

**MỌI ĐIỀU
BẠN BIẾT
VỀ
KINH DOANH
ĐỀU ĐÚNG
SAI**

**ALASTAIR
DRYBURGH**



THRIVEBOOKS
Knowledge for the Future



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

CHƯƠNG I: TẠI SAO CHÚNG TA BẾ TẮC VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÁ VỠ BẾ TẮC?

TẠI SAO LÀM ĐIỀU ĐÚNG ĐẲN NHƯNG CHÚNG TA VẪN CÓ CẢM GIÁC SAI LẦM?

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ thảo luận về các nội dung sau:

- Một tập đoàn suýt đóng cửa một chi nhánh trước khi nhận ra rằng thực ra, đó là một cơ hội phát triển hoạt động kinh doanh.
- Viên giám đốc kinh doanh vất vả tìm kiếm phương cách để giảm doanh số bán hàng dự báo.
- Chiến lược khuyến khích nhằm khích lệ và trao thưởng cho các nhân viên làm việc kém hiệu quả.
- Các chiến lược định giá không mang lại ý nghĩa gì, nhưng vẫn làm gia tăng thu nhập.

Chắc hẳn trong đầu bạn đang có một sự bất bình. Làm sao những điều như thế có thể là thật được? Nếu có rất nhiều người trong số chúng ta mắc sai lầm trong nhiều lĩnh vực như vậy, và nếu tôi tuyên bố rằng những sai lầm ấy là rõ ràng rành, vậy tại sao chúng vẫn tiếp diễn đến tận bây giờ?

Câu trả lời là không phải vì chúng ta ngu ngốc. Mà bởi vì chúng ta đã dành quá nhiều thời gian để ngẫm nghĩ xem mình phải làm thế nào để làm được những điều mới mẻ, đến mức chúng ta không có thời gian để ngẫm nghĩ về suy nghĩ của chính mình. Đây chính là điểm hứa hẹn của cuốn sách này. Việc làm của chúng ta có thể hiệu quả hơn *một cách đáng kể*. Chúng ta không cần phải trở nên thông thái, hay học vô số các kỹ năng mới, hay làm việc cật lực hơn, hay nhồi nhét vốn kiến thức khổng lồ. Mà đơn giản để thành công, chúng ta chỉ cần cải thiện suy nghĩ của chúng ta về cách thức chúng ta vận dụng những gì mình đang có.

Đó là lý do tôi viết cuốn sách này, một cuốn sách viết về nhiều quan niệm sai lầm phổ biến trong kinh doanh, và cách tránh các quan niệm ấy, thông qua việc đàm đạo về Trí tuệ

người thượng cổ.

TRÍ TUỆ NGƯỜI THƯỢNG CỔ

Bạn có còn nhớ ngày xưa, khi con người sống bầy đàn và săn bắt là cách kiếm ăn chủ yếu, khi việc người ta bị hổ răng kiếm cắn chết được coi là tai nạn nghề nghiệp, và khi người ta hào hứng hân hoan trước trào lưu thời trang là áo da gấu?

Không, chắc hẳn bạn không còn nhớ, và tôi cũng vậy. Cuộc sống Thời kì Đồ đá chắc hẳn rất dơ dáy, tàn nhẫn và (thông thường) ngắn ngủi, nhưng vô cùng giản đơn. Ngày ấy, rủi ro và cơ may rất ít, rất dễ được nhận thấy, và việc đối phó hay nắm bắt chúng không có gì là khó.

Bạn hãy hình dung đến một xã hội văn minh tiến bộ hơn ở phía bên kia của thiên hà. Cứ một nghìn năm, hoặc khoảng ấy, họ cử người đến kiểm tra chúng ta một lần. Người đến kiểm tra năm nay nhận thấy tiến bộ chúng ta đạt được trong lĩnh vực công nghệ. Kể từ cuộc viếng thăm cách đây một nghìn năm, hiện nay, nhà ở, công cụ và thông tin của chúng ta đều phát triển đến mức không thể nhận ra. Vị khách sống giữa các thiên hà chắc chắn tán thành, và vô cùng ấn tượng trước tiến bộ của chúng ta. Nhưng, cũng có thể họ thất vọng trước cách suy nghĩ của chúng ta về thế giới mới mẻ mà chúng ta đã và đang tạo ra. Vậy là, dường như nhiều lúc chúng ta bị mắc kẹt trong Thời kỳ Đồ đá, và chúng ta phải vận dụng lối suy nghĩ của người thượng cổ vào các vấn đề của thời đại thông tin.

Các vị khách đến thăm kết luận rằng, chúng ta cần ngẫm nghĩ nhiều hơn về suy nghĩ của chính mình, nếu không chúng ta sẽ rơi vào một mớ hỗn độn không lối thoát.

Thực ra, Trí tuệ người thượng cổ chính là yếu tố gây ra hầu hết các vấn đề về suy nghĩ được miêu tả bên trên, nhờ vào hai nguyên lý.

Trí tuệ người thượng cổ - Nguyên lý số 1 - Quen thuộc là an toàn

Bạn hãy hình dung một người thượng cổ tội nghiệp được đặt vào một tình huống mới: Ví dụ anh ta được đưa từ thảo nguyên đến rừng nhiệt đới. Mọi thứ đều khác lạ - từ thực vật, động vật, khung cảnh, âm thanh, đến mùi vị. Làm sao anh ta biết cái gì là an toàn và cái gì là nguy hiểm? Khó lắm.

Trong môi trường mới mẻ này, anh ta không những không có kinh nghiệm, mà còn thiếu rất nhiều kĩ năng mà chúng ta thường vận dụng để biết liệu mình có được an toàn hay không. Anh ta không có kiến thức giúp mình biết ăn thứ gì là an toàn. Anh ta cũng không được đọc những cuốn sách của những người từng đến đó, để họ có thể nói cho anh ta biết về những phát hiện của họ.

Đây là một vấn đề nan giải, và người thượng cổ chỉ có thể giải quyết vấn đề bằng cách

duy nhất mà anh ta đang có. Anh ta nướng nấu nhờ câu cách ngôn đơn giản - “quen thuộc = an toàn”. Hay, nói cách khác là: “Nếu tình thế này là quen thuộc, nghĩa là trước đây tôi đã vượt qua, vì vậy tôi có thể vượt qua thêm một lần nữa. Nếu không quen thuộc, tôi sẽ không nhận lấy rủi ro.”

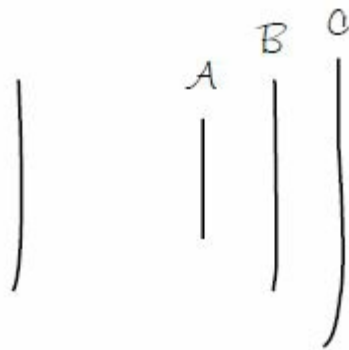
Đối với một người nguyên thủy sống trong thế giới nguyên thủy, đây là chiến lược hoàn hảo. Chiến lược này vốn hiệu quả vì nó không đòi hỏi trí tuệ, sức lực hay tri thức, và cũng bởi vì điều kiện giản đơn của thời bấy giờ. Quả là một chiến lược thông minh đối với những con người có suy nghĩ giản đơn trong những tình huống dễ dàng. Cũng không khó hiểu tại sao những người vận dụng chiến lược này có xu hướng sống sót lâu hơn. Họ sống lâu hơn, có nhiều con hơn, và cũng truyền lại chiến lược ấy qua các thế hệ, vì vậy, chiến lược ấy được mã hóa trong não bộ của chúng ta.

Nhưng rắc rối nảy sinh khi thế giới không còn giản đơn như thế. Câu cách ngôn “quen thuộc = an toàn” vốn rất hữu ích trong một thế giới không thay đổi về cơ bản. Nhưng, sự thay đổi trong thời đại hiện nay khiến sự quen thuộc trở nên lỗi thời, và không còn an toàn. Chúng ta hãy cùng nhìn lại các nhà sản xuất ô tô của Hoa Kỳ vào những năm 1960 và 1970. Các hãng Ford, Chrysler và General Motors cạnh tranh khốc liệt với nhau, nhưng họ cũng chỉ sản xuất được những chiếc xe hơi vô cùng giản đơn, to xù xì, và ngón xăng. Một mặt, có vẻ đây là thế giới cạnh tranh vô cùng tàn bạo, nhưng mặt khác, thế giới ấy lại quen quen và an toàn. Thảm họa ập đến khi người Nhật gia nhập thị trường xe hơi toàn cầu. Họ có ý tưởng hoàn toàn mới lạ về ô tô, và người dân Mỹ bị hấp dẫn bởi những chiếc xe ấy. Theo nghiên cứu được tiến hành tại trường Đại học Cranfield, thị phần của các nhà sản xuất Nhật Bản tăng từ mức hết sức khiêm tốn 5% năm 1970 lên 20% năm 1980. Các hãng sản xuất ô tô của Mỹ ứng phó rất chậm chạp - mới cách đây hai năm, một nhà phê bình về khủng hoảng công nghiệp còn bình luận rằng dường như các hãng sản xuất của Mỹ gặp khó khăn trong việc làm ra những chiếc xe hơi mà khách hàng muốn mua.

Sự thay đổi sẽ khiến sự quen thuộc trở nên mất an toàn. Đây không phải là vấn đề mà người thượng cổ phải đối mặt, nhưng lại là vấn đề đặc trưng của thời đại ngày nay. Về mặt trí tuệ, không khó để chấp nhận vấn đề này, nhưng có một phần nào đó trong não bộ vẫn gặp khó khăn trong việc đối mặt với nó. Phần não bộ ấy là phần Trí tuệ người thượng cổ, và sẽ rất khó khăn để phản đối phần não bộ ấy khi nó nắm quyền kiểm soát. Quả là không dễ dàng để tranh luận - làm sao bạn có thể tranh luận với một thứ xuất phát từ thuở ban sơ? Có rất nhiều dấu hiệu của Trí tuệ người thượng cổ, nhưng khó có thể bị bó buộc; nếu bạn từng trải nghiệm sức mạnh của phần não bộ ấy, chắc hẳn bạn đã trải qua cảm giác khó chịu, sự lưỡng lự không thể giải thích được, thậm chí là sự bất lực khi phải làm những việc hoàn toàn hợp lý. Thông thường, bạn còn không nhận ra rằng phần não bộ người thượng cổ đang hoạt động; phần não bộ ấy làm bạn lóa mắt trước những tình huống không quen thuộc, hoặc trước rủi ro của những tình huống quen thuộc.

Trí tuệ người thượng cổ - Nguyên lý số 2 - Hòa theo đám đông

Hãy hình dung chúng ta đang ở đầu những năm 1950, và bạn là một sinh viên chưa tốt nghiệp trường Đại học Swarthmore, bang Pennsylvania. Bạn tình nguyện trợ giúp Giáo sư Solomon Asch làm nghiên cứu về khả năng quan sát không gian. Bạn và một nhóm gồm bảy người khác cùng ngồi trong phòng với giáo sư. Vị giáo sư dựng một tấm bảng như bên dưới, và đề nghị từng người trong nhóm quan sát thật kĩ đường kẻ bên trái, và nói xem đường kẻ nào bên phải có cùng độ dài với đường kẻ bên trái.



Người thứ nhất nói “C”

Người thứ hai nói “C”

Người thứ ba nói “C”

Người thứ tư nói “C”

Người thứ năm nói “C”

Người thứ sáu nói “C”

Người thứ bảy nói “C”

Bây giờ đến lượt bạn trả lời. Chắc hẳn bạn nhận thấy câu trả lời đúng là B, nhưng bảy người kia đều nói là C. Vậy bạn sẽ trả lời thế nào?

Thật ra là bạn vừa bị đánh lừa. Bạn là chủ thể có thực duy nhất trong phòng. Thí nghiệm này không liên quan đến khả năng quan sát không gian, mà liên quan đến vấn đề hòa theo đám đông. Bảy người kia đều là đồng nghiệp của vị giáo sư, họ cố tình đưa ra câu trả lời sai nhằm lôi kéo bạn. Trong thí nghiệm thực tế, có tới 75% người được phỏng vấn trả lời theo đám đông.

Thí nghiệm cho thấy chúng ta rất khó có thể làm điều hiển nhiên đúng khi những người khác làm khác đi. Quan điểm tương tự cũng được hình thành trong một thí nghiệm phức tạp và tốn kém hơn trong ngành công nghiệp ngân hàng trong vài năm qua.

Quả là không khó nhận thấy phương pháp hòa theo đám đông này có lợi như thế nào đối với người nguyên thủy. Trong môi trường giản đơn và không thay đổi, có lẽ quan điểm

của cả nhóm chính là quan điểm đúng đắn. Khi bạn sống với mức sống vừa đủ để tồn tại, sẽ không có nhiều ý nghĩa khi bạn dành thời gian tranh luận về các vấn đề, nhất là khi “tranh luận” trong một xã hội như thế thường liên quan đến vũ khí hơn là những lời lập luận được xây dựng cẩn trọng.

Thí nghiệm có thật đó dựa trên các cộng tác viên cố tình đánh lạc hướng chủ thể. Cách thức hoạt động của thí nghiệm này không nhất thiết giống hệt như thế. Hẳn bạn còn nhớ câu chuyện cổ tích *Bộ quần áo mới của Hoàng đế*. Trong câu chuyện là sự nhất trí ngầm, đến mức việc duy trì ảo tưởng dễ dàng hơn là việc nói thật - tất cả quần thần đều giả vờ như thể vị hoàng đế ấy đang mặc một cái áo rất đẹp. Đó chỉ là một câu chuyện cổ tích, nhưng bạn hãy hình dung kết quả đạt được trong ngành may mặc khi ngành này hoạt động trong thị trường cạnh tranh khốc liệt với sự nhất trí ngầm như vậy.

Tội nghiệp người thượng cổ già nua. Thế giới vẫn chuyển động, và sẽ tiếp tục chuyển động. Anh ta không thể đổi mặt với thế giới ấy, nhưng cũng không có ý định chạy trốn. Anh ta chiếm lĩnh một phần rất cũ, rất ban sơ của trí óc. Quả là không dễ dàng gì để cải thiện suy nghĩ, nhưng còn rất nhiều việc cần được làm. Và việc thứ nhất là phát hiện và tránh xa cạm bẫy.

CẠM BÃY LIÊN QUAN ĐẾN SUY NGHĨ

Điều quan trọng là bạn phải hiểu mình suy nghĩ như thế nào, và bạn phải có khả năng chọn lựa phương án đúng đắn cho vấn đề thích hợp, nhưng như vậy mới chỉ thành công một nửa. Chúng ta có thể dễ dàng đoán trước một số cạm bẫy hoặc phương cách được thừa kế từ thời Đồ đá, bởi chúng không chỉ tác động lên lối suy nghĩ của chúng ta, mà còn ngăn cản chúng ta hành động dựa trên kết luận của chính mình, ngay cả khi các kết luận ấy hoàn toàn đúng đắn.

Cạm bẫy số 1 - Lối suy nghĩ huyền tưởng

Ngày nay lối suy nghĩ này rất phổ biến. Chỉ cần bước vào một hiệu sách và tìm đến mảng sách “phát triển bản thân”. Vô số những giá sách đầy ắp những cuốn sách với các công thức đảm bảo chắc chắn cho sự thành công, giàu sang, hay tình yêu trọn vẹn... Nhưng những người hay hoài nghi có thể thắc mắc rằng tại sao các hướng dẫn để đạt thành công trong các lĩnh vực rộng lớn và quan trọng của cuộc sống lại có vẻ đơn giản hơn cả hướng dẫn thu âm trên máy DVD.

Những con người hoài nghi này (và tôi cũng là một người hoài nghi như thế) có thể thắc mắc thêm rằng, bạn hoàn toàn có thể tiếp thị một cuốn sách có tiêu đề *Sáu bước đảm bảo chiến thắng mọi ván cờ*, nhưng hầu như chắc chắn rằng không ai muốn mua cuốn sách có tựa như thế. Những ai hiểu rõ về cờ đều cười khẩy trước một cuốn sách như thế. Trong một ván cờ, không bước đi nào là tốt nhất - nó phụ thuộc vào tiến trình ván cờ, vị trí

các quân cờ trên bàn và đối thủ của bạn.

Điều băn khoăn cuối cùng của một người hoài nghi có thể là, nếu mọi việc đơn giản đến thế, và nếu người ta cứ phải tiếp tục mua sách vở, tại sao vẫn có rất nhiều người không thành công? Hãy đặt vấn đề hiệu quả sang một bên và thử tìm hiểu xem những cuốn sách này nói gì với chúng ta?

Chúng thường bao gồm hai chủ đề chính:

1. Nếu bạn muốn có một thứ, và bạn đã muốn tượng ra nó, chắc chắn thứ đó sẽ đến với bạn. Ví dụ điển hình là cuốn *The Secret (Bí mật)* của Rhonda Byrne.
2. Nếu việc đó có vẻ khó đạt được, có thể bạn phải nỗ lực hơn. Đây chỉ là vấn đề liên quan đến ý chí; nếu bạn không đạt được thứ mình muốn, đó là vì bạn đã chọn cách không đạt được nó. Chỉ cần bạn thực sự muốn, chăm chỉ làm việc, rồi bạn sẽ có thứ mình muốn.

Thật đáng ngạc nhiên, lối suy nghĩ huyền tượng này thường xuất hiện trong kinh doanh:

- Một tuyên bố mới về nhiệm vụ sẽ giúp chúng ta lấy lại tinh thần (khả năng hình dung, ngay cả khi không có bằng chứng cho thấy nhiệm vụ này có thể đạt được, hoặc bất cứ ý tưởng nào về việc cần làm, hay sự thay đổi, để triển khai nhiệm vụ.)

- Sự khích lệ lớn hơn (những cử cầ rót to hơn cho người quản lý cấp cao, những chiếc gậy lớn hơn dành cho người lao động). Sức mạnh của ý chí. Chỉ cần bạn thực sự muốn, là bạn có thể biến ước muốn thành hiện thực. Bạn không cần phải dành quá nhiều thời gian ngẫm nghĩ về điều mình sắp làm, hay tại sao những việc bạn đã và đang làm vẫn chưa mang lại kết quả như mong muốn, và nếu những việc bạn đã và đang làm vẫn chưa mang lại kết quả như mong muốn, thì tại sao làm thêm những việc như thế sẽ cải thiện tình hình.

Sức hấp dẫn của lối suy nghĩ huyền tượng là nó giúp giải vây cho chúng ta rất nhiều suy nghĩ, và rất nhiều sự không chắc chắn. Ý chí làm lu mờ trí thông minh, hay việc lập kế hoạch. Bạn không cần phải lập kế hoạch - bạn chỉ cần khởi động với đầy đủ năng lượng và sự lạc quan, và rồi điều bạn muốn sẽ đến.

Lối suy nghĩ này khéo léo bảo vệ chính nó trước nguy cơ bị tấn công. Nếu bạn thử và không hiệu quả, luôn có sẵn một câu trả lời. Rõ ràng là bạn không bám sát công thức, hoặc bạn chưa có đủ niềm tin, hoặc bạn chưa cố gắng hết sức. Đó là lỗi của bạn - đừng đổ lỗi cho vị sứ giả kia.

Không khó nhận thấy tại sao lối suy nghĩ huyền tượng lại hấp dẫn người thượng cổ. Đối với một người nguyên thủy, điều thần kỳ là có thật. Không có khoa học và lý luận học để tìm ra nguyên nhân và kết quả, họ nương náu nhờ sự mê tín. Bạn có thể làm gì khác được? Lối suy nghĩ này sẽ cực kỳ cuốn hút khi bạn cảm thấy không chắc chắn, hoặc khi bạn

hoang mang. Nó đơn giản hóa mọi vấn đề, và thường được trình diện với sự tự tin lớn lao. Bạn được mời gọi để đặt số phận của chính mình vào đôi tay của đáng quyền năng cao hơn - chỉ cần bạn bám sát các bước đi, thực hiện việc được yêu cầu và sẽ có lúc, hoặc sẽ có người đảm bảo rằng điều bạn muốn sẽ đến với bạn. Các nhà phân tâm học gọi đây là “ảo tưởng dựa dẫm.”

Dù muốn hay không, mọi việc vẫn tiếp diễn. Đã đến lúc chúng ta phải tìm đến phương pháp dựa-trên-thực-tế cho khát vọng mong mỏi của chính chúng ta. Bất cứ khi nào bạn cảm thấy mình bị lôi cuốn vào “công thức được đảm bảo” hay “sáu điểm bất bại” đó là lúc bạn bị cám dỗ bởi vẻ yêu kiều của lối suy nghĩ huyền tưởng. Khi bạn không thể nắm rõ nguyên nhân và kết quả, đó là lúc lối suy nghĩ này chiếm ưu thế. Bạn hãy tập luyện để phát hiện ra lối suy nghĩ này ở trong chính bản thân bạn hay ở người khác, và né tránh nó bằng mọi giá.

Cạm bẫy số 2 - Ảo tưởng về hiện trạng

Đây không phải là sự yêu mến nhất thời đối với một ban nhạc rock, mà là một sai lầm mang tính hệ thống trong lối suy nghĩ của chúng ta về rủi ro.

Chúng ta có nghĩ về rủi ro, nhưng để có cơ hội đối phó hiệu quả với rủi ro, chúng ta cần phân biệt hai loại rủi ro:

Loại 1

Rủi ro phát sinh khi làm việc gì đó. “Làm gì đó” có thể là đề nghị được sử dụng công nghệ tiên tiến để khoan dầu ở Vịnh Mexico trong một ngày nào đó. Rủi ro loại 1 mang tính chất liều lĩnh. Dù rủi ro là gì, thì khi chúng ta quyết định làm gì đó, chúng ta đều ý thức được các rủi ro đi kèm, ngay cả khi chúng ta không giỏi trong việc đánh giá tính khắc nghiệt của rủi ro, hay lập kế hoạch để quản lý rủi ro ấy.

Loại 2

Trong khi đó, chúng ta thường có xu hướng ít ý thức hơn về rủi ro loại 2, ví dụ rủi ro xuất phát từ việc *không* làm gì đó. Có thể chúng ta không đề nghị được khoan dầu trong ngày hôm đó, và đánh mất cơ hội thiết lập một mối quan hệ tuyệt vời, hoặc có thể chúng ta không phát triển sản phẩm mới hay phương pháp tiếp cận mới, và kết quả là công ty phải hứng chịu thất bại. Thật đáng tò mò, giữa việc hối tiếc vì cơ hội vượt mất do chúng ta không hành động và việc đón nhận thất bại nếu hành động, việc nào làm bạn đau đớn hơn? Một điều kỳ lạ là rủi ro loại 2 mang đến cảm giác an toàn.

Hãy cân nhắc các phương pháp khác nhau dẫn đến sự liều lĩnh trong việc đưa ra các quyết định kinh doanh. Tôi từng làm việc cho một công ty tư vấn nội bộ trực thuộc một tập đoàn lớn, và tập đoàn này sở hữu vô số tài sản, trong đó có hệ thống công viên giải trí. Một hôm, viên Giám đốc Tài chính của Tập đoàn đề nghị chúng tôi rà soát và nhận xét về một

dự án đầu tư cho công viên giải trí quan trọng hàng đầu. Họ muốn chi một khoản tiền kékch xù cho hệ thống tàu lượn mới - lớn hơn, nhanh hơn và mạo hiểm hơn bao giờ hết.

Có quan điểm cho rằng đây là một quyết định đầu tư quan trọng, và cần được đánh giá ở mức độ quan trọng tương ứng. Nếu chúng ta chỉ tiêu tiền bạc, liệu chúng ta có thu lợi kịp để chứng minh khoản đầu tư ấy là đúng đắn không?

Có thêm một quan điểm khác. Quan điểm này cho thấy hệ thống tàu lượn không phải là một khoản đầu tư, mà là chi phí để duy trì hoạt động kinh doanh. Nếu bạn muốn duy trì vị trí của một tập đoàn công viên giải trí hàng đầu Anh quốc, ít nhất mỗi năm bạn cần phải mang đến cho công chúng một cái gì đó mới mẻ hơn, lớn hơn, nhanh hơn, và mạo hiểm hơn. Câu hỏi đặt ra là “làm thế nào chúng ta có đủ tiền” thay vì “chúng ta có nên làm không?”

Cả hai quan điểm này đều đáng khen, nhưng chúng dẫn đến các khía cạnh hoàn toàn khác nhau. Quan điểm thứ nhất hướng vào rủi ro loại 1 - việc gì sẽ xảy ra nếu chúng ta đầu tư? Và quan điểm thứ hai hướng vào rủi ro loại 2 - việc gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không đầu tư?

Rủi ro loại 1 dẫn đến thành kiến rất lớn, với kết luận ngụ ý rằng hiện trạng luôn luôn là một lựa chọn. Không thực hiện điều gì đó có thể không phải là lỗi hành động thú vị hay mang lại lợi nhuận, nhưng luôn là lỗi hành động có thể chấp nhận. Đối với người thương cổ, lỗi hành động này quả là hoàn hảo. “Tương lai ư, trừ khi tôi làm gì đó để thay đổi, nó vẫn sẽ như quá khứ mà thôi. Tôi đã sống sót đến bây giờ, như vậy là tuyệt rồi.” Nhưng, điều đã thay đổi chính là *sự thay đổi*. Hiện trạng không còn là một lựa chọn, và sân ga êm ái, quen thuộc hiện có của bạn rồi sẽ bị bào mòn bởi tiến bộ công nghệ, sự thay đổi về nhân khẩu học, toàn cầu hóa hoặc nỗ lực của đối thủ cạnh tranh.

Cạm bẫy số 3 - Đơn thương độc mã

Khi chúng ta đôi mắt với một tình huống và cố quyết định xem mình phải làm gì, một rủi ro luôn thường trực là chúng ta tập trung quá tỉ mỉ vào tình huống ấy. Rủi ro này có thể xảy ra ở mọi mức độ, như ví dụ dưới đây cho thấy:

- Một công ty phần mềm gặp khó khăn trong việc thu tiền của khách hàng. Vấn đề này được xác định là do sự yếu kém của phòng tài chính, trong khi đó, trên thực tế, phòng tài chính không thể làm gì hơn nếu không có sự phối hợp của phòng phát triển phần mềm, phòng dịch vụ chuyên nghiệp và phòng pháp lý. Khi các phòng này cùng chung tay góp sức, vấn đề được giải quyết nhanh chóng.

- Một công ty thiết lập kế hoạch cho rằng các đối thủ cạnh tranh sẽ không có phản ứng, nhưng hiển nhiên là họ sẽ phản ứng rất nhanh nhạy.

- Có vẻ như gần đây hãng sản xuất điện thoại di động Nokia đã bị khuất phục trước lối

suy nghĩ đơn thương độc mã. Suốt nhiều năm qua, Nokia là đơn vị sản xuất điện thoại di động vô cùng thành công, dựa trên hệ điều hành Symbian. Sau đó, thị trường thay đổi cơ bản. Sự xuất hiện của những chiếc điện thoại thông minh của Apple, Android đồng nghĩa với việc sản phẩm của Nokia không còn là loại thiết bị riêng biệt, mà trở thành một bộ phận của “hệ sinh thái” ứng dụng và các dịch vụ khác được cung cấp bởi vô số các đơn vị thứ ba khác. Symbian không thể hỗ trợ chức năng này, và Nokia đã chậm chân trong việc nhận ra vấn đề. Cuối cùng, để có một hệ thống điều hành có thể tồn tại được, hãng này phải phối hợp với Microsoft - một bên thứ ba không liên quan lắm đến thị trường điện thoại.

Cạm bẫy số 4 - Thái độ không thích rủi ro

Có lần, tôi được mời diễn thuyết cho một hiệp hội thương mại về chủ đề “Có rủi ro trong hoạt động xuất bản không?” Tôi ngờ rằng họ hy vọng tôi sẽ nói với họ rằng xuất bản không tiềm ẩn rủi ro nào, và thế là họ sẽ được về nhà trong trạng thái mừng vui, khắp khởi.

Đương nhiên là tôi đã không nói với họ như vậy, thay vào đó, tôi dành khoảng nửa giờ đồng hồ nói về phương cách phát hiện và đối phó với rủi ro. Nếu hôm nay tôi nhận được một lời đề nghị tương tự, câu trả lời của tôi chắc chắn sẽ đến nhanh hơn nhiều. Có thể câu trả lời của tôi sẽ là:

“Có rủi ro trong việc xuất bản không ư? Đương nhiên là có. Kinh doanh mà không có rủi ro thì khác gì nấu ăn không nêm muối, đời sống vợ chồng không ái ân. Rủi ro chỉ là một từ thay thế cho từ triển vọng. Cần phải chấp nhận rằng rủi ro có bản chất kép, và nắm lấy nó. Tất cả tôi muốn nói chỉ có vậy thôi. Giờ thì quý vị nên quay trở lại với công việc và làm việc gì đó lớn lao đi.”

Chúng ta có xu hướng đánh giá quá cao rủi ro, lại cũng là nhờ người thượng cổ. Bạn hãy hình dung người thượng cổ đang phải đứng dưới nước, và mực nước cao đến tận cằm anh ta. Không còn sự an toàn cho cuộc đời anh ta nữa. Chỉ cần một cử động sai lầm, hay một quyết định kém cỏi, anh ta sẽ thiệt mạng. Trong thế giới của anh ta, rủi ro nếu đi kèm với hậu quả, dù chỉ là hậu quả cón con, cũng được coi là tai họa chí tử. Chỉ cần bỏ sung tình huống này với ảo tưởng về hiện trạng được đề cập bên trên, bạn sẽ thấy rõ tại sao người thượng cổ lại không thích rủi ro.

Đương nhiên là thế giới đã thay đổi. Phần lớn mọi việc chúng ta làm đều có một biên độ an toàn - chúng ta có đủ tiền chi trả cho hoạt động thử nghiệm và chấp nhận chi phí thử nghiệm bất thành. Trên thực tế, chúng ta *phải* tiến hành thử nghiệm vì hiện trạng không phải là một lựa chọn.

Cạm bẫy số 5 - Sai sót mang tính quy kết

Nói đơn giản cạm bẫy số 5 này có nghĩa là, khi người khác làm những việc chúng ta không thích, chúng ta thường có xu hướng giải thích về hành động đó bằng các thuật ngữ

như “Họ vốn thế mà” thay vì “nếu bạn ở trong tình thế của họ, bạn cũng chỉ làm được vậy thôi.” Chương 7 có nêu các ví dụ về vấn đề này. Giám đốc thu mua hàng có thể đặt mua hàng tích kho trong bốn năm, nhưng cô ta không làm vậy, không phải bởi vì cô ta ngốc nghếch hay không hiểu rõ tầm quan trọng của vòng quay tiền mặt, mà bởi vì mục tiêu kinh doanh đòi hỏi cô ta phải hành động như vậy. Trong công ty phần mềm, các nhân viên kiểm soát tín dụng làm việc thất bại không phải vì họ lười biếng hay chảnh mắng, mà bởi vì công ty không tạo cho họ cơ hội tiếp cận với những người có thể giải quyết rắc rối.

Với tư cách là một nhà quản lý, rõ ràng là việc kiểm soát được lỗi này có thể tạo sự khác biệt lớn trong hiệu quả công việc. Quả là may mắn khi các nhà tâm lý học có đưa ra một số phương pháp giúp chúng ta làm việc đó:

1. Đón nhận quan điểm “đồng lòng”. Nếu hầu hết mọi người ở cùng một tình huống đều có lối hành xử đặc biệt nào đó, hãy giả định đó là kết quả của tình huống thay vì là khuynh hướng cá nhân.
2. Tự hỏi mình xem bạn sẽ hành xử như thế nào trong tình huống đó.
3. Tìm kiếm các nguyên nhân tiềm ẩn, ví dụ tác động của cơ cấu khuyến khích và cơ cấu tổ chức.

Đây là điểm trọng yếu của vấn đề. Rắc rối mang tính hệ thống liên quan đến lối suy nghĩ sẽ dẫn đến rắc rối mang tính hệ thống liên quan đến hành vi, cách thức thực hiện và kết quả. Các chương kế tiếp sẽ thảo luận về rất nhiều lĩnh vực khác nhau và xác định vô số các sai sót kỳ lạ và hay ho xuất phát từ các mô hình suy nghĩ thất bại.

Sau khi kiểm tra cẩn thận một số rắc rối phổ biến nảy sinh từ lối suy nghĩ câu thả, tôi xin phép được đưa ra một số giải pháp. Một phần câu trả lời tiềm ẩn trong các công cụ suy nghĩ tốt hơn, phần khác nằm trong lối suy nghĩ được cải thiện, đồng nghĩa với việc bạn cần thấu hiểu hơn về mô hình suy nghĩ của chính mình và phương cách mà cảm xúc, thường là cảm xúc ban sơ, và điều kiện giúp chúng ta nhìn nhận sự việc và hành động. Chương áp chót sẽ đưa ra một loạt các công cụ suy nghĩ giúp bạn vượt qua ảo tưởng, giải thoát chúng ta khỏi những cạm bẫy liên quan đến suy nghĩ và giúp chúng ta đưa ra những quyết định đúng đắn hơn để có hành động hiệu quả hơn. Chương cuối cùng sẽ cho bạn thấy các phương pháp đối mặt với phần não bộ cảm xúc, nhằm đảm bảo chắc chắn rằng việc làm điều đúng đắn ít nhất sẽ mang lại cảm giác ít sai lầm hơn, nếu không phải là cảm giác đúng đắn.

CHƯƠNG 2: ĐỊNH GIÁ

VIỆC ĐỊNH GIÁ CẦN DỰA TRÊN CHI PHÍ SẢN XUẤT

Như chúng ta sẽ thấy, đây là một ý tưởng tồi tệ. Tuy nhiên, ngay cả khi đây là một ý tưởng hay thì cũng khó có thể thực hiện. Nếu bạn cố thực hiện, bạn sẽ bị kéo vào vô số rắc rối và sự mâu thuẫn. Bạn hãy đọc câu chuyện dưới đây để hiểu rõ nguyên nhân. Đây là một trong số rất nhiều câu chuyện có cùng mục đích, nhưng tôi cho rằng câu chuyện này vô cùng hấp dẫn. Thậm chí câu chuyện này còn có thật.

Một ngày nọ, tại thành Paris, một người phụ nữ giàu sang bước vào quán cà phê và nhìn thấy thiên tài Picasso. Sau vài phút, bà ta lấy hết can đảm bước về phía ông. “Ông Picasso,” bà ta nói, “ông có thể vẽ chân dung tôi được không? Tôi sẽ trả cho ông bất cứ thứ gì ông muốn.” Picasso gật đầu, cầm lấy tờ thực đơn và chỉ trong vòng năm phút, ông đã phác thảo chân dung người phụ nữ lên đó. Ông đưa bức họa cho bà ta.

“Năm ngàn frăng,” ông nói.

“Nhưng ông Picasso, ông chỉ mất có năm phút để vẽ mà.”

“Không đâu, thưa bà, tôi phải mất cả đời đấy.”

Bạn không cần phải là nghệ sĩ nổi tiếng mới có chuyện như trên. Tôi có biết một công ty cung cấp lượng dữ liệu thông tin khoa học cực kỳ lớn. Một hôm, một trong số các khách hàng lớn nhất của công ty - một công ty được toàn cầu - đến tiếp cận. Họ muốn có một giao diện theo yêu cầu. Công ty cho rằng họ sẽ mất khoảng 12 ngày để lập trình. Họ nêu mức phí và khách hàng chấp thuận. Mức phí là bao nhiêu? Một triệu bảng.

Hai mức giá này cao hay thấp? Giả sử bạn muốn xây dựng giá cả dựa trên khoảng thời gian bạn cần để thực hiện xong việc. Vậy khoảng thời gian đó là bao lâu? Rõ ràng là Picasso hoàn toàn đúng khi khẳng định cho rằng khoảng thời gian thực hiện công việc không phải là thời gian thực hiện một nhiệm vụ cụ thể, mà là khoảng thời gian ông đã mất để đến được thời điểm thực hiện nhiệm vụ đó. Trong trường hợp của Picasso, khoảng thời gian ấy là cả cuộc đời ông. Đối với công ty phần mềm, chi phí xây dựng giao diện theo yêu cầu của khách hàng không chỉ bao gồm việc lập trình mà còn bao gồm chi phí tập hợp dữ

liệu và quan trọng hơn là chi phí viết mật mã giao diện giúp việc xây dựng giao diện được dễ dàng. Chi phí này cần được chi trả cho cả trăm nhân viên giỏi cùng làm việc với nhau suốt hai mươi năm ròng. Điều này khiến một triệu bản mua được giao diện giống như một món hời, cũng như việc chi năm ngàn frăng cho một tác phẩm của Picasso vẫn là thấp.

Đây cũng là lý do tại sao tôi, với tư cách là một tư vấn, cố gắng tránh việc tính tiền với khách hàng dựa trên chi phí mỗi ngày. Giống như hầu hết nhiều người lao động trí thức khác, tôi mất rất nhiều năm học hỏi phương cách làm việc mình cần làm. Có lần, tôi dành một buổi nói chuyện 10 phút với một nhóm người và kết quả là, sau buổi nói chuyện ấy, một thành viên trong nhóm đã thay đổi đôi điều trong chiến lược kinh doanh và nâng nguồn thu của anh ta lên 10% trong tháng sau đó, và mức tăng này cứ tăng dần trong những tháng kế tiếp, mà không cần thêm sự giúp đỡ của tôi. Tôi sẽ định giá việc đó như thế nào? Là năm phút làm việc sao? Hay dựa trên những tuần, những tháng tôi học tập vất vả? Tôi có nên tính cả thời gian tôi thực hành để trở thành một diễn giả giỏi để lôi kéo anh ta chú tâm vào điều tôi nói không? (Điều tôi nói với anh ta là hãy vận dụng chiến lược định giá phân biệt, vì vậy, bạn hãy chú trọng đến chương này vì nó có thể giúp bạn tạo sự khác biệt lớn về lợi nhuận.)

Còn có thêm một điểm nữa. Cũng giống như hầu hết các lao động trí thức khác, tôi làm được nhiều việc tốt nhất khi tỉnh táo và hoàn toàn thoải mái. Nếu có một vấn đề nào đó khiến tôi lúng túng, tôi sẽ cố quên nó đi, đưa con trai đi dạo, ăn tối và đi ngủ. Khi tỉnh dậy vào sáng hôm sau, giải pháp xuất hiện ngay trong đầu tôi. Đây là quy trình hoạt động thông thường đối với những người làm nghề giải quyết các vấn đề khó khăn, nhưng quy trình này cũng mang đến vấn đề thú vị về việc định giá dựa-trên-thời-gian. Bạn muốn tôi định giá dựa trên khoảng thời gian tôi dành để thực hiện công việc ư? Đơn giản thôi. Cứ tính từ giây phút đầu tiên chúng ta họp, và tiếp tục 24 giờ mỗi ngày cho đến khi chúng ta hoàn thành dự án. Và nhân tiện, vì rất nhiều công việc diễn ra trong phần trí não vô ý thức và phần não này vẫn song song giải quyết một số vấn đề, vì vậy, cũng là chính đáng khi tôi tính thêm tiền cho 24 giờ tương tự như thế cho mỗi ngày, bảy ngày mỗi tuần. Nếu bạn chấp nhận như vậy, tôi sẽ rất vui về định giá theo giờ.

OK, bạn nói như vậy, tôi chấp nhận rằng việc định giá dựa trên chi phí sản xuất không hiệu quả khi “việc sản xuất” là năng lực trí tuệ. Nhưng còn các loại hàng hóa khác, thay vì dịch vụ, thì sao? Xin lỗi nhé, nhưng việc định giá bằng cách cộng lãi vào chi phí sản xuất cũng không hiệu quả đâu.

Chúng ta cùng cân nhắc ví dụ về động cơ máy bay. Phải cần đến rất rất nhiều vật liệu tinh vi và rất nhiều giờ lao động chân tay mới lắp ghép xong động cơ này. Nhưng giá trị đích thực của nó không nằm ở các vật liệu hay công sức lao động. Mà thú vị thay, chi phí nằm ở thiết kế, *nhưng giá trị đích thực lại nằm ở tri thức*. Như vậy nghĩa là sao? Rõ ràng là thiết kế tiềm ẩn giá trị. Rất nhiều công ty có thể sản xuất các mẫu kim loại, nhựa, hay cao su trong bản thiết kế máy bay, nhưng trên thế giới chỉ có hai công ty, bao gồm Rolls-Royce và GE, biết cách thiết kế động cơ máy bay. Và cũng thật thú vị thay, đây mới chỉ là một phần của câu chuyện. Tôi từng có một cuộc trò chuyện hết sức hấp dẫn với một người đến

từ Rolls-Royce về vấn đề bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. “Liệu có ai ăn cắp bản thiết kế động cơ của anh không?” Tôi hỏi như vậy. “Có chứ,” anh ta trả lời, “nhưng ăn cắp chẳng có lợi gì cho họ đâu. Nhiều người có thể tháo rời một động cơ và ghi lại một bản sao đúng từng milimét, nhưng động cơ ấy vẫn không thể cất cánh. Sẽ có bộ phận bị tan chảy, hoặc bị vỡ. Trong ngành khoa học vật liệu, có rất nhiều điều bạn cần phải biết, đến mức bạn không thể hiểu hết động cơ máy bay ấy. Có một bản thiết kế đầy đủ thôi chưa đủ - bạn còn phải biết làm thế nào để làm ra nó.” Đó là một câu chuyện tương tự - giá trị của động cơ không tách rời khỏi lịch sử 60 năm sản xuất động cơ của Rolls-Royce.

Vì vậy, tôi lập luận rằng, ngay cả đối với các vật liệu vật chất, giá trị đích thực vẫn nằm ở vốn tri thức được vận dụng để sáng tạo ra vật liệu ấy, thay vì chi phí thực tế để làm ra nó, vì vậy, sẽ không có ý nghĩa gì khi định giá sản phẩm dựa trên chi phí sản xuất. Nhưng姑且, bạn sẽ gì nhỉ, tôi lừa thôi ư? Khi lấy ví dụ về vật liệu vật chất, tôi chỉ thử nghiệm với động cơ máy bay thôi, tức là một sản phẩm công nghệ cực kỳ tiên tiến. Thế còn các sản phẩm bình thường hơn thì sao?

À, ví dụ giày và quần áo thể thao nhé? Như thế đã đủ “bình thường” với bạn chưa? Chúng ta hãy cùng nhìn vào thị trường này. Các sản phẩm có thương hiệu, ví dụ Nike, bán nhiều thứ hơn là sản phẩm có cùng chất lượng của một thương hiệu ít nổi tiếng hơn, hay một sản phẩm không có thương hiệu, mặc dù rất có thể các sản phẩm này cùng ra lò từ một nhà máy và cùng chất liệu. Đây là một dị bản hơi khác của câu chuyện - *chi phí bán sản phẩm bao gồm rất nhiều chi phí phát sinh trước khi sản phẩm được hoàn thành*. Đối với một tư vấn viên hay một nghệ sĩ, chi phí là khoảng thời gian họ dành ra để học chuyên ngành tư vấn hay nghệ thuật. Đối với nhà sản xuất động cơ máy bay, chi phí là những thập kỉ nghiên cứu và xây dựng sản phẩm. Đối với nhà sản xuất quần áo thể thao, chi phí bao gồm việc tiếp thị và xây dựng thương hiệu.

VIỆC ĐỊNH GIÁ BẰNG CÁCH CỘNG LÃI VÀO CHI PHÍ SẢN XUẤT PHÁ HOẠI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA BẠN NHƯ THẾ NÀO?

Bạn hãy cân nhắc đến phần thảo luận dưới đây nếu bạn vẫn muốn tìm cách áp dụng phương pháp định giá bằng cách cộng lãi vào chi phí sản xuất.

Tôi có làm việc với công ty kỹ thuật Châu Âu chuyên sản xuất các bộ phận của thiết bị chạy bằng sức nước. Đôi lúc khách hàng chỉ muốn mua các bộ phận của thiết bị, nhưng có lúc họ lại muốn nhận được ý kiến về mặt chuyên môn. Các khách hàng có thiết kế một hệ thống với năng suất đặc biệt hoặc có thời gian phản ứng phù hợp trong không gian nước khó khăn. Họ không biết làm thế nào để thiết kế cho được, nhưng các kĩ sư trong công ty khách hàng của tôi lại làm được điều đó.

Ở Anh quốc, công ty kỹ thuật định giá các dự án này dựa trên nền tảng cộng lãi vào chi phí sản xuất, để đạt mức lợi nhuận gộp khoảng 30%.

Ở Ý, họ vận dụng một phương pháp khác. Đó không phải là một công thức, mà là một quá trình. Cụ thể, quá trình là như thế này: “Hãy cùng tham gia vào một mớ hỗn độn và nghĩ ra một con số.” Phương pháp này rất hiệu quả đối với các dự án mà công ty đóng góp chuyên môn quan trọng nhằm giải quyết các vấn đề hóc búa, khi đó, người Ý có thể đạt mức lợi nhuận khoảng 70%, trong khi người Anh chỉ đạt 30%. Tôi không có lý do gì để cho rằng người Ý là các kỹ sư có năng lực hơn là người Anh - chỉ là họ có ý thức cao hơn về giá trị chuyên môn của mình.

Câu chuyện này còn có một khuynh hướng khác. Ở Anh quốc, công ty kỹ thuật phải vất vả gồng mình mới duy trì được lợi nhuận (có thể bạn sẽ nói là cũng không có gì ngạc nhiên hết, nếu họ vận dụng phương pháp định giá kém cỏi ấy.) Để nâng cao lợi nhuận, họ phải tìm kiếm nguồn vật liệu khác - ở Trung Quốc thay vì Pháp, và Romania thay vì Đức. Đây là cách giảm bớt chi phí, nhưng bạn có nhìn thấy cạm bẫy mà họ đang dần thân vào không? Khi vận dụng phương pháp định giá bằng cách cộng lãi vào chi phí sản xuất, với mỗi 100 euro tiết kiệm được khi mua vật liệu, giá bán mỗi sản phẩm giảm 130 euro. Đúng là họ tiết kiệm để khỏi phải làm kinh doanh nữa.

Thú vị thay, tôi đã kể câu chuyện này và hỏi “Bạn có nhìn thấy cạm bẫy không?” cho hàng trăm, hàng ngàn nhà quản lý tại các cuộc họp của hiệp hội thương mại và các nhóm điều hành cao cấp, nhưng, nhiều lắm cũng chỉ có 1 trong số 20 người nhìn thấy chiếc bẫy ấy!

CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ CẦN PHẢI HỢP LÝ

Không, các chiến lược này không nên hợp lý. Sự kiên định mang tính logic không phải là thuộc tính hay ho trong chiến lược định giá. Nhưng sự kiên định mang tính tâm lý lại là một chiến lược hay, và là một chiến lược khác biệt. Hãy cân nhắc ví dụ dưới đây, do nhà kinh tế hành vi Dan Ariely (trong bài giảng “The Entertainment Gathering,” Monterey, bang California, 12/2008, và bạn có thể xem bài giảng này trên trang YouTube.) Xem bảng sau:

Phí đọc báo mạng	\$59
Phí mua báo in	\$129
Phí đọc cả báo mạng và báo in	\$129

Đâu là sự hợp lý của việc này? Tại sao lại có người chỉ đặt mua báo in trong khi họ có thể nhận cả báo in và bản tin trên mạng với cùng khoản phí như nhau?

Ông đã thử một vài thí nghiệm với các sinh viên.

Trước hết, ông cho sinh viên ba lựa chọn, và yêu cầu họ chọn một, đồng thời ông ghi chú vào mục thị phần (vui lòng xem bảng sau).

<i>Chào hàng</i>	<i>Giá</i>	<i>Thị phần</i>
Đọc báo mạng	\$59	16%
Đọc báo in	\$129	0%
Đọc cả báo mạng và báo in	\$129	84%

Vì vậy, không một sinh viên nào chọn phương án “ngô nghê.” Ông bỏ phương án đó đi, và lại ghi chú vào mục thị phần (xem bảng sau).

<i>Chào hàng</i>	<i>Giá</i>	<i>Thị phần</i>
Đọc báo mạng	\$59	68%
Đọc cả báo mạng và báo in	\$129	32%

Mọi thứ đã thay đổi! Lúc trước, sự lựa chọn đắt tiền hơn chiếm ưu thế, nhưng lúc này, hơn 2/3 sinh viên lựa chọn phương án rẻ hơn. Đó là bởi vì sự xuất hiện và vắng mặt của sự lựa chọn “ngô nghê” mà trước đó không ai chọn.

Bây giờ, giả sử bạn là nhà kinh tế học Adam Smith, hoặc bất cứ hậu duệ nào ông muốn (hoặc cần), tin vào “các nhà kinh tế học sáng suốt”, bạn sẽ phải vò đầu bứt tai với điểm này. Nhưng, nếu bạn tiếp cận câu hỏi trên phương diện tâm lý học, điều đó hoàn toàn có ý nghĩa.

Đây là lý luận học mang tính tâm lý: Rất khó có thể đánh giá giá trị. Làm sao bạn có thể quyết định xem liệu \$59 là khoản đầu tư khôn ngoan cho một năm nhận báo *Nhà kinh tế học* dài hạn trên mạng, hay \$129 để đặt mua cả báo giấy và báo mạng? Bạn so sánh quyết định này với cái gì? Đây là lúc sự lựa chọn ngô nghê góp mặt. Khi đó, sự lựa chọn ngô nghê này bao gồm cả báo in vào báo mạng, cũng chỉ với \$129 mỗi năm, là sự lựa chọn đắt đỏ nhất, *có vẻ đạt giá trị tốt*.

Lúc này bạn đang bị ảnh hưởng bởi phép lượng hóa. Bạn có thể ân hận vì sự thiếu vắng của sự hợp lý trong đời sống kinh tế, hoặc bạn có thể tôn vinh và thu lợi nhuận từ nó. Nếu bạn ân hận, bạn hãy ném cuốn sách này đi, và tìm một công việc với tư cách là nhà kinh tế học trong một trường đại học, hay tốt hơn nên là trong lĩnh vực ngân hàng. Còn nếu bạn thuộc nhóm sau, bạn hãy cứ tiếp tục đọc sách, vì còn rất nhiều thông tin khiến bạn say mê và có lợi cho bạn.

VIỆC ĐỊNH GIÁ CẦN PHẢI NHẤT QUẢN

Tại sao ư? Vì các khách hàng khác nhau cùng phải trả một khoản tiền như nhau sẽ chỉ thấy hợp lý khi giá trị sản phẩm họ nhận được là như nhau. Nhưng trường hợp này không phải thường xuyên. Giá trị biến đổi liên tục. Ví dụ, doanh nghiệp của bạn là một ngân hàng toàn cầu. Bạn nhận được hai lời chào hàng từ hai công ty bán phần mềm.

Lời chào hàng thứ nhất:

“Quý công ty gặp vấn đề với việc khớp lệnh xác nhận tại văn phòng hỗ trợ. Một tỉ lệ lớn các giao dịch lẽ ra nên được xử lý tự động lại không được chấp thuận và phải được giải quyết bằng tay. Sản phẩm của chúng tôi sẽ giảm tỉ lệ không được chấp thuận từ 5% xuống 1%, và giúp quý công ty tiết kiệm 1 triệu bảng mỗi năm tại văn phòng hỗ trợ.”

Lời chào hàng thứ hai:

“Là một ngân hàng toàn cầu, quý công ty chịu trách nhiệm báo cáo cho 17 đơn vị trên thế giới. Báo cáo phải được hoàn thành kịp thời và chính xác. Nếu mắc lỗi, quý công ty sẽ phải đóng cửa, tương tự như một ngân hàng hàng đầu tại Nhật Bản mới đây. Hiện tại, quý công ty đang gặp rắc rối. Quý công ty có sáu loại dữ liệu cần phải tương thích với nhau, trong khi đó, trên thực tế, sáu dữ liệu này không đồng nhất. Quý công ty phải cử 17 người từ công ty kiểm toán nội bộ đến và họ phải cố gắng cật lực để khớp nối thông tin, trong khi quý công ty vẫn nói không trung thực với khách hàng, và cầu nguyện rằng quý công ty có thể sửa chữa sai lầm trước khi bị phát hiện. Sản phẩm của chúng tôi sẽ giúp quý công ty tránh khỏi phiền phức.”

Hiển nhiên là hai lời chào hàng trên đều nói về một sản phẩm. Sản phẩm có thể giống nhau, nhưng giá trị đối với tổ chức kia lại khác nhau. Vậy thì tại sao bạn lại tính khoản tiền như nhau?

Dù bạn tính bao nhiêu tiền, thì mức tiền ấy vẫn thấp hơn “chi phí” sản phẩm rất nhiều - trong ví dụ này, sản phẩm ấy được tạo ra bởi khoảng 30 nhà thiết kế phải làm việc suốt cả chục năm ròng.

Trong trường hợp này, sự khác biệt về giá trị là có thật. Trong trường hợp khác, sự khác biệt ấy có thể nhận thấy được.

Nhiều năm trước, tôi là Giám đốc Thương mại tại một công ty tư vấn tiếp thị và tôi nhận thấy một sự bất bình thường. Chúng tôi tiến hành “truyền thông y tế”, nghĩa là chúng tôi giúp các công ty được quảng bá các sản phẩm thuốc mới. Chúng tôi có các nhà khoa học phân tích các kết quả thử nghiệm lâm sàng và tìm cách xây dựng thông điệp tiếp thị từ các kết quả đó, sao cho các thông điệp ấy được hỗ trợ tích cực về mặt khoa học. Chúng tôi tính mức giá cố định với khách hàng cho mỗi dự án, và trung bình, chúng tôi nhận được khoảng 150 bảng cho mỗi giờ làm việc về các dự án. Sau đó, chúng tôi bổ sung thêm cánh tay “mối quan hệ chuyên môn”. Chiến lược này khá khác biệt, nhưng bổ sung thêm nhiều dịch vụ.

Chiến lược này ít liên quan đến khoa học hơn, và liên quan nhiều hơn đến việc giúp các công ty được xây dựng mối quan hệ với các bác sĩ và các học giả giỏi - ví dụ “cấp lãnh đạo.”

Hai mảng kinh doanh này làm hai việc khác nhau, nhưng có một mảng làm chòng chéo phần việc của mảng khác. Cả hai mảng đều có “ban tư vấn”. Nghĩa là sự họp mặt của hàng chục, thậm chí hơn, các chuyên gia trên khắp thế giới và để họ cùng thảo luận về sản phẩm của khách hàng. Hoạt động này mang lại thông tin hữu ích cho khách hàng và gia tăng ý thức về sản phẩm giữa vô số các thầy thuốc giỏi. Việc định giá quả là khó.

