

ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA



BÁO CÁO BÀI TẬP NHÓM
MÔN: QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

Nhóm 2

GVHD: PGS.TS. Nguyễn Mạnh Tuân

Tháng 5 Năm 2019

MỤC LỤC

PHẦN 1. TÌNH HUỐNG TẬP ĐOÀN LG	1
1. CASE SUMMARY	1
2. MOTIVATION BEHIND THE CASE	3
3. COMPANY BACKGROUND AND ORGANIZATIONAL PROBLEMS.....	4
4. HOW TO RESOLVE THE PROBLEMS, WHY AND FINAL SOLUTIONS	5
5. YOUR COMMENTS AND CONCLUSIONS	6
6. CASE TRANSLATION	7
PHẦN 2. HARVARD BUSINESS REVIEW.....	28
1. IDENTIFICATION OF AREA OF CONCERNS (OR RESEARCH PROBLEM(S)/QUESTION(S))	28
2. FRAMEWORK OF IDEAS/ THEORETICAL LENS IF ANY	29
3. EVIDENCE/DATA (PRIMARY/SECONDARY) AND METHODOLOGY IF ANY	30
4. FINDINGS	31
5. IMPLICATIONS/CONCLUSIONS	34
6. TRANSLATION	35
PHẦN 3. ĐÁNH GIÁ NHÓM	53
1. THÀNH VIÊN	53
2. PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC	53
3. ĐÁNH GIÁ	56

PHẦN 1. TÌNH HUỐNG TẬP ĐOÀN LG

1. CASE SUMMARY

Chủ tịch tập đoàn LG Bon Moo Koo đã công bố về mục tiêu của tập đoàn là tăng doanh thu từ 38 tỷ đô la lên thành 380 tỷ đô la từ năm 1995 đến năm 2005. Điều đó dẫn đến là công ty phải bổ sung khoảng 1400 lãnh đạo toàn cầu mới vào hàng ngũ quản lý. Để đạt được điều này, một trong những chính sách quan trọng trong chiến lược “LEAP 2005” của chủ tịch Koo là sự cải thiện về nội bộ các tổ chức trong tập đoàn, trong đó việc cải tạo tổ chức nhân sự là ưu tiên hàng đầu của công ty đặc biệt là việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo tương lai. Đội ngũ nhân sự phải thay đổi như thế nào để cạnh tranh trên thị trường quốc tế? Cơ cấu tổ chức mới của công ty sẽ thay đổi ra sao để phù hợp với định hướng chiến lược của công ty? Đó là những vấn đề LG cần phải giải quyết để đạt được mục tiêu trên.

Để thực hiện các mục tiêu đó, LG đã thực hiện các giải pháp sau:

- Đầu tiên, LG tập trung vào việc xây dựng văn hóa và giá trị của công ty. Vấn đề tổ chức của LG bị ảnh hưởng của nền văn hoá LG cũ với ba đặc điểm chính là ổn định, hài hoà và tôn trọng. Để hội nhập nền văn hoá mới, ban lãnh đạo cấp cao đã thiết lập bốn yếu tố văn hoá mới như: thử thách, tốc độ, đơn giản và không ranh giới. Với nền văn hoá không giới hạn, mọi người từ các ngành nghề và địa lý khác nhau cần phải phối hợp để làm việc cùng nhau. Những thay đổi này, phù hợp với môi trường kinh doanh đang ngày càng phát triển tạo điều kiện cho LG hòa nhập hơn với các nền văn hoá khác khi gia nhập vào thị trường quốc tế. Giá trị của LG được xây dựng trên 5 khái niệm chính: Thế giới, tương lai, tuổi trẻ, con người, kỹ thuật. Có thể nhận ra rằng giá trị con người luôn là yếu tố quan trọng mà LG đã đề cao.
- Thứ hai, LG tập trung vào việc phát triển nguồn nhân sự nhiều năng lực như là cốt lõi của sự phát triển. Thật vậy, thành phần cốt lõi của một tổ chức kinh doanh là con người, nhân tố góp phần vào sự hoạt động, điều hành và phát triển của công ty. Người có năng lực của công ty càng có nhiều thì công ty sẽ càng thịnh vượng. Nếu tất cả những người trong công ty có năng lực trong lĩnh vực của họ, họ sẽ mang đến các sản phẩm tốt nhất mà công ty có thể sản xuất. Hơn nữa, điều này sẽ giúp công ty đạt được mục tiêu làm hài lòng nhu cầu và mong muốn của khách hàng cũng như dẫn đến lợi thế cạnh tranh tốt hơn mà công ty có.
- Thứ ba, một trong những cách giải quyết vấn đề tổ chức của LG là xây dựng đội ngũ lãnh đạo để quản lý hiệu quả hơn. Thực vậy, đội ngũ quản lý lãnh đạo có thể là xương sống của công ty. Họ là người chủ chốt thúc đẩy công ty theo hướng nhất định. Họ là người ra quyết định trong công ty. Số phận của công ty nằm trong tay họ. Văn hóa mà

ban quản lý xây dựng bên trong công ty cũng sẽ ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày của công ty. Về mặt quan hệ bên ngoài, ban lãnh đạo đóng vai trò là đại diện của công ty, có thể ảnh hưởng đến các đối tác kinh doanh cũng như người tiêu dùng tiềm năng. Nói một cách cụ thể, liên quan đến nguồn nhân lực, ban quản lý nên đưa ra các chiến lược liên quan đến quản lý nguồn nhân lực như xác định chiến lược tổ chức, xác định cơ cấu tổ chức và kế hoạch nhân lực, xác định các công việc quan trọng, xác định mô tả công việc phù hợp với năng lực của công ty, thiết lập mô hình năng lực và thực hiện nó dưới hình thức thiết lập các công cụ và chức năng nhân sự như đánh giá hiệu suất và khen thưởng và tuyển dụng, thăng tiến, đào tạo và phát triển.

LG cần môi trường làm việc toàn cầu bao gồm các nhà lãnh đạo trong nước và các nhà lãnh đạo không phải người Hàn Quốc. LG phải đưa ra được các chính sách nâng cao động lực và phần thưởng khi thực hiện chiến lược nhằm giữ chân và thu hút các tài năng quản lý và điều hành tốt ở các thị trường trên thế giới mà LG có chi nhánh. Việc triển khai tổng thể các chiến lược, chính sách, chương trình và thực tiễn điều này là do Nhóm nhân sự LG của ông Y. K Kim thực hiện. Đây có thể là các chiến lược thu hút nhân viên mới tốt nhất, phát triển những nhân viên ưu tú nhất (hoặc người khác có thể gọi là cao cấp tiềm năng) về các kỹ năng hoặc năng lực mềm và cứng, giữ thành tích tốt nhất, quản lý hiệu quả công việc. Thực vậy, những nhà lãnh đạo này sẽ có một số khả năng như những gì Chủ tịch Koo mong muốn để những năng lực này sẽ cho phép họ thực hiện tốt. Đầu tiên và quan trọng nhất, những nhà lãnh đạo này phải có ý thức cạnh tranh từ góc độ toàn cầu. Năng lực này kết nối mạnh mẽ với khả năng chiến đấu và cạnh tranh với các công ty đẳng cấp thế giới. Thứ hai, điều này có liên quan đến việc một nhà lãnh đạo khôn ngoan và chiến lược có thể tạo ra một hệ thống quản lý toàn cầu như thế nào. Cuối cùng, một ý thức sắc bén về quan điểm toàn cầu sẽ hỗ trợ một nhà lãnh đạo về cách tạo ra một doanh nghiệp đẳng cấp thế giới.

Tóm lại, bằng cách phân tích trường hợp của Tập đoàn LG ta có thể kết luận rằng hoạt động kinh doanh của công ty không thể tách rời khỏi các ảnh hưởng bên trong và bên ngoài. Từ nội bộ công ty, ban quản lý có thể có đề ra các kế hoạch và chiến lược phát triển trong tương lai hoặc thậm chí tầm nhìn phải được thực hiện và chuyển đổi bởi tất cả các thành phần của công ty. Bên ngoài, môi trường kinh doanh thay đổi trong từng thời kỳ khác nhau thường đòi hỏi công ty phải liên tục chuẩn bị các chiến lược rõ ràng để đối phó với các vấn đề có thể xảy ra cũng như các tình trạng không chắc chắn. Ở đây, đội ngũ nhân sự đóng vai trò quan trọng vì một nhà lãnh đạo tương lai có năng lực là người chủ chốt có thể quản lý công ty qua thời gian khó khăn có thể xảy ra trong tương lai. Trách nhiệm của đội ngũ nhân sự là thu hút, phát triển và duy trì những nhà lãnh đạo tương lai này vì sự ổn định và bền vững của công ty.

2. MOTIVATION BEHIND THE CASE

LG giờ đây đã trở thành một cái tên quen thuộc với đông đảo người dân và nhãn hiệu đồ điện dân dụng này hầu như đã xuất hiện ở hầu hết gia đình Việt Nam. Để đạt được thành công như hiện nay, LG đã khởi đầu sự nghiệp của mình từ chính bước ngoặt đầy thử thách, đó là thời kỳ Hàn Quốc bắt đầu mở cửa và hội nhập với nền kinh tế thế giới.

Khi được thành lập vào năm 1947, LG ban đầu chỉ là một công ty hóa chất nhỏ. Theo thời gian LG dần lấn sang các lĩnh vực khác như sản xuất nhựa, đồ điện tử. Khi bắt đầu mở cửa, các doanh nghiệp Hàn Quốc phải cạnh tranh khốc liệt với các công ty, tập đoàn lớn có nền kinh tế hùng mạnh như Nhật Bản, Mỹ, Tây Âu và sẽ mất thị trường vào tay đối thủ nếu không có sự thay đổi. Nhưng chủ tịch LG lúc đó là Koo Cha-Kyung đã đề ra khái niệm “Kinh doanh hướng tới thế kỷ 21” và giúp hàng ngàn nhân viên dưới quyền thấm nhuần ý thức tự chủ, biết tận dụng thế mạnh về am hiểu người tiêu dùng để chinh phục khách hàng. Khái niệm này bao gồm phương sách nhằm đối phó hiệu quả những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và những viễn cảnh đầy hy vọng của LG khi bước vào thế kỷ 21. Mà theo ông, hệ thống kinh doanh tự chủ được xem là phương sách duy nhất để thực hiện viễn cảnh đó. Kết quả là LG không những giữ vững thị trường trong nước mà còn vươn ra thế giới.

Sự thúc đẩy đằng sau trường hợp này là sự cải thiện về các khía cạnh nội bộ của tổ chức. Môi trường kinh doanh thay đổi theo các thời kỳ khác nhau đòi hỏi các công ty, tổ chức phải liên tục chuẩn bị chiến lược để đối phó với các vấn đề có thể xảy ra trong tương lai. Trong trường hợp của LG, đội ngũ nhân sự giữ vai trò quan trọng vì một nhà lãnh đạo tương lai có năng lực phải có thể quản lý công ty vượt qua được các khó khăn, đề ra các chính sách hợp lý để ứng biến với sự thay đổi và thu hút nhân viên tuân theo các chiến lược đã đề ra. Chủ tịch Cha Kyung Koo đã làm cho cả hàng ngàn nhân viên dưới quyền thấm nhuần ý thức tự chủ, biết tận dụng thế mạnh của mình là thông hiểu phong tục tập quán người tiêu dùng để chinh phục khách hàng. Ông đi không một hôm đến các công ty thành viên, gặp gỡ các giám đốc xí nghiệp, trò chuyện, mở lớp thuyết giảng cho các nhân viên để cho toàn tập đoàn đều thấm nhuần tư tưởng đổi mới của ông. Đồng thời với chủ trương “chiêu hiền đãi sĩ”, ông đã đào tạo được một đội ngũ cán bộ quản lý vững vàng, tự chủ, có khả năng vận hành guồng máy kỹ thuật cao.

Thông qua đó, ta có thể thấy rằng sự cải thiện các khía cạnh nội bộ của tổ chức cuối cùng sẽ dẫn đến quá trình biến đổi của tổ chức theo hướng tích cực, vì thế tập trung vào con người nên là ưu tiên hàng đầu như trong chính trường hợp của LG đã làm. Những thành công của Tập đoàn LG chính là bài học quý giá cho các doanh nghiệp trẻ Việt Nam khi bước vào chặng đường cạnh tranh và hội nhập quốc tế ngày nay.

3. COMPANY BACKGROUND AND ORGANIZATIONAL PROBLEMS

Phân tích ngắn gọn về nền tảng lịch sử của tập đoàn LG, chúng ta có thể thấy rằng tập đoàn này có những tiến trình lịch sử nổi trội, đặc biệt là hiệu quả kinh doanh và doanh thu kinh doanh của họ. LG được thành lập từ năm 1947 với bắt đầu chỉ là một công ty hóa chất nhỏ. Sau tiến trình phát triển của mình, chủ tịch tập đoàn LG đã mở rộng công ty từ những sản phẩm gia dụng như lược chải tóc, kem đánh răng và xà phòng, lên thành những sản phẩm nhựa phức tạp hơn. Sau đó, cùng tiến trình phát triển của lịch sử Hàn Quốc và song hành với sự phát triển của kinh tế, công ty đã đẩy mạnh đầu tư vào những sản phẩm mới như xây dựng nhà máy lọc dầu để tăng cường khả năng tự cung tự cấp, mở rộng sản xuất các loại sản phẩm nhựa và điện tử tiêu dùng. Công ty đã chứng tỏ tầm nhìn của mình qua việc xác định chiến lược chi phí thấp (1947-1987), khai thác hiệu quả nguồn nhân công lao động giá rẻ lúc bấy giờ và sự trợ cấp vốn của chính phủ. Tuy nhiên, sau giai đoạn này, nhận thức của người tiêu dùng Hàn Quốc đã thay đổi và nâng cao. Họ không còn hài lòng với sản phẩm chất lượng thấp, ngay cả khi nó có giá thấp. Hơn thế, việc các công ty nước ngoài cạnh tranh và khả năng tài chính của các công ty Hàn Quốc suy giảm, đã thúc đẩy LG thay đổi chiến lược của mình, từ chiến lược chi phí thấp (1947-1987) sang chiến lược giá trị (1987 - 1995). Với chiến lược mới này, LG đã tái cấu trúc lại cơ cấu của mình, từ định hướng chi phí thấp chuyển sang định hướng giá trị sản phẩm, từ thị trường nội địa mở rộng sang thị trường quốc tế, từ cách quản lý “nhà quản lý biết hết sự việc” đến cách quản lý “quản lý bằng cách tự kiểm soát”,... Và đến năm 1994, LG đã thu được kết quả khả quan đầu tiên, tỷ lệ lợi nhuận tăng từ mức thấp năm 1991 chỉ dưới một phần trăm lên gần bốn phần trăm vào năm 1994.

Có thể thấy, LG đã có một nền tảng lịch sử phát triển mạnh mẽ và những thay đổi chiến lược hết sức quan trọng. Tuy nhiên trước bối cảnh trên, với định hướng chiến lược của mình, con tàu LG cần phải ra biển lớn để giới thiệu công khai với quốc tế, không thể mãi khai thác chỉ với thị trường nội địa. Vào ngày 1 tháng 1 năm 1995, tập đoàn chính thức có tên Tập đoàn LG. Và chủ tịch tập đoàn đã đặt ra một tham vọng mang tên “LEAP 2005”. Tham vọng này nhân mạnh LG phải tăng trưởng từ khoảng 38 tỷ đô la Mỹ năm 1994 lên 380 tỷ đô la Mỹ vào năm 2005. Để đạt được điều này, một sự phát triển vượt bậc đối với công ty là một yêu cầu cấp bách. Vấn đề quan trọng là sự cải thiện về nội bộ các tổ chức, cụ thể là tổ chức con người là ưu tiên hàng đầu của công ty, điều này liên quan mật thiết đến sự biến đổi “LEAP 2005”. Công ty bắt buộc phải thay đổi và có bước chuyển mình mạnh mẽ ở tất cả các cơ cấu, quản lý, tổ chức mới có thể đáp ứng lại với yêu cầu của “LEAP 2005”, mới có thể đứng vững trên cuộc chạy đua toàn cầu. Đội ngũ nhân sự phải thay đổi như thế nào? Cơ cấu tổ chức mới của công ty sẽ ra sao để phù hợp với định hướng chiến lược của công ty? Đó là những vấn đề LG cần phải giải quyết.

4. HOW TO RESOLVE THE PROBLEMS, WHY AND FINAL SOLUTIONS

(Integration of the course concepts. Some critiques of the paper (contract, comparison,...). Challenges and your concerns in the problem-solving.)

Câu chuyện của tập đoàn LG trong tình huống này là cần phải giải quyết những vấn đề tổ chức như thế nào để đạt được mục tiêu của Chủ tịch Koo đặt ra cho năm 2005.

Đầu tiên, vấn đề tổ chức của LG bị ảnh hưởng của nền văn hoá LG cũ với ba đặc điểm chính là ổn định, hài hoà và tôn trọng. Để hội nhập nền văn hoá mới, ban lãnh đạo cấp cao đã thiết lập bốn yếu tố văn hoá mới như: thử thách, tốc độ, đơn giản và không ranh giới. Với nền văn hoá không giới hạn, mọi người từ các ngành nghề và địa lý khác nhau cần phải liên kết để làm việc cùng nhau. Những thay đổi này, phù hợp với môi trường kinh doanh đang ngày càng phát triển, LG cần phải nhanh chóng thích nghi với những thay đổi về tổ chức con người cũng như quản lý nguồn nhân lực để thực hiện kế hoạch đề ra của năm 2005.

Thứ hai, để đạt được tăng trưởng như dự kiến cũng như giải quyết vấn đề tổ chức, LG đã đưa ra những định hướng chiến lược mới. LG sẽ không chấp nhận những ngành kinh doanh có hiệu quả thấp. Do đó, các nhà lãnh đạo của các ngành đó cần phải có biện pháp điều chỉnh để ngành tiếp tục phát triển và sinh lời hoặc phải bị loại bỏ. Ngoài ra, LG đưa ra chiến lược cạnh tranh toàn cầu và dựa trên phương pháp tăng trưởng sản phẩm và thị trường thì LG cần số lượng lớn của nhà quản lý cấp thế giới cũng như đội ngũ quản lý có kiến thức tài chính xuất sắc. Hơn thế nữa, chủ tịch Koo yêu cầu đội ngũ nhân viên phải được đào tạo để nhận biết cũng như lường trước được nhu cầu của khách hàng và thoả mãn họ. Ngoài ra, bằng cách thiết lập thứ tự ưu tiên cho khách hàng trong việc đặt nền móng để có niềm tin từ khách hàng của mình. Như chúng ta cũng đã biết, trên thị trường Việt Nam hiện nay, hầu hết các hãng điện tử và gia dụng đều giống nhau về hệ thống bảo hành. LG đã tạo ra chế độ hầu mãi khác biệt, điều này đánh trúng vào tâm lý khách hàng tiêu dùng.

Thứ ba, một trong những cách giải quyết vấn đề tổ chức của LG là sự phát triển lãnh đạo. LG cần môi trường làm việc toàn cầu bao gồm các nhà lãnh đạo trong nước và các nhà lãnh đạo không phải người Hàn Quốc. LG phải đưa ra được các chính sách nâng cao động lực và phần thưởng khi thực hiện chiến lược nhằm giữ chân và thu hút các tài năng quản lý và điều hành tốt ở các thị trường trên thế giới mà LG có chi nhánh. Để hoàn thành nhiệm vụ đặt ra cho “LEAP 2005”, LG cần ít nhất 1.400 lãnh đạo toàn cầu vì theo dự kiến doanh thu năm 2005 sẽ là 50% của doanh số bán hàng quốc tế. Theo thực tế, công ty Nhật Bản cũng đã dùng phương pháp như của LG, tuy nhiên họ đã gặp khó khăn trong việc thu hút được nhân lực cho các công ty ở các nước khác nhau. Do đó, ông Kim và tiến sĩ Lee đã gửi đến một số chương trình cho Học viện LG thực hiện phát triển lãnh đạo có đủ năng lực kỹ thuật nhằm đáp ứng nhu cầu hệ thống lãnh đạo để đạt được “LEAP 2005”.

5. YOUR COMMENTS AND CONCLUSIONS

❖ Ý kiến cá nhân:

Tập đoàn LG được xem là một trong những công ty tập đoàn đa quốc gia lớn trên thế giới và luôn thuộc top đầu các tập đoàn công nghệ hàng đầu tại Hàn Quốc. Các sản phẩm chính của tập đoàn chuyên về hàng điện tử, điện thoại và dầu khí. Hai công ty con lớn nhất của tập đoàn đảm nhiệm hai mảng kinh doanh chuyên biệt đó là LG Electronics và LG Chemical.

Phân tích sơ lược về nền tảng lịch sử của tập đoàn LG, chúng ta có thể thấy rằng tập đoàn này có những tiến trình phát triển đặc biệt, trải qua nhiều giai đoạn phát triển khác nhau. LG được thành lập từ năm 1947 với bắt đầu là một công ty hóa chất nhỏ. Sau tiến trình phát triển, chủ tịch tập đoàn LG đã mở rộng công ty từ những sản phẩm gia dụng. Sau đó, cùng tiến trình phát triển của lịch sử và song hành với sự phát triển của kinh tế Hàn Quốc, công ty đã đẩy mạnh đầu tư vào những sản phẩm mới như xây dựng nhà máy lọc dầu để tăng cường khả năng tự cung tự cấp, sản xuất các loại sản phẩm nhựa và điện tử tiêu dùng. Công ty đã chứng tỏ tầm nhìn qua việc thay đổi chiến lược của mình, từ chiến lược chi phí thấp (1947-1987) sang chiến lược giá trị (1987 - 1995). Với chiến lược mới này, LG đã tái cấu trúc lại cơ cấu của mình, từ định hướng chi phí thấp chuyển sang định hướng giá trị sản phẩm, từ thị trường nội địa mở rộng sang thị trường quốc tế.

Với định hướng phát triển đó, đã giúp tập đoàn LG có một giai đoạn phát triển mạnh mẽ với doanh thu tăng vượt bậc và hoàn thành tốt mục tiêu tăng trưởng được đề ra. Nhưng để đạt được các mục tiêu tăng trưởng, các nhà quản lý hàng đầu của LG nhận ra rằng các nguồn tài chính sẽ cần được đầu tư một cách khôn ngoan để mang lại lợi nhuận cao nhất có thể. Không còn đánh giá hoàn vốn đơn giản là đủ mà còn phải mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho khoản đầu tư đó dựa trên phân tích dòng tiền trong tương lai. Với những yêu cầu đầu tư cao này, LG sẽ cần một đội ngũ quản lý có kiến thức tài chính xuất sắc hơn. Đó chính là lý do dẫn đến việc thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy lãnh đạo, cũng như cơ cấu nguồn lao động để thích nghi với sự phát triển này.

❖ Kết luận:

Qua các phân tích ở trên, ta có thể thấy mỗi công ty như một con thuyền ngoài khơi, việc lèo lái con thuyền này phụ thuộc vào hai yếu tố. Một là nội lực của công ty bao gồm nguồn nhân lực và công nghệ kỹ thuật, trong đó nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định. Hai là yếu tố bên ngoài tác động vào như thị trường, các chính sách của chính phủ của từng quốc gia. Cả hai yếu tố trên quyết định sự thành bại của một công ty, đặc biệt là một tập đoàn đa quốc gia như LG.

Có thể thấy khả năng thích nghi của LG với sự biến chuyển của thế giới qua từng giai đoạn phát triển đã thể hiện rõ được tiềm lực cũng như tầm nhìn của bộ máy lãnh đạo. Chính nhờ những thay đổi kịp thời này đã đưa LG thành một tập đoàn lớn có doanh thu cao và ổn định như hiện nay.

Tuy nhiên, trong vài năm trở lại đây, do tốc độ phát triển quá nhanh của kinh tế thế giới, với sự trỗi dậy của hàng loạt các tập đoàn lớn đã đặt ra những yêu cầu cao hơn cho LG về sự thích nghi để phát triển. Nhưng với những tiềm lực sẵn có, cùng giới lãnh đạo có tầm nhìn tốt thì việc LG tiếp tục phát triển hơn trong thời gian tới cũng không có gì bất ngờ.

6. CASE TRANSLATION

❖ **Tình huống:**

Tập đoàn LG: Phát triển các nhà lãnh đạo toàn cầu cho tương lai

Chủ tịch công ty đã công bố về mục tiêu của tổng ty là tăng doanh thu từ 38 tỷ đô la lên thành 380 tỷ đô la từ năm 1995 đến năm 2005. Phần lớn sự gia tăng này được mong đợi đến từ doanh số bán hàng quốc tế mới. Điều đó dẫn đến là công ty phải bổ sung khoảng 1400 lãnh đạo toàn cầu mới vào hàng ngũ quản lý. Chủ tịch và đội ngũ của ông phải xác định là những nhà lãnh đạo toàn cầu mới này phải như thế nào và bằng cách nào để phát triển họ?

❖ **Phân đọc:**

Tập đoàn LG

Sự phát triển nhà lãnh đạo toàn cầu cho tương lai

Bài viết được soạn bởi J. Stewart Black và Allen J. Morrison cộng tác với Young Chul Chang

Vào ngày 22 tháng 2 năm 1995, Bon Moo Koo, 51 tuổi, nắm quyền lãnh đạo tập đoàn LG, một trong ba chaebol lớn nhất của Hàn Quốc (chaebol tức Tài phiệt là tên gọi các tập đoàn lớn của Hàn Quốc). Giống như một con tàu mới được giới thiệu, LG đã trải qua quá trình cải tạo không ngừng và gần như đang ở trong trạng thái tuyệt vời. Việc cải tạo và đổi mới đã được chỉ đạo bởi cựu chủ tịch, Ông Cha-Kyung Koo, cha ông Bon Moo Koo. Sau khi trải qua những biến động từ năm 1985 đến năm 1991, những khó khăn đã qua và tương lai LG trở nên tương sáng hơn. Doanh thu của tập đoàn tăng lên mỗi năm từ 1991 đến 1994, khi đó họ đứng ở mức kỷ lục là 38 tỷ đô la.

Việc thành lập vững chắc như là thủ lĩnh mới, chủ tịch Koo đã quyết tâm xây dựng di sản của cha và xây dựng một giai đoạn mới hết sức đột phá bằng cách chuyển đổi Tập đoàn LG từ một công ty lớn nhất của Hàn Quốc thành một doanh nghiệp tầm cỡ thế giới. Điều làm điều này, ông sẽ cần phải lãnh đạo nhóm vào vùng biển chưa được khám phá của cuộc cạnh tranh toàn cầu. Năm 1995, Chủ tịch Koo đã công bố về “LEAP 2005”, tầm nhìn của ông về

tương lai. Trong tất cả các vấn đề khác nhau của tầm nhìn này, mục tiêu chính tăng doanh thu thành 380 tỷ đô la vào năm 2005, với 50% đến từ việc bán hàng quốc tế là thách thức lớn nhất. Cảm xúc đằng sau LEAP 2005 được truyền tải trong tuyên bố của Chủ tịch Koo: “Nếu chúng ta không cạnh tranh trên thị trường quốc tế, chúng ta sẽ khó tồn tại.”, Tôi đã công bố mục tiêu cao cả này để ngăn chúng ta trở nên tự mãn với những thành công trong quá khứ.

Cuối năm 1997, gần 3 năm sau khi Chủ tịch Koo nhậm chức và chỉ còn hơn 7 năm đến ngày biến đổi năm 2005, ông Y.K.Kim phải đối diện với một thách thức đáng kể trong việc biến tầm nhìn của chủ tịch thành hiện thực. Ông Kim là người đứng đầu bộ phận nhân sự (HR), được giao nhiệm vụ là xác định và phát triển các “HIPOs” (các cá nhân có tiềm năng cao) và lãnh đạo toàn cầu – những người mà LG cần cho tương lai. Ông Kim, đại diện cho văn phòng chủ tịch đã làm việc bí mật với Dr. Michael Lee, giám đốc điều hành của Học viện LG (LGA). LGA là trung tâm đào tạo cho Tập đoàn LG với số tiền kiếm được hằng năm là 28 tỉ đô la và đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp gần 70 người.

Ông Kim và Dr. Lee đã cùng nhau thừa nhận rằng nếu LG đạt được mục tiêu doanh thu trên, rất có thể đây sẽ là doanh nghiệp tư nhân lớn nhất trên trái đất. Do đó, đội ngũ nhân sự ước tính rằng LG sẽ cần khoảng 1400 nhà lãnh đạo toàn cầu mới vào năm 2005. Khoảng một nửa sẽ là người Hàn Quốc và một nửa sẽ là người nước khác. Thách thức trung tâm của đội ngũ nhân sự là xác định, thuê, duy trì và phát triển các nhà lãnh đạo toàn cầu cần thiết này.

❖ **Background:**

Để hiểu những tham vọng mà chủ tịch Koo đã đề ra, cần tìm hiểu một số nền tảng về đất nước và doanh nghiệp Hàn Quốc.

✓ **Sự phát triển của nền kinh tế Hàn Quốc**

Sự phát triển của kinh tế Hàn Quốc qua 50 năm qua không có gì là kì lạ. Trước chiến tranh thế giới thứ II, nền kinh tế Hàn Quốc chủ yếu là một thế giới thứ 3, đất nước nông nghiệp. Trong giữa những năm 1930, khoảng 2/3 dân số lao động là làm nông nghiệp. Như nhiều xã hội nông nghiệp khác, tỉ lệ người biết chữ trong năm 1935 chỉ khoảng 20%.

Mặc dù đất nước bắt đầu đạt được một số tiến bộ sau khi CTTG II kết thúc, cuộc nội chiến ở Hàn Quốc đã đảo ngược những lợi ích đó và gây tổn thất nặng nề cho đất nước. Về mặt kinh tế, cuộc nội chiến tàn phá cơ sở công nghiệp của đất nước. Sau khi kết thúc chiến tranh năm 1953, gần như toàn bộ cơ sở công nghiệp của Nam Hàn ngày nay (Hàn Quốc) phải được xây dựng lại. Căn cứ này được xây dựng lại và sau đó được phát triển với thành công đáng kinh ngạc.

Một vài thông kê quan trọng có thể cung cấp một bức tranh rõ ràng về sự chuyển đổi ấn tượng của đất nước này và nền kinh tế của nó. Năm 1953, GNP bình quân đầu người chỉ là 67 đô la Mỹ. Đến năm 1963, nó đã tăng lên 91 đô la Mỹ. Đến năm 1973, nó đứng ở mức 302 đô la Mỹ. Năm 1983, GNP bình quân đầu người đã tăng vọt lên 2.014 đô la Mỹ. Đến năm 1993, nó đã tăng hơn gấp ba lần lên 7.513 đô la Mỹ. GNP danh nghĩa trên đầu người đã được dự đoán vượt quá 30.000 đô la Mỹ vào năm 2005 và đến năm 2020 dự kiến sẽ đứng đầu 77.000 đô la Mỹ.

Sự chuyển đổi của mọi người ở nhiều phương diện cũng ấn tượng như vậy. Từ năm 1945 đến năm 1995, tỷ lệ dân số làm việc trong nông nghiệp giảm từ 67% xuống chỉ còn dưới 7%. Khi mọi người chuyển từ trang trại đến nhà máy, từ làng đến thành phố, tỷ lệ biết chữ đã tăng lên 72% vào năm 1962 và đến 98% vào năm 1996.

Chuyển đổi kinh tế Hàn Quốc đã đưa nó từ một nước thế giới thứ ba đến một vị trí ngang tầm với nhiều quốc gia phát triển như Ý và Tây Ban Nha về bình quân đầu người GNP. Nhiều nhà quan sát đã dành một phần tín dụng đáng kể cho các quan chức chính phủ và công chức khác nhau, những người đã dẫn dắt chính sách công nghiệp của Hàn Quốc và cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Hàn Quốc, trong thời kỳ này, đã xây dựng một số công ty lớn nhất trên thế giới.

✓ Các Chaebols Hàn Quốc

Động cơ kinh tế chính cho tăng trưởng kinh tế của Hàn Quốc là các chaebol. Mặc dù các chaebol Hàn Quốc thường được gọi là các tập đoàn, thuật ngữ này chỉ chiếm một phần bản chất của các chaebol. Giống như các tập đoàn, hầu hết các chaebol Hàn Quốc có nhiều công ty hoạt động trong các ngành công nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, các chaebols Hàn Quốc là đối tượng không hợp pháp vì các công ty cổ phần không được phép hợp pháp tại Hàn Quốc. Do đó, các công ty liên kết với mỗi chaebol là một liên minh được tổ chức với nhau bằng việc điều hành của các gia đình. Thông thường, gia đình sáng lập kiểm soát phần lớn cổ phiếu trong các công ty liên quan. Trung tâm của mạng lưới các công ty này thường là “Văn phòng của Chủ tịch”. Trong hầu hết các trường hợp, chủ tịch là thành viên cấp cao của gia đình điều hành. Gần như tất cả các chaebol lớn của Hàn Quốc bắt đầu như các công ty nhỏ được thành lập bởi các doanh nhân.

Chaebols đã nhận được sự thúc đẩy thực sự của họ trong những năm 1960. Bị tàn phá bởi sự tàn phá của chiến tranh, chính phủ Nam Hàn đã quyết định xây dựng lại đất nước. Để đảm bảo rằng các nguồn lực hạn chế của đất nước được sử dụng hiệu quả, chính phủ đã nhắm mục tiêu vào các công ty đặc biệt là động lực tăng trưởng kinh tế. Chính phủ đã sử dụng các ưu đãi tài chính về thuế và bảo vệ khỏi sự cạnh tranh của nước ngoài để nuôi dưỡng và hỗ trợ các công ty được lựa chọn này. Các Chaebol được ưu tiên tiếp cận các

khoản vay và ngoại hối cũng như lãi suất được trợ cấp. Các quan chức chính phủ cũng sử dụng ảnh hưởng gián tiếp để hướng dẫn các chaebol vào các ngành công nghiệp mới như đóng tàu, ô tô và thép.

Các Chaebol là động lực chính đằng sau sự tăng trưởng kinh tế của Hàn Quốc từ năm 1960 đến 1990. Năm 1996, 30 chaebol hàng đầu chiếm hơn 50% GDP của Hàn Quốc. Bốn chaebol hàng đầu chỉ sử dụng ba phần trăm dân số, nhưng chiếm 60% tổng kim ngạch xuất khẩu và gần một phần ba tổng doanh thu của các công ty tại Hàn Quốc.

Trở trêu thay, sự thành công phi thường của đất nước và các chaebols đã tạo ra những thách thức và vấn đề mới. Khi sự giàu có của đất nước tăng lên và xã hội trở nên dân chủ hóa hơn, các phong trào lao động có tổ chức sinh sôi nảy nở. Vào cuối những năm 1980, các công nhân đã tổ chức một số cuộc đình công để chứng minh sự chân thành của họ trong việc đòi hỏi mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn. Sau đó, mức lương tăng đáng kể. Từ năm 1985 đến năm 1990, tiền lương đã tăng 143 phần trăm, không bao gồm chi phí cho những bộ trang phục mới cũng là một phần của những gói lương mới này. Ngược lại, tiền lương ở Nhật Bản trong cùng thời kỳ này chỉ tăng 18%. Mọi người cũng bắt đầu lo lắng về việc rất nhiều quyền lực kinh tế trong tay của rất ít cá nhân và gia đình. Trong khi các chaebol đóng góp vào sự công nghiệp hóa nhanh chóng và tăng trưởng kinh tế của đất nước, nhiều người Hàn Quốc ngày càng lo ngại về sức mạnh kinh tế và sự phân bổ tài nguyên của họ.

Để đối phó với những lo ngại của công chúng và áp lực quốc tế ngày càng tăng, chính phủ đã bắt đầu một loạt các cải cách. Các cải cách được thiết kế để “làm công bằng sân chơi”, và cung cấp cho các công ty vừa và nhỏ cơ hội phát triển lớn hơn. Các chaebol đã không công khai chấp nhận mọi cải cách, và do đó, những cải cách này thường biến chuyển chậm. Tuy nhiên Chính phủ vẫn quyết tâm, và đơn phương thay đổi một số chính sách trong một số trường hợp, chẳng hạn như xóa các khoản vay được trợ cấp và hạn chế quyền truy cập vào trao đổi ngoại hối mà các chaebols được hưởng.

✓ Lịch sử tập đoàn LG

LG bắt đầu vào năm 1947 với tư cách là một công ty hóa chất nhỏ, được gọi là Rakhee Chemical Works. Công ty được thành lập bởi ông nội của ông Bon Moo Koo, ông In-Hwoi Koo, và ban đầu sản xuất các mặt hàng gia dụng như lược chải tóc, kem đánh răng và xà phòng. Từ cơ sở này, công ty mở rộng sang các sản phẩm nhựa phức tạp hơn. Khi mở rộng, LG đã tạo ra một truyền thống đẩy vào các ranh giới công nghệ mới. Ví dụ, LG đã sản xuất chiếc radio đầu tiên ở Hàn Quốc vào năm 1958, cũng như chiếc tủ lạnh đầu tiên của đất nước. LG cũng lãnh đạo Hàn Quốc đẩy mạnh khả năng tự cung cấp năng lượng lớn hơn với việc xây dựng Nhà máy lọc dầu Homan vào năm 1967.

✓ Chiến lược chi phí thấp (1947 - 1987)

Từ nền tảng của mình và qua hầu hết lịch sử ban đầu, LG tập trung vào việc cạnh tranh thông qua sản xuất chi phí thấp. LG cạnh tranh với các tập đoàn đa quốc gia khác bằng cách tận dụng hợp đồng nhân công Hàn Quốc giá rẻ và trợ cấp vốn của chính phủ. LG cũng nhấn mạnh mạnh vào khối lượng sản xuất cao. Khi LG mở rộng sang nhiều loại sản phẩm nhựa và điện tử tiêu dùng, họ tiếp tục chiến lược cạnh tranh giá cả, mặc dù chất lượng sản phẩm không vượt trội. Trong bối cảnh của chiến lược này, nó đã thành lập thương hiệu Lucky-Goldstar như một nhà sản xuất sản phẩm chi phí thấp và chất lượng chấp nhận được.

Khi LG tiến lên chiến lược chi phí thấp, hãng đã phát triển khả năng sản xuất đáng kể. Một số nhà quản lý lo ngại rằng điều này đã đạt được với chi phí quảng cáo cạnh tranh. Các nhà quản lý tập trung vào việc sản xuất khối lượng lớn và nhận chi phí trên mỗi đơn vị càng thấp càng tốt thay vì tìm hiểu những gì khách hàng muốn, phát triển sản phẩm chất lượng cao hoặc mở rộng khả năng tiếp thị.

Định hướng chiến lược chung này được tổ chức cho hầu hết các doanh nghiệp và ngành công nghiệp mà LG mở rộng. Đến năm 1987, LG đã có kinh doanh về hóa chất, truyền thông, năng lượng, điện tử, tài chính, bảo hiểm, máy móc, kim loại, thể thao và thương mại. Mặc dù LG rất mạnh ở Hàn Quốc, nhưng nó không phải là công ty hàng đầu về công nghệ hay chất lượng quốc tế trong bất kỳ phân khúc kinh doanh nào, đặc biệt là liên quan đến các đối thủ nước ngoài tầm cỡ thế giới.

✓ Chiến lược giá trị (1987 - 1995)

Đến giữa những năm 1980, rõ ràng lực đẩy chiến lược của LG cần phải thay đổi. Một số yếu tố góp phần vào sự nhận thức này.

Đầu tiên, vào những năm giữa thập niên 1980, người tiêu dùng Hàn Quốc đã trở nên hiểu biết hơn so với những năm 1960 và 1970, nhận thức ngày càng tăng và nhu cầu về các sản phẩm chất lượng cao hơn. Bên cạnh đó, mức sống ngày càng tăng làm tăng khả năng của khách hàng để mua các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Hầu hết người tiêu dùng Hàn Quốc đã không còn hài lòng với chất lượng thấp, ngay cả khi nó có giá thấp.

Thứ hai, dưới áp lực quốc tế, chính phủ Hàn Quốc bắt đầu nói lỏng các rào cản thương mại giúp các công ty nước ngoài dễ dàng cạnh tranh với LG tại Hàn Quốc. Hầu hết, các công ty nước ngoài này có chất lượng và mẫu mã sản phẩm tốt hơn và một phần do các rào cản thương mại bị nói lỏng, đã làm giá cả cạnh tranh với các công ty nội địa tăng đáng kể. Điều này cực kỳ quan trọng vì phần lớn doanh thu của LG đến từ doanh số bán hàng trong nước (khoảng 70% vào năm 1980).

Thứ ba, khả năng cạnh tranh về tài chính của các công ty Hàn Quốc bắt đầu trượt dốc. Khi mức lương ở Hàn Quốc ngày càng tăng, nguồn lao động giá rẻ bắt đầu bị giảm. Ngoài ra, ở các quốc gia khác, chẳng hạn như Trung Quốc, có chi phí lao động thấp hơn đáng kể và cũng đang tập trung phát triển các lĩnh vực công nghệ. Do đó, các đối thủ cạnh tranh ở các nước châu Á đang phát triển nhanh đã đẩy LG ra khỏi vị trí giá rẻ truyền thống. Ví dụ, các công ty Trung Quốc ngày càng có thể sản xuất các thiết bị điện tử tiêu dùng (như quạt máy), mặc dù không tinh vi về mặt kỹ thuật, nhưng đáng tin cậy và rẻ hơn đáng kể, cho phép họ hạ giá và vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh của Hàn Quốc. Đến giữa những năm cuối thập niên 1980, những thay đổi bên ngoài này bắt đầu xuất hiện trong bản báo cáo tài chính của LG. Từ năm 1986 đến 1987, doanh thu giảm 1 tỷ USD (giảm khoảng 7%) và lợi nhuận giảm 18%.

✓ **Làm mới con tàu**

Mặc dù con tàu không thể bị chìm, Tuy nhiên, nó bắt đầu trở nên rất tệ và nước đang tràn vào. Nó cần một số tân trang và tái cấu trúc đặc biệt. Đó là một thách thức không hề nhỏ đối với Chủ tịch lão làng, Cha-Kyung Koo, để lèo lái con thuyền đi đúng hướng. Để hỗ trợ xoay quanh LG, Chủ tịch Koo đã mua lại McKinsey & Co, làm cố vấn và thực hiện một loạt các cuộc kiểm soát nội bộ. Với những thay đổi của môi trường hiện tại, rõ ràng LG phải trở thành một biểu tượng của giá trị chứ không phải là một biểu tượng của chi phí thấp. Điều này có nghĩa là cần phải tập trung vào khách hàng, thay vì tập trung làm giảm chi phí, khách hàng phải đóng vai trò quan trọng trong các quyết định của công ty. Nhưng, khách hàng thực sự muốn gì? Họ đã sử dụng các sản phẩm của LG như thế nào? Họ đã mong đợi điều gì về độ tin cậy của các sản phẩm hay dịch vụ? Những loại câu hỏi này bắt đầu thống trị LG và đặt khách hàng vào trung tâm của các chiến lược mới.

Rõ ràng là LG phải thay đổi phương pháp để đưa ra quyết định. Giống như nhiều tổ chức ở Hàn Quốc, LG có truyền thống là các quyết định được đưa ra bởi các nhà lãnh đạo cấp cao và một quy trình quản lý từ trên xuống. Điều này hoạt động tốt miễn là tổ chức đủ nhỏ để ban lãnh đạo cấp cao biết mọi thứ đang diễn ra và thị trường là đồng nhất.

Tuy nhiên, vào cuối những năm 1980, LG đã trở thành một tổ chức khổng lồ với doanh thu đạt gần 20 tỷ USD và hơn 80.000 nhân viên. Hơn nữa, trong lịch sử, LG chủ yếu tập trung vào thị trường nội địa Hàn Quốc, hiện nay LG cần tập trung nhiều hơn vào thị trường quốc tế. Những thị trường này và khách hàng của họ trước đây thường khác nhau, không chỉ với thị trường và khách hàng ở Hàn Quốc, mà còn từ những thị trường khác nữa. Do đó, các nhà quản lý cấp cao không thể biết hết mọi thứ đang diễn ra trong một tổ chức lớn và các thị trường, khách hàng đa dạng như vậy. Phương pháp quản lý của LG đã trở nên phi tập trung hơn và có nhiều người tham gia hơn. Các quyết định cần phải được đưa xuống bên dưới nơi

các tiến trình được thực hiện. Cách tiếp cận quản lý mới đã được triển khai và thường được gọi là “quản lý bằng cách tự kiểm soát”. Điều đó cho phép các nhà lãnh đạo cấp dưới có thể tự đưa ra quyết định so với trước đây. Mặc dù hầu hết các nhà quản lý đều tán thành quyết định này, Tuy nhiên họ vẫn còn thiếu kinh nghiệm để triển khai nó. Các nhà quản lý cần phải thay đổi quan điểm trước đây của họ từ việc chỉ thực hiện các chỉ thị từ lãnh đạo cấp cao đến việc có thể tự quyết định các chiến lược.

Để làm cho dễ dàng và củng cố thêm phương pháp tiếp cận mới này, LG đã được cơ cấu lại. Năm 1987, các chi nhánh khác nhau của LG đã được chia thành 21 “Đơn vị văn hóa”. Các đơn vị văn hóa gồm có các đơn vị chiến lược kinh doanh (SBUs) cấu thành với nhau bởi các đặc tính “văn hóa” tương đồng. Người đứng đầu các đơn vị chiến lược kinh doanh (SBUs) được giao toàn bộ lợi nhuận và trách nhiệm cho các đơn vị của họ, dự kiến sẽ xây dựng các chiến lược cạnh tranh cụ thể và chịu trách nhiệm về kết quả. Chủ tịch đơn vị văn hóa tập trung vào hội nhập và phối hợp giữa các đơn vị chiến lược kinh doanh (SBUs).

Trong các đơn vị chiến lược kinh doanh SBUs, các nhà quản lý cấp trung được giao nhiệm vụ xem xét và tái cấu trúc các quy trình kinh doanh để đảm bảo rằng chúng hiệu suất và hiệu quả. Việc tái cấu trúc này được hướng dẫn bởi chủ đề chiến lược trung tâm là cung cấp giá trị cho khách hàng. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải có một ý tưởng rõ ràng về nhu cầu, giá trị và sở thích của khách hàng. Nhìn chung, ban lãnh đạo cấp cao của LG muốn các doanh nghiệp có cấu trúc và hoạt động để với một khoản tiền nhất định, khách hàng sẽ nhận được nhiều hơn những gì họ muốn trong một sản phẩm hoặc dịch vụ và hơn những gì họ sẽ nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

Mặc dù các nhà quản lý luôn chú ý đến chi phí, nhưng sự chú ý lớn hơn cũng được trả cho chất lượng hơn bao giờ hết. Những sáng kiến mới và mãnh liệt xung quanh chiến lược “không khuyết điểm”, đã được thực hiện và hỗ trợ từ các cấp cao nhất. Sự hài lòng của khách hàng trở thành thước đo chính và đầu vào quan trọng vào các chương trình cải tiến chất lượng.

Đến năm 1994, kết quả của tất cả những nỗ lực này được thể hiện. Doanh số đã tăng lên mỗi năm từ năm 1991 đến năm 1994. Tỷ lệ lợi nhuận của toàn Tập đoàn đã tăng từ mức thấp năm 1991 chỉ dưới một phần trăm lên gần bốn phần trăm vào năm 1994. Thu nhập ròng tăng gần 800 phần trăm, tăng từ 128 triệu đô la Mỹ năm 1991 đến 965 triệu đô la Mỹ năm 1994.

✓ **Gương mặt và hình ảnh mới**

Với con tàu được điều chỉnh và sẵn sàng ra khơi trên một con đường sáng hơn, đã đến lúc giới thiệu công khai. Sự giới thiệu này xảy ra vào ngày 1 tháng 1 năm 1995. Vào ngày đó, Tập đoàn Lucky-Goldstar chính thức đổi tên thành Tập đoàn LG. Một chương trình nhận

dạng doanh nghiệp mới đã được triển khai, trung tâm của chương trình là Logo mới của Tập đoàn “Guang mặt của tương lai”. Logo được thiết kế để tượng trưng cho năm khái niệm chính (được dịch trực tiếp từ tiếng Hàn) là:

- Thế giới
- Tương lai
- Tuổi trẻ
- Con người
- Kỹ thuật

Những khái niệm này được cho là chìa khóa cho sự phát triển và thịnh vượng trong tương lai của LG.

❖ Bước nhảy vọt năm 2005

Khi ông Bon Moo Koo tiếp quản chức Chủ tịch năm 1995 (khoảng một tháng sau khi giới thiệu công khai), tăng trưởng là trung tâm của tầm nhìn mới của ông đối với Tập đoàn. Ông đã vạch ra một khóa học trong sáng kiến Bước nhảy vọt năm 2005 của mình để đưa LG vào hành trình từ một công ty hàng đầu tại Hàn Quốc trở thành một công ty hàng đầu trên thế giới. Trong quá trình đó, LG sẽ trở thành một trong những doanh nghiệp lớn nhất và được ngưỡng mộ nhất trên thế giới.

✓ **Triết lý cơ bản**

Để đạt được các mục tiêu chung của Bước nhảy vọt năm 2005, Chủ tịch Koo đã đưa ra một triết lý cơ bản. Triết lý này đã được đặt ra với bốn điểm chính:

1. Cạnh tranh từ góc độ toàn cầu
 - Cạnh tranh với các công ty tầm cỡ thế giới trên thị trường toàn cầu
 - Bảo đảm hệ thống quản lý toàn cầu để cạnh tranh trên cơ sở thế giới và khu vực
 - Bảo mật và sử dụng con người, tài chính và công nghệ từ góc độ toàn cầu để tạo ra các hệ thống kinh doanh đẳng cấp thế giới
2. Tạo giá trị tối đa cho khách hàng, nhân viên và các cổ đông
3. Tiến hành kinh doanh với sự liêm chính
4. Đóng góp cho sự phát triển xã hội như một công dân doanh nghiệp

Triết lý cơ bản này đã tái khẳng định các yếu tố có truyền thống lâu đời ở LG cũng như thêm điểm nhấn mới cho các yếu tố khác. Việc tập trung vào việc định giá nhân viên đã có ở LG ngay từ đầu, vì có triết lý đóng góp cho sự phát triển xã hội thông qua quyền công dân tốt của công ty. Việc tập trung vào việc tạo ra giá trị khách hàng là tương đối mới, đã được giới thiệu với những nỗ lực tái cấu trúc bắt đầu từ năm 1987. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh vào thị trường toàn cầu và các đối thủ tầm cỡ thế giới là hoàn toàn mới, cũng như nhấn mạnh

hơn vào việc tạo ra giá trị cho các cổ đông. Các nhà điều hành hy vọng rằng việc kết hợp các triết lý truyền thống với những triết lý mới tương thích sẽ cung cấp cho nhân viên những mô neo cần thiết để họ không cảm thấy hoàn toàn thích nghi trong khi đồng thời hướng sự chú ý của họ tới những chân trời mới.

❖ Chuyển từ văn hóa LG cũ

Định hướng toàn cầu mới của LG đòi hỏi một nền văn hóa mới để hỗ trợ nó. Mặc dù các phần của văn hóa cũ không phù hợp với môi trường mới, nhưng nó có các thành phần có giá trị. Do đó, mục tiêu là khẳng định lại những gì vẫn còn hiệu lực và bổ sung các yếu tố văn hóa mới cần thiết cho sự thành công trong tương lai. Văn hóa cũ thường được mô tả bằng ba từ: ổn định, hài hòa và tôn trọng.

✓ Ổn định

Nhìn chung, LG có một lịch sử là một công ty và văn hóa tương đối ổn định. Công ty đã không thực hiện những thay đổi căn bản trong chiến lược hoặc thực tiễn. Nếu LG vào một quốc gia, nó có xu hướng ở lại đó. Nếu nó bước vào một sản phẩm hoặc phân khúc kinh doanh mới, nó có xu hướng gắn bó với nó. Cả doanh nghiệp và nhà quản lý hoạt động kém đều không dễ dàng bị loại khỏi Tập đoàn.

✓ Hòa hợp

Ngay từ đầu, LG đã chú trọng đáng kể vào sự hài hòa. Một số nhân mạnh đó có thể đã bắt nguồn từ lịch sử của nó. Ông InHwoi Koo, Chủ tịch sáng lập, tin tưởng mạnh mẽ rằng sự hòa hợp hơn là xung đột sẽ chi phối bầu không khí tại nơi làm việc.

✓ Sự tôn trọng

Sự nhân mạnh về sự tôn trọng đã được củng cố cả ở cấp công ty và cấp quốc gia. Tôn trọng chính quyền và thứ bậc đã có một truyền thống văn hóa lâu đời ở Hàn Quốc. Phần lớn truyền thống này gắn liền với triết lý Nhàn lãn được tổ chức: Từ Hầy để vua làm vua. Hầy để chủ đề là chủ đề. Hầy để cha làm cha. Hầy để con trai làm con trai. Trong đó có trật tự. Do đó, sự tôn trọng đối với cơ quan quản lý và vai trò của từng công nhân là những giá trị mạnh mẽ trong LG.

Chủ tịch muốn văn hóa mới giữ truyền thống hòa hợp cũng như tôn trọng cá nhân. Sự ổn định, ngược lại, không thể được duy trì. Đổi mới công nghệ, sáp nhập, mua lại, thoái vốn, liên minh, v.v., đã xảy ra với tốc độ nhanh như vậy trong môi trường toàn cầu để thực hiện tham vọng của Leap 2005, LG không còn lựa chọn nào khác ngoài việc trở nên nhanh nhẹn hơn. Hơn nữa, không giống như quá khứ, Hàn Quốc sẽ không còn là một thị trường được

bảo vệ, mà thay vào đó sẽ ngày càng mở cửa cho các đối thủ nước ngoài. Do đó, ngay cả sự ổn định ở nhà cũng không thể được duy trì. Để LG trở thành công ty hàng đầu thế giới, nó cần phải nhanh và nhanh nhẹn như các đối thủ cạnh tranh toàn cầu.

Giá trị văn hóa của sự tôn trọng cũng sẽ cần diễn ra khác đi trong tương lai so với trước đây. Trong quá khứ, sự tôn trọng đã chuyển thành phong cách quản lý từ trên xuống. Tuy nhiên, bắt đầu với việc tái tổ chức vào năm 1987, ngày càng rõ ràng rằng việc tôn trọng người khác sẽ luôn quan trọng, quản lý từ trên xuống và nhấn mạnh vào hệ thống phân cấp sẽ không cho phép LG đáp ứng thị trường nhanh như cần thiết để duy trì tính cạnh tranh.

❖ Thiết lập văn hóa mới cho LG

Trong khi vẫn giữ được những yếu tố nhất định của văn hóa cũ, ban lãnh đạo cấp cao của LG đã cố gắng thiết lập và củng cố bốn yếu tố văn hóa mới: thử thách, tốc độ, đơn giản, vô biên (không ranh giới).

✓ Thử thách

Theo nhiều cách, yếu tố mới này trái ngược với giá trị cũ của sự ổn định. Trong tương lai, LG cần phát triển một nền văn hóa phát triển mạnh về thử thách thay vì dựa vào sự ổn định. Theo Chủ tịch Koo, một mục tiêu kinh doanh là thách thức nếu không biết cách thức để hoàn thành nó. Nói cách khác, nếu bạn biết chính xác làm thế nào để hoàn thành một mục tiêu, thì đó không phải là thử thách. Mặt khác, một mục tiêu mà bạn không biết làm thế nào để đạt được sẽ thách thức bạn nghĩ khác đi và đưa ra những đổi mới mang tính đột phá.

✓ Tốc độ

Yếu tố văn hóa mới thứ hai, tốc độ, rất quan trọng để thành công trong môi trường toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng. Các nhà quản lý đã phải phát triển một quan điểm mới về cạnh tranh dựa trên thời gian. Hầu hết các nhà quản lý đã quen suy nghĩ về một năm trong khoảng 365 ngày. Nhưng trong các ngành công nghiệp phát triển nhanh như Internet, “web years”-“thời gian web” có thể kéo dài 90 ngày. Nói cách khác, có rất nhiều thay đổi “trên mạng” trong 90 ngày như đã thay đổi trong các ngành truyền thống trong một năm. Do đó, khi LG đẩy vào các thị trường mới và các ngành công nghệ cao hơn, tốc độ phải là một giá trị trung tâm thấm đẫm văn hóa của tập đoàn.

✓ Sự đơn giản

Trong một thế giới phức tạp như thế giới mà LG đang bước vào, việc giữ mọi thứ đơn giản nhất có thể là điều vô cùng cần thiết. Để có độ tin cậy sản phẩm cao hơn, cần ít bộ phận hơn và thiết kế đơn giản hơn. Đơn giản hóa sản phẩm lớn hơn cũng sẽ giúp giảm chi phí.

Thời gian phục vụ nhanh hơn sẽ yêu cầu các sản phẩm và quy trình kinh doanh đơn giản hơn. Mỗi bước bổ sung trong quy trình kinh doanh thể hiện cả chi phí gia tăng và thời gian trì hoãn, cả hai đều không làm tăng giá trị cho khách hàng. Nếu LG không thấm nhuần một giá trị văn hóa xung quanh sự đơn giản, sự phức tạp tự nhiên của môi trường toàn cầu có thể khiến tập đoàn phản ứng với các sản phẩm và quy trình kinh doanh phức tạp điều đó có thể biến thành một mớ hỗn độn.

✓ Vô biên (không ranh giới)

Tốc độ nhanh chóng và bản chất tinh vi của môi trường toàn cầu khiến cho cấu trúc và thực tiễn của các bộ phận tách biệt và liên tục đưa ra các dự án từ nghiên cứu sản phẩm đến thiết kế sản phẩm đến kỹ thuật sản xuất để tiếp thị bán hàng không thể thực hiện được. Các ranh giới chức năng, địa lý và thậm chí việc kinh doanh của quá khứ là cần thiết để trở nên ít cản trở hơn. Mọi người từ các ngành và địa lý khác nhau cần phải liên kết để làm việc cùng nhau, phân tích các vấn đề và tìm ra giải pháp.

❖ Định hướng chiến lược của LG

Các mục tiêu tăng trưởng được xác định bởi Chủ tịch trong năm 2005 là rất tham vọng. LG đã tăng trưởng từ khoảng 38 tỷ đô la Mỹ năm 1994 lên 380 tỷ đô la Mỹ vào năm 2005. Mục tiêu này là một thách thức thực sự bởi vì không ai biết chính xác làm thế nào để đạt được, mặc dù đến cuối năm 1996, doanh thu của tập đoàn đã tăng lên 73 tỷ đô la Mỹ. Nhưng việc tăng doanh thu bằng mọi giá, chẳng hạn như lợi nhuận, không được chấp nhận. Chủ tịch đã nói rõ rằng để được coi là một trong những công ty tốt nhất trên thế giới, hiệu suất tài chính của LG cũng phải nằm trong số những công ty tốt nhất trên thế giới.

✓ Tiêu điểm

Các mục đích tài chính mới có nghĩa là LG sẽ không chứa chấp những ngành kinh doanh có hiệu quả thấp. Các nhà quản lý đứng đầu các ngành này hoặc phải chỉnh sửa để ngành phát triển và tiếp tục sinh lợi hoặc buộc lòng phải chuẩn bị tinh thần bị bỏ lại. Mặc dù sự loại bỏ cần diễn ra theo cách đảm bảo cam kết giữa LG với người lao động cũng như duy trì lòng trung thành của các nhân lực còn lại với Tổ chức, nếu việc kinh doanh không thể khắc phục để trở thành ngành mũi nhọn trong công nghiệp, nó nên bị bán hoặc đóng cửa. Tiêu điểm cũng sẽ liên quan đến chiến lược địa lý của LG. Mặc dù LG sẽ cạnh tranh trên toàn cầu, nhưng nó chỉ tập trung vào chiến lược lấy thị trường. Chiến lược lấy thị trường được lựa chọn theo 2 tiêu chí chính. Đầu tiên là dự kiến sự tăng trưởng kinh tế và quy mô của thị trường. Thứ hai là mức độ cơ hội kinh doanh trong thị trường đó. Cơ hội kinh doanh là một đặc trưng của việc mở cửa thị trường cho các công ty nước ngoài như thế nào, sự cạnh tranh khốc liệt sẽ như thế nào trên thị trường đó, và năng lực của LG là gì khi cạnh tranh ở đó. Dựa trên dự kiến sự tăng trưởng kinh tế và những cơ hội kinh doanh, Trung Quốc và Đông

Nam Á được xác định như là thị trường chiến lược. Những thị trường này đã được dự kiến tăng từ 8% đến 10% trong 1 năm đã tăng thực tế đến năm 2005. Ngoài ra, các thị trường ngày càng được mở rộng đầu tư và thương mại ra nước ngoài, và LG đã có năng lực tốt cho cuộc chiến này. Đông Âu, Trung và Nam Mỹ, Trung Đông và Châu Phi là những vùng có tiềm năng phát triển kinh tế nhưng những nơi đó dự kiến phát triển chậm hơn Trung Quốc và Đông Nam Á. Hơn nữa, sự hạn chế của chính phủ và vị trí cạnh tranh khá yếu của LG đã làm chiến lược của họ kém hấp dẫn. Tuy nhiên, LG không có ý định bỏ qua những khu vực này. Trên thực tế, LG đã có những kế hoạch thành lập trụ khu vực ở Châu Âu, Nam Mỹ, Châu Phi và Trung Đông trong tương lai gần bởi vì những vùng này là thị trường tiềm năng. Các thị trường phát triển của Hoa Kỳ, Nhật Bản và Tây Âu dự kiến sẽ tăng trưởng với tốc độ chậm hơn nhiều (từ một đến ba phần trăm). Mặc dù những thị trường này tương đối cởi mở, nhưng sự cạnh tranh khá gay gắt và nhìn chung LG không có lợi thế cạnh tranh đặc biệt nào trong những thị trường trên. Tuy nhiên, LG sẽ tiếp tục cạnh tranh ở các thị trường đó bởi vì quy mô của những thị trường đó nhưng sẽ tập trung vào Trung Quốc và Đông Nam Á như là khu vực phát triển chiến lược.

✓ Con đường đến sự lớn mạnh

Tóm lại, LG có thể lớn mạnh từ những sản phẩm hiện có và những sản phẩm mới và trên những khu vực địa lý đã hiện hữu và mới. Đặc biệt con đường lớn mạnh trong mỗi $\frac{1}{4}$ của ma trận được thể hiện trong phụ lục 1. Trong 4 ô trong ma trận, cá nhà quản lý dự đoán rằng tăng trưởng trong các sản phẩm đã có và các thị trường hiện tại sẽ là khó khăn nhất. Tăng trưởng kinh doanh trong ô này sẽ yêu cầu cuộc cách mạng sản phẩm về công nghệ mới hoặc mô hình kinh doanh. Cuộc cách mạng công nghệ thường có 2 dạng. Dạng thứ 1 là đổi mới công nghệ sản phẩm. Kiểu đổi mới này cung cấp sản phẩm làm những thứ mà trước đây họ chưa từng làm. Như là một kết quả, khách hàng của thế hệ sản phẩm trước thay thế sản phẩm cũ của họ bằng một sản phẩm mới, và những khách hàng mới bị lôi cuốn bởi các tính năng và khả năng lần đầu tiên họ tham gia thị trường với số lượng không nhỏ. Cuộc cách mạng công nghệ thứ hai xảy ra thông qua đổi mới quá trình. Kiểu đổi mới này cho phép sản phẩm được sản xuất nhanh hơn hoặc tiết kiệm nhiều chi phí hơn.

❖ Exhibit 1: Phương pháp tăng trưởng của LG

	Sản phẩm hiện có	Sản phẩm mới
Thị trường hiện có	<ul style="list-style-type: none"> • Biến chuyển sản phẩm - Công nghệ kỹ thuật mới - Mô hình kinh doanh mới 	<ul style="list-style-type: none"> • Mở rộng sản phẩm • Khởi nghiệp sản phẩm • Mua lại sản phẩm • Liên doanh với New Line of Business (NLOB) Partners
Thị trường mới	<ul style="list-style-type: none"> • Mở rộng thị trường • Mua lại đối thủ cạnh tranh tại địa phương • Liên minh với các doanh nghiệp địa phương 	<ul style="list-style-type: none"> • Mở rộng sản phẩm, thị trường mới • Khởi nghiệp sản phẩm, thị trường mới • Mua lại New Line of Business (NLOB) Partners • Liên minh với New Line of Business (NLOB) Partners

Một cuộc cách mạng về mô hình kinh doanh sản xuất làm tăng trưởng đáng kể các sản phẩm đang có trong thị trường bởi vì phương pháp kinh doanh mới cung cấp sản phẩm có giá trị tốt hơn cho khách hàng.

Ba phần tư trong dự tăng trưởng còn lại đến từ việc mở rộng, khởi nghiệp, mua lại hoặc liên doanh với các doanh nghiệp khác. Mặc dù mỗi hoạt động này chia sẻ một số khả năng quản lý chung, nhưng nó đòi hỏi mỗi bộ phận phải có năng lực quản lý riêng để thành công. Mỗi một phương pháp tăng trưởng khó có thể thành công. Ngay cả khi các nhà quản lý cụ thể chỉ tập trung vào một trong những phương pháp tăng trưởng này, để tăng trưởng gấp mười lần trong mười năm, LG sẽ cần hàng trăm nhà quản lý đẳng cấp thế giới trong mỗi bộ phận này và cho từng chiến lược tăng trưởng cụ thể.

✓ Quyết định đầu tư và dòng tiền

Để đạt được các mục tiêu tăng trưởng, các nhà quản lý hàng đầu của LG nhận ra rằng các nguồn tài chính sẽ cần được đầu tư một cách khôn ngoan để mang lại lợi nhuận cao nhất có thể. Không còn đánh giá hoàn vốn đơn giản là đủ. Trong tương lai, các khoản đầu tư được phê duyệt sẽ không chỉ cần trả lại khoản đầu tư ban đầu mà còn phải mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho khoản đầu tư đó dựa trên phân tích dòng tiền trong tương lai. Với những yêu cầu đầu tư cao này, LG sẽ cần một đội ngũ quản lý có kiến thức tài chính xuất sắc hơn.

✓ Sự hài lòng của khách hàng

Chủ tịch Koo tin rằng tăng trưởng doanh thu bền vững sẽ chỉ đến khi đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Định hướng này đã bắt đầu được thấm nhuần trong toàn Tập đoàn bởi việc tái cấu trúc mà cha ông đã chỉ đạo.

Chủ tịch Koo muốn xây dựng dựa trên điều đó. Sự hài lòng của khách hàng được thiết lập như một thước đo chính của sự thành công trong tương lai. Tuy nhiên, Chủ tịch không muốn tổ chức phản ứng đơn giản với sự hài lòng của khách hàng và khắc phục mọi thứ khi khách hàng không hài lòng, mà ông muốn quản lý chủ động sẽ lường trước nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn họ trước khi khách hàng có cơ hội nói lên sự không hài lòng.

✓ Chất lượng

Khách hàng ngày càng khó tính ở Hàn Quốc và trên thế giới muốn các sản phẩm đáng tin cậy và chất lượng cao hơn. Để được hầu hết khách hàng hài lòng, LG sẽ cần chất lượng đẳng cấp thế giới trong các sản phẩm và dịch vụ của họ. Do đó, Leap 2005 tiếp tục nhấn mạnh vào các sáng kiến chất lượng cao và không bị lỗi.

✓ Công nghệ sản phẩm

Khách hàng cũng muốn có các sản phẩm với các tính năng mới nhất và mạnh nhất. Do đó, Leap 2005 nhấn mạnh vai trò của công nghệ và việc mua lại nó. Để có sự hài lòng nhất của khách hàng, LG sẽ cần những cải tiến và công nghệ sản phẩm hàng đầu để đảm bảo rằng, so với các đối thủ, các sản phẩm của LG có các tính năng và khả năng vượt trội. Đặc biệt, Chủ tịch Koo nhấn mạnh tầm quan trọng của tiếp thu công nghệ đặc biệt.

✓ Công nghệ xử lý

Khách hàng cũng muốn giá trị lớn nhất có thể, có nghĩa là họ muốn các tính năng tốt nhất có thể có trong các sản phẩm và dịch vụ cho giá thấp nhất. Do đó, việc mua lại công nghệ xử lý cũng rất quan trọng. Các nhà quản lý chính tin rằng sự đổi mới cho phép các sản phẩm được sản xuất với giá rẻ hơn, đáng tin cậy hơn hoặc nhanh hơn đề xuất giá trị được yêu cầu bởi khách hàng, mà còn lợi nhuận nội bộ của LG. Do đó, việc mua lại công nghệ xử lý cũng trở thành một phần quan trọng của Leap 2005.

❖ Thử thách phát triển lãnh đạo

Quản lý cấp cao và đội ngũ nhân sự đã bị thuyết phục rằng LG không thể đạt được các mục tiêu của Leap 2005 mà không cần nhiều hơn nữa lãnh đạo toàn cầu. Bởi vì LG đã có định hướng trong nước trong quá khứ và vì tốc độ mà Leap 2005 yêu cầu LG thay đổi. Tất nhiên, trong bối cảnh toàn cầu, phát triển lãnh đạo nổi lên như một trong những thách thức lớn nhất trong Tập đoàn.

✓ Môi trường làm việc

Để trở thành một công ty hàng đầu toàn cầu, các giám đốc điều hành cấp cao cảm thấy rằng LG sẽ cần phải tạo ra một môi trường làm việc toàn cầu bao gồm cả các nhà lãnh đạo Hàn Quốc và không phải người Hàn Quốc. Chủ tịch đã nêu rõ một số nguyện vọng sẽ chứng minh rằng LG đang đi đúng hướng để tạo ra một môi trường làm việc toàn cầu:

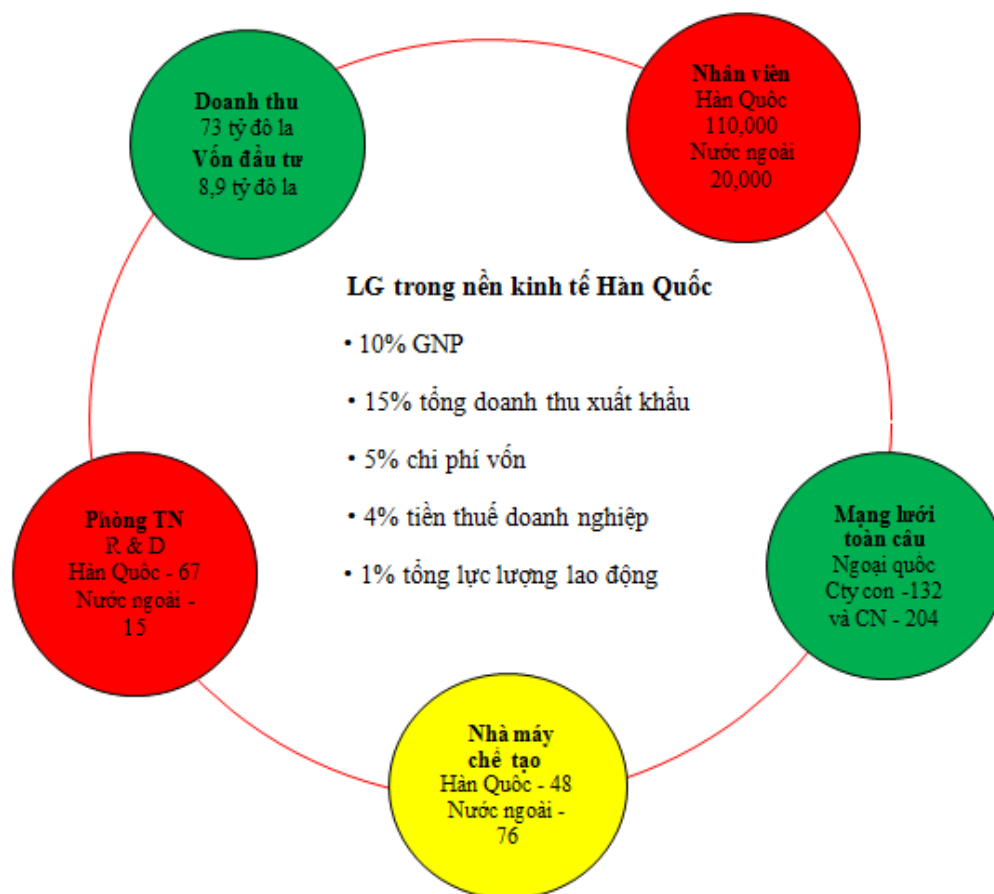
- Cho vào ba đến bốn vị trí giám đốc kinh doanh với những người không phải là người Hàn Quốc trong số gần 50 vị trí (xem Phụ lục 2 và 3 để đánh giá tổng thể về quy mô và cấu trúc hiện tại của LG).

- Cho 20% vị trí cán bộ điều hành tại văn phòng của Chủ tịch tại Seoul với những người không phải là người Hàn Quốc.

- Cho vào hầu hết các vị trí điều hành hàng đầu của các chi nhánh nước ngoài (khoảng 129) với các nhà quản lý quốc gia địa phương.

Đây là những mục tiêu đầy tham vọng, nhưng một số giám đốc điều hành đã lo lắng rằng nếu LG không đạt được những nguyện vọng này, nó sẽ gặp phải điều tương tự những vấn đề mà các tập đoàn đa quốc gia Nhật Bản đã trải qua. Một số nghiên cứu cho thấy các công ty Nhật Bản gặp khó khăn trong việc thu hút nhân lực và sau đó bám sát những tài năng điều hành địa phương giống hàng đầu ở các quốc gia như Hoa Kỳ. Điều này chủ yếu là do các nhà quản lý địa phương đã nản lòng bởi “Bamboo Ceiling.” Nó là rào cản không phải đối với người Nhật.

❖ Exhibit 2 : Tình trạng chung của Tập đoàn LG, 1996



❖ Exhibit 3 : Doanh nghiệp LG, 1996

<p>Thương mại và dịch vụ và con người (31,3% tổng doanh thu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tập đoàn quốc tế LG • Công ty TNHH Xây dựng LG • Công ty TNHH Kỹ thuật LG • Công ty TNHH Năng lượng LG • Công ty TNHH LG Mart • Công ty TNHH Cửa hàng LG • Quảng cáo LG Inc. • Hệ thống LG EDS • Công ty đầu tư LG 	<ul style="list-style-type: none"> • Công ty TNHH Phát triển Han Moo • LG Homeshopping Inc. • Công ty TNHH Thể thao LG • Công ty TNHH Giải trí LG • Viện nghiên cứu kinh tế LG <p>Hóa chất và năng lượng (25% tổng doanh thu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Công ty TNHH hóa chất LG • Công ty TNHH hóa dầu LG • Tập đoàn LG MMA
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Tập đoàn LG Owens Corning • LG Siltron, Inc. • LG AlliedSignal Corp • Tập đoàn dầu Caltex của LG • Tập đoàn gas LG Caltex • Công ty TNHH bán sản phẩm dầu LG • Công ty TNHH Hoyu Tanker • Công ty TNHH Năng lượng Wonjeon 	<ul style="list-style-type: none"> • Công ty TNHH LG Soft • Công ty TNHH Thông tin & Truyền thông LG • Công ty TNHH Viễn thông LG
Điện và Điện tử (23,7% tổng số doanh thu) <ul style="list-style-type: none"> • Công ty Điện tử LG • LG Electro-Linh kiện Ltd. • Công ty TNHH LG Semicon • Công ty TNHH LG Honeywell • Công ty TNHH Hệ thống công nghiệp LG 	Tài chính (15% tổng doanh thu) <ul style="list-style-type: none"> • Công ty TNHH Chứng khoán LG • Công ty quản lý ủy thác đầu tư LG • Công ty TNHH Bảo hiểm LG • Công ty TNHH Thẻ tín dụng LG • Công ty tài chính LG • Công ty TNHH Tương lai LG • Tập đoàn ngân hàng thương mại LG
	Máy móc và kim loại (5% tổng doanh thu) <ul style="list-style-type: none"> • Công ty TNHH Cáp & Máy móc LG • Tập đoàn kim loại LG

giám đốc điều hành chỉ đạo vào một thời điểm nhất định trong hệ thống phân cấp của công ty con Nhật Bản. Tại Hoa Kỳ, nhiều giám đốc điều hành của nước này cảm thấy rằng họ chỉ có thể tăng đến một mức nhất định bằng các chi nhánh nước ngoài của Nhật Bản và không cao hơn. Các giám đốc điều hành người Mỹ thường cảm thấy rằng trên mức đó, chỉ có các nhà quản lý nước ngoài của Nhật Bản cần được áp dụng. Doanh thu của nhà quản lý hàng đầu địa phương này làm tổn thương hiệu quả tài chính của các công ty Nhật Bản trên toàn thế giới.

Một số nhà quản lý nghĩ rằng các công ty Hàn Quốc, nếu họ không cẩn thận, sẽ gặp phải vấn đề tương tự. Nhiều người cảm thấy rằng nếu LG không thể thu hút và giữ được tài năng quản lý và điều hành tốt nhất ở bất cứ nơi nào trên thế giới có tài năng đó, thì nó sẽ không thể cạnh tranh với các công ty có văn hóa cởi mở hơn. Nhưng làm thế nào có thể đạt được

nguyện vọng của Chủ tịch? Điều gì sẽ diễn ra để điều này được thực hiện? Làm thế nào nhiều người không phải người Hàn Quốc có thể được tích hợp một cách hiệu quả vào các trụ sở chính ở Seoul? Họ sẽ tìm thấy ba hoặc bốn người không phải người Hàn Quốc có khả năng làm chủ tịch công ty và tương tác hiệu quả với các chủ tịch công ty Hàn Quốc khác trong Tập đoàn? Những câu hỏi này và những câu hỏi khác làm khổ đội ngũ nhân sự.

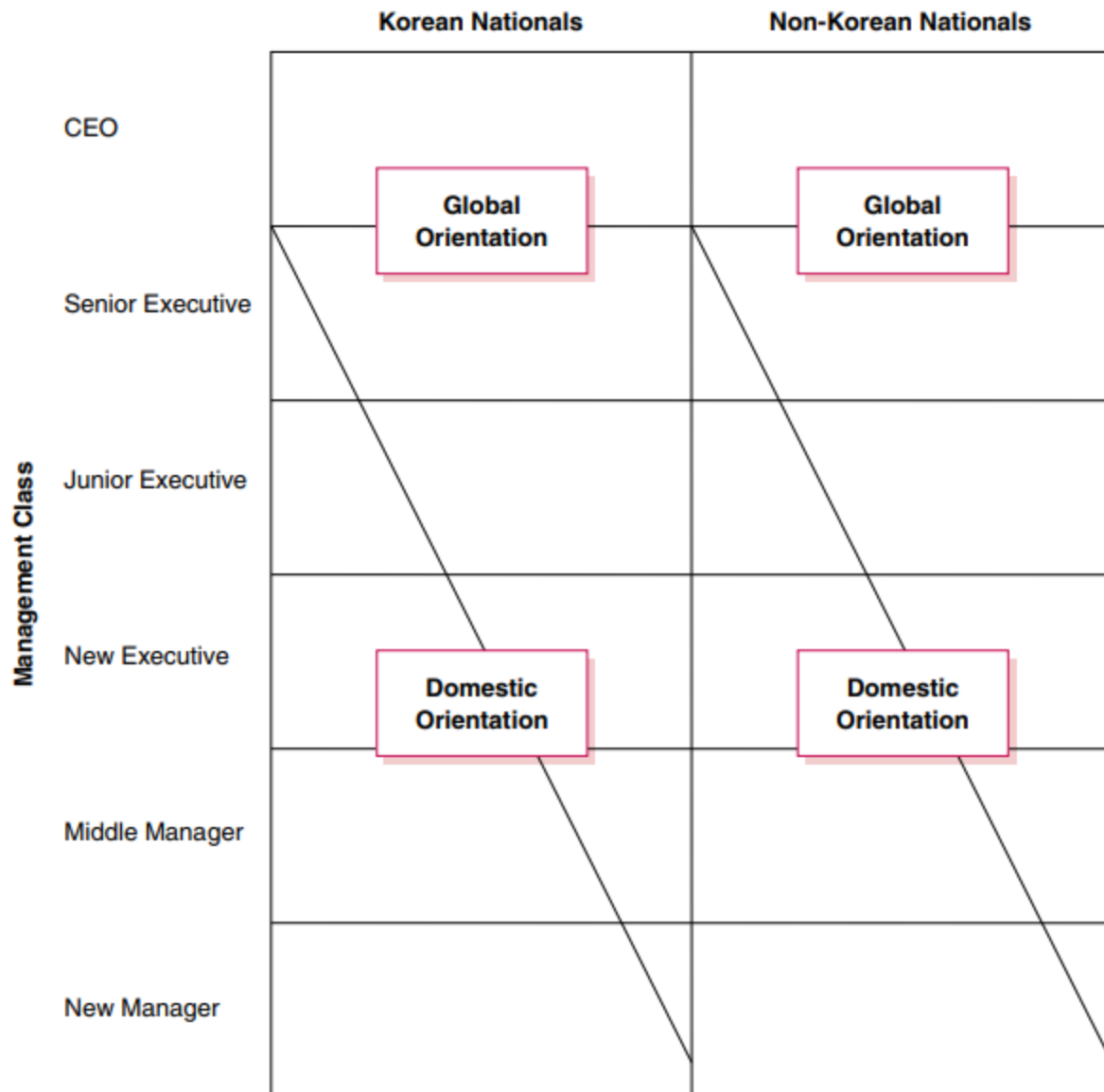
✓ **Năng lực cần thiết**

Ngoài những hy vọng cụ thể đó, LG còn có một loạt các nhu cầu lãnh đạo rộng lớn hơn nhiều. Ông Kim ước tính rằng LG cần 1.400 nhà lãnh đạo toàn cầu có khả năng mới để đạt được các mục tiêu tăng trưởng của Leap 2005. Những cá nhân này cần những năng lực gì? Ông Kim có thể tạo ra một danh sách 20 hoặc 30 nguồn nhân lực cần thiết trên mức yêu cầu, nhưng cái nào là những năng lực thực sự quan trọng? Với thời gian và nguồn lực hạn chế, LG không thể đủ khả năng để thực hiện một cách tiếp cận súng bắn súng tầm tay để phát triển lãnh đạo toàn cầu. Đội ngũ nhân sự cần xác định một nhóm năng lực hạn chế mà để có những phương án khác cho họ có thể tập trung vào các hoạt động đánh giá và phát triển.

✓ **Sự phát triển của các nhà lãnh đạo toàn cầu không phải người Hàn Quốc**

Vì dự kiến 50% doanh thu trong năm 2005 sẽ đến từ doanh số bán hàng quốc tế, ông Kim dự kiến 50% trong số 1.400 nhà lãnh đạo toàn cầu mới sẽ không phải là người Hàn Quốc. Điều này có nghĩa là 700 nhà quản lý không phải người Hàn Quốc sẽ cần được xác định và đưa ra các tiêu chuẩn đẳng cấp thế giới trong thời gian ngắn (xem Phụ lục 4). Hầu hết giám đốc điều hành cao cấp của LG tin rằng tất cả CEO của công ty tại LG sẽ cần phải có định hướng và khả năng lãnh đạo toàn cầu. Nói chung, cảm là khi người đi xuống hàng ngũ gốc nhà quản lý, tỷ lệ nhà quản lý cần phải là nhà lãnh đạo toàn cầu đã từ chối. Quan điểm này ít đúng với nhà lãnh đạo tương lai của Hàn Quốc và không phải người Hàn Quốc.

❖ **Exhibit 4: Thành phần và định hướng của các nhà lãnh đạo toàn cầu trong tương lai tại LG**



Nhưng 700 nhà lãnh đạo toàn cầu không phải người Hàn Quốc chỉ vạch ra bề mặt của thách thức phát triển lãnh đạo không phải người Hàn Quốc. Do một nửa trong số 380 tỷ US\$ doanh thu mục tiêu vào năm 2005 dự kiến đến từ doanh số bán hàng quốc tế, ước tính LG sẽ cần khoảng 340.000 nhân viên nước ngoài. (Năm 1996, LG có 110.000 nhân viên Hàn Quốc, 20.000 nhân viên không phải người Hàn Quốc). Với tỷ lệ quản lý trên nhân viên điển hình là 1 đến 100, LG sẽ cần khoảng 3.400 nhà quản lý không phải người Hàn Quốc, so với 200 người quản lý trong năm 1996.

Nhu cầu phát triển lãnh đạo không phải là người Hàn Quốc của LG, còn phức tạp hơn nữa bởi vì thực tế là tập trung phát triển khu vực của LG là Trung Quốc và Đông Nam Á.

Đây là những lĩnh vực mà tài năng quản lý hạng thế giới có nguồn cung tương đối ngắn. Hơn nữa, LG không phải là công ty duy nhất nhắm mục tiêu vào khu vực này. Các công ty khác như General Motors, Coca-Cola, Exxon, Philips, Ericsson, Sony và các công ty đa quốc gia khác đã cam kết như nhau đối với khu vực và đã tích cực có được và giữ được tài năng quản lý địa phương tốt nhất.

LG nên xác định tài năng quản lý tiềm năng cao trong khu vực như thế nào? LG đã có lợi thế thế nào trong việc giữ chân nhân viên tài năng so với các đối thủ toàn cầu như General Motors hay Philips? Hơn nữa, LG nên phát triển những cá nhân tiềm năng cao này như thế nào khi họ được tuyển dụng? Ngoài ra, nhóm có trụ sở tại Hàn Quốc có thể chế tạo và thực hiện hiệu quả kế hoạch phát triển cho nhà quản lý không phải người Hàn Quốc không? Nói cách khác, 700 nhà lãnh đạo hàng đầu của LG trong tương lai sẽ không phải là người Hàn Quốc, nhóm gồm người Hàn Quốc có thể thuê, đào tạo và giữ lại nhóm này một cách hiệu quả không? Văn hóa hoặc bộ lọc khác sẽ khiến cho nhóm nhân sự xem xét thông tin, giải thích hành vi, vấn đề cấu trúc và giải pháp theo cách ràng buộc về văn hóa và có lẽ không hiệu quả trong việc đáp ứng mục tiêu phát triển quản lý?

✓ Chương trình

Mặc dù ông Kim và Tiến sĩ Lee không có câu trả lời cho tất cả câu hỏi này, một số chương trình đã được đưa ra tại Học viện LG để cố gắng giải quyết những thách thức phát triển lãnh đạo này. (Xem Phụ lục 5 để biết mô tả ngắn gọn về từng chương trình.) Chương trình này kéo dài toàn bộ phạm vi nhân viên, từ nhân viên không quản lý thông qua chủ tịch công ty.

Nhân sự nhận ra rằng nhân viên và quản lý trẻ cần được trau dồi và phát triển sớm nếu LG có các nhà lãnh đạo toàn cầu mạnh mẽ trong 20 năm tới, nhưng nhà quản lý trẻ này sẽ không sẵn sàng nhận trách nhiệm toàn cầu vào năm 2005. Ngay cả khi họ có thể sẵn sàng, liệu văn hóa của LG có cho phép một người 35 tuổi điều hành một doanh nghiệp quan trọng với các hoạt động quốc tế không? Ông Kim và Tiến sĩ Lee tự hỏi họ nên tập trung năng lượng vào việc phát triển các nhà quản lý hiện tại đang ở độ tuổi 40 hay không.

✓ Ưu tiên và thời gian quyết định

Vào tháng 9 năm 1997, nhóm nhân sự đã họp để quyết định cách tiến hành. Một số thành viên nghĩ rằng các vấn đề cần nghiên cứu nhiều hơn. Ví dụ, xác định rõ ràng khả năng quan trọng của các nhà lãnh đạo toàn cầu trong tương lai là một thách thức lớn. Một số người lập luận cho rằng để đảm bảo khả năng phù hợp đã được xác định, cần nhiều suy nghĩ và dữ liệu hơn. Thành viên khác trong nhóm cảm thấy họ biết đủ để tiến hành mà không cần nghiên cứu thêm.

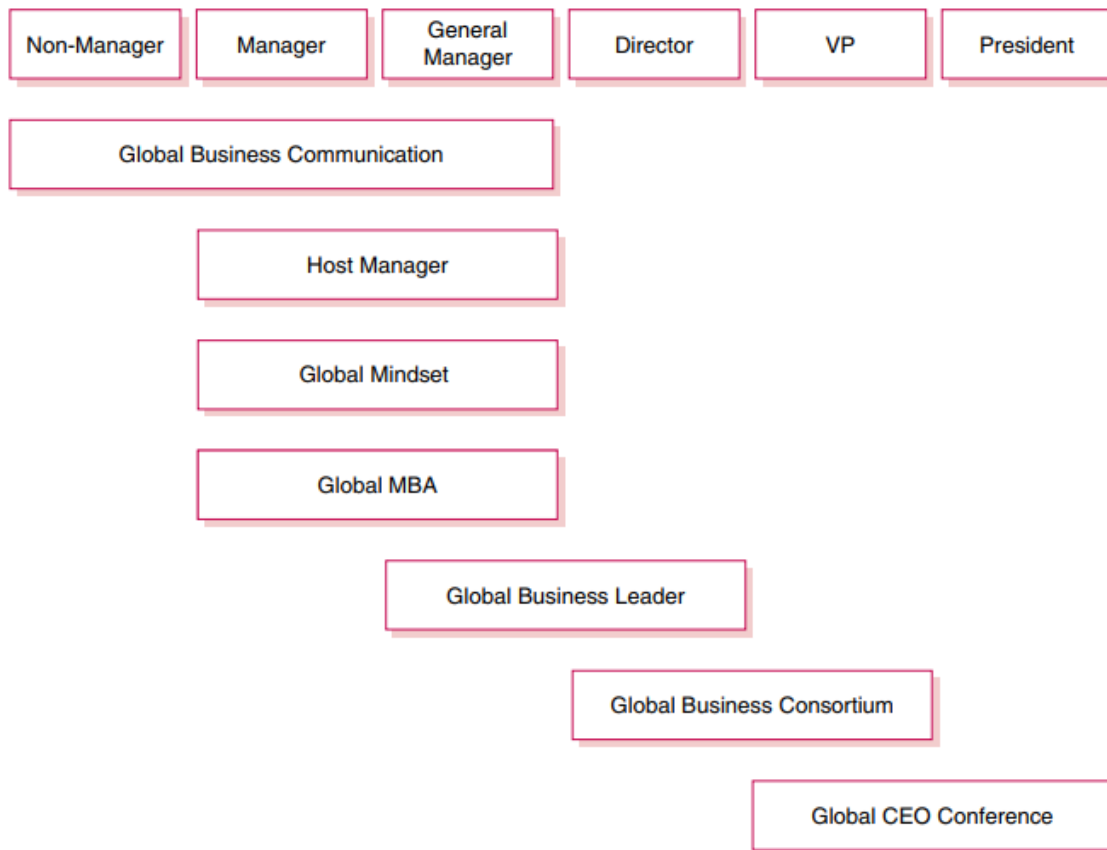
Ngoài việc xác định năng lực lãnh đạo, nhóm Nhân sự cần xác định cách phát triển tập hợp các năng lực lãnh đạo theo thỏa thuận. Nhóm đã xác định nhiều cách tiếp cận khác nhau để đánh giá năng lực của bài kiểm tra giấy tờ và bút chì của người quản lý LG hiện tại, đánh giá giám sát, trung tâm đánh giá, hiệu suất công việc, đánh giá của chuyên gia... Trong số này sẽ có liên quan cho mọi giai đoạn nghề nghiệp? Trong khi các nhà quản lý mới về cơ bản sẽ làm bất cứ điều gì họ được yêu cầu, đặc biệt, ông Kim và tiến sĩ Lee, tự hỏi nhà quản lý cao cấp có bao giờ đồng ý tham gia vào bài kiểm tra bút chì và giấy tờ không. Họ cũng tự hỏi về công việc hiện tại sẽ là chỉ số tốt về tiềm năng trong nhà quản lý trẻ. Ngoài ra, người giám sát (supervisor) đánh giá hợp lệ đối với các nhà quản lý trẻ, mà rất có thể có những ông chủ không phải là những nhà lãnh đạo toàn cầu tiềm năng rất cao?

Khi nhà quản lý tiềm năng cao đã được xác định về khoảng cách giữa năng lực lãnh đạo có sẵn và phương pháp phát triển năng lực vẫn chưa được thực hiện. Vai trò công việc và kinh nghiệm nên đóng vai trò gì trong việc phát triển các nhà lãnh đạo tương lai? Còn bài tập quốc tế thì sao? Bản chất của nhiệm vụ có nên khác nhau đối với người quản lý trẻ so với người quản lý lớn tuổi? Còn chương trình đào tạo và giáo dục chính quy thì sao? Những loại chương trình sẽ thực sự có hiệu quả?

Khi các thành viên của nhóm nhân sự vật lộn với những vấn đề này, nhiệm vụ phía trước dường như rất khó khăn (nan giải). Trong nỗ lực để cấu trúc tốt hơn cuộc thảo luận, Mr. Kim và tiến sĩ Lee đồng ý tập trung nhóm vào 3 vấn đề chính:

1. Khả năng cần thiết chính của các nhà lãnh đạo toàn cầu trong tương lai là gì?
2. Khả năng này nên được phát triển như thế nào?
3. Đội có thể có cùng một cách tiếp cận đối với cả hai vấn đề này với các nhà quản lý Hàn Quốc và không phải người Hàn Quốc không?

Chỉ còn hơn 7 năm dưới 2005, nhóm Nhân sự đã chịu áp lực ngày càng tăng không chỉ tìm câu trả lời cho những câu hỏi này mà còn đặt cơ sở hạ tầng cần thiết để phát triển thể hệ lãnh đạo tiếp theo tại LG.

❖ *Exhibit 5: Chương trình lãnh đạo toàn cầu*

Global Business Communication:	Hội thảo ngắn được thiết kế để dạy các nguyên tắc cơ bản của giao tiếp đa văn hóa
Host Manager:	Chương trình được thiết kế để giúp nhà quản lý nước chủ nhà hiểu chiến lược và cấu trúc của LG
Global Mind-set:	Chương trình nhằm nâng cao hiểu biết về toàn cầu hóa kinh doanh và các lực lượng sau nó
Global MBA:	Chương trình MBA hai năm. Nửa đầu hoàn thành ở Hàn Quốc và nửa thứ hai hoàn thành ở Mỹ
Global Business Leader:	Chương trình sáu tuần với các mô-đun tại Hàn Quốc, Mỹ và các quốc gia ở Đông Nam Á
Global Business Consortium:	Tập trung vào điểm chuẩn chiến lược giữa sáu quốc gia thành viên (ABB, BT, Lufthansa, SKF, SCB và LG)
Global CEO Conference:	Được thiết kế để giúp giám đốc điều hành cao cấp giải quyết vấn đề quan trọng liên quan đến vị thế cạnh tranh của LG

PHẦN 2. HARVARD BUSINESS REVIEW

1. IDENTIFICATION OF AREA OF CONCERNS (OR RESEARCH PROBLEM(S)/QUESTION(S))

Một người quản lý tốt sẽ làm gì?

Một người quản lý tốt thay vì cố gắng thay đổi những nhân viên, họ sẽ cố gắng tìm ra khả năng đặc biệt của nhân viên (và cả những khả năng lập dị) – từ đó giúp họ sử dụng những khả năng đó để phát triển hơn theo cách riêng của họ.

Có 3 chiến thuật như sau:

a. Tập trung vào sức mạnh của mỗi cá nhân bằng cách liên tục giao các nhiệm vụ

- Việc đầu tiên cần làm là xác định sức mạnh của mỗi người, có nhiều cách để làm việc này và một trong số đó là hãy đi loanh quanh và quan sát họ, ghi chú từng phản ứng của họ với các sự việc xảy ra xung quanh.
- Tiếp theo là tìm điểm yếu của họ để cho họ những buổi training nhằm khắc phục điểm yếu. Nếu không ta có thể sắp xếp các partner (người có khả năng cải thiện điểm yếu của họ) hoặc sắp xếp lại công việc nhằm trung hòa điểm yếu.
- Lấy ví dụ từ một quản lý của Walgreens giao cho 1 người đơn giản nhưng cực kỳ ngăn nắp quản lý lối đi của khu bán hàng – từ đó, những nhân viên khác, vốn năng động, sẽ được giao cho việc chăm sóc khách hàng.

b. Khuyến khích để năng lực của mỗi người nổi dậy

Cách tốt nhất để khuyến khích sức mạnh cá nhân là “tuyên dương”, dù vậy, cũng nên tuyên dương họ theo những cách khác nhau theo chính tính cách của họ. Hãy cho họ những ưu đãi như thời gian, cơ hội để làm việc độc lập, và cơ hội để nhận ra giá trị tốt nhất của bản thân.

c. Điều chỉnh “phương pháp dạy” để phù hợp với “phong cách học”

Một người có khả năng phân tích (analyzer) thì nên đưa cho họ càng nhiều thông tin càng tốt trước khi bắt đầu một task. Một người chỉ biết làm và làm (doer) thì nên được giao công việc đơn giản, rồi từ từ mới tăng độ phức tạp lên. Với một người watcher (người giỏi học qua việc bắt chước người khác) hãy để một nhân viên xuất sắc nhất đồng hành cùng họ.

Kết luận rằng bạn sẽ tiết kiệm được thời gian khi để nhân viên nhận ra được khả năng của họ. Nhân viên của bạn sở hữu những gì mà họ tìm ra được (kỹ năng của họ). Và bạn dạy họ rằng giá trị của họ là khác nhau – từ đó giúp họ hiểu được sức mạnh của tập thể.

2. FRAMEWORK OF IDEAS/ THEORETICAL LENS IF ANY

Khung ý tưởng của bài này gồm 2 ý:

- Lý thuyết về ý tưởng (những ý tưởng cốt lõi).
- Ý tưởng trong thực hành (đưa các ý tưởng vào công việc)

a. Lý thuyết về ý tưởng

Có 3 chiến thuật chính:

- Liên tục giao các nhiệm vụ để nhấn mạnh khả năng của từng người.
- Tìm cách để năng lực của mỗi người nổi dậy. Hãy cho họ những ưu đãi như thời gian, cơ hội để làm việc độc lập, và cơ hội để nhận ra giá trị tốt nhất của bản thân.
- Điều chỉnh “phương pháp dạy” để phù hợp với “phong cách học”. Một người có khả năng phân tích (analyzer) thì nên đưa cho họ càng nhiều thông tin càng tốt trước khi bắt đầu một task. Một người chỉ biết làm và làm (doer) thì nên được giao công việc đơn giản, rồi từ từ mới tăng độ phức tạp lên. Một người watcher (người giỏi học qua việc bắt chước người khác) thì để một nhân viên xuất sắc nhất đồng hành cùng họ.

b. Áp dụng ý tưởng vào thực tế

Đi phân tích 3 chiến thuật lý thuyết. Có các cách sau để phân tích 3 chiến thuật ở trên:

❖ Tập trung vào sức mạnh của mỗi cá nhân

Đầu tiên, xác định sức mạnh của từng cá nhân: Hãy đi loanh quanh, quan sát phản ứng của từng nhân viên tới từng sự việc xảy ra xung quanh. Ghi chú và nhớ lại những phản ứng của họ.

Tiếp theo, tìm kiếm điểm yếu của họ, nhưng không được xem thường điểm yếu của họ.

❖ Khuyến khích sức mạnh cá nhân

Cách tốt nhất để khuyến khích sức mạnh cá nhân là “tuyên dương”.

❖ Dùng phương pháp dạy thích hợp với phong cách học

Điều chỉnh phương pháp dạy để hợp với phong cách học của từng người.

3. EVIDENCE/DATA (PRIMARY/SECONDARY) AND METHODOLOGY IF ANY

a. Bằng chứng về : Tập trung vào sức mạnh của mỗi cá nhân

Khảo sát Michelle Miller, người quản lý đã mở cửa hàng thứ 4.000 của Walgreen

Jeff Jeffrey, một người có mái tóc được cạo ở một bên và đủ dài ở phía bên kia để che mắt. Michelle gần như đã không thuê anh ta vì anh ta không thể nhìn thẳng vào mắt cô ta trong khi anh ta ở trong nhà, nhưng anh ta muốn làm ca đêm khó khăn, nên cô quyết định cho anh ta cơ hội. Sau một vài tháng, cô nhận thấy rằng khi giao cho Jeffrey một nhiệm vụ không rõ ràng, chẳng hạn như lần ngay ngắn hàng hóa ở mọi lối đi, công việc đáng lẽ nên làm trong hai giờ sẽ khiến anh mất hết buổi tối và sẽ không hoàn thành tốt. Nhưng nếu cô ấy giao cho anh ta một nhiệm vụ đặc biệt hơn, chẳng hạn như "Đưa tất cả những giá tăng lên cho Giáng sinh", thì tất cả giá tăng lên sẽ đối xứng, với hàng hóa phù hợp trên mỗi người, được định giá hoàn hảo, được dán nhãn và phải chạm mặt (quay về phía khách hàng). Đưa cho Jeffrey một nhiệm vụ chung, và anh ta sẽ đấu tranh. Đưa cho anh ta một thứ buộc anh ta phải chính xác và phân tích, và anh ta sẽ xuất sắc. Điều này, Michelle kết luận, là sở trường của Jeffrey. Vì vậy, như bất kỳ người quản lý giỏi nào sẽ làm, cô nói với anh những gì cô đã suy luận về anh và khen ngợi anh vì công việc tốt của anh.

b. Dẫn chứng : Dùng phương các pháp thích hợp với phong cách của họ

Sự sắp xếp hoàn hảo này phụ thuộc vào sự thỏa mãn của Jeffrey, và anh ấy đã không hài lòng. Với thành công của mình trong việc thiết lập lại và sửa đổi, sự tự tin của anh ấy tăng lên, và sau sáu tháng trong công việc, anh ấy muốn chuyển sang quản lý. Tuy nhiên, Michelle không thất vọng vì điều này. Cô đã theo dõi Jeffrey tiến bộ và đã quyết định rằng anh ta có thể làm tốt công việc quản lý, mặc dù anh ta sẽ không phải là một người đặc biệt dễ xúc động. Bên cạnh đó, giống như bất kỳ người chơi cờ giỏi nào, cô đã suy nghĩ một vài bước đi trước.

Trong lối đi mỹ phẩm làm việc một nhân viên tên Genova. Michelle thấy Genova là một mối đe dọa kép. Cô ấy không chỉ giỏi trong việc giúp khách hàng thoải mái mà còn nhớ tên của họ, hỏi những câu hỏi hay, được chào đón không những chuyên nghiệp khi trả lời điện thoại mà cô ấy còn là một người gọn gàng. Bộ phận mỹ phẩm luôn phải hoàn hảo, mọi sản phẩm vẫn được xếp thẳng hàng, và mọi thứ đều được sắp xếp như vậy. Lối đi của cô ấy thật quyến rũ: Nó khiến bạn muốn tiếp cận và chạm vào hàng hóa.

Để tận dụng cùng một lúc hai khả năng và giúp cho cửa hàng Jeffrey phát triển như mong đợi, Một lần nữa, Michelle lại phải tiếp tục thay đổi vai trò của mình trong cửa hàng. Michelle phân chia việc thiết lập lại Jeffrey và việc sửa đổi thành hai công việc riêng lẻ.

Đồng thời, giao nhiệm vụ sửa đổi cho Genova để toàn bộ cửa hàng có thể thu được lợi ích từ khả năng sắp xếp hàng hóa một cách hấp dẫn. Michelle cũng không muốn cửa hàng mất đi khả năng phục vụ khách hàng của Genova, vì vậy Michelle yêu cầu Genova chỉ tập trung vào vai trò sửa đổi trong khoảng thời gian từ 8:30 sáng đến 11:00 giờ sáng và sau đó, khi cửa hàng bắt đầu giao dịch với khách hàng trong giờ nghỉ trưa, Genova nên chuyển sự tập trung của mình cho việc phục vụ khách hàng. Cô giữ vai trò thiết lập lại Jeffrey. Trợ lý quản lý thường không có trách nhiệm liên tục trong cửa hàng, nhưng, Michelle giải thích rằng, anh ta bây giờ rất giỏi và nhanh đến mức phá hủy một lối đi và xây dựng lại nó, điều này giúp anh ta có thể dễ dàng xây dựng lại một thiết lập lớn trong thời gian ngắn, vì vậy anh ta có thể cùng một lúc đảm nhận hai vai trò là thiết lập và quản lý. Thời điểm bạn đọc điều này, cấu trúc của Jeffrey, Genova có lẽ đã vượt xa tính hữu dụng của nó, và Michelle đã chuyển sang thiết kế các cấu trúc hiệu quả và sáng tạo khác. Việc điều chỉnh vai trò để tận dụng khả năng của mỗi người là bản chất của sự quản lý tuyệt vời.

c. Dẫn chứng : Sự khác biệt trong quản lý

Sự khác biệt cách quản lý của Michelle Miller và Jim Kawashima. Đi vào phía sau của một công ty Walgreen khác, công ty này ở San Jose, California, do Jim Kawashima quản lý, và bạn sẽ không thể tìm thấy bất kỳ một lịch trình làm việc nào ở đây. Thay vào đó, các bức tường được bao phủ bởi các số liệu và các thống kê về doanh số, Các doanh số cao nhất trong số chúng được khoanh tròn bằng bút cảm ứng màu đỏ và rất nhiều bức ảnh của những người chiến thắng cuộc thi bán hàng, hầu hết trong số chúng là ảnh của người đại diện cho bộ phận dịch vụ khách hàng tên Manjit. Manjit vượt trội so với các đồng nghiệp của cô một cách liên tục. Khi tôi lần đầu nghe về cô ấy, cô ấy vừa giành chiến thắng trong cuộc thi “Gợi ý chương trình bán hàng” của Walgreen, để bán hầu hết các sản phẩm khử mùi Gillette trong một tháng. Với mặt hàng này, Trung bình toàn quốc bán được 300 sản phẩm một tháng; Tuy nhiên, Manjit đã bán được 1.600 sản phẩm. Máy ảnh dùng một lần, kem đánh răng, pin, cô ấy cũng có thể bán nó. Và Manjit đã giành chiến thắng sau cuộc thi mặc dù làm việc ca đêm, từ 12:30 sáng đến 8:30 sáng, trong thời gian đó, cô đã gặp ít khách hàng hơn so với các đồng nghiệp của mình. Manjit không phải lúc nào cũng có được năng suất làm việc tuyệt vời như vậy trong quá khứ. Tuy nhiên, Cô ấy đã ngày càng trở nên tuyệt vời hơn.

4. FINDINGS

Thông quan quá trình nghiên cứu và khảo sát, kết quả được tóm gọn như sau:

Để trở thành một nhà quản lý tuyệt vời, có 3 việc mà một nhà quản lý cần thực hiện

- Đầu tiên phải xác định được khả năng của từng nhân viên thông qua các câu hỏi, các hoạt động hàng ngày cũng như kết quả mỗi công việc cụ thể mà họ đã làm. Từ đó xác

định đâu là điểm yếu và điểm mạnh của mỗi nhân viên. Chẳng hạn: đưa ra các câu hỏi đại loại như đâu là ngày tồi tệ nhất của bạn? đâu là ngày làm việc tốt nhất của bạn?

- Khi đã xác định được năng lực mỗi cá nhân việc làm tiếp theo là khuyến khích, hay nói đúng hơn là kích thích những năng lực đó phát triển. Nếu nhân viên đang làm ở 1 công việc mà họ không có khả năng làm tốt. Phải xác định năng lực của họ, từ đó phân chia cho họ những công việc hợp lí. Một trong những phương pháp tốt nhất là khen thưởng nhân viên trước công ty hoặc các đồng nghiệp nếu họ làm tốt.
- Chiến thuật cuối cùng là điều chỉnh phương pháp dạy sao cho phù hợp với phương pháp học và khả năng của từng người. Chẳng hạn đó là 1 người có khả năng “làm theo” hãy để họ làm việc với 1 người giỏi. Người có khả năng phân tích hãy để họ học với nhiều tài liệu.

Đâu là sự khác biệt cơ bản giữa nhà quản lí tuyệt vời và nhà lãnh đạo vĩ đại.

Có một phẩm chất khiến các nhà quản lí thực sự tuyệt vời so với phần còn lại: Họ khám phá những gì là duy nhất ở mỗi người và sau đó tận dụng nó. Các nhà quản lí tuyệt vời biết và coi trọng các khả năng độc đáo và thậm chí là sự lập dị của nhân viên, và họ học cách tốt nhất để tích hợp chúng vào một kế hoạch tấn công phối hợp. Các nhà lãnh đạo vĩ đại khám phá những gì là tổng quát và tận dụng nó. Công việc của họ là tập hợp mọi người hướng tới một tương lai tốt đẹp hơn.

Những ưu điểm của từng chiến thuật trên:

- Đầu tiên, xác định và lợi dụng tính độc đáo duy nhất của mỗi người sẽ giúp tiết kiệm thời gian. Nhân viên tài năng là hoàn toàn rộng và đa dạng. Mỗi người có một khả năng nhất định. Biết được điểm mạnh của từng người làm giảm thời gian và chi phí cho việc training.
- Thứ hai, lợi dụng vào đặc tính duy nhất làm cho mỗi người trở nên có trách nhiệm hơn. Khi bạn đánh giá cao một ai đó ở một lĩnh vực nào đó hiển nhiên nhân viên của bạn sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn, làm việc nghiêm túc và cố gắng hơn từ đó hiệu quả công việc sẽ cao hơn.
- Thứ ba, lợi dụng vào cái duy nhất về mỗi người sẽ tạo dựng ý thức mạnh mẽ hơn cho đội nhóm bởi nó tạo ra sự phụ thuộc lẫn nhau. Trong một nhóm đòi hỏi nhiều khả năng. Mỗi người sẽ có một khả năng riêng do đó tăng sự hợp tác của các thành viên trong nhóm.

Những điều cần làm để tránh những kết quả không mong muốn:

- Mặc dù bạn phải chú ý đến cả điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên, nhưng bạn nên tập trung vào điểm mạnh của họ. Điều này, sẽ củng cố sự tự tin của nhân viên và khiến họ lạc quan hơn và kiên cường hơn trước những thách thức sắp tới.
- Cách tiếp cận tập trung vào các điểm mạnh có thể tạo ra cho nhân viên một chút quá tự tin, nhưng các nhà quản lý tuyệt vời giảm thiểu điều này bằng cách nhấn mạnh quy mô và độ khó của các mục tiêu của nhân viên.
- Khi có thất bại, luôn giải thích thất bại là thiếu nỗ lực, ngay cả khi điều này chỉ chính xác một phần. Điều này sẽ che mờ sự nghi ngờ bản thân và cho nhân viên một cái gì đó để làm việc khi họ đối mặt với thử thách tiếp theo.
- Nếu thất bại lặp đi lặp lại có thể chỉ ra điểm yếu trong đó vai trò đòi hỏi sức mạnh. Trong những trường hợp như vậy, có bốn cách tiếp cận để khắc phục điểm yếu.
- Nếu vấn đề là thiếu kỹ năng hoặc kiến thức, thì điều đó dễ giải quyết: Đơn giản là cung cấp các khóa đào tạo có liên quan, cho phép nhân viên kết hợp các kỹ năng mới và tìm kiếm các dấu hiệu cải thiện.
- Nếu hiệu suất của cô ấy không tốt hơn, bạn sẽ biết rằng lý do cô ấy đấu tranh là vì cô ấy thiếu một số tài năng nhất định, Điều này đưa chúng ta đến chiến lược thứ hai để khắc phục điểm yếu của nhân viên. Bạn có thể tìm cho cô ấy một đối tác.
- Nếu không thể tìm thấy được đối tác hoàn hảo, hãy thử chiến lược thứ 3: đưa vào một công nghệ của thế giới người lao động, nó sẽ giúp hoàn thành công việc thông qua kỷ luật điều mà con người không thể thực hiện thông qua bản năng.
- Nếu quá trình đào tạo không cải thiện, nếu việc hợp tác bổ sung chứng tỏ không thực tế và nếu không tìm thấy kỹ thuật kỷ luật tiện lợi, bạn sẽ phải thử chiến lược thứ tư và chiến lược cuối cùng, đó là sắp xếp lại thế giới làm việc của nhân viên để đưa ra sự không liên quan đến điểm yếu của nhân viên.
- Sự ràng buộc mạnh nhất cho đến nay là sự công nhận, không phải là tiền.

Có 3 phong cách học chiếm ưu thế:

- Đầu tiên, phân tích.
- Thứ hai, hãy thực hành.
- Cuối cùng, có người quan sát hướng dẫn.

5. IMPLICATIONS/CONCLUSIONS

Nhìn chung, Bằng cách đi sâu vào phân tích từng trường hợp cụ thể (Của những nhà quản lý hàng đầu trên khắp thế giới) Bài viết đã đưa ra 3 chiến thuật chính (được xem như nhiệm vụ của một người quản lý để quản lý nhân viên hiệu quả). Đó không phải là cố gắng để tập trung phát triển mỗi nhân viên hoặc lao vào training tất cả các kiến thức có thể có cho họ mà đó là phải xác định được khả năng của từng nhân viên thông qua các câu hỏi, các hoạt động hàng ngày cũng như kết quả mỗi công việc cụ thể mà họ đã làm. Từ đó xác định đâu là điểm yếu và điểm mạnh của mỗi nhân viên. Khi đã xác định được năng lực mỗi cá nhân việc làm tiếp theo là khuyến khích, hay nói đúng hơn là kích thích những năng lực đó phát triển. Chiến thuật cuối cùng là điều chỉnh phương pháp dạy sao cho phù hợp với phương pháp học và khả năng của từng người. Bài viết cũng nhận định quan điểm “không có cách nào tốt nhất để lãnh đạo, phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất phải phụ thuộc vào hoàn cảnh”. Điều đó nghĩa là tùy từng hoàn cảnh, từng nhân viên, môi trường cũng như tính chất công việc mà người quản lý cần đưa ra các phương pháp phù hợp để có thể quản lý hiệu quả. Việc quản lý kém không thể đổ lỗi cho hoàn cảnh, thời gian làm việc.

Đồng thời, với từng chiến thuật như trên tác giả cũng tập trung phân tích một cách cụ thể những ưu điểm của mỗi phương pháp, từ đó biết cách áp dụng từng phương pháp một cách hiệu quả. Xác định khả năng của từng người giúp tiết kiệm thời gian (training, thời gian hoàn thành công việc...). Đồng thời giúp nhân viên nhận ra khả năng của họ, giúp họ hiểu được sức mạnh của tập thể.

Tuy nhiên, Tương ứng với mỗi phương pháp người quản lý cần biết một số nguyên tắc nhằm tránh các kết quả không mong muốn. Thay vì tập trung vào cả điểm yếu và mạnh thì người quản lý nên đặt nhiều trọng tâm vào điểm mạnh hơn. Việc khuyến khích nhân viên cũng cần hợp lý để tránh tạo ra cho nhân viên một chút quá tự tin, tập trung nhấn mạnh quy mô và độ khó của các mục tiêu của nhân viên.

Nếu thất bại lặp đi lặp lại có thể chỉ ra điểm yếu và tùy thuộc vào mỗi điểm yếu sẽ có những phương pháp giải quyết khác nhau.

Song song với đó, Bài viết còn đưa ra sự khác biệt giữa những nhà quản lý tuyệt vời và những nhà lãnh đạo vĩ đại. Khai thác phương pháp dạy và học (Hay nói đúng hơn là training) hiệu quả để phát triển nhân viên. Phương pháp đó có thể tóm gọn trong 1 câu cần tuân thủ theo thứ tự đó là “ Phân tích – Thực hành - Có người quan sát”.

6. TRANSLATION

Great Manager làm gì?

Great leader quan tâm đến những gì cần thiết và cảm nhận những gì mà mọi người cảm nhận được. Ngược lại, great manager có phép thuật riêng của họ, bằng cách khám phá, phát triển, và ăn mừng những gì khác biệt giữa những người làm việc cho họ. Dưới đây là cách để họ làm được như vậy.

❖ (The Idea in Brief) Tổng quát ý tưởng

Bạn đã dành nhiều tháng để nhận ra rằng, nhân viên của bạn giao tiếp với khách hàng tốt hơn, làm độc lập hơn, hoặc ngăn nắp hơn – từ tất cả cho tới không có gì (ý nói nhân viên có nhiều loại, từ làm được nhiều chuyện cho tới không làm gì cả).

Làm sao để sử dụng hiệu quả thời gian của bạn? Hãy làm những gì great manager làm: thay vì cố gắng thay đổi những nhân viên của bạn, hãy cố gắng tìm ra khả năng đặc biệt của họ (và cả những khả năng lập dị của họ) – từ đó giúp họ sử dụng những khả năng đó để phát triển hơn theo cách riêng của họ.

Bạn cần những chiến thuật như sau:

- Liên tục giao các nhiệm vụ để nhấn mạnh khả năng của từng người. Một manager của Walgreens giao cho 1 người đơn giản nhưng cực kỳ ngăn nắp quản lý lối đi của khu bán hàng – từ đó, những nhân viên khác, vốn năng động, sẽ được giao cho việc chăm sóc khách hàng.
- Tìm cách để năng lực của mỗi người nổi dậy. Hãy cho họ những ưu đãi như thời gian, cơ hội để làm việc độc lập, và cơ hội để nhận ra giá trị tốt nhất của bản thân.
- Điều chỉnh “phương pháp dạy” để phù hợp với “phong cách học”. Một người có khả năng phân tích (analyzer) thì nên đưa cho họ càng nhiều thông tin càng tốt trước khi bắt đầu một task. Một người chỉ biết làm và làm (doer) thì nên được giao công việc đơn giản, rồi từ từ mới tăng độ phức tạp lên. Một người watcher (người giỏi học qua việc bắt chước người khác) một khẩu shotgun (một loại súng mạnh nhưng khó xài) và để một nhân viên xuất sắc nhất đồng hành cùng họ.

Bạn nhận được gì khi để nhân viên nhận ra được khả năng của họ? Bạn tiết kiệm được thời gian. Nhân viên của bạn sở hữu những gì mà họ tìm ra được (kỹ năng của họ). Và bạn dạy họ rằng giá trị của họ là khác nhau – từ đó giúp họ hiểu được sức mạnh của tập thể.

❖ (The idea in Practice) Áp dụng ý tưởng vào thực tế

Giờ là lúc phân tích rõ ba chiến thuật ở trên.

❖ Tập trung vào sức mạnh của mỗi cá nhân

Đầu tiên, xác định sức mạnh của từng cá nhân: Hãy đi loanh quanh, quan sát phản ứng của từng nhân viên tới từng sự việc xảy ra xung quanh. Ghi chú và nhớ lại những phản ứng của họ. Hãy hỏi “Hôm nào là hôm bạn đi làm mà cảm thấy tuyệt nhất trong 3 tháng trở lại đây”. Hãy chú ý lắng nghe những hành động nào mà khiến họ cảm thấy tuyệt vời nhất.

Tiếp theo, tìm kiếm điểm yếu của họ, nhưng không được xem thường điểm yếu của họ. Hãy cho họ những buổi training để họ cải thiện điểm yếu đó do họ không có đủ kỹ năng hoặc kiến thức. Nếu không, hãy áp dụng các chiến thuật sau:

- Tìm cho họ một partner, người mà có thể mạnh để bù đắp lại cho người kia (ý nói tìm người partner có khả năng cải thiện điểm yếu của họ). Một người quản lý bán hàng, người mà không thể bắt đầu một task mà không có những thông tin toàn diện từ người supervisor (gọi tắt là VP), người luôn có nhiệm vụ cung cấp thông tin cho người quản lý bán hàng (ý nói ông bán hàng chỉ thể hiện được khả năng bán hàng giỏi của ông, khi ông được cung cấp đầy đủ thông tin từ một người chuyên cung cấp, phân tích thông tin). Ông VP sẽ gửi một voice mail ngắn gọn mỗi ngày và một cuộc nói chuyện mỗi tuần để cung cấp thông tin cho ông quản lý bán hàng.
- Xếp xếp lại công việc để làm trung hòa đi các điểm yếu. Sử dụng sự sáng tạo của bạn để hình dung lại việc sắp xếp công việc, và hãy can đảm giao những việc cho người người mà không ai có thể nghĩ tới.

❖ Khuyến khích sức mạnh cá nhân

Cách tốt nhất để khuyến khích sức mạnh cá nhân là “tuyên dương” (để cho mọi người biết đến khả năng của họ). Nhưng mỗi nhân viên có một tính cách khác nhau, vì vậy phải có cách tuyên dương khác nhau:

Nếu khả năng của nhân viên được...

... nhận ra từ ...	thì nên tuyên dương họ bằng cách...
... đồng nghiệp của họ	Tuyên dương họ trước các đồng nghiệp của họ
... chính bạn	Nói chuyện riêng với họ, nhưng phải nhấn mạnh rằng họ rất có ích với team
... những người có chuyên môn	trao họ giải thưởng chuyên môn
... khách hàng	Treo một tấm hình của họ với vị khách đó trong phòng làm việc

❖ Dùng phương pháp dạy thích hợp với phong cách học

Điều chỉnh phương pháp dạy để hợp với phong cách học của từng người.

Nếu nhân viên là...	hãy dạy họ bằng cách...
một analyzer – họ cần đầy đủ thông tin trước khi làm việc gì đó, và họ ghét gây ra lỗi lầm	<ul style="list-style-type: none"> • Cho họ nhiều thời gian • Nhập vai với họ • Cho họ thời gian chuẩn bị
một doer – người có phong cách làm việc kiểu “thử-sai” để cải thiện khả năng họ có khi thực hiện các task (trái ngược với các analyzer)	<ul style="list-style-type: none"> • Giao họ công việc đơn giản trước, giải thích cho họ kết quả mong muốn, và để họ tự do làm những gì họ muốn • Từ từ tăng độ khó lên cho đến khi họ trở thành chuyên gia trong vai trò của họ
một watcher – họ trao dồi kỹ năng của họ bằng cách quan sát người khác	<ul style="list-style-type: none"> • Giao người giỏi nhất để đồng hành với họ

What Great Managers Do

By Marcus Buckingham

“Ông chủ tốt nhất mà tôi từng có”. Đó là một cụm từ mà hầu hết chúng ta đã nói hoặc nghe vào một lúc nào đó, nhưng nó có nghĩa là gì? Điều gì làm cho ông chủ tuyệt vời khác với ông chủ trung bình? Văn học đầy rẫy những bài viết đầy khiêu khích về phẩm chất của các nhà quản lý và lãnh đạo và liệu hai người có khác nhau hay không, nhưng ít ai nói về những gì xảy ra trong hàng ngàn sự tương tác và quyết định hàng ngày, điều mà cho phép các nhà quản lý khai thác tốt nhất mọi người và giành được tận tâm của họ. Những nhà quản lý vĩ đại thực sự làm gì?

Trong nghiên cứu của tôi, bắt đầu với một cuộc khảo sát 80.000 nhà quản lý được chỉ đạo bởi Tổ chức Gallup và tiếp tục trong hai năm qua với các nghiên cứu chuyên sâu về một vài nhà hoạt động hàng đầu, tôi đã thấy rằng trong khi có nhiều phong cách quản lý như có các nhà quản lý, có một phẩm chất khiến các nhà quản lý thực sự tuyệt vời so với phần còn lại: Họ khám phá những gì là duy nhất ở mỗi người và sau đó tận dụng nó. Các nhà quản lý trung bình chơi cờ đam(Checker), trong khi các nhà quản lý vĩ đại chơi cờ vua(chess). Sự khác biệt là gì? Trong cờ đam, tất cả các mảnh đều đồng nhất và di chuyển theo cùng một cách; chúng có thể hoán đổi cho nhau. Bạn cần lập kế hoạch và phối hợp các chuyển động của họ, chắc chắn, nhưng tất cả đều di chuyển với cùng một bước, trên các đường song song. Trong cờ vua, mỗi loại quân cờ di chuyển theo một cách khác nhau và bạn có thể chơi nếu bạn không biết cách di chuyển của từng quân cờ. Quan trọng hơn, bạn sẽ không chiến thắng nếu bạn không nghĩ kỹ về cách bạn di chuyển quân cờ. Các nhà quản lý tuyệt vời biết và coi

trọng các khả năng độc đáo và thậm chí là sự lập dị của nhân viên của họ, và họ học cách tốt nhất để tích hợp chúng vào một kế hoạch tấn công phối hợp.

Điều này trái ngược hoàn toàn với những gì các nhà lãnh đạo vĩ đại làm. Các nhà lãnh đạo vĩ đại khám phá những gì là tổng quát và tận dụng nó. Công việc của họ là tập hợp mọi người hướng tới một tương lai tốt đẹp hơn. Các nhà lãnh đạo chỉ có thể thành công trong việc này khi họ có thể vượt qua sự khác biệt về chủng tộc, giới tính, tuổi tác, quốc tịch và tính cách, bằng cách sử dụng những câu chuyện và tôn vinh những anh hùng, khai thác những nhu cầu mà chúng ta chia sẻ. Công việc của một người quản lý, trong khi đó, là biến một người tài năng đặc biệt thành thành quả. Các nhà quản lý sẽ thành công chỉ khi họ có thể xác định và triển khai sự khác biệt giữa mọi người, thách thức mỗi nhân viên vượt trội theo cách riêng của họ. Điều này không có nghĩa là một nhà lãnh đạo có thể là người quản lý hoặc ngược lại. Nhưng để nổi trội ở một hoặc cả hai, bạn phải nhận thức được những kỹ năng rất khác nhau mà mỗi vai trò yêu cầu.

✓ Trò chơi cờ vua

Trò chơi cờ vua trông như thế nào trong hành động? Khi tôi đến thăm Michelle Miller, người quản lý đã mở cửa hàng thứ 4.000 của Walgreen, tôi thấy bức tường phía sau lưng của cô ấy được dán bằng lịch làm việc. Cửa hàng Michelle, ở Redondo Beach, California, sử dụng những người có kỹ năng khác biệt và có khả năng khác biệt về tính cách. Do đó, một phần quan trọng trong công việc của cô là đưa mọi người vào vai trò và sự thay đổi sẽ cho phép họ tỏa sáng và tránh đưa tính cách xung đột vào nhau. Đồng thời, cô ấy cần tìm cách cho các cá nhân phát triển.

Ví dụ, có Jeff Jeffrey, một rocker goth có tóc được cạo ở một bên và đủ dài ở phía bên kia để che mặt. Michelle gần như đã không thuê anh ta vì anh ta không thể nhìn thẳng vào mắt cô ta trong khi anh ta ở trong nhà, nhưng anh ta muốn làm ca đêm khó khăn, nên cô quyết định cho anh ta cơ hội. Sau một vài tháng, cô nhận thấy rằng khi giao cho Jeffrey một nhiệm vụ không rõ ràng, chẳng hạn như làn ngay ngắn hàng hóa ở mọi lối đi, công việc đáng lẽ nên làm trong hai giờ sẽ khiến anh mất hết buổi tối và sẽ không hoàn thành tốt. Nhưng nếu cô ấy giao cho anh ta một nhiệm vụ đặc biệt hơn, chẳng hạn như "Đưa tất cả những giá tăng lên cho Giáng sinh", thì tất cả giá tăng lên sẽ đối xứng, với hàng hóa phù hợp trên mỗi người, được định giá hoàn hảo, được dán nhãn và phải chạm mặt (quay về phía khách hàng). Đưa cho Jeffrey một nhiệm vụ chung, và anh ta sẽ đấu tranh. Đưa cho anh ta một thứ buộc anh ta phải chính xác và phân tích, và anh ta sẽ xuất sắc. Điều này, Michelle kết luận, là sở trường của Jeffrey. Vì vậy, như bất kỳ người quản lý giỏi nào sẽ làm, cô nói với anh những gì cô đã suy luận về anh và khen ngợi anh vì công việc tốt của anh.

Và một người quản lý tốt sẽ để nó ở đó. Nhưng Michelle biết rằng cô có thể nhận được nhiều hơn Jeffrey. Vì vậy, cô đã nghĩ ra một kế hoạch phân công lại trách nhiệm trên toàn bộ

cửa hàng để tận dụng những thế mạnh độc nhất của mình. Trong mỗi Walgreen, có một trách nhiệm gọi là đặt lại và sửa đổi.

Thiết lập lại liên quan đến việc dự trữ một lối đi với hàng hóa mới, một nhiệm vụ thường trùng với sự thay đổi có thể dự đoán trong mô hình mua hàng của khách hàng (ví dụ vào cuối mùa hè, ví dụ, các cửa hàng sẽ thay thế kem chống nắng và son dưỡng môi bằng thuốc chống dị ứng). Một phiên bản sửa đổi là một phiên bản ít tốn thời gian hơn nhưng thường xuyên hơn của cùng một điều: Thay thế các hộp kem đánh răng bằng loại mới và cải tiến này. Hiện thị dòng chất tẩy rửa mới này ở cuối hàng. Mỗi lối đi đòi hỏi một số hình thức sửa đổi ít nhất một lần một tuần.

Trong hầu hết các cửa hàng Walgreen, mỗi nhân viên đều sở hữu một lối đi, nơi cô không chỉ chịu trách nhiệm phục vụ khách hàng mà còn đối mặt với hàng hóa, giữ lối đi sạch sẽ và ngăn nắp, gắn thẻ các mặt hàng bằng súng Telxon và tiến hành đặt lại và sửa đổi. Sự sắp xếp này rất đơn giản và hiệu quả, và nó mang lại cho mỗi nhân viên ý thức trách nhiệm cá nhân. Nhưng Michelle đã quyết định rằng vì Jeffrey rất giỏi trong việc đặt lại và sửa đổi và không thích giao tiếp với khách hàng nên đây là công việc toàn thời gian của anh ta, ở mọi lối đi.

Đó là một thử thách. Giá trị sửa đổi trong một tuần đòi hỏi một chất kết dính dày ba inch. Nhưng Michelle lý luận rằng không chỉ Jeffrey sẽ hào hứng với thử thách và ngày càng tốt hơn với thực tiễn, mà các nhân viên khác sẽ được giải thoát khỏi những gì họ coi là việc vặt và có nhiều thời gian hơn để chào đón và phục vụ khách hàng. Hiệu suất của cửa hàng đã chứng minh sự đúng đắn của cô ấy. Sau khi tổ chức lại, Michelle thấy không chỉ tăng doanh số và lợi nhuận mà còn ở chỉ số hiệu suất quan trọng nhất, sự hài lòng của khách hàng. Trong bốn tháng sau đó, cửa hàng của cô đã ghi được điểm số hoàn hảo trong chương trình người mua sắm bí ẩn Wal-g Greens.

Cho đến nay, nó rất tốt. Đáng buồn thay, nó đã không kéo dài. Sự sắp xếp hoàn hảo này phụ thuộc vào sự thỏa mãn của Jeffrey, và anh ấy đã không hài lòng. Với thành công của mình trong việc thiết lập lại và sửa đổi, sự tự tin của anh ấy tăng lên, và sau sáu tháng trong công việc, anh ấy muốn chuyển sang quản lý. Tuy nhiên, Michelle không thất vọng vì điều này. Cô đã theo dõi Jeffrey tiến bộ và đã quyết định rằng anh ta có thể làm tốt công việc quản lý, mặc dù anh ta sẽ không phải là một người đặc biệt dễ xúc động. Bên cạnh đó, giống như bất kỳ người chơi cờ giỏi nào, cô đã suy nghĩ một vài bước đi trước.

Trong lối đi mỹ phẩm làm việc một nhân viên tên Genova. Michelle thấy Genova là một mối đe dọa kép. Cô ấy không chỉ giỏi trong việc giúp khách hàng thoải mái mà còn nhớ tên của họ, hỏi những câu hỏi hay, được chào đón không những chuyên nghiệp khi trả lời điện thoại mà cô ấy còn là một người gọn gàng. Bộ phận mỹ phẩm luôn phải hoàn hảo, mọi sản phẩm vẫn được xếp thẳng hàng, và mọi thứ đều được sắp xếp như vậy. Lối đi của cô ấy thật quyến rũ: Nó khiến bạn muốn tiếp cận và chạm vào hàng hóa.

Để tận dụng cùng một lúc hai khả năng và giúp cho cửa hàng Jeffrey phát triển như mong đợi, Một lần nữa, Michelle lại phải tiếp tục thay đổi vai trò của mình trong cửa hàng. Michelle phân chia việc thiết lập lại Jeffrey và việc sửa đổi thành hai công việc riêng lẻ. Đồng thời, giao nhiệm vụ sửa đổi cho Genova để toàn bộ cửa hàng có thể thu được lợi ích từ khả năng sắp xếp hàng hóa một cách hấp dẫn. Michelle cũng không muốn cửa hàng mất đi khả năng phục vụ khách hàng của Genova, vì vậy Michelle yêu cầu Genova chỉ tập trung vào vai trò sửa đổi trong khoảng thời gian từ 8:30 sáng đến 11:00 giờ sáng và sau đó, khi cửa hàng bắt đầu giao dịch với khách hàng trong giờ nghỉ trưa, Genova nên chuyển sự tập trung của mình cho việc phục vụ khách hàng. Cô giữ vai trò thiết lập lại Jeffrey. Trợ lý quản lý thường không có trách nhiệm liên tục trong cửa hàng, nhưng, Michelle giải thích rằng, anh ta bây giờ rất giỏi và nhanh đến mức phá huỷ một lối đi và xây dựng lại nó, điều này giúp anh ta có thể dễ dàng xây dựng lại một thiết lập lớn trong thời gian ngắn, vì vậy anh ta có thể cùng một lúc đảm nhận hai vai trò là thiết lập và quản lý. Thời điểm bạn đọc điều này, cấu trúc của Jeffrey, Genova có lẽ đã vượt xa tính hữu dụng của nó, và Michelle đã chuyển sang thiết kế các cấu trúc hiệu quả và sáng tạo khác. Việc điều chỉnh vai trò để tận dụng khả năng của mỗi người là bản chất của sự quản lý tuyệt vời. Cách quản lý để tận dụng sự khác biệt có thể không giống nhau từ nơi này đến nơi khác. Đi vào phía sau của một công ty Walgreen khác, công ty này ở San Jose, California, do Jim Kawashima quản lý, và bạn sẽ không thể tìm thấy bất kỳ một lịch trình làm việc nào ở đây. Thay vào đó, các bức tường được bao phủ bởi các số liệu và các thống kê về doanh số, Các doanh số cao nhất trong số chúng được khoanh tròn bằng bút cảm ứng màu đỏ và rất nhiều bức ảnh của những người chiến thắng cuộc thi bán hàng, hầu hết trong số chúng là ảnh của người đại diện cho bộ phận dịch vụ khách hàng tên Manjit. Manjit vượt trội so với các đồng nghiệp của cô một cách liên tục. Khi tôi lần đầu nghe về cô ấy, cô ấy vừa giành chiến thắng trong cuộc thi “Gợi ý chương trình bán hàng” của Walgreen, để bán hầu hết các sản phẩm khử mùi Gillette trong một tháng. Với mặt hàng này, Trung bình toàn quốc bán được 300 sản phẩm một tháng; Tuy nhiên, Manjit đã bán được 1.600 sản phẩm. Máy ảnh dùng một lần, kem đánh răng, pin, cô ấy cũng có thể bán nó. Và Manjit đã giành chiến thắng sau cuộc thi mặc dù làm việc ca đêm, từ 12:30 sáng đến 8:30 sáng, trong thời gian đó, cô đã gặp ít khách hàng hơn so với các đồng nghiệp của mình. Manjit không phải lúc nào cũng có được năng suất làm việc tuyệt vời như vậy trong quá khứ. Tuy nhiên, Cô ấy đã ngày càng trở nên tuyệt vời hơn.

✓ Nghiên cứu

Để có được nguồn tư liệu cho quyển sách “Điều bạn cần biết: Về quản lý tuyệt vời, lãnh đạo tuyệt vời và thành công cá nhân bền vững”. Từ những nguồn tư liệu tìm hiểu được, Tôi quyết định điều chỉnh cho bài viết này, tôi đã chọn một cách tiếp cận khác với cách tôi đã từng làm đối với các cuốn sách trước đây của mình. Trong 17 năm, tôi đã may mắn khi được

làm việc với tổ chức Gallup, một trong những công ty thuộc lĩnh vực nghiên cứu uy tín nhất trên thế giới. Trong thời gian đó, tôi đã có cơ hội phỏng vấn một số nhà lãnh đạo, quản lý, giáo viên, nhân viên bán hàng, những nhà môi giới chứng khoán, luật sư và các nhà công chức giỏi nhất thế giới. Hầu hết các cuộc phỏng vấn này là một phần của các nghiên cứu quy mô lớn có liên quan đến việc khảo sát các nhóm người với hy vọng tìm thấy số lượng lớn các mẫu trong bộ dữ liệu. Trong cuốn sách của tôi, tôi đã sử dụng nền tảng này như là điểm khởi đầu cho nghiên cứu sâu hơn, đi vào chi tiết hơn. Trong từng lĩnh vực thuộc ba lĩnh vực được nhắc đến trong cuốn sách “quản lý, lãnh đạo và thành công cá nhân bền vững”. Đầu tiên, Tôi nhận thấy một hoặc hai người đang trong các vai trò và các lĩnh vực khác nhau thường vượt trội hơn các đồng nghiệp khác một cách nhất quán và liên tục. Những cá nhân này bao gồm Myrtle Potter, chủ tịch hoạt động thương mại của Genentech, người đã biến một loại thuốc thất bại thành thuốc kê đơn bán chạy nhất trên thế giới; Sir Terry Leahy, chủ tịch của tập đoàn bán lẻ khổng lồ châu Âu Tesco; Manjit, đại diện dịch vụ khách hàng từ Jim Kawashima, đứng đầu cửa hàng Walgreen ở San Jose, California, người đã bán hơn 1.600 đơn vị khử mùi Gillette trong một tháng; và David Koepp, nhà biên kịch, người đã sáng tác những bộ phim bom tấn như Jurassic Park (Công viên kỷ Jura) , Mission: Impossible (Nhiệm vụ bất khả thi) , và Spider-Man (Người nhện).

Điều làm tôi quan tâm về những người thành công này là sự thực tế, các hoạt động bình thường và sự lựa chọn của họ. Tại sao Myrtle Potter liên tục từ chối các chương trình khuyến mãi trước khi thực hiện thử thách xoay quanh loại thuốc thất bại đó? Tại sao Terry Leahy phụ thuộc nhiều vào những quá khứ về sự giáo dục của tầng lớp lao động để định hướng chiến lược cho công ty của mình hơn là tham khảo kết quả khảo sát khách hàng hoặc các nhóm tập trung? Manjit làm việc ca đêm, và một trong những sở thích của cô là nâng tạ. Những yếu tố đó có liên quan đến hiệu suất làm việc của cô ấy? Những người đặc biệt này đã làm gì để khiến họ trở nên rất giỏi trong vai trò của mình? Một khi các chi tiết về những người này được ghi và lưu lại một cách hợp lệ, chúng dần dần đưa chúng ta đến một kết luận, đó là “cốt lõi của sự quản lý tuyệt vời, sự lãnh đạo tuyệt vời và thành công cá nhân bền vững”.

Manjit đã không luôn luôn là một người biểu diễn đặc biệt. Cô đã thành công rực rỡ chỉ khi Jim, người có thói quen hỏi sinh các cửa hàng gặp khó khăn, trợ giúp. Jim đã làm gì để bắt đầu sự thay đổi trong Manjit? Anh nhanh chóng chọn ra những đặc điểm riêng của cô và tìm ra cách biến chúng thành kỹ năng hiệu suất vượt trội. Ví dụ, khi quay trở lại Ấn Độ, Manjit đã từng là một vận động viên điền kinh và là một người nâng tạ và luôn luôn vui mừng trước thử thách về hiệu suất đo được. Khi tôi phỏng vấn cô ấy, một trong những điều đầu tiên chia sẻ từ miệng cô ấy là, “Vào ngày thứ bảy, tôi đã bán 343 thanh kẹo low-carb. Vào chủ nhật, tôi đã bán 367. Hôm qua, 110, và hôm nay, 105.”. Tôi đã hỏi liệu cô ấy có

luôn biết cô ấy làm tốt như thế nào không. “Ồ, có.”, cô trả lời. “Mỗi ngày tôi kiểm tra bảng xếp hạng của Ông K Ngay cả vào ngày nghỉ của tôi, tôi vẫn cố gắng đến và kiểm tra số của mình.”.

Manjit thích chiến thắng và say mê trong sự công nhận từ công chúng. Do đó, các bức tường của Jim, được bao phủ bởi các biểu đồ và con số, điểm số Manjit sâu luôn được tô màu đỏ và có những bức ảnh ghi lại thành công của cô. Một người quản lý khác có thể đã yêu cầu Manjit kiềm chế nổi bật của cô ấy và cho người khác một cơ hội. Jim tìm thấy một cách để tận dụng nó.

Nhưng những nhân viên khác của Jim thì sao? Thay vì phần nộ trước sự công nhận của Manjit, các nhân viên khác đã hiểu rằng Jim đã dành thời gian để xem họ như những cá nhân và đánh giá họ dựa trên thế mạnh cá nhân của họ. Họ cũng biết rằng thành công của Manjit đã cho thấy các mặt tốt về toàn bộ cửa hàng, vì vậy thành công của cô đã làm cho đội ngũ cảm thấy phấn khởi. Trên thực tế, trước đó không lâu, những bức ảnh của Manjit cũng bắt đầu bao gồm các nhân viên khác từ cửa hàng. Sau một vài tháng, địa điểm San Jose đã được xếp hạng số một trong số 4.000 chương trình bán hàng gợi ý của Walg Greens.

✓ Những người quản lý tuyệt vời là những người lắng mạn

Quay lại với Michelle. Vũ đạo sáng tạo của cô ấy có thể giống như một phương sách cuối cùng, một nỗ lực để tận dụng tốt nhất của một thuê mướn tồi. Nó không có. Jeffrey và Genova không phải là những nhân viên tầm thường, và tận dụng sự độc đáo của mỗi người là một công cụ cực kỳ mạnh mẽ.

Đầu tiên, xác định và lợi dụng tính độc đáo duy nhất của mỗi người sẽ giúp tiết kiệm thời gian. Nhân viên tài năng là hoàn toàn rộng và đa dạng. Michelle có thể đã dành hàng giờ liền để huấn luyện Jeffrey và khiến anh ta mỉm cười, kết bạn và nhớ tên của khách hàng, nhưng có lẽ cô đã thấy ít kết quả cho những nỗ lực của mình. Thời gian của cô được sử dụng tốt hơn nhiều dành cho việc đảm nhận một vai trò mà tận dụng các khả năng tự nhiên của Jeffrey.

Thứ hai, lợi dụng vào đặc tính duy nhất làm cho mỗi người trở nên có trách nhiệm hơn. Michelle đã không chỉ khen ngợi Jeffrey vì khả năng thực hiện các nhiệm vụ cụ thể. Cô thách thức anh biến khả năng này thành nền tảng cho sự đóng góp của anh cho cửa hàng, để sở hữu khả năng này, để thực hành nó, và để trau chuốt nó.

Thứ ba, lợi dụng vào cái duy nhất về mỗi người sẽ tạo dựng ý thức mạnh mẽ hơn cho đội nhóm bởi nó tạo ra sự phụ thuộc lẫn nhau.

✓ Thứ quan trọng nhất khó nắm bắt

Thật táo bạo khi mô tả bất cứ điều gì như lời giải thích hoặc giải pháp, vì vậy, đó là một động thái mạo hiểm để đưa ra những khẳng định rõ ràng như vậy vì đây là điều mà tất cả các nhà quản lý tuyệt vời đều làm. Nhưng với đủ nghiên cứu và tập trung, có thể xác định được thứ quan trọng nhất khó nắm bắt.

Tôi thích nghĩ về khái niệm về “thứ quan trọng nhất” như một “sự kiểm soát cái nhìn sâu sắc”. Kiểm soát cái nhìn sâu sắc không giải thích tất cả các kết quả hoặc sự kiện; chúng như là lời giải thích tốt nhất về số lượng lớn nhất của các sự kiện. Những hiểu biết như vậy giúp bạn biết hành động nào của bạn sẽ có ảnh hưởng sâu rộng nhất trong hầu hết mọi tình huống.

Với khái niệm nổi lên như là kiểm soát cái nhìn sâu sắc duy nhất, nó phải vượt qua 3 phần kiểm tra. Trước tiên, nó phải được áp dụng cho một loạt tình huống rộng. Lấy lãnh đạo làm ví dụ. Gần đây, nhiều người đã đưa ra quan niệm rằng không có cách nào tốt nhất để lãnh đạo và thay vào đó, phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất phụ thuộc vào hoàn cảnh. Với đủ sự tập trung, bạn có thể xác định một điều làm nền tảng cho sự lãnh đạo thành công trong tất cả các tình huống và mọi phong cách.

Thứ hai, kiểm soát cái nhìn sâu sắc phải thỏa mãn như một số nhân. Trong bất kỳ phương trình nào, một số yếu tố sẽ chỉ có một giá trị phụ gia: Khi bạn tập trung hành động của mình vào các yếu tố này, bạn sẽ thấy một số cải tiến gia tăng. Kiểm soát cái nhìn sâu sắc nên có sức mạnh lớn hơn. Nó sẽ cho bạn thấy làm thế nào để có được cải thiện theo cấp số nhân. Ví dụ, quản lý tốt là kết quả của sự kết hợp của nhiều hành động Lựa chọn nhân viên tài năng, đặt kỳ vọng rõ ràng, bắt mọi người làm việc đúng, v.v... nhưng không phải là một trong những yếu tố này giống như “thứ quan trọng nhất” mà một nhà quản lý tuyệt vời làm, bởi vì ngay cả khi được thực hiện tốt, những hành động này chỉ ngăn cản các nhà quản lý đuổi những nhân viên giỏi nhất của họ đi.

Cuối cùng, kiểm soát cái nhìn sâu sắc phải hướng dẫn hành động. Nó phải chỉ ra những điều chính xác có thể được thực hiện để tạo ra kết quả tốt hơn một cách nhất quán hơn. Những hiểu biết mà các nhà quản lý có thể hành động thay vì chỉ đơn giản là nhai lại trên tinh thần những thứ mà có thể tạo ra sự khác biệt.

Mọi người đánh giá cao một kỹ năng đặc biệt của một ai đó và học được rằng đồng nghiệp của họ có thể điền vào nơi họ đang thiếu. Nói tóm lại, nó khiến mọi người cần nhau. Câu nói sáo rỗng cho rằng không có "Tôi" trong" nhóm. Nhưng Michael Jordan đã từng nói, có thể không có ‘tôi trong đội, nhưng có trong’ chiến thắng.

Cuối cùng, khi bạn tận dụng những gì độc đáo ở mỗi người, bạn giới thiệu một mức độ gián đoạn lành mạnh vào thế giới của bạn. Bạn xáo trộn các hệ thống phân cấp hiện có: Nếu Jeffrey chịu trách nhiệm về tất cả các thiết lập lại và sửa đổi trong cửa hàng, bây giờ anh ta nên chỉ huy nhiều hay ít sự tôn trọng hơn một người quản lý trợ lý? Bạn cũng xáo trộn các giả định hiện có về người được phép làm gì: Nếu Jeffrey nghĩ ra các phương pháp mới để đặt lại lối đi, anh ta có phải xin phép thử những điều này không, hoặc anh ta có thể tự mình thử nghiệm không? Và bạn xáo trộn niềm tin hiện tại về nơi chuyên môn thực sự nằm ở đâu: Nếu Genova nghĩ ra cách sắp xếp hàng hóa mới mà cô ấy nghĩ là hấp dẫn hơn phương pháp được đề xuất bởi biểu đồ hành tinh, được gửi từ trụ sở Walgreen, thì chuyên môn của cô ấy có làm xáo trộn các nhà hoạch định không trở lại công ty? Những câu hỏi này sẽ thách thức chính thống của Walgreen, và do đó sẽ giúp công ty trở nên tò mò hơn, thông minh hơn, quan trọng hơn và bất chấp quy mô của nó

Tất cả những gì đã nói, lý do các nhà quản lý tuyệt vời tập trung vào tính độc đáo là vì chỉ có ý nghĩa kinh doanh tốt. Họ làm điều đó bởi vì họ có thể giúp đỡ nó. Giống như Shelley và Keats, các nhà thơ lãng mạn thế kỷ XIX, các nhà quản lý vĩ đại say mê cá nhân vì lợi ích riêng của mình. Những sắc thái tốt đẹp của tính cách, mặc dù chúng có thể vô hình với một số người và gây khó chịu cho những người khác, nhưng rõ ràng và được đánh giá cao bởi các nhà quản lý tuyệt vời. Họ không thể bỏ qua những điều tinh tế này hơn là bỏ qua nhu cầu và mong muốn của chính họ. Tìm hiểu những gì làm cho mọi người đánh dấu chỉ đơn giản là trong bản chất của họ.

✓ Ba đòn bẩy

Mặc dù người Romantics bị mê hoặc bởi sự khác biệt, nhưng tại một số điểm, các nhà quản lý cần phải kiềm chế sự tò mò của họ, thu thập những gì họ biết về một người và đưa nhân viên của mình vào sử dụng. Cuối cùng, có ba điều bạn phải biết về ai đó để quản lý tốt cô ấy: điểm mạnh của cô ấy, yếu tố kích hoạt những điểm mạnh đó và cách cô ấy học hỏi.

Tận dụng tối đa điểm mạnh. Phải mất thời gian và nỗ lực để có được sự đánh giá đầy đủ về điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên. Người quản lý tuyệt vời dành nhiều thời gian bên ngoài văn phòng đi bộ, xem từng người phản ứng với các sự kiện, lắng nghe và ghi chú tinh thần về những gì mỗi cá nhân bị lôi cuốn và những gì mỗi người đấu tranh. Không có thay thế cho loại quan sát này, nhưng bạn có thể thu được nhiều thông tin về một người bằng cách hỏi một vài câu hỏi đơn giản, mở và lắng nghe cẩn thận các câu trả lời. Hai truy vấn đặc biệt đã được chứng minh là tiết lộ nhất khi xác định điểm mạnh và điểm yếu, và tôi khuyên bạn nên hỏi họ về tất cả các nhân viên mới được thuê và xem lại các câu hỏi định kỳ.

Để xác định điểm mạnh của một người, trước tiên hãy hỏi, Ngày nào là ngày làm việc tốt nhất mà bạn đã có trong ba tháng qua? Tìm hiểu xem người đó đang làm gì và tại sao anh ta

lại thích nó đến vậy. Hãy nhớ rằng: Một sức mạnh không chỉ đơn thuần là thứ bạn giỏi. Trên thực tế, nó có thể là một cái gì đó mà bạn chưa giỏi. Nó có thể chỉ là một cơ duyên, một cái gì đó bạn thực sự thỏa mãn đến mức bạn mong muốn được thực hiện nó nhiều lần và trở nên tốt hơn theo thời gian. Câu hỏi này sẽ khiến nhân viên của bạn bắt đầu suy nghĩ về sở thích và khả năng của mình từ quan điểm này.

Để xác định điểm yếu của một người, chỉ cần đảo ngược câu hỏi: Một ngày tồi tệ nhất mà bạn đã làm việc trong ba tháng qua là gì? Với một điểm mạnh, điểm yếu không chỉ đơn thuần là thứ bạn kém (thực tế, bạn có thể khá thành thạo về nó). Đó là thứ gì đó rút cạn năng lượng của bạn, một hoạt động mà bạn không bao giờ mong muốn thực hiện và khi bạn đang thực hiện nó, tất cả những gì bạn có thể nghĩ là dừng lại.

❖ Những điều bạn cần biết về mỗi báo cáo trực tiếp của bạn

- Điểm mạnh của anh ấy hoặc cô ấy là gì?
- Các yếu tố kích hoạt những điểm mạnh đó là gì?
- Cách học của anh ấy hoặc cô ấy là gì?

Mặc dù bạn phải chú ý đến cả điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên, nhưng bạn nên tập trung vào điểm mạnh của họ. Sự khôn ngoan thông thường cho rằng tự nhận thức là một điều tốt và đó là công việc của người quản lý để xác định điểm yếu và đưa ra một kế hoạch để khắc phục. Nhưng nghiên cứu của Albert Bandura, cha đẻ của lý thuyết học tập xã hội, đã chỉ ra rằng tự bảo đảm (được các nhà tâm lý học gọi là “năng lực bản thân”), chứ không phải tự nhận thức, là yếu tố dự báo mạnh mẽ nhất về khả năng của một người để đặt mục tiêu cao, kiên trì đối mặt với những trở ngại, để phục hồi khi sự đảo ngược xảy ra, và cuối cùng, để đạt được các mục tiêu họ đặt ra. Ngược lại, sự tự nhận thức đã không được chứng minh là một yếu tố dự báo về bất kỳ kết quả nào trong số này, và trong một số trường hợp, nó dường như không hiệu quả.

Các nhà quản lý tuyệt vời dường như hiểu điều này theo bản năng. Họ biết rằng công việc của họ không phải là trang bị cho mỗi nhân viên với sự hiểu biết chính xác một cách rõ ràng về giới hạn điểm mạnh của cô ấy và trách nhiệm của những điểm yếu của cô ấy mà là củng cố sự tự bảo đảm của cô ấy. Đó là lý do tại sao các nhà quản lý tuyệt vời tập trung vào các điểm mạnh. Khi một người thành công, người quản lý tuyệt vời không khen ngợi sự chăm chỉ của cô ấy. Ngay cả khi có một số cường điệu trong tuyên bố, anh ta nói với cô rằng cô đã thành công vì cô đã trở nên rất giỏi trong việc triển khai các thế mạnh cụ thể của mình. Điều này, người quản lý biết, sẽ củng cố sự tự tin của nhân viên và khiến cô ấy lạc quan hơn và kiên cường hơn trước những thách thức sắp tới.

Cách tiếp cận tập trung vào các điểm mạnh có thể tạo ra cho nhân viên một chút quá tự tin, nhưng các nhà quản lý tuyệt vời giảm thiểu điều này bằng cách nhấn mạnh quy mô và độ khó của các mục tiêu của nhân viên. Họ biết rằng mục tiêu chính của họ là tạo cho mỗi nhân viên một trạng thái tâm trí cụ thể: một mục tiêu bao gồm đánh giá thực tế về khó khăn của chương ngại vật phía trước nhưng niềm tin lạc quan phi thực tế vào khả năng vượt qua nó.

Và nếu nhân viên thất bại thì sao? Giả sử thất bại không được quy cho các yếu tố ngoài tầm kiểm soát, luôn giải thích thất bại là thiếu nỗ lực, ngay cả khi điều này chỉ chính xác một phần. Điều này sẽ che mờ sự nghi ngờ bản thân và cho cô ấy một cái gì đó để làm việc khi cô ấy đối mặt với thử thách tiếp theo.

Tất nhiên, thất bại lặp đi lặp lại có thể chỉ ra điểm yếu trong đó vai trò đòi hỏi sức mạnh. Trong những trường hợp như vậy, có bốn cách tiếp cận để khắc phục điểm yếu. Nếu vấn đề là thiếu kỹ năng hoặc kiến thức, thì điều đó dễ giải quyết: Đơn giản là cung cấp các khóa đào tạo có liên quan, cho phép nhân viên kết hợp các kỹ năng mới và tìm kiếm các dấu hiệu cải thiện. Nếu hiệu suất của cô ấy không tốt hơn, bạn sẽ biết rằng lý do cô ấy đấu tranh là vì cô ấy thiếu một số tài năng nhất định, sự thiếu hụt không có kỹ năng hoặc đào tạo kiến thức có khả năng khắc phục. Bạn phải tìm cách khắc phục điểm yếu này và hóa giải nó.

Điều này đưa chúng ta đến chiến lược thứ hai để khắc phục điểm yếu của nhân viên. Bạn có thể tìm cho cô ấy một đối tác, một người có tài năng chính xác ở những lĩnh vực mà cô ấy yếu không? Đây là chiến lược “nhìn vào hành động”. Là phó chủ tịch bán hàng cho nhà bán lẻ quần áo phụ nữ Ann Taylor, Judi Langley nhận thấy rằng căng thẳng đang gia tăng giữa cô và một trong những người quản lý bán hàng của cô, Claudia (không phải tên thật của cô), người có đầu óc phân tích và bản chất mãnh liệt cần phải biết. Nếu Claudia biết được điều gì đó trước khi Judi có cơ hội xem xét lại, cô ấy sẽ trở nên thất vọng sâu sắc. Với tốc độ đưa ra quyết định và đưa ra lịch trình bận rộn của Judi, điều này xảy ra thường xuyên. Judi lo ngại rằng sự cáu kỉnh của Claudia đã làm phiền cả nhóm sản phẩm, chưa kể đến việc làm cho nhân viên nổi tiếng là một kẻ bất lương.

Một người quản lý trung bình có thể đã xác định hành vi này là một điểm yếu và giảng cho Claudia về cách kiểm soát nhu cầu thông tin của cô ấy. Tuy nhiên, Judi nhận ra rằng điểm yếu này là một khía cạnh của sức mạnh lớn nhất của Claudia, đó là: tư duy phân tích của cô. Claudia sẽ không bao giờ có thể khôi phục nó, ít nhất là trong thời gian dài. Vì vậy, Judi đã tìm kiếm một chiến lược sẽ tôn vinh và hỗ trợ cho Claudia, cần phải biết, trong khi đưa ra chiến lược hiệu quả hơn. Judi quyết định đóng vai trò là đối tác thông tin của Claudia, và cô ấy cam kết để lại cho Claudia một hộp thư thoại vào cuối mỗi ngày với một bản cập nhật ngắn gọn. Để đảm bảo không có gì rơi vào vết nứt, họ đã thiết lập hai cuộc hội thoại trực tiếp trên cơ sở cảm ứng mỗi tuần. Giải pháp này đã quản lý những kỳ vọng của Claudia,

và đảm bảo với cô rằng cô sẽ có được thông tin mình cần, nếu không chính xác khi cô muốn, thì ít nhất là trong những khoảng thời gian thường xuyên và có thể dự đoán được. Trao cho Claudia một đối tác đã vô hiệu hóa các biểu hiện tiêu cực về sức mạnh của cô ấy, cho phép cô ấy tập trung tâm trí phân tích vào công việc của mình. (Tất nhiên, trong hầu hết các trường hợp, đối tác sẽ cần phải là người khác ngoài người quản lý).

Sẽ khó tìm thấy được đối tác hoàn hảo, hãy thử chiến lược thứ 3: đưa vào một công nghệ của thế giới người lao động, nó sẽ giúp hoàn thành công việc thông qua kỷ luật điều mà con người không thể thực hiện thông qua bản năng. Tôi đã gặp một người rất thành công về biên kịch và đạo diễn, người đã đấu tranh với việc nói với các chuyên gia khác như nhà soạn nhạc và đạo diễn hình ảnh, ông cho rằng công việc của họ không phải không làm nên chuyện. Vì thế, anh ta đã nghĩ ra một mưu mẹo về tinh thần: bây giờ anh ta tưởng tượng ra vị thần nghệ thuật sẽ muốn điều gì và sử dụng thực thể tưởng tượng này như một nguồn sức mạnh. Trong ý trí của anh ấy, anh ta không áp đặt ý kiến của riêng anh ta lên đồng nghiệp của anh ta nhưng chỉ nói với chính bản thân anh ấy (và họ) điều mà được bên thứ 3 có thẩm quyền cân nhắc.

Nếu quá trình đào tạo không cải thiện, nếu việc hợp tác bổ sung chứng tỏ không thực tế và nếu không tìm thấy kỹ thuật kỷ luật tiện lợi, bạn sẽ phải thử chiến lược thứ tư và chiến lược cuối cùng, đó là sắp xếp lại thế giới làm việc của nhân viên để đưa ra sự không liên quan đến tính yếu đuối của anh ta, như Michelle Miller đã làm với Jefyy. Chiến lược này sẽ yêu cầu bạn, trước tiên, sự sáng tạo để hình dung ra một sự sắp xếp hiệu quả hơn và, thứ hai, sự can đảm để thực hiện công việc đó. Nhưng như kinh nghiệm của Michelle, đã tiết lộ, mức chi trả có thể đến dưới dạng tăng năng suất của nhân viên và quản lý là rất xứng đáng.

Gây ra hiệu suất tốt. Sức mạnh của của một người không phải lúc nào cũng được phô bày. Đôi khi họ yêu cầu kích hoạt chính xác để bật chúng. Ràng buộc đúng cách, và một người sẽ đẩy mình vào khó hơn và kiên trì khi đối mặt với sự kháng cự. Ràng buộc sai, và người đó cũng có thể tắt máy. Điều này có thể là khó khăn bởi vì sự ràng buộc đến trong vô số và hình thức bí ẩn. Sự ràng buộc của một nhân viên có thể gắn liền với thời gian trong ngày (anh ta là một con cú đêm và điểm mạnh của anh ta chỉ phát huy sau 3 giờ chiều). Sự ràng buộc của một nhân viên khác có thể là thời gian với bạn, ông chủ (mặc dù anh ấy đã làm việc với bạn hơn năm năm, anh ấy vẫn cần bạn đăng ký với anh ấy mỗi ngày, hoặc anh ấy cảm thấy anh ấy bị phớt lờ). Một sự ràng buộc khác của công nhân có thể là sự độc lập đối lập với người khác (cô ấy chỉ làm việc cho bạn trong sáu tháng, nhưng nếu bạn đăng ký với cô ấy dù chỉ một lần một tuần, cô ấy cảm thấy bị quản lý vĩ mô).

Sự ràng buộc mạnh nhất cho đến nay là sự công nhận, không phải là tiền. Nếu bạn không tin vào điều này, hãy bắt đầu bỏ qua một trong những ngôi sao được trả lương cao của bạn và xem điều gì xảy ra. Hầu hết các nhà quản lý nhận thấy được rằng nhân viên đáp ứng tốt với sự công nhận. Các nhà quản lý tuyệt vời điều chỉnh và mở rộng sự hiểu biết sâu sắc này. Họ nhận ra rằng mỗi nhân viên đóng vai trò là một đối tượng khác nhau. Để trở thành một người quản lý xuất sắc, bạn phải có khả năng kết hợp nhân viên với đối tượng mà anh ấy coi

trọng nhất. Đối tượng của nhân viên có thể là đồng nghiệp của anh ấy; cách tốt nhất để ca ngợi anh ấy là đứng trước mặt đồng nghiệp và công khai thành tích của anh ấy. Một đối tượng yêu thích khác có thể là bạn; sự công nhận mạnh mẽ nhất sẽ là cuộc trò chuyện một đối một, nơi bạn nói với anh ấy một cách lặng lẽ nhưng sinh động tại sao anh ấy lại là một thành viên có giá trị trong đội. Vẫn còn một nhân viên khác có thể tự xác định bằng chuyên môn của mình; hình thức công nhận được đánh giá cao nhất của ông sẽ là một loại giải thưởng chuyên nghiệp hoặc kỹ thuật. Tuy nhiên, một người khác chỉ có thể đánh giá phản hồi từ khách hàng, trong trường hợp đó, hình ảnh của nhân viên với khách hàng tốt nhất của cô ấy hoặc khách hàng của cô ấy từ khách hàng sẽ là hình thức nhận biết tốt nhất.

Đưa ra bao nhiêu sự chú ý cá nhân mà nó yêu cầu, việc khen ngợi để phù hợp với người đó hầu hết là trách nhiệm của người quản lý. Nhưng các tổ chức cũng có thể lấy một gợi ý từ điều này. Không có lý do tại sao một công ty lớn có thể sử dụng phương pháp cá nhân hóa này để công nhận và áp dụng nó cho mọi nhân viên. Trong tất cả các công ty mà tôi đã gặp phải, thị trường Bắc Mỹ của HSBC, một ngân hàng có trụ sở tại London, đã thực hiện tốt nhất công việc này. Mỗi năm, nó trình bày các hoạt động cho vay tiêu dùng cá nhân hàng đầu của mình với Giải thưởng Ước mơ. Mỗi người chiến thắng nhận được một giải thưởng độc đáo. Trong năm, các nhà quản lý yêu cầu nhân viên xác định những gì họ muốn nhận nếu họ giành chiến thắng. Giá trị giải thưởng được giới hạn ở mức 10.000 đô la và không thể được đổi lấy bằng tiền mặt, nhưng ngoài hai hạn chế đó, mỗi nhân viên có thể tự do chọn giải thưởng mình muốn. Vào cuối năm, công ty tổ chức buổi dạ tiệc Giải thưởng Ước mơ, trong đó bữa tiệc sẽ trình chiếu một video về nhân viên chiến thắng và lý do tại sao anh ta chọn giải thưởng ấy cho anh ta.

Bạn có thể tưởng tượng tác động của những giải thưởng cá nhân này đối với nhân viên HSBC. Nó có một thứ được đưa lên sân khấu và đưa ra một khía cạnh khác. Điều khác nữa là, ngoài việc công nhận sự thành công của bạn, bạn nhận được tài trợ học phí đại học cho con bạn, hay chiếc mô tô Harley-Davidson mà bạn hằng mơ ước, hay giải thưởng mà mọi người trong công ty vẫn nói đến là vé máy bay để đưa bạn và gia đình trở về Mexico để thăm bà ngoại bạn điều mà bạn đã chưa được thấy trong mười năm qua.

✓ *Phù hợp với phong cách học tập*

Mặc dù có nhiều cách học, một đánh giá cẩn thận về lý thuyết học tập của người trưởng thành cho thấy có ba phong cách chiếm ưu thế. Ba phong cách này không loại trừ lẫn nhau; một số nhân viên có thể dựa vào sự kết hợp của hai hoặc có lẽ cả ba. Tuy nhiên, việc hòa hợp với từng phong cách hay bạn tạo riêng phong cách của bạn sẽ giúp tập trung hơn vào việc học tập.

Đầu tiên, có phân tích. Claudia từ Ann Taylor là một nhà phân tích. Cô ấy hiểu một nhiệm vụ bằng cách tách nó ra, kiểm tra các yếu tố của nó và xây dựng lại nó từng mảnh. Bởi vì mỗi thành phần của một nhiệm vụ đều quan trọng trong mắt cô ấy, cô ấy khao khát thông tin. Cô ấy cần phải tiếp thu tất cả những gì cần biết về một chủ đề trước khi cô ấy có

thể bắt đầu cảm thấy thoải mái với nó. Nếu cô ấy không cảm thấy mình có đủ thông tin, cô ấy sẽ tìm tòi cho đến khi có được. Cô ấy sẽ đọc việc đọc được giao. Cô sẽ tham dự các lớp học yêu cầu. Cô ấy sẽ ghi chép tốt. Cô ấy sẽ học. Và cô ấy vẫn sẽ muốn nhiều hơn nữa

Cách tốt nhất để dạy một người phân tích là cho cô ấy nhiều thời gian trong lớp học. Nhập vai với cô ấy. Làm bài tập với cô ấy. Chia hiệu suất của cô ấy thành các thành phần của nó để cô ấy có thể cẩn thận xây dựng nó trở lại. Luôn cho phép cô ấy có thời gian chuẩn bị. Máy phân tích ghét sai lầm. Một quan điểm thường thấy là những sai lầm trong học tập, nhưng đối với máy phân tích, điều này không đúng. Trong thực tế, lý do cô ấy chuẩn bị rất siêng năng là để giảm thiểu khả năng sai lầm. Vì vậy, không mong được dạy cô nhiều bằng cách ném cô vào một tình huống mới và bảo cô hãy chấp cánh cho nó.

Điều ngược lại là đúng cho phong cách học tập chiếm ưu thế thứ hai, hãy làm. Trong khi những khoảnh khắc học tập mạnh mẽ nhất cho máy phân tích xảy ra trước khi thực hiện, thì những khoảnh khắc mạnh mẽ nhất của người làm lại xảy ra trong khi thực hiện. Thử và sai là không thể thiếu cho quá trình học tập này. Jeffrey, từ cửa hàng Michelle Miller, là một người làm. Anh ấy học được nhiều nhất trong khi anh ấy hành động tìm ra mọi thứ cho chính mình. Đối với anh, chuẩn bị là một hoạt động khô khan, không mệt mỏi. Vì vậy, thay vì nhập vai với một người như Jeffrey, hãy chọn một nhiệm vụ cụ thể trong vai trò của anh ta đơn giản nhưng thực tế, cung cấp cho anh ta một cái nhìn tổng quan ngắn gọn về kết quả mà bạn muốn và tránh xa. Sau đó tăng dần mức độ của từng nhiệm vụ phức tạp cho đến khi anh ta nắm vững mọi khía cạnh vai trò của mình. Anh ta có thể mắc một vài lỗi trên đường đi, nhưng đối với người làm, sai lầm là nguyên liệu cho việc học.

Cuối cùng, có người xem. Những người theo dõi đã học hỏi được nhiều thông qua nhập vai. Họ đã học hỏi bằng cách làm. Vì hầu hết các chương trình đào tạo chính thức kết hợp cả hai yếu tố này, người theo dõi thường được xem là những sinh viên khá nghèo. Điều đó có thể đúng, nhưng họ không nhất thiết phải học kém.

Người theo dõi có thể học được rất nhiều khi họ có cơ hội để xem tổng hiệu suất. Nghiên cứu các phần riêng lẻ của một nhiệm vụ có ý nghĩa đối với họ cũng như nghiên cứu các pixel riêng lẻ của một bức ảnh kỹ thuật số. Điều quan trọng đối với loại người học này là nội dung của từng pixel, vị trí của nó so với tất cả các pixel khác. Người xem chỉ có thể thấy điều này khi họ xem bức tranh hoàn chỉnh.

Khi nó xảy ra, đây là cách tôi học. Cách đây nhiều năm, khi tôi mới bắt đầu phỏng vấn, tôi đã vật lộn để học kỹ năng tạo báo cáo về người sau khi tôi đã phỏng vấn anh ta. Tôi hiểu tất cả các bước cần thiết, nhưng dường như tôi không thể đặt chúng lại với nhau. Một số đồng nghiệp của tôi có thể loại bỏ một báo cáo trong một giờ; Đối với tôi, nó sẽ tốt hơn nếu là một ngày. Rồi một buổi chiều, khi tôi đang nhìn chăm chăm vào máy thu âm của mình, tôi

tình cờ nghe thấy giọng nói của nhà phân tích bên cạnh. Anh ấy nói chuyện rất nhanh đến nỗi ban đầu tôi nghĩ anh ấy đang nói chuyện điện thoại. Chỉ sau vài phút, tôi nhận ra rằng anh ấy đang ra lệnh báo cáo. Đây là lần đầu tiên tôi nghe thấy một người nào đó trong hành động. Tôi đã thấy kết quả này vô số lần, vì đọc báo cáo của người khác là cách chúng ta phải học, nhưng tôi đã không bao giờ nghe thấy một nhà phân tích khác hành động sáng tạo như vậy. Đó là một sự khác biệt. Cuối cùng tôi đã thấy làm thế nào mọi thứ nên kết hợp thành một tổng thể mạch lạc. Tôi nhớ cảm máy thu âm của mình, bắt chước nhịp và thậm chí là giọng của hàng xóm, và cảm thấy những lời nói bắt đầu tuôn trào.

Nếu bạn đang cố gắng dạy một người xem, thì đến nay, kỹ thuật hiệu quả nhất là đưa cô ấy ra khỏi lớp học. Đưa cô ấy ra khỏi sách hướng dẫn, và làm cho cô ấy tiếp cận với một trong những người giàu kinh nghiệm nhất của bạn.

Chúng tôi đã thấy, trong những câu chuyện của những nhà quản lý vĩ đại như Michelle Miller và Judi Langley, rằng cốt lõi của sự thành công là một sự đánh giá cao những cá nhân. Điều này không có nghĩa là các nhà quản lý không cần các kỹ năng khác. Họ cần có khả năng tìm kiếm nhân lực tốt, đặt kỳ vọng và tương tác hiệu quả với ông chủ của họ, chỉ cần giới thiệu một vài người. Nhưng những gì họ làm thì theo bản năng, bản đồ giống như chơi cờ. Các nhà quản lý tâm thường cho rằng (hoặc hy vọng) rằng tất cả nhân viên của họ sẽ được thúc đẩy bởi những điều tương tự và được thúc đẩy bởi cùng một mục tiêu, họ sẽ mong muốn các mối quan hệ giống nhau và học theo cách tương tự. Họ xác định những hành vi mà họ mong đợi từ người khác và hướng dẫn họ làm việc theo bản năng. Họ ca ngợi những người có thể vượt qua công việc bằng bản năng để phù hợp với ý tưởng định sẵn. Nói tóm lại, họ tin rằng công việc của người quản lý là để nhào nặn, hoặc biến đổi, mỗi vai trò của nhân viên thành phiên bản hoàn hảo.

Những người quản lý tuyệt vời không cố gắng thay đổi phong cách của một người. Họ không bao giờ cố gắng đẩy một hiệp sĩ di chuyển theo cách tương tự như một giám mục. Họ biết rằng nhân viên của họ sẽ khác nhau về cách nghĩ, cách họ xây dựng mối quan hệ, họ có lòng vị tha, họ có sự kiên nhẫn, họ cần nhiều chuyên gia, họ có sự chuẩn bị cho những thách thức để thúc đẩy công việc tốt và họ có mục tiêu rõ ràng. Những khác biệt về đặc điểm và tài năng này giống như các nhóm máu: Họ cắt ngang các biên thể bề ngoài của chủng tộc, giới tính và tuổi tác và nắm bắt tính độc đáo cần thiết của mỗi cá nhân. Giống như các nhóm máu, phần lớn những khác biệt này là bền bỉ và chống lại sự thay đổi. Tài nguyên quý giá của một nhà quản lý là thời gian và các nhà quản lý phải sử dụng hiệu quả là xác định chính xác mỗi nhân viên khác nhau như thế nào và sau đó tìm ra cách tốt nhất để kết hợp những đặc điểm bền vững đó vào kế hoạch tổng thể. Để vượt trội trong việc quản lý người khác, bạn phải mang cái nhìn sâu sắc đó vào hành động và tương tác của bạn. Luôn nhớ rằng quản lý tuyệt vời là về điều hành, không phải biến đổi. Họ nói về việc liên tục điều chỉnh môi

trường của bạn để có những đóng góp độc đáo, nhu cầu riêng biệt và phong cách độc đáo của mỗi nhân viên có thể được cung cấp cho họ. Tư cách là người quản lý phụ thuộc gần như hoàn toàn vào khả năng của bạn.

Người quản lý làm gì?

❖ How to motivate your problem people

Nicholson cung cấp hướng dẫn bổ sung để xác định hoạt động mà nhân viên của mình thấy thực sự thỏa mãn và giải phóng nhân viên ở đĩa nội bộ:

1. Qua các cuộc trò chuyện không chính thức, hãy phân biệt được điều gì thúc đẩy nhân viên, điều gì ngăn chặn ở đĩa và điều gì có thể xảy ra nếu bị chặn.
2. Xem xét cách của bạn hoặc tình hình của cơ quan (ví dụ như tái cấu trúc khó khăn) có thể vô tình ngăn chặn động lực của người cá nhân.
3. Khẳng định giá trị nhân viên của bạn với công ty của bạn.
4. Kiểm tra linh cảm về những cách để thúc đẩy người đam mê của bạn cho kết thúc hiệu quả.

Người quản lý nhận thấy rằng nhân viên tài năng nhưng kín đáo và tức giận đã bị thúc đẩy mạnh mẽ bởi sự tôn trọng của đồng nghiệp. Người quản lý yêu cầu anh ta xem xét việc trở thành cố vấn và huấn luyện viên kỹ thuật cho đơn vị của mình, sau đó hỏi anh ta về ý tưởng về cách sắp xếp mới có thể hoạt động.

❖ Thêm một lần nữa: Làm thế nào để ta tạo động lực cho nhân viên?

Trong bài viết cổ điển được xuất bản lần đầu vào năm 1968, Herzberg tập trung vào tầm quan trọng của việc điều chỉnh vai trò công việc để tận dụng điểm mạnh của từng nhân viên. Để tăng động lực, hãy xem xét giao trách nhiệm cho mọi người về một quy trình hoặc đơn vị hoàn thành công việc. Cho phép mọi người đảm nhận những nhiệm vụ mới, khó khăn hơn mà họ đã xử lý trước đó. Và quản lý nhiệm vụ cá nhân mà cho phép cho người ta trở thành chuyên gia. Giải thưởng của mình? Mình có thể dành nhiều thời gian hơn cho công việc thực tế của mình: phát triển nhân viên thay vì chỉ kiểm tra công việc của họ. (Rather than trying to recharge your people's batteries again and again, you'll enable them to activate their own internal generators = Thay vì cố gắng bổ sung kiến thức cơ bản của họ nhiều lần, mình sẽ bạn sẽ cho phép họ kích hoạt kiến thức nội bộ của riêng họ). Nhân viên của mình sẽ nhiệt tình và cam kết tăng lên cùng với hiệu suất tổng thể của công ty mình.

❖ Quản lý thói quen xấu

Waldroop và Butler kiểm tra thêm các chiến lược để giúp nhân viên khắc phục điểm yếu mà không thể khắc phục qua đào tạo kỹ năng. Các tác giả xác định phổ biến “thói quen xấu” và cung cấp thuốc giải độc. Ví dụ, với nhân viên của Heroes, những người làm việc quá chăm chỉ và tập trung quá nhiều vào thời gian ngắn, chỉ ra chi phí của sự kiệt sức và khuyến khích họ tự đánh giá các triệu chứng quá tải. Đối với “Bulldozers”, người chơi trò chơi thô bạo hơn người khác, nhưng họ đã làm được rất nhiều việc, chỉ ra có bao nhiêu kẻ thù mà họ đã tạo ra và trò chuyện hòa giải nhập vai với nạn nhân của họ. Đối với “Pessimists”, người nhấn mạnh vào mặt trái của sự thay đổi, dạy họ đánh giá khách quan những ưu và nhược điểm của ý tưởng được đề xuất và rủi ro khi không làm gì cả.

PHẦN 3. ĐÁNH GIÁ NHÓM

1. THÀNH VIÊN

Nhóm 2 bao gồm 11 thành viên:

- | | |
|-------------|----------------------------------|
| 1. 1670466 | Nguyễn Văn Tài |
| 2. 1770338 | Nguyễn Huỳnh Chăm |
| 3. 1770403 | Đoàn Quốc Vương |
| 4. 1870048 | Tiến Hoàng Trí Nghĩa |
| 5. 1870262 | Trần Văn Trọng |
| 6. 1870466 | Nguyễn Khoa Huân |
| 7. 1870505 | Trần Thùy Linh |
| 8. 1870577 | Vương Hữu Thái |
| 9. 1870649 | Trần Thị Thu Trang (Nhóm trưởng) |
| 10. 1870650 | Phan Vũ Huỳnh Tuấn |
| 11. 1879002 | Kim Pha |

2. PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

❖ GIAI ĐOẠN 1

a. Nội dung tổng quát

➤ **Công việc:** Dịch nội dung Bài tập nhóm số 1 và Bài tập nhóm số 2.

➤ **Deadline:** 20h ngày 28 tháng 4 năm 2019.

➤ **Thành viên thực hiện:** Cả nhóm.

➤ **Quy tắc đặt tên file:** Part1_<Bai1/Bai2>_<STT>.docx

Vd: Trần Thị Thu Trang, STT trong bảng là 1, dịch 2 nội dung 1 và 2 như trong bảng bên dưới, nên sẽ có 2 file cần nộp với các tên lần lượt là:

+ File **Part1_Bai1_1.docx** chứa nội dung dịch của “1. Page 47 (The Cases: LG Group) + Page 48”.

+ File **Part1_Bai2_1.docx** chứa nội dung dịch của “2. Page 99 + Page 101”.

➤ **Phương thức nộp:** Group Zalo.

b. Phân công chi tiết:

Các thành viên thực hiện công việc theo nội dung chi tiết trong bảng bên dưới:

**** Note:** *Nội dung số 1 thuộc sách Cases in Leadership, Chapter 2. Nội dung số 2 thuộc tài liệu Harvard Business Review.*

STT	Họ và tên	Nội dung dịch
1	Trần Thị Thu Trang	1. Page 47 (The Cases: LG Group) + Page 48 2. Page 99 + Page 101
2	Phan Vũ Huỳnh Tuấn	1. Page 49 (Bỏ 2 dòng cuối, dịch từ đầu đến "...a third of all company revenues within Korea") + Page 62 2. Page 103 (Dịch cho hết đoạn đến đầu Page 104 "...But to excel at one or both, you must be aware of the very different skills each role requires")
3	Tiến Hoàng Trí Nghĩa	1. Page 50 (Dịch thêm 2 dòng cuối của Page 49 "Ironically, the phenomenal success of the country and the chaebols created new challenges...") 2. Page 104 (Bắt đầu từ "The Game of Chess...", dịch cho hết đoạn đến đầu trang 105 "...It made you want to reach out and touch the merchandise")
4	Trần Văn Trọng	1. Page 51 (Dịch cho hết đoạn đến đầu Page 52 "...These managers had to change their mind set from flawlessly executing orders to determining strategic direction.") 2. Page 105 (Bắt đầu từ "To capitalize on these twin talents...")
5	Nguyễn Khoa Huân	1. Page 52 (Dịch cho hết ý 4 của Page 53 "...4. Contribute to social development as a corporate citizen") 2. Page 106
6	Nguyễn Văn Tài	1. Page 53 (Bắt đầu từ "This basic philosophy reaffirmed elements...", dịch cho hết đoạn đến đầu Page 54 "...as quickly as needed to stay competitive.") 2. Page 107 (Dịch thêm 2 dòng cuối của Page 108 "...all you can think about is stopping.")
7	Vương Hữu Thái	1. Page 54 (Bắt đầu từ "Establishing the New LG Culture...", dịch cho hết đoạn đến đầu Page 55 "...LG's financial performance also had to be among the best in the world.") 2. Page 108 (Bắt đầu từ "Although you're keeping an eye out for...", dịch cho đến hết 4 dòng đầu của Page 109 "...the partner would need to be someone other than a manager.")
8	Trần Thùy Linh	1. Page 55 (Bắt đầu từ "Focus ...") 2. Page 109 (Bắt đầu từ "Should the perfect partner prove hard to find, ...", dịch cho đến hết 6 dòng đầu của Page 110 "...to visit the grandmother you haven't seen in ten

		years”)
9	Nguyễn Huỳnh Chăm	<ol style="list-style-type: none"> 1. Page 56 + 57 (Bỏ đoạn cuối cùng của Page 57, chỉ dịch tới dòng “...Fill most top executive positions of foreign affiliates (approximately 129) with local national managers.”) 2. Page 110 (Bắt đầu từ “Tailor to learning styles...”, dịch cho đến đoạn “...with one of your most experienced performers.”, bỏ 3 dòng cuối Page 110)
10	Đoàn Quốc Vương	<ol style="list-style-type: none"> 1. Page 58 (Bắt đầu dịch từ đoạn cuối cùng của Page 57 “These were ambitious goals, but some executives were worried...” + 59 (Bỏ 4 dòng cuối của Page 59, chỉ dịch tới đoạn “...which they could focus assessment and development activities.”) 2. Page 111 (Bắt đầu từ 3 dòng cuối Page 110 “We’ve seen, in the stories of great managers...”)
11	Kim Pha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Page 60 (Bắt đầu từ 4 dòng cuối của Page 59, “Development of Non-Korean Global Leaders...” + Page 61 + Page 63 (Chỉ dịch hết đoạn nói về LG “...quickly develop the next generation of leaders at LG”) 2. Page 113

❖ GIAI ĐOẠN 2

a. Nội dung tổng quát

- **Công việc:** Giải quyết tình huống trong Bài tập nhóm số 1 và Bài tập nhóm số 2.
- **Deadline:** 20h ngày 10 tháng 5 năm 2019.
- **Thành viên thực hiện:** Cả nhóm.
- **Quy tắc đặt tên file:** Part2_<STT>.docx

Vd: Trần Thị Thu Trang, STT trong bảng là 3, sẽ có 1 file cần nộp với tên là **Part2_3.docx** chứa nội dung như được phân công trong bảng bên dưới.

- **Phương thức nộp:** Group Zalo.

b. Phân công chi tiết:

Các thành viên thực hiện công việc theo nội dung chi tiết trong bảng bên dưới:

**** Note:** *Màu đỏ là giải quyết tình huống của Bài tập nhóm số 1, màu xanh là giải quyết tình huống của Bài tập nhóm số 2.*

STT	Họ và tên	Nội dung giải quyết
1	Nguyễn Khoa Huân	1. Case summary
2	Tiến Hoàng Trí Nghĩa	2. Motivation behind the case
3	Trần Thị Thu Trang	3. Company background and organizational problems
4	Trần Thùy Linh	4. How to resolve the problems, why and final solutions Integration of the course concepts Some critiques of the paper (contrast, comparison, ...) Challenges and your concerns in the problem-solving Your comments and conclusions
5	Nguyễn Huỳnh Chăm	
6	Đoàn Quốc Vương	
7	Phan Vũ Huỳnh Tuấn	1. Identification of area of concerns (or research problem(s)/question(s))
8	Vương Hữu Thái	2. Framework of Ideas/Theoretical lens if any
9	Nguyễn Văn Tài	3. Evidence/Data (primary/secondary) and Methodology if any)
10	Kim Pha	4. Findings
11	Trần Văn Trọng	5. Implications/Conclusions

⇒ Nhóm trưởng tổng hợp bài, format file báo cáo.

3. ĐÁNH GIÁ

STT	Họ và tên	Đánh giá
1	Nguyễn Khoa Huân	100%
2	Tiến Hoàng Trí Nghĩa	100%
3	Trần Thị Thu Trang	100%
4	Trần Thùy Linh	100%
5	Nguyễn Huỳnh Chăm	100%
6	Đoàn Quốc Vương	100%
7	Phan Vũ Huỳnh Tuấn	100%
8	Vương Hữu Thái	100%
9	Nguyễn Văn Tài	100%
10	Kim Pha	100%
11	Trần Văn Trọng	100%