah hỏi chúng tôi đã làm được những việc gì sau chuyến đến nhà máy của ông ấy. Vì vậy, tôi đã kể - nào là bố trí kiểm tra chất lượng trước các cổ-chai, đào tạo người để quan tâm đặc biệt các chi tiết cổ-chai, cho hoạt động ba cái máy để phụ giúp cho máy NCX10, quy định mới về ăn trưa, cử những người chuyên làm việc ở các cổ-chai, tăng số lượng lô

hàng cho nhiệt luyện, thiết lập hệ thống thứ tự ưu tiên mới trong nhà máy...

“Hệ thống thứ tự ưu tiên mới?” Jonah hỏi.

“Đúng,” tôi giải thích về các thẻ-đỏ, thẻ-xanh và cách thức hoạt động.

Jonah nói, “Có lẽ tốt nhất là tôi đến chỗ anh lần nữa.”

*

Tối hôm đó tôi đang ở nhà thì có tiếng chuông điện thoại.

“Chào anh,” tôi nghe giọng nói của Julie.

“Chào em.”

“Em nợ anh một lời xin lỗi. Em rất tiếc về chuyện xảy ra đêm thứ Sáu,” cô ấy nói. “Stacey đã gọi đến đây cho em. À, em rất ngưỡng. Em hoàn toàn hiểu lầm.”

“À, ừ... gần đây chúng mình có nhiều chuyện chưa hiểu nhau mà.”

“Em rất tiếc. Em đã về nhà và cứ hình dung là anh sẽ rất mừng được gặp em.”

“Đúng là như vậy, nếu lúc đó em ở lại. Nếu anh mà biết em về, thì anh đã về nhà ngay khi hết giờ rồi.”

“Lẽ ta em nên gọi trước, nhưng tự nhiên em lại muốn thế.”

“Vì vậy em mới phải ngồi chờ đợi anh.”

“Lúc đó, em luôn nghĩ là anh sắp về. Còn mẹ anh thì cứ nhìn em chẳng thiện cảm gì. Cuối cùng, khi ba bà cháu đi ngủ, thì khoảng một giờ sau em cũng thiếp đi trên xô fa cho đến khi anh về.”

“Thế... em muốn chúng ta lại là bạn chứ?”

Tôi nghe cô ấy có vẻ dịu đi.

“Vâng, em muốn. Khi nào em có thể gặp anh?”

Tôi lại đề nghị thứ Sáu, nhưng Julie nói không thể đợi lâu như thế. Chúng tôi thoả thuận gặp nhau vào thứ Tư.

Tôi lại chờ để đón Jonah ở cửa số Hai của sân bay vào sáng hôm sau.

Trước mười giờ, chúng tôi đã có mặt trong phòng họp. Có đủ mặt Lou, Bob, Ralph và Stacey. Jonah đi đi, lại lại trước mặt chúng tôi.

“Chúng ta hãy bắt đầu bằng những câu hỏi cơ bản,” ông ta nói. “Đầu tiên tôi muốn biết có phải các vị đã xác định được chính xác các chi tiết đã gây rắc rối phải không?”

Stacey với một đồng giấy tờ xung quanh, trông có vẻ như sẵn sàng nghênh chiến, giơ tay lên.

“Vâng, chúng tôi đã xác định được. Thực tế, tôi đã mất cả đêm qua để làm. Sáng nay tôi cũng đã kiểm tra lại với số liệu thực tế. Có tất cả 30 chi tiết đã bị trục trặc.”

Jonah hỏi, “Chị có chắc là các vật tư đã được cấp đủ không?”

“Ô, vâng,” Stacey nói. “Không có vấn đề gì. Vật tư đã được cấp đúng theo lịch sản xuất. Nhưng chúng đã không đến được lắp ráp vì bị tắc ở trước cái cổ chai mới.”

“Hượm đã. Làm sao chị *biết* đó thực sự là một cái cổ-chai?” Jonah hỏi.

“À, bởi vì các chi tiết bị tắc ở đấy, nên tôi đồ rằng chắc phải là...”

“Trước khi chúng ta vội vàng kết luận, thì hãy chịu khó mất chừng nửa giờ đi vào nhà máy để tìm hiểu xem như thế nào đã,” Jonah nói.

Vì thế chúng tôi lại rồing rần đi xuống xưởng và một ít phút sau đã có mặt ở chỗ có các máy phay. Những đồng chi tiết dở dang thuộc loại thẻ-xanh xếp đầy bên cạnh. Stacey chỉ ra những chi tiết đang cần cho lắp ráp. Hầu hết những chi tiết thiếu đều đang ở đây và tất cả đều được đánh dấu xanh. Bob gọi một tay đốc công trông rất lực lưỡng tên là Jake tới và giới thiệu với Jonah.

“Vâng, tất cả những chi tiết này đã ở đây hai, ba tuần hoặc thậm chí trước đó nữa,” Jake nói.

“Nhưng chúng tôi cần ngay bây giờ,” tôi nói. “Tại sao chúng chưa được gia công?”

Jake nhún vai. “Nếu anh chỉ chi tiết nào anh muốn, chúng tôi sẽ làm ngay. Nhưng như thế lại phá vỡ cái quy tắc ưu tiên đã được đặt ra.”

Anh ta chỉ những giá để vật tư khác ở gần đó.

“Anh thấy không,” Jake nói, “chúng đều mang thẻ-đỏ. Chúng tôi phải làm xong số ấy đã rồi mới sờ đến số thẻ-xanh. Có phải như thế là đúng theo yêu cầu của anh không?”

U hu. Như thế đã thật rõ ràng.

Stacey nói, “Anh muốn nói là, trong khi số thẻ-xanh đang đầy lên, thì các anh vẫn phải dành hết thời gian cho các chi tiết cổ-chai phải không?”

“Vâng, hầu hết,” Jake nói. “Chúng tôi chỉ có chừng ấy thời gian trong ngày thôi, chị biết ý tôi muốn nói gì chứ?”

“Công việc của các anh dành cho các chi tiết cổ-chai chiếm bao nhiêu?” Jonah hỏi.

“Khoảng bảy lăm, tám mươi phần trăm,” Jake nói. “Anh xem, tất cả những chi tiết qua nhiệt luyện hoặc máy NCX10 đều qua đây đầu tiên. Chừng nào mà những chi tiết đỏ còn tiếp tục đến - và chúng chẳng hề ngừng lại - thì chúng tôi chẳng còn thời gian nào đụng đến các chi tiết xanh nữa.”

Trong một lúc, chẳng ai nói câu nào. Tôi nhìn các chi tiết, rồi lại nhìn các máy, sau đó quay lại Jake.

“Chúng ta phải làm cái gì bây giờ?” Donovan hỏi làm tôi chột tỉnh. “Chúng ta thay đổi màu các thẻ được không? Chúng ta cho các chi tiết đang thiếu thẻ-đỏ thay vì thẻ-xanh chẳng?”

Tôi giơ hai tay lên vẻ thất vọng và nói, “Tôi nghĩ giải pháp duy nhất là lại tăng tốc lên.”

“Không, thực ra đó không phải là giải pháp,” Jonah nói, “bởi vì nếu các anh phải sử dụng đến các biện pháp khẩn cấp lúc này, thì các anh sẽ phải luôn luôn làm như vậy và tình hình sẽ chỉ có xấu đi.”

“Nhưng chúng ta còn cách nào nữa đâu?” Stacey nói.

Jonah nói, “Đầu tiên, tôi muốn mọi người đến xem chỗ cổ-chai đã, bởi vì vấn đề lại có một khía cạnh khác.”

Trước khi nhìn thấy cái máy NCX10, chúng tôi đã thấy cái đồng sản phẩm dở dang. Nó đã xếp cao đến mức chỉ những xe nâng hạ lớn nhất mới có thể với tới. Nó không chỉ là một ngọn núi mà là dãy núi có nhiều ngọn. Những đồng này thậm chí còn lớn hơn những đồng vẫn có, trước khi chúng tôi xác định cái máy này là một cổ-chai. Tất cả các thùng hàng, các giá chi tiết đều có một cái thẻ-đỏ. Khuất sau hàng đồng sản phẩm ấy là thấp thoáng cái dáng khổng lồ của máy NCX10.

“Làm sao để có lối vào đây?” Ralph hỏi và tìm đường đi qua đồng hàng.

“Đây, để tôi chỉ cho anh,” Bob nói.

Và anh ta dẫn chúng tôi đi qua mê cung của đồng vật liệu để đến được chiếc máy.

Nhìn chăm chăm đồng hàng dở dang xung quanh, Jonah nói với chúng tôi, “Các vị biết không, chỉ quan sát thôi tôi cũng nghĩ rằng các vị phải mất ít nhất một tháng hoặc hơn nữa mới thu xếp ổn cho cái máy này. Và tôi cũng cá là ở chỗ nhiệt luyện tình trạng cũng thế thôi. Hãy nói cho tôi biết, các vị có biết tại sao những đồng hàng lại tồn ở đây lớn như thế không?”

“Bởi vì các máy ở phía trước đều ưu tiên cho các chi tiết thể-đỏ,” tôi gợi ý.

“Phải, một phần là như vậy,” Jonah nói. “Nhưng tại sao lại có quá nhiều chi tiết bị tắc ở đây vậy?”

Không có ai trả lời.

“Thôi được, vậy thì tôi sẽ phải giải thích một số mối liên hệ cơ bản giữa các cổ-chai và không cổ-chai,” Jonah nói. Sau đó ông ta nhìn tôi và tiếp tục, “Nhân đây tôi hỏi, anh có nhớ là tôi đã bảo anh rằng một nhà máy mà mọi người đều luôn luôn làm việc là rất không hiệu quả không? Bây giờ anh sẽ thấy chính xác cái mà tôi đã nói rồi đấy.”

Jonah bước đến cạnh trạm kiểm tra và lấy một mẫu phần mà những thợ kiểm tra dùng để đánh dấu các chi tiết bị loại. Ông ta quỳ xuống nền bê tông và chỉ vào cái máy NCX10.

“Đây là cổ-chai của anh,” ông ta nói, “một cái máy X nào đó. Để đơn giản chúng ta gọi nó là ‘X.’”

Ông ta viết một chữ X lên nền nhà. Sau đó ông ta chỉ các máy khác ở phía gian bên kia.

“Và để cung cấp chi tiết cho X, có nhiều máy không cổ-chai các loại và các công nhân,” ông ta nói. “Bởi vì chúng ta đã gán cho cổ-chai là X, nên chúng ta gọi những máy không cổ-chai là ‘Y’. Bây giờ, để cho đơn giản, chúng ta đánh giá một cái không cổ-chai liên quan đến một cái cổ-chai...”

Ông ta lại viết trên nền nhà:

Y ® X

Các chi tiết gia công là cái liên kết hai máy với nhau, Jonah giải thích, còn mũi tên rõ ràng là chỉ dòng chi tiết từ máy này sang máy kia. Ông ta nói thêm là chúng tôi có thể xem xét bất cứ cái máy không cổ-chai nào cung cấp chi tiết cho X, bởi vì việc chọn máy nào cũng không thành vấn đề, sản phẩm của nó bắt buộc phải được X gia công theo một thứ tự nào đó cho kịp thời gian.

“Theo định nghĩa của không cố-chai, chúng ta biết rằng Y có năng lực lớn hơn. Vì vậy, Y sẽ nhanh hơn trong việc đáp ứng nhu cầu cho X,” Jonah nói. “Giả sử cả X và Y có 600 giờ sản xuất trong một tháng. Vì là một cố-chai, nên X sẽ phải cần tất cả 600 giờ để đáp ứng nhu cầu. Nhưng giả sử anh chỉ cần 450 giờ một tháng, hoặc 75% của Y để đảm bảo dòng chảy bằng với nhu cầu. Điều gì sẽ xảy ra khi Y chỉ làm việc 450 giờ? Anh sẽ để cho nó đứng không à?”

Bob nói, “Không, chúng tôi sẽ tìm việc gì khác cho nó làm.”

“Nhưng Y đã hoàn toàn thoả mãn nhu cầu thị trường rồi,” Jonah nói.

Bob nói, “Ô, vậy thì chúng tôi sẽ để nó làm công việc của tháng sau.”

“Nếu không có gì cho nó làm thì sao?” Jonah hỏi.

Bob nói, “Vậy thì chúng tôi sẽ phải xuất nhiều vật tư hơn.”

“Và vấn đề là ở chỗ đó,” Jonah nói. “Bởi vì điều gì sẽ xảy ra đối với số giờ sản xuất thêm này của Y? Số hàng ấy sẽ đi đến chỗ nào đó. Y nhanh hơn X. Và để duy trì Y hoạt động, dòng chi tiết đến X phải lớn hơn dòng chi tiết rời khỏi X. Điều đó có nghĩa là...”

Ông ta bước tới cái núi sản phẩm dở dang và làm một cử chỉ khoát tay.

“Các vị đã gây ra tất cả cái đồng này trước máy X,” ông ta nói. “Và khi nhồi vật tư vào nhiều hơn khả năng chuyển thành lượng xuất hàng, thì các vị sẽ nhận được cái gì?”

“Tồn kho nhiều hơn,” Stacey nói.

“Chính xác,” Jonah nói. “Nhưng đối với các tổ hợp khác thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu X cấp chi tiết cho Y?”

Jonah lại viết lên nền xường...

X ® Y

“Bao nhiêu trong số 600 giờ của Y có thể sử dụng sinh lợi đây?” Jonah hỏi.

“Chỉ 450 giờ,” Stacey nói.

“Đúng,” Jonah nói. “Nếu Y chỉ phụ thuộc độc vào X, số giờ tối đa nó có thể làm việc được xác định bởi sản lượng của X. Và 600 giờ của X tương đương với 450 giờ của Y. Sau khi làm chừng ấy giờ Y sẽ bị đói hàng gia công. Điều đó là có thể chấp nhận được.”

“Chờ một chút,” tôi nói. “Chúng tôi có những cố-chai cung cấp cho không cố-chai trong nhà máy này. Ví dụ, bất cứ hàng nào qua NCX10 sẽ được gia công tiếp ở một máy không cố-chai.”

“Anh muốn nói những máy không cố-chai nữa chứ gì. Anh biết điều gì sẽ xảy ra khi duy trì Y làm việc theo cách đó?” Jonah hỏi. “Hãy nhìn đây.”

Ông ta vẽ tiếp trên nền xưởng.

Y ® A

X ® S

S

E

M

B

L

Y

Trong trường hợp này, Jonah giải thích, một số chi tiết không đi qua cố-chai; quy trình gia công của nó chỉ thực hiện ở chỗ không cố-chai và dòng chảy sẽ trực tiếp từ Y đến lắp ráp. Các chi tiết khác sẽ qua một cố-chai và hành trình của chúng sẽ từ X đến lắp ráp, ở đó chúng kết hợp với các chi tiết của Y thành một sản phẩm hoàn chỉnh.

Trong một tình huống thực tế, hành trình Y có thể gồm một không cố-chai cung cấp cho một không cố-chai khác, rồi cung cấp tiếp cho một không cố-chai nữa, tiếp tục cho đến lắp ráp. Hành trình X có thể có một loạt không cố-chai cung cấp cho một cố-chai, đến lượt nó lại cung cấp cho một chuỗi không cố-chai nữa. Trong trường hợp của chúng tôi, Jonah nói, chúng tôi có một nhóm các máy không cố-chai phía sau X có thể gia công chi tiết từ hành trình X hoặc hành trình Y.

“Nhưng để cho nó đơn giản, tôi đã vẽ cái tổ hợp với số thành phần ít nhất - một X và một Y. Việc có bao nhiêu không cố-chai trong hệ thống không thành vấn đề, cái kết quả của việc làm cho Y hoạt động chỉ để duy trì nó luôn có việc là như nhau. Vì thế cứ coi cả X và Y đều làm việc liên tục trong tất cả thời gian. Như thế hiệu quả của hệ thống sẽ như thế nào?”

“Siêu hiệu quả,” Bob nói.

“Không, anh sai rồi,” Jonah nói. “Bởi vì sẽ ra sao đây khi tất cả số hàng này từ Y sẽ đến lắp ráp hoàn thiện?”

Bob nhún vai và nói, “Chúng tôi hoàn chỉnh đơn hàng và giao đi.”

“Anh làm như thế nào?” Jonah hỏi. “Tám mươi phần trăm sản phẩm của anh cần ít nhất một chi tiết từ một chỗ cổ-chai. Anh sẽ lấy gì thay cho chi tiết cổ-chai khi nó chưa đến?”

Bob gãi đầu và nói, “Ôi, phải rồi... tôi quên mất.”

“Như thế nếu không lắp ráp được,” Stacey nói, “chúng ta sẽ lại có những đồng tồn kho đầy lên. Chỉ có lần này nó không dồn lại ở trước cổ-chai mà chất đồng ở phía trước chỗ lắp ráp.”

“Phải,” Lou nói, “và cả triệu bạc nữa sẽ chết gí ở đấy chỉ để giữ cho các bánh xe quay.”

Jonah nói, “Các vị đã thấy chưa? Một lần nữa, cái không cổ-chai không quyết định lượng xuất hàng, ngay cả nếu nó làm việc cả hai bốn giờ một ngày.”

Bob hỏi, “Được, còn về hai mươi phần trăm số sản phẩm không có các chi tiết cổ-chai thì sao? Chúng ta còn có thể có được hiệu quả cao với chúng.”

“Anh nghĩ thế à?” Jonah hỏi.

Trên nền xưởng ông ta lại viết thêm...

Y ® sản phẩm A

X ® sản phẩm B

Lần này, ông ta nói, X và Y hoạt động độc lập với nhau. Chúng đáp ứng nhu cầu thị trường khác nhau.

“Có bao nhiêu trong số 600 giờ của Y mà hệ thống có thể sử dụng ở đây?” Jonah hỏi.

“Tất cả,” Bob nói.

“Hoàn toàn không phải,” Jonah nói. “Mới thoát nhìn thì dường như chúng ta có thể sử dụng 100% của Y, nhưng hãy nghĩ lại xem.”

“Chúng ta chỉ có thể sử dụng chừng nào thị trường có thể tiêu được,” tôi nói.

“Đúng. Về định nghĩa, Y có năng lực dư thừa,” Jonah nói. “Vì thế, nếu cho Y hoạt động tối đa, thì một lần nữa tồn kho lại vượt quá. Và lần này kết quả không phải là sản phẩm dở dang mà là sản phẩm hoàn chỉnh. Cái hạn chế ở đây không phải là sản xuất mà là khả năng tiêu thụ của thị trường.”

Khi ông ta nói điều này, tôi lại suy nghĩ về số sản phẩm hoàn chỉnh mà chúng tôi tổng đầy vào kho. Chỉ ít cũng phải đến hai phần ba số tồn kho là sản

phẩm hoàn toàn được làm bởi những chi tiết không cố-chai. Bằng cách vận hành các máy không cố-chai cho “hiệu quả,” chúng tôi đã tạo ra tồn kho vượt xa yêu cầu. Thế còn một phần ba số tồn kho còn lại thì sao? Chúng có những chi tiết cố-chai, nhưng hầu hết số sản phẩm đang nằm trên giá bây giờ đã nằm đó đến hai năm rồi. Chúng đã lỗi thời. Trong số chừng 1.500 đơn vị tồn kho đó, nếu có thể bán được chỉ 10 đơn vị trong một tháng đã là may mắn rồi. Hầu như tất cả những sản phẩm *cạnh tranh* có những chi tiết cố-chai, được bán ngay khi chúng ra khỏi lắp ráp. Một ít trong số chúng nằm trong kho một hai ngày, trước khi đi tới khách hàng, nhưng là vì ứ tắc và không có nhiều.

Tôi nhìn Jonah. Với bốn cái trường hợp vẽ trên nền xường, giờ ông ta thêm những con số vào, do đó nó trông như sau...

- | | | |
|----------|----------------|-------------------|
| 1) Y ® X | 3) Y ® A | 4) Y ® sản phẩm A |
| X ® S | X ® sản phẩm B | |
| 2) X ® Y | S | |
| E | | |
| M | | |
| B | | |
| L | | |
| Y | | |

Jonah nói, “Chúng ta đã xem xét bốn cái tổ hợp liên quan đến X và Y. Bây giờ, tất nhiên, chúng ta có thể tạo ra các tổ hợp vô tận của X và Y. Nhưng bốn cái này là đủ cơ bản rồi, nó có thể đại diện cho bất cứ tình huống sản xuất nào. Chúng ta không phải nhìn vào hàng tỉ tổ hợp của X và Y để tìm ra cái nào là đúng chung cho tất cả; chúng ta có thể khái quát sự thật chỉ đơn giản bằng việc xác định cái gì sẽ xảy ra ở mỗi một trường hợp này. Các vị có thể nhận thấy cái gì chung ở cả bốn không?”

Stacey chỉ ngay ra rằng không có trường hợp nào Y quyết định lượng xuất hàng của hệ thống cả. Bất cứ khi nào có thể cho Y hoạt động trên mức X, thì kết quả chỉ tạo ra tồn kho mà không làm lượng xuất hàng tăng lên.

“Phải, còn nếu chúng ta theo suy nghĩ đó để đi đến một kết luận lô gíc,” Jonah nói, “thì chúng ta có thể có một quy tắc đơn giản đúng cho tất cả các trường hợp là: mức độ sử dụng một cái máy không cố-chai không được xác định bởi tiềm năng của nó, mà là bởi các hạn chế khác trong hệ thống.”

Ông ta chỉ vào máy NCX10.

“Trong hệ thống của các vị, cái hạn chế chủ yếu là cái máy này,” Jonah nói. “Khi các vị bắt một cái máy không cố-chai làm việc nhiều hơn cái máy

này, các vị không làm tăng năng suất. Ngược lại, các vị đang làm giảm đi. Khi các vị tạo ra tồn kho quá nhiều, sẽ là đi ngược lại mục tiêu.”

“Nhưng chúng tôi sẽ phải làm cái gì mới được chứ?” Bob hỏi. “Nếu chúng tôi không đảm bảo cho mọi người làm việc liên tục, thì sẽ có thời gian rỗi, mà thời gian rỗi sẽ làm giảm hiệu suất của chúng tôi.”

“*Anh mơ à?*” Jonah hỏi.

Donovan sừng sốt. “Xin lỗi, nhưng thế quái nào mà ông có thể nói thế được?”

“Anh hãy nhìn ra phía sau xem,” Jonah nói. “Hãy trông con quái vật mà anh đã làm ra. Nó không tự sinh ra được. Anh đã tạo ra cái núi tồn kho này bằng quyết định của chính anh. Còn tại sao ư? Bởi vì anh đã đặt vấn đề sai là phải làm cho công nhân làm việc 100% thời gian, hoặc tổng khứ họ đi để ‘tiết kiệm’ tiền.”

Lou nói, “Vâng, cứ giả dụ 100% là không thực tế. Chúng tôi chỉ yêu cầu một tỉ lệ nào đó chấp nhận được, ví dụ 90%.”

“Tại sao 90% là chấp nhận được?” Jonah hỏi. “Sao không phải là 60%, hay 25%? Những con số chẳng có nghĩa gì, trừ phi nó dựa trên những giới hạn của hệ thống. Nếu có đủ nguyên liệu, các vị có thể làm cho một người công nhân bận rộn từ bây giờ cho đến khi về hưu. Nhưng các vị có *nên* làm thế không? Sẽ là không, nếu các vị muốn làm ra tiền.”

Sau đó Ralph gợi ý, “Cái mà ông đang nói là làm cho một người lao động làm việc và việc thu lợi từ công việc đó là hai thứ khác nhau.”

“Phải, đó là cái rất gần với cái quy tắc thứ hai mà chúng ta có thể nhận được từ bốn cái tổ hợp X và Y mà chúng ta vừa nói,” Jonah nói. “Nói một cách chính xác là cho hoạt động một nguồn lực và sử dụng một nguồn lực là không đồng nghĩa với nhau.”

Ông ta giải thích cả hai quy tắc, “sử dụng” một nguồn lực có nghĩa là dùng nó theo cách sẽ đưa hệ thống hướng tới mục tiêu. “Hoạt động” một nguồn lực giống như là ấn nút ON ở bảng điều khiển máy; nó sẽ chạy mà không cần biết có thu lợi được gì không. Như vậy rõ ràng là cho hoạt động đến công suất tối đa một cái máy không cố-chai là một hành động ngu ngốc hết sức.

“Còn cái ẩn ý của những quy tắc này là chúng ta không được tìm cách tối ưu hoá tất cả các nguồn lực trong hệ thống,” Jonah nói. “Một hệ thống các tối ưu cục bộ hoàn toàn không phải là một hệ thống tối ưu; đó là một hệ thống rất không hiệu quả.”

“Vâng,” tôi nói, “biết là như thế, nhưng làm sao giúp chúng tôi giải quyết được các chi tiết thiếu đang tắc ở những máy phay để chuyển đến lắp ráp?”

Jonah nói, “Hãy suy nghĩ về việc tạo ra tồn kho ở cả đây và chỗ các máy phay trên cơ sở hai quy tắc mà chúng ta vừa nói tới.”

“Tôi nghĩ tôi hiểu được nguyên nhân của vấn đề,” Stacey nói, “Chúng tôi đã cấp vật tư nhanh hơn các cỗ-chai có thể gia công.”

“Phải,” Jonah nói. “Các vị đang đưa công việc xuống xưởng mỗi khi các máy không cỗ-chai hết việc để làm.”

Tôi nói, “Giả dụ là như vậy, nhưng các máy phay là một cái cỗ-chai.”

Jonah lắc đầu và nói, “Không, chúng không phải là cỗ-chai - bằng chứng là cái đồng tồn kho quá mức ở sau lưng anh. Anh hiểu không, về bản chất chúng không phải, mà là anh đã biến chúng thành ra như vậy.”

Ông ta bảo chúng tôi rằng với việc tăng lượng xuất hàng, có thể sẽ tạo ra các cỗ-chai mới. Nhưng hầu hết các nhà máy có quá thừa năng lực, nên đủ đảm bảo tăng lượng xuất hàng trước khi việc đó xảy ra. Chúng tôi chỉ mới tăng có 20%. Lúc tôi nói chuyện điện thoại với Jonah, ông ta đã nghĩ gần như không thể có chuyện xuất hiện một cỗ-chai mới.

Cái đã xảy ra là ngay cả khi lượng xuất hàng tăng lên, chúng tôi vẫn tiếp tục nhồi thêm tồn kho cho nhà máy, cứ như là chúng tôi cần tất cả công nhân có công việc để làm. Điều đó đã làm tăng gánh nặng cho các máy phay đến mức vượt quá năng lực. Những ưu tiên trước, rồi các chi tiết thẻ-đỏ đã được gia công, nhưng các chi tiết thẻ-xanh thì xếp đồng lên. Như thế, không chỉ chúng tôi đã có quá nhiều hàng chờ ở máy NCX10 và nhiệt luyện, mà còn do số lượng các chi tiết cỗ-chai, nên chúng tôi đã cản trở dòng chảy ở trung tâm gia công khác và làm cho các chi tiết không cỗ-chai không đến được lắp ráp.

Khi Jonah nói xong, tôi nói, “Được rồi, bây giờ tôi đã thấy cái lỗi trong cách làm của chúng tôi. Ông có thể nói cho chúng tôi biết cách để sửa chữa vấn đề đó không?”

“Tôi muốn tất cả các vị suy nghĩ về điều đó khi chúng ta quay lại phòng họp và chúng ta sẽ nói đến việc gì các vị cần làm,” Jonah nói. “Giải pháp khá là đơn giản.”

Cái giải pháp đơn giản ấy đã không hề rõ ràng ngay với tôi, cho đến khi tôi về nhà tối hôm đó. Tôi ngồi ở bàn ăn với một tập giấy và một cây bút chì, đầu óc đang suy nghĩ về những điều đã được gợi ý hôm nay thì Sharon bước vào.

“Chào bố,” nó nói và ngồi vào ghế.

“Chào con,” tôi đáp lại. “Có việc gì vậy con?”

“Dạ không, con chỉ muốn biết bố đang làm gì thôi?”

“Bố đang làm việc.”

“Con có thể giúp gì được không?”

“Ô... bố không biết. Đây là việc kĩ thuật. Bố nghĩ con sẽ chẳng thích thú gì đâu.”

“Ôi, bố nói thế có nghĩa là muốn con đi ra ngoài chứ gì?”

“Không, nếu con muốn thì cứ ở lại. Con có muốn giải quyết một vấn đề không?”

“Được,” nó nói, vẻ tươi tỉnh.

“Được rồi. Để bố nghĩ xem ra đầu bài thế nào với con. Con có biết về chuyển đi dã ngoại của bố và anh Dave không?”

“Nó không biết đâu, con mới biết chứ!” Dave ở đâu chạy vào bếp. “Sharon không biết gì về chuyển đi cả. Nhưng con có thể giúp bố.”

Tôi nói, “Con trai, bố nghĩ sẽ có một công việc về bán hàng cho con.”

Sharon nói với vẻ tức tối, “Có, con có biết về chuyển đi ấy.”

“Nhưng em không có mặt ở đó,” Dave nói.

“Em nghe mọi người nói chuyện.”

“Thôi, cả hai con có thể làm cùng,” tôi nói. “Đây là bài toán: Chúng ta có một đội ngũ các cậu bé đi trong rừng. Herbie đi ở giữa. Chúng ta đã lấy bớt đồ để giúp Herbie có thể đi nhanh hơn, nhưng cậu ta vẫn đi chậm nhất. Mọi người muốn đi nhanh hơn Herbie. Nhưng nếu như vậy thì hàng quân sẽ bị giãn ra và một số có thể bị lạc. Vì lí do nào đó, chúng ta không thể chuyển Herbie ra khỏi vị trí ở giữa. Bây giờ, làm thế nào chúng ta giữ cho đội ngũ không bị giãn ra?”

Cả hai đứa trẻ trở nên trầm ngâm.

Tôi nói, “Thôi, cả hai con đi sang phòng khác đi. Bố sẽ cho thời gian mười phút, rồi chúng ta sẽ xem ai sẽ có ý kiến hay nhất để giữ cho mọi người duy trì hàng ngũ.”

“Người thắng sẽ được gì ạ?” Dave hỏi.

“À... cái gì cũng được, miễn là hợp lí.”

“Cái gì cũng được?” Sharon hỏi.

“Nhưng hợp lí,” tôi nhắc lại.

Thế là hai đứa ra ngoài và tôi có mười phút yên tĩnh. Sau đó hai đứa thập thò ngoài cửa.

“Xong rồi à?” tôi hỏi.

Chúng đi vào và ngồi xuống cạnh bàn ăn với tôi.

“Bố muốn nghe ý kiến của con không?” Sharon nói.

“Con có ý hay hơn,” Dave nói.

“Không phải!” Sharon cãi lại.

“Thôi nào, đủ rồi!” tôi nói. “Con có ý tưởng gì, Sharon?”

“Một người đánh trống ạ.”

“Con nói sao?”

“Bố biết đấy... như một cuộc diễu binh ấy.”

“Ô, bố hiểu ý con rồi. Trong đoàn diễu hành mọi người đều đi đều bước.”

Sharon trông rạng rỡ. Dave thì lờm em.

“Như thế mọi người đi đều bước... theo nhịp trống,” tôi nghĩ ra thành lời. “Đúng. Nhưng làm thế nào giữ cho mọi người ở phía trước Herbie không chọn một nhịp đi nhanh hơn?”

“Bố chọn ngay Herbie làm người đánh trống,” Sharon nói.

Tôi suy nghĩ và nói, “Phải, được đấy.”

“Nhưng ý của con hay hơn,” Dave nói.

Tôi quay sang con trai. “Nào, người thông thái, ý của người thế nào?”

“Dùng dây buộc tất cả mọi người lại,” Dave nói.

“Bằng dây?”

“Bố biết không, như những người leo núi ấy. Bố buộc mọi người với nhau bằng một sợi dây dài vào chỗ thắt lưng. Như thế, không có ai có thể tụt lại và không ai có thể đi nhanh được nếu những người khác không đi nhanh theo.”

Tôi nói, “Hừm... rất hay.”

Như thế có nghĩa là, tương tự như hàng quân, tổng tồn kho trong nhà máy không bao giờ có thể dài hơn sợi dây. Còn sợi dây, tất nhiên, có thể có một độ dài xác định trước, điều đó có nghĩa là chúng tôi có thể kiểm soát nó một cách chính xác. Mọi người sẽ phải đi bộ với cùng một tốc độ. Tôi nhìn Dave, hơi sợ cái sáng tạo của nó.

“Con thử hình dung xem, sợi dây như một liên kết vật lý giữa các thiết bị,” tôi bảo nó, “giống như là một dây chuyền lắp ráp.”

“Vâng, một dây chuyền lắp ráp. Chẳng phải đã có một lần bố kể với con rằng, dây chuyền lắp ráp là cách tốt nhất để chế tạo sản phẩm là gì?”

“Phải, đó là cách hiệu quả nhất trong sản xuất. Thực tế, chúng ta dùng phương pháp này ở khâu lắp ráp cuối cùng đối với hầu hết các sản phẩm. Vấn đề là một dây chuyền lắp ráp không áp dụng cho cả nhà máy.”

“Ôi,” Dave nói.

“Nhưng ý tưởng của cả hai đứa đều hay,” tôi bảo chúng. “Thực ra, nếu thay đổi ý tưởng của mỗi đứa chỉ một chút thôi, thì gần như đã có giải pháp.”

“Như thế nào ạ?” Sharon hỏi.

“Đây, để giữ cho hàng quân khỏi bị giãn ra, thực tế không cần mọi người phải đi chính xác cùng một nhịp hoặc giữ mọi người bằng một sợi dây. Cái mà chúng ta thực sự phải làm là giữ cho cậu bé đi ở đầu hàng không đi nhanh hơn Herbie. Nếu chúng ta có thể làm như thế, thì mọi người sẽ không rời nhau ra.”

“Như thế chúng ta sẽ buộc Herbie với cậu ở đầu hàng lại,” Dave nói.

“Hoặc, có thể Herbie và cậu đầu hàng có những tín hiệu với nhau,” Sharon nói. “Khi cậu phía trước đi quá nhanh, Herbie sẽ bảo cậu ta đợi hoặc đi chậm lại.”

“Đúng. Cả hai con đã tìm ra rồi đấy.”

“Thế chúng con được thưởng gì?” Sharon hỏi.

“Hai đứa thích gì nào?” tôi hỏi. “Một cái bánh pizza thập cẩm? Hay là một tối đi xem phim?”

Chúng im lặng một lúc.

“Phim nghe cũng hay,” Sharon nói, “nhưng cái con thích nhất là bố lại đưa mẹ về nhà cơ.”

Lại im lặng.

Cuối cùng Dave nói, “Chúng con cũng thông cảm thôi, nếu bố không thể

làm được.”

“Ô, bố sẽ cố gắng, nhưng còn đi xem phim thì sao?”

Sau khi hai đứa đi ngủ, tôi ngồi và tự hỏi đến cả trăm lần là liệu Julie có quay về không. Nếu so sánh với cái tình cảnh vợ chồng tôi bây giờ, thì cái vấn đề tồn kho ở nhà máy dường như chẳng đáng kể gì - hoặc chí ít thì cũng là đơn giản lúc này. Tôi nghĩ rằng mọi vấn đề đều sẽ dễ dàng một khi đã chỉ ra được.

Thực vậy, chúng tôi sẽ thực hiện cái mà hai đứa trẻ đã nghĩ ra. Những cậu Herbie (các cỗ-chai) sẽ bảo cho chúng tôi biết khi tồn kho tăng lên trong hệ thống - chỉ có khác là chúng tôi sử dụng sự hỗ trợ của máy tính thay vì dùng trống và dây thừng.

Ngày hôm nay, khi quay lại phòng họp, chúng tôi đã thảo luận và tất cả đều thấy rõ ràng là chúng tôi đã nhồi quá nhiều vật tư. Chúng tôi không cần số tồn kho đến năm hoặc sáu tuần trước cỗ-chai chỉ để đảm bảo năng suất của nó.

“Nếu chúng ta có thể từ chối cấp vật tư cho những chi tiết đỏ ngay khi cái máy không cỗ-chai đầu tiên hết việc làm,” Stacey nói, “những cái máy phay sẽ có thời gian để làm các chi tiết xanh. Như vậy những chi tiết mà chúng ta đang thiếu sẽ đến được lắp ráp không có vấn đề gì.”

Jonah gật đầu và nói, “Đúng. Cái mà các vị phải làm là tìm ra một cách cấp vật tư cho các chi tiết đỏ theo đúng tiến độ mà các cỗ-chai cần - và phải tuân theo thật nghiêm ngặt.”

Tôi nói, “Được, nhưng làm thế nào chúng tôi định được thời gian cấp vật tư để nó đến được cỗ-chai khi được yêu cầu?”

Stacey nói, “Tôi không chắc lắm, nhưng tôi hiểu điều anh lo lắng. Chúng ta không muốn xảy ra vấn đề ngược lại là không có việc cho cỗ-chai.”

“Quý thật, chúng ta có ít nhất một tháng trước khi nó xảy ra, thậm chí ngay từ hôm nay sẽ không cấp thêm thẻ đỏ nữa,” Bob nói. “Nhưng tôi hiểu điều chị nói. Nếu chúng ta để cỗ-chai nghỉ, chúng ta sẽ mất lượng xuất hàng.”

“Cái chúng ta cần,” tôi nói, “là có một tín hiệu nào đó để liên hệ giữa các cỗ-chai với tiến độ cấp vật tư.”

Sau đó Ralph phát biểu làm tôi ngạc nhiên. Anh ta nói, “Xin lỗi, tôi chỉ mới chợt nghĩ. Nhưng có thể chúng ta sẽ dự đoán thời gian cấp vật tư bằng một hệ thống dựa trên các dữ liệu chúng ta đang có ở cả hai cỗ-chai.”

Tôi hỏi anh ta về cái mà anh ta tìm ra.

Anh ta nói, “Từ khi chúng ta bắt đầu theo dõi các số liệu ở các cỗ-chai, tôi đã nhận thấy rằng chúng ta có thể dự tính trước được vài tuần mỗi một cỗ-

chai sẽ làm việc gì ở từng thời điểm cụ thể. Miễn là tôi biết chính xác thứ tự xếp hàng, tôi chỉ cần dựa vào thời gian hiệu chỉnh trung bình và thời gian gia công cho mỗi một loại chi tiết, là tôi có thể tính toán được khi nào một lô hàng sẽ ra khỏi cỗ-chai. Bởi vì chúng ta đang xử lý chỉ với một trung tâm gia công, với rất ít phụ thuộc, chúng ta có thể tính trung bình các dao động thống kê và có một mức độ chính xác cao hơn.”

Ralph tiếp tục nói rằng, với việc quan sát anh ta biết rằng để vật tư bắt đầu từ những nguyên công đầu tiên đến được các cỗ-chai sẽ mất chừng hai tuần với dung sai cộng trừ một hoặc hai ngày.

“Như thế với việc thêm hai tuần vào thời gian hiệu chỉnh và gia công của một chi tiết xếp hàng ở cỗ-chai,” Ralph nói, “tôi biết sẽ mất bao lâu cỗ-chai mới thực sự gia công cái vật tư mà chúng ta cấp. Còn khi mỗi lô hàng ra khỏi cỗ-chai, chúng ta có thể cập nhật thông tin và tính toán khi nào thì Stacey nên cấp thêm các vật tư thê-đỏ.”

Jonah nhìn Ralph và nói, “tuyệt lắm!”

“Ralph!” tôi nói, “thật cực kì. Anh cho rằng chúng ta có thể đạt được mức độ chính xác như thế nào?”

“Tôi nghĩ chúng ta có thể đạt tới độ chính xác cộng trừ một ngày,” anh ta nói. “Như thế giả sử chúng ta đảm bảo ba ngày dự trữ sản phẩm dở dang trước mỗi cỗ-chai, thì chúng ta sẽ an toàn.”

Mọi người đang bày tỏ ấn tượng với Ralph, thì Jonah nói, “Nhưng, thực tế, Ralph, anh có thể còn làm được nhiều hơn thế với cũng những thông tin ấy.”

“Như thế nào?” Ralph hỏi.

Jonah nói, “Các vị cũng có thể tấn công cái tồn kho ở phía trước lắp ráp.”

“Ông muốn nói rằng, chúng tôi không chỉ có thể làm cái gì đó với tồn kho quá thừa của các chi tiết cỗ-chai, mà còn đối với cả các chi tiết không cỗ-chai chứ gì?” tôi hỏi.

“Chính xác,” Jonah nói.

Nhưng Ralph nói, “Xin lỗi, tôi không chắc là sẽ làm việc đó như thế nào.”

Jonah liền giải thích cho anh ta - và cho tất cả chúng tôi. Nếu Ralph có thể xác định kế hoạch cấp vật tư thê-đỏ dựa trên các cỗ-chai, thì anh ta cũng có thể xác định kế hoạch cho lắp ráp hoàn chỉnh. Một khi anh ta biết khi nào chi tiết cỗ-chai sẽ đến lắp ráp, anh ta có thể tính ngược lại và quyết định việc cấp các vật tư không cỗ-chai theo từng tiến trình gia công của chúng. Bằng cách này, các cỗ-chai sẽ quyết định việc cấp vật tư của toàn bộ nhà máy.

Tôi nói, “Ông biết không, như thế sẽ có cùng hiệu quả như là đưa các cỗ-

chai lên phía trước quy trình sản xuất, đó là điều tôi đã định cho mọi người làm.”

“Vâng, nghe có vẻ được,” Ralph nói. “Nhưng tôi phải báo trước với các vị là tôi không thể nói được phải mất bao lâu trước khi tôi có thể làm cho máy tính thực hiện được tất cả những cái đó. Tôi muốn nói rằng, tôi có thể có được một kế hoạch cho các vật tư thẻ-đỏ khá nhanh. Nhưng còn những thứ khác sẽ mất thời gian một chút.

“Thôi nào, Ralphie,” Bob nói, “máy tính sẽ phù phép giúp cậu làm ra ngay được thôi mà.”

“Tôi có thể làm cái gì đó ngay được,” Ralph nói, “nhưng tôi sẽ không hứa là nó có giúp được gì không.”

Tôi bảo anh ta, “Thoải mái đi; miễn là chúng ta có thể bớt được căng thẳng cho các máy phay, thì chờ một thời gian ngắn cũng chẳng sao. Thế là được chứ gì.”

“Các vị thì có thể có thời gian lúc này để thư giãn,” Jonah nói, “chứ ba mươi lăm phút nữa tôi phải bay đi Chicago.”

“Ôi,” tôi lẩm bầm và tự nhiên nhìn đồng hồ. “Chúng ta phải đi ngay mới kịp.”

Không thể kịp chia tay tử tế. Jonah và tôi chạy ra xe. Tôi chẳng còn tuân theo giới hạn tốc độ nữa - may không có sự cố gì — để kịp đưa Jonah ra sân bay.

“Tôi có một sự quan tâm đặc biệt đến các nhà máy, giống như là đối với nhà máy của anh,” Jonah nói. “Vì thế tôi sẽ đánh giá cao nếu anh cho tôi biết những gì sẽ xảy ra.”

“Vâng, chắc chắn mà,” tôi nói. “Không vấn đề gì. Thực ra, chính chúng tôi đã có dự định như thế.”

“Tốt,” Jonah nói. “Tôi sẽ trao đổi với anh.”

Chỉ kịp nói thế, ông ta bật ra khỏi xe, vẫy tay và chạy ào qua cửa.

*

Sáng hôm sau, chúng tôi đã có cuộc họp bàn về việc thực hiện cái giải pháp này. Nhưng trước khi chúng tôi kịp ngồi xuống, thì Bob đã huơ huơ cái cờ đỏ trước mặt.

“Các vị biết không, có thể chúng ta đang mắc vào một vấn đề lớn,” Bob nói.

“Cái gì?” tôi hỏi.

“Điều gì sẽ xảy ra nếu hiệu suất của cả nhà máy giảm xuống?” anh ta hỏi.

Tôi nói, “Ô, tôi nghĩ đó là một rủi ro mà chúng ta phải chấp nhận.”

“Vâng, nhưng nghe có vẻ như là chúng ta sẽ có rất nhiều người chơi không, nếu chúng ta thực hiện điều đó,” Bob nói.

“Phải, chúng ta có thể có vài người chơi lúc này hay lúc khác,” tôi thừa nhận.

“Như thế chúng ta sẽ để cho mọi người đứng quanh quần ngoài kia?” Bob hỏi.

“Tại sao không?” Stacey hỏi. “Một khi ai đó đã trong danh sách trả lương rồi, thì chúng ta cũng chẳng phải trả nhiều hơn nếu anh ta ngồi không. Cho dù người đó có sản xuất chi tiết hay đợi ít phút cũng chẳng làm tăng chi phí hoạt động của chúng ta. Nhưng quá thừa tiền kho... lúc này đã trôi buộc rất nhiều tiền.”

“Thôi được,” Bob nói, “nhưng còn hệ thống báo cáo. Tôi cảm nhận rằng cuối tháng này khi cái lão Bill Peach đã sẵn sàng quyết định số phạt chúng ta, thì lão sẽ không quá lạc quan về chúng ta đâu, khi thấy hiệu suất đang đi xuống. Tôi nghe thấy rằng ở tổng hành dinh họ có có khuynh hướng không bằng lòng về điều đó.”

Trong phòng bỗng yên lặng. Sau đó Lou nói, “Anh ta có lí đó, Al.”

Trong một lúc tôi nghe thấy tiếng vo vo của máy điều hoà nhiệt độ.

“Được rồi, xin hãy nghe đây,” cuối cùng tôi nói. “Nếu chúng ta không đi tới việc thực hiện một hệ thống để kiểm chế tiền kho mà cứ để kệ nó theo các cỗ-chai, chúng ta sẽ mất một cơ hội lớn để cải thiện hoạt động và cứu nguy cho nhà máy. Tôi sẽ không chịu đứng đây và để mặc nó xảy ra chỉ để duy trì cái tiêu chuẩn mà rõ ràng chỉ có ảnh hưởng đối với các quan điểm quản lí chung chung có tính chất chính trị hơn là đối với hiệu quả cuối cùng. Tôi xin nói là chúng ta sẽ làm tới. Còn nếu hiệu suất giảm xuống, cứ để cho nó giảm.”

Sau những lời lẽ dửng dưng cảm này, làm gợi nhớ tới diễn văn xung trận của đô đốc Farragut, mọi người có vẻ xúc động.

“Còn, này, Bob,” tôi bảo Donovan, “nếu có nhiều thời gian rồi thì đừng có làm phiền ai nhé - và phải đừng có nói trong báo cáo hiệu suất tháng sau đây, được không?”

“Rõ, thưa sếp.”

“... Cho phép tôi kết luận rằng, nếu không có sự tăng doanh thu của tháng trước nhờ nhà máy Bearington và các sản phẩm của nó, thì chi nhánh UniWare sẽ tiếp tục lỗ tháng thứ bảy liên tiếp. Tất cả các cơ sở sản xuất khác trong chi nhánh được báo cáo là chỉ lãi chút ít hoặc vẫn lỗ. Nhờ có sự cải thiện ở Bearington đã dẫn đến kết quả thực tế là, lần đầu tiên trong năm, chi nhánh đã có lãi, chúng ta còn phải đi một quãng đường dài trước khi trở lại với tình hình tài chính vững chắc.”

Nói xong điều đó, Ethan Frost nhận được cái gật đầu của Bill Peach và ngồi xuống. Tôi ngồi ở khoảng giữa của một cái bàn dài, nơi tập trung tất cả các giám đốc nhà máy. Phía bên phải Peach là Hilton Smyth. Anh ta đang trừng mắt nhìn tôi, có lẽ do hậu quả của những lời khen ngợi mà Frost dành cho nhà máy của tôi. Tôi tự cho phép mình ngồi thư giãn một lúc trên ghế, ngắm nhìn khung cảnh thành phố trong một sáng sớm mùa hè qua cái ô cửa kính rất rộng.

Tháng Năm vừa đi qua. Ngoài vấn đề thiếu những chi tiết không cố-chai, mà bây giờ đã ổn rồi, thì đó là một tháng tuyệt vời. Bây giờ chúng tôi đã lập được thời gian xuất vật tư theo một hệ thống mới mà Ralph Nakamura đã phát triển, đó là mấu chốt cho tốc độ của các cố-chai. Anh ta bây giờ đã có kênh dữ liệu ở cả hai cố-chai, để khi tồn kho được gia công, những thông tin cuối cùng có thể được cấp thẳng vào nguồn dữ liệu của nhà máy. Với cái hệ thống mới này, chúng tôi đã bắt đầu thấy những kết quả ngoạn mục.

Ralph đã thử nghiệm với hệ thống và nhanh chóng khám phá ra rằng chúng tôi có thể dự đoán khi nào một chuyển hàng có thể rời nhà máy, với dung sai trong vòng một ngày. Dựa trên kết quả đó, chúng tôi đã có thể đưa vào báo cáo cho bộ phận thị trường danh sách tất cả các đơn hàng và thời gian có thể xuất hàng. (Tôi không biết có ai trong bộ phận thị trường thực sự tin vào báo cáo đó không, nhưng cho đến nay nó vẫn khá chính xác.)

“Rogo,” Peach nói, “vì hình như chỉ có anh đạt được tiến bộ, nên chúng tôi để anh báo cáo trước.”

Tôi mở cái báo cáo ra và đưa vào máy chiếu. Hầu hết các chỉ tiêu chúng tôi đều đạt được kết quả tốt trong tháng. Mức độ tồn kho đã giảm xuống và còn tiếp tục giảm nhanh chóng. Việc kiểm soát vật tư xuất ra đã có nghĩa là chúng tôi sẽ không còn cảnh tắc nghẽn với đồng hàng dở dang nữa. Các chi tiết đi đến các cố-chai khi chúng cần phải đến, còn cái dòng chảy sản phẩm qua cả

nhà máy đã êm đềm hơn nhiều so với trước kia.

Còn về hiệu suất? Ban đầu chúng có giảm xuống khi kìm giữ vật tư lại, nhưng không nhiều như chúng tôi lo ngại - vì chúng tôi xoay sang ngốn cái chỗ tồn kho dư thừa. Nhưng với tốc độ giao hàng tăng đột ngột, lượng hàng dư này nhanh chóng được tiêu hết. Và bây giờ chúng tôi bắt đầu lại cấp vật tư cho các chỗ không cổ-chai, hiệu suất theo đó lại tăng lên. Donovan thậm chí nói với tôi một cách tự tin rằng anh ta cho rằng trong tương lai những con số ấy vẫn sẽ giống như cũ.

Tin tức tốt nhất là chúng tôi đã quét sạch các đơn hàng chậm còn tồn đọng. Thật ngạc nhiên là dường như chúng tôi đã hoàn toàn bắt kịp nhu cầu. Vì thế, việc phục vụ khách hàng đã được cải thiện. Lượng xuất hàng tăng lên. Chúng tôi đang trên con đường hồi phục. Chỉ có điều rất chán là các báo cáo theo chuẩn mực mà chúng tôi chuẩn bị không thể nói lên hết được toàn bộ câu chuyện đang xảy ra.

Khi kết thúc, tôi nhìn lên và thấy Hilton Smyth đang thì thầm gì đó với Bill Peach. Quanh bàn bỗng yên lặng một lúc. Sau đó Bill gật đầu với Hilton và quay xuống nói với tôi.

“Tốt lắm, Al,” Bill nói một cách không tự nhiên.

Nói xong với tôi, Bill đề nghị một giám đốc khác trình bày báo cáo. Tôi ngồi ngả ra, hơi khó chịu thấy thái độ Peach không tích cực lắm, anh ta không tán dương gì nhiều đối với công việc của tôi như Frost đã cho thấy là anh ta nên làm. Tôi đến đây với một cảm giác như là đã thực sự xoay chuyển nhà máy. Tôi cũng nghĩ rằng mình muốn nhiều hơn so với câu “tốt lắm,” một cái xoa đầu.

Nhưng sau đó tôi phải tự nhủ rằng Peach không biết được mức độ thay đổi. Anh ta có nên biết không? Chúng tôi có nên nói với anh ta không? Lou đã đề nghị tôi làm điều đó. Và tôi đã bảo ông ta là không; chúng tôi nên lùi lại một thời gian.

Tôi có thể đến gặp Bill Peach và trình bày với anh ta, đặt tất cả các thẻ của chúng tôi lên bàn và để anh ta quyết định. Thực ra, đó chính xác là điều cuối cùng chúng tôi sẽ làm. Nhưng chưa. Và tôi nghĩ có lí do hợp lí.

Tôi đã làm việc với Bill Peach trong nhiều năm; tôi biết anh ta khá rõ. Anh ta là một gã thông minh - nhưng không phải là một nhà cải cách. Nếu là hai năm trước đây, thì anh ta có thể để cho chúng tôi thử thực hiện xem. Nhưng không phải hôm nay. Tôi có cảm giác nếu chúng tôi đến gặp anh ta bây giờ, anh ta sẽ làm ra vẻ nghiêm khắc và bảo chúng tôi cứ vận hành nhà máy theo những phương pháp kế toán chi phí mà anh ta tin tưởng.

Tôi phải chờ cơ hội gặp anh ta khi chắc chắn rằng cái cách của tôi (thực ra là của Jonah) thực sự hiệu quả. Bây giờ còn quá sớm. Chúng tôi đã phá vỡ quá nhiều nguyên tắc, nên chưa thể nói với anh ta toàn bộ câu chuyện lúc này.

Nhưng liệu chúng tôi có cơ hội? Đó là điều tôi vẫn tự hỏi. Peach chưa từ bỏ lời đe dọa đóng cửa nhà máy. Tôi nghĩ anh ta có thể nói gì đó (công khai hoặc riêng) sau báo cáo này, nhưng anh ta đã không nói. Tôi nhìn anh ta đang ở phía đầu bàn. Trông xao lãng, không giống bản thân anh ta. Những người khác đang nói, còn anh ta dường như chỉ để tâm trí vào đây có một nửa. Hilton hình như đang giải thích gì thêm. Có chuyện gì với anh ta thế nhỉ?

*

Cuộc họp giải tán khoảng một giờ sau bữa ăn trưa, lúc đó tôi quyết định nói chuyện riêng với Peach, nếu có thể được. Tôi đi theo anh ta ra ngoài hành lang và đề nghị. Anh ta mời tôi vào văn phòng.

“Khi nào thì anh mới tháo chúng tôi ra khỏi giá treo hả?” tôi hỏi anh ta sau khi đã đóng cửa lại.

Bill ngồi xuống một cái ghế có đệm lớn, còn tôi ngồi xuống cái khác đối diện. Không có bàn ở giữa làm cho cuộc trò chuyện thân mật hơn.

Bill nhìn thẳng vào tôi và nói, “Điều gì khiến anh nghĩ là tôi sẽ tháo, hả?”

“Bearington đang hồi phục. Chúng tôi có thể làm cho nhà máy sinh lợi cho chi nhánh.”

“Các anh có thể ư? Này, Al, các anh đã có một tháng tốt đẹp. Đó là một bước đi đúng hướng. Nhưng liệu các anh có thể cho chúng tôi tháng thứ hai như thế không? Còn tháng thứ ba, thứ tư? Đó chính là cái tôi muốn đợi để xem.”

“Chúng tôi sẽ làm được cho anh.”

“Nói thật là tôi còn chưa tin đó không phải là chuyện đầu voi đuôi chuột. Các anh đã có một đồng hàng quá hạn tồn đọng. Cuối cùng thì các anh cũng đã giao được. Các anh đã làm gì để giảm chi phí? Tôi chẳng nhìn thấy gì cả. Sẽ cần phải giảm mười hoặc mười lăm phần trăm chi phí hoạt động, để làm cho nhà máy có lợi nhuận lâu dài.”

Tôi cảm thấy lặng người đi. Cuối cùng tôi nói, “Bill, nếu tháng sau chúng tôi có những cải thiện nữa, thì ít nhất anh cũng sẽ hoãn lại đề nghị đóng cửa nhà máy chứ?”

Anh ta lắc đầu. “Phải là những thay đổi lớn hơn so với những cái anh đạt được thời gian vừa qua.”

“Lớn như thế nào?”

“Lợi nhuận lớn hơn 15% so với kết quả anh đạt được tháng này.”

Tôi gật đầu. “Tôi nghĩ chúng tôi có thể làm được,” tôi nói - và nhận thấy vẻ mặt anh ta thoáng sửng sốt.

Sau đó anh ta nói, “Được. Nếu anh có thể làm được và tiếp tục làm được, chúng tôi sẽ duy trì Bearington.”

Tôi mỉm cười. Tôi nghĩ nếu tôi làm được điều đó, thì có mà ngu mới đóng cửa chúng tôi.

Peach đứng dậy và chúng tôi kết thúc.

*

Tôi phóng chiếc Buick ào lên dốc vào đường cao tốc, chân ga nhấn sát ván, còn radio kêu tướng lên. Mạch máu giãn giãn, còn những suy nghĩ trong đầu tôi thì đang lướt nhanh hơn cái ô tô này.

Hai tháng trước đây, tôi đã hình dung lúc này có lẽ tôi đang gửi hồ sơ xin việc rồi. Nhưng Peach chỉ nói, nếu chúng tôi có được một tháng có kết quả tốt nữa, thì anh ta sẽ để cho nhà máy tồn tại. Chúng tôi đã hầu như có thể thực hiện được. Chỉ còn có việc là làm thôi. Chỉ một tháng nữa.

Nhưng mười lăm phần trăm?

Chúng tôi đã ngốn hết đồng đơn hàng tồn đọng với một tốc độ kinh khủng. Vì thế mà chúng tôi có thể giao được một khối lượng sản phẩm rất lớn - dù so sánh với bất cứ tháng trước, quý trước, hay năm trước. Và kéo theo là một doanh thu đột ngột tăng, số liệu trông thật ngoạn mục. Nhưng bây giờ chúng tôi đã giao hết các đơn hàng quá hạn rồi và đang sản xuất những đơn hàng mới nhanh hơn rất nhiều so với trước kia...

Một ý nghĩ bỗng làm tôi sồn gai ốc khi thấy mình thực đang gặp vấn đề lớn. Làm thế quái nào để chúng tôi có thể nhận được những đơn hàng mới cho mục tiêu vượt 15% cơ chứ?

Peach không chỉ cần có một tháng tốt nữa; mà là yêu cầu một tháng quá mức bình thường. Anh ta đã không hứa hẹn điều gì; còn tôi có thể đã hứa quá nhiều. Tôi cố gắng nhớ lại các đơn hàng đã được lập kế hoạch cho những tuần tới và thử nhắm tính trong đầu xem liệu có đủ khối lượng cần thiết để đạt cái mục tiêu mà Peach muốn thấy không. Tôi có một cảm giác rùng mình khi thấy không đủ.

Thôi được, tôi có thể giao hàng trước thời hạn. Tôi có thể chọn những đơn hàng được lập kế hoạch cho một hai tuần đầu của tháng Bảy để giao hàng trong tháng Sáu vậy.

Nhưng sau đó rồi tôi sẽ làm thế nào? Tôi sẽ đưa mọi người vào một cái hố lớn mà ở đó chẳng có việc gì để làm ư. *Chúng tôi cần phải có nhiều công việc hơn.*

Tôi tự hỏi không biết Jonah đang ở đâu trong những ngày này.

Liếc nhìn xuống đồng hồ chỉ tốc độ, tôi sửng sốt khi thấy đang chạy trên tám mươi dặm. Tôi liền nhẹ bớt chân ga, rồi nói lỏng cà vạt. Thật vô nghĩa nếu tự giết mình khi cố gắng quay lại nhà máy. Thực tế, nếu tôi về đến nơi thì cũng đã hết thời gian làm việc rồi.

Đúng lúc đó, tôi chạy qua một biển báo cho biết còn hai dặm nữa là đến chỗ rẽ lên đường đi Forest Grove. Ô, tại sao lại không nhỉ? Tôi đã không nhìn thấy Julie và các con hai ngày nay rồi. Sau khi hết năm học, bọn trẻ đến chơi chỗ mẹ và ông bà ngoại.

Tôi cho xe chạy vào một hầm chui để đi ra một đường khác. Tôi tìm thấy một buồng điện thoại ở cạnh cây xăng và gọi về văn phòng. Fran nghe máy và tôi bảo cô ta hai việc: Thứ nhất, nhắn lại với Bob, Stacey, Ralph và Lou là cuộc họp tốt đẹp. Thứ hai, tôi bảo cô ta đừng chờ tôi về văn phòng chiều nay.

*

Tôi đã được chào đón vui vẻ khi đến nhà ông bà già vợ. Tôi dành thời gian một lúc để nói chuyện với Sharon và Dave. Sau đó, Julie đề nghị chúng tôi đi dạo một lúc. Bên ngoài đang là một buổi chiều hè tuyệt đẹp.

Khi tôi ôm Sharon để tạm biệt, nó thì thầm vào tai tôi, “Bố à, khi nào thì tất cả chúng ta cùng quay về nhà?”

“Rất sớm thôi, bố hy vọng thế,” tôi nói với nó.

Dù tôi có đoán chắc với nó, câu hỏi của Sharon vẫn cứ ám ảnh tôi. Tự bản thân tôi cũng đang có câu hỏi như vậy.

Julie và tôi đi vào công viên, sau khi đi dạo một chút, chúng tôi ngồi xuống một cái ghế bên cạnh dòng sông. Chúng tôi cứ ngồi vậy không nói câu gì. Khi Julie hỏi có chuyện gì không, tôi mới nói về câu hỏi của con gái.

“Lúc nào nó cũng hỏi em câu đó,” Julie nói.

“Thế à? Thế em bảo nó sao?”

“Em bảo là chúng ta sẽ sớm về nhà thôi.”

Tôi cười. “Đó cũng chính là câu anh nói với nó đấy. Em có ý định ấy thực không?”

Julie im lặng một lúc. Cuối cùng, cô ấy mỉm cười và nói chân thành, “Em đã rất vui khi có anh vài tuần vừa rồi.”

“Cám ơn. Anh cũng có cảm giác như vậy,” tôi nói.

Julie cầm tay tôi và nói, “Nhưng... em xin lỗi, Al. Em vẫn còn lo lắng nếu quay về nhà.”

“Tại sao? Bây giờ chúng ta đã khá là hoà thuận rồi. Em còn thấy còn vấn đề gì nữa?”

“Chúng ta đã có thời gian để nhìn lại. Thế là tốt. Em thực sự cần nói chuyện với anh lúc này. Nếu chúng ta quay về sống với nhau, anh có biết rồi chuyện gì sẽ lại xảy ra không? Mọi thứ sẽ vui vẻ trong chừng hai ngày. Nhưng rồi một tuần sau, chúng ta sẽ lại có những chuyện cãi cọ như trước kia. Rồi một tháng sau, nửa năm hay một năm sau thì sao, chắc anh hiểu ý em.”

Tôi thở dài. “Julie, chẳng lẽ sống với anh lại tồi tệ thế sao?”

“Al, không phải là tồi, chỉ là... em không biết. Anh chỉ không quan tâm đến em.”

“Nhưng anh gặp bao nhiêu là vấn đề trong công việc. Anh thực sự đã rồi hết cả đầu trong một thời gian. Em đã muốn gì ở anh?”

“Nhiều hơn cái mà em được nhận. Anh biết không, khi em lớn lên, bố em luôn luôn về nhà vào một giờ nhất định. Cả nhà luôn ăn tối cùng nhau. Bố luôn luôn dành buổi tối cho gia đình. Với anh, em chẳng bao giờ biết điều gì đang xảy ra nữa.”

“Em không thể so sánh anh với bố được. Bố là nha sĩ. Sau khi trồng xong cái răng cuối cùng trong ngày, ông có thể khoá cửa lại và đi về. Công việc của anh không giống như thế.”

“Alex, vấn đề là *anh* không giống như thế. Những người khác đều đi làm về đúng giờ nhất định.”

“Phải, em có phần đúng. Anh không giống những người khác,” tôi thừa nhận. “Khi anh đã tham gia vào một việc gì đó, anh thực sự để tâm vào. Có thể anh đã được giáo dục như thế. Em hãy xem gia đình anh - cả nhà hầu như ít khi ăn với nhau. Phải có một ai đó luôn luôn trông cửa hàng. Nguyên tắc của bố anh đặt ra như thế này: công việc nuôi sống chúng ta, do đó nó phải được quan tâm đầu tiên. Cả nhà anh hiểu điều đó và tất cả làm việc cùng nhau.”

“Như thế, nó có nói lên điều gì ngoài việc hai gia đình chúng ta là khác nhau kia chứ?” Julie hỏi. “Em muốn nói với anh về những cái làm em buồn biết chừng nào và đã kéo dài đến mức em đã không còn chắc là em có còn yêu anh nữa không.”

“Thế điều gì khiến em chắc là lúc này em còn yêu anh?”

“Anh lại muốn tranh luận nữa à?”

Tôi nhìn đi chỗ khác.

“Không, anh không muốn.”

Tôi nghe thấy tiếng thở dài. Sau đó Julie nói, “Anh hiểu chẳng có gì thay đổi... phải không?”

Chúng tôi chẳng nói câu gì một lúc khá lâu. Julie đứng dậy và đi về phía bờ sông. Thoáng nhìn cô ấy như muốn chạy đi. Nhưng không. Julie lại quay lại và ngồi xuống ghế.

“Khi em mười tám tuổi, em đã có bao nhiêu dự định - vào trường cao đẳng, một cái bằng sư phạm, lấy chồng, có một ngôi nhà, con cái. Cứ theo cái tuần tự ấy, mọi việc đã được quyết định. Em đã biết cái kiểu đồ sứ nào em thích. Em biết những cái tên em muốn đặt cho bọn trẻ. Em biết ngôi nhà nên trông như thế nào và cái thảm trải sàn nên có màu gì? Mọi thứ đều biết chắc chắn. Thật quan trọng biết chừng nào khi em có tất cả những cái đó. Nhưng bây giờ... em có tất cả, chỉ có điều không hiểu sao nó lại khác đi. Dường như không còn cái gì quan trọng nữa.”

“Julie, tại sao cuộc sống của em lại phải tuân theo cái... cái hình ảnh hoàn hảo trong đầu em vậy? Thậm chí em biết tại sao em muốn những thứ em làm?”

Im lặng. Sau đó Julie nói, “Em xin lỗi. Em đang rất bối rối.”

“Không, không sao. Đó là một vấn đề đáng quan tâm. Anh không hình dung được việc mình có thể trở thành một người bán tạp hoá hoặc một nhân viên văn phòng.”

“Al, tại sao chúng ta không cố quên tất cả những chuyện này đi,” Julie đề nghị.

“Không, anh không nghĩ thế. Anh nghĩ chúng ta nên làm ngược lại. Chúng ta nên bắt đầu nêu thêm một vài câu hỏi nữa.”

Julie nhìn tôi nghi ngờ và hỏi, “Như thế nào?”

“Ví dụ, như cuộc hôn nhân của chúng ta chẳng phải là để cho chúng ta sao?” tôi hỏi. “Theo anh thì mục tiêu của một cuộc hôn nhân không phải là sống trong một ngôi nhà hoàn hảo, nơi mà mọi thứ xảy ra tuân theo một cái đồng hồ. Đó có phải là mục tiêu của em không?”

“Tất cả những cái mà em đang đề nghị chỉ là một chút tin cậy của chồng em. Nếu xét về mục tiêu thì nó là cái gì? Khi anh lấy vợ, chỉ đơn giản là anh lấy vợ. Đó không phải là mục tiêu.”

“Thế tại sao lại lấy nhau?”

“Anh lấy vợ bởi vì trách nhiệm... bởi vì yêu... bởi vì tất cả các lí do mà những người khác lấy vợ. Alex, anh đang hỏi nhiều câu hỏi ngớ ngẩn đấy.”

“Mặc kệ nó có ngớ ngẩn hay thông minh, anh vẫn hỏi, bởi vì chúng ta đã chung sống mười lăm năm, mà chúng ta vẫn không hiểu rõ cuộc hôn nhân của chúng ta để làm gì... hoặc trở nên... hoặc cái gì đó!” tôi lặp bặp. “Chúng ta đang đi cùng nhau, đang làm ‘những cái người khác làm.’ Và bỗng hoá ra hai chúng ta lại có những giả định khác nhau về cuộc sống phải như thế nào.”

“Bố mẹ em sống bên nhau đã ba mươi bảy năm và họ chưa bao giờ hỏi câu nào. Không có ai lại hỏi ‘Mục tiêu của một cuộc hôn nhân là gì?’ bao giờ. Người ta lấy nhau chỉ vì người ta yêu nhau.”

“Ôi. Như thế sẽ giải thích được mọi thứ, phải không,” tôi nói.

“Al, đừng có hỏi những câu hỏi như thế. Chúng không có câu trả lời. Còn nếu chúng ta cứ nói chuyện theo cách này, chúng ta sẽ làm hỏng tất cả. Nếu đây là cách nói của anh để bày tỏ anh còn có những suy nghĩ nữa về chúng ta...”

“Julie, anh không có ý nghĩ nào khác nữa về em. Nhưng em là người mà

anh không thể chỉ ra được có gì không ổn với chúng ta. Có thể nếu em suy nghĩ về điều này một cách lô gíc thay vì chỉ so sánh đơn giản chúng ta với những nhân vật trong một tiểu thuyết lãng mạn...”

“Em không đọc những tiểu thuyết lãng mạn.”

“Vậy thì em lấy đâu ra suy nghĩ một cuộc hôn nhân phải nên như thế nào?”

Julie lặng thinh.

“Anh chỉ muốn nói rằng, lúc này chúng ta nên vứt bỏ tất cả các định kiến về hôn nhân đang ở trong đầu và hãy xem chúng ta đang như thế nào lúc này. Sau đó chúng ta phải chỉ ra cái chúng ta muốn và làm theo định hướng đó.”

Nhưng Julie dường như không nghe. Cô ấy đứng lên. “Em nghĩ đã đến lúc chúng ta quay về rồi.”

Trên đường quay về nhà, chúng tôi cứ im lặng như hai tảng băng trong tháng Giêng, đang trôi dạt bên nhau. Tôi nhìn sang một bên phố; Julie thì quay sang phía kia. Khi chúng tôi bước qua cửa, bà Barnett mời tôi ở lại ăn tối, nhưng tôi nói tôi phải đi. Tôi nói lời tạm biệt các con, vẫy tay với Julie rồi đi. Khi tôi đang chui vào xe, thì nghe thấy tiếng chân cô ấy đang chạy phía sau.

“Em có thể gặp anh vào thứ Bảy tới không?” cô ấy hỏi.

Tôi mỉm cười, “Được chứ. Hay lắm.”

“Em xin lỗi về chuyện vừa rồi.”

“Anh nghĩ chúng ta sẽ phải cố gắng cho đến khi chúng ta hiểu nhau.”

Cả hai chúng tôi đều cười. Sau đó chúng tôi có những cử chỉ vui vẻ đủ làm cho một cuộc cãi vã đáng quên đi.

Tôi về đến nhà đúng lúc mặt trời sắp lặn hẳn. Bầu trời nhuộm một màu hồng. Khi tôi đang mở cửa bếp, thì có tiếng chuông điện thoại trong nhà. Tôi chạy bổ vào nhấc ống nghe.

“Chào buổi sáng,” tiếng Jonah.

“Buổi sáng?” Bên ngoài cửa sổ, mặt trời đã khuất sau chân trời. Tôi cười. “Tôi đang ngắm mặt trời lặn. Ông đang gọi từ đâu vậy?”

“Singapore.”

“Ôi.”

“Còn tôi đang ngắm mặt trời mọc nhé. Alex, lẽ ra tôi không gọi về nhà riêng của anh, nhưng trong trong vài tuần tới, tôi không thể nói chuyện với anh được.”

“Tại sao ạ?”

“Câu chuyện dài lắm, bây giờ tôi chưa thể kể được. Nhưng tôi chắc là sẽ có lúc nào đó chúng ta sẽ nói tới.”

“Tôi hiểu...” Tôi muốn biết chuyện gì đang xảy ra với ông ấy, nhưng lại nói, “Thế thì chán quá. Tôi đang định đề nghị ông giúp đỡ, mà lại rơi vào hoàn cảnh này.”

“Có gì trục trặc không?”

“Không. Mọi thứ nói chung đang rất tốt. Nhưng tôi vừa có cuộc gặp với phó chủ tịch chi nhánh. Anh ta yêu cầu tôi phải làm được kết quả tốt hơn nữa.”

“Anh vẫn còn chưa làm ra lãi ư?”

“Có, chúng tôi đang có lãi, nhưng cần phải cải thiện hơn nữa, để tránh phải đóng cửa nhà máy.”

Tôi nghe tiếng cười khẽ ở đầu dây bên kia và tiếng Jonah nói, “Nếu tôi mà là anh, tôi sẽ chẳng cần lo lắng quá nhiều về chuyện bị đóng cửa.”

“Nhưng qua lời người đứng đầu chi nhánh, thì khả năng đóng cửa là hiện thực mà. Cho đến khi anh ta nói khác đi, tôi không thể khinh suất được.”

“Alex, nếu anh muốn cải thiện nhà máy hơn nữa, tôi luôn luôn ủng hộ anh. Vì tôi sẽ không có cơ hội nói với anh trong thời gian tới, chúng ta nên nói bây giờ đi. Anh có thể cho tôi biết tình hình mới nhất không.”

Tôi nói cho ông ta nghe. Sau đó, tôi muốn biết liệu lúc này chúng tôi đã đạt tới một giới hạn lí thuyết chưa, tôi hỏi ông ta còn có gì nữa để chúng tôi có thể thử không.

“Còn gì nữa à?” ông ta nói. “Hãy tin tôi đi, chúng ta vừa mới chỉ bắt đầu. Bây giờ, tôi gợi ý như thế này...”

Sáng sớm ngày hôm sau tôi đã có mặt ở văn phòng để suy nghĩ về những điều Jonah nói hôm qua. Bên ngoài đang là bình minh của một ngày mới mà ông ấy đã thấy trước ở Singapore. Bước ra ngoài để kiểm chút gì uống, tôi thấy Stacey đang đứng cạnh máy pha cà phê.

“Xin chào,” cô ấy nói. “Tôi nghe nói mọi thứ khá suôn sẻ đối với chúng ta trong cuộc họp ngày hôm qua.”

“Ồ, không tồi. Tôi e rằng chúng ta còn một quãng đường nữa phải vượt qua trước khi làm cho Peach tin rằng chúng ta đang có hiệu quả một cách bền vững. Nhưng tôi đã nói chuyện với Jonah tối hôm qua.”

“Anh đã kể cho ông ấy nghe tiến bộ của chúng ta chứ?”

“Phải. Còn ông ấy đề nghị chúng ta thử cái mà ông ta gọi là ‘bước lô gíc tiếp theo.’”

Tôi nhìn thấy vẻ sốt ruột trên mặt cô ta. “Đó là cái gì nữa vậy?”

“Chia đôi loạt gia công ở các chỗ không cố-chai.”

Stacey bước lùi lại một bước, “Nhưng tại sao?”

Tôi mỉm cười và nói, “Bởi vì như thế chúng ta sẽ làm ra nhiều tiền hơn.”

“Tôi không hiểu. Làm sao như thế lại có thể giúp được?”

“Này, Stacey, chị đang chịu trách nhiệm kiểm soát tồn kho. Chị nói cho tôi biết kết quả sẽ như thế nào nếu chúng ta chia đôi lô hàng.”

Stacey nhắm nháp cà phê và suy nghĩ một lúc, đôi lông mày nhíu lại. Sau đó cô ta nói, “Nếu chia đôi như vậy thì ở bất cứ thời điểm nào cũng chỉ có một nửa số sản phẩm dở dang trên mặt bằng. Tôi cho rằng điều đó có nghĩa là chúng ta chỉ cần một nửa số vốn cho hàng dở dang để duy trì hoạt động của nhà máy. Nếu chúng ta có thể làm được việc đó với các nhà cung cấp, thì chúng ta có thể giảm được một nửa số tồn kho và như vậy sẽ giảm được số vốn chết ở đấy, áp lực dòng tiền sẽ bớt đi.”

Tôi cứ liên tục gật đầu sau mỗi một câu của cô ta. Cuối cùng tôi nói, “Đúng vậy. Đó là *một* dạng kiếm lợi.”

“Nhưng để có lợi đầy đủ, chúng ta phải làm sao cho các nhà cung cấp tăng tần suất giao hàng và giảm số lượng của mỗi chuyến hàng. Như thế bộ phận

mua bán sẽ phải đàm phán, nhưng tôi không chắc tất cả các nhà cung cấp sẽ chấp nhận.”

“Đó là cái mà chúng ta có thể làm. Cuối cùng thì họ cũng sẽ chiều theo chúng ta vì điều đó có lợi cho cả hai phía.”

“Nhưng nếu chúng ta làm loạt nhỏ hơn,” cô ta nói, liếc nhìn tôi, vẻ hoài nghi, “thì chẳng phải là sẽ làm tăng số lần hiệu chỉnh thiết bị lên sao?”

“Đúng, nhưng đừng lo lắng về việc đó.”

“Đừng lo lắng...?”

“Phải, đừng lo lắng.”

“Nhưng Donovan...”

“Donovan vẫn sẽ làm được, thậm chí có phải hiệu chỉnh nhiều hơn nữa. Ngoài ra, còn có một dạng có lợi *khác* nữa và chúng ta có thể có được ngay lập tức.”

“Đó là cái gì?”

“Chị thực sự muốn biết?”

“Vâng.”

“Tốt. Chị thu xếp một cuộc họp đi và tôi sẽ nói cho mọi người cùng nghe.”

*

Để đáp lại cái việc vất vả tôi giao là tổ chức họp, Stacey trả miếng bằng bố trí một cuộc họp vào buổi trưa ở khách sạn đắt nhất thị trấn, tất nhiên có ăn trưa được tính vào tài khoản của tôi.

“Tôi chẳng thể làm khác được,” cô ta nói khi chúng tôi ngồi vào bàn. “Chỉ lúc này tất cả mọi người mới có thể có mặt, phải không, Bob?”

“Đúng,” Bob nói.

Tôi chẳng hề bức. Với chất lượng và khối lượng công việc mà những người này đã cống hiến gần đây, thì việc trả tiền ăn trưa cho họ đối với tôi có nghĩa gì đâu. Tôi đi ngay vào việc nói cho họ nghe về những điều tôi và Stacey đã nói chuyện với nhau sáng nay, rồi hướng họ tới cái *có lợi khác*.

Một phần những cái mà Jonah bảo tôi tối qua phải làm là thời gian của một loại vật tư cần trong nhà máy. Nếu coi tổng thời gian từ thời điểm vật tư đi vào nhà máy đến lúc nó ra khỏi cửa dưới dạng sản phẩm hoàn chỉnh, thì có thể chia thời gian này thành bốn phần.

Đầu tiên là thời gian hiệu chỉnh, đó là thời gian chi tiết đợi thiết bị được hiệu chỉnh để gia công. Tiếp theo là thời gian gia công làm biến đổi chi tiết.

Thứ ba là thời gian xếp hàng, đó là thời gian chi tiết phải đợi để đến lượt gia công.

Cuối cùng là thời gian chờ đợi, không phải đợi thiết bị gia công, mà là đợi các chi tiết khác để có thể lắp ráp với nhau.

Như Jonah đã chỉ ra, thời gian hiệu chỉnh và thời gian gia công chỉ chiếm một phần nhỏ. Nhưng thời gian xếp hàng và thời gian chờ đợi thường mất rất nhiều.

Đối với những chi tiết qua các cỗ-chai, xếp hàng mất thời gian nhiều nhất. Chi tiết bị tắc ở phía trước cỗ-chai một thời gian dài. Còn những chi tiết chỉ qua những chỗ không cỗ-chai, thời gian đợi chiếm phần lớn, vì chúng phải chờ các chi tiết cỗ chai đến lắp ráp. Điều đó có nghĩa là trong mỗi trường hợp, các cỗ-chai là nơi chi phối thời gian tiêu phí. Và như vậy cũng chi phối luôn tồn kho và lượng xuất hàng.

Chúng tôi đang xác định quy mô của một lô hàng theo một công thức số lượng lô hàng kinh tế gọi tắt là EBQ (*Economical Batch Quantity*). Tối qua, Jonah bảo tôi là mặc dù qua điện thoại ông ấy không có thời gian để đi sâu vào tất cả các lí do, nhưng EBQ có một số giả định chưa hoàn thiện. Thay vào đó, ông ta đề nghị tôi cân nhắc xem điều gì sẽ xảy ra, nếu giảm số lượng chi tiết trong loạt sản xuất xuống một nửa so với hiện tại.

Nếu chúng tôi giảm một nửa như vậy, chúng tôi cũng giảm được một nửa thời gian để gia công một lô hàng. Điều đó có nghĩa là cũng giảm được một nửa thời gian xếp hàng và chờ đợi. Những thời gian này giảm được một nửa thì tổng thời gian của chi tiết cần trong nhà máy cũng giảm được khoảng một nửa và...

“Tổng thời gian hoàn thành cũng rút ngắn lại,” tôi giải thích. “Và với thời gian nằm trong dòng hàng ít hơn, tốc độ của dòng chi tiết sẽ tăng lên.”

“Và thời gian hoàn chỉnh đơn hàng cũng nhanh hơn, các khách hàng nhận được sớm hơn,” Lou nói.

“Không chỉ có thế,” Stacey nói, “với tổng thời gian rút ngắn lại, chúng ta có thể phản ứng nhanh hơn.”

“Chính xác!” tôi nói. “Nếu chúng ta có thể phản ứng với thị trường nhanh hơn, chúng ta sẽ có ưu thế trong thị trường.”

“Điều đó có nghĩa là sẽ có nhiều khách hàng đến với chúng ta, vì chúng ta có thể giao hàng nhanh hơn,” Lou nói.

“Doanh thu của chúng ta sẽ tăng lên!” tôi nói.

“Và phần thưởng cũng tăng như thế!” Stacey nói.

“Hượm! Hượm! Hượm một chút!” Bob nói.

“Có vấn đề gì vậy?” tôi hỏi.

“Thế còn thời gian hiệu chỉnh?” anh ta nói. “Khi giảm số lượng lô hàng một nửa, thì thời gian hiệu chỉnh sẽ tăng gấp đôi. Chi phí nhân công trực tiếp sẽ thế nào? Chúng ta phải tiết kiệm thời gian hiệu chỉnh để giảm chi phí.”

“Được, tôi đã biết thời gian đó sẽ tăng lên,” tôi bảo mọi người. “Chúng tôi đã suy nghĩ rất cẩn thận. Jonah bảo tôi rằng có một quy tắc tương ứng với quy tắc về một giờ mất ở cổ-chai. Các vị còn nhớ chứ? Một giờ ở cổ chai tương đương với một giờ ở cả hệ thống.”

“Phải, tôi nhớ,” Bob nói.

Tôi nói, “Cái quy tắc Jonah bảo tôi tối qua là một giờ tiết kiệm ở một chỗ không cổ-chai là một số ảo.”

“Một số ảo!” Bob nói. “Anh nói gì vậy? Một giờ tiết kiệm phải là một giờ tiết kiệm chứ!”

“Không, không phải như vậy,” tôi bảo anh ta. “Bởi vì chúng ta bắt đầu kiểm chế vật tư lại cho đến khi cổ-chai đã sẵn sàng gia công, các máy không cổ-chai lúc này đã có thời gian rồi. Thế là hoàn toàn có thời gian cho công việc hiệu chỉnh ở các máy không cổ-chai, bởi vì tất cả những cái chúng ta đang làm là sử dụng thời gian máy đứng không. Tiết kiệm thời gian hiệu chỉnh ở một chỗ không cổ-chai không làm hệ thống sinh lợi một tí gì. Thời gian và tiền tiết kiệm là một cảm giác đánh lừa. Ngay cả chúng ta tăng gấp đôi số lần hiệu chỉnh cũng không thể dùng hết thời gian đứng không.”

“Thôi được, thôi được,” Bob nói. “Tôi cho rằng có thể tôi đã hiểu ý anh.”

“Lúc ấy, Jonah nói rằng, trước hết chúng ta phải giảm một nửa độ lớn của lô hàng. Sau đó ông ta đề nghị tôi ngay lập tức nói chuyện với bộ phận thị trường và thuyết phục họ thực hiện một chiến dịch mới hứa hẹn với khách hàng về việc giao hàng sớm hơn.”

“Liệu chúng ta có thể làm được không?” Lou hỏi.

“Đã sẵn sàng rồi, tổng thời gian hoàn thành đã giảm đáng kể so với trước kia nhờ hệ thống thứ tự ưu tiên và làm cho các cổ-chai năng suất hơn. Thời gian đó đã giảm từ ba, bốn tháng xuống còn hai tháng hoặc ít hơn. Nếu chúng ta giảm số lượng lô hàng xuống còn một nửa, thì các vị nghĩ chúng ta sẽ đáp ứng nhanh như thế nào?”

Có những tiếng e hèm, ngắc nga ngắc ngứ trong khi tranh luận.

Cuối cùng, Bob thừa nhận, “Được, nếu lô hàng giảm một nửa, có nghĩa là thời gian cần chỉ dài bằng một nửa so với bây giờ. Thay vì phải mất sáu đến

tám tuần, sẽ chỉ còn khoảng bốn tuần... thậm chí có thể chỉ ba tuần trong nhiều trường hợp.”

“Giả sử tôi nói với bộ phận thị trường là có thể hứa với khách hàng giao hàng trong ba tuần được không?” tôi nói.

“Chớ, Hợm đã!” Bob nói.

“Phải, đừng ép quá,” Stacey nói.

“Không sao, thế bốn tuần vậy,” tôi nói. “Thế là hợp lí phải không?”

“Tôi thấy có vẻ được,” Ralph nói.

“Thôi... được,” Stacey nói.

“Tôi nghĩ chúng ta nên chấp nhận rủi ro,” Lou nói.

“Như thế anh vui lòng cam kết cùng chúng tôi chứ?” tôi hỏi Bob.

Bob ngồi xuống và nói, “Thôi được... Vì những phần thưởng lớn hơn. Chúng ta cứ thử xem.”

*

Sáng thứ Sáu, chiếc Buick lại cùng tôi hối hả hoà vào dòng xe trên đường cao tốc để đến tổng hành dinh. Tới được thị trấn thì cũng là lúc những tia nắng mặt trời đang phản chiếu rực rỡ trên những ô cửa kính của toà nhà UniCo. Một khung cảnh đẹp. Tôi trấn tĩnh một chút cho bớt hồi hộp. Tôi đã được hẹn đến gặp Johnny Jons tại văn phòng của anh ta. Khi tôi gọi đến, anh ta tỏ ra là muốn gặp tôi, nhưng chắc là vì cái mà tôi định trình bày. Tôi nghĩ chắc phải vận dụng hết khả năng của mình để thuyết phục anh ta ủng hộ những cái chúng tôi muốn thực hiện. Vì thế mà tôi đã gặm mất một hai móng tay trên đường đi.

Trong phòng làm việc, đúng ra là Jons chẳng có cái bàn nào, mà chỉ là một tấm kính đặt trên một cái chân mạ crom. Tôi đoán, chắc là để mọi người có thể nhìn thấy đôi giày hiệu Gucci với đôi tất lụa anh ta đang đi - lúc này như càng phơi ra khi anh ta ngồi ngửa ra ghế, những ngón tay đan vào nhau đặt ra sau đầu.

Anh ta nói, “Thế... tình hình dạo này thế nào?”

“Lúc này, tất cả đều rất tốt. Thực tế, đó chính là điều tôi muốn nói với anh.”

Jons lập tức có vẻ mặt dừng dừng.

“Được, anh nghe này,” tôi bảo anh ta, “tôi sẽ không úp mở gì. Tôi không hề phóng đại khi tôi nói mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp. Như anh đã biết đấy, chúng tôi đã giải quyết xong cái đồng đơn hàng chậm tiến độ đã tồn đọng lâu

nay. Từ đầu tuần trước, nhà máy đã bắt đầu sản xuất đáp ứng đúng thời hạn được đặt ra.”

Jons gật đầu và nói, “Phải, gần đây tôi đã không thấy có cú điện thoại nào của khách hàng phàn nàn về hàng bị chậm cả.”

“Tôi muốn nói là,” tôi bảo anh ta, “chúng tôi đã thực sự tạo ra bước ngoặt cho nhà máy. Đây, anh xem.”

Tôi lôi trong cặp ra danh sách các đơn hàng do máy tính in ra. Trong đó thể hiện rõ thời hạn cần giao hàng, thời gian Ralph dự tính sẽ giao và thời gian các sản phẩm thực tế được giao đi.

“Anh hiểu không,” tôi nói khi Jons nghiên cứu cái danh sách ấy trên cái bàn kính, “chúng tôi có thể dự đoán chính xác thời gian sản phẩm có thể rời nhà máy, chỉ du di trong vòng hai mươi bốn giờ.”

“Phải, tôi cũng đã nhìn thấy những danh sách như thế này ở đây,” Jons nói. “Những cái này là ngày tháng à?”

“Tất nhiên.”

“Có ấn tượng đấy,” Jons nói.

“Anh có thể so sánh giữa một số đơn hàng gần đây với những đơn hàng cách đây khoảng một tháng thì có thể thấy tổng thời gian sản xuất đã giảm rất nhiều. Không còn cái thời gian bốn tháng đáng sợ nữa. Tính từ ngày kí hợp đồng với khách hàng đến ngày giao hàng, thời gian trung bình hiện nay chỉ khoảng hai tháng. Bây giờ, hãy nói cho tôi biết, anh có nghĩ là như thế sẽ giúp chúng ta về thị trường không?”

“Chắc chắn là có thể,” Jons nói.

“Thế *bốn tuần* thì sao?”

“*Cái gì? Al*, đừng có nhảm nhí. Bốn tuần!”

“Chúng tôi có thể thực hiện.”

“Thôi nào! Mùa đông năm ngoái, khi nhu cầu mọi thứ chết tiệt mà chúng ta sản xuất ấy suy giảm, chúng ta đã hứa là sẽ giao hàng sau bốn tháng, nhưng nó đã phải mất sáu tháng! Bây giờ anh lại bảo tôi rằng các anh có thể thực hiện từ khi hợp đồng đến khi giao hàng chỉ mất có bốn tuần?”

“Tôi đến đây làm gì nếu chỉ để nói với anh là chúng tôi không thể làm được,” tôi bảo anh ta, hy vọng là chúng tôi đúng.

Jons khịt khịt mũi, không tin tưởng lắm.

“Johnny, sự thật là tôi cần thêm việc. Số đơn hàng quá hạn đã giải quyết xong, số hiện tại đang giảm xuống, nên tôi phải kiếm thêm việc cho nhà máy.

Bây giờ cả hai chúng ta đều biết công việc là ở ngoài kia; chỉ có điều là những đối thủ của chúng ta đang giành được nhiều hơn so với chúng ta.”

Jons nhìn tôi qua cặp mắt nheo lại. “Anh thực sự có thể làm xong cái đơn hàng 200 chiếc Model 12 hoặc 300 chiếc DBD-50 trong bốn tuần à?”

“Hãy cứ thử để tôi làm. Hãy kiểm cho tôi năm đơn hàng - không, mười cái - và tôi sẽ chứng minh cho anh xem.”

“Thế anh có biết điều gì sẽ xảy ra với uy tín của chúng tôi, nếu anh không thể làm được không?”

Tôi bối rối nhìn xuống qua cái mặt bàn kính trong suốt.

“Johnny, tôi sẽ đánh cược với anh. Nếu tôi không giao hàng được trong bốn tuần, tôi sẽ mua cho anh một đôi Gucci mới.”

Anh ta cười, lắc đầu và nói, “Được rồi, tôi chấp nhận. Tôi sẽ nói với bên bán hàng là đối với sản phẩm do các anh làm thì thời hạn giao hàng sẽ là sáu tuần.”

Tôi định phản đối. Jons giơ một tay lên.

“Tôi biết là anh tự tin. Nếu anh có thể giao bất kì đơn hàng mới nào ít hơn năm tuần, thì tôi cũng sẽ mua cho anh một đôi giày mới.”

Tôi mở mắt ra. Mặt trăng tròn đầy, chiếu qua cửa sổ phòng ngủ, đang rọi vào mặt. Đêm vẫn chưa tàn. Tôi nhìn đồng hồ, mới có 4 giờ 20. Bên cạnh tôi, Julie vẫn đang ngon giấc.

Gối đầu trên khuỷu tay, tôi ngẩng nhìn Julie. Mái tóc sẫm màu phủ đầy trên gối trắng tinh, trông cô ấy ngủ dưới ánh trăng thật đẹp. Tôi cứ ngẩng nhìn và tự hỏi không biết cô ấy đang mơ thấy gì.

Khi tôi tỉnh giấc cũng là lúc vừa trải qua một cơn ác mộng. Mà lại là về nhà máy. Tôi đang chạy đi chạy lại giữa các lối đi, còn Bill Peach thì đang đuổi theo trên chiếc Mercedes đỏ thẫm. Cứ mỗi lần anh ta sắp sửa chồm lên, thì tôi lại lúi vào giữa hai cái máy hoặc nhảy lên chiếc xe nâng đang chạy qua. Anh ta thét lên với tôi qua cửa kính xe là kết quả kinh doanh của tôi không được tốt như mong muốn. Cuối cùng, anh ta cũng sắp tóm được tôi ở chỗ giao hàng. Tôi đứng tựa lưng vào một chồng giấy các tông, còn chiếc Mercedes đang lao tới với tốc độ 100 dặm một giờ. Tôi cố gắng che mắt khỏi cái ánh đèn pha chói loà. Đúng vào lúc Peach sắp sửa lao vào, thì tôi thức giấc và nhận thấy ánh trăng đang rọi vào mặt.

Lúc này tôi đã tỉnh giấc và đầu óc cứ nhớ lại cái công việc, mà tôi chỉ muốn quên đi trong buổi tối với Julie này, nên chẳng thể nào ngủ lại được. Không muốn làm Julie thức giấc, thao thức với mình, tôi trườn ra khỏi giường.

Ngôi nhà chỉ dành riêng cho chúng tôi đêm nay. Buổi tối chúng tôi đang chẳng biết làm gì, thì chợt nhớ còn có một ngôi nhà ở Bearington, mà chẳng có ai ở đó để làm phiền chúng tôi. Vì thế chúng tôi đã mua một chai vang, ít pho mát và một ổ bánh mì, rồi chạy đến đây và cảm thấy thật thoải mái.

Tôi đứng trong phòng khách, từ bóng tối nhìn ra ngoài cửa sổ. Đường như cả thế giới vẫn còn đang ngủ. Tôi bực mình vì chẳng thể ngủ được, nhưng chẳng thể nào xua đi được những ý nghĩ trong đầu.

Ngày hôm qua, chúng tôi có một cuộc họp. Đã có cả những tin tốt lành lẫn những tin xấu. Thực tế, tin tốt nhiều hơn. Đầu tiên phải kể đến là những hợp đồng mới mà bộ phận thị trường đã giành được cho chúng tôi. Chúng tôi đã nhận được nửa tá đơn hàng mới kể từ lúc nói chuyện với Johnny. Tin tốt nữa là hiệu suất vẫn đang đi lên, chứ không đi xuống, với tất cả những việc chúng tôi đang làm trong nhà máy. Sau khi chúng tôi bắt đầu kiểm soát việc cấp vật tư và thời gian cấp theo tiến độ gia công của máy NCX10 và bộ phận nhiệt

luyện, thì hiệu suất ít nhiều có đi xuống. Nhưng đó là vì chúng tôi đang phải ngốn hết cái lượng tồn kho quá mức. Khi số hàng dở dang đó được giải quyết, thì do lượng xuất hàng tăng lên, hiệu suất lại tăng trở lại rất nhanh.

Sau đó, hai tuần trước đây, chúng tôi đã thực hiện gia công theo loạt nhỏ hơn. Khi giảm một nửa số lượng của một lô đối với các máy không cố-chai, hiệu suất vẫn giữ nguyên, còn đối với số lao động dường như bận rộn hơn so với trước kia.

Đó là vì có một việc thật tuyệt vời đã xảy ra. Trước khi chúng tôi giảm số lượng, không phải là hiếm gặp, khi một trung tâm gia công phải đứng không, vì không có gì để làm - ngay cả khi chúng tôi tấn công vào cái đồng tồn kho quá mức. Việc đó thường xảy ra, bởi vì nó phải đợi cho cái máy ở nguyên công trước đó gia công xong một số lượng lớn của một lô. Trừ khi có yêu cầu khác đi của nhân viên điều độ, còn không thì những người phụ trách vật tư sẽ đợi cho đến khi toàn bộ lô hàng được gia công xong rồi mới chuyển đi. Thực tế, vẫn còn đúng như vậy. Nhưng bây giờ, các lô hàng đã nhỏ hơn, nên các chi tiết làm xong được di chuyển cho nguyên công sau sớm hơn trước.

Cái mà chúng tôi đã làm nhiều lần là biến một cái máy không cố-chai thành một cái cố-chai tạm thời. Việc này đã bắt các trung tâm gia công khác phía sau nó phải đứng không và phản ánh một sự thiếu hiệu quả. Bây giờ, mặc dù chúng tôi nhận thấy rằng các máy không cố-chai phải định kì không có việc, nhưng thực tế thời gian không việc đã ít hơn so với trước đây. Từ khi chúng tôi giảm độ lớn lô hàng, công việc lại trôi chảy một cách êm ả hơn trước kia nhiều. Nó hơi lạ, nhưng thời gian rồi ít nhận thấy hơn, vì chỉ xảy ra trong những khoảng thời gian ngắn hơn. Thay vì công nhân cứ vạ vật, chẳng có gì làm trong chừng hai giờ, bây giờ họ sẽ có một vài lần chờ đợi chừng mười đến hai mươi phút trong một ngày với cùng một khối lượng công việc. Theo nhìn nhận của mọi người, thì như thế tốt hơn nhiều.

Còn một tin tốt nữa là tồn kho trong nhà máy đã ở mức thấp nhất, kể từ trước tới nay. Bây giờ bạn sẽ có cảm giác kinh ngạc khi bước chân xuống xưởng. Hàng chồng, hàng đóng chi tiết và cụm chi tiết trông chỉ lớn bằng nửa trước đây. Như thế đã có một đoàn xe tải đến và chở mọi thứ đi. Thực tế, chúng tôi đã biến số tồn kho quá mức thành sản phẩm hoàn chỉnh và giao cho khách hàng. Tất nhiên, cái phần chính của câu chuyện là chúng tôi đã không nhồi lại vào nhà máy những đồng hàng dở dang mới nữa. Những hàng dở dang trên mặt bằng bây giờ chỉ để cho nhu cầu hiện tại.

Nhưng sau đó là tin xấu. Chính lúc này tôi đang nghĩ về nó thì nghe thấy tiếng bước chân nhẹ nhàng trên sàn trải thảm, trong bóng tối phía sau.

“Al?”

“Anh đây.”

“Sao anh lại ở đây trong bóng tối thế này?”

“Anh không ngủ được.”

“Có gì vậy anh?”

“Không có gì đâu.”

“Vậy sao anh không quay lại ngủ?”

“Anh chỉ đang nghĩ một vài việc.”

Im lặng một lúc giữa hai người. Tôi chợt nghĩ chắc Julie bỏ đi rồi. Nhưng sau đó tôi cảm thấy cô ấy đang ở bên cạnh.

“Về nhà máy phải không anh?”

“Phải.”

“Nhưng em tưởng là mọi việc đang tiến triển tốt đẹp cơ mà. Có gì không ổn nữa?”

“Bọn anh phải xem lại cách xác định giá thành.”

Julie ngồi xuống bên cạnh tôi.

“Thế mà anh không nói với em về việc đó.”

“Em có chắc là muốn nghe không?”

“Có, em muốn nghe.”

Vì vậy, tôi kể với cô ấy: giá thành của các chi tiết có vẻ như là tăng lên, bởi vì phải thêm số lần hiệu chỉnh do loạt sản xuất nhỏ hơn.

“Ô, em nghĩ thế là không tốt rồi, đúng không?”

“Nếu nói theo kiểu chính trị thì đúng, nhưng về tài chính mà nói, thì nó chẳng có tí quái nào khác nhau cả.”

“Thế là như thế nào?”

“Ờ... em có biết là tại sao giá thành lại có vẻ như tăng lên không?”

“Không, em không biết gì cả.”

Tôi đứng dậy, bật đèn lên và đi kiếm giấy bút.

Tôi bảo, “Được, anh cho em một ví dụ. Giả sử bọn anh có một lô hàng gồm 100 chi tiết. Thời gian để hiệu chỉnh máy là 2 giờ, hoặc 120 phút. Còn thời gian gia công một chi tiết là 5 phút. Như thế, thời gian cần cho một chi tiết sẽ là 5 phút cộng với 2 giờ hiệu chỉnh chia cho 100. Nó cho kết quả sẽ là 1,2 phút hiệu chỉnh cho một chi tiết. Theo những người làm kế toán thì giá thành chi tiết sẽ dựa trên thời gian lao động trực tiếp là 6,2 phút.

“Bây giờ nếu bọn anh giảm số lượng của loạt còn có một nửa, thì thời gian hiệu chỉnh vẫn phải cần như vậy. Nhưng khi đó chỉ gia công có 50 chứ không phải là 100 chi tiết nữa. Như thế, mỗi chi tiết cần 5 phút gia công, cộng với 2,4 phút thời gian hiệu chỉnh, tổng cộng là 7,4 phút lao động trực tiếp. Còn các tính toán lại dựa tất cả vào chi phí nhân công trực tiếp.”

Sau đó tôi giải thích cái cách tính toán giá thành. Đầu tiên là chi phí vật tư. Sau đó là chi phí nhân công trực tiếp. Còn cuối cùng là “chi phí khác,” về cơ bản được tính trên chi phí nhân công trực tiếp nhân với một hệ số, mà trong trường hợp của chúng tôi, là khoảng bằng 3. Vì thế, trên sổ sách, nếu chi phí nhân công trực tiếp tăng lên, thì chi phí khác cũng tăng lên.

“Như thế, nếu số lần hiệu chỉnh nhiều hơn, thì giá thành sản xuất chi tiết tăng lên,” Julie nói.

“Nếu *trông* thì là như vậy, nhưng thực ra nó chẳng ảnh hưởng gì đến chi phí thực tế của bọn anh cả. Không hề có bổ sung thêm người lao động nào và cũng chẳng hề có chi phí gì thêm, dù có phải hiệu chỉnh thiết bị nhiều lần hơn. Thực tế, giá thành của các chi tiết đã giảm xuống kể từ khi bọn anh bắt đầu sản xuất theo những lô hàng nhỏ hơn.”

“Giảm xuống? Thế là thế nào?”

“Bởi vì bọn anh đã giảm được tồn kho và tăng được doanh thu bán hàng,” tôi giải thích. “Như vậy cùng một chi phí khác, cùng một chi phí nhân công trực tiếp phân bổ cho lượng sản phẩm nhiều hơn. Với việc làm và bán được nhiều sản phẩm hơn trong khi giá thành không đổi, thì chi phí hoạt động của bọn anh đã giảm xuống, chứ không phải tăng lên.”

“Như vậy số liệu đánh giá phản ánh sai phải không?” Julie hỏi.

Tôi nói, “Kết quả tính toán đã giả định rằng tất cả công nhân trong nhà máy lúc nào cũng đầy việc, do đó, để thực hiện nhiều lần hiệu chỉnh máy hơn thì phải thuê thêm nhân công. Như thế là không đúng.”

“Anh sẽ định làm gì?”

Tôi nhìn ra cửa sổ. Mặt trời đã mọc tự bao giờ, lúc này đã ở phía trên nóc nhà hàng xóm. Tôi đưa tay nắm tay Julie.

“Anh sẽ làm gì ư? Dẫn em ra ngoài ăn sáng.”

*

Khi tôi vừa đến văn phòng, thì Lou bước theo vào.

“Lại có thêm tin xấu nữa cho tôi à?” tôi đùa.

Ông ta nói, “Anh xem... tôi có thể giúp anh thoát khỏi cái chuyện giá thành sản phẩm này.”

“Thế à? Như thế nào?”

“Tôi có thể thay đổi cái cơ sở mà chúng ta sử dụng để xác định giá thành của các chi tiết. Thay cho việc hệ số chi phí của mười hai tháng trước, cái mà tôi vẫn đang làm, chúng ta có thể sử dụng hệ số của hai tháng vừa rồi. Như thế sẽ giúp chúng ta, vì đối với hai tháng vừa qua, chúng ta đã có một sự tăng trưởng lớn về lượng xuất hàng.”

“Phải,” tôi nói, cảm nhận những khả năng có thể. “Như thế có thể được. Thực tế hai tháng vừa qua, chứ không phải cả năm trước, sẽ đại diện nhiều hơn cho những gì đang thực sự xảy ra ở đây.”

Lou cứ nghiêng từ bên này sang bên kia. Ông ta nói, “Vâng, điều đó đúng. Nhưng theo những quy định về kế toán, thì nó không có giá trị.”

“Được, nhưng chúng ta có một lí do hợp lí. Nhà máy bây giờ đã khác rồi. Nó thực sự đã tốt hơn rất nhiều so với trước đây.”

“À, vấn đề là Ethan Frost sẽ không bao giờ đồng ý cả.”

Tôi khẽ gật đầu. “Tôi hiểu.”

“Tôi có thể trao cho anh cái mà thoáng nhìn qua thì không thấy. Nhưng nếu Frost và các trợ lí của anh ta ở chi nhánh kiểm tra thì họ sẽ phát hiện ra ngay.”

“Anh nói rằng cuối cùng chúng ta sẽ lâm vào tình thế khó khăn.”

“Phải, nhưng nếu anh muốn nắm lấy một cơ hội...”

“Nó sẽ có thể cho chúng ta đôi tháng nữa, để thực sự chỉ ra cái chúng ta có thể làm,” tôi nói nốt điều ông ta định nói.

Tôi đứng dậy, đi đi lại lại và suy nghĩ.

Cuối cùng tôi nhìn Lou và nói, “Sẽ không có cách nào thuyết phục Peach rằng nhà máy tốt hơn so với tháng trước, trong khi số liệu giá thành của các chi tiết lại tăng lên. Nếu anh ta thấy những con số này và nghĩ rằng chi phí của chúng ta đang tăng lên, thì thế nào chúng ta cũng bị rắc rối to.”

“Như thế anh muốn thử chứ gì?”

“Đúng.”

“Được rồi. Anh hãy nhớ rằng, nếu chúng ta bị tóm...”

“Đừng lo. Tôi sẽ tập điệu nhảy clacket.”

Khi Lou đi ra ngoài, Fran báo cho tôi biết Johnny Jons đang chờ điện thoại. Tôi nhắc ông nghe.

“Xin chào,” tôi nói. Cho đến lúc này chúng tôi đã gần như là bạn bè cũ; trong mấy tuần vừa rồi, gần như ngày nào chúng tôi cũng nói chuyện với

nhau - có khi đến ba, bốn lần trong ngày. “Hôm nay tôi có thể làm gì được cho anh nhỉ?”

“Anh có nhớ ông bạn Bucky Burnside quý mến không?” Jons nói.

“Làm sao tôi có thể quên được ông bạn già tốt bụng ấy chứ. Ông ta vẫn còn than phiền về chúng tôi à?”

“Không, không còn chút nào nữa. Thực tế, lúc này, thậm chí không còn một hợp đồng lẻ nào với người của Burnside nữa. Đó là lí do tôi gọi anh đấy. Lần đầu tiên trong nhiều tháng nay, họ đã lại tỏ ra quan tâm tiếp tục mua cái gì đó của chúng ta.”

Họ quan tâm đến sản phẩm nào?”

“Model 12. Họ cần một ngàn sản phẩm.”

“Tuyệt vời.”

“Có thể không. Họ cần tất cả vào cuối tháng này.”

“Thế thì chỉ còn có hai tuần nữa thôi.”

“Tôi biết. Đại lí bán sản phẩm này đã kiểm tra tồn kho rồi. Chúng ta chỉ còn có khoảng 50 sản phẩm thôi.”

Anh ta bảo tôi, nếu chúng tôi muốn có được cái hợp đồng này thì phải sản xuất được 950 sản phẩm nữa trong tháng.

“Ôi... Johnny, tôi biết tôi đã bảo anh là tôi cần có đơn hàng và từ hôm nói chuyện với anh, anh đã kéo về được một số hợp đồng ngon lành. Nhưng một nghìn sản phẩm trong hai tuần thì nhiều quá.”

“Al, tôi nói thật với anh, khi tôi gọi anh, thực sự tôi không nghĩ chúng ta có thể làm được gì với phi vụ này. Nhưng tôi nghĩ nên nói cho anh biết, vì ngộ nhờ anh có thể biết được cách gì đó mà tôi không biết thì sao. Mà này, một nghìn sản phẩm có nghĩa là hơn một triệu đô doanh thu đối với chúng ta đấy.”

“Phải, tôi biết điều đó. Mà anh có biết, có chuyện gì mà họ cần nhanh như vậy không?”

Anh ta bảo tôi rằng, anh ta đã nghe ngóng và thấy rằng cái đơn hàng này lúc đầu đã đặt ở đối thủ số một của chúng tôi, họ cũng làm một sản phẩm tương tự với loại Model 12. Hợp đồng này đã ở trong tay họ khoảng năm tháng rồi. Nhưng họ vẫn chưa đáp ứng được và đến tuần này thì rõ ra là họ sẽ không thể đáp ứng được thời hạn giao hàng.

“Tôi đoán là Burnside đã quay về với chúng ta, bởi vì họ nghe thấy chúng ta đã giao hàng rất nhanh cho những người khác,” anh ta nói. “Thực lòng, tôi nghĩ họ đã không còn hy vọng. Nếu chúng ta có cách nào mà thắng được vụ

này, thì chắc chắn đó là cách rất tốt để chúng ta gỡ thế diện với họ.”

“Ô, tôi không biết. Tôi cũng muốn lại có công việc ấy, nhưng...”

“Có điều bức mình là trong những tháng tiêu thụ chậm, nếu biết trước để có một lượng tồn kho thì chúng ta đã có thể làm được vụ này rồi,” anh ta nói.

Tôi cười thầm, vì nếu vào đầu năm nay có lẽ tôi đã tán thành như thế.

“Quá muộn rồi,” Johnny nói. “Ngoài việc khởi đầu làm ăn, nó có thể đã là một cơ hội lớn đối với chúng ta.”

“Lớn như thế nào?”

“Đã có những bóng gió rất rõ là nếu chúng ta làm suôn sẻ được vụ này, chúng ta có thể sẽ trở thành khách hàng ưu tiên của họ,” Jons nói.

Tôi im lặng một lúc.

“Được rồi, anh thực sự muốn có nó phải không?” tôi hỏi.

“Giá mà được thế. Nhưng nếu điều đó không thể được...”

“Khi nào anh phải trả lời họ?”

“Có lẽ trong ngày hôm nay, hoặc muộn nhất là ngày mai. Tại sao? Anh nghĩ là có thể làm được à?”

“Có thể có cách. Hãy để tôi nghĩ đã, rồi tôi sẽ gọi lại anh.”

*

Vừa đặt ống nghe, tôi đã cho gọi ngay Bob, Stacey và Ralph đến văn phòng tôi. Khi đã đủ mặt, tôi nói cho họ nghe câu chuyện vừa rồi.

“Bình thường, tôi nghĩ chuyện này chẳng có gì phải bàn,” tôi nói. “Nhưng trước khi chúng ta nói không, thì cũng nên suy nghĩ đã.”

Mọi người nhìn tôi với một ý thức chắc chắn là chỉ có phí thời gian.

Tôi nói, “Chúng ta hãy thử xem liệu có thể làm gì được không?”

Từ lúc này cho đến hết buổi sáng, chúng tôi bận rộn về chuyện này. Chúng tôi soát lại các phiếu vật tư. Stacey kiểm tra số vật tư tồn. Ralph thì ước tính thật nhanh liệu mất bao nhiêu thời gian mới có thể hoàn thành một ngàn sản phẩm khi vật tư đã sẵn sàng. Đến 11 giờ trưa, anh ta đã cho kết quả là các cổ-chai có thể đảm bảo mỗi ngày làm được khoảng 100 chi tiết cho Model 12.

“Như thế, ừ, về mặt kỹ thuật là có thể nhận được,” Ralph nói. “Nhưng chúng ta phải bỏ tất cả các hàng khác lại trong hai tuần, chỉ để làm cho Burnside.”

“Không, tôi không muốn như vậy,” tôi bảo anh ta, khi nghĩ rằng như thế sẽ làm hỏng quan hệ với cả chục khách hàng chỉ để làm hài lòng một người

khác. “Chúng ta hãy thử nghĩ cách khác.”

“Như thế nào?” Bob hỏi, trong khi ngồi đó mà mặt cứ dần ra.

Tôi nói, “Một vài tuần trước đây, chúng ta đã giảm số lượng chi tiết của một lô xuống còn một nửa và kết quả là giảm được thời gian của tồn kho, đồng thời dẫn đến tăng lượng xuất hàng. Nếu chúng ta *lại* chia đôi một lần nữa thì sao nhỉ?”

Ralph nói, “Hi, tôi chưa hề nghĩ đến.”

Bob nhào người lên phía trước. “Lại giảm nữa à? Xin lỗi, Al, nhưng tôi không thấy cái trò đấy có ích gì nữa không, nó không phù hợp với khối lượng chúng ta đã cam kết rồi.”

“Anh biết,” Ralph nói, “chúng ta có khá nhiều đơn hàng được lập kế hoạch giao sớm hơn thời hạn mà. Chúng ta có thể lập lại kế hoạch để giao chúng đúng hạn chứ không cần sớm hơn. Như thế, chúng ta sẽ có thêm thời gian cho các cố-chai và chẳng ảnh hưởng đến ai cả.”

“Hay lắm, Ralph,” tôi nói.

“Nhưng, chúng ta vẫn làm thế quái nào được một nghìn sản phẩm,” Bob vẫn lèo nhèo. “Không thể được trong hai tuần.”

Tôi nói, “VẬY thì nếu cứ cắt loạt, thì chúng ta sẽ làm được bao nhiêu sản phẩm trong hai tuần, trong khi vẫn giao các đơn hàng hiện tại đúng thời gian.”

Bob giật giật ở cằm và nói, “Tôi nghĩ chúng ta có thể xem xét.”

“Tôi sẽ xem có thể tìm ra được điều gì không,” Ralph nói và đứng dậy ra ngoài để về chỗ máy tính của anh ta.

Bob cũng chạm nọc và nói, “Có lẽ tôi lên đi với anh để cùng nhau xào nấu cái món này.”

Trong khi Ralph và Bob đang đánh vật với cái khả năng mới này, Stacey đi vào với thông tin về tồn kho. Cô ta đã tìm hiểu chắc chắn là chúng tôi có thể có được tất cả các vật tư cần đến ở số tồn trong kho, hoặc từ các nhà cung cấp trong vòng vài ngày, nhưng trừ một trường hợp.

“Những module điều khiển điện tử cho Model 12 sẽ là một vấn đề,” Stacey nói. “Chúng ta không có đủ hàng dự trữ. Chúng ta cũng không có công nghệ để làm được tại chỗ. *Nhưng* chúng ta đã xác định được một nhà cung cấp ở California đang có sẵn. Không may là họ không thể hứa là có thể giao được số chúng ta cần trong thời hạn sớm hơn bốn đến sáu tuần, kể cả thời gian vận chuyển. Tôi thấy chúng ta có thể quên đi.”

“Hượm đã, Stacey; chúng tôi đang nghĩ về việc thay đổi một chút trong chiến thuật. Thế họ có thể giao được bao nhiêu module mỗi tuần?” tôi hỏi.

“Và họ có thể giao số của tuần đầu tiên sớm nhất khi nào?”

“Tôi không biết, nhưng làm theo cách đó, chúng ta có thể không nhận được chiết khấu theo số lượng,” Stacey nói.

“Tại sao không?” tôi hỏi. “Chúng ta vẫn cam kết lấy một ngàn sản phẩm - chỉ có điều là giao hàng nhiều lần thôi.”

“Nhưng sẽ phát sinh chi phí thêm về vận chuyển,” cô ta nói.

“Stacey, chúng ta đang nói về phi vụ một triệu đô la ở đây,” tôi bảo cô ta.

“Được, nhưng họ cần ít nhất ba ngày đến một tuần để vận chuyển đến đây bằng xe tải,” cô ta nói.

“Sao chúng ta không đề nghị họ chuyển đến bằng máy bay?” tôi hỏi. “Những chi tiết ấy chẳng lớn gì.”

“Ờ...” Stacey nói.

“Hãy nghiên cứu xem, nhưng tôi không biết chi phí hàng không ấy có ngốn hết lợi nhuận của doanh số một triệu đô không,” tôi bảo cô ta. “Và nếu chúng ta không có được các chi tiết ấy, chúng ta không thể bán hàng được.”

“Được. Tôi sẽ xem họ có làm được không,” cô ta nói.

*

Vào cuối ngày, mọi chi tiết bàn bạc vẫn còn đang tiếp tục, nhưng cũng đủ để tôi có thể gọi cho Jons.

“Tôi có một cách giải quyết cho anh để nói chuyện tiếp với Burnside đây,” tôi nói.

“Thật không?” Jons nói hồ hởi. “Anh muốn nhận hợp đồng đó phải không?”

“Nhưng có những điều kiện nhất định. Thứ nhất, không có cách nào có thể giao đủ số lượng một ngàn trong hai tuần. Nhưng chúng tôi có thể giao 250 sản phẩm mỗi tuần trong bốn tuần.”

“Được, họ có thể đồng ý, nhưng khi nào thì bắt đầu giao?”

“Hai tuần kể từ ngày chính thức đặt hàng.”

“Anh có chắc không?”

“Khi chúng tôi nói được là được mà.”

“Anh tự tin?”

“Phải.”

“Được, được, tôi sẽ gọi họ để xem họ có quan tâm không. Nhưng, Al, tôi

hy vọng điều anh nói là thực tế, bởi vì tôi không muốn chịu đựng những cãi vã với họ như trước đây đâu.”

Hai tiếng đồng hồ sau, chuông điện thoại nhà tôi reo lên.

“Al phải không? Xong rồi! Chúng ta đã đạt được rồi!” Jons gào lên bên tai tôi.

Còn bên tai kia, tôi nghe tiếng một triệu đồng bạc cắc loảng xoảng.

“Anh có biết không,” Jons vẫn nói tiếp. “Họ lại thích giao hàng xé lẻ như thế hơn là nhận cả một ngàn sản phẩm một lúc!”

“Tuyệt vời, tôi sẽ cho bóng lăn ngay bây giờ. Anh có thể bảo họ hai tuần nữa họ sẽ nhận được 250 sản phẩm đầu tiên.”

Lại bắt đầu một tháng mới. Tôi họp nhóm tham mưu lại. Mọi người đã có mặt, chỉ trừ có Lou. Bob bảo tôi là ông ta sẽ đến ngay thôi. Tôi ngồi xuống chỗ và cảm thấy sốt ruột. Để cuộc họp cứ tiến hành trong khi chờ Lou, tôi hỏi về tình hình giao hàng.

“Hợp đồng của Burnside thực hiện đến đâu rồi?”

“Chuyến đầu tiên đã giao đúng kế hoạch,” Donovan nói.

“Thế số còn lại thì sao?”

“Không có chuyện gì cả,” Stacey nói. “Những hợp điều khiển đã đến chậm một ngày, nhưng vẫn có đủ thời gian để lắp ráp và kịp giao hàng. Còn lô tuần này khách hàng cung cấp đúng hạn.”

“Tốt. Với những loạt nhỏ hơn thì tình hình thế nào?”

“Dòng hàng đi qua xưởng bây giờ thậm chí còn tốt hơn,” Bob nói.

“Tuyệt vời,” tôi nói.

Đúng lúc đó Lou bước vào. Ông ta đến muộn vì muốn làm xong số liệu của tháng này. Ông ta ngồi xuống và nhìn thẳng vào tôi.

“Thế nào?” tôi hỏi. “Chúng ta có thể đạt được mười lăm phần trăm chứ?”

“Không,” ông ta nói, “mười bảy phần trăm, nhờ hàng của Burnside. Còn tháng tới cũng vẫn tốt.”

Sau đó ông ta tóm tắt kết quả chúng tôi đã thực hiện được trong quý hai. Hiện tại chúng tôi đang có lợi nhuận một cách chắc chắn. Tồn kho chỉ khoảng bốn mươi phần trăm so với số liệu ba tháng trước đây. Lượng xuất hàng thì tăng lên gấp đôi.

“Ô, chúng ta đã đi được một quãng đường dài, phải không?” tôi hỏi.

*

Ngày hôm sau, sau khi ăn cơm trưa về, tôi thấy hai cái phong bì trắng nằm trên bàn. Cái logo của Chi nhánh UniWare nằm ở góc trên bên trái. Tôi mở một cái ra. Lá thư chỉ có hai đoạn ngắn, với chữ kí của Bill Peach ở phía dưới. Nội dung là chúc mừng chúng tôi về hợp đồng Burnside. Mở tiếp lá thư thứ hai, tôi thấy vẫn là thư của Peach. Nó cũng rất ngắn và nói thẳng vào vấn đề. Đó là chính thức chỉ thị tôi chuẩn bị báo cáo về tình hình nhà máy với ban lãnh đạo.

Nụ cười của tôi từ sau khi đọc lá thư thứ nhất lúc này chắc rạng rỡ hơn. Ba tháng trước đây, lá thư thứ hai này chắc làm tôi toát mồ hôi, bởi vì dù nó không nói thẳng ra, tôi vẫn cho rằng đây là dịp để quyết định tương lai nhà máy của mình. Tôi vẫn đang chờ đợi có một sự đánh giá chính thức. Bây giờ tôi không còn lo lắng gì nữa, mà ngược lại còn chào đón nó. Chúng tôi phải lo lắng về cái gì cơ chứ? Đây chính là dịp để chúng tôi thể hiện mình đã làm được gì!

Lượng xuất hàng vẫn đang tăng lên khi thị trường truyền đi những điều tốt đẹp về chúng tôi. Tồn kho bây giờ là một phân số với mẫu số là số liệu trước kia và tử số vẫn còn tiếp tục nhỏ đi. Với nhiều hợp đồng hơn, nhiều sản phẩm để gán các chi phí chung hơn, chi phí hoạt động đã giảm xuống. Chúng tôi đang làm ra tiền.

*

Tuần sau đó, tôi cùng Scott Dolin, phụ trách nhân sự của mình rời nhà máy đi công tác hai ngày. Chúng tôi tham gia một cuộc họp ngoài công ty rất bí mật ở St. Louis với nhóm quan hệ lao động của chi nhánh và các giám đốc nhà máy khác. Các thảo luận chủ yếu xoay quanh việc làm sao đạt được nhượng bộ về tiền lương của các nghiệp đoàn. Đối với tôi, nó chẳng ý nghĩa gì, vì ở Bearington, chúng tôi đâu có cần phải tính đến giảm tiền lương. Vì thế tôi chẳng bận tâm gì với những cách thức người ta đề nghị. Tôi biết như thế sẽ dẫn đến những rắc rối với công đoàn và có thể có bãi công. Nếu điều đó xảy ra thì mọi tiến bộ của chúng tôi có được với khách hàng có thể sẽ là con số không. Bên cạnh đó, cuộc họp tiến hành rất tệ và kết thúc chẳng quyết định được gì đáng kể. Tôi lại quay về Bearington.

Khoảng bốn giờ chiều tôi về đến văn phòng. Cô lễ tân ra hiệu để tôi dừng lại và báo cáo rằng Bob Donovan đề nghị được gặp tôi ngay. Tôi cho gọi Bob và anh ta vội vã đến ngay.

“Có việc gì thế, Bob?” tôi hỏi.

“Hilton Smyth,” anh ta nói. “Ông ta đã tới nhà máy hôm nay.”

“Ông ta đã ở đây?” tôi hỏi. “Vì việc gì?”

Bob lắc đầu và nói, “Anh có nhớ cái băng video về robot đã nói đến hai tháng trước đây không?”

“Việc đó bỏ rồi,” tôi nói.

“Nhưng nó lại sống lại rồi,” Bob nói. “Chỉ có khác, bây giờ là Hilton, vì anh ta là người phụ trách về năng suất của chi nhánh, nên anh ta sẽ là người phát biểu chứ không phải Granby. Lúc sáng nay, tôi đang uống cà phê ở cái máy pha cà phê cạnh lối đi C, thì tôi thấy cái nhóm truyền hình này lù lợt

đến. Tôi vừa kịp nhận thấy họ đang làm gì ở đây, thì Hilton Smyth đã đứng ngay sát nách rồi.”

“Không có ai ở đây biết họ đến à?” tôi hỏi.

Bob bảo rằng, Barbara Penn, phụ trách về thông tin với người lao động, biết về việc đó.

“Thế cô ta không nghĩ là phải nói với ai đó à?” tôi hỏi.

“Anh thấy đấy, toàn bộ sự việc ấy đã được tái sắp xếp trong thời gian rất gấp,” Bob nói. “Vì anh và Scott không có đây, nên cô ta đã tự xúc tiến, làm việc với công đoàn và thu xếp tất cả. Cô ta gửi thông báo tới chỗ này chỗ kia, nhưng không có ai nhận được cho đến tận sáng nay.”

“Chẳng có sáng kiến gì cả,” tôi lẩm bẩm.

Anh ta tiếp tục kể với tôi việc bầu đoàn của Hilton đã tiến hành ở chỗ một robot - không phải robot hàn, mà là loại xếp sắp vật tư. Rõ ràng sẽ thấy ngay có vấn đề. Đó là robot chẳng có gì để làm cả. Không có vật tư tồn và không có loại công việc này cho nó.

Trong băng video về năng suất, các robot, tất nhiên không thể chỉ đứng đó mà không làm gì. Nó phải đang *sản xuất* chứ. Vì vậy, trong cả một giờ, Donovan và hai trợ lý của anh ta lục tìm ở mọi góc ngách của nhà máy để có cái gì đó cho robot có thể thao tác. Đồng thời, Smyth chán cái cảnh phải đợi, nên đã bắt đầu đi lung tung và chẳng mất thời gian nhiều lắm, anh ta đã thấy một vài thứ.

“Khi chúng tôi trở lại với vật tư, Hilton bắt đầu hỏi đủ thứ về loạt sản xuất,” Bob nói. “Tôi không biết phải nói với anh ta như thế nào, vì tôi không rõ anh đã nói gì ở tổng hành dinh và, à... ờ, tôi đã nghĩ chắc anh phải biết.”

Tôi thấy ruột gan như cuộn lên. Ngay sau đó có tiếng chuông điện thoại. Tôi nhắc ống nghe. Ethan Frost gọi từ tổng hành dinh. Anh ta nói rằng anh ta vừa nói chuyện với Hilton Smyth. Tôi xin lỗi Bob và anh ta đi ra. Khi cánh cửa đã đóng lại, tôi nói chuyện với Frost vài phút và sau đó đi tìm Lou.

Hai ngày sau, một nhóm kiểm toán được tổng hành dinh cử xuống nhà máy. Dẫn đầu là trợ lý kiểm soát viên Neil Cravitz, một tay tuổi ngoài năm mươi, có cái bắt tay xương xẩu và cái nhìn nghiêm khắc nhất mà tôi từng gặp. Họ kéo vào và chiếm luôn phòng họp. Hầu như họ chẳng mất tí thời gian nào đã tìm thấy ngay là chúng tôi đã thay đổi cơ sở xác định giá thành sản phẩm.

“Thế này là rất không bình thường,” Cravitz nói, ngược mắt lên khỏi bảng tính, nhìn chúng tôi qua phía trên cặp kính.

Lou lắp bắp nói, có thể nó không đúng theo quy định, nhưng chúng tôi có

lí do hợp lí cho cơ sở tính toán dựa trên thời gian hai tháng gần đây.

Tôi bổ sung thêm, “Với cách này, nó thực sự tin cậy hơn.”

“Xin lỗi, ông Rogo,” Cravitz nói. “Chúng ta phải tuân theo các chuẩn mực.”

“Nhưng nhà máy bây giờ đã khác rồi!”

Ngồi xung quanh bàn, tất cả năm tay kế toán nhăn mặt nhìn Lou và tôi. Cuối cùng tôi lắc đầu. Không có ý nghĩa gì khi tìm cách thuyết phục họ cả. Tất cả những điều họ biết chỉ là các chuẩn mực kế toán mà thôi.

Đội kiểm toán đã tính toán lại các con số và kết quả là giá thành sản xuất của chúng tôi đã tăng lên. Khi họ đi khỏi, tôi gọi Peach để nói chặn trước, trước khi họ quay về, nhưng Peach đã rời thị trấn rồi. Tôi thử gọi Frost, nhưng anh ta cũng đi đâu mất. Một thư kí đề xuất để tôi nói chuyện với Smyth, vì chỉ còn anh ta là người quản lí duy nhất trong văn phòng, nhưng tôi đã từ chối một cách cộc cằn.

Trong cả tuần, tôi đợi cơn sóng gió từ tổng hành dinh dội xuống. Nhưng nó không bao giờ đến. Lou nhận được một sự khiển trách của Frost dưới dạng một thông báo yêu cầu anh ta phải tuân theo phương pháp đã được phê chuẩn và ra lệnh chính thức phải làm lại báo cáo quý theo các tiêu chuẩn giá thành cũ, sau đó nộp lên trước khi duyệt. Còn Peach không thấy nói gì cả.

*

Vào một đầu giờ buổi chiều, tôi cùng Lou xem xét cái báo cáo tháng đã được *sửa lại*. Tôi cảm thấy chán nản. Với các con số dựa trên hệ số giá thành cũ, chúng tôi sẽ không ra được con số 15%. Chúng tôi sẽ chỉ đạt số tăng 12,8% về lợi nhuận, chứ không phải 17% như Lou tính toán lúc đầu.

“Lou, chúng ta không thể nhào lặn hơn được à?” tôi nài nỉ.

Ông ta lắc đầu. “Từ giờ trở đi, Frost sẽ dò xét mọi thứ chúng ta đưa lên. Tôi không thể làm cho nó tốt hơn cái anh đang xem đâu.”

Đúng lúc đó, tôi bỗng nghe thấy tiếng động bên ngoài văn phòng, càng lúc càng to hơn.

U oa - u oa - u oa - u oa - u oa - u oa - u oa - u oa - u oa - u oa - u oa.

Tôi nhìn Lou và ông ta nhìn lại.

“Một chiếc trực thăng à?” tôi hỏi.

Lou đi ra chỗ cửa sổ và nhìn ra ngoài.

“Đúng rồi, nó đang hạ cánh xuống bãi cỏ!” ông ta kêu lên.

Tôi chạy ra chỗ cửa sổ, đúng lúc nó vừa đáp xuống. Bụi và những vụn cỏ

được xén ra xoáy tung lên xung quanh chiếc trục thẳng hai màu trắng, đỏ bóng nhẫy. Cánh quạt từ từ quay chậm lại, cửa mở ra và hai người đàn ông bước xuống.

“Một người trông giống Johnny Jons,” Lou nói.

“Đúng là anh ta,” tôi nói.

“Thế còn ông kia là ai?” Lou hỏi.

Tôi không rõ. Họ đi ngang qua bãi cỏ và bắt đầu đi qua bãi đỗ xe. Có cái gì đó ở dáng đi đường bộ, bước chân sải dài kiêu hãnh của người đàn ông to lớn, tóc bạc làm cho tôi nhớ lại một cuộc gặp mặt đã lâu rồi. Bây giờ thì tôi đã nhận ra ông ta là ai rồi.

“Ôi, Chúa ơi,” tôi nói.

“Tôi không nghĩ Ông ấy lại cần một chiếc trục thẳng để đến,” Lou nói.

“Chỉ có kém Chúa trời thôi,” tôi nói, “Đó là Bucky Burnside!”

Trước khi Lou kịp thốt ra lời nào nữa, tôi đã chạy ra cửa. Tôi lao vào phòng làm việc của Stacey. Cô ta đang cùng với thư kí và vài người nữa đang đứng cả lại gần cửa sổ. Mọi người đang xem cái trục thẳng quái quỷ ấy.

“Stacey, nhanh lên, tôi cần nói chuyện với chị ngay bây giờ!”

Cô ta đi ra cửa và tôi kéo tay ra ngoài hành lang.

“Tình hình đơn hàng Model 12 của ông Burnside như thế nào?” tôi hỏi.

“Chuyến cuối cùng đã giao hai ngày trước đây.”

“Đúng hạn chứ?”

“Đúng,” cô ta nói. “Không có vấn đề gì cả, vẫn như các chuyến trước.”

Tôi lại chạy đi, vừa ngoái lại vừa lăm bầm “cám ơn”.

“Donovan!”

Anh ta không có trong phòng làm việc. Tôi dừng lại chỗ bàn thư kí của anh ta.

“Bob đâu rồi?” tôi hỏi cô ta.

“Tôi nghĩ ông ấy đã đi vào phòng vệ sinh,” cô ta nói.

Tôi lại chạy đến đó. Đẩy tung cánh cửa, tôi thấy Bob đang rửa tay.

“Hợp đồng của ông Burnside,” tôi hỏi, “có vấn đề gì về chất lượng không?”

“Không,” Bob nói, giật mình nhìn tôi. “Tôi không biết tin gì cả.”

“Có vấn đề gì về cái hợp đồng đó không?” tôi hỏi.

Anh ta lấy mấy tờ giấy lau và lau tay. “Không, mọi việc đều trôi chảy.”

Tôi dựa lưng vào tường. “Vậy thì ông ta làm cái quái gì ở đây?”

“Ai đang làm gì ở đây?”

“Burnside,” tôi bảo anh ta. “Ông ta vừa bay trực thăng đến đây với Johnny Jons.”

“Cái gì?”

“Đi với tôi,” tôi bảo anh ta.

Chúng tôi chạy đến chỗ lễ tân, nhưng không có ai đợi ở đó.

“Ông Jons vừa qua đây với một khách hàng phải không?” tôi hỏi cô lễ tân.

Cô ta nói, “Hai ông đi trực thăng phải không ạ? Tôi không kịp nhìn nữa. Họ đi qua đây vào thẳng nhà máy.”

Tôi và Bob vội vã chạy vào đường hành lang dẫn xuống xưởng, đi qua lần cửa kép, bước vào xưởng, nơi có ánh sáng màu vàng da cam và các tiếng động âm ỉ. Một đốc công nhìn thấy chúng tôi ngang qua lối đi, không cần đợi được hỏi, chỉ tay theo hướng Jons và Burnside vừa đi. Khi đi theo hướng đó, tôi đã nhận thấy họ ở phía trước.

Burnside đi đến bất cứ người nào mà ông ta nhìn thấy và bắt tay. Thật chân thành! Ông ta bắt tay, vỗ vỗ vào cánh tay họ, nói chuyện với họ và mỉm cười.

Jons đi ngay bên cạnh. Anh ta cũng làm như thế. Ngay khi Burnside buông tay một người nào ra, Jons liền bắt lấy.

Cuối cùng, Jons nhìn thấy chúng tôi tiến đến. Anh ta vỗ vào vai Burnside và nói cái gì đó. Burnside nở sẵn một nụ cười hết cỡ, sải bước đến chỗ tôi, hai tay dang ra.

“Tôi định gặp anh cuối cùng để nói lời chúc tốt đẹp nhất,” ông ta nói với cái giọng gầm gừ. “Nhưng lại được gặp anh ở đây rồi. Công việc của anh thế nào?”

“Rất tốt, thưa ông Burnside.”

“Rogo, tôi đến đây, bởi vì tôi muốn bắt tay tất cả mọi người trong nhà máy của anh,” Burnside gầm gừ. Quả là một việc kì diệu mà cái nhà máy này đã làm được đối với đơn hàng của tôi. Những tay cung cấp khác có đơn hàng đã năm tháng mà vẫn không xong, còn ở đây các anh làm xong chỉ trong năm tuần. Nhất định là có một sự cố gắng không thể tin nổi!”

Trước khi tôi có thể nói gì, Jons nói xen vào, “Hôm nay trong lúc ăn trưa với Bucky, tôi đã kể cho ông ấy là anh đã cố gắng hết mức để hoàn thành cho ông ấy. Mọi người ở đây đã thực sự cống hiến mọi khả năng của mình.”

Tôi nói, “A... vâng, chúng tôi chỉ có cố gắng thôi.”

“Tôi đi tiếp được chứ?” Burnside hỏi, định tiếp tục đi.

“Vâng, mời ông,” tôi nói.

“Không ảnh hưởng đến năng suất của anh chứ?” Burnside hỏi.

“Không sao,” tôi bảo ông ta. “Mời ông cứ đi.”

Tôi quay sang Donovan và khẽ nói, “Anh nói Barbara Penn xuống đây ngay, mang theo máy ảnh mà cô ta vẫn dùng để đưa tin cho người lao động ấy. Nhớ bảo cô ta mang nhiều phim vào.”

Donovan lóc cóc chạy đi, còn Jons và tôi theo sau Bucky, đi hết chỗ này chỗ kia, bắt tay mọi người.

Tôi thấy Jons cứ nói luôn miệng, trông rất phấn khích. Khi Burnside đã đi cách một đoạn xa, không thể nghe thấy chúng tôi nói nữa, anh ta quay lại tôi và hỏi, “Giày của anh cỡ bao nhiêu vậy?”

“Mười bảy năm,” tôi bảo anh ta. “Sao cơ?”

“Tôi nợ anh một đôi giày,” Jons nói.

Tôi nói, “Thôi, Johnny; đừng lo về nó nữa.”

“À, tôi nói cho anh biết, tuần sau chúng ta sẽ gặp người của Burnside để kí một hợp đồng dài hạn - 10.000 sản phẩm Model 12 một năm.”

Tôi bước lùi lại, choáng váng với con số đó.

“Khi nào trở về, tôi sẽ gọi cả phòng lại,” Jons tiếp tục vừa đi vừa nói. “Chúng tôi sẽ làm một chiến dịch quảng cáo cho mọi thứ anh làm ở đây, bởi vì đây là nhà máy duy nhất trong cái chi nhánh khi gió này có thể giao một sản phẩm chất lượng, đúng thời gian. Với thời gian đáp ứng của các anh, Al, chúng ta sẽ thổi bay mọi đối thủ trên thị trường! Nhờ có anh, cuối cùng chúng ta đã thành công.”

Tôi cười rạng rỡ. “Cám ơn Johnny. Nhưng hoá ra là, cái hợp đồng của Burnside chẳng cần cố gắng gì thêm cả.”

“Suýt! Đừng có cho lão Burnside biết,” Johnny nói.

Tôi nghe tiếng hai gã công nhân nói chuyện với nhau.

“Tất cả những cái này là gì ấy nhỉ?” một tay hỏi.

“Chẳng biết nữa,” tay kia nói. “Tao đoán chúng ta chắc phải làm được cái gì tốt lắm.”

*

Trước khi duyệt kết quả thực hiện của nhà máy, với bản trình bày đã được

diễn tập thử và mười bản copy báo cáo trong tay, tôi chẳng có việc gì để làm, ngoài việc hình dung những điều có thể xảy ra không ổn, tôi gọi cho Julie.

“Chào em. Nay, sáng mai anh phải đến tổng hành dinh để họp. Vì Forest Grove cũng ở trên đường đi, nên anh muốn đến với em tối nay. Em nghĩ sao?”

“Vâng, thế thì hay quá,” Julie nói.

Vì thế tôi ra về hơi sớm một chút và lên đường.

Khi tôi chạy trên đường cao tốc, Bearington trải dài phía bên trái. Cái biển hiệu “Hãy Mua Tôi!” trên nóc toà nhà cao tầng vẫn ở chỗ cũ. Hơn 30.000 người sống và hít thở cái bầu không khí của thị trấn này. Họ đâu có biết một phần nhỏ bé, nhưng quan trọng về tương lai kinh tế của thị trấn, sẽ được quyết định vào ngày mai. Hầu hết họ chẳng có quan tâm gì về nhà máy, hoặc những cái chúng tôi đã làm được ở đây - trừ khi nếu UniWare đóng cửa nhà máy của chúng tôi, họ sẽ phát điên lên và hoảng sợ. Còn nếu chúng tôi vẫn hoạt động thì sao? Chẳng có ai quan tâm. Thậm chí, không có ai biết chúng tôi đã thành công.

Thôi, dù được hay thua, thì tôi cũng đã cố gắng hết mức.

Khi tôi đến nơi, Sharon và Dave chạy ngay ra đón bố. Sau khi cởi bỏ bộ áo vét và mặc vào một bộ quần áo “ở nhà,” tôi dành cả một giờ chơi ném đĩa với hai đứa trẻ. Khi chúng đã chán chơi với tôi, Julie gợi ý hai chúng tôi đi ra ngoài ăn tối. Tôi có cảm giác cô ấy muốn nói chuyện với tôi. Tôi làm vệ sinh bản thân một chút, rồi hai chúng tôi đi. Trên đường đi, chúng tôi ngang qua công viên.

“À, sao chúng mình không dừng ở đây một chút nhỉ,” Julie nói.

“Sao em?”

“Lần trước ở đây, chúng ta vẫn chưa đi dạo xong mà.”

Tôi tấp vào lề đường. Chúng tôi chui ra khỏi xe và đi bộ. Chỉ một đoạn là chúng tôi đến một cái ghế cạnh dòng sông, hai chúng tôi cùng ngồi xuống.

“Cuộc họp ngày mai của anh là về việc gì?” Julie hỏi.

“Họp xem xét về kết quả hoạt động của nhà máy. Chi nhánh công ty sẽ quyết định tương lai của nhà máy.”

“Ôi. Anh nghĩ họ sẽ quyết định thế nào?”

“Bọn anh không làm được cái điều anh đã hứa với Bill Peach. Các con số thể hiện không được tốt như thực chất của nó, bởi vì các tiêu chuẩn về giá-thành-sản-phẩm. Em còn nhớ anh đã kể cho em sơ qua về nó rồi không?”

Julie gật đầu. Tôi lúc lắc đầu, vẫn còn bức tức về chuyện kiểm toán vừa

rồi.

“Nhưng ngay cả phải tuân theo cái đó, bọn anh vẫn có một tháng rất tốt. Chỉ có điều là nó không nói lên là một tháng tuyệt vời theo đúng thực chất.”

“Anh không nghĩ là họ sẽ vẫn đóng cửa nhà máy chứ?”

“Anh không nghĩ thế. Chỉ có mà ngu mới loại bỏ bọn anh vì cái con số giá thành tăng. Thậm chí với các số liệu đánh giá sai lầm ấy, bọn anh vẫn có lãi cơ mà.”

Julie đưa tay ra nắm lấy tay tôi và nói, “Em rất vui khi anh dẫn em ra ngoài ăn sáng hôm ấy.”

Tôi mỉm cười và nói, “Em đáng được như thế sau khi nghe anh nói dông dài vào lúc năm giờ sáng.”

“Khi anh nói với em lúc đó, em đã nhận thấy em chẳng biết mấy về những việc anh làm. Giá mà anh kể cho em nhiều trong mấy năm qua.”

Tôi nhún vai. “Anh không biết tại sao anh không kể, chắc anh nghĩ em không quan tâm lắm. Hoặc anh không muốn làm em nặng nề về những chuyện ấy.”

“Lẽ ra em phải hỏi anh nhiều hơn.”

“Anh tin chắc rằng anh đã chẳng cho em nhiều cơ hội, vì anh cứ đi làm về muộn thế cơ mà.”

“Trước ngày em bỏ đi, em cứ cảm thấy bị xúc phạm khi anh không về nhà. Em không thể tin là không liên quan gì đến em. Cứ suy nghĩ, em cho đấy chỉ là cái cớ để anh không về nhà với em.”

“Không, hoàn toàn không, Julie. Khi tất cả những khủng hoảng về công việc của bọn anh xảy ra, anh cứ nghĩ là em phải cảm nhận được sự nghiêm trọng của nó. Anh xin lỗi. Lẽ ra anh phải kể với em nhiều hơn.”

Julie siết chặt tay tôi.

“Em đã nghĩ về những điều anh nói về cuộc hôn nhân của chúng ta khi ngồi đây lần trước. Em phải nói là anh đúng. Trong một thời gian dài chúng ta đã cứ để kệ nó. Thực tế, chúng ta đã đang xa nhau. Em nhìn thấy anh càng ngày càng chỉ nghĩ đến công việc, trong khi những năm tháng cứ trôi đi. Để bù lại cho việc thiếu anh, em đã quan tâm đến những việc như là trang trí nhà cửa và đến chơi với bạn bè. Chúng ta đã không thấy được điều gì là quan trọng.”

Tôi nhìn ngắm Julie dưới ánh nắng mặt trời. Mái tóc đã không còn cái màu nhuộm xấu xí như tôi nhìn thấy khi về nhà vào cái hôm máy NCX10 bị hỏng. Nó cũng dài ra, dày và thẳng, tất cả chỉ còn một màu nâu sẫm.

“Al, có một điều em biết chắc lúc này là em càng cần anh nhiều hơn, không phải ít đi. Đó sẽ luôn luôn là một vấn đề đối với em.”

Julie quay lại nhìn tôi, cặp mắt màu xanh da trời, mà tôi có cảm giác đã lâu không nhìn thấy.

“Cuối cùng em cũng thấy được tại sao em đã không muốn quay về Bearington với anh. Không phải chỉ vì cái thị trấn, mặc dù em không thích lắm. Mà là vì từ khi chúng ta sống xa nhau, thực tế chúng ta lại dành nhiều thời gian hơn cho nhau. Em muốn nói là, khi sống chung một mái nhà, em có cảm giác như là anh không cần biết đến em. Bây giờ anh mang hoa đến cho em. Anh quan tâm đến em nhiều hơn. Anh dành thời gian để làm những việc cùng với em và các con. Al, như thế thật dễ chịu. Em biết không thể cứ như thế này mãi - Em nghĩ bố mẹ em có lẽ đã bắt đầu mệt mỏi rồi - nhưng em vẫn chưa muốn nó kết thúc.”

Tôi bắt đầu cảm thấy rất dễ chịu.

Tôi nói, “Chúng mình ít nhất cũng chắc chắn là không muốn nói lời chia tay.”

“Al, em không biết chính xác mục đích của chúng ta là gì, hoặc phải là gì, nhưng em nghĩ chúng ta biết là chắc chắn phải có cái nhu cầu gì đó giữa chúng ta. Em biết em muốn Sharon và Dave lớn lên trở thành người tốt. Và em muốn chúng ta trao cho nhau cái chúng ta cần.”

Tôi vòng tay ôm lấy Julie.

“Trước hết, nghe cũng đáng để cố gắng đấy chứ. Nhưng thường thì nói có thể dễ hơn làm, nhưng anh chắc chắn sẽ cố gắng quan tâm đến em. Anh muốn em đi về nhà, nhưng thật không may, những áp lực đã gây ra những rắc rối vẫn sẽ còn đó. Chúng vẫn chưa chịu buông tha. Anh không thể không chú ý đến công việc của mình được.”

“Em không bao giờ đề nghị anh từ bỏ công việc. Chỉ cần anh đừng bỏ quên em và các con. Còn em sẽ thực sự cố gắng hiểu được những công việc của anh.”

Tôi mỉm cười.

“Em có nhớ một thời gian đã lâu trước đây, sau khi chúng ta cưới nhau và cả hai đều có công việc, chúng ta đi làm về và nói chuyện hàng giờ, chia sẻ những vất vả mà cả hai đã phải chịu đựng trong ngày không? Thế thật dễ chịu.”

“Nhưng sau đó chúng ta có con. Rồi, sau đó, anh bắt đầu phải làm thêm giờ.”

“Phải, chúng ta đã mất thói quen. Em thấy thế nào, nếu chúng ta cần phải làm lại?”

“Thế thì tuyệt. À, em biết rằng, rời bỏ anh em thật là ích kỉ. Em chỉ quản trí trong chốc lát thôi. Em xin lỗi...”

“Không, em không có lỗi. Lẽ ra anh phải quan tâm.”

“Nhưng em sẽ cố gắng bù đắp cho anh,” Julie mỉm cười. “Bởi vì chúng ta đang nhớ lại, có thể anh còn nhớ sau lần cãi nhau đầu tiên, chúng ta đã cam kết sẽ luôn luôn cố gắng nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của mình cũng như của đối phương. Em thấy hai năm vừa rồi, chúng mình chẳng thường làm như thế. Em mong muốn được thử lại, nếu anh muốn.”

“Anh cũng muốn.”

Chúng tôi ôm lấy nhau thật lâu.

“Thế... em muốn cưới anh?”

Julie ngả vào cánh tay tôi và nói, “Em sẽ thử mọi thứ hai lần.”

“Em biết không, sẽ không có gì hoàn hảo đâu. Em biết là chúng ta vẫn sẽ có những xung đột.”

“Có lẽ đôi khi em sẽ ích kỉ về anh.”

“Chúa ơi, có lẽ chúng ta sẽ đi Vegas và tìm một quan toà hoà bình.”

Julie cười, “Anh nói nghiêm túc đấy chứ?”

“Ô, anh không thể đi tối nay. Anh có cuộc họp sáng mai rồi. Thế tối mai thì sao?”

“Anh nghiêm chỉnh nhá!”

“Từ khi em bỏ đi, tất cả những việc anh làm là bỏ tất cả tiền lương vào ngân hàng. Sau ngày mai, nhất định sẽ là lúc phải phung phí một ít.”

Julie mỉm cười. “Tốt, ông hào phóng. Chúng ta nhớ nhé.”

Buổi sáng hôm sau, trên tầng mười lăm của toà nhà UniCo, tôi bước vào phòng họp. Chỉ còn vài phút nữa là đúng mười giờ. Hilton Smyth đang ngồi ở đầu một cái bàn dài, bên cạnh anh ta là Neil Cravitz và hai bên là những nhân viên giúp việc.

Tôi nói, “Xin chào.”

Hilton ngược nhìn tôi, vẻ lạnh tanh và nói, “Nếu anh đóng cửa lại, chúng ta có thể bắt đầu.”

“Xin chờ một chút. Tôi không thấy Bill Peach ở đây,” tôi nói. “Chúng ta sẽ đợi anh ấy chứ?”

“Bill sẽ không đến. Anh ấy đang bận đàm phán,” Smyth nói.

“Vậy thì tôi đề nghị hoãn lại cho đến khi anh ấy có thể tham gia,” tôi nói.

Smyth nhìn sắc lạnh và nói, “Bill đã bảo tôi chủ trì, sau đó chuyển cho anh ấy những đề nghị của tôi. Vì thế, nếu anh muốn biện hộ cho nhà máy của mình, thì theo tôi anh bắt đầu đi. Nếu không, chúng tôi sẽ đưa ra kết luận dựa trên cái báo cáo của anh. Với việc tăng giá thành sản phẩm mà Neil đã nói cho tôi biết, tôi cho rằng anh đang chứng minh cái việc anh làm rồi đấy. Tôi muốn biết cụ thể, tại sao anh không tuân theo các quy định thích hợp liên quan đến tính kinh tế của loạt sản xuất.”

Tôi bước tới trước mặt họ trước khi trả lời. Sự tức giận trong lòng tôi đang bùng bùng lên. Tôi cố gắng kiềm chế và suy nghĩ xem tất cả những cái này có ý nghĩa gì. Tôi không muốn rơi vào cái tình huống này. Peach, khi thật, lẽ ra phải có mặt ở đây chứ. Và tôi đã chờ đợi được trình bày trước Frost chứ không phải trợ lý của anh ta. Nhưng có vẻ như Hilton đã sắp đặt với Peach để làm quan toà, bồi thẩm và có thể cả đao phủ của tôi nữa. Tôi cân nhắc tốt nhất là cứ nói.

“Được,” cuối cùng tôi nói. “Nhưng trước khi tôi trình bày về những điều đang xảy ra ở nhà máy, tôi xin hỏi các anh một câu. Mục tiêu của Chi nhánh UniWare có phải là giảm giá thành không?”

“Tất nhiên rồi,” Hilton nói một cách nôn nóng.

“Không, thực ra đó không phải là mục tiêu,” tôi bảo họ. “Mục tiêu của UniWare là làm ra tiền. Có đúng không?”

Cravitz ngồi nhồm dậy trên ghế và nói, “Điều đó đúng.”

Hilton thì ngáp ngừng gật đầu.

Tôi nói, “Tôi sẽ trình bày cho các anh thấy rằng dù giá thành của chúng tôi có vẻ như thế nào đi nữa theo các cách đánh giá chuẩn mực, thì nhà máy của tôi cũng chưa bao giờ có điều kiện làm ra tiền tốt hơn bây giờ.”

Và tôi bắt đầu nói.

*

Một giờ rưỡi đã trôi qua, tôi vẫn đang giải thích về ảnh hưởng của các cổ-chai đối với tồn kho và lượng xuất hàng, thì Hilton ngắt lời. “Thôi được, anh đã trình bày rất dài rồi, nhưng cá nhân tôi không thấy có ý nghĩa gì. Có thể ở nhà máy của anh có hai cái cổ-chai và anh đã khám phá ra chúng là cái gì. Tôi sẽ nói *hoan hô* và chỉ thế thôi, nhưng khi tôi còn là giám đốc nhà máy, chúng tôi cũng đã từng đối phó với những cái cổ-chai khắp mọi nơi rồi.”

“Hilton, chúng ta đang xử lí với những giả định cơ sở, nhưng không đúng,” tôi bảo anh ta.

“Tôi không thấy anh đang xử lí với cái gì là cơ sở cả,” Hilton nói. “Quá lắm thì nó cũng chỉ là suy xét thông thường, mà tôi cứ phải ngồi nghe.”

“Không, không thể chỉ là suy xét thông thường. Bởi vì, hàng ngày chúng tôi đang làm những việc mâu thuẫn trực tiếp với những nguyên tắc mà người ta đặt ra và đang dùng trong sản xuất,” tôi bảo anh ta.

“Ví dụ?” Cravitz hỏi.

“Theo các nguyên tắc kế toán giá thành mà mọi người đã sử dụng trước đây, trước hết chúng tôi phải cân bằng năng lực sản xuất với nhu cầu, sau đó mới cố gắng duy trì dòng chảy (sản xuất),” tôi nói. “Nhưng thay vì phải như thế, chúng tôi không cân bằng năng lực gì hết; chúng tôi cần có năng lực dư ra. Cái nguyên tắc chúng tôi cần tuân theo là cân bằng *dòng chảy* với nhu cầu, chứ không phải năng lực.

“*Thứ hai*, những khuyến khích chúng ta thường đưa ra là dựa trên giả định rằng mức khai thác của bất kì người công nhân nào được xác định bởi tiềm năng của chính anh ta. Như thế hoàn toàn sai lầm, bởi vì có sự phụ thuộc. Đối với bất cứ nguồn lực nào mà không phải là cổ-chai, thì mức độ hoạt động, mà hệ thống có thể mang lại lợi nhuận, không được xác định bởi tiềm năng cá nhân của nó, mà bởi các hạn chế khác trong hệ thống.”

Hilton nói một cách nôn nóng, “Có gì khác nhau nào? Khi một người nào đó làm việc, thì có nghĩa là chúng ta đang sử dụng được anh ta.”

“Không, đó chính là cái giả định sai lầm thứ ba,” tôi nói. “Chúng ta đã coi sử dụng và hoạt động là giống nhau. Làm cho một nguồn lực hoạt động và sử

dụng một nguồn lực không phải là như nhau.”

Và cuộc tranh cãi cứ tiếp tục.

Tôi nói, một giờ mất ở một cỗ-chai là một giờ mất đi của cả hệ thống. Hilton nói, một giờ mất ở một cỗ-chai chỉ là một giờ mất đi của chính nó.

Tôi nói, một giờ tiết kiệm được ở một chỗ không cỗ-chai là không có giá trị. Hilton, nói một giờ tiết kiệm được ở một chỗ không cỗ-chai là một giờ tiết kiệm của chính nó.

“Tất cả câu chuyện này chỉ là về những cái cỗ-chai,” Hilton nói. “Các cỗ-chai tạm thời giới hạn lượng xuất hàng. Có thể nhà máy của anh thể hiện điều đó. Nhưng chúng ít ảnh hưởng đến tồn kho.”

“Hoàn toàn ngược lại, Hilton,” tôi nói. “Các cỗ-chai chi phối cả lượng xuất hàng và tồn kho. Tôi sẽ nói cho anh biết cái mà thực tế nhà máy tôi đã chứng minh: đó là các tiêu chí đánh giá hoạt động của chúng ta là sai.”

Cravitz buông rơi cây bút làm nó lăn lóc cộc trên bàn.

“Vậy thì chúng ta đánh giá kết quả hoạt động như thế nào?” Cravitz hỏi.

“Bằng hiệu quả cuối cùng,” tôi bảo anh ta. “Và dựa trên đánh giá đó, nhà máy của tôi bây giờ đã trở thành nhà máy khá nhất trong Chi nhánh UniWare và thậm chí có thể nhất cả trong ngành. Chúng tôi đang làm ra lợi nhuận, còn những nơi khác thì không.”

“Tạm thời anh có thể có lợi nhuận. Nhưng nếu anh thực sự vận hành theo cách đó, tôi không cho là có khả năng lợi nhuận lâu dài,” Hilton nói.

Tôi bắt đầu nói, nhưng Hilton cao giọng và lẩn át đi.

“Thực tế của vấn đề là các chỉ số giá thành sản phẩm đã tăng lên,” Hilton nói. “Còn khi giá thành tăng lên, lợi nhuận phải giảm xuống. Rất đơn giản. Và đó chính là điều cơ bản tôi sẽ nêu trong báo cáo gửi cho Bill Peach.”

*

Sau đó, tôi thấy mình chỉ còn lại một mình trong phòng. Tôi nhìn trừng trừng vào trong cái cặp tài liệu đang mở - rồi bằng một năm đắm, tôi đóng sập nó lại.

Tôi vừa bước ra khỏi phòng họp, vừa lăm bầm cái gì đó về tính ngoan cố của họ và đi tới thang máy. Tôi ấn nút “xuống.” Nhưng khi thang máy chạy lên tới nơi, tôi lại không vào nữa, mà lại quay lại hành lang, rồi đi tới một văn phòng ở góc nhà.

Meg, thư kí của Bill nhìn tôi phăm phăm đi tới. Cô ta đang sắp xếp giấy tờ trên bàn.

“Tôi cần gặp Bill,” tôi bảo cô ta.

“Anh cứ vào thẳng trong. Ông ấy đang đợi anh,” cô ta nói.

“Chào, Al,” anh ta chào khi tôi bước vào. “Tôi biết không đời nào anh chịu về mà chưa gặp được tôi. Ngồi xuống đi.”

Khi đến gần bàn của anh ta, tôi đã bắt đầu nói, “Hilton Smyth sẽ trình lên anh một báo cáo tiêu cực về nhà máy của tôi. Tôi cho rằng là sếp của tôi, anh nên nghe tôi nói đã, trước khi có một quyết định nào đó.”

“Anh cứ nói. Ngồi xuống đi, chúng ta không việc gì phải vội.”

Tôi tiếp tục nói. Bill chống hai khuỷu tay xuống bàn, những ngón tay đan lại ở trước mặt. Khi tôi dừng lại, anh ta nói, “Anh đã giải thích tất cả cho Hilton rồi chứ?”

“Rất chi tiết.”

“Thế anh ta đáp lại thế nào?”

“Về cơ bản anh ta không muốn nghe. Anh ta tiếp tục tuyên bố rằng khi giá thành tăng lên, thì rốt cuộc lợi nhuận sẽ phải đi xuống.”

Bill nhìn thẳng vào mắt tôi và hỏi, “Anh không cho là anh ta có lí à?”

“Không, tôi không cho là như thế. Miễn là tôi tiếp tục kiểm soát được chi phí hoạt động và Johnny Jons hài lòng, tôi không thấy lí do gì lợi nhuận lại không tiếp tục tăng lên.”

“Tốt,” anh ta nói và quay sang Meg, “Làm ơn gọi cho tôi Hilton, Nathan và Johnny Jons đến đây.”

“Có chuyện gì vậy,” tôi hỏi.

“Đừng lo, anh cứ đợi rồi sẽ biết,” anh ta nói bình thản.

Chỉ một lát sau, mọi người đã kéo đến đông đủ và ngồi vào ghế.

“Hilton,” Bill quay sang anh ta, “anh đã nghe Alex báo cáo sáng nay. Anh cũng đã thấy tất cả những kết quả tài chính. Là người phụ trách năng suất của chi nhánh và cũng là một giám đốc nhà máy, anh có đánh giá thế nào?”

“Tôi nghĩ Alex cần phải tuân theo đúng quy định,” anh ta nói với một giọng trịnh trọng. “Và tôi cũng thấy rằng phải có ngay những hành động đối với nhà máy này, trước khi quá muộn. Năng suất đang giảm xuống, giá thành sản phẩm thì tăng lên, các quy định thích hợp không được tuân theo. Tôi cho rằng cần có hành động ngay bây giờ, đó là lập lại trật tự.”

Nathan Frost hắng giọng và khi tất cả chúng tôi nhìn lên, thì anh ta bắt đầu nói, “Thế cái thực tế trong hai tháng vừa rồi cho thấy nhà máy đã có lợi nhuận chứ không phải là lỗ, bao nhiêu tiền đã chảy vào chi nhánh thì sao?”

“Đó chỉ là một hiện tượng nhất thời,” Hilton tuyên bố. “Chúng ta chắc sẽ đối mặt với lỗ lớn trong tương lai rất gần.”

“Johnny, anh có ý kiến gì bổ sung không?” Bill hỏi.

“Có chứ. Nhà máy của Alex là nhà máy duy nhất làm được những điều kì diệu - đó là cung cấp được những cái khách hàng cần trong một thời gian đáng ngạc nhiên. Các anh đều đã được nghe về chuyến viếng thăm của ông Burnside rồi. Với một nhà máy có khả năng hỗ trợ bán hàng như vậy, thì họ thực sự có thể làm chấn động thị trường.”

“Vâng, nhưng với giá bao nhiêu mới được chứ?” Hilton phản ứng lại. “Giảm số lượng của loạt sản xuất xuống dưới con số tối ưu. Dành toàn bộ nhà máy cho một đơn hàng. Anh có biết những hậu quả lâu dài của nó là gì không?”

“Nhưng tôi không dành nhà máy cho một đơn hàng!” tôi không thể nào kiềm chế được sự tức giận. “Thực tế, chúng tôi chẳng còn cái đơn hàng nào quá hạn. Tất cả các khách hàng của tôi đều hài lòng.”

“Sự kì diệu tồn tại chỉ ở trong những câu chuyện tưởng tượng,” Hilton nói một cách nhạo báng.

Không có ai nói một lời nào. Cuối cùng, tôi không thể kiềm chế được, “Thế phán quyết sẽ như thế nào đây - nhà máy của tôi sẽ bị đóng cửa chứ?”

“Không,” Bill nói. “Hoàn toàn không. Anh nghĩ chúng tôi là những người quản lí tồi như thế sao, khi có thể đóng cửa một cái mỏ vàng như vậy?”

Tôi thở ra một cách nhẹ nhõm. Chỉ bây giờ tôi mới nhận thấy mình đang nín thở.

“Như là người phụ trách năng suất của chi nhánh,” Hilton nói, mặt đỏ gay. “Tôi cho rằng nghĩa vụ của tôi là phải phản đối.”

Bill lờ đi, quay sang Nathan và Johnny. Anh ta hỏi, “Chúng ta có nên nói với họ ngay bây giờ, hay là đợi đến thứ Hai?”

Cả hai cùng cười.

“Hilton, sáng nay tôi đã đề nghị anh thay mặt tôi ngồi nghe, bởi vì chúng tôi phải gặp Granby. Sau hai tháng nữa, ba người chúng tôi sẽ được đề bạt giữ chức vụ cao hơn để lãnh đạo tập đoàn. Granby trao quyền cho chúng tôi quyết định chọn người phụ trách chi nhánh. Tôi nghĩ ba chúng tôi đã quyết định rồi. Xin chúc mừng Alex; anh sẽ là người thay thế vị trí của tôi.”

*

Khi tôi quay lại nhà máy, Fran chuyển cho tôi một tin nhắn, “Ông Bill Peach gửi cho anh. Tình hình thế nào ạ?”

“Làm ơn gọi mọi người. Tôi có một số tin vui,” tôi mỉm cười.

Lời nhắn của Bill là: “Tôi đề nghị anh nên dùng hai tháng tới để thu xếp. Anh còn có nhiều thứ để học, ông tự tin ạ.”

Cuối cùng tôi cũng tìm được Jonah ở New York và thông báo ngay tin mới cho ông ta. Mặc dù mừng cho tôi, nhưng chẳng thấy ông ấy ngạc nhiên.

“Tất cả những lo lắng của tôi vừa qua chỉ là cứu vãn một cái nhà máy,” tôi bảo ông ta. “Thế mà bây giờ dường như lại hoá ra là ba nhà máy.”

“Chúc may mắn,” Jonah nói. “Hãy duy trì cho tốt nhé.”

Sợ ông ta gác máy, tôi vội hỏi giọng hốt hoảng, “Tôi sợ rằng may mắn là chưa đủ; nó quá sức đối với tôi. Ông có thể đến và giúp tôi được không?” Tôi không thể mất hai giờ mới tìm ra ông ta chỉ để nghe những câu chúc mừng. Thành thực mà nói, tôi hoảng sợ trước viễn cảnh của cái công việc mới. Xử lý công việc của một nhà máy sản xuất là một chuyện, nhưng cả một chi nhánh gồm ba nhà máy, không có nghĩa là công việc gấp ba lần, nó còn liên quan đến cả thiết kế sản phẩm và thị trường nữa.

“Ngay cả nếu tôi có thời gian, tôi cũng không nghĩ đó là một đề nghị hay,” tôi nghe thấy cái giọng thất vọng của ông ta.

“Tại sao không? Đến bây giờ nó vẫn tốt đẹp đấy chứ.”

“Alex,” ông ta nói với một giọng lạnh lùng, “khi anh được thăng chức, trách nhiệm của anh sẽ tăng lên, anh nên học cách dựa vào chính bản thân mình nhiều hơn. Đề nghị tôi đến lúc này chỉ có tác dụng ngược lại; nó sẽ làm tăng sự phụ thuộc lên.”

Tôi không muốn hiểu ý của ông ta. “Ông không thể tiếp tục dạy tôi nữa sao?”

“Được, tôi có thể,” ông ta trả lời. “Nhưng đầu tiên anh phải tìm ra chính xác cái anh cần học. Sau đó gọi cho tôi.”

Tôi không từ bỏ một cách dễ dàng. “Tôi muốn học làm cách nào điều hành một chi nhánh có hiệu quả, như thế không rõ sao?”

“Trước đây, anh muốn học cách vận hành một nhà máy có hiệu quả,” giọng Jonah nghe sốt ruột. “Bây giờ, anh lại muốn học cách điều hành một chi nhánh có hiệu quả. Cả hai chúng ta đều biết rằng câu chuyện sẽ không dừng lại ở đây. Cái anh muốn học đó là cái gì? Anh có thể giải thích rõ được không?”

“Thực ra, tôi nghĩ rằng tôi muốn học cách quản lý - có thể là một nhà máy, một chi nhánh, một công ty, bất cứ quy mô hay loại nào.” Ngập ngừng một lát tôi lại nói tiếp, “Không thể là xấu nếu học cách quản lý cuộc sống của mình,

nhưng tôi e rằng như thế là đòi hỏi quá nhiều.”

“Tại sao lại quá nhiều?” Jonah hỏi làm tôi ngạc nhiên. “Ai mà chẳng muốn học cách thu xếp cuộc sống của mình.”

“Hay quá, thế khi nào chúng ta có thể bắt đầu?” tôi hỏi một cách háo hức.

“Bây giờ. Nhiệm vụ đầu tiên của anh là tìm ra kỹ năng cần thiết để quản lí có hiệu quả.”

“Cái gì?” tôi hỏi với giọng như ghen lại.

“Thôi nào, tôi không muốn đề nghị anh phát triển các kỹ năng ấy, chỉ cần anh xác định những kỹ năng gì cần học thôi. Hãy gọi cho tôi khi nào anh có câu trả lời. Còn nữa, Alex, chúc mừng anh được đề bạt.”

“Em thực sự tự hào về anh. Ba bước như thế này nữa, chúng ta sẽ thành công. Chúng ta uống mừng chứ?”

Cái nhiệt tình gương gạo của Julie chọc đúng vào điểm nhạy cảm trong tôi. “Không, anh không nghĩ thế.” Tôi từ chối nâng cốc, thật không bình thường trong một sự kiện rất đặc biệt như thế này.

Julie không nói một lời nào. Cô ấy từ từ uống một hơi, rồi hơi cúi người về phía trước và nhìn thẳng vào trong mắt tôi. Rõ ràng là cô ấy đang chờ đợi một lời giải thích.

Với áp lực ấy, tôi buộc phải mở miệng. Cứ chậm chậm, tôi cố gắng diễn đạt thành lời những ý nghĩ rời rạc của mình. “Julie, anh thực sự không nghĩ là chúng ta nên chúc mừng nó, ít nhất cũng không phải theo cách em đánh giá, như là mừng một chiến thắng vô nghĩa. Dù sao, anh cũng nghĩ là em đúng - việc đề bạt này là cái gì cơ chứ, nếu không phải là chiến thắng trong cuộc vật lộn sống còn?”

“Hừm,” Julie chỉ ậm ừ đáp lại. Cô ấy có thể thể hiện một cách rõ ràng mà không cần mở miệng - hoàn toàn khác tôi. Lúc này, trong đầu tôi toàn những ý nghĩ lộn xộn... ‘vật lộn’... ‘chiến thắng vô nghĩa...’ Tôi đang nói về cái gì thế này? Nhưng còn nữa, tại sao tôi lại cảm thấy là không thích hợp khi nâng cốc đối với việc đề bạt của tôi kia chứ?

“Gia đình chúng ta đã phải trả một cái giá quá lớn cho cái kết quả này,” cuối cùng tôi nói.

“Alex, anh đang quá khắt khe với mình. Cái chuyện trục trặc ấy không xảy ra theo cách này thì cũng cách khác thôi.”

Cô ấy tiếp tục, “Em đã suy nghĩ rất nhiều và chúng ta hãy đối mặt với nó, nếu anh nhượng bộ, cái cảm giác thất bại sẽ làm hỏng tất cả những phần tốt đẹp trong cuộc hôn nhân của chúng ta. Em nghĩ anh nên tự hào về lần thắng chức này. Anh đã không dẫm đạp lên ai để đạt được; anh đã chiến thắng một cách công bằng và sòng phẳng.”

Một cảm giác ớn lạnh chạy dọc sống lưng khi tôi nhớ lại. Tôi đã ở trong một hoàn cảnh vô cùng rắc rối. Nhà máy bị đe dọa đóng cửa; hơn sáu trăm con người có nguy cơ gia nhập dòng người thất nghiệp vốn đã rất dài; nghề nghiệp của tôi có nguy cơ đi tong trong gang tấc; và trên tất cả những điều đó là, tôi đã dành hết thời gian cho công việc một cách không thể tin được, nó đã

đầy cuộc sống gia đình tôi tới bờ vực tan vỡ. Nói một cách đơn giản, tôi đã sắp từ chỗ là một ngôi sao đang lên, sáng chói trở thành một kẻ lang thang thất nghiệp.

Nhưng tôi đã không bỏ cuộc. Bất chấp tất cả, tôi đã tiếp tục chiến đấu. Và tôi đã không cô độc. Jonah đã giới thiệu cho tôi một cách tiếp cận rất thông thường của ông ta (và vì thế rất gây tranh cãi) để quản lí một công ty. Điều đó đã thực sự có ý nghĩa, vì thế đồng đội của tôi đã hết sức ủng hộ tôi. Nó cũng rất buồn cười, thực sự buồn cười. Mấy tháng vừa qua cũng đầy đông tố. Tôi nghĩ rằng chúng tôi đã vi phạm hầu hết các quy tắc của một công ty Mỹ. Nhưng chúng tôi đã thành công. Chúng tôi đã tạo ra một bước ngoặt cho nhà máy. Nhờ thế mà đã cứu vãn được cả chi nhánh. Bây giờ, tôi và Julie đang ngồi trong một nhà hàng ưa thích để kỉ niệm cái sự kiện này. Tôi sẽ lãnh đạo chi nhánh, điều đó có nghĩa là di chuyển - một thực tế có thể đã khiến cho Julie có một tâm trạng rất thông cảm.

Nâng cốc lên, tôi nói một cách rất tự tin, “Julie, chúng ta uống cho việc đề bạt của anh chứ. Không phải là như một bước hướng tới đỉnh kim tự tháp, mà là uống cho cái ý nghĩa thực sự - một sự khẳng định tích cực đối với chuyến đi đáng giá và sôi động của chúng ta.”

Một nụ cười rạng rỡ trên khuôn mặt Julie và một tiếng chạm cốc vui vẻ.

Chúng tôi quay lại thực đơn trong một tâm trạng hài lòng. “Cái vinh dự này cũng chính là của em,” tôi nói một cách rộng lượng. Ngừng lại một lúc, tôi tiếp tục với một giọng hơi ủ rũ, “Thực ra, đó là kết quả của Jonah hơn là của anh.”

“Anh biết không, Alex, anh thật đặc biệt,” Julie nói có vẻ khó chịu. “Anh làm việc thật vất vả và bây giờ anh muốn dành cái công lao đó cho người khác phải không?”

“Julie, anh nói nghiêm túc đấy. Jonah là người đã mang đến cho anh tất cả các đáp số, anh chỉ là một cái dụng cụ. Dù cho anh có muốn nói khác đi, thì đó cũng là một sự thật rõ ràng.”

“Không, điều đó không đúng.”

Tôi bồn chồn trên ghế, “Nhưng...”

“Alex, anh hãy thôi nói cái điều vô lí đó đi,” Julie nói với giọng kiên quyết. “Cái khiêm tốn gượng gạo ấy không phù hợp với anh.” Cô ấy đưa tay ra ngăn không cho tôi nói và tiếp tục, “Không có ai trao cho anh cảm nang trong một cái khay bạc. Hãy nói cho tôi biết, Ngài Rogo, đã bao nhiêu đêm ngài đổ mồ hôi cho đến khi tìm ra được những lời giải?”

“Khá nhiều,” tôi thừa nhận với một nụ cười.

“Anh hiểu đấy!” Julie cố gắng kết thúc cái chủ đề này.

“Không, anh không hiểu,” tôi cười. “Anh biết rất rõ rằng Jonah không chỉ đơn giản đưa cho anh những lời giải. Thực tế, đã bao lần anh quấy nhiễu ông ta. Nhưng thôi nào, Julie, cái cách mà ông ta đã chọn để đưa chúng ra dưới dạng những câu hỏi rất cụ thể không làm thay đổi cái gì cả.”

Không muốn tiếp tục nữa, Julie gọi bồi bàn tới và bắt đầu gọi món ăn. Cô ấy đúng. Cái cách thảo luận này sẽ chỉ làm hỏng một buổi tối vui vẻ.

*

Mãi cho đến khi tôi chăm chú thưởng thức món thịt bê ngon lành, những ý nghĩ mới bắt đầu định hình. Bản chất của những đáp án, những giải pháp mà Jonah bảo chúng tôi phát triển là gì? Tất cả chúng đều có một điểm chung, đó là đều dễ hiểu và đồng thời cũng không tuân theo những thứ mà chúng tôi đã từng học. Liệu chúng tôi có đủ dũng cảm để thử thực hiện chúng không, nếu chúng tôi không phải vã mồ hôi ra để định hình ra chúng? Có lẽ là không. Nếu không có niềm tin mà chúng tôi có được trong một cuộc vật lộn là có thể làm chủ cái mà chúng tôi đã phát triển trong quá trình thực hiện, thì tôi không nghĩ rằng chúng tôi thực sự có can đảm để áp dụng những giải pháp này vào thực tế.

Vẫn chìm đắm trong suy nghĩ, tôi rời mắt khỏi đĩa thức ăn nhìn Julie. Đường như cô ấy vẫn đang chờ đợi tôi.

“Sao các anh không tự nghĩ về nó?” tôi nghe cô ấy hỏi. “Em thấy những lời giải của các anh dường như không có gì đặc biệt và rất rõ ràng. Các anh không thể làm được hay sao mà phải cần các câu hỏi dẫn dắt của Jonah?”

“Câu hỏi của em thú vị lắm, rất thú vị. Thành thực mà nói, anh không tin mình có thể biết câu trả lời.”

“Alex, đừng có nói với em rằng anh không nghĩ về nó.”

“Có, anh có nghĩ,” tôi thừa nhận. “Tất cả bọn anh ở trong nhà máy đều có cùng một câu hỏi. Các giải pháp đều có vẻ bình thường, nhưng thực tế là hàng năm nay bọn anh đã làm hoàn toàn ngược lại. Ngoài ra, các nhà máy khác vẫn còn khăng khăng bám vào những cái cách cổ lỗ và phá hoại ấy. Có lẽ Mark Twain đã đúng khi nói rằng ‘suy xét thông thường hoàn toàn không thông thường chút nào’ hoặc câu gì đó tương tự.”

“Đấy không phải là câu trả lời cho câu hỏi của em.” Julie không để cho tôi lảng tránh vấn đề.

“Tha cho anh nào,” tôi nài nỉ. “Anh thực sự không biết. Anh không chắc rằng liệu anh có biết cái nghĩa của từ ‘suy xét thông thường’ không. Em nghĩ sao về cái ý anh ám chỉ cái gì đó như là ‘suy xét thông thường’?”

“Trả lời bằng một câu hỏi là không công bằng.” Julie biết thóp được cái cổ gắng giành lại ưu thế của tôi.

“Tại sao không?” tôi cố gắng lần nữa.

Julie vẫn không động đậy môi.

“Thôi được,” tôi nhượng bộ. “Cái hay nhất mà anh đã phát hiện ra cho đến nay là nhận ra được rằng bọn anh coi cái gì đó như là suy xét thông thường chỉ khi nó phù hợp với sự hiểu biết qua trực giác của bọn anh.”

Julie gật đầu đồng ý.

“Cái đó chỉ giúp nhấn mạnh câu hỏi của em thôi,” tôi tiếp tục. “Nó chỉ có nghĩa là khi bọn anh thừa nhận cái gì đó là suy xét thông thường, thì ít nhất về trực giác nó phải là cái mà bọn anh biết ngay từ đầu. Tại sao lại hay cần một cái tín hiệu từ bên ngoài như thế để giúp bọn anh nhận biết những thứ mà hoàn toàn đã biết qua trực giác?”

“Đó chính là câu hỏi của em!”

“Phải, em yêu, anh biết. Có thể những kết luận trực giác này đã bị che khuất bởi những thứ khác, những cái không thông thường.”

“Nó có thể là gì?”

“Có thể là thực tiễn thông thường.”

“Có thể hiểu,” Julie mỉm cười và quay lại ăn nốt thức ăn.

“Anh buộc phải thừa nhận,” một lúc sau tôi nói, “rằng cái cách dẫn dắt đến những câu trả lời của Jonah bằng cách đặt những câu hỏi theo ‘phương pháp Xô-crát’ của ông ta rất có hiệu quả khi bóc đi những lớp - những lớp dày - của thực tiễn thông thường. Anh đã cố gắng giải thích những câu trả lời cho những người khác, những người cũng rất cần chúng như bọn anh, nhưng chẳng đi đến đâu. Thực tế, nếu không có sự đánh giá đúng của Nathan Frost đối với những tiến bộ của bọn anh về hiệu quả cuối cùng, thì cách giải quyết của anh có thể đã dẫn đến những kết quả rất không mong muốn.”

“Em biết đấy,” tôi tiếp tục, “thật ngạc nhiên là bọn anh được chỉ bảo cho biết và thực hành những thứ đã ăn sâu trong đầu, nhưng lại chẳng bao giờ dành thời gian để tự nghĩ về chúng. ‘Đừng trao cho những câu trả lời, hãy đặt những câu hỏi!’ Anh sẽ phải thực hành *điều đó*.”

Julie trông không tán thưởng lắm.

“Em sao vậy?” tôi hỏi.

“Không sao.”

”‘Đừng trao cho những câu trả lời,’ hoàn toàn có thể hiểu được câu đó,” tôi

cố gắng thuyết phục Julie. “Giải thích rõ ràng những câu trả lời, khi bạn cố gắng thuyết phục một người tuân theo một cách mù quáng những thực tiễn thông thường, là hoàn toàn không hiệu quả. Thực tế, chỉ có hai khả năng, là người ta không hiểu bạn hoặc là hiểu bạn.”

“Anh nói rõ xem nào?”

“Trong trường hợp thứ nhất, thực tế sẽ không có thiệt hại gì, khi người ta chỉ đơn giản là lừa bạn đi. Nhưng trường hợp thứ hai có thể sẽ xấu hơn nhiều, người ta có thể hiểu bạn. Họ sẽ đón nhận cái thông điệp của bạn như là một thứ còn tồi tệ hơn là sự phê bình.”

“Cái gì còn tồi tệ hơn là phê bình?” Julie hỏi một cách ngây thơ.

“Phê bình có tính xây dựng.” Tôi cười như mếu, khi nhớ lại cái phản ứng tàn nhẫn của Hilton Smyth và cái gã Cravitz. “Bạn có thể có lí, nhưng phạm luật. Người ta sẽ chẳng bao giờ tha thứ cho bạn về điều đó.”

“Alex, anh không cần phải thuyết phục em khi em muốn làm cho người khác tin - đặc biệt là chồng em - rằng trao những lời giải không phải là thượng sách. Em chỉ thấy chưa được thông là tại sao chỉ có đặt những câu hỏi mới lại là hay hơn nhiều.”

Tôi ngẫm nghĩ. Cô ấy đúng. Mỗi khi tôi cố gắng đặt câu hỏi mà lại được hiểu như một sự kẻ cả hoặc còn tồi tệ hơn thế thì chẳng tích cực gì.

“Nó giống như cần phải suy nghĩ hai lần trước khi tấn công cái cối xay gió của thực tiễn thông thường.” Tôi kết luận một cách ủ rũ.

Julie chăm chú vào cái món bánh kem mà người bồi bàn vừa đặt trước mặt chúng tôi. Tôi cũng làm theo.

Khi món cà phê được mang lên, tôi lại có đủ hưng phấn để có thể tiếp tục câu chuyện. “Julie, em có thấy chán không, anh chưa định hết làm em khó chịu đâu.”

“Anh đùa đấy à? Không những anh búống bình như một tay cứng đầu miền Nam, mà anh còn truyền những cái gien ấy cho các con của anh nữa. Em cá rằng anh cũng đã làm phiền Jonah.”

Tôi thoáng suy nghĩ. “Không, Julie, với Jonah thì có cái gì đó khác. Em hiểu không, mỗi khi anh nói chuyện với Jonah, anh có cảm giác rõ ràng là ông ta không chỉ sẵn sàng với những câu hỏi của mình, mà còn đối với các câu hỏi của anh nữa. Như thế cái phương pháp Xô-crát phải là cái gì đó ý nghĩa nhiều hơn cái việc chỉ đặt những câu hỏi. Có một điều anh có thể nói với em rằng không chuẩn bị sẵn sàng với cái phương pháp này là một sự nguy hiểm, hãy tin anh đi, anh đã thử. Nó giống như ném một cái bu-mê-răng sắc lẹm.”

Lúc này tôi chợt nhận ra. Câu trả lời đây rồi. Đó là cái kĩ thuật mà tôi nên đề nghị Jonah dạy tôi: làm thế nào thuyết phục được những người khác, làm sao bóc đi được những cái lớp dày của thực tiễn thông thường, làm sao vượt qua được những lực cản khi thay đổi. Tôi kể cho Julie về cuộc điện thoại vừa rồi của tôi với Jonah.

“Rất thú vị. Anh rõ ràng phải cần học làm sao thu xếp cho cuộc sống tốt hơn. Nhưng anh yêu,” Julie cười, “hãy cẩn thận, anh nhớ điều gì đã đến với Xô-crát chứ. Ông ta đã bị buộc phải uống thuốc độc đấy.”

“Anh không định đưa thuốc độc cho Jonah,” tôi nói vẫn còn hưng phấn. “Julie, để anh nói với em, mỗi khi Jonah và anh nói chuyện về những rắc rối của anh ở nhà máy, anh luôn luôn cảm thấy ông ấy đã biết trước anh sẽ nói gì. Cái đó thực sự đôi khi làm anh cảm thấy khó chịu.”

“Tại sao?”

“Ông ta lấy đâu ra thời gian mà học được nhiều thứ như vậy? Anh không nói về những lí thuyết, mà anh muốn nói về những hiểu biết của ông ấy trong việc vận hành một nhà máy. Theo những điều anh biết thì ông ta chưa từng có ngày nào làm việc trong ngành công nghiệp. Ông ta là một nhà vật lí. Anh không thể tin được rằng, một nhà khoa học, ngồi trong cái tháp ngà của mình lại có thể biết nhiều như vậy về những thực tế cụ thể, rất đặc thù ở trên mặt bằng của một xưởng sản xuất. Có cái gì đó không hiểu được.”

“Alex, nếu đúng như vậy, thì anh phải đề nghị Jonah dạy anh cái gì đó cao hơn chứ không chỉ là cái phương pháp Xô-crát.”

Lou là mục tiêu đầu tiên và quan trọng nhất của tôi. Nếu tôi không thể thuyết phục ông ta tham gia với tôi, thì về cơ bản tôi sẽ thất bại. Việc đó sẽ không dễ chút nào. Ông ta đã sắp nghỉ hưu và tôi biết ở một mức độ nào đó ông ta có tham gia vào các công tác xã hội. Tôi hít một hơi thật sâu và bước vào văn phòng. “Này Lou, nói chuyện lúc này được không?”

“Tốt như bất cứ lúc nào. Tôi có thể giúp anh gì không?”

Hoàn toàn cởi mở, nhưng không hiểu sao tôi không đủ can đảm đi thẳng vào vấn đề. “Tôi chỉ muốn biết về dự báo của anh cho hai tháng tới,” tôi nói. “Anh có thấy vấn đề gì đối với mục tiêu lợi nhuận thuần 15% không? Nó không có tính chất quyết định nữa,” tôi vội nói thêm, “nhưng tôi không muốn nghe Hilton Smyth dè bủ ‘tôi đã bảo anh mà’ chút nào.”

“Anh có thể ngủ kĩ. Theo như tính toán của tôi, chúng ta sẽ dễ dàng vượt qua con số 20% trong hai tháng tới.”

“Trời!” tôi không thể tin vào tai mình nữa. “Lou, anh có bị sao không đấy? Anh tin vào cái nhìn luôn lạc quan của bộ phận thị trường từ khi nào vậy?”

“Alex, gần đây có nhiều thứ xảy ra với tôi, nhưng tin vào đội thị trường không phải là một trong những thứ ấy. Thực tế, dự đoán của tôi đã dựa trên xu hướng hơi giảm của các đơn hàng đấy.”

“Thế làm cách nào anh kéo được con thỏ này ra khỏi mũ của mình vậy?”

“Anh cứ ngồi xuống đã, tôi cần một chút thời gian để giải thích. Tôi có điều quan trọng muốn nói với anh.”

Tôi nghĩ là mình sẽ được nghe về một cái trò kế toán lấu cá nữa đây. “Được rồi, tôi nghe anh.”

Tôi lựa chỗ ngồi cho thoải mái, trong khi đó Lou cứ sắp xếp đám giấy tờ. Hai phút sau, tôi không còn kiên nhẫn nữa, “Sao vậy, Lou?”

“Alex, chúng ta đã trách cứ cái phương pháp lệch lạc mà nếu sử dụng thì giá thành sản phẩm được tính toán sẽ chỉ cho lợi nhuận thuần là 12,8% chứ không phải trên 17% như chúng ta đã tin phải là như vậy. Tôi biết anh đã bức tức vì điều đó, nhưng cái mà tôi phát hiện được là sự méo mó đó thậm chí còn lớn hơn. Cái đó có liên quan đến việc chúng ta đánh giá về tồn kho, nhưng rất khó giải thích. Có thể tôi sẽ cố gắng trình bày qua bảng cân đối.”

Ông ta lại dừng lại. Lần này thì tôi kiên nhẫn chờ.

“Có thể tôi nên bắt đầu bằng một câu hỏi,” ông ta nói. “Anh có đồng ý rằng tồn kho là một khoản nợ không?”

“Tất nhiên, mọi người đều biết điều đó. Còn nếu chúng ta không biết, thì một vài tháng vừa rồi đã chỉ ra tồn kho là một khoản nợ như thế nào. Anh có nghĩ là liệu chúng ta có thể đáp ứng được các đơn hàng nhanh như thế không, nếu trên mặt bằng cứ đầy ứ hàng như trước đây? Và liệu anh có không nhận ra rằng chất lượng đã được cải thiện, làm thêm giờ ít đi không - chưa muốn nói đến là bây giờ chúng ta hầu như không phải điều độ cái gì khẩn cấp nữa!”

“Phải,” ông ta nói, vẫn nhìn vào đồng tài liệu. “Tồn kho đúng là một khoản nợ, nhưng chúng ta phải đặt nó vào khoản mục nào để báo cáo trong bảng cân đối?”

“Trời, Lou!” tôi đứng dựng lên. “Tôi biết những chỉ số tài chính đã xa rời với thực tế, nhưng đến cái mức - báo cáo các khoản nợ dưới khoản mục của tài sản ư? Tôi chưa bao giờ hiểu hết hậu quả... Hãy nói cho tôi biết ảnh hưởng của nó như thế nào?”

“Lớn hơn anh nghĩ, Alex. Tôi đã kiểm tra đi kiểm tra lại, nhưng các con số sẽ tự nó nói lên. Anh hiểu không, chúng ta đang xác định giá trị tồn kho theo chi phí để sản xuất hàng hoá. Những chi phí này bao gồm không chỉ tiền mua vật tư mà còn cả giá trị tăng thêm trong sản xuất.

“Anh biết việc chúng ta đã làm trong vài tháng vừa rồi. Donovan đã chỉ làm những thứ có đặt hàng. Stacey cấp vật tư cũng theo đó. Chúng ta đã cho tiêu hết khoảng năm mươi phần trăm lượng hàng dở dang và khoảng hai mươi lăm phần trăm lượng hàng hoàn chỉnh. Chúng ta đã tiết kiệm được nhiều do không phải mua vật tư mới cho việc lại làm ra tồn kho quá mức. Những con số về tiền mặt đã chỉ ra rất rõ ràng. Nhưng trong sổ kế toán, tài sản thể hiện bằng tồn kho đã giảm xuống, bởi vì chúng chỉ được bù một phần, do số tiền chúng ta không phải chi ra. Trong giai đoạn này, khi chúng ta đang giảm tồn kho, thì sự chênh lệch giữa giá thành sản phẩm và chi phí vật tư của số tồn kho đã giảm đi lại thể hiện ra như một khoản lỗ thuần.”

Tôi cảm thấy vướng trong họng. “Lou, có phải anh đang nói với tôi rằng chúng ta đã bị trừng phạt vì những việc làm hợp lý không? Việc giảm tồn kho quá mức đã được diễn giải ra trong sổ sách là một khoản lỗ ư?”

“Phải,” ông ta đáp và vẫn cứ nhìn vào đám giấy tờ.

“Anh nói xem, ảnh hưởng ở những con số như thế nào?”

“Trong ba tháng vừa qua, lợi nhuận thuần thực tế của chúng ta từng tháng đều vượt quá 20%,” ông ta nói một cách rành rọt.

Tôi nhìn trân trân vào ông ta. Tôi không thể tin vào tai mình nữa.

“Nhưng nhìn vào cái khía cạnh tốt,” ông ta nói một cách ngượng ngùng, “bây giờ tồn kho đã ổn định ở một mức thấp mới, thì cái ảnh hưởng này sẽ không còn làm chúng ta lo ngại gì nữa.”

“Cám ơn rất nhiều,” tôi nói một cách châm biếm và đứng dậy đi.

Khi gần đến cửa, tôi quay lại và hỏi ông ta, “Anh đã phát hiện ra hiện tượng này vào lúc nào? Và anh đã phát hiện ra chúng ta đã có lợi nhuận nhiều hơn cái mục tiêu 15% khi nào vậy?”

“Một tuần trước đây.”

“Thế tại sao anh không nói với tôi? Tôi đã có thể sử dụng những số liệu ấy thật hiệu quả trong cuộc họp vừa rồi.”

“Không Alex, anh không thể sử dụng chúng được đâu, nó chỉ làm cho câu chuyện của anh rối tung lên. Anh biết không, mọi người đều đánh giá tồn kho theo cách này, nó thậm chí còn được yêu cầu của cơ quan thuế. Anh không thể có cơ hội. Nhưng tôi đã thảo luận về nó rất lâu với Nathan Frost; anh ta hoàn toàn hiểu.”

“Thế đấy, ông láu cá ạ. Bây giờ thì tôi hiểu tại sao Nathan đã rất ủng hộ như thế,” tôi nói và lại ngồi xuống.

Khi chúng tôi thôi nhe răng ra cười với nhau, Lou lại nói với một giọng rất khê, “Alex, tôi có một vấn đề nữa.”

“Lại một quả bom nữa sao?”

“Anh có thể gọi như thế cũng được, nhưng nó thuộc về vấn đề cá nhân. Nathan bảo tôi rằng anh ta sẽ cùng đi với Bill Peach lên tập đoàn. Tôi biết rằng anh sẽ cần một kiểm soát viên thạo việc cho chi nhánh, một người phải có kinh nghiệm ở nhiều lĩnh vực khác nhau, được xử lý ở tầm chi nhánh. Tôi chỉ còn một năm nữa là nghỉ hưu; mọi thứ tôi biết đều cổ lỗ rồi. Vì vậy...”

Đúng lúc rồi, tôi tự nhủ. Tôi phải chặn ngay ông ta lại trước khi ông ta tuyên bố là không muốn đi với tôi. Một khi đã nói ra, thì thay đổi ý định của ông ta sẽ khó khăn rất nhiều.

“Lou, gượng đã,” tôi ngắt lời ông ta. “Anh hãy nhìn công việc chúng ta đã làm trong vài tháng qua. Anh không nghĩ là...”

“Đó chính xác là điều tôi đã định nêu ra,” đến lượt ông ta ngắt lời tôi. “Anh hãy nhìn nó theo quan điểm của tôi. Cả cuộc đời, tôi đã thu thập những con số và lập các báo cáo. Tôi tự coi mình là một người cung cấp những con số, như là một quan sát viên khách quan và vô tư. Nhưng những tháng vừa qua đã mở mắt cho tôi thấy mình đã lầm lẫn như thế nào. Tôi không phải là một người quan sát khách quan; tôi đã gần như mù quáng, tuân theo một số những quy

trình sai lầm, mà không hiểu được những hậu quả có tính chất phá hoại và ảnh hưởng sâu rộng.

“Gần đây tôi đã suy nghĩ rất nhiều. Chúng ta cần các số liệu đánh giá tài chính một cách chắc chắn - nhưng chúng ta không cần chúng để cho chính bản thân chúng. Chúng ta cần chúng vì hai lí do khác nhau. Thứ nhất là để kiểm soát; để biết một công ty đạt được mục tiêu kiếm lợi nhuận ở mức độ nào. Lí do thứ hai, thậm chí có thể còn quan trọng hơn; các số liệu cần phản ánh được những bộ phận nào đang mang lại kết quả tốt cho cả tổ chức nói chung. Điều trở nên rõ ràng với tôi là chẳng có cái nào trong hai mục tiêu đó đang được thoả mãn cả.

“Ví dụ, cái câu chuyện mà chúng ta vừa nói. Chúng ta biết rất rõ rằng nhà máy đã được cải thiện một cách mạnh mẽ, nhưng các số liệu méo mó hầu như đã lại kết tội chúng ta. Tôi đang đệ trình các báo cáo về hiệu quả, báo cáo về giá thành sản phẩm và bây giờ cả hai chúng ta đều biết chúng lại phản ánh những người công nhân và đội ngũ quản lí giống như đã làm những điều tồi tệ đối với công ty.”

Tôi chưa bao giờ nghe Lou nói dài như vậy. Tôi đồng ý với mọi điều ông ta vừa nói, nhưng tôi gần như bối rối. Tôi không biết ông ta đang đi tới cái gì.

“Alex, tôi không thể dừng được ở đây. Tôi không thể nghỉ hưu bây giờ. Anh hãy dành cho tôi một ơn huệ cá nhân, anh hãy đưa tôi đi với anh. Tôi muốn có cơ hội để lập ra một hệ thống đánh giá mới, nó sẽ hiệu chỉnh cái hệ thống chúng ta đang có bây giờ, để nó sẽ làm những cái mà chúng ta chờ đợi ở nó. Để một kiểm soát viên có thể tự hào về công việc của anh ta. Tôi không biết liệu tôi có thành công không, nhưng chí ít hãy cho tôi cơ hội.”

Tôi còn biết nói gì nữa đây? Tôi đứng dậy và đưa tay ra. “Đồng ý thế nhé.”

*

Quay về chỗ của mình, tôi bảo Fran gọi Bob Donovan đến. Với Lou và Bob mỗi người đảm nhiệm được một khu vực của mình, tôi sẽ có thể tự do tập trung vào hai lĩnh vực tôi biết ít nhất, đó là kĩ thuật và thị trường.

Tôi sẽ nói gì về thị trường đây? Người duy nhất tôi đánh giá cao trong đơn vị này là Johnny Jons; không biết Bill có định kéo anh ta đi theo không.

Có tiếng chuông điện thoại. Tiếng của Bob.

“Al, tôi đang ngồi với Stacey và Ralph, chúng tôi đang bàn công chuyện. Anh có thể tham gia cùng không?”

“Sẽ kéo dài bao lâu?” tôi hỏi.

“Không biết được. Có khi phải đến tận cuối ngày.”

“Nếu vậy, tôi không tham gia được. Nhưng, Bob, chúng ta cần nói chuyện. Anh có thể đến đây một vài phút được không?”

“Được, không sao.”

Anh ta gần như có mặt ngay lập tức. “Có chuyện gì vậy, sếp?”

Tôi quyết định nói thẳng với anh ta, “Anh có muốn đảm đương công việc sản xuất của cả chi nhánh không?”

Anh ta chỉ có thể thốt ra được tiếng ô... ô trong cổ họng, rồi gieo cái thân hình to lớn của mình xuống ghế, nhìn tôi và chẳng nói được câu gì nữa.

“Sao, Bob, anh ngạc nhiên à?”

“Anh cứ coi là như vậy.”

Tôi quay đi rót cà phê cho cả hai, còn anh ta bắt đầu nói từ phía sau, “Alex, tôi không muốn cái công việc ấy. Không phải bây giờ. Anh biết không, nếu một tháng trước đây thì có lẽ tôi đã chộp lấy nó bằng cả hai tay. Bây giờ thì muộn rồi.”

Không hiểu được, tôi quay lại, mỗi tay cầm một ly cà phê. “Sao vậy, Bob, anh sợ à?”

“Anh biết rõ hơn mà.”

“Vậy thì điều gì trong tháng vừa rồi đã làm thay đổi suy nghĩ của anh vậy?”

“Burnside.”

“Anh muốn nói là ông ta sẽ dành cho anh một công việc tốt hơn à?”

Anh ta cười phá lên. “Không, Alex, không có chuyện đó. Chính cái cách chúng ta xử lí cái đơn hàng khẩn cấp của Burnside đã làm tôi suy nghĩ. Tôi học được rất nhiều qua trường hợp này, vì vậy mà tôi muốn ở lại nhà máy và phát triển nó thêm nữa.”

Tôi thật ngạc nhiên. Thế mà tôi đã tự cho rằng mình hiểu được những con người này. Tôi đã cho rằng khó mà có thể thuyết phục được Lou, nhưng ông ta lại gần như là cầu xin. Tôi không cho là có vấn đề gì với Bob, thế mà anh ta lại từ chối. Thật là bực mình.

“Tôi muốn nghe anh giải thích,” tôi nói và đưa cho anh ta li cà phê.

Chiếc ghế phát ra tiếng cọt kẹt khi cái thân hình nặng nề của anh ta ngọ nguậy. Nếu tôi còn ở đây lâu nữa, có lẽ tôi sẽ phải đặt làm một cái ghế chắc hơn cho anh ta.

“Anh không nhận ra rằng những sự kiện của đơn hàng Burnside là có một không hai sao?” cuối cùng anh ta nói.

“Có, tất nhiên. Tôi chưa bao nghe thấy một chủ tịch của một công ty đi cảm ơn từng công nhân của một nhà cung cấp.”

“Phải, phải, đúng thế thật. Nhưng hãy nhìn lại toàn bộ mắt xích của sự kiện. Johnny đã gọi cho anh với một mong muốn của khách hàng không thể khả thi. Anh ta không tin là có thể thực hiện và khách hàng cũng vậy. Nếu nhìn bề ngoài là không thể làm được. Nhưng chúng ta đã nhìn sâu vào bên trong. Chúng ta đã cân nhắc khả năng của các cổ-chai, chúng ta đã đánh giá giới hạn của nhà cung cấp và chúng ta đã đi đến một quyết định khá là không bình thường.

“Chúng ta đã không dứt khoát là *không* hay *có*, để sau đó lỡ hẹn rồi cười trừ như chúng ta đã làm trước đây. Chúng ta đã bố trí lại cái giao dịch đấy; chúng ta đã đưa ra ý tưởng về một đơn đặt hàng theo cách khác, vừa có tính khả thi, vừa làm cho khách hàng vừa ý hơn so với yêu cầu trước đó.”

“Phải,” tôi nói, “đó là một việc làm hay. Đặc biệt khi cân nhắc điều gì sẽ xảy ra sau đó. Nhưng đó là một tập hợp của các tình huống khác thường.”

“Nó khác thường bởi vì bình thường chúng ta không khởi xướng ra - nhưng có thể có cách để làm cho nó thành bình thường. Anh có hiểu không? Thực tế chúng ta đã lái việc bán hàng theo. Chúng ta - bộ phận sản xuất đã lái bộ phận bán hàng.”

Tôi ngẫm nghĩ. Anh ta đúng. Bây giờ tôi bắt đầu thấy anh ta sẽ đi tới đâu.

Bob có thể hiểu sai khi thấy tôi im lặng, anh ta nói, “Đối với anh có thể đó không phải là chuyện gì lớn, anh luôn luôn nhìn sản xuất và bán hàng như là hai mắt của cùng một sợi xích. Nhưng hãy nhìn tôi. Lúc nào tôi cũng chôn chân trên mặt bằng xưởng và nghĩ rằng trách nhiệm của mình là chữa cháy, còn nhìn bộ phận bán hàng như là một người bán sao trên trời, cứ hứa bừa với khách hàng. Đối với tôi, cái sự kiện này là một khám phá.

“Anh xem, chúng ta đã đưa ra cho bộ phận bán hàng một thời hạn chắc chắn đối với mỗi sản phẩm. Như thế nếu đó không phải ở dạng hàng hoá hoàn chỉnh thì là những con số mà họ có thể dùng để hứa hẹn với khách hàng. Phải, chúng có thể sai số, nhưng không nhiều. Có thể nên có một cách khác. Có thể thời gian đưa ra được xác định theo từng trường hợp cụ thể, phụ thuộc vào mức bận rộn ở các cổ-chai. Và có thể chúng ta không nên đề cập đến số lượng yêu cầu như là phải cung cấp ngay trong một lần.

“Alex, tôi muốn đi sâu hơn nữa. Thực tế, đó chính là điều Stacey, Ralph và tôi đang làm lúc này. Chúng tôi đã đi tìm anh, anh nên tham gia. Việc đó khá hứng thú đấy.”

Chắc chắn là như vậy, nhưng tôi không thể cho phép mình bị dính chặt vào

đấy lúc này được. Tôi phải tiếp tục chuẩn bị cho công việc mới của mình. “Nói cho tôi biết các anh định làm gì nhé,” cuối cùng tôi nói.

“Chúng tôi muốn sản xuất có sức mạnh thống trị để đạt được kết quả bán hàng tốt. Bán hàng sẽ làm cho nhu cầu của khách hàng và khả năng của nhà máy ăn khớp với nhau. Chính xác như là chúng ta đã làm đối với trường hợp của Burnside. Nhưng anh thấy đấy, để làm điều đó, tôi phải ở đây, trong nhà máy này. Chừng nào mà chúng ta không hiểu nó một cách đầy đủ, chừng nào chúng ta chưa phát triển những phương pháp mới, thì chúng ta phải tham gia một cách thật sâu sắc, hết sức cụ thể.”

“Như vậy, cái mà anh muốn làm là tìm ra những phương pháp ấy. Tôi hiểu. Thật thú vị - nhưng Bob, cái đó không thích hợp với anh. Anh quan tâm đến những thứ đó từ bao giờ vậy?”

“Từ lúc anh đến và buộc chúng tôi phải suy nghĩ lại cái cách chúng tôi đang làm ra mớ hỗn độn này. Anh có cho rằng có ai đó sẽ cần những bằng chứng thuyết phục hơn những cái đã xảy ra ở đây trong những tháng vừa qua không? Chúng ta đã ở đây, vận hành những thứ như chúng ta vẫn đã luôn làm - chỉ với trực giác và đoán mò, trước sau rồi cũng sẽ lún sâu xuống bùn. Rồi sau đó, chúng ta đã dành thời gian xem xét lại nó từ những nguyên lý cơ bản. Hãy nhìn xem bao nhiêu linh vật mà chúng ta phải mổ thịt rồi! Hiệu suất của người công nhân - ô hô, đã bị ném ra ngoài cửa sổ. Loạt sản xuất tối ưu - cũng biến đi rồi. Về ra việc làm chỉ vì chúng ta có con người và vật tư - cũng đã được giải quyết nốt. Tôi còn có thể kể tiếp. Nhưng hãy nhìn kết quả xem. Nếu không tận mắt nhìn thấy, tôi cũng chẳng tin được.

“Phải, Alex, tôi muốn ở đây và tiếp tục những cái anh đã khởi xướng. Tôi muốn làm người phụ trách mới của nhà máy. Anh đã làm cho chúng tôi thay đổi hầu hết các quy tắc trong sản xuất. Anh đã làm chúng tôi nhìn nhận sản xuất như một phương tiện thoả mãn bán hàng. Tôi muốn thay đổi cái vai trò của sản xuất để có thể bán hàng.”

“Đối với tôi không có vấn đề gì. Nhưng Bob, khi nào anh đã làm chủ được những phương pháp đấy, anh sẽ cân nhắc việc đảm đương tất cả các nhà máy trong chi nhánh chứ?”

“Anh cứ tin là thế đi, sếp. Tôi sẽ dạy họ vài ngón.”

“Chúng ta nâng cốc nhé,” tôi nói và chúng tôi cụng li cà phê.

“Anh có gợi ý ai sẽ thay công việc của anh bây giờ không?” tôi hỏi. “Thật thật, tôi không mấy ấn tượng với bất cứ ai trong số đốc công của anh.”

“Thật không may, tôi cũng nghĩ như vậy. Nếu chọn Stacey thì rất tốt, nhưng tôi không tin lắm là chị ấy sẽ nhận lời.”

“Tại sao chúng ta không hỏi thẳng cô ấy. Anh thấy sao? Tốt nhất là nên gọi cả Stacey và Ralph vào để trao đổi luôn về ý tưởng vừa rồi của anh luôn thế.”

*

“Rốt cuộc rồi anh cũng tìm thấy anh ấy à,” Stacey nói với Bob, khi cùng với Ralph bước vào phòng, người nào cũng ôm đầy giấy tờ.

“Phải, Stacey,” tôi trả lời. “Rất có thể đó là một ý kiến có triển vọng. Nhưng trước khi nói về việc đó, chúng tôi có việc khác muốn bàn với chị. Chúng tôi vừa nhất trí với nhau là Bob sẽ làm giám đốc nhà máy thay tôi. Chị thấy thế nào nếu thay Bob phụ trách sản xuất?”

“Chúc mừng, Bob.” Cả hai người bắt tay anh ta. “Đương nhiên là thế rồi.”

Vì Stacey chưa trả lời câu hỏi của tôi, nên tôi nói tiếp, “Chị cứ nghĩ đi, không cần phải trả lời ngay bây giờ. Chúng tôi biết chị thích công việc của mình và không muốn phải đảm đương cái gánh nặng nhân sự của người phụ trách sản xuất, nhưng cả hai chúng tôi đều cho rằng chị sẽ thừa sức làm được.”

“Đúng vậy,” Bob nói thêm.

Stacey nhìn tôi một cách bình thản và nói, “Tôi qua tôi đã nằm trên giường và cầu nguyện. Tôi cầu cho công việc này sẽ được giao cho mình.”

“Xong rồi nhé,” Bob vội kêu lên.

“Bây giờ chị đã chấp nhận rồi,” tôi nói với Stacey, “chị có thể nói với chúng tôi tại sao chị lại thích cái công việc này không?”

“Có vẻ như là người quản lí vật tư,” Bob nói oang oang, “đã bắt đầu chán rồi - thiếu những chuyện khẩn cấp, thiếu các cuộc gọi hối thúc... tôi đã không nghĩ là chị lại khoái những chuyện náo động đấy.”

“Không, tôi chưa bao giờ thích như thế và bây giờ cũng không. Chính vì vậy mà tôi rất thích cái phương pháp mới của chúng ta, thời gian cấp vật tư tùy thuộc vào mức tiêu thụ của các cỗ-chai. Nhưng các anh có biết tôi sợ gì không, điều gì sẽ xảy ra nếu có những cỗ-chai mới xuất hiện?

“Cái mà người của tôi và bản thân tôi đã làm được là kiểm tra hàng ngày các sản phẩm nối đuôi nhau trước khu vực lắp ráp và các cỗ-chai - chúng tôi gọi chúng là ‘vùng đệm.’ Chúng tôi kiểm tra chỉ để đảm bảo rằng mọi thứ đã theo kế hoạch sẽ có ở đó - rằng sẽ không có ‘lỗ hổng’ nào. Chúng tôi đã cho rằng nếu có một cái cỗ-chai xuất hiện bất ngờ, thì nó phải ngay lập tức xuất hiện dưới dạng một cái lỗ hổng ở ít nhất một trong các vùng đệm đó. Chúng tôi đã mất một ít thời gian để hoàn thiện cái kĩ thuật này, nhưng bây giờ thì nó được thực hiện trôi chảy rồi.

“Các anh biết không, mỗi khi có một lỗ hổng ở một vùng đệm - và tôi không chỉ nói về công việc dự định được hoàn thành trong một ngày nhất định đâu, mà cho công việc của hai, ba ngày trong tương lai - chúng tôi sẽ đi kiểm tra ở những trung tâm gia công nào mà vật tư bị tắc. Rồi sau đó...”

“Sau đó chị hồi thúc nhanh lên!” Bob xen vào.

“Không, không có chuyện đó. Chúng tôi không phá vỡ trật tự, hoặc thổi một đám cháy lên. Chúng tôi chỉ chỉ ra cho đốc công của cái trung tâm gia công ấy thấy cái việc nào chúng tôi muốn anh ta thực hiện tiếp theo mà thôi.”

“Rất hay,” tôi nói.

“Vâng. Nó còn thú vị hơn khi chúng tôi nhận ra rằng mỗi một lần chúng tôi ghé qua sáu hoặc bảy trung tâm gia công. Chúng không phải là những cổ-chai, nhưng cái thứ tự mà chúng thực hiện trở nên rất quan trọng. Chúng tôi gọi chúng là các ‘nguồn hạn chế năng lực,’ gọi tắt là CCR (*Capacity Constraint Resources*).”

“Phải, tôi biết rõ về việc đó. Những tay đốc công hầu như đã trở nên phụ thuộc vào người của chị để xác định thứ tự ưu tiên cho công việc của họ,” Bob nói. “Nhưng Stacey, chị còn chưa trả lời câu hỏi của chúng tôi.”

“Thì tôi đang chuẩn bị nói đến đây. Các anh hiểu không, thời gian gần đây những lỗ hổng này càng trở nên nguy hiểm hơn - đôi khi đến mức độ mà bộ phận lắp ráp phải rời xa cái thứ tự đã được lập kế hoạch của họ. Và cũng đã trở nên rất rõ ràng là những đốc công của các chỗ CCR càng ngày càng khó khăn hơn trong việc cung cấp đúng hạn. Ralph cũng đã bảo tôi rằng những trung tâm gia công đó vẫn có đủ năng lực, nói chung thì anh ấy nói đúng, nhưng tôi e rằng bất cứ nhu cầu tăng thêm nào về bán hàng cũng sẽ làm cho chúng ta rơi vào mớ bòng bong.”

Đúng là một quả bom hẹn giờ đang ở dưới chân mà tôi cũng chẳng nhận ra. Tôi đang ép rất căng bộ phận thị trường để có doanh số bán nhiều hơn, mà theo như điều Stacey vừa tiết lộ, thì nó có thể làm nổ tung cả nhà máy lên. Tôi vẫn còn đang cố gắng suy nghĩ về điều đó, thì cô ấy tiếp tục.

“Các anh có nhận ra rằng chúng ta đã tập trung các nỗ lực cải thiện trong một phạm vi quá hẹp không? Chúng ta đã rất cố gắng cải thiện các cổ-chai, trong khi lẽ ra cũng cần cải thiện các CCR. Nếu không chúng ta sẽ rơi vào một tình huống cổ-chai ‘tương tác.’

“Các anh hiểu không, mấu chốt không phải ở trong tay những người phụ trách vật tư. Nếu xuất hiện các cổ-chai tương tác, thì tình trạng hỗn độn sẽ không thể tránh khỏi; chúng ta sẽ phải hồi thúc tất cả mọi chỗ.”

“Thế chị đề xuất như thế nào?” tôi hỏi.

“Điểm mấu chốt là ở bộ phận sản xuất. Các kĩ thuật để quản lí các vùng đệm không nên chỉ để theo dõi các chi tiết thiếu trong khi vẫn còn thời gian, mà chúng nên được áp dụng chủ yếu vào việc tập trung các nỗ lực cải thiện tại chỗ. Chúng ta phải đảm bảo sao cho việc cải thiện ở các chỗ CCR luôn luôn có khả năng ngăn ngừa chúng trở thành các cổ-chai mới.

“Alex, Bob, đó là lí do tôi rất muốn cái công việc này. Tôi muốn làm sao cho cái công việc của người quản lí vật tư luôn luôn buồn tẻ. Tôi muốn chứng tỏ việc cải thiện cục bộ nên được quản lí như thế nào. Và tôi muốn chỉ cho tất cả các anh thấy với cùng một nguồn lực, chúng ta còn có thể sinh ra lượng xuất hàng nhiều hơn nữa như thế nào.”

*

“Ralph, còn anh thì thế nào, bây giờ đến lượt anh làm tôi ngạc nhiên đấy.”

“Tôi chưa hiểu ý anh?” anh ta nói với giọng nhỏ nhẹ.

“Dường như mọi người ở đây đều có dự định cả. Anh đang còn giấu quân át chủ bài của mình trong tay áo phải không?”

Anh ta khẽ cười, “Đâu có, chỉ là một nguyện vọng thôi.”

Chúng tôi nhìn anh ta, khuyến khích.

“Tôi đã bắt đầu thích công việc của mình. Tôi có cảm giác mình là một phần của nhóm.”

Chúng tôi đều gật đầu tán thành.

“Đó không còn chỉ là tôi và cái máy tính cố gắng làm trò với những con số không chính xác và không thích hợp nữa. Bây giờ mọi người thực sự cần tôi và tôi cảm thấy tôi đang góp phần công sức của mình. Nhưng các vị có biết không? Tôi nghĩ rằng việc thay đổi, ít nhất khi nó liên quan đến chức năng của tôi là rất cơ bản. Cái tôi đang giữ trong các hồ sơ là số liệu. Cái các vị thường xuyên hỏi tôi là thông tin. Tôi luôn luôn coi nó như là một cơ sở để ra quyết định, thế mà tôi buộc phải thừa nhận rằng trong hầu hết các quyết định các số liệu của tôi lại thường là không thích hợp. Các vị có nhớ cái lần chúng ta cố gắng tìm ra những cổ-chai không?” Anh ta lần lượt nhìn từng người chúng tôi. “Tôi phải mất bốn ngày để rồi phải nói rằng tôi không thể tìm được câu trả lời. Cái tôi đã bắt đầu nhận ra là: thông tin còn là một cái gì khác nữa. Thông tin là câu trả lời cho câu hỏi được đặt ra. Tôi càng có thể làm được việc đó thì tôi càng trở thành một phần không thể thiếu của nhóm.

“Cái khái niệm cổ-chai này đã thực sự giúp tôi đi theo đúng hướng. Các vị phải thừa nhận, hiện giờ tiến độ do máy tính đưa ra đã được các xưởng tuân thủ.

“Các vị đã hỏi nguyện vọng của tôi là gì? Tôi muốn phát triển một hệ thống có thể giúp những điều mà Bob muốn làm, giúp giảm thiểu thời gian và nỗ lực cần thiết để chi phối bán hàng, như cách anh ấy gọi. Tôi muốn phát triển một hệ thống để giúp Stacey quản lí các vùng đệm, thậm chí còn có thể giúp quản lí các cải thiện cục bộ. Tôi muốn phát triển một hệ thống để giúp Lou đánh giá các kết quả thực hiện theo một cách có lợi hơn nhiều. Các vị thấy đấy, tôi cũng có những ước mơ của mình như những người khác đấy chứ.”

Đã khá muộn rồi, bọn trẻ đã đi ngủ. Julie và tôi vẫn còn ngồi trong bếp, mỗi người một cốc trà nóng trong tay. Tôi kể cho cô ấy nghe về những chuyện xảy ra ở nhà máy trong ngày hôm nay. Julie có vẻ khá quan tâm và còn nói rằng nghe cũng hấp dẫn.

Tôi rất hài lòng. Gọi lại những sự việc đã qua với Julie thực sự giúp tôi có điều kiện suy ngẫm kỹ hơn.

“Em thấy thế nào?” cuối cùng tôi hỏi.

“Em đã bắt đầu nhận ra được ý của Jonah khi ông ấy cảnh báo anh về việc tăng sự phụ thuộc.”

Câu nhận xét đó làm tôi suy nghĩ một chút, nhưng vẫn chưa hiểu có mối liên hệ gì. “Em muốn nói gì cơ?”

“Có thể em sai, nhưng anh làm em có ấn tượng là anh không thật tin lắm là Lou có thể tạo ra một hệ thống chỉ tiêu đánh giá mới tốt hơn.”

“Đúng như vậy,” tôi mỉm cười.

“Cái hệ thống đánh giá mới rất quan trọng đối với anh à?”

“Em đùa hay sao ấy? Anh không biết có còn gì nữa quan trọng hơn.”

“Như thế, nếu Jonah không từ chối tiếp tục cho anh những câu hỏi, thì chắc lúc này anh đang ngồi bên máy điện thoại và cố nài nỉ để ông ấy gợi ý cho phải làm gì, có đúng không?”

“Hoàn toàn có thể như thế,” tôi thừa nhận. “Chắc chắn là rất quan trọng rồi.”

“Còn ý kiến của Bob thì sao. Anh có coi nó quan trọng không?”

“Nếu anh ta thực hiện được, thì đó là một cuộc cách mạng. Nó sẽ đảm bảo là bọn anh sẽ giành được thị phần lớn. Dứt khoát vấn đề có được doanh thu bán hàng nhiều hơn của bọn anh sẽ giải quyết xong.”

“Anh có hy vọng nhiều là anh ấy có thể làm được không?”

“Anh e rằng không hy vọng nhiều lắm. A, anh hiểu ý em rồi. Phải, đúng là anh phải chạy đến hỏi Jonah những vấn đề ấy nữa. Và cả những vấn đề mà Stacey và Ralph đã đưa ra, chúng đều quan trọng cả.”

“Và còn bao nhiêu thứ sẽ bất ngờ nảy sinh nữa khi anh bắt đầu điều hành chi nhánh đây?”

“Em nói đúng, Julie à. Và Jonah cũng đúng. Cả ngày hôm nay anh cảm thấy điều đó. Khi mỗi người trong bọn họ giải thích rõ ràng cái nguyện vọng của mình, thì anh tự hỏi bản thân anh muốn gì. Điều duy nhất chợt đến trong đầu anh là anh phải học để quản lí như thế nào. Nhưng anh sẽ tìm ở đâu đây câu trả lời cho câu hỏi của Jonah: Các kĩ năng cần cho quản lí là gì? Anh không biết, Julie. Em xem anh nên phải làm gì bây giờ?”

“Tất cả những người ở nhà máy chịu ơn anh nhiều,” cô ấy nói và vuốt ve mái tóc tôi. “Họ tự hào về anh, như thế cũng công bằng. Đúng là anh đã xây dựng lên một nhóm. Nhưng cái nhóm này sẽ bị xé lẻ sau hai tháng nữa, khi chúng ta về chi nhánh. Tại sao anh không tận dụng thời gian còn lại để ngồi với họ và xem xét kĩ cái vấn đề của anh. Họ sẽ có nhiều thời gian sau khi anh đi để tiếp tục xử lí các vấn đề của họ. Dù sao, nếu anh có kĩ năng quản lí thì họ đạt được những cái họ muốn dễ dàng hơn nhiều.”

Tôi cứ im lặng nhìn cô ấy. Đây thực sự là một cố vấn của tôi rồi.

Cứ như thế tôi thực hiện cái mà cố vấn của tôi đã gợi ý. Tôi tập hợp mọi người lại và giải thích rằng nếu mỗi người muốn tự do tập trung vào cái kế hoạch của mình thì chi nhánh phải vận hành tốt. Và để chi nhánh vận hành tốt, thì người phụ trách chi nhánh phải biết anh ta đang làm gì. Và bởi vì tôi, nói một cách thành thực, chẳng có một ý tưởng gì rõ rệt về vận hành một chi nhánh cả, nên tốt nhất là họ hãy suy nghĩ giúp đỡ tôi. Vì vậy, chúng ta sẽ giành những buổi chiều - tất nhiên nếu không xảy ra những việc đột xuất đặc biệt - để giúp tôi phân tích xem chi nhánh nên hoạt động như thế nào.

*

Tôi quyết định mở đầu cuộc họp với những câu hỏi khờ khạo nhất. Ban đầu họ có thể nghĩ rằng tôi đã mất tất cả sự tự tin của mình rồi, nhưng tôi buộc phải bộc lộ với họ tầm quan trọng của vấn đề mà tôi sắp phải đối mặt. Nếu không thì khá lắm tôi cũng sẽ chỉ thu lượm được vài gợi ý mơ hồ và vụn vặt mà thôi.

“Tôi cần làm việc gì đầu tiên khi đảm nhiệm vị trí mới?” tôi hỏi họ.

Họ nhìn nhau, sau đó Bob lên tiếng, “Nếu là tôi thì đầu tiên tôi sẽ đến thăm nhà máy của Hilton Smyth.”

Sau khi cười xong, Lou mới nói rằng đầu tiên tôi nên gặp đội ngũ giúp việc của mình; “anh có thể biết họ, nhưng anh chưa bao giờ làm việc gần gũi với họ cả.”

“Những cuộc họp ấy để làm gì?” tôi hỏi một cách ngây thơ.

Nếu câu hỏi này được hỏi trong bất kì trường hợp nào khác, thì chắc họ sẽ nghĩ rõ ràng là tôi chẳng có hiểu biết gì về quản lí. Nhưng lúc này họ đang

tham gia trò chơi.

“Về cơ bản anh nên làm những cái gì chung chung mà anh thấy trước,” Lou trả lời.

“Anh biết không,” Bob chêm vào, “đại loại như là lối vào ở đâu, toa lét ở chỗ nào...”

“Tôi nghĩ gặp gỡ con người là rất quan trọng,” Stacey thoi cười. “Những con số tài chính chỉ tiết lộ một phần nhỏ của bức tranh. Anh phải tìm hiểu người ta đang nghĩ gì. Cái gì người ta coi là có vấn đề. Vị thế của chúng ta như thế nào trước khách hàng?”

“Ai đang hăn học với ai?” Bob tiếp tục, sau đó nói với giọng nghiêm chỉnh hơn. “Anh cũng phải tìm hiểu ảnh hưởng của các thổ công ở đó.”

“Thế còn sau đó?”

“Sau đó,” Bob tiếp tục. “Nếu là tôi thì sẽ đi một vòng đến các cơ sở sản xuất khác nhau, thăm một vài khách hàng lớn và thậm chí có thể cả một số nhà cung cấp nữa. Như thế anh sẽ thấy rõ một bức tranh hoàn chỉnh.”

Vẫn giữ vẻ mặt vô cảm tôi hỏi, “Rồi sao nữa?”

Cuối cùng tôi cũng thành công trong việc khơi gợi họ, bởi vì cả Stacey và Bob đều trả lời một cách sôi nổi, “Và anh sẽ bắt đầu từ đó!”

Thật là dễ khi khuyên bảo người khác trong khi trách nhiệm chẳng ở trên vai mình. Thôi nào, các vị thông thái, bây giờ đến lượt tôi lật lại tình thế. Tôi nói với một giọng bình thản, “Vâng, những điều các vị vừa gợi ý là một phương châm hành động thông thường, mà một người nào đó sẽ thực hiện khi anh ta được bảo ‘hãy đến đó và giải quyết đi.’ Bây giờ để tôi chơi lại trò chơi này với các vị, nhưng ở cái dạng có tính đồ họa nhiều hơn. Tôi cần một cái bút đỏ?”

Tôi cầm một cái bút đỏ và quay sang cái bảng màu trắng.

“Bước thứ nhất, như tất cả các vị đã chỉ ra, đó là tìm hiểu thực tế. Tôi tổ chức một cuộc họp và tôi sẽ tìm thấy cái gì? Ô, ở đây chúng ta tìm ra một dữ kiện A,” tôi vẽ một vòng tròn đỏ xinh xắn. “Và đây là ba cái vòng tròn nhỏ hơn một chút. Còn đây là một cái rất nhỏ và hai cái gối lên nhau. Bây giờ chúng ta hãy nói với một người quản lí khác, điều này rất có lợi. Các vị hiểu không, cái vòng tròn này, anh ta tuyên bố rằng nó không lớn như là chúng ta đã tin. Còn đây, ở góc trên bên trái này là hai cái lớn hơn. Bây giờ, có người khác phát hiện ra với chúng ta rằng có vài hình chữ nhật nữa. Chúng ta kiểm tra và thấy anh ta nói đúng. Đây có một cái và đây, đây, đây nữa. Chúng ta phát triển ra và bức tranh bắt đầu mở rộng.”

Mọi người chỉ thấy cái bảng trắng đang đầy những hình vẽ. Nó trông giống như những bức tranh bọn trẻ nhà tôi mang từ nhà trẻ về.

Tôi không nghĩ là mọi người đã nắm được ý của tôi, trông họ có vẻ bối rối; vì vậy tôi quyết định tiếp tục nói rõ thêm một chút. “Bây giờ lại nói với một người quản lí khác, Chúng ta phải làm quen với các công việc ở đó. Ô, điều này rất thú vị, có thêm những vòng tròn xanh nữa và thậm chí vài ngôi sao màu xanh. Đây là một cái hình dạng không xác định - không sao, chúng ta sẽ gọi tên nó sau. Bây giờ, chúng ta hãy đi một vòng các cơ sở sản xuất, thăm khách hàng và thậm chí vài nhà cung cấp. Chúng ta nhất định sẽ khám phá ra nhiều cái thú vị hơn.” Lúc này cái bảng đã đầy những hình vẽ chồng cả lên nhau.

“Bây giờ, chúng ta đã có bức tranh hoàn chỉnh, chúng ta có thể chấp nhận từ đây,” cuối cùng tôi kết luận và đặt các cây bút màu xuống. “Thế nào?”

Cái bảng trông như một ác mộng về Kỹ thuật Màu. Tôi hít một hơi thở sâu và nhắc điện thoại để gọi thêm cà phê.

Chẳng ai nói câu gì, kể cả Bob.

“Chúng ta làm cho nó bớt tính cá nhân một chút,” một lúc sau tôi nói. “Giả sử chúng ta là một hội đồng được giao một nhiệm vụ không thú vị gì là ‘tìm ra cái đang xảy ra.’ Các vị gợi ý xem chúng ta nên bắt đầu như thế nào?”

Tất cả đều mỉm cười. Dù sao giả vờ là một hội đồng cũng làm chúng tôi cảm thấy dễ chịu hơn. “Sự an toàn khi là một phần của một hội,” tôi tự nhủ; cái trách nhiệm sẽ không rơi cụ thể vào một người nào cả.

“Ralph, anh xung phong vạch ra những hành động của hội đồng chứ?”

“Có lẽ họ có thể bắt đầu vẫn theo cách ấy - tìm hiểu dữ kiện. Và vì anh đã trình bày sinh động như thế, thì họ cũng nên kết thúc với cách cũng đầy màu sắc như vậy. Nhưng, Alex, còn có cách nào khác để bắt đầu không? Làm sao anh có thể làm bất cứ cái gì một cách hợp lí mà không biết cái gì đang diễn ra, không có số liệu gì?” Ralph trung thành với nghề nghiệp của anh ta; đối với anh ta, biết điều gì đang diễn ra tương đương với việc có các số liệu lưu giữ trật tự trong máy tính của anh ta.

Bob chỉ cái bảng trắng và cười khục khục, “Anh gọi cái mớ hổ lốn này là biết cái gì đang xảy ra à? Alex, cứ thử xem. Tất cả chúng ta đều biết rằng cái vô nghĩa của việc tìm kiếm dữ kiện sẽ còn tiếp tục cho đến khi cái hội đồng của chúng ta chẳng còn ý tưởng thu thập nào nữa.”

“Hoặc là hết thời gian,” Stacey thêm vào với một nụ cười đau khổ.

“Phải, tất nhiên rồi,” Bob thừa nhận và quay sang mọi người, anh ta kết thúc vấn đề của mình, “Các vị nghĩ sao, chúng ta, với tư cách là một hội

đồng, sẽ làm gì tiếp theo đây? Chúng ta biết một hội đồng không thể đưa ra cái mớ lộn xộn này.”

Tất cả đều cười một cách gượng gạo. Tôi thực sự hài lòng. Cuối cùng họ cũng đã nhận thấy vấn đề tôi phải đối mặt.

“Họ sẽ làm gì bây giờ?” Stacey trầm ngâm. “Có thể họ sẽ cố gắng sắp xếp cái đồng dữ kiện khổng lồ theo một trật tự nào đó.”

“Hoàn toàn có thể như vậy,” Lou tán thành. “Sớm muộn gì thì một thành viên của hội đồng sẽ đề nghị tổ chức lại các hình theo kích thước tương đối của chúng.”

“Tôi không nghĩ thế,” Bob phản đối. “Xác định kích thước tương đối của các hình khác nhau là rất khó. Họ có thể sẽ quyết định tổ chức lại chúng theo hình dạng của các hình.” Lou hình như không chấp nhận ý kiến này, vì thế Bob giải thích, “Họ có thể tổ chức số liệu theo các vòng tròn, hình chữ nhật, hoặc các ngôi sao.”

“Họ sẽ làm gì với bốn cái hình dạng ngẫu hứng này?” Ralph hỏi.

“Có lẽ họ sẽ đặt chúng trong một loại của riêng họ, những ngoại lệ.”

“Phải, tất nhiên,” Ralph đồng ý. “Cái nguyên nhân chính của việc phải thường xuyên sắp xếp lại là những ngoại lệ đó luôn luôn xuất hiện.”

“Không, tôi có một ý kiến hay hơn,” Lou nói một cách bướng bỉnh. “Họ sẽ có thể sắp xếp chúng theo màu sắc; bằng cách này sẽ không có sự nhập nhằng. Để tôi sẽ nói rõ.” Anh ta tiếp tục khi nhận thấy Bob sắp sửa phản đối, “Chúng ta hãy tổ chức chúng, đầu tiên theo màu sắc, sau đó trong một màu lại theo hình dạng, rồi trong mỗi một loại thứ cấp lại sắp xếp theo kích thước. Cái cách này thì mọi người đều hài lòng.” Lou hy vọng tìm kiếm một ý kiến đồng tình.

“Đó là một ý tưởng tuyệt vời,” Ralph lên tiếng trước. “Bây giờ chúng ta có thể đưa ra những phát hiện ở dạng các bảng và biểu đồ. Nó sẽ là một báo cáo rất ấn tượng, đặc biệt nếu chúng ta dùng cái tổ hợp đồ thị của tôi. Đảm bảo ít nhất là hai trăm trang.”

“Phải, một cái nghiên cứu có chiều sâu và ấn tượng,” tôi nói một cách chế nhạo. Chúng tôi ngồi im lặng, hấp thu cái bài học đau khổ mà chúng tôi vừa dạy cho nhau.

“Các vị biết không,” một lúc sau tôi nói, “Còn tệ hơn nhiều so với việc chỉ phí thời gian chuẩn bị những báo cáo phô trương, vô tác dụng. Việc quan tâm thái quá về cái ‘cách thích hợp để sắp xếp’ tự nó sẽ thể hiện ở những cách có hại khác.”

“Anh muốn nói gì vậy?” Lou hỏi tôi.

“Tôi định nói về cái trò vòng xoay những con thú bằng gỗ trong công viên mà tất cả chúng ta quá quen thuộc ấy; sắp xếp công ty theo các dây chuyền sản phẩm và sau đó thay đổi nó theo năng lực thực tế - và ngược lại. Khi cho rằng công ty đã lãng phí quá nhiều tiền của để lặp lại những việc đã làm và do đó lại chuyển sang một cái mô hình tập trung hơn. Mười năm sau, chúng ta muốn khuyến khích tinh thần kinh doanh và lại quay lại mô hình phân tán. Hầu hết những công ty lớn đều cứ dao động như vậy, cứ sau năm hoặc mười năm, lại từ tập trung sang phân tán và ngược lại.”

“Phải,” Bob nói. “Khi làm chủ tịch một công ty, nếu anh không biết phải làm gì, thì khi mọi việc chẳng như ý, anh có thể sẽ luôn luôn tìm cách thay đổi quân bài - tổ chức lại.” Về chế nhạo anh ta tiếp tục, “Nó sẽ có tác dụng! Việc tái tổ chức này sẽ giải quyết tất cả các vấn đề của chúng ta!”

Chúng tôi nhìn nhau. Nếu cái sự thật đó không phũ phàng như vậy, thì chúng tôi đã có thể cười rồi.

“Bob,” cuối cùng tôi nói. “Không có gì buồn cười cả. Những ý tưởng có phần thực tế duy nhất tôi có trong đầu về cái tôi cần làm với tư cách là người phụ trách mới của chi nhánh đều dựa trên việc tổ chức lại chi nhánh.”

“Ô, không,” tất cả mọi người đều rên lên.

“Vậy thì được rồi,” tôi quay lại tấm bảng trắng, nó không còn trắng nữa. “Cái việc định làm với cái đồng hình màu mè này là gì, nếu không phải là sắp xếp lại theo một trật tự nào đó? Xử lý trực tiếp với cái đồng này rõ ràng là hoàn toàn không thực tế. Tổ chức các dữ kiện theo một trật tự hoặc phân loại nào đó bắt buộc phải là bước đầu tiên. Có thể chúng ta tiếp tục từ chỗ đó theo một cách khác hơn là viết báo cáo hoặc tổ chức lại công ty, nhưng bước đầu tiên rõ ràng bắt buộc phải là lập lại trật tự nào đó cho cái mớ hỗn độn.”

Khi tôi tiếp tục nhìn tấm bảng, một vấn đề mới bỗng làm tôi lo lắng; “Có bao nhiêu cách có thể sắp xếp các dữ kiện đã được tập hợp?”

“Hiển nhiên, chúng ta có thể sắp xếp theo màu sắc,” Lou trả lời.

“Hoặc theo kích thước,” Stacey thêm vào.

“Hoặc bởi hình dạng.” Bob không chịu từ bỏ ý của mình.

“Còn những khả năng khác không?” tôi hỏi.

“Có, tất nhiên,” Ralph nói. “Chúng ta có thể chia cái bảng này theo các ô tưởng tượng và sắp xếp các hình theo toạ độ của chúng.” Khi anh ta nhìn thấy vẻ bối rối của chúng tôi, anh ta nói rõ thêm, “Nó sẽ cho chúng ta khả năng xây dựng nhiều kiểu sắp xếp nữa dựa trên vị trí tương đối của các hình trên

bảng.”

“Một ý kiến mới hay làm sao,” Bob nói mỉa. “Này các vị, tôi sẽ khoái sử dụng cái kĩ thuật phóng phi tiêu - tôi sẽ ném mũi tiêu và nó cắm vào hình nào thì tôi sắp xếp hình đấy trước. Thế đấy. Chí ít thì nó cũng thoả mãn một chút gì chứ.”

“Thôi được, các chiến hữu,” tôi nói một cách kiên quyết. “Dù sao thì Bob cũng đã phản ánh cái mà chúng ta đang giải quyết ở đây. Chúng ta đang đối mặt với một thực tế là chẳng có ý tưởng gì về cái chúng ta đang làm. Nếu chúng ta chỉ tìm kiếm một trật tự bất kì nào đó và chúng ta có thể lựa chọn trong số rất nhiều khả năng như thế, thế thì đâu là mấu chốt để chúng ta tập trung các nỗ lực thu thập những số liệu nhiều như thế? Chúng ta thu được cái gì từ đó, ngoại trừ cái khả năng gây ấn tượng mọi người bằng những báo cáo dày cộp hoặc ném công ty vào một lần tái cơ cấu nữa để che giấu cái thực tế là chúng ta thực sự không hiểu cái chúng ta đang làm? Cái con đường để thu thập số liệu ban đầu, gần gũi với các dữ kiện thực tế, dường như chẳng đưa chúng ta đến đâu. Cái đó chẳng hơn gì một bài tập phù phiếm. Nào, chúng ta cần có một cách khác để tấn công vào vấn đề. Mọi người còn có gợi ý gì nữa không?”

Khi không có ai lên tiếng, tôi nói, “Hôm nay thế là đủ rồi. Ngày mai chúng ta sẽ lại tiếp tục - vẫn ở đây và cũng giờ này nhé.”

“Nào, có ai khám phá được điều gì mới không?” tôi cố gắng mở đầu cuộc họp sao cho càng vui vẻ càng tốt. Nó không đúng với tâm trạng của tôi; cả đêm qua tôi trằn trọc trên giường, cố tìm ra một tia sáng le lói.

“Tôi nghĩ là có đấy,” Stacey nói. “Không hẳn là một khám phá, nhưng...”

“Hượm đã,” Ralph nói.

Ralph ngắt lời. Thật là lạ.

Với một cái giọng biết lỗi, anh ta giải thích, “Trước khi chúng ta bàn tới một khía cạnh khác, tôi muốn quay lại chỗ chúng ta tạm dừng hôm qua. Tôi nghĩ rằng chúng ta đã quá vội vàng khi cho là việc phân loại số liệu chẳng thể dẫn tới một cái gì tốt cả. Tôi nói tiếp được không?”

“Được chứ,” Stacey nói.

“Vâng,” Ralph ngọ nguậy, không thoải mái, “như các vị đã biết, hoặc có thể không biết, ở trường tôi rất kém về môn hoá học. Tôi không biết nhiều, nhưng có một câu chuyện vẫn đọng lại trong đầu tôi. Tối hôm qua, tôi nhìn lại những ghi chép của mình hồi đi học và tôi nghĩ các vị cũng sẽ thấy thú vị. Đó là một câu chuyện về một nhà bác học người Nga nổi tiếng Mendeleev, gần 150 năm trước.”

Khi nhận thấy chúng tôi chú ý lắng nghe, anh ta trở nên tự tin hơn. Ralph là người bố trong gia đình có ba đứa con nhỏ, vì vậy có thể anh ta thường hay kể chuyện.

“Ngay từ buổi ban đầu, dưới thời của người Hy Lạp cổ đại, người ta đã cho rằng đằng sau vô vàn các loại vật chất phải có một nhóm nguyên tố nhất định, mà từ đó tất cả các vật chất được tạo thành.”

Khi đã chìm đắm vào câu chuyện, giọng anh ta trở nên đầy cảm xúc.

“Những người Hy Lạp ngây thơ cho rằng các nguyên tố gồm có không khí, đất, nước và...”

“Lửa,” Bob thêm vào.

“Đúng,” Ralph nói.

Thật là một tài năng bị bỏ phí. Không còn nghi ngờ gì nữa, anh ta đúng là một người biết kể chuyện, tôi nghĩ thầm.

“Từ đó, như các vị biết đấy, người ta đã chứng minh rằng đất không phải là

một nguyên tố cơ bản, mà thực tế bao gồm nhiều loại khoáng vật cơ bản khác nhau. Không khí lại gồm nhiều loại khí khác nhau, còn nước cũng là tổ hợp của ô xi và hydro. Cái nhận thức của người Hy Lạp cổ đã chấm dứt hồi thế kỉ mười tám, khi Lavoisier đã chỉ ra rằng lửa không phải là một vật chất mà đúng hơn là một quá trình, một quá trình kết hợp với ô xi.”

“Sau nhiều năm, bằng những công trình vĩ đại của các nhà hoá học, càng nhiều nguyên tố cơ bản được tìm ra và đến giữa thế kỉ mười chín, sáu mươi ba nguyên tố đã được nhận biết. Nó trông cũng giống cái bảng màu của chúng ta đây. Bao nhiêu vòng tròn, hình chữ nhật, ngôi sao và các hình dạng khác với nhiều màu sắc và kích cỡ không có trật tự rõ ràng. Thực là một mớ hỗn độn.”

“Đã có rất nhiều cố gắng để sắp xếp các nguyên tố, nhưng không có ai thành công. Mọi thứ đưa ra đều bị phản bác ngay lập tức, cứ như đó là những công việc vớ vẩn, vô ích. Đến mức mà hầu hết các nhà hoá học đã từ bỏ cái ý định tìm ra một trật tự chung nào đó, mà tập trung cố gắng của mình vào những khám phá rõ ràng hơn, liên quan đến việc tổ hợp các nguyên tố để tạo ra các vật chất khác, phức tạp hơn.”

“Có lí,” Bob nhận xét. “Tôi thích những người thực hành.”

“Phải, Bob,” Ralph mỉm cười với anh ta, “Nhưng có một giáo sư đã nhận xét rằng, theo cách nhìn nhận của ông ta, thì nó giống như là xem xét những lá cây, mà chưa tìm được thân cây.”

“Đúng quá,” Lou nói.

“Như thế, cái vị giáo sư người Nga kì lạ này, nhân việc sang dạy ở Paris, đã quyết định tập trung vào việc phát hiện ra cái thứ tự cơ bản chi phối các nguyên tố. Các vị sẽ tiếp cận như thế nào nào?”

“Hình dạng không thuộc phạm trù này,” Stacey nói, nhìn Bob.

“Tại sao? Chị có gì để phản đối hình dạng nào?” Bob hỏi.

“Không thuộc phạm trù này,” Stacey nhắc lại. “Một số nguyên tố là khí, một số là chất lỏng.”

“Phải, chị đúng.” Bob tiếp tục, “Nhưng còn màu sắc thì sao? Chị không thích màu à? Một số khí có màu, như là màu xanh cờ lo và chúng ta có thể nói rằng những thứ khác có màu trong suốt.”

“Cũng được đấy,” Ralph nói, lơ đi cái chủ ý bông đùa của anh ta. “Không may là có vài nguyên tố không có màu sắc nhất định. Ví dụ các bon tinh khiết. Nó có màu đen graphit, hoặc hiếm hơn là kim cương lấp lánh.”

“Tôi thích kim cương hơn,” Stacey đùa.

Tất cả chúng tôi đều cười, sau đó để đáp lại thiện chí của Ralph tôi cố gắng có ý kiến. “Có lẽ chúng ta phải tìm cái gì đó có tính định lượng hơn. Như thế, chúng ta có thể sắp xếp các yếu tố mà không bị phê phán là do cảm tính chủ quan.”

“Tốt lắm,” Ralph nói, có lẽ anh ta đã nhầm chúng tôi với các con của mình. “Anh có gợi ý nào hay không?” anh ta hỏi tôi.

“Tôi không học về hoá học,” tôi trả lời, “thậm chí chẳng hiểu gì. Làm sao tôi biết được đây?” Tôi không muốn phản đối Ralph, vì thế tôi tiếp tục, “Có thể đại loại như trọng lượng riêng, độ dẫn điện hoặc cái gì đó đặc biệt hơn, như là số ca lo tiêu thụ hoặc nhả ra khi nguyên tố đó liên kết với một nguyên tố như ô xi chẳng hạn.”

“Không tồi, hoàn toàn không tồi. Mendeleev về cơ bản cũng có cách tiếp cận như vậy. Ông ấy cũng đã chọn một đại lượng có tính định lượng được phân biệt đối với từng nguyên tố và không được thay đổi như là một hàm số của nhiệt độ hoặc trạng thái của vật chất. Đó là nguyên tử lượng, nó biểu thị tỉ lệ giữa trọng lượng nguyên tử của một nguyên tố với trọng lượng nguyên tử của nguyên tố nhẹ nhất, đó là hydro.”

“Có gì ghê gớm đâu,” Bob không thể nào kìm mình được. “Đúng như tôi đã nghi ngờ, bây giờ ông ấy có thể tổ chức lại tất cả các nguyên tố theo trọng lượng nguyên tử tăng dần, như những người lính trong một hàng quân. Nhưng điều đó mang lại cái gì đây? Có thể áp dụng gì vào thực tế được? Như tôi đã nói, những đứa trẻ chơi với những chú lính chì và cứ tưởng tượng là chúng đang thực hiện một việc rất quan trọng.”

“Đừng sốt ruột,” Ralph đáp lại. “Nếu Mendeleev dừng lại ở đây, thì tôi chấp nhận lời chỉ trích của anh, nhưng ông ấy lại thực hiện một bước tiếp theo. Ông ấy không sắp xếp các nguyên tố thành một dãy. Ông ấy đã nhận ra rằng mỗi một người lính đứng thứ bảy về cơ bản đều có phản ứng hoá học giống nhau, mặc dù có cường độ tăng dần, vì vậy ông ấy đã tổ chức các nguyên tố thành một bảng với bảy cột.

“Theo cách này tất cả các nguyên tố được biểu thị theo trọng lượng nguyên tử tăng dần và mỗi một cột sẽ gồm các nguyên tố có chung tính chất hoá học theo cường độ mạnh lên. Ví dụ, trong cột thứ nhất của bảng này, đứng đầu là nguyên tố lithi, đó là kim loại nhẹ nhất, khi bỏ vào nước sẽ bị nóng lên. Ngay phía dưới nó là natri, khi bỏ vào nước sẽ bốc cháy. Tiếp theo nữa là kali, còn phản ứng mạnh hơn nữa đối với nước. Nguyên tố cuối cùng là xêdi, nó bắt lửa ngay trong môi trường không khí bình thường.”

“Rất hay, nhưng như tôi đã nói, nó chẳng hơn gì cái trò chơi của con trẻ. Nó có quan hệ gì với thực tế cơ chứ?” Bob nói thẳng thừng.

“Có quan hệ thực tế,” Ralph trả lời. “Các vị đã biết, khi Mendeleev xây dựng cái bảng này, không phải tất cả các nguyên tố đã được tìm thấy. Có một số chỗ trống trong bảng, nên ông ấy đã giải quyết bằng cách ‘tiên đoán’ ra những nguyên tố phù hợp còn thiếu. Sự phân loại đã giúp ông ấy có khả năng đoán ra trọng lượng và các đặc tính của các nguyên tố thiếu đó. Các vị buộc phải thừa nhận rằng đó là một kết quả thực tế.”

“Các nhà khoa học cùng thời với ông ấy đã chấp nhận như thế nào?” tôi tò mò hỏi. “Dự đoán những nguyên tố mới chắc sẽ có những nghi ngờ.”

“Nghi ngờ hãy còn là nhẹ. Mendeleev đã trở thành kho chuyện cười của cả xã hội. Đặc biệt khi cái bảng của ông ta còn chưa được bố trí ngay ngắn như tôi mô tả với các vị. Hyđrô vẫn còn để trôi nổi phía trên bảng mà không nằm chính xác vào cột nào, còn một số hàng thì không có nguyên tố trong cột thứ bảy, nhưng lại có một mớ vài nguyên tố lại tập trung vào cả một chỗ.”

“Thế cuối cùng như thế nào?” Stacey hỏi một cách sốt ruột. “Các dự đoán của ông ấy sau đó đúng cả chứ?”

“Phải,” Ralph nói, “và chính xác một cách ngạc nhiên. Phải mất vài năm, nhưng khi ông ấy còn sống, thì tất cả các nguyên tố ông ấy dự đoán đều đã được tìm ra. Nguyên tố cuối cùng trong số ‘phát minh’ của ông ấy được tìm ra mười sáu năm sau đó. Ông ấy đã đoán nó là một kim loại đen. Và đúng như thế. Ông ấy cũng đoán trọng lượng nguyên tử của nó là khoảng 72; thực tế là 72,32. Trọng lượng riêng của nó ông ấy cho là khoảng 5,5 thì thực tế là 5,47.”

“Thế thì lúc đó chẳng ai còn cười được nữa.”

“Đương nhiên là không. Thái độ công chúng đã chuyển thành khâm phục và bảng tuần hoàn của ông ấy đã được các sinh viên hoá học ngày nay coi nó cơ bản như mười điều răn của Chúa.”

Dù có cố tình bưng bình cho là chưa thấy có ấn tượng gì, tôi cảm thấy có nghĩa vụ nhận xét, “Cái lợi lớn nhất có lẽ là nhờ cái bảng của Mendeleev mà người ta không phí thời gian đi tìm thêm các nguyên tố nữa.” Sau đó quay sang Bob tôi nói, “Anh hiểu không, việc phân loại này đã giúp xác định rõ ràng là có bao nhiêu nguyên tố đang tồn tại. Đặt thêm bất kì nguyên tố mới nào vào bảng cũng sẽ làm đảo lộn cái trật tự đã có của nó.”

Ralph bối rối, húng hắng ho, “Xin lỗi, Alex, nhưng không phải như vậy. Chỉ mười năm, sau khi cái bảng đó được hoàn toàn chấp nhận, một vài nguyên tố mới được khám phá ra, đó là những khí trơ. Hoá ra là cái bảng đó phải có tám cột chứ không phải bảy.”

“Đúng như tôi đã nói,” Bob xen vào với giọng đắc thắng. “Ngay cả khi nó thành hiện thực anh vẫn chưa thể tin.”

“Yên nào, Bob. Anh phải công nhận là câu chuyện của Ralph có nhiều giá trị đối với chúng ta. Tôi đề nghị chúng ta hãy tự hỏi có gì khác nhau giữa sự phân loại các nguyên tố hoá học của Mendeleev và những cố gắng của chúng ta sắp xếp các hình vẽ kia theo trật tự? Tại sao việc làm của ông ấy có sức thuyết phục thế, còn của chúng ta thì cảm tính?”

“Đúng vậy,” Ralph nói, “Của chúng ta thì cảm tính, còn của ông ấy thì...”

“Thì sao? Không cảm tính à?” Lou nói nốt câu của Ralph.

“Bỏ qua đi.” Ralph đồng ý. “Đó không phải là một câu trả lời nghiêm túc. Tôi chỉ chơi chữ thế thôi.”

“Chính xác anh có ý gì khi nói cảm tính với không cảm tính?” tôi nêu câu hỏi.

Vì không ai trả lời nên tôi lại tiếp tục, “Thực ra, chúng ta đang tìm kiếm gì nào? Chúng ta đang tìm cách sắp xếp các dữ kiện theo một trật tự nào đó. Chúng ta đang tìm loại trật tự nào? Một trật tự cảm tính mà chúng ta áp đặt thêm vào các dữ kiện, hay là chúng ta cố gắng khám phá ra một trật tự thuộc bản chất, đã có sẵn rồi?”

“Anh hoàn toàn đúng,” Ralph trở nên sôi nổi, “Mendeleev rõ ràng đã khám phá ra một trật tự bản chất. Ông ấy không khám phá cái lí do của trật tự đó, cái lí do phải đợi năm mươi năm sau, khi cấu tạo bên trong của nguyên tử được tìm ra. Điều đó giải thích tại sao phân loại của ông ta lại có tính thuyết phục thế. Bất cứ một phân loại nào khác, mà chỉ nhằm có thêm một trật tự nào đó, dựa trên các dữ kiện đã có, thì chỉ có lợi về một khía cạnh nào đấy thôi - nó tạo ra một khả năng thể hiện các dữ kiện theo một thứ tự, bảng, hoặc đồ thị. Nói cách khác, nó có lợi trong việc chuẩn bị các bản báo cáo dày mà vô dụng.

“Các anh thấy không,” anh ta tiếp tục một cách say sưa, “chúng ta, trong việc cố gắng sắp xếp các hình màu này, đã không khám phá ra được một trật tự có tính bản chất. Đơn giản bởi vì trong cái tập hợp hình vẽ kia chẳng có một trật tự nội hàm nào để mà khám phá cả. Đó là lí do tại sao tất cả những cố gắng của chúng ta đều là cảm tính và đều vô ích như nhau.”

“Đúng thế, Ralph,” Lou nói với giọng lạnh lùng, “Nhưng điều đó không có nghĩa là trong những trường hợp khác, nơi mà có tồn tại một trật tự bên trong, như là điều hành một chi nhánh, chúng ta không thể tự lừa dối mình theo cái cách ấy. Chúng ta luôn luôn có thể bị chậm trễ do mất thời gian với cái trật tự bên ngoài, không phải bản chất nào đó. Hãy đối mặt với nó, các vị nghĩ tôi và Alex nên phải làm gì với cái đồng dữ kiện mà chúng ta đã gợi ý anh ấy thu lượm. Nếu xét những cái mà chúng ta đã làm trong một thời gian dài ở đây,

trong nhà máy này, có lẽ chỉ là những trò chơi với những con số và từ ngữ. Vấn đề là chúng ta sẽ làm cái gì khác với bây giờ? Ai có thể giải đáp nào?”

Nhìn Ralph ngồi thụt trong ghế, tôi nói, “Nếu chúng ta có thể khám phá ra cái bản chất bên trong của những sự kiện trong chi nhánh, thì chắc chắn sẽ giúp được chúng ta rất nhiều.”

“Phải,” Lou nói, “Nhưng làm thế nào để khám phá ra cái trật tự bản chất?”

“Làm cách nào để ai đó có thể nhận biết được một trật tự bên trong thậm chí khi anh ta tình cờ đụng phải nó?” Bob hỏi.

Sau một lúc, Lou nói, “Có lẽ để trả lời câu hỏi này, chúng ta nên hỏi một câu cơ bản hơn: Cái gì sẽ quy định một trật tự bản chất trong vô số các dữ kiện? Khi nhìn những nguyên tố mà Mendeleev đã phải xem xét, chúng dường như là không giống nhau. Một số là kim loại, một số là khí, một số màu vàng, một số màu đen, không có hai nguyên tố nào là giống nhau. Phải, có một số có những điểm giống nhau, nhưng đó cũng là trường hợp đối với các hình vẽ ngẫu nhiên mà Alex đã vẽ trên bảng.”

Họ tiếp tục tranh luận, nhưng tôi không nghe nữa. Tôi đang suy ngẫm câu hỏi của Lou, “Làm thế nào để khám phá ra cái trật tự bản chất?” Anh ta hỏi câu đó như thể đó là một câu hỏi chỉ để mà hỏi, hoặc như thể câu trả lời hiển nhiên là không thể có. Nhưng những nhà khoa học vẫn khám phá ra những trật tự bên trong của mọi vật đấy chứ... mà Jonah là một nhà khoa học.

“Giả sử điều đó có thể thực hiện được,” tôi xen vào giữa cuộc tranh luận, “giả sử có tồn tại một cái kĩ thuật để khám phá ra cái trật tự bên trong đó thì sao? Chẳng lẽ cái kĩ thuật đó không phải là một công cụ quản lí có hiệu quả sao?”

“Không có gì phải nghi ngờ,” Lou nói. “Nhưng chỉ là nằm mơ giữa ban ngày thôi.”

*

“Còn em hôm nay thế nào?” tôi hỏi Julie, sau khi đã kể tỉ mỉ cho cô ấy nghe những chuyện xảy ra hôm nay với tôi.

“Em đọc sách trong thư viện. Anh biết không, Xô-crát chẳng viết cái gì cả? Những đối thoại của ông ấy được người học trò Platô ghi chép lại. Bà thủ thư ở đây rất dễ chịu, em rất thích bà ấy. Dù sao bà ấy cũng gợi ý em đọc một vài phần đối thoại ấy và em đã bắt đầu đọc.”

Tôi không khỏi ngạc nhiên, “Em đọc triết học ư! Để làm gì cơ, em không thấy nó chán ngắt à?”

Julie cười vang, “Anh chả đã nói về phương pháp của Xô-crát như là một

phương pháp để thuyết phục người khác là gì. Em không thích triết học, nhưng để học một phương pháp có thể thuyết phục chồng con, thì em sẵn lòng bỏ công sức.”

“Vậy là em đã bắt đầu đọc triết học,” tôi vẫn cố gắng để hiểu việc đó.

“Anh cứ làm như đây là một sự trừng phạt ấy,” Julie cười. “Alex, anh đã bao giờ đọc những đối thoại của Xô-crát chưa?”

“Chưa.”

“Không đến nỗi tồi đâu. Thực sự, chúng được viết ra như những câu chuyện. Khá là sinh động.”

“Em đã đọc được bao nhiêu rồi?”

“Em vẫn đang vật lộn với phần đầu tiên, *Protagoras*.”

“Để đến ngày mai xem em còn thấy thú vị không.” Tôi nói với vẻ hoài nghi. “Nếu em vẫn thấy hay, thì có thể anh cũng sẽ đọc.”

“Vâng, khi nào cá đẻ ngọn cây phải không,” Julie đùa và đứng dậy, không đợi tôi đáp lại. “Chúng ta đi ngủ thôi.”

Tôi ngáp và đi cùng vợ.

Chúng tôi bắt đầu họp muộn một chút, bởi vì Stacey và Bob có việc phải giải quyết với mấy cái đơn hàng có vấn đề. Tôi tự hỏi có điều gì đang xảy ra không biết; chúng tôi lại mắc lại những vấn đề trước kia hay sao? Những cảnh báo của Stacey về những chỗ CCR bắt đầu trở thành hiện thực chẳng? Cô ấy đã lo ngại khi bán hàng tăng lên và chắc chắn là bán hàng đang tăng lên, tuy chậm nhưng liên tục. Tôi xua đuổi những ý nghĩ đó; đó chỉ là những trục trặc đương nhiên khi cô ấy bàn giao công việc quản lý vật tư cho người khác. Tôi quyết định không can thiệp vào; nếu có chuyện gì nghiêm trọng chắc họ sẽ nói cho tôi biết ngay thôi.

Việc này sẽ không dễ dàng. Tất cả chúng tôi đều thuộc loại hành động và việc tìm kiếm những quy trình cơ sở hầu như là trái với bản chất của chúng tôi, dù Bob có bảo tôi bao lần rằng anh ta đang thay đổi.

Cuối cùng, khi mọi người đã ngồi vào chỗ, tôi nhắc lại về vấn đề đang bàn. Nếu chúng tôi vẫn muốn áp dụng những thành công đã đạt được ở đây cho toàn chi nhánh, thì chúng tôi phải tự làm rõ thực chất chúng tôi đã làm được cái gì - xét về khía cạnh chung. Lặp lại những hành động cụ thể sẽ không mang lại kết quả. Không chỉ vì những nhà máy trong chi nhánh là rất khác nhau; làm thế nào một nhà máy có thể đạt được hiệu quả trong bán hàng, hoặc chia nhỏ loạt sản xuất đã được quy định ra?

Stacey là người duy nhất đã đưa ra được một cái gì đó và ý kiến của cô ấy rất đơn giản. Nếu Jonah bắt chúng tôi phải bắt đầu với câu hỏi, ‘mục tiêu của công ty là gì,’ thì Stacey hỏi bằng câu, ‘mục tiêu của chúng ta là gì?’ - không phải như những cá nhân, mà là như những người quản lý.

Chúng tôi không thích lắm. Nó quá lý thuyết. Bob ngáp dài, trông có vẻ chán. Lou đáp lại cái yêu cầu không nói ra của tôi và xung phong chơi trò chơi.

Ông ta mỉm cười và nói, “Việc này không quan trọng. Nếu mục tiêu của công ty là ‘làm ra nhiều tiền hơn nữa, bây giờ cũng như trong tương lai,’ thì công việc của chúng ta là cố gắng làm cho chi nhánh đạt được mục tiêu đó.”

Stacey hỏi. “Thế nếu mục tiêu gồm cả từ ‘*nhiều nữa*,’ thì liệu chúng ta có thể đạt được mục tiêu không?”

“Tôi hiểu chị muốn nói gì,” Lou đáp và vẫn mỉm cười. “Không, tất nhiên chúng ta không thể đạt được cái mục tiêu không xác định. Cái mà chúng ta

phải làm là đưa chi nhánh hướng tới mục tiêu. Còn chị đã đúng, Stacey, đó không phải là một cố gắng nhất thời, chúng ta phải liên tục phấn đấu. Để tôi nói lại cái câu trả lời lúc đầu bằng cách khác.” Và với một cái giọng nhấn mạnh từng từ, anh ta kết luận, “Đưa chi nhánh của chúng ta vào quá trình cải thiện liên tục là một công việc đúng đắn.”

Quay lại phía tôi Stacey nói, “Anh đã hỏi xem ai có ý tưởng gì về cái đề tài này phải không? Tôi nghĩ chúng ta nên tiếp tục bàn tiếp.”

“Như thế nào?” Donovan hỏi ngay lập tức, khi mọi người vẫn còn mãi nghĩ.

“Tôi không biết,” Stacey trả lời. Khi nhìn thấy vẻ mặt của Bob cô ta nói một cách đề phòng, “Tôi không nói là có một khám phá quan trọng, chỉ là một ý tưởng thôi.”

“Cám ơn Stacey,” tôi nói và quay sang những người khác, tôi chỉ tay vào cái bảng mà vẫn chưa có ai buồn xóa đi. “Chúng ta phải thừa nhận rằng đó là một khía cạnh khác với cái chúng ta đang có cho đến hiện nay.”

Chúng tôi đang bị tắc tị. Câu hỏi của Bob dĩ nhiên là đúng rồi. Vì vậy, tôi cố gắng tạo đà cho mọi người bằng cách xóa bảng đi và viết những chữ thật to, “Một quy trình liên tục cải thiện.”

Nó chẳng giúp được nhiều. Chúng tôi ngồi im lặng một lúc và nhìn trân trân lên bảng.

“Có ai có ý kiến gì không?” cuối cùng tôi hỏi. Và như được chờ đợi, Bob lên tiếng.

“Tôi thấy phát ốm và mệt mỏi với những từ to tát này rồi. Bất cứ chỗ nào tôi đến, tôi cũng đều nghe thấy như vậy.” Anh ta đứng dậy, đi đến tấm bảng và bắt chước thầy giáo lớp một đánh vần với học sinh “Một quy trình... liên tục... cải thiện.”

Trở lại chỗ ngồi, anh ta nói thêm, “Ngay cả muốn quên đi, tôi cũng không thể quên được. Các thông báo của Hilton Smyth đều xen vào cái câu như thế. Và, Alex, những cái thông báo này còn tiếp tục đến nữa và còn thường xuyên hơn trước đây. Nhân danh tiết kiệm, ít nhất là cũng tiết kiệm giấy, anh có thể làm gì để ngăn chặn nó lại không?”

“Vào lúc thích hợp. Nhưng chúng ta hãy kiên nhẫn. Nếu những cuộc thảo luận này chẳng thu được gì, thì cái việc có ích duy nhất, tôi, với tư cách là người phụ trách chi nhánh có thể làm là ngăn chặn một số thông báo. Nào Bob, cứ xả những thất vọng của anh ra đi.”

Chẳng cần khuyến khích lắm, Bob cũng nói ra những ý kiến thực của mình. “Mọi nhà máy trong công ty chúng ta cũng đã đưa ra ít nhất bốn, năm

cái dự án cải thiện khó chịu ấy rồi. Nếu anh có đòi hỏi tôi, thì chúng cũng chỉ dẫn đến những vấn đề khó tiêu hoá mà thôi. Anh đi xuống xưởng và đề cập đến một dự án cải thiện mới, anh sẽ biết sự đáp lại như thế nào. Mọi người đã hoàn toàn dị ứng với những lời nói rồi.”

“Thế anh gợi ý cần làm gì nào?” tôi đổ thêm dầu vào lửa.

“Làm cái đã được làm ở đây,” anh ta lại gào lên. “Chúng ta, ở đây, chưa hề làm những thứ đấy. Thậm chí chúng ta chưa hề đưa ra một dự án cải thiện nào hết. Nhưng hãy nhìn vào cái chúng ta đã đạt được. Không nói nhiều, không đao to búa lớn, nhưng nếu anh hỏi, thì tôi nói cái chúng ta đã đạt được ở đây là cái có thực.”

“Anh nói đúng,” tôi cố gắng làm giảm bớt cái núi lửa mà tôi đã khuấy lên. “Nhưng Bob này, nếu chúng ta muốn áp dụng giống nhau ở toàn bộ chi nhánh, chúng ta phải xác định chính xác sự khác nhau giữa cái chúng ta đã làm và cái những người khác đã cố gắng làm.”

“Chúng ta chưa hề đưa ra nhiều những dự án cải thiện như thế,” anh ta nói.

“Điều đó không chính xác,” Stacey nói. “Chúng ta đã thực hiện nhiều sáng kiến: ở các thủ tục trên mặt bằng, ở các chỉ tiêu đánh giá, ở chất lượng, ở các quy trình cục bộ, không kể các thay đổi về cách cấp vật tư cho sản xuất.” Giơ tay ra ngăn Bob không cho ngắt lời, cô ta kết luận: “Đúng, chúng ta đã không gọi chúng là những dự án cải thiện, nhưng tôi không tin sự khác nhau lại là do chúng ta đã không buồn đặt tên cho chúng.”

“Thế tại sao chị lại nghĩ là chúng ta đã thành công, trong khi những nơi khác thì thất bại?” tôi hỏi.

“Đơn giản,” Bob xen vào. “Họ thì nói, còn chúng ta làm.”

“Không chơi chữ lúc này,” tôi cắt lời anh ta.

“Tôi nghĩ điểm chính là,” Stacey nói với giọng trầm tư, “chúng ta đã nhận thức ‘cải thiện’ theo một cách khác.”

“Chị nói sao?” tôi hỏi lại.

“Chị ấy hoàn toàn đúng!” Lou tươi cười. “Tất cả là ở vấn đề đánh giá.”

“Đối với một người kế toán,” Bob lại lên tiếng, “Mọi thứ là vấn đề đánh giá.”

Lou đứng dậy và đi loay quanh trong phòng. Tôi ít khi thấy ông ta có vẻ kích động như vậy.

Chúng tôi chờ đợi.

Cuối cùng ông ta quay lại và viết lên bảng:

Lượng xuất hàng tồn kho chi phí hoạt động

Sau đó ông ta quay lại phía chúng tôi và nói, “Khắp mọi nơi, cải thiện được hiểu như là đồng nghĩa với tiết kiệm chi phí. Người ta tập trung vào giảm chi phí hoạt động cứ như thể đó là chỉ tiêu đánh giá quan trọng nhất.”

“Không chỉ có vậy,” Bob ngắt lời. “Chúng ta đã bận bịu với việc giảm những chi phí mà chẳng có tác động gì tới giảm chi phí hoạt động.”

“Đúng,” Lou tiếp tục. “Nhưng điều quan trọng là trong nhà máy này, chúng ta đã thay đổi, coi lượng xuất hàng là chỉ tiêu quan trọng nhất. Đối với chúng ta cải thiện không phải tập trung nhiều vào giảm chi phí, mà là tăng lượng xuất hàng.”

“Anh nói đúng,” Stacey đồng tình. “Toàn bộ khái niệm cổ-chai không liên quan tới giảm chi phí hoạt động, mà tập trung vào tăng lượng xuất hàng.”

“Điều chị đang nói,” tôi nói chậm rãi, “chính là chúng ta đã thay đổi nhận thức về mức độ quan trọng.”

“Chính xác,” Lou nói. “Trước kia, chi phí là quan trọng nhất, lượng xuất hàng thứ hai, còn tồn kho thứ ba.” Ông ta nhìn tôi, cười và nói thêm, “Đến mức mà chúng ta đã coi nó như là những tài sản. Thước đo mới của chúng ta đã khác. Lượng xuất hàng quan trọng nhất, sau đó là tồn kho - vì nó ảnh hưởng đến lượng xuất hàng, còn sau rốt mới là chi phí hoạt động. Những con số của chúng ta đã khẳng định rõ như thế,” Lou đưa ra bằng chứng. “Lượng xuất hàng và tồn kho đã thay đổi vài chục phần trăm, trong khi chi phí hoạt động giảm chưa đến hai phần trăm.”

“Đây là một bài học rất quan trọng,” tôi nói. “Đó chính là chúng ta đã từ ‘thế giới chi phí’ chuyển sang ‘thế giới lượng xuất hàng’.”

Sau một phút im lặng tôi tiếp tục, “Các vị biết không, nó thực sự làm bật ra một vấn đề khác. Thay đổi mức độ quan trọng của các chỉ tiêu đánh giá, chuyển từ thế giới này sang thế giới khác rõ ràng là một thay đổi về văn hoá. Chúng ta phải đối mặt với nó, đó chính là điều chúng ta đã phải thực hiện. Nhưng chúng ta làm thế nào để chi nhánh cũng thay đổi như vậy?”

*

Tôi rót cho mình một li cà phê nữa. Bob cũng làm theo. “Anh biết không, Alex, vẫn còn có cái gì đó chưa đủ. Tôi có cảm giác rằng toàn bộ cái cách tiếp cận mà chúng ta đã sử dụng là khác cơ.”

“Như thế nào?” tôi hỏi.

“Tôi không biết. Nhưng có một điều tôi có thể nói với anh là chúng ta

chẳng hề nói là có một dự án cải thiện nào cả, chúng đã từ nhu cầu mà hình thành. Dù sao đi nữa cũng luôn luôn thấy rõ cái bước tiếp theo nên phải làm.”

“Tôi cũng cho là như thế.”

Chúng tôi xem lại những công việc đã được thực hiện và liên hệ xem đâu là những hành động đã thực sự được dẫn dắt bởi cái thước đo mới của chúng tôi. Bob rất trầm ngâm rồi đột nhiên nhảy dựng lên.

“Đây rồi, đồ quý!” anh ta kêu lên, “Tôi tóm được rồi!”

Anh ta đi lên bảng, cầm cây bút và vẽ một vòng tròn đậm quanh cái từ ‘cải thiện.’ “Quy trình liên tục cải thiện,” anh ta nói oang oang. “Lou cứ bị ám ảnh về các chỉ tiêu đánh giá, nên đã làm chúng ta chú ý vào cái từ cuối cùng. Các vị không nhận ra cái vấn đề chó chết nó lại là cái từ đầu tiên phải không?” và anh ta lại vẽ vài vòng quanh từ ‘quy trình.’

“Nếu Lou có bị ám ảnh bởi các chỉ tiêu đánh giá,” tôi nói hơi khó chịu, “thì anh cũng có rồi được các quy trình đâu. Hy vọng nó cũng có lợi như của Lou.”

“Chắc chứ, sếp. Tôi biết cái cách mà chúng tôi xử lý không giống thế. Đó không chỉ là vấn đề thước đo.”

Anh ta quay lại chỗ ngồi và vẫn còn cười.

“Anh có cần nói rõ không đấy?” Stacey khẽ hỏi.

“Chị chưa hiểu à?” Bob ngạc nhiên.

“Chúng tôi cũng không.” Tất cả chúng tôi đều tỏ vẻ khó hiểu.

Anh ta nhìn mọi người và khi thấy chúng tôi có vẻ nghiêm túc, anh ta hỏi, “Quy trình là gì? Tất cả chúng ta đều biết. Đó là một trình tự các bước cần phải tuân theo. Có đúng không?”

“Phải...”

“Thế, ai sẽ bảo tôi cần theo quy trình nào nào? Quy trình được đề cập trong ‘quy trình liên tục cải thiện’ là gì? Các anh có nghĩ là việc đưa ra vài dự án cải thiện là một quy trình không? Chúng ta đã không làm cái đó, chúng ta đã tuân theo một quy trình. Đó là cái chúng ta đã làm.”

“Anh ấy đúng,” Ralph khẽ nói.

Tôi đứng dậy và bắt tay Bob. Mọi người đều cười với anh ta.

Sau đó Lou hỏi, “Chúng ta đã theo quy trình nào?”

Bob không vội trả lời. Cuối cùng anh ta nói, “Tôi không biết, nhưng chúng ta nhất định phải theo một quy trình.”

Để tránh lúng túng cho mọi người, tôi vội nói, “Chúng ta hãy tìm ra nó. Nếu chúng ta đã tuân theo nó rồi, thì tìm ra cũng không thể quá khó được. Chúng ta hãy nghĩ xem, việc đầu tiên chúng ta đã làm là gì?”

Chưa có ai kịp trả lời, Ralph đã nói, “Các vị biết không, hai việc này có quan hệ với nhau.”

“Hai việc gì?”

“Trong cái ‘thế giới chi phí’ như Alex gọi, cái chúng ta quan tâm đầu tiên là chi phí. Chúng ta phải trả tiền cho mọi thứ, mọi nơi. Chúng ta đã nhìn nhận cái tổ chức phức tạp của mình như là được tạo thành từ nhiều mắt xích và mỗi mắt xích đều rất cần kiểm soát.”

“Anh có thể đi thẳng vào vấn đề được không?” Bob nói một cách sốt ruột.

“Cứ để cho anh ấy nói,” Stacey cũng sốt ruột.

Ralph cứ lơ họ đi và bình tĩnh tiếp tục, “Nó giống như là đo một dây xích theo trọng lượng. Mỗi mắt xích đều rất quan trọng. Tất nhiên, nếu những mắt xích là rất khác nhau, thì chúng ta có thể dùng nguyên tắc của luật tám mươi - hai mươi. Hai mươi phần trăm của những biến số lại quyết định tám mươi phần trăm kết quả. Có một thực tế là chúng ta đều biết nguyên lí Pareto sẽ chỉ cho chúng ta biết Lou đúng đến mức nào và chúng ta đã đi đến đâu trong cái thế giới chi phí.”

Stacey đưa tay ra ngăn không cho Bob ngắt lời.

“Chúng ta nhận ra rằng thước đo đã được thay đổi,” Ralph tiếp tục. “Chúng ta đã chọn lượng xuất hàng như là một chỉ tiêu quan trọng nhất. Chúng ta lấy đâu ra lượng xuất hàng? Lấy ở từng mắt xích à? Không. Chỉ ở khâu cuối cùng của các hoạt động. Anh hiểu chứ, Bob, khi quyết định lượng xuất hàng là số một cũng giống như chuyển từ đánh giá trọng lượng sang đánh giá độ bền.”

“Tôi không hiểu gì cả,” Bob đáp lại.

Ralph không dừng lại, “Thế cái gì quyết định độ bền của một sợi xích?” anh ta hỏi Bob.

“Mắt yếu nhất, ông mãnh ạ.”

“Thế nếu anh muốn tăng cường độ bền của một sợi xích, bước đầu tiên phải là gì?”

“Tìm mắt xích yếu nhất. Nhận diện cổ-chai!” Bob vỗ vào lưng anh ta. “Có phải thế không! Anh bạn!” Bob lại vỗ một cái nữa.

Ralph hơi cong lưng lại, nhưng mặt rạng rỡ. Thực tế, tất cả chúng tôi cũng phấn khởi.

Đến đây thì dễ rồi. Không đến nỗi mất thời gian khi viết ra cái quy trình lên bảng:

Bước 1: Nhận biết các cổ-chai của hệ thống.

(Xét cho cùng không khó lắm khi phát hiện ra lò nhiệt luyện và NCX10)

Bước 2: Quyết định cách khai thác các cổ-chai.

(Hơi kì cục. Các máy này không nên nghỉ trưa, v.v..)

Bước 3: Bắt mọi thứ khác lệ thuộc vào quyết định ở trên.

(Đảm bảo mọi thứ đều cùng một nhịp với các chỗ năng lực hạn chế. Các thẻ đỏ và xanh.)

Bước 4: Tăng cường cho các chỗ cổ-chai của hệ thống.

(Máy Zmegma cũ, quay lại các quy trình kém “hiệu quả” trước đây...)

Bước 5: Nếu, ở một bước phía trước, có một cổ-chai bị phá vỡ, quay lại bước 1.

Tôi nhìn lên bảng. Thật đơn giản. Một thứ đều dễ hiểu. Sao chúng tôi lại không nhìn ra trước đây nhỉ. Đúng lúc đó Stacey lên tiếng.

“Bob nói đúng, chúng ta nhất định đã theo quy trình này và đã lặp lại không chỉ một lần - thậm chí bản chất của các cổ-chai mà chúng ta đã xử lí cũng đã thay đổi.”

“Chị nói ‘bản chất của các cổ-chai’ là có ý gì?” tôi hỏi.

“Tôi muốn nói là có một thay đổi lớn. Anh biết không, có gì đó nghiêm trọng tí như các cổ-chai đã thay đổi, không còn là một cái máy nữa, mà đã trở thành một thứ hoàn toàn khác, ví dụ nhu cầu thị trường không đủ chẳng hạn. Mỗi khi chúng ta thực hiện qua chu trình năm bước này, thì là lúc bản chất của cổ-chai đã thay đổi. Đầu tiên, các cổ-chai là lò nhiệt luyện và máy NCX10, sau đó là hệ thống cấp vật tư - anh còn nhớ cái lần Jonah đến gần đây nhất không? - sau đó nó lại là thị trường và tôi e rằng nó lại quay về sản xuất ngay thôi.”

“Chị nói đúng,” tôi nói. “Hơi kì cục một chút khi gọi thị trường hoặc hệ thống cấp vật tư là một cái cổ-chai. Tại sao chúng ta không thay đổi cách gọi nhỉ, là...”

“Cái hạn chế?” Stacey gợi ý.

Chúng tôi sửa lại những chữ trên bảng và ngồi ngẫm.

*

“Anh sẽ phải làm gì để tiếp tục cái đà đó nhỉ?” tôi hỏi Julie.

“Không bao giờ thoả mãn, phải không?” sau đó cô ấy nói thêm một cách nhiệt tình, “Alex, sao anh lại bắt mình quá khắt khe vậy. Năm cái bước mà các anh đã phát triển vẫn chưa đủ cho kết quả của một ngày làm việc sao?”

“Tất nhiên là đủ. Còn hơn thế nữa. Tìm thấy một quy trình mà mọi người đang tìm kiếm, một cách đưa hệ thống vào quỹ đạo cải thiện liên tục không phải là tồi. Nhưng Julie, anh đang nói về một việc khác. Làm thế nào bọn anh có thể tiếp tục cải thiện nhà máy một cách nhanh chóng?”

“Có vấn đề gì không? Dường như là mọi thứ đang xuôi dòng êm đềm mà.”

Tôi thở dài, “Không đúng, Julie. Anh không thể thúc mạnh để có nhiều đơn hàng hơn, vì bọn anh sợ rằng khi tiêu thụ tăng lên sẽ tạo ra thêm nhiều cổ-chai và bọn anh lại rơi vào cái ác mộng của điều hành khẩn cấp. Mặt khác, anh không thể đề nghị đầu tư thêm thiết bị hoặc tuyển thêm lao động; cái hiệu quả hiện thời chưa đủ để biện hộ.”

“Ông chồng sốt ruột của tôi ơi,” Julie cười. “Có lẽ anh chỉ cần ngồi yên ở ghế và đợi cho đến khi nhà máy làm ra đủ tiền để có lí do đầu tư thêm. Anh yêu, đã đến lúc Donovan đau đầu rồi. Anh phải để người khác lo chứ.”

“Có thể em đúng,” tôi nói, chưa hoàn toàn đồng ý.

“Có cái gì đó chưa ổn,” Ralph nói, sau khi chúng tôi thu xếp chỗ ngồi thoải mái. “Có cái gì đó còn chưa đủ.”

“Cái gì?” Bob nói một cách hăng hái, sẵn sàng bảo vệ cái kết quả chúng tôi vừa mới tạo ra.

“Nếu bước 3 là đúng...” Ralph nói chậm rãi, “nếu chúng ta bắt mọi thứ khác lệ thuộc vào chỗ hạn chế, thì...”

“Thôi nào Ralph,” Bob nói. “Cái ‘nếu chúng ta bắt lệ thuộc’ này là gì chứ? Chẳng lẽ có gì nghi ngờ khi chúng ta bắt những chỗ không hạn chế lệ thuộc vào chỗ hạn chế? Cái lịch mà anh tạo ra ở máy tính là cái gì, nếu không phải là hành động bắt mọi thứ lệ thuộc vào quyết định của chúng ta đối với công việc của những cỗ-chai?”

“Tôi không nghi ngờ điều đó,” Ralph nói, vẻ có lỗi. “Nhưng khi bản chất của hạn chế đã thay đổi, thì sẽ có một thay đổi lớn ở cách chúng ta vận hành tất cả các chỗ không-hạn chế.”

“Có lí,” Stacey khích lệ. “Thế điều gì làm anh lo ngại?”

“Tôi không rút lại những cái thay đổi mà chúng ta đã làm.”

“Anh ấy đúng,” Bob khẽ nói. “Tôi cũng không phủ nhận.”

“Chúng ta đều không,” tôi khẳng định.

“Có thể chúng ta nên?” Bob nói vẻ trầm tư.

“Chúng ta hãy xem xét đã,” tôi nói. “Lần đầu tiên chỗ hạn chế đã thay đổi là khi nào nhỉ?”

“Khi một số chi tiết thẻ xanh bắt đầu đến khu vực lắp ráp quá chậm,” Stacey nói ngay. “Các anh có nhớ là chúng ta đã sợ những cỗ-chai mới xuất hiện không?”

“Có,” tôi nói. “Sau đó Jonah đến và chỉ cho chúng ta đó không phải là những cỗ-chai mới, mà cái hạn chế chính là cái cách chúng ta tạo ra công việc cho nhà máy.”

“Tôi vẫn nhớ cái cú sốc về hạn chế xuất vật tư, ngay cả khi mọi người đã chẳng còn gì để làm,” Bob bình luận.

“Và lo ngại của chúng ta là ‘hiệu suất’ sẽ giảm xuống,” Lou nói thêm. “Nhìn lại, tôi thấy ngạc nhiên là chúng ta đã có can đảm thực hiện nó.”

“Chúng ta đã thực hiện vì hoàn toàn có thể hiểu được,” tôi nói. “Thực tế đã chứng minh rõ ràng là chúng ta đúng. Ralph, ít nhất trong trường hợp đó, chúng ta đã làm ảnh hưởng tới tất cả các chỗ không-hạn chế. Nào, tiếp tục chứ?”

Ralph không trả lời.

“Có gì đó vẫn làm anh băn khoăn à?” tôi hỏi.

“Phải, nhưng tôi chưa chỉ ra được.”

Tôi chờ đợi.

Cuối cùng Stacey nói, “Có vấn đề gì vậy, Ralph? Anh, Bob và tôi đã tạo ra cái danh mục công việc cho các chỗ hạn chế. Sau đó anh dùng máy tính đưa ra ngày cấp cho tất cả các loại vật tư, dựa trên danh sách đó. Rõ ràng chúng ta đã thay đổi cách vận hành một chỗ không-hạn-chế, nếu chúng ta coi máy tính chính là một chỗ như vậy.”

Ralph cười gượng.

“Vậy thì,” Stacey tiếp tục, “tôi đã làm cho người của mình tuân theo những cái danh mục máy tính đó. Đó là một sự thay đổi lớn trong cái cách làm việc của họ - đặc biệt khi tính đến những áp lực về đòi hỏi công việc của các đốc công.”

“Nhưng chị phải thừa nhận rằng sự thay đổi lớn nhất là ở trên mặt bằng xưởng,” Bob góp thêm. “Rất khó làm cho mọi người hiểu là chúng ta thực sự không muốn họ luôn luôn làm việc. Đừng có quên rằng nỗi sợ hãi mất việc đã treo lơ lửng trên đầu chúng ta.”

“Tôi nghĩ, tất cả đều đúng,” Ralph chấp nhận.

“Chúng ta đã làm gì với cái phương pháp mà chúng ta đã sử dụng nhỉ?” Lou hỏi. “Các anh biết đấy, thẻ đỏ và xanh.”

“Chẳng làm gì cả,” Stacey đáp. “Tại sao chúng ta phải làm gì nữa với chúng?”

“Cám ơn, Lou,” Ralph nói. “Đó chính là cái làm tôi lo ngại.” Quay sang Stacey anh ta nói thêm, “Chị có nhớ cái lí do dùng đến nó lần đầu tiên không? Chúng ta đã muốn xác lập một thứ tự rõ ràng. Chúng ta đã muốn mỗi công nhân biết việc gì là quan trọng và phải làm ngay lập tức, cái gì là kém quan trọng hơn.”

“Đúng vậy,” Stacey nói. “Đó chính xác là lí do tại sao chúng ta đã thực hiện. Ôi, tôi hiểu ý anh rồi. Bây giờ - không phải như trước kia, khi chúng ta cấp nguyên liệu chỉ để có công việc - còn bây giờ, bất cứ cái gì chúng ta cấp ra mặt bằng, về cơ bản là quan trọng như nhau. Để tôi suy nghĩ một chút.”

Tất cả chúng tôi cùng nghĩ.

“Ôi, bức thật,” Stacey than vãn.

“Sao vậy?” Bob hỏi.

“Tôi chợt nhận ra ảnh hưởng của những cái thẻ đối với hoạt động của chúng ta.”

“Thế nào?” Bob thúc giục.

“Tôi đang bối rối,” Stacey nói. “Tôi vẫn phàn nàn về vấn đề của chúng ta với sáu, bảy cái nguồn lực bị hạn chế năng lực, tôi đã giơ tất cả những cờ đỏ lên, đã đến mức tôi yêu cầu phải hạn chế các đơn hàng đến. Còn bây giờ tôi thấy rằng chính tay tôi vừa tạo ra một vấn đề.”

“Nói đi nào, Stacey,” tôi yêu cầu. “Chị đã chạy trước chúng tôi rồi.”

“Tất nhiên. Các anh hiểu không, các thẻ-xanh và thẻ-đỏ có ảnh hưởng khi nào? Chỉ khi một trung tâm gia công có công việc đang xếp hàng chờ đợi, thì người công nhân phải lựa chọn giữa hai việc khác nhau; và anh ta luôn làm cái thẻ-đỏ trước.”

“Thì sao?”

“Những chỗ xếp hàng dài nhất,” Stacey tiếp tục, “là ở phía trước các cỗ-chai, nhưng ở đó các thẻ không liên quan gì. Còn nơi có những hàng xếp tương đối dài thì chính là ở phía trước các thiết bị năng lực hạn chế. Những thiết bị này cung cấp vài chi tiết cho các cỗ-chai, các chi tiết thẻ đỏ, nhưng chúng gia công nhiều chi tiết thẻ-xanh hơn, đó là những chi tiết đi thẳng tới lắp ráp không qua các cỗ-chai. Hôm nay họ làm các chi tiết thẻ-đỏ trước. Việc này tự nhiên làm chậm các chi tiết xanh tới lắp ráp. Chúng ta biết được nó khi đã khá trễ, khi những cái lỗ hồng đã rõ ràng ở các vùng đệm lắp ráp. Lúc đó và chỉ lúc đó, chúng ta mới đi và thay đổi thứ tự ưu tiên ở các trung tâm gia công này. Về cơ bản, chúng ta khôi phục lại mức độ quan trọng của các chi tiết xanh.”

“Như vậy, theo như chị nói,” Bob không thể nén được sự ngạc nhiên, “thì nếu loại bỏ các thẻ sẽ hay hơn nhiều?”

“Phải, chính là điều tôi muốn nói. Nếu chúng ta loại bỏ các thẻ và hướng dẫn công nhân làm theo trình tự các chi tiết tới - đến trước, gia công trước - các chi tiết sẽ được gia công theo một thứ tự thích hợp, sẽ có ít lỗ hồng sinh ra ở các vùng đệm, người của tôi sẽ không phải theo dõi vật tư đang tắc ở đâu và...”

“Và đốc công sẽ không phải liên tục đảo lại thứ tự ưu tiên,” Bob tiếp lời.

Tôi cố gắng chấp nhận cái vừa nghe. “Stacey, chị có chắc chắn là cái cảnh

báo của chị về các nguồn lực hạn chế này chỉ là báo động sai không? Chúng ta có thể nhận thêm đơn hàng một cách an toàn không?”

“Tôi nghĩ thế. Điều đó giải thích một trong những câu hỏi lớn nhất của tôi, tại sao lại có ít lỗ hồng thể ở các vùng đệm của các cổ-chai, trong khi lại có càng ngày càng nhiều ở vùng đệm của lắp ráp. Nhân đây tôi muốn nói, cái thực tế càng ngày càng có nhiều lỗ hồng đã chỉ ra rằng cuối cùng thì chúng ta cũng bị rơi vào vấn đề thiếu năng lực, nhưng không phải là bây giờ. Tôi sẽ lo các thẻ này ngay lập tức. Ngày mai các vị sẽ không còn nhìn thấy chúng nữa.”

“Chà, cuộc thảo luận này thật bổ ích,” tôi kết luận. “Chúng ta tiếp tục chứ. Cái hạn chế thứ hai đã bị phá vỡ khi nào nhỉ?”

“Khi chúng ta bắt đầu giao hàng trước thời gian nhiều,” Bob trả lời. “Việc giao hàng sớm hơn ba tuần đã chứng tỏ không còn hạn chế do sản xuất nữa, mà là ở thị trường. Thiếu các đơn hàng sẽ làm hạn chế khả năng của nhà máy làm ra tiền.”

“Đúng,” Lou khẳng định. “Các vị nghĩ sao: chúng ta đã làm cái gì đó khác ở các chỗ không-hạn-chế?”

“Không phải tôi,” Bob nói.

“Tôi cũng không,” Ralph lên tiếng. “Này, hượm đã. Sao chúng ta vẫn tiếp tục cấp vật tư phụ thuộc vào lò nhiệt luyện và máy NCX10, nếu chúng không còn là những hạn-chế nữa?”

Chúng tôi nhìn nhau. Thực sự, tại sao nhỉ?

“Thậm chí có cái còn buồn cười hơn đang xảy ra. Tại sao máy tính của tôi chỉ ra rằng hai cái trung tâm gia công này vẫn còn là một hạn-chế, rằng chúng luôn luôn được chất đầy một trăm phần trăm tải?”

Tôi đưa mắt nhìn Stacey, “Chị có biết chuyện gì đang xảy ra chứ?”

“E rằng tôi có biết,” cô ấy thừa nhận. “Hôm nay không may với tôi rồi.”

“Và lần này tôi chỉ muốn biết tại sao thành phẩm của chúng ta không đưa ra được nhanh hơn nữa,” tôi nói.

“Có ai biết đó là cái gì không?” Bob nói nóng nảy.

“Nói đi, Stacey.”

“Thôi nào, đừng nhìn tôi như thế. Sau một thời gian dài sống chung với hàng núi thành phẩm rồi, liệu có ai lại làm như thế nữa không?”

“Làm cái gì?” Bob cau. “Chị có thôi cái kiểu nói đánh đố đó đi được không?”

“Chúng ta đều biết quan trọng như thế nào khi bắt các cổ-chai luôn luôn

làm việc.” Cuối cùng Stacey bắt đầu giải thích. “Hãy nhớ rằng ‘Một giờ mất đi ở cổ-chai là một giờ mất của cả nhà máy.’ Vì thế, khi tôi nhận ra rằng khi tải ở các cổ-chai đang giảm xuống, tôi đã đặt làm các sản phẩm để cất vào kho. Ngu ngốc, bây giờ tôi biết rồi, nhưng ít nhất lúc này sản phẩm của chúng ta được cân bằng trong khoảng sáu tuần. Không còn cái tình trạng đáng sợ khi có hàng núi một số loại sản phẩm, trong khi nhiều sản phẩm khác lại chẳng có lấy một cái.”

“Thế là tốt,” Lou nói. “Như thế có nghĩa là chúng ta có thể dễ dàng giải phóng hết. Alex, cẩn thận đừng có thực hiện quá nhanh, cần nhớ các hệ quả không tránh khỏi đấy.”

Đến lượt Stacey bối rối. “Tại sao chúng ta không tổng khứ các sản phẩm hoàn chỉnh đó càng nhanh càng tốt?”

“Đừng bận tâm,” tôi nói nôn nóng. “Lou có thể giải thích cho mọi người, nhưng để sau. Chúng ta hãy sửa lại cái quy trình năm bước đã. Bây giờ chúng ta đều biết Ralph đã đúng như thế nào rồi, có cái gì đó nhất định còn thiếu.”

“Tôi có thể sửa được không?” Stacey nói vẻ ngại ngùng và đi lên bảng.

Khi cô ta quay lại chỗ ngồi, thì trên bảng đã được viết lại như sau:

- 1: Nhận biết (các) chỗ hạn chế của hệ thống.
- 2: Quyết định cách khai thác (các) chỗ hạn chế của hệ thống.
- 3: Bắt mọi thứ khác lệ thuộc vào quyết định ở trên.
- 4: Tăng cường cho (các) chỗ hạn chế của hệ thống.
- 5: Cảnh báo!!!! Nếu, ở một bước phía trước, có một hạn chế bị phá vỡ, quay lại bước 1, nhưng không cho phép sức ì gây ra một hạn chế của hệ thống.

Nghiên cứu một lúc, Lou rên rỉ, “Dở hơn nhiều so với tôi nghĩ.”

“Ngược lại,” tôi ngạc nhiên. “Tốt hơn nhiều so với tôi nghĩ.”

Chúng tôi nhìn nhau. “Anh nói trước đi,” tôi nói. “Tại sao anh nói nó dở hơn nhiều?”

“Vì tôi đã mất cái định hướng duy nhất.”

Khi nhận ra chúng tôi không hiểu, ông ta nói thêm; “Tất cả những thay đổi mà chúng ta đã thực hiện cho đến nay, tất cả những con bò linh thiêng mà chúng ta mổ thịt, đều có một thứ chung, tất cả chúng đều xuất phát từ kế toán giá thành. Các hiệu suất cục bộ, số lượng loạt tối ưu, giá thành sản phẩm, đánh giá tồn kho, tất cả đều có cùng nguồn gốc. Tôi không gặp nhiều vấn đề với nó. Là kiểm soát viên tôi nghi ngờ cái giá trị của kế toán giá thành về lâu

dài. Các vị có nhớ, đó là cái phát kiến từ đầu thế kỉ khi mà các điều kiện khác bây giờ rất nhiều. Thực tế, tôi đã bắt đầu có một cái định hướng rất tốt; nếu nó xuất phát từ kế toán giá thành, thì chắc chắn nó phải sai.”

“Định hướng rất tốt,” tôi mỉm cười. “Nhưng vấn đề của anh là gì?”

“Anh không thấy sao, vấn đề còn lớn hơn nhiều; nó không chỉ là kế toán giá thành. Chúng ta đưa thẻ-xanh, thẻ-đỏ vào không phải vì kế toán giá thành, mà là vì chúng ta đã nhận ra cái tầm quan trọng của các cổ-chai. Stacey đã đặt làm các sản phẩm vì cái nhận thức mới của chúng ta, vì chị ấy không muốn bỏ phí năng lực của các cổ-chai. Tôi đã nghĩ phải mất nhiều thời gian sự cản trở mới tăng lên. Thế mà bây giờ tôi thấy sẽ không tới một tháng.”

“Phải, anh nói đúng,” tôi nói với giọng rầu rĩ. “Mỗi khi có một chỗ hạn-chế bị phá vỡ, nó sẽ làm thay đổi tình trạng đến mức sẽ rất nguy hiểm nếu cứ dựa vào quá khứ để suy xét.”

Thực ra,” Stacey thêm vào, “ngay cả những thứ chúng ta đưa vào để tăng cường chỗ hạn-chế cũng phải được xem xét lại.”

“Làm sao chúng ta có thể làm được?” Bob hỏi. “Không thể lúc nào cũng xem xét mọi thứ được.”

“Có cái gì đó còn thiếu,” Ralph tóm lại.

Có cái gì đó nhất định còn thiếu.

“Alex, đến lượt anh giải thích rồi,” Lou nói.

“Giải thích cái gì?”

“Tại sao anh nói là tốt hơn nhiều?”

Tôi mỉm cười, đã đến lúc nói những tin tốt lành.

“Các bạn, cái gì đã ngăn chúng ta không lại có một bước tiến nữa về hiệu quả cuối cùng? Không có gì cả, trừ một điều chắc chắn là chúng ta không đủ năng lực. Bây giờ, chúng ta biết không phải như thế. Bây giờ, chúng ta biết còn có nhiều năng lực dự trữ.”

Thực tế chúng tôi có bao nhiêu năng lực còn dự trữ?

“Stacey, có bao nhiêu công việc đang bắt các lò nhiệt luyện và máy NCX10 làm là do các đơn hàng không có thực?”

“Khoảng hai mươi phần trăm,” cô ấy nói khẽ.

“Tuyệt,” tôi xoa hai tay vào nhau. “Chúng ta có đủ năng lực để thực sự nắm được thị trường. Tốt nhất là sáng mai tôi sẽ lên tổng hành dinh và nói chuyện chân tình với Johnny Jons. Lou, tôi dứt khoát sẽ phải cần đến anh. Ngoài ra, Ralph, anh cùng đi với chúng tôi được chứ? Nhớ mang máy tính

theo nhé, chúng ta sẽ chỉ cho họ xem một số thứ.”

Vào lúc 6 giờ sáng tôi đón Lou và Ralph ở nhà máy. Chúng tôi đã thoả thuận như thế, vì nếu phải đón họ tại nhà riêng tôi phải đi từ lúc 5 giờ. Có lẽ chúng tôi chỉ làm việc ở tổng hành dinh vài giờ đồng hồ, sau đó có thể quay lại nhà máy vào buổi chiều.

Chúng tôi hầu như không nói chuyện gì. Ralph ngồi ở ghế sau, bận rộn với cái máy tính xách tay. Lou có lẽ vẫn nghĩ mình đang còn nằm trên giường. Tôi chạy xe ở chế độ ga tự động, đầu óc hình dung câu chuyện sẽ nói với Johnny Jons. Tôi phải tìm cách thuyết phục anh ta để có thể nhận nhiều đơn hàng nữa cho nhà máy.

Hôm qua, trong lúc hưng phấn khi tìm ra năng lực còn dư của nhà máy, tôi chỉ nhìn vào phía mặt sáng của nó. Lúc này tôi tự hỏi liệu có phải mình đang đi xin những điều ước không.

Tôi soát lại những con số trong đầu. Để đáp ứng đủ cho năng lực hiện tại, Johnny Jons sẽ phải tạo thêm trên mười triệu đô la doanh số nữa. Điều đó hoàn toàn không thực tế chút nào nếu nghĩ anh ta đang có sẵn trong tay.

Vì thế, các ngón thúc ép, cầu xin hay nài nỉ sẽ chẳng giúp được gì. Chúng tôi sẽ phải tìm ra những ý tưởng mới. Sự thực là cho đến giờ chúng tôi vẫn chưa thể nghĩ được gì. Hãy cứ hy vọng Johnny có cao kiến gì chẳng; anh ta vẫn được cho là một chuyên gia về bán hàng mà.

*

“Tôi muốn các anh gặp Dick Pashky,” Johnny Jons nói khi chúng tôi đi vào một phòng họp nhỏ. “Anh ấy là một trong những người cừ nhất của tôi. Tận tụy, chuyên nghiệp và hơn hết là một cây sáng kiến. Tôi cho rằng cuộc gặp này sẽ rất tốt. Các anh thấy sao nếu có anh ấy tham gia cùng?”

“Chẳng cần phải nói,” tôi cười. “Chúng tôi cần có những ý tưởng mới. Anh hiểu không, cái tôi muốn là làm sao để anh có thể mang thêm công việc cho nhà máy của tôi - mười triệu đô la nữa.”

Johnny cười phá lên. “Những nhà hài hước, tất cả các anh ở sản xuất đều vui tính quá. Dick, anh đã kể với tôi cái gì nhỉ? Thật không dễ dàng khi tiếp xúc với các giám đốc nhà máy. Người thì đề nghị tôi thuyết phục khách hàng trả thêm mười phần trăm tăng giá, người thì đề nghị tôi tống khứ cái đồng đồng nát với nguyên giá, nhưng Alex, anh còn hài hước hơn cả - mười triệu đô la!”

Anh ta tiếp tục cười, nhưng tôi cứ kệt.

“Johnny, anh hãy suy nghĩ nghiêm túc đi nào. Anh phải tìm thêm đơn hàng cho tôi, mười triệu đô la nữa.”

Anh ta thôi cười và nhìn tôi, “Anh nghiêm túc đấy chứ. Alex, có chuyện gì với anh vậy? Anh đã biết thời buổi này khó khăn như thế nào khi kiếm thêm công việc rồi; chó chén cả thịt chó nữa đấy. Người ta cắt cổ nhau để tranh giành những đơn hàng nhỏ nhất, còn anh thì lại đang nói về mười triệu đô la kia đấy?”

Tôi không vội trả lời. Tôi ngồi dựa hẳn vào lưng ghế và nhìn lại anh ta. Cuối cùng tôi nói, “Này Johnny, anh đã biết là nhà máy tôi đã có thay đổi nhiều. Nhưng anh chưa biết mức độ thay đổi của nó như thế nào. Bây giờ chúng tôi có thể giao bất cứ hàng gì trong vòng hai tuần. Chúng tôi đã chứng tỏ rằng chúng tôi không bao giờ lỡ một đơn hàng nào, dù chỉ một ngày. Chất lượng của chúng tôi đã cải thiện đến mức tôi chắc rằng phải đứng đầu trên thị trường. Chúng tôi phản ứng rất nhanh và hơn hết là rất tin cậy. Đây không phải là giọng rao hàng mà là sự thực.”

“Alex, tôi biết tất cả rồi. Tôi biết từ những nguồn tin tin cậy nhất, đó là những khách hàng của tôi. Nhưng điều đó không có nghĩa là tôi có thể ngay lập tức biến nó thành tiền được. Bán hàng cần có thời gian, sự tín nhiệm không thể có qua một đêm được, đó là một quá trình dần dần. Dầu sao, anh không nên phàn nàn; tôi đang mang cho anh doanh số ngày càng tăng đấy chứ. Hãy kiên nhẫn và đừng đòi hỏi những điều quá thần kì.”

“Tôi đang còn dư 20% năng lực nữa.” Tôi buông lửng câu nói ở đấy.

Không thấy câu trả lời, tôi nghĩ Johnny chưa hiểu có liên quan gì ở đây.

“Tôi cần 20% doanh số nữa,” tôi nói rõ với anh ta.

“Alex, các đơn hàng không phải là những quả táo trên cành. Không phải chỉ cần có đi ra ngoài và hái là được.”

“Chắc chắn phải có những đơn hàng mà anh đã từ chối chứ, vì đòi hỏi chất lượng quá cao, hoặc khách hàng cần quá gấp chẳng hạn. Hãy nhận cho tôi những đơn hàng đấy.”

“Có lẽ anh không biết tình hình kinh tế đang suy giảm như thế nào rồi,” anh ta thờ dãi. “Hiện giờ tôi chấp nhận bất cứ đơn hàng nào. Tôi biết lúc khác thì có thể, chứ bây giờ áp lực đang quá lớn.”

“Nếu cạnh tranh quá lớn và làm ăn thì ế ẩm,” Lou nói với giọng nhỏ nhẹ, “thì chắc khách hàng phải ép giá.”

“Dùng từ ‘ép’ chưa đủ, mà phải là ‘vắt’. Các anh có thể tưởng tượng được

không, chỉ nói giữa mấy người chúng ta thôi nhé, trong nhiều trường hợp tôi buộc phải chấp nhận những vụ kinh doanh chẳng có tí lãi nào.”

Tôi bắt đầu nhìn thấy có tia sáng cuối đường hầm.

“Johnny, thỉnh thoảng họ đòi hỏi giá thấp hơn giá thành của chúng ta chứ?”

“Không phải thỉnh thoảng, mà là luôn luôn.”

“Thế anh làm thế nào?” tôi tiếp tục.

“Tôi có thể làm gì cơ chứ?” anh ta cười. “Tôi dùng mọi cách để giải thích. Đôi khi thậm chí phải chấp nhận.”

Tôi cảm thấy nghẹn ở cổ và nói, “Tôi sẵn sàng chấp nhận những đơn hàng thấp hơn 10% giá thành.”

Johnny không vội trả lời. Các khoản thưởng cho người của anh ta dựa trên tổng doanh thu mà. Nhưng cuối cùng anh ta nói, “Quên nó đi.”

“Tại sao?”

Anh ta không đáp. Tôi nài nỉ, “Tại sao phải quên nó đi?”

“Bởi vì như thế thật ngu ngốc, kinh doanh như thế để làm gì,” anh ta nói với giọng khe khẽ, sau đó dịu đi, “Alex, tôi không biết anh đang có trò gì trong đầu, nhưng tôi nói cho anh biết, tất cả những trò này chẳng được bao lâu, rồi chúng sẽ làm hại anh thôi. Tại sao anh lại muốn huỷ hoại cái nghề nghiệp đang hứa hẹn của anh chứ? Anh đã làm được một công việc xuất sắc, tại sao lại đổ ụp đi? Ngoài ra, nếu anh giảm giá cho một khách hàng, thì việc những người khác sẽ phát hiện ra và cũng đòi hỏi như thế, chỉ còn là vấn đề thời gian thôi. Lúc đó thì anh sẽ làm thế nào?”

Anh ta có lí. Cái ánh sáng cuối đường hầm chỉ là một đoàn tàu.

Bỗng có sự cứu giúp từ phía không ngờ tới.

“Djangler không có liên hệ gì với những khách hàng thường xuyên của chúng ta,” Dick nói ngập ngừng. “Ngoài ra, với số lượng mà ông ấy yêu cầu, chúng ta luôn luôn có thể tuyên bố đấy là chiết khấu theo doanh số.”

“Quên đi,” Johnny thực sự hét lên. “Cái thằng cha ấy đang đòi chúng ta bán hàng, mà về cơ bản chúng ta chẳng được cái gì, chưa kể là hẳn muốn chúng ta chịu chi phí chở đến tận Pháp.”

Quay lại phía tôi anh ta nói, “Cái gã người Pháp này quá tự phụ, không thể tin được. Chúng tôi đã đàm phán ba tháng liền. Chúng tôi đã tạo ra được sự tin cậy lẫn nhau, chúng tôi cũng đã đồng ý về các điều khoản và điều kiện. Tất cả đều mất bao thời gian. Hẳn ta đòi biết cụ thể về các vấn đề kĩ thuật, mà anh có thể tưởng tượng được không, không chỉ đối với một hay hai sản phẩm

mà là toàn bộ. Tất cả những lần đó chẳng nói gì đến giá cả cả. Cuối cùng, hai ngày trước đây, khi mọi thứ đã nhất trí rồi, hẳn ta lại fax cho tôi, nói rằng giá cả của chúng ta là không thể chấp nhận được và kèm theo là một bản trả giá mới. Tôi cứ nghĩ, như bình thường thì hẳn sẽ đòi giảm mười, hay mười lăm phần trăm khi cân nhắc đến số lượng lớn hẳn sẽ mua. Nhưng không, những tay châu Âu này có lẽ có một cách nghĩ khác. Ví dụ, Model 12 là cái mà anh đã làm được một điều kì diệu ấy. Giá của chúng ta là 992 đô la. Chúng ta bán cho ông Burnside với giá 827 đô la; họ là một khách hàng lớn, tiêu thụ những số lượng rất lớn. Cái gã kia lại dám trả giá 701 đô la. Anh có nghe thấy thế bao giờ không! 701 đô la. Bây giờ thì anh hiểu rồi chứ?”

Tôi quay sang Ralph, “Chi phí vật tư của chúng ta cho Model 12 là bao nhiêu nhỉ?”

“334,07 đô la,” Lou trả lời ngay lập tức.

“Johnny, anh có chắc là chấp nhận cái đơn hàng này sẽ không ảnh hưởng gì đến các khách hàng trong nước không?”

“Không, trừ khi chúng ta leo lên mái nhà và kêu toáng lên cho mọi người biết. Về điểm này, Dick đúng, không ảnh hưởng gì. Nhưng toàn bộ ý tưởng là lỗ bịch. Tại sao chúng ta lại mất thời gian thế này nhỉ?”

Tôi nhìn Lou, ông ta gật đầu.

“Chúng tôi sẽ nhận nó,” tôi nói.

Không thấy Johnny trả lời, tôi nhắc lại, “Chúng tôi sẽ nhận.”

“Anh có thể giải thích được không?” cuối cùng anh ta nói qua kẽ răng.

“Rất đơn giản,” tôi trả lời. “Tôi đã nói với anh là tôi còn dư năng lực. Nếu chúng tôi nhận đơn hàng này, thì chi phí để sản xuất các sản phẩm đó sẽ chỉ là chi phí vật tư. Chúng tôi sẽ nhận được 701 đô la và trả 334 đô la. Số chênh lệch sẽ là 367 đô la cho một sản phẩm.”

“Số đúng là 366,93 đô la, nhưng chưa tính đến vận chuyển,” Lou sửa lại.

“Cám ơn. Giá vận chuyển hàng không là bao nhiêu? tôi hỏi Johnny.

“Tôi không nhớ, nhưng không quá 30 đô.”

“Chúng tôi có thể xem kĩ về món hàng này được không?” tôi hỏi. “Cái mà tôi quan tâm đó là sản phẩm, số lượng một tháng và giá cả.”

Johnny nhìn tôi một lúc rồi quay sang Dick, “Mang nó đến đây.”

Khi Dick đi khỏi, Johnny nói với giọng bối rối, “Tôi không hiểu được. Anh muốn bán ở châu Âu với cái giá thấp hơn nhiều so với giá ở đây, thậm chí còn ít hơn cả giá thành sản xuất, mà anh vẫn tuyên bố rằng anh sẽ có lãi nhiều?

Lou, anh là kiểm soát viên, anh có hiểu được không?”

“Có,” Lou nói.

Nhìn vẻ mặt ngơ ngác của Johnny, tôi xen vào trước khi Lou kịp giải thích. Các tính toán tài chính với khái niệm sai lầm về ‘giá thành sản phẩm’ chẳng giúp ích gì, nó chỉ làm cho Johnny càng thêm khó hiểu hơn. Vì vậy, tôi chọn cách giải thích khác.

“Johnny, anh thích mua một cái máy ảnh của Nhật ở đâu hơn, Tokyo hay Manhattan?”

“Tất nhiên là Manhattan rồi.”

“Tại sao?”

“Vì ở Manhattan giá rẻ hơn, mọi người đều biết thế mà,” Johnny nói một cách tự tin. “Tôi biết một chỗ ở phố 47 có thể trả được giá bằng một nửa so với giá ở Tokyo.”

“Tại sao anh lại nghĩ giá ở Manhattan rẻ hơn?” tôi hỏi, sau đó lại tự trả lời. “A, chúng ta đều hiểu, chi phí vận chuyển phải là số âm.”

Tất cả chúng tôi đều cười.

“Thôi được, Alex. Anh đã thuyết phục được tôi. Tôi vẫn còn chưa hiểu, nhưng nếu người Nhật chấp nhận, thì chắc phải có lý.”

*

Chúng tôi tính toán với những con số suốt ba tiếng đồng hồ. Thật may mà tôi đã đưa cả Lou và Ralph đi cùng.

Chúng tôi thấy không có vấn đề gì với các cổ-chai. Chúng tôi cũng kiểm tra ảnh hưởng của từng chỗ trong bảy chỗ trung tâm gia công có vấn đề - hai chỗ có thể đến giới hạn nguy hiểm, nhưng chúng tôi có thể thu xếp. Sau đó chúng tôi tính toán về tài chính - rất ấn tượng. Cuối cùng chúng tôi đã sẵn sàng.

“Johnny, tôi còn một câu hỏi nữa. Có cái gì đảm bảo những tay sản xuất châu Âu sẽ không bắt đầu một cuộc chiến giá cả không?”

“Anh quan tâm cái gì cơ chứ,” Johnny không coi cái vấn đề này là gì. “Với cái giá điên rồ như thế tôi sẽ khoá chặt Ngài Djangler ít nhất một năm.”

“Vẫn chưa đủ,” tôi nói.

“Bây giờ anh đang thực sự lãnh lấy cái gông ấy rồi đấy. Tôi đã biết là quá sức tưởng tượng mà.”

“Điều đó không quan trọng, Johnny. Tôi muốn dùng vụ làm ăn này như là một đầu cầu thâm nhập vào châu Âu. Chúng ta không đủ sức cho một cuộc

chiến về giá. Chúng ta phải có thể mạnh gì đó ngoài giá cả, mà các đối thủ khác khó mà cạnh tranh. Anh có biết thời gian cấp hàng trung bình ở châu Âu là bao nhiêu không?”

“Tương tự như ở đây, tám đến mười hai tuần,” anh ta trả lời.

“Được. Anh hãy hứa với quý Ngài đây của anh là nếu ông ta cam kết số lượng tiêu thụ cho một năm, thì chúng tôi sẽ có thể giao bất cứ một số lượng hợp lí nào trong vòng ba tuần kể từ khi nhận được fax của ông ấy.”

Hết sức ngạc nhiên, Johnny hỏi, “Anh nghiêm túc đấy chứ?”

“Hoàn toàn nghiêm túc. Và nữa, tôi có thể bắt đầu giao hàng ngay lập tức. Tôi có đủ tồn kho cho chuyển đầu tiên bất cứ lúc nào có nhu cầu.”

“Anh đang giơ cổ ra đây,” anh ta thở dài. “Bất cứ trường hợp chết tiệt nào anh cũng sẽ phải chịu trách nhiệm hết. Nếu tôi không thấy anh nói lại gì nữa, thì ngày mai tôi sẽ fax cho ông ta. Coi như phi vụ này xong nhá.”

Phải mất hơn mười lăm phút chúng tôi mới loay hoay ra khỏi bãi đỗ xe. Lou và Ralph cúi mũi vào đánh bóng những con số. Thịnh thoảng họ lại hiệu chỉnh một chút, nhưng thường không vượt quá vài trăm đô la. So sánh với tổng giá trị phi vụ này thì nó chẳng đáng là bao. Nhưng Lou lấy nó làm niềm vui.

Còn tôi chẳng bận tâm và hát thật to.

Phải đi được quá nửa quãng đường về nhà mới thấy họ hài lòng với những tính toán. Lou nói con số cuối cùng. Nó đóng góp cho lợi nhuận thuần một con số ấn tượng với bảy chữ số, tuy lớn vậy nhưng ông ta vẫn nói cụ thể đến từng xu.

“Một phi vụ lãi lớn,” tôi nói. “Các anh thấy không, Johnny suýt nữa thì vút đi... Thế giới mới kì lạ làm sao.”

“Một điều khẳng định nữa,” Lou kết luận. “Anh không thể dựa vào dân thị trường để giải quyết vấn đề thị trường. Họ bị ảnh hưởng của những thực tiễn chung, lạc hậu và đáng vút đi, còn nặng hơn dân sản xuất.

“Thử hình dung xem,” ông ta tiếp tục, “phản ứng của mọi người ra sao, khi chúng ta định nói là họ đã quá tin vào kế toán giá thành.”

“Phải,” tôi thở dài. “Từ nay trở đi có lẽ tôi không trông chờ gì nhiều ở sự giúp đỡ của những gã này. Ngay cả, các anh biết không, có thể có một chút ở Dick.”

“Khó có thể nói,” Lou bình luận. “Đặc biệt khi anh ta bị Johnny nắm chặt trong tay. Alex, anh định thực hiện như thế nào đấy?”

“Thực hiện cái gì?”

“Thay đổi cả chi nhánh?”

Khi thật, Lou. Đang lúc phồn chí thế này mà sao ông ta lại mang chuyện đó ra?

“Chúa sẽ ban phước cho tôi,” tôi nói. “Hôm qua chúng ta đã nói chuyện về sức ì. Chúng ta cũng phàn nàn về sức ì của chúng ta. Hãy so sánh với cái sức ì mà chúng ta sẽ phải đối mặt ở chi nhánh xem.”

Ralph cười, Lou rên rỉ, còn tôi cảm thấy xót xa cho mình.

Trong tuần này, mặc dù chúng tôi đã có một bước đi ấn tượng, nhưng có một việc đã thể hiện rõ ràng - tôi vẫn còn điều hành theo trực giác.

Ngày hôm qua chẳng hạn. Nếu Ralph không có cảm giác là có cái gì đó còn thiếu, chúng tôi đã không thể nhận thấy những cơ hội to lớn đang rộng mở. Hoặc hôm nay. Tôi đã suýt nữa bỏ mất cơ hội nếu không có Lou lật lại vấn đề...

Tôi phải tìm ra cái kỹ thuật quản lý mà tôi cần phải nắm chắc. Thật quá rủi ro, nếu không nắm được. Tôi phải tập trung vào việc đó. Tôi còn phải biết bắt đầu từ đâu...

*

Có thể tôi đã nắm được mấu chốt ngay từ đầu. Tôi đã nói gì với Julie trong nhà hàng nhỉ? Từng tiếng của tôi vang bên tai: “Jonah lấy thời gian ở đâu ra mà học được nhiều như vậy? Theo như anh biết ông ta chưa hề làm một ngày nào trong ngành công nghiệp cả. Ông ta là nhà vật lý. Anh không thể tin được rằng một nhà khoa học, ngồi trong tháp ngà của mình, lại có thể biết nhiều đến thế về những chuyện cụ thể ở trong nhà máy.”

Sau đó, cái ý nghĩ về ‘nhà khoa học’ lại đến, khi Lou và Ralph tranh luận về tác dụng của việc phân loại số liệu. Còn tôi thì tự trả lời: Làm thế nào mà có thể khám phá được cái trật tự bản chất? Lou đã hỏi câu đó như thể nó là một câu hỏi cường điệu và câu trả lời rõ ràng là điều ấy không thể thực hiện được. Nhưng những nhà khoa học đã khám phá ra cái trật tự bản chất của các sự việc... mà Jonah là một nhà khoa học.

Trong phương pháp khoa học, có thể ở chỗ nào đó có câu trả lời cho các kỹ thuật quản lý cần thiết. Điều đó là rõ ràng. Nhưng tôi có thể làm được gì đây? Tôi không thể đọc một cuốn sách về vật lý, tôi không đủ kiến thức về toán học để có thể hiểu được dù là trang đầu tiên.

Nhưng có thể tôi không cần cái đó. Jonah đã nhấn mạnh rằng ông ta không đề nghị tôi phát triển các phương pháp, mà chỉ cần xác định rõ chúng nên là những cái gì. Có thể đọc những cuốn sách khoa học phổ thông cũng đủ chẳng? Dù sao tôi cũng nên thử.

Tôi nên tới thư viện và tìm xem. Nhà vật lí cận đại nhất là Newton, có lẽ đó là điểm bắt đầu.

*

Tôi ngồi trong văn phòng, hai chân gác lên bàn và nhìn trần trần vào khoảng không.

Cả buổi sáng tôi chỉ có hai cuộc gọi - đều là của Johnny Jons. Lần thứ nhất anh ta thông báo cho tôi biết phi vụ với tay người Pháp đã được kí kết. Anh ta rất tự hào về cái kết quả đàm phán thực tế tốt hơn so với mong đợi; nhờ ưu thế đáp ứng linh hoạt và nhanh chóng của chúng tôi đối với những yêu cầu của họ trong tương lai, anh ta đã thành công khi ép được giá cả cao hơn một chút.

Lần thứ hai anh ta muốn biết liệu có thể tiếp cận với những khách hàng trong nước tương tự như vậy không. Việc đó để nhằm tìm kiếm một hợp đồng dài hạn có số lượng được xác định hàng năm. Và chúng tôi hứa giao hàng trong vòng ba tuần đối với bất kì yêu cầu đặc biệt nào.

Tôi đã đoán chắc với anh ta rằng chúng tôi không có vấn đề gì cả và khuyến khích anh ta cứ xúc tiến.

Anh ta rất hưng phấn. Còn tôi thì trái lại.

Mọi người đều bận rộn, thực sự bận rộn với cái phi vụ mới và rất lớn này. Chỉ có tôi là người duy nhất chẳng có việc gì để làm. Tôi cảm thấy như là người thừa. Đâu rồi những ngày chuông điện thoại cứ réo liên tục, còn tôi chạy hết từ công việc quan trọng này tới vấn đề khác, thời gian lúc nào cũng thiếu?

Tất cả những cuộc điện thoại và hội họp ấy cứ như cứu hoả. Tôi nhớ lại. Không còn lửa, không còn chữa cháy. Bây giờ, mọi thứ cứ suôn sẻ - quá trôi chảy.

Thực tế, điều làm tôi buồn tẻ đó là tôi biết việc tôi cần phải làm. Tôi phải duy trì được tình trạng hiện nay, phải lường trước mọi thứ để không có những đám cháy bùng phát. Nhưng như thế có nghĩa là tôi phải tìm ra câu trả lời cho câu hỏi của Jonah.

Tôi đứng dậy đi ra ngoài. Tôi bảo Fran, “Chắc không có ai cần tôi, nhưng nếu có thì tìm tôi ở thư viện công cộng nhé.”

*

“Hôm nay thế là đủ rồi,” tôi nói và gập sách lại. Tôi đứng dậy, vươn vai, “Julie, uống trà với anh không?”

“Hay đấy, em ra ngay đây.”

“Em thực sự khoái nó rồi,” tôi bình phẩm khi cô ấy ngồi vào bàn ăn.

“Vâng, nó rất hấp dẫn.”

Tôi đưa cho Julie một tách trà đang bốc khói. “Có cái gì hấp dẫn ở triết học cổ Hy Lạp cơ chứ?” tôi hỏi to.

“Không phải như anh nghĩ đâu. Những đối thoại của Xô-crát thực sự thú vị.”

“Đấy là em nói thế,” tôi không cố che đậy hoài nghi của mình.

“Alex, nhận thức của anh sai hết cả rồi, nó hoàn toàn không giống như anh nghĩ.”

“Thế nó như thế nào?”

“Ôi, khó giải thích lắm, tại sao anh không thử đọc xem.”

“Có thể một ngày nào đó anh sẽ đọc, nhưng lúc này anh có quá nhiều thứ để đọc rồi.”

Julie nhấp một ngụm trà. “Anh đã thấy cái cần tìm chưa?”

“Chưa,” tôi thừa nhận. “Đọc những sách khoa học phổ thông không thể trực tiếp dẫn đến các kỹ thuật quản lý được. Nhưng anh đã bắt đầu thấy một số điều thú vị.”

“Thế ư?” Julie khuyến khích.

“Nó nói về cách tiếp cận của các nhà vật lý đối với một vấn đề; nó khác rất nhiều đối với những cái bọn anh làm trong kinh doanh. Họ không bắt đầu bằng thu thập tối đa các số liệu. Ngược lại, họ bắt đầu từ một hiện tượng, từ một vài thực tế cuộc sống, hầu như được chọn ngẫu nhiên, sau đó họ đưa ra một giả thuyết: một suy luận về một nguyên nhân hợp lý cho sự tồn tại của một thực tế. Và đó là phần thú vị. Tất cả nó dường như được dựa trên một quan hệ chủ yếu: nếu... thì.”

Không hiểu sao, câu cuối cùng này làm Julie ngồi thẳng lên trên ghế và nói với giọng sôi nổi, “Anh nói tiếp đi.”

“Cái mà thực tế họ làm là thu được các kết quả đương nhiên, một cách hợp lý, từ những giả thiết của mình. Họ nói: nếu giả thiết là đúng thì theo lô gíc có một thực tế khác cũng phải tồn tại. Với những suy luận lô gíc này họ mở ra cả một dải các hiệu ứng khác. Tất nhiên cái kết quả chính là xác định xem liệu các hiệu ứng được dự đoán có tồn tại hay không. Bởi vì càng ngày càng có nhiều dự báo được xác nhận, nên càng thấy rõ giả thiết cơ sở đó là đúng. Em xem, ví dụ, Newton đã làm như thế nào để tìm ra định luật trọng lực hấp dẫn.”

“Tại sao?” Julie hỏi, như thể biết câu trả lời, nhưng muốn được nghe từ tôi.

“Các sự việc bắt đầu được liên hệ với nhau. Các sự việc mà chúng ta chưa bao giờ nghĩ là có quan hệ bắt đầu liên hệ mạnh mẽ với nhau. Một nguyên nhân bình thường, đơn lẻ là lí do cho một loạt các hệ quả khác nhau. Julie, em biết không, nó giống như một trật tự được tạo nên từ một đồng hỗn độn. Có cái gì còn có thể đẹp hơn thế nữa?”

Julie hỏi, mắt ánh lên, “Anh có biết cái anh vừa mô tả không? Những đối thoại của Xô-crát. Chúng được tạo ra theo đúng cách như vậy, đúng theo quan hệ, nếu... thì.” Có thể cái khác duy nhất là những sự việc không liên quan đến vật chất, mà là hành vi con người.”

“Hay lắm, rất hay. Em nghĩ xem,” tôi nói, “lĩnh vực của anh, về quản lí, nó liên quan đến cả vật chất và hành vi con người. Nếu lí thuyết ấy có thể sử dụng cho cả hai, thì đó có thể chính là cơ sở cho kĩ thuật của Jonah.”

Julie suy nghĩ một lát. “Có thể anh đúng. Nhưng nếu anh đúng, thì em muốn cá rằng, khi Jonah bắt đầu dạy anh những kĩ thuật đó, anh sẽ thấy chúng sẽ là cái gì đó còn hơn là kĩ thuật. Chúng phải là những quy trình suy nghĩ.”

Chúng tôi mỗi người đắm chìm trong suy nghĩ của mình.

“Làm sao chúng ta tìm được nó ở đây?”

“Anh không biết,” tôi trả lời. “Thú thực, anh không nghĩ tất cả những thứ đọc được này giúp anh có thể đi đến trả lời được cho câu hỏi của Jonah. Em có nhớ điều ông ta đã nói không? ‘Tôi không đề nghị anh phát triển các phương pháp, mà chỉ cần xác định rõ chúng nên là những cái gì.’ Anh sợ rằng anh đang cố gắng nhảy vào bước tiếp theo, để phát triển chúng. Xác định các kĩ thuật quản lí phải bắt đầu từ bản thân nhu cầu, từ việc xem xét hiện tại đang vận hành như thế nào và sau đó xác định nên vận hành ra sao.”

“Có ai nhắc gì tôi không?” tôi hỏi Fran.

“Có,” cô ta làm tôi ngạc nhiên. “Ông Bill Peach muốn nói chuyện với ông.”

Tôi quay số, anh ta đang ở đầu dây. “Bill, có chuyện gì vậy?”

“Tôi vừa nhận được báo cáo tháng vừa rồi của anh,” anh ta nói. “Chúc mừng, anh cừ lắm. Anh đã chứng tỏ là mình đúng. Tôi chưa bao giờ thấy kết quả nào tốt như thế này.”

“Cám ơn,” tôi nói, vui vẻ. “Nhân tiện, tôi muốn hỏi, kết quả ở nhà máy của Hilton Smyth như thế nào?”

“Anh vẫn bức hả?” anh ta cười. “Như anh đã đoán trước, không được tốt. Các số liệu của anh ta vẫn cho thấy có sự cải thiện, nhưng kết quả cuối cùng thì lại tiếp tục lún sâu vào nợ nần.”

Tôi không thể kìm được mình, “Tôi đã bảo anh là những số liệu ấy chỉ dựa trên sự tối ưu cục bộ, nhưng chẳng ích gì với bức tranh tổng thể cả.”

“Tôi biết, tôi biết,” anh ta thở dài. “Thực ra, tôi nghĩ rằng tôi biết điều đó ngay từ đầu, nhưng tôi cho rằng một người ương bướng thủ cựu như tôi cần thấy bằng chứng rõ ràng. Ôi, cuối cùng thì tôi đã thấy rồi.”

“Thì cũng đến lúc thôi,” tôi nghĩ thầm và nói vào ống nghe, “Thế còn chuyện gì nữa không?”

“Đây mới là lí do tôi gọi anh, Alex. Tôi đã mất cả ngày hôm qua với Nathan Frost. Dường như là anh ta đồng ý với anh, nhưng tôi không thể hiểu anh ta đang nói về cái gì.” Giọng Bill nghe nghiêm trọng. “Có lúc tôi nghĩ là tôi hiểu tất cả về cái gọi là ‘giá thành sản phẩm bán ra’ và các chi phí biến đổi, nhưng sau buổi hôm qua, tôi thấy rõ ràng là tôi chẳng hiểu gì. Tôi cần ai đó giải thích cho tôi bằng những thuật ngữ rõ ràng, ai đó như anh ấy. Anh có hiểu những điều tôi nói không?”

“Tôi nghĩ là có,” tôi trả lời. “Thực ra, nó rất đơn giản. Tất cả đó là vấn đề...”

“Không, không,” anh ta ngắt lời tôi. “Không nói qua điện thoại. Dù sao anh cũng phải đến đây - chỉ còn một tháng nữa thôi, anh nên làm quen với công việc mới đi.”

“Sáng mai được không?”

“Không vấn đề gì. Còn nữa, Alex, anh phải giải thích cho tôi hiểu về việc anh vừa làm với Johnny Jons. Anh ta nói là chúng ta có thể làm được nhiều tiền, nếu chúng ta bán thấp hơn giá thành sản xuất. Đó chỉ là chuyện hoàn toàn vớ vẩn.”

Tôi cười, “Hẹn gặp anh ngày mai.”

*

Bill Peach đang từ bỏ những chỉ số yêu quý của anh ta chẳng? Đây chính là điều tôi phải nói cho mọi người; họ sẽ không bao giờ tin. Tôi đến văn phòng của Donovan, nhưng anh ta không có ở đấy, cả Stacey cũng không. Chắc chắn họ đang ở dưới xưởng. Tôi yêu cầu Fran xem họ đang ở đâu. Đồng thời tôi đi tìm Lou để thông báo cho ông ta cái tin mới vừa rồi.

Stacey bắt gặp tôi ở đó. “Ồi, sếp, chúng tôi đang có một số vấn đề ở đây. Nửa tiếng sau chúng tôi đến có được không?”

“Đừng vội,” tôi nói. “Không quan trọng lắm đâu, cứ làm việc của mọi người đi.”

“Tôi không đồng ý,” cô ấy nói. “Tôi e rằng rất quan trọng.”

“Chị đang nói về cái gì vậy?”

“Nó có lẽ đã bắt đầu rồi đấy,” cô ta trả lời. “Bob và tôi sẽ đến chỗ anh sau nửa giờ nữa. Được không?”

“Được,” tôi nói, cảm thấy khó hiểu.

“Lou, anh có biết chuyện gì đang xảy ra không?” tôi hỏi.

“Không,” ông ta nói. “Tất nhiên, trừ phi nếu anh để ý đến thực tế là cả Stacey và Bob bận rộn suốt cả tuần qua, như những điều độ viên ấy.”

“Thế à?”

*

“Nói ngắn gọn cho đơn giản thế này,” Bob kết luận qua một giờ trình bày, “đã có mười hai trung tâm gia công đang phải làm thêm giờ ngoài kế hoạch.”

“Tình hình đã không kiểm soát được,” Stacey tiếp tục. “Hôm qua có một hợp đồng không được giao hàng đúng hạn, hôm nay chắc chắn thêm ba cái nữa. Theo Ralph nói, chúng ta đang trượt xuống dốc. Anh ta tuyên bố là trước khi hết tháng, chúng ta sẽ nhớ kế hoạch giao hàng khoảng 20% số hợp đồng, mà không phải chỉ một hay hai ngày.”

Tôi nhìn cái máy điện thoại. Chẳng còn mấy ngày nữa là con quỷ này sẽ réo liên tục với những tiếng cằn nhằn tức giận. Khách hàng đã quen với việc đáp ứng rất tốt của chúng tôi rồi, nhưng bây giờ chúng tôi đang làm hại họ.

Điều này còn xấu hơn nhiều so với cái tôi hình dung. Nó có thể làm hỏng nhà máy.

Nó đã xảy ra như thế nào? Tôi đã bị sai lầm ở đâu?

“Sao lại thế?” tôi hỏi họ.

“Tôi đã nói với anh,” Bob nói. “Hợp đồng số 49318 bị tắc vì...”

“Không Bob,” Stacey chặn lời anh ta lại. “Đi vào cụ thể không quan trọng. Chúng ta nên tìm cái vấn đề chính. Alex, tôi nghĩ rằng chúng ta đã nhận quá nhiều đơn hàng so với khả năng gia công.”

“Rõ ràng rồi,” tôi nói. “Nhưng tại sao? Tôi nghĩ chúng ta đã xác định là các cỗ-chai có đủ năng lực. Chúng ta cũng đã kiểm tra bảy cái trung tâm gia công có vấn đề khác. Chúng ta đã tính toán sai sao?”

“Có thể,” Bob trả lời.

“Không giống như vậy,” Stacey nói. “Chúng tôi đã kiểm tra đi rồi kiểm tra lại.”

“Thế tại sao?”

“Tôi không biết,” Bob nói. “Nhưng điều đó không thành vấn đề. Chúng ta phải làm gấp cái gì đó ngay bây giờ.”

“Phải, nhưng làm gì?” tôi hơi mất kiên nhẫn. “Chừng nào chúng ta chưa biết tại sao lại xảy ra tình trạng này, thì điều tốt nhất chúng ta có thể làm là tung các cú đấm đi mọi hướng. Đó chính là cái cách điều hành cũ của chúng ta mà. Tôi hy vọng là chúng ta đã học được tốt hơn.”

Họ không đáp lại, tôi coi như là đồng ý và tiếp tục, “Chúng ta hãy gọi Lou và Ralph cùng đến phòng họp nhé. Chúng ta phải chụm đầu lại để bàn xem thực chất đang có chuyện gì.”

*

“Chúng ta hãy đi thẳng vào vấn đề,” chưa đến mười lăm phút, Lou có mặt và nói. “Bob, anh có tin rằng anh tiếp tục cần thêm giờ nhiều đến thế không?”

“Những cố gắng trong mấy ngày qua đã làm cho tôi tin rằng, ngay cả có làm thêm chúng ta vẫn bị lỡ kế hoạch,” Bob trả lời.

“Tôi hiểu,” Lou trông không vui vẻ gì. “Ralph, anh có tin rằng cuối tháng này, dù có làm thêm giờ, chúng ta vẫn có nhiều hợp đồng bị chậm không?”

“Nếu chúng ta không tìm ra được một cách nào khôn ngoan để giải quyết cái tình trạng lộn xộn này, thì không còn gì nghi ngờ nữa,” Ralph nói một cách tự tin. “Tôi không thể nói với các vị về số tiền, điều đó phụ thuộc vào các quyết định của Bob và Stacey về phải làm thêm giờ bao nhiêu và các hợp

đồng nào phải tăng tốc lên. Nhưng nó cũng phải trên một triệu đô la.”

“Như thế thì tệ quá,” Lou nói. “Tôi phải làm lại dự báo của mình.”

Tôi ném cho ông ta một cái nhìn không hài lòng. Ông ta chỉ nhìn thấy cái đồ vỡ đó là chính sao? Làm lại dự báo ư!

“Chúng ta có thể chỉ ra thực chất vấn đề được không?” tôi nói với giọng lạnh lùng. Tất cả bọn họ quay lại nhìn tôi chờ đợi.

“Nghe lại những điều các vị nói, tôi không thấy vấn đề chính,” tôi nói. “Rõ ràng là chúng ta đã cố nuốt nhiều hơn khả năng chúng ta có thể nhai. Cái chúng ta phải làm là xác định thiếu bao nhiêu và rồi bù thêm. Chỉ đơn giản thế thôi.”

Lou gật đầu xác nhận. Bob, Ralph và Stacey tiếp tục nhìn tôi với bộ mặt cứ đuồn đuột ra. Thậm chí có vẻ bị xúc phạm. Chắc phải có gì đó không ổn ở điều tôi vừa nói, nhưng tôi không hiểu được.

“Ralph, các cổ-chai bị quá tải bao nhiêu?” tôi hỏi.

“Chúng không quá tải,” anh ta đáp dứt khoát.

“Không có chuyện gì ở đó,” tôi kết luận. “Thế...”

“Anh ấy không nói như thế,” Stacey cắt lời tôi.

“Tôi không hiểu,” tôi nói. “Nếu các cổ-chai không quá tải, vậy thì...”

Vẫn giữ vẻ mặt vô cảm, cô ta nói, “Thình thoảng các cổ-chai còn thiếu việc. Sau đó công việc lại đến dồn dập.”

“Và như thế,” Bob tiếp tục, “chúng tôi chẳng còn lựa chọn nào khác là làm thêm giờ. Việc đó xảy ra ở khắp nhà máy. Nó giống như là các cổ-chai luôn luôn di chuyển.”

Tôi ngồi im lặng. Chúng tôi có thể làm gì bây giờ?

“Nếu nó mà đơn giản như là xác định xem quá tải như thế nào,” Stacey nói, “anh có nghĩ là chúng ta dễ dàng giải quyết không?”

Cô ấy đúng. Tôi nên tin họ hơn.

“Tôi xin lỗi,” tôi lẩm bẩm.

Chúng tôi lại ngồi yên lặng một lúc. Sau đó Bob lên tiếng, “Chúng ta không thể xử lý bằng cách thay đổi thứ tự ưu tiên và làm thêm giờ được. Chúng tôi đã thử việc đó trong vài ngày vừa qua rồi. Nó có thể giúp cứu vãn một vài hợp đồng cụ thể, nhưng lại ném toàn bộ nhà máy vào tình trạng hỗn loạn và sẽ có chuyện với càng nhiều đơn hàng hơn.”

“Phải,” Stacey đồng ý. “Sức mạnh vũ phu chỉ có đẩy chúng ta vào cái vòng

xoáy ấy. Vì thế mà chúng tôi mới cần có cuộc họp này.”

Tôi chấp nhận lời phê bình của họ.

“Thôi nào, các bạn, rõ ràng là chúng ta phải tiếp cận nó một cách có hệ thống. Có ai biết nên bắt đầu từ đâu không?”

“Có thể chúng ta nên bắt đầu bằng cách xem xét một tình huống ở chỗ một cổ-chai.” Ralph gợi ý ngập ngừng.

“Quan trọng gì?” Bob phản đối. “Bây giờ chúng ta đang đối mặt với rất nhiều các cổ-chai di động.” Rõ ràng là họ đã có trao đổi trước rồi.

Tôi chẳng có ý kiến gì khác, những người khác cũng vậy. Tôi quyết định dựa vào cái linh cảm của Ralph. Trước kia nó cũng được việc rồi.

“Anh cứ tiếp tục đi,” tôi nói với Ralph.

Anh ta đi lên bảng và cầm lấy miếng xoá.

“Này đừng xoá năm cái bước ấy,” Bob phản đối.

“Chúng chẳng giúp chúng ta nhiều đâu,” Ralph cười gượng. “Nhận biết những hạn chế của hệ thống,” anh ta đọc lên. “Không còn là vấn đề bây giờ nữa. Vấn đề là các cổ-chai di chuyển qua mọi chỗ.”

Tuy nhiên, anh ta đặt miếng xoá xuống và quay lại chỗ giá kẹp giấy. Anh ta vẽ một dãy các vòng tròn.

“Giả sử, mỗi một vòng tròn thể hiện một trung tâm gia công,” anh ta bắt đầu giải thích. “Các công việc theo dòng chảy từ trái sang phải. Bây giờ, giả sử một chỗ là cổ-chai,” anh ta đánh dấu một chữ X lớn vào giữa một trong các vòng tròn đó.

“Rất hay,” Bob nói giọng châm biếm. “Bây giờ là gì nữa?”

“Bây giờ chúng ta đưa Murphy^[11] vào trong bức tranh này,” Ralph bình tĩnh trả lời. “Giả sử Murphy tấn công ngay cái cổ-chai này.”

“Vậy thì cái việc còn lại duy nhất là dồn lại để đuổi nó ra,” Bob làu bàu. “Lượng xuất hàng bị mất.”

“Đúng,” Ralph nói. “Nhưng điều gì xảy ra khi Murphy đánh vào chỗ nào đó phía trước cổ-chai? Trong trường hợp đó, cái dòng công việc đến cổ-chai sẽ tạm thời bị dừng lại và cổ-chai bị đối. Đó có phải là trường hợp của chúng ta không?”

“Hoàn toàn không,” Bob phủi tay. “Chúng ta chưa bao giờ điều hành như thế. Chúng ta luôn luôn đảm bảo có một số hàng dở dang ở phía trước cổ-chai, khi đó các cổ-chai vẫn có thể tiếp tục công việc. Thực tế, Ralph, chúng

ta có quá nhiều tồn kho, đến mức chúng ta phải bớt cấp vật tư ra. Thôi nào,” anh ta nói về sốt ruột, “đó chính là việc anh đang làm trên máy tính. Tại sao chúng ta phải nhai lại cái mà tất cả chúng ta đều thuộc lòng rồi?”

Ralph trở lại chỗ ngồi. “Tôi chỉ muốn biết liệu chúng ta có thực sự biết mức độ hàng dở dang chúng ta cần, cho phép dự trữ ở phía trước các cổ-chai không?”

“Bob, anh ấy có lí,” Stacey nhận xét.

“Tất nhiên,” Ralph thực sự khó chịu. “Chúng ta muốn có dự trữ ba ngày ở phía trước mỗi cổ-chai. Tôi bắt đầu cấp vật tư hai tuần trước khi nó đến cổ-chai. Sau đó thấy thế là quá nhiều, tôi giảm xuống còn một tuần và mọi thứ vẫn ổn. Nhưng bây giờ thì không ổn.”

“Thì lại tăng trở lại,” Bob nói.

“Tôi không thể,” Ralph tuyệt vọng. “Nó sẽ làm thời gian cho một đơn hàng vượt quá cái thời gian mà chúng ta đang hứa với khách hàng.”

“Có gì khác kia chứ?” Bob gào lên. “Đằng nào thì chúng ta cũng đang bị trượt so với cam kết rồi.”

“Hựm, hựm,” tôi cắt ngang. “Trước khi chúng ta làm bất cứ cái gì một cách quyết liệt, tôi muốn hiểu rõ hơn. Ralph, chúng ta hãy quay lại bức tranh của anh. Như Bob đã chỉ ra, chúng ta có một số dự trữ trước cổ-chai. Bây giờ giả sử Murphy đánh vào chỗ nào đó trước cổ-chai, sau đó thì sao?”

“Sau đó,” Ralph nói một cách kiên nhẫn, “dòng chảy của chi tiết đến cổ-chai sẽ dừng lại, nhưng cổ-chai, có dự trữ ở ngay phía trước, tiếp tục làm việc. Tất nhiên, nó ăn vào phần dự trữ và như thế, nếu chúng ta không có đủ dự trữ, nó sẽ đói việc.”

“Có gì đó không ổn.” Stacey nói. “Theo điều anh vừa nói, chúng ta phải đảm bảo công việc liên tục của cổ-chai bằng cách tăng thời gian dự trữ để khắc phục Murphy ở dòng chảy phía trước.”

“Đúng,” Ralph nói.

“Anh không thấy như thế không giải thích được à?” Stacey nói.

“Tại sao?” Ralph không hiểu, tôi cũng vậy.

“Bởi vì thời gian để khắc phục một vấn đề ở phía trước không thay đổi, gần đây chúng ta không hề đối mặt với bất cứ một thảm họa lớn nào cả. Như thế, nếu dự trữ là đủ cho các cổ-chai trước đây, thì bây giờ nó cũng phải đủ chứ. Không, Ralph, đó không phải là vấn đề thiếu dự trữ, nó đơn giản là có các cổ-chai mới không cố định.”

“Tôi nghĩ là chị đúng.”

Có thể Ralph bị Stacey thuyết phục, nhưng tôi thì không.

“Tôi nghĩ cuối cùng thì Ralph có thể đúng,” tôi nói. “Chúng ta chỉ phải phát triển những suy nghĩ của anh ấy thêm nữa. Chúng ta đã nói là khi một trong những thiết bị ở phía trước có vấn đề, thì cổ-chai bắt đầu ăn vào dự trữ. Một khi vấn đề đã được khắc phục, tất cả các thiết bị ở phía trước sẽ phải làm gì? Các vị hãy nhớ, nếu có một điều mà chúng ta có thể biết chắc, đó là Murphy sẽ tấn công trở lại.”

“Tất cả các thiết bị phía trước,” Stacey trả lời, “bây giờ phải khôi phục dự trữ ở phía trước cổ-chai, trước khi bị Murphy tấn công trở lại. Nhưng vấn đề là gì? Chúng ta đã cấp đủ vật tư cho chúng.”

“Vật tư không làm tôi quan tâm,” tôi nói. “Đó là năng lực. Các vị hiểu không, khi vấn đề đã gây ra ngừng việc được khắc phục, các thiết bị ở phía trước không chỉ phải cung cấp cho nhu cầu hiện tại của cổ-chai mà còn đồng thời phải khôi phục lại lượng dự trữ.”

“Đúng,” Bob tươi hân lên. “Điều đó có nghĩa là có những lúc các chỗ không cổ-chai phải có năng lực lớn hơn các cổ-chai. Bây giờ thì tôi hiểu rồi. Thực tế chúng ta có những cổ-chai và không cổ-chai không phải là vì chúng ta thiết kế nhà máy quá tồi. Đó là một sự cần thiết. Nếu các thiết bị phía trước không có năng lực dự trữ, chúng ta không thể sử dụng tối đa ngay cả chỉ một thiết bị nào đó; cái đó sẽ ngăn cản điều đó.”

“Phải,” Ralph nói. “Nhưng bây giờ vấn đề là, chúng ta cần bao nhiêu năng lực dự trữ?”

“Không, đó không phải là vấn đề,” tôi nhẹ nhàng sửa lại. “Chỉ là câu hỏi trước đó của anh, ‘chúng ta cần bao nhiêu lượng dự trữ?’ mà nó cũng không thực sự là một câu hỏi.”

“Tôi hiểu,” Stacey trầm ngâm. “Đó là sự cân bằng. Chúng ta cho phép tồn kho phía trước cổ-chai càng nhiều, thì càng có nhiều thời gian cho các thiết bị phía trước để bù đắp, như vậy, tính trung bình, chúng sẽ cần ít năng lực dự trữ hơn. Càng nhiều tồn kho thì cần càng ít năng lực dự trữ và ngược lại.”

“Bây giờ thì đã rõ cái gì đang xảy ra rồi,” Bob tiếp tục. “Các đơn hàng mới đã làm thay đổi sự cân bằng. Chúng ta đã chấp nhận nhiều đơn hàng hơn, bản thân chúng không biến bất cứ thiết bị nào thành một cổ-chai mới, nhưng chúng đã làm giảm nghiêm trọng lượng năng lực dự trữ ở các chỗ không cổ-chai và chúng ta đã không bù được lượng dự trữ ở trước cổ-chai.”

Mọi người đồng ý. Như thường lệ, khi câu trả lời đã rõ, thì nó lại cho thấy không có gì đặc biệt.

“Bob,” tôi nói. “Theo anh nên làm gì bây giờ?”

Anh ta mãi suy nghĩ, còn chúng tôi cứ chờ đợi.

Cuối cùng anh ta quay sang Ralph và nói, “Chúng ta đã hứa hẹn về thời gian giao hàng nhanh chỉ đối với một tỉ lệ nhỏ các đơn hàng. Chúng ta có thể nhận diện được các đơn hàng này một cách liên tục được không?”

“Không vấn đề gì,” Ralph trả lời.

“Tốt,” Bob tiếp tục. “Đối với những đơn hàng này, tiếp tục cấp vật tư trước một tuần. Còn đối với các đơn hàng khác, tăng nó lên hai tuần. Chúng ta hy vọng như thế là đủ. Bây giờ, chúng ta phải khôi phục lại lượng hàng dự trữ ở phía trước các cỗ-chai và phía trước bộ phận lắp ráp. Stacey, hãy làm những bước cần thiết để đưa nhà máy, tôi muốn nói là tất cả các chỗ không cỗ-chai, làm việc cả các ngày cuối tuần. Không chấp nhận bất cứ lí do nào, đây là trường hợp khẩn cấp. Tôi sẽ thông báo cho bộ phận bán hàng không hứa hẹn bất cứ việc giao hàng nào ít hơn bốn tuần kể từ khi nhận được đơn hàng, cho đến khi có thông báo mới. Việc đó sẽ làm hỏng cái chiến dịch mới của họ, nhưng biết sao được.”

Ngay trước mắt chúng tôi, cây gậy chỉ huy đã được chuyển giao. Bây giờ đã rõ ràng ai là sếp. Tôi vừa có cảm giác tự hào và cả hơi ghen tị.

*

“Bob đã lãnh lấy nhiệm vụ rất tuyệt,” Lou nói khi chúng tôi bước vào phòng làm việc của tôi. “Chỉ ít cái mặt trận này đã được kiểm soát.”

“Phải,” tôi nhất trí. “Nhưng tôi không thích đặt anh ta vào vị trí mà những hành động độc lập đầu tiên lại tiêu cực đến thế.”

“Tiêu cực?” Lou hỏi. “Anh nói tiêu cực là ý làm sao?”

“Tất cả những hành động mà anh ta bắt buộc phải làm đang dẫn đến một hướng sai.” Tôi trả lời. “Tất nhiên, anh ta không còn lựa chọn nào khác, các cách khác còn tệ hơn, nhưng còn...”

“Alex, hôm nay đầu óc tôi có thể tối tăm hơn bình thường, nhưng tôi thực sự không hiểu. Anh có ý gì khi nói ‘đang dẫn đến một hướng sai?’”

“Anh không hiểu sao?” tôi đang bứt rứt bởi tình hình hiện nay. “Hậu quả sẽ là gì nếu bảo bộ phận bán hàng rằng họ cần báo cho khách hàng là thời gian giao hàng cần bốn tuần? Anh còn nhớ chỉ hai tuần trước đây, chúng ta đã thuyết phục họ báo khách hàng là chỉ hai tuần. Họ đã không tự tin lắm. Bây giờ, họ sẽ phải từ bỏ toàn bộ chiến dịch bán hàng.”

“Chúng ta có thể làm được gì khác?”

“Có thể không có cách gì. Nhưng việc này không thay đổi được kết quả cuối cùng; lượng xuất hàng trong tương lai sẽ giảm xuống.”

“Tôi hiểu,” Lou nói. “Còn trên hết, làm thêm giờ sẽ tăng lên rất nhiều; bắt nhà máy làm việc vào ngày cuối tuần sẽ ngốn hết toàn bộ ngân quỹ làm thêm giờ cho cả quý.”

“Quên ngân quỹ đi,” tôi nói. “Khi Bob phải báo cáo cái đó, thì tôi đã là chủ tịch chi nhánh rồi. Làm thêm giờ tăng lên đang làm tăng chi phí hoạt động. Điều quan trọng là lượng xuất hàng sẽ giảm xuống, chi phí hoạt động sẽ tăng lên và việc tăng lượng dự trữ có nghĩa là tồn kho cũng tăng lên. Mọi thứ đang chuyển động theo hướng ngược lại.

“Phải,” ông ta đồng ý.

“Tôi đã phạm sai lầm ở chỗ nào đó,” tôi nói. “Một sai lầm đã dẫn chúng ta quay ngược trở lại lúc này. Anh biết không Lou, chúng ta vẫn còn chưa biết chúng ta đang làm gì. Khả năng của chúng ta nhìn được cái gì ở phía trước cũng giống như những con chuột chũi thôi. Chúng ta đang phản ứng chứ không phải đang lập kế hoạch.”

“Nhưng anh phải công nhận rằng chúng ta đang phản ứng tốt hơn trước đây nhiều.”

“Đó không phải là điều an ủi, Lou, chúng ta cũng còn hành động nhanh hơn trước nhiều. Tôi cảm thấy như là tôi đang lái xe nhưng chỉ nhìn gương chiếu hậu, như vậy, khi đã quá muộn, chúng ta mới có phản ứng. Như thế không đủ. Rõ ràng là không tốt.”

Từ tổng hành dinh tôi lái xe về cùng với Lou. Chúng tôi đã cùng nhau làm việc như vậy suốt hai tuần vừa rồi. Chúng tôi đang ở trong một tâm trạng không thể gọi là phấn khởi được. Hiện tại chúng tôi không biết cụ thể mấy về những việc đang diễn ra của chi nhánh, còn bức tranh tổng thể lại hầu như không tốt. Chỉ có một chấm sáng, đó là nhà máy của tôi. Không, tôi nên làm quen với thực tế bây giờ là nhà máy của Donovan. Và đó không phải chỉ là một chấm sáng, mà thực sự là cứu tinh.

Donovan đã thành công khi kiểm soát được mọi việc trước khi các khách hàng có lí do để phàn nàn. Anh ta phải mất một thời gian nữa để lấy lại được sự tự tin của những người bán hàng của chúng tôi, nhưng với tôi, sức ép từ phía khác sẽ nhanh chóng trở nên bình thường.

Cái nhà máy này quá thành công đến mức tôi và Lou đã có lúc bị lầm lạc. Các báo cáo của chi nhánh đã làm cho chúng tôi có ấn tượng là tình hình đã quá tốt. Chỉ khi chúng tôi xem xét tỉ mỉ khi tách riêng nhà máy của Donovan ra thì cái bức tranh thực mới lộ ra. Không phải chỉ một chút, mà thực sự khá thảm hại.

“Lou, tôi nghĩ chúng ta đã làm cái việc mà đã biết là không nên làm.”

“Anh đang nói gì vậy? Chúng ta vẫn chưa làm được gì mà.”

“Chúng ta đã thu thập số liệu, hàng tấn số liệu.”

“Phải, mà có một vấn đề với số liệu. Thực sự, tôi chưa bao giờ thấy một chỗ nào luộm thuộm như thế này. Tất cả các báo cáo đều không đầy đủ, ít nhất là không có các thuyết minh bổ trợ. Anh có biết hôm nay tôi tìm ra gì không? Họ thậm chí không có một báo cáo nào về số phải thu quá hạn. Các thông tin thì có đấy, nhưng - anh có thể tin được không - nó rải rác ở ít nhất ba chỗ khác nhau. Làm sao mà họ có thể điều hành theo cách này được?”

“Lou, anh đừng quên cái việc chính nhé.”

“Tôi ấy à? Anh có biết rằng nếu để mắt đến, thì chúng ta có thể giảm số phải thu ít nhất là bốn ngày không?”

“Và cái đó sẽ cứu được chi nhánh,” tôi nói mĩa.

“Không,” ông ta nhe răng ra cười. “Nhưng nó có ích.”

“Thế ư?”

Khi Lou không trả lời, tôi tiếp tục, “Anh thực sự tin là nó có ích à? Nay

Lou, chúng ta đã học được gì nhỉ? Chính anh đã nói gì khi anh đề nghị được nhận công việc này? Anh còn nhớ không?”

Ông ta khó chịu nói, “Tôi không hiểu anh đang nói về cái gì. Anh không muốn tôi sửa lại những thứ rõ ràng đang sai à?”

Làm sao tôi có thể giải thích cho ông ta hiểu. Tôi thử lần nữa.

“Lou, giả sử rằng anh thành công trong việc bớt được bốn ngày trong các khoản phải thu. Thì lượng xuất hàng, tồn kho và chi phí hoạt động sẽ cải thiện được bao nhiêu?”

“Tất cả sẽ được cải thiện một chút. Nhưng cái ảnh hưởng chủ yếu là tiền mặt. Anh không nên xem thường tiền mặt của bốn ngày. Ngoài ra, cải thiện chi nhánh đòi hỏi có nhiều bước đi nhỏ. Nếu mọi người cùng chung vai chúng ta sẽ nhắc lên được.”

Tôi buộc phải im lặng. Điều Lou nói là có lí, nhưng dù sao tôi biết rằng ông ta sai. Sai hoàn toàn.

“Lou, giúp tôi chỗ này. Tôi biết rằng cải thiện chi nhánh đòi hỏi rất nhiều những cải thiện nhỏ, nhưng...”

“Nhưng cái gì? Alex, anh thật không kiên nhẫn. Anh biết người ta nói gì không, thành Rome không thể xây dựng trong một ngày.”

“Chúng ta không có hàng trăm năm.”

Lou đúng, tôi không kiên nhẫn. Nhưng tôi không nên thế ư? Tôi đã cứu nhà máy của mình bằng kiên nhẫn chẳng? Tôi hiểu. Phải, cần có nhiều hành động nhỏ, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi có thể hài lòng với những hành động có cải thiện tình hình. Chúng tôi phải chọn cẩn thận cái nào cần tập trung vào, nếu không...

“Lou, tôi muốn hỏi anh. Phải mất bao nhiêu thời gian để anh thay đổi, chỉ với mục đích nội bộ, cái cách chúng ta đánh giá tồn kho?”

“Cái công việc cơ học không thành vấn đề, nó chẳng mất quá vài hôm. Nhưng nếu anh nói đến công việc giải thích hậu quả của nó, giải thích cho các nhà quản lí về việc nó tác động như thế nào đối với các quyết định hàng ngày của họ, thì lại là một câu chuyện khác. Có cố gắng hết sức, tôi nghĩ cũng phải mất hàng tuần.”

Bây giờ tôi đã cảm thấy mặt đất vững chãi dưới chân.

“Anh nghĩ sao, cái cách chúng ta để giá trị tồn kho hiện nay ngang với mức của các thành phẩm chi nhánh đang dự trữ có ảnh hưởng như thế nào?”

“Đáng kể,” ông ta nói.

“Đáng kể như thế nào,” tôi ép. “Anh có thể cho tôi con số được không?”

“Tôi e rằng không. Thậm chí chỉ là một đánh giá có ý nghĩa.”

“Chúng ta hãy thử xem xét xem. Anh có nhận thấy có sự tăng lên của thành phẩm chi nhánh đang dự trữ không?”

“Có, tôi có thấy. Nhưng sao anh lại ngạc nhiên? Đó chính là cái họ cần. Bán hàng đang giảm, còn áp lực về lợi nhuận đang tăng, vì thế họ làm ra tồn kho thành phẩm để tạo ra lợi nhuận tồn kho không có thực. Tôi hiểu ý anh. Chúng ta có thể coi việc tăng lượng thành phẩm như là một biểu hiện về ảnh hưởng của cách chúng ta đánh giá tồn kho. Chà, nó khoảng bảy mươi ngày!”

“Hay lắm. So sánh với bốn ngày của anh xem. Chúng ta nên quan tâm cái gì? Ngoài ra,” tôi tiếp tục bồi thêm, “cái gì ảnh hưởng đến lượng xuất hàng?”

“Tôi không biết. Tôi thấy rất rõ ảnh hưởng tới tiền mặt, tới tồn kho và tới chi phí hoạt động, nhưng không thấy ảnh hưởng tới lượng xuất hàng?”

“Anh không thấy ư?” tôi nói không nhân nhượng. “Thế thì lý do gì mà họ nêu ra để chúng ta không đưa ra các model mới? Anh có nhớ không?”

“Có,” ông ta nói chậm rãi. “Họ tin rằng nếu đưa ra các model mới thì buộc họ phải tuyên bố rằng tất cả những cái cũ mà họ đang giữ trong kho là lỗi thời. Điều đó sẽ gây ra một cú chấn động lớn đối với lỗ lãi.”

“Thế, chúng ta tiếp tục bày bán những thứ đã lỗi thời sao. Chúng ta sẽ tiếp tục mất thị phần, nhưng như vậy còn tốt hơn là phải xử lý với cái đồng bỏ đi. Bây giờ anh đã hiểu ảnh hưởng của nó tới lượng xuất hàng chưa?”

“Vâng, tôi hiểu. Anh nói đúng. Nhưng Alex, anh biết không? Nếu cố gắng thêm chút nữa, tôi nghĩ tôi có thể giải quyết được cả hai. Tôi có thể xem xét vấn đề về cách đánh giá lượng tồn kho và đồng thời sắp xếp lại để chú ý nhiều hơn đến số phải thu.”

Ông ta vẫn chưa hiểu được vấn đề, nhưng tôi nghĩ sẽ có cách xử lý.

“Thế các chỉ số về nhà máy thì sao?” tôi hỏi.

“Đó thực sự là một cái hộp của nữ thần Pandora ^[12],” ông ta thở dài.

“Thế ảnh hưởng bất lợi của nó như thế nào? Lớn hơn so với bốn ngày chứ? Còn về thực tế bộ phận bán hàng tiếp tục đánh giá các cơ hội theo cái ‘giá thành sản phẩm’ và số chênh lệch kiếm được theo kiểu cũ. Hoặc thậm chí còn tệ hơn, họ sẽ tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể bán cao hơn chi phí biến đổi. Sẽ tai hại như thế nào? Còn về giá chuyển nhượng giữa chúng ta và các chi nhánh khác; đó thực sự là một kẻ huỷ diệt. Anh có muốn nghe nữa không?”

“Thôi, thôi,” ông ta giơ hai tay lên. “Anh có lý. Tôi nghĩ tôi có ý định xử lý

vấn đề số phải thu đang tồn tại chỉ vì tôi biết về cái sẽ làm, trong khi tất cả những vấn đề khác...”

“Anh sợ?” tôi hỏi.

“Thú thật, đúng như vậy.”

“Tôi cũng thế, cũng thế,” tôi lẩm bẩm. “Chúng ta sẽ bắt đầu từ đâu? Tiếp tục từ chỗ nào? Chúng ta nên tập trung vào chỗ nào trước, chỗ nào thứ hai? Thật quá mênh mông.”

“Chúng ta cần một quy trình,” ông ta nói. “Điều đó là rõ ràng. Thật quá dở là cái quy trình năm-bước chúng ta đã phát triển hoá ra lại sai. Không... đợi một chút Alex, không phải thế. Cuối cùng, vấn đề không phải là những cổ-chai di động. Đó là việc quá chú ý tới các cổ-chai đang tồn tại. Có lẽ chúng ta có thể sử dụng cái quy trình năm-bước ấy?”

“Tôi không biết sử dụng như thế nào, nhưng cũng đáng xem lại. Chúng ta có nên quay về nhà máy và thử xem không?”

“Được chứ. Tôi sẽ phải gọi mấy cuộc điện thoại, nhưng không có vấn đề gì.”

“Không,” tôi nói. “Tôi cũng có mấy việc tối nay rồi.”

“Không sao,” ông ta nói. “Rất quan trọng, nhưng không vội lắm. Có thể đợi đến mai.”

*

“Nhận biết (những) hạn chế của hệ thống,” Lou đọc trên bảng. “Chúng ta chấp nhận nó như là bước đầu tiên chứ?”

“Tôi không biết,” tôi nói. “Thử xem cái lô gíc mà chúng ta đã viết ra câu đó như thế nào nào. Anh có còn nhớ nó là gì không?”

“Đại khái, nó liên quan đến việc chúng ta chấp nhận lượng xuất hàng là chỉ tiêu số một.”

“Tôi sợ đại khái thì chưa đủ. Chỉ ít là cũng không thể được khi chúng ta mới vừa bắt đầu phân tích. Chúng ta thử lại xem, từ những nguyên tắc đầu tiên.”

“Được thôi,” ông ta lẩm bẩm, “Nhưng anh gọi cái gì là những nguyên tắc đầu tiên?”

“Tôi không biết. Cái gì đó rất cơ bản mà chúng ta sẽ chấp nhận ngay.”

“Được. Tôi có một cái cho anh đây. Mọi tổ chức được hình thành đều có một mục đích. Chúng ta không xây dựng một tổ chức chỉ là để tồn tại.”

“Đúng,” tôi cười. “Thậm chí tôi biết có những người trong một số tổ chức

dường như là quên điều đó.”

“Washington, anh muốn nói thế chứ gì?”

“Quả có thể. Tôi đã nghĩ về tổ chức của chúng ta, nhưng thôi, tiếp tục nào. Một lập luận cơ bản nữa là bất cứ tổ chức nào cũng có nhiều hơn một người, nếu không thì không phải là một tổ chức.”

“Đúng. Nhưng tôi không thấy có gì quan trọng cả. Tôi có thể cho anh cả tá những câu thích hợp hơn về các tổ chức nói chung.”

“Phải, anh có thể, nhưng hãy nhìn vào cái kết luận mà chúng ta có thể hoàn toàn rút ra được. Nếu bất cứ tổ chức nào được hình thành cũng có một mục đích và tổ chức nào cũng phải có hai người trở lên, thì chúng ta phải kết luận rằng mục đích của tổ chức đòi hỏi có sự cố gắng đồng bộ của nhiều hơn một người.”

“Có lí. Nếu không, việc gì phải tạo ra tổ chức; những cố gắng của các cá nhân là đủ rồi. Phải thế không?”

“Nếu chúng ta cần những cố gắng đồng bộ,” tôi tiếp tục, “có nghĩa là đóng góp của mỗi cá nhân nào đối với mục tiêu của tổ chức sẽ phụ thuộc rất nhiều vào những người khác.”

“Phải, rõ ràng rồi.” Với một nụ cười nhả nhỏ, ông ta thêm vào, “rõ ràng đối với mọi người, trừ cái hệ thống đánh giá của chúng ta.”

Mặc dù hoàn toàn đồng ý, tôi cố tình lờ đi câu nói cuối. “Nếu những cố gắng đồng bộ là cần thiết và đóng góp của mỗi mắt xích phụ thuộc vào những mắt xích khác, thì chúng ta không thể lờ đi cái thực tế là các tổ chức không chỉ là một đồng các mắt xích khác nhau, mà cần được coi là những sợi xích.”

“Hoặc ít nhất như là một mạng lưới,” ông ta chữa lại.

“Phải, nhưng anh thấy không, mỗi một mạng lưới có thể coi như được làm từ một vài sợi xích độc lập. Tổ chức càng phức tạp - thì sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các mắt xích khác nhau càng lớn - và số các sợi xích độc lập càng nhỏ.”

Lou không muốn mất nhiều thời gian tranh cãi. “Cứ cho là như thế. Nhưng điều đó không quá quan trọng. Điều quan trọng là cái anh vừa chứng minh là bất cứ tổ chức nào cũng nên được nhìn nhận như một sợi xích. Tôi chấp nhận từ chỗ này. Do độ bền của sợi xích được xác định bởi mắt xích yếu nhất, vậy thì bước đầu tiên, để cải thiện một tổ chức phải là tìm ra mắt xích yếu nhất.”

“Hoặc những mắt xích,” tôi chữa lại. “Hãy nhớ rằng, một tổ chức có thể gồm vài sợi xích độc lập.”

“Phải,” ông ta đồng ý một cách sốt ruột. “Như anh đã nói đấy, cái phức tạp của những tổ chức của chúng ta hầu như đảm bảo rằng những sợi xích sẽ

không có nhiều. Alex, thế còn những chỉ tiêu đánh giá, anh sẽ làm gì với chúng?”

“Chỉ tiêu đánh giá,” tôi nói ngạc nhiên. “Đương đầu anh lại nói đến thế?”

“Chẳng lẽ hôm qua chúng ta không nhất trí là những đánh giá méo mó là hạn chế lớn nhất của chi nhánh sao?”

Bob Donovan nói đúng. Lou chắc chắn bị ám ảnh về các chỉ tiêu đánh giá. “Chúng rõ ràng là một vấn đề lớn,” tôi nói thận trọng. “Nhưng tôi không tin chúng là cái hạn chế.”

“Anh không tin?” Lou ngạc nhiên.

“Không, tôi không tin,” tôi khẳng định. “Anh có nghĩ rằng cái thực tế hầu hết các sản phẩm của chúng ta đã hoàn toàn lạc hậu rồi so với cái mà các đối thủ đang chào bán không phải là một vấn đề lớn không? Anh không nhận thấy rằng cái quan điểm ở bộ phận kỹ thuật khi tuyên bố rằng bản chất của một dự án là không bao giờ kết thúc đúng lúc, có thể còn là một vấn đề còn nghiêm trọng hơn không? Còn bộ phận thị trường, anh đã bao giờ thấy có kế hoạch thị trường nào có cơ hội để xoay chuyển được tình hình không?”

“Không,” ông ta nhe răng ra cười. “Thực tế mọi thứ tôi thấy về kế hoạch dài hạn nên được gọi dưới cái tên thích hợp hơn là ‘vớ vẩn dài hạn.’”

Tôi đang có những ngày thuận lợi. Bây giờ hỏi tôi về những vấn đề khó chịu thì khác nào như làm xì hơi một quả bóng. “Họm đã Lou, tôi chưa nói hết đâu. Còn về tâm lý phổ biến ở các tổng hành dinh nữa, đó là che chắn trách nhiệm. Anh không nhận thấy là mỗi khi chúng ta hỏi về cái gì đó không suôn sẻ, thì ai nấy đều tìm cách đổ lỗi cho người khác sao?”

“Làm sao mà tôi không nhận ra. Thôi được, Alex, tôi đồng ý với anh. Có những vấn đề quan trọng hơn tất cả. Dường như là trong chi nhánh của chúng ta có cả một đồng những cái hạn chế, chứ không phải một vài.”

“Tôi vẫn cứ nói là chỉ có một ít. Chi nhánh của chúng ta quá phức tạp nên chỉ có rất ít các sợi xích độc lập. Lou, anh có nhận thấy rằng mọi thứ chúng ta đề cập cho đến nay là có liên hệ rất gần gũi nhau không? Việc thiếu những chiến lược dài hạn hợp lý, các vấn đề chỉ tiêu đánh giá, chậm chạp trong thiết kế sản phẩm, thời gian chuẩn bị sản xuất quá dài, thái độ đá bóng cho nhau, thờ ơ thiếu quan tâm, tất cả có liên hệ với nhau. Chúng ta phải chỉ ra những vấn đề cốt lõi, nguyên nhân chính của tất cả những cái đó. Đó chính là điều thực sự có ý nghĩa khi nhận biết cái hạn chế. Đó không phải là xếp thứ tự các hậu quả xấu, mà là nhận biết nguyên nhân gây ra chúng.”

“Chúng ta sẽ làm như thế nào? Chúng ta sẽ nhận biết các hạn chế của chi nhánh ra sao?”

“Tôi không biết. Nhưng nếu chúng ta đã thành công khi thực hiện ở đây, ở nhà máy của chúng ta, thì chắc chắn có thể làm được ở chi nhánh.”

Lou nghĩ ngợi một lúc rồi nói, “Tôi không nghĩ thế. Chúng ta đã gặp may ở đây. Chúng ta đã đối mặt với những hạn chế vật lý, với các cổ-chai, cái đó dễ. Nhưng ở cấp chi nhánh, chúng ta sẽ phải xử lý các chỉ tiêu đánh giá, với các chính sách, với các thủ tục. Nhiều cái trong số chúng gắn chặt với những khuôn mẫu cư xử rồi.”

“Tôi không thấy có gì khác nhau,” tôi phản đối. “Tại đây chúng ta đã phải xử lý với tất cả những thứ vừa nói. Hãy suy nghĩ xem, thậm chí ở đây những cái hạn chế chưa hề là những máy móc. Phải, chúng ta đã gọi và vẫn còn gọi cái lò nhiệt luyện và máy NCX10 là những cổ-chai, nhưng nếu chúng đúng là những cổ-chai, thì làm sao chúng ta có thể vắt công suất của nó lên đến hai lần so với trước đó? Làm sao chúng ta có thể tăng lượng xuất hàng nhiều như thế mà không cần bổ sung năng lực mới?”

“Nhưng chúng ta đã thay đổi hầu hết các khía cạnh liên quan đến vận hành chúng, cũng như mọi cái khác xung quanh chúng.”

“Đó chính là ý của tôi,” tôi nói. “Cái phương diện điều hành nào chúng ta đã thay đổi?” Bắt chước giọng của ông ta tôi trả lời, “Chỉ tiêu đánh giá, chính sách, thủ tục. Nhiều cái gắn chặt với cách cư xử. Lou, anh có hiểu không? Những cái hạn chế thực sự, thậm chí ở ngay trong nhà máy chúng ta, không phải là máy móc, chúng là các chính sách.”

“Có, tôi hiểu. Nhưng vẫn có những khác nhau,” ông ta nói một cách bướng bỉnh.

“Khác nhau cái gì? Anh thử kể một cái xem nào.”

“Alex, anh cứ dồn tôi vào chân tường như thế có ích gì đâu. Anh không thấy là phải có những khác nhau lớn ư? Nếu không có, tại sao chúng ta lại không có lấy một manh mối nào về bản chất của cái hạn chế ở chi nhánh cơ chứ?”

Ông ta làm tôi tắc tị.

“Xin lỗi. Anh đúng. Anh biết không, Lou, có thể chúng ta đã gặp may ở đây. Chúng ta đã có những hạn chế thuộc về vật lý, nó đã giúp chúng ta tập trung vào, nhìn rõ cái hạn chế về cách giải quyết (chính sách). Nhưng ở chi nhánh thì không phải vậy, đừng quên là chúng ta có quá thừa năng lực. Chúng ta có thừa các nguồn lực kỹ thuật mà vẫn có thể thành công lớn dù có lãng phí. Tôi chắc rằng sẽ không thiếu thị trường. Chúng ta chỉ không biết cùng nhau hành động như thế nào để lợi dụng những cái chúng ta đang có thôi.”

Sau khi bình tĩnh hơn, Lou nói, “Cái đó đưa chúng ta đến một câu hỏi thực

sự, làm thế nào có thể nhận biết được cái hạn chế của hệ thống? Làm sao chúng ta có thể nhìn ra những chính sách sai lầm có hại nhất. Hoặc, sử dụng cái câu của anh, làm thế nào nhận biết được cái gốc của vấn đề, nó chính là cái phải chịu trách nhiệm về sự tồn tại của rất nhiều những hậu quả không mong muốn?”

“Phải,” tôi đồng ý. “Đó là một vấn đề, không có gì phải nghi ngờ.”

Nhìn lên bảng tôi nói thêm, “Cái được viết ở đây vẫn còn có giá trị. Nhận biết cái hạn chế của hệ thống là bước đầu tiên. Bây giờ chúng ta hiểu đó cũng là một nhu cầu bắt buộc về một cái kỹ năng để thực hiện. Lou, nó đấy. Chúng ta đã tìm ra.”

Sự phấn khích làm tôi đứng lên. “Nó đây,” tôi tuyên bố, “đây là câu trả lời cho câu hỏi của Jonah. Tôi sẽ gọi cho ông ấy ngay bây giờ. Anh có thể hình dung câu đầu tiên tôi sẽ nói: Jonah, tôi muốn ông dạy tôi cách để nhận biết cái vấn đề cốt lõi.”

Khi tôi quay ra định đi, thì nghe thấy Lou nói, “Alex, tôi nghĩ có thể còn hơi sớm.”

“Tại sao?” tôi hỏi, tay đặt trên nắm cửa. “Anh không tin đó là cái đầu tiên tôi phải học à?”

“Không,” ông ta nói. “Về điều đó thì tôi tin. Tôi chỉ nghĩ rằng có thể anh nên hỏi thêm nhiều nữa. Biết chính xác vấn đề cốt lõi có thể còn lâu mới đủ.”

“Anh lại đúng rồi,” tôi bình tĩnh lại. “Đúng là tôi đang tìm kiếm cho câu trả lời đã bao lâu nay rồi.”

“Tôi hiểu, hãy tin tôi đi, tôi hiểu,” ông ta mỉm cười.

“Không sao, Lou,” tôi ngồi xuống. “Còn cái gì nữa anh thấy tôi cần đề nghị Jonah dạy không?”

“Tôi không biết,” ông ta trả lời. “Nhưng nếu năm cái bước kia có giá trị, có thể anh nên hỏi về cái kỹ thuật giúp chúng ta thực hiện chúng. Chúng ta đã tìm ra sự cần thiết về một kỹ thuật, tại sao chúng ta lại không tiếp tục xem xét bốn cái bước kia?”

“Hay,” tôi nói hăng hái. “Chúng ta tiếp tục. Bước thứ hai là,” tôi đọc ở trên bảng, “quyết định cách khai thác các chỗ hạn chế của hệ thống. Tôi thấy khó hiểu. Có ý nghĩa gì cơ chứ nếu cố gắng khai thác một chính sách sai lầm?”

“Nó có ý nghĩa nếu cái hạn chế thuộc loại vật lí, nhưng bởi vì chúng ta đối mặt với những hạn chế về chính sách, tôi nghĩ tốt hơn là đi tiếp xuống bước sau,” Lou đồng ý.

“Bắt các thứ khác phụ thuộc vào quyết định ở trên,” tôi đọc. “Cũng vẫn

khó như vậy. Nếu cái hạn chế không phải là vật lí, bước này là vô nghĩa. Bước bốn là ‘Tăng cường cho (các) chỗ hạn chế của hệ thống.’ Hừm, chúng ta phải làm gì đây?”

“Vấn đề ở đây là gì?” Lou hỏi. “Nếu chúng ta nhận ra một chính sách sai lầm mà cần phải tăng cường, thì chúng ta nên thay đổi chính sách.”

“Hay. Anh làm cho nó nghe đơn giản quá,” tôi nói mỉa. “Thay đổi chính sách! Thành cái gì? Có thể đơn giản tìm ra một cái thay thế hợp lí ư? Có thể đối với anh, Lou, không phải đối với tôi.”

“Đối với tôi cũng thế,” ông ta nhả răng ra cười. “Tôi biết kế toán giá thành có sai lầm, nhưng điều đó không có nghĩa là tôi đã hoàn toàn tìm ra cái thay thế nó. Alex, làm thế nào để sửa chữa một cách đánh giá sai lầm hoặc bất kì một chính sách nào?”

“Đầu tiên, tôi nghĩ anh cần một cái sáng kiến, một cái đột phá. Các kĩ thuật quản lí mà Jonah nói tới phải bao gồm khả năng chớp lấy những ý kiến ấy, nếu không những kĩ thuật đó không thể sử dụng được. Anh biết không, Lou, Julie đã đoán rằng, khi tôi tiếp cận tôi sẽ nhận ra rằng chúng ta không chỉ giải quyết với những kĩ thuật mà thực tế bằng các quy trình suy nghĩ.”

“Nó đã bắt đầu giống như vậy,” Lou tán thành. “Nhưng chớp lấy những ý kiến đột phá tự nó là chưa đủ. Một cái trở ngại thậm chí còn lớn hơn, đó là kiểm tra xem cái ý kiến này có thực sự giải quyết được tất cả những cái gây ra các hậu quả xấu không.”

“Và không tạo ra những cái dở mới,” tôi bổ sung.

“Liệu có thể được không?” Lou có vẻ rất nghi ngờ.

“Nó phải như thế, nếu chúng ta muốn lập kế hoạch hơn là chỉ có phản ứng.” Khi nói tôi lại tìm ra một câu trả lời hay hơn nhiều. “Phải, Lou, nó phải có thể. Hãy nhìn lại cái đã xảy ra với chúng ta đối với giải pháp tăng doanh số bán hàng. Kết quả trực tiếp của cái đơn hàng cho tay người Pháp là chúng ta đã ném nhà máy vào tình huống rất không thú vị gì trong hai tuần và chúng ta đã giết chết hoặc ít nhất cũng làm chậm một chiến dịch thị trường quan trọng. Nếu chúng ta nghĩ một cách hệ thống trước khi thực hiện nó, hơn là để sau khi xảy ra, thì chúng ta có thể tránh được nhiều vấn đề. Đừng có nói với tôi là không thể. Với tất cả những thực tế đã xảy ra, đơn giản là chúng ta đã không có một quy trình suy nghĩ để buộc hoặc hướng dẫn chúng ta sớm kiểm tra nó trong một cuộc chơi.”

“Chúng ta sẽ thay đổi thành cái gì?” Lou nói.

Câu hỏi làm tôi mất thăng bằng. “Anh nói sao?”

“Nếu cái quy trình suy nghĩ đầu tiên dẫn chúng ta đến trả lời câu hỏi ‘thay

đổi cái gì?’ thì quy trình thứ hai dẫn chúng ta đến trả lời câu hỏi ‘thay đổi thành cái gì?’ thì tôi hoàn toàn có thể thấy phải cần có một quy trình thứ ba nữa.”

“Phải, tôi cũng thấy như vậy. ‘Làm thế nào thay đổi được.’” Chỉ tay vào bước thứ năm, tôi nói thêm, “với cái sức ì mà chúng ta có thể nhìn thấy ở chi nhánh, thì quy trình thứ ba có lẽ là quan trọng nhất.”

“Đường như vậy,” Lou nói.

Tôi đứng dậy và bắt đầu đi đi lại lại. “Anh có hiểu cái chúng ta đang đòi hỏi không?” tôi không thể nén được xúc cảm của mình. “Chúng ta đang đòi hỏi những cái cơ bản nhất và đồng thời đòi hỏi cả thế giới này.”

“Tôi chịu rồi,” Lou khẽ nói.

Tôi dừng lại và nhìn ông ta. “Chúng ta đang đòi hỏi cái gì? Cái khả năng trả lời ba câu hỏi đơn giản: ‘thay đổi cái gì?’, ‘thay đổi thành cái gì?’ và ‘làm sao thay đổi?’ Về cơ bản cái mà chúng ta đang yêu cầu là những khả năng tối thiểu mà một người quản lí cần phải có. Anh thử nghĩ xem. Nếu một người quản lí không biết trả lời ba câu hỏi đó, thì người đó liệu còn đủ tư cách để được gọi là một nhà quản lí không?”

Điều bộ của Lou cho thấy ông ta vẫn đang nghe tôi nói.

“Đồng thời,” tôi tiếp tục, “anh có thể hình dung được ý nghĩa khi có khả năng giải quyết được những vấn đề gai góc ngay cả trong một môi trường rất phức tạp không? Có khả năng xây dựng và kiểm tra các giải pháp thực sự giải quyết được tất cả các hậu quả tiêu cực mà không tạo ra thêm những hậu quả mới không? Và trên tất cả, là tạo ra một thay đổi lớn một cách êm ả, mà không bị những ngăn trở, ngược lại lại tạo ra được một tinh thần hăng hái không? Anh có thể hình dung có những khả năng như thế không?”

“Alex, đó là cái anh đã làm. Đó chính xác là cái anh đã làm ở nhà máy của chúng ta.”

“Không hẳn,” tôi trả lời. “Phải, đó là cái chúng ta đã làm. Không, Lou, nếu không có Jonah hướng dẫn, tất cả chúng ta hôm nay chắc đang đi tìm một công việc mới rồi. Bây giờ tôi hiểu tại sao ông ta từ chối tiếp tục khuyên bảo chúng ta. Jonah đã nói với tôi rất rõ ràng. Chúng ta nên học để có thể tự làm mà không cần có sự giúp đỡ từ bên ngoài. Tôi phải học những quy trình suy nghĩ này, chỉ khi đó tôi mới biết tôi đang làm công việc của mình.”

“Chúng ta nên và có thể là những Jonah riêng của chúng ta,” Lou nói và đứng dậy. Sau đó cái con người dè dặt này làm tôi ngạc nhiên. Ông ta đặt tay vòng qua vai tôi và nói, “Tôi tự hào được làm việc với anh.”

HẾT

- [1] Máy điều khiển kĩ thuật số - ND
- [2] Màu tía nhạt - ND
- [3] Người máy
- [4] Nghiên cứu và phát triển
- [5] inventory - *tồn kho ở đây không có nghĩa là chỉ có ở trong kho* - ND
- [6] Một thước bằng 0,914 m
- [7] Herpes - chơi chữ
- [8] Dữ liệu đầu vào sai, thì kết quả xử lí đầu ra không thể đúng được - ND
- [9] 815 độ C
- [10] Mài, đánh bóng
- [11] Tên một nhân vật trong một trò chơi - ND
- [12] Hộp chứa đầy những cái xấu - ND