Khi việc này được hoàn thành như một phần trong “chương trình truyền thông y tế” nó được định giá dựa trên cơ sở dự án và được tính khoảng 150 bảng mỗi giờ. Nhưng khi được thực hiện bởi “mối quan hệ chuyên môn” việc định giá dựa trên thời giờ được dành ra để triển khai công việc, và chúng tôi nhận được khoảng 100 bảng mỗi giờ. Cần lưu ý rằng cơ sở tính giá theo giờ là khoản phí cố định - nếu chúng tôi mất nhiều thời gian hơn khoảng thời gian được dự tính, khách hàng sẽ không trả thêm phí.

Vậy thì làm thế nào để cùng một hoạt động do cùng một công ty đưa ra có thể khiến khách hàng trả ít hoặc nhiều hơn? 50% phụ thuộc vào cách nó được dán nhãn và bộ phận thực hiện nó? Thú vị hơn là sự bất thường này có vẻ gây ra nhiều băn khoăn cho công ty hơn là cho khách hàng. Tôi vẫn còn nhớ đến một cuộc thảo luận nội bộ mệt mỏi nhưng tôi không còn nhớ lời bình phẩm hay phản nản của khách hàng.

Trong trường hợp truyền thông y tế và mối quan hệ chuyên môn, chúng ta đang đối mặt với sản phẩm được làm theo yêu cầu của khách hàng, và sản phẩm này mang lại phạm vi rõ ràng cho cách định giá riêng biệt. Trong thế giới thông tin và Internet ngày nay, phạm vi cho cách định giá phân biệt này không nên còn nữa, nếu liên quan đến các sản phẩm giống y nhau trên thị trường. Trên lý thuyết là vậy, nhưng có vẻ như không ai phản nản về điều đó. Chúng ta hãy cùng đọc một ví dụ về kinh doanh, và một ví dụ về tiêu dùng.

Chi nhánh Thụy Sĩ của một khách hàng của tôi bán các thiết bị kỹ thuật cho Nhà sản xuất thiết bị nguyên bản⁽¹⁾ và các nhà sản xuất - họ sử dụng máy móc để tự sản xuất. Như thường lệ, họ tính OEMs thêm 25% với cùng các sản phẩm bán cho các nhà sản xuất. Quả là phi lý, nhưng hiệu quả.

Gần đây tôi tìm kiếm một chiếc đàn piano điện tử cho con trai học. Tôi lên trang eBay - một thị trường thân thiện với khách hàng, hiệu quả cao và chi phí thấp. Tôi tìm được một sản phẩm phù hợp với túi tiền. Tôi nhận thấy sản phẩm này được rao bán bởi một cửa hàng nhạc cụ ở Cardiff. Tôi muốn đọc thêm thông tin về cây đàn, vì vậy, tôi tìm đến trang web của họ, và tôi thích thú khi biết rằng trên trang web đó, cây đàn được định giá cao hơn 10% so với mức giá chào hàng trên eBay.

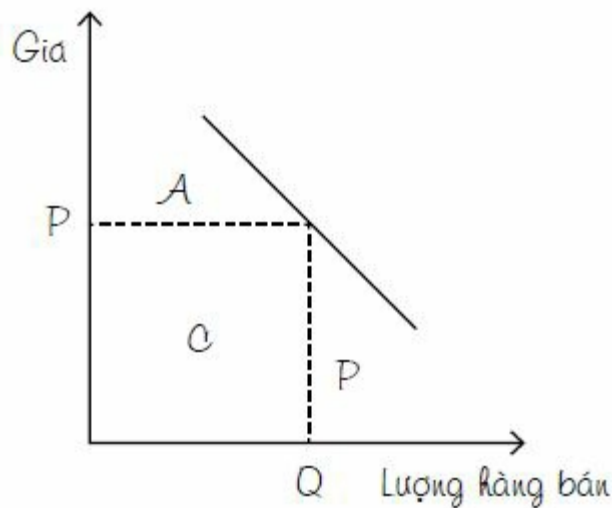
Hiện nay những việc như trên không còn nữa, và sẽ là khôn ngoan khi kết luận rằng các công ty sẽ gặp nhiều khó khăn hơn nếu họ có các mức định giá riêng biệt. Dù vậy, đừng nghĩ rằng bạn vẫn không thể làm như thế. Ngay cả khi sự minh bạch gia tăng khiến việc duy trì mức giá riêng biệt ngày càng khó khăn, nhưng điều đó chỉ đồng nghĩa với việc bạn

phải dốc thêm sức lực cho cuộc chơi. Nhà sản xuất thiết bị có thể chào hàng mức dịch vụ hoặc mức bảo hành khác nhau (việc này không hẳn khiến họ mất thêm chi phí) với OEMs. Hoặc cửa hàng bán đàn có thể đưa lên eBay số seri sản phẩm khác và giảm bớt chức năng của cây đàn (giảm một số chức năng, hoặc không đề cập đến và không nói với ai điều đó.)

ĐỊNH GIÁ PHÂN BIỆT LÀ HÀNH VI LÉN LÚT

Có thể bạn sẽ cảm thấy việc phân biệt giá giữa các đối tượng khách hàng là hành vi lén lút, hoặc không trung thực. Nếu gọi cách định giá này là sự khác biệt giá cả giữa các thị trường thì cũng không giúp gì nhiều - từ “khác biệt giá cả” không phải là một từ hay. Mặt khác, bạn chỉ cần đón nhận quan điểm rằng, nếu khách hàng mua hàng, chắc chắn họ phải vui vẻ, và nếu bạn kiếm được nhiều tiền hơn, thì đó là do sản phẩm của bạn thỏa mãn khách hàng. Nếu bạn đang kiếm được nhiều tiền nhờ sản phẩm, bạn có thể bỏ qua phần này. Nhưng nếu bạn thuộc nhóm thứ nhất, thì hãy để lời giải thích của nhà kinh tế học tiết lộ tại sao sự khác biệt giá cả lại là một điều hay - trong biệt ngữ, từ này còn được gọi là “tăng phúc lợi”.

Chúng ta hãy cùng xem đồ thị nhu cầu của nhà kinh tế học tiêu chuẩn:



Nếu bạn bán tất cả hàng hóa với cùng một mức giá, thì sẽ có một mức giá mang lại lợi nhuận ở mức cao nhất. Mức giá này là P trong biểu đồ, và số lượng bán là Q . Tổng số tiền bạn thu được là $P \times Q$, gọi là khoảng C trong biểu đồ.

Khoảng A thể hiện số tiền bạn có thể nhận được sau này. Đó là số tiền mà các khách hàng trả giá cao hơn có thể trả cho bạn, nếu bạn định mức giá ấy cao hơn.

Khoảng B là số doanh thu mất đi. Có những khách hàng đáng ra sẽ mua sản phẩm nếu giá thấp hơn. Với mức giá thấp như thế, có thể họ sẽ được hưởng lợi. Vấn đề ở chỗ, nếu hạ giá, bạn sẽ phải mất nhiều chi phí hơn cho các khách hàng hiện có, hơn là giúp bạn bán được nhiều hàng hơn.

Nếu bạn tìm được cách tính thêm giá đối với khách hàng trả cao hơn và tính ít hơn với các khách hàng trả ít hơn, đối đãi với khách hàng như đối đãi với từng cá nhân riêng biệt, khi đó, thu nhập của bạn sẽ tăng lên, và thêm vào đó, sẽ có nhiều khách hàng nhận được thứ họ muốn hơn.

Hãy thử hình dung ngành kinh doanh hàng không sẽ như thế nào nếu có một quy tắc yêu cầu tất cả mọi người cùng trả một mức giá cho mọi thời điểm trên cùng một tuyến bay. Đây sẽ là một vấn đề đau đầu với ngành hàng không - họ tính mức giá ghế ngồi thương gia cao hơn mức phổ thông, hoặc đặt vé muộn cũng đắt hơn là đặt vé trước.

Với phương cách định một mức giá, chuyến bay có thể không tồn tại được. Có thể sẽ không có mức giá duy nhất nào giúp ngành hàng không có thể thu được lợi nhuận phù hợp. Nếu giá quá cao, họ sẽ không đủ hành khách, còn nếu giá quá thấp, thì họ không đủ để trang trải các chi phí. Khi đó, họ buộc phải ngưng dịch vụ.

Do đó, sự khác biệt về giá cả không phải là một chiến lược mang tính lợi dụng. Đó chỉ là cách biến ngành kinh doanh có thể thành không thể.

Tin tốt lành là có rất nhiều cách quản lý việc phân biệt giá. Chúng ta sẽ thảo luận về vấn đề này sau.

XÂY DỰNG MỨC GIÁ PHÙ HỢP VỚI MỨC GIÁ CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Đây là phương pháp phá hoại kinh doanh. Nếu bạn cho rằng sản phẩm của bạn cũng giống như sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, nhưng giá rẻ hơn, thì bạn đang tự làm khổ mình đấy. Các đối thủ cạnh tranh cũng làm như bạn, và lợi nhuận bị hạ xuống mức tối thiểu, chỉ đủ để tồn tại. Sau đó, một kẻ ngốc nghếch nào đó hạ giá thấp đến mức họ thua lỗ tiền bạc, và thế là người ta không ai muốn kinh doanh nữa.

Bạn hãy thực tế một chút: Nếu giá cả là yếu tố duy nhất tạo sự khác biệt giữa bạn và các đối thủ, vậy thì bạn đã biến mình thành một thứ hàng hóa và bạn sẽ không bao giờ thu được mức lợi nhuận cần thiết để phát triển kinh doanh, hay để phát minh ra sản phẩm mới, hay phát triển đội ngũ nhân viên.

Quy tắc này chỉ có một ngoại lệ duy nhất. Là đơn vị bán hàng rẻ nhất sẽ chỉ có ý nghĩa khi bạn đưa ra mức giá thấp nhất. Điều này không đồng nghĩa với việc bạn phải giới kiểm soát giá. Điều đó có ý nghĩa sâu xa hơn. Để hiểu điều này, bạn hãy đọc ví dụ về đơn vị kinh doanh giá rẻ thành công: Hãng hàng không Ryanair. Họ cực kỳ thành công trong việc hạ thấp giá, xuống mức họ có thể thu lời. Chúng ta hãy cùng xem họ đã làm thế nào:

- Họ tìm đến những sân bay rẻ nhất. Nếu điểm đến có hơn một sân bay Ryanair luôn luôn chọn sân bay ít tốn kém nhất, và cũng xa trung tâm thành phố nhất.

- Mỗi đến gần đây, họ vẫn chỉ hoạt động với một loại máy bay và việc này giúp giảm thiểu chi phí bảo dưỡng.
 - So với các đối thủ cạnh tranh, họ là hãng hàng không lớn. Các hãng hàng không giá rẻ khác đến rồi đi, còn Ryanair cứ lớn mạnh dần dần. Sự lớn mạnh này phần lớn nhờ vào quy mô của họ, cùng với sức mua và tính tiết kiệm của quy mô.
 - Họ tuyên truyền cho khách hàng cách hành xử có thể giúp họ giảm thiểu chi phí. Chúng tôi mong khách hàng đăng ký trực tuyến, vì việc đó sẽ giúp quý vị giảm chi phí, và khi đăng ký tại sân bay, quý vị phải trả thêm phí. Chúng tôi không muốn trả cho sân bay phí gửi hành lý, vì vậy, chúng tôi sẽ tính thêm tiền đăng ký gửi hành lý của quý vị. Việc phục vụ bữa ăn trên máy bay cũng tốn thêm tiền, vì vậy, nếu quý khách muốn được phục vụ ăn uống trên máy bay, vui lòng trả thêm tiền. Đây không phải là chuyến bay truyền thống với đầy đủ dịch vụ khách hàng.
 - Họ nhắm mục tiêu đến phân khúc thị trường riêng. Các hành khách bay hãng Ryanair đều muốn trả càng ít tiền càng tốt, và họ sẵn sàng giảm thiểu mọi khoản để cắt giảm chi phí. Đối tượng khách hàng của họ không phải là ông giám đốc ngân hàng muốn bay nhanh chóng từ Luân Đôn đến Frankfurt, hay một hành khách giàu có.
 - Họ xây dựng văn hóa luôn luôn hướng trọng tâm vào chi phí. Mô hình hãng hàng không giá rẻ nguyên bản được xây dựng bởi Hãng hàng không Southwest ở Hoa Kỳ. Giám đốc điều hành của hãng này, ông Herb Kelleher, thường nói rằng, việc đưa ra quyết định ở Southwest rất dễ dàng. Chỉ cần hỏi: “Việc này có giúp chúng ta trở thành hãng hàng không rẻ nhất giữa X và Y không?”
- Rõ ràng là chiến lược giá-rẻ có thể mang lại hiệu quả, nhưng bạn cũng cần phải đáp ứng một số tiêu chí sau:
- Là một hãng lớn mạnh, hoặc lớn mạnh nhanh chóng.
 - Xây dựng văn hóa công ty sao cho văn hóa ấy trân trọng chi phí thấp hơn mọi yếu tố khác.
 - Không quan tâm đến những khách hàng đánh giá cao chất lượng dịch vụ, sự tiện lợi hay cảm giác tốt khi bay.
 - Có lẽ điều quan trọng nhất là bạn cần phải tìm được thị trường đủ lớn gồm những khách hàng chỉ quan tâm đến giá cả. Điều đó không có nghĩa họ là người mua đòi giảm giá (lúc nào họ cũng vậy mà!) hoặc những khách hàng muốn trả ít tiền hơn nếu có thể (họ cũng sẽ như vậy), thay vào đó, họ là người mua chứng tỏ hành động của mình, thay vì lời nói, rằng họ sẵn sàng hy sinh nhiều thứ để có được mức giá thấp.

Nếu bạn đánh dấu vào những mũi tên dưới đây, tức là bạn có cơ may. Tuy nhiên, chúng cũng tiềm ẩn rủi ro. Quân sư chiến lược Michael Porter đã liệt kê trong cuốn sách *Chiến lược cạnh tranh (Competitive Strategy) (1980)* và tôi xin phép được diễn giải như sau:

- Bạn tiên đoán doanh nghiệp mình sẽ tốt hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh trong việc xây dựng chiến lược giá-rẻ. Nếu sai lầm, bạn sẽ gặp rắc rối lớn.
- Bạn có thể vận dụng chiến lược hiện có và vận hành rẻ hơn các đối thủ khác, nhưng bạn có thể gặp khó khăn do sự thay đổi về công nghệ. Nếu có người nghĩ ra phương cách mới hơn, rẻ hơn để làm việc gì đó, bạn sẽ lại gặp rắc rối.
- Nếu bạn muốn thử phục vụ một thị trường lớn, thì sẽ có các đối thủ tập trung vào mảng thị trường hẹp hơn. Nếu họ có nhiều chuyên môn hơn, họ có thể mời chào và tiếp nhận một bộ phận thị trường của bạn, họ sẽ tận dụng và vận dụng phương pháp giá rẻ cho phân khúc thị trường đó. Nếu có nhiều người cùng làm như thế này với các phân khúc khác nhau trong thị trường của bạn, về căn bản, họ có thể làm giảm năng lực của bạn. Như vậy thì rất nghiêm trọng, bởi vì muốn có sản phẩm rẻ, thì bạn phải là một doanh nghiệp lớn, bạn còn nhớ như vậy chứ?

Cũng như các rủi ro này, bạn nên nhớ rằng trong một mảng thị trường, chỉ có một chỗ đứng duy nhất cho một nhà cung cấp rẻ nhất. Nếu bạn có hơn một đối thủ trong mảng thị trường đó, sự cạnh tranh có thể chỉ dựa trên giá cả, và kết quả sẽ là một cuộc chiến đầm máu về giá.

Trong trường hợp này, quả là rõ khi tại sao, đối với hầu hết các ngành nghề kinh doanh, cạnh tranh giá may mắn lắm cũng là cách làm dai dẳng cho cuộc chiến suốt đời không sinh lời, và lợi nhuận sẽ được vắt kiệt xuống mức tối thiểu bằng 0. Tệ hơn cả là, phương án này có thể là con đường hủy hoại hoạt động kinh doanh, như đã được chứng minh bởi rất nhiều hãng hàng không giá rẻ gần đây.

SẢN PHẨM ĐẮT HƠN PHẢI ĐƯỢC ĐỊNH GIÁ CAO HƠN

Không, không phải như vậy đâu. Một trong những sự kỳ quặc thú vị của việc định giá là việc định giá sẽ chỉ có ý nghĩa khi bạn chi tiền để làm giảm giá trị sản phẩm. Dưới đây là hai ví dụ.

Có lần, IBM bán máy in la-ze cho mảng thị trường là các công ty, đoàn thể. Chiếc máy giá \$1.000 và in 10 trang/phút. Sau đó họ tung ra thị trường phiên bản máy in dùng tại nhà/ văn phòng. Chiếc máy này giá \$500, và in 5 trang/phút. Sự khác biệt duy nhất giữa hai sản phẩm này là dòng sản phẩm chậm hơn có gắn thêm một đường dây trong phần mềm, yêu cầu người in phải ngồi chờ.

Trong nền kinh tế bình thường, phương pháp này có vẻ ngoan cố, nhưng khi nhìn từ góc độ lý luận định giá, thì phương pháp này rất hay. Ngay khi IBM thiết kế xong thiết bị trên và xây dựng được dây chuyền sản xuất, họ có thể sản xuất thêm nhiều chiếc máy khác

với mức giá rất rẻ - nói cho cùng, họ chỉ cần lắp ghép các mảnh nhựa và kim loại vào nhau mà thôi. Họ kiếm tiền bằng cách bán máy với mức giá \$500 cho thị trường nhà, văn phòng, miễn là họ vẫn bán máy cho mảng công ty, đoàn thể với mức giá \$1000. Dù họ thông minh đến mấy, họ vẫn không thể chào bán cùng một loại máy in với các mức giá khác nhau ở các mảng thị trường khác nhau, bởi vì người mua trong mảng công ty, đoàn thể sẽ biết ý định của họ chỉ trong vài tuần. Vì vậy, loại máy này sẽ chỉ bán được ở mức \$500 và IBM sẽ không thể thu đủ tiền để trang trải các loại chi phí.

Giải pháp cho vấn đề này khá rắc rối, và để IBM có thể làm ra bánh và ăn được miếng bánh ấy, họ phải phát triển một loại máy in mới rẻ tiền hơn; chiếc máy in mỗi phút được 5 trang chưa đủ tốt cho thị trường công ty lớn, tập đoàn, đoàn thể.

Bạn phải làm gì với việc định giá?

Đến lúc này, bạn cần hiểu rõ rằng việc định giá là một bài toán mang tính tâm lý học, hay theo tôi nghĩ, nó là một sân chơi rất thú vị. Thật khó để biết bên nào phi lý hơn; đó là người mua, cùng với hành vi kỳ cục của họ khi đưa ra lựa chọn, hay đó là phần lớn người bán cùng với những ý tưởng không hữu ích của họ về giá trị, chi phí và tính nhất quán? Vấn đề này vượt quá tầm hiểu biết của người thương cổ (đã được thảo luận trong Chương 1), và điều này hứa hẹn cơ hội lớn cho tất cả những ai chuẩn bị đi vượt quá những điều hiển nhiên.

CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG CHO VIỆC ĐỊNH GIÁ HIỆU QUẢ

Chìa khóa thành công cho việc định giá thực sự hiệu quả nằm trong hai câu sau:

Hãy hình dung bạn đối đãi với mỗi khách hàng như một cá nhân riêng biệt, và bạn biết chính xác họ đánh giá như thế nào về từng kiểu sản phẩm của bạn, và các khách hàng không biết đến các mức giá được tính cho từng người. Hãy xây dựng chiến lược định giá sao cho gần nhất với quan điểm lý tưởng này.

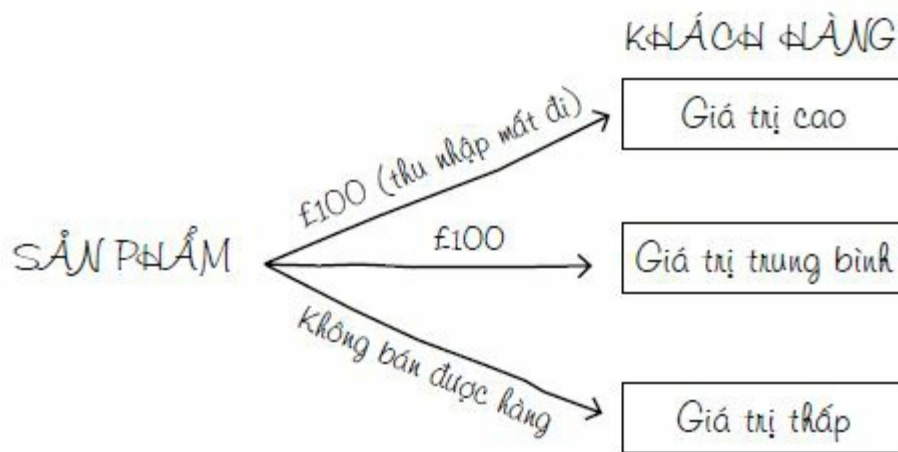
Bạn đang cố vượt qua hai kẻ hở này:

- Một khách hàng đánh giá bạn rất cao và mua hàng với cùng mức giá như mọi người. Đáng ra họ phải trả nhiều tiền hơn thế - bạn đã không tận dụng ưu thế tối đa.

- Một khách hàng đánh giá thấp sản phẩm của bạn, không mua hàng với cùng mức giá bạn tính cho các khách hàng khác. Có thể với mức giá thấp hơn, bạn vẫn thu được lợi nhuận, nhưng bạn không tìm ra cách mời chào họ mà không bị các khách hàng khác đòi hỏi mức giá thấp hơn ấy.

Bạn cũng có thể nhìn nhận vấn đề qua biểu đồ dưới đây:

Sự định giá không hiệu quả



Hãy nghĩ xem bạn có thể kiếm thêm thu nhập ở trên hay dưới mức giá hiện tại. Việc này phụ thuộc vào ngành nghề kinh doanh của bạn. Các công ty tư vấn hay các hãng sản xuất công nghệ giải quyết các vấn đề khó khăn chỉ xảy ra một lần thường kiếm thêm thu nhập bằng cách tính thêm tiền cho các sản phẩm thực sự có giá trị, trong khi ngành khách sạn và hàng không rất giỏi kiếm tiền từ tận đáy kim tự tháp - đó là những vị khách vui vẻ đặt vé vào phút chót hoặc đi du lịch hoặc bay ngoài mùa cao điểm, nhưng, nếu không được chào hàng với mức giá cực kì rẻ, họ sẽ không đi đâu hết.

Kế đến, hãy nghĩ xem giá trị sản phẩm của bạn được tạo ra khi bạn cung ứng hàng hóa hoặc dịch vụ, hay khi giá trị ấy xuất phát từ việc bạn đã làm trước giờ phút ấy. Điều này cực kỳ quan trọng nếu bạn nhìn thấy tiềm năng của những lời chào hàng có giá trị cao hơn. Nếu là một tư vấn viên, hoặc một nhà sản xuất thiết bị công nghệ cao, trong nháy mắt, bạn có thể giải quyết rắc rối mà khách hàng phải loay hoay suốt nhiều năm trời. Bạn làm được như vậy nhờ vào những năm tháng bạn dành ra để học tập cật lực. Đây là giá trị bạn mang đến cho khách hàng, và giá trị ấy cũng là cơ sở để bạn được trả tiền. Giá trị ấy không liên quan đến khoảng thời gian bạn phải bỏ ra để đánh giá tình huống và đưa ra khuyến nghị, hay chi phí vật liệu và lắp ghép vật liệu để đưa ra sản phẩm trọn vẹn.

Sau đó, quyết định xem bạn phân đoạn thị trường như thế nào:

1. Bạn có thể đối đãi với từng khách hàng như với từng cá nhân riêng biệt không? Đây là lựa chọn hiển nhiên cho các tư vấn viên, hay các nhà thiết kế giải pháp phần mềm, và cũng là giải pháp hay cho các dịch vụ đơn giản hơn. Giải pháp này cũng có thể được áp dụng bởi các huấn luyện viên hay các công ty chăm sóc vườn tược. Điều quan trọng là số lượng khách hàng ít ỏi nhưng giá trị lại vừa đủ, đáng giá với thời gian bỏ ra để xây dựng những lời chào hàng mang tính cá nhân.
2. Nếu bạn không thể coi từng khách hàng là từng cá nhân riêng biệt, vậy hãy nghĩ đến việc chia họ thành các nhóm khác nhau, mỗi nhóm có một quan điểm riêng về giá trị. Các hãng hàng không vận dụng phương pháp này khi họ đưa ra giá vé xen kẽ cho hành

khách đi công tác và hành khách du lịch (mức giá dành cho khách đi công tác khác khách đi du lịch ở đề nghị lưu lại tới thứ Bảy).

3. Nếu bạn không tìm được nhóm khách hàng phù hợp, vậy hãy vận dụng giải pháp của Starbucks⁽²⁾ - hãy đưa ra ba lựa chọn và để khách hàng tự xếp mình vào nhóm tương ứng.

Lúc này bạn đã sẵn sàng tìm ra phương pháp tiếp cận thị trường cho mình.

Nếu bạn đối đãi với từng khách hàng như với từng cá nhân riêng biệt, vấn đề đặt ra là bạn đã hiểu giá trị đích thực trong sản phẩm của bạn chưa. Việc này có thể nghĩa là bạn cần trò chuyện với khách hàng nhiều hơn, để hiểu chính xác yêu cầu của họ, và bạn đóng góp thế nào để giải quyết yêu cầu ấy. Hãy nhìn nhận vấn đề như một quá trình đôi bên cùng có lợi; bạn có thể tính nhiều tiền hơn cho việc mình đang làm - và cũng là công bằng nếu bạn mang đến giá trị cho khách hàng - nhưng tiềm năng đích thực xuất phát từ việc tìm ra các phương cách bổ sung để giúp đỡ khách hàng. Có thể họ mua các bộ phận của thiết bị, và vất vả tìm cách lắp ráp các bộ phận ấy thành một thiết bị hoàn hảo. Có lẽ, bạn có thể giúp họ.

Nếu bạn có quá nhiều khách hàng, đến mức phải bán hàng theo nhóm, bạn cần phải chia nhóm và tìm cách mời chào các loại sản phẩm khác nhau cho từng nhóm. Dưới đây là một số ví dụ, với các phương thức xen kẽ để phân nhóm.

- **Theo mức độ khẩn cấp.** Ví dụ, nhà cung cấp thông tin trực tuyến về giá cả hàng dự trữ nhận thấy một số thị trường khác nhau. Một thị trường là giới thương nhân - họ cần thông tin cập nhật đến từng phút và trả mức tiền rất cao cho thông tin này. Thị trường thứ hai là những người quan tâm, hoặc cách vài ngày họ lại muốn bám sát danh mục đầu tư của mình. Đối với nhóm thị trường này, người cung cấp dữ liệu đăng thông tin dữ liệu lên trang web với mức giá thấp hơn nhiều. Dữ liệu này thường bị treo ít nhất 15 phút, vì nó không hữu ích đối với giới thương gia.

- **Năng suất khác nhau.** Tương tự như chiếc máy in la-ze của IBM được nói trong phần trước; \$1.000 cho chiếc máy in 10 trang/phút, và \$500 cho chiếc máy in 5 trang/phút.

- **Chất lượng khác nhau.** Các công ty photo thường vận dụng phương pháp này. Khách hàng muốn có hình ảnh đẹp cho sách cần hình ảnh có độ phân giải cao và khách hàng này phải đầu tư nhiều hơn những khách hàng cũng sử dụng hình ảnh ấy nhưng chỉ với chất lượng như trên trang web. Vì vậy hình ảnh có độ phân giải cao đắt hơn. Cần lưu ý rằng đối với công ty, chi phí dành cho hình ảnh có độ phân giải thấp cũng cao hơn - hình ảnh được cung cấp với độ phân giải cao và cần thêm nhiều bước nữa mới làm ra được phiên bản có độ phân giải thấp.

Cuối cùng, nếu bạn không thể chia thị trường thành các nhóm khác nhau, hãy cứ đưa ra lựa chọn, giống như Starbucks - chào hàng mọi sản phẩm theo ba kích cỡ. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng, nếu bạn bắt đầu kinh doanh với hai lựa chọn là cỡ lớn và cỡ thông

thường, sau đó bổ sung thêm cỡ rộng, bạn sẽ gia tăng doanh số *ngay cả khi không một ai mua sản phẩm cỡ rộng*. Khách hàng sẽ chuyển từ sản phẩm cỡ thường đến cỡ lớn, bởi vì lúc này, cỡ lớn không hẳn là cỡ lớn nữa. Lúc này, cỡ lớn là cỡ trung bình, và hầu hết mọi người đều cảm thấy dễ chịu khi dùng sản phẩm có cỡ trung bình. Đây là nguyên lý đi từ ghét bỏ cho đến cực kỳ yêu mến, hay nói thông tục hơn, đây là nguyên lý Goldilocks⁽³⁾.

Sau khi áp dụng chiến lược Goldilocks, hãy cân trọng quan tâm đến tỷ lệ mua hàng của khách hàng. Nếu nhiều khách hàng tìm mua sản phẩm lớn nhất trong ba cỡ, hãy mời chào sản phẩm cỡ lớn hơn. Nếu khách hàng đều tìm mua sản phẩm cỡ nhỏ nhất, rất có thể bạn vẫn để vuột mất nhiều khách hàng, vì vậy, hãy đưa ra sản phẩm có cỡ nhỏ hơn thế.

Hãy thử nghiệm với các ý tưởng định giá mới mẻ này. Và sẵn lòng bổ sung ý tưởng sau khi có kinh nghiệm. Bạn cần biết rằng, đối với một số phương pháp, ví dụ đưa ra lựa chọn giá-trị-cao-hơn cùng với lời chào hàng hiện có, không tiềm ẩn rủi ro. Doanh số bán hàng của bạn không thể giảm (nhưng nếu bạn nâng tất cả các mức giá lên thì có đấy!) - điều tệ hại nhất có thể xảy ra là không có khách hàng nào muốn mua sản phẩm giá-trị-cao-hơn.

CHUẨN BỊ TRƯỚC CÁC CẠM BÃY

Một số người nhận thấy trước các cạm bẫy nhưng một số thì không. Nếu bạn thuộc nhóm sau, sẽ là đáng giá nếu bạn có một cuộc trò chuyện hay ho với người thượng cổ bên trong tâm trí. Dưới đây là một số cạm bẫy từ thời Đồ đá có thể ngăn cản bước tiến của bạn.

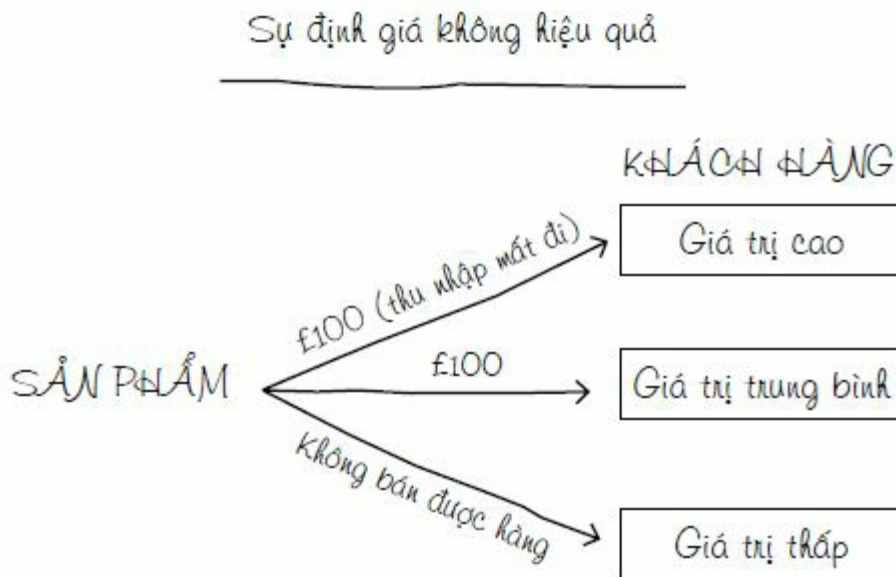
1. “Phương pháp này khó hơn phương pháp hiện có của tôi.” Đúng vậy. Đó là việc tránh né sự không chắc chắn. Bởi việc ngẫm nghĩ xem mỗi khách hàng khác nhau thế nào, cách họ đánh giá sản phẩm của bạn, và cách phản ánh điều đó trong hành động của bạn là công việc trí óc vất vả. Hãy an ủi bản thân bằng suy nghĩ rằng, có thể đây là một trong những công việc trí óc đáng giá nhất trong công việc kinh doanh của bạn.
2. “Rủi ro lắm. Anh muốn tôi định giá dựa trên việc tôi nghĩ thế nào về suy nghĩ của khách hàng ư? Nghe có vẻ liêu lĩnh quá. Chắc chắn rồi tôi cũng đi sai nước cờ thôi.” Lại thêm sự tránh né điều không chắc chắn. Đúng vậy, bạn sẽ đi sai nước cờ. Đây là thí nghiệm. Có nhiều cách để hạn chế rủi ro. Nếu bạn không vui lòng với việc nâng giá, vậy hãy cố xác định nhóm khách hàng thực sự trân trọng sản phẩm của bạn và mang đến cho họ sản phẩm ưu đãi. Khi đó, điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là không ai mua sản phẩm ấy, nhưng bạn lại học được đôi điều hữu ích. Hoặc ít nhất, hãy bổ sung chiến lược định giá Goldilocks vào lời chào hàng hiện có.
3. “Nâng giá sẽ khiến tôi mất khách hàng.” Đây là phản ứng mang tính phản xạ. Rất có thể bạn đang phải chịu đựng ảo tưởng về hiện trạng. Nên nhớ rằng, nếu chiến lược giá hiện tại của bạn không tuân thủ các nguyên lý được miêu tả trong cuốn sách, rất có thể bạn còn mất cả tiền bạc. Bạn đang đánh mất cơ hội được phục vụ khách hàng giá-trị-thấp, và bỏ lỡ tiền bạc với nhóm khách hàng giá-trị-cao.

CHƯƠNG 3: CẮT GIẢM CHI PHÍ

CẮT GIẢM CHI PHÍ LÀ PHƯƠNG PHÁP HAY ĐỂ THÚC ĐẨY LỢI NHUẬN

Khi lợi nhuận thấp, cắt giảm chi phí là phương án phổ biến. Đối với nhiều người, gần như đây là phương án duy nhất. Nhưng đợi đã. Có thể đây không phải là phương án đúng đắn. Ngay cả khi nó đúng đắn, thì phương án ấy vẫn có thể là sai lầm. Hãy dừng lại và ngẫm nghĩ về nó.

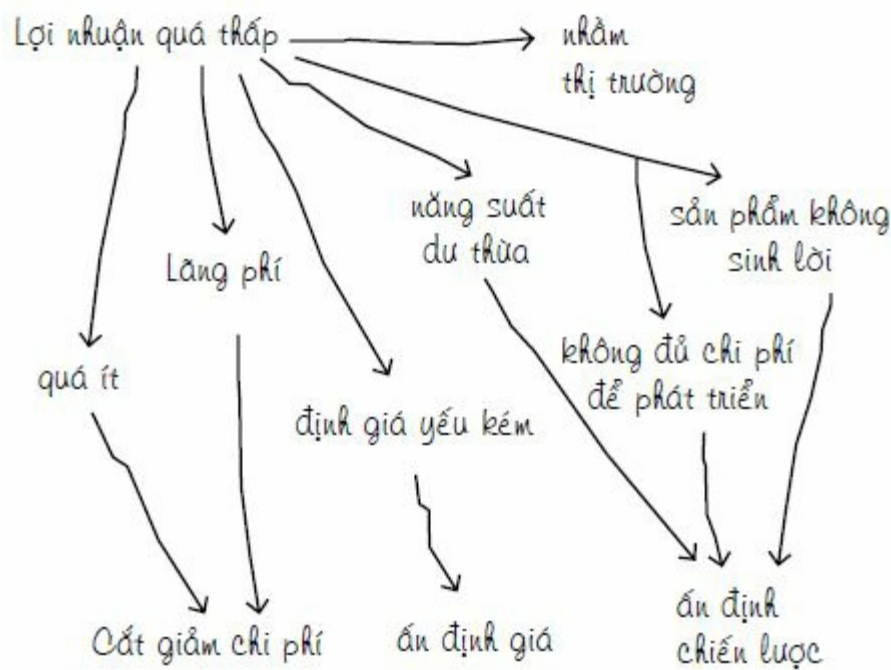
Dưới đây là quá trình suy nghĩ cơ bản:



Phương án này đơn giản, nhưng là lối suy nghĩ từ thời Đồ đá. Nó xuất phát từ phần não bộ mà tổ tiên chúng ta vận dụng khi họ đi bộ qua khu rừng tối và gặp phải một con hổ rình kiếm. Họ suy nghĩ thế này: “Một con vật to lớn, đáng sợ - rất nhiều răng - hoặc là chiến đấu, hoặc là chạy cho nhanh - quyết định *ngay*.” Thực ra, tổ tiên chúng ta thạo đời hơn những người cắt giảm chi phí; ít nhất họ cũng thông minh hơn - họ sống sót đủ lâu để sinh con đẻ cái và trở thành tổ tiên của chúng ta - họ cân nhắc hai lựa chọn. Hãy tôn vinh sự di truyền này và vận dụng lối suy nghĩ mà chúng ta phát triển từ đó đến nay.

Dưới đây là hình ảnh đầy đủ. Hãy nhớ đến điểm quan trọng nhất, tức là bạn không

muốn cắt giảm chi phí. Bạn muốn gia tăng lợi nhuận. Cắt giảm chi phí chỉ là một trong các lựa chọn để cân nhắc.



OK, hình ảnh này phức tạp hơn hình ảnh trước. Nhưng so với việc lập trình máy thu âm DVD, hình ảnh này vẫn còn rất đơn giản. Lúc này, chúng ta có thể thấy rằng, hình ảnh trên có bảy khả năng, hai khả năng dẫn đến việc cắt giảm chi phí, và năm khả năng dẫn đến các hoạt động khác. Bạn hãy nhìn kĩ hình ảnh đó và nói xem liệu đó có phải là một phần của vấn đề không, và tìm ra cách giải quyết. Nhưng trước nhất, hãy để tôi dành cho bạn một lời khuyên vô giá.

Nguyên tắc ROI của Mike

Nếu bạn mỏi mắt rồi, tôi đồng ý để bạn bỏ qua các nội dung còn lại của chương, miễn là bạn đọc hết phần này.

Mười năm trước, tôi gặp Mike. Lúc đó (và bây giờ vẫn vậy) anh ấy là nhà đầu tư cổ phiếu, còn tôi là Giám đốc Tài chính của một trong các công ty của anh. Anh tham dự tất cả các cuộc họp cổ đông và thường ngồi khá im lặng cho đến khi có người nói rằng chúng tôi cần phải chi tiêu khoản tiền nào đó.

“Mọi khoản tiền mà các anh muốn chi tiêu đều là quyết định đầu tư,” anh thường nhắc nhở chúng tôi như vậy. “Điều đó không liên quan đến việc liệu số tiền ấy nằm trong ngân sách, hay là số tiền các anh chi tiêu hồi năm ngoái, hay do Fred từ chức và các anh phải thuê người thay thế. Lý do duy nhất để chi tiền là bởi vì nó mang lại lợi nhuận đầu tư, tức là các anh thu được nhiều hơn mức các anh bỏ ra.”

Hãy vận dụng nguyên tắc này và bạn sẽ nằm trong nhóm 10%. Đôi khi nguyên tắc này sẽ đề nghị bạn cắt giảm chi phí quyết liệt hơn bạn vốn nghĩ. Lúc khác, nó lại khuyên bạn

nên chi tiêu nhiều hơn, vì như thế sẽ giúp bạn thu được nhiều lợi nhuận hơn.

Hãy nhớ kỷ nguyên tắc này khi chúng ta chuyển sang các lĩnh vực khác.

Sự lãng phí

Các doanh nhân ưa thích sự lãng phí - việc này đưa đến ý tưởng rằng họ có thể gia tăng lợi nhuận nhờ vào các bước đi đơn giản, không cần tranh cãi. Đây cũng là phương châm phổ biến trong chiến dịch tranh cử năm 2010 - cắt giảm thâm hụt nhưng không cắt giảm dịch vụ hay tăng thuế, bằng cách cắt giảm lãng phí trong khu vực kinh tế nhà nước. Điều này không thuyết phục được nhiều người - vì một nhà báo có viết rằng: “Ít nhất ngày mai, một lời tuyên bố phi thực tế sẽ được đưa ra bởi Bộ trưởng Bộ Tài chính, ông Alistair Darling. Ông ta sẽ nói rằng việc cắt giảm mạnh tay trong khu vực kinh tế nhà nước sẽ không phá hoại lĩnh vực dịch vụ. Lý do là câu chuyện cô tiên đổi răng, mỗi chiếc răng cô tiên lấy đi được thay thế bằng một món quà nhỏ. Mỗi tối, cô tiên xuất hiện bên gối của ông ta, và biến £11 tỉ cắt giảm chi phí thành £11 tỉ tiết kiệm hiệu quả. Cô tiên quả là thần hộ mệnh của giới chính trị.”

Vậy, liệu có thể tạo ra tác động lớn trong hoạt động kinh doanh bằng cách cắt giảm lãng phí không? Có nhiều minh chứng, nhưng điều đó đồng nghĩa với việc tôi phải lui lại khoảng thời gian rất lâu về trước mới có được minh chứng ấy. Đó chính là ngài Arnold Weinstock quá cố, vĩ đại của GEC.

Trong hai thập niên 1950 và 1960, Weinstock xây dựng được một doanh nghiệp mạnh bằng việc thôn tóm các công ty được quản lý lỏng lẻo và cùng với rất nhiều việc làm khác là cắt giảm lãng phí. Nhưng có một vấn đề - vấn đề của ngày ấy và của bây giờ. Một công ty ông thôn tóm được là kho hàng rất lớn nằm cách xa Strand, ngay chính trung tâm thủ đô Luân Đôn. Ngay cả khi dựa trên các tiêu chuẩn thời bấy giờ, việc này cũng có vẻ vô cùng khinh suất, nhưng cơ hội cải thiện không còn nữa. Đến năm 1980 việc này vẫn còn khó khăn. Lúc đó, GEC là doanh nghiệp vô cùng thành công, hay nói đúng hơn là vô cùng nổi tiếng vì họ sở hữu nguồn tiền mặt khổng lồ. Tuy nhiên, các cổ đông chắc hẳn muốn đầu tư tiền bạc để phát triển, còn GEC lại có vẻ cạn kiệt ý tưởng. Có lẽ, hồi đó không còn nhiều thứ lãng phí để họ cắt giảm nữa.

Sự lãng phí ngày nay, nếu vẫn còn, thật khó có thể thay đổi. Ví dụ gần đây hãng hàng không British Airways phải vật vờ đấu tranh với thực tế - vì lý do mang tính lịch sử - rằng họ trả lương cho phi đoàn bay cao gấp đôi các đối thủ là các hãng hàng không giá rẻ. Một khoản lãng phí rõ ràng rành rành, nhưng không dễ giải quyết. Công ty có thể lập luận rằng mức lương họ trả cao hơn mức giới hạn bởi các tiêu chuẩn ngày-nay, nhưng hãy nhớ rằng, phi đoàn bay đã gây dựng cuộc sống dựa trên giả định rằng họ có thể đạt mức lương đó cho đến khi họ nghỉ hưu. Họ sẽ không từ bỏ mà không đấu tranh, và trong quá trình đấu tranh, họ có thể gây thiệt hại nghiêm trọng, lâu dài cho hãng.

Việc quản lý là có cơ sở, nhưng có thể không đi đúng hướng. Một nhà bình luận trên đài

phát thanh có hỏi Chủ tịch Willie Walsh của hãng British Airways rằng ông sẽ làm gì để đối mặt với các cuộc đình công, và nhận được một câu trả lời rất thú vị: “Ông ta sẽ dành rất nhiều thời gian với các cổ đông, bởi vì có thể họ bắt đầu nghĩ rằng ông Walsh mới là vấn đề.”

Đến lúc này, bạn sẽ nhận ra rằng tôi là một người hay hoài nghi về sự lãng phí. Thực ra, tôi nhìn nhận sự lãng phí như việc nhà. Bụi bặm (hay sự lãng phí) luôn luôn len lỏi bám theo bạn, và lúc nào bạn cũng bận chân bận tay lau dọn. Lau chùi giúp căn nhà của bạn trở thành một nơi đẹp đẽ hơn để sinh sống, nhưng lau dọn, chà rửa, hút bụi hay đánh bóng, không bao giờ có thể biến căn hộ ba-phòng thành Lâu đài Buckingham.

Công suất dư thừa

Điều này còn thú vị hơn. Đối với một số ngành nghề kinh doanh, rất dễ nhận biết liệu bạn có dư thừa công suất hay không. Nếu là một công ty dịch vụ chuyên nghiệp, các nhân viên của bạn phải điền đầy đủ thông tin vào sổ chấm công, nhờ đó, bạn sẽ biết liệu mình có đủ việc cho các nhân viên hay không. Nếu là tài xế lái taxi, bạn sẽ biết liệu mình có dành quá nhiều thời gian chờ đợi ở bãi đậu xe hay chạy lòng vòng để tìm khách, thay vì lái xe với hành khách ngồi phía sau và công tơ mét chạy liên tục. Dù vậy, trong nhiều lĩnh vực, dư thừa công suất rất khó để phát hiện, vì vậy, cơ hội cũng lớn hơn.

Tôi xin phép được đưa ra hai ví dụ sau.

Tôi từng là Giám đốc Thương mại trong một công ty tư vấn tiếp thị - một chi nhánh thuộc tập đoàn xuất bản lớn đã niêm yết. Ban đầu, công ty tôi khởi nghiệp là một công ty xuất bản, trước khi bước dần vào lĩnh vực tư vấn. Với lịch sử xuất bản như thế, không một ai thực sự quan tâm đến câu hỏi: Đây là mối quan hệ giữa thu nhập và số nhân viên được thuê? Một lần, khi tôi đặt ra câu hỏi, tôi nhận thấy không khó để tìm ra câu trả lời. Nổi lên ba vấn đề đáng chú ý như sau:

- Chúng tôi có 25% nhân viên, nhiều hơn mức cần thiết để giao phó công việc.
- Dù vậy, ai ai cũng có vẻ cực kỳ bận rộn mọi lúc, mọi nơi.
- Và dù vậy, chúng tôi vẫn thu được lợi nhuận đáng kể.

Điều này mang đến cho tôi tình thế tiến thoái lưỡng nan; tôi có đề cập với tập đoàn rằng chúng tôi vui vẻ với số lượng nhân viên dư thừa như thế không? Tôi quyết định không nói gì, nhưng tôi đảm bảo rằng vấn đề tự nó biến mất dần dần thông qua sự lớn mạnh và hao hụt tự nhiên. Nếu tôi nói với tập đoàn, chắc hẳn chúng tôi sẽ được hướng dẫn để gạt bỏ một số người, và như vậy chắc cũng không hay ho gì, cũng như có thể gây ra rắc rối thực sự. Mặc dù có nhiều hơn số lượng nhân viên cần thiết, nhưng ai ai cũng vô cùng bận rộn, có khi bận rộn với những việc vu vơ. Chúng tôi phải loại trừ các việc vu vơ như thế để chỉ định nhân viên phù hợp để làm việc với các dự án của khách hàng. Tôi thích một điều rằng

chúng tôi làm việc này trong khoảng thời gian của riêng mình.

Có thể bạn không thích phương pháp của tôi, nhưng tôi xin đảm bảo điều này là hết sức phổ biến trong các công ty, tập đoàn lớn. Chỉ cần vẫn đạt được kết quả tốt, thì không một ai thú nhận rằng mình dư dả thời gian. Nhiều người thậm chí còn không nhận ra sự dư thừa ấy. Ít nhất, những ai giỏi hơn sẽ xác định được điều đó và âm thầm quyết định làm gì đó liên quan đến nó. Hành vi này là kết quả logic trong cơ cấu khuyến khích của nhiều tổ chức, và thấu hiểu điều này giúp tôi trở thành người trông coi hiệu quả của khu sản bản. Tôi hay quan tâm đến công suất dư thừa, và tôi có thể đánh hơi thấy nó ngay cả khi nó vô hình đối với các nhà quản lý doanh nghiệp, tương tự như trong ví dụ dưới đây. Việc này cũng đáng giá với khoảng thời gian bạn xây dựng kỹ năng.

Một doanh nghiệp in vận dụng rất nhiều phương pháp để có nhiều phương pháp in với nhiều loại tài liệu khác nhau. Một yếu tố chủ chốt đóng góp vào chi phí, nếu không nhất thiết vào thu nhập, là bộ máy in Heidelberg đồ sộ. Đây đúng là điểm hiển nhiên để đặt ra câu hỏi về năng suất - chi phí cố định lớn và mỗi ngày phải thuê nhân viên làm việc suốt 24 giờ. Viên Giám đốc Tài chính khá hoài nghi về việc sử dụng bộ máy in này - mỗi khi ông nhìn thấy những con quỹ đồ sộ này, ông đều thấy chúng nằm lười biếng. Tuy nhiên, đó không phải là bằng chứng. Ông không thể đứng cạnh bộ máy 24 giờ mỗi ngày suốt cả tháng, nhưng liệu có cách nào chứng minh hoặc phản đối sự hoài nghi của ông không? Có đấy. Quả là dễ dàng để biết tháng trước có bao nhiêu tờ giấy được sử dụng.

Chỉ cần đưa ra một vài giả định về quy mô và tốc độ công việc, điều hiển ra rõ ràng sẽ là công việc ấy mới chỉ vận hành ở mức 1/3 hoặc 1/2 công suất. Kịch tính thay, viên giám đốc kia rất hài lòng khi có được bộ máy in Heidelberg để gia tăng tốc độ từ 10.000 lên 12.000 tờ mỗi giờ. Thật ra, ông ta có thể đóng cửa một nửa số máy hoặc chạy cả bộ máy bằng một nửa tốc độ, nhưng vẫn hoàn thành xong công việc đúng thời hạn.

Thật khó có thể đánh giá mọi việc như thế nào là gần đáp ứng công suất đầy đủ, nhưng vẫn cần phải tiến hành nhiều cuộc kiểm tra hợp lý. Cần phải tìm ra tỉ lệ công việc, và so sánh tỉ lệ với các tiêu chuẩn khác nếu bạn tìm được các tiêu chuẩn ấy. Ngay cả khi bạn không thể tìm ra chỉ số bên ngoài để so sánh, thì việc tìm ra xem mọi việc đang diễn ra như thế nào cũng được coi là một khám phá. Dưới đây là một số dữ liệu xuất phát từ nghiên cứu của một công ty kỹ thuật ở Tây Ban Nha, cùng với một số lời nhận xét:

1. Mỗi nhân viên kinh doanh chịu trách nhiệm làm việc với 40 khách hàng quan trọng - *có chắc chắn* họ có thể xoay xở nhiều hơn thế không?
2. Mỗi nhân viên chăm sóc khách hàng có thể xử lý 25 đơn đặt hàng mỗi ngày - có lẽ là không tồi, nếu họ thường đưa ra lời khuyên đối với câu hỏi được đưa ra và 20% thời gian cần thiết để đặt hàng từ nhà cung cấp khác.
3. Ba nhân viên kho chứa hàng sắp xếp và đóng gói 75 đơn đặt hàng (25 kiện hàng) mỗi ngày - giỏi lắm, nhưng bạn hãy nhớ rằng bạn cũng có thể lắp ghép các bộ phận và tiến hành công việc bảo dưỡng, trong khi vẫn duy trì mức độ công việc rất nhanh chóng.

Những lời nhận xét trên không mang tính khoa học, mà chỉ dựa trên cảm tính. Dù vậy, chúng cũng mang đến cho chúng ta một lời đi cho tương lai. Quả là không có ý nghĩa gì khi so sánh dữ liệu số 1 và 3, vì số 1 quá thấp, còn số 3 thì rất được. Tôi xin được tập trung kiểm tra số liệu số 2, và tìm ra một vài chỉ số bên ngoài để so sánh.

Điểm cốt yếu của công suất dư thừa: Điều này là có thật và mang đến cơ hội cắt giảm chi phí đáng kể. Phần khó hơn là định lượng mức độ sử dụng - càng có ít báo cáo về mức độ này, cơ hội của bạn càng lớn.

Trước khi bạn bắt đầu thu thập số liệu mới, hãy vận dụng một mẹo nhỏ. Hãy “đi theo giả thuyết.” Đây là tiếng-nói-tư-vấn để có trí óc biết hoài nghi, xây dựng giả thuyết nhờ trực giác và sáng tạo trong việc tìm kiếm thông tin để xác nhận hoặc phủ nhận giả thuyết. Đừng chờ đợi người khác nói cho bạn biết về sự tồn tại của công suất dư thừa. Ngay cả khi sự dư thừa ấy đứng ngay trước mắt họ, có thể họ cũng không nhận ra. Và nếu có nhận ra, chưa chắc họ đã thừa nhận.

Định giá yếu kém

Hoặc là, việc định giá này khiến bạn nghèo nàn. Việc định giá mang đến rất nhiều cơ hội gia tăng lợi nhuận, và việc định giá có khi còn đơn giản hơn, nhanh chóng hơn và ít rủi ro hơn việc cố cắt giảm chi phí. Đây là lý do tại sao tôi dành cả chương trước nói về việc định giá. Điều quan trọng cần làm là xóa bỏ việc định giá bằng cách cộng thêm lãi vào chi phí sản xuất, và hãy suy ngẫm sâu hơn về giá trị. Nếu lợi nhuận giảm, có thể đó là vì quan điểm của khách hàng về giá trị đang thay đổi. Nếu quả là như vậy, bạn cần phải hiểu tại sao quan điểm ấy lại thay đổi, và điều chỉnh phương pháp cho phù hợp.

Việc thứ hai cần làm với việc định giá là đảm bảo rằng bạn kiểm soát được nó. Có lần tôi làm việc với công ty tạp chí và họ hoàn toàn mất kiểm soát đối với việc định giá quảng cáo. Họ yêu cầu khối kinh doanh phải có được đơn đặt hàng lớn, và khối kinh doanh đưa ra mức giảm giá rất lớn. Họ bán trang tạp chí với mức 20% mức giá của đối thủ cạnh tranh - tức là với mức giá đăng tin trên một trang tạp chí của đối thủ cạnh tranh, họ sẽ cho phép bạn được đăng tin trên năm trang. Quả là dễ dàng khi rơi vào mớ hỗn độn này vào những lúc khó khăn và khi khách hàng tạo áp lực. Hoặc là kháng cự, hoặc là bạn phải hối tiếc nhiều năm sau đó.

Hành động cần làm liên quan đến việc định giá

Vào những lúc khó khăn, bạn phải:

1. *Liên tục kiểm soát việc định giá* - kiểm soát từng bước một, ví dụ, từ người đại diện kinh doanh đến quản lý kinh doanh, hoặc từ quản lý kinh doanh đến giám đốc kinh doanh, hoặc từ giám đốc kinh doanh đến giám đốc tài chính, có thể là bước đi hay - và đánh bại áp lực định giá.

2. *Cắt đứt mối liên hệ giữa định giá và chi phí* - nếu không bạn sẽ đánh mất các khoản tiết kiệm chi phí mà bạn phải vất vả mới có được.

Bạn không có đủ tiền để đầu tư

Chúng ta đang đến với một trong những rủi ro đáng sợ nhất của việc cắt giảm chi phí. Lúc này có thể bạn chịu thua ảo tưởng, đạt được nhiều kết quả đáng mừng, nhưng điều đó vẫn hủy hoại công việc kinh doanh của bạn.

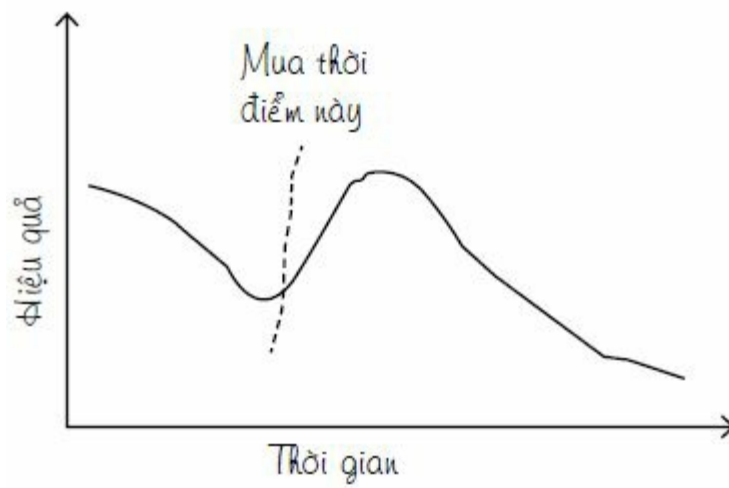
Để nhận thấy ảo tưởng này trên quy mô lớn, chúng ta hãy cùng xem ví dụ thành công của một nhà tư bản lớn tại Anh quốc, Ngài Lord Hanson. Tôi ít ngưỡng mộ Hanson hơn Weinstock. Hệ thống doanh nghiệp của Weinstock dựa trên nền tảng vững chắc nhưng vẫn sụp đổ vì người nối nghiệp của ông đầu tư tất cả tiền bạc vào ngành viễn thông quá nhiều rủi ro. Hanson thì khác, sự nghiệp của ông được xây dựng bằng lòng can đảm và rồi sụp đổ không thể tránh được trong sự mâu thuẫn của chính nó. Về chủ đề này, có lẽ đây là ví dụ điển hình nhất trong suốt 100 năm qua.

Một trong những vấn đề chính mà Hanson tìm kiếm khi xác định mục tiêu thâm tóm các công ty là cơ hội cắt giảm chi phí. Nếu việc cắt giảm chi phí chỉ cho tài sản cố định của công ty mục tiêu lớn hơn mức khấu hao, ví dụ công ty này mua một nhà máy mới hoặc thiết bị mới nhanh hơn mức độ hao mòn của máy móc hiện có, như vậy quả là thú vị. Nếu công ty chi nhiều tiền cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, điều đó cũng hay, bởi vì nó đồng nghĩa với việc Hanson có thể cắt giảm mức chi ấy để gia tăng lợi nhuận. Các tòa nhà trụ sở hậu hĩ cũng là một dấu hiệu tốt.

Từ một góc độ quan điểm, tất cả những điều trên đều như nhau - cơ hội cắt giảm chi phí nhằm gia tăng lợi nhuận. Nhưng, từ góc độ khác thông minh hơn, thì chúng rất khác nhau. Tìm đến một địa điểm rẻ hơn, hoặc xóa bỏ tập đoàn công ty chỉ là việc tiết kiệm chi phí. Cắt giảm chi phí với khoản tài sản cố định hoặc chi phí nghiên cứu phát triển đồng nghĩa với việc hy sinh tương lai của công ty.

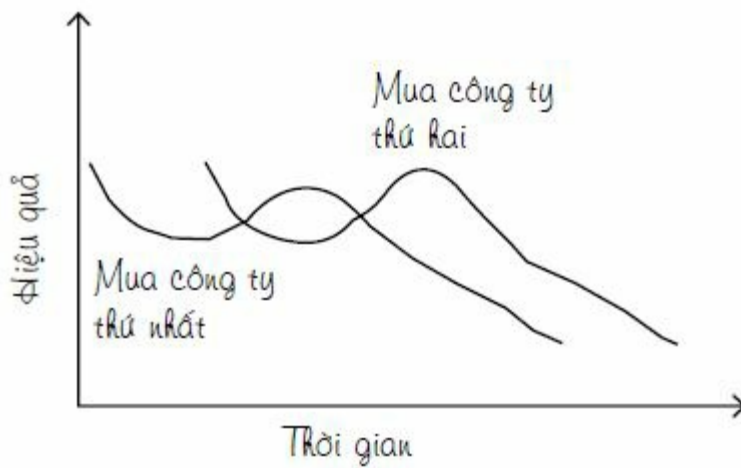
Câu chuyện của Berec, người làm ra những cục pin Ever Ready (bạn còn nhớ không?) mang tính răn dạy. Hanson mua lại Berec vào đúng thời điểm khi sự thay đổi về kỹ thuật trong ngành công nghiệp pin đang diễn ra khàn trương, và lĩnh vực này đang vươn ra tầm thế giới. Họ ngó lơ trước xu thế thời đại, thay vào đó, họ điều hành công ty để thu lợi nhuận ngắn hạn, trước khi bán công ty. Những người sở hữu mới của công ty nói rằng họ nhận thấy công ty “tụt hậu so với thời đại... kinh doanh giảm sút... cơ sở vật chất nghèo nàn...”

Vậy là Hanson đã thực sự “hái quả” - ông mua lại thứ mà người ta đã xây dựng lên và biến nó thành tiền mặt. Phương pháp này giống trong biểu đồ sau:



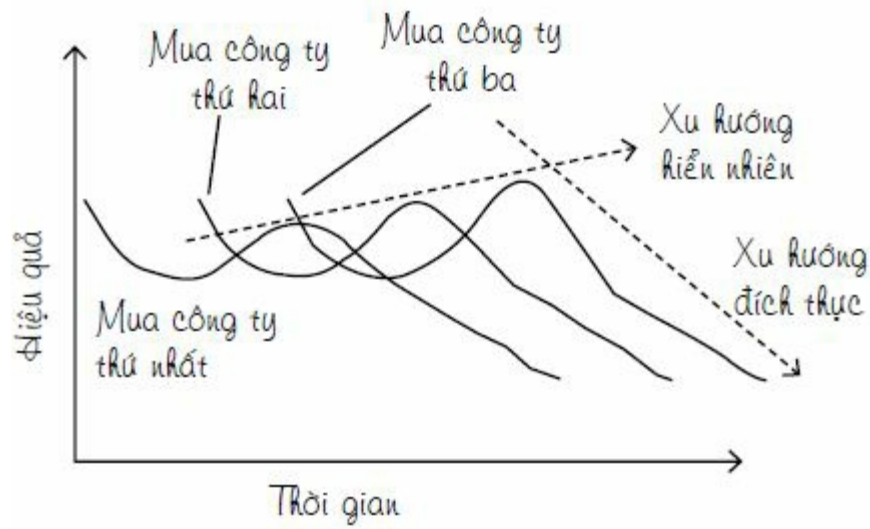
Cạm bẫy của Hanson

Ban đầu, mọi việc có vẻ rất suôn sẻ. Sau đó, mọi thứ bắt đầu sụt giảm. Nhưng nếu bạn là một tập đoàn thích trừ tài sản, bạn có thể giải quyết vấn đề bằng việc thu mua một công ty mới:



Cạm bẫy của Hanson - Bước 2

Sau một vài năm, đương nhiên là vậy, bạn vấp phải vấn đề tương tự, vì vậy, bạn phải thu mua thêm công ty thứ ba:



Cạm bẫy của Hanson – Bước 3 cho đến bước n

Sau một thời gian, vấn đề tương tự lại xảy ra, vì vậy, bạn mua tiếp công ty thứ tư... nhưng lúc này, bạn thực sự nhận thấy vấn đề. Bạn vừa tạo ra sự đầu tư lừa đảo, hơi hơi giống Bernie Madoff. Bạn phải liên tục thu tóm, mỗi ngày một nhiều hơn, để duy trì sự tồn tại của chính mình.

Việc này xảy ra với tập đoàn Hanson vào năm 1991 khi họ cố mua ICI. Không có chút logic nào, không một câu chuyện nào đáng tin về việc Hanson phải làm gì để cải thiện tình hình của ICI. Họ thất bại và họ vĩnh viễn không bao giờ tìm lại được uy tín như cũ.

Cạm bẫy này hiệu quả nhất, và lâu dài nhất, nếu bạn là một tập đoàn với sự quản lý có uy tín, với sự ủng hộ của thành phố và các báo cáo tài chính mờ ám. Với một công ty nhỏ hơn, sự sụp đổ sẽ đến sớm hơn. Đôi lúc, sự việc còn tồi tệ hơn cả sự sụp đổ - có thể đó là một vụ nổ rung trời.

Năm 2005, một vụ nổ tại nhà máy lọc dầu Texas City của BP khiến 15 người thiệt mạng và 170 người bị thương. Một cuộc kiểm tra do Tổ chức An toàn Hóa học của Chính phủ Hoa Kỳ tiến hành đã tìm thấy một thiết bị cũ kỹ, đường ống mòn vẹt như muốn vỡ ra, và còi báo động không hoạt động. Chủ tịch của tổ chức này đã đưa ra mối liên kết trực tiếp giữa hiện trạng đáng báo động này và sự ủy quyền của BP cho các viên quản lý của nhà máy lọc dầu là phải cắt giảm 25% chi phí cố định.

Thật may mắn, khi ngành nghề kinh doanh của bạn không thể làm nhân viên nào thiệt mạng khi công ty không sẵn lòng đầu tư cho tương lai. Nhưng sự không sẵn lòng ấy có thể làm thiệt hại thu nhập. Một công ty tư vấn nhận thấy điều này, và đó là một bài học đau lòng cho họ. Công ty có cuộc họp rà soát trong quý đầu tiên với công ty mẹ. Việc bán hàng chậm chạp và lợi nhuận không đạt. Công ty được đặt mục tiêu phải tăng cường lực lượng kinh doanh, nhưng họ không thể tuyển dụng đầy đủ nhóm nhân viên cần thiết. Người quản lý nhóm đề nghị công ty hủy việc tuyển dụng - ngay cả nếu lúc này công ty tuyển đủ nhân viên kinh doanh, thì cũng đã hết ba quý đầu tiên và nhân viên mới sẽ không có thời gian để bán bất cứ sản phẩm gì trong năm tài chính hiện tại. Lợi nhuận của năm nay được giữ

lại. “Con đường lâu dài” trong trường hợp này là sáu tháng. Trong cuộc họp ngân sách vào mùa thu năm sau, công ty gặp phải khoảng thời gian vất vả trong việc phát triển doanh số yếu kém được dự toán cho năm sau. Anh vẫn còn nhớ về các nhân viên kinh doanh mà anh yêu cầu chúng tôi không được tuyển dụng cách đây sáu tháng chứ? Họ chính là những người chuẩn bị làm gia tăng sự phát triển của công ty đấy.

Hành động cần làm để hướng về tương lai

- *Hãy trung thực* với chính mình (tôi muốn nói là thực sự trung thực) về các khoản chi hỗ trợ các hoạt động hiện tại và các khoản chi phục vụ tương lai.

- *Hãy thực tế* về sự thỏa hiệp trao đổi giữa hôm nay và ngày mai - nhận thấy rằng, ở mức độ nào đó, hoạt động ngắn hạn cũng bao gồm sự phát triển lâu dài. Hãy tìm kiếm sự thỏa hiệp trao đổi tốt nhất, thay vì cố giả vờ như thể sự trao đổi ấy không tồn tại.

- *Đảm bảo rằng bạn hiểu rõ* - trong ban quản lý, trong số các cổ đông - về sự cân bằng giữa hoạt động ngắn hạn và sự thành công lâu dài. Hãy chuẩn bị sẵn sàng cho những cuộc thảo luận nan giải, vì đây là vấn đề liên quan đến giá trị, thay vì liên quan đến tính logic. Nó liên quan đến thứ bạn muốn, chứ không phải cách tốt nhất để đạt được nó. Có thể bạn cần phải điều chỉnh sự cân bằng hướng về thời gian ngắn hạn, nhưng trừ khi bạn rơi vào một cuộc khủng hoảng thực sự (tức là đối mặt với sự đe dọa trước sự sống còn của công ty), đừng bao giờ lơ là tương lai.

Nhầm thị trường

Tàn nhẫn hơn, sự nhầm lẫn này còn được gọi là “khách hàng không quan tâm”. Sản phẩm của bạn vốn không có gì kém chất lượng, chỉ là thị trường không đánh giá cao sản phẩm ấy.

Hãy xem một ví dụ trong ngành hàng không. Tôi viết phần này trong một ngày tháng 2 lạnh lẽo và ẩm ướt, vì vậy tôi nghĩ mình sẽ lên dây cót tinh thần bằng việc bắt đầu lập kế hoạch cho kì nghỉ hè. Tôi đang nghĩ đến vùng Tuscany, vì vậy, tôi tìm kiếm các chuyến bay đến Pisa trong hai tuần đầu tiên của tháng 8. Tôi có ba lựa chọn cho chuyến bay thẳng: Ryanair từ sân bay Stansted, Easyjet từ sân bay Luton và British Airways từ sân bay Gatwick.

Lựa chọn chuyến bay trong thời đại văn minh, với các mức giá dưới đây:

Ryanair - £150

Easyjet - £147

British Airways - £207

Tôi nên chọn hãng nào? Nếu tôi đi công tác (tức là bay bằng tiền của người khác) chắc chắn tôi sẽ chọn BA thay vì Ryanair hay Easyjet. Chắc chắn bay cùng BA sẽ thú vị hơn nhiều. Nhưng, là đi du lịch, tôi có thiên hướng chọn hãng hàng không rẻ nhất - gia đình tôi có tới năm người và tiết kiệm luôn là một lựa chọn được ưu tiên.

Chắc hẳn bạn tự hỏi tại sao BA lại mở đường bay tại Pisa. Tuscany không phải là trung tâm thương mại lớn, và vào tháng 8, mọi ngành nghề kinh doanh không liên quan đến du lịch đều đóng cửa.

Mặc dù BA đưa ra mức phí cao hơn nhiều, nhưng tôi cho rằng trong khi Ryanair và Easyjet vẫn thu được lời với đường bay này, BA không như vậy. Khởi điểm của họ xuất phát từ lâu lắm rồi, khi việc đi lại bằng máy bay vẫn còn là sự xa xỉ đầy sức quyến rũ, và một số sự kế thừa vẫn còn đó - ví dụ, như tôi đã nêu trước đó, rằng phi đoàn bay cấp cao nhất của BA hưởng gấp đôi mức lương mà Ryanair hoặc Easyjet có thể trả cho họ.

Điểm mấu chốt của BA là: Đường bay được thiết lập nhằm mang đến trải nghiệm bay thú vị hơn - trải nghiệm mà ít nhất một hành khách là thương gia (tôi) có đủ quan tâm để trả thêm tiền (trừ khi khách hàng của hành khách ấy khẳng định muốn như vậy). Khi đó, bạn cần phải vận hành những đường bay với hành khách là vô số các thương nhân tươm tất, thay vì đường bay chỉ có người đi nghỉ mát chiếm ưu thế - những người chỉ muốn mức giá rẻ nhất. Đi New York ư, nhất định rồi. Đến Milan ư, có thể lắm chứ. Nhưng Pisa ư, không đâu nhé.

Ví dụ về hãng hàng không là một ví dụ rõ ràng rành rành - đủ rõ để tôi phân tích thông tin ngay từ bên ngoài. Tuy nhiên, đôi khi, hiện tượng tương tự - khách hàng có thể quan tâm trong hoàn cảnh này, nhưng trong hoàn cảnh khác thì không - khó phát hiện hơn, và có thể bạn cần phải làm đôi điều mới phát hiện ra được. Một công ty tư vấn tiếp thị thực hiện điều này, và thu nhận sự hiểu biết đáng ngạc nhiên.

Ngành kinh doanh chính của công ty là giúp các công ty được vận dụng các dữ liệu lâm sàng nhằm xây dựng các thông điệp tiếp thị ra thị trường. Họ có vô số dữ liệu từ những cuộc thử nghiệm lâm sàng, nhờ đó, họ vận dụng thông tin để sản phẩm mới được công nhận. Công việc của công ty tư vấn là phân tích dữ liệu và nhìn nhận xem dữ liệu ấy sẽ được vận dụng như thế nào trong hoạt động tiếp thị. Liệu có bằng chứng cho thấy đó là loại thuốc dành cho bệnh nhân bị bệnh thận không? Hay sản phẩm ấy cho thấy nó vừa không tốt hơn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh dành cho người lớn, vừa có một số tác dụng phụ với người bệnh trên 75 tuổi?

Nếu công ty tư vấn có thể làm điều này, thì việc đó có giá trị vô cùng lớn lao đối với khách hàng. Họ tung sản phẩm mới sau khi đã đầu tư hàng trăm triệu bảng để thí nghiệm.

Thị trường luôn mang tính cạnh tranh rất cao, vì vậy, sự khác biệt giữa việc ra mắt sản phẩm một cách có quy củ và ra mắt sản phẩm một cách yếu kém cũng đồng nghĩa với sự đầu tư lên tới hàng trăm triệu bảng cho sự tồn tại của sản phẩm ấy.

Lý do khác khiến công ty tư vấn có giá trị cao là vì họ là công ty duy nhất có thể làm việc đó. Họ cần hiểu rõ cả về khoa học và thị trường tiếp thị. Công ty thuê những người có bằng Tiến sĩ về hóa sinh - họ cũng thấu hiểu về tiếp thị dược học. Không một ai trong các công ty dược có được vốn hiểu biết đa chiều như vậy. Đương nhiên là các công ty này cũng thuê hàng ngàn nhà khoa học thuộc nhiều chuyên ngành khác nhau, nhưng họ lại không hiểu về hoạt động tiếp thị. Còn người biết về tiếp thị lại không có kiến thức nền tảng về khoa học. Công ty tư vấn là đơn vị có vị trí độc tôn, vậy thì tại sao họ lại vất vả đến vậy trong việc kiếm tiền?

Câu trả lời được tìm thấy ở hai thị trường, thay vì một. Chỉ cần nhìn vào lợi nhuận của những dự án được thực hiện trong ba năm qua, chúng ta cũng thấy có nhiều sự khác biệt lớn. Đôi lúc, công việc của họ “mang tính khoa học” - phân tích dữ liệu, giúp đỡ khách hàng quảng bá dữ liệu đến cộng đồng thầy thuốc quốc tế vì sự nhất trí (hoặc không nhất trí) của các thầy thuốc này có ảnh hưởng to lớn đến thành công của sản phẩm. Nhưng trong những lúc khác, công việc của họ “mang tính tiếp thị” - ví dụ hỗ trợ tài liệu cho đại diện các công ty dược để họ vận dụng khi tìm gặp các bác sĩ thông thường. Nhìn bề ngoài, hai loại hình công việc này có vẻ giống nhau, nhưng thật ra, *có sự khác biệt cơ bản trong lối suy nghĩ của khách hàng cũng như thiện chí của họ trong việc trả tiền.*

Đối với công việc mang tính khoa học, khách hàng nghĩ thế này: “Làm sao tôi có thể xử lý thông tin dữ liệu mà tôi không hiểu? Thật may mắn là anh ở đây.” Họ bị lạc lối, và công ty tư vấn đến để cứu nguy cho họ. Nhưng đối với công việc mang tính tiếp thị, khách hàng lại có ưu thế hơn. Họ nghĩ thế này: “Tự tôi cũng làm tiếp thị được, nhưng tôi không có thời gian. Tôi có thể thuê vài anh hề để làm việc ấy.” Chỉ có một khách hàng duy nhất trong cả hai trường hợp này, nhưng khách hàng đó lại có hai lối suy nghĩ khác nhau.

Điểm cốt yếu là: Nếu bạn là người chơi có mức giá thấp nhất, chi phí thấp nhất, rẻ nhất và vui vẻ nhất trên thị trường, thì sẽ có nhiều khách hàng không quan tâm đến sự vượt trội trong lời chào hàng của bạn và họ sẽ không trả thêm tiền cho bạn. Lúc đó, bạn không nên tự vấn lương tâm cho một mối, và cũng không nên cố bán sản phẩm cho những người như thế.

Hành động đối với khách hàng

Hãy chắc chắn mọi người đều đồng ý với câu trả lời cho hai câu hỏi sau:

1. Chúng ta chào bán sản phẩm như thế nào?
2. Ai quan tâm?

Câu trả lời cho câu hỏi thứ nhất có thể là:

- *Chất lượng vượt trội* - không phải là chất lượng cao, vì ai ai cũng chào bán sản phẩm như thế; ý tôi phải là chất lượng vượt trội hơn sản phẩm của những người khác, với số

lượng có thể xác định được.

- *Dịch vụ vượt trội*
- *Giao hàng nhanh hơn*
- *Giá thành thấp hơn*

Câu hỏi thứ hai nghĩa là: Ai có đủ quan tâm đến sự khác biệt của chúng ta để họ sẵn sàng trả thêm tiền, hoặc chọn chúng ta thay vì các đối thủ cạnh tranh?

Nếu sản phẩm không phù hợp với thị trường, nghĩa là chúng ta đã phá vỡ quy tắc ROI của Mike - chúng ta chỉ tiêu tiền bạc để trở thành đơn vị có ưu thế vượt trội nhưng ưu thế ấy không mang lại lợi nhuận bằng doanh số cao hơn hoặc giá thành cao hơn.

Nhầm sản phẩm

Tôi vẫn thường thấy nhiều công ty bán ra những sản phẩm khiến họ tổn hao tiền bạc. Có rất nhiều nguyên nhân khiến sản phẩm không sinh lời. Lý do thì nhiều, nhưng điểm cốt yếu chỉ có một: Đôi khi sản phẩm vốn đã không sinh lời và việc cắt giảm chi phí sẽ không giải quyết được vấn đề. Cách giải quyết vấn đề là tìm ra sản phẩm lỗi và sửa lại, hoặc loại bỏ sản phẩm đó. Tôi nhận thấy đây là phương pháp mạnh tay để gia tăng lợi nhuận, và không chỉ có mình tôi nhận thấy điều đó. Gần đây tôi có trò chuyện với một người quản lý một công ty tư nhân rất lớn, và anh ta nói với tôi rằng phương pháp đó là vấn đề trọng tâm trong cung cách làm việc của họ.

Giả sử sản phẩm của bạn khiến công ty làm ăn thua lỗ, bạn phải làm cách nào để xác định nguyên nhân và triệt tận gốc căn nguyên ấy? Dưới đây là một số lý do cũng như manh mối giúp bạn tìm ra thủ phạm.

Đó là hàng hóa. Khách hàng không quan tâm đến sự khác biệt giữa các nhà cung cấp, và họ chỉ tìm đến những sản phẩm giá rẻ nhất. Trong trường hợp này, chỉ có một nhà cung cấp duy nhất kiếm được tiền. Nhưng trong một số trường hợp khác, có thể không có nhà cung cấp nào kiếm lời. Làm cách nào bạn có thể phát hiện liệu sản phẩm của mình có bao gồm một trong số những sản phẩm như thế không? Một cuộc trò chuyện trung thực với bộ phận kinh doanh có lẽ đủ để giúp bạn phát hiện ra điều đó. Các đối thủ cạnh tranh của bạn có sẵn các mặt hàng nào? Đây là những mặt hàng khiến khách hàng quyết định mua chỉ dựa trên giá cả? Nếu không biết chắc chắn, cực kỳ chắc chắn rằng sản phẩm của bạn có mức giá thấp nhất trên thị trường, ít nhất, bạn cũng nên nghi ngờ rằng bạn đang mất tiền bạc vì những sản phẩm đó.

Sản phẩm chưa bao giờ được ước tính chi phí thích đáng. Có vẻ kỳ cục, nhưng việc này vẫn luôn xảy ra. Ví dụ nổi bật là chiếc xe hơi Mini được tung ra thị trường năm 1959 vốn là dòng xe cực kỳ hút khách, nhưng không hề mang lại tiền bạc cho Tập đoàn xe hơi Anh quốc. Chi phí không được ước tính hợp lý, và chiếc xe được bán với giá quá rẻ. Một khách

hàng của tôi, vốn là công ty logistics tại Bỉ, đã trải qua thời kì thiết lập giá hợp đồng chỉ dựa trên cảm tính. Thật ngạc nhiên, khi họ tiến hành một cuộc nghiên cứu đầy đủ về lợi nhuận, họ mới nhận thấy mỗi hợp đồng khiến họ tổn kém 20% doanh thu. Nếu một số sản phẩm của bạn cần được xây dựng theo yêu cầu của khách hàng, và bạn không có hệ thống ước tính chi phí hợp lý, vậy thì rất có thể, một số sản phẩm đang khiến bạn hao tiền tốn của. Nếu nhiều sản phẩm có cùng quá trình sản xuất như nhau và bạn vẫn không có phương án thích hợp để ước tính chi phí của quá trình, rất có thể một số sản phẩm sẽ không giúp bạn có lãi.

Đó là sản phẩm mà Peter Drucker gọi là “đặc sản không được lý giải.” Các sản phẩm này có nhiều điểm phức tạp mà các sản phẩm khác không có, khiến việc sản xuất tốn kém hơn, nhưng lại không có giá trị cao hơn đối với khách hàng. Vì vậy, khách hàng không mua sản phẩm với mức giá bao gồm cả chi phí.

Hành động đối với sản phẩm

Hãy là một thám tử đối với sản phẩm. Hãy giả định là sản phẩm của bạn có chứa yếu tố nào đó khiến bạn tốn thêm tiền.

Nhiệm vụ của bạn là phải tìm ra và đối phó với nó. Hãy vận dụng các manh mối bên trên để *loại bỏ việc phân tích chi tiết và đưa ra hành động.*

Một phương pháp cực kỳ tồi tệ khác để cắt giảm chi phí

Hãy hình dung thế này: “Đề lập kế hoạch cắt giảm nhân sự, chúng tôi dự định viết tên tất cả các nhân viên lên tường. Sau đó, tôi sẽ nhắm tịt mắt và ném phi tiêu. Phi tiêu trúng tên ai, người đó sẽ phải rời khỏi công ty. Quá trình lược bớt nhân sự sẽ mang tính ngẫu nhiên, nhưng chúng tôi sẽ biến tấu khác đi một chút, bằng cách viết tên của các nhân viên giỏi to hơn tên của những người khác, có như vậy họ mới có nhiều khả năng bị loại hơn.”

Nghe có vẻ điên rồ. Nhưng vẫn thường xảy ra những chuyện như thế. Nó được gọi là đóng băng tuyển dụng. Việc tuyển dụng được ngưng lại và đợi nhân viên tự ra đi, cho đến khi bạn phải đau đớn (!) tự cắt giảm quân số. Thật không khó để nhận ra vấn đề. Quá trình là ngẫu nhiên. Bạn quyết định mình phải tập trung nhiều hơn vào hoạt động tiếp thị và giảm bớt hoạt động kinh doanh, nhưng nếu nhân viên tiếp thị hạng nhất nộp đơn xin thôi việc còn nhân viên kinh doanh xoàng xĩnh không nộp đơn, lúc đó bạn phải cắt giảm hoạt động tiếp thị. Ảo tưởng đối với việc sa thải nhân viên giỏi hơn xảy ra bởi vì một khi các nhân viên nhận thấy hành động của bạn, cùng với sự tuyệt vọng và ngốc nghếch mà bạn phải hạ mình để làm, đương nhiên là họ sẽ quyết định rời công ty. Càng quyết định sớm, cơ hội dành cho triển vọng của họ ở công ty khác càng tươi đẹp. Là một phương pháp giảm bớt chất lượng trung bình của đội ngũ nhân viên, sự đóng băng tuyển dụng quả là khó để giải quyết.

Sự đóng băng là phổ biến vì giải pháp này đòi hỏi quyết tâm cao. Để sa thải một số nhân

viên trong khi vẫn tuyển dụng người khác đòi hỏi nghị lực và ý định rõ ràng. Bạn phải suy nghĩ thấu đáo và đưa ra một số quyết định nan giải về việc nhân viên nào là cần thiết, và nhân viên nào không cần thiết, trong khi việc đối mặt với những người phải rời công ty là một việc không vui vẻ chút nào. Trong lúc khó khăn, điều đúng đắn là điều không dễ dàng, và cũng không phổ biến.

Hành động đối với sự đóng băng tuyển dụng

Đừng đưa ra hành động nào.

Bạn quá nhỏ bé

Không chỉ có mình bạn làm kinh doanh. Kinh doanh là ngành nghề phổ biến, và cũng là ngành nghề không hưởng ứng việc cắt giảm chi phí. Bạn cần “một giải pháp mang tính chiến lược”, tức là suy nghĩ thấu đáo về mô hình kinh doanh cho mình.

Nhưng, trong trường hợp này, chúng ta vẫn thường nhận thấy hội chứng “bé tắc giữa chừng”. Có thể bạn sẽ cực kỳ thành công vang dội nếu như bạn là doanh nghiệp nhỏ hơn 50% hoặc nhỏ hơn thế, với tư cách là một chuyên gia hoặc công ty kinh doanh, hay cũng có thể bạn sẽ thành công nếu công ty bạn có quy mô lớn hơn, còn với quy mô hiện có, bạn không thành công.

Công ty tư vấn tiếp thị được đề cập lúc trước vô tình đối mặt với phiên bản đau thương của vấn đề này. Công ty biết số lượng các chuyên gia cần có trong công ty để cung cấp dịch vụ như khách hàng mong đợi - viết bài báo khoa học, in ấn tài liệu, lập kế hoạch hội họp và tổ chức, sự kiện... Mỗi lĩnh vực trên đều đòi hỏi phải có lãnh đạo cấp cao, lãnh đạo cấp trung và nhân viên cấp dưới, nếu không, mức chi phí sẽ rất tốn kém và lãnh đạo cấp cao sẽ thấy nhàm chán khi phải làm các công việc thấp hơn trình độ. Sau khi suy nghĩ thấu đáo, công ty quyết định rằng họ cần khoảng 45 người. Nhưng công ty chỉ có 30 người, và chỉ có đủ công việc để các nhân viên bận bịu. Để đáp ứng mong đợi của cổ đông, công ty cần phải gia tăng 50% nhân viên trong thời gian nhanh chóng.

Nếu có được chừng ấy nhân viên, chắc hẳn công ty làm ăn rất hiệu quả. Hoặc, công ty có thể dẫn đầu trong hướng ngược lại, trở thành công ty chuyên ngành hơn. Công ty có thể đưa ra những lời khuyên mang tính chiến lược và không cần triển khai lời khuyên ấy dưới hình thức tài liệu in ấn và hội họp. Hoặc, công ty cũng có thể “mua bán tài sản đơn thuần”, tức là họ tập trung vào thực hiện công việc, thay vì đưa ra lời khuyên nhủ. Hoặc... Còn rất nhiều khả năng khác, nhưng giữ nguyên hiện trạng chính là khả năng không mang lại hiệu quả.

Dạo gần đây, tôi cũng vô tình gặp vấn đề tương tự, khi tôi giúp đỡ một nhà sản xuất thiết bị công nghiệp. Họ có kho chứa hàng ở Tây Ban Nha, và đối với khách hàng, giá trị của họ là họ có thể dự trữ thứ sản phẩm khách hàng muốn và giao hàng cho khách trong ngày hôm sau. Thực ra, bạn cũng có thể tự lái xe đến kho hàng để mua sản phẩm bạn

muốn. Thật không may, kho hàng là chi phí cố định, và công ty cần gia tăng 25% doanh số mới chi trả được khoản chi phí ấy. Nếu không, công việc kinh doanh sẽ gặp khó khăn, hoặc họ phải đóng cửa kho hàng và chỉ phục vụ khách hàng lớn - những người sẵn sàng được cung cấp hàng hóa từ các nhà máy khác của nhà sản xuất ở đâu đó Châu Âu, hoặc gia tăng hoạt động kinh doanh đến độ có thể chi trả chi phí cố định. Họ chọn con đường thứ hai, với sự đầu tư vào hoạt động quản lý kinh doanh nhằm đảm bảo sự gia tăng về doanh số.

Hành động hướng đến Quy mô phù hợp

Bạn không nên đi nhầm đường lạc lối bởi các nhà quản lý và các tư vấn ăn nói quanh co khi họ cho rằng họ sử dụng từ “quy mô phù hợp” như một cụm từ thanh tao thay cho từ cắt giảm. *Hãy nhận thấy rằng có được quy mô phù hợp có thể đồng nghĩa với việc phát triển.* Trở thành một công ty nhỏ hơn cũng không có nghĩa là công ty bạn làm ít việc hơn. Không phải bạn biến mình thành một con voi con; thật ra, việc này giống với biến mình từ một con voi thành con khi hơn.

Ngay khi bạn bắt đầu tìm kiếm phương pháp để thay đổi mô hình kinh doanh, bạn cần phải bắt đầu lắp ghép mọi thứ vào với nhau. Cần đảm bảo rằng bạn đã hoàn thành các công việc liên quan đến lợi nhuận sản phẩm và khách hàng. Nếu bạn muốn nhấn chìm ngành nghề kinh doanh của mình, cứ hướng trọng tâm vào những người mang đến lợi nhuận cao nhất. Nếu bạn cho rằng mình cần phải phát triển, hãy đảm bảo bạn hiểu rõ về các nhóm khách hàng và các sản phẩm mang lại sự tăng trưởng, bởi vì rõ ràng bạn muốn đảm bảo rằng tăng trưởng là lợi nhuận. Chiến lược này được gọi là “tích hợp chiến lược và tài chính” và thường được thực hiện yếu kém. Chỉ cần vận dụng chiến lược phù hợp, nghiêm nhiên bạn sẽ đứng trong hàng ngũ doanh nhân thành đạt.

LỒNG GHÉP MỌI THỨ VỚI NHAU

Để thực hiện hết các bước này, cần tuân thủ trình tự logic dưới đây. Việc thực hiện theo đúng trình tự sẽ giúp bạn không bị quá tải. Biết đâu bạn lại may mắn - nếu bạn nhận ra vấn đề ngay trong bước một hoặc bước hai, khi đó, bạn không cần triển khai các bước kế tiếp nữa.

Bước 1 - Loại bỏ sự lãng phí và công suất dư thừa. Việc này rất dễ. Chỉ cần bạn nhớ quy tắc ROI và vận dụng nó vào công việc của mình. Đừng lãng phí thời gian quý báu chỉ để có tìm cách kiếm được vài nghìn bảng cuối cùng.

Bước 2 - Suy nghĩ và đánh giá thấu đáo về hoạt động kinh doanh dài hạn và ngắn hạn. Bạn sẵn lòng hy sinh bao nhiêu tiềm năng dài hạn để có kết quả trong ngắn hạn? Cần đảm bảo bạn tranh luận thẳng thắn về vấn đề này. Nếu bạn vận dụng mảnh khóe để giải quyết vấn đề trong giai đoạn này, sự bất đồng sẽ liên tục xuất hiện trở lại để ngáng chân bạn và khiến bạn chậm chân trên bước đường kinh doanh. Bạn cũng sẽ gieo rắc sự lúng túng, sự

hồ nghi và sự nản lòng. Gây dựng mức độ chỉ tiêu đầu tư đến đúng điểm bạn muốn.

Bước 3 - Đảm bảo việc định giá của bạn đạt đúng chất lượng. Nếu chưa làm được việc này, bạn sẽ không biết hết tiềm năng của hoạt động kinh doanh.

Bước 4 - Hiểu rõ sản phẩm và khách hàng. Vận dụng nguồn thông tin này sẽ giúp bạn gia tăng lợi nhuận và bạn cũng cần thông tin để vận dụng trong bước kế tiếp.

Nếu đến đây bạn có thể giải quyết vấn đề của mình, vậy tôi xin chúc mừng. Còn nếu không, bạn cần bước tiếp đến bước tiếp theo và cũng là bước đi đáng sợ nhất:

Bước 5 - Rà soát mang tính chiến lược. Hoạt động kinh doanh đang có mô hình chưa đúng. Bạn cần phải giải quyết vấn đề này, nhưng ít nhất, bây giờ bạn đã có thông tin cần thiết.

CHƯƠNG 4: ĐO LƯỜNG

BẠN CÓ THỂ ĐO LƯỜNG, NHƯNG BẠN CÓ NÊN QUẢN LÝ KHÔNG?

Dưới đây là tình trạng đo lường ở hầu hết các tổ chức kinh doanh:

- Chúng tôi biết việc đang xảy ra, nhưng chúng tôi không hiểu tại sao.
- Chúng tôi không biết làm gì để cải thiện kết quả.

Bởi vì:

- Hầu như chúng tôi đang đo lường nhầm.

Nếu may mắn, thì đây là tình trạng công việc của bạn. Có nhiều thứ chúng ta đo lường, và cố gắng quản lý chúng, nhưng việc đó lại khiến chúng ta lạc hướng. Cũng có thể vấn đề ở đây chính là phòng tài chính - những người giúp bạn trong lĩnh vực này.

Nói tóm lại, đó là một mớ hỗn độn. Tuy nhiên, tin tốt lành là nó là một trong những vấn đề dễ dàng giải quyết. Nguyên lý đơn giản, và phép tính dễ y như phép số học.

TỈ LỆ LÃI GỘP: CỰC KỲ SAI LẠC

Khi tôi làm việc trong một công ty tư vấn tiếp thị, vấn đề tỉ lệ lãi gộp khiến tôi rất đau đầu. Công ty phát triển từ một nhà xuất bản, vì vậy, tỉ lệ lãi gộp là thước đo chủ chốt. Tỉ lệ này được định nghĩa theo phương cách cực kỳ tiêu chuẩn, ví dụ như chi phí in ấn thấp hơn, kiểu chữ, cộng tác viên biên tập, biên tập viên... Về cơ bản là thu nhập ít hơn chi phí bên ngoài. Tỉ lệ này luôn thay đổi. Một số dự án, ví dụ dự án xuất bản chiến lược, có tỉ lệ lãi gộp lên tới gần 100%. Dự án xuất bản chiến lược là lời chào hàng tư vấn, trong đó, các nhân viên cấp cao cùng ngồi chụm lại với nhau để xây dựng chiến lược tiếp thị cho khách hàng. Chi phí thuê nhân viên là tổng chi phí, vì vậy, chúng tôi có tỉ lệ lãi gộp cao một cách ấn tượng.

Quy mô tỉ lệ lãi gộp còn liên quan đến dự án tái bản sách, và chúng tôi chỉ đạt tỉ lệ lãi

gộp ở mức 20-25%. Kết luận có vẻ rất rõ ràng - dự án xuất bản chiến lược, cùng với rất nhiều yếu tố đầu vào là các nhân viên cấp cao = tốt, còn dự án tái bản sách = tồi tệ.

Tuy nhiên, có một vấn đề nảy sinh. Mặc dù công ty đạt tỉ lệ lãi gộp ấn tượng, nhưng công ty phải rất vất vả mới thu được lợi nhuận. Trên thực tế, công ty phải vất vả mới hoàn thành xong việc. Đó là bởi vì việc đánh giá dự án dựa trên nền tảng tỉ lệ lãi gộp đã bỏ lỡ điểm cốt yếu quan trọng nhất của công ty. Công ty cần đến đội ngũ chuyên gia - thuê đội ngũ này cực kỳ đắt đỏ và cũng khó tìm được đội ngũ thích hợp.

Câu hỏi quan trọng đối với chúng tôi là sản phẩm hay dịch vụ nào có thể tận dụng tốt nhất đội ngũ nhân viên hiếm hoi và đắt đỏ của mình. Sản phẩm “hấp dẫn” với tỉ lệ lãi gộp cao vút đòi hỏi nhiều lao động. Việc vận dụng phép đo lường dựa trên ý tưởng này thay đổi hoàn toàn bức tranh toàn cảnh. Phép đo lường rất đơn giản: Mỗi giờ dành ra cho dự án, chúng tôi kiếm được bao nhiêu tiền? Nhìn nhận vấn đề theo cách này, trình tự công sức bị đảo lộn. Dự án xuất bản chiến lược cần nhiều lao động trở thành một trong những hoạt động ít giá trị nhất, vì nó tiêu tốn rất nhiều thời gian của nhân viên cao cấp. Nếu diễn tiến tốt, dự án này có thể mang lại £100 mỗi giờ. Trong khi đó, dự án tái bản sách khiếm tốn hóa ra lại trở thành một điểm sáng. Tỉ lệ lãi gộp thấp được bù đắp nhờ thực tế là chúng tôi không có nhiều việc cần làm để hoàn thành dự án. Chỉ cần gửi đến nhà in một bản fax đề nghị gửi báo giá cho số lượng in khác nhau, sau đó gửi một bản fax bảng báo giá đến khách hàng, kế đến là một bản fax gửi đến nhà in nhằm xác nhận số lượng in và địa chỉ giao hàng, và công việc được hoàn thành. Kiếm £1.000 mỗi giờ - vậy thì tại sao hoạt động này có thể coi là hoạt động kinh doanh yếu kém? Vậy mà báo cáo tài chính - báo cáo vốn tập trung vào tỉ lệ lãi gộp - lại cho là như vậy.

Nếu không thấu hiểu điều này, chắc hẳn chúng tôi đã kết thúc trong mớ hỗn độn. Chắc hẳn chúng tôi đã tính giá trước và bán rất nhiều dự án xuất bản chiến lược. Chắc hẳn dự báo tỉ lệ lãi gộp của chúng tôi rất hoành tráng, nhưng rồi chúng tôi sẽ đối mặt với khó khăn. Hoặc là chúng tôi không thể hoàn thành công việc, hoặc là chúng tôi cần phải tuyển thêm nhiều người nữa, đến mức chúng tôi thua thiệt về tiền bạc.

Tập trung vào tỉ lệ lãi gộp có thể kìm chân bạn trong việc hiểu phương cách hoạt động ngành nghề kinh doanh của mình, loại sản phẩm hay dịch vụ tốt nhất cho ngành nghề ấy. Thực ra, nó còn có thể mang lại điều tồi tệ hơn thế - nó có thể ngăn cản bạn làm những việc hợp lý. Hãy nghiên cứu ví dụ từ Starbucks. (Đừng nói với tôi rằng bạn có thể có được một ly cà phê ngon hơn ở đâu đó khác - tôi không quan tâm đâu nhé. Nhìn từ quan điểm thương mại, các chàng trai của Starbucks cực kỳ thông minh đấy.) Một ngày nọ, khi ngồi đợi cà phê trong quán Starbucks, tôi giết thời gian bằng cách phân tích tỉ lệ lãi gộp của họ. Tôi phát hiện ra một điều rất thú vị.

Dưới đây là chi phí một tách cà phê sữa, tính bằng xu. Tôi ước tính chi phí nguyên liệu theo giá trong siêu thị, và mức giá này rất sát với mức giá họ mua nguyên liệu.

Giá khách hàng phải trả	210
Chi phí một nửa panh sữa	35
Chi phí 7g cà phê	<u>7</u>
Lãi gộp	168
Tỉ lệ lãi gộp	80%

Vẫn còn cơ hội thưởng thức một ly cà phê đặc hơn, bằng cách cho thêm một chút cà phê hơi vào ly cà phê có cùng kích cỡ. Hãy xem chuyện gì sẽ xảy ra khi bạn gọi thêm cà phê hơi:

Giá khách hàng phải trả thêm cho cà phê hơi	15
Chi phí 7g cà phê	<u>7</u>
Lãi gộp tính riêng cho cà phê hơi thêm	8
Tỉ lệ lãi gộp tính riêng cho cà phê hơi thêm	53%
Tỉ lệ lãi gộp chung cho cà phê và cà phê hơi thêm	78%

Vậy là việc cho thêm cà phê hơi *làm giảm* tỉ lệ lãi gộp. Nhưng đây vẫn là một ý tưởng hay. Dưới đây là tính logic.

Hầu hết chi phí trong một quán cà phê đều là chi phí cố định - bao gồm chi phí thuê nhân viên và không gian. Trong ngắn hạn, số khách trong cửa hàng cũng là cố định. Điều này cũng phụ thuộc vào vị trí của quán, số người đi ngang qua quán và số cửa hàng cà phê ở xung quanh. Có một cách để gia tăng lợi nhuận, đó là bán nhiều hơn cho những khách hàng bước vào quán. Đây chính là câu trả lời cho sự xuất hiện của tách cà phê hơi thêm. Tách cà phê ấy không cần thêm sức lực, không thay đổi chi phí nhân viên hay chi phí không gian. Khách hàng gọi loại cà phê này phải trả thêm 8 xu.

Nếu Starbucks suy nghĩ về tỉ lệ lãi gộp, chắc chắn họ sẽ không chào hàng thêm món cà phê hơi, hoặc họ sẽ đưa ra mức giá có thể duy trì tỉ lệ lãi gộp là 80%. Nếu như vậy, tách cà phê hơi sẽ có giá 35 xu, và với mức giá ấy, ly cà phê có vẻ quá đắt đỏ đối với mọi khách hàng, trừ những người nghiện cà phê. Hoặc là phương pháp này có tác động tương tự - tăng tỉ lệ lãi gộp sẽ làm giảm lợi nhuận. Thêm cà phê hơi tức là giảm bớt lợi nhuận tính trên mỗi bảng doanh thu, nhưng lại gia tăng lợi nhuận tính trên mỗi khách hàng, vì vậy, cũng gia tăng lợi nhuận tính trên vị trí của quán.

Trong cả hai ví dụ trên, tỉ lệ lãi gộp đưa đến kết quả sai. Và trong cả hai trường hợp, lý do đều như nhau. Cả công ty tư vấn tiếp thị và cửa hàng cà phê đều có “yếu tố hạn chế,” ví dụ sự e dè trong mức độ kinh doanh của họ. Đối với công ty tư vấn tiếp thị, đó là số lượng nhân viên chất lượng cao mà họ có thể tuyển dụng. Đối với quán cà phê, đó là số lượng

khách hàng bước vào quán. Trong cả hai ngành nghề kinh doanh này, phương án đo lường hợp lý là phương án dựa trên yếu tố hạn chế. Đối với công ty tư vấn, đó là lợi nhuận tính theo giờ. Đối với Starbucks, đó là lợi nhuận tính trên số lần khách vào quán.

Cần ghi nhớ rằng các phương án đo lường hữu ích có hai điểm chung sau:

- Đó không phải là thu nhập liên quan đến thu nhập (ví dụ lãi gộp là tổng doanh thu) mà là thu nhập liên quan đến thứ không phải là tiền (lợi nhuận tính theo giờ, hoặc tính theo khách hàng).

- Phương án đo lường cụ thể đối với từng loại hình kinh doanh và bối cảnh riêng.

Chúng ta sẽ quay trở lại vấn đề này trong phần sau của chương này.

TẠI SAO LỢI NHUẬN RÒNG KHÔNG PHẢI LÀ PHÉP ĐO LƯỜNG HỮU ÍCH?

16,7%. Đến bây giờ con số ấy vẫn hiện rõ trong tâm trí tôi. Theo một báo cáo phân tích, đây là lợi nhuận ròng hoạt động trung bình đối với ngành nghề kinh doanh và xuất bản chuyên nghiệp. Có lần, tôi là Giám đốc Thương mại tại chi nhánh của tập đoàn xuất bản chuyên nghiệp, và tỉ lệ lợi nhuận của họ là 9%. Ban quản lý được yêu cầu phải tăng tỉ lệ này lên 16,7% trong khoảng thời gian nhanh chóng, nếu không, họ sẽ phải nhường ghế cho người khác.

Công ty này quả là “nhân vật kỳ quặc” trong tập đoàn. Đây không hẳn là một công ty xuất bản, đúng hơn là một công ty tư vấn. Chỉ cần nhìn vào nhóm công ty cùng ngành, tôi nhận thấy họ đạt mức lợi nhuận 10% một năm. Làm thế nào chúng tôi có thể đạt được mức 16,7%? Một trong những việc chúng tôi làm là hợp lý. Chúng tôi hiểu thấu đáo xem dự án nào mang lại tiền bạc, và dự án nào không. Chúng tôi xây dựng tiêu chuẩn đo lường tốt hơn để biết mình đang tiến hành công việc như thế nào, và cần phải làm gì thêm. Và chúng tôi chia sẻ thông tin rộng hơn, và về mặt tài chính, chúng tôi huấn luyện cho nhiều nhân viên hơn bất kỳ công ty nào mà tôi đã từng, và sẽ chứng kiến.

Thật không may, chúng tôi cũng phải thực hiện một số việc ít mang tính xây dựng hơn:

- Chúng tôi hạn chế sự tăng trưởng trong thời gian ngắn.

- Chúng tôi làm gia tăng mức độ rủi ro trong kinh doanh lên đến mức báo động và không cần thiết.

Nhưng tồi tệ hơn cả là:

- Chúng tôi hoàn toàn bỏ lỡ tương lai.

Câu chuyện tài chính của ngành nghề kinh doanh này cho thấy nỗi kinh hoàng ẩn nấp phía sau lợi nhuận rỗng có-vẻ-lành-mạnh. Chúng tôi hạn chế sự tăng trưởng bằng cách cắt giảm chi phí cần thiết để gia tăng lợi nhuận. Hoạt động này đạt đỉnh cao vào tháng 3, khi chúng tôi nhận được các kế hoạch dựa trên kết quả hoạt động của quý I. Doanh thu không tăng, dự báo cũng không tăng. Chúng tôi có kế hoạch tuyển thêm nhân viên kinh doanh, nhưng vẫn chưa thực hiện điều đó. Công ty mẹ nhận thấy đây là một cơ hội để hạn chế chi phí. Trong lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi mất ít nhất chín tháng để nhân viên kinh doanh mới mang lại thu nhập, vì vậy, nhân viên mới trong kế hoạch sẽ có tác động tiêu cực trong năm hiện tại. Chúng tôi được yêu cầu hủy việc tuyển dụng, để tiết kiệm tiền bạc. “Các anh sẽ không mất doanh thu trong năm nay đâu.” Và chúng tôi đã làm vậy. Có ngạc nhiên không, khi sáu tháng sau đó, khi chúng tôi lập kế hoạch ngân sách cho năm sau, chúng tôi phải vất vả mới tìm thấy sự tăng trưởng?

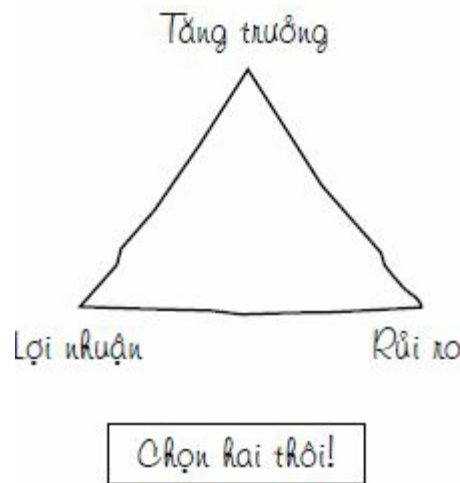
Việc này nêu bật một vấn đề lớn đối với sổ sách quản lý truyền thống. Họ coi chi phí là chi phí, bất kể chi phí ấy sản sinh lợi nhuận ở thời điểm hiện tại hay trong tương lai. Chi phí của hoạt động kinh doanh và hoạt động chăm sóc khách hàng vốn hỗ trợ cho doanh thu của năm nay không được coi khác với chi phí tiếp thị và chi phí xây dựng sản phẩm hỗ trợ cho các năm sau. Thêm vào đó, ban quản lý sổ sách buộc bạn phải ngó lơ mọi việc có thể xảy ra sau khi kết thúc năm kế toán hiện tại (ngay cả khi chỉ còn ba tháng nữa) và quả là dễ dàng nhận thấy việc đầu tư bị hạn chế như thế nào.

Chúng tôi làm gia tăng rủi ro trong kinh doanh bằng cách bổ sung thêm biên độ an toàn. Kế hoạch của chúng tôi đã không và không thể bao gồm nhiều tiền trợ cấp cho các dự án có vấn đề, hay nhân viên mới chưa hoàn thành công việc một cách xuất sắc hay nhanh chóng như trong kế hoạch, số lượng khách hàng mất đi hoặc bất kì rủi ro nào khác trong kinh doanh. Việc này khiến mọi thứ trở nên yếu ớt.

Cuối cùng, và có lẽ là điều tồi tệ nhất, là chúng tôi bỏ qua tương lai. Đằng sau vòng quay của các hoạt động thường nhật, một sự thay đổi sâu sắc đang diễn ra. Trước đây, chúng tôi đã giúp đỡ khách hàng, các công ty dược lớn, tiếp thị sản phẩm cho họ bằng cách xây dựng thông điệp về hiệu quả lâm sàng hướng mục tiêu vào các thầy thuốc, những người kê đơn thuốc. Trong nhiều trường hợp, các bác sĩ kê đơn thuốc không biết sản phẩm ấy giá bao nhiêu tiền. Nhưng hiện nay, điều đó đã thay đổi. Với nỗ lực hạn chế chi phí, ngày càng nhiều đơn vị cung cấp thuốc bắt đầu nhìn vào việc sinh lời. Nếu một sản phẩm được coi là không sinh lời, thầy thuốc không thể kê loại thuốc đó, bất kể vị bác sĩ ấy nghĩ sao về hiệu lực của thuốc. Ngành dược cần bắt đầu xây dựng thông điệp với các nhà kinh tế về sự sinh lời, nếu ngành này muốn duy trì doanh thu. Chúng tôi “cũng mang máng” nhận ra vấn đề, nhưng không có hành động gì - đơn giản vì chúng tôi không có thời gian, vì chúng tôi quá bận rộn với việc duy trì hoạt động kinh doanh hiện có. Vài năm sau, các nhà kinh tế gia tăng quyền lực đối với các thầy thuốc, và chúng tôi không biết nói gì với họ để xúc tiến sản phẩm của khách hàng. Khả năng liên lạc của chúng tôi với các thầy thuốc vì thế ngày càng giảm giá trị.

TAM GIÁC: LỢI NHUẬN - TĂNG TRƯỞNG - RỦI RO

Liên quan đến lợi nhuận ròng, thực tại giống như câu nói cũ “Tốt, rẻ, nhanh. Chọn hai thôi.” Bạn có thể nhanh chóng hoàn thành một việc tốt, nhưng nó sẽ không rẻ đâu. Hoặc bạn có thể hoàn thành nhanh chóng một công việc rẻ tiền, nhưng nó sẽ không tốt đâu.



Trong trường hợp này, ba góc của tam giác gồm có tăng trưởng, rủi ro và lợi nhuận, và yếu tố thú vị nhất chính là rủi ro. Ít nhất là trên nguyên lý, rất nhiều người nhận thấy rằng sự tăng trưởng đòi hỏi sự hy sinh lợi nhuận ngắn hạn, nhưng vai trò của rủi ro thì ít công khai hơn. Thông thường, rủi ro là “nước sốt bí mật”, một thành phần bí mật làm gia tăng hương vị mà không mất thêm chi phí. Thật không may, cũng giống như việc cho quá nhiều bột ngọt trong món ăn phương đông, món ăn này để lại dư vị đáng sợ.

Một trong những ví dụ xuất sắc của việc lạm dụng rủi ro là trường hợp của nhà máy lọc dầu BP Texas City. Năm 2005, một vụ nổ tại nhà máy làm 15 người thiệt mạng và 170 người bị thương. Trước đó, ban quản lý nhà máy được yêu cầu phải cắt giảm 25% chi phí và báo cáo do ủy ban An toàn Hóa chất thuộc Chính phủ Hoa Kỳ kết luận rằng sự cắt giảm này là nhân tố chính dẫn đến thảm họa trên. Việc bảo dưỡng theo kế hoạch và mang tính phòng ngừa bị cắt giảm, và những ống dẫn mòn vẹt không được thay thế.

Thật là khó xảy ra chuyện mọi việc bạn làm trong lĩnh vực kinh doanh của bạn đều gây ra hậu quả tương tự như một vụ nổ trong nhà máy lọc dầu, nhưng sự lo là đối với bất kỳ góc nào trong tam giác cũng sẽ dẫn bạn đến thảm họa.

Vì vậy, câu trả lời là đừng tự dối gạt chính mình nữa. Nếu bạn quyết định công ty phải tăng trưởng nhanh hơn, bạn cần phải hoặc gia tăng chi phí (và hy sinh lợi nhuận) hoặc gia tăng rủi ro, trừ khi bạn có lý do cực kỳ xác đáng để suy nghĩ khác đi. Các công ty như Toyota biết cách quản lý để liên tục hạ thấp chi phí, cùng lúc đó, họ vẫn nâng cao chất lượng mà không cần (thường là vậy) gia tăng rủi ro, nhưng đó là bởi vì họ đối mặt với việc đó thường ngày, và họ có phương pháp để làm như vậy. Hơn nữa, họ không trực tiếp làm

việc về chi phí, mà về quy trình ẩn bên dưới chi phí và chất lượng. Có một câu hỏi, “Chúng tôi phải cải tiến quá trình như thế nào để giảm chi phí?” và phát minh ra phương thức góp phần cải tiến quá trình của bạn. Thêm một câu hỏi nữa, “Chúng tôi phải làm thế nào để giảm chi phí?” Câu hỏi thứ nhất có thể mang lại sự cải tiến đích thực; còn câu hỏi thứ hai, nếu chi phí thực sự được cắt giảm, thì rất có thể bạn phải trả giá bằng việc gia tăng rủi ro.

Để phát triển, bạn cần phải chủ động quản lý rủi ro. Ai ai cũng chấp nhận điều này. Nhưng ít ai biết được rằng việc cắt giảm chi phí kéo theo đó là việc phải quản lý rủi ro. Vì thế việc bạn cần là có một kế hoạch thông minh.

KẾ TOÁN PHÂN TÍCH KHÔNG CHO BẠN THẤY ĐIỀU GÌ?

Sẽ là nhanh hơn khi nói rằng kế toán phân tích cho bạn thấy điều gì. Là thế này: “Nhìn chung, là những điều đang/không đang phát triển phù hợp với kế hoạch.”

Chỉ có vậy thôi. Hữu ích, tôi cho là vậy, nhưng chẳng lẽ bạn không muốn biết:

- Thông tin chi tiết về những việc đang phát triển phù hợp hoặc khác so với kế hoạch, và rằng đó chỉ là sự trùng hợp khi tổng số xuất hiện như nhau.

- Liệu mọi việc có tiếp tục phát triển phù hợp với kế hoạch không?

- Liệu kế hoạch có thực tế không?

- Và cuối cùng, câu hỏi quan trọng nhất: Chúng ta phải làm gì để cải thiện kết quả?

Mọi việc đều có thể xảy ra. Việc này thậm chí không có gì khó khăn nhưng bạn vẫn cần phải đi vượt qua kế toán phân tích mới hiểu hết vấn đề.

Chúng ta hãy cùng xem hai ví dụ. Giả sử, kế toán phân tích cho chúng ta thấy doanh số bán hàng đang tăng. Tại sao? Liệu xu hướng này có tiếp tục diễn ra không? Chúng ta có thể làm gì để mọi việc tốt hơn thế?

Có ba lý do giúp gia tăng doanh số:

- Chúng ta có thêm khách hàng.

- Chúng ta vẫn có chừng ấy khách hàng, thậm chí ít hơn, nhưng mỗi lần đến với công ty, họ mua nhiều sản phẩm hơn.

- Chúng ta vẫn có chừng ấy khách hàng, mỗi lần mua họ đều mua cùng loại sản phẩm, nhưng họ mua thường xuyên hơn.

Ba lý do này đưa chúng ta đến ba kết luận hoàn toàn khác nhau, và gợi ý ba hành động

khác nhau. Kế hoạch nắm giữ nhiều khách hàng khác với kế hoạch bán nhiều sản phẩm hơn cho lượng khách hàng hiện có, hoặc thuyết phục khách hàng hiện có mua sản phẩm thường xuyên hơn. Sẽ là khó để phát hiện ra điều gì đó ít đòi hỏi kiến thức và sự phối hợp hơn, nhưng kế toán phân tích tiêu chuẩn không cung cấp cho chúng ta nguồn thông tin này.

Chúng ta không biết yếu tố nào thúc đẩy kết quả, vì vậy chúng ta không biết phải làm gì để cải thiện kết quả, và ngay cả khi chúng ta tiên đoán hành động tốt nhất, chúng ta cũng không biết liệu hành động ấy có mang lại kết quả như mong đợi không. Ví dụ, giả sử chúng ta quyết định nỗ lực hết mình để gia tăng doanh thu, bằng cách gia tăng giá trị trung bình của việc bán hàng - ví dụ bán nhiều sản phẩm hơn cho từng khách hàng cho mỗi lần họ mua hàng. Chúng ta làm như vậy và doanh số tăng. Nhưng làm sao chúng ta biết rằng doanh số tăng lên nhờ nỗ lực của chúng ta trong việc gia tăng quy mô bán hàng? Có lẽ nỗ lực của chúng ta trong việc này chỉ mang lại kết quả không đáng kể, và sự cải thiện xuất phát từ khách hàng mới, hoặc từ các khách hàng mua thường xuyên hơn.

Kế toán phân tích có thể che khuất các xu hướng đáng sợ. Ví dụ điển hình về kế toán phân tích xuất phát từ ngành báo chí học thuật, và vào năm 1990, ngành này đã trải qua kinh nghiệm xương máu. Năm 1980, các nhà xuất bản của các tạp chí khoa học nhận thấy họ có khả năng pháp lý tương đương với sự độc quyền trong việc cung cấp cô-ca-in. Về bản chất, một bài báo khoa học được in trên tạp chí là một sự độc quyền nho nhỏ - chỉ sẵn có đối với những người đặt mua tờ báo đó. Một bài báo quan trọng được coi là cần thiết. Chất lượng gây nghi ngờ xuất phát từ thực tế là các thủ thư ghét “số báo bị gián đoạn.” Chỉ cần một lần họ đặt dài hạn báo xuất bản định kỳ, họ ghét phải dừng lại.

Các nhà xuất bản tận dụng tối đa ưu thế quyền lực độc quyền của mình đối với loại sản phẩm gây nghiện cao này, với sự gia tăng lớn về giá cả. Pierre Vinken, giám đốc nhà xuất bản Elsevier, nói ngắn gọn: “Mô hình của chúng tôi rất đơn giản - bạn là người nâng giá và đem tiền cho chúng tôi.” Thời cơ chín muồi đến... nhưng rồi... Phía sau xu hướng đi lên lành mạnh của thu nhập và lợi nhuận là một thực tế đáng lo ngại. Hàng năm, số người đặt mua báo dài hạn lại giảm sút, vì giá cả leo thang. Chỉ cần suy luận theo xu hướng đó, chắc chắn bạn sẽ đi đến kết luận rằng, mỗi tờ báo sẽ có một người đặt mua, và họ phải trả số tiền gồm sáu hoặc bảy con số. Rõ ràng là khách hàng không thể chấp nhận như vậy. Vào giữa những năm 1990, ngành này hứng chịu cơn khủng hoảng thực sự, với cơn phần nộ đích thực hướng vào các nhà xuất bản, và cơn giận ấy một phần xuất phát từ khách hàng, một phần từ các học giả (khách hàng của nhà xuất bản) khi họ nỗ lực vận dụng công nghệ mới nhằm phá hủy hệ thống hiện có, tức là các nhà xuất bản hiện có. Khi bị khách hàng ghét bỏ và công việc chỉ góp phần hủy hoại mô hình kinh doanh, việc đó hiếm khi nào tốt đẹp cho hoạt động kinh doanh, vậy mà, trong suốt quá trình này, kế toán phân tích vẫn nói rằng mọi việc đang diễn tiến hết sức tốt đẹp.

PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT HỦY

HOẠI HIỆU SUẤT

Có vẻ hợp lý khi chúng ta tránh xa kế toán phân tích, và tìm ra phương pháp đo lường khác để quản lý hiệu năng của công việc. Ừm, đúng vậy, nhưng thường thì không như thế.

Sự thật đáng buồn là, không khó để tìm ra phương pháp đo lường hiệu suất hoạt động tích cực nhằm *hạ thấp* hiệu năng công việc.

Câu chuyện dưới đây không bị giới hạn bởi tác quyền, nhưng là một ví dụ điển hình.

Vào tháng 6-2005, nhà báo lỗi lạc Jeff Jarvis đăng câu chuyện này trên trang cá nhân (<http://www.buzzmachine.com>) dưới tiêu đề “Dell lừa dối, Dell chịu đựng”:

Tôi mới mua một máy tính xách tay của hãng Dell và trả khoản tiền lớn cho dịch vụ tại nhà trong bốn năm. Chiếc máy là đồ vô tích sự và dịch vụ này chỉ là một lời nói dối. Tôi gặp vô số rắc rối với ổ cứng: máy quá nóng, mạng máy tính không hoạt động... Đúng là đồ vô tích sự.

Trong một bài báo đăng sau đó trên trang web *Guardian* (tháng 8-2005), Jarvis miêu tả phương cách khiến chủ đề này nổ tung trên khắp trang web:

Sự việc lớn dần như lặn bóng tuyết trong tiểu thuyết trường thiên, y như chương trình truyền hình được phát liên tục trên web. Rất nhiều độc giả gửi bình luận cùng với câu chuyện riêng của họ về hãng Dell đáng ghét và còn có nhiều hơn những người viết blog cá nhân kết nối với bài viết của tôi để than vãn về cơn muộn phiền của họ. Tôi cập nhật cho độc giả biết về những câu chuyện mới nhất liên quan đến sự thất vọng vượt đại dương của mình: tôi trả tiền cho dịch vụ tại nhà nhưng không nhận được dịch vụ ấy; Dell thay thế một nửa chiếc máy của tôi nhưng nó vẫn hoạt động... Tôi không thể nhận lời khen hay đổ lỗi cho điều này, nhưng trong thời đại công nghệ thông tin hiện đại như ngày nay, mức độ hài lòng của khách hàng, thị phần và giá cổ phần ở Mỹ đều chìm ngấm.

Một sự việc nghiêm trọng. Câu chuyện dài kỳ này nhận được rất nhiều lời bình, phần lớn đều tập trung vào tầm quan trọng của việc lắng nghe khách hàng. Hiện nay hãng Dell đang thuê nhân viên giám sát mảng blog và ứng phó với những lời phàn nàn. Mặt khác của câu chuyện mà tôi muốn hướng tới là làm cách nào Dell lại đưa ra dịch vụ nghèo nàn đến vậy. Nó xuất phát từ một ý niệm sai lầm về cách đo lường tính hiệu quả.

Dell từng theo sát “thời gian giữ máy” cho mỗi cuộc gọi, nhưng việc này chỉ khuyến khích nhân viên tổng đài chuyển máy cho người gọi, và việc này chỉ đơn giản biến họ thành vấn đề của người khác. Khoảng 45% cuộc gọi được chuyển máy, với 7.000 trong số 400.000 khách hàng gọi mỗi tuần được chuyển máy trong 7 lần, hoặc nhiều hơn thế.

Cũng vào khoảng thời gian đó, tôi cũng gặp vấn đề với máy tính Dell, và khi đó, trong năm lần liền, họ cử năm kĩ sư khác nhau đến thay các bộ phận máy tính của tôi. Việc này

không giúp ích gì cho chiếc máy, và tôi cũng không ngạc nhiên gì vì tôi nhận thấy lỗi nằm ở phần mềm máy tính. Tuy nhiên, điều đó lại giúp ích cho người trực tổng đài của Dell, và giúp họ có cách nhanh nhất để kết thúc cuộc gọi. Sự ảnh hưởng về tài chính mạng đối với Dell, ngay cả khi ngó lơ trước thiệt hại đối với danh tiếng và thiện chí của khách hàng, quả là tiêu cực. Tôi không biết một lần đến sửa của kỹ sư tốn bao nhiêu tiền, nhưng chắc hẳn nó tương đương với vài giờ gọi điện thoại. Đến khi họ cử kỹ sư đến sửa máy lần thứ năm, lúc đó, đáng ra tốt hơn họ nên chuyển cho tôi một chiếc máy mới. Toàn bộ chuyện này quả là quá đắt đỏ với Dell, nhưng theo như phương pháp đo “thời gian giữ máy” thì mọi việc vẫn đang tiến triển tốt - các cuộc gọi đều ngắn gọn, bởi vì mỗi lần tôi gọi, họ đều đánh tráo cho tôi bằng sự hiện diện của một kỹ sư khác.

Dell đã tạo ra một hệ thống khuyến khích và trao thưởng cho dịch vụ yếu kém. Tổng đài viên càng để khách hàng cúp điện thoại sớm (với đề nghị phi-giải-pháp như việc cử kỹ sư đến) hoặc chuyển máy cho khách hàng đến bộ phận nào đó, khách hàng càng tức giận và *tiêu chuẩn đo lường trông càng có vẻ tốt đẹp hơn*.

Như vậy, câu trả lời cho Dell vô cùng đơn giản. Chấm dứt việc tập trung vào thời gian cầm máy của một cuộc gọi cá nhân, và thay vào đó, hãy bắt đầu đo lường thời gian giải quyết một vấn đề, dù vấn đề ấy tạo ra bao nhiêu cuộc gọi.

Hướng đến việc giải quyết càng nhiều vấn đề càng tốt trong một cuộc gọi, bất kể cuộc gọi ấy dài bao nhiêu phút.

Có rất nhiều ví dụ về cách sử dụng phương pháp đơn giản có thể mang lại kết quả bất thường. Dưới đây là một số ví dụ:

1. Các bệnh viện đặt mục tiêu “không bệnh nhân nào phải đợi lâu hơn x tuần để được chữa bệnh” bắt đầu ưu tiên cho các ca bệnh ít hiểm nghèo hơn - những người gần sát với giới hạn thời gian hơn là những ca cấp bách hơn nhưng lại có tên sau trong danh sách chờ đợi.
2. Nhân viên kinh doanh đặt mục tiêu đạt thu nhập mục tiêu bằng cách “mua ngành nghề kinh doanh” - ví dụ họ giảm giá thật mạnh tay một cách lộ bịch, và việc này khiến công ty thua lỗ tiền bạc.
3. Các giáo viên nghiêm túc đánh giá kết quả thi cử tập trung vào việc “dạy để thi” dẫn đến các bài học tẻ nhạt và khiến học sinh chuyển từ việc bám sát chủ đề sang trình độ cao hơn.

PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG NHẠY CẢM - CÓ TỒN TẠI?

Hãng Dell phải lôi kéo người đứng đầu phòng sản xuất đang nghỉ hưu tiếp tục đi làm để

giải quyết vấn đề. Nhưng vấn đề không khó đến thế. Dưới đây là một số nguyên lý giúp bạn tự mình cũng giải quyết rắc rối một cách ôn hòa:

Trước hết, *cần đảm bảo bạn không lười biếng*. Quả là hấp dẫn khi chỉ cần tập trung vào một số phương pháp đơn giản, hoặc chỉ là một biện pháp đơn giản hơn, nhưng phần lớn thời gian, đó là một ý tưởng tồi tệ. Hãy luôn nhớ câu châm ngôn “mọi việc càng đơn giản càng tốt, nhưng không được đơn giản hơn.” Nếu tình thế phức tạp, bạn không thể tránh sự phức tạp. Bạn phải đối mặt với nó.

Tập trung vào toàn bộ quá trình. Ví dụ, nếu bạn đang làm trong lĩnh vực kinh doanh, bạn cần phải nhìn vào toàn bộ quá trình bán hàng, từ giai đoạn thương lượng đến quá trình xử lý đơn hàng, giao hàng hoặc chỉ định nhân viên thực hiện nhiệm vụ, đến việc gửi hóa đơn cho khách, thu tiền và cung cấp các dịch vụ sau-bán-hàng, nếu có. Lý do là vì mọi người thường dễ dàng bỏ qua giai đoạn nào đó của quá trình và gặp rắc rối. Ví dụ, nhân viên kinh doanh có thể đạt doanh số bằng cách đưa ra những lời hứa hẹn phi thực tế về sản phẩm hay cách sử dụng sản phẩm dễ dàng. Việc này sẽ chỉ gây tổn kém thêm cho dịch vụ khách hàng. Dù phương pháp của bạn là chi phí, tốc độ, hay chất lượng, phương pháp ấy cũng phải dựa trên toàn bộ quá trình thay vì chỉ là một giai đoạn của quá trình ấy.

Đo lường thứ có ý nghĩa quan trọng với khách hàng. Trong trường hợp hãng Dell, tôi nghĩ rất nhiều khách hàng không quan tâm đến việc một cuộc gọi kéo dài bao lâu. Dell lại nghĩ điều đó là quan trọng, bởi vì họ muốn giảm chi phí. Nhưng khách hàng lại quan tâm đến việc mất bao lâu thời gian để giải quyết một vấn đề. Trước hết, hãy để quá trình hoạt động đúng đắn - tỉ lệ mắc lỗi thấp, tỉ lệ “làm đúng trong lần đầu tiên” cao - và có thể bạn sẽ nhận thấy chi phí cũng giảm xuống. Làm đúng trong lần đầu tiên là phương pháp tiết kiệm chi phí tốt nhất.

BẠN KHÔNG CẦN MỘT GIÁM ĐỐC TÀI CHÍNH, BẠN CẦN HAI GIÁM ĐỐC TÀI CHÍNH

Có vẻ như đo lường là một mớ bòng bong trong nhiều công ty. Chúng ta không biết mình đang làm thế nào trước các biến số chính, chúng ta cũng không biết làm thế nào để cải thiện mọi việc, và thông thường, phương pháp đo lường mà chúng ta vận dụng chỉ khiến chúng ta làm mọi việc tồi tệ hơn. Vì rất nhiều phương pháp đo lường xuất phát (hoặc nên như thế) từ phòng tài chính, chẳng phải sẽ tốt hơn nếu chúng ta hỏi xem viên Giám đốc tài chính đang làm gì ư?

Việc này không phải là cuộc tấn công vào những người làm tài chính. Bản thân tôi là một giám đốc tài chính trong nhiều năm, và tôi vẫn nghĩ rằng người làm ở vị trí này đang làm một công việc vô cùng quan trọng, và họ thường làm rất giỏi. Nhưng vấn đề ở chỗ, công việc quan trọng mà họ thường làm tốt kia chỉ là một trong hai công việc quan trọng mà họ cần làm. Tồi tệ hơn nữa, *điều giúp họ giỏi giang trong công việc quan trọng đầu*

tiên khiến họ gặp khó khăn trong việc thực hiện công việc quan trọng còn lại.

Để hiểu cho rõ hơn, trước hết bạn phải biết hai công việc đó là gì. Sau đó, hãy tìm hiểu xem tại sao kỹ năng, thuộc tính và nếp suy nghĩ vốn mang lại thành công trong một việc lại không hữu ích trong việc còn lại. Hai công việc đó là:

- *Người kiểm soát và tuân thủ.* Thực hiện sổ sách kế toán cơ bản. Đảm bảo khách hàng phải trả tiền khi cần. Ngăn mọi người không lãng phí tiền bạc khi không cần thiết, hoặc không được ăn cắp của công ty. Đảm bảo hóa đơn được trả đúng hạn, việc khai báo thuế được thực hiện và thanh toán thuế khi cần.

- *Đối tác kinh doanh.* Khởi động mỗi ngày bằng suy nghĩ, “Mình có thể làm gì để giúp công ty kiếm thêm nhiều tiền?”

Đối với công việc đầu tiên, liên quan đến sự kiểm soát và tuân thủ, các nguyên lý dưới đây vô cùng quan trọng:

- *Sự nhất quán.* Toàn bộ vấn đề của sổ sách kế toán được công bố là cho phép các bên liên quan - những người có thể không biết nhiều về công ty - so sánh kết quả hoạt động của công ty với các công ty khác. Cấu trúc sổ sách phải đạt tiêu chuẩn, và các giao dịch phải được liệt kê cùng một dạng thức qua từng năm. Sẽ là vô ích khi coi lương của nhân viên tiếp thị như một phần “chi phí tiếp thị” một năm và “mức lương” ở cột bên cạnh, hay báo cáo doanh số bằng loại sản phẩm cho một năm và cột loại hình khách hàng ở cột bên cạnh.

- *Tính đều đặn.* Bạn phải cam kết bám sát các giai đoạn làm sổ sách một cách đều đặn. Đảng cầm quyền trong nghị viện Anh quốc có thể triệu tập một cuộc bầu cử bất cứ khi nào họ cảm thấy đó là thời điểm thích hợp nhất để tái bầu cử, nhưng một công ty không thể quyết định để có một năm kết thúc ở bất cứ thời điểm nào có thể mang lại kết quả tốt nhất.

- *Thông tin chi tiết ở mức thấp.* Sổ sách kế toán cần có kích cỡ vừa phải, đồng nghĩa với việc không nên ôm đồm quá nhiều chi tiết nhỏ lẻ.

- *Độ chính xác cao.* Sổ sách kế toán cần phải cực kỳ chính xác. Bạn không thể công bố một bản kê viết, “Lợi nhuận năm trước là £5 triệu, hơn hoặc kém 0,1 triệu.” Nếu bạn muốn nói lợi nhuận là £5 triệu, tốt hơn hết là nên nói ở khoảng giữa £4,9 triệu và £5,1 triệu.

Bây giờ đến yếu tố gây sững sốt. Chúng ta hãy cùng xem các nguyên lý này, vốn rất đúng đắn và thích đáng với công việc đầu tiên, cản đường công việc thứ hai - một đối tác kinh doanh như thế nào.

Sự nhất quán là một điều tồi tệ. Thực ra, bạn cần phải hoàn toàn không nhất quán. Một ngày nọ, bạn thích thú với cách mà các sản phẩm phát triển. Sản phẩm nào gia tăng, sản phẩm nào giảm sút? Vậy là bạn phân tích kế toán qua sản phẩm. Nhưng đến ngày khác, bạn lại thích thú với khách hàng: Nhóm khách hàng nào không mang lại lợi nhuận? Vậy là bạn phải làm lại mọi việc thông qua yếu tố khách hàng.

Tính đều đặn có ít giá trị đối với đối tác kinh doanh. Thời gian thay đổi, và các vấn đề khác nhau nổi lên. Một số điều thay đổi vô cùng nhanh chóng, và có thể cần được quan tâm hàng ngày, hoặc hàng tuần. Nhưng một số việc lại thay đổi chậm chạp và có khi vài năm mới cần phải xem lại.

Chi tiết là cần thiết. Phần lớn công việc của đối tác kinh doanh dựa trên việc thu nhật các số liệu được tổng kết trong sổ sách kế toán, để họ có thể hiểu rõ công việc. Bạn cần phải dò tìm thông tin một cách có lựa chọn. Đây là vấn đề phân tích tỉ mỉ một số lĩnh vực và hoàn toàn không quan tâm đến một số vấn đề khác.

Độ chính xác phải thay đổi theo nhiệm vụ, nhưng sổ sách kế toán chính thức thường ít chính xác hơn. Một nhóm khách hàng nhất định có thể mang lại lợi nhuận gấp 2 lần bình thường, thậm chí gấp 6 lần. Điều đó không quan trọng, bởi vì trong cả hai trường hợp này, kết luận đều như nhau - chúng ta muốn như thế này hơn.

VẬY THÌ ĐÂU LÀ PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG TỐT?

Câu trả lời là: Phương pháp đo lường hữu ích.

Đo lường là biện pháp hữu ích khi liên quan đến loại hình kinh doanh cụ thể, cùng với các vấn đề cụ thể của loại hình kinh doanh đó, trong thời điểm cụ thể. Đối với hoạt động tư vấn tiếp thị, vấn đề là việc hạn chế số lượng nhân viên. Đối với Starbucks, đó là nhu cầu tối đa hóa thu nhập trên mỗi khách hàng. Vài năm sau, khi bạn quay trở lại với các công ty này, có thể bạn sẽ nhận thấy các vấn đề đều thay đổi. Nếu vậy, báo cáo cũng cần thay đổi.

Phương pháp đo lường bao gồm thu nhập gắn liền với thu nhập (ví dụ lợi nhuận gộp với doanh số) có vẻ kém hữu ích hơn phương pháp đo lường mà lợi nhuận gắn liền với thứ khác. Ví dụ, những điều dưới đây có thể cực kỳ hữu ích:

- *Chi phí của toàn bộ thay vì chỉ một số giai đoạn của quá trình.* Ví dụ, việc biết chi phí nhập đơn hàng ít hữu ích hơn là biết chi phí của quá trình đặt hàng - từ việc nhập đơn hàng thông qua việc lựa chọn hàng và gửi hàng đi, cho đến việc gửi hóa đơn và thu tiền mặt. Nhìn nhận chi phí qua cả quá trình tránh được nguy cơ tối ưu bộ phận, khi một bộ phận tối ưu hóa hoạt động của mình bằng cách áp đặt chi phí cho các bộ phận khác.

- *Chi phí phục vụ một khách hàng,* bao gồm chi phí bán hàng cho khách.

- *Giá trị suốt đời của một khách hàng.* Đây là phương pháp đo lường rất tốt. Phương pháp này không chỉ gắn kết thu nhập với khách hàng, mà còn vượt xa cả các năm chu kỳ kế toán.

- *Chi phí để có khách hàng mới.* Bám sát việc này đem lại thành công trong tương lai

của hoạt động kinh doanh. Nếu chi phí để có khách hàng mới tăng lên, tức là có điều gì đó diễn ra trên thị trường và sau này sẽ đem lại kết quả. Bạn cần bắt đầu chuẩn bị từ bây giờ. Gắn liền chi phí có được khách hàng mới với giá trị suốt đời của một khách hàng sẽ cho bạn biết liệu lĩnh vực kinh doanh của bạn có bền vững về lâu dài không.

Phương pháp đo lường hữu ích thường có sẵn ở mức độ chi tiết hơn phương pháp quản lý sổ sách truyền thống. Báo cáo doanh thu về năm hoặc sáu loại hình sản phẩm ít hữu ích hơn là phân tích báo cáo thông qua từng cá nhân khách hàng, sản phẩm hay kênh kinh doanh.

Bởi vì thông tin hữu ích cần dựa trên bản phân tích vô cùng chi tiết, bao gồm lời dẫn giải, tức là nhiều từ và ít số. Bạn không thể phân phát một báo cáo thể hiện sự có ích của từng người trong số 3.000 khách hàng. Trên thực tế, bạn có thể, và nên phân phát một báo cáo viết: “Nhìn chung các khách hàng mua dưới £50.000 mỗi năm mang lại lợi nhuận cao nhất. Các khách hàng mua trên £250.000 cũng mang lại lợi nhuận khá, nhưng với những ngoại lệ ít ỏi này, chúng ta cần phải kiểm tra thêm.”

Ở điểm này có liên quan đến nhiều sự phù hợp xã hội, và rất có thể là rào cản lớn nhất cần được vượt qua trong việc đem lại sự hợp lý cho câu hỏi về sự đo lường. Có nhiều niềm tin sắt đá về những điều “thích đáng” để đo lường, và một trong số đó không đúng với công ty bạn.

Mặt khác, phương pháp đo lường tốt có thể tạo sự khác biệt lớn trong việc thấu hiểu nguyên nhân đích thực của mọi việc, và chỉ ra phương pháp để cải thiện. Thay đổi thứ bạn đo lường có thể đem lại tác động tích cực đối với phương cách bạn làm mọi việc.

CHƯƠNG 5: DỰ THẢO NGÂN SÁCH VÀ LẬP KẾ HOẠCH

Hãy hình dung xem mọi việc sẽ như thế nào nếu bạn sống cuộc sống của mình theo nguyên lý về dự thảo ngân sách công ty.

Năm nay con gái bạn thi đại học. Ngôi trường gần nhất mà chắc chắn cô bé sẽ đỗ vào là ngôi trường rất tuyệt. Tuy nhiên, vẫn còn một ngôi trường khác hơi xa hơn một chút, nhưng đó mới là ngôi trường nổi bật. Cô bé có 50% cơ hội vào trường này. Bạn không nộp đơn, vì nếu con gái không vào được trường, có lẽ vợ sẽ xử trăm bạn. Thực ra, bạn cố gắng hết sức để che giấu cả vợ và con gái sự thật là cô bé có cơ hội được nhận vào ngôi trường nổi bật kia.

Bạn muốn chuyển nhà. Vào tháng 9, bạn cần quyết định xem mình sẽ chuyển nhà đi đâu, và ngôi nhà đó giá bao nhiêu tiền. Nếu kế hoạch thay đổi, vì bạn không thể tìm được ngôi nhà nào có mức giá mà bạn đã quyết hoặc bạn quyết định là mình thích địa điểm khác hơn, bạn không thể thay đổi kế hoạch, ngay cả khi bạn dư dả tiền bạc để trả thêm khoản này, khoản kia.

Đến tháng 11, bạn nhận thấy mình chưa phải tốn đồng nào để sửa xe. Bạn cứ nghĩ mình sẽ tốn khoảng £500, vậy nên bạn nghĩ mình tiết kiệm được khoản tiền đó.

Một người bạn mời bạn đến nghỉ hè tại nhà ở Pháp trong một tuần, vào tháng 5. Bạn có thời gian rảnh và bạn muốn đi. Chi phí duy nhất mà bạn phải bỏ ra là chi phí đi đến đó, và điều này cũng không vấn đề gì - số tiền này ít hơn số tiền sửa xe mà bạn tiết kiệm được. Tuy nhiên, vì bạn không có tiền trợ cấp đi lại, nên bạn từ chối.

Vào tháng 10, bạn được mời làm công việc cộng tác viên có thể kiếm được rất nhiều tiền. Khách hàng muốn công việc được thực hiện càng sớm càng tốt, và bạn có thể hoàn thành chỉ trong hai tuần. Bạn cố thuyết phục họ đợi bạn đến tháng 1, bởi vì năm nay bạn đã kiếm đủ tiền đúng như kế hoạch.

Và cứ như thế...

Giờ thì tôi không cho rằng đây là cách bạn sống cuộc sống của mình. Nếu bạn sống như thế, bạn không nên đọc cuốn sách này, vì không ai bỏ tiền ra mua một cuốn sách nói với họ rằng mọi điều họ biết đều trật lất. Vậy nhưng, trong một tập đoàn lớn, hành vi kỳ quái này lại chính là một tiêu chuẩn.

VIỆC HOẠCH ĐỊNH NGÂN SÁCH HỦY HOẠI CƠ HỘI NHƯ THẾ NÀO?

Đây là chuyện có thật, do chính anh bạn của tôi kể lại.

Mark là cộng sự cho một công ty kế toán. Anh xây dựng phần mềm lập kế hoạch về thuế để tiện cho việc sử dụng cá nhân, nhưng rồi anh nhận ra rằng phần mềm này có thể được bán cho các công ty khác. Anh trả £1.000 để quảng cáo về phần mềm đăng trên trang sau của tờ *Accountancy*, và việc này sinh lời rất nhanh. Trong một tháng, anh thu được £6.000 tiền bán phần mềm. Quả là hợp lý khi anh nghĩ rằng anh nên làm lại việc này. Anh tìm đến các cộng sự trong công ty và đề nghị được chi thêm £1.000 quảng cáo. Họ nghĩ sao? Có thể lần này họ không bán được £6.000 phần mềm nhưng chắc chắn là họ sẽ kiếm được tiền. Có vẻ như đây là một đề xuất “dễ dàng”. Thực ra, lời đề nghị này nhận được câu trả lời rất dễ dàng, nhưng không phải là câu trả lời như Mark mong đợi: “*Chúng tôi không thể làm vậy được, chúng tôi đã chi toàn bộ ngân sách tiếp thị cho năm nay rồi.*”

Có vẻ như chính quá trình dự thảo ngân sách khiến rất nhiều người bỏ quên ý thức lẽ thường của mình tí ngoài cửa khi họ bắt tay vào làm việc.

Bạn cần nhận thấy rằng đề xuất của Mark không yêu cầu họ phải hy sinh bất kì lợi nhuận nào của năm nay hay các năm sau. Điều thú vị trong việc quảng cáo bán phần mềm là nó mang lại lợi nhuận trong năm nay. Trên thực tế, rất có thể nó sẽ mang lại lợi nhuận chỉ trong vòng một tháng. Nếu khéo léo, bạn có thể yêu cầu khách hàng thanh toán bằng séc hoặc thẻ tín dụng, và số tiền đó sẽ nằm ngay ngắn trong ngân hàng trước khi bạn trả tiền quảng cáo cho tạp chí *Accountancy*. Đúng là một việc hay ho cho vòng quay tiền mặt của bạn.

Điều bất thường trong câu chuyện này không phải là câu trả lời ngốc nghếch của công ty kia. Điều này phổ biến một cách đáng tiếc. Điều bất thường chính là một người, Mark, đã nhìn thấy cơ hội, và có ý chí để tìm kiếm nguồn vốn cho cơ hội ấy. Bao nhiêu cơ hội bị mất đi bởi vì người nhìn thấy cơ hội không nhìn thấy giá trị của cơ hội ấy? Họ ngẫm nghĩ, và có thể họ đúng đắn, rằng không có lợi gì để phải đề nghị vì câu trả lời sẽ là không. Lần sau, nếu Mark nhận thấy một cơ hội thú vị, liệu anh có còn muốn nắm bắt cơ hội ấy không?

Vậy thì tại sao công ty kế toán lại từ chối cơ hội nho nhỏ này? Có phải vì họ không có thời gian suy nghĩ về nó không? Không. Nói cho cùng, họ đều là kế toán. Một khi Mark đưa ra gợi ý, họ chỉ mất một giây để nhận ra đó là một cơ hội tốt. Khả năng dễ xảy ra hơn là đây là ví dụ điển hình về quy tắc tự hủy hoại chính nó.

Dưới đây là lời giải thích hợp lý hơn cho sự việc xảy ra. Quy tắc ban đầu giống thế này: “Sẽ rất có ích khi chúng ta biết trước về lợi nhuận năm tới của công ty, bởi vì lợi nhuận chính là thu nhập cá nhân của chúng ta, và chúng ta có nhiều cam kết ràng buộc với đời sống riêng của mình. Vì vậy, chúng ta phải có ngân sách và không nên chi tiêu quá khoản

ngân sách đó.” Có vẻ như điều này rất logic và mang tính trách nhiệm, nhưng một bước đi logic đã bị kìm hãm. Tại sao việc không chi tiêu ngoài ngân sách lại góp phần đảm bảo cho chúng ta về khoản thu nhập mà chúng ta mong đợi? Có một bước đi trung gian không được nói đến trong lập luận này, và bước đi ấy được miêu tả như sau: “Khoản chi tiêu thêm làm suy giảm lợi nhuận, bởi vì nó không làm gia tăng thu nhập.” Chỉ cần thêm câu này vào bước đi trung gian và lúc này bạn đã có lập luận chặt chẽ. Vấn đề là lập luận hoàn hảo này dựa trên giả thuyết sai. “Luôn luôn chi tiêu đúng ngân sách” là một quy tắc hay nếu quả thực “Khoản chi phí thêm không mang lại lợi nhuận.”

Rõ ràng là giả định này không thuyết phục lắm - chỉ £1.000 sẽ nhanh chóng đem lại lợi nhuận gấp vài lần như thế. Điều chúng ta có ở đây chính là câu trả lời mang tính bảo thủ: thêm chi phí = lợi nhuận thấp hơn = không tốt. Điều này là sai trong cả thực tế và logic, nhưng điều đó cũng không tạo sự khác biệt nào. Các cộng sự đưa ra quyết định không nghi vấn về tính logic của họ, bởi vì họ không ý thức được việc trải qua quá trình logic. Khi họ đưa ra quyết định ngô nghê này và tạm biệt vài nghìn bảng lợi nhuận nhanh chóng mà không hao tâm tổn sức, có lẽ họ vẫn có cảm giác thích thú vì mình đã hành động có trách nhiệm và khôn ngoan!

Như vậy, vấn đề này liên quan đến tính logic. Tôi không mong được ca tụng là một triết gia vĩ đại trong bản phân tích ngắn gọn này - tôi nghĩ rằng người Hi Lạp cổ đã tìm hiểu sâu sắc vấn đề này rồi. Câu hỏi đích thực là: Công cụ bạn cần đến để tránh lỗi này đã tồn tại hơn 2.000 năm nay, nhưng bạn cần gì để đảm bảo bạn chỉ sử dụng công cụ ấy khi thực sự cần thiết?

Cần phải có kỹ thuật đặc biệt để đưa ra nhiều quyết định khôn ngoan hơn về ngân sách - quy tắc ROI - và bây giờ tôi sẽ thảo luận về quy tắc này. Nhưng còn một kỹ thuật khác đơn giản hơn, mạnh mẽ hơn có thể góp phần ứng phó với rất nhiều lỗi khác. Chỉ cần hỏi tại sao.

Hãy xem chuyện xảy ra trong trường hợp này:

Chúng tôi không thể chi ngoài ngân sách.”

“Tại sao?”

“Bởi vì chúng tôi cần có sự chắc chắn nhất trong việc đáp ứng lợi nhuận như dự kiến.”

“Tại sao việc từ chối đề nghị này lại làm giảm cơ hội đạt được lợi nhuận như dự kiến trong khi cơ hội này chắc chắn sẽ mang lại khoản lợi nhuận lớn gấp vài lần chi phí bỏ ra?”

“Ừm...”

Tôi muốn nhắc lại rằng, việc này sẽ không làm giảm kỷ lục triết học. Tại sao hỏi nguyên do lại khó đến vậy? Tôi cho rằng có hai lý do. Hai lý do ấy không còn hợp lý nữa, nhưng vẫn có sức mạnh lớn.

Lý do thứ nhất khiến người ta thấy khó khi hỏi tại sao là bởi vì khi hầu hết những người

đạt được vị trí có thẩm quyền trong một tổ chức đã là các ông bố, bà mẹ. Nghĩa là, suốt nhiều năm liền, con cái đã khiến họ tức phát điên khi suốt ngày hỏi “Tại sao, tại sao và tại sao?” về mọi thứ. Đôi khi tụi trẻ hỏi chỉ bởi vì chúng muốn biết, và trong trường hợp này, ông bố, bà mẹ tội nghiệp cần có kiến thức căn bản về vật lý, hóa học, sinh học, xã hội học, tâm lý học, lịch sử, triết học, thần học và vô số các môn học khác không được giới học giả công nhận. Đôi khi, câu hỏi tại sao chỉ là một công cụ kháng cự: “Tại sao con không được ăn cái bánh nữa? Tại sao lại không được?” Dù sao thì việc hỏi tại sao gợi đến sự liên tưởng không may mắn cho lắm.

Lý do thứ hai khiến con người không hỏi tại sao thường xuyên ở mức có thể là vì họ thay thế ý nghĩ cá nhân bằng sự đồng thuận nhóm, như chúng ta đã thấy trong Chương 1 với thí nghiệm về ba đường kẻ.

Trong lĩnh vực ngân sách, cũng như trong rất nhiều lĩnh vực khác, tận dụng thời gian để hỏi tại sao mang đến cho bạn sức mạnh. Bạn có thể vận dụng sức mạnh ấy theo ba cách:

- Liên tục hỏi tại sao trong mọi dịp, làm phiền và gây lúng túng cho cấp trên bằng cách nhắc cho họ nhớ đến những đứa trẻ năm tuổi trong khi họ đang có tâm trạng tồi tệ nhất.
- Khéo léo và thận trọng vận dụng sức mạnh vừa mới tìm được của bạn trong việc xác định các cơ hội bị bỏ lỡ và các cạm bẫy ẩn giấu, phát triển khả năng thuyết phục để đưa mọi người đứng về phía bạn.
- Hoàn toàn riêng tư, vận dụng sức mạnh của câu hỏi tại sao và tính logic vượt trội để nâng cao hiệu quả cá nhân theo phương thức nghiêng về việc chia sẻ với mọi người, trừ một số người được lựa chọn.

VIỆC TẬP TRUNG VÀO HIỆU SUẤT HỦY HOẠI HIỆU SUẤT NHƯ THẾ NÀO?

Tôi từng làm việc trong một công ty phần mềm. Vào thời gian dự toán ngân sách, tôi hỏi viên Giám đốc Tài chính Anh về dự báo doanh thu trong năm tới. “2,3 triệu bảng,” ông ta nói, “nhưng chúng ta sẽ giảm xuống khoảng 2,1 triệu bảng.” Giảm ư? Bạn không muốn nâng mức dự báo lên hay sao?

Cùng lúc đó, công ty nhận thấy công ty chuẩn bị đạt được ngân sách thường niên với các hợp đồng đã được kí kết. Vị Giám đốc này bắt đầu có những bước đi năng động để trì hoãn hoạt động kinh doanh cho đến năm sau. Tại sao bạn không kí hợp đồng càng sớm càng tốt, và tránh nguy cơ vượt mất cơ hội? Và tại sao, khi vòng quay tiền mặt đầy đủ rồi, bạn lại muốn trì hoãn việc nhận thêm khoản tiền lớn?

Công ty này đúng là nhà thương điên. Nhưng, cũng như trong nhiều trường hợp khác, con đường đến với sự điên rồ là con đường logic hoàn hảo, khởi nguồn từ các giả thuyết vô

cùng hợp lý.

Trên thực tế, hai giả thuyết cho công ty phần mềm này là:

- Chúng tôi mong đợi mức độ chắc chắn rất cao, có thể đảm bảo chúng tôi sẽ đáp ứng được ngân sách.
- Chúng tôi rất kiên quyết với các nhân viên hoặc bộ phận hoạt động kém hiệu quả.

Xét về mặt nội, hai giả thuyết này không có gì là vô lý, nhưng cũng không khó nhận thấy hai giả thuyết này đưa đường chỉ lối đến nhà thương điên như thế nào.

Thực tế là, *sự chắc chắn xuất phát từ hoạt động*. Nói cách khác, bạn càng muốn tôi đảm bảo với bạn về cái mà tôi sẽ mang lại, càng có ít khả năng tôi mang đến cái đó cho bạn.

Và, có lẽ còn tồi tệ hơn, tôi càng ít thật thà hơn về cái mà tôi có thể mang đến cho bạn. Tôi có thể nhận thấy những cơ hội lớn, nhưng nếu tôi sợ bạn bắt tôi phải đạt được mục tiêu bằng mọi giá, thì tôi sẽ cố hết sức để đảm bảo bạn không bao giờ được nghe về những cơ hội đó. Đây là lý luận của người điên trong phần đầu của chương này - “tôi sẽ không nộp đơn vào một trường thực sự tốt, để phòng trường hợp tôi không được nhận.”

Đây chính là việc xảy ra trong công ty này, và nó rất điển hình. Người ta cực kỳ mong đợi sẽ đạt được ngân sách, và các nhân viên sẽ bị buộc phải giải trình nếu không đạt mục tiêu. Vậy thì, cũng là hợp lý, khi người ta muốn dự thảo ngân sách càng thấp càng tốt. Ví dụ, dự báo kinh doanh được chia làm hai phần, “dự báo” và “cung cấp thông tin.” Ý tưởng ở đây là “dự báo” thể hiện các hợp đồng cụ thể và có thể xảy đến, trong khi “cung cấp thông tin” là các cơ hội trong giai đoạn sớm hơn và có thể, hoặc không thể đâm hoa kết trái. Một đồng nghiệp của tôi có hỏi một nhân viên kinh doanh về tiêu chí thực hiện hợp đồng từ giai đoạn cung cấp đến giai đoạn dự báo. “Hai giai đoạn này thực ra là một,” anh được trả lời như vậy. “Chỉ có điều, nếu hợp đồng nằm trong dự báo và thất bại, anh sẽ bị tra vấn, vì vậy hãy cố tránh ký kết hợp đồng cho đến khi chúng ta buộc phải làm như vậy.”

Bạn có thể lập luận rằng đây là trò chơi vô hại, nhưng nó lại dẫn đến hậu quả khôn lường.

Hậu quả thứ nhất là nó giết chết mọi cơ hội thảo luận hữu ích, thẳng thắn về tiềm năng kinh doanh. Chúng ta hãy cùng thảo luận về việc chúng ta có thể làm với công ty kinh doanh này. Làm thế nào chúng ta có thể bán nhiều hàng hơn cho lượng khách hàng hiện có? Ai không mua hàng của chúng ta, và chúng ta phải thuyết phục họ thế nào? Liệu chúng ta có thể mở rộng thị trường từ các ngân hàng hiện có sang các công ty bảo hiểm, hay tài trợ cho các viên quản lý, hoặc phong tỏa quỹ? Đây chính là cuộc thảo luận mà bạn nên có, nhưng lại không thể có.

Hậu quả thứ hai là nó tích cực khuyến khích mọi người dành năng lượng trí óc để hình thành những lời tranh cãi về vai trò của họ trong công việc kinh doanh có ít tiềm năng hơn thực tế. Đây là sự lãng phí năng lượng một cách vô đạo đức. Lối suy nghĩ này rất cứng nhắc,

và bạn nên tập trung tìm cách cải thiện, thay vì thu nhỏ hoạt động kinh doanh của mình.

Hậu quả thứ ba là nó tạo sự đối lập giữa sự quản lý và những thứ được quản lý. Lúc này, luôn có sự căng thẳng giữa người đem lại kết quả và người quản lý kết quả, đặt mục tiêu, đánh giá và tặng thưởng cho họ, nhưng sẽ là hợp lý khi bạn tránh xa việc làm trầm trọng hơn những căng thẳng bất cứ khi nào có thể.

Sự tập trung và hiệu quả hoạt động cũng giải thích nguyên nhân tại sao vị Tổng Giám đốc đã cố gắng kiềm chế doanh thu cuối năm. Một khi ông ta đạt mục tiêu ngân sách, tức là ông ta được an toàn. Thu nhập bổ sung được tính cho năm tới, khi nó tạo cho ông ta một sự khởi đầu thuận lợi về vấn đề ngân sách của năm kế tiếp, hơn là bổ sung vào năm hiện tại. Đây là sự khác nhau hoàn toàn giữa lợi ích cá nhân của ông ta, và lợi ích của công ty. Đối với công ty, việc kiềm chế doanh thu là hành vi ngốc nghếch và hàm chứa rủi ro. Công ty đối mặt với nguy cơ là có thể toàn bộ doanh thu sẽ bị mất. Có thể ngân sách của khách hàng bị cắt giảm, hoặc có sự thay đổi về mặt quản lý - biết đâu những nhà quản lý mới không nhận thấy hệ thống này là ưu tiên hàng đầu, hoặc ban giám đốc sẽ ra lệnh ngưng chi tiêu toàn-công-ty - bất cứ ai biết đôi điều về kinh doanh đều biết rõ rất nhiều việc có thể làm chệch hướng doanh thu trước khi hợp đồng được ký kết. Ngay cả khi không xảy ra những khả năng trên, cũng dễ hiểu tại sao khách hàng lại tức giận với một công ty vốn đã dành nhiều tháng, nếu không nói là nhiều năm, bán hàng cho họ, lại giảm tốc độ một cách không hiểu được khi họ đạt được mục tiêu về doanh thu.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH KHUYẾN KHÍCH HOẠT ĐỘNG CHI TIÊU QUÁ KHẢ NĂNG

Khi tôi còn là Giám đốc Tài chính trong công ty tư vấn tiếp thị, chúng tôi thường làm rất tốt việc thanh toán trước. Có thời điểm, chúng tôi chi tiêu tương đương một phần ba doanh thu cả năm trong ngân hàng cho công việc mà chúng tôi vẫn chưa thực hiện xong. Khi cần tiền để chi cho sự phát triển, chúng tôi nhận được nhiều sự giúp đỡ từ khách hàng hơn là từ phía ngân hàng. Việc này quả là tuyệt vời cho chúng tôi, nhưng có lẽ không tuyệt vời lắm cho các khách hàng. Càng cuối năm hoạt động của chúng tôi càng được thực hiện tốt hơn. Tháng 10 hàng năm, tôi đề nghị các kế toán liên lạc với toàn bộ khách hàng và hỏi họ xem họ có còn tiền mà họ muốn chi tiêu trước khi năm kết thúc không. Nhìn chung, việc này nhận được phản ứng tích cực, và phản ứng tích cực nhất là: "Vui lòng gửi cho chúng tôi hóa đơn 200.000 bảng, miêu tả ngắn gọn về công việc. Hóa đơn này *phải* đến tay chúng tôi trước khi kết thúc tháng 12, nếu không chúng ta sẽ bỏ lỡ ngân sách. Năm mới chúng ta có thể nói lại về vấn đề này xem anh/chị có thể làm được gì."

Tương đương như việc dự thảo ngân sách cản trở bạn trong việc nắm bắt các cơ hội bất ngờ, hoạt động này cũng sẽ khuyến khích bạn chi tiêu tiền bạc vào những mục đích nhỏ bé, đơn giản vì những mục đích ấy được mong đợi. Nếu khoản tiền trong ngân sách không được chi tiêu hết vào cuối năm, nói chung, khoản tiền ấy sẽ mất đi. Tội tệ hơn nữa, vì có

quá nhiều dự thảo ngân sách dựa trên khoản chi tiêu từ năm trước, nên việc không chi tiêu một khoản trong một năm có thể gây khó khăn cho việc tìm ngân sách cho năm kế tiếp.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH NGĂN CẢN BẠN NGHĨ VỀ TƯƠNG LAI

Điều này có vẻ lạ. Chẳng phải việc dự thảo ngân sách là hướng đến tương lai hay sao? Ồ, không đâu, trừ khi “tương lai” này là “tương lai ngắn hạn, tức là tương lai mà chúng ta cho rằng sẽ không xảy ra thay đổi nào.”

Vấn đề liên quan đến việc hình thành tương lai là:

1. Liên quan đến việc chi tiêu tiền bạc hơn một năm, và thường chi tiêu nhiều hơn số tiền bạn nhận được.
2. Hoạt động trong thời gian biểu riêng, không phải thời hạn của năm kế toán.
3. Bản thân vấn đề này đã không chắc chắn, với mức độ không chắc chắn ở mức không chấp nhận được trong quá trình dự thảo ngân sách.

Để minh họa về mâu thuẫn giữa dự thảo ngân sách và xây dựng tương lai, chúng ta hãy cùng lấy một ví dụ trong quá khứ của tôi, khi tôi làm việc cho một tập đoàn truyền thông lớn. Vào thời điểm đó, tập đoàn này không được lưu ý tới vì sự năng động mang tính chiến lược của nó, và tập đoàn quyết định phải làm việc này tốt hơn. Vì vậy, tập đoàn tung ra một quá trình mới - kế hoạch hoạt động. Ý tưởng ở đây là: "Trước hết, hãy cho chúng tôi biết quý vị mong đợi điều gì trong ba năm tới trong công việc kinh doanh của quý vị, nếu quý vị tiếp tục làm công việc mình đang làm. Sau đó, cho chúng tôi biết một vài ý tưởng xây dựng mới. Với mỗi ý tưởng, cho chúng tôi biết chi phí và thu nhập, cũng trong ba năm tới. Sau đó, tập đoàn chúng tôi có thể nhận thấy toàn bộ các cơ hội đầu tư cho mình, và lựa chọn cơ hội tốt nhất. Nếu chúng tôi lựa chọn cơ hội của quý vị, chúng tôi sẽ để quý vị nắm lấy cơ hội ấy."

Đây là một quá trình thực tế, nhưng lại bị choáng ngợp bởi quá trình dự thảo ngân sách. Kế hoạch hành động được đệ trình một năm trước khi diễn qua quá trình dự thảo ngân sách thông thường. Việc này nảy sinh một vấn đề hết sức rõ ràng - điều gì sẽ xảy ra nếu năm đầu tiên của kế hoạch hoạt động có vẻ khác biệt với dự thảo ngân sách trong khi khoản ngân sách này bao gồm cùng kì? Rõ ràng là điều này không thể chấp nhận được, vì vậy năm đầu tiên của kế hoạch hoạt động phải được tiến hành tương tự, giống hệt, và chi tiết y như ngân quỹ.

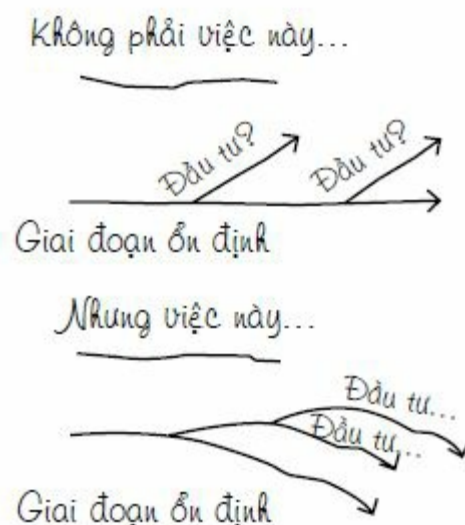
Hầu hết sự quan tâm đều được dành cho năm đầu tiên, bởi vì đây là năm được coi là cam kết ngân quỹ. Ai ai cũng có ý nghĩ về khung “ngân quỹ” - chi tiết, thận trọng và bám sát thực tế hiện tại - nên các ý tưởng có tính chất suy đoán hơn cho những năm sau không

bao giờ có cơ hội. Chúng ta tiến hành xong việc dự thảo ngân sách sớm hơn một tháng và gần như không quan tâm gì đến tương lai của hoạt động kinh doanh. Lẽ ra việc này phải khác hoàn toàn: tìm kiếm cơ hội đầu tư cho ba năm tới, quyết định hành động cần làm, sau đó đảm bảo rằng ngân quỹ cho năm tới được xem xét thích đáng cho khoản đầu tư mà bạn đã quyết định từ trước. Mất bao nhiêu thời gian để rà soát toàn bộ các cơ hội mới, lựa chọn cơ hội tốt nhất, và lập kế hoạch hành động ở mức độ chi tiết mà bạn có thể chi ngân quỹ cho năm đầu tiên? Rõ ràng là quá trình này cần tới hơn một tháng. Ngân quỹ thắng, tương lai thua.

DỰ THẢO NGÂN SÁCH: “SỰ THẬN TRỌNG LIỀU LĨNH”

Tại sao sự thận trọng lại có thể trở nên liều lĩnh? Đó là khi bạn bị ảnh hưởng bởi lối suy nghĩ phiến diện, hoặc khi tầm nhìn của bạn bị giới hạn trầm trọng về mặt thời gian. Rắc rối nảy sinh khi bạn cho phép lối suy nghĩ của mình bị chiếm lĩnh bởi thời điểm năm tới. Lúc nào bạn cũng có thể cải thiện kết quả và giảm thiểu nguy cơ, bằng cách đầu tư dè dặt. Trong ngắn hạn, việc này mang lại hiệu quả. Nhưng về lâu dài, đây là tai họa. Chương 3 có viết về việc cắt giảm chi phí và thảo luận về công ty pin Berec - họ thúc đẩy kết quả trong ngắn hạn bằng cách cắt giảm việc phát triển sản phẩm.

Điều đầu tiên bạn cần đến là thay đổi nhận thức. Trong trường hợp này, bạn không cần phải dùng đến liều thuốc thay-đổi-trí-óc. Bức tranh đơn giản dưới đây sẽ minh họa đầy đủ:



Sự giả định sai cơ bản tạo ra sự thận trọng liều lĩnh có vẻ hấp dẫn vì đây là giai đoạn ổn định cho hoạt động kinh doanh. Trong khi chúng ta có thể lựa chọn để đầu tư, chúng ta ngầm giả định rằng nếu chúng ta không làm việc gì đó mới lạ, mọi chuyện sẽ vẫn tiếp tục như cũ. Dù vậy, cần nói rõ là nếu bạn không làm gì mới lạ, mọi việc vẫn sẽ thay đổi. Và thay đổi theo chiều hướng xấu hơn. Hãy tự hỏi bản thân: Động lực nào trong công việc hủy hoại giai đoạn ổn định của tôi? Và động lực nào trong công việc hỗ trợ việc đó? Hãy cân

nhắc đến sự thay đổi về công nghệ, hoạt động của các đối thủ cạnh tranh hiện có, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới, sự thay đổi về kinh tế, sự thay đổi về nhân khẩu học... Tôi ngờ rằng danh sách đầu tiên sẽ dài hơn gấp nhiều lần danh sách thứ hai.

Nếu bạn cần củng cố thông điệp trên, hãy làm như thế này. Hãy nghĩ lại 5 năm trước. Sản phẩm hàng đầu của bạn là gì và khách hàng thân thiết của bạn là ai? Hiện giờ họ ở đâu? Có lẽ số sản phẩm và khách hàng ấy đã giảm đi nhiều.

Dự án được xúc tiến, cũng vận dụng mức độ sa sút tương tự. Có thể có lập luận về việc giả định mức độ sa sút nhanh hơn. Tôi sẽ ngạc nhiên lắm nếu như có một lập luận về việc vận dụng mức độ chậm hơn. (Nếu bạn không thể nhớ các khách hàng lớn hay các sản phẩm hàng đầu cách đây 5 năm, quan điểm của bạn đã được chứng minh.)

Ở đây có một nghịch lý thuộc tâm lý học trong công việc. Trong thời đại thay đổi nhanh chóng và khó hiểu như hiện nay, hoặc thời đại khủng hoảng kinh tế, sự quen thuộc chưa bao giờ nằm trong mối đe dọa như vậy. Nhưng, cũng chính vào những thời đại này mà theo bản năng, cảm giác về việc giữ nguyên hiện trạng ngày càng trở nên hấp dẫn, và sự thay đổi (sự thay đổi do con người tự khởi xướng - tức là không liên quan đến các sự kiện, sự việc) càng ngày càng đáng sợ.

Bạn có thể coi đây như một hành vi của bệnh hoang tưởng. Và như Andy Grove của Intel đã quan sát, thì chỉ có người mắc bệnh hoang tưởng mới sống sót.

TÁCH BIỆT DỰ THẢO NGÂN SÁCH VÀ LẬP KẾ HOẠCH

Rất nhiều tổ chức muốn kết hợp cả việc dự thảo ngân sách và lập kế hoạch, nhưng đây không phải là một ý kiến hay. Dự thảo ngân sách là hoạt động cần nhiều chi tiết, trong khi việc suy nghĩ về tương lai lại bao gồm nhiều vấn đề. Khi lập dự thảo ngân sách, bạn lo lắng về việc liệu bạn có tuyển được viên quản lý kinh doanh đúng lúc mình cần hay không. Còn khi nghĩ về tương lai, bạn lo lắng về việc liệu thị trường cụ thể nào đó có tồn tại hay không. Đây là hai lối suy nghĩ hoàn toàn khác biệt. Nếu cực đoan, có thể bạn nói rằng nhiều người khác vẫn làm vậy. Trên thực tế, việc này luôn luôn phi thực tế. Bạn cứ cố kết hợp một nhóm người suy nghĩ về chi tiết nhỏ lẻ và một nhóm người suy nghĩ về nhiều vấn đề, và hãy thử giám sát sự cân bằng giữa hai nhóm người này. Trong quá trình dự thảo ngân sách, những người suy nghĩ về chi tiết sẽ là nhóm đi đầu. Nhưng khi nghĩ về tương lai, họ phải là người theo sau.

HÃY ĐẶT DỰ THẢO NGÂN SÁCH VÀO DỊCH VỤ LÂU DÀI

Có sự căng thẳng cần thiết và không thể tránh khỏi giữa dự thảo ngân sách ngắn hạn và dài hạn. Dù chúng ta có tha thiết muốn tin vào điều ngược lại, nhưng việc cải thiện, hoặc gìn giữ hoạt động kinh doanh trong tương lai đồng nghĩa với việc hy sinh lợi nhuận ngắn hạn. Trong cuộc chiến giữa dài hạn và ngắn hạn, ngân sách có ưu thế riêng. Ngân sách càng chi tiết càng đáng tin hơn. Các kế hoạch lâu dài được vây bọc bởi sự không chắc chắn đầy lo âu, trong khi ngân sách bắt rễ từ hôm nay. Nó truyền cảm hứng để mang đến nhiều sự tự tin hơn.

Có thể bạn quá quan tâm đến ngân quỹ và các tiểu tiết, trong khi tương lai dài hạn thì ít rõ ràng hơn. Ngân sách dễ dàng liên quan đến hành động của ngày hôm nay hơn.

Nếu bạn muốn đảm bảo mình không hy sinh hoạt động dài hạn cho hoạt động ngắn hạn, bạn cần phải suy nghĩ nghiêm túc về phương cách bạn đối đãi với hai hạn định này.

Trước hết, hãy lập kế hoạch dài hạn. Nếu bạn quan tâm đến ngân sách trong tháng 9 hay tháng 10, hãy cố lập kế hoạch xong xuôi trước khi bắt đầu. Điều này có thể đồng nghĩa với việc lập kế hoạch vào mùa xuân. Dù bạn làm gì đi nữa, cũng nên tránh lập kế hoạch cùng lúc.

Tách biệt các khoản chi tiêu hiện tại và các khoản đầu tư dài hạn hơn. Tức là, hãy đặt hai hoạt động này vào các trang giấy khác nhau, hoặc các nguồn ngân quỹ khác nhau. Ví dụ, nếu bạn chỉ có hoạt động tiếp thị, và hoạt động này bao gồm việc hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh hiện tại và xây dựng thị trường mới, vậy thị trường mới của bạn sẽ không có cơ hội. Với một chút áp lực ban đầu, khoản tiền phát triển sẽ xuất hiện. Thu nhập hiện tại không bị ảnh hưởng, và ai ai cũng đều vui vẻ hạnh phúc.

VẬN DỤNG QUY TẮC LỢI TỨC ĐẦU TƯ ROI

Tôi đã nói với bạn về Mike và ROI rồi đúng không? Mike vốn là một nhà tư bản mạo hiểm đứng đầu một công ty khi tôi còn là Giám đốc tài chính. Ông dành phần lớn các cuộc họp hội đồng để lắng nghe, và ông chỉ lên tiếng khi có người nói chúng tôi cần chi tiêu tiền. Sau đó, ông nhắc cho chúng tôi nhớ về quy tắc Lợi nhuận do đầu tư mang lại:

Mọi khoản tiền chi tiêu đều là khoản đầu tư. Quý vị không chi tiền vì khoản tiền ấy có trong ngân quỹ. Quý vị không chi tiền vì năm ngoái quý vị cũng chi chừng ấy tiền. Quý vị không chi tiền vì Fred đã nghỉ việc và quý vị cần tìm người thay thế với mức lương tương tự. Quý vị chi tiền vì nó đem lại lợi nhuận.”

Quy tắc này thể hiện sự sâu sắc trong chính sự đơn giản của nó, và có thể được vận dụng trong nhiều hoàn cảnh khác nhau. Hãy cùng trở lại trường hợp nghiên cứu mà chúng ta đã đề cập đến, quy tắc này có thể đối phó nhanh chóng với quyết định liệu Mark có nên chi thêm tiền quảng cáo phần mềm lập kế hoạch thuế của anh ta hay không. Quy tắc này cũng sẽ giúp bạn giảm chi phí một cách thông minh hơn, nếu bạn cần làm điều đó. Thi thoảng,

quy tắc này sẽ giúp bạn chi ít tiền hơn, nhưng nhiều lúc khác, nó lại cho bạn thấy rằng bạn nên chi tiêu *nhiều hơn*.

Hãy thử bài tập bất thường này - hãy xem lại các định mức ngân quỹ và tự hỏi: “Việc này sẽ mang lại lợi ích gì nếu tôi chi tiêu *nhiều tiền* dự tính ban đầu.”

Quy tắc này gợi ý bạn không nên có ngân quỹ tiếp thị. Bạn nên có một quá trình đánh giá đầu tư vào hoạt động tiếp thị. Hãy tìm kiếm càng nhiều cơ hội càng tốt để chi tiền tiếp thị sao cho việc này đem lại lợi nhuận tích cực, và tiến hành thực hiện các cơ hội ấy. Amazon vẫn thường làm vậy. Họ biết rằng việc họ trả tới \$33 để có một khách hàng mới là việc có ý nghĩa. Nếu bất cứ ai chào mời họ với nguồn khách hàng mới với mức giá \$33 hoặc thấp hơn, họ sẵn sàng ký hợp đồng. Liệu Amazon có chi tiêu ngoài, hay trong ngân quỹ không, nếu như họ cũng có ngân quỹ?

Câu hỏi này không liên quan gì, bởi vì công ty này biết rằng mọi khoản tiền đầu tư đều là khoản tiền được đầu tư xứng đáng. Tôi cũng có một cuộc thảo luận tương tự với một công ty thiết bị y tế. Năm trước, họ đạt kết quả tốt trong một cuộc triển lãm thương mại bằng việc không chỉ đứng đợi ở gian hàng của mình, mà họ còn cử hai người đứng trong các lối đi để mời gọi các vị khách có triển vọng. Dựa trên cơ sở này, họ đã nghĩ đến việc năm sau đó sẽ cử ba người mời khách. Tôi đã hỏi họ rằng trong cuộc triển lãm như thế, có khoảng bao nhiêu khách hàng tiềm năng, và chúng tôi nhận thấy ngay cả ba nhân viên cũng khó có thể phục vụ hết lượng khách hàng này. Sẽ hợp lý hơn nếu họ cử mười nhân viên.

Để vận dụng quy tắc ROI, bạn cần phải thay đổi vai trò của phòng tài chính. Thay vì là người kiểm soát ngân quỹ, họ nên là các nhà tư bản mạo hiểm trong quy-mô-nhỏ. Họ đánh giá đề xuất đầu tư và đối với những đề xuất được thông qua, họ có trách nhiệm tìm kiếm tiền bạc.

TÁCH BIỆT SỰ KÌ VỌNG, SỰ CẦN THIẾT VÀ KHẢ NĂNG

Đây là những điều cần được tách biệt:

- Sự kỳ vọng là điều mà tôi nghĩ sẽ xảy ra.
- Khả năng là việc có thể xảy ra, hoặc điều mà tôi thực sự muốn sẽ xảy ra.
- Sự cần thiết là điều phải xảy ra.

Trong bối cảnh của ngân sách, chúng ta có thể nói rằng:

- Chúng ta phải đạt ít nhất 1 triệu bảng trong năm nay, nếu không chúng ta sẽ gặp rắc rối (sự cần thiết).

- Tôi nghĩ rằng chúng ta có thể đạt 1,2 triệu bảng trên thực tế (kỳ vọng).

- Chúng ta có thể có cơ hội đạt 1,4 triệu bảng (khả năng).

Khi viết như trên, việc này có vẻ đơn giản, và cũng gây bối rối. Nhưng, có bao nhiêu ngân quỹ có thể nhận thấy ba con số khác biệt này? Dự thảo ngân sách tương ứng có thể có chọn ra một con số thỏa mãn cả ba mục đích, với các kết quả được dự đoán là đáng thất vọng. Những người bám sát ngân quỹ nỗ lực hạ thấp sự kỳ vọng cho sát với mức tối thiểu cần thiết, và thậm chí, không ai nghĩ về các khả năng.

Hãy nhận thấy sự không chắc chắn khi nhìn vào sự cần thiết, sự kỳ vọng và khả năng, và quá trình dự thảo ngân sách sẽ bắt đầu mang lại điều tốt đẹp cho bạn.

CHƯƠNG 6: NHỮNG CÂU CHÂM NGÔN HỮU ÍCH

BẠN CHỌN QUY TẮC THEO KINH NGHIỆM NÀO?

Chúng ta cần các quy tắc theo kinh nghiệm, bởi vì chúng ta không có thời gian để bắt đầu tìm kiếm lại mọi thứ.

Tôi cũng có quy tắc theo kinh nghiệm riêng, và quy tắc này cũng bắt nguồn từ trải nghiệm thực tế. Tôi biết rằng tổng chi phí cho một bữa ăn trong nhà hàng thường gấp 2,5 đến 3 lần chi phí cho món chính. Khi tôi đến Ấn Độ, nơi mà lịch trình xe buýt có vẻ không tồn tại, tôi phát hiện ra rằng, trên đường phố, xe buýt luôn chạy khoảng 40 km mỗi giờ và vì vậy, thời gian cho cuộc hành trình cũng rất dễ đoán trước.

Tất cả những quy tắc theo kinh nghiệm này đều xuất phát từ kinh nghiệm và quan sát cá nhân, và chúng rất hữu ích. Nguy hiểm chỉ nảy sinh khi chúng ta áp dụng quy tắc của người khác. Những quy tắc này có thể bị bỏ sót từ thời kỳ đồ đá, hoặc được hình thành trong các tình huống rất khác nhau, hay thậm chí, chúng có vẻ hấp dẫn hơn vì chúng có vẻ thú vị, hơn là vì chúng hiệu quả thực sự. Thực tế, có một quần thể lớn mà bạn gọi là sự thông thái của giới kinh doanh - điều này hấp dẫn vì những lý do không liên quan đến kết quả. Có vô số câu châm ngôn và quy tắc theo kinh nghiệm mà chúng ta cần cảnh giác. Tôi sẽ liệt kê một hàng dài các câu châm ngôn và quy tắc này, nhưng tôi không thể liệt kê toàn bộ. Đó là lý do khiến tôi viết thêm về Sáu cột Ý tưởng Cực Kỳ Tồi Tệ, tức là sáu phương pháp thường xuyên khiến các ý tưởng tồi tệ trở nên hấp dẫn. Hãy ghi nhớ, và bạn có thể bắt đầu phát hiện ra khi một câu cách ngôn khiến bạn đi chệch đường.

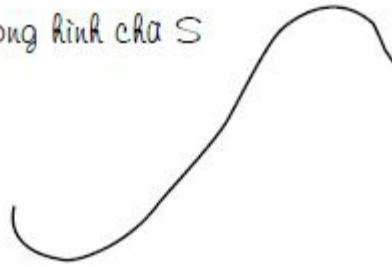
Đừng chữa lợn lành thành lợn què

Thường thì đây là một ý tưởng tồi, nếu nó được áp dụng vào những việc quan trọng. Ngay cả khi sự việc đang hoạt động tốt, thì ở đâu đó vẫn có người đang muốn phá hỏng nó. Các công ty lớn luôn đảm bảo rằng họ không bao giờ quên điều này. Hãy nhìn hai công ty thu được nhiều tiền nhất trong khoảng thời gian dài nhất trong lĩnh vực kinh doanh máy tính: Intel và Microsoft. Như tôi đã đề cập, Andy Grove khi còn là chủ tịch tập đoàn Intel đã nhận xét rằng “Chỉ có kẻ hoang tưởng mới sống sót.” Kevin Turner, Giám đốc điều hành

tập đoàn Microsoft mới đây đã miêu tả “mức độ lành mạnh của sự không chắc chắn” dẫn đến sự đổi mới nhanh chóng của tập đoàn Microsoft. Ngành kinh doanh hệ thống vận hành PC của Microsoft vẫn hoạt động tốt - vào thời điểm tôi viết cuốn sách này họ đang giao số lượng lớn phần mềm Windows 7 - nhưng Microsoft rất vất vả trong việc phát triển sự có mặt của họ trong lĩnh vực điện toán đám mây - lĩnh vực này sau rất có thể xóa sổ hệ thống Windows truyền thống.

Ngay cả khi không có ai đang cố phá vỡ sản phẩm hay dịch vụ của bạn, mọi thứ vẫn có cuộc sống tự nhiên của nó. Nó giống như đường cong hình chữ S:

Đường cong hình chữ S



Mọi sản phẩm, công việc hay công ty khởi nguồn là một công ty nhỏ, sau đó sẽ phát triển đến độ chín muồi, và bắt đầu suy giảm. Điều này hết sức hiển nhiên đối với một số ngành nghề. Ví dụ, tại tập đoàn Intel, 90% thu nhập của tháng 12 bắt nguồn từ các sản phẩm không được giao trong tháng 1. Kết quả tất yếu là 90% thu nhập của họ trong tháng 1 xuất phát từ các sản phẩm đóng băng vào cuối năm. Cũng tại tập đoàn này, họ không hề ảo tưởng về vấn đề này - ngành nghề kinh doanh hiện tại cần được tái sáng tạo mỗi năm.

Nguy hiểm xuất hiện khi quá trình phát triển kinh doanh chậm hơn. Đó là khi rủi ro nảy sinh. 2 năm là khoảng thời gian dài trong kinh doanh, và 5 năm là khoảng thời gian có vẻ dài đến vô tận. Nếu nhịp độ thay đổi là nhịp độ mà sự thay đổi quan trọng chỉ có thể được nhìn thấy trong 2 hoặc hơn 2 năm, bạn cần phải có ý thức nỗ lực để mở rộng lối suy nghĩ của mình.

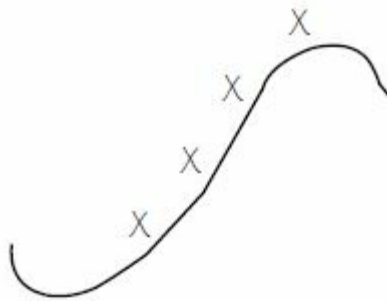
Hãy nhìn đủ xa, và bạn sẽ nhận thấy rằng mọi thứ mà bạn và những người tiền nhiệm đã làm trước đây đã đóng băng trong thời điểm hiện tại. Sau đó, hãy hướng về phía trước - mọi thứ bạn đang làm trong hiện tại rồi cũng sẽ đóng băng trong tương lai. Câu hỏi đặt ra là, bạn có đợi cho đến khi việc ấy mất đi, hay bắt tay vào việc kế tiếp trong khi ngành nghề kinh doanh hiện tại của bạn vẫn tiến triển tốt? Nếu tôi phải xây dựng lĩnh vực kinh doanh mới, bản thân tôi sẽ làm như vậy trong khi công việc kinh doanh hiện tại của tôi đang phát triển tốt, tiền bạc đang nhiều và niềm tin đang tràn trề.

Về cơ bản, nguyên tắc “đừng chữa lợn lành thành lợn què” là công thức cho tính tự mãn, để giữ ổn định ở mức độ vừa phải, thay vì càng tốt càng hay. Gần đây chúng ta được nhắc nhở rất nhiều rằng thời gian có thể thay đổi, và điều tốt vừa phải có thể nhanh chóng trở nên không tốt chút nào. Mãi đến năm 2008 chúng ta có thời gian phát triển kinh tế lâu dài, và sự phát triển đó tiềm ẩn nhiều rủi ro. Cuộc suy thoái kinh tế đã khiến điều này trở nên hiển nhiên đối với rất nhiều người. Nếu bạn quan tâm đến tuổi thọ trong công việc

kinh doanh của mình, thì hãy nhớ điều tốt vừa phải vẫn chưa là đủ tốt.

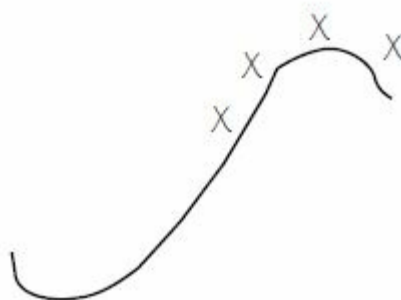
Vậy đâu là thuốc giải độc? Có thể bạn thấy chính mình, hay ai đó khác, nói câu châm ngôn “Đừng chữa lợn lành thành lợn què” và lúc đó, bạn biết mình cần ngừng lại suy nghĩ để đảm bảo câu nói ấy vẫn hợp lý. Dù vậy, phần lớn thời gian, bạn không thấy mình nghĩ, “Nếu mọi việc tốt đẹp, tôi vẫn sẽ giữ nguyên như vậy.” Đây là tình huống nguy hiểm hơn. Dưới đây là hai kĩ thuật nhằm phát hiện ra khi nào có việc chuẩn bị đổ vỡ, và liệu bạn có cần phải hành động hay không.

Kĩ thuật đầu tiên vận dụng đường cong S vô giá đã được đề cập trước đó. Hãy đặt hết các hoạt động, hoặc tất cả sản phẩm, khách hàng lên đường cong ấy. Sự sắp đặt đúng đắn trông giống như hình dưới đây:



Có một số sản phẩm mới chuẩn bị xuất hiện, đảm bảo cho tương lai. Giữa giai đoạn phát triển, một số sản phẩm mang lại lợi nhuận cao. Và có những sản phẩm rơi vào giai đoạn thoái trào. Có thể các sản phẩm này giảm về số lượng, và điều này mang đến cho bạn cơ hội sinh lời rất cao trong một thời điểm, bằng cách “ngừng” các sản phẩm đó. Các sản phẩm này sớm kết thúc, vì vậy bạn có thể đưa ra một hành động dứt khoát là điều tồi tệ nhất mà việc này mang lại là đẩy nhanh tiến trình. Bạn có đủ tiền bạc để kiên quyết trong việc định giá; các khách hàng vẫn sử dụng các sản phẩm sắp-lỗi-thời này có thể vẫn gắn bó với chúng, và nhiều đối thủ cạnh tranh không sản xuất chúng nữa. Khi đó, bạn có thể cắt giảm hoạt động tiếp thị cho các sản phẩm cuối-đời này. Như thế sẽ tiết kiệm tiền bạc, và các sản phẩm này cũng không thu hút thêm khách hàng mới nữa. Gần như các sản phẩm này đã bị hủy.

Mặt khác, nếu hình ảnh trông giống dưới đây, vấn đề của bạn rắc rối hơn nhiều.



Mọi thứ đều đang ở giai đoạn cuối cùng. Không có sản phẩm mới sắp ra, cũng không có khách hàng đáng tin để thấy bạn trải qua những năm kế tiếp. Đây là sự cấp bách không

giống sự việc cấp bách chút nào. Vẫn chưa có gì đổ vỡ, nhưng mọi thứ đang chuẩn bị đổ vỡ.

Tôi hy vọng rằng, khi bạn vẽ đường cong hình chữ S trong công việc kinh doanh của mình, trông nó sẽ không giống hình vẽ thứ hai. Để đảm bảo bạn không bao giờ kết thúc trong vị trí đó, hãy vẽ bức tranh theo đúng hoàn cảnh của nó, và sau đó, lập kế hoạch cho vài năm tới. Chỉ cần đơn giản là di chuyển mọi thứ trong vài năm tới vào đúng vị trí và xem xem hình vẽ ấy trông như thế nào? Lúc này bạn đã biết mình cần phải làm gì để đảm bảo tương lai với sản phẩm mới, hoặc khách hàng mới.

Nếu sự việc diễn ra không suôn sẻ, đừng sửa chữa

Có rất nhiều lý do cho thấy tại sao việc sửa chữa những điều “không suôn sẻ” là một ý tưởng tồi tệ (nhưng dưới đây là một số lý do tại sao đây là một điều hay, vì vậy, hãy cân trọng.) Trước khi quyết định sửa chữa cái gì đó, bạn hãy đặt cho mình một câu hỏi vô cùng quan trọng. *Tôi sẽ làm gì nếu tôi không dành thời gian cố gắng sửa chữa tình huống này?*

Bạn có thể:

- Xây dựng cái gì đó mới mẻ.

- Gia tăng công việc đang hoạt động hiệu quả.

- Có hành động mang tính phòng ngừa để sửa chữa những việc có nguy cơ không suôn sẻ. (Có thể vào thời điểm bạn dành thời gian để sửa chữa một việc, bạn có thể ngăn ngừa ba việc khỏi đổ vỡ.)

Bạn cần phải biết rằng việc đó có thể sửa chữa được. Đôi lúc, đây là vấn đề liên quan đến các sản phẩm mới không hiệu quả lắm. Các sản phẩm này đang không hiệu quả, nhưng trước đây các sản phẩm này có hiệu quả hay không? Liệu chúng có cơ may sẽ mang lại hiệu quả không? Nếu một dự án, hay một sản phẩm được chúng ta yêu mến tha thiết, chúng ta dễ dàng bị ám ảnh về việc cố gắng cho nó được hiệu quả, ngay cả khi đã qua lâu lắm thời điểm mà một người quan sát khách quan kết luận rằng sản phẩm, hay dự án đó không có cơ may mang lại hiệu quả như cũ nữa.

Một lỗi phổ biến là cố gắng sửa chữa những thứ vốn mang lại hiệu quả, nhưng nay không còn hiệu quả nữa. Đôi khi, việc cố gắng hơn có vẻ là lựa chọn dễ dàng hơn là suy nghĩ sâu sắc hơn. Suy nghĩ sâu sắc hơn có thể để lộ bằng chứng cho thấy thế giới đã thay đổi, rằng phương pháp kinh doanh cần được thay đổi, hoặc một phương pháp hoàn toàn mới là cần thiết. Đôi khi, cơn đau đi kèm cũng mang tính tâm lý học. Nếu chúng ta đã xây dựng hoạt động kinh doanh hiện tại, việc này có vẻ giống “giết chết tương lai” hơn là “tái đầu tư vào chính mình.”

Tôi đã gặp một trong các tình huống này khi còn là giám đốc của một công ty tư vấn tiếp thị. Như tôi đã đề cập, chuyên môn của chúng tôi là giúp đỡ các công ty được đưa ra thông điệp tiếp thị cho các sản phẩm mới bằng cách vận dụng các dữ liệu lâm sàng của họ. Vào

đầu những năm 1980 đây là một ý tưởng triệt để, gần như là một phép thuật. Không một ai biết phương pháp này hoạt động thế nào, nhưng ai cũng muốn phương pháp ấy. Nhưng đến cuối những năm 1980 điều bí ẩn đã biến mất, mặc dù đây vẫn là dịch vụ cao cấp đòi hỏi mức phí tương đối. Giữa những năm 1990 phép thuật thần bí hoàn toàn bay biến. Dịch vụ này được coi là một thứ hàng hóa, và các công ty cung cấp dịch vụ này nhận thấy họ không cung cấp dịch vụ cho những giám đốc tiếp thị vốn say mê giá trị, mà thay vào đó là bán cho các hãng đại lý mua sắm chuyên nghiệp chỉ muốn có mức giá thấp nhất. Đồng thời, lúc đó có ít dự án mới hơn (các công ty dược không thể nghĩ ra sản phẩm mới) và trọng tâm là phải chuyển từ giai đoạn truyền thông lâm sàng (thúc đẩy các thầy thuốc không biết hoặc không quan tâm đến giá thuốc) sang giai đoạn dược liệu học (thuyết phục các nhà kinh tế học và các kế toán viên - những người kiểm soát các quyết định kê đơn thuốc - rằng sản phẩm của bạn mang lại lợi nhuận đầu tư cao nhất.)

Với lợi ích của sự nhận thức muộn, lời kết luận quả là rõ ràng. Cuộc chơi đã kết thúc. Hoặc là chúng ta phải tái đầu tư y như các chuyên viên tư vấn truyền thông kinh tế dược liệu học, hoặc là chúng ta phải chấm dứt hoạt động kinh doanh.

Đương nhiên đó không phải là điều chúng tôi làm. Chúng tôi nỗ lực gấp đôi để làm những việc đã giúp chúng tôi thành công trong quá khứ. Chúng tôi làm việc chăm chỉ hơn. Chúng tôi tuyển dụng thêm nhân viên kinh doanh. Ý tôi muốn nói là chúng tôi tuyển dụng thêm nhiều nhân viên kinh doanh với mức lương đắt đỏ hơn (mức lương của họ cao hơn vì tất cả các công ty trong lĩnh vực này đều cố gắng gia tăng đội ngũ nhân viên kinh doanh). Chúng tôi gọi nhiều cuộc điện thoại hơn. Chúng tôi bước lên nhiều chuyến bay hơn. Chúng tôi đầu tư nhiều hơn, với số tiền lớn hơn - nhưng không đạt được kết quả gì...

Không chỉ có các công ty mới mắc sai lầm này. Nhiều quốc gia cũng mắc sai lầm tương tự. Hãy nghĩ đến Anh quốc vào những năm 1960 và 1970. Vào thời điểm đó, quốc gia này hưởng nguồn tiền mặt dồi dào từ nguồn dầu dự trữ tại Biển Bắc, nhưng quốc gia này sử dụng số tiền đó để làm gì? Họ cố gắng hết sức để chống đỡ cho những ngành công nghiệp vốn tỏa sáng huy hoàng nhưng đã lụi tàn vào thời điểm đó: than, đóng tàu, xe hơi, thép - những ngành công nghiệp vốn giúp quốc gia này giàu sang, nhưng thời điểm đó không thể nào giúp đất nước phát triển thêm. Hiển nhiên là giải pháp đó không hiệu quả. Không khoản tiền đầu tư nào của chính phủ có thể cứu vãn tình hình. Số tiền ấy chỉ có thể trì hoãn điều chắc chắn sẽ xảy ra, và khiến cuộc tàn sát ngành nghề công nghiệp vào đầu năm 1980 trở nên tồi tệ hơn bao giờ hết. Liệu Anh quốc ngày hôm nay sẽ như thế nào nếu họ lúc đó đầu tư toàn bộ số tiền trợ cấp ấy vào các ngành công nghiệp của tương lai?

Vậy, làm sao bạn biết là đã đến lúc cắt giảm sản phẩm thua lỗ và dành nỗ lực vào lĩnh vực khác?

Dưới đây là một số mẹo giúp bạn tránh không bị gán chặt vào thất bại:

- *Chấp nhận quy tắc “chỉ sửa một lần”*. Nếu công việc không hiệu quả, bạn được phép sửa chữa. Nhưng nếu công việc vẫn không hiệu quả, hãy từ bỏ và bước tiếp.

- *Suy nghĩ về chi phí cơ hội.* Hãy xác định số lượng. Nếu bạn đang vật vả sửa chữa việc gì đó, hãy nhìn vào thời gian và tiền bạc bạn phải bỏ ra cho việc đó và viết giải pháp thay thế tốt nhất cho việc đó. Giải pháp đó trông có hấp dẫn hơn không? Nếu có, vậy thì bạn nên thực hiện giải pháp thay thế này.

- *Tìm kiếm mục đích của việc thu nhỏ lợi nhuận.* Đây có thể là gợi ý hay ho cho thấy cái gì đó bị hỏng hóc vượt xa mức có thể được sửa chữa để sinh lời. Ví dụ, trong ngành tư vấn tiếp thị, gợi ý thực sự là nỗ lực kinh doanh của chúng ta đồng nghĩa với việc giảm bớt lợi nhuận. Việc này cần nhiều nhân viên kinh doanh hơn và cần nhiều cuộc điện thoại hơn để tạo ra số lượng cơ hội tương tự để đề xuất, và cần nhiều sự đầu tư lớn hơn để trở nên đáng tin, không cần quan tâm đến việc chiến thắng trong kinh doanh.

- *Đặt dấu mốc rõ ràng cho sự thành công.* Khi bạn bắt đầu thực hiện một dự án, bạn cần phải rõ ràng cả về sự thành công và những dấu hiệu đầu tiên của sự thành công ấy. Giả sử thành công là “bán 10.000 bộ sản phẩm mỗi tháng sau ba năm.” Ba năm là khoảng thời gian dài để chờ đợi. Liệu có còn dấu mốc nào ngắn hơn cho bạn không? Có thể mục tiêu của bạn là “bán 1.000 bộ sản phẩm sau 9 tháng” hoặc “được sáu khách hàng hiện có chấp nhận chỉ trong một năm”. Quả là khó để từ bỏ một dự án đang thất bại thảm hại, nhưng việc khó hơn là từ bỏ điều đang hiển nhiên dẫn đến thất bại. Quyết định trước một cách rõ ràng về các dấu mốc thành công khiến việc này dễ dàng hơn.

- *Cố gắng tối thiểu hóa sự đầu tư theo cảm tính.* Peter Drucker đã vạch đúng điểm yếu khi ông đầu tư vào các loại sản phẩm bao gồm hạng mục “đầu tư vào ý thức quản lý”. Điều cuối cùng bạn muốn làm là kết thúc cùng với ý thức của mình, hay còn gọi là uy tín hay tiếng tăm của bạn, gắn liền với một dự án thất bại. Ở đây có một sự cân bằng khó khăn - bạn và những người khác cần một khoản đầu tư mang tính cảm tính vào một dự án, nếu không dự án đó sẽ không bao giờ phát triển, nhưng khoản đầu tư ấy quá lớn và bạn có thể bị lóa mắt trước thực tế.

Hãy liên tục nhắc nhở bản thân - hãy làm ngơ trước phí tổn lâu bền:

- Dự án A đòi hỏi khoản đầu tư 1 triệu bảng trong năm tới và sẽ đem lại lợi nhuận là 1,2 triệu bảng.

- Dự án B đòi hỏi khoản đầu tư 1 triệu bảng trong năm tới và sẽ đem lại lợi nhuận là 2 triệu bảng.

Liệu có quan trọng không khi dự án A đã được đầu tư 5 triệu bảng (trước khi nó đem lại lợi nhuận) trong khi trước giờ dự án B vẫn chưa được đầu tư khoản tiền nào? Không, điều đó không quan trọng, nhưng cũng nên được cân nhắc. Luận lý học là điều không thể tránh được, nhưng tâm lý học còn nan giải hơn thế. Các nhà kinh tế học về hành vi biết rằng giá trị mà chúng ta gắn liền với cái gì đó phụ thuộc rất nhiều vào cái mà chúng ta phải trả để có được nó, bất kể giá trị của nó trong tương lai.

Hành động có quy mô ngay bây giờ

Điều này mang tính hấp dẫn nông cạn, nhưng sự lôi cuốn của nó dựa trên hai trụ cột phổ biến của Ý Tưởng Tồi Tệ:

1. Lối suy nghĩ huyền tưởng
2. Yếu tố tạo cảm giác dễ chịu

Có yếu tố diệu kỳ đầy hấp dẫn ẩn giấu trong ý tưởng rằng nếu chúng ta muốn giải quyết một vấn đề, chúng ta chỉ có thể áp dụng hành động quy mô lớn. Suy nghĩ, lập kế hoạch, việc lựa chọn các công cụ thích hợp, phân tích khả năng và rủi ro, phân tích liệu kết quả có xứng đáng với nỗ lực không? Không cần thiết.

Nó vẫn khiến chúng ta cảm thấy tốt đẹp. Hành động, nhất là nếu hành động ấy gây ấn tượng sâu sắc và khó nhọc, đều tốt đẹp.

Vấn đề duy nhất là, đây là luận lý học của Thế chiến thứ nhất. Không chiến thắng trong cuộc chiến này ư? Vậy thì cứ đưa thêm nhiều đàn ông, đàn bà tham gia cuộc chiến. Chiến lược hiệu quả không? Không, vậy thì cứ đưa thêm nhiều nữa đàn ông, đàn bà tham gia cuộc chiến.

Câu trả lời thật ra vô cùng đơn giản. Chỉ cần đảm bảo rằng bạn có một kế hoạch. Khi bạn bắt đầu hành động, thì thoảng, hãy dừng lại để kiểm tra xem kết quả có như bạn mong chờ không. Nếu không, hãy dừng bước và chuyển hướng hành động.

Thất bại không phải là một lựa chọn

Nếu có người nói như vậy, thì nó có nghĩa gì? Nếu nó chỉ có nghĩa là “ở đây, thất bại là một điều vô cùng tồi tệ”, vậy thì đó chỉ là một sự thật hiển nhiên, nhưng thường thì khi bạn nghe được câu nói này, trong đó còn ẩn chứa một điều gì đó khác. Trong đó ẩn chứa yếu tố về lối suy nghĩ huyền tưởng, một ý tưởng mà chúng ta có thể lựa chọn một số lượng ít ỏi các dự án và cho rằng, các dự án đó chắc chắn không thể thất bại. Điều đó đưa chúng ta quay trở lại với các câu chuyện cổ tích và truyền thuyết, trong đó, bạn có một lá cờ có phép màu để vẫy vẫy, hoặc một chiếc còi diệu kỳ để thổi và khi đó, bạn sẽ nhận được sự giúp đỡ. Vấn đề là ở chỗ, bạn chỉ có thể sử dụng phép màu ấy một lần, hoặc tối đa là ba lần.

Lối suy nghĩ huyền tưởng là lối suy nghĩ tuyệt vời trong các câu chuyện cổ tích, nhưng hiệu quả của nó trong thế giới thực thì không được chứng minh. Bằng nhiều cách, việc từ chối khả năng thất bại có thể khiến thất bại ngày càng rõ ràng hơn.

- *Tạo sự cứng nhắc.* Chúng ta phải bám sát kế hoạch, bởi vì sửa đổi kế hoạch đồng nghĩa với việc kế hoạch có thể “thất bại”, và trong trường hợp này, đây không phải là một lựa chọn. Cuối cùng, chúng ta thất bại ngay trước khả năng thành công, bởi vì thành công

trông không giống như lẽ ra nó phải có vẻ như thế.

- *Tạo sự mù quáng.* Trong công việc có những nhân tố chúng ta không thể kiểm soát như đối thủ cạnh tranh, công nghệ thay đổi, hoặc nhu cầu của khách hàng thay đổi. Những nhân tố này có thể khiến chúng ta “thất bại”. Nếu chúng ta không thể nhận ra khả năng thất bại, vậy thì chúng ta không thể nhìn thấy rõ điều đang diễn ra trong những lĩnh vực này. Chúng ta phớt lờ thực tế cho đến khi nó thực sự ăn sâu vào bản thân chúng ta.

- *Tạo thái độ che giấu và không trung thực.* Rất nhiều lần, các khách hàng đề nghị tôi cứu vãn các dự án đang thất bại, hoặc đã thất bại. Gần như luôn luôn, các dự án này đã thất bại đôi lúc trước khi ban quản lý cấp cao nhận thấy sai sót. Những người quản lý dự án biết rằng họ đang gặp rắc rối, nhưng họ lại lãng phí nhiều tháng rong chỉ để cố gắng che đậy sai lầm.

Điều này có vẻ nghịch lý, nhưng cách tốt nhất để đảm bảo sự chắc chắn trước thất bại là hãy chấp nhận rằng thất bại có thể xảy ra. Hãy tránh lối suy nghĩ huyền tưởng, và bám sát thực tế. Vậy thì, bạn có thể làm một số việc hợp lý sau:

- Hãy thận trọng trước các dấu hiệu cảnh báo sớm.
- Hãy thành thật nói về các rủi ro.
- Lập kế hoạch cho các phương án thay thế.
- Cắt giảm thua lỗ sớm hơn nếu mọi thứ trở nên tồi tệ.
- Nhận thấy các hình thức thay thế của sự thành công.

Chỉ cần hành động

Đây là khẩu hiệu hay ho. Nó đã bán ra hàng tỉ bảng sản phẩm thể thao cho Nike. Khẩu hiệu này cũng phổ biến trong thế giới tổ chức, và trong thế giới ấy, nó là ví dụ điển hình cho niềm tin rằng với đầy đủ thiện chí, lòng dũng cảm và sự quyết tâm, mọi thứ đều có thể. Một việc hấp tấp. Dù sao, đó cũng chỉ là một vấn đề. Không hiệu quả.

Điều khôi hài là khẩu hiệu này liên quan đến các vận động viên tài năng, nhưng khi bạn nhìn rõ xem các vận động viên này thực sự làm gì, thì đó lại là sự đối lập của “chỉ cần hành động”. Không một ai thức dậy buổi sáng, xắn quần xắn áo, “chỉ cần đi” đến hội thi Olympics và “chỉ cần chạy” tham gia cuộc đua maraton.

Các vận động viên này có các kế hoạch tập luyện chi tiết, và họ phải đề ra chính xác việc mình phải làm mỗi ngày trong nhiều tháng hoặc nhiều năm trước khi diễn ra sự kiện thể thao.

Họ có một đội ngũ hỗ trợ, gồm huấn luyện viên, chuyên viên đào tạo, nhà vật lý trị liệu,

nhà dinh dưỡng học và nhà tâm lý học giúp họ chuẩn bị sẵn sàng.

Họ tập trung. Nếu bạn có kế hoạch tham gia chạy marathon trong kỳ Olympics sau, bạn phải tập trung vào đó. Bạn không thể nào cố học đàn và làm kinh doanh cùng lúc.

Vậy nên, dưới đây là một số câu hỏi dành cho những ai muốn vận dụng câu “chỉ cần hành động” trong tổ chức của mình.

Bạn đã có kế hoạch chưa? Bạn có thực sự biết các bước đi cần thiết mà bạn cần trải qua để đạt được kết quả như mong đợi chưa? Bạn đã ước tính về khoảng thời gian bạn cần để xây dựng năng lực cần thiết chưa?

Bạn có dành cho mọi người sự hỗ trợ cần thiết để thành công không? Nếu các vận động viên tài năng cần một đội ngũ hỗ trợ đông đảo với khả năng tốt nhất của họ, thì bạn cũng nên làm vậy với đội ngũ có lẽ thông thường hơn của bạn.

Bạn đã đủ tập trung chưa? Cũng là hấp dẫn khi tuần này bạn tung ra một kế hoạch “chỉ cần hành động”, tuần sau một kế hoạch như thế, và một tháng sau cũng thế. Bạn cần phải nhìn vào khoảng thời gian mà mọi người có, và bao nhiêu mục tiêu khác nhau mà họ có thể chịu trách nhiệm cùng lúc. Hãy thành thực với chính mình và thừa nhận rằng, điều đó sẽ ít hơn bạn thực sự mong muốn.

“Chỉ cần hành động” rất hấp dẫn. Câu khẩu ngữ này gây nhiều cảm hứng, nhưng cuối cùng, nó vẫn thể hiện lối suy nghĩ huyễn tưởng.

Vậy phương pháp thay thế là gì? Mỗi khi bạn nhận thấy bản thân “Chỉ cần hành động”, hãy tự hỏi bản thân ba câu hỏi dưới đây:

- Tôi đã có kế hoạch chưa, và tôi có cơ sở để tin rằng kế hoạch của tôi sẽ hiệu quả không?

- Tôi có kĩ năng và kiến thức cần thiết chưa?

- Tôi có tiếp cận được sự giúp đỡ cần thiết không?

Nếu bạn nói “Chỉ cần hành động” với một người khác, vậy thì bạn hãy cùng họ trả lời ba câu hỏi trên.

Quản lý thời gian

Quản lý thời gian là một lĩnh vực kinh doanh lớn. Lĩnh vực này có đôi điểm chung với ngành kinh doanh làm ra sản phẩm nhỏ từ những vật liệu lớn. Lĩnh vực này được duy trì bởi một bí mật nho nhỏ, và một khi bạn dành một khoảnh khắc để nhìn nhận, bạn sẽ thấy nó không phải là một bí mật: *Quản lý thời gian là một lĩnh vực kinh doanh lớn vì nó không hiệu quả*. Đối lập với nó là một ngành công nghiệp nhỏ bé hơn nhiều nhưng lại

mang lại hiệu quả - dạy đi xe đạp. Hầu hết mọi người đều tự học đi xe đạp, hoặc học từ bạn bè, bố mẹ hay anh chị lớn hơn. Có thể họ cũng có vài bài học, thường liên quan đến sự an toàn hơn là việc lái xe thật, nhưng việc đó không quan trọng. Bất cứ ai muốn đi xe đạp đều có thể học dễ dàng. Đó là nghịch lý; quản lý thời gian là lĩnh vực rộng lớn hơn tập đi xe đạp bởi vì tập đi xe đạp làm khách hàng của nó thỏa mãn, còn quản lý thời gian thì không.

Tôi từng tham dự một khóa học quản lý thời gian. Bạn cũng từng tham dự một khóa học tương tự. Tôi đoán chừng tất cả những ai đọc cuốn sách này đều từng tham dự một khóa học như thế (nhà xuất bản có sự phân phối có hạn trong việc tiếp cận những vùng xa hơn của rừng mưa nhiệt đới Amazon, và đây có vẻ là nơi duy nhất mà người ta vẫn có thể tìm thấy các bộ lạc nguyên thủy chưa từng tham gia khóa học về quản lý thời gian hoặc sở hữu một nhà tổ chức cá nhân). Vậy thì, việc này hiệu quả đến mức nào?

Kinh nghiệm tham dự hội nghị quản lý thời gian của tôi rất kì quái. Viên Giám đốc Quản lý đưa cả công ty đến một khách sạn trung tâm tại thành phố Luân Đôn suốt cả một ngày dài để tham dự lớp đào tạo đắt đỏ, được sắp xếp gọn gàng, khéo léo về quản lý thời gian. Sau mỗi lần giải lao, cả nhóm đều bắt đầu muộn trong khi viên giám đốc này kết thúc các cuộc điện thoại. Bạn thử đoán xem công ty chúng tôi cải thiện được bao nhiêu sau một ngày đi tìm hiểu thực tế như thế?

Vậy mà, quản lý thời gian vẫn là một vấn đề lớn. Đôi lúc, vào những ngày tôi cần giải quyết vấn đề, tôi được mời đảm nhận vị trí giám đốc tài chính thay thế cho viên giám đốc làm ăn thất bại và bị sa thải. Tôi nhận thấy, quản lý thời gian luôn luôn là một phần rất lớn của vấn đề. Tôi vẫn còn nhớ một cuộc gặp gỡ trong quá trình bàn giao công việc, và khi đó, tôi lãng phí nhiều giờ với viên giám đốc cũ và kế toán tài chính để xem hết sổ sách kế toán theo luật định một cách chi tiết nhất. Tôi cảm thấy viên kế toán tài chính là người duy nhất hiểu rõ các con số ấy liên quan đến vấn đề gì, và anh ta hoàn toàn có khả năng tự mình xem xét sổ sách. Đó là một phiên bàn giao vất vả cho tôi, một phần bởi vì nó quá nhàm chán, nhưng phần lớn là vì trong đầu tôi vang lên một giọng nói: “Vấn đề đích thực mà chúng ta phải đối mặt là thu tiền mặt từ khách hàng. Hệ thống bị suy sụp và nếu chúng ta không sửa lại hệ thống với sự nhất trí mới với ngân hàng, các nhà đầu tư cần phải xem xét lại mọi việc với chừng ấy tiền đầu tư. Chẳng lẽ chúng ta không nên dành thời gian cho việc này hay sao?”

Các chuyên gia biết biến một tình huống rất xấu thành rất tốt thường thành công trong khi những người khác thất bại, và họ hoạt động dựa trên nguyên lý rằng bạn không bao giờ nên có quá ba điều ưu tiên hàng đầu. Nguyên lý này rất hiệu quả với tôi; thông thường, một trong những việc đầu tiên tôi làm trong nhiệm vụ biến xấu thành tốt là đọc nhật ký của người tiền nhiệm và hủy bỏ các cuộc họp, giảm bớt việc phải tham dự các cuộc họp khác, hủy bỏ các dự án không cần thiết và rút lui không tham dự các dự án khác. Khi đó, tôi có thể bắt đầu làm việc gì đó hữu ích hơn. Tại sao nó lại cần một cuộc khủng hoảng?

Giải pháp của Nancy Reagan đối với vấn đề Quản lý Thời gian

Bạn hãy quên thứ hạng ưu tiên A/B/C, hãy quên những công việc cấp bách và quan

trọng, hãy dẹp người tổ chức sang một bên và đừng lấp đặt phần mềm vội. Vợ của cựu Tổng thống Ronald Reagan có câu trả lời cho mọi nỗi phiền muộn liên quan đến việc quản lý thời gian, và giải pháp này vô cùng đơn giản:

“Cứ nói không.”

Thật ra, khi phát ngôn câu nói sáng suốt này, bà Nancy đang nghĩ về việc lạm dụng thuốc, nhưng nó lại được áp dụng hiệu quả cho việc lạm dụng thời gian.

1. Cứ nói không với các hoạt động mang lại giá trị thấp.
2. Cứ nói không với những việc mà người khác có thể làm tốt hơn.
3. Cứ nói không với các giải pháp phức tạp.

Phương pháp của bà Nancy nhận được sự ủng hộ của các nhà quân sự khác - những người vốn có uy tín cao hơn trong lĩnh vực quản lý.

Thậm chí Peter Drucker còn phát minh ra một từ đặc biệt (khá khó chịu) cho việc này. Ông viết rằng, khi bạn ưu tiên cho một số nhiệm vụ, bạn nên “gác lại” một số nhiệm vụ khác. Đây là một cách nói khác của cụm từ “đừng làm các việc đó”. Thật thú vị khi tìm hiểu tại sao Drucker, một người thường viết cực kì thẳng thắn và cực kỳ rõ ràng, lại nghĩ ra cụm từ này. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này sau.

Chuyên gia quản lý Tom Peters hỏi thúc bạn xây dựng danh sách “việc cần làm” và danh sách “việc không cần làm”. Đây cũng là một ý tưởng tương tự.

Hai chuyên gia này có cùng mục đích. Nếu danh sách việc cần làm của bạn quá dài đến nỗi bạn không thể thực hiện hiệu quả mọi việc, vậy thì, đơn giản thôi, việc tổ chức lại hoặc phân loại lại danh sách sẽ không giúp ích gì. Bạn sẽ cần phải bỏ bớt các việc trong danh sách này.

Giải pháp rất rõ ràng. Nhưng nó vẫn chưa giải quyết được vấn đề của bạn, phải không?

Tại sao giải pháp tinh tế của Nancy không hiệu quả?

Vấn đề liên quan đến giải pháp “Cứ nói không” được áp dụng để tránh việc lạm dụng thuốc là giải pháp này rõ ràng, hợp tình hợp lý, và hoàn toàn hấp dẫn *với người không có nguy cơ lạm dụng thuốc*. Nếu bạn gặp rủi ro vì lý do liên quan đến xã hội hay tâm lý, hoặc bạn đã nghiện rồi, vậy thì giải pháp này không hữu ích.

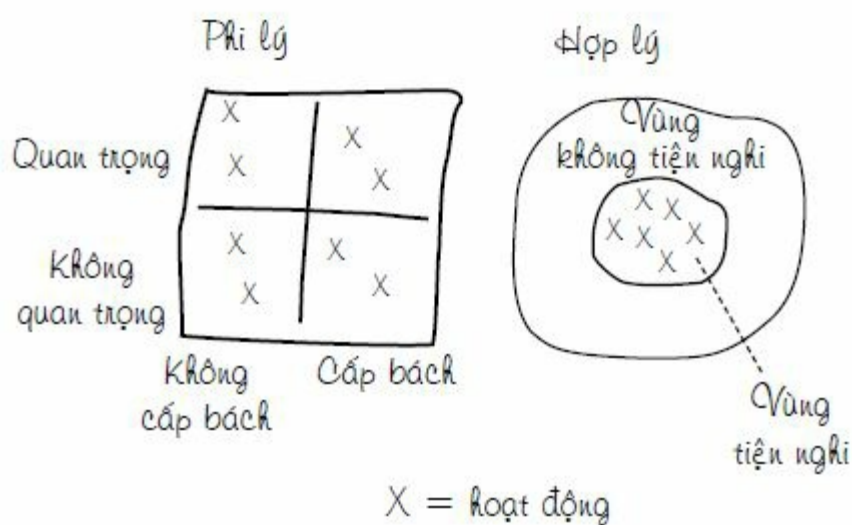
Vấn đề tương tự xảy ra khi áp dụng giải pháp này với vấn đề lạm dụng thời gian. Đúng là giải pháp này dễ dàng, nhưng nếu chúng ta muốn tìm cách áp dụng nó, chúng ta cần phải nghiên cứu về yếu tố chính trị, xã hội học và tâm lý học của bạn và tổ chức, công ty bạn.

Lý do đích thực của việc lạm dụng thời gian

Tại sao nói không lại khó đến vậy? Bởi vì, như nhiều người biện hộ, rằng ông chủ của họ không cho phép? Tôi không tin là vậy. Bất cứ ai từng làm việc cho một tổ chức, hay công ty đều biết rằng ai ai cũng có vô số cách để không làm những việc họ không muốn làm, ngay cả khi lãnh đạo muốn việc đó phải được làm cho xong. Vô số lý do như sự kháng cự thụ động, trì hoãn, lúng túng, lơ đãng hay chỉ dẫn sai. Bất cứ ai từng quản lý người khác cũng đều biết rằng con người có kỹ năng bất tận trong việc làm những việc họ muốn làm, thay vì làm những việc mà bạn muốn họ làm. Câu hỏi đặt ra là tại sao họ lại chọn làm những việc không giúp họ hiệu quả, mà chỉ khiến họ căng thẳng đầu óc và quá tải, và trong một số trường hợp, còn khiến họ thất bại và gánh chịu nỗi mệt mỏi. Ví dụ, chúng ta hãy thử nghĩ về viên giám đốc tài chính mà tôi đã đề cập lúc trước, khi ông ta kiểm tra chi li chuyên môn về sổ sách kế toán thường niên thay vì giải quyết các vấn đề nghiêm trọng liên quan đến hoạt động của công ty. Ông ta không thể nói rằng ông ta làm vậy thì áp lực từ cấp trên; tổng giám đốc không thích thú gì với sổ sách kế toán, thay vào đó, ông ta chỉ gào thét về vấn đề liên quan đến việc thu tiền mặt.

Không, thật lòng xin lỗi, câu biện minh “họ không cho phép tôi làm khác đi” không hiệu quả đâu. Đối với những người lạm dụng thời gian bị vướng vào rắc rối vì hào hứng quá đến mức không thể làm hài lòng, có tới mười người ương bướng đơn phương độc mã làm việc họ muốn làm, bất kể việc đó ảnh hưởng như thế nào đến cấp trên, đồng nghiệp, sự nghiệp hay sự sáng suốt của họ.

Tại sao vậy? Tại sao lại có hành vi phi lý như vậy? Một lần nữa, để trả lời câu hỏi này, chúng ta cần phải bỏ qua luận lý học thông thường để đến với luận lý tâm lý học. Tôi xin áp dụng phương pháp toán học của mình. Nếu vấn đề quá khó khăn, có thể là do bạn đã đóng khung không đúng. Thông thường, việc đóng khung lại vấn đề sẽ giúp vấn đề trở nên đơn giản. Trong trường hợp này, biểu đồ bên tay phải giúp giải pháp trở nên rõ ràng.



Các quân sư về quản lý thời gian khuyên chúng ta nên phân loại nhiệm vụ thành nhiệm vụ cấp bách và không cấp bách, quan trọng và không quan trọng. Sau đó, chúng ta được cho là nên dốc hết tâm huyết sức lực vào các việc quan trọng, chú ý đặc biệt đến các việc quan trọng nhưng không cấp bách. Một lời khuyên hay ho, nhưng khi bạn vẽ sơ đồ tất cả các hoạt động của mọi người trong ma trận, như trong biểu đồ bên trái, đâu đâu cũng lộn

xộn vô số việc cần làm.

Tuy nhiên, nếu chúng ta áp dụng một khung biểu đồ khác, bức tranh lại hoàn toàn dễ hiểu. Bạn hãy quên phương pháp hợp lý, hướng đến kết quả để phân loại nhiệm vụ, và thay vào đó, hãy nhìn vào nhân tố cảm xúc. Lúc này, mọi việc rất rõ ràng. Nguyên lý quản lý thời gian đích thực cho thấy: *hãy dành nhiều thời gian hết mức có thể bên trong “vùng tiện nghi” của tôi.*

Các hoạt động trong “vùng tiện nghi” bao gồm:

- Những việc tôi thực sự giỏi (ngay cả khi không liên quan lắm)

- Những việc tôi đã làm trong quá khứ để thành công (ngay cả khi lúc này những việc đó không giúp tôi thành công trong công việc mới)

- Những việc không có nội dung về cảm tính (các vấn đề về sổ sách kế toán kỹ thuật, sắp xếp lại hồ sơ tài liệu)

- Những việc không thật sự quan trọng (bởi vì sẽ không có ai quan tâm, hay nhận thấy, nếu tôi không làm tốt những việc này)

- Bất cứ việc gì khiến tôi xao nhãng khỏi những việc trong “vùng không tiện nghi”.

Các hoạt động trong “vùng không tiện nghi” bao gồm:

- Những việc có mức độ mơ hồ và không chắc chắn cao (ví dụ như ngẫm nghĩ về tương lai)

- Những việc liên quan đến mâu thuẫn giữa các cá nhân (đối mặt với các thành viên hoạt động không hiệu quả trong nhóm)

- Thách thức mới, ví dụ những việc tôi chưa từng làm (bởi vì có thể tôi không làm những việc đó tốt ngay trong lần đầu tiên thử sức, và với tư cách là một nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm, tôi muốn nỗ lực hết sức để làm tốt mọi công việc mình làm)

- Những việc có thể gây hậu quả xấu nếu đi chệch hướng (khi bạn nghĩ đến việc này, có thể đó là việc xác định một dự án, hay đưa ra một quyết định quan trọng).

Vậy là, về bản chất, lạm dụng thời gian là phương pháp quản lý nỗi lo lắng. Chúng ta tập trung dành thời gian cho các hoạt động không khiến chúng ta lo lắng. Thậm chí chúng ta có thể áp dụng các hoạt động mang lại cảm giác dễ chịu như một phương pháp làm xao nhãng chính bản thân mình khỏi các hoạt động ít mang lại cảm giác dễ chịu hơn.

Chìa khóa đích thực cho việc quản lý thời gian

- Chìa khóa này không liên quan đến công nghệ, mặc dù các nhà tổ chức cá nhân và phần mềm cũng hữu ích một khi bạn đối mặt với vấn đề lớn.

- Chìa khóa này không liên quan đến kỹ thuật. Quả là không khó khi phân biệt hoạt động cấp bách và quan trọng, hay liệt kê danh sách các việc cần làm, nhưng thách thức ở đây là hành động dựa trên vốn hiểu biết đó.

- Chìa khóa này không liên quan đến việc phải rõ ràng về các mối ưu tiên hàng đầu. Nếu chúng ta dám nhìn nhận, chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy các ưu tiên đó là gì.

Không, chìa khóa đích thực của việc quản lý thời gian là quản lý nỗi lo lắng của bạn, để bạn có thể nhận thấy việc mình đang cố gắng lờ đi và làm những việc mà bạn biết rằng mình nên làm.

Vậy bạn quản lý nỗi lo lắng như thế nào? Bước đầu tiên là phải hiểu rõ nỗi lo lắng ấy; thực ra, hãy kết bạn với nỗi lo lắng. Chúng ta thường coi nỗi lo lắng là một điều tồi tệ, một điều cần được tránh. Thậm chí, một điều tồi tệ như thế cần phải có sự giúp đỡ chuyên nghiệp mới giải quyết được. Tuy nhiên, nếu được quản lý và tập trung đúng mức, nỗi lo lắng có thể trở thành một trong các khả năng quan trọng của chúng ta.

Là con người, chúng ta trải nghiệm nỗi lo lắng có mục đích. Hãy cùng ngẫm nghĩ về người thượng cổ, khi anh ta phải tìm đường về nhà trong một khu rừng tối. Anh ta lo lắng, và anh ta có lý do xác đáng để lo lắng. Trong rừng có vô số thứ đáng sợ. Anh ta cần phải lo lắng để duy trì sự sống. Nỗi lo lắng làm được điều đó bằng hai cách. Thứ nhất, nỗi lo lắng giúp anh ta thận trọng. Ý thức của anh ta sắc bén hơn, và anh ta chú ý hơn đến những thứ đang chuyển động quanh mình trong bóng tối. Anh ta không có iPod, nhưng nếu có, anh ta sẽ bỏ tai nghe ra và tắt máy. Thứ hai, nỗi lo lắng của người thượng cổ giúp anh ta ứng phó nhanh hơn nếu những điều hiểm nguy xuất hiện. Các cơ bắp của anh ta căng ra, và sẵn sàng hành động.

Giờ đây thế giới đã thay đổi, nhưng chúng ta vẫn có phản ứng tương tự. Nói cho cùng, chúng ta là dòng dõi của những người đàn ông, đàn bà thượng cổ - nỗi lo lắng của họ mang đến cho họ cơ hội tồn tại tốt hơn.

Có một hình thức lo lắng mang lại hiệu quả cao. Các vận động viên và các diễn viên biểu diễn vận dụng nó trước các sự kiện quan trọng. Nó tập trung vào sự chú ý của họ - ví dụ, vui lòng đừng nói chuyện với tôi trước khi tôi chuẩn bị đọc diễn văn/thi đấu.

Nỗi lo lắng cũng có một “chức năng dấu hiệu” và chức năng này có giá trị rất cao. Dấu hiệu này cho chúng ta biết rằng có điều gì đó đang tiềm ẩn hiểm nguy, hoặc cần đến sự chú ý của chúng ta. Khi chúng ta hướng tới các vấn đề quan trọng, nỗi lo lắng xuất hiện. Đây là dấu hiệu cho thấy chúng ta đang đi đúng hướng. Bạn hãy thử thí nghiệm này. Hãy tìm hiểu xem trong “vùng không tiện nghi” bạn có những gì. Hãy liệt kê danh sách gồm các việc bạn có thể làm để phát triển kinh doanh, hoặc sự nghiệp, hay đời sống. Hãy nhận thấy điều dễ chịu để suy ngẫm, và những việc không dễ chịu. Trong danh sách các việc không dễ chịu, sẽ có một số việc vô cùng giá trị mà bạn có thể làm.

Lúc này chúng ta đang tiến bộ và làm việc cùng với nỗi lo lắng thay vì cố gắng đấu tranh

với nó. Dù vậy, bạn cũng không nên đẩy mọi thứ quá xa. Trong cuộc sống, chúng ta vẫn thường gác sang một bên các yếu tố liên quan đến cảm tính, nhất là khi chúng ta làm việc trong các tổ chức, công ty. Đừng vội vàng đi theo hướng của nỗi lo lắng - bạn sẽ thấy mình thất bại. Thay vào đó, hãy khê khàng, nhưng ổn định, đi theo hướng đó. Hãy nhớ rằng bạn có thể mở rộng “vùng tiện nghi” của mình. Hãy đón nhận một số việc bên ngoài “vùng tiện nghi” và đối mặt với nó cho đến khi nó mang lại cảm giác dễ chịu. Sau đó, cứ tiến lên xa thêm một chút nữa.

Luôn luôn cố gắng 110%

Nếu có một câu nói sáo rỗng mà tôi có thể chỉ ra để được xóa bỏ vĩnh viễn khỏi ngôn ngữ, thì đó chính là câu nói này. Rõ ràng là tôi sẽ không tuyên dụng bất cứ ai vận dụng câu nói này trong lĩnh vực tài chính, hoặc bất cứ việc gì liên quan đến các con số, bởi vì về mặt toán học, điều đó là không thể. Mức tối đa bạn có thể đưa ra là 100% - hãy tin tôi đi, tôi có bằng về toán học đấy.

Ngay cả khi bạn không hiểu về câu nói này theo nghĩa đen, thì việc “luôn luôn cố gắng 110%” vẫn cho thấy sự hoang mang có thể gây nguy hiểm lớn. Dưới đây là nguyên nhân.

Bạn không thể “luôn luôn” với mức độ liên tục, bởi vì, trong mọi công việc, ngoài sự thật hiển nhiên ra, mức độ thách thức luôn luôn thay đổi. Tôi vui mừng khi đội cứu hỏa địa phương không cảm thấy nhu cầu phải thể hiện 100% sức lực mọi lúc, thay vào đó, họ dành rất nhiều thời gian để chơi bóng chuyền hay nhâm nhi trà. Tôi được đảm bảo rằng nếu tôi cần phải gọi đến họ, họ sẽ có thể ứng phó ngay lập tức.

Sự hoang mang về số học có thể nảy sinh, hoặc ít nhất cũng giúp che giấu nỗi hoang mang đích thực về các mối ưu tiên hàng đầu. Tôi được nhắc nhở về một doanh nhân từng nói, cô dành “50% thời gian chăm sóc khách hàng, 50% chăm sóc nhân viên, và đương nhiên là 50% chăm sóc các cổ đông”. Có thể đó là chuyện đùa, nhưng nó cho thấy rằng những lựa chọn khó khăn vẫn chưa được đưa ra.

Bạn muốn dành cho công việc 110% sức lực ư? Vui lòng nằm ngả lưng cho đến khi cơn hồi thúc này qua đi. Sau đó, dành thời gian để suy nghĩ, và làm việc gì đó *hữu ích*.

Không tuyên dụng được nhân viên

“Anh/chị không tuyên dụng được nhân viên,” bạn nghe thấy như vậy. Đôi khi, đây là lời than vãn về “tuổi trẻ ngày nay”, đôi lúc, đó lại là lời phàn nàn về sự dửng dưng chung của xã hội. Hãy dừng ở đó. Đừng đổ lỗi cho tuổi trẻ, hay hành tinh này. Hãy nhìn lại bản thân và tổ chức của bạn. Đó là nơi nảy sinh vấn đề, và đó cũng là nơi bạn có thể bắt đầu giải quyết vấn đề. Nó có thể là một trong những việc sau:

“*Họ kỳ vọng quá nhiều.*” Hãy thôi đổ lỗi cho “họ”. Nếu người ta có thể nhận được hợp

đồng tốt hơn ở đâu đó khác, đương nhiên là họ sẽ chấp nhận hợp đồng đó. Nếu bạn không thể đưa ra hợp đồng phù hợp với họ, đó là vì so với bạn, các đối thủ cạnh tranh có thể kiếm được nhiều hơn từ nhân viên của họ; có thể công ty của họ được tổ chức tốt hơn, hoặc có thể họ làm ra sản phẩm tốt hơn. Dù là gì đi nữa, thì họ cũng đang làm được một việc mà bạn không thể.

Bạn đang săn tìm các sinh vật thần thoại. Giống như chi tiết công việc cho một giám đốc tài chính mà tôi vẫn thường nhận thấy và khiến tôi buồn cười: “một chiến lược gia... có khả năng nhìn bức tranh tổng thể... nắm vững các chi tiết.” Những yếu tố này không thể đi cùng nhau - bạn cũng có thể tìm kiếm một vận động viên cử tạ thi Olympic có thể tham gia thi đấu các môn thể dục khác.

Gói phần thưởng phi-tài-chính của bạn không hợp lý. Mức lương có thể cạnh tranh, nhưng còn các yếu tố khác thì sao: quyền tự chủ, sự tôn trọng, tính linh hoạt... Người ta không ai ngốc nghếch, và nếu công ty của bạn có tiếng là không tặng thưởng gì khác ngoài tiền bạc, bạn sẽ phải vất vả trong việc thu hút nhân lực.

Và cuối cùng... một vấn đề rất lớn, rất đáng sợ. *Chỉ là họ không muốn làm việc với bạn.* Không phải là công ty bạn, mà là cá nhân bạn. Nếu bạn giống một viên giám đốc tuyển tới năm viên quản lý đầu thầu trong hai năm, thì bạn cần phải nhìn nhận kỹ lưỡng lại về bản thân mình. Điều gì khiến làm việc cùng bạn đến vậy?

Thông thường, “bạn không tuyển được nhân viên” nghe giống như “tôi có kế hoạch kinh doanh cực kỳ tuyệt vời để biến chì thành vàng, nhưng tôi lại không tìm thấy viên đá tạo vàng.” Trên đời không có viên đá tạo vàng nào hết, nhưng việc tuyển nhân viên thì đơn giản hơn. Phương pháp thực hiện không phải là một bí mật to lớn, chỉ cần bạn có quan điểm hiện thực, sự linh hoạt và một chút khiêm tốn, bạn sẽ tuyển dụng được nhân sự cần thiết.

Luôn có một câu hỏi vô cùng đơn giản, nhưng cũng vô cùng khó khăn, cần được trả lời. Để thu hút nguồn nhân lực như mong muốn, bạn cần phải mang đến cho họ một hợp đồng tốt hơn - tiền bạc, sự phấn khích, uy tín, cơ hội phát triển bản thân, hay bất cứ phần thưởng nào khác - nhiều hơn họ có thể tìm kiếm ở bất kỳ công ty nào. Để làm được điều này, và vẫn thu lợi nhuận, những người này cần làm việc hiệu quả trong công ty bạn hơn ở bất cứ đâu khác. Vì vậy, câu hỏi đặt ra là, làm cách nào bạn có thể đảm bảo rằng khi làm việc với bạn, họ sẽ đạt năng suất cao hơn làm ở bất cứ đâu khác? Các ngân hàng đầu tư có thể trả cho nhân viên cao hơn bất cứ đâu khác bởi vì khi làm việc trong ngân hàng đầu tư, các nhân viên này có thể tạo ra nhiều tiền bạc hơn. Google có thể tuyển dụng các nhà phát triển phần mềm hàng đầu bởi vì khi làm việc ở Google, các nhân sự này có thể sáng tạo ra các sản phẩm tốt hơn.

Văn phòng tuyển đầu tốt, tuyển sau tồi

Đây là câu nói táo bạo, và được tiến hành phổ biến vào thời điểm tôi viết cuốn sách này,

khi chính phủ Anh đang phải đấu tranh vất vả để cắt giảm chi tiêu công. Chúng ta hãy cùng xem một ví dụ của vấn đề này: Dù trong lĩnh vực công hay tư, chúng ta có thể duy trì mức độ dịch vụ hoặc mức độ kinh doanh trong khi phải cắt giảm chi phí nếu chúng ta bảo vệ “tuyển đầu” và cắt giảm “tuyển sau”.

Tại sao tôi lại ghét ý tưởng này? Tôi xin phép được giải thích như sau:

Hãy nghĩ đến cách bạn áp dụng luận lý học trong một công ty. Chúc năng kinh doanh nằm ở tuyển đầu, vì vậy, chúng ta bảo vệ tuyển đầu trong khi cắt giảm tuyển sau. Hiển nhiên là chúng ta có thể bỏ qua tất cả các nhân viên bàn giấy vô tích sự và những người ngồi gấn chặt đống quần với bàn làm việc - những người phung phí ngày ngày để gửi hóa đơn, đề nghị thanh toán hóa đơn và đảm bảo việc mua bán được lên đúng lịch trình để chúng ta cung cấp đúng thứ hàng hóa được bán ra.

Đôi khi, cách tốt nhất để củng cố tuyển đầu là đầu tư vào tuyển sau. Ví dụ, chúng ta hãy cùng nghĩ đến giới cảnh sát - họ có tiếng là dành vô số thời gian trong văn phòng để làm công việc bàn giấy, trong khi lẽ ra họ phải chạy đôn chạy đáo bắt tội phạm và đảm bảo an ninh xã hội. Vậy là phải có động thái tuyển dụng các nhân viên là dân thường để các nhân viên cảnh sát thực thụ có thể được cử đi đây đó làm việc đúng chuyên môn.

Và cuối cùng, một ví dụ cơ bản về việc dè dặt đầu tư cho tuyển sau có thể phá hủy bạn. Đó là Ngân hàng Barings, bị phá vỡ bởi hành động của một thương nhân duy nhất, Nick Leeson - ông mất 800 triệu bảng cho các giao dịch trao đổi không có ủy quyền. Đáng ra không bao giờ xảy ra chuyện này; Leeson lẽ ra phải được ngăn chặn ngay khi ông ta bắt đầu. Lý do khiến ông không bị ngăn chặn là khi vi phạm nguyên tắc cơ bản mà ai ai cũng được học trong tháng đầu tiên của khóa đào tạo kế toán, Leeson có thể vừa kinh doanh vừa giải trình về các giao dịch của mình. Điều này đồng nghĩa với việc ông ta có thể xuyên tạc số liệu sổ sách để che đậy sự thua lỗ của mình. Tại sao ngân hàng Barings lại chịu đựng sự vi phạm trắng trợn đối với nguyên lý cơ bản về sự chia tách nghĩa vụ như vậy? Bởi vì Singapore, nơi Leeson có cơ sở, là một văn phòng nhỏ và họ không trả tiền cho một người kiểm soát tài chính địa phương.

Hãy quan sát quá trình từ đầu đến cuối, và không phân biệt giữa tuyển đầu và tuyển sau. Ví dụ, đánh giá hiệu quả của bộ phận kinh doanh trên phương diện tổng chi phí liên quan đến kết quả đạt được. Đôi khi, cách tốt nhất để cải thiện hiệu quả có thể là bổ sung nhân sự tuyển trước, ví dụ nhân viên kinh doanh ghé thăm khách hàng. Lúc khác, việc này sẽ hiệu quả hơn khi bổ sung thêm nhân viên quản trị để nhân sự tuyển đầu có thể dành nhiều thời gian hơn trước sự hiện diện của khách hàng. Thực tế là, các tổ chức hoạt động hiệu quả có sự pha trộn khôn khéo giữa hoạt động tuyển đầu và tuyển sau. Để đưa ra một thông điệp đơn giản của “Tuyển đầu tốt, tuyển sau tồi” tức là thay thế việc hô hào khẩu hiệu bằng suy nghĩ. Hãy để việc đó cho các chính trị gia.

Phải bận rộn

“Nhấn phím 1 để gặp nhân viên chăm sóc khách hàng, nhấn phím 2 để kiểm tra tiền độ, nhấn phím 3 để được từ chối, nhấn phím 4 để nghe một thông điệp vô ích... cuộc gọi của bạn quan trọng với chúng tôi (đó là lý do tại sao chúng tôi muốn giữ điện thoại mãi mãi)... vì rằng bạn thực sự nổi cáu với chúng tôi, hãy để chúng tôi nói với bạn về các sản phẩm khác mà bạn có thể mua...”

Tất cả chúng ta đều quen thuộc với tình huống này. Trong trường hợp của tôi, đây là lý do khiến tôi chuyển từ việc là khách hàng mang lại £900 mỗi quý của BT thành một cựu khách hàng. Tại sao họ lại làm vậy? Bởi vì họ phải giữ cho trung tâm dịch vụ điện thoại luôn luôn bận. Đó là nguyên lý Dịch vụ Chăm sóc sức khỏe Quốc gia cũ rích: thời gian của các bác sĩ quý giá đến nỗi họ không thể, dù chỉ một phút, không có việc gì làm. Lúc nào cũng phải có một hàng dài bệnh nhân đứng xếp hàng. Vậy là chúng ta chờ đợi. Và chờ đợi. Và cứ chờ đợi.

Nỗi ám ảnh về việc khiến cho mọi việc luôn bận rộn không chỉ khiến khách hàng tức giận (gồm cả người phụ trách cột báo *Quản lý ngày nay* có cơ hội được trút cơn giận của mình tới 100.000 nhà đưa ra quyết định cao cấp mỗi tháng). Việc này còn có ảnh hưởng tiêu cực khác.

Có lần tôi làm việc cho một công ty kiểm toán và công ty này bị ám ảnh bởi mức độ tận dụng mọi thứ, ví dụ số lần họ được đăng ký để làm việc. Vấn đề là ở chỗ, họ xem xét vấn đề này suốt cả năm, và hoạt động kiểm toán là công việc theo mùa. Duy trì các con số suốt cả năm đồng nghĩa với việc họ không có đủ nhân lực trong mùa bận rộn. Tốc độ thay thế nhân viên lên mức báo động, và xét về chất lượng công việc, ừm, tôi sẽ không mua bất kì cổ phiếu nào trong công ty bảo hiểm bồi thường nghề nghiệp của họ.

Khiến cho mình bận rộn cũng ngăn cản bạn dành thời gian suy nghĩ về những chuyện đang xảy ra xung quanh. Đây chính là một phần của sự hấp dẫn, nếu việc đang diễn ra quanh bạn là việc đáng sợ. Liệu GM có bận rộn sản xuất xe hơi đến nỗi họ không có thời gian đối mặt với thực tế là khách hàng không còn muốn mua sản phẩm của họ nữa không?

Câu trả lời là hãy đảo ngược thứ tự của mọi việc để thay đổi. Hãy nhìn ra bên ngoài thay vì nhìn vào bên trong. Điều xuất hiện trước nhất chính là các khách hàng vui vẻ và đội ngũ nhân viên hân hoan, sau đó mới đến hiệu quả công việc.

Có công mài sắt có ngày nên kim

Ừm, việc này có thể hoặc không thể như thế. “Đợi chút!” một quân sư về vấn đề tự lực sẽ hét lên như thế. “Đương nhiên là có công mài sắt có ngày nên kim. Hãy để tôi kể cho bạn nghe về một nhà văn đã gửi một cuốn sách đến 99 nhà xuất bản nhưng đều bị từ chối. Với mong muốn duy nhất là cuốn sách sẽ được nhà xuất bản thứ 100 chấp thuận, ông ta tiếp tục gửi đến nhà xuất bản thứ 100 và bạn biết gì không, sau đó cuốn sách trở thành cuốn sách bán chạy nhất.”

Ồ, nhưng hãy để *tôi* nói cho bạn nghe về 100 kẻ ngốc, và sau đó, chúng ta sẽ cùng xem liệu câu chuyện của bạn có ấn tượng đến thế không nhé.

Ngày xưa ngày xưa, có 100 kẻ ngốc muốn trở nên giàu có, bằng cách làm những việc ngốc nghếch. 99 người trong số họ nhanh chóng phá sản và không ai còn nghe đến họ nữa.

Người thứ 100, chỉ nhờ vào vận may tình cờ, lại trở nên vô cùng giàu có. Sau đó, anh ta bắt đầu làm công việc sinh lời thứ hai - trở thành diễn giả và một nhà văn viết sách giúp người khác phát triển bản thân, để nói cho mọi người biết cách trở nên giàu có.

Các nhà khoa học xã hội và các nhà thống kê biết rõ điều đó - nó được gọi là ảo tưởng sống sót. Cũng thật bất ngờ, vì nếu tôi muốn, tôi cũng có thể dễ dàng biến mình thành một chuyên gia xử lý nỗi tuyệt vọng. Tôi sẽ tuyển 100 bệnh nhân và kê đơn - tám mát, ăn hòn dái cừu và bánh mì đen, hoặc phân cà phê (thật lòng xin lỗi bạn nếu bạn đọc đoạn này trước bữa trưa, nhưng tôi không bịa đặt đâu nhé - tôi nghe lỏm được điều này qua một cuộc đối thoại trong cửa hàng thực phẩm cho sức khỏe đấy.) Sau đó, tôi sẽ nhanh chóng có được lời cảm ơn tha thiết của 30 người về hiệu quả trong phương pháp điều trị của tôi. Đây không phải là tác dụng làm người ốm yên lòng, mà đơn giản, đó chỉ là kết quả của một thực tế đơn giản. Khoảng 30% trường hợp tuyệt vọng “tự nguôi ngoai”, ví dụ biến mất khi người ta có ý chí.

Vấn đề là ở chỗ, việc này “hiệu quả cho họ” nhưng không có bằng chứng cho thấy nó hiệu quả. Tác động có thể mang tính ngẫu nhiên, và trừ khi bạn biết đã có bao nhiêu người thử nghiệm phương pháp đó, thì thực tế là việc có một vài khách hàng vui vẻ với dịch vụ này không mang lại ý nghĩa gì.

Vậy thì khi nào “có công mài sắt” mới có ngày “nên kim”? Dưới đây là một số ví dụ.

Bạn có thể kiên trì theo đuổi một mục tiêu, nhưng hãy linh hoạt trong phương pháp để đạt mục tiêu đó. Edison kiên trì tiến hành hơn 500 cuộc thí nghiệm trước khi phát minh ra bóng đèn điện, nhưng đó là 500 thí nghiệm hoàn toàn khác nhau, thay vì là 500 thí nghiệm lặp đi lặp lại. Việc này cũng được áp dụng cho vị tác giả trong-tương-lai sẽ được đề cập ngay bây giờ. Nếu bạn gửi ý tưởng cuốn sách đến 10 nhà xuất bản và không ai tỏ thiện ý, vậy thì thay vì nghĩ rằng “mình phải thử tiếp, còn tới 90 nhà xuất bản nữa cơ mà,” tốt hơn là bạn hãy kết luận “Mình cần một ý tưởng tốt hơn.” Ví dụ, cuốn sách này không phải gõ cửa tới 100 nhà xuất bản. Cột “Bạn không tin sao” trên tờ *Quản lý ngày nay* chính là khởi đầu của cuốn sách, và là ý tưởng thứ hai, hoặc thứ ba mà tôi gửi đến họ. Khi chúng tôi quyết định viết cuốn sách này, đề xuất được gửi đến không quá ba nhà xuất bản lớn trước khi được lựa chọn.

Bạn có thể kiên trì tìm kiếm các ý tưởng hay và dễ bán, thay vì cứ khẳng khẳng bám lấy một ý tưởng bình thường. Hãy thử cách khác, nếu bạn đặt ý tưởng không đúng chỗ và phát hiện ra rằng thế giới này không phù hợp với ý tưởng đó, vậy thì bạn nên nghĩ ra một ý tưởng thực sự phù hợp. Hãy nhìn xung quanh bạn. Google và Facebook luôn bèn bĩ trong việc cải tiến chương trình, nhưng còn nhiều việc hơn thế cần phải làm; thành công của họ

nói lên rằng họ là người thực thi giỏi giang đối với những ý tưởng hay ho.

CHƯƠNG 7: SỰ KHUYẾN KHÍCH

TỪ KHI NÀO CHÚNG TA ĐÃ TRỞ THÀNH MỘT CÁI MÁY, TỰ ĐỘNG HOẠT ĐỘNG KHI ĐƯỢC NHẾT XU VÀO?

Thực tế là chúng ta không như vậy. Trong mấy thập kỉ qua, khi sự khuyến khích tài chính được coi như một phương thức đem lại hiệu quả làm việc cao nhất thì ở nơi nào đó trên thế giới, có một việc khác đang diễn ra. Các nhà khoa học xã hội, trong một loạt các thí nghiệm vô cùng tài tình, đã tìm ra yếu tố thực sự thúc đẩy con người. Kết quả đã gây ra sự ngạc nhiên, thậm chí sốc. Dù vậy, có lẽ phát hiện gây sốc nhất là các nhà khoa học xã hội đã thất bại như thế nào trong việc truyền đạt phát hiện của mình cho các thương gia - những người có thể tận dụng các kết quả đó.

Sự khuyến khích về tài chính không bỏ qua nguồn động lực khác; nó hủy hoại động lực

Sẽ không ai tranh luận rằng có vô số lý do để một người muốn làm một công việc tốt, ngoài cơ hội nhận được tiền thưởng. Các lý do này bao gồm:

- *Áp lực xã hội*: Mong muốn không làm những người xung quanh thất vọng.

- *Cạnh tranh*: Mong muốn được xem là thành đạt, và/hoặc được công nhận là người làm việc hiệu quả nhất.

- *Sự hài lòng thực chất trong công việc*, dù đó là một y tá giúp bệnh nhân hồi phục sau cơn ốm, hay một người xây dựng phần mềm sáng tạo ra sản phẩm cực kỳ tuyệt vời.

- *Sự công nhận phi-tài-chính*, bằng hình thức phần thưởng, sự tôn trọng, hay đơn giản chỉ là lời cảm ơn của đồng nghiệp.

Sẽ không ai tranh luận về một trong số các lý do trên; phần lớn chúng ta đều tìm kiếm ít nhất là một trong số các lý do này, và hầu hết chúng ta đều vận dụng chúng ở mức độ nào đó trong khi quản lý các lý do khác. Điều ít được biết đến hơn là sự khuyến khích liên quan đến tài chính phá hủy hoặc làm giảm bớt hiệu quả của các sự khuyến khích này. Hãy để các nhà khoa học xã hội giải thích điều này.

Hai nhà nghiên cứu, Uri Neezezy và Aldo Rustichini, nghiên cứu một nhà trẻ ở Israel. Nhà trẻ đóng cửa lúc 4 giờ chiều, và phụ huynh phải đến đón con trước giờ đóng cửa. Nếu không, một giáo viên sẽ phải ở lại muộn để trông trẻ.

Trong bốn tuần đầu tiên, các nhà nghiên cứu ghi lại số phụ huynh đến đón con muộn. Sau đó họ thay đổi, và đưa ra mức phạt. Nếu phụ huynh không đến trước 4 giờ 10, họ phải trả mức phạt là 10 sê-ken (vào thời điểm đó, tương đương \$3). Việc này có tác động như thế nào đến các phụ huynh đến đón con muộn? Số phụ huynh đến muộn *tăng* ổn định, cuối cùng đạt đến mức gần như gấp đôi thời điểm trước khi mức phạt được đưa ra.

Chúng ta giải thích thế nào về sự kì lạ rõ ràng và kết quả hoàn toàn phản tác dụng này? Thật ra, cũng dễ thôi một khi chúng ta từ bỏ “luận lý học lôgic” và tìm đến luận lý học tâm lý. Hãy thôi giả định rằng các bậc phụ huynh là các nhà kinh tế sáng suốt, ví dụ như máy hoạt động tự động khi nhét xu vào. Hãy coi họ là những con người bình thường với rất nhiều động lực, và một số động lực lớn hơn các động lực khác. Trong giai đoạn đầu, không có mức phạt

nào được đưa ra, nhưng lại có động lực đầy quyền lực khác xuất hiện đúng lúc: Mong muốn không làm phiền cô giáo. Các vị phụ huynh đến muộn cảm thấy mình có lỗi, và họ cố gắng hết sức để đến đón con đúng giờ.

Việc đưa ra mức phạt đã thay đổi sự việc hoàn toàn. Nó làm bay biến cảm giác tội lỗi. Các vị phụ huynh chỉ đơn giản coi đó là mức phí trông con ngoài giờ. Hãy nghĩ đến điều đó - khi bạn đến muộn và phải trả 10 sê-ken, bạn có muốn giải thích với bản thân rằng “tôi vừa làm một điều tồi tệ và bị phạt tiền” hay “tôi đang sử dụng dịch vụ ngoài giờ”? Khỏi cần phải tranh cãi thêm.

Bây giờ, hãy mở rộng luận lý học này với các nhân viên được trao tiền thưởng. Thông điệp là: “Cố gắng hơn nữa, cố gắng làm hết sức mình, và chúng tôi sẽ trả công xứng đáng.”

Điều này có thể được hiểu theo hai cách sau:

- “Hoạt động hiệu quả cao nhất là một lựa chọn. Cứ cố gắng đi và anh sẽ được trả thêm,” hoặc
- “Nếu anh không cố gắng hết mình, anh sẽ bị phạt (một phần tiền thù lao của anh sẽ bị giữ lại).”

Nếu bạn đi làm thuê, bạn sẽ hiểu theo cách nào? Đương nhiên là cách thứ nhất. Ai lại muốn xây nên một tình huống mà họ bị phạt vì hoạt động kém hiệu quả? Vậy nên việc này tạo cơ hội cho nhân viên này được ứng phó: “Cảm ơn lời đề nghị của ông, nhưng tôi hài lòng với mức lương cơ bản của mình. Ông cứ giữ lấy số tiền thưởng đó, và tôi sẽ hoạt động ở mức ổn, hoặc bình thường thôi. Và nhân tiện, tôi cũng xin cảm ơn ông đã giúp tôi quên hết các lý do khiến tôi muốn làm việc cật lực hơn.”

Vấn đề mấu chốt là: Cung cố sự khuyến khích tài chính, và bạn sẽ giảm bớt các hoạt động khác. Vì vậy, tốt hơn là bạn nên chắc chắn rằng sự khuyến khích tài chính đủ lớn để làm việc. Tin xấu là, trong hầu hết các trường hợp, nó không hiệu quả.

Sự khuyến khích về tài chính khiến hiệu suất công việc giảm sút

Đây là một câu chuyện. Các nhà nghiên cứu phát minh ra một vấn đề logic đơn giản bao gồm một cây nến, một chiếc hộp đựng đinh mũ và một hộp diêm trên bàn. Nhiệm vụ đặt ra là tìm cách gắn cây nến vào tường sao cho sáp nến không chảy ra bàn. Ai ai cũng cố gắn nến lên tường, nhưng không hiệu quả. Sau đó, một số người thử làm cho sáp chảy xuống một bên cây nến và dùng sáp nóng này để gắn cây nến vào tường. Việc này cũng không hiệu quả. Cuối cùng, hầu hết mọi người đều tìm ra một giải pháp: lấy đinh mũ ra khỏi hộp, đính hộp lên tường và đặt cây nến trong hộp.

Các đối tượng được chia làm hai nhóm. Họ nói với một nhóm rằng họ chỉ muốn tính thời gian mà các đối tượng bỏ ra để hình thành tiêu chuẩn của trò chơi. Họ đề nghị sẽ trao phần thưởng tài chính cho nhóm thứ hai - 25% nhóm làm nhanh nhất sẽ nhận được 5\$ và người nhanh nhất sẽ nhận được \$20. (Việc này diễn ra cách đây nhiều thập kỉ, vậy nên hồi đó khoản tiền này cũng rất lớn.) Hai nhóm này thực hiện thế nào? Nhóm được khuyến khích tặng phần thưởng mất thêm khoảng 3,5 phút để tìm ra giải pháp.

Tại sao nhóm được khuyến khích tặng phần thưởng lại mất nhiều thời gian hơn? Đó là vì việc giải quyết vấn đề liên quan đến kinh nghiệm, khi cần vượt qua “sự ổn định mang tính chức năng.” Bạn phải thôi coi chiếc hộp là vật chứa đinh mũ và coi đó là đế đựng nến. Tác động của phần thưởng đã thu hẹp sự tập trung của chủ thể. Khi họ tập trung nhiều hơn vào việc giải quyết vấn đề, họ bỏ qua ý tưởng tạo cho chiếc hộp một chức năng khác. Vấn đề liên quan đến cây nến có vẻ là một vấn đề tầm thường, nhưng nó lại bao gồm khả năng vô cùng quan trọng. Dù bạn gọi đó là lối suy nghĩ gì, sự sáng tạo, sự khéo léo hoặc sự tháo vát, nó vẫn là thành tố quan trọng của sự thành công trong hầu hết các lĩnh vực kinh doanh (trong hầu hết các công việc có tầm cao hơn việc dành cho đầy tớ làm) và bị hủy hoại bởi sự khuyến khích về tài chính.

Để khẳng định kết luận này, các nhà nghiên cứu liên tục lặp lại thí nghiệm bằng sự thay đổi nhỏ nhưng mang tính quyết định. Họ vẫn dùng công cụ và sự

khuyến khích như trong nhóm thứ hai, nhưng lần này, họ lấy đỉnh ra khỏi hộp và đặt đỉnh lên mặt bàn. Việc này hoàn toàn thay đổi vấn đề. Vấn đề liên quan đến sự ổn định mang tính chức năng biến mất. Với vấn đề mới, và đơn giản hơn này, ảnh hưởng của sự khuyến khích thay đổi. Lúc này nhóm được khuyến khích hành động tốt hơn. Qua việc này, kết luận được rút ra là đối với các nhiệm vụ vô cùng đơn giản, sự khuyến khích cải thiện hiệu quả của chủ thể. Đối với các vấn đề cần đến sự suy ngẫm hoặc sự sáng tạo, phần thưởng có thể hủy hoại khả năng sáng tạo của chủ thể.

Bạn có thể thấy việc này là yếu tố đóng góp chính vào cuộc khủng hoảng ngân hàng năm 2008. Phần thưởng tài chính lớn, dù dành cho cá nhân hay tổ chức, đều thu hẹp sự tập trung của mọi người. Tất cả những người tham gia đều quá mải mê chăm chú vào việc sáng tạo và bán sự an toàn, khó hiểu đến nỗi họ quên không hỏi xem mọi việc rồi sẽ kết thúc ở đâu.

Việc này đưa đến một kết luận mang tính báo động. Ai là người cần vận dụng sự sáng tạo, lối suy nghĩ một chiều và sự tháo vát, ai là người muốn nhìn xa hơn xem chuyện gì đang diễn ra trong kinh doanh?

Ban quản lý cấp cao, đương nhiên là vậy.

Họ là những người mà hiệu suất rất có thể bị giảm xuống bởi sự khuyến khích tài chính, và thông thường, họ cũng là người nhận được sự khuyến khích cao nhất. Ngược lại, chính những người làm công việc thường ngày, ví dụ các công nhân làm việc trong dây chuyền sản xuất, là người nên được hưởng khuyến khích tài chính lớn hơn.

SỰ KHUYẾN KHÍCH KHÔNG THỂ GIẢI QUYẾT SỰ PHỨC TẠP

Trong một công ty mà tôi từng làm việc, tôi thấy người quản lý việc thu mua chuẩn bị đặt mua đơn hàng một loại sản phẩm để dự trữ tới bốn năm. Tức là, số

lượng hàng mà viên quản lý này mua lớn hơn gấp bốn lần số hàng dự tính sẽ bán được trong năm kế tiếp. Quả là kỳ cục, ngay cả khi bạn tin vào dự báo doanh thu (mà tôi thì không tin) và ngay cả khi bạn giả định rằng sản phẩm này sẽ được bán ra với tỉ lệ như cũ trong suốt 4 năm liền (điều này thật đáng hoài nghi). Sự việc còn kì cục hơn nữa khi chính sách công ty đưa ra là bất cứ khoản dự trữ cất kho nào vượt quá doanh số dự kiến trong năm kế tiếp sẽ bị loại bỏ. Ngay cả khi việc dự đoán là đúng, thì ít nhất một nửa số sản phẩm mà viên quản lý này đặt mua phải được loại bỏ vào cuối năm sau. Ô, và một điều nữa - công ty đang thiếu thốn tiền mặt, và đây là lý do khác khiến họ không nên đầu tư vào việc dự trữ các sản phẩm không biến thành tiền mặt trong bốn năm.

“Tại sao chị lại làm vậy?” tôi hỏi.

“Đó là số lượng đặt hàng tối thiểu,” chị ta trả lời. “Nhà cung cấp Trung Quốc không cung cấp hàng với số lượng nhỏ hơn.”

Đó là câu trả lời của chị ta, nhưng điều chị ta lẽ ra nên nói là: “Mục tiêu của tôi là đạt mức chi phí thấp nhất có thể, và đảm bảo sản phẩm luôn luôn có trong kho. Đó là điều tôi được đánh giá, và cũng là điều quyết định tiền thưởng của tôi. Cách tốt nhất để tôi đạt mục tiêu là đặt hàng từ Trung Quốc, nơi mà sản phẩm có mức giá rẻ nhất, với số lượng cực lớn. Không ai đề nghị tôi nghĩ về chi phí dự trữ mà tôi đặt mua, hay số tiền mặt mà quyết định của tôi cần có (bất chấp thực tế là công ty luôn trả chậm cho nhà cung cấp, và ít nhất mỗi tuần một lần có một người từ công ty đến phòng kế toán nói rằng họ cần một tám séc ngay lập tức, vì máy móc bị hỏng và nhà cung cấp sẽ không cử người đến sửa máy trước khi họ được thanh toán).”

Vậy là, trên thực tế, hành vi của người quản lý này hoàn toàn hợp lý và nằm trong khuôn khổ mà chị ta được đề nghị ra quyết định. Bạn hãy hình dung xem quá trình suy nghĩ của chị ta sẽ thế nào nếu công ty đó là của chị ta: “Nhà cung cấp muốn tôi mua một sản phẩm để dự trữ trong bốn năm liền ư? Họ muốn trả ngay bằng tiền mặt, trong khi tôi đang thiếu thốn bộn bề, để mua thứ sản phẩm mà tôi không thể biến thành tiền mặt *trong bốn năm ròn* ư? Chưa

cần tính đến chính sách kế toán, thì liệu sản phẩm này có bán được trong bốn năm liền không? Tôi không dám cá điều đó, ngay cả khi tôi có tiền. Tôi cần có cuộc nói chuyện nghiêm túc với bên cung cấp về số lượng đặt hàng tối thiểu. Nếu họ không hiểu thì tôi cần phải tìm nhà cung cấp khác, ngay cả khi sản phẩm đắt đỏ hơn. Hoặc nếu tôi không thể tìm nhà cung cấp khác linh hoạt hơn về số lượng đặt hàng, tôi sẽ loại bỏ sản phẩm này nếu cần thiết. Việc này cũng không hay ho gì, nhưng nói cho cùng, đó cũng không phải là sản phẩm bán chạy.”

Có sự khác biệt giữa suy nghĩ của một người làm công, và một người làm chủ, nhưng hai quá trình suy nghĩ này còn có sự khác biệt quan trọng hơn. Với công việc làm quản lý thu mua, người quản lý này nên tối đa hóa sự sẵn có của sản phẩm, hoặc tối thiểu hóa chi phí. Còn trong cách suy nghĩ của “người làm chủ”, ưu tiên hàng đầu là sự cân bằng. Trong tình huống này, có ba thứ cần được cân bằng:

1. Chi phí sản phẩm - cần được giữ ở mức càng thấp càng tốt.
2. Sự sẵn có - cắt trữ sản phẩm trong kho.
3. Bảo toàn tiền mặt - không để số lượng lớn tiền mặt nằm im trong kho.

Nếu bạn chỉ quan tâm đến hai yếu tố đầu tiên, nhiệm vụ trở nên khá thẳng thắn và bạn có thể chuyên tâm tối đa hóa sự sẵn có của sản phẩm và tối thiểu hóa chi phí. Cách làm tốt nhất là tìm kiếm nhà cung cấp rẻ nhất và đặt hàng với số lượng lớn.

Nhưng một khi bạn tính đến chuyện bảo toàn tiền mặt, nhiệm vụ này thay đổi. Nhiệm vụ không khó hoãn, mà hoàn toàn khác biệt. Đó là một thứ để tối đa hóa - cần đến kỹ năng kỹ thuật trong việc lựa chọn nhà cung cấp, hoặc thương lượng đàm phán. Đó là một việc khác để cân bằng - nó đòi hỏi sự đánh giá. Nếu nhiệm vụ của bạn là vận dụng kỹ năng đàm phán để đạt mức giá thấp nhất, thì quả là dễ dàng để biết liệu bạn làm tốt hay không. Một khi bạn tiến tới những nhiệm vụ bao gồm sự đánh giá và sự cân bằng, câu hỏi trở nên chủ

quan hơn. Đúng vậy, bạn đạt được sự cân bằng nhất định của các yếu tố mâu thuẫn nhau, nhưng làm sao chúng tôi biết được bạn đã đạt được kết quả tốt nhất? Việc này khó mà rõ ràng được.

Kiểu thỏa hiệp này rất phổ biến trong các công ty, tổ chức, và thông thường, chiến lược về sự khuyến khích khiến sự việc thường được giải quyết không tốt. Một công ty khác mà tôi làm việc cùng là một đơn vị xuất bản tạp chí. Đội ngũ hợp tác quảng cáo được khuyến khích nhằm đem lại thu nhập. Không có gì bất thường về việc đó cả, bạn sẽ nói vậy. Thật không may, không ai nhắc đến tầm quan trọng của việc đạt được tỉ lệ tương xứng. Nếu bạn bị áp lực phải đạt doanh số nào đó, và bạn phải vắt vẻo gồng mình, thì một trong những điều đầu tiên bạn nghĩ đến là giảm giá. Rồi giảm giá, và giảm giá nữa. Mỗi khi bạn hạ giá, đó là lúc bạn kích thích lòng ham muốn của khách hàng đối với việc giảm giá sản phẩm khác. Mức giá chưa-từng-có-và-không-bao-giờ-có-đầy-bất-ngờ đặc biệt của tháng này trở thành điểm khởi đầu của tháng sau cho cuộc thương lượng giảm giá hơn nữa. Nhưng, ừm, ai quan tâm chứ, bởi vì tôi đang đạt được con số lợi nhuận của mình, và đó là điều mà người ta muốn tôi làm.

Trong đơn vị xuất bản này, các vấn đề xuất hiện khi họ bán giá quảng cáo ở mức 20% so với mức giá của đối thủ cạnh tranh. Tức là, chi phí đăng quảng cáo trên năm trang tạp chí của chúng tôi mới bằng chi phí đăng một trang tạp chí của đối thủ cạnh tranh. Sự việc đi xa đến nỗi ngay cả khách hàng cũng nhận thấy có điều bất ổn. Khi viên giám đốc quảng cáo mới được chỉ định đến thăm khách hàng và giải thích rằng mức giá cần được nâng lên mức bình thường, viên giám đốc này nhận được câu trả lời, “Hợp lý lắm, chúng tôi cũng nghĩ rằng mức giá ấy quá rẻ, đến mức không thể có thật.”

Ở đây, lại là một câu hỏi về sự cân bằng. Tôi có thể kết thúc việc mua bán nhất định bằng việc giảm giá hơn nữa, nhưng tôi cần phải cân bằng sự thật là tôi đang trám đầy tờ tạp chí bằng việc quảng cáo không mang lại lợi nhuận, và đặt kì vọng không chỉ cho khách hàng này, mà còn cho khách hàng khác, cho các đơn hàng trong tương lai.

Có nhiều sự thỏa hiệp hơn cần được tiến hành trong các công ty, tổ chức, và sự cân bằng cần được đưa vào và duy trì. Dưới đây là một số ví dụ:

- Hứa hẹn về ngày giao hàng để đảm bảo doanh số so với chi phí giữ lời hứa (hoặc thất hứa).
- Tốc độ thu xếp vấn đề của khách hàng so với chi phí thu xếp vấn đề.
- Chi phí tăng lương so với rủi ro mất nhân viên giỏi nếu họ không được tăng lương.
- Lợi ích trong tương lai của việc phát triển sản phẩm hoặc phát triển thị trường so với chi phí hiện tại.

Lúc này, bạn có thể lập luận rằng có những chiến lược khuyến khích ngó ngân (ví dụ chiến lược của đơn vị xuất bản tạp chí, chỉ dựa trên doanh thu) và cũng có những chiến lược thực tế mang đến kết quả như mong đợi. Dù vậy, tôi xin lập luận rằng, trong nhiều trường hợp, bao gồm rất nhiều trường hợp quan trọng, chiến lược khuyến khích không mang lại hiệu quả. Vấn đề về cây nến giải thích lý do tại sao. Bạn có còn nhớ kết luận của thí nghiệm về cây nến không? Nếu nhiệm vụ bao gồm hoạt động liên quan đến nhận thức tinh vi (như trong trường hợp đó, vượt qua “sự cố định mang tính chức năng” để coi hộp đựng đinh mũ là đế đựng nến), thì phần thưởng tài chính thu hẹp sự tập trung của bạn, và khiến hoạt động của bạn ít hiệu quả hơn. Nếu làm tốt công việc của tôi bao gồm việc đạt được sự cân bằng giữa các yếu tố mâu thuẫn nhau, thì phần thưởng tài chính sẽ thu hẹp sự tập trung của tôi, và khiến tôi làm việc ít hiệu quả hơn. Nếu tôi là một nhân viên ngân hàng, cơ hội nhận được số tiền thưởng lớn bằng cách đối mặt với sự an toàn bí mật sẽ khiến tôi mù quáng trước nguy cơ rủi ro, hoặc ngay cả trước thực tế là tôi không có manh mối nào để định giá sự an toàn mà tôi đang đánh đổi.

Rõ ràng là với vị trí càng cao trong một tổ chức, càng nhiều thời gian mà các nhà quản lý nên dành cho câu hỏi về sự cân bằng - doanh số với lợi nhuận, lợi nhuận hiện tại với sự tăng trưởng, chi phí với chất lượng... Càng ở vị trí thấp

trong một tổ chức, càng có khả năng là mọi người chỉ cần tối ưu hóa một thứ. Có phải vậy không? Thật thú vị khi nhìn vào các công việc “lao động chân tay” và nghĩ xem thật ra, liệu các công nhân này có suy nghĩ về việc tối ưu hóa một thứ hay không. Ví dụ như những người lao công - có thể bạn sẽ nghĩ rằng yếu tố chủ chốt của họ là chỉ cần đi quanh quần ở các đoạn đường và thu rác càng nhanh càng tốt. Nhưng đợi đã - ở đây còn rất nhiều yếu tố khác cần được cân nhắc. Bạn cần phải làm việc sao cho an toàn - điều này không tương hợp với tốc độ tối đa. Và còn các vấn đề liên quan đến chất lượng - đảm bảo bạn thu dọn hết rác, không để rác vương vãi ở vườn trước hay vỉa hè... Ngay cả ở vị trí công việc thấp như thế, vẫn cần có rất nhiều sự thỏa hiệp.

Vậy phải làm sao để đối mặt với vấn đề về sự cân bằng? Làm cách nào bạn đảm bảo rằng mọi người đang làm điều tốt nhất cho công ty mình? Bạn có thể giới thiệu sự khuyến khích tài chính nào phức tạp, tinh vi hơn không? Tôi nghĩ là không đâu. Để sự khuyến khích về tài chính mang lại hiệu quả, cần có mối liên kết rõ ràng giữa việc bạn làm và cái bạn nhận được, và trong trường hợp này, điều này là bất khả thi. Kết quả của một tổ chức là kết quả hành động của rất nhiều con người trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau, và không thể nào giải quyết toàn bộ vấn đề để khen thưởng, hay đổ lỗi cho cá nhân.

Bạn cần một phương pháp khác - sự giáo dục. Thay vì nói, “Anh không đủ tài để hiểu tổng thể tình huống kinh doanh. Anh chỉ biết tập trung vào việc tối đa hóa x và y và để mặc chúng tôi lo lắng về bức tranh toàn cảnh,” bạn nên khen ngợi mọi người vì họ có khả năng hiểu nhiều hơn. Đặt vấn đề theo cách khác, nắm lấy trách nhiệm giúp đỡ họ hiểu hơn nữa. Vậy nên, nếu nói với viên quản lý thu mua, bạn nên nói, “Chúng tôi cần cân bằng lợi nhuận, (và việc này có thể đạt được thông qua chi phí thấp), sự sẵn có của sản phẩm và vòng quay tiền mặt. Chị nghĩ chúng ta có thể làm gì để đạt được điều đó một cách tốt nhất?”

Trong cuộc khủng hoảng tài chính gần đây, có bằng chứng cho thấy kiến thức về bức tranh tổng thể giúp mọi người đưa ra quyết định tốt hơn trong tình huống phức tạp. Như hầu hết các ngân hàng, được thúc đẩy bởi triển vọng về

lợi nhuận và số tiền thưởng lớn, đã nhồi nhét cho chính bản thân họ với số lượng tăng không ngừng về chứng khoán độc tố, chỉ có một ngân hàng duy nhất đứng ngoài cuộc. Đó là J.P. Morgan, và lý do thú vị là họ chính là tổ chức đã đầu tư phần lớn số chứng khoán đó. Có vài lần họ cũng nhìn hành động của các đối thủ cạnh tranh và tự hỏi mình câu hỏi về bức tranh tổng thể cổ điển: “Làm sao họ có thể kiếm được tiền bằng cách đó?” Các ông chủ ngân hàng ở J.P. Morgan không thể trả lời câu hỏi đó, vì vậy, họ đứng ngoài thị trường.

Chiến lược khuyến khích nào dành cho Picasso?

Ý nghĩa thật sự của câu hỏi này là, làm cách nào bạn có thể xây dựng chiến lược khuyến khích cho những người mà bạn cũng không biết bạn muốn họ làm gì, nhưng bạn lại muốn họ làm những điều lớn lao, đủ sức vượt xa những điều đã được làm từ trước tới nay?

Chúng ta hãy cùng nói đến Picasso, một trong những danh họa vĩ đại nhất trong thế kỉ qua. Điều gì khiến ông trở nên vĩ đại đến thế?

- Ông liên tục thay đổi
- Ông nghĩ ra ý tưởng và có cách nhìn nhận sự việc mà chưa ai từng nhìn thấy
- Không một ai, có lẽ cả chính ông, biết ông sẽ làm gì kế tiếp

Bạn làm thế nào để có thể thiết kế một chiến lược khuyến khích cho người đàn ông này?

- Bạn không thể trao thưởng cho ông vì năng suất lao động. Tôi có thể vẽ nguệch ngoạc y như Picasso, thậm chí còn nhanh hơn cả Picasso, nhưng điều đó không giúp tôi trở thành một danh họa vĩ đại.

- Bạn không thể xác định tính chất sản phẩm của ông. Cho đến khi ông hoàn thành xong công việc, bạn mới có thể biết chính xác đó có phải thứ bạn

muốn không?

- Bạn không thể đề nghị thưởng ông nhiều tiền hơn nếu sản phẩm của ông bán được nhiều hơn; nếu ông quan tâm đến tiền bạc - có lẽ ông cũng không quan tâm lắm - điều đó sẽ khuyến khích ông vẽ đi vẽ lại những bức họa bán chạy. Các nhà khoa học xã hội cũng giải quyết vấn đề này. Họ có một nhóm nhà quan sát đánh giá các bức họa mà các nghệ sĩ vẽ ra so với khoản tiền hoa hồng với những việc mà họ làm cho bản thân mình, và nhận thấy, sản phẩm được thưởng hoa hồng có chất lượng kém hơn.

Khi bạn nhìn nhận vấn đề theo cách này, bạn nhận thấy các thuộc tính của Picasso có giá trị trong lĩnh vực rộng lớn. Đối với bất kì ai đang tạo dựng sự nghiệp kinh doanh, hoặc tạo sự thay đổi lớn trong kinh doanh - có thể bao gồm việc hầu hết mọi người cùng quản lý một công việc kinh doanh - các thuộc tính này có tính chất quyết định. Bạn không thể nào chỉ sao chép việc mà những người khác đã làm. Bạn cần phải liên tục nghĩ ra ý tưởng mới, ngay cả khi bạn không hay biết những ý tưởng đó là gì. Hãy lưu ý rằng sự bắt buộc này không chỉ áp dụng cho các nhà quản lý cấp cao trong việc phát triển kinh doanh mà nó được áp dụng cho bất cứ ai, nếu họ muốn vận dụng trí thông minh của mình để tìm ra cách làm việc tốt hơn. Nói cách khác, nó là việc tìm ra phương pháp tốt hơn chứ không đơn giản chỉ là làm việc chăm chỉ hơn. Sự khuyến khích về tài chính có vẻ không phải là một phương pháp khéo léo để làm được việc đó. Tốt hơn là nên có một phương pháp thay thế siêu việt hơn.

Thật may mắn, chúng ta có một phương pháp như thế. Một tổ chức giải quyết được vấn đề này, và đó là Google. Họ có tiếng là cho phép các nhà lập trình dành 20% thời gian của họ để làm bất cứ việc gì họ thấy thú vị (liên quan đến phần mềm). Điều này không chỉ giúp Google tuyển dụng được đội ngũ nhân viên giỏi nhất, mà còn giúp họ làm ra những sản phẩm mới và quan trọng như Google Mail.

SỰ KHUYẾN KHÍCH LÀM GIẢM SÚT SỰ

HỢP TÁC

Hãy suy nghĩ về điều này; một người trong một tổ chức có thể thực sự làm được bao nhiêu nếu không có sự giúp đỡ và hợp tác từ đồng nghiệp? Gần như họ không làm được gì. Ấy vậy mà chiến lược khuyến khích vẫn được thiết kế như thể mỗi cá nhân có thể kiểm soát được kết quả của chính mình. Điều này là phi lý, và có thể hủy hoại hiệu suất làm việc.

Có lần tôi làm việc cho một công ty tư vấn tiếp thị có văn phòng ở Anh và Mỹ. Mỗi văn phòng chú tâm đến thị trường riêng của mình: người Anh bán dự án chương trình của Châu Âu cho các khách hàng ở Châu Âu, trong khi người Mỹ bán chương trình cho khách hàng ở Mỹ. Đây là hai văn phòng biệt lập với nhau. Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy rằng chúng tôi đang bỏ lỡ điều gì đó. Khách hàng là tập đoàn toàn cầu, và đôi khi, họ muốn có một nhà tư vấn tiếp thị có năng lực toàn cầu. Nếu chúng tôi có thể để văn phòng ở Mỹ và Anh quốc cùng phối hợp với nhau, chúng tôi có thể đấu thầu được các hợp đồng rất lớn.

Chúng tôi chỉ định một viên Giám đốc cao cấp (với mức lương cao vút) về Phát triển Kinh doanh Quốc tế, trao cho ông ta một khoản ngân sách rất lớn để đi lại và tiêu khiển, và vui mừng chờ đợi. Không có gì xảy ra. Rất nhiều chuyến đi, rất nhiều hoạt động, nhưng không hợp đồng nào được kí kết. Điều chúng tôi đã không làm là nhìn vào các chiến lược khuyến khích được vận hành tại mỗi văn phòng. Để viên giám đốc của chúng tôi làm việc hiệu quả, ông ta cần rất nhiều sự giúp đỡ của đồng nghiệp. Đồng nghiệp ở Anh và Mỹ cần phải giúp ông ta tiếp cận khách hàng. Ông ta cần có đồng nghiệp để xây dựng những buổi thuyết trình công phu có thể giúp chúng tôi giành thắng lợi trong kinh doanh. Nhưng hai hoạt động này đều không diễn ra, vì một lý do vô cùng đơn giản. Mỗi văn phòng đều được khuyến khích tặng thưởng dựa trên cơ sở hiệu suất hoạt động theo vùng. Nếu họ để người khác tiếp cận với khách hàng của mình, hay cho phép một số nhân viên làm việc về dự án kinh doanh “quốc tế” chắc chắn điều đó sẽ làm giảm sút kết quả của chính họ. Họ không nhận được đầy đủ sự tán thành cho bất kỳ lĩnh vực kinh doanh “quốc tế” nào để điều

đó được gọi là đáng bỏ công dốc sức.

ĐỘNG LỰC HAY PHƯƠNG PHÁP?

Thật là dễ dàng khi coi rắc rối của việc đạt mục tiêu có liên quan đến việc thiếu động lực. Trên thực tế, “thiếu động lực” hoặc “chưa cố gắng hết sức” là lời giải thích ngắn gọn cho mọi vấn đề rắc rối. Điều tuyệt vời hơn nữa là nếu bạn là một nhà quản lý, và bạn coi việc thiếu động lực hoặc thiếu sự gắng sức là sự thất bại về tinh thần, thì điều đó mang đến cho bạn một cảm giác âm áp tuyệt vời về sự vượt trội phẩm hạnh khi áp dụng điều đó cho người khác. Đó là một cách hay ho để đối mặt với vấn đề, với chỉ một nhược điểm duy nhất - nó không hiệu quả.

Lý do khiến nó không hiệu quả là vì không động lực hay sự gắng sức nào có thể giải quyết một vấn đề có phương pháp kém cỏi. Nó chỉ góp phần giúp đỡ việc ngâm nghĩ xem phải làm một việc nào đó như thế nào trước khi bạn bắt đầu đẩy cao nỗ lực của mình.

Vào khoảng thời gian này, anh bạn Stuart và tôi quyết định rằng chúng tôi muốn giảm vài cân. Phương pháp của Stuart là thuê một huấn luyện viên riêng để giúp anh vượt qua những bài tập thể hình vất vả khó nhọc tại phòng tập thể dục. Phương pháp của tôi hoàn toàn khác.

Tôi không thích sự khó nhọc, và nhất là tôi không thích phải trả tiền cho một chương trình có thể gây thương tích cho mình. Tôi không thích ý tưởng phải có một cuộc hẹn cố định với huấn luyện viên trong nhật ký của mình, vì nhật ký của tôi cũng đầy lắm rồi. Cuối cùng, tôi không thích ý tưởng rằng một phần trong tôi trả tiền cho người khác để bắt phần khác trong tôi làm những việc mà phần đó không muốn làm. Tôi cảm thấy sự tách biệt về tâm lý đó trái ngược với cái gì đó trong bản chất của tôi, và tạo ra rất nhiều sự căng thẳng, mệt mỏi kìm bước chân tôi trước các lĩnh vực khác của cuộc đời.

Tôi cần một phương pháp hiệu quả không cần đến ý chí. Trước hết, tôi xin

lời khuyên của chuyên gia. Con trai tôi là một vận động viên; thằng bé đã tham gia tranh tài ở giải khu vực môn chạy, đua xe đạp và nghiên cứu nghiêm túc về chế độ dinh dưỡng. Thằng bé giải thích, cách tốt nhất để bắt đầu một ngày là hãy tập luyện với cái bụng xẹp lép. Bởi vì lúc đó, cơ thể không có hydrat-cac-bon, nên cơ thể đốt cháy chất béo. Sau đó, ngay khi bạn ngừng tập, cơ thể diễn ra quá trình hấp thu protein. Việc này thay thế quá trình trao đổi chất trong bạn, khiến bạn cảm thấy ít đói hơn trong suốt cả ngày còn lại. Phương pháp này rất hợp với tôi, vì tôi bắt đầu một ngày mới bằng cách đạp xe đến công sở. Sự hòa trộn protein đầu tiên mà tôi thử có vị rất đáng sợ, nhưng tôi đã có thể tìm ra một loại protein thực sự hay ho.

Bước tiếp theo là theo dõi thực phẩm tôi ăn trong ngày. Một nghiên cứu nhanh chóng về lượng calo trong bữa ăn trưa tại văn phòng của tôi cho thấy tôi có thể loại bỏ 500 calo bằng việc bỏ gói bánh quy giòn và nước hoa quả thường ngày, và chọn một loại bánh sandwich khác. Bước cuối cùng là xây dựng thói quen ăn hoa quả khô giữa buổi chiều để tránh bị đói quá trước bữa tối.

Kết quả đạt được là tôi có chế độ ăn kiêng không tốn thêm tiền, không bị bó hẹp về thời gian, không vất vả khó nhọc, không phải hạn chế bản thân, nhưng vẫn giúp tôi giảm một cân một tuần. Liệu chế độ này có hiệu quả với bạn không? Tôi cũng không biết rõ, nhưng đây đâu phải là sách viết về phương pháp giảm cân. Vấn đề nằm ở chỗ, phương pháp có thể là sự thay thế tốt hơn cho động lực. Tôi có thể hiểu tại sao Stuart lại có cảm giác ám áp, tự hào dù anh phải chịu nhiều đau đớn, nhưng tôi lại hài lòng hơn khi tìm được một giải pháp không vất vả, nhưng khéo léo.

Để lấy thêm ví dụ về nguyên lý này, chúng ta sẽ cùng đi đến bể bơi địa phương vào bất kỳ buổi sáng trong tuần nào. Bạn sẽ thường nhìn thấy ai đó, thường là một người đàn ông, vất vả bơi lên bơi xuống như một con sóng thần siêu nhỏ, tay chân quật liên hồi trong nước, nước bắn tung tóe khắp nơi. Và rồi có thêm một người khác, thường là một người phụ nữ, trườn phía trước không tốn chút công sức nào, cắt ngang mặt nước y như một con dao sắc bén, *vùng vẫy với tốc độ gấp đôi một con sóng thần siêu nhỏ*. Kỹ thuật rất quan trọng.

Hãy học phương pháp đúng đắn trước khi bạn có động lực. Nếu có phương pháp đúng, có thể, bạn không cần đến động lực đâu.

Ví dụ về chế độ ăn kiêng chỉ được áp dụng cho cá nhân tôi, nhưng cũng có thể được áp dụng cho các đơn vị, tổ chức.

Tôi từng làm việc cho một công ty phần mềm và công ty này đối mặt với các vấn đề gay go, lâu dài trong việc thu tiền từ khách hàng. Công ty vốn yếu kém về việc này suốt nhiều năm ròng. Thi thoảng, công ty cũng quyết tâm dốc sức nhằm giảm bớt vấn đề, nhưng kết quả, nếu có, không bao giờ kéo dài quá hai tháng. Rắc rối trở nên cực kỳ nghiêm trọng khi viên tổng giám đốc công ty nhìn thấy vấn đề. Ông ta tiếp cận vấn đề hết sức đơn giản: Những người kiểm soát thẻ tín dụng và các kế toán viên cần phải làm việc cật lực hơn. Áp dụng chiến lược gây to và cà rốt lớn, và kết quả như mong đợi sẽ đến.

Khi kiểm tra vấn đề này kỹ lưỡng hơn, rõ ràng là mọi việc không minh bạch như nó được cho thấy. Gần như mọi khoản tiền vượt trội đều gắn liền với một câu chuyện:

- *Phần mềm không hoạt động phù hợp với tài liệu.* Linh kiện OMGEO không có giao diện thích hợp với wotsit FX. Vậy thì người kiểm soát thẻ tín dụng phải làm gì với vấn đề này? Chính phòng phát triển phần mềm mới là đơn vị cần giải quyết vấn đề.

- *Không hài lòng với dịch vụ nghề nghiệp.* “Đúng rồi, cậu Fred đến đây 20 ngày rồi, nhưng chúng tôi nghĩ cậu ta không biết mình đang làm gì. Đáng ra cậu ta nên làm việc đó trong 10 ngày, và đó là tất cả khoản tiền chúng tôi sẽ trả cho cậu ta.” Một lần nữa, người kiểm soát thẻ tín dụng không thể giải quyết vấn đề này. Chính phòng dịch vụ chuyên nghiệp mới là đơn vị có thể giải quyết vấn đề.

- *Không hiểu hóa đơn.* “Chúng tôi có năm hợp đồng được kí kết vào những thời điểm khác nhau, mỗi hợp đồng liên quan đến chi phí bảo dưỡng thường niên. Quý vị gửi một hóa đơn cho cả năm hợp đồng, và chúng tôi không thể tạo

mối liên kết giữa tổng số tiền với các hợp đồng.” Lúc này, cần có sự tham gia của phòng hợp đồng.

Vậy nên, hóa ra là công ty có thể có vô số người kiểm soát thẻ tín dụng làm việc suốt 24 giờ mỗi ngày, nhưng họ không thể nào giải quyết được rắc rối. Đó là một câu hỏi của tổ chức: Làm sao tìm đúng người để giải quyết đúng vấn đề. Một khi làm được điều đó, vấn đề trả chậm của khách hàng sẽ được giải quyết ổn thỏa và rắc rối sẽ không quay lại nữa.

Trong cả hai trường hợp này, vấn đề mấu chốt là việc áp dụng giải pháp về động lực thay vì cải thiện phương pháp hành động tạo ra sự căng thẳng. Trong trường hợp về chế độ ăn kiêng của tôi, yếu tố quan trọng nhất là *tôi không có động lực để giảm cân*. Lúc đó tôi đang viết cuốn sách này, và việc viết sách đòi hỏi ý thức tự giác, chấp hành kỷ luật nghiêm túc. Mỗi sáng, tôi cần phải ngồi trước một trang giấy trắng hoặc màn hình trắng tinh, phớt lờ mọi yếu tố có thể gây xao nhãng và để viết. Nghị lực của tôi, cũng giống như của mọi người, là nguồn tài nguyên có giới hạn. Một số người có nhiều nghị lực hơn người khác, nhưng không ai có nghị lực vô hạn và nếu chúng ta áp dụng nghị lực trong một lĩnh vực, ví dụ như giảm cân, thì sẽ không còn nghị lực cho các công việc khác nữa, ví dụ giải quyết các nhiệm vụ khó khăn hoặc không mấy thú vị trong công việc.

Tương tự như vậy, trong trường hợp của công ty phần mềm, việc quát thét những người kiểm soát thẻ tín dụng để bắt họ làm việc cật lực hơn, hoặc tăng phần thưởng về cây gậy to và củ cà rốt (có thể bằng cách buộc củ cà rốt vào gậy và chọc chọc mạnh hơn vào các nhân viên này) không thể nào giúp giải quyết vấn đề. Hệ thống bị đứt đoạn, và trách nhiệm được trút lên những đôi vai không đúng.

Khó khăn trong việc coi “động lực” như một câu trả lời cho các vấn đề phổ biến đây là giải pháp phù-hợp-với-tất-cả. Nếu chúng ta giả định rằng làm việc gì đó nhất thiết phải khó nhọc vất vả, và đòi hỏi rất nhiều nỗ lực hoặc sẽ vô cùng khó khăn, thì đó là lúc chúng ta đang tạo ra lời tiên tri tự-thực-hiện. Việc

áp dụng giải pháp về động lực trước hết khiến chúng ta lóa mắt trước nét đặc thù của vấn đề. Vấn đề chính xác là gì? Đây là mục đích của động lực, để sự cố gắng nhỏ nhất có thể tạo ra ảnh hưởng lớn nhất?

BẠN KHÔNG THỂ GIA TĂNG ĐỘNG LỰC...

... Bạn chỉ có thể đốt cháy nó nhanh hơn.

Đây là một vấn đề khác liên quan đến động lực. Ngay cả một khi chúng ta đã ấn định được phương pháp, chúng ta vẫn không thể giả định rằng nỗ lực hơn nữa, hoặc động lực, sẽ giải quyết được vấn đề. Có thể, nếu chúng ta tìm được nó. Nhưng thông thường, chúng ta không thể.

Có minh chứng hết sức rõ ràng cho thấy sự tự chủ là nguồn lực có hạn, như các nhà khoa học xã hội đã chứng minh trong một thí nghiệm thú vị khác. Chủ thể nghiên cứu được dẫn vào phòng chờ. Trên chiếc bàn ở trước cửa phòng có một đĩa bánh quy nướng giòn, thơm ngon, và một đĩa củ cải. Một nửa người tham gia được đề nghị ăn vài chiếc bánh nhưng không ăn củ cải, và một nửa còn lại được đề nghị ăn củ cải nhưng không ăn bánh quy. Sau đó, người thí nghiệm rời căn phòng. Đây là cuộc thử nghiệm nghiêm khắc về sự tự chủ đối với những người ăn củ cải. Dù vậy, họ vẫn cố xoay xở để kháng cự lại cơn thèm muốn của mình (như đã được xác nhận bởi một máy quay được giấu đi). Sau đó, cả hai nhóm đều được đề nghị giải một số câu đố tư duy. Thật ra, các câu đố này không thể giải quyết được; người thí nghiệm chỉ muốn biết các chủ thể có thể kiên nhẫn trong bao lâu. Kết quả là những người ăn bánh quy gặp bế tắc với nhiệm vụ trong 19 phút, trong khi những người ăn củ cải đầu hàng khi mới đạt 8 phút. Tại sao họ lại đầu hàng sớm như vậy? Bởi vì họ đã dành hết khả năng tự chủ để kháng cự lại cơn thèm ăn bánh.

Một khi bạn bắt đầu coi động lực, sự tự chủ, tính kỷ luật, hay tự giám sát là một nguồn lực có hạn, mọi việc bắt đầu có vẻ khác biệt. Nó giống như sức mạnh cơ bắp. Bạn có lượng sức mạnh nhất định, nhưng khi lượng sức mạnh ấy được

tiêu thụ hết, bạn cần có thời gian để hồi sức. Bạn có thể bất ngờ nỗ lực hết mình trong trường hợp khẩn cấp, ví dụ như khi cây đàn piano đổ lên chân bạn và lúc đó, bạn thấy trong mình có sức mạnh siêu nhiên để nhấc cây đàn ra, nhưng bạn không tạo ra thêm sức mạnh, mà bạn chỉ vận dụng cái bạn có nhanh hơn. Nếu bạn thực sự bắt mình làm việc quá sức, sẽ có điều gì đó tiêu tan mãi mãi.

Giả sử điều đúng với sức mạnh cơ bắp cũng đúng với động lực. Khi chúng ta “gia tăng động lực” cho một nhiệm vụ nào đó, liệu có phải chúng ta thực sự gia tăng nó, hay chỉ là đốt cháy nguồn dự trữ của chúng ta nhanh hơn? Tôi nghi ngờ vào yếu tố thứ hai. Liệu có những điều chúng ta có thể làm để gia tăng nguồn dự trữ động lực của mình, y như cách chúng ta xây dựng sức mạnh cơ bắp qua thời gian? Có thể lắm, nhưng tôi không có manh mối nào cho thấy những điều đó là gì. Thiền tông, yoga, môn võ bí truyền? Tôi cũng không biết. Điều chúng ta thường nghe thấy từ các diễn giả hoặc tác giả viết về động lực có vẻ rất giống như “đốt cháy nó nhanh hơn [nhưng không hỏi mình nên làm gì khi tất cả động lực đều đã cháy hết]”.

Điều này đưa chúng ta đến sự thay đổi sâu sắc về cách nhìn nhận vấn đề. Nếu bạn thấy mình đang phải chịu đựng việc “thiếu động lực” hay thậm chí “thiếu kỷ luật”, thì như đã được chứng minh, điều đó không phải là minh chứng của sự thất bại về đạo đức hay khiếm khuyết về cá tính. Hãy thay đổi cách nhìn nhận vấn đề, và kết quả sẽ tự đến.

Để bắt đầu, bạn có thể thôi quở trách mình vì lười biếng. Vậy là tối nay bạn không dành mười phút để lau dọn bếp sau khi nấu xong xuôi bữa tối? Một công việc tầm thường ư? Ừm, phải, đó là việc tầm thường, nhưng nếu bạn đã tận dụng hết sự tự chủ trong công việc, hoặc trong bài tập cực đoan nào đó, bạn sẽ không thể lau dọn bếp đâu.

Hãy để tôi gấp rút khi nói rằng đây không phải là lời lập luận cho việc không bao giờ lau dọn bếp - thi thoảng bạn sẽ phải lau bếp để tránh mất vệ sinh, ảnh hưởng không tốt đến sức khỏe. Đây có thể là lập luận cho việc trả tiền cho

người khác để họ lau dọn bếp cho bạn, nhưng hơn thế, đây là lập luận cho việc suy nghĩ kỹ lưỡng về việc bạn làm với động lực của mình. Nếu những việc nhỏ nhỏ như dành mười phút với một miếng vải lau chùi bếp trở nên khó nhọc, thì nguồn dự trữ động lực của bạn có lẽ đang cạn kiệt. Nó tan biến đi đâu? Bạn đã tận dụng nguồn lực ấy một cách tối ưu chưa? Điều gì xảy ra nếu một thử thách khác xuất hiện trước mặt bạn? Bạn sẽ đối mặt như thế nào với vấn đề? Bạn cần phải vận dụng nguồn lực nào?

Sau đó, bạn có thể nghĩ về việc dự thảo ngân sách cho động lực. Bạn có làm vậy không? Chắc chắn là bạn dự thảo ngân sách cho thời gian, tiền bạc. Bạn biết rằng bạn không có cả hai thứ đó cho mọi thứ mình muốn làm, hoặc điều mà mọi người muốn bạn làm, và vì vậy, bạn quyết định về nơi mà thời gian và tiền bạc được vận dụng một cách tối ưu. Có thể bạn không làm như vậy với động lực. Bạn âm thầm giả định rằng do là có hạn, hoặc sự thất bại của động lực là sự thất bại về đạo đức thay vì là các vấn đề thực tế, y như pin máy tính xách tay cạn dần trong khi bạn ngồi trên tàu. Nếu bạn tin như vậy, vậy thì hãy dự thảo ngân sách cho động lực, và coi đó là một nguồn lực vô tận, thì điều đó hoặc là vô nghĩa, hoặc là trái đạo đức.

TẠI SAO CHIẾN LƯỢC KHUYẾN KHÍCH LẠI LỘN XỘN NHƯ VẬY?

Nếu bạn chấp thuận một trong số những điều tôi nói về sự vô hiệu quả, hoặc phản tác dụng của động cơ thúc đẩy hiệu quả công việc, câu hỏi hiển nhiên là tại sao? Tại sao có quá nhiều người vận dụng sai như vậy?

Lý do khiến việc vận dụng sự khuyến khích liên quan đến tài chính khó giải quyết và tạo ra rất nhiều rắc rối trong các đơn vị, tổ chức, là vì họ cố gắng giảm bớt sự phức tạp bằng sự có thể. Điều này vi phạm lời tuyên bố của Einstein rằng “Mọi việc nên được làm cho đơn giản hết mức có thể, nhưng không được đơn giản hơn.”

Có những lĩnh vực mà việc vận dụng sự khuyến khích liên quan đến tài chính có giành lấy sự đơn giản không thể nào đạt được:

- Nó làm giảm tính phức tạp trong hành vi của con người xuống mô hình “tự động vận hành khi được nhét xu” đơn giản của các cá nhân. Sự đơn giản là một ưu điểm, nhưng thực tế mới là ưu điểm lớn hơn. Bạn hãy nhìn thế giới quanh mình, và nhìn vào hành vi của chính bạn. Bạn có thấy mọi người làm việc vì các động cơ phi-tài-chính không? Tôi cho rằng những quyết định được đưa ra do thúc đẩy bằng động cơ liên quan đến tài chính nằm trong số ít. Hầu hết chúng ta làm mọi việc vì chúng ta muốn mình trông có vẻ tươi tắn, hoặc cảm thấy an toàn, hoặc thích thú sự tán thành hay tôn trọng của đồng nghiệp, hoặc được cười vui, hoặc học hỏi những điều mới lạ. Khi bạn nhìn tổng thể cuộc đời, điều này gần như không thể tranh cãi được, nhưng dường như chúng ta lại có sự hạn chế về việc nhận ra điều đó bên trong các đơn vị, tổ chức.

- Nó phớt lờ sự phức tạp trong đời sống tổ chức. Sự thật và bạn hãy chấp nhận sự thật, là có rất ít người có thể làm được trong một tổ chức mà không cần đến sự giúp đỡ và hợp tác của người khác. Về cơ bản, kinh doanh là một trò chơi tập thể. Vậy mà, chúng ta lại trao phần thưởng cho các cá nhân, vì họ đạt được thành tích cá nhân. Tại sao? Tại vì như vậy đơn giản hơn.

- Nó phớt lờ sự phức tạp trong các quyết định được đưa ra, và bản chất chủ quan của hiệu suất công việc. Mọi công việc ở trên mức đơn giản nhất đều không liên quan đến việc tối đa hóa cái gì đó, mà là đạt được sự cân bằng giữa các mục tiêu mâu thuẫn nhau.

Quản lý khoa học

“Quản lý khoa học” là ngôn từ hay ho của cụm từ “Nghĩa địa của những ý tưởng chết chóc”. Vấn đề nằm ở chỗ, nó giống như một con ma cà rồng không chịu nằm trong mồ. Mỗi khi có người đâm một chiếc cọc vào tim nó (ví dụ nó đã mất uy tín và bị bỏ rơi trong quá trình sản xuất) nó lại nổi lên ở đâu đó khác.

Đó là công nghệ 100 tuổi. Các ý tưởng cơ bản quay trở lại với Frederick Winslow Taylor và ý tưởng “quản lý khoa học” của ông từ những năm đầu của thế kỷ trước. Giả thuyết cơ bản của vấn đề này, được diễn giải nhưng về cơ bản không bóp méo sự thật, giống như sau:

- Chúng tôi, những người quản lý, là người thông minh hơn.
- Các anh chị, những người công nhân, là gốc gác.
- Vì vậy chúng tôi sẽ thiết kế công việc giúp anh chị; việc anh chị cần làm và phương thức thực hiện.
- Các anh chị, những người công nhân, sẽ chỉ làm những việc được yêu cầu, bằng phương cách được chỉ dẫn. Chỉ cần anh chị tập trung làm những việc đó càng nhanh càng tốt.
- Coi như một sự đảm bảo hơn nữa cho hiệu suất công việc cao nhất, chúng tôi sẽ thiết lập một sê-ri phần thưởng và hình phạt cho anh chị.

Bạn có thấy điều này quen thuộc trong bất kỳ tổ chức nào mà bạn biết không? Gần đây bạn có gọi đến tổng đài điện thoại nào không? Bạn có thích gọi đến các tổng đài này không? Bạn có còn nhớ câu chuyện về “Địa ngục Dell” trong Chương 4 viết về sự đo lường không? Đó là trường hợp cổ điển của Taylorism bắt đầu từ cái chết để tàn phá với sự ám ảnh thiên cặn và ngu ngốc với độ dài của một cuộc điện thoại. Bạn hãy nhớ rằng F.W. Taylor, hoạt động cách đây khoảng 100 năm, đã tổ chức và hệ thống hóa những điều mà sau này hoạt động hiệu quả. Vì vậy, rất có thể điều mà ông nghĩ ra đã hoạt động hiệu quả đến tận lúc đó. Từ đó đến nay đã thay đổi thế nào? Nhiều lắm, nhưng có lẽ điều quan trọng nhất là trong khi thế giới của Taylor hầu hết mọi người đều là “công nhân” và chỉ có vài người quản lý thôi cũng là đủ, thì trong thế giới ngày nay, ai ai cũng cần cư xử như một “nhà quản lý”. Ai ai cũng cần tìm kiếm phương thức tốt hơn để làm mọi việc. Ai ai cũng cần có cách nhìn nhận nào đó về bức tranh tổng thể. Điều này có nghĩa là, nếu chúng ta quay lại với vấn đề về cây nến, hầu hết mọi người đều cố gắng giải quyết phiên bản khó khăn của vấn

đề - phiên bản liên quan đến nhận thức, thay vì là phiên bản đơn giản. Vì vậy, sự khuyến khích cũng có lỗi đi riêng.

Trong lĩnh vực nghề nghiệp của mình, tôi phát hiện ra một khám phá khá khiêm tốn. Suốt nhiều năm liền, tôi đã vận dụng đôi chút trong chuyên ngành “biến tình huống xấu thành tốt”. Tôi được gọi đến vào các tình huống đó vì những người tiền nhiệm của tôi thất bại, và công ty nằm trong mớ hỗn độn nghiêm trọng và cần được giải quyết nhanh chóng. Trong kiểu tình huống này, bạn không có lựa chọn nào khác ngoài việc làm những việc hiệu quả, bất kể bạn hay bất cứ ai khác nghĩ rằng nó “nên” hiệu quả. Điều tôi phát hiện ra là, dù mọi việc hỗn loạn đến đâu, những người làm công việc đó vẫn có ý tưởng tốt hơn tôi về phương cách làm việc đó. Điều này được áp dụng đúng đắn theo thứ tự, từ các kế toán viên giỏi giang đến các nhân viên bàn giấy trẻ tuổi. Tôi dày dặn kinh nghiệm hơn họ, nhưng tôi càng can thiệp ít hơn vào phương cách họ làm công việc của mình, kết quả đạt được càng tốt hơn. Công việc của tôi là đảm bảo họ hiểu rõ mục tiêu và phản hồi cho họ. Thực tế là tôi nói với họ: “Anh chị biết mười ưu tiên hàng đầu của mình chưa? Vậy thì cứ quên bảy điều ưu tiên đi, và chỉ cần tập trung vào ba điều mà thôi.” Sau đó, tôi sẽ đảm bảo rằng họ biết rõ họ làm việc tốt như thế nào, với những cập nhật thường ngày về số tiền mặt thu được, hoặc số tranh chấp của khách hàng được giải quyết, hoặc bất kỳ điều gì khác được coi là ưu tiên hàng đầu. Tôi không nghĩ về “động lực”. Tôi cũng không đưa ra số tiền thưởng - tôi không thể, bởi vì chúng tôi không sẵn tiền để làm điều đó. Bất chấp mớ bòng bong xung quanh, hầu hết ai ai cũng trở nên có động lực rất cao. Hầu hết mọi người đều như vậy, nếu họ biết mình cần phải đạt được điều gì và mình làm việc đó giỏi giang cỡ nào.

MỘT SỐ CHIẾN LƯỢC “ĐỘNG CƠ” HIỆU QUẢ

- Công nhận tính phức tạp của các cá nhân. Có thể đây không phải là một thông điệp chào mừng, nhưng bạn cũng có thể công nhận thực tế; con người rất

phức tạp, và khác biệt trong động lực của họ, và đôi khi họ rất ngoan cố. Sẽ là sự trốn tránh nếu bạn đối xử với họ như những người làm việc chỉ vì kinh tế.

- Công nhận tính chất liên kết trong đời sống sinh hoạt ở công ty, tổ chức. Đừng đưa ra sự khuyến khích cá nhân nếu như kết quả đạt được nhờ nỗ lực của cả nhóm.

- Đừng chú trọng vào “động lực.” Trước hết, hãy suy ngẫm về phương pháp. Nếu bạn muốn hiệu suất công việc tăng lên, hãy bắt đầu bằng việc giả định rằng mọi người đang cố gắng hết sức để làm việc. Họ có thể hưởng lợi từ việc huấn luyện hay đào tạo, hoặc tái tổ chức lại công việc, hoặc hiểu rõ hơn về mục tiêu mà công ty đang cố gắng đạt được. Hãy làm việc này với một chút phức tạp hơn là chỉ đơn giản áp dụng chiến lược cây gậy lớn và củ cà rốt lớn, nhưng mặt khác, nó có nhiều khả năng mang lại hiệu quả hơn.

- Công nhận tính phức tạp trong quyết định mà mọi người cần đưa ra. Giống như viên quản lý thu mua, họ cần đưa ra sự cân bằng tinh tế giữa các mục tiêu mâu thuẫn nhau. Bạn không biết liệu họ đã đạt được điều tốt nhất có thể chưa - thậm chí bạn cũng không biết kết quả “tốt nhất” là gì. Vậy thì làm cách nào bạn có thể đặt mục tiêu cho một chiến lược khuyến khích?

Hãy tránh xa những người theo chủ nghĩa Taylor. Hãy thôi nói với mọi người rằng: “Đây là việc của anh, và mục tiêu của anh là thế này.” Thay vào đó, bạn hãy thử nói: “Đây là mục tiêu chúng ta đang cố gắng đạt cho được, và đây là cách chúng ta làm để đạt mục tiêu. Anh có thể làm gì để góp phần vào nỗ lực của chúng ta?”

TẠI SAO BẠN KHÔNG THỂ BỎ QUA KHOẢN TIỀN THƯỞNG?

Với tất cả chùng ầy tin về tác động xấu của chiến lược khuyến khích liên quan đến tài chính, sẽ là sáng suốt nếu chúng ta loại bỏ toàn bộ các chiến lược

đó, nhưng điều này cũng không mang lại hiệu quả.

Để hiểu tại sao, chúng ta cần đến một trong những góc ngách xa xôi nhất của Nghĩa địa của những ý tưởng chết chóc và khai quật tác phẩm của Karl Marx.

Marx nghĩ rất nhiều về cái mà ông gọi là “giá trị thặng dư.” Ý tưởng cho rằng, giá trị trong kinh doanh được tạo ra bởi nỗ lực của các công nhân, nhưng các nhà tư bản xấu xa đã tìm cách giữ lại phần lớn số giá trị đó, bằng cách trả cho các công nhân ít hơn giá trị họ thực sự làm ra. Các nhà tư bản làm vậy vì một số lý do:

- Họ có ưu thế, vì giới tư bản ít, còn giới công nhân lại rất nhiều. Có “vô số nhân công”, ví dụ các công nhân thất nghiệp sống trong những túp lều tồi tàn trong rừng hoang, sẵn sàng đón lấy công việc từ bất cứ công nhân nào từ chối không cùng các nhà tư bản tham gia trò chơi này.

- Các công nhân có thể thay thế cho nhau. Một công nhân nhà máy hoặc một thợ mỏ hồi thế kỉ thứ 19 không có nhiều học vấn hay kĩ năng chuyên môn. Họ dùng sức mạnh cơ bắp, không phải não bộ, và điều đó không gây khó khăn gì trong việc thay thế.

- Cấu trúc nền công nghiệp thế kỉ 19 ủng hộ các nhà tư bản. Giá trị nằm ở sự đầu tư của nhà tư bản, không phải sự đầu tư của các công nhân. Nếu tất cả công nhân trong một hầm mỏ hay một nhà máy bỏ việc, giá trị vẫn nằm nguyên trong nhà máy hoặc hầm mỏ. Các công nhân không thể tự mình làm nhiều việc, và các nhà tư bản có thể dễ dàng tuyển dụng một toán công nhân mới. So sánh điều này với nền kinh doanh hiện đại điển hình của thời đại ngày nay, ví dụ lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Trong ngành này, các cá nhân, hay nhóm dễ dàng đổi việc, và khi chuyển việc, họ mang giá trị đi theo mình - tri thức và các mối quan hệ với khách hàng. Ông chủ cũ của họ bị bỏ lại với rất ít giá trị.

Giải pháp của Marx đối với vấn đề này là các công nhân nên chiếm lấy phương tiện sản xuất. Điều này dẫn đến sự duy trì của một số phương thức

không hiệu quả của tổ chức kinh tế, như trong trường hợp của khối Xô Viết cũ, bởi một số chế độ chính trị không mấy thú vị. Không ai muốn quay trở lại thời kỳ đó. Tất cả đã qua, ơn Chúa. Điều thực sự xảy ra hoàn toàn khác, và thú vị hơn nhiều.

Các công nhân không chiếm lấy phương tiện sản xuất. Họ *trở thành* công cụ sản xuất. Đây không phải là câu hỏi về việc “con người quan trọng đối với hoạt động kinh doanh.”

Đó là câu hỏi “con người là lĩnh vực kinh doanh.” Đến giờ, bằng trực giác, rất nhiều người đi làm thuê hiểu điều đó, và họ hành xử y như thế, y như tôi cách đây 15 năm.

Tôi có cơ hội làm Giám đốc Tài chính trong một hãng thiết kế lớn. Hãng này thuộc sở hữu của hai người. Một trong hai người này, là viên Giám đốc Thương mại, là người tiên hành tuyển dụng. Trước đây ông ta từng là giám đốc marketing và cũng là một khách hàng của hãng trước khi thăng chức. Lý do ông ta chuyển vị trí là vì ông ta nhận thấy trong hãng vẫn còn nhiều tiềm năng lớn vẫn chưa được khai thác; với sự tập trung mang tính thương mại cao hơn, hãng có thể gia tăng lợi tức là lợi nhuận về cơ bản. Ông ta đã làm ở hãng vài năm và trở nên vô cùng tức giận. Tiềm năng vẫn còn đó, nhưng ông ta không có khả năng nắm lấy nó. Ông ta cảm thấy việc tuyển dụng một giám đốc tài chính đúng đắn là một phần cần thiết của kế hoạch. Tôi đồng ý với ông ta, và nhận thấy tôi có thể cải thiện kết quả một cách đáng kể bằng cách làm y như tôi đã làm trong một công ty khác thuộc lĩnh vực sáng tạo - và mang về cho hai ông chủ tới vài triệu bảng.

Với những giá trị mà tôi cống hiến, có vẻ hợp lý (ít nhất là với tôi) khi tôi được chia sẻ một phần giá trị tài sản. Tại sao tôi lại muốn dành thời gian của mình để cặm cụi mang về cho hai đồng nghiệp thêm vài triệu bảng, và đổi lại, tôi chỉ nhận được một khoản lương phải chăng? Tôi hiểu giá trị của mình và lòng tự trọng của tôi sẽ không cho phép tôi cam chịu mức lương tầm tàm và số tiền thưởng thường niên.

Nhưng hóa ra, hai ông chủ này không lĩnh hội được ý tưởng về việc chia sẻ một phần giá trị tài sản, và tôi chấm dứt cuộc thảo luận. Tôi không nghĩ rằng giá trị tài sản sẽ khiến tôi làm việc chăm chỉ hơn nếu tôi nhận công việc này. Giống như hầu hết mọi người làm việc ở vị trí cấp cao, tôi được thúc đẩy bằng các yếu tố cá nhân để làm hết sức mình. Điều khiến tôi chán nản, nếu tôi đón nhận công việc mà không cân nhắc tới giá trị tài sản, chắc hẳn phải là sự bất công không được nhận thấy. Tôi đã có thể làm việc chăm chỉ y như các đồng nghiệp để giúp họ, thay vì giúp tôi, giàu có. Điều đó chắc hẳn sẽ phá hỏng mối quan hệ của tôi với họ.

VẬY BẠN NÊN LÀM GÌ VỚI CÁC CHIẾN LƯỢC KHUYẾN KHÍCH?

Chúng ta đã đi đến kết luận là chúng ta không thể sống thiếu các chiến lược khuyến khích. Chúng ta cần các chiến lược này nếu chúng ta muốn tuyển dụng người tài, và bởi vì chúng ta cần duy trì ý thức về sự công bằng khi nói đến các phần thưởng tài chính. Nhưng mặt khác, chúng có thể sản sinh ra rất nhiều kết quả không như mong đợi. Vậy bạn phải làm gì? Dưới đây là một số gợi ý giúp bạn giải quyết của vấn đề.

Hãy chấp nhận một điều rằng, chỉ có một giải pháp một phần, hoặc tốt vừa đủ, là khả thi. Có thể đây là lời khuyên hữu ích cho việc giải quyết mọi vấn đề trong cuốn sách này, nhưng trong trường hợp này, điều này là cốt yếu. Toàn bộ mục đích của chiến lược khuyến khích là chúng hiệu quả với tâm lý con người, và toàn bộ vấn đề của tâm lý của con người là nó ngoan cố, mâu thuẫn, nghịch lý, và nói chung, rất kỳ quái, và gây bực mình. Không chiến lược khuyến khích nào có thể đối mặt trọn vẹn với điều này, nhưng bạn có thể khiến mình cố gắng đến phát điên. Hay cụ thể hơn là bạn hãy tránh xa việc gia tăng sự phức tạp. Rất dễ sa vào vòng xoay tội lỗi, nơi mà một chiến lược cụ thể nào đó dẫn đến hậu quả không được dự tính trước, dẫn đến tình thế khó khăn của chiến lược, và dẫn đến nhiều sự phức tạp hơn, nhiều hậu quả không được dự tính trước

hơn, rồi lại dẫn đến nhiều sự phức tạp hơn nữa, rồi lại dẫn đến nhiều hậu quả không được dự tính trước hơn nữa... và chắc chắn sẽ dẫn đến một hệ thống mà không ai hiểu và kết quả của hệ thống đó hoàn toàn không dự đoán trước được, và bị tách rời khỏi cái mà ban đầu bạn cố đạt được. Hãy giữ mọi việc thật đơn giản.

Ở mức độ có thể, hãy dựa vào các chiến lược khuyến khích phi-tài-chính. Tự hào với công việc, vui mừng với năng lực cá nhân, khao khát được hỗ trợ đồng nghiệp và cư xử phải phép với họ... đây là những yếu tố mạnh mẽ có thể được nuôi dưỡng để thúc đẩy hiệu quả công việc. Bạn hãy nhớ đến việc đưa ra các chiến lược khuyến khích liên quan đến tài chính hủy hoại các yếu tố này như thế nào. Hãy tìm kiếm những người có vẻ được thúc đẩy bởi các yếu tố đó. Một người có vẻ được thúc đẩy bởi mong muốn vượt qua chính mình hoặc trở thành một phần của nhóm làm việc thành công là người tốt hơn để thuê so với một người có niềm đam mê chính yếu nằm ở phần thưởng tài chính dành cho họ - bạn có thể phát hiện ra điều này ngay trong lúc tuyển dụng. Trong hầu hết các công việc, một người có vẻ quá “hoạt động khi được nhét đồng xu” có thể cố gắng tối đa hóa phần thưởng cá nhân của họ mà không có lợi cho đồng nghiệp hay công ty, và đây *không phải* là điều bạn muốn.

Thưởng công cho thành công của nhóm bằng sự khuyến khích dành cho cả nhóm. Ai trong công ty bạn có thể thành công mà không cần đến sự giúp đỡ của người khác? Ai không có cách thúc đẩy kết quả của chính mình bằng những cách có thể gây rắc rối cho người khác? Không có nhiều người như vậy đâu. Hầu hết các nhóm làm việc đều hoặc là thành công, hoặc là thất bại cùng nhau. Sẽ là tốt khi nhắc nhở mọi người về điều này, và nếu bạn vận dụng chiến lược khuyến khích tài chính, chiến lược này phải hỗ trợ cho điều này. Không ích gì khi nói về nỗ lực nhóm nếu bạn trao tiền thưởng cho các cá nhân.

Đừng mong đợi việc trả tiền thưởng sẽ thúc đẩy hiệu suất công việc. Các phần thưởng liên quan đến tài chính có thể thuyết phục mọi người tham gia với bạn, và sự sắp xếp đúng đắn có thể đưa chủ đề tiền bạc ra khỏi bàn thảo luận để mọi người có thể cùng tiếp tục công việc mà không bị phiền lòng bởi sự

bất công. Trong hầu hết mọi trường hợp, các phần thưởng tiền bạc không góp phần cải thiện hiệu quả công việc. Vì vậy, bạn cần một thứ khác (gợi ý: nó được gọi là sự quản lý.) Duy trì sự công bằng. Đây là điểm sống còn. Có bằng chứng rõ ràng cho thấy tiền bạc không thúc đẩy hiệu suất công việc, cảm giác về sự bất công trong việc phân phát tiền bạc sẽ làm giảm hiệu suất đó. Hơn nữa, những người mà bạn muốn sẽ coi họ là các phương tiện sản xuất độc lập.

Hãy giáo dục mọi người. Hãy thôi bó hẹp họ với vô số lời hướng dẫn về cách tập trung vào nhiệm vụ của bản thân và để bạn trông nom bức tranh toàn cảnh. Hãy giúp đỡ mọi người hiểu rõ nhiệm vụ cá nhân của họ góp phần như thế nào vào bức tranh toàn cảnh ấy. Trao cho họ thông tin cần thiết để họ hiểu bức tranh ấy hoạt động như thế nào, và họ sẽ góp phần giúp đỡ, hay cản trở bức tranh tổng thể ấy ra sao.

Điều này có thể tạo động lực lớn, miễn sao sau đó bạn không làm rối tung mọi việc lên bằng cách tập trung vào các phần thưởng liên quan đến tài chính.

Hãy tự hỏi *mình* xem bạn sẽ cống hiến được gì với tư cách là một ông chủ. Có một sự cám dỗ trong việc xây dựng kinh doanh chỉ đơn giản bằng cách tuyển dụng những người hạng nhất, nhưng điều này dẫn đến một số vấn đề sau:

- Các siêu sao hóa ra lại là những người xoàng xĩnh chỉ biết PR bản thân trong các cuộc phỏng vấn.
- Các siêu sao là những ngôi sao tài năng trong vị trí công việc cũ, nhưng lại không hiệu quả trong môi trường làm việc mới.
- Các siêu sao này rất giỏi trong môi trường mới, nhưng họ lại giữ lại toàn bộ giá trị công việc cho riêng mình.

Câu hỏi thực sự quan trọng mà bạn cần có khả năng trả lời là: “Tại sao những người này làm việc với chúng ta hiệu quả hơn làm việc với những người khác?” Đây là một câu hỏi đơn giản, nhưng khó trả lời. Tuy nhiên, nếu bạn

không có một câu trả lời đầy đủ, thì việc thuê họ không có ý nghĩa gì.

Ông chủ mỏ than hoặc ông chủ nhà máy từ thế kỉ 19 có thể đón nhận rất nhiều lời chỉ trích nặng nề của Marx và những người cùng thời với ông, nhưng ít nhất, ông chủ thời ấy cũng có một câu trả lời hay ho cho câu hỏi này. Nếu không có mỏ than đá hoặc nhà máy, các công nhân sẽ phải dùng xẻng xới vườn hoặc dẹt bên khung cửa trên gác mái - tức là họ hoàn toàn không hữu ích.

Công việc kinh doanh của thế kỉ 21 cần phải đưa ra câu trả lời tương tự cho câu hỏi đó. Có thể việc kinh doanh này không đơn giản như sở hữu mỏ than hoặc nhà máy. Có thể nó bao gồm cả công nghệ độc quyền hoặc thiết bị tinh vi, nhưng ngày càng gia tăng, nó sẽ có gì đó liên quan đến phương cách mà con người cùng làm việc với nhau. Nó có thể là văn hóa, hoặc một tổ chức được thiết kế tốt hơn, hoặc ý thức truyền đạt rõ ràng hơn về nơi mà nền kinh doanh sẽ đi đến, để tạo động lực và đưa đường chỉ lối cho đội ngũ nhân viên.

CHƯƠNG 8: ĐẾN LÚC BẮT ĐẦU NGẤM NGHĨ VỀ SUY NGHĨ

BẠN CÓ CẢM THẤY MÌNH MẮC CHỨNG HOANG TƯỞNG KHÔNG?

Hy vọng chương trước không khiến bạn thất vọng hay chán nản. Dù vậy, tôi vẫn hy vọng chương đó khiến bạn mắc chứng hoang tưởng một cách hữu ích. Tôi hy vọng mình đã cấy vào tâm trí bạn một hạt giống nghi ngờ, một ý tưởng mà đôi khi bạn sẽ khiến mình lạc hướng, hoặc làm đường lạc lối.

Hãy giữ chứng hoang tưởng ở một mức thấp. Luôn có một câu trả lời.

Làm cách nào để lối suy nghĩ của bạn thoát khỏi lối suy nghĩ của người thượng cổ?

Trước hết, hãy công nhận rằng lối suy nghĩ của người thượng cổ có tác động quan trọng với phương cách bạn đối mặt trước các vấn đề của thời hiện đại. Cụ thể, hãy công nhận rằng người thượng cổ kém cỏi trong việc đối mặt với sự thay đổi.

Thứ hai, vận dụng phần còn lại của cuốn sách để giúp bạn phát hiện ra những điểm có thể góp phần cải thiện lối suy nghĩ của bạn.

Tin tốt lành là bạn đã có toàn bộ công cụ cần thiết. Bạn cần phải có ý thức thực hành công cụ nhiều hơn, và huấn luyện chính mình cách phát hiện mỗi khi người thượng cổ can thiệp vào lối suy nghĩ của bạn. Điều đó bao gồm việc *ngấm nghĩ về cách suy nghĩ*.

NGẤM NGHĨ VỀ CÁCH SUY NGHĨ

Hãy phân biệt ba mức độ suy nghĩ, mỗi mức độ có một hình ảnh kèm theo.

Mức độ đầu tiên đơn giản nhất:



Đây là hành động theo phản xạ, còn được biết là phản xạ có điều kiện hoặc, thậm chí ít độ lượng hơn, là phản ứng tự động. Ở đây có sự kích thích - cái chúng ta nhìn thấy, nghe thấy, hoặc ngửi thấy - và gây ra phản ứng. Sự kích thích tương tự, trải qua 100 lần ở những địa điểm khác nhau, hoặc trong các bối cảnh khác nhau, sẽ luôn luôn đem lại kết quả y như thế. Quá trình này là vô ý thức; mặc dù thực tế, chúng ta có đưa ra quyết định, nhưng chúng ta không ý thức được rằng mình đã làm vậy. Chúng ta không quan tâm đến các lựa chọn.

Phương pháp này phổ biến trong thời kỳ Đồ Đá, và với lý do thích đáng. Hầu hết các mối đe dọa hay cơ hội đều y như khi một người nào đó đã đối mặt lúc trước, họ không vất vả gì khi nhận thấy hoặc hiểu nguy cơ hay cơ hội, và hành động cần có rất đơn giản. “Nhìn thấy con hổ rằng kiếm - chạy!”

Ưu điểm lớn của hành động có phản xạ chính là tốc độ, và thực tế là nó *mang lại cảm giác đúng đắn*. Người thượng cổ chắc hẳn cũng lo lắng về việc liệu anh ta có chạy nhanh hơn con hổ rằng kiếm không, nhưng anh ta không phiền hà gì với bất kỳ sự hoài nghi nào về việc liệu chạy thật nhanh có phải là việc làm đúng đắn hay không.

Dựa trên việc quét não bộ, có bằng chứng về thần kinh cho thấy chúng ta đưa ra rất nhiều quyết định trước khi nghĩ về các quyết định đó. Tức là, phần não bộ đưa ra quyết định hoạt động trước phần não bộ nói bằng lời. Khi chúng ta suy nghĩ, chúng ta tin rằng chúng ta đang đưa ra quyết định, nhưng thực ra, chúng ta đang hợp lý hóa điều mà chúng ta đã quyết định rồi. Như một nhà khoa học xã hội gọi, “Con người không phải là sinh vật có lý, mà là những sinh vật hợp lý hóa.”

Để minh họa cho điều này, chúng ta cùng cân nhắc câu đố rất đơn giản. Một cây vợt và một quả bóng có giá \$1.10.

Giá cây vợt cao hơn quả bóng \$1. Vậy thì cây vợt giá bao nhiêu? Rất có thể bạn sẽ đưa ra ngay một câu trả lời sai: cây vợt giá \$1. Tôi cũng thế, trong khi tôi còn *tốt nghiệp chuyên ngành toán*. Câu trả lời “cây vợt giá \$1” xuất hiện ngay trong đầu tôi, còn xuất hiện từ đâu thì tôi không biết. Sau đó, phần não bộ toán học trong tôi xuất hiện và nói, “Từ từ đã, không đúng...”

Cuối cùng, tôi phải vận dụng đại số học để tìm ra câu trả lời:

$$a + b = 1,10$$

và

$$a = b + 1$$

với

$$2b + 1 = 1,10$$

suy ra

$$b = 0,05$$

và

$$a = 1,05$$

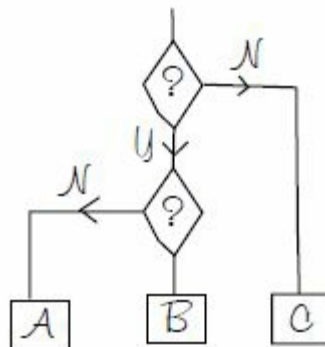
Đây là một vấn đề nho nhỏ bình thường, mặc dù đã được thiết kế kĩ lưỡng để đánh lạc hướng. Gần như việc đưa ra câu trả lời sai đã mang đến cho tôi một giây thư giãn, nhưng bạn hãy hình dung xem việc gì đã xảy ra nếu tôi gặp phải vấn đề lạc hướng tương tự trong khi tôi đang lái máy bay.

Kinh doanh có rất nhiều các phản ứng có phản xạ đáng ngờ:

- Hoạt động thuộc khu hành chính đang trượt dốc. Có người không toàn tâm toàn ý với công việc. Hoặc là đào tạo cho họ, hoặc là sa thải họ.
- Lợi nhuận giảm - cần cắt giảm chi phí.
- Doanh số đang giảm - giá cả quá cao.

Như chúng ta sẽ thấy, may mắn lắm đây mới là những phản ứng đáng ngờ nhất. Phần lớn thời gian, chúng hoàn toàn sai.

Phản ứng có điều kiện cũng vậy. Mức độ kế tiếp về sự tinh tế là thuật toán, hoặc bảng liệt kê những mục cần kiểm tra.



Không giống như phản xạ có điều kiện, mức độ phản xạ này hoạt động ở mức độ nhận thức. Có việc xảy ra và bạn trải qua một quá trình ra quyết định:

- Đó là một con hổ răng kiếm.
- Nó có to không? Nếu có, chạy thôi.
- Nếu nó không to, mình có mang theo giáo không? Nếu có giáo, đánh nhau với nó. Nếu không có, chạy thôi.

Trong thế giới hiện đại ngày nay, điều này có thể được vận dụng bởi một viên phi công đang đối mặt với trục trặc về động cơ:

- Liệu động cơ chỉ ngừng chạy, hay đang bị cháy?
- Mình có ở trong tầm với của một sân bay không, hay mình đang ở giữa đại dương?

Lỗi suy nghĩ này phức tạp hơn phản xạ có điều kiện vì một số lý do sau:

- Cách suy nghĩ này thực sự ngừng lại để kiểm tra bản chất chính xác của sự kích thích (con hổ răng kiếm lớn hay nhỏ, động cơ ngừng chạy hay đang phát lửa?)

- Nó hướng vào bối cảnh (tôi có mang theo giáo không, tôi có ở trong tầm với của một sân bay không?)

- Nó cho phép một số phản ứng khác nhau, phụ thuộc vào hai điểm mấu chốt ban đầu.

- Lỗi suy nghĩ này có ý thức - chúng ta biết mình đang đưa ra một quyết định vì chúng ta đang trải qua thuật toán.

Thuật toán có hai nhược điểm.

Trước hết, nó chậm hơn phản xạ. Trong những tình huống nhất định, có thể bạn không có thời gian để đánh giá bản chất chính xác của sự kích thích (trời tối, tôi không thể nhìn rõ xem con hổ to như thế nào, nhưng nó có rất nhiều răng và đang gầm gừ kêu đòi rất kinh khủng...) Đôi khi, chỉ đơn giản, đó không phải là lúc để nhận lấy dữ liệu, hoặc suy nghĩ thấu đáo về dữ liệu đó.

Thứ hai, thuật toán đòi hỏi tình huống phải thật rõ ràng. Có thể bạn không hay biết rõ mọi thứ, nhưng bạn biết mình cần phải tìm ra điều gì. Lựa chọn hành động cần phải được xác định thật rõ và có ít về con số. Điều này rất khả thi đối với một viên phi công đang bay từ Luân Đôn đến New York, nhưng lại ít khả thi hơn đối với một vị tổng giám đốc đang thí điểm một ngành kinh doanh phức tạp trong giai đoạn suy thoái.

Thuật toán không thể giải quyết các câu hỏi hóc búa như, “Ngành kinh doanh này sẽ như thế nào trong 5 năm tới?” Nó cũng không thể giải quyết “những điều chưa được biết đến” - những điều chúng ta không biết rằng mình không biết đến chúng.

Hãy cân nhắc xem chúng ta sẽ áp dụng thuật toán như thế nào vào phản xạ có điều kiện được đề cập trước đó:

- Hoạt động thuộc khu hành chính đang trượt dốc. Có người không toàn tâm toàn ý với công việc. Hoặc là đào tạo cho họ, hoặc là sa thải họ.

- Lợi nhuận giảm - cần cắt giảm chi phí.

- Doanh số đang giảm - giá cả quá cao.

Hãy dừng lại và suy ngẫm về lối suy nghĩ này. Liệu phương pháp về phản xạ này có phải là phương pháp đúng đắn để giải quyết những vấn đề này không? Ví dụ, điều gì có thể khiến doanh số giảm sút? Giá sản phẩm cao chắc chắn là một nguyên nhân, nhưng còn có nguyên nhân nào khác nữa?

Đâu là thời gian biểu cần thiết để giải quyết những vấn đề này? Không thể nào là giây hay phút, như khi người thợ cạo gặp con hổ rừng kiêu, hay viên phi công đối mặt với động cơ đang phát lửa. Hành động cần thiết để giải quyết những vấn đề này sẽ có hiệu quả trong nhiều tháng, hoặc thậm chí nhiều năm. Vì vậy, nó không nên là một vấn đề chỉ mất vài ngày, hay vài tuần để biết chính xác vấn đề là gì và đối mặt với các lựa chọn để giải quyết vấn đề đó.

Dù bạn nhìn ở bất cứ đâu, bạn sẽ đều nhận thấy ví dụ về các quyết định được đưa ra như phản xạ có điều kiện và các quyết định này sẽ tốt hơn nếu được đưa ra khi vận dụng thuật toán. Hãy xem hai ví dụ dưới đây:

Khi cuộc suy thoái năm 2009 bắt đầu diễn ra, các công ty đóng gói hàng hóa đạt được kết quả rất khác nhau. Procter and Gamble (P&G) giảm 18% lợi nhuận trong khi Unilever giảm 17%. Trong khi đó, Reckitt Benckiser lại tăng 14% lợi nhuận. Sự khác biệt này là do hai công ty đầu tiên không chống chọi được phản xạ có điều kiện, trong khi Reckitt trải qua một quá trình suy ngẫm.

Unilever và P&G nghĩ, “Giai đoạn khó khăn này, người tiêu dùng muốn tiêu xài ít hơn.” Họ đưa ra phiên bản “giá trị” cho các sản phẩm của mình.

Trong khi đó, quá trình suy ngẫm của Reckitt tinh vi hơn. Họ nghĩ, “Giai đoạn khó khăn này, người tiêu dùng sẽ ý thức hơn về giá trị. Hoặc là họ muốn chi tiêu ít hơn, hoặc là chúng ta cần phải làm việc *cật lực* hơn để thuyết phục khách hàng rằng sản phẩm của chúng ta xứng đáng để họ chi tiêu nhiều hơn.” Reckitt chọn phương án thứ hai, khi họ đưa ra các phiên bản sản phẩm siêu việt hơn, và một số sản phẩm còn gấp đôi giá thành sản phẩm “ngân sách”. Bởi vì các phiên bản sản phẩm này thực sự ưu việt hơn, nên chúng đem lại thành công và lợi nhuận của Reckitt gia tăng.

Ví dụ thứ hai xuất phát từ kinh nghiệm bản thân của tôi. Một khách hàng đề nghị tôi ghé thăm công ty con của họ tại Tây Ban Nha, và công ty này đang đối mặt với nhiều khó khăn. Họ gần như đã quyết định đóng cửa công ty và cố gắng hết sức để đáp ứng thị trường Tây Ban Nha từ Pháp. Tôi trải qua đúng quá trình ngẫm nghĩ được miêu tả trong chương 3 về việc cắt giảm chi phí, và nhận thấy, công ty này là một cơ hội tăng trưởng lớn.

Mô hình giải quyết vấn đề 4 cấp

Trước khi chuyển sang mức độ suy nghĩ thứ ba, cho phép tôi được giới thiệu với bạn một thuật toán đa năng hữu ích, còn gọi là mô hình giải quyết vấn đề 4 cấp. Rất nhanh chóng, đây là phương cách cân nhắc toàn bộ các lý do có thể của một vấn đề và vì thế, đảm

bảo bạn xác định được nguyên nhân thực sự và từ đó, bạn có thể tìm ra giải pháp hiệu quả.

Bước đầu tiên trong việc giải quyết vấn đề là hiểu rõ nguyên nhân nằm ở đâu, và trong một tổ chức, nguyên nhân có thể nằm ở nhiều cấp độ khác nhau. Ví dụ, nếu bạn lo lắng về áp lực tăng giá, việc đào tạo khả năng thương thuyết cho đội ngũ kinh doanh sẽ không hữu ích, nếu bạn cố cạnh tranh về giá với đối thủ Trung Quốc. Mô hình này sẽ giúp bạn biết chắc vấn đề thực chất nằm ở đâu, và bạn sẽ không chỉ phải đối mặt với một triệu chứng.

Mô hình này vận dụng hệ thống 4 cấp bậc. Nhìn chung, khi một vấn đề liên quan đến nơi nó xuất phát, nó thường được đặt ở mức quá thấp, thay vì quá cao. Sự can thiệp ở cấp độ cao hơn thường có ảnh hưởng lớn hơn. Các vấn đề ở cấp cao hơn có thể khiến sự can thiệp ở cấp thấp hơn không hiệu quả; trong ví dụ bên dưới, nếu sản phẩm của công ty lỗi thời hoặc quá đắt đỏ, không sức lực nào của chiến lược kinh doanh hay kỹ năng bán hàng có thể góp phần cải thiện vấn đề.

Bốn cấp độ được miêu tả theo thứ tự như dưới đây:

- 1. *Chiến lược và mục tiêu:* Sản phẩm này là gì, khách hàng là ai, đối thủ cạnh tranh là ai? Công ty lớn đến mức độ nào?
- 2. *Tổ chức:* Ai là người chịu trách nhiệm? Quyền hạn được giao như thế nào trong tổ chức? Sự giao quyền này có rõ ràng không? Có sự chồng chéo hay lỗ hổng về sự giao quyền này không?
- 3. *Động cơ thúc đẩy và thông tin:* Đây là các động cơ thúc đẩy công việc (chính thức cũng như không chính thức)? Các động cơ này có hỗ trợ mục tiêu chung của tổ chức không? Có sẵn thông tin cho thấy tổ chức đang hoạt động như thế nào để đạt mục tiêu chiến lược không?
- 4. *Hiệu quả làm việc cá nhân:* Câu hỏi về kỹ năng và động lực.

Bảng dưới đây sẽ cho thấy vấn đề “doanh số quá thấp” có thể được xác định ở các điểm khác nhau. Mỗi điểm cần một giải pháp riêng.

Cấp độ	Ví dụ cho vấn đề "doanh số quá thấp"
Chiến lược	<ul style="list-style-type: none">- Chúng ta bán tàu chạy hơi nước- Chúng ta cố gắng cạnh tranh với đối thủ Trung Quốc- Lợi tức của chúng ta đạt 50 triệu bảng, còn ngân sách tiếp thị của đối thủ cạnh tranh là 40 triệu bảng (chúng ta quá nhỏ bé)
Tổ chức	<ul style="list-style-type: none">- Lực lượng kinh doanh cố bán cho các cửa hàng riêng lẻ theo dây chuyền - cần đến chức năng sổ sách kế toán toàn quốc- Một số nhân viên kinh doanh gọi đến cùng nhóm khách hàng và bán các sản phẩm khác nhau
Động cơ thúc đẩy và thông tin	<ul style="list-style-type: none">- Không biết đâu là nhóm khách hàng tốt nhất, vì vậy, không thể xác định triển vọng tiềm năng và sắp xếp thứ tự ưu tiên phù hợp- Các động cơ thúc đẩy không chính thức dựa trên tỉ lệ hoạt động thay vì kết quả- Thiếu dữ liệu về toàn bộ mối quan hệ với khách hàng (ví dụ, ngân hàng không thể xác

	định khi khách hàng của chiến lược tiết kiệm chính là khách hàng cảm cố) - Động cơ thấp, hoặc không có động cơ cho việc bán hàng chéo
Hiệu quả làm việc cá nhân, động lực và kỹ năng	- Nhân viên kinh doanh không thể nói rõ về USP hoặc giá trị - Nhân viên kinh doanh thoái chí - Nhân viên kinh doanh kém cỏi trong việc thương lượng với khách hàng khó tính

Khi vận dụng mô hình này, bạn có thể sớm nhận thấy sự việc đang diễn ra, và cần phải thay đổi điều gì. Ví dụ, tôi vận dụng mô hình này cho một vị giám đốc điều hành gặp vấn đề “quản lý các bộ phận không kiểm soát được tổng chi phí một cách chặt chẽ”. Chúng ta cùng trải qua bốn cấp độ:

- Trước hết, về chiến lược và mục tiêu. Trong trường hợp này là mục tiêu; tất cả bọn họ có hiểu rằng công việc của họ là kiểm soát tổng chi phí không, và họ có nhận thấy nhiệm vụ của mình quan trọng như thế nào không? Ừm... có lẽ không phải trong mọi trường hợp.

- Thứ hai, về tổ chức. Trong trường hợp này, câu hỏi đặt ra là liệu đã có sự rõ ràng về trách nhiệm của từng cá nhân chưa. Nếu có những khoản chi phí mà không có ai thực sự chịu trách nhiệm, hoặc những khoản chi phí mà trách nhiệm được chia sẻ cho một số người, thì bạn ít có khả năng có được sự kiểm soát tốt. Ở đây, mọi thứ đều bình thường.

- Thứ ba, thông tin và động cơ thúc đẩy. Liệu có phải tất cả các quản lý bộ phận đều nhận được thông tin họ cần không? Thông tin đã đủ chi tiết chưa? Có và có - ở đây cũng không có vấn đề gì.

- Thứ tư, hiệu quả làm việc cá nhân và kỹ năng. Tất cả các nhà quản lý có kiến thức tài chính cần thiết để hiểu rõ các báo cáo chi phí mà họ nhận được và hiểu xem mình cần làm những gì chưa? Có lẽ một số người thì không.

Bây giờ chúng ta sẽ kê đơn thuốc để hành động. Trò chuyện với tất cả các viên quản lý và nhắc cho họ nhớ rằng việc kiểm soát tổng chi phí là nhiệm vụ quan trọng của họ. Sau đó, hãy tổ chức một số phiên họp cùng với phòng tài chính để mọi người cùng hiểu phải làm thế nào.

Việc này chỉ mất khoảng năm phút để thực hiện. Một khi bạn đặt ra câu hỏi, câu trả lời rất dễ tìm thấy. Giá trị nằm ở việc trải qua một quá trình buộc bạn phải nhìn vào những lĩnh vực mà bạn không nhận thấy. Trong trường hợp này, có lẽ tôi đã bỏ qua khả năng là một số viên quản lý không biết cách đọc hiểu các báo cáo. Đó là bởi vì tôi có vốn kiến thức cơ bản về tài chính và coi các báo cáo này đơn giản ở mức sơ đẳng. Một số người khác có thể bỏ qua thực tế là chưa có ai nói cho các viên quản lý biết về tầm quan trọng của việc kiểm soát tổng chi phí.

Có nhiều thuật toán rất hữu ích. Ví dụ, mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter là thuật toán rất hữu ích cho việc suy nghĩ về chiến lược. Cũng có rủi ro nếu áp dụng mô hình này tập trung vào loạt sản phẩm hiện có và các đối thủ cạnh tranh hiện thời. Mô hình áp lực cạnh tranh của Porter buộc bạn ít nhất phải cân nhắc xem liệu có còn người chơi nào chuẩn bị gia nhập thị trường không, và liệu có sản phẩm thay thế nào có thể thu

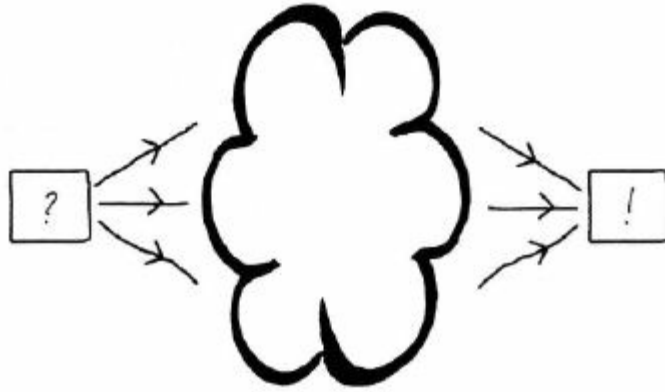
hút thị phần không. Mô hình này không quyết định giúp bạn, mà giúp bạn đưa ra quyết định tốt hơn.

Hai phương pháp đã được thảo luận là phương pháp phản xạ có điều kiện và thuật toán, sẽ ứng phó với hầu hết các quyết định xuất hiện trong cuộc sống thường ngày. Tuy nhiên, có một số trường hợp cần đến các phương pháp mạnh mẽ hơn.

Đó là lối suy nghĩ sáng tạo.

Lối suy nghĩ sáng tạo hay “bữa bải”

Hình ảnh cho lối suy nghĩ này hỗn độn hơn. Bạn có một câu hỏi ban đầu, và vô số cách hành động. Giữa bức tranh là một đám mây, hay đám sương mù của sự không chắc chắn. Bạn đi qua đám sương mù đó (theo cách mà biểu đồ không giải thích) và sau đó nghĩ ra một câu trả lời.



Đây là lối suy nghĩ bạn cần đến khi câu hỏi được xác định lỏng lẻo, ví dụ như: “Ngành kinh doanh này sẽ thế nào trong năm năm nữa?” và thậm chí, bạn còn không biết các câu hỏi cần đặt ra để bắt đầu.

Ít nhất đối với nhiều người, có rất nhiều điều dễ không thích lối suy nghĩ này.

- Có một đám sương mù của sự không chắc chắn ở giữa. Trong đó có gì? Làm cách nào tôi đi xuyên qua đám sương mù đó? Thực ra, liệu tôi có thể đi qua đám sương đó không, hay là tôi sẽ bị lạc vĩnh viễn bên trong đó, khi phải đi lòng vòng trong một đường tròn?

- Rất khó để đặt thời gian biểu cho quá trình suy nghĩ. Với thuật toán, bạn biết rõ các bước đi cần thực hiện là gì, và trình tự thực hiện, vì vậy, bạn có thể tuyên bố chính xác đạt được 50% hoặc 70% quá trình.

- Nếu có người phụ thuộc vào bạn trong việc giải quyết vấn đề theo cách này, và họ lo lắng, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc khiến họ an tâm. Nếu bạn có thuật toán, ít nhất bạn có thể giải thích với họ, và cập nhật thông tin cho họ về quá trình thực hiện. Bạn có thể nói đại khái, “chúng tôi đã xác định được góc rẽ vấn đề và hiện chúng tôi đang đánh giá ba giải

pháp khả thi. Chúng tôi mong sẽ đưa ra được khuyến nghị và cuối tháng này,” và câu này hay hơn câu nói “chúng tôi đang không chắc chắn và hy vọng sẽ đến lúc chui ra được khỏi sự không chắc chắn đó.”

Tin tốt lành là, trong hầu hết các tình huống, lối suy nghĩ sáng tạo không cần thiết. Bạn có thể hưởng lợi từ kinh nghiệm trong quá khứ, hoặc kinh nghiệm của người khác, bằng cách vận dụng thuật toán.

Tin xấu là:

- Đối với một số vấn đề, lối suy nghĩ sáng tạo là giải pháp duy nhất

- Đó là các vấn đề quan trọng nhất, những vấn đề có thể kiến tạo, hoặc chấm dứt hoạt động kinh doanh của bạn.

Làm cách nào để bạn quyết định cách mình đưa ra quyết định?

Ba lối suy nghĩ đều có tác dụng riêng. Vấn đề là cần phải đảm bảo bạn chọn lựa cho mình phương pháp suy nghĩ đúng đắn cho mục đích phù hợp. Sẽ là ngu ngốc khi áp dụng phương pháp suy nghĩ sáng tạo để giải quyết một vấn đề đã được giải quyết nhiều lần bởi bạn, hoặc bởi người khác, và có thể được giải quyết bằng một thuật toán. Mặt khác, sẽ là vô ích khi cố áp dụng các thuật toán dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ cho một câu hỏi hoàn toàn mới, trong khi vẫn chưa rõ xem bạn cần thông tin gì, hoặc đâu là nguyên nhân cốt lõi của vấn đề. Vấn đề này đòi hỏi lối suy nghĩ sáng tạo, dù bạn muốn hay không.

Hãy lưu ý đến hai đặc điểm của các lối suy nghĩ khác nhau, và điều này sẽ tô màu cho quyết định của bạn về quyết định sẽ được vận dụng, không nhất thiết phải theo phương pháp hữu ích.

Hành động phản xạ diễn ra rất nhanh chóng. Nó khiến bạn đi ngay đến hành động. Nếu bạn đang phải chịu áp lực từ ông chủ hoặc từ các nhà đầu tư là phải đưa ra phản ứng nhanh chóng, hành động phản xạ có tính hấp dẫn rất cao. Hành động này cũng thu hút nếu bạn đang phải chịu nhiều áp lực về thời gian. Một thuật toán cũng có thể rất nhanh (ví dụ, viên phi công có kế hoạch hạ cánh khẩn cấp) nhưng thông thường, nó mất nhiều thời gian hơn. Nó cần đến sự kiểm tra trước khi bạn quyết định xem mình phải làm gì. Lối suy nghĩ sáng tạo cũng mất nhiều thời gian hơn, và điều tồi tệ hơn là thời gian biểu không thể đoán trước được.

Hành động phản xạ mang đến cảm giác dễ chịu. Nó tạo cảm giác “đúng đắn.” Chúng ta không thực sự ý thức được việc đưa ra quyết định, tương tự như các ngành kinh doanh hàm chứa sự không chắc chắn, sai sót, hối tiếc hoặc sự lúng túng nếu chúng ta hiểu sai. Việc vận dụng thuật toán là có ý thức. Chúng ta nhận thức được rằng mình đang đưa ra quyết định, và có thể sai lầm. Trong khi đó, thuật toán mang lại cho chúng ta cảm giác dễ chịu. Nó mang đến cho chúng ta sự tự tin, giúp chúng ta ít nhất cũng đặt ra câu hỏi đúng đắn, và

nếu điều tồi tệ nhất xuất hiện, nó tạo cho chúng ta một vỏ bọc. Chúng ta luôn luôn có thể biện minh cho chính mình - chúng ta đã tuân thủ đúng quy trình. Nếu không hiệu quả, chắc chắn phải có điều gì đó khác thường. Lỗi suy nghĩ sáng tạo không mang đến cho chúng ta cảm giác an toàn như thế. Bạn chỉ có một mình, và nếu sự việc đi chệch hướng, bạn không thể đổ lỗi cho ai khác.

Vậy, làm cách nào bạn quyết định mình nên quyết định như thế nào?

Hành động phản xạ có hiệu quả khi nó không liên quan đến nguyên nhân gây ra tác động mà bạn nhận thấy. Nếu tôi quan sát X, hành động này không quan tâm xem liệu X được gây ra bởi A, B hay C. Dù nguyên nhân là gì thì hành động cần làm vẫn là một.

Trong khi đó, thuật toán cần thiết khi bạn cần phải tìm ra nguyên nhân. Tôi quan sát X. Nếu nó được gây ra bởi A, vậy tôi phải thực hiện Y. Nếu nguyên nhân là B, tôi cần phải thực hiện Z.

Hãy cùng xem lại ví dụ trước đó. Giả sử lợi nhuận đang giảm. Hành động phản xạ là cắt giảm chi phí. Thuật toán có thể khiến bạn cân nhắc đến hai nguyên nhân. Có thể do chi phí quá cao, và trong trường hợp này bạn cần phải cắt giảm chi phí. Có thể do giá thành đang giảm do sự cạnh tranh từ Viễn Đông. Nếu quả là vậy, thì việc cắt giảm chi phí không phải là phương án hợp lý.

Lỗi suy nghĩ sáng tạo là phương án cuối cùng được áp dụng khi vấn đề chưa đủ rõ ràng cho cả hai phương án trên. Phương pháp này có xu hướng áp dụng cho các câu hỏi lớn, như: “Chúng ta có nên tiếp tục làm ra các sản phẩm này không?” hay “Trong năm năm tới ngành kinh doanh này sẽ như thế nào?”

Thử nghiệm

Hãy quan sát lỗi suy nghĩ của bạn trong một tuần. Bạn đã đưa ra bao nhiêu quyết định dựa trên các phương pháp khác nhau?

- Bạn đưa ra bao nhiêu quyết định theo phản xạ, đi thẳng từ vấn đề đến giải pháp?

- Bạn đưa ra bao nhiêu quyết định dựa trên thuật toán? Có thể bạn không ý thức là mình đã trải qua một loạt các câu hỏi, nhưng nếu bạn tự hỏi mình về nguyên nhân có thể của việc mà bạn quan sát, hoặc các hành động thay thế, đó là lúc bạn vận dụng thuật toán.

- Bạn đưa ra bao nhiêu quyết định dựa trên quá trình suy nghĩ sáng tạo?

Bây giờ, hãy tự hỏi mình một số câu hỏi:

Tôi đưa ra quyết định phản xạ ở đâu, hay lúc đó tôi nên áp dụng thuật toán? Có phải đó là những trường hợp mà tôi đi ngay từ vấn đề đến giải pháp, khi mà việc kiểm tra kỹ lưỡng sẽ hữu ích hơn?

Ngược lại, có trường hợp nào mà tôi áp dụng thuật toán khi không cần thiết không? Có nhiều loại quyết định mà tôi nghĩ quyết định được đưa ra đúng quy trình, nhưng luôn luôn đi tới câu trả lời y như nhau? Liệu tôi có thể ngừng suy nghĩ trong những trường hợp này, và chỉ phản ứng thôi không?

Tôi đã áp dụng lối suy nghĩ sáng tạo ở đâu? Có cần thiết không? Liệu tôi có thể quyết định dựa trên thuật toán thôi không?

Nếu tôi không vận dụng lối suy nghĩ sáng tạo, tại sao? Hãy nhớ rằng lối suy nghĩ sáng tạo thường là phương pháp cần thiết cho những quyết định quan trọng về tương lai. Liệu có thật là không có điều gì như thế xảy ra không? Hay là tôi đang bỏ lỡ điều gì đó?

Bạn hãy đặt các câu hỏi này cho mình cùng lúc, và nhận thấy rằng mỗi phương pháp đều có giá trị riêng - tôi đã áp dụng đúng phương pháp cho đúng tình huống chưa?

Chúng ta đã đi được nửa đường để đến với sự giải phóng khỏi lối suy nghĩ sáo mòn. Chúng ta đã thảo luận xong về phần có lý. Lúc này, chúng ta sẽ chuyển sang phần cảm tính.

CHƯƠNG 9: LÀM GÌ TIẾP THEO?

SỰ GIẢI PHÓNG

Nếu bạn đọc đến chương này của cuốn sách, chắc chắn là cuốn sách nói đúng tâm lý của bạn. Bạn thấy chính mình, hoặc cơ quan rơi vào một số cạm bẫy mà tôi đã miêu tả, và bạn muốn cải thiện tình hình.

Lúc này bạn đã có các công cụ, nhưng ngay cả khi bạn có ý tưởng rõ ràng về sự thay đổi bạn muốn tạo ra, cuộc chiến cũng mới chỉ thắng được một nửa. Bạn có thể nhìn thấy những sự thay đổi như mong muốn, nhưng biến sự thay đổi thành hiện thực mới là phần khó khăn nhất của quá trình. Sự kháng cự sẽ nổi lên.

Đó là nguyên nhân tại sao chương này chủ yếu nói về tâm lý học, đặc biệt là chính bạn. Bạn sẽ phải đối phó với người thượng cổ bên trong mình, cùng với phương cách cụ thể của anh ta về việc nhìn nhận mọi thứ. Khi bạn bắt đầu có những suy nghĩ mới lạ, và làm những việc không quen thuộc, bạn sẽ muốn kháng cự. Bạn cũng cần phải đối mặt với áp lực xã hội. Hãy nhớ đến thí nghiệm về tâm lý học với ba đường thẳng trong Chương 1. Bạn sẽ liên tục nhận thấy bản thân mình ở vào vị trí của chủ thể nghiên cứu và chủ thể này cho rằng họ gần như phát điên. Rõ ràng là đường kẻ B có cùng độ dài với đường kẻ bên phải, vậy thì tại sao mọi người đều nói đường kẻ C mới là đáp án đúng?

Cho phép bản thân bạn được làm con người

Có lẽ đây là điều có giá trị nhất mà bạn có thể làm. Khi bạn bắt đầu hành động, những điều kỳ lạ sẽ xảy ra. Lúc này, rõ ràng là tất cả chúng ta đều có những suy nghĩ khác nhau và mỗi suy nghĩ đều hoạt động theo các phương cách khác nhau và kéo chúng ta đi theo các hướng đi khác nhau. Chúng ta có khả năng tư duy, lập luận và lập kế hoạch. Chúng ta có trực giác. Chúng ta có nỗi sợ hãi giống của người thượng cổ về mọi thứ mới mẻ và xu hướng chung đối với các phản ứng tự động. Chúng ta có điểm mù, những nỗi sợ hãi phi lý, những ảo tưởng liên quan đến nhận thức ngăn cản chúng ta trong khi nhìn nhận sự việc thật ra là thế nào, và những sự kháng cự không thể giải thích.

Có nhiều cách đối mặt với việc này, và hai phương cách phổ biến khiến sự việc không đúng. Đôi khi chúng ta cho rằng mình hoàn toàn bình thường, và bộ máy trí tuệ của chúng ta hoàn toàn thích hợp với tình thế. Phương cách chúng ta nhìn nhận mọi việc đúng là cách như thế. Quyết định một-phần-giây của chúng ta về việc nên làm việc gì đó rất đúng đắn. Hơn thế nữa, phương pháp một-phần-giây để đưa ra quyết định là đúng đắn trong tất cả các trường hợp.

Một phương pháp sai lầm khác để đối mặt với nhân tính không hoàn mỹ của chúng ta là phương cách của diễn giả nói về động lực. Chúng ta chấp nhận rằng chúng ta cau mày - những nỗi sợ hãi phi lý, sự né tránh, sự trì hoãn và sự kháng cự nhưng vẫn quyết định giải quyết sự việc (tức là bản thân chúng ta) chỉ trong một hành động dũng cảm của ý chí. Toàn bộ động lực này trở thành ngành công nghiệp lớn, nhưng tôi ngờ rằng nó đã đạt được kích cỡ tương đương với các lý do của việc quản lý thời gian: rằng về cơ bản, nó không hiệu quả.

Cho phép bản thân bạn là một con người nghĩa là cho phép bạn được không hoàn hảo. Cho phép bản thân là một con người cũng có nghĩa là mở rộng sự nhả nhận đối với những người khác. Một khi chúng ta từ bỏ ý tưởng về việc khiến bản thân thật hoàn hảo, chúng ta cũng có thể từ bỏ ý tưởng rằng những

người khác phải hoàn hảo. Điều này có hai tác động tự do. Sự cộng tác giữa chúng ta với người khác trở nên ít căng thẳng hơn, và cũng hiệu quả hơn. Khi có người không phản ứng như chúng ta mong đợi, thay vì coi đó là thất bại cá nhân hoặc trở ngại chủ tâm về phân họ, chúng ta cố gắng hiểu nó.

Không có những điều như “hành vi phi lý”

Có vẻ điều này rất lạ để nói trong một cuốn sách viết về việc từ bỏ các phương cách vô nghĩa, không hiệu quả khi làm việc gì đó, nhưng cách tốt nhất để đối mặt với hành vi ngớ ngẩn là giả định không hành vi nào là ngu ngốc. Hành vi ngớ ngẩn tồn tại có lý do của nó. Chúng ta đã thấy rất nhiều ví dụ trong cuốn sách này về việc các biện pháp thúc đẩy, việc thiếu thông tin hay cơ cấu tổ chức không phù hợp dẫn đến sự làm lạc không thể tránh của con người, khi họ làm những việc không mang lại kết quả như tổ chức mong đợi.

Lần tới, khi bạn thấy ai đó làm một việc mà bạn cho rằng thật ngu ngốc, bạn không nên cho rằng đó là vì họ ngu ngốc. Thay vào đó, hãy hỏi bản thân câu hỏi: “Trong tình huống nào, với sự hiểu biết như thế nào về tình huống, với cơ cấu khuyến khích nào, nó là hành vi nhạy cảm?”

Hãy nhớ đến sự khác biệt giữa tư duy lôgic và tư duy tâm lý học. Sự giả định mặc định của bạn rất có thể là lý do chiếm ưu thế, nhưng đây không phải là vấn đề. Đừng coi đây là một rắc rối, mà hãy coi đó là một cơ hội lớn. Bạn cũng nên nhớ đến tâm lý học của việc định giá, và chiến lược định giá cho việc đặt tạp chí dài kỳ - dù việc này rõ ràng không có ý nghĩa gì trong các thuật ngữ tư duy, đã mang lại kết quả tốt trong thực tế.

Gạt bỏ hành vi phi lý là một cách để nói, “tôi không hiểu, tôi không thể đối mặt với việc này.” Đây là câu nói cho thấy sự thất vọng, và phần lớn thời gian, không có nguyên nhân gây ra sự thất bại. Rõ ràng hành vi phi lý có thể giải thích được một khi bạn xác định được cơ chế đang diễn ra. Hãy coi kinh doanh là một cuộc thi chạy định hướng, và ở đó, bạn phải trải qua một vùng đất lạ cùng với một tấm bản đồ, và phải chạy trước các đối thủ cạnh tranh. Trong

trường hợp này, tám bản đồ gồm rất nhiều sự giả định và niềm tin mà bạn vận dụng để đoán trước xem sẽ xảy ra chuyện gì, và các đối thủ sẽ hành động thế nào. Tám bản đồ cũng quyết định cách chúng ta hiểu cái mình thấy. Đón nhận quan điểm phức tạp hơn của cái dẫn đến hành vi cũng giống như việc có một tám bản đồ tốt hơn.

Tôi có thành kiến và điều này là bình thường

Việc này là bình thường vì tôi *biết* rằng tôi có thành kiến, và có thể quyết định về điều đó. Tôi không thể xóa bỏ tất cả các thành kiến trong tâm trí mà không tiếp tục làm một con người, nhưng thật may mắn, điều đó không cần thiết.

Tất cả chúng ta đều có những thành kiến tác động đến hình ảnh chúng ta nhìn thấy khi đón nhận một vấn đề. Tôi thường nhận thấy những người khác rơi vào Lỗi quy kết cơ bản (FAE) - giả định mọi người hành xử theo cách của họ bởi vì “họ vốn là như thế” trong khi trên thực tế, đây là hệ thống mà trong đó, họ hoạt động và động lực mà họ được trao khiến sự việc chắc chắn xảy ra, đến mức ai ai cũng có thể hành động theo cách đó. Lý do tôi nhận thấy FAE thường xuyên đến vậy là bởi vì tôi có thành kiến đối lập. Những người biết rõ về tôi nói rằng tôi thường có thiên hướng trước nhất là nhìn vào hệ thống và tổ chức như một cách để giải thích về sự việc đang diễn ra, vào chi phí của việc bỏ lỡ các yếu tố quan trọng về các cá nhân. Tôi phải thừa nhận rằng họ nói đúng, nhưng điều đó là bình thường bởi vì tôi dạy chính mình phải suy nghĩ kỹ lưỡng, để không bị mù quáng trước sự hỗn độn cá nhân trong một tổ chức được cơ cấu hết sức hợp lý.

Điểm mấu chốt là tất cả chúng ta đều có thành kiến, theo hướng này hoặc hướng khác. Nếu chúng ta muốn gia tăng cơ hội tìm kiếm phép chẩn đoán đúng đắn, hoặc phản ứng đúng đắn trong mọi tình huống, chúng ta cần đến các phương pháp để vượt qua chúng. Chương trước trình bày một số phương pháp hợp lý, nhạy cảm. Bây giờ chúng ta sẽ nhìn nhận một số phương pháp

hiệu quả ở mức cảm tính, và nếu không có lý do đó, sẽ không có cơ hội nào.

Mở rộng “vùng tiện nghi”

Trong chương viết về việc quản lý thời gian cho thấy chúng ta làm những việc sai lầm thường xuyên đến mức nào, bởi vì chúng ta nằm trong “vùng tiện nghi” của mình. Đã đến lúc tìm cách bước ra khỏi “vùng tiện nghi” đó.

Bước đầu tiên, và cũng là bước quan trọng nhất, là phải nhận thấy, và chấp nhận rằng chúng ta có “vùng tiện nghi”, và một vài trong số các việc chúng ta cần làm là phải bước ra khỏi vùng đó. Khi chúng ta có kĩ năng, một số việc mà người khác kì vọng ở chúng ta khiến chúng ta cảm thấy không thoải mái. Điều này có khiến bạn lo lắng không? Bạn có thấy có lỗi vì điều đó không? Nếu có, hãy cho phép bản thân bạn được là một con người, và đơn giản thôi, hãy chấp nhận điều đó. Giả định rằng người khác cũng ở trong tình thế như bạn, bất kể hình ảnh mà họ miêu tả cho thế giới bên ngoài thấy. Từ bỏ lỗi lầm, và vấn đề sẽ dễ quản lý hơn.

Kế đến, tìm chính xác xem bạn cần gì, muốn gì bên ngoài “vùng tiện nghi”. Việc này sẽ không khó một khi bạn chấp nhận rằng mình không hoàn hảo, rằng mặc dù bạn thấy một số việc khó khăn, nhưng người khác lại thấy dễ dàng. Hãy trải qua thói quen quản lý thời gian để xác định các vấn đề quan trọng và cấp bách, nhưng lần này, bạn cũng nên nhận thấy xem những điều đó khiến bạn *cảm thấy* như thế nào.

Bây giờ bạn đã biết mình cần phải làm gì, và đã đến lúc bạn bắt đầu nhẹ nhàng bước ra khỏi “vùng tiện nghi” và hành động. Từ khóa là “nhẹ nhàng”. Bạn phải từ từ. Hãy nghĩ đến điều đó như khi bạn leo lên thang dây máy bay. Bạn có thể bước từng bước một, hoặc hai bước, nhưng nếu bạn thử bước mười bậc liền, bạn sẽ ngã trở lại xuống dưới cùng. Ý tưởng là, dần dà, bạn có thể biến điều không quen thuộc thành quen thuộc, và vì vậy, nó không còn đáng sợ nữa.

Tuyển dụng người có thể giúp đỡ

Tốt nhất là sự giúp đỡ kỳ lạ. Hãy quay trở lại thí nghiệm được miêu tả trong Chương 1, với ba đường kẻ có độ dài khác nhau. Bạn có còn nhớ rằng, có tới 75% chủ thể có thể bị lôi kéo bởi áp lực xã hội trong việc đưa ra một câu trả lời hoàn toàn sai không? Bạn sẽ phải vượt qua một số áp lực xã hội cực kỳ lớn nếu bạn muốn nâng cấp lối suy nghĩ của chính mình, hay của tổ chức.

Nếu tâm trí bạn vang lên một giọng nói thể hiện sự không đồng ý, bạn sẽ dễ dàng phát hiện ra điểm khiến bạn đang đi chệch hướng. Nếu bạn có thể có một vài giọng nói như thế, thì sẽ tốt hơn nhiều. Bạn cũng sẽ nhận thấy người tốt nhất có thể giúp bạn là những người không cùng chuyên môn với mình. Không chắc có thực là bất kì ai thuộc chuyên môn của bạn (tài chính, FMCG marketing, xây dựng phần mềm hoặc bất kỳ chuyên môn gì), hay cộng sự trong công ty, có thể giúp nhiều cho bạn. Coi như một ví dụ, dưới đây là ba người giúp ích cho tôi rất nhiều suốt năm vừa qua:

- Andy - cựu giảng viên về khoa học máy tính, người hành nghề NLP, tư vấn về phát triển tổ chức.
- Nathalie - nhà thiết kế web, nhạc sĩ, nhà tâm lý học.
- Nick - chuyên gia tâm thần học, nhà phân tích tâm lý, nguyên giám đốc viện tâm thần học.

Có một số điểm vô cùng quan trọng về ba người này. Rõ ràng là không ai trong số họ có cùng chung lĩnh vực với tôi. Hai người trong số đó có nền tảng kiến thức đa dạng, kết nối những yếu tố thường ít khi đi với nhau.

Làm sao bạn biết ai là người cộng tác tốt? Có một số điểm để tìm đến.

Thứ nhất là họ phải có khả năng chấp nhận tình huống của bạn, nhưng không bị hạn chế bởi tình huống ấy. Nói cách khác, họ có thể phân biệt giữa điều kìm hãm bạn và điều bạn coi là sự thúc ép.

Các cộng tác tốt biết khi nào phải thúc giục bạn, và khi nào phải nín bạn lại. Sẽ có lúc bạn nghĩ ra những ý tưởng có vẻ điên rồ. Một số những khả năng bạn nhận thấy sẽ khiến bạn lo mình đang ngừng kháng cự trước ảo tưởng về sự lớn lao. Đó là khi bạn cần đến một quan điểm khách quan để đảm bảo với bạn rằng bạn không điên.

Một trong những kỹ năng quan trọng của một người cộng tác tốt là năng lực nhận thấy những khả năng mà bạn bỏ lỡ. Ví dụ, chúng ta hãy quan sát Charles Babbage, người đầu tiên có ý tưởng về máy vi tính. Tầm nhìn của ông về bản chất là dành cho một chiếc máy tính cỡ lớn có thể làm được việc mà nó được thiết kế để làm. Chính cộng sự của Babbage, Ada Lovelace, đã có ý tưởng lập trình cho chiếc máy. Bạn có thể xây dựng thứ đó, và sau đó nghĩ đến những việc khác để thứ đó thực hiện. Ông nghĩ về phần cứng và bà bổ sung thêm phần mềm. Hãy áp dụng phương pháp cộng tác này vào tình huống của bạn. Tìm kiếm những lời bình luận như: “tôi thích bài viết, nhưng tôi nghĩ rằng còn có ý tưởng hay hơn, thú vị hơn ẩn nấp trong đó mà anh vẫn chưa đề cập đến,” hay “nếu anh thay đổi cái này và cái này, bạn sẽ có được thứ hấp dẫn với mảng thị trường lớn hơn.”

Khi bạn nhận được lời khuyên, hãy tự hỏi bản thân: “Họ có nói điều tương tự với người khác không?” Điều này rất quan trọng, bởi vì vị trí mặc định của rất nhiều người đưa ra lời khuyên là nói cho bạn biết việc hiệu quả với họ, hay đối với người khác, nhưng có thể không hiệu quả với bạn. Điều mà ba cố vấn của tôi có thể làm là nghĩ ra những ý tưởng thực sự hiệu quả với tôi. Họ hiểu rõ về tôi, đủ để đưa ra những lời khuyên thích hợp.

Thay đổi từ từ

Nếu bạn quyết định mình muốn phá vỡ “sự sáng suốt truyền thống” và bắt đầu sống hiệu quả hơn, tháo vát hơn, bạn cần phải nhận thấy rằng suy nghĩ mới chỉ là phần việc dễ dàng.

Khía cạnh cảm tính sẽ khó hơn nhiều. Bạn cần phải xoay xở với ít sự giúp đỡ

mang tính xã hội hơn, hoặc tổ chức các nguồn thay thế của sự giúp đỡ xã hội. Bạn sẽ cần phải đối mặt với các phần nguyên thủy, mạnh mẽ của linh hồn.

Đây là điểm mà tôi thực sự đưa vấn đề thảo luận với một vị quân sư về động lực và các cuốn sách viết về phát triển bản thân. Giải phóng bản thân bạn khỏi lối suy nghĩ sáo mòn là cả một quá trình, không phải là một hành động. Tôi không thể đưa ra bảy bước cho bất kì việc gì, và tôi cũng không thể hứa hẹn rằng việc này sẽ được thực hiện chỉ trong 21 ngày.

Không có phương pháp dứt khoát cho việc giải phóng bản thân bạn khỏi lối suy nghĩ sáo mòn. Hơn thế, có một bộ quy tắc duy trì lối suy nghĩ, cùng với các quyết định và hành động của bạn, phù hợp với thực tế luôn luôn thay đổi, khiến bạn là một người tự do mỗi ngày, ngay cả khi bạn chưa bao giờ đạt được sự tự do hoàn toàn. Điều này luôn luôn xứng đáng với nỗ lực bỏ ra, và nỗ lực đó sẽ vui dần theo thời gian.

Đừng cố bắt đầu một cuộc cách mạng

Tôi sẽ thích nếu bạn đã bắt đầu cuộc cách mạng, nhưng tôi phải thừa nhận rằng điều đó sẽ không phải là mối quan tâm lớn nhất của bạn. Tôi gợi ý bạn nên bắt đầu từ từ. Tìm kiếm cái gì đó thực sự dễ dàng để thay đổi, chỉ liên quan đến bạn sẽ tốt hơn. Phần lớn các ý tưởng trong cuốn sách này có thể áp dụng cho cả tổ chức, nhưng cũng có nhiều ý tưởng có thể được áp dụng chỉ cho riêng bạn. Bạn không cần phải hỏi xin sự cho phép. Bạn cũng không cần phải nói với bất kỳ đồng nghiệp nào rằng bạn đã quyết định bắt đầu làm mọi việc theo cách khác. Chỉ cần quyết định xem bạn cần thay đổi điều gì, sau đó lập kế hoạch, thảo luận với cố vấn riêng nếu cần thiết, và bắt tay vào cuộc.

Duy trì sự tự giám sát

Bạn hãy nhớ đến thí nghiệm về đĩa bánh quy và đĩa củ cải trong Chương 7 về biện pháp thúc đẩy, và thí nghiệm đó cho thấy sự kỷ luật tự giác là nguồn lực

có hạn. Bạn có thể mở rộng ý tưởng về sự tự giác thành năng lực nói chung hơn của sự tự giám sát. Tự giám sát nghĩa là năng lực giám sát bản thân bạn khi bạn làm việc gì đó, và khi cần thiết, sẽ sửa chữa sai lầm của những việc bạn đang làm. Việc này là cốt yếu khi bạn học hỏi một điều mới mẻ, hoặc bước vào các lĩnh vực mới. Ví dụ, nghĩ đến nỗ lực trí tuệ to lớn liên quan đến việc học lái xe, cần phải sắp xếp một loạt các nhiệm vụ mới mẻ và không quen thuộc. Giải phóng bản thân khỏi lối suy nghĩ sáo mòn cũng là nhiệm vụ tương tự, và bạn cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng.

Khi bắt đầu viết cuốn sách này, tôi minh họa điểm này theo một cách vô cùng bất ngờ. Tôi chơi đàn vi-ô-lông trong một nhóm nhạc thính phòng nghiệp dư, nhưng rồi tôi nhận thấy, khi tôi bắt đầu viết cuốn sách, việc chơi đàn của tôi suy sụp. Tôi không thể tập trung vào âm nhạc, không thể lắng nghe người khác chơi đàn, không thể nắm vững các nốt nhạc, bất kể đã rất nhiều lần tôi chơi bản nhạc đó, và tôi không còn ham thích chơi đàn nữa. Tôi phải dừng chơi nhạc cho đến khi viết xong cuốn sách.

Bạn có thể, hoặc không thể chấp nhận việc để nỗ lực trong công việc ảnh hưởng đến đời sống riêng tư như vậy, nhưng có lẽ nó không xảy ra. Viết sách là nhiệm vụ lớn. Rủi ro lớn hơn là bạn làm quá nhiều việc cùng lúc. Bạn cần phải tỏ ra tàn nhẫn trước các mối ưu tiên hàng đầu, và suy nghĩ cẩn trọng về việc cần phải tiếp tục và việc cần phải tạm gác lại.

Làm bạn với nỗi lo lắng

Có lẽ đây là một ý tưởng kỳ lạ. Chúng ta vẫn có xu hướng coi nỗi lo lắng là một điều tồi tệ, nhưng sẽ có lý hơn khi bạn coi đó là một dấu hiệu có giá trị.

Nỗi lo lắng khiến chúng ta lạc hướng khi nó xuất phát từ quan điểm từ thời nguyên thủy rằng điều quen thuộc là an toàn, và điều không quen thuộc là hiểm nguy. Phản xạ này còn rớt lại từ thời kì Đồ Đá, nhưng vẫn được kiểm soát bằng vi mạch điện tử trong một phần rất cũ kĩ trong não bộ của chúng ta. Người nguyên thủy không có khoa học, hay tư duy logic, hay ngôn ngữ để biết

liệu một tình huống không quen thuộc là an toàn hay không, vì vậy, họ nương tựa vào một nguyên lý vô cùng đơn giản. Nếu sự việc quen thuộc với họ, tức là trước đây họ đã trải qua, vì vậy, nó an toàn. Nếu sự việc không quen thuộc, ai biết nó sẽ thế nào? Tốt nhất là cứ tránh xa.

Đây là chiến lược hiệu quả trong một thế giới không thay đổi, nhưng bây giờ, nó không còn ý nghĩa gì. Hãy hình dung đến việc áp dụng chiến lược này trong lĩnh vực công nghệ. Sản xuất ra PC là việc quen thuộc, nhưng gần như không an toàn. Điện toán đám mây không quen thuộc, nhưng có lẽ an toàn hơn cho một vài năm tới.

Thực tế là, bất kì tình huống không quen thuộc nào cũng có xu hướng khiến chúng ta lo lắng. Nó không có ý nghĩa vượt quá tình huống không quen thuộc, và ngày nay, tình huống không quen thuộc rất phổ biến. Ở đây, sự lo lắng là hữu ích, trừ khi nó thuộc loại lo lắng đặc biệt.

Nỗi lo lắng “nổi bật” là mối lo thực sự quan trọng. Nó xuất phát từ sự nhận thức không có ý thức rằng điều gì đó mới mẻ đang diễn ra. Điều đó có thể tốt, hoặc xấu. Thông điệp đưa ra là: “Chú ý!” nhưng chúng ta vẫn thường hiểu thông điệp này là: “Không phải địa điểm tốt, quay trở lại để được an toàn.” Chúng ta có thể có phản ứng này nếu chúng ta chuẩn bị hành động.

Vì vậy, tóm lại, cảm giác lo lắng nghĩa là:

- Chúng ta đang hướng tới điều gì đó tốt đẹp.
- Chúng ta đang hướng tới điều gì đó không tốt.
- Chúng ta đang hướng tới điều gì đó không tốt, cũng không xấu, chỉ là khác biệt.

Điều này có vẻ không hữu ích, nhưng nếu có sự tập luyện, chúng ta có thể bắt đầu phân biệt các dạng thức khác biệt của nỗi lo lắng và hiểu rõ xem nỗi lo lắng ấy muốn gửi cho bạn thông điệp gì. Nỗi lo lắng không còn là một cảm giác khó chịu, và trở thành giác quan thứ sáu đầy giá trị. Bạn có thể biến nó thành

một nguyên lý. Mới đây, có người hỏi tôi làm cách nào tôi có thể quyết định mình nên làm gì trước nhất cho mỗi ngày. Câu trả lời của tôi là: “Điều quan trọng nhất của những việc mà tôi cảm thấy không thích làm.”

Ba điều cần làm NGAY BÂY GIỜ (và mãi về sau)

Nhiều người bán sách đã nói với tôi rằng rất nhiều người bắt đầu đọc sách ngược từ đằng sau, và họ không bao giờ đọc nhiều hơn chương cuối cùng. Nếu bạn là một trong số đó, đây là phần bạn cần đọc. Nếu bạn bắt đầu đọc từ trước, đây là điều cốt yếu của những điều mà bạn vừa đọc.

Dù trong trường hợp nào, bạn hãy viết ba điều này ở đâu đó mà bạn có thể nhìn thấy hàng ngày:

- Ngẫm nghĩ về cách suy nghĩ.
- Cho phép bạn là một con người (và mở rộng sự lịch thiệp đó cho những người khác).
- Tìm đến sự giúp đỡ mới mẻ (bắt đầu dành thời gian với những người không cùng chuyên môn với bạn).

Chúc bạn may mắn!

NHƯNG CÒN HƠN THẾ NỮA...

Nếu đọc cuốn sách này khiến bạn giận không muốn cải thiện lối suy nghĩ của mình, tôi muốn được đưa ra thêm đôi lời giúp đỡ.

Để mỗi ngày đều nhận được các ý tưởng mới, kĩ thuật thực tế, sự kích thích, bao gồm hội thảo qua điện thoại hàng tháng miễn phí, hãy đăng ký dài hạn tại blog *Don't you believe it* tại dontyoubelieveitblog.com. Nếu bạn dùng trang

Twitter, hãy tìm đến tôi ở đó - acddryburgh.

LỜI GIỚI THIỆU

Bạn hãy hình dung trò chơi xì phé⁽¹⁾ "được ăn cả, ngã về không". Trong ván bài này, hàng triệu đôla được chuyển từ tay người này sang người khác. Người chơi ai ai cũng hiểu về quy cách chơi, cùng nắm rõ lợi thế trong mọi tình huống, và trong ván bài này, họ cùng nhận được quân bài đen đỏ như nhau. Vậy nhưng, rất ít người chơi giành chiến thắng. Có phải những người chiến thắng đều là người may mắn?

Câu hỏi tương tự cũng được áp dụng trong kinh doanh. Toàn cầu hóa tạo cho chúng ta ngày càng nhiều cơ hội hơn để tiếp cận với cùng mảng thị trường và cùng dây chuyền cung ứng hàng hóa. Thông qua trang web, chúng ta cùng tiếp cận với nguồn thông tin và ý tưởng như nhau từ các trường đào tạo kinh doanh. Vậy chúng ta phải tìm lợi thế cạnh tranh cho mình ở đâu?

Dù bạn là một người chơi bài xì phé, một giám đốc điều hành của một tập đoàn kinh tế toàn cầu, một thương gia đơn lẻ, hay một người làm thuê thì lợi thế cạnh tranh đều xuất phát từ cùng một điểm. *Bên trong đầu bạn*. Người chơi bài xì phé biết rằng để giành chiến thắng trong ván bài may rủi, hơn ai hết, họ phải hiểu hơn về tâm lý của đối thủ và của chính mình. Trong kinh doanh cũng vậy, nhưng ít ai biết được sự thật đó.

Đây là cơ hội để bạn dẫn đầu cuộc chơi. Hy vọng bạn sẽ bắt lấy cơ hội.