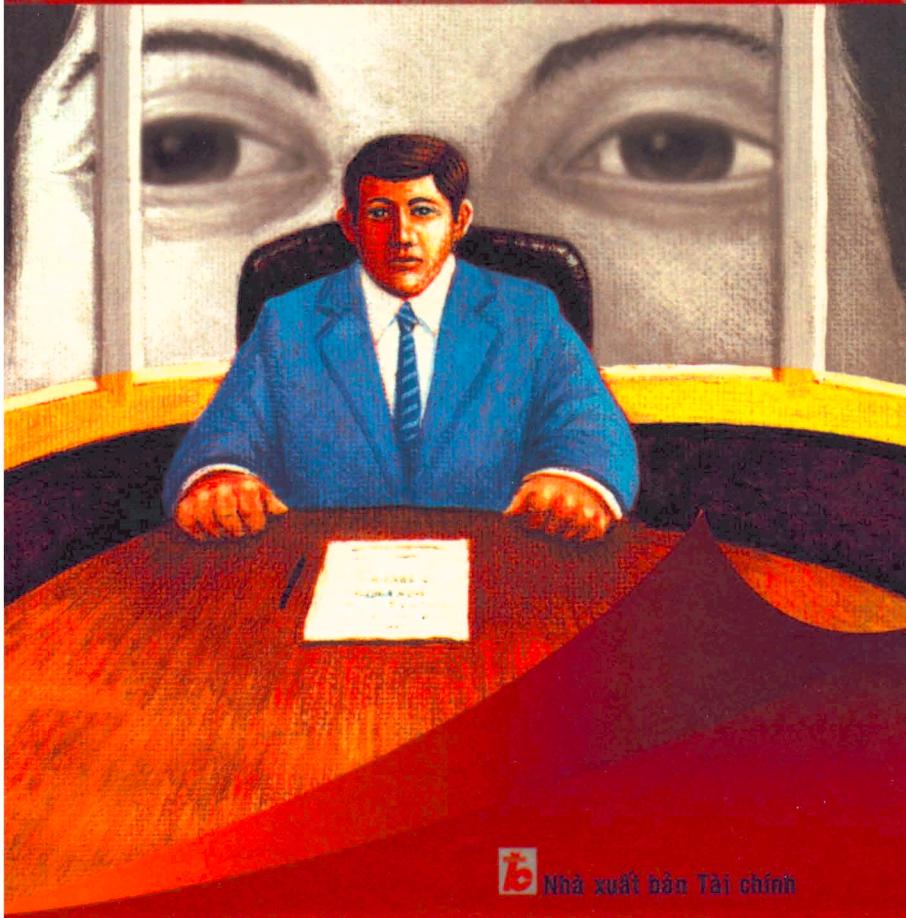


VIỆN NGHIÊN CỨU VÀ ĐÀO TẠO VỀ QUẢN LÝ

VIM

Nguyên tắc quản lý

Bài học xưa & nay



Nhà xuất bản Tài chính

Tủ sách **Nhà quản lý**

Nhóm biên soạn

ANH CƯỜNG - HƯƠNG TRANG - LÊ HUYỀN - BÍCH HÀNG



NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ

Bài học xưa và nay

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH
Hà Nội - 2006

Lời mở đầu

Được xem là một nhân tố sản xuất hiện đại, quản lý ngày càng được coi trọng, kinh nghiệm thành công trong quản lý của các nước đã được phổ biến rộng rãi. Nhà kinh doanh thông minh không chỉ biết cách tổng kết và học tập kinh nghiệm làm việc của chính bản thân mình, “đi một ngày đàng học một sàng khôn” mà còn phải biết học hỏi và vận dụng kinh nghiệm của người khác. Nhiều khi kinh nghiệm của người khác còn quý hơn kinh nghiệm của chính bản thân mình.

Tất cả những người không làm lãnh đạo như nhà khoa học, nhà nghệ thuật, nhà phát minh thường thực hiện mục tiêu đề ra bằng khả năng của mình, còn những người làm lãnh đạo đều phải dựa vào sự cố gắng của tất cả mọi người để đạt được mục tiêu của bản thân.

Thị trường hiện đại mang tính chất quốc tế. Người giám đốc ngày nay muốn công ty tồn tại và phát triển không thể chỉ dựa vào năng lực và kinh nghiệm của riêng mình mà phải tập hợp được sức mạnh của nguồn nhân lực, đúc kết kinh nghiệm của họ để học tập và rèn luyện, giúp cho bản thân có được những kiến thức phong phú, tăng khả năng làm việc và nâng cao kỹ năng quản lý kinh doanh, nhờ đó thực hiện được mục tiêu lâu dài của công ty và của chính bản thân.

Để thực hiện được mục đích đó, cuốn sách này đã cố gắng thu thập những kiến thức, kỹ năng và phương pháp cần có trong quá trình quản lý cho người quản lý thời nay; phân tích kỹ lưỡng sự thành bại của các doanh nghiệp ở các nước trên thế giới. Cuốn sách này không chỉ có những lý luận mới nhất được các nhà quản lý hiện đại cung cấp mà còn bao gồm cả những kinh nghiệm thành công đã được thực tiễn chứng minh trong nhiều năm nay.

Cuốn sách này không dành cho những nhà lãnh đạo công ty đã có nhiều năm kinh nghiệm quản lý, mặc dù có thể khi đọc, họ cũng cảm thấy có chút ích lợi nào đó, mà chủ yếu dành cho những người trẻ tuổi vừa mới hoặc sắp giữ cương vị quản lý. Những bạn trẻ có chí lập nghiệp sẽ có được sự gợi ý, hướng dẫn bước đầu và thu được khá nhiều điều bổ ích từ cuốn sách này. Đồng thời, nó cũng cung cấp kinh nghiệm để tránh và vượt qua những đợt sóng gió trên thương trường đầy cam go và thử thách.

Hy vọng cuốn sách sẽ giúp ích cho các bạn trong công tác quản lý.

NHÓM BIÊN SOẠN (VIM)

Mục lục

1

Bước đầu làm quản lý

<i>Nguyên tắc 1</i>	Giữ quan hệ tốt với các đồng nghiệp cũ	13
<i>Nguyên tắc 2</i>	Thay đổi cương vị và nghênh đón thách thức mới	18
<i>Nguyên tắc 3</i>	Lập tức hành động	23
<i>Nguyên tắc 4</i>	Kiểm tra khả năng của bạn	35

2

Trở thành người quản lý giỏi

<i>Nguyên tắc 5</i>	Hiểu rõ bản chất của hoạt động quản lý	50
<i>Nguyên tắc 6</i>	Nâng cao trình độ quản lý	55
<i>Nguyên tắc 7</i>	Thành thạo với chức năng quản lý	58
<i>Nguyên tắc 8</i>	Nắm chắc kỹ năng quản lý	70
<i>Nguyên tắc 9</i>	Khơi thông con đường truyền đạt thông tin	73

3

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

Nguyên tắc 10	Con người là nền tảng phát triển	81
Nguyên tắc 11	Chọn người hiền tài, dùng người hợp lý	87
Nguyên tắc 12	Khả năng dùng người của “nữ quản lý”	96
Nguyên tắc 13	Phương pháp dùng người của “Vị thánh kinh doanh”	101
Nguyên tắc 14	Tuyển dụng nhân tài có năng lực thực sự	107

4

Con mắt trí tuệ để nhận biết nhân tài

Nguyên tắc 15	Không thể nhận biết con người qua lần đầu gặp gỡ	118
Nguyên tắc 16	3 sai lầm lớn khi nhìn người	124
Nguyên tắc 17	10 phương pháp để nhận biết nhân tài	131
Nguyên tắc 18	Khả năng nhận biết nhân tài của các doanh nghiệp nước ngoài	152

5

Tập trung tuyển chọn nhân tài

Nguyên tắc 19	Tuyển chọn nhân tài trong nội bộ doanh nghiệp	160
Nguyên tắc 20	Tuyển nhân viên phù hợp yêu cầu	163

<i>Nguyên tắc 21</i>	Hai kiểu nhân tài	175
<i>Nguyên tắc 22</i>	Mở rộng tầm nhìn trong lúc lựa chọn nhân tài	183
<i>Nguyên tắc 23</i>	Kịp thời tuyển dụng người mới	189

6

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

<i>Nguyên tắc 24</i>	Nên đào tạo người nào?	198
<i>Nguyên tắc 25</i>	Đào tạo như thế nào?	200
<i>Nguyên tắc 26</i>	Sẵn sàng đầu tư tiền của để đào tạo nhân tài	205
<i>Nguyên tắc 27</i>	Đào tạo người kế cận	209
<i>Nguyên tắc 28</i>	Tự bồi dưỡng bản thân	211
<i>Nguyên tắc 29</i>	Phương pháp đào tạo nhân tài theo gương Matsushita	213

7

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

<i>Nguyên tắc 30</i>	Tim hiểu nhu cầu của con người và nguyên lý khích lệ	244
<i>Nguyên tắc 31</i>	Nắm vững nguyên tắc khích lệ cơ bản	249
<i>Nguyên tắc 32</i>	Nhận biết đối tượng cần khích lệ	253
<i>Nguyên tắc 33</i>	Biện pháp và phương thức khích lệ	266
<i>Nguyên tắc 34</i>	Nghệ thuật sử dụng các hình thức khích lệ	271

8

Tăng cường cầu nối quan hệ

Nguyên tắc 35	Vì sao kỹ năng giao tiếp lại là điều quan trọng	280
Nguyên tắc 36	Phân tích tình hình thực tế của nhân viên	282
Nguyên tắc 37	Phương pháp giao tiếp được sử dụng nhiều nhất	284
Nguyên tắc 38	Khéo léo trong sử dụng ngôn ngữ giao tiếp	289
Nguyên tắc 39	Bí quyết và kỹ năng giao tiếp ngoài ngôn ngữ	298

9

Làm việc dưới sự lãnh đạo của người chỉ huy

Nguyên tắc 40	Lãnh đạo	311
Nguyên tắc 41	Quyền lực của người lãnh đạo	313
Nguyên tắc 42	Phương pháp nâng cao nghệ thuật lãnh đạo	315
Nguyên tắc 43	Lựa chọn phương pháp lãnh đạo phù hợp	319
Nguyên tắc 44	3 lý luận hiệu quả trong lãnh đạo	323
Nguyên tắc 45	Bảo vệ sự uy nghiêm của người lãnh đạo	331

10

Quyết sách

Nguyên tắc 46	Quyết sách	337
---------------	------------	-----

<i>Nguyên tắc 47</i>	Nguyên tắc cơ bản trong quyết sách	339
<i>Nguyên tắc 48</i>	Trình tự và các bước quyết sách	348
<i>Nguyên tắc 49</i>	Cương lĩnh hành động của người quyết sách	361
<i>Nguyên tắc 50</i>	Tố chất cần có của một giám đốc mới trong quyết sách	363

11

Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp

<i>Nguyên tắc 51</i>	Văn hóa doanh nghiệp	367
<i>Nguyên tắc 52</i>	Yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp	371
<i>Nguyên tắc 53</i>	Chức năng của văn hóa doanh nghiệp	375
<i>Nguyên tắc 54</i>	Xây dựng văn hóa doanh nghiệp	378
<i>Nguyên tắc 55</i>	Tinh thần doanh nghiệp của ông vua ngành thực phẩm	392

12

Quản lý sản xuất

<i>Nguyên tắc 56</i>	Quản lý sản xuất	397
<i>Nguyên tắc 57</i>	Lựa chọn địa điểm và bố trí nhà xưởng	400
<i>Nguyên tắc 58</i>	Bí quyết tăng trưởng sản xuất của Hồng Lão Điển	408

Nguyên tắc 59	Bí quyết quan trọng trong quản lý sản xuất tại hiện trường	410
Nguyên tắc 60	Tuyển chọn cách ngôn về quản lý sản xuất	416

13

Quản lý chất lượng toàn diện

Nguyên tắc 61	Chất lượng luôn là nền tảng cho sự tồn tại của doanh nghiệp	419
Nguyên tắc 62	Chất lượng cao đem lại 3 lợi ích	422
Nguyên tắc 63	Phương pháp mới để nâng cao chất lượng sản phẩm	428
Nguyên tắc 64	Tóm lược về quản lý chất lượng toàn diện	433

14

Quản lý hội nghị

Nguyên tắc 65	Phát huy tác dụng của hội nghị	439
Nguyên tắc 66	Khống chế chi phí hội nghị	442
Nguyên tắc 67	Kỹ năng nói chuyện trong hội nghị	444
Nguyên tắc 68	Làm thế nào để chủ trì một hội nghị có hiệu quả	448
Nguyên tắc 69	Phương án xử lý trong hội nghị của một giám đốc mới	451

1

Bước đầu làm quản lý

Bạn sắp trở thành một nhà quản lý? Khi đó, bạn phải đối diện hoặc sắp đối diện với không chỉ là một hay vài người mà là rất nhiều người. Tục ngữ có câu “bách nhân bách tính”, mỗi người một tính nết, một khuôn mặt, không ai giống ai, như vậy trong xã hội mới có người hiểu biết hơn người, lại có người tầm thường, thiếu lý chí; có người thì luôn vâng vâng dạ dạ, còn có người lại cứng đầu, không bao giờ lắng nghe ý kiến người khác; có người thì nét mặt luôn vui tươi, hòa đồng nhưng có người lại không bao giờ biểu lộ tình cảm trên khuôn mặt; có người sâu lắng, trầm lặng, lại có người thẳng thắn,直达 khoát. Làm quản lý phải đứng trước bao con người, mỗi người lại có một tính cách, một hoàn cảnh, một đặc điểm, một sở thích khác nhau và bạn phải làm thế nào để họ đoàn kết được trong một tập thể, giống như nhạc trưởng chỉ huy dàn nhạc, phải tập trung mọi người cùng chơi một bản nhạc mới thành công được. Người quản lý cần có một sự nghiệp thành công. Đây chính là thử thách đầu tiên mà bạn cần phải đối mặt trên cương vị này.

1

GIỮ QUAN HỆ TỐT VỚI CÁC ĐỒNG NGHIỆP CŨ

Có một nhà quản lý cho biết: “*Lần đầu tiên làm quản lý, các đồng nghiệp trước có thái độ lạnh lùng, băng quan với tôi, nghi ngờ tôi. Họ không xem tôi như một tri âm tri kỷ nữa. Sự thay đổi thái độ ấy làm tôi cảm thấy rất cô đơn*”.

Là một nhà quản lý mới nhậm chức, không nên cho rằng việc bạn được đề bạt sẽ nhận được sự hưởng ứng của mọi người. Đồng nghiệp của bạn ít nhất cũng có những thái độ như sau đối với bạn:

Một số người có tâm lý đố kỵ với việc bạn được thăng chức, trong thâm tâm họ, chỉ có họ mới là người xứng đáng được chọn là nhà quản lý mà thôi.

Rất nhiều công ty khi quyết định bổ nhiệm người quản lý thường xem xét biểu hiện của họ trong công việc. Trên thực tế, những người làm tốt công việc được giao chưa chắc đã là nhà quản lý giỏi. Ngược lại, một người chỉ hoàn thành công việc đang đảm nhiệm lại có khả năng trở thành một nhà quản lý giỏi.

Có đơn vị lại chỉ đề bạt những nhân viên tiên tiến hay những tấm gương lao động cho chức vụ quản lý mà không nghĩ đến việc một người quản lý luôn cần có tài năng lãnh đạo vượt hơn hẳn những tấm gương ưu tú, miệt mài để hoàn thành xuất sắc công việc đảm nhiệm.

Cách đề bạt cán bộ không thực tế ấy làm cho một số người có tâm lý không thoái mái. Có người cho rằng mình có tài năng quản lý có thể lãnh đạo được số đông; có người lại cho rằng mình

có đủ kinh nghiệm và tuổi tác nên anh ta xứng đáng với chức vụ lãnh đạo hơn bất kỳ ai; còn có người cho rằng mình có kỹ năng hơn người, chỉ có người xuất sắc như mình mới có đủ khả năng làm lãnh đạo.

Tóm lại, khi bạn trở thành một nhà quản lý, trong những đồng nghiệp trước đây sẽ có người không vừa lòng với bạn. Họ có thể nói những lời lạnh lùng với bạn, bàn tán sự được mất của bạn, hay không nghe theo sự lãnh đạo của bạn, hoặc xung khắc với bạn, vì vậy, bạn nên chuẩn bị tâm lý cho những thái độ này.

Một số người bắt đầu tâng bốc bạn. Kiểu người này phần lớn là người vô dụng, chỉ biết vâng vâng dạ da, bắt kể ai quản lý họ cũng đều có thái độ như vậy, nói những lời hay ý đẹp trước mặt bạn và bôi nhọ người khác. Họ hy vọng bạn sẽ trọng vọng họ. Người quản lý phải có thái độ vừa gần gũi vừa cách xa, không nên kiêu ngạo khi nghe lời đường mật của họ mà quên đi tất cả.

Kiểu người thứ ba thường chiếm đa số, họ có thái độ chờ đợi và xem xét. Khi bạn chưa tiến hành công việc, họ không khen ngợi cũng chẳng trách cứ. Những người kiểu này thường rất chắc chắn, họ chỉ phán đoán thành quả bạn có thể đạt được trong công việc. Nếu bạn làm tốt, họ sẽ nghe theo bạn, nếu bạn làm không tốt, họ sẽ không nghe theo sự lãnh đạo của bạn.

Đương nhiên vẫn có những người khâm phục bạn, họ chính là những người toàn tâm toàn ý ủng hộ bạn trong cương vị mới.

Nhà quản lý cho một bộ phận lớn nhất của hãng Ford - Công ty Ô tô lớn thứ hai trên thế giới đã bắt đầu sự nghiệp quản lý của mình khi anh mới tròn 36 tuổi.

Trong cuốn tự truyện của mình, ông đã viết: “Tôi vui mừng vì sự thăng tiến ấy, nhưng tôi cũng hiểu rằng tôi đang ở vị trí khá tệ nhỉ. Một mặt, tôi được giao làm chủ quản lý một bộ phận tốt nhất của hãng Ford mà ngài Henry Ford đã trực tiếp giao phó cho tôi; nhưng mặt khác, tôi được thăng chức nhưng nhiều người hơn tuổi tôi, kinh nghiệm phong phú hơn tôi mà không được tiến cử. Vì thế mà họ không vừa lòng với thành công nhanh chóng của tôi”.

Điều đó đã thúc đẩy ông cố gắng tìm hiểu công việc và cuộc sống của nhân viên dưới quyền. Ông đã cố gắng hợp tác với mọi người để thúc đẩy công việc kinh doanh ngày càng phát triển.

Trong công ty, tốt nhất nên hỏi ý kiến những người đồng kỵ và không tín nhiệm bạn. “Chúng ta phải làm gì để thực hiện tốt công việc?”, “Anh có ý kiến gì không?”, “Anh hy vọng sẽ thay đổi thế nào?”, “Chúng ta phải làm gì để thắng trong cuộc cạnh tranh lần này?” hay như “Chúng ta làm thế nào để nâng cao chất lượng sản phẩm?...”, sau đó cho họ tham gia vào những công việc có tính thách thức và trao cho họ những nhiệm vụ quan trọng.

Nói tóm lại, bạn nên chân thành với họ, phân tích mối quan hệ trong công việc, nói rõ tình hình và suy nghĩ, dự định sắp tới của bạn để tranh thủ sự ủng hộ của họ.

Trong giai đoạn này, thái độ của bạn là quan trọng nhất. Có những người khi được làm quản lý liền kiêu ngạo, tự cao mà không hợp tác với đồng nghiệp trước đây, chỉ mất thời gian cho việc đi lại quan hệ với cấp trên.

Thực ra, nhân viên làm việc trực tiếp với bạn mới là chỗ dựa quan trọng nhất trong công việc của bạn, không có họ, tất cả kế hoạch của bạn không thể thực hiện được. Đây chính là sự khác nhau cơ bản của người quản lý và người làm nghệ thuật. Người làm nghệ thuật có thể thực hiện mục tiêu của mình nhờ sự nỗ lực cố gắng của bản thân, còn người quản lý phải nhờ vào sự nỗ lực của mọi người mới có thể hoàn thành mục tiêu đề ra. Nếu không có sự ủng hộ của nhân viên, bạn không thể đơn thương độc mã làm được bất cứ việc gì.

Nếu trong bộ phận của bạn có người đỡ kỵ, không ủng hộ, không hợp tác với bạn; mặt khác, bạn lại dương dương tự đắc, không thèm quan tâm, thản nhiên như không, như vậy công việc sẽ hỏng hết. Bạn phải thay đổi tình hình này, nếu không chẳng còn cách nào để tiến hành được công việc.

Nói tóm lại, đối với một nhà quản lý mới được chọn trong số nhân viên thì việc giải quyết tốt quan hệ với đồng nghiệp trước đây luôn là vấn đề được đặt lên trước tiên. Người quản lý phải tốn rất nhiều công sức mới có được thành công như ý.

Có chuyên gia đã đưa ra những lời khuyên chân thành về vấn đề này như sau:

- Bạn không nên quên đi tình bạn với đồng nghiệp cũ chỉ vì được thăng chức đồng thời bạn cũng đừng để cho tình bạn ấy ngăn cản công việc của mình.

- Bạn phải đối xử với những đồng nghiệp cũ và những người khác thật công bằng, nhưng cũng không nên vì muốn biểu hiện sự công bằng mà đều đối xử quá đáng với họ.

- Phương pháp tốt nhất nên áp dụng là nên tranh thủ thời gian nghỉ ngơi ngoài giờ làm việc để vui vẻ trò chuyện với nhân viên.

- Phải từng bước làm nhân viên của mình tin vào khả năng và quan điểm làm việc của mình, làm cho họ tin rằng bạn có năng lực với công việc và công bằng với nhân viên.

- Nếu bạn là một nhà quản lý có cách đối nhân xử thế tốt thì mỗi người trong phòng sẽ xem bạn như một người bạn của họ.

- Nếu ngoài giờ làm việc mà bạn gặp một đồng nghiệp cũ bây giờ là nhân viên cấp dưới của bạn thì không nên nói với họ về công việc của nhân viên khác trong công ty.

- Chú ý lắng nghe và quan sát mọi việc ở bất cứ nơi đâu, hãy cho đồng nghiệp cũ của bạn có cơ hội nói chuyện thoải mái và thể hiện sự quan tâm chân thành đối với họ.

Lúc này, bạn sẽ thấy khả năng giao tiếp của con người là rất quan trọng. Nếu giải quyết không tốt quan hệ với mọi người thì thành công của bạn sẽ mãi là chuyện xa vời.

2

THAY ĐỔI CƯƠNG VỊ VÀ NGÊNH ĐÓN THÁCH THỨC MỚI

Sự thay đổi vai trò từ một người bị quản lý trở thành người quản lý khiến bạn phải đổi mới với những thách thức mới. Khi đã làm quản lý, bạn phải chịu nhiều áp lực từ bên trong cũng như bên ngoài, bạn phải biết cách để phát hiện nhân tài, sử dụng và lưu giữ nhân tài; bạn cũng phải chú ý việc giải quyết thỏa đáng, dàn xếp hợp lý các mối quan hệ.

Lúc đầu, bạn sẽ có tâm lý lo lắng không biết liệu có thể đảm nhận công việc này không, người có kỹ năng hơn người khác thậm chí còn cân nhắc việc được mất giữa chức vụ và nghề nghiệp. Trên thực tế, không phải ai cũng có khả năng lãnh đạo bẩm sinh, tất cả những lãnh đạo mới nhậm chức đều có tâm lý này.

Chức vụ mới sẽ để lại ấn tượng ban đầu rất sâu sắc, hãy ghi nó vào quyển nhật ký của mình. Một vị tổng giám đốc cao tuổi, từ ngày nhậm chức đầu tiên, ông đã kiên trì viết nhật ký, ghi lại những điều đã được mắt thấy tai nghe, những điều suy nghĩ mỗi ngày để đọc và tổng kết lại. Việc làm này giúp ích cho ông rất nhiều, đây chính là một nhân tố chủ yếu giúp ông thành công trong cương vị mới. Một mặt, cuốn nhật ký đã làm ông có ý thức thu thập tin tức hàng ngày và suy nghĩ về nó; mặt khác ông đã tổng kết được rất nhiều kinh nghiệm mới trước đây ông chưa được biết đến.

Suy nghĩ thường xuyên, có ý thức tổng kết kinh nghiệm chính là một khâu quan trọng để làm tốt công việc và nâng cao tri thức của mình.

Trong cuộc sống, tất cả những thành công đều có sự đúng đắn của nó, chúng ta có thể tổng kết và tìm ra quy luật ấy, “đi một ngày dài học một sàng khôn”. Đồng thời với nó thì hầu hết những thất bại và va vấp chứa đựng trong nó những mặt không hợp lý, chúng ta phải “học một biết mười”, tìm ra nguyên nhân của nó qua quá trình tổng kết. Thành công rồi không nên mơ hồ cho rằng đó là kết quả của sự may mắn; nếu có bị thất bại không nên cho là sự rủi ro mà oán trời, trách người.

Một vài giám đốc công ty, mặc dù vất vả với công việc nhưng không chắc chắn trong tư tưởng; trong số họ có người rất có cá tính, nói làm là làm nhưng lại không suy nghĩ kỹ, hoàn thành công việc mà không tổng kết kinh nghiệm đã đạt được.

Một lời khuyên quan trọng cho những nhà quản lý mới nhậm chức là hãy kiên trì viết nhật ký mỗi ngày, tạo cho mình thói quen viết nhật ký, đồng thời không ngừng tổng kết để nâng cao ý thức làm việc có hiệu quả hơn.

Một phương pháp khác để đổi mới với những thách thức là sớm có kế hoạch cụ thể.

Việc gì có tính toán trước thì thường thành công, không tính toán trước thì thường thất bại. Người quản lý mới nhậm chức phải sớm có kế hoạch cụ thể, cách tốt nhất là nên đến một nơi thật yên tĩnh để suy nghĩ thấu đáo về sự việc cho đến khi xuất hiện trong đầu những dự định rõ ràng.

Bạn có thể thiết lập ý nghĩ về các vấn đề kiểu như:

- Tôi hy vọng đạt được mục tiêu gì?

- Tôi sẽ áp dụng cách quản lý như thế nào?
- Tôi cải thiện mối quan hệ với nhân viên ra sao?
- Tôi dự định bao lâu sẽ kiểm tra công việc một lần?
- Tôi định kiểm tra công việc thế nào?
- Có cần thiết phải tiến hành tổ chức lại nhân viên không?...

Tất nhiên, thách thức là khác nhau nên các vấn đề suy nghĩ cũng không giống nhau. Nhưng trong bất cứ trường hợp nào, vấn đề mà nhà quản lý cần đặt ra là rất nhiều.

Một nhà quản lý học nước ngoài đã đưa ra phương pháp “4R” cho vấn đề này, đó là yêu cầu, đánh giá, báo đáp và tôn trọng (“R” là chữ cái đầu của 4 từ tiếng Anh).

“Yêu cầu” là yêu cầu hy vọng của bạn với nhân viên, bạn dự định sẽ nói với nhân viên như thế nào.

“Đánh giá” là bạn định đánh giá công việc của họ như thế nào? Bạn sẽ bình xét việc liệu họ đã thực hiện được hy vọng của bạn ra sao? Bạn sẽ nói chuyện với họ thế nào về việc này?

“Báo đáp” là việc bạn sẽ báo đáp thế nào với những người thực hiện xuất sắc mục tiêu? Bạn sẽ sử dụng nguồn vốn ít ỏi ra sao? chẳng hạn như tăng lương, phát tiền thưởng hay thăng chức cho họ.

“Tôn trọng” là việc bạn sẽ làm thế nào để có và giữ được sự tôn trọng cũng như tín nhiệm của nhân viên? Phải mất rất nhiều thời gian, luôn thống nhất trong mọi hành động mới có thể xây dựng được niềm tin và sự tôn trọng của nhân viên. Đồng thời nên thể hiện quan điểm của bạn với nhân viên để họ biết hy vọng của

bạn với họ. Sớm đề ra các quy tắc, khi được thực hiện, họ sẽ cảm thấy không bị bất ngờ. Sự tín nhiệm có nghĩa là trách nhiệm, sự tin cậy và dự báo; còn tôn trọng là sự khâm phục và đề cao.

Mặc dù tình hình mỗi nước không giống nhau, mỗi công ty lại đều có những đặc điểm riêng nhưng công ty nào có phương pháp quản lý tốt cũng để lại cho chúng ta những bài học kinh nghiệm.

Ngoài ra, ở đây chúng tôi cũng xin cung cấp cho bạn đọc một vài kinh nghiệm khác để tham khảo.

- Trước khi bắt đầu công việc mới hãy đặt ra mục tiêu cho bản thân.

- Phải biết tùy từng nhân viên để có sự chỉ đạo đúng đắn, chỉ khi đặt ra mục tiêu cụ thể, có phương hướng rõ ràng thì hành động mới chính xác, nếu không cũng như nước chảy ngược dòng, không biết bao giờ mới tới được bến bờ.

- Dành những tuần đầu để tìm hiểu về nhân viên của bạn.

Nếu bạn là giám đốc ở một công ty mới, hãy dành thời gian để tìm hiểu xem họ đang làm gì. Hãy đọc hồ sơ nhân sự của họ và thiết lập mối quan hệ mật thiết với họ.

- Giải quyết mọi việc thật thỏa đáng nhưng không phải cách giải quyết nào cũng thuận buồm xuôi gió.

Tục ngữ đã có câu “dục tốc bất đạt” (vội vàng sẽ làm hỏng việc), vì vậy càng giải quyết nhiều việc phức tạp càng phải có sự thoải mái và bình tĩnh về tinh thần. Hơn nữa không phải việc nào cũng được như ý muốn nên người quản lý phải chuẩn bị tâm lý trước về mặt này!

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ - Bài học xưa và nay

- Tập trung sức lực vào những việc quan trọng.

“Muốn bắt trộm phải bắt tên đầu sỏ trước, muốn bắn người phải bắn ngựa trước”. Người quản lý nên phân biệt rõ những điểm mấu chốt quan trọng. Nếu không biết đâu là chính, đâu là phụ, chú ý vào tất cả các mặt thì mọi việc trở nên phức tạp và không đạt được kết quả như ý.

- Tích tiểu thành đại, gom gió thành bão.

Làm mọi việc cẩn thận thì có thể tích tiểu thành đại, tích những thành công nhỏ thành thành quả lớn.

• • •

**Đừng lo cho mình không có chức vị,
chỉ lo cho mình không đủ tài để nhận lãnh chức vị mà thôi**

Khổng Tử

3

LẬP TỨC HÀNH ĐỘNG

Khi quản lý các công việc khác nhau, tầm mắt của bạn sẽ bao quát rộng hơn, bạn không phải làm những công việc cụ thể nữa, cái mà bạn quan tâm không phải là những chi tiết mà là một công việc hoàn chỉnh. Bạn không vướng bận với những chi tiết nữa mà phải thấy được mục tiêu toàn diện và to lớn. Dưới đây là một vài kinh nghiệm của những nhà quản lý thành công và cũng là những lời khuyên quý giá cho nhà quản lý mới. Một người quản lý mới phải biết hành động từ những thành công đã qua.

1. Quan tâm đến nhân viên bắt đầu từ những việc rất nhỏ.

Chẳng hạn từ ngày đầu tiên nhân viên đi làm, cho họ thấy họ thuộc tập thể những người xung quanh.

Đầu tiên nên nói cho biết họ phải treo áo khoác ở đâu, ăn trưa ra sao, đừng xem thường những việc nhỏ con này. Điểm quan trọng trong ấn tượng về ngày đầu tiên là ở điểm này và thậm chí nó còn lưu lại mãi đến sau này.

Sau đó là cử người chuyên trách - tốt nhất là những nhân viên mới cùng tuổi và cùng giới tính, hai tuần đầu nên giúp đỡ những nhân viên mới. Phải bảo đảm sự đôn đốc có hiệu quả với họ và luôn có người giải đáp những vấn đề khó khăn mà họ gặp phải.

Làm tốt việc hướng dẫn và chỉ đạo với nhân viên mới sẽ làm họ thấy thoải mái, dễ hoà nhập với nhân viên cũ và cố gắng làm việc cho doanh nghiệp.

Điều kiện làm việc cũng là nhân tố quan trọng với nhân viên. Có lúc chỉ vì không vừa lòng với việc nhân viên tụ tập trong văn phòng hay yêu cầu của họ về một chiếc ghế mới mà bạn làm họ thấy khó chịu. Vì chuyện nhỏ này mà làm mất lòng nhân viên tốt thể hiện sự kém cỏi trong cách quản lý của bạn.

Có thể thử cách luân chuyển vị trí công việc. Tất nhiên cách này không phải ở đâu cũng phù hợp nhưng nếu có thể, bạn hãy thử, bởi vì cách làm này sẽ làm giảm sự nhảm chán với cùng một công việc của nhân viên, làm họ có cảm giác thích thú, từ đó mà nâng cao năng suất lao động và luôn duy trì tâm lý làm việc thoái mái của họ.

