**Trang 105, Sách Harvard business review.**

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 kì 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 nhắm 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 kỉ 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”.