Bạn nên biết rằng, trong cuộc sống của các nhân viên cũng có một mặt của hoạt động xã hội, không nên xem nhẹ điểm này. Hãy nghĩ đến việc mỗi năm tạo điều kiện cho họ có cơ hội tập trung lại, cùng bạn bè hay vợ chồng đi chơi dã ngoại hoặc chỉ là những cuộc vui chơi nhỏ trong thành phố; hoặc sau bữa cơm trưa hãy cùng họ chơi một trò chơi nhẹ nhàng nào đó, như vậy sẽ có lợi cho việc giữ không khí vui vẻ với nhân viên.

Cuối cùng là phải nghĩ đến việc tạo cho nhân viên một kỳ nghỉ như thế nào, ai trước ai sau, đây là vấn đề rất quan trọng và đương nhiên là không thể dễ dàng mà giải quyết tốt được. Chẳng hạn như người có con đang đi học hy vọng sẽ có kỳ nghỉ trùng với thời gian nghỉ của nhà trường.

Vì thế, nhà quản lý phải biết sắp xếp điều kiện làm việc cho nhân viên một cách thật cẩn thận và chu đáo. Nếu không để tâm đến việc này có thể làm cho mọi người không cảm thấy hài

lòng và như vậy, công ty của bạn làm sao có được sự phát triển lớn mạnh?

Hầu như các gia đình đều mong hàng tháng để ra được một khoản tiền, nếu bạn giúp họ đặt ra một kế hoạch tích luỹ thì sẽ được họ hết sức hưởng ứng.

Nếu nhân viên góp ý hay kiến nghị điều gì, bạn không nên tỏ ra thờ ơ, không lắng nghe và coi thường việc đó. Phải xác lập một chế độ thưởng, chẳng hạn ý kiến góp ý là hợp lý sẽ được nhận thưởng. Rất nhiều các công ty lớn nhờ áp dụng phương pháp này mà mỗi năm đã tiết kiệm được không ít tiền cho công ty.

Những nhân viên gắn bó với công việc đều có thể nghĩ ra những phương pháp để phát triển công ty, bạn nên kịp thời chuẩn bị tinh thần để thảo luận về ý kiến góp ý của họ trong vấn đề này một cách nhiệt tình và chân thành.

Với các dự định và mục tiêu cần thiết mà tốt đẹp của nhân viên, bạn không thể chỉ nghe rồi để đấy mà nên thực hiện chúng khi đã tìm hiểu một cách rõ ràng, với điều kiện bình thường, trong một thời gian nhất định. Nếu bạn không tìm hiểu về dự định và mục tiêu đó mà chỉ để ở trong lòng thì sẽ dẫn đến những mối quan hệ không tốt, thậm chí là mâu thuẫn giữa hai bên.

Ngoài ra, bạn cũng nên quan tâm đến sức khỏe cũng như các điều kiện phúc lợi xã hội của nhân viên. Nếu khả năng có thể giúp được, bạn nên hết lòng giúp họ, hiệu quả của hành động này là vô cùng lớn lao.

Bạn có thể trợ cấp cho nhân viên bữa cơm trưa, việc này không những làm nhân viên có được sự ưu đãi nhất định, mà vì thế cũng có lợi cho doanh nghiệp. Người công nhân được ăn uống và nghỉ ngơi đầy đủ sẽ hoàn thành tốt hơn công việc buổi chiều.

Ngoài ra, cũng nên tạo thêm cho nhân viên một vài khoản phúc lợi khác nữa.

Có những cuộc họp với nhân viên mà nội dung không có gì vui vẻ, ngược lại còn phải xoay quanh vấn đề phạt vi phạm. Lúc này, bạn nên giữ thái độ công bằng, xử phạt hợp lý, như vậy sẽ làm cho sự việc trở nên tốt đẹp hơn nhiều.

Nói tóm lại, là một nhà quản lý, bạn nên quan tâm đến nhân viên từ những việc thường bị coi là nhỏ nhặt.

2. Phải biết cách đưa ra vấn đề chứ không chỉ đơn giản là ra lệnh.

Khi này sinh những vấn đề khó khăn, có nên chỉ đơn giản ra lệnh cho nhân viên đi giải quyết là xong việc hay không? Thực tế chứng minh rằng việc này không hề đơn giản như vậy. Đưa ra vấn đề thường dễ được mọi người tiếp nhận hơn là ra lệnh. Hơn nữa, khi biết cách đưa vấn đề, bạn còn phát huy được tính tích cực của nhân viên trước các câu hỏi bạn nêu ra. Nếu mọi người được tham gia vào quá trình nghe, truyền đạt công việc họ sẽ dễ dàng tiếp nhận mệnh lệnh hơn.

Johan - Tổng giám đốc của một nhà máy chuyên chế tạo các chi tiết chính xác cho các loại máy công cụ ở Nam Phi, tuy có cơ hội để nhận được một đơn đặt hàng rất lớn, nhưng ông biết rõ ràng mình không thể đáp ứng được thời gian giao hàng. Công việc trong

xưởng đã lên kế hoạch rồi nhưng thời gian để giao hàng lại quá ngắn, vì vậy ông thấy khó có thể chấp nhận đơn đặt hàng này.

Ông không hề đốc thúc công nhân phải tăng cường độ làm việc để nhận đơn đặt hàng này mà tập hợp tất cả nhân viên lại và giải thích với họ về tình hình đó và nói cho họ biết ý nghĩa to lớn với nhà máy và mỗi cá nhân nếu nhận được đơn đặt hàng này.

Sau đó, ông bắt đầu nêu ra vấn đề:

“Chúng ta còn cách nào khác để giải quyết đơn đặt hàng này không?”.

“Ai nghĩ ra cách nào để hoàn thành đơn hàng này?”.

“Có cách nào để điều chỉnh và phối hợp thời gian làm việc với sức lực mỗi người để hoàn thành giai đoạn này?”.

Nhân viên ai ai cũng đưa ra ý kiến riêng của mình để tiếp nhận đơn đặt hàng này và họ đã giao hàng đúng hẹn.

3. Làm cho họ thấy, nói cho họ hiểu và để họ làm thử.

Kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp của Nhật Bản đã tổng kết phương pháp nâng cao tính tích cực của nhân viên trong 4 câu nói: “*Làm cho họ thấy, nói cho họ hiểu, để họ làm thử và biểu dương họ, có như vậy mới lay động được tinh thần của họ*”.

- *Làm cho họ thấy* (làm mẫu): Người quản lý nếu muốn cấp dưới làm việc gì cho mình thì đầu tiên nên làm mẫu cho họ xem. Có khá nhiều nhà quản lý thường bắt nhân viên của mình làm những việc khó, họ không làm được thì phê bình, trách cứ họ. Thái

độ này thường làm cho cấp dưới mất tự tin mà người quản lý cũng không được nhân viên tín nhiệm.

• *Nói cho họ hiểu* (thuyết phục): Muốn tiến hành công việc phải dựa vào nhân viên, muốn vậy phải nói rõ với họ giá trị công việc, làm họ hiểu và tin vào công việc đó, phát huy tính tích cực trong họ để họ có thể làm tốt công việc này. Mặc dù người quản lý không thật sự nắm chắc giá trị công việc cấp trên giao phó cũng không nên chỉ thị và ra lệnh cho nhân viên mà không giải thích gì.

• *Để họ làm thử* (giao trách nhiệm): Những người quản lý kém cỏi thường không dám giao phó những công việc quan trọng cho nhân viên mà chỉ yêu cầu họ giúp đỡ và giải quyết rắc rối. Họ nghĩ rằng làm như vậy, cấp dưới sẽ không bao giờ vượt được bản thân mình. Là một nhà quản lý, bạn nên giao phó cho cấp dưới những việc lớn có giá trị và giúp đỡ, động viên để họ có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Người làm được việc thường là nhân viên hàng đầu, người quản lý nên giao cho họ chút quyền hạn để động viên họ cố gắng.

4. Thường xuyên đến nơi làm việc, chào hỏi và có thái độ thân thiết với nhân viên.

Để phát huy tính tích cực của nhân viên phải làm cho họ hiểu giá trị công việc để họ tự biết được ý nghĩa cá nhân của bản thân.

Để làm được như vậy, người quản lý phải năng đến nơi làm việc, chào hỏi, bảo ban và động viên nhân viên làm việc. Đồng thời, phải có khen thưởng hợp lý đối với những thành công trong công

việc dù là rất nhỏ, không được mọi người chú ý đến, đây là điều hết sức quan trọng.

Chẳng hạn, mỗi tháng có một lần đi khảo sát mọi việc xung quanh một cách chi tiết, điều này sẽ giúp bạn phát hiện ra những điểm cần thay đổi mà sự thay đổi này lại có lợi cho bạn trong việc động viên tinh tích cực của nhân viên.

“Tại sao vỏ quạt lại đóng không chặt? Sao cửa thông gió của chiếc quạt đó vẫn chưa sửa? Bác A liệu có cần một chiếc bàn to hơn? Chuyển cái điện thoại này ra đó có phù hợp không?”. Đó là những câu hỏi rất thông thường nhưng lại vô cùng cần thiết.

Hãy kiểm tra thật chi tiết và đặt từng câu hỏi cụ thể trong đầu để xem cách sắp xếp này đã thỏa đáng chưa, liệu có quá ôn ào không và đã hợp vệ sinh chưa?

Những suy nghĩ này được nảy sinh trong đầu người quản lý do quan niệm tôn trọng giá trị người lao động. Quan niệm này giúp nhà quản lý tôn trọng nhân viên của mình, phát huy sở trường của họ bất kể họ như thế nào, luôn có thái độ gần gũi, thân thiết với họ. Nhờ đó mà những việc nhỏ nhất nhân viên cũng cố gắng hoàn thành và nếu nhận được sự khen thưởng của cấp trên và đồng nghiệp, họ càng tích cực hơn và sẵn sàng đối mặt với thách thức và trưởng thành từ chính những thách thức ấy.

5. Người quản lý không nên tách rời tiếp xúc với cấp dưới và phải luôn biết đặt địa vị của mình vào địa vị của cấp dưới. Đã là một viên chức thì ở mọi cấp độ đều cần có sự động viên khích lệ như nhau.

Một người quản lý doanh nghiệp rất tự hào cùng mọi người đi tham quan toà nhà văn phòng sang trọng mới xây, ông ta muốn nhanh chóng giới thiệu cho mọi người về thiết kế bên trong toà nhà.

Cuối cùng họ cũng đến phòng ăn nhân viên, thật sự nó thiết kế không hợp lý lắm, bởi vì có ba vách ngăn để chia làm ba phòng ăn. Gian đầu tiên là phòng ăn tự phục vụ của nhân viên cấp dưới, từ đây có thể nhìn thấy được gian dành cho quản lý có nhân viên nữ phục vụ. Xa hơn nữa là phòng ăn cho hội đồng quản trị, từ bên ngoài không thể nhìn thấy phòng này.

Công ty này không những đã cố ý chọn kiểu nhà ăn phân cấp mà còn có thêm một vài cách sắp xếp rất kỳ lạ, thể hiện sự khác biệt về cương vị giữa toàn thể nhân viên. Nên nhà của phòng ăn cho nhân viên bình thường lát gạch men, còn hai phòng kia lại có thêm thảm trải nền. Người quản lý khi ăn thì được miễn phí rượu bồ đào đỏ hoặc bồ đào trắng, còn người trong hội đồng quản trị được chọn bất kỳ một chai rượu tùy ý và tất nhiên nó cũng là miễn phí.

Kiểu nhà ăn này không chỉ tốn rất nhiều tiền cho phần kiến trúc (nếu một gian nhà sẽ tiết kiệm hơn nhiều) mà còn làm nhân viên các cấp trong công ty mất đi tinh thần tập thể. Họ đã chọn kiểu kiến trúc “họ và chúng ta”, hơn nữa đã truyền bá tư tưởng về một chế độ giai cấp chỉ có hại mà không có lợi trong bất kỳ một tổ chức nào.

Sau đây là một vài lý do điển hình cho kiểu nhà ăn này:

- Lãnh đạo khi ăn tránh bị cấp dưới biết các vấn đề bí mật mà họ bàn luận;

- Chúng ta phải có dấu hiệu phân biệt cương vị để duy trì kỷ luật;
- Kiểu sắp xếp này có thể khích lệ mọi người cố gắng vươn lên.

Thứ lần lượt xem xét chi tiết những lý do này:

- **Bàn bạc các vấn đề bí mật**

Việc này nên nói ở trong văn phòng hoặc phòng họp, ở đó mới không bị làm phiền bởi việc chọn cơm với rượu, mà cũng không bị nữ phục vụ nghe trộm được. Xem ra lý do này chỉ là không muốn ngồi cùng với nhân viên cấp dưới mà thôi.

- **Kỷ luật**

Kỷ luật không phải duy trì bằng dấu hiệu đẳng cấp.

Kỷ luật có được từ sự tôn trọng và trật tự. Là một người quản lý không cần thiết phải thể hiện mình bằng cách đeo mác “tôi là nhân vật quan trọng” ở trên cổ. Một người lãnh đạo tốt, trách nhiệm đi kèm với năng lực sẽ được cấp dưới tôn trọng; một vị lãnh đạo yếu kém nếu lại mang thêm cái mác nhân vật quan trọng trên ngực chỉ làm người ta càng thêm thiếu tôn trọng.

- **Động lực**

Động lực có từ sự hài lòng, cơ hội tham gia và phát huy trí tuệ cho công việc. Sự phân biệt địa vị chỉ làm người ta cảm thấy xấu hổ, không thoải mái, thậm chí còn phản nội.

Từ đó có thể thấy rằng, những lý do nêu trên chỉ là cái cớ để che đậy cho sự thiếu tự tin. Người chủ của một doanh nghiệp nếu

thiếu tài năng quản lý thì có tạo ra vẻ hào nhoáng bên ngoài cũng chỉ làm tổn hại đến doanh nghiệp mà thôi.

6. Khích lệ những thất bại có ý nghĩa.

Một vài doanh nghiệp có tính sáng tạo cao đều rất nhấn mạnh đến quan niệm “có quyền tự do thất bại”. Sự sáng tạo mới mang tính phát minh và bí quyết kỹ thuật có được từ việc lặp đi lặp lại các tin tức, giả thiết, thực nghiệm đến thất bại rồi xem xét lại những giả thiết mới.

Nhìn từ góc độ này có thể thấy được rằng các hoạt động mang tính sáng tạo đều không thể tách rời khỏi sự thất bại.

Một số doanh nghiệp đã có những mức phạt không hợp lý đối với nhân viên khi họ bị thất bại, như vậy dễ làm nhân viên mất đi tính sáng tạo và tích cực của bản thân.

Để đúc rút được kinh nghiệm từ sự thất bại, doanh nghiệp cần có khoảng thời gian để mọi người bình tĩnh suy nghĩ và chấp nhận thất bại. Làm được như vậy, hậu quả của sự thất bại sẽ nhanh chóng được khắc phục và nỗi đau do thất bại gây ra chỉ còn là một vết thương nhẹ.

Mặt khác, nếu người quản lý không chấp nhận thất bại, do tâm lý không thoái mái nên lôi hết tội lỗi của nhân viên ra để trách mắng, hoặc biến người thất bại thành đối tượng để kiểm điểm, đôn đốc. Làm như vậy, nhân viên sẽ nghĩ họ đã rất vất vả vì doanh nghiệp, không may thất bại mà lại phải gánh hậu quả như vậy, từ đó họ sẽ không bao giờ phát huy tính sáng tạo nữa. Có những doanh nghiệp chỉ vì căn bệnh thành tích mà giấu giếm thất bại,

khiến thất bại lâu ngày trở thành khói ưng nhợt trong doanh nghiệp và không có cách nào cứu vãn được.

Trong một doanh nghiệp, việc bồi thường do sự cố về chất lượng đã phát triển thành vấn đề lớn mang tính xã hội, đó chính là hậu quả của việc giấu giếm thất bại để giải quyết trong nội bộ phòng ban.

Hiện tượng này có thể thấy trong rất nhiều doanh nghiệp và nó chính là hậu quả của việc lãnh đạo không khích lệ thất bại, nhưng khi sự việc xảy ra thì lãnh đạo cấp cao lại bức tức mà nói rằng: “*Tại sao không nói sớm với tôi?*”.

Thông thường, trong các công ty coi trọng tính quy củ và năng suất trong công việc thì thất bại thường bị giấu giếm đi, còn trong các công ty muốn phát huy tính sáng tạo và sự đột phá thì thất bại lại là việc được khích lệ.

Trong thời đại ngày nay, các doanh nghiệp nên coi trọng và cải tiến việc trao đổi thông tin làm cho thất bại là việc dễ được mọi người chấp nhận và khích lệ, trở thành trào lưu dễ phát hiện.

Thất bại mà nảy sinh sớm thì chỉ như vết thương nhẹ, vì vậy nên cho phép được thất bại, đồng thời nhanh chóng tìm hiểu thật khách quan nguyên nhân thất bại, chuẩn bị cho bước đột phá và tiến hành những thách thức mới.

Khen thưởng những kế hoạch có thành quả tốt và có thể tiến hành khen thưởng ở bất cứ nơi đâu. Nhưng trong một số công ty đã có chế độ biểu dương cả những kế hoạch thất bại, bởi vì chỉ cần tập trung hết tâm sức vào công việc thì cũng đã có rất nhiều điều đáng

để học tập trong quá trình thực hiện. Cũng giống như một cuộc sát hạch, nhân viên trong doanh nghiệp sẽ có được những bài học chính xác hơn nữa khi có được sự khích lệ của công ty, họ sẽ không quên thất bại để cố gắng một lần nữa đổi mới với những thách thức mới mà đạt được thành công.

Đương nhiên, cho phép thất bại không có nghĩa là khích lệ sự thất bại một cách tùy tiện.

Có không ít những trường hợp tự ý làm việc, khi thất bại rồi vẫn còn mơ hồ không biết nguyên nhân vì sao khiến doanh nghiệp mất rất nhiều thời gian để khắc phục hậu quả. Sau thất bại phải tìm hiểu lý do tại sao lại như vậy, chú ý để không mắc phải sai lầm cũ. Để làm được điều đó, phải biết quan sát thực tiễn một cách đầy đủ và thường xuyên, rèn luyện cho mình cách tư duy toàn diện. Kể cả có thất bại cũng nên là một thất bại có ý nghĩa cho những việc sau này.

4

KIỂM TRA KHẢ NĂNG CỦA BẠN

Một người quản lý mới nhậm chức nên tự kiểm tra xem mình đã có đủ 6 khả năng dưới đây chưa:

1. Khả năng lãnh đạo.

Một người quản lý bất kể chức vụ cao thấp thế nào cũng phải chịu trách nhiệm công việc cho một phòng nhất định, cần tổ chức nhân lực, vật liệu và tài sản nhất định thật hợp lý và phải cố gắng để đạt được mục tiêu đã đề ra, do vậy anh ta phải có khả năng lãnh đạo.

- Đầu óc chiến lược toàn diện của người lãnh đạo

Rất nhiều nhà chính trị, nhà quân sự nổi tiếng trong giai cấp tư sản đều có con mắt chiến lược. Nhà chính trị tư sản của Anh - ông Westdon Kiujir - là một điển hình. Trong thế chiến thứ hai, đứng trước nguy cơ bị Đức quốc xã tấn công quân sự, thủ tướng Anh thời bấy giờ đã tin vào lời cam kết sẽ không tấn công chính trị của Hitler nên áp dụng chính sách hòa hoãn, nhượng bộ với Đức, vì thế mà Anh đã bị Đức xâm lược nhanh chóng. Vậy mà ông Churchill đã nhìn trước được nguy cơ này và chủ trương chiến tranh với Đức. Trước tình hình Đức đánh chiếm toàn bộ Châu Âu, với con mắt chiến lược của một nhà quân sự lỗi lạc, ông chủ trương liên kết với Liên Xô chống lại Đức, ông đã nói: “Trong 25 năm qua, tôi trước sau như một luôn chống lại chủ nghĩa cộng sản, những lời tôi nói từ trước đến nay tôi không bao giờ thấy hối hận cả. Nhưng trước tình hình hiện nay, tất cả đã thay đổi rồi, chúng ta cần sự giúp đỡ của Liên Xô”.

• Đa mưu, giỏi phán đoán

Trình độ đưa ra quyết sách của người quản lý được quyết định bởi việc rèn luyện của bản thân họ. Để nâng cao trình độ này, người quản lý phải không ngừng suy nghĩ, sáng tạo, khắc phục tư tưởng cứng nhắc, bảo thủ; cần phải có vốn kiến thức phong phú, không chỉ cần hiểu biết về triết học, kinh tế, chính trị, pháp luật và quản lý mà còn cần nắm chắc phương pháp luận khoa học như hệ thống luận, tin tức và khống chế... Tất nhiên là các nhà quản lý hiện đại phải dựa vào trí tuệ của cả một tập thể, nhưng ý kiến chuyên gia cũng không thể thay thế được quyết sách của người quản lý. Bởi vì quyết sách đúng đắn không chỉ cần sự tính toán của nhiều người mà còn cần cả sự quyết đoán của người quản lý nữa.

Quyết sách kịp thời là khả năng cần có của một nhà quản lý. Một nhà quản lý quyết đoán kịp thời vốn có một tư duy mãn cảm mới có thể sắp xếp hợp lý mọi việc trong những trường hợp phức tạp, rắc rối. Xã hội hiện nay là một xã hội thông tin không ngừng thay đổi, cơ hội trôi qua nhanh chóng, vì thế đòi hỏi nhà quản lý phải nắm chắc thời cơ, có chính sách kịp thời mới thu được thành công. Dương nhiên, việc ra quyết định đúng lúc phải được dựa trên sự phân tích và phán đoán chính xác, không thể là sự bồng bột, hành động vô căn cứ và thiếu khoa học.

• Chọn người trao trọng trách

Biết người để trao trọng trách không phải chỉ là phát hiện người tài mà còn phải biết cách dùng người nữa, phải biết phát huy điểm mạnh và hạn chế điểm yếu ở họ. Lưu Bang Hán Cao Tổ đã nói một câu: “*Luận về cách trang bị quân quyết đánh quyết thắng*

ta không thể bằng Trương Lương; về tài đánh trận hơn người, đánh là thắng ta không bằng Hàn Tín; về lấy lòng toàn quân toàn dân, bài binh bố trận ta không bằng Tiêu Hà; nhưng ta biết dùng người nên đã giành được thiên hạ. Có thể thấy, chọn người để trao trọng trách thật vô cùng quan trọng”.

Trước tiên phải giỏi nhìn người tài, phát hiện và bồi dưỡng họ, không nên cầu toàn quá mà trách mắng họ, bởi vì “nhân vô thập toàn”, con người ai cũng mắc lỗi lầm. Tổng thống Mỹ Lincoln trong cuộc chiến tranh nam bắc chỉ thấy tướng quân Gelante có khả năng cầm quân dưới trướng và thắng lợi nhiều trận mà không tính đến điểm yếu hay uống rượu quá chén của ông ta nên đã quyết định để ông ta làm Tổng tư lệnh. “*Người mưu lược lớn không tránh khỏi điểm yếu, người có đức không phải không có khuyết điểm*” là nguyên tắc quan trọng để dùng người, để làm được điều đó cần phải có tinh thần vô tư vì việc công, giữ thái độ trọng dụng người tài.

Tiếp đến là phải biết cách dùng người tài. Một người nổi tiếng về học thuật thì phải làm việc ở một viện nghiên cứu mới phát huy tác dụng. Nếu để người đó làm một công việc gì khác sẽ làm tài năng của anh ta bị thu nhỏ. Giỏi mà không được trọng dụng, được trọng dụng nhưng không có tài đều là lãng phí nhân tài. Nhà quản lý phải biết cách sử dụng hợp lý người tài mới phát huy được hết tài năng của họ.

Có thể thấy rằng, người quản lý thành công không những phải biết phát hiện nhân tài mà còn phải biết sử dụng sao cho thích hợp, nếu không sẽ là lãng phí tài năng.

2. **Khả năng ứng biến.**

Khả năng ứng biến là năng lực điều chỉnh phù hợp các hoạt động của người quản lý tùy theo từng điều kiện chủ quan hay khách quan không ngừng thay đổi. Nó là yêu cầu được các nhà lãnh đạo hiện nay nêu ra đầu tiên với những người quản lý, cũng là điều kiện quyết định trước tiên bảo đảm cho hoạt động của lãnh đạo có được thành công như ý muốn.

Người lãnh đạo giỏi, có khả năng ứng biến tốt không đúng ngoài công việc chung, không bảo thủ và cứng nhắc mà có đủ bình tĩnh để kịp thời phát hiện tình hình mới, vấn đề mới, từ đó tìm ra con đường đi riêng và đúc kết được thêm kinh nghiệm. Trong khi thay đổi cách thức, gặp những sự việc mới, công việc mới, biết chú ý lắng nghe mọi ý kiến, phân tích cẩn thận và dám đưa ra những phương pháp hay ý tưởng mới; không hài lòng với thành tích đã đạt được, khi có được thành quả cũng không đắc ý mà tìm ra sự khác biệt giữa những thành quả ấy, đào sâu suy nghĩ để từng bước tiến bộ hơn.

Người quản lý trong quá trình làm việc phải có sự ứng biến, quyết đoán, nhanh chóng, kịp thời dựa vào sự phát triển, thay đổi của sự vật. Trong thế giới ngày nay, mọi vật biến đổi nhanh chóng không ngừng, muôn hình vạn trạng nhưng tóm lược quan hệ của nó với hoạt động của nhà quản lý chủ yếu có hai giai đoạn sau: thứ nhất là giai đoạn mà sự thay đổi theo hướng tách rời khỏi các hoạt động trước đó của nhà lãnh đạo; thứ hai là giai đoạn sự thay đổi đã tách khỏi phương hướng trước đây của nhà quản lý một cách rõ nét.

Với sự thay đổi trong giai đoạn thứ nhất không cần thiết phải thay đổi những quyết sách, phương pháp căn bản trước đây mà chỉ cần điều chỉnh một vài phần cho phù hợp với hoàn cảnh thay đổi.

Nhưng với sự thay đổi ở giai đoạn thứ hai thì cần phải thay đổi phần lớn các quyết sách trước đây, thậm chí có thể phải làm lại từ đầu. Một nhà quản lý có tài thường thể hiện tài năng ứng biến của mình trong việc xử lý những sự cố phát sinh đột xuất và những vấn đề phát sinh không có quy luật. Từ việc hoạch định những kế hoạch phức tạp đến đấu tranh cho sự sống và cái chết, từ sự sắp xếp các hoạt động rất nhỏ ở bên ngoài đến những cuộc đàm phán kinh tế quan trọng đều cần đến khả năng ứng biến nhanh trí, kịp thời. Khả năng ứng biến đúng lúc sẽ giúp người lãnh đạo có ý thức để thực hiện các chính sách, phương pháp lãnh đạo phù hợp hơn với môi trường khách quan trong hoạt động quản lý phức tạp của mình. Nhưng “ứng biến” phải dựa trên nguyên tắc chọn lọc, đưa ra tất cả những điều kiện có thể theo sự biến đổi không ngừng của sự vật khách quan, cố gắng hết sức để áp dụng chính sách đối phó khoa học và linh hoạt, để sự vật thay đổi thì mình cũng thay đổi, từ đó mà đạt được mục tiêu đã đề ra. Việc đối phó không có nguyên tắc sẽ làm cho sự việc trở nên rắc rối hơn và không phù hợp với điều kiện khách quan. Khả năng ứng biến của người quản lý hiện đại là sự thống nhất cao độ giữa tính nguyên tắc và tính linh hoạt trên cơ sở các phán đoán khoa học, khi biết chắc chắn rằng không đạt được mục tiêu đề ra phải nhanh chóng tạm dừng công việc hoặc chuyển trọng điểm công việc; khi chắc chắn nếu tiếp tục kiên trì có thể thu được kết quả thì phải nỗ lực hơn nữa, giải quyết mọi phiền toái xung quanh, dốc sức để giành thắng lợi; khi đã thực hiện được kế hoạch đề ra, nên đưa ra mục tiêu tiếp theo vào đúng lúc thích hợp; động viên nhân viên gắng sức vào nhiệm vụ mới; khi phát hiện sự vật (kể cả môi trường khách quan) có thay đổi mà khó thực hiện được kế hoạch đã đề ra theo chính sách và phương án đã định thì phải xem

xét lại tình hình, tập trung trí tuệ, kịp thời, nhanh chóng đưa ra cách giải quyết tốt nhất để hoạt động quản lý tiếp tục đi đến thành công.

3. Khả năng điều hành.

Khả năng điều hành, dàn xếp chủ yếu là năng lực giải quyết thỏa đáng các mối quan hệ với cấp trên, người cùng cấp và cấp dưới. Trong công việc, người quản lý cần phải giao tiếp với rất nhiều người, nhưng con người, địa vị, nhu cầu giao tiếp, tâm lý và tính chất công việc của mỗi người lại rất khác nhau. Người quản lý liệu có thể cùng họ giữ quan hệ tốt đẹp, cùng hợp tác, nhất trí, khiến cho cấp trên và cấp dưới trở nên gần gũi, người cùng cấp tin tưởng, giúp đỡ lẫn nhau, điều đó có quan hệ trực tiếp đến sự thành bại trong công việc của người quản lý. Người quản lý phải dành rất nhiều thời gian và sức lực để giải quyết tốt các quan hệ xã hội phức tạp đó.

Vậy làm thế nào để giải quyết hợp lý mối quan hệ với cấp trên, cấp dưới và người cùng cấp? Muốn làm được điều này chủ yếu phải nắm vững bốn điều sau đây:

- **Tôn trọng**

Ai cũng mong muốn được người khác tôn trọng. Tôn trọng là sự khẳng định và tín nhiệm với khả năng, hành động, phẩm chất của mỗi người. Tôn trọng người khác cũng là một biểu hiện phong cách tốt đẹp, bao gồm tôn trọng nhân cách, lời nói và cử chỉ của người khác. Tôn trọng bao gồm cả việc hai bên tôn trọng lẫn nhau, chỉ khi nào tôn trọng người khác thì con người mới tôn trọng bản thân. Tôn trọng lẫn nhau là một điểm quan trọng nhất để hoà giải các mối quan hệ xã hội. Chỉ có sự tôn trọng lẫn nhau mới làm người khác phải suy nghĩ và giành được sự tín nhiệm của họ. Trong

công việc, khi tiếp xúc với cấp trên hay cấp dưới và người cùng cấp đều phải tỏ thái độ tôn trọng. Chính hành động này là tiền đề để có được sự tín nhiệm, giúp đỡ và ủng hộ của mọi người.

Tôn trọng cấp trên sẽ nhận được sự tín nhiệm và thấu hiểu của họ, tránh hiện tượng cấp trên và cấp dưới không hiểu lẫn nhau, từ đó dễ dàng thu xếp được các quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Đây cũng là điều kiện quan trọng để được cấp trên ủng hộ và giúp đỡ một cách tích cực. Biểu hiện đầu tiên của sự tôn trọng cấp trên là phục tùng mệnh lệnh. Khi được giao bất cứ một nhiệm vụ nào bạn cũng nên hoàn thành xuất sắc; với những ý kiến mà cấp trên đưa ra, nếu có chỗ chưa hợp lý cũng nên tìm cách giải thích một cách phù hợp nhất, không nên trước mặt nghe theo nhưng sau lưng lại vi phạm; những kế hoạch hay phương án công việc nên cố gắng báo cáo để cấp trên được biết chứ không nên tự ý thực hiện. Nên để cấp trên cảm nhận được sự nhất trí giữa các cấp. Hơn nữa nên suy nghĩ về công việc của mình nếu là việc nhỏ, còn nếu ở tầm vĩ mô thì nên nghĩ cách làm việc thay cho cấp trên.

Tôn trọng người cùng cấp biểu hiện ở việc cùng hợp tác và tin tưởng lẫn nhau. Trong công việc phân rõ chức vụ và trách nhiệm, nắm vững sự phân công, không tranh giành quyền lợi, không ỷ lại trách nhiệm cho người khác; hợp tác làm việc cùng nhau, không trách mắng vô nguyên tắc, thậm chí là tranh giành quyền chức của nhau; nghiêm khắc với mình và thoải mái với người khác, học tập điểm tốt, không vạch điểm yếu của người khác, phải biết xem lại bản thân và không đánh giá quá cao sở trường của bản thân.

Biểu hiện của sự tôn trọng cấp dưới là ủng hộ và khẳng định công việc của họ. Lắng nghe và phân tích ý kiến đóng góp của cấp

dưới; kịp thời biểu dương những thành tích mà họ đạt được; tôn trọng và ủng hộ việc làm của cấp dưới.

• **Tìm hiểu**

Tìm hiểu là cố gắng hết sức để hiểu rõ về điểm yếu cũng như điểm mạnh của cấp trên, người cùng cấp và cấp dưới, trong công việc nên coi trọng sở trường cũng như bỏ qua những điểm yếu của họ. Đây là một khâu quan trọng để tránh làm khó họ và nhận được sự giúp sức và ủng hộ của họ.

• **Giúp đỡ**

Trong công việc, để mọi người nhận được sự giúp đỡ, ủng hộ và tin tưởng theo cách mà họ hy vọng là điều hết sức quan trọng.

Điều cấp trên hy vọng nhất là cấp dưới hoàn thành công việc mình giao; người cùng cấp lại hy vọng có sự hợp tác giúp đỡ trong công việc và có một mối quan hệ cạnh tranh lành mạnh trong môi trường bạn bè hữu hảo; cấp dưới muốn cấp trên tin tưởng mình và động viên ủng hộ những lúc khó khăn trong công việc và nhận được một khoản tiền thưởng xứng đáng với thành tích mà họ đạt được.

• **Mong muốn**

Bất kỳ một người lãnh đạo nào cũng không thể đơn thương độc mã một mình làm việc được, họ cần sự động viên, ủng hộ và hợp tác của cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp. Đó chính là điều mà họ hy vọng.

Khi muốn nhận được sự hỗ trợ của cấp trên, không nên tùy tiện yêu cầu cấp trên phải cung cấp hết thứ này đến thứ khác, phải

tìm hiểu xem cấp trên cần gì và hy vọng điều gì; khi muốn hợp tác với người cùng cấp phải xem xét xem điều đó có làm phiền họ không, họ có thể làm được không; khi muốn cấp dưới hoàn thành công việc được giao, phải phân tích cho họ hiểu những khó khăn họ có thể gặp phải và khả năng thực hiện công việc của họ.

4. Khả năng diễn đạt.

Khả năng diễn đạt là năng lực quan trọng với người quản lý và cũng là một yêu cầu cơ bản. Khả năng diễn đạt phản ánh năng lực tư duy, giao tiếp xã hội và phong cách, tính tình của người đó. Khi người quản lý chủ trì hội nghị, hoạch định chính sách giấy tờ, báo cáo lên trên và truyền đạt ý kiến cho cấp dưới, tiếp đoàn thăm quan, tham gia các hoạt động xã hội và phát biểu cũng như giao tiếp xung quanh đều cần có khả năng diễn đạt tốt.

Khả năng diễn đạt của người quản lý thể hiện ở ba mặt cơ bản là lượng từ, tính lôgic và sự xúc tích của ngôn ngữ. Lượng từ gồm nghĩa của từ, chính là nghĩa cơ bản và thái độ, tình cảm khi nói. Cân phai dùng từ thật chuẩn xác để người nghe hiểu, tránh nói dài dòng khiến người nghe cảm thấy khó hiểu. Người quản lý nên chú ý đến ý nghĩa của từ ngữ, dùng từ nghĩa xấu quá mạnh làm mất lòng người nghe, ảnh hưởng đến tư tưởng muốn truyền đạt, còn dùng từ quá nhẹ lại không diễn đạt được ý người nói, không đạt được mục tiêu cần truyền đạt. Ngược lại, dùng từ nghĩa tốt quá mạnh dễ làm người nghe kiêu ngạo, nếu quá nhẹ lại không có tác dụng động viên, cũng làm người nghe thất vọng.

Tính lôgic của ngôn ngữ là muốn nói đến sự chặt chẽ, có tình có lý của ngôn ngữ diễn đạt. Lời nói phải dễ thuyết phục, có sự kết

nói trước sau, quan hệ chặt chẽ, như vậy mới có thể lay động lòng người; nếu không câu nói trở lên rời rạc, dài dòng, thiếu tính thuyết phục và dễ làm người nghe thấy chán ngán.

Một câu nói xúc tích có khả năng đoàn kết mọi người, tạo không khí thoải mái, dễ chịu, làm cho cuộc giao lưu tư tưởng, tình cảm giữa nhân viên và cấp trên đi đến thành công, nhân viên sẽ tiếp nhận quan điểm, chủ trương và ý tưởng mà cấp trên muốn truyền đạt, đồng thời hình ảnh người quản lý cũng được nâng cao.

Khả năng diễn đạt được chia thành khả năng nói và khả năng viết. Khả năng nói chính là tài ăn nói, truyền đạt tư tưởng, quan điểm, chủ trương chính sách của mình đến mọi người bằng những cách diễn đạt phong phú và hiệu quả nhất, ảnh hưởng đến tư tưởng người nghe. Khả năng nói bao gồm: phát biểu trong các cuộc họp, khả năng thuyết phục mọi người và trả lời các vấn đề rắc rối cần phải đối mặt trong công việc.

Trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay, nhà quản lý các cấp đều có thể phải trả lời phỏng vấn của phóng viên bất cứ lúc nào; phải phát biểu trong các cuộc họp cần thiết hay trong những trường hợp cần thiết; trong các hoạt động xã hội, người quản lý cũng phải trả lời một số vấn đề rất chủ động hoặc bị động, trong những trường hợp này, tài ăn nói của họ là vô cùng quan trọng.

Khả năng diễn đạt bằng văn bản là cách truyền đạt tư tưởng chính sách cũng như kinh nghiệm thực tiễn của mình, nó thể hiện tính hệ thống, khoa học và sự hợp lý. Đây là một nhân tố cần có của người quản lý. Từ xưa đến nay, những nhà lãnh đạo kiệt xuất đều có khả năng diễn đạt bằng văn bản một cách rất tài tình và khéo léo.

5. Kỹ năng nghề nghiệp.

Kỹ năng nghề nghiệp là sự hiểu biết nhất định về kỹ thuật nghề nghiệp mà người quản lý cần nắm vững và vận dụng để giải quyết các vấn đề khó khăn trong công việc kỹ thuật gặp phải trong quá trình quản lý.

Trong hoạt động quản lý ngày nay, người lãnh đạo cần phải nắm vững những kiến thức nhất định về kỹ thuật nghề nghiệp để giải quyết các vấn đề phức tạp có thể gặp phải, đặc biệt trong điều kiện nền kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa ngày nay, với trình độ khoa học kỹ thuật trên thế giới biến đổi không ngừng thì những kiến thức kỹ thuật này của lãnh đạo lại càng trở nên quan trọng.

Trong lịch sử đã có rất nhiều ví dụ làm người ta phải suy nghĩ về người quản lý thiếu kiến thức kỹ thuật nghề nghiệp mà sai lầm trong chính sách lãnh đạo dẫn đến thất bại.

Thập niên 70, Ai Cập xây dựng đập nước Aswan, việc thi công công trình này đã mang lại nguồn điện có giá trị, ngăn hiện tượng hạn hán, tưới nước cho đồng lúa, làm cho nền sản xuất nông nghiệp và kinh tế của Ai Cập phát triển. Nhưng do người quản lý thiếu kiến thức nghề nghiệp về cân bằng sinh thái, họ đã không có chính sách giải quyết hợp lý vấn đề này nên đã phá hủy sự cân bằng sinh thái của dòng sông Nil, gây ra hàng loạt hậu quả không lường trước được.

Vì phù sa và trầm tích của sông Nil chảy về phía cuối của kho chứa nước nên vùng bãi bồi hai bên sông Nil không còn được bồi dấp nữa, đất ngày càng mặn đi và không còn màu mỡ nữa; cửa sông không được cung cấp đủ cát nên vùng đồng bằng quay ra biển trở

thành vùng đất khô lục địa. Nhà máy, cửa cảng, công trình quốc phòng có nguy cơ nghiêm về phía Địa Trung Hải; vùng nuôi cá sạc-din bị phá hủy do thiếu muỗi và các chất hữu cơ khác; Do bị đập nước ngăn cách nên vùng thượng lưu sông Nil trở thành vùng hồ chết, tạo điều kiện cho sự phát triển của ký sinh trùng và ruồi muỗi, làm tỷ lệ mắc bệnh truyền nhiễm do muỗi tăng lên đến 80%, thậm chí là 100%. Tất cả những tổn thất này chỉ do một nguyên nhân, đó là người lãnh đạo thiếu hiểu biết về nghề nghiệp khiến cho Ai Cập phải trả một cái giá quá đắt.

6. Khả năng sáng tạo.

Vì hoạt động quản lý có tính tổng hợp, rắc rối và nhiều thay đổi nên công việc quản lý cũng là một hoạt động mang tính sáng tạo. Điều này đòi hỏi người quản lý phải không ngừng phát triển và có khả năng sáng tạo. Đặc biệt là trong thời đại thông tin thay đổi nhanh chóng, khoa học kỹ thuật phát triển không ngừng thì tính thay đổi và động thái của công việc càng rõ nét, cơ hội nhanh chóng mất đi. Nếu nhà quản lý không kịp thời nắm bắt thời cơ, tìm tòi lĩnh vực mới, vấn đề mới thì không thể bám kíp với sự thay đổi nhanh chóng của thời cuộc, khiến cho công việc của bản thân luôn ở thế bị động.

Khả năng sáng tạo, tìm tòi cái mới phát là một trong những khả năng cần có của nhà quản lý. Không có khả năng này, người quản lý thường bảo thủ, cứng nhắc, làm cho công việc trở nên chậm trễ, không phát triển. Nhưng nếu có khả năng này, chí tiến thủ sẽ không bao giờ bị suy kiệt và bất kỳ khó khăn, vất vả nào cũng không thể ngăn cản được bước tiến của nhà quản lý.

Vị tổng thống thứ 32 của Mỹ cũng là một nhà chính trị có tính sáng tạo cao. Từ năm 1929 đến năm 1933, chủ nghĩa tư bản trên thế giới xảy ra cuộc khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng và kéo dài nhất từ trước đến nay. Tổng thống Mỹ lúc bấy giờ là một người bảo thủ cứng nhắc lại thêm lý luận về “bàn tay vô hình” đã phát huy tác dụng to lớn trong xã hội tư bản hơn 100 năm nên ông rất đề cao chính sách vận động và phát triển nền kinh tế tư bản tự do không có sự điều tiết của Nhà nước. Trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1932, nhờ việc đi sâu phân tích nguyên nhân khủng hoảng kinh tế và đưa ra phương hướng áp dụng chính sách mới với nhân dân Mỹ là cải cách và để Nhà nước điều tiết nền kinh tế mà ông Franklin Delano Roosevelt đã thắng cử. Sau đó ông đã áp dụng chính sách mới để Nhà nước can dự vào sự vận động và phát triển nền kinh tế, khống chế triệt để chính sách “bàn tay vô hình”. Đây chính là hành động mang tính sáng tạo cao để đưa nước Mỹ dần thoát khỏi cuộc khủng hoảng và có những bước tăng trưởng mới, cũng là dấu hiệu kết thúc thời đại phát triển tự do của nền kinh tế tư bản trên thế giới, bắt đầu thời kỳ Nhà nước điều tiết nền kinh tế tư bản. Nhờ chính sách mới của mình mà Tổng thống Franklin Delano Roosevelt đã trở thành một trong những tổng thống có ảnh hưởng to lớn đến nước Mỹ trong hơn 200 năm.

Từ đây chúng ta có thể thấy rằng, mỗi người muốn thành công phải có óc sáng tạo tìm tòi. Tổng thống Hoover sở dĩ thất bại trong cuộc bầu cử là do cứng nhắc, bảo thủ, thiếu tính sáng tạo trước nguy cơ khủng hoảng, còn sự thành công của Tổng thống Franklin Delano Roosevelt là nhờ đâu óc sáng tạo và sự táo bạo của bản thân.

2

Trở thành người quản lý giỏi

Ngày nay, trong cuộc cạnh tranh thương mại ngày càng trở nên quyết liệt giữa Mỹ và Nhật, ai cũng biết hàng hoá Nhật có ưu thế hơn hẳn so với hàng hoá Mỹ. Trước đây, khi Viện nghiên cứu kỹ thuật Honda vừa mới được thành lập, Soichiro (người sáng lập ra hãng xe Honda) đứng trong khu công xưởng đơn sơ, giản dị của mình khích lệ nhân viên “Chúng ta phải cố gắng trở thành hãng sản xuất xe máy lớn nhất thế giới”. Cùng lúc đó, Yamaha II sau khi trở về từ nhà máy sản xuất ô tô Ford tại Mỹ tuyên bố “Quy mô sản xuất của Ford tuy lớn, nhưng không có nghĩa là chúng ta không thể bằng được họ, nếu quyết tâm, trong tương lai chúng ta nhất định sẽ làm tốt hơn nhiều.”

Giờ đây, điều mà Soichiro mơ ước đã trở thành hiện thực, có lẽ ai cũng biết lý do để họ đạt được thành công chính là nhờ vào quản lý. Một nền quản lý tiên tiến đã tạo ưu thế cạnh tranh mạnh mẽ cho hàng hoá của Nhật, nước Nhật trở thành cường quốc hàng đầu thế giới về kinh tế một phần là nhờ có hệ thống quản lý hoàn chỉnh.

5

HIỂU RỘ BẢN CHẤT CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Quản lý có từ lâu đời nhưng nếu quan sát ở những góc độ khác nhau thì định nghĩa về quản lý cũng không giống nhau. Xét về ý nghĩa thì quản lý có hàm ý như “trông nom”, “cai quản”, “xử lý” và “thường trực” nhưng đến nay vẫn chưa có một tiêu chuẩn thống nhất cho định nghĩa quản lý. Những năm gần đây, nhiều học giả trong và ngoài nước đã có khá nhiều giải thích không giống nhau xuất phát từ các góc độ nghiên cứu riêng, các định nghĩa mang tính tiêu biểu bao gồm:

Nhà quản lý học Herbert Ximong cho rằng “quản lý là quyết sách”. Trước đó, một vài nhà quản lý học hoặc trong các giáo trình khoa học quản lý nổi tiếng của Mỹ, Nhật và các nước châu Âu cũng có những định nghĩa khác nhau về quản lý, chẳng hạn:

“*Quản lý là quá trình diễn ra các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức và điều chỉnh kế hoạch*”.

“*Quản lý là hoạt động của một hay nhiều người cùng điều chỉnh công việc của nhiều người khác để đạt được hiệu quả công việc mà cá nhân một người không thể làm được*”.

“*Quản lý là công việc đặt ra kế hoạch để tổ chức và điều chỉnh một tổ hay một nhóm người*”.

“*Một định nghĩa rộng, thiết thực và có tính khả thi của quản lý đó là xem nó như một hoạt động phát huy vài chức năng nào đó để thu hút, phân công và tận dụng có hiệu quả sự cố gắng của con*

người cũng như vật chất tiền bạc cho việc thực hiện một mục tiêu nào đó”.

Những định nghĩa trên đã nói rõ bản chất của quản lý từ các góc độ và các phương diện khác nhau.

Nói tóm lại, quản lý phải dựa vào nhiều người để hoàn thành một công việc. Do vậy, điểm chủ yếu trong hoạt động quản lý là cai quản và điều chỉnh người khác để đạt được mục tiêu đã đề ra.

Theo định nghĩa khoa học cần có hai điều kiện để diễn ra hoạt động quản lý, thứ nhất là hoạt động sản xuất hành chính tập thể có ít nhất hai người, và thứ hai phải có mục tiêu được nhất trí thông qua và tự giác thực hiện.

Quản lý không chỉ dừng lại ở việc tập hợp nhân công để thực hiện công việc mà còn phải đề ra mục tiêu, kế hoạch, hướng dẫn và điều chỉnh nhân viên... Hơn nữa, người làm quản lý phải biết vận dụng toàn bộ những phương pháp đã biết vào triển khai công việc và thực hiện kế hoạch đã đề ra. Vì thế, quản lý vừa mang tính khoa học lại vừa là một nghệ thuật.

Là một môn khoa học, quản lý đòi hỏi người làm việc phải trang bị những kiến thức vững chắc về hệ thống. Trên thực tế, phần lớn các công việc quản lý đều vận dụng thành quả và kiến thức có được qua việc nghiên cứu tính hệ thống. Chẳng hạn, chúng ta gọi lĩnh vực dùng để định ra các chính sách, quyết định là khoa học quản lý, nhờ đó chỉ sử dụng một vài công thức toán học thì có thể điều chỉnh nguồn vốn và nguyên liệu sẵn có cũng như đề ra yêu cầu cho tương lai chính xác hơn nhiều nếu chỉ dựa vào kinh nghiệm thực tế.

Tính khoa học của quản lý xem đây như một quá trình hoạt động chứa đựng trong nó một loạt các quy luật khách quan cơ bản. Con người qua thu thập, đúc kết kinh nghiệm thực tiễn trong cả thành công và thất bại đã rút ra các giả thiết và kiểm nghiệm các giả thiết đó, từ đó tổng kết, đánh giá những lý luận về quản lý và các phương pháp phổ biến phản ánh quá trình hoạt động quản lý theo quy luật khách quan, vận dụng những lý luận và phương pháp đó vào thực tiễn quản lý của bản thân. Dựa vào thực tiễn và thành quả thu được trong quá trình thực hiện để kiểm nghiệm độ chính xác và hiệu quả của những lý luận và phương pháp đó, nhờ đó mà các lý luận khoa học và phương pháp quản lý trong cuộc sống hàng ngày không ngừng phát triển và phong phú. Vì vậy người ta nói, quản lý là khoa học lấy lý luận và phương pháp quản lý phản ánh các quy luật khách quan, và là phương pháp luận khoa học để phân tích và giải quyết mọi vấn đề.

Tuy nhiên, quản lý còn là một nghệ thuật đòi hỏi người thực hiện nâng cao khả năng đánh giá nhờ kinh nghiệm thực tế sẵn có. Người đã qua trải nghiệm thường giỏi trong việc dự đoán khả năng tương lai. Chẳng hạn, một giám đốc phải lựa chọn giữa hai phương án A và B trong khi tất cả các nghiên cứu đều cho thấy hai phương án này không khác nhau là mấy. Nếu người giám đốc quyết định chọn phương án A và chứng minh được sự đúng đắn của nó thì chứng tỏ ông là một vị giám đốc có tài năng đặc biệt, mà người quản lý giỏi lại rất cần tài năng đặc biệt này. Người quản lý thành công phải biết lúc nào nên động viên, tán dương nhân viên, lúc nào cần phải nghiêm khắc với họ. Nghệ thuật quản lý không thể tính toán bằng những phép tính đơn thuần mà chỉ có được qua việc tích luỹ kinh nghiệm hoặc rèn luyện trong thời gian dài.

Từ đó có thể thấy, nghệ thuật quản lý nhấn mạnh kinh nghiệm thực tiễn, nếu không có nó thì quản lý không còn là nghệ thuật. Nếu chỉ dựa vào những lý luận suông trong sách vở hoặc những công thức mang tính nguyên lý thì rất khó thành công trong công việc. Người quản lý phải phát huy tính chủ động, tích cực và sáng tạo trong thực tiễn hoạt động, kết hợp với những hiểu biết mang tính khái quát cao nhất về quản lý để áp dụng vào hoạt động quản lý cụ thể. Để làm tốt điều này cần phải nắm vững một số phương pháp và lý luận nhất định, vận dụng linh hoạt các kiến thức, kỹ năng, khéo léo trong bí quyết quản lý hiệu quả.

Vì vậy, quản lý vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật. Người quản lý giỏi phải biết kết hợp cả hai mặt này, công việc sẽ không thể thành công nếu thiếu đi một trong hai mặt đó. Tuy nhiên, người quản lý cấp cao nên chú ý coi trọng đến nghệ thuật quản lý, còn người quản lý bậc trung nên coi trọng đến khoa học quản lý.

Tóm lại, muốn quản lý thành công và có hiệu quả phải dựa trên cơ sở nắm vững lý luận quản lý có căn cứ, do vậy hai phương diện trong quản lý có quan hệ bổ sung chứ không phải là quan hệ phủ định lẫn nhau. Như đã nói ở phần trước, hoạt động quản lý dựa vào “nguyên lý sách vở” là hoạt động không có hiệu quả, xa rời hoặc không chú trọng thực tiễn; nhưng nếu thiếu lý luận và kiến thức quản lý ban đầu mà chỉ dựa vào vận may, trực giác và kinh nghiệm, người quản lý sẽ khó tìm ra biện pháp giải quyết cho các vấn đề quản lý có tính khả thi và làm mọi người hài lòng. Vì thế, việc bồi dưỡng các kiến thức ban đầu không nên đào tạo ra những nhà quản lý mới theo kiểu “thành phẩm” mà nên tạo bước đệm để

người quản lý học hỏi thêm trong thực tiễn, và là cơ sở nhận thức lý luận vững chắc cho các nhà quản lý giỏi. Tất nhiên, lý luận đơn thuần không thể bảo đảm cho sự thành công trong công việc mà điều quan trọng là phải biết vận dụng nó một cách hiệu quả trong thực tiễn. Giáo sư quản lý học Living Stone thuộc học viện thương mại Havard Mỹ trong thời gian làm giám đốc sở nghiên cứu và tổng giám đốc công ty quản lý hệ thống, qua quá trình làm việc thực tế đã phát hiện ra rằng thành tích học tập trong nhà trường không có quan hệ trực tiếp với thành tích có được trong quản lý thực tiễn. Ông cho rằng, nếu thành tích học tập cũng tương đương với thành công trong sự nghiệp thì người giám đốc giỏi được đào tạo tốt giống như một nhân vật trong các truyện thần thoại.

Nhà quản lý trẻ tuổi của hãng Ford đã từng nói với tổng thư ký Philip Caldwell sau khi ông này rời bỏ Công ty Ford: “*Philip, vấn đề của anh là ở chỗ anh đã học đại học Havard. Còn tôi coi trọng thực tiễn, chú trọng đánh giá cảm tính, phản đối những lý luận cứng nhắc trong sách vở*”.

8

NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ QUẢN LÝ

Trong những doanh nghiệp nhỏ, người chủ thường đảm nhiệm chức vụ giám đốc. Nhưng ở các công ty lớn, có rất nhiều cấp bậc quản lý tùy vào tính chất và trình độ công việc cụ thể, trong đó bao gồm 3 cấp chính: cấp cao nhất, cấp trung và cấp quản lý nghiệp vụ.

Cấp quản lý cao nhất bao gồm: Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng thư ký và các cán bộ cao cấp khác. Nhiệm vụ của họ là đặt ra mục tiêu lâu dài cho công ty và đánh giá thành tích chung của cả công ty.

Cấp quản lý trung bao gồm: Giám đốc nhà máy, các trưởng ban, kỹ sư trưởng, nhân viên kiểm toán và giám đốc nhân công... Trách nhiệm của họ là phụ trách thực hiện mục tiêu lâu dài mà cấp cao nhất đã đề ra. Cấp cao nhất là nơi quyết định chính sách, còn cấp quản lý trung là nơi thực hiện những chính sách ấy. Họ báo cáo tình hình công việc trực tiếp lên cấp cao nhất. Điều quan tâm nhiều nhất của họ và cấp cao nhất là công việc quản lý hàng ngày.

Cấp quản lý nghiệp vụ bao gồm trưởng nhóm và người quản lý các bộ phận cơ bản, họ chịu trách nhiệm đôn đốc nhân công hoàn thành công việc được giao, công việc chủ yếu của họ là phân công công việc cụ thể cho từng người, theo dõi sát sao quá trình làm việc của họ. Nếu xảy ra vấn đề gì họ sẽ có biện pháp điều chỉnh kịp thời, trực tiếp tại nơi làm việc. Cấp quản lý nghiệp vụ báo cáo công việc trực tiếp cho cấp quản lý bậc trung.

Nội dung và tính chất công việc giữa ba cấp quản lý có nhiều điểm khác nhau. Cấp quản lý nghiệp vụ quan tâm đến việc hoàn thành những công việc cụ thể và chỉ cần lao động thể lực là có thể giải quyết một số vấn đề gặp phải trong công việc; còn cấp quản lý cao nhất lại chú ý đến những mục tiêu lâu dài và họ phải suy nghĩ, xem xét tỉ mỉ, cụ thể mới có thể giải quyết mọi vấn đề trong công việc. Nhân viên quản lý nghiệp vụ thường suy nghĩ xem phải sửa chữa, cải tiến máy móc ra sao trong khi nhân viên quản lý cấp cao lại đặc biệt quan tâm đến việc hoạch định kế hoạch, mở rộng thị trường và đánh bại các đối thủ cạnh tranh.

Do sự khác nhau trong nội dung công việc nên nhân viên quản lý cấp thấp thường quan tâm đến những công việc mà tính quản lý không rõ nét; còn nhân viên quản lý cấp cao nhất thường chú ý đến những công việc có tính quản lý sâu sắc. Nếu nhân viên quản lý cấp thấp được thăng chức lên cấp cao nhất họ sẽ thấy công việc chủ yếu của họ đã chuyển từ việc quản lý thông thường đến quản lý sâu và rộng hơn.

Vai trò của từng cấp quản lý không giống nhau do cấp bậc quản lý khác nhau. Nhà quản lý học nổi tiếng người Mỹ Peter F. Drucker cho rằng: quản lý là một lực lượng vô hình thông qua sự biểu hiện của các cấp quản lý, do vậy, vai trò của người quản lý về cơ bản được phân thành ba loại hình sau:

1. Quản lý một tổ chức.

Theo cấp bậc, nó thuộc trách nhiệm của cấp quản lý cao nhất. Để tổ chức có thể tồn tại và phát triển phải làm được những việc sau:

- Xác định công việc và mục tiêu của tổ chức, biện pháp để thực hiện mục tiêu đó.
- Phục vụ cho mục đích cao nhất của tổ chức là hiệu quả công việc.
- Tổ chức phải nhằm mục đích phục vụ cho xã hội và thu hút khách hàng.

2. Người quản lý những quản lý khác.

Ba cấp trong tổ chức doanh nghiệp vừa là người quản lý, vừa là người bị quản lý, vì thế cần phải biết:

- Lắng nghe và xem xét ý tưởng và nguyện vọng của cấp dưới, làm việc vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.
- Bồi dưỡng tinh thần làm việc vì tập thể.
- Đào tạo cấp dưới.
- Xây dựng cơ cấu tổ chức hoàn thiện và lành mạnh.

3. Quản lý nhân công và công việc cụ thể

Quản lý nhân công và công việc cụ thể là trách nhiệm của cấp quản lý nghiệp vụ, vì thế phải nắm chắc 2 vấn đề đặt ra dưới đây:

- Tính chất công việc thay đổi không ngừng, vì thế trong công việc cần cả thể lực và trí tuệ nhưng làm việc có tư duy chiếm tỷ lệ ngày càng cao.

- Cần phải hiểu mỗi con người trong một tập thể đều có tính cách và tư tưởng khác nhau, họ làm gì cũng đều có lý do nên khi đưa họ vào trong một tập thể cần phải có những kỷ luật nghiêm khắc để đưa họ vào khuôn phép. Đây chính là điểm quan trọng để giải quyết mối quan hệ qua lại giữa các cấp và các nhân viên.

7

THÀNH THẠO VỚI CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

Quản lý là một quá trình, chức năng hay được nhắc đến nhất của người quản lý là phải phát huy tác dụng bản thân trong quá trình đó. Thời kỳ đầu người ta cho rằng chức năng quản lý gồm 3 điểm lớn cơ bản là vạch kế hoạch, thực hiện và điều chỉnh kế hoạch. Ông Houde Gates của Mỹ thì cho rằng quản lý có 4 chức năng lớn đó là: vạch kế hoạch, tổ chức thực hiện, hướng dẫn thực hiện và điều chỉnh.

Thông thường chỉ cần thực hiện tốt bốn chức năng cơ bản đó là người quản lý đã hoàn thành công việc. Ai nắm vững được bốn nhân tố mấu chốt đó thì có thể yên tâm làm việc và thực hiện xuất sắc mục tiêu đã định. Tuy nhiên, giữa 4 chức năng đó không có thứ tự nhất định. Chẳng hạn, vạch kế hoạch và điều chỉnh kế hoạch có thể tiến hành đồng thời. Hơn nữa, bốn chức năng lại có quan hệ tác động qua lại với nhau bởi vì một kế hoạch có hiệu quả sẽ quyết định việc điều chỉnh có hiệu quả, hướng dẫn chỉ đạo chính xác lại quyết định một tổ chức tốt.

1. Kế hoạch.

Kế hoạch là chức năng đầu tiên và là cơ sở để làm tốt công việc quản lý. Điều đầu tiên để vạch ra một kế hoạch là người giám đốc phải biết nhìn xa trông rộng, nghĩ đến các khả năng xảy ra trong tương lai có liên quan đến người lao động và nguyên, nhiên, vật liệu. Sau khi hình thành một ý tưởng rõ ràng, chắc chắn mới bắt đầu hoạch định kế hoạch.

Kế hoạch phải dựa trên những yếu tố già định có thể xảy ra trong thời gian sắp tới để đề ra các chính sách phù hợp với thực tế, đây là khâu cần thiết định hướng cho các hoạt động tương lai và được viết lại thành văn bản.

Nhà quản lý khi xác lập kế hoạch phải chuẩn bị những công việc sau đây:

- Tập trung toàn bộ thể lực và trí tuệ, không bị làm phiền vì những công việc hàng ngày.
- Quen thuộc với công việc bản thân, biết rõ những bí quyết nghề nghiệp trong công việc đang đảm nhiệm.
- Rèn luyện thường xuyên và đúc kết kinh nghiệm thực tế, lý thuyết đa dạng cho công việc đảm nhiệm.

Dưới đây là 3 nguyên tắc cơ bản chi tiết cần xem xét trong quá trình hoạch định kế hoạch:

- *Tính thích ứng:* Kế hoạch phải phù hợp với sự thay đổi không ngừng của thời gian và thực tế.
- *Tính giả thiết:* Kế hoạch được vạch ra trên cơ sở một vài giả định.
- *Tính xã hội:* Kế hoạch phải xem xét đến vấn đề liên quan đến con người. Bất kỳ ai cũng đều có ý thức chống lại sự thay đổi, nếu muốn có phương pháp tốt để giải quyết vấn đề con người, tốt nhất nên động viên họ tham gia và đóng góp ý kiến.

Tóm lại, kế hoạch là khâu quan trọng nhất, tốn công sức và trí tuệ nhất và cũng khó khăn nhất trong quản lý, nhưng nếu dành

thời gian và công sức cho nó thì thành quả thu được không phải là nhỏ.

Suy cho cùng, kế hoạch gồm hai hoạt động cơ bản là xác định mục tiêu và cách thức để đạt được mục tiêu đó. Bản chất của nó có liên quan đến những dự định tương lai, muốn vậy cần có những phương hướng hành động và kế hoạch chính dành cho những mục đích này.

Bước chủ yếu đầu tiên trong hoạch định kế hoạch là xác định mục tiêu. Trên thực tế, mục tiêu của công ty không chỉ có lợi nhuận bởi vì tuy sự tồn tại của công ty là dựa vào lợi nhuận cao nhưng để có lợi nhuận tối ưu cần có hàng hoá tốt và có người làm ra những sản phẩm ấy để phục vụ khách hàng. Vì thế, ngoài mục tiêu lợi nhuận, kế hoạch còn phải xác định rõ mục tiêu liên quan đến sản phẩm và nhân công lao động. Kế hoạch đòi hỏi phải có những mục tiêu lâu dài và toàn diện, các mục tiêu ấy lại được phân thành các mục tiêu nhỏ hơn, cho nên một kế hoạch đầy đủ phải bao gồm những kế hoạch cụ thể với các mục tiêu thực hiện tương ứng. Trong các mục tiêu đó, có mục tiêu là cái đích đạt tới của người quản lý cấp cao nhất, có mục tiêu được người quản lý bậc trung theo đuổi, có mục tiêu là điều quan tâm của người quản lý cấp thấp. Nếu muốn mọi người trong công ty tiến hành công việc một cách nhịp nhàng thì ba cấp quản lý phải là một tổ chức hỗ trợ lẫn nhau thật hợp lý.

Xác định phương hướng thực hiện mục tiêu đề ra là bước quan trọng thứ hai trong hoạch định kế hoạch. Thông thường, có nhiều phương án để đạt một mục tiêu nhất định, nhiệm vụ của người quản lý là chọn ra một phương án phù hợp nhất với từng điều

kiện hoàn cảnh cụ thể. Phương án đầu tư ít mà hiệu quả thu được lại cao, chúng ta gọi nó là tỷ lệ giá thành có hiệu quả kinh tế. Để có phương án thu được tỷ lệ giá thành có hiệu quả kinh tế tối ưu thì phải xác định mọi kế hoạch để đạt được mục tiêu ấy, tiếp đến phải tính toán, đánh giá những giả thiết căn cứ hoạch định kế hoạch. Có kế hoạch có khả năng thành công cao trong thời kỳ nền kinh tế phát triển mạnh mẽ, lại có những kế hoạch vạch ra dựa trên thời kỳ nền kinh tế trì trệ, kém phát triển. Thông qua đánh giá điều kiện thành công của mỗi kế hoạch, người quản lý sẽ quyết định lựa chọn ra kế hoạch có tính khả thi nhất.

2. Tổ chức.

Một đơn vị có rất nhiều thành viên khác nhau và tài năng của người quản lý thể hiện ở chỗ biết cách sắp xếp họ vào một tổ chức phù hợp với khả năng của từng người để phát huy tác dụng tốt nhất của tập thể, đó chính là công việc tổ chức. Muốn thực hiện được kế hoạch một cách hiệu quả nhất phải có một tổ chức hoàn chỉnh và toàn diện. Nếu thay đổi mục tiêu và kế hoạch đã định thì kết cấu tổ chức cũng phải thay đổi tương ứng cho phù hợp. Công việc tổ chức gồm những nội dung sau:

- Vạch rõ mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.
- Vạch rõ chức vụ, nội dung công việc từng người phải đảm nhiệm. Trên cơ sở đó lập ra một bản hướng dẫn nhiệm vụ, trong đó phải ghi rõ nội dung, phạm vi và người hướng dẫn đôn đốc thực hiện công việc cho mỗi người, yêu cầu về trình độ và kỹ năng với mỗi người.
- Lập ra một cơ cấu, vẽ sơ đồ tổ chức.

• Sử dụng nhân viên cho phù hợp. Khi bàn bạc các vấn đề về nhân sự, thường có những câu nói kiểu như “*Anh ấy đã làm việc chăm chỉ trong công ty lâu năm nên xứng đáng với chức vụ chủ nhiệm hay trưởng phòng*”. Cách nói này thể hiện tư tưởng “bố trí công việc dựa theo con người”. Công việc tổ chức lại ngược lại với cách nghĩ ấy, nó cần sắp xếp mỗi người theo yêu cầu của công việc và chọn người thích hợp với chức vụ. Vì vậy, khi phân công lao động cho nhân viên trong đơn vị cần phải chú ý:

- Không nên quá thiên về tuổi tác và học lực;
 - Mỗi bộ phận đều có một người có khả năng lãnh đạo;
 - Sắp xếp những người có tính cách khác nhau vào cùng một nhóm để họ bổ sung, hỗ trợ cho nhau;
 - Không nên cho những người ích kỷ, cục đoan hoặc những người có sự đối nghịch lẫn nhau vào trong cùng một nhóm;
 - Tránh để những người có tư tưởng làm việc cũ lãnh đạo một tổ chức mới hay tổ chức đã đổi mới.
- Trao quyền hợp lý

Trao cho người quản lý và nhân công quyền hạn cần thiết để họ hoàn thành công việc. Trong khi trao quyền, điều chủ yếu thứ nhất là phải xác định phạm vi công việc được ủy quyền, thứ hai là việc trao quyền phải được viết bằng văn bản, thứ ba là vẫn phải có sự điều chỉnh cho phù hợp sau khi đã ủy quyền, thứ tư là làm cho mỗi nhân viên đều có niềm tin được thăng chức để động viên khích lệ không khí làm việc của tập thể, thứ năm là không được trao quyền hạn bừa bãi và không hoàn chỉnh.

Ngoài ra, tổ chức có hiệu quả còn được quyết định ở sự hợp tác làm việc, nghĩa là các bộ phận trong những tổ chức nhỏ và nội bộ các đơn vị trong công ty phải hiểu, thông cảm và giúp đỡ, hợp tác với nhau cùng làm việc. Nhiệm vụ của người quản lý là phải tạo ra và duy trì không khí làm việc hiếu biết, giúp đỡ lẫn nhau trong nội bộ công ty. Điều đó cũng chính là việc thiết lập và giữ gìn một môi trường làm việc trong sáng, thông nhất mọi người đều cố gắng hoàn thành mục tiêu và trách nhiệm chung của tập thể, vì thế định hướng quan trọng trong công việc của một tổ chức là xây dựng trong trái tim mỗi thành viên một niềm tự hào là người trong tổ chức đó, từ đó làm cho họ có nguyện vọng được cùng mọi người hợp tác và góp sức cho sự phát triển của tổ chức ấy.

Có ba quy tắc cho công việc tổ chức có hiệu quả:

- Có một kết cấu và hình thái tổ chức toàn diện và lành mạnh.
- Phải ủy quyền cho người thích hợp
- Xây dựng mối quan hệ làm việc tốt đẹp.

Hai nguyên tắc sau đã được nhắc đến ở phần trước, ở đây chúng tôi chỉ xin bàn luận đến kết cấu tổ chức. Kết cấu tổ chức là những bộ phận cụ thể cấu thành nên tổ chức; điều các Giám đốc nên đặc biệt cần xem xét là ảnh hưởng của một mô hình tổ chức đến sự phát huy chức năng của tổ chức đó. Dưới đây là những điều kiện quan trọng cần thiết để xây dựng một kết cấu tổ chức hoàn thiện:

① Tổ chức phải dựa trên mục tiêu

Mục tiêu là căn cứ cơ bản để tổ chức, một tổ chức xa rời mục tiêu hoạt động là tổ chức không thiết thực, thiếu thực tế, nên lấy

những dự đoán quan trọng có kế hoạch lâu dài làm mục tiêu để xây dựng tổ chức.

② Tham khảo những điều kiện có liên quan để tổ chức

Phải tiến hành xây dựng tổ chức dựa trên cơ sở sự phối hợp mật thiết giữa con người và sự vật, xem xét, tham khảo tất cả các điều kiện có liên quan để điều chỉnh những đầu mối quan trọng và tìm ra những điểm chủ yếu của các sự việc phức tạp, rắc rối.

③ Duy trì nhịp độ điều chỉnh thích hợp

Phải xem xét chi tiết, tỉ mỉ sự sắp xếp có liên quan giữa các phương diện trong tổ chức, một mặt cần phải duy trì nhịp độ điều chỉnh cho phù hợp, mặt khác hết sức tránh tăng thứ tự trong cấp bậc quản lý không cần thiết để phát huy chức năng toàn diện của tổ chức.

④ Để mỗi cấp trên chỉ chịu trách nhiệm một bộ phận

Một nhân viên khi phải chịu sự đôn đốc quản lý của càng nhiều người thì hiệu quả công việc sẽ càng giảm đi, vì thế, cách phân công trách nhiệm tốt nhất là một bộ phận chỉ phải chịu trách nhiệm với một cấp trên duy nhất.

⑤ Vẽ một bảng hệ thống tổ chức hoàn thiện

Quan hệ kết cấu tổ chức trên dưới phải rõ ràng để thể hiện chức năng công việc của từng người.

Nói tóm lại, một giám đốc giỏi phải là một nhà tổ chức giỏi, cần suy nghĩ thật sâu sắc, dành toàn bộ công sức để tổ chức kết cấu nhóm hoàn chỉnh và điều chỉnh nhân sự hợp lý, có như vậy mới gặt hái được thành công.

3. Hướng dẫn chỉ đạo.

Hướng dẫn chỉ đạo là một chức năng quản lý để hướng dẫn, đôn đốc cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ được giao. Chức năng này được tiến hành trên cơ sở trực tiếp chỉ đạo cấp dưới thực hiện phần lớn công việc. Vì thế, đây là một chức năng quan trọng liên quan đến quan hệ giữa người quản lý và người bị quản lý, nếu không làm tốt công việc này thì không thể kêu gọi tính sáng tạo của nhân viên để thực hiện xuất sắc mục tiêu mà công ty đã đề ra.

Nhưng khi thực hiện công việc này, người quản lý có thể gặp phải một số vấn đề có tính thách thức cần phải giải quyết một cách thỏa đáng.

Vấn đề thứ nhất là phương pháp làm cấp dưới hiểu được yêu cầu của cấp trên, bởi lẽ nếu cấp dưới không thật sự hiểu yêu cầu của cấp trên thì hậu quả của nó còn xấu hơn là không có yêu cầu gì. Vì thế, vấn đề quan trọng là phải làm tốt việc truyền đạt thông tin, các yêu cầu phải rõ ràng chính xác, tạo cơ hội để cấp dưới được hỏi các vấn đề, hơn nữa cấp dưới phải phản ánh kịp thời tình hình thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Vấn đề thứ hai là phương pháp động viên khích lệ có hiệu quả công nhân viên chức dựa vào những yêu cầu khác nhau của họ. Chẳng hạn, trong vấn đề thực hiện các chính sách với nhân viên, có người muốn có thêm chút tiền thưởng, có người lại muốn điều kiện làm việc tốt, có người thì hy vọng có sự bảo đảm về công việc, có người lại coi trọng một công việc có ý nghĩa và có mong muốn thành tích. Do vậy, người quản lý phải hiểu được những yêu cầu khác nhau của mỗi người, tạo cho mỗi người một

chính sách đãi ngộ riêng. Cũng nên quan tâm và tận dụng những đặc điểm, thói quen và sở thích không giống nhau của mỗi nhân viên. Tóm lại, vừa nên hướng dẫn chỉ đạo họ bằng các phương pháp quản lý hàng ngày, mặt khác lại thể hiện sự quan tâm đặc biệt. Đây là công việc có tính thách thức khá lớn với người giám đốc hiện nay.

Vấn đề thứ ba là phương pháp chỉ đạo có hiệu quả. Hoàn cảnh và yêu cầu của nhân viên dưới quyền không giống nhau, có người hy vọng lãnh đạo có sự chỉ đạo cụ thể hơn, có người lại thích phát huy tính chủ động sáng tạo của cá nhân, người lại muốn công việc bớt trách nhiệm đi, người lại muốn đảm nhiệm những nhiệm vụ quan trọng. Vì thế, một người lãnh đạo có hiệu quả phải có cách chỉ đạo linh hoạt phù hợp với từng yêu cầu khác nhau của nhân viên cấp dưới.

Công tác chỉ đạo bao gồm 5 điểm chủ yếu sau đây:

- *Khoái dầu:* Để đạt được mục tiêu đề ra, người lãnh đạo phải có những ý kiến giải thích, dẫn dắt, thu hút người khác, từ đó mà có hành động phù hợp.

- *Ra quyết định:* Người quản lý phải vận dụng sự khéo léo và logic để có những biện pháp kết luận và đánh giá cần thiết.

- *Trao đổi ý kiến:* Tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau và thu thập ý kiến xây dựng của người khác

- *Động viên khích lệ:* Động viên nhân viên nghiên cứu, sáng tạo và phát triển công việc, có chí tiến thủ và đảm nhiệm những nhiệm vụ lớn hơn và gian khổ hơn.

- *Bồi dưỡng, đào tạo nhân viên:* Cải thiện thái độ làm việc, tăng kiến thức học vấn cho nhân viên, đào tạo kỹ năng công việc.

4. Điều chỉnh.

Điều chỉnh là công việc người quản lý đối chiếu mục tiêu kế hoạch với tình hình hoàn thành kế hoạch đề ra, sau đó có biện pháp điều chỉnh sự sai lệch trong quá trình thực hiện để đảm bảo cho kế hoạch và mục tiêu được thực hiện đúng hướng. Vì thế, chức năng điều chỉnh vô cùng cần thiết trong việc thực hiện kế hoạch đã định.

Mục đích của quá trình điều chỉnh là làm cho hoạt động kinh doanh luôn đúng hướng với kế hoạch đề ra, nếu có sự sai lệch thì người quản lý cần phải tìm hiểu đó là sự sai lệch gì. Biện pháp điều chỉnh thường gặp nhất là điều chỉnh ngân sách, nghĩa là điều chỉnh về tài sản; tiếp đến là điều chỉnh chất lượng nghĩa là điều chỉnh về sản phẩm; cuối cùng là điều chỉnh quan niệm riêng của người quản lý. Biện pháp này cũng như các biện pháp tương tự khác phản ánh lại cho người quản lý để đạt được mục đích điều chỉnh.

Nội dung công việc điều chỉnh chủ yếu bao gồm bốn điểm dưới đây:

- Giả định mục tiêu công việc
 - Đưa ra các tiêu chuẩn dựa trên các kế hoạch.
 - Giả định yêu cầu nhân viên cùng tham gia vào công việc đã đề ra.
 - Tiêu chuẩn phải mềm dẻo và cụ thể.
 - Tiêu chuẩn phải được so sánh với nhau.

- Viết báo cáo thời gian thực hiện
 - Báo cáo phải kịp thời.
 - Có các con số thống kê và sơ đồ giải thích.
 - Thiên về phân tích so sánh.
- Đánh giá hiệu quả công việc
 - Phải dựa vào tiêu chuẩn đã định.
 - Có phân tích, so sánh.
- Điều chỉnh sự sai lệch trong công việc
 - Sự sai lệch được kiểm tra xác nhận.
 - Phải nói rõ nguyên nhân sai lệch và đưa ra phương pháp sửa chữa.
 - Các ghi chép về sự sai lệch của phòng kế toán.
 - Điều chỉnh sai lệch phải dựa vào các yêu cầu về quy phạm.

Có hai yêu cầu về điều chỉnh hệ thống, một là tính kịp thời và hai là tính kinh tế. Sở dĩ phải có tính kịp thời bởi vì nếu người quản lý không kịp thời nhận được thông tin điều chỉnh để có những hành động điều chỉnh cần thiết đúng lúc thì công việc điều chỉnh sẽ không có ý nghĩa. Phải có tính kinh tế bởi vì xây dựng hệ thống điều chỉnh cần có tài chính và nó liên quan đến vấn đề kinh tế. Chẳng hạn, xây dựng hệ thống điều chỉnh chất lượng cần 20.000 USD nhưng lại chỉ có thể tiết kiệm cho doanh nghiệp có 5.000 USD, như vậy hệ thống điều chỉnh này không có tính kinh tế, không thể bù đắp được thiệt hại. Bởi vì giá thành xây dựng hệ

thống điều chỉnh rất cao nên không cần thiết phải điều chỉnh cho mọi lĩnh vực trong doanh nghiệp. Trên thực tế không có doanh nghiệp nào làm như vậy cả, phần lớn họ đều dựa vào những nguyên tắc ngoại lệ, chỉ điều chỉnh những phần dễ gây ra các sai lệch lớn. Khi xuất hiện sự sai lệch lớn nghĩa là đã dẫn đến sự việc ngoại lệ mới áp dụng biện pháp điều chỉnh thêm. Nhờ hệ thống điều chỉnh kịp thời và tiết kiệm lại có thể áp dụng biện pháp điều chỉnh theo nguyên tắc ngoại lệ, giám đốc có thể điều chỉnh có hiệu quả các hoạt động kinh doanh của công ty.

• • •

**Thiếu phương pháp thì người tài cũng lõi.
Có phương pháp thì người tầm thường cũng làm được việc phi thường.**

Descartes

8

NẮM CHẮC KỸ NĂNG QUẢN LÝ

Để quản lý có hiệu quả, người quản lý phải thực hiện các chức năng vạch kế hoạch, tổ chức, hướng dẫn chỉ đạo và điều chỉnh. Nhưng trong quá trình thực hiện các chức năng đó, người quản lý có thành công hay không phần nhiều do kỹ năng quản lý quyết định. Kỹ năng quản lý giúp người quản lý đánh giá chính xác tình hình thực tế, có các chính sách quyết định đúng đắn, nhạy cảm với mọi vấn đề và có những biện pháp quyết đoán; nó cũng giúp người quản lý để làm tốt công việc bản thân, kêu gọi tinh thần tích cực của nhân viên từ đó thực hiện được mục tiêu công ty đề ra.

Kỹ năng quản lý có thể chia làm 3 mặt: Kỹ năng về kỹ thuật, kỹ năng về quản lý nhân công và công việc, kỹ năng hình thành khái niệm.

1. Kỹ năng về kỹ thuật.

Kỹ năng kỹ thuật chủ yếu để chỉ phương pháp và kỹ thuật người quản lý nên nắm vững trong phạm vi quản lý của mình. Kỹ năng này có được nhờ quá trình học tập và kinh nghiệm thực tiễn. Nó là nhân tố quan trọng nhất của người quản lý trong khi thực hiện công việc, bởi vì nó giúp cho họ biết làm gì tại công xưởng, nhà máy. Chẳng hạn, trong một nhà máy sản xuất giày da, người quản lý phải nắm được kỹ thuật may vá thời trang, nếu chính họ không biết làm, họ không thể hướng dẫn người khác làm được. Giống như trong một phòng kế toán, người quản lý phải biết nghiệp vụ kế toán như đưa ra, nói rõ về các con số tài chính, nếu không, họ

không thể lãnh đạo người khác làm tốt công việc này. Vì thế, trong bất kỳ một tổ chức hay công ty nào, người quản lý đều muốn làm tốt công việc của mình và vì vậy, họ cần phải có kỹ năng về nghiệp vụ đó. Nhưng khi được thăng chức lên cấp lãnh đạo cao hơn, họ sẽ nhận ra rằng kỹ năng kỹ thuật cũng như các kỹ năng khác đều không quá quan trọng như khi còn là quản lý cấp thấp nữa.

2. Kỹ năng quản lý nhân công và công việc.

Kỹ năng này thiên về quản lý nhân công. Có kỹ năng này, người quản lý có thể kêu gọi tinh thần tích cực của nhân viên và tiến hành công việc có hiệu quả. Đây là kỹ năng cần thiết với người quản lý ở mọi cấp và là kỹ năng quan trọng nhất trong ba kỹ năng quản lý.

Có nhiều người đã nhầm kỹ năng này với khả năng quan hệ xã hội, nhưng trên thực tế, hàm ý của khả năng quan hệ xã hội là quá hẹp. Ngày nay, doanh nghiệp nhà nước tư bản chủ nghĩa xem nhân công như nguồn lực quan trọng bởi họ hiểu rằng không có con người thì doanh nghiệp không thể kinh doanh được. Cách khai thác khả năng của họ là cho họ làm những công việc có tính thử thách, xem họ như những người quen biết và giả định họ cũng giống như giám đốc, đều muốn doanh nghiệp sẽ gặt hái thành công. Các nghiên cứu cho thấy, chỉ làm như vậy mới có thể động viên tinh thần tích cực của họ, để họ tự nguyện đóng góp công sức cho doanh nghiệp và hy vọng làm tốt công việc được giao. Tư tưởng xem xét vấn đề kiểu này được gọi là triết học quản lý nguồn nhân lực.

Là một người quản lý giỏi cần phải có kỹ năng này, coi nhân viên là nguồn lực quan trọng và sử dụng họ một cách hợp lý. Thời

gian dùng để suy nghĩ phương pháp sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực sẽ tiết kiệm hơn rất nhiều so với thời gian tính toán sử dụng nguồn nguyên nhiên vật liệu cho công việc.

3. Kỹ năng hình thành khái niệm.

Kỹ năng này giúp nhà quản lý hiểu rõ các vấn đề còn tồn tại trong quan hệ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp hoặc cả doanh nghiệp; hiểu tình hình thực tế để có những quyết định chính xác; chỉ ra phương hướng kinh doanh của doanh nghiệp và xác lập kế hoạch lâu dài. Cấp quản lý càng cao càng cần phải có kỹ năng này, chẳng hạn Chủ nhiệm nhà máy và Trưởng phòng quan tâm nhiều nhất đến việc sử dụng kỹ thuật và quản lý nhân lực, các thành viên của Hội đồng quản trị và Tổng thư ký hầu như không cần đến kỹ năng này nhưng khi đưa ra các chính sách quyết định đều phải dựa vào kỹ năng này.

9

KHƠI THÔNG CON ĐƯỜNG TRUYỀN ĐẠT THÔNG TIN

Truyền đạt thông tin là điểm mấu chốt để quản lý thành công. Bất kể là chức năng vạch kế hoạch, tổ chức, hướng dẫn và điều chỉnh hay ba kỹ năng quản lý thì truyền đạt thông tin luôn giữ vai trò quan trọng. Mặc dù kế hoạch của quản lý được vạch ra rất hoàn thiện nhưng nó sẽ chẳng có tác dụng gì nếu tất cả nhân viên đều không hiểu và không nắm chắc được yêu cầu của quản lý. Đồng thời như vậy, ý tưởng của nhà quản lý không được truyền đạt đến nhân viên thì những kỹ năng về kỹ thuật, quản lý nhân công và hình thành khái niệm của anh ta cũng chẳng có ích lợi gì.

1. Phương pháp truyền đạt thông tin.

Truyền đạt thông tin là quá trình người truyền đạt đưa tư tưởng của mình đến với người nhận truyền đạt. Có lúc quá trình này tiến hành giữa người với người như truyền đạt giữa cấp trên với cấp dưới. Trong bất cứ trường hợp nào thì quá trình này cũng giống nhau, đầu tiên phải có người muốn truyền đạt (người phát thông tin) phát thông tin đi bằng hình thức nào đó (văn bản hoặc lời nói) hoặc phương pháp đường truyền (điện thoại, bưu chính). Người nhận tin qua giải thích hiểu rõ và tiến hành hành động thích hợp.

Điều đáng tiếc là ý tưởng của người truyền tin lại thường không được người nhận tin hiểu rõ bởi lẽ có những tình tiết ngăn cản sự thuận lợi của việc truyền tin, người ta gọi hiện tượng này là sự ngăn cản thông tin có hiệu quả.

2. Sự ngăn cản thông tin có hiệu quả.

Có rất nhiều trở ngại ảnh hưởng đến việc truyền đạt thông tin có hiệu quả mà các loại hình thường gặp bao gồm:

Thứ nhất là cảm giác không chính xác. Trong cuộc sống ngày nay, do thời gian và trình độ đào tạo khác nhau nên mỗi người lại có những cách nhìn và giải thích riêng với cùng một sự vật. Vì thế, người nhận tin thường có cảm giác sai lệch về thông tin nhận được, điều đó trở thành vật cản cho sự truyền đạt thông tin có hiệu quả, đặc biệt là khi người truyền tin diễn đạt không rõ ràng. Chẳng hạn, giám đốc nhà máy nghiêm khắc nhắc nhở chủ nhiệm về kỷ luật lỏng lẻo để ông này tăng cường quản lý hơn nữa, theo cảm giác riêng của mình, người chủ nhiệm nhận thấy giám đốc bảo ông phải áp dụng biện pháp quản lý mạnh mẽ và cứng nhắc hơn nên ông tuyên bố với nhân viên rằng “từ mai ai đi muộn sẽ bị sa thải”, nhân viên cho rằng chỉ vì một lý do như vậy mà bị đuổi việc, vậy thì an toàn của công việc cũng bị nguy hại, từ đó họ thấy một sự phiền phức và nhờ công đoàn bảo vệ họ hơn nữa. Thực ra, giám đốc chỉ nhắc nhở chủ nhiệm để ông này có kỷ luật nghiêm hơn mà nâng hiệu quả công việc hơn nữa. Sự sai lầm trong cảm giác ngăn cản sự truyền đạt thông tin chính xác là điều rất phổ biến trong các doanh nghiệp.

Thứ hai là phán đoán không chính xác. Trong tư tưởng con người luôn tồn tại những quan niệm chủ đạo, vì thế mà người nhận thông tin thường đoán sai thông tin nhận được, tạo ra sự ngăn cản thông tin có hiệu quả. Chẳng hạn, nhân viên tiếp thị gọi điện đường dài về cho giám đốc bán hàng xin ý kiến về hoạt động tiếp thị lần

này, thư ký nghe điện và nói với nhân viên tiếp thị sự thật rằng giám đốc không đi làm mấy hôm nay rồi nhưng nhân viên lại nghĩ rằng giám đốc làm việc vô trách nhiệm, dùn đẩy trách nhiệm. Suy đoán sai lầm làm thông tin không được truyền đạt hiệu quả. Nếu thư ký nói rõ cho nhân viên tiếp thị biết giám đốc đi công tác từ ngày nào đến ngày nào thì có lẽ nhân viên sẽ không có ý nghĩ như vậy. Vì vậy, ở bất cứ đâu, nếu thông tin không được truyền đạt rõ ràng rất dễ làm người nhận tin có những suy luận và đoán ý không chính xác. Đặc biệt người nhận tin vốn đã có quan niệm thiên lệch hoặc nghi ngờ từ trước thì càng làm cản trở việc truyền tin một cách hiệu quả.

Thứ ba là sự khác nhau về ngôn ngữ. Giống như nhiều nước và khu vực trên thế giới, gật đầu biểu thị đồng ý, lắc đầu là không đồng ý, nhưng lại có một số nước gật đầu là không, lắc đầu cho thấy mọi việc giống nhau; cùng một chữ, một từ nhưng với mỗi người nó lại có những hàm ý khác nhau. Đặc biệt là từ ngữ chuyên ngành và thuật ngữ kỹ thuật với người không đúng chuyên ngành thường hiểu sai lệch thành những ý nghĩa rất khác với nghĩa gốc của nó. Vì vậy, ngôn ngữ của người truyền tin và người nhận tin không giống nhau rất dễ gây cản trở cho việc truyền tin có hiệu quả.

Thứ tư là do nguyên nhân liên quan đến cá nhân. Người nhận tin khi nghĩ đến ảnh hưởng của việc truyền tin không có lợi cho bản thân đâu tiên thường nghĩ đến việc có nên truyền đạt tin này hay không và truyền đạt như thế nào. Điều này cũng làm việc truyền đạt thông tin không có hiệu quả.

3. Phát triển khả năng thông hiểu giữa hai bên.

Một trong những cách khắc phục sự cản trở trên là phát triển khả năng thông hiểu giữa hai bên, nghĩa là người quản lý không nên đơn phương ra yêu cầu cho cấp dưới mà phải cho phép và khích lệ cấp dưới đóng góp ý kiến và hỏi về vấn đề liên quan. Nếu người nhận tin không hiểu rõ thông tin của người khác, anh ta có thể hỏi hoặc thậm chí có thể yêu cầu người truyền tin nói lại một lần nữa hay giải thích kỹ càng hơn. Người quản lý nên tạo ra môi trường thoải mái động viên cấp dưới hỏi và đưa ra yêu cầu. Nhiều người quản lý có thói quen chỉ yêu cầu người khác mà không cho họ cơ hội được hỏi ý kiến, được yêu cầu, những người này được gọi là người truyền đạt một phía, họ chỉ biết đưa ra yêu cầu mà không nghe phản ánh của người khác. Vì vậy, người quản lý đặc biệt là người quản lý cấp trên phải tạo cho mình một thói quen cho phép nhân viên phản ánh và lắng nghe ý kiến của họ.

Nhiều nghiên cứu cho thấy, hai bên thông hiểu nhau có hiệu quả rõ rệt hơn rất nhiều là chỉ một phía hiểu ý của mình, vì thế cần phát triển khả năng thông hiểu giữa hai bên. Dưới đây xin đưa ra vài điểm cho khả năng này:

- Người quản lý nên lắng nghe ý kiến của cấp dưới, khi nghe không chỉ tỏ ra rất thích nghe họ nói mà thực tế cũng nên như vậy. Nên để cho cấp trên và cấp dưới không cảm thấy gò bó và lo lắng.

- Người quản lý khi nghe ý kiến của cấp dưới, nên đứng cùng phía với cấp dưới để thể hiện sự đồng tình với anh ta.

- Người quản lý dù thế nào cũng không nên bực tức với cấp dưới, bởi vì nếu như vậy, họ sẽ không bao giờ dám góp ý và phản ánh với bạn vấn đề gì nữa.

- Người quản lý khi nghe cấp dưới nói, có thể hỏi họ một vài vấn đề, khích lệ họ trả lời để có sự phản ánh rõ ràng hơn, mà điều đó cũng thể hiện là bạn đang rất lắng nghe ý kiến của họ.

- Người quản lý nên thực hiện chính sách mở, nghĩa là động viên cấp dưới bất cứ lúc nào và ở đâu, khi có ý kiến đều có thể tìm mình để phản ánh.

4. Nguyên tắc truyền tin có hiệu quả.

Một vài nguyên tắc truyền tin có hiệu quả được hình thành vài năm gần đây có tác dụng nâng cao khả năng truyền đạt ý tưởng của người quản lý với cấp dưới. Ví dụ:

- Công khai nguyên tắc đưa tin nghĩa là nói cho nhân viên biết công việc và lý do phải làm công việc đó một cách công khai. Kinh nghiệm cho thấy rằng, nếu làm như vậy nhân viên cảm thấy được khích lệ và họ làm việc hăng say hơn. Rất nhiều kết quả nghiên cứu cũng chứng minh công khai cho nhân viên biết công việc và lý do làm công việc đó có hiệu quả rõ rệt hơn nhiều là không cho họ biết điều đó. Vì vậy, đây là cách làm tốt để kêu gọi tinh thần tích cực của họ.

- Nguyên tắc chính xác và rõ ràng nghĩa là yêu cầu thông tin đưa ra phải chính xác và rõ ràng. Điều đó cũng chính là yêu cầu thông tin phải dễ hiểu, vì thế khi cần có thể viết thành văn bản, cũng có thể nói bằng lời, cũng có lúc cần áp dụng cả hai hình thức đó.

- Nguyên tắc đơn giản, khái quát nghĩa là yêu cầu thông tin đưa ra phải ngắn gọn nhưng súc tích. Bởi vì thông tin ngắn gọn dễ thu hút sự chú ý của người khác, còn thông tin dài mà lặp lại thường làm người khác chán nản và không muốn nghe.

- Nguyên tắc vận dụng có hiệu quả việc tổ chức không chính thức. Trong quá trình nhận và đưa tin, người quản lý thường phải thông qua công việc tổ chức chính thức, nhưng có lúc tận dụng những hình thức không chính thức lại có hiệu quả hơn nhiều. Khi đó, người quản lý nên cố gắng tận dụng lợi thế này.

Newton

Những điều chúng ta biết chỉ là một giọt nước.
Những điều chúng ta không biết là cả một đại dương.

Newton

3

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

Quản lý không phải là hoạt động riêng lẻ mà phải được thực hiện trong một tổ chức nhất định. Với người quản lý thì đây là hoạt động chỉ đạo nhân viên cấp dưới trong phạm vi nhiệm vụ của mình, để họ sẵn sàng phối hợp hoàn thành mục tiêu mà tổ chức đề ra. Bất kỳ công việc nào trong tổ chức đều do con người đưa ra thông tin và xử lý. Do vậy, lâu nay quản lý luôn là hoạt động trao đổi thông tin tùy theo mỗi quá trình cụ thể và cũng vì thế mà điểm quan trọng trong công tác quản lý là giải quyết các mối quan hệ của con người trong tổ chức và phát huy sức mạnh tổng hợp của tập thể.

Mục đích của quản lý con người là tập hợp mọi cá nhân trong công ty, từ chức vụ cao đến chức vụ thấp, phát huy khả năng của họ, đồng thời tổ chức cho những người vốn khác nhau về tài năng và tính cách hòa vào một tập thể, tích cực hợp tác, phát huy sức mạnh tập thể và thực hiện mục tiêu chung.

Sức mạnh tổng hợp này không chỉ đơn giản là khả năng được tổng hợp lại của mỗi thành viên mà là một sức mạnh mới vượt hơn hẳn khả năng vốn có của họ cả về số lượng và chất lượng.

Có ý kiến cho rằng, mục đích của quản lý con người là thúc đẩy để họ thực hiện được những việc hơn mức bình thường, phát huy khả năng mạnh hơn hẳn khả năng vốn có và giám đến mức thấp nhất mọi điểm yếu của họ, vì vậy người quản lý phải tạo ra những điều kiện đầy đủ để phát huy tối đa khả năng và tinh thần tích cực của các thành viên.

10

CON NGƯỜI LÀ NỀN TẢNG PHÁT TRIỂN

Cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trên thị trường thế giới ngày càng trở nên quyết liệt, trong tình hình đó doanh nghiệp phải biết dựa vào chỗ đứng vững chắc nhất là yếu tố con người. Doanh nghiệp phát triển được nhờ vào nguồn nhân lực, vì thế con người luôn đóng vai trò trung tâm trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Nhà doanh nghiệp Nhật Bản Abushi nói: “Trong thời đại ngày nay, doanh nghiệp nào chiến thắng trong cuộc cạnh tranh tuyển dụng và đào tạo người tài thì doanh nghiệp đó sẽ chiến thắng trong cuộc chiến loại bỏ đối thủ cạnh tranh”.

Matsushita cho rằng động lực phát triển của doanh nghiệp dựa vào hai yếu tố, đó là con người và lợi nhuận. Lợi nhuận là động lực phát triển còn con người là khả năng phát triển của doanh nghiệp. Chỉ khi nào cả hai nhân tố ấy được kết hợp nhịp nhàng thì doanh nghiệp mới có thể phát triển.

Một nhà doanh nghiệp Mỹ từng nói “Con người là yếu tố được công ty chúng tôi trân trọng nhất. Mặc dù tiếp thị hàng hoá quan trọng hơn là sản xuất nhưng đào tạo con người còn quan trọng hơn việc bán hàng rất nhiều”. Khẩu hiệu của một công ty gang thép Mỹ là “Người có tài nhất, được đào tạo tốt nhất sẽ có sự đổi ngột tốt nhất”. Một học giả Nhật Bản khi nói về kinh nghiệm thành công của các doanh nghiệp Nhật đã nói “Một số doanh nghiệp giỏi của Nhật đều được tổ chức bởi một tập thể những công nhân ưu tú, nhân viên kỹ thuật giỏi và những người quản lý tốt. Họ

có thể hoàn thành xuất sắc công việc, sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng tốt và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường”.

Nước Mỹ trở thành bá chủ thế giới chủ yếu nhờ nguồn nhân lực. Nhật Bản vươn lên phát triển ngang tầm các nước phát triển Âu Mỹ cũng là nhờ con người. Hàn Quốc dần xâm nhập vào thị trường thế giới là nhờ nguồn nhân tài trong nước đã đưa nền kinh tế phát triển mạnh mẽ.

Nhà doanh nghiệp nổi tiếng của tập đoàn tài chính SamSung - một trong mươi tập đoàn tài chính lớn nhất Hàn Quốc luôn đề cao tư tưởng “Con người là số một”. Ông được gọi là cha đẻ trong giới tài chính, là một tài năng kinh doanh hàng đầu có tiếng nói quan trọng trong giới tài chính nước này. Những năm 50, quy mô của tập đoàn SamSung còn rất nhỏ, chưa được biết đến cả ở trong nước và thế giới. Chỉ trong vài năm, dưới sự lãnh đạo của ông, SamSung đã trở thành doanh nghiệp hàng đầu với số nhân công lên đến hơn 150.000 người, doanh số bán hàng đạt trên 70 triệu won, phạm vi kinh doanh mở rộng ra các mặt hàng như điện tử, công nghiệp nặng, thương mại, bảo hiểm, văn hóa và dịch vụ, là doanh nghiệp đứng đầu Hàn Quốc và xếp thứ 21 trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới, tất cả đều xuất phát và hành động theo mục đích “con người là số một”, “doanh nghiệp dựa vào người tài”. Đây là quan niệm kinh doanh xuyên suốt quá trình làm việc quản lý của ông, cũng là nhân tố quyết định đưa SamSung trở thành doanh nghiệp lớn trên thế giới. Ông cho rằng, trong bất cứ hoàn cảnh, thời gian nào, chỉ cần có người tài ở mọi phương diện thì doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển được. Trong hội trường lớn của Viện

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

nghiên cứu tổng hợp SamSung do ông thành lập còn để lại bút tích của ông: “*Một chân lý rõ ràng là tương lai đất nước và doanh nghiệp dựa vào con người. Chỉ khi cố gắng thực hiện chân lý này, tiếp tục coi trọng việc đào tạo và bồi dưỡng nhân tài thì SamSung mới mãi tồn tại và hùng mạnh được, những người làm việc cho SamSung nhất định phải trở thành những lãnh đạo đi đầu của đất nước, cống hiến một phần sức lực cho sự nghiệp xây dựng cuộc sống hạnh phúc cho mọi người*”.

Trong một cuộc họp vào năm 1980, ông nói: “Tôi đã dành 80% thời gian cuộc đời cho sự nghiệp đào tạo tuyển chọn nhân tài. Khi tận mắt nhìn thấy những học trò của mình nên người, có những thành tích xuất sắc trong công việc, tình cảm sung sướng trong tôi cứ trào dâng. Niềm vui đó còn lớn hơn rất nhiều so với niềm hạnh phúc khi được mọi người cho rằng Tập đoàn SamSung là kho chứa nhân tài”.

Ông cho rằng, doanh nghiệp không nên dành quá nhiều sức lực và trí tuệ cho lợi ích kinh doanh mà nên chú trọng đến việc hướng dẫn và đào tạo con người, vì thế ông không thấy hối hận khi đầu tư tiên của công sức để xây dựng Viện nghiên cứu SamSung có chất lượng hàng đầu thế giới, đồng thời ông còn trực tiếp xem xét, hướng dẫn, chỉ đạo công việc, lấy ý kiến của mọi người và giải quyết các vấn đề khó khăn còn tồn tại.

Nhờ sự quan tâm, chú ý và giúp đỡ của ông mà tập đoàn SamSung đã đào tạo biết bao lớp nhân tài kinh doanh và kỹ thuật cho đất nước. Trong quá trình phát triển cũng có lúc gặp khó khăn nhưng đến nay SamSung đã trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế

giới có khả năng cạnh tranh mạnh mẽ, tất cả đều dựa vào một đội ngũ nhân viên hùng hậu và tài giỏi. Ông xúc động nói: “*Sam Sung có thể vượt qua mọi thử thách là nhờ ánh sáng của những con người được đào tạo cơ bản*”.

Doanh nghiệp nước ngoài còn coi trọng nguồn nhân lực hơn nữa, bởi lẽ họ nhận ra một điều quan trọng là con người có tác dụng quyết định sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp. Họ hiểu rất rõ rằng cuộc cạnh tranh của các doanh nghiệp trên thế giới dù có đa dạng thế nào thì tựu chung lại vẫn là cạnh tranh về con người. Ai giỏi sử dụng và phát huy đầy đủ khả năng của con người, người đó có thể chuyển từ yếu sang mạnh, từ mạnh sang mạnh hơn nữa và chiếm ưu thế trong tất cả các cuộc cạnh tranh quốc tế.

Trong cuộc cạnh tranh trên thị trường quốc tế, các nhân tố như trình độ kỹ thuật, chất lượng sản phẩm, tiềm năng vốn, trình độ quản lý nói riêng và tình hình thị trường nói chung đều ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Không có kỹ thuật tiên tiến thì không thể đạt hiệu quả sản xuất cao, điều đó quyết định chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp; không có sản phẩm chất lượng cao thì doanh nghiệp không có cơ hội tranh giành thị trường; không có nguồn vốn dồi dào không thể giữ được thế cân bằng với các doanh nghiệp mạnh trên thế giới; không có trình độ quản lý tốt thì nguồn vốn và khả năng sản xuất của doanh nghiệp không được sử dụng hợp lý và đầy đủ, nghĩa là không thể sản xuất hiệu quả, không nâng cao được chất lượng hàng hoá; không có cơ hội giành thị trường, doanh nghiệp khó mà vươn lên đỉnh cao trên thị trường được. Sự thực là thành công của doanh nghiệp được quyết định bởi nhiều nhân tố, bất kỳ một nhân tố nào

không thuận lợi đều có thể cản trở sự phát triển của doanh nghiệp. Nhưng chỉ có thể dựa vào con người mới có thể giành được ưu thế trong các mặt kỹ thuật và chất lượng. Con người mới thật sự là nhân tố quyết định cuối cùng và cơ bản nhất cho sự sống còn và phát triển của công ty. Không có người tài, nếu chỉ trang bị kỹ thuật tốt thì không thể có sản phẩm chất lượng tốt, trình độ quản lý và nguồn lực kinh tế dồi dào cũng như không thể nắm bắt và tận dụng được cơ hội dành ưu thế trên thị trường. Kể cả khi công ty có đủ những ưu thế đó nhưng nếu mất đi những người có tài thì những ưu thế đó cuối cùng cũng coi như vô nghĩa. Ngược lại, một công ty lúc đầu có thể chưa có được những mặt mạnh này, nhưng họ lại biết đào tạo một đội ngũ nhân viên tài giỏi thì từng bước họ sẽ có trong tay các ưu thế đó, dần chuyển từ một doanh nghiệp yếu kém thành một doanh nghiệp phát triển, thậm chí những doanh nghiệp nhỏ cũng có thể trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới. Công ty điện máy Matsushita là một ví dụ điển hình cho điều này. Năm 1918, ông Matsushita xây dựng một nhà máy sản xuất máy điện có thể nói là nhỏ nhất trên thế giới, không có vốn, chưa thấy tương lai cũng không có những điều kiện kỹ thuật đặc biệt gì, nhưng nó đã nhanh chóng phát triển thành công ty cao cấp hàng đầu thế giới. Nguyên nhân dẫn đến thành công đó chính là nhờ nguồn nhân lực, là kết quả của quá trình đào tạo, sử dụng và coi trọng nhân tài, vì thế mà có người cho quá trình đào tạo, sử dụng nhân tài ở đây là “giáo dục kiểu Matsushita” và điểm quan trọng trong đào tạo của họ là tư tưởng coi con người là hàng đầu. Matsushita vốn là một nhân tài xuất sắc trong kinh doanh và lãnh đạo doanh nghiệp, ông cho rằng lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp phải tin tưởng sâu sắc vào đội ngũ nhân viên tài năng của mình và xem họ là điểm xuất phát cho

mọi hành động của doanh nghiệp. Con người là chủ mọi vật, kể cả khi mới thành lập không có gì, chỉ cần có người tài, biết tuyển chọn, bồi dưỡng và coi trọng họ thì cánh cửa dẫn đến thành công của doanh nghiệp sẽ rộng mở.

Lý luận kinh tế học đã vạch ra tác dụng quan trọng của nhân tố con người trong quá trình sản xuất. Việc tiến hành các hoạt động kinh doanh sản xuất của doanh nghiệp cần có tư liệu sản xuất nhất định cả về chất lượng và số lượng, nguồn vốn, người lao động hợp lý, kỹ thuật sản xuất, cùng với nó là trình độ quản lý tổ chức để kết hợp hài hòa các yếu tố trên, thiếu đi yếu tố nào thì doanh nghiệp không thể tiến hành công việc một cách bình thường được. Nhưng ngoài con người, tất cả những nhân tố khác đều ở thế bị động, vì không có sự điều khiển của con người thì chúng không thể phát huy tác dụng, mà con người lại là yếu tố động, có thể thay đổi kỹ thuật, nâng cao trình độ quản lý, cải tiến thiết bị và tìm kiếm, huy động vốn. Tóm lại, tất cả đều dựa vào con người, có nhân tài tất cả đều có thể thành công, con người là nguồn lực quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Ông vua gang thép Mỹ từng nói: “*Có thể lấy đi của tôi tất cả nhà máy, thiết bị, thị trường và tiền vốn nhưng hãy để các nhân viên lại cho tôi, chỉ sau 4 năm tôi sẽ lại là một ông vua gang thép*”. Tổng giám đốc cũ của GMC đã nói: “*Kẻ cả có lấy đi tất cả tài sản của tôi nhưng để lại nhân viên, tôi đảm bảo rằng trong vòng 5 năm sẽ lấy lại tất cả những gì đã mất*”.

11

CHỌN NGƯỜI HIỀN TÀI, DÙNG NGƯỜI HỢP LÝ

1. Phương pháp cơ bản để dùng người hợp lý nhất.

Tuỳ thuộc vào khả năng điều chỉnh sử dụng nhân viên của người quản lý có thể khái quát quá trình sử dụng nhân viên thành ba phương pháp cơ bản:

- *Cách nói lỏng*: là cách không tham dự vào công việc của họ. Có thể áp dụng phương pháp này trong các trường hợp sau: thứ nhất, người quản lý phải tin tưởng hoàn toàn vào người lao động, không chút nghi ngờ họ; thứ hai là hoàn cảnh công việc cụ thể bắt buộc người quản lý phải áp dụng biện pháp này, chẳng hạn như công việc nghiên cứu khoa học. Nhưng bất kỳ một công việc quản lý nào sở dĩ có thể hình thành quan hệ giữa người quản lý và người bị quản lý là do công việc quản lý không thể tách rời với việc bàn bạc, thoả thuận. Vì thế, người quản lý tuyệt đối không thể chỉ dựa vào biện pháp này để sử dụng lao động, trừ khi đó là người quản lý ỷ lại và thiếu trách nhiệm với công việc.

- *Cách can thiệp có mức độ*: là cách người quản lý bất cứ lúc nào cũng phải để công việc của mình liên quan đến việc sử dụng nhân viên và giúp nhân viên giải quyết mọi vấn đề khó gãy trở ngại cho tiến trình công việc trong môi trường công việc cụ thể. Người quản lý không phải là người ngoài cuộc, kể cả khi không có anh ta ở bên cạnh, nhân viên vẫn cảm thấy như có sự tồn tại của anh ta.

- *Cách khống chế*: là cách dùng biện pháp để khống chế mọi công việc và hoạt động của nhân viên trong phạm vi quản lý của

mình. Đây là phương pháp được sử dụng phổ biến trong thời phong kiến. Trong thời đại ngày nay, ngoài vài trường hợp đặc biệt ra thì phương pháp này không còn phù hợp nữa. Vì thế, có nhiều ý kiến đánh giá những người có cách sử dụng nhân viên kiểu này như “*một người mới vào nghề trong giới quản lý, mãi mãi không thể làm được đến mức độ thành thực, tinh tế và thực tế*”.

Rõ ràng trong ba cách trên thì cách thứ hai là biện pháp tốt nhất, tuy vậy cũng không thể bảo đảm người quản lý không rơi vào tư tưởng ỷ lại. Điều người quản lý đáng phải quan tâm là vấn đề mức độ “can thiệp”, mức độ can thiệp ít thì không khác biệt mấy với biện pháp “nói lòng”, nếu can thiệp quá sâu thì thực tế lại khống chế tác dụng phát huy tính tự chủ của nhân viên, từ đó hạn chế tính sáng tạo và môi trường làm việc tự do của họ.

Người quản lý phải dựa vào tình hình quản lý cụ thể để quyết định phương pháp sử dụng nhân viên có hiệu quả; hơn nữa, phương pháp là điều được con người khái quát trên cơ sở lý luận, nhưng công việc thực tế lại không giản đơn và rõ ràng như sự khái quát lý luận. Vì thế, để sử dụng nhân viên hợp lý, chúng ta phải bàn thêm về nguyên tắc và kỹ năng sử dụng nhân viên.

2. Nguyên tắc và kỹ năng cơ bản sử dụng nhân viên.

- Không nghi ngờ khi giao việc cho nhân viên

“*Khi giao việc cho ai đó thì không nên nghi ngờ họ, còn nếu nghi ngờ người khác thì đừng để họ làm*”, đó là cách người ta hay nói về vấn đề sử dụng nhân viên. Nhưng từ góc độ khoa học quản lý hiện đại thì câu nói này chỉ đúng nửa phần trên. “*Nếu nghi ngờ*

người khác thì dùng để họ làm” là thái độ tiêu cực áp dụng trong trường hợp không thể thay đổi được, không thể coi là phương pháp sử dụng nhân viên tốt của người quản lý. Người quản lý có thái độ tích cực là người có cách nghĩ thoáng, bỏ qua và tin tưởng nhân viên, xoá đi suy nghĩ ngờ họ. Người quản lý thành công không phải ở chỗ “*Nếu nghi ngờ người khác thì dùng để họ làm*” mà phải biết “*giao việc mà không nghi ngờ họ*”.

Một trong những tiêu chí để “*không nghi ngờ khi giao việc cho ai đó*” là người quản lý phải tập hợp nhân viên trong tổ chức để họ cùng làm việc mà không can thiệp quá nhiều vào công việc của họ. Nhưng trên thực tế, có một số người quản lý lại hành động ngược lại, họ quen với sự độc đoán chuyên quyền, phải nhìn tận mắt mọi công việc, vì thế mà làm cho nhân viên không thể hoàn thành bất cứ việc gì. Thực tế không như vậy, bởi vì trí tuệ một người không thể bằng nhiều người hợp lại, năng lực cá nhân không thể bằng khả năng một tập thể, nếu người quản lý không khoáng đạt, nhân viên sẽ không thể chủ động làm việc được, nếu người quản lý sắp xếp mọi việc thì làm mất tính sáng tạo và chủ động của nhân viên. Người quản lý chuyên quyền, chỉ muốn giữ việc cho bản thân, chỉ tin mình mà không tin người khác thực ra là những người rất có trách nhiệm với công việc nhưng suy nghĩ một phía chủ quan nên rốt cuộc, thành quả thu được lại không được như mong muốn. Có thể thấy, người quản lý phải từng bước xoá bỏ quan điểm cũ kỹ này, tin tưởng vào nhân viên, khích lệ tính tự giác và sáng tạo của họ, đồng thời góp công sức và trí tuệ cùng nhân viên vượt qua mọi khó khăn trong công việc khi họ cần giúp đỡ, điều này thể hiện ưu điểm rõ nhất của người quản lý.

Muốn tin tưởng nhân viên, người quản lý phải giỏi quan sát và phân tích, không nên lập tức tin lời người khác. Xã hội có kiểu người chỉ thích công lao hơn người, thậm chí còn bịa đặt nhiều chuyện, thêu dệt, đặt điều cho người khác những tội danh không có thật và rêu rao tin đồn nhảm. Một vài người quản lý cũng thích ước đoán nhân viên qua những cách không bình thường, vì thế mà này sinh quan điểm thiếu tin tưởng nhân viên. “*Tin đồn nhảm có thể làm chết người*” và thường gây ra sự hiếu lâm. Người bịa đặt những tin đồn nhảm thường giỏi giả vờ làm mọi việc như có thật, nghe họ nói đến người sắt đá nhất cũng phải mềm lòng, sự thật bị bịa đặt thành những điều giả dối, người bịa đặt tin đồn nhảm lại tỏ ra tự tin vào lời mình nói nên người nghe thấy rất tin tưởng, còn người bị đưa tin đồn nhảm thì bị tổn hại cả về vật chất và tinh thần, thậm chí còn này sinh tâm trạng bất an mà không thể tiếp tục làm việc bình thường được. Trước tình hình đó, người quản lý phải tìm hiểu sự thật để hiểu rõ tin đồn nhảm và kịp thời động viên, giúp đỡ người bị hại, lấy lại tinh thần cho họ. Đồng thời, phải điều tra nghiên cứu, tìm nguyên nhân và cài chính việc hiểu lầm trong công việc của nhân viên, khi sự việc chưa được hiểu thấu đáo thì không nên tuỳ tiện thay đổi nhân viên, tránh gây cản trở cho công việc. Con người không thể tránh được lỗi lầm, thế nhưng “những cái đã qua của người quản lý như sự tổn thất từng ngày”, đối với những mảnh mảnh đã qua của nhân tài phải có thái độ “không nên vì một sai sót nhỏ mà phủ nhận cả một đạo đức lớn”, không nên nhẹ dạ mà nghi ngờ mọi người.

- Khéo léo sử dụng nhân viên sẽ làm mọi việc dễ đi đến thành công hơn

Trong một tổ chức, mỗi người đều có điểm yếu mạnh riêng, đây không phải là nhược điểm, ngược lại nhờ nó mới có sự bổ sung hoàn thiện cho nhau và tạo nên một sức mạnh tổng hợp có lợi cho công việc. Khéo dùng người tài để chỉ khả năng sử dụng tài năng của người quản lý tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng trong tập thể, phát huy điểm mạnh bổ sung cho điểm yếu, khai thác hết khả năng của nhân viên trong tổ chức.

Điểm yếu mạnh của con người chỉ tồn tại khi nó được so sánh với nhau, nguyên nhân hình thành sự khác nhau trong một con người cũng có nhiều nhân tố. Mặc dù điểm yếu mạnh không giống nhau, vấn đề là ở chỗ sử dụng thế nào, nói “khéo léo” trong việc sử dụng nhân viên là bởi vì nó không có một hình thức cố định không đổi nào mà phải dựa vào tài vận dụng của người quản lý, nhưng với những quy luật riêng nhất định.

Thứ nhất, tuỳ thuộc vào đặc điểm tính cách từng người để phân công hợp lý. Đặc điểm tính cách là chỉ thái độ và hành động thường ngày theo thói quen của một người. Trong đặc trưng tính cách, có một thứ cố định không đổi nhưng lại rất sinh động đó là “tính tình hay phong cách”. Hippocrates đưa ra nhân tố có quyết định đến tính tình con người là “dịch cơ thể”, ông phân nó ra làm bốn loại: dịch máu, dịch kết dính, dịch gan vàng và dịch gan đen. Tỷ lệ tổng hợp không giống nhau của bốn dịch này tạo ra bốn loại tính tình khác nhau: chất dịch gan, chất đa huyết, chất dịch kết dính và chất gây phiền muộn. Bốn tính tình này lại biểu hiện những đặc trưng tâm lý không giống nhau: chất dịch gan tạo hung thủ hung phấn, tình cảm mạnh mẽ và dễ kích động; chất đa huyết phản ứng với môi trường nhanh, mẫn cảm, nhiệt tình với mọi người, hoạt bát,

hiểu động, nhưng cảm hứng dễ thay đổi và không tập trung vào một cái gì nhất định; chất dịch kết dính không gây hưng thú hưng phấn, thận trọng với mọi người, khoan thai, sâu lắng, không biểu lộ tình cảm và thường sống nội tâm; chất gây phiền muộn không tạo cảm hứng hưng phấn, phản ứng không mạnh mẽ với mọi vật xung quanh, thường hay buồn và sống nội tâm. Học thuyết về tính quyết định của dịch cơ thể với tính tình có ảnh hưởng sâu sắc đến tâm lý học. Học thuyết này có giá trị tham khảo nhất định trong hoạt động sử dụng con người, về lý luận phải tổ chức họ vào một tập thể, tránh tin đồn nhảm và không nên bố trí những người cùng tính cách vào một tập thể. Chẳng hạn, một tổ chức có quá nhiều người cùng bản chất hưng phấn quá thì không thể tránh khỏi việc cãi lộn hay đánh nhau; nhưng nếu chỉ toàn những người phiền muộn thì tổ chức sẽ không sôi nổi và không có không khí đoàn kết làm việc. Nhưng áp dụng lý luận này vào thực tế lại gây ra những khó khăn nhất định. Đầu tiên, người có bản chất trung thực theo như bốn kiểu dịch cơ thể trong học thuyết thì quá phức tạp, rất khó đánh giá chính xác người nào thuộc kiểu tính tình nào; tiếp đến, nhân tố quyết định tính cách và tâm lý con người lại rất phức tạp, tính cách chủ yếu có được do bẩm sinh, cũng có lúc được quyết định và hình thành bởi môi trường sống và trình độ giáo dục. Như vậy, người quản lý khi sử dụng nguồn nhân lực, không chỉ cần hiểu rõ đạo lý bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau của điểm yếu mạnh trong tính cách mà còn phải đánh giá cơ bản đặc trưng tính cách của con người trên cơ sở đi sâu quan sát, nghiên cứu, trong quá trình sử dụng phải phân công hợp lý và điều chỉnh cho phù hợp.

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

Thứ hai, căn cứ vào đặc điểm sở trường kiến thức để sắp xếp cho hợp lý. Trong tổ chức, trình độ giáo dục của từng người khác nhau hình thành sở trường và kiến thức khác nhau, người quản lý khi sử dụng phải căn cứ vào đặc điểm nhân viên và tính chất công việc để sắp xếp cho phù hợp. Đặc biệt khi phân công người lãnh đạo một nhóm nhỏ phải hết sức lưu ý và xem xét kiến thức và sở trường người ấy. Nhưng khi đánh giá kiến thức sở trường của một người không nên chỉ nhìn vào học lực, mà nên chú ý đến trình độ rèn luyện và kỹ năng thực tế; không nên chỉ coi trọng công việc hiện tại mà lưu ý đến cả khả năng của họ trong tương lai. Không phải ai cũng có thể đánh giá chính xác được bản thân, công việc một người đảm nhiệm chưa chắc đã là công việc phát huy đầy đủ khả năng của người ấy. Người quản lý nên cho người đó một công việc có môi trường phù hợp với khả năng, để thể hiện hết tài năng khi có được sự hỗ trợ của người có kiến thức tốt khác. Tục ngữ có câu “biết người là thông minh, biết mình là có trí tuệ”. Con người biết gì về bản thân thực tế vẫn là một vấn đề nan giải. Người quản lý có con mắt nhìn người nhiều khi phát hiện ra những giá trị mà người khác không thể phát hiện được và phân công cho anh ta một công việc phù hợp, những người quản lý bình thường chỉ nhìn thấy những biểu hiện bên ngoài của nhân viên, do vậy mà không thể sắp xếp công việc hợp lý được. Để làm được điều đó, người quản lý phải rèn luyện cho mình có trí tuệ và con mắt tinh thông, không chỉ để phát hiện nhân tài mà còn để khai thác ra tài năng tiềm ẩn trong họ.

- “Thoát ly” có mức độ, lấy cái tinh khống chế cái động

“Thoát ly” là giới hạn người quản lý chia sẻ quyền lực của mình, nó đồng nghĩa với việc người quản lý san bớt một phần

quyền lực cho người khác, từ người thực hiện quyền lực trở thành người giám sát quyền lực. Thực tế có không ít người thích “thoát ly” nhưng lại là sự giải thoát đáng trách sau khi đã san sẻ quyền lực, họ không còn tinh thần trách nhiệm với công việc nữa, vì thế phân biệt rõ ràng điều này là việc rất quan trọng. Người quản lý nào cũng cần được giải thoát và thư giãn với một mức độ thích hợp và mức độ “thoát ly” có thích hợp hay không được quyết định bởi tình hình thực hiện sau khi san sẻ. Tình hình thực hiện quyền lực của cấp dưới tốt thì mức độ thoát ly được nhiều hơn, ngược lại nó bị thu hẹp lại.

Người quản lý chọn đúng người là tiền đề quan trọng cho việc thoát ly có mức độ. Trong công tác “chọn người hiền tài, dùng người hợp lý” thì việc “dùng người hợp lý” chính là cách thoát ly. Mỗi người quản lý đều có những lý giải riêng cho mục đích của việc thoát ly nhưng giải thoát không phải là để được thoái mái thư giãn mà để người quản lý có thái độ thoáng hơn trong từng công việc cụ thể, không nên can thiệp quá sâu vào công việc của người khác, cũng không nên chỉ biết khua chân múa tay chỉ đạo người khác.

Trên thực tế, khi người quản lý chia sẻ quyền lực cho người khác, tâm trí của họ không thể rũ bỏ hoàn toàn và công việc của họ cũng không nhàn rỗi hơn chút nào.

Người quản lý biết cách thoát ly là đã lấy cái tinh để khống chế cái động. “Tinh” là tâm trạng sau khi giải thoát khỏi mọi công việc cụ thể, tâm trạng bình ổn, làm dầu óc sáng láng hơn và suy xét kỹ càng hơn những nhân tố khách quan tác động đến

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

công việc. Lúc này, chúng ta sẽ hiểu ra nhiều vấn đề trước đây chưa được làm sáng tỏ, những vấn đề chỉ có thể nắm bắt được ở tầm vĩ mô đến nay lại có thể nhận rõ ở tầm vĩ mô. Như vậy, người lãnh đạo sẽ có cơ hội để hướng dẫn, chỉ đạo nhân viên chính xác hơn và giám sát có hiệu quả hơn quá trình thực hiện quyền lực của cấp dưới.

Trên cơ sở lý luận, người quản lý nên sáng suốt hơn nhân viên, sự sáng suốt này không thể hiện ở khả năng thực hiện những công việc cụ thể mà là khả năng nắm bắt mọi vấn đề, trong đó quan trọng nhất là khả năng dùng người, có thể “lấy cái tĩnh để khống chế cái động” và đầu óc luôn suy nghĩ mọi phương pháp hành động.

*** *** ***

**Mười lần thì có chín lần thành công
nhờ sự tự tin và sự tận tâm làm việc.**

Không Tứ

12

KHẢ NĂNG DÙNG NGƯỜI CỦA NỮ QUẢN LÝ

Trong giới doanh nhân Đài Loan hiện nay, có một nữ doanh nghiệp rất hăng hái với sự nghiệp chấn hưng dân tộc Đài Loan, đó là “nữ chủ soái” Ngô Vũ Văn, bà là người rất giỏi dùng người.

1. Xử lý công việc phải vừa cứng rắn, vừa mềm dẻo.

Ngô Vũ Văn đòi hỏi nhân viên có tiêu chuẩn làm việc khá cao, biết coi chất lượng hơn số lượng, trong nhà máy không được phép có người “chỉ biết lấy tiền lương mà không làm việc”.

Bà không chỉ nổi tiếng ở Đài Loan mà còn cả ở Nhật về thái độ nghiêm khắc với công việc. Một lần, phóng viên dài truyền hình Nhật đến Đài Loan phỏng vấn bà. Khi đó, bà đang chủ trì một cuộc họp bàn về chương trình lập công ty mới. Bà đã phát hiện ra một điểm sai sót nhưng người thiết kế chính không đồng ý thay đổi, bà dùng lời lẽ nghiêm khắc yêu cầu người này phải sửa chữa để tránh ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai. Thái độ nghiêm khắc của bà lúc đó đã được máy quay của phóng viên quay lại toàn bộ.

Phụ nữ Nhật Bản từ xưa đến nay nổi tiếng dịu dàng, dày cung chính là tính cách cơ bản của phụ nữ nói chung. Khi hình ảnh của bà được đưa lên truyền hình Nhật, người xem không thể tin được lại có một người phụ nữ mạnh mẽ như vậy trong cuộc sống thực, vì thế nhiều người trong các doanh nghiệp Nhật gọi điện cho bà để hỏi bà về đoạn băng này là làm việc thật hay chỉ để quay phim.

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

Danh hiệu người phụ nữ mạnh mẽ lan đi rất nhanh, nhưng bà vẫn chưa thấy hài lòng với việc này. Bà cho rằng, một doanh nghiệp hiện đại hoá cần phải có chế độ làm việc hợp lý, tuy nhiên trong việc hiện đại hoá doanh nghiệp Trung Quốc mang màu sắc riêng, nếu chỉ dựa vào chế độ và con người thì không đủ mà cần phải có sự sắp xếp hợp lý nhất giữa con người và các chế độ ấy. Bà hiểu sâu sắc rằng trong cuộc cạnh tranh với thế giới bên ngoài, không có bản lĩnh và năng lực thì không thể thành công được. Nhưng việc xây dựng uy quyền của người lãnh đạo sẽ gây ra sự xa cách giữa họ với nhân viên. Nam giới rất dễ thu hẹp khoảng cách này nhưng đối với phụ nữ thì điều này lại khó hơn. Để bổ sung cho sự thiếu sót này, bà đã phải tốn rất nhiều công sức và tin tưởng rằng nó sẽ được bù đắp xứng đáng.

Một lần, nhân viên trong công ty tổ chức đi chơi, mời bà cùng tham gia. Hôm đó, mặc dù bà đang lo lắng rất nhiều việc, tinh thần không được thoải mái, không muốn tham gia, nhưng không từ chối lời mời vì không muốn làm nhân viên thất vọng. Bà nghĩ đi cùng họ là trách nhiệm của một lãnh đạo trong doanh nghiệp. Vì vậy, bà đã mặc áo và đi giày thể thao cùng họ đi chơi vui vẻ.

Bà quan tâm đến từng người, coi họ như bạn bè, cho họ đồ ăn... Vài tiếng sau cảm thấy mệt mỏi nhưng ở bên nhân viên lâu, bà vẫn cảm thấy mình đã quyết định đúng đắn.

Nhân viên công ty bà có mức lương cao hơn so với các công ty khác và là nơi thực hiện tốt nhất chính sách làm việc 8 tiếng một ngày. Chế độ đó không chỉ tận dụng hết sức công suất máy mà nhân viên cũng có được thời gian nghỉ ngơi đầy đủ. Nhà xưởng công ty có lắp điều hòa, nơi ở được lắp máy lạnh, nhân viên đi làm và tan ca đều có xe đưa đón, có phúc lợi xã hội, có chế độ ăn thêm

mỗi ngày, có thư viện cho nhân viên trau dồi thêm kiến thức, những thứ khác như tiền thường theo kỳ, du lịch bằng tiền công ty, nhân viên được học bổng để học thêm, có chế độ ngày nghỉ phép và nghỉ hưu, đãi ngộ phúc lợi rất phong phú.

Phương pháp quản lý nghiêm khắc với công việc nhưng coi trọng phúc lợi xã hội của bà đã có hiệu quả rất rõ rệt. Nhân viên trong công ty đều hăng hái làm việc, không có hiện tượng bỏ việc ra bên ngoài.

2. Tuyển dụng người hiền tài.

Trong lúc dùng người, Ngô Vũ Văn chủ trương dùng người tài và chấp nhận điểm yếu của họ. Bà cho rằng, con người không ai toàn diện, dùng người phải lấy điểm mạnh để sửa điểm yếu, trên thế giới không có tài năng nào là không thể dùng được. Vì thế, nếu muốn dùng tài năng thì phải biết chấp nhận điểm yếu luôn cùng tồn tại trong một con người. Vốn tài trí hơn người nên bà thích những thanh niên thông minh, nhanh nhẹn, nhưng những người này thường ý lại vào tài năng mà kiêu ngạo, có người còn hay nổi cáu. Bà chấp nhận những điểm yếu này của họ, còn hơn là phải dùng những người tài thấp mà có tính khí tốt. Nhưng rất nhiều người thường ý vào tài năng của mình, khiến cho nội bộ doanh nghiệp vì thế mà không ai phục ai, nhiều lúc còn không phục cả cấp trên của mình nữa. Nhiều giám đốc không thể lý giải được yêu cầu này nhưng bà vẫn chấp nhận. Bà biết rõ làm như vậy sẽ gây nhiều phiền phức nhưng sẽ có cơ hội quan sát trực tiếp để phát hiện người tài giỏi. Đồng thời, với tài phân tích chi tiết, bà đã dàn hoà cho các bên đều nhất trí mà không ảnh hưởng đến sự sắp xếp nhất quán trách nhiệm theo từng cấp.

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

Để kêu gọi tính tích cực của nhân viên, phần lớn những doanh nghiệp dưới sự lãnh đạo của bà đều áp dụng phương pháp thường cho nhân viên theo thành tích công việc mà họ giành được. Ngô Vũ Văn cho rằng, phương pháp động viên khả năng cá nhân này rất khả thi và có hiệu quả trong thời kỳ đầu hoạt động của doanh nghiệp. Bởi vì hàng hoá lúc này còn đơn giản, nội dung công việc chưa phức tạp, người công nhân hay một nhóm công nhân khéo léo là có thể giải quyết toàn bộ công việc. Cùng với sự phát triển của công nghệ sản xuất, nội dung công việc ngày một phức tạp hơn, tạo ra sự phân công lao động và kỹ thuật theo hướng chuyên nghiệp hoá. Do kết quả của quá trình chuyên nghiệp hoá, dẫn đến sự phân hoá từng phần, một người chỉ có thể làm một phần của công việc mà không thể làm được toàn bộ công việc theo kiểu “chỉ thấy cây mà không thấy rừng”. Trong tình hình chuyên nghiệp hoá và phân công lao động, nếu áp dụng phương pháp kêu gọi, phát huy tính tích cực của cá nhân bằng tiền thưởng hay các hình thức khen thưởng khác thì chỉ hạn chế trong thành tích của một cá nhân với công việc họ đảm nhiệm. Họ sẽ chỉ chú ý đến công việc của cá nhân mà quên đi mối quan hệ nhân quả của toàn bộ công việc tập thể mà họ đang tham gia một phần. Như vậy, sự phát triển của hình thức khen thưởng này sẽ tạo ra sự phân biệt trong tổ chức và không có lợi cho sự phát triển của sản xuất.

Do đó, phương pháp quản lý khích lệ tính tích cực của cả tập thể do bà khởi xướng ở Đài Loan đã mở ra một trang sử mới cho công việc quản lý doanh nghiệp.

Bước đầu tiên của phương pháp khích lệ tính tích cực của tập thể là nêu cao sự hợp tác trong lao động, nhấn mạnh việc quản lý

trong toàn công ty, mỗi người khi thực hiện công việc đều nên cố gắng suy nghĩ và tìm kiếm những biện pháp hiệu quả để làm những công việc tốt nhất cho cả công ty. Để đạt được mục đích này, Ngô Vũ Văn chủ trương mọi người trong tập thể nhất định phải tôn trọng và lượng thứ cho nhau. Bà yêu cầu chính bản thân mình và lãnh đạo các công ty con khác phải luôn chú tâm khi xử lý mọi việc, nếu triển khai công việc thuận lợi phải nhanh chóng tìm cách tăng hay điều chỉnh lương cùng các đãi ngộ và phúc lợi xã hội khác cho nhân viên, đồng thời sớm báo tin mừng cho nhân viên, nếu đợi đến lúc có lời phàn nàn của nhân viên mới xử lý sẽ bị roi vào thế bị động. Công ty phải cải tiến phương pháp phân phối bằng cách chia một nửa phần hiệu quả kinh tế thu được cho người tham gia, một nửa để lại cho công ty. Hơn nữa, việc xây dựng cơ cấu hợp tác lao động do đại diện người lao động và người quản lý cùng tham gia và đưa ra phương pháp hợp lý để cải thiện cả về chất lượng và số lượng.

Phương pháp quản lý của Ngô Vũ Văn mặc dù không thể giải quyết triệt để mâu thuẫn cơ bản còn tồn tại trong hình thức hợp tác lao động nhưng xét trên một trình độ nhất định, nó đã có tác dụng động viên, kêu gọi tinh thần tích cực của nhân viên.

13

PHƯƠNG PHÁP DÙNG NGƯỜI CỦA “VỊ THÁNH KINH DOANH”

Phương pháp dùng người của Matsushita - người được phong là “vị thánh kinh doanh” phải nói là cao tay hơn hẳn một bậc so với những nhà kinh doanh khác.

“Doanh nghiệp chính là con người” - công việc kinh doanh của doanh nghiệp dựa vào người tài - đạo lý dùng người này từ xưa đã được các nhà doanh nghiệp Nhật Bản biết đến và chấp nhận, tuy nhiên không có mấy người giỏi dùng người được như Matsushita, nhờ vậy mà ông đã được gọi là “thần dùng người đáng nể”.

Ông đã tỏ rõ tài năng hơn người này trong những năm còn sản xuất phích cắm đèn điện và đế quạt điện. Khi đó, vật liệu chế tạo cần thiết là những chất được tổng hợp từ nhựa đường, cẩm thạch và vôi. Thông thường, các doanh nghiệp đều giữ bí mật sản xuất vật liệu này, ngoài người thân ra thì không được để lộ ra bên ngoài. Matsushita khi đó còn rất trẻ lại một mục đếm bí quyết đó truyền lại cho những nhân viên mới. Đồng nghiệp đều lo lắng cho cách làm này của ông nhưng ông lại không lo lắng về điều đó. Ông nói: “*Chỉ cần nói rõ lý do thì nhân viên mới sẽ không dễ dàng quay lưng lại với chúng ta mà tuỳ tiện tiết lộ bí quyết kỹ thuật này. Điều quan trọng là tin tưởng lẫn nhau, nếu không thì chúng ta không thể phát triển được sự nghiệp mà việc tìm kiếm và sử dụng nhân tài cũng khó thành công được*”.

Kết quả đã chứng minh, công khai với nhân viên không những giữ được bí quyết ấy mà hiệu quả thu được lại rất cao, nhân viên do được tin tưởng mà cảm thấy thoải mái, nhiệt tình làm việc.

Sự tín nhiệm có thể làm nhân viên cảm thấy vui vẻ mà làm việc hết mình. Trọng dụng và trao quyền cho họ sẽ càng khích lệ mạnh mẽ hơn tinh thần tích cực và tính năng động của nhân viên trong công việc.

Về mặt này, Matsushita đã dẫn một ví dụ rất điển hình. Thời kỳ đầu, Matsushita đã để một thanh niên tốt nghiệp trung học, mới có kinh nghiệm hai năm làm việc trở thành chủ nhiệm, để anh ta dẫn hai người nữa đến thành phố Kanazawa, vùng bờ biển phía Tây Nhật Bản mở phòng kinh doanh. Khi đó, ông nói với người thanh niên: “*Cậu đã 20 tuổi rồi. Nghe nói, thanh niên 20 tuổi thời cổ đã có thể là một võ sĩ ra trận lấy thủ cấp của tướng giặc rồi đấy. Cậu đã tốt nghiệp trung học, lại có hai năm kinh nghiệm là nhân viên thực tập cửa hàng, nhất định cậu sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Về phương pháp kinh doanh, cậu hãy làm những gì mình cho là đúng. Nhất định cậu sẽ làm tốt, hãy tự tin vào chính bản thân mình*”.

Người thanh niên này quả thật làm việc rất tốt, công việc bán hàng triển triển rất thuận lợi, hai năm sau, số nhân viên đã tăng lên 7 người.

Matsushita từ đó rút ra kết luận: “*Con người chỉ cần có tính tự giác và tinh thần trách nhiệm thì có thể hoàn thành được những nhiệm vụ khó khăn tưởng chừng như không thể làm được*”.

Đại diện cho Công ty Cổ phần Thương mại điện máy Matsushita - một thành viên trong Ban giám đốc, cũng có một kỷ niệm khó quên sau:

Năm 1934, ông vừa tốt nghiệp trường cao đẳng thương mại Fukushima ở tuổi 23 và vào làm cho công ty sản xuất điện máy Matsushita. Sau khi làm công nhân lao động trong kho quản lý bộ phận số 1 (chế tạo máy thu âm) được một tháng và làm nhân viên tiếp thị thực tập được nửa năm thì ông được bổ nhiệm làm chủ nhiệm cho hoạt động triển khai bán hàng ở khu Kobe (Nhật Bản).

Trước khi giao nhiệm vụ, Matsushita nói với ông: “Trong công ty điện máy Matsushita, anh là nhân viên tiếp thị đầu tiên có học vấn. Anh không đơn giản chỉ triển khai hoạt động tiếp thị mà còn phải đại diện cho công ty, thay mặt tôi làm nhiệm vụ giao tiếp giữa khách hàng với công ty. Đừng quên rằng, sự hài lòng của khách hàng chính là thành công của công ty và anh là một đại diện. Hy vọng anh sẽ cố gắng làm việc với tinh thần đó”.

Vào công ty làm việc chưa đến một năm, cứ mỗi lần nghĩ đến việc mình là đại diện của công ty, đại diện của tổng giám đốc, ông lại hăng hái hẳn lên và sẵn sàng xông pha làm mọi việc. Ông cảm kích trước sự trọng dụng của Matsushita nên làm việc hết mình, ở khu vực mình phụ trách, ông đã tuyên truyền, giành giật khách hàng, cạnh tranh, làm việc quên ăn quên ngủ, quên cả mệt mỏi, cố gắng hết sức để nhanh chóng chiếm được thị trường.

Để tiêu thụ được lượng lớn máy ghi âm, ông đã đóng góp ý kiến thực hiện dịch vụ chăm sóc khách hàng sau bán hàng, xây dựng mạng lưới tiêu thụ ba cấp là cửa hàng đại lý, cửa hàng bán lẻ và xưởng sản xuất. Vì thế, ông đã vạch ra kế hoạch “hệ thống liên cửa hàng”, thành lập trên khắp đất nước “hội nghiên cứu kinh doanh quốc dân”. Sau này, ông phát triển thành mạng lưới tiêu thụ

của công ty điện máy Matsushita rộng khắp toàn quốc - “liên kết các cửa hàng bán lẻ”, “hội các cửa hàng bán lẻ”. Ông còn giới thiệu ở vùng này “phương pháp mua hàng trả góp theo kỳ” còn rất mới mẻ với mọi người.

Mùa xuân năm 1936, sau khi giànhanh được nhiều thành tích đáng nể tại khu Kobe, ông được bổ nhiệm làm chủ nhiệm sở kinh doanh Tokyo mới được thành lập. Ông nói, sự trao quyền lần này thật sự như “tiếng sét giữa trời quang”. Bởi vì, theo quy định của công ty, nhân viên thực tập phải làm việc từ 1-2 năm mới được thăng chức lên nhân viên chính thức cấp thấp nhất và sau vài năm mới được cất nhắc lên làm chủ nhiệm, nhưng ông lại từ một nhân viên thực tập đã trực tiếp được thăng chức lên làm chủ nhiệm. Đây là điều mà người bình thường không thể nghĩ đến.

Ông đã vạch ra hai kế hoạch đề xuất với Matsushita:

- Để thúc tiến công việc bán hàng phải tranh thủ các cửa hàng bán lẻ. Vì vậy, ông dự định mỗi ông chủ cửa hàng bán lẻ nếu hàng tháng lấy 10 chiếc máy ghi âm của công ty sẽ được tham quan nhà máy và có 2 ngày du lịch Takaraya miễn phí.

- Tặng một chiếc máy ghi âm cho cửa hàng đó để làm bảng hiệu tham gia chương trình “cửa hàng được hẹn riêng” cho cửa hàng đó.

Hai kế hoạch này của ông rất được Matsushita tán thành.

Nhờ sự cố gắng tìm tòi, sáng tạo không ngừng của ông, đến tháng 10 năm đó đã có 300 cửa hàng bán lẻ tham gia vào mạng lưới bán hàng của công ty điện máy Matsushita.

Để phục vụ cho các ông chủ cửa hàng đi tham quan Kansai, công ty điện máy Matsushita đã thuê xe chuyên dụng của công ty đường sắt, 11 chiếc toa xe với các nữ phục vụ cao cấp đến từ các nhà hàng nổi tiếng. Xe đi từ ga Tokyo đến Osaka, trên đường vừa ăn vừa uống, vừa múa hát rất nhộn nhịp. Các lãnh đạo tổng công ty đã từ Osaka nhanh chóng đến Tokyo để lên xe cùng các vị khách đến Osaka. Việc sắp xếp tham quan nhà máy đến việc ăn ở đi lại ở khu du lịch Takaraya đều được nhà máy thu xếp rất chu đáo. Trong khách sạn Homa, nhân viên của công ty còn kiểm tra công tác sắp xếp phòng rất cẩn thận như mỹ phẩm cao cấp, thảm trải nền, giấy vệ sinh trong nhà vệ sinh, đến cả nước tắm ấm buổi sáng sớm cũng được sắp xếp đâu vào đó.

Từ đó, mạng lưới bán hàng của công ty ở thủ đô phát triển rất mạnh, lên đến 600 cửa hàng. Từ một doanh nghiệp ở phía Tây, công ty đã mở rộng phạm vi kinh doanh sang cả phía Đông. Có được thành công như vậy là nhờ vào phát minh của một thanh niên mới 25 tuổi.

Ông từng nói tương lai sẽ vừa làm kinh doanh vừa bồi dưỡng nhân tài, tiến hành đồng thời cả việc sản xuất vật chất và đào tạo con người. Ông muốn kết hợp cả việc kinh doanh trong doanh nghiệp và kinh doanh nhà trường làm một, coi nó như một sự nghiệp thống nhất.

Mơ ước này mặc dù không thể thực hiện hoàn hảo nhưng không lâu sau, năm 1934, ông đã quyết định thành lập một Trường dạy nghề cho nhân viên bán hàng. Qua hai năm tích cực chuẩn bị, năm 1936 trường đã được khai giảng và ông đích thân làm Hiệu trưởng. Theo kế hoạch của ông, trường này sẽ chọn những học sinh

khá, tốt nghiệp tiểu học vào học tại trường, trong thời gian 3 năm học, mỗi ngày học 4 tiếng, thực hành 4 tiếng, kết thúc khoá học là hoàn thành chương trình trung học 5 năm, có thể đi làm sớm hơn học sinh tốt nghiệp trung học 2 năm.

Để nghiên cứu học thuyết của những bậc thánh hiền và tư tưởng của những nhân vật kiệt xuất đương đại, cũng như để đất nước thoát khỏi cảnh đói nghèo loạn lạc, phát triển cả hai mặt vật chất và tinh thần của xã hội, ông đã xây dựng Sở nghiên cứu PHP (Peace and Happiness through Prosperity - hoà bình và hạnh phúc nhờ sự phồn vinh) vào năm 1946.

Đầu những năm 80, để đào tạo lãnh đạo và xây dựng đội ngũ nhân tài làm chỗ dựa vững chắc cho Nhật Bản trong tương lai, ông đã xây dựng “Trường tư thục kinh tế chính trị” mà đại diện pháp nhân là Tập đoàn tài chính Matsushita. Hiện nay đã có rất nhiều người làm việc trong lĩnh vực kinh tế và chính trị từng là sinh viên tốt nghiệp trường này.

14

TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI CÓ NĂNG LỰC THỰC SỰ

1. Tuyển chọn người tài không dựa vào bằng cấp.

Trong các nhà doanh nghiệp Nhật Bản, Morita mặc dù không phải là nhà doanh nghiệp có tài nhất nhưng ông lại có những điểm khác biệt riêng. Trong công ty, ông có quyền thao túng cổ phần của công ty, đây là một điều hiếm thấy ở Nhật Bản.

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, ông đã thấy được cơ hội đang mỉm cười với mình. Khi đó, Tổng tư lệnh quân đội Mỹ đang bận rộn với việc tiêu diệt quân tài phiệt trong nước. Trước chiến tranh, các tập đoàn tài chính có quyền lực to lớn này đã kìm hãm nền kinh tế Nhật Bản. Nhà lịch sử học, Đại sứ Mỹ tại Nhật trước đây đã hồi tưởng lại và cho biết: “*Lúc đó, Nhật đang mở cửa và ở đó đã xuất hiện những người có tài cao như Toyota và Morita*”.

Những năm 60, Morita đã viết quyển sách mang tên “Lưu danh trong lịch sử” và bán rất chạy. Trong sách này, ông đã chỉ trích những người từng học đại học về cách đánh giá phổ biến về một con người ở Nhật lúc đó. Ông nói, ông muốn trừu phạt tất cả đương sự trong vụ án của công ty Sony và ông cũng không chấp nhận bất kỳ một sự phân biệt nào về bằng cấp trong công ty mình (sau này ông không bao giờ làm như vậy). Quyển sách này đã gây chấn động ở Nhật, vì thế ông được phong là người dũng cảm dám chống lại những suy nghĩ truyền thống cổ hủ.

2. Câu chuyện cá sác-din ở một công ty.

Đến nay tôi vẫn nghĩ, tại sao có cách nói “nguyên tắc nộp thuế”, “nguyên tắc sử dụng tài sản” mà không có cách nói “nguyên tắc dùng người”? Nếu không thể sa thải những người chỉ lügen lờ, lười biếng trong công ty thì thời đại này sẽ trở thành thời đại thất bại và thua lỗ, không thể tồn tại của các doanh nghiệp.

Trưởng phòng nhân sự trong một công ty đã đưa ra quan điểm rằng mỗi doanh nghiệp sẽ do ba kiểu người tổ chức nên: những người không thể thiếu được chiếm khoảng hai phần; sáu phần là những nhân viên cần cù chịu khó trong công việc; còn lại hai phần là những người lười biếng, làm chậm bước tiến của doanh nghiệp.

Như vậy cần có phương pháp để kêu gọi mỗi nhân viên phát huy khả năng có ích của mình. Hiện nay, tất cả các doanh nghiệp đều cố gắng để tìm ra “nguyên tắc dùng người” mới.

Về phương diện này, Tổng giám đốc công ty này đã có cách nghĩ rất mới mẻ và độc đáo.

Ông thường nói về một câu chuyện liên quan đến con cá nheo. Nghe nói ở Na Uy, khi đánh bắt cá sác-din, họ bỏ con cá bắt được vào lồng cá trên thuyền rồi quay về cảng. Nếu mang về được con cá sống, họ sẽ bán được giá cao hơn, vì thế mà ngư dân tìm mọi cách để giữ cho con cá còn tươi sống về cảng. Nhưng họ luôn thất bại, số cá sác-din họ mang về thường chỉ có một nửa là còn tươi sống. Tuy nhiên, trong đó có một thuyền luôn giữ được cá còn sống tươi nguyên trở về. Thuyền trưởng thuyền đó xem đây là bí mật, không để các ngư dân khác xem lồng cá thuyền mình. Cuối cùng, bí mật đó

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

cũng được công khai. Khi người thuyền trưởng kia chết, mọi người mở chiếc lồng cá ra xem thì thấy bên trong có một con cá nheo.

Sau khi kể xong câu chuyện không biết có mấy phần là sự thật này, công ty có một lời giải thích như sau: “*Cá nheo sau khi vào trong lồng, cá sác-dìn phát hiện có một con vật lạ nên rất lo lắng, cảm thấy mọi việc có vẻ như không tốt liền bơi loạn lên, làm như vậy cá vẫn sống đến khi về cảng. Còn cá nheo cũng vậy, phải sống trong nước mặn, nó thấy rất khổ và vì vậy mà quấy mình bơi khắp nơi*”.

Tiếp đến, ông còn cười và bổ sung thêm: “*Thực ra, tổ chức con người cũng giống nguyên tắc này, chỉ cần một người thích khuấy động lên một vấn đề gì đó sẽ khiến cho mọi người cảm thấy căng thẳng mà đã căng thẳng thì thấy bức tức trong lòng*”.

Công ty mặc dù đến nay vẫn thường tuyển những nhân viên đúng ngành bậc trung, nhưng theo quan điểm trên thì từ năm 1985 họ cũng thu hút các nhân tài nổi trội ở các công ty điện lớn khác như các chuyên gia của Toyota hay Matsushita.

Tổng giám đốc cười nói: “*Vài năm nay, mọi người chẳng phải đều gấp rắc rối về điện sao?*”.

Đương nhiên, họ không chỉ tuyển những chuyên gia mà vẫn có những nhân viên bậc trung và cả những nhân viên mới còn chưa có kinh nghiệm.

Điểm quan trọng trong tuyển dụng bậc trung là ở đội ngũ những người còn đang sung sức, tuổi từ 25-35, hăng hái làm việc và có sự mãn cảm tốt, bởi vì tuyển một đội ngũ từ bên ngoài vào sẽ kêu gọi được tinh thần tích cực của các nhân viên đang làm tại công ty.

3. Công ty Nomura cho phép có sự mạo hiểm.

Xã hội Nhật Bản đến nay vẫn có tư tưởng “dĩ hoà vi quý”, xem hoà bình là điều quan trọng, lấy tinh thần bình tĩnh để giải quyết mọi vấn đề, nhưng chính điều này lại dễ gây ra hiện tượng thiếu sức sống làm việc cho doanh nghiệp. Vì thế, họ thường muốn tuyển những người có tài giải quyết được những rắc rối và tình trạng trì trệ kéo dài này trong công ty. Thực ra, đây chính là việc cho phép có sự mạo hiểm, thậm chí khích lệ mạo hiểm. Đã là mạo hiểm thì có thể thất bại, nhưng không vì sợ thất bại mà không mạo hiểm. Vì thế, nguyên tắc dùng người để nâng cao sức sống cho doanh nghiệp là việc không thể không làm, điều đó có nghĩa là cho phép những người thất bại được làm lại từ đầu. Công ty chứng khoán Nomura cho phép thất bại hai lần, chỉ cần lần thứ ba thành công thì hai lần thất bại trước coi như cho qua.

Tư tưởng “thất bại nhỏ coi như không có” do ngân hàng Sumitomo giới thiệu và quan điểm “cho phép người thất bại được làm lại từ đầu” của công ty Nomura đưa ra có nhiều điểm giống nhau. Giờ đây, Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty này vẫn thường nói: “Nhược điểm lớn nhất là sợ thất bại mà không dám làm tiếp”, câu nói này đã cổ vũ được tinh thần dám đối mặt với thử thách của nhân viên.

Ngân hàng Sumitomo thậm chí còn có chính sách không những áp dụng biện pháp cắt chức giám đốc chi nhánh đã thất bại mà còn thăng cho họ lên chức cao hơn để khả năng của họ được phát huy tốt hơn. Phương pháp cho phép nhân viên được mạo hiểm của hai công ty này được áp dụng rất rộng rãi.

Mùa xuân năm 1985, Tổng giám đốc một công ty chứng khoán nổi tiếng ở Nhật năm đó 61 tuổi đã đề nghị xây dựng chế độ giám đốc trẻ trong công ty, cứ ba tháng một lần trực tiếp kiến nghị và trình bày kế hoạch kinh doanh cho Tổng giám đốc.

Nhiệm kỳ của giám đốc trẻ là một năm. Hiện nay, thanh niên của các công ty con đều có thể phản ánh ý kiến với giám đốc trẻ và trên thực tế, hơn nửa những ý kiến đó đều được áp dụng nên đã nâng cao được sức sáng tạo trong công ty. Do vậy, nói thẳng với giám đốc của mình còn tốt hơn là phản ánh lên công ty lớn mà trong lòng lại cảm thấy nhẹ nhõm, thoải mái hơn nhiều.

4. Áp dụng chế độ tiền lương năm và ngân phiếu nội bộ.

Đề bạt nhân viên và thuê nhân viên theo hình thức hạch toán độc lập là hai việc có quan hệ mật thiết với nhau. Xưởng chế tạo Kinh Đô là một công ty sản xuất máy đóng gói tự động ở Trung Quốc, công ty này không chỉ thực hiện chế độ hạch toán độc lập hoàn toàn mà còn dùng cả chế độ ngân phiếu thông dụng trong công ty.

Công ty này sản xuất các máy đóng gói các sản phẩm bằng từ, họ cho rằng muốn nâng cao hiệu quả kinh doanh, phải tăng ý thức giá thành của toàn bộ nhân viên, vì thế 8 năm trước, họ áp dụng chế độ phát ngân phiếu.

Trước tiên, họ để các phòng đặt ra mục tiêu và dự toán trong năm, sau đó cấp ngân phiếu thông dụng trong công ty. Họ sẽ chi trả những chi phí cần thiết trong quá trình kinh doanh của nhân viên bằng những tấm ngân phiếu này, trong đó gồm cả chi phí tiền điện của nhà máy.

Không chỉ áp dụng với hàng hoá mà con người cũng vậy, nếu một phòng nào đó sau khi tính toán thấy thiếu người, họ sẽ phải dùng ngân phiếu để mượn người ở các phòng khác. Nếu chưa đạt được mục tiêu thì trưởng phòng đó sẽ bị phạt không được nhận tiền thưởng. Trưởng phòng quản lý của công ty này đã từng nói: “*Nhờ may mắn, vài năm nay công việc công ty ngày một bận rộn, ngoài việc phát triển thường đặc biệt, thậm chí chúng tôi còn đưa nhân viên toàn công ty đi Singapore hay Hawai tham quan du lịch*”.

Một công ty sản xuất cà vạt danh tiếng ở Nhật cũng có chế độ đãi ngộ và chế độ lương theo năm rất mới mẻ và đặc biệt.

Trụ sở công ty được đặt tại khu Osaka, quan điểm của Tổng giám đốc là yêu cầu không so sánh chế độ lương từng năm với cầu thủ đội bóng chày. Ông nói: “*Mục đích chế độ tiền lương năm của công ty chúng tôi không giống như ở các đội bóng chày là để sàng lọc rồi đào thải dần nhân viên và cuối cùng chỉ chọn ra một người tốt nhất. Muốn công ty có thể tồn tại, doanh nghiệp nhỏ chúng tôi phải thường xuyên động viên tinh thần tích cực của mỗi nhân viên bởi vì điều đáng sợ nhất là nhân viên tuy tiện đào thải lẫn nhau. Vì thế, chúng tôi nâng tiền thưởng cho những nhân viên ở độ tuổi trên dưới 30 đang thời kỳ sung sức nhất. Để tránh tình trạng người tài đi mất, chúng tôi áp dụng chế độ trả lương theo năm*”.

Tổng số người trong công ty khoảng 360 người, nhưng chỉ những người làm việc 4 năm trở lên mới được áp dụng chế độ này, bởi vì rất khó có được đánh giá đầy đủ đối với người làm việc chưa được 4 năm.

Công ty này tổ chức 7 người thành một đơn vị bán hàng, mục tiêu bán hàng của mỗi tổ là 300 triệu Yên Nhật, còn lương theo năm thì quyết định theo thành tích bán hàng của từng tổ.

Việc đánh giá lương theo năm được thực hiện từ 3 năm trước, áp dụng biện pháp thông qua bàn bạc, thỏa thuận của những người phụ trách phòng nhân sự, phòng kinh doanh và phòng tài vụ để quyết định lương. Năm nay còn tăng cường giao lưu giữa nhân viên và cán bộ.

5. Phát triển thưởng cho người vượt qua kỳ thi cấp quốc gia.

Trong nguyên tắc dùng người, ngoài việc cải thiện chế độ đãi ngộ thì việc nâng cao tri thức cho nhân viên còn có ý nghĩa rất quan trọng. Điển hình cho cách thức này là một công ty máy tính điện tử của Nhật. Họ cho rằng nếu mỗi nhân viên mà năm chắc chắn được kiến thức và kỹ thuật mới thì sẽ có lợi rất nhiều cho sự phát triển của công ty. Do đó, họ đã áp dụng chế độ này từ 4 năm trước. Chế độ này quy định, khi nhân viên vượt qua kỳ thi cấp quốc gia chuyên ngành có liên quan đến công việc đang làm sẽ được công ty thưởng 200.000 Yên Nhật.

Giám đốc trung tâm hệ thống sản xuất 3 năm trước đã vượt qua kỳ thi kỹ thuật giỏi xử lý tin tức. Ông nói: “*Khi cầm 200.000 trong tay, tôi cảm thấy vô cùng sung sướng. Chế độ này làm nhân viên thấy có triển vọng phát triển. Hơn nữa, có hay không có trình độ cũng quyết định mức độ tin tưởng của khách hàng, do đó nó có ảnh hưởng rất lớn*”. Trên tấm card của ông, phần đầu có in chức danh “chiến sĩ kỹ thuật”. Trong cuộc cạnh tranh mạnh mẽ về máy tính điện tử trên thế giới hiện nay thì đây là một vũ khí lợi hại để thúc đẩy doanh số bán hàng.

Cho dù 200.000 không phải là số tiền lớn nhưng lại có nhiều tác dụng như vậy, vì thế công ty càng phát triển biện pháp này hơn nữa, mỗi tháng thường cho người qua kỳ thi số tiền trợ cấp từ 10.000 đến 30.000 Yên. Nghe nói, nội dung học chỉ cần có lợi cho công việc, không cần biết đến trường học hay tự học ở nhà nếu thi được giấy chứng nhận hoàn thành khoá học thì sẽ được công ty cho 7 phần học phí. Tổng công ty này có trụ sở đặt tại Mỹ, số nhân viên trong doanh nghiệp ở Nhật có hơn 2.700 người, trong đó hơn một nửa đã có một bằng chứng nhận nào đó.

6. Kiểm tra sức khoẻ quyết định thời gian nghỉ hưu.

Cách thức này tương đối đặc biệt và mới lạ, điển hình trong số đó là một công ty xây dựng ở Nhật. Họ đã thực hiện chế độ “kiểm tra sức khoẻ theo từng độ tuổi”, mùa xuân mỗi năm sẽ tiến hành kiểm tra sức khoẻ của 350 nhân viên trong toàn công ty, kiểm tra lực cơ vai, độ mẫn cảm và sự nhẫn耐 của nhân viên. Kết quả được thể hiện qua bốn cấp là cấp cao nhất, cấp cao, cấp trung bình và cấp thấp.

Người 60 tuổi nếu đánh giá vẫn đạt cấp cao nhất hay cấp cao thì thời gian nghỉ hưu có thể kéo dài thêm 3 năm, đạt cấp trung bình hay cấp thấp thì được hai năm. Nhưng người chỉ đạt cấp thấp thường vẫn nghỉ hưu theo đúng năm quy định. Hiện nay, trong những nhân viên chưa nghỉ hưu có người cao tuổi nhất là 73 tuổi. Ông là người quản lý ở tầng 7, lên xuống cầu thang không cần thang máy, hơn nữa để chuẩn bị kiểm tra sức khoẻ, ông còn tập chạy bộ hàng ngày.

Việc kiểm tra sức khoẻ của công ty tất nhiên cũng áp dụng cho cả giám đốc. Hiện nay, ở độ tuổi 56, ông giám đốc công ty vẫn đạt ở mức

Phương thức quản lý “Coi con người là nền tảng phát triển”

cao nhất. Ông nói: “*Khả năng làm việc không phụ thuộc vào độ tuổi, chỉ cần cơ thể vẫn hoạt động tốt thì khả năng làm việc của não vẫn không bị suy kiệt. Nếu như vậy thì cứ 60 tuổi nghỉ hưu là không hợp lý*”.

Trong thang máy của công ty cũng dán một tờ thông báo như sau: “*Động vật có thể sống gấp 5 lần thời kỳ phát triển của nó, con người trước 25 tuổi đã là thời kỳ tăng trưởng phát triển nhất, vì thế mà khi chưa đến 125 tuổi phải rời trần thế cũng là điều hợp lý. Hãy để chúng tôi làm việc đến hơi thở cuối cùng*”.

Hiện nay có 20 nhân viên trên 60 tuổi trong công ty đạt loại trung bình tiếp tục ở lại làm việc. Có khoảng 40% nhân viên toàn công ty đạt loại thấp, trong đó chiếm số đông lại là những người mới làm việc.

Khi mới bắt đầu áp dụng hình thức này rất nhiều người đã không hài lòng mà ca thán: “*Tại sao lại phải làm cái việc không cần thiết này*”. Nhưng một số người gần 60 tuổi, có sức khoẻ tốt lại rất ủng hộ việc đó, trong lòng họ lại thấy thoải mái, vui vẻ. Làm như vậy, nhân viên sẽ có trách nhiệm với công ty, hơn nữa lại làm xuất hiện phong trào giữ gìn sức khoẻ trong toàn công ty.

7. “Kế hoạch vàng” của công ty Mitsubishi.

Công ty mời những nhân viên còn 5 năm nữa mới đến tuổi nghỉ hưu cùng người bạn đời của họ đến tham gia lớp tập huấn hai ngày để mô tả cuộc sống sau khi nghỉ hưu và đó được gọi là “kế hoạch vàng” của công ty.

Mỗi năm vào tháng 5 đến tháng 6, công ty chọn ra những nhân viên tròn 55 tuổi cùng chồng hay vợ tham gia lớp tập huấn,

một trong những nội dung của hoạt động này là để người tham gia lớp tập huấn điền vào tờ sắp xếp tiêu chuẩn cuộc sống sau khi nghỉ hưu. Tuy nhiên, các ông chồng thường không viết gì hoặc chỉ viết công việc mà bản thân hay làm, đó là đọc báo hay đi bộ.

Tiếp đến là mời người tham gia lớp học xem bộ phim “Người cao tuổi trong thế kỷ 21”, cho họ thấy mọi mặt trong cuộc sống của người cao tuổi, ngoài ra còn mời một vài người đã nghỉ hưu rồi rải rác đến giới thiệu về phong cách sống mà những nhân viên đang làm việc trong công ty còn chưa biết đến.

Buổi tối, công ty tổ chức lễ hội, cho họ uống rượu và nhảy múa, có thể nói giống như là “dám cưới lần thứ hai”. Lễ hội kết thúc, mỗi cặp vợ chồng về phòng riêng của họ, mục đích là để họ có cơ hội nói chuyện vui vẻ về cuộc sống tương lai.

Ngày hôm sau, chính sửa các động tác thể dục, tập thái cực quyền để hồi phục sức khoẻ. Cuối cùng là việc làm báo cáo, nói đến các kiến thức về các vấn đề như bệnh tật, ăn uống, vệ sinh và cuộc sống tình dục, sử dụng tài sản của người già, đến đây thì kết thúc khoá tập huấn.

Giải quyết tốt mọi vấn đề để người trung cao tuổi bớt lo lắng mà tiếp tục yên tâm làm việc chính là mấu chốt khích lệ tinh thần tích cực của họ. Có thể thấy “kế hoạch vàng” mà công ty Mitsubishi thực hiện là một biện pháp có hiệu quả tốt.

4

Con mắt trí tuệ để nhận biết nhân tài

15

KHÔNG THỂ NHẬN BIẾT CON NGƯỜI QUA LẦN ĐẦU GẶP GỠ

Nhận biết con người sở dĩ là điều rất quan trọng trong hoạt động giao tiếp hàng ngày bởi vì tìm hiểu một con người là một quá trình vô cùng khó khăn và phức tạp. Khổng Tử từng nói: “*Người không gặp hoạn nạn thì không thể hiểu hết được người khác, gặp hoạn nạn cũng chưa chắc hiểu hết được về người khác*”. Đặc biệt là người quản lý, nếu không hiểu người mình đang quản lý thì không thể biết được về bản thân họ, đây là điều bất lợi lớn nhất trong hoạt động quản lý. Theo một ý nghĩa nào đó, hiểu biết của con người về bản thân chỉ dừng lại ở sự nhận biết gián tiếp, không toàn diện và chưa triệt để. Qua phân tích cụ thể thì thấy rằng khó khăn trong quá trình tìm hiểu con người chủ yếu là do hai nguyên nhân cơ bản: sự phức tạp của khách thể được tìm hiểu và tính hạn chế của chủ thể tìm hiểu.

1. Tính phức tạp của khách thể được tìm hiểu.

Khách thể ở đây để chỉ đối tượng được tìm hiểu, là những người đang sống và hoạt động. Tính phức tạp của con người được biểu hiện ở nhiều mặt, chỉ xuất phát từ tính cách, hành vi và sự phát triển thì tính phức tạp cũng được phản ánh như sau:

Thứ nhất, tính mơ hồ trong nhân cách.

Nhân cách là một hệ thống chỉnh thể phức tạp của cá nhân, cơ sở của nó là quá trình kéo dài và tinh tế của các quan hệ xã hội, nó là dấu hiệu quan trọng để tìm hiểu thông tin về một con người nào đó.

Nếu chỉ giải thích tâm lý qua tính cách là không đầy đủ mà phải xem xét đến cả nhân tố xã hội tồn tại trong đó nữa. Nhận biết nhân cách một người là việc không dễ dàng, bởi vì dưới ảnh hưởng của nhân tố môi trường, nhân cách luôn ở trong trạng thái mơ hồ. Bản thân các tính cách hình thành nên nhân cách không những đã chứa đựng tính mơ hồ mà quá trình kết hợp tất cả các tính cách đó cũng là sự tổng hợp rất mơ hồ, khó diễn đạt.

Biểu hiện chủ yếu của sự mơ hồ trong nhân cách là tính hai mặt của tính cách. Bất kỳ một tính cách nào cũng đều chứa đựng trong nó hai mặt trái ngược nhau, trong khẳng định chứa đựng sự phủ định, trong phủ định lại có sự khẳng định.

Một biểu hiện chủ yếu khác của sự không rõ ràng là tính cách ba phải. Bản chất của tính cách con người không phải là thẳng thắn dứt khoát, mà nó thường thể hiện ra ở tính gần đúng và không phải chính xác là thế này hay thế kia, tư tưởng thường không kiên định. Trong cuốn sách “Ghi chép các nhân vật”, khi nói về sự khó khăn trong phân biệt tài năng con người, Lưu Thiệu đã liệt kê ra 7 trường hợp khó dự đoán và không nắm bắt được, ông gọi nó là “bảy so sánh tiêu biểu về tính cách”. Ông viết: “*Nếu tính cách của một người không dễ để nhận ra thì thường có 7 so sánh sau đây để phân biệt tính cách của họ:* 1. *Nói năng chậm rãi là kiểu người phổ biến.* 2. *Ít nói nhưng thể hiện ra bên ngoài nhiều vẻ khác nhau là người có nhiều ý tưởng.* 3. *Hay có lời nói hợp ý người khác là người hay tán dương người khác.* 4. *Luôn đứng sau cổ vũ động viên vì sự an bình của số đông là người biết lắng nghe ý kiến của người khác.* 5. *Không dám đương đầu với khó khăn là người tưởng chừng như hiểu*

biết nhưng thực ra không hiểu biết gì cả. 6. Có lời lẽ lý giải thông suốt là người vui vẻ và không thích chỉ trích. 7. Vì lợi ích bản thân mà quên hết tình cảm, nghèo nhưng vẫn tỏ ra sung túc là người ngang ngạnh, không thể dùng lời lẽ đúng đắn để thuyết phục. Bảy loại tính cách được liệt kê trên đây là những tính cách mà người ta thường không nhìn rõ được”.

Thứ hai, sự biểu hiện của hành vi.

Hành vi con người bị chi phối bởi những mong muốn, nhưng nó lại khá độc lập với mong muốn ấy. Con người vốn có nhiều mơ ước và mong muốn, nhưng xã hội không thể thoả mãn tất cả ước muồn của mỗi người trong bất cứ hoàn cảnh và thời gian nào.

Do tác dụng giáo dục của luân lý đạo đức và sự cưỡng chế của pháp luật xã hội, cùng với tác dụng ép buộc của các nhân tố khác, trong điều kiện bình thường, mọi người đều phải cố gắng điều chỉnh mong muốn của mình, điều chỉnh hành vi cho phù hợp với thực tế của trật tự xã hội, điều này làm cho hành vi và mong muốn thường có khoảng cách xa nhau và không ăn khớp. Hành vi sau khi đã thoát li khỏi mong muốn nhưng không phải là đã trực tiếp rời xa hẳn mong muốn ẩn sâu bên trong, mà chỉ là sự thể hiện độc lập với ý muốn. Tính biểu hiện của hành vi độc lập với ý muốn con người gây khó khăn và phức tạp cho quá trình tìm hiểu. Trong cuốn “Hiểu tính người”, Gia Cát Lượng từng chỉ rõ: “Rất khó nhận ra và tìm hiểu được tính cách người khác. Cái đẹp và cái xấu ẩn chứa trong một con người nhưng thể hiện ra lại không thống nhất: người có tấm lòng lại cho là người hẹp hòi, người bên ngoài rộng lượng bên trong lại ghen ghét đố kị, người bê ngoài dũng cảm thì

nội tâm lại yếu đuối, người tận tâm chưa chắc đã là người trung thành". Bốn kiểu tính cách "biểu hiện không giống nhau" mà Gia Cát Lượng đã chỉ ra chính là sự phản ánh cụ thể các hành vi thể hiện mâu thuẫn với ý muôn.

Các hành vi đó là hiện tượng xã hội thường gặp, bởi vì để thích ứng với môi trường và quy phạm xã hội đòi hỏi con người phải điều chỉnh bản thân, giống như động vật trong giới tự nhiên phải thay đổi màu da để duy trì sự sống, đó là việc lựa chọn sự sinh tồn và đào thải qua quá trình cạnh tranh. Vì thế, tính cách thật của một con người nhiều khi bị lớp vỏ bao ngoài của hành vi che khuất đi, cũng như phần hụt nhau của kết cấu địa chất là thứ mà người ta không dễ gì nhận ra được. Đặc biệt là những tính cách tiêu cực chỉ vì bản thân như ích kỷ và tâm địa xấu xa thường bị giấu kỹ, người khác cố tình để ý chưa chắc đã thấy được sự xấu xa đó, nhưng đến một lúc nào đó lại lộ ra một cách rất tự nhiên. Hơn nữa, có những người luôn cho cuộc sống trong xã hội thực tiễn chỉ là tạm bợ, nên họ luôn giữ trong lòng mà không để người khác biết tính cách thật của mình.

Thứ ba, quá trình biến đổi nhờ sự phát triển.

Cuộc đời con người là sự biến đổi ở trạng thái động, cùng với dòng chảy của thời gian, con người không chỉ thay đổi về sinh lý mà còn biến đổi về tâm lý; không chỉ thay đổi về quan niệm tư tưởng mà còn thay đổi về phương thức hoạt động; thay đổi về trình độ nhận thức và năng lực cá nhân.

Tóm lại, con người luôn thay đổi từng ngày, nói một cách chính xác hơn thì con người hôm nay không giống với con người hôm qua.

2. Sự hạn chế của chủ thể tìm hiểu.

Người sử dụng nhân viên cũng chính là chủ thể tìm hiểu trong hoạt động tìm hiểu con người và thường chịu hạn chế của rất nhiều điều kiện tác động, chính tính hạn chế của chủ thể tìm hiểu là nguyên nhân chủ yếu gây khó khăn cho quá trình tìm hiểu con người.

Thứ nhất là sự hạn chế của không gian và thời gian.

Hoạt động của bất kỳ người nào cũng diễn ra trong một không gian và thời gian nhất định, không tồn tại hoạt động của con người ngoài giới hạn ấy. Hoạt động tìm hiểu của chủ thể đồng thời cũng chịu sự chi phối hạn chế của giới hạn không gian và thời gian. Nhà thơ nổi tiếng đời Đường Bạch Cư Dị nói: “*Thủ ngọc phải nung dù ba ngày, muốn biết người tài phải đợi bảy năm*”. Mặc dù thời gian tìm hiểu được nêu ra ở đây chỉ là một cách nói thậm xưng, nhưng trên thực tế để tìm hiểu một con người được kỹ càng, đòi hỏi phải có thời gian khá dài. Tuy vậy, chính điều đó đã gây ra sự hạn chế cho hoạt động tìm hiểu của chủ thể.

Thứ hai là tính chi phối của ý thức chủ quan.

Chủ thể tìm hiểu là con người tồn tại trong cuộc sống thực, quan điểm và đánh giá của họ với khách thể được này sinh trong quá trình nhận biết của chủ quan, vì vậy nó chịu ảnh hưởng và chi phối của các quan niệm về giá trị, tư tưởng lập trường, thái độ cảm hứng và sở thích thói quen cũng như sắc thái tình cảm của bản thân mỗi người. Sự ảnh hưởng và chi phối do ý thức chủ quan của chủ thể tìm hiểu đến một mức độ nhất định sẽ làm cho việc nhận biết về

khách thể mất đi tính chính xác, chân thực của nó. Thời cổ đại Trung Quốc, Sở Lịch Vương và Sở Vũ Vương đã lần lượt cắt mất hai chân của hai nhân tài là Sở Nhân Biện và Hiển Bích. Hai ông vua tàn bạo này trong việc dùng người không những đã không nhận ra tài năng hiếm có của họ mà còn không hiểu được con người thật của họ, nguyên nhân chủ yếu là họ chủ quan cho rằng Biện và Bích lừa vua, cách nhìn thiên lệch chủ quan này đã che khuất tầm nhìn xa trông rộng của họ và biến họ thành những ông vua tàn bạo, những hòn quân có mắt như mù.

Thứ ba là sự khác biệt trong tiêu chuẩn nhận thức.

Việc tìm hiểu và đánh giá con người được tiến hành theo một tiêu chuẩn nhất định. Người sử dụng khi đặt ra tiêu chuẩn và thực hiện tiêu chuẩn ấy đều không thể tránh khỏi sự sai lệch. Chính sự sai lệch trong tiêu chuẩn nhận thức cũng là một nhân tố không thể xem thường, gây hạn chế cho chủ thể tìm hiểu, có ba kiểu sai lệch trong tiêu chuẩn nhận thức gồm: một là hoạt động sử dụng con người phải thay đổi liên tục nên tiêu chuẩn để tìm hiểu và đánh giá phải dựa vào hoạt động cụ thể không giống nhau. Từ trước đến nay không có một tiêu chuẩn thống nhất phù hợp với mọi đối tượng tìm hiểu, và cũng không thể quy định một tiêu chuẩn thống nhất như vậy được. Hai là mỗi thời đại khác nhau lại có một tiêu chuẩn nhận thức, sử dụng con người khác nhau. Ba là tiêu chuẩn chung trong những điều kiện hoàn cảnh khác nhau và chủ thể sử dụng khác nhau gây ra sự sai lệch trong quá trình nhận thức.

16

3 SAI LẦM LỚN KHI NHÌN NGƯỜI

Chủ nghĩa học lực, nhìn người qua tuổi tác và thanh danh, đánh giá con người qua hoàn cảnh xuất thân là ba sai lầm lớn ảnh hưởng đến hoạt động tìm hiểu con người. Muốn nhận thức được chính xác một con người thì phải vượt qua ba sai lầm này, nghĩa là phải khắc phục chủ nghĩa học lực, tránh quan điểm nhìn người qua tuổi tác và thanh danh cũng như phá bỏ sự đánh giá con người qua hoàn cảnh xuất thân.

1. Khắc phục chủ nghĩa học lực.

Học lực là kiến thức mà một người có được sau khi học xong giáo trình quy định chung trong hệ thống nhà trường. Kiến thức này được tạo nên bởi hai bộ phận là học lực và kinh nghiệm học tập, học lực tiêu biểu cho trình độ học vấn còn kinh nghiệm học tập phản ánh thời gian học tập của người đó. Hai bộ phận này thông thường được biểu hiện trên bằng cấp hay chứng chỉ, bằng cấp chứng minh cho thời gian và trình độ học vấn có được. Về nguyên tắc, tính chất và tác dụng của bằng cấp cho phép chúng ta nhận biết khả năng nhận thức và thu nhận kiến thức mới của một người. Do đó, mọi người thường cho học lực và bằng cấp giống nhau, bằng cấp là tiêu biểu cho học lực của một người.

Do bằng cấp có tính chất và tác dụng đó, nên người quản lý hiện nay thường xem yêu cầu về học lực nghiêm khắc như là điều kiện quan trọng đảm bảo năng lực của một người. Một số công ty trong chế độ tuyển chọn và sử dụng nhân viên có quy định rõ ràng về học lực, thậm chí quy định này còn tỏ ra vô cùng nghiêm khắc.

Lý học lực là điều kiện để tuyển chọn và sử dụng nhân tài là rất chính đáng và cần thiết. Nhưng nếu không xuất phát từ thực tế mà đề ra một vài quy định khá cao về học lực, yêu cầu rất hà khắc, thậm chí còn tuyển người qua học lực và kết luận chỉ dựa vào bằng cấp là không toàn diện và rất khó tuyển được người tài thật sự. Cố nhân đã nói: “*Người tài hoa xuất chúng mới chỉ được gọi là anh tài, phải có lòng can đảm nữa mới gọi là anh hùng được*”. Lòng can đảm không thể đánh giá bằng bằng cấp hay học lực được. Học lực chưa thể biểu hiện cho trình độ kiến thức thật sự và tài năng thực tế của một con người mà nó chỉ thể hiện trình độ kiến thức của một người có thể đạt được về số lượng cũng như chất lượng lao động họ đóng góp cho xã hội, chỉ là một căn cứ đánh giá năng lực và trình độ học hành của một người. Vì thế, nói có học lực không đồng nghĩa với việc có năng lực, có bằng cấp cũng không phải là có trình độ. Nhiều câu chuyện thực tế đã chứng minh, trong số những người không có học lực cao, không có bằng đại học cũng có thể tồn tại không ít nhân tài có tài hoa xuất chúng và khả năng tuyệt vời.

Tuyển người chỉ dựa vào bằng cấp, thúc đẩy chủ nghĩa học lực, thực chất là chỉ coi trọng tư cách mà không coi trọng tài năng, chú ý thời gian học mà không chú ý đến khả năng, chú trọng danh tiếng mà không chú trọng thực tế. Một nhà quản lý học nổi tiếng của Nhật Bản đã từng nói: “*Phương pháp tuyển người theo chủ nghĩa hình thức chú trọng học lực, chỉ để ý đến thời gian tốt nghiệp của người dự tuyển là một phương pháp tuyển người không tồn nhiều thời gian và công sức, nhưng không thể nhận biết chính xác khả năng của nhân tài*”. Chủ nghĩa học lực sẽ gây ra không ít ảnh hưởng trong hoạt động tìm hiểu và nhận biết con người.

Cách thức để xoá bỏ ảnh hưởng của chủ nghĩa học lực, ngoài việc được đảm bảo bằng chế độ dùng người hoàn thiện, điều quan trọng còn được đảm bảo bởi tư tưởng chỉ đạo của người quản lý. Rất ít người quản lý có thể coi trọng khả năng mà không chú ý học lực, nhìn trình độ mà không nhìn bằng cấp để có được thành công khi sử dụng con người. Một công ty của Mỹ có doanh thu bán hàng 500 triệu USD một năm đều dựa vào 5 sản phẩm mới được tung ra thị trường vài năm gần đây. 3 trong số 5 sản phẩm đó là phát minh của một tổ kỹ thuật từ 8-10 người. Tổng giám đốc của công ty rất hiểu đạo lý dùng người, toàn công ty có hàng nghìn tiến sĩ khoa học hàng đầu và các kỹ sư đầu ngành, vậy mà ông lại chọn ra một người trong quân đội chỉ có học lực trung học nhưng có đầu óc phát minh thiên tài để lãnh đạo cả tổ kỹ thuật này.

2. Phá bỏ cách đánh giá con người qua tuổi tác và thanh danh.

Đánh giá con người qua quyền lực là quan niệm truyền thống trong xã hội đã lạc hậu, không ít người cho rằng “gừng càng già càng cay”, “lão tướng lèn ngựa có sức mạnh bằng hai người khác”. Cách đánh giá con người qua quyền lực là sản phẩm của thời đại khi sức sản xuất xã hội còn thấp kém và đó là một thói quen. Sự xuất hiện và phát triển của nó có bối cảnh xã hội phức tạp và cơ sở căn nguyên lịch sử lâu dài, sâu sắc.

Trong điều kiện trình độ sản xuất xã hội còn lạc hậu, việc tích luỹ kiến thức và kinh nghiệm của một người chủ yếu dựa vào kinh nghiệm xã hội của bản thân. Thời đó, mọi người nhìn nhận việc tích luỹ kiến thức của một người có quan hệ mật thiết với độ

tuổi và thời gian kinh nghiệm của người đó, chẳng hạn trong bộ lạc của xã hội nguyên thuỷ họ cho rằng người có trí tuệ nhất là người có độ tuổi cao nhất trong bộ lạc. Đến xã hội chiếm hữu nô lệ và xã hội phong kiến, việc đánh giá con người qua quyền lực trở thành trụ cột tinh thần quan trọng của giai cấp thống trị⁴, trở thành công cụ để duy trì quyền lực giai cấp của họ.

Người quản lý có quan niệm đánh giá con người qua quyền lực, chỉ coi trọng danh phận, thanh danh và địa vị mà không chú ý phẩm chất và tài năng thực tế, coi tư cách và danh phận bề ngoài là thứ giá trị nhất mà xem thường sự tồn tại của thành tích thực tế. Tư tưởng quản lý đánh giá con người qua quyền lực có tính bảo thủ và khép kín mà biểu hiện ra ngoài chính là việc coi thường thanh niên, họ luôn quan niệm rằng “*Những người áp bức người khác là người tài giỏi, còn những người bị áp bức là người yếu kém*”.

Tư tưởng đánh giá con người qua quyền lực, coi thường lớp trẻ, luôn cho rằng “*3 cân gừng non không bằng một cân gừng già*” thực ra là một tư tưởng siêu hình. Họ không nhận ra khả năng tìm tòi sáng tạo không ngừng rất đáng quý của lớp trẻ, không thấy được sự nhạy cảm với những cái mới để chấp nhận năng lực của họ, cũng xem thường khả năng lao động cống hiến mà họ thể hiện, chỉ nhìn thấy cái non nớt và sự thiếu thành thục của họ mà chủ trương rèn luyện và bắt họ phải gò mình trong vỏ bọc của tư tưởng đánh giá con người qua quyền lực. Kiểu dùng người cũ kỹ, lạc hậu này đã chèn ép tài năng và sức sáng tạo của con người, kìm hãm và vùi dập phần lớn nhân tài nổi trội, gây ra những tổn thất nghiêm trọng cho sự nghiệp phát triển.

Cuộc sống con người chỉ có hạn, giai đoạn ở độ tuổi thanh niên chính là thời kỳ tốt nhất để tạo dựng sự nghiệp. Trên thế giới, rất nhiều người kiệt xuất có thành tích và khả năng sáng tạo đều là những người đạt đến đỉnh cao ở độ tuổi thanh niên tràn đầy ý chí và quyết tâm.

Người quản lý sáng suốt không chủ trương đánh giá con người qua quyền lực, họ hiểu rất rõ rằng danh phận và tiền bạc của một người không thể tiêu biểu cho phẩm chất đạo đức cũng như tài năng thật sự của người đó, mà nó chỉ cung cấp những điều cần thiết để tham khảo, tuyệt đối không thể lấy đó làm tiêu chuẩn chính và là điều kiện quyết định để sử dụng con người. Để triển khai hoạt động dùng người có hiệu quả, họ luôn vượt qua sự ràng buộc của quan niệm cũ là đánh giá con người qua quyền lực, không hạn chế và kiên trì tuyển dụng và sử dụng những người thực sự có khả năng hơn người, đặc biệt họ sẵn sàng sử dụng những người trẻ tuổi mới bắt đầu vào nghề.

Để phá bỏ quan niệm đánh giá con người qua quyền lực, người quản lý nên tạo cho mình thói quen sử dụng chính xác một con người, đây là một điều kiện và quan niệm rất quan trọng và không nên xem thường để phá bỏ chế độ dùng người đã quá cũ.

Chế độ dùng người của quân đội Mỹ trước chiến tranh thế giới lần thứ hai đã quá coi trọng quyền lực, thường đánh giá con người qua quyền lực. Khi đó, độ tuổi bình quân của thượng úy là 43 tuổi, và còn có những trung úy ở độ tuổi 47. Bởi vì, tuổi tác là căn cứ duy nhất để thăng cấp, nó đã kìm hãm những sĩ quan trẻ tuổi có tài, tạo ra không khí ảm đạm, thiếu sức sống trong quân đội.

Trước nguy cơ chiến tranh, chính phủ Mỹ quyết tâm đổi mới chế độ thăng cấp không hợp lý trong quân đội, chỉnh đốn lại toàn bộ đội ngũ quân đội. Tổng thống Roosevelt lúc đó đã sẵn sàng sử dụng chuẩn tướng quân đội trên bộ là Marshall làm tổng tham mưu trưởng. Marshall sau khi nhậm chức đã làm công việc đầu tiên là xúc tiến thực hiện chế độ sỹ quan mới, áp dụng biện pháp quyết đoán, phá bỏ chế độ cũ lấy tuổi tác làm tiêu chuẩn dùng người. Nhờ thực hiện quán triệt chế độ dùng người mới này, một lần ông đã phá cách đề bạt 4.088 sỹ quan trẻ tuổi, trong đó có những người sau này trở thành những vị tướng nổi tiếng như Eisenhower, Clark hay Patton. Eisenhower chỉ trong bốn năm từ một thiếu tá tham mưu đã trở thành thượng tướng 5 sao cấp cao nhất của cả quân đội Mỹ, thống lĩnh 3 triệu quân Mỹ. Patton là sĩ quan tư lệnh phụ trách một mặt của quân đội Mỹ, khi chiến đấu tại Châu Phi đã làm quân Đức nghe tin mà sợ mất mặt, đến vị tướng Đức nổi tiếng được mệnh danh là “hỗn ly sa mạc” Rommel cũng thất bại dưới tay ông.

3. Phá bỏ quan niệm đánh giá con người qua hoàn cảnh xuất thân.

Xem sự xuất thân là một điều kiện chủ yếu để tuyển chọn và sử dụng con người, thậm chí còn hoàn toàn dựa vào việc xuất thân trong quá trình tuyển chọn người là một quan niệm dùng người đã quá cũ kỹ. Những người theo quan niệm này thường không cần biết đạo đức và tài năng người khác ra sao mà chỉ quan tâm đến thân phận gia đình, dòng tộc. Theo họ, rồng sẽ sinh rồng, phượng sẽ sinh phượng, chuột sinh con có thể đào hang, coi hoàn cảnh xuất thân là một tư cách quan trọng để sử dụng con người.

Dù sao, quan niệm dùng người theo chủ nghĩa học lực và đánh giá con người qua tuổi tác vẫn có điểm hợp lý của nó, bởi lẽ quan niệm này dựa trên cơ sở của mối quan hệ ràng buộc nhất định giữa học lực và trình độ kiến thức, tuổi tác và kinh nghiệm từng trải, nhưng nếu lấy hoàn cảnh xuất thân để đánh giá con người thay cho đạo đức tài năng thì đó lại là quan niệm hoàn toàn sai lầm trong công tác dùng người. Mặc dù hoàn cảnh gia đình của một người trong một trình độ nhất định có ảnh hưởng đến thời kỳ thanh thiếu niên và sự trưởng thành của người ấy, nhưng sự ảnh hưởng này là tương đối với điều kiện tố chất của bản thân người ấy và kinh nghiệm trưởng thành sau khi rời gia đình sống độc lập, do đó nó chỉ là điều kiện thứ yếu mà thôi.

Xuất thân cao quý không đồng nghĩa với đạo đức hành động cao thượng, xuất thân hèn mọn không có nghĩa với phẩm chất và hành động xấu xa; xuất thân cao quý không phải lúc nào cũng có kiến thức phong phú, còn xuất thân hèn mọn không có nghĩa là tài năng thấp kém, đây là đạo lý mà ai ai cũng biết. Nhìn lại lịch sử loài người, trong số những nhân tài có nhiều cống hiến và có một sự nghiệp phát triển thì có không ít người xuất thân từ những gia đình bị coi là “hèn mọn, thấp kém”. Hoàn cảnh xuất thân không thể phản ánh tài năng và phẩm chất một con người, càng không thể quyết định cuộc đời của người đó.

17

10 PHƯƠNG PHÁP ĐỂ NHẬN BIẾT NHÂN TÀI

Có nhận biết được nhân tài mới có thể sử dụng họ một cách hợp lý. Nhận biết là tiền đề để sử dụng, phải “hiểu người” mới có thể “dùng người” một cách hiệu quả, hiểu người trước rồi mới dùng người sau.

Người quản lý muốn có con mắt trí tuệ và tài năng nhận biết nhân tài thì trước tiên cần nắm chắc những nguyên tắc dưới đây:

1. Phải giỏi làm Bá Nhạc.

Nhà văn đời Đường Hàn Dũ trong “Tạp thuyết” đã viết: “*Theo gian có Bá Nhạc rồi mới có ngựa chạy nghìn dặm*”. Nhà chính trị triều Hán là Hằng Triệu cho rằng “*10 con ngựa tốt không bằng một Bá Nhạc*”. Từ đó có thể thấy Bá Nhạc vô cùng quan trọng. Là người quản lý mới phải giỏi phát hiện, nhận biết, đề bạt và sử dụng nhân tài.

Nhận biết nhân tài thứ nhất phải công tâm và thứ hai phải để điều đó trở thành cái đẹp của con người.

Trong “Tả chuyện” có một câu chuyện về việc quan Liêu tiến cử nhân tài.

Trong chuyện nói về một người già tên là Liêu Hoàng Dương sắp phải nghỉ hưu, Tân Quốc Công bảo ông tiến cử một người thay thế ông, ông liền đề cử Giải Hồ là người có thù riêng với mình; khi Giải Hồ sắp nhận nhiệm vụ thì bị chết, vì thế ông lại tiến cử con trai mình là Liêu Vũ. Tân Quốc Công hỏi ông tại sao lại tiến cử như

vậy, ông nói: “*Tôi không nghĩ ai là kẻ thù, ai là người thân, tôi chỉ nghĩ ai có tài năng thì người đó có thể làm tốt công việc này*”. Thật đúng như “tiến cử bên trong không tránh người thân, tiến cử bên ngoài không tránh kẻ thù.”

2. Phải biết lắng nghe nhiều ý kiến.

Người xưa cho rằng: “*Phải biết lắng nghe ý kiến của nhân tài*”.

3. Không nên chỉ nhìn bề ngoài.

“*Nước biển không thể chỉ nhìn vào lượng nước trên bề mặt, con người không thể chỉ nhìn vào vẻ bề ngoài*”. Nhà tư tưởng lối lạc Khổng Tử cũng có lúc đã mắc sai lầm trong việc nhìn người. Ông nói: “*Tôi lấy lời nói để tuyển người nên mắt đi Tề Dữ; lấy tướng mạo tuyển người nên mắt đi Tử Vũ*”. Thì ra ông thấy tướng mạo của Tề Dữ có khí phách, cho rằng đây là một nhân tài, nhưng sự thật lại hoàn toàn ngược lại. Tử Vũ vì tướng mạo xấu xí nên Khổng Tử cho không phải là nhân tài, cuối cùng Tử Vũ lại trở thành một học giả nổi tiếng.

4. Phát hiện chính xác ưu và khuyết điểm.

Con người cũng như các sự vật khác đều không hoàn thiện. Một người thường được mặt này lại mất mặt khác, không bao giờ tồn tại một con người hoàn mỹ không có chút thiếu sót nào. Có lúc ưu điểm và khuyết điểm lại đồng hành cùng nhau, nhìn từ góc độ này thì nó là ưu điểm nhưng nhìn từ góc độ khác nó lại là khuyết điểm. Nếu không chú ý đến ưu điểm mà chỉ thấy khuyết điểm một chiều, như vậy thì đến người tốt cũng trở thành người xấu. Vì vậy, nhìn người khác phải nhìn vào bản chất của họ theo

hướng phát triển. Nếu chỉ nhìn bề ngoài mà cho đó là bản chất, muốn sự hoàn thiện mà không chấp nhận người khác thì không thể phát hiện nhân tài kể cả khi nhân tài ở ngay bên cạnh. Tiếp đến, nên nhìn khuyết điểm của người khác với ánh mắt rộng lượng bởi vì sai lầm và khuyết điểm là điều có thể sửa chữa và khắc phục.

5. Hiểu chính xác quan hệ giữa kiến thức tài năng với học lực, bằng cấp.

Phó tổng giám đốc Công ty Sony đã viết một cuốn sách có tên là “Bàn về sự vô dụng của học lực” và đã đốt toàn bộ sơ yếu lý lịch của nhân viên. Hành động này có tác dụng quan trọng thúc đẩy việc tuyển chọn và sử dụng nhân tài thời bấy giờ. Theo ông, học lực không quan trọng mà mấu chốt là khả năng và trình độ của người đó. Không thể chỉ coi trọng học lực mà không chú ý đến tài năng. Chúng tôi chủ trương vẫn cần học lực nhưng không xem nó vượt quá cả thần thánh hay quá tuyệt đối, không cho rằng có bằng cấp là có tất cả. Trên thực tế, bằng cấp không đồng nghĩa với kiến thức, học lực không có nghĩa là tài năng. Tuyển người phải chọn những người có khả năng và kiến thức thật sự.

Ngoài việc nắm chắc một vài nguyên tắc nhận biết nhân tài thì người quản lý mới còn phải nắm vững các phương pháp nhận biết nhân tài cụ thể. Tục ngữ nói “*đất biến dạng vô cùng, tính cách con người cũng không cố định*”. Nhận biết con người không phải là việc dễ dàng, cùng với sự phát triển của xã hội và sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, sự hiểu biết về con người ngày càng trở nên sâu sắc, phương pháp nhận biết con người cũng ngày một nhiều. Dưới

đây, chúng tôi xin giới thiệu 10 phương pháp nhận biết con người để các nhà quản lý mới có sự lựa chọn và tuyển dụng đúng hướng và đạt được mục đích hiểu rõ về con người.

- Phương pháp kiểm tra tâm lý

Kiểm tra tâm lý là phương pháp nhận biết con người thông qua một số công cụ đo đặc và kỹ thuật để tìm hiểu đặc điểm tố chất tâm lý con người. Phương pháp kiểm tra tâm lý thường được sử dụng bao gồm ba loại sau:

Loại thứ nhất là kiểm tra tính cách.

Kiểm tra nhân cách chủ yếu kiểm tra tính chất đặc điểm bên trong hình thành nên tính cách hành vi đặc trưng của một con người. Kiểm tra tính cách phân làm hai loại, một loại là kiểm tra tự giác và một loại là kiểm tra toả chiếu. Kiểm tra tự giác là phương pháp mà người được kiểm tra tự đánh giá về tính cách của bản thân mình theo ý kiến riêng, thường được tiến hành qua kiểm tra viết. Khi kiểm tra, đặt ra những bảng đánh giá hoặc phân loại nhất định, dùng để phân biệt sự khác nhau giữa xu hướng tính chất đặc điểm của người bình thường với xu hướng tính cách của người bị bệnh tâm lý. Nội dung kiểm tra tự giác khá rộng, có liên quan đến kiểm tra sự tự tin, sắp xếp và điều hoà giao tiếp, bao gồm tính chi phối, khả năng tiến thủ, khả năng giao tiếp xã hội, thái độ thể hiện trong giao tiếp xã hội, sự chấp nhận bản thân và cảm giác tốt đẹp của bản thân... Việc kiểm tra liên quan đến xã hội, độ thành thục và tính trách nhiệm gồm có tự ý thức, trách nhiệm xã hội, tự điều chỉnh, tính nhẫn nhịn và tính quần chúng. Ngoài ra còn có kiểm tra khả năng bắt chước, khả năng tiềm ẩn và xu hướng cảm hứng trong đó

bao gồm tính độc lập, linh hoạt và hiệu suất trí tuệ. Kiểm tra toả chiếu là kỹ thuật kiểm tra chiếu sâu gián tiếp, phương pháp này đòi hỏi người được kiểm tra phản ánh chân thực xu hướng tính cách bản thân mình. Vì thế, phương pháp này có độ sai lệch nhỏ hơn phương pháp kiểm tra tự giác. Kiểm tra toả chiếu thường dùng cách thức kiểm tra cảm giác chung chủ đề... Phương pháp kiểm tra có cái dùng mực chực tấm tranh vẽ, ý nghĩa mỗi bức tranh mờ mịt, không rõ ràng để người được kiểm tra kể một câu chuyện hay miêu tả con người và sự vật theo bức tranh; có cái lại sử dụng các bản vẽ nét bút để người được kiểm tra miêu tả thứ mà họ nhìn thấy; còn có cái dùng từ ngữ câu cú, đưa ra một vài câu chưa hoàn chỉnh để người được kiểm tra hoàn thành câu đó.

Loại thứ hai là kiểm tra trí tuệ.

Phương pháp thường dùng là “biểu đánh giá trí tuệ”, phương pháp kiểm tra chủ yếu là: kiểm tra tính giống nhau, từ vựng, kiểm tra ghép hình bằng ván gỗ và xếp theo thứ tự các tranh vẽ. Dựa vào tình hình kiểm tra, đổi chiếu với bảng tiêu chuẩn cuối cùng đánh giá, quyết định chỉ số thông minh về ngôn ngữ, thao tác và tổng chỉ số.

Loại thứ ba là kiểm tra xu hướng năng lực nhân sự.

Kiểm tra xu hướng năng lực nhân sự thông thường phải thông qua rất nhiều bảng đánh giá, kiểm tra tố chất khả năng con người ở nhiều lĩnh vực. Kiểu kiểm tra này chủ yếu kiểm tra khả năng thích ứng với phòng ban làm việc và vị trí công việc của người lao động. Dựa vào yêu cầu của việc dùng người không giống nhau mà nội dung kiểm tra cũng khác nhau.

Phương pháp nhận biết con người qua kiểm tra tâm lý được sử dụng rộng rãi ở một số nước Âu Mỹ. Nó có tính chủ quan và chính xác nhất định. Nhưng phạm vi sử dụng thích hợp của phương pháp kiểm tra tâm lý dù sao vẫn có hạn, không nên mù quáng mà nói quá tác dụng của nó. Phương pháp kiểm tra tâm lý tốt nhất nên kiểm chứng cùng với các phương pháp nhận biết người khác để có được sự nhận biết chính xác hơn. Ngoài ra, trong khi sử dụng phương pháp này còn phải chú ý, người tổ chức kiểm tra nhất định phải qua rèn luyện chuyên nghiệp, cũng không nên bắt chước mẫu biểu đánh giá và tiêu chuẩn của nước ngoài mà phải kết hợp với thực tế trong nước, lập ra một cách khoa học các biểu đánh giá và tiêu chuẩn phù hợp.

• Phương pháp tính toán đánh giá tài và đức

Đây là phương pháp nhận biết con người thông qua sự thể hiện tài đức của con người để tiến hành tính toán định lượng và đánh giá định tính. Nói cụ thể là chia tách chất tài đức của con người ra làm một vài yếu tố, lần lượt tính toán định lượng những yếu tố này, cuối cùng qua phân tích định tính để đánh giá tổng thể với đối tượng kiểm tra. đương nhiên, trong quá trình phân chia các yếu tố cũng có công việc tính toán định tính.

Phương pháp tính toán đánh giá tài đức thực tế là phương pháp đánh giá kết hợp các bảng đánh giá cấp bậc mang tính tiêu chuẩn của cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới. Trước tiên phải lập các bảng đánh giá, dựa vào đối tượng tính toán và đánh giá ở từng phòng ban và yêu cầu công việc khác nhau để lập ra một hệ thống các yếu tố tính toán và đánh giá tài đức phù hợp với thực tế.

Phương pháp nhận biết con người này có điểm mạnh là có phân tích tính toán, vốn có độ tin cậy và hiệu quả nhất định, đồng thời có thể so sánh theo chiều ngang, có lợi cho việc nhận biết con người khá toàn diện. Hơn nữa, phương pháp sử dụng khá đơn giản tiện lợi, nhanh chóng, các thống kê và phân tích bảng đánh giá có thể xử lý trên máy vi tính. Nhưng từ kết quả thực tiễn cho thấy, sử dụng phương pháp tính toán và đánh giá tài đức còn cần giải quyết tốt ba vấn đề còn tồn tại:

Thứ nhất là lập hệ thống yếu tố. Theo lý luận thì tố chất con người càng phân chia lại càng chi tiết, nhưng khi vận dụng lại xuất hiện tính xác định, vì thế việc lập số lượng các yếu tố cần phải xuất phát từ thực tế, vừa phải chú ý miêu tả chính xác đối tượng cần tính toán đánh giá, lại vừa phải tiện cho nhân viên đánh giá tiến hành đánh giá tính toán chính xác.

Thứ hai là quan điểm của nhân viên tham gia đánh giá với từng yếu tố, cũng là hình thức đánh giá nên nó chịu ảnh hưởng của các nhân tố như trình độ hiểu biết về tiêu chuẩn và tác dụng của tâm lý và tình cảm, để tránh quá nhiều sai sót, trước khi kiểm tra đánh giá nên bồi dưỡng giáo dục cho các nhân viên đánh giá.

Thứ ba là trong giai đoạn phân tích thống kê phải làm tốt công việc xử lý kỹ thuật với kết quả đánh giá kiểm tra, tính toán khoa học, cố gắng để làm giảm đến mức thấp nhất sự chênh lệch trong đánh giá.

• Phương pháp khảo sát thành tích thực tế

“*Thành tích*” để chỉ thành quả lao động thực tế một người đã cống hiến cho xã hội trong hoạt động xã hội. Thành quả lao động

xã hội của một người vừa là sản phẩm lao động của họ vừa là dấu hiệu cho thái độ lao động của người ấy, qua khảo sát thành tích thực của một người trên một trình độ nhất định có thể hiểu được đạo đức, sự cẩn cù, tài năng và năng lực của người đó.

Khảo sát thành tích thực tế là phương pháp khảo sát thường ngày của một trạng thái tự nhiên, đặc điểm của nó là nhấn mạnh tính liên tục và chính xác của hoạt động khảo sát. Tính liên tục và tính chính xác có quan hệ qua lại, muốn đạt được sự chính xác thì phải kiên trì liên tục. Điểm quan trọng trong công việc của phương pháp khảo sát này là kiểm tra thường xuyên, xây dựng chế độ ghi chép sổ sách, thống kê, nhân viên tự thuật một cách hoàn thiện và liên tục. Thông thường, doanh nghiệp xây dựng hệ thống sổ sách khảo sát khả năng, phẩm chất đạo đức, tính cách và thành tích. Công việc này do một nhân viên chuyên chịu trách nhiệm kiểm tra, ghi vào sổ sách những yếu tố trên của đối tượng khảo sát, đồng thời tiến hành thống kê đánh giá theo tuần và theo tháng. Khi đánh giá cuối năm, đối tượng khảo sát tiến hành đọc bản kiểm điểm báo cáo về bản thân. Cuối cùng, dựa trên tư liệu trong sổ ghi chép thường xuyên và tài liệu thống kê có tham khảo thêm nội dung báo cáo tự thuật của nhân viên để đưa ra đánh giá và quyết định tổng hợp cho đối tượng khảo sát.

Ưu điểm của phương pháp nhận biết con người này là tính khách quan và tính chứng thực rõ ràng, để những thành tích và hiệu quả thực tế khách quan được thể hiện rõ nét, có thể giảm tính tuỳ ý chủ quan trong quá trình đánh giá. Nhưng khi sử dụng phương pháp này phải chú ý hai điểm: thứ nhất là trong quá trình khảo sát phải làm tốt việc sắp xếp các nhân tố ảnh hưởng bên ngoài, phải xem xét đến các nhân tố ảnh hưởng của cơ sở làm việc, ảnh hưởng của

chính sách nhà nước và quyết sách của cấp trên cũng như ảnh hưởng của môi trường mà con người không thể chống lại được; thứ hai là việc khảo sát thành tích thực tế với những đối tượng cấp thấp là khá dễ dàng để phân tích định lượng; nhưng khảo sát thành tích thực tế với đối tượng cấp cao là rất khó để tính toán định lượng, vì thế đòi hỏi phải có sự kết hợp của chế độ trách nhiệm công việc và phương pháp phân loại vị trí nhân viên rõ ràng.

• Kiểm tra kiến thức

Kiến thức của một người có liên hệ trực tiếp và mật thiết với tố chất của người đó, bản thân kiến thức cũng là một nhân tố quan trọng, nó ảnh hưởng đến sự tốt xấu của các tố chất khác. Kiểm tra trình độ kiến thức của con người là phương pháp nhận biết con người thường được sử dụng nhất.

Nhìn từ nội dung kiểm tra có thể thấy sự phân chia giữa kiểm tra kiến thức cơ sở và kiểm tra kiến thức chuyên môn. Còn về mặt hình thức, có hai loại là thi viết và thi nói, trong phần thi viết lại chia ra phần viết luận và phần bài thi. Bất kỳ hình thức nào cũng được tiến hành trong điều kiện không chế rất nghiêm khắc. Thi kiến thức cơ sở thường áp dụng hình thức bài thi viết, nội dung thi viết phải hoàn thành gồm các phần diễn vào chỗ trống, chọn đáp án, phán đoán, tính toán và giải đáp, đặc điểm mục đích để thi viết kiểu này rất rộng và mang tính bao quát. Thi kiến thức chuyên môn thường theo hình thức bài thi viết luận hoặc thi nói. Qua phần bài viết luận và trả lời các câu hỏi miệng để kiểm tra độ sâu rộng trong kiến thức chuyên môn của người được kiểm tra. Vài năm gần đây, nước Mỹ đã xuất hiện một nội dung thi viết rất mới, yêu cầu người được kiểm tra viết một bài như kiểu “tự truyện” về tương lai của bản thân mình, tưởng tượng ra kế

hoạch trong vòng 5 đến 10 năm tới, như vậy sẽ kiểm tra được khả năng tưởng tượng, tiềm năng và sự sáng tạo của người kiểm tra.

Điểm bài thi viết rất công bằng, có lợi cho việc so sánh theo chiều ngang. Nhưng rất khó khăn trong việc lập đề thi, đáp án có thể bị đoán ra, có xu hướng khiến người được kiểm tra phải viết theo hướng gượng gạo, cứng nhắc. Kiểm tra viết luận dễ cho việc ra đề, dễ dàng nhận ra được khả năng diễn đạt bằng bài viết, khả năng tổng hợp tài liệu, khả năng suy diễn logic và tư duy sáng tạo của người được kiểm tra. Nhưng điểm đánh giá lại thiếu tiêu chuẩn khách quan thống nhất, khó khăn khi so sánh theo chiều ngang. Nói tóm lại, phương pháp kiểm tra kiến thức có lợi cho cách tổ chức, có thể kiểm tra đồng thời nhiều đối tượng, thích hợp cho hoạt động nhận biết và tuyển người có tính chất chọn lọc. Vấn đề tồn tại là nội dung kiểm tra đơn giản, khá máy móc và tính cơ hội lớn, điều này chỉ có thể tìm hiểu kiến thức tài năng của một người mà không phân biệt được phẩm chất đạo đức, tư tưởng và đặc trưng tính cách của người đó. Tục ngữ có câu “người tài ít có thể kiểm tra, người tài cao phải tìm kiếm”, biện pháp kiểm tra kiến thức không phù hợp với việc tuyển chọn người có tài năng ở mức cao.

5. Phương pháp kiểm tra thực tế.

Kiểm tra thực tế là đưa người được kiểm tra vào trong tình hình thực tế hoặc tình hình tương tự như trong thực tế, qua kiểm tra các đề bài để nhận biết năng lực, tài năng và khả năng làm việc cũng như tố chất tâm sinh lý. Thông thường chia làm 2 loại là phương pháp kiểm tra tình hình bắt chước trong thực tế và phương pháp kiểm tra tình hình thực tế.

Mục đích của phương pháp kiểm tra mô phỏng là tạo ra một kiểu tình hình phổ biến, rồi dựa vào phản ứng của người được kiểm tra đối với tình hình này để phân tích trình độ năng lực và đặc trưng tâm sinh lý có liên quan của người đó. Phương pháp này có ba hình thức là giải quyết các công việc theo một hình thức đã có sẵn trước đó, giải quyết công văn và thảo luận tập thể. *Giải quyết công việc theo một hình thức đã có sẵn trước đó* nghĩa là trước tiên tiến hành giải quyết điển hình các quyết sách đúng đắn của công việc thực tế thu thập được tạo thành các án lệ cung cấp cho người kiểm tra xem xét, phân tích, sau đó mời một vài người tổ chức thành ban làm việc án lệ, đồng thời chỉ định người được kiểm tra làm người chịu trách nhiệm hội đồng và yêu cầu người đó giải quyết án lệ này. *Giải quyết công văn* nghĩa là sắp xếp cho người được kiểm tra vào trong điều kiện giả thiết ở cương vị quản lý được chỉ định đặc biệt, và đưa cho người đó một loạt các giấy tờ đang chờ xử lý để kiểm tra khả năng giải quyết mọi vấn đề của người đó trong điều kiện thời gian gấp rút, thông tin bị hạn chế, độc lập, không có sự giúp đỡ và mới nhận chức quản lý. *Thảo luận tập thể* nghĩa là cho 5-6 người lập thành một tổ, phân nhũng người được kiểm tra thành một vài tổ nhỏ, mỗi tổ nhỏ mô phỏng thành một tập thể lãnh đạo và yêu cầu họ thảo luận một vấn đề trong điều kiện không có người chủ trì. Dựa vào kết quả thảo luận phân tích thứ tự, số lần phát ngôn, trình độ, thái độ thể hiện với ý kiến của người khác và cách xử lý các ý kiến mâu thuẫn trong tổ của mỗi người được kiểm tra.

Phương pháp kiểm tra tình hình thực tế không giống với tình hình mô phỏng, được tiến hành trong tình hình thực tế, chủ yếu có hai hình thức là thao tác hiện trường và công việc tại vị trí làm việc.

Phương pháp kiểm tra thực tế có thể trực tiếp phân biệt khả năng thao tác, diễn đạt, phản ứng, tư duy và quyết sách của một người. Hơn nữa, ngoài việc thử nghiệm vị trí làm việc ra, thông thường đều có thể có kết quả đánh giá trong một thời gian rất ngắn, vì vậy, phương pháp này có đặc điểm là chân thực, trực tiếp, linh hoạt và nhanh chóng. Nhưng yêu cầu đối với việc sắp xếp tình hình là khá cao, phải giữ bí mật từng chi tiết và chuẩn bị đầy đủ. Chọn hiện trường và vị trí cho tình hình thực tế cũng không thể tuỳ tiện quyết định được. Ngoài ra, kiểm tra tình hình mô phỏng chỉ phù hợp với kiểm tra năng lực, thông thường không kiểm tra được lĩnh vực phẩm chất đạo đức.

6. Phương pháp điều tra ý kiến số đông.

Phương pháp điều tra ý kiến số đông là một kiểu điều tra tính toán xã hội, đây là phương pháp nhờ tìm hiểu ý kiến và đánh giá của số đông để đạt được mục đích nhận biết con người. Phương pháp này thường đúng hướng, có hiệu suất cao, tư liệu có được lại khách quan, kết quả đánh giá cũng tránh được các tư tưởng chủ quan trên mọi phương diện.

Điều tra ý kiến số đông thông thường có năm bước: đề ra mục tiêu điều tra ý kiến số đông; xác định phạm vi và phương pháp điều tra; lập bảng điều tra ý kiến số đông; thực hiện điều tra; điều chỉnh và phân tích con số thu được, trong đó việc lập bảng điều tra ý kiến số đông là bước quan trọng. Nội dung trên bảng điều tra phân lớn là tình hình đạo đức và thành tích, chẳng hạn điều tra với đối tượng là những người đang ở cương vị quản lý, bao gồm các vấn đề như tác phong làm việc, khả năng làm việc, có uy tín hay

không và có xứng đáng với chức vụ hay không, phương thức điền vào bảng thường dùng phương pháp đơn giản và dễ hiểu là khoanh một vòng tròn khép kín, cố gắng cho những người điền bảng tham gia điều tra hoàn thành trong thời gian ngắn nhất. Xem xét tránh sự phiền nhiễu của sắc thái tình cảm, bảo đảm tính khách quan của kết quả điều tra, các mục và vấn đề trên bảng điều tra phải sắp xếp khoa học, dùng phương thức hỏi gián tiếp để đạt được mục đích điều tra, chẳng hạn trong mục điều tra về uy tín có thể hỏi về những điểm như: quan hệ của anh ấy với mọi người có tốt không, anh ấy có quan tâm đến cuộc sống nhân viên không? cấp dưới có nghe theo sự lãnh đạo của anh ấy không?...

Khi sử dụng phương pháp điều tra ý kiến số đông để khảo sát cán bộ, không nên xem thường vấn đề “tính hai mặt trong vai trò quan trọng của cán bộ”. Khi đánh giá vai trò người lãnh đạo, mọi người yêu cầu cán bộ là những đại diện cho lợi ích cụ thể của họ, còn khi cán bộ là người chịu trách nhiệm những công việc cụ thể của Đảng và Nhà nước thì họ lại là đại diện cho lợi ích xã hội cơ bản. “Tính hai mặt trong vai trò quan trọng của cán bộ” đã gây ra “tính mâu thuẫn trong tiêu chuẩn đánh giá”, có một số người đánh giá cán bộ xuất phát từ lợi ích riêng cụ thể của họ, không tránh khỏi làm việc điều tra mất đi tính chân thật của nó, vì thế, người quản lý không nên xem việc điều tra ý kiến số đông là phương pháp duy nhất để tìm hiểu và nhận biết cán bộ.

7. Phương pháp tìm hiểu nhờ gặp mặt nói chuyện.

Đây là phương pháp tìm hiểu và nhận biết con người qua nói chuyện, tiếp xúc trực tiếp với đối tượng cần khảo sát. Gặp mặt nói

chuyên mặc dù là phương thức giao tiếp xã hội phổ biến nhất trong cuộc sống hàng ngày của con người nhưng tiến hành sử dụng nó như một phương pháp tìm hiểu con người có mục đích, có sự bố trí và có kỹ thuật thì không phải là phổ biến.

Người chủ động điều tra trước khi nói chuyện phải nắm chắc những tài liệu và tình hình có liên quan đến đối tượng nói chuyện, trong đó bao gồm sơ yếu lý lịch, tình hình gia đình, quan hệ xã hội và thể hiện của người đó trong công việc,... đồng thời phải làm tốt công việc chuẩn bị nói chuyện. Có nhiều cách nói chuyện, cần dựa vào yêu cầu cụ thể để chọn phương thức đạt được mục đích khảo sát cao nhất.

Phương thức nói chậm là cách nói chuyện không đưa ra đề mục, không hạn chế nội dung và không phân chủ thứ. Cách nói chuyện này tự do linh hoạt, nội dung nhiều, có thể khảo sát được kiến thức, cảm hứng và sở thích cũng như đặc trưng tính cách dưới trạng thái tự nhiên của đối tượng nói chuyện.

Cách nói chuyện đưa ra câu hỏi, người chủ cuộc trò chuyện đưa ra một hay một vài vấn đề đơn giản, rõ ràng để đối phương trả lời trực tiếp. Cách nói chuyện này có thể thấy được đối phương có ý kiến giải quyết độc đáo, lời nói có lý lẽ và đầy đủ, trọn vẹn hay không. Từ đó đánh giá khả năng phản ứng tư duy, diễn đạt bằng lời và khả năng quan sát, giải quyết mọi vấn đề của người đó.

Cách nói chuyện hỏi ý kiến. Người chủ cuộc trò chuyện đưa ra một vài vấn đề hay phương án, xin ý kiến đối phương, hỏi phương pháp giải quyết. Kiểu trò chuyện này có tính dân chủ cao,

là phương thức khảo sát có tính sách lược hơn cách đưa ra câu hỏi, không những đạt hiệu quả của cách nói chuyện đưa ra câu hỏi mà còn tìm hiểu sâu hơn nữa khả năng sáng tạo của đối phương.

Cách nói chuyện bàn bạc. Đây là cuộc trò chuyện thảo luận giữa hai bên có địa vị hoàn toàn bình đẳng, nội dung tập trung và đề tài thảo luận rõ ràng hơn cách nói chuyện chật, tự do và linh hoạt hơn cách đưa ra câu hỏi và cách xin ý kiến, lại có thể tạo ra điều kiện khảo sát tự nhiên hơn. Trong hoàn cảnh này, người chủ cuộc trò chuyện có kinh nghiệm còn có thể tìm hiểu rõ ràng và toàn diện hơn về tu dưỡng đạo đức, trình độ kiến thức và năng lực của đối phương.

Cách nói chuyện ép buộc. Người chủ cuộc trò chuyện cố ý tăng áp lực cho đối phương làm họ lo nghĩ, không yên tâm để khảo sát sự thay đổi của đối phương trong điều kiện đặc biệt. Cách ép buộc chỉ có thể sử dụng trong điều kiện chủ yếu là cách nói chuyện như đã nói ở trên, không nên sử dụng một mình.

Cách nói chuyện biện luận. Người chủ cuộc nói chuyện đưa ra một chủ đề nào đó rồi cùng đối phương triển khai việc biện luận để tìm hiểu và nhận biết sâu sắc hơn tư tưởng phẩm chất, thái độ lập trường, khả năng tư duy và trình độ kiến thức của đối phương. Việc đưa ra chủ đề để biện luận có thể áp dụng phương pháp điều kiện giả thiết, phương pháp lật lại các vấn đề khó khăn và phương pháp đối lập.

“8 bước gấp gõ nói chuyện” để nhận biết nhân tài kỹ sư công trình là phương pháp nói chuyện được một người kỹ sư Mỹ tổng kết là cách tìm hiểu và nhận biết con người rất tiêu biểu.

- Bước thứ nhất, người chủ cuộc nói chuyện hỏi đối phương có tài năng sáng tạo gì không;
- Bước thứ hai, mời đối phương cung cấp các bài luận có liên quan đến vấn đề đó để tìm hiểu số lượng và chất lượng;
- Bước thứ ba, trong khi trò chuyện đồng thời khảo sát tư duy độc lập của đối phương;
- Bước thứ tư, khảo sát khả năng tưởng tượng của đối phương trong cuộc trò chuyện;
- Bước thứ năm, vừa nói chuyện vừa tìm kiếm xu hướng cá tính của đối phương;
- Bước thứ sáu, dẫn dắt câu chuyện vào lĩnh vực chuyên môn;
- Bước thứ bảy, đưa ra một vấn đề cụ thể để đối phương trả lời;
- Bước thứ tám, mời một chuyên gia nói chuyện với đối tượng khảo sát, sau đó hỏi ý kiến chuyên gia.

Tìm hiểu con người qua nói chuyện trực tiếp là phương pháp được các nhà quản lý hiện đại rất hay sử dụng. Tổng giám đốc Công ty Taiyo của Nhật mỗi khi có cơ hội lại tìm nhân viên nói chuyện để phát hiện sở trường của mỗi người. Ông biết tận dụng các chủ đề nói chuyện, chẳng hạn như “có yêu cầu và không hài lòng gì với công việc không”, “có sở thích gì”, hay “nhìn nhận cuộc sống ra sao”... Phương pháp nói chuyện trực tiếp không dễ sử dụng tốt được, quan trọng là điều kiện cần có của người chủ cuộc trò chuyện. Nó đòi hỏi người chủ cuộc trò chuyện phải được rèn luyện và có trình độ tư tưởng khá cao, có nghệ thuật nói chuyện và kiến thức liên quan đến tâm lý học và hành vi học.

8. Phương pháp quan sát tình hình thực tế.

Quan sát thực tế là phương pháp tìm hiểu con người được sử dụng khá phổ biến, từ xưa đến nay vẫn lưu truyền giai thoại tìm hiểu người qua hành động thực tế. Những năm 20 của thế kỷ XX, thủ tướng Anh Etienne đã từng học cùng đại học tại Oxford với thủ tướng Sri Lanka là Bandaranaike, khi đó họ đều là những thanh niên 20 tuổi. Qua thực tế quan sát, Etienne hiểu rất rõ tài đức của Bandaranaike, ông đã từng nói với các bạn cùng lớp rằng Bandaranaike nhất định sẽ là thủ tướng tương lai của nước ông. 35 năm sau, lời dự đoán của Etienne trở thành sự thực, Bandaranaike trở thành vị tổng thống đầu tiên của nước này sau khi giành độc lập.

Phương pháp quan sát thực tế đòi hỏi người tìm hiểu phải có con mắt tinh tường, giỏi nhìn nhận và tìm hiểu những thứ tình tế nổi bật, từ các hiện tượng hành vi đến đặc trưng bản chất. Nghe nói, một người làm về ngân hàng ở Pháp, khi còn trẻ do không có việc làm đã nhiều lần đi tìm Chủ tịch hội đồng quản trị của ngân hàng, sau 51 lần đều bị từ chối. Lần thứ 52 lại bị từ chối, anh thất vọng tràn trề bước ra khỏi cửa ngân hàng, trên đường đi nhìn thấy một mũi kim rất to, anh cảm thấy nếu có người bị thương vì nó sẽ không tốt nên cúi xuống nhặt nó lên; vừa đúng lúc đó Chủ tịch hội đồng quản trị đi tới. Nhìn thấy hành động đó của anh, ông nghĩ rằng, một người cẩn thận như vậy rất hợp với một nhân viên ngân hàng nên quyết định nhận anh vào làm. Để nâng cao hiệu quả quan sát thực tế tìm hiểu con người, phải có khả năng phát hiện nhân tài trong những trường hợp cụ thể để nhận ra sở trường của họ. Hàn Hoảng đòi Đường sau khi làm quan ở triều đình, một người bạn ở xa đến tìm ông xin việc. Hàn Hoảng kiểm tra trực tiếp thấy rất thất vọng,

người bạn này không có sở trường gì. Ông định đưa anh ta tiền lộ phí để anh ta quay trở về. Trong bữa tiệc chia tay, Hàn Hoảng lại phát hiện thấy anh ta không tự ti cũng không làm cao, đạo đức hành động rất ngay thẳng, cảm thấy đây là đặc điểm rất đáng quý, vì thế, ông lại giữ anh ta ở lại, cử anh ta đi cai quản nhà kho quân đội. Người này sau khi nhận trách nhiệm, rất nghiêm minh và kỷ luật, lấy mình làm gương, từ đó không ai dám tuỳ tiện đến nhà kho lấy đồ của chung nữa.

Phương pháp quan sát thực tế là phương pháp tìm hiểu con người được sử dụng từ lâu đời, do hạn chế của không gian và thời gian nên tác dụng của nó cũng bị hạn chế. Phương pháp truyền thống này phát triển đến ngày nay nhưng để loại bỏ sự hạn chế của nó cần phải kết hợp với một vài cách thức và kỹ thuật tìm hiểu con người hiện đại, phá bỏ sự hạn chế của bản thân nó.

9. Phương pháp phân biệt thành quả.

Một phát minh khoa học, một sáng tạo kỹ thuật, một bài luận hay một tác phẩm văn học đều có thể trực tiếp cung cấp thông tin về nhân tài. Phát hiện và nhận biết nhân tài qua các thành quả này là phương pháp tìm hiểu con người thường dùng trong xã hội. Nhà thơ Nekrcesov người Nga đã phát hiện ra một thiên tài văn học 24 tuổi bởi vì ông nhìn thấy tác phẩm đầu tay “người nghèo” của ông này, nên khi chạy đi nói với nhà phê bình nghệ thuật nổi tiếng Belinsky, ông đã không giấu được tình cảm mà hét lên “Thiên tài mới đã xuất hiện rồi”. Napoleon đã phán đoán một sỹ quan cấp dưới vô danh tiểu tốt Jomini sẽ trở thành một nhà lý luận quân sự, vì ông đã đọc được cuốn chiến lược tác chiến nổi tiếng “bàn luận quy mô tác chiến lớn”

được hoàn thành khi Jomini mới 25 tuổi. Sau đó, Jomini đã được Napoleon rất trọng dụng, cuối cùng đã trở thành một đại sư lý luận quân sự của phương Tây. Hùng Khánh ở trường Đại học Thanh Hoa đã phát hiện một nhân tài toán học là một nhân viên bán hàng trong một quầy tạp hoá nhỏ ở huyện Kim Đàn tỉnh Giang Tô (Trung Quốc) tên là Hoá La Canh, cũng bởi vì nhìn thấy một bài luận văn toán học được Hoá La Canh phát biểu trên tạp chí “khoa học”.

10. Phương pháp ngược dòng phát triển.

Đây là phương pháp tìm hiểu và nhận biết con người từ trong quy luật trưởng thành, biến đổi của nhân tài. Nó được chia làm hai loại là phương pháp điều tra hồi tưởng lại quá trình trưởng thành và phương pháp điều tra theo bước tiến của quá trình phát triển. Điều tra hồi tưởng lại quá trình trưởng thành là sự nhớ lại những gì đã trải qua để tìm ra điểm xuất phát. Điều tra theo bước tiến của quá trình phát triển là theo sát quá trình trưởng thành của con người để khảo sát lịch sử phát triển. Nước ngoài từng có nhà tâm lý học bỏ ra mấy chục năm trời, giữ mối liên hệ với đối tượng khảo sát, liên tục kiên trì điều tra theo bước tiến từ lúc còn nhỏ đến thời thanh niên, trung niên, thậm chí đến lúc già, từ đó kết luận được những điều mang tính quy luật. Trong cuốn “Đánh giá tính chất và đặc điểm tâm lý của 34 nhân vật lịch sử từ đời Đường Tống đến nay” được biên soạn năm 1939, nhà tâm lý học Trung Quốc Lâm Truyền Đỉnh đã viết, đánh giá chỉ số thông minh, hình thái phẩm chất của 34 nhân vật lịch sử như Lý Bạch, Đỗ Phủ, Hàn Dũ, Tô Thúc, Cố Viên Vũ, Ngô Kính Tử và Lương Khởi Triệu là sự áp dụng phương pháp hồi tưởng lại quá trình trưởng thành trong quá trình nghiên cứu. Nữ phó giáo sư Zukerman của trường Đại học Colombia Mỹ bằng biện

pháp tương tự cũng tiến hành điều tra 92 nhà khoa học được giải Nobel nhờ công việc nghiên cứu tại Mỹ từ năm 1907 - 1972, đưa ra đánh giá toàn diện và chính xác về họ, vào năm 1979 đã xuất bản cuốn ghi chép “Sự thông minh của giới khoa học”, cuốn sách này đã có ảnh hưởng trên toàn thế giới.

Ở nước ngoài, một số nhà quản lý cũng có những phương pháp nhận biết nhân tài khác như:

- Phương pháp nhận biết nhân tài nhờ tạo áp lực

Phương pháp nhận biết nhân tài qua áp lực là tăng áp lực công việc với nhân viên xem họ có hoàn thành thuận lợi hay không, từ đó nhận biết được họ có khả năng làm việc được hay không. Diderot đã nói: “*Thiên tài ở thời đại nào cũng có, nhưng chỉ khi xảy ra những thay đổi mạnh mẽ thì nhân tài mới xuất hiện, nếu không người vốn có tài năng bẩm sinh sẽ không phát triển được*”.

- Phương pháp nhận biết nhân tài nhờ thay đổi vị trí

Nghĩa là điều chỉnh thay đổi nhân viên có khả năng trong những thời kỳ khác nhau vào những vị trí công việc khác nhau để họ thể hiện tài năng thật sự của mình. Bởi vì, sự thể hiện tài năng thường chịu hạn chế của nhiều nhân tố ở các phương diện, trong đó vị trí làm việc cũng là một nhân tố quan trọng. Thay đổi vị trí vừa là phương pháp nhận biết nhân tài vừa là phương pháp phát triển nhân tài có hiệu quả.

- Phương pháp quan sát thực tế

Nếu muốn quan sát xem một người có lý tưởng và mục tiêu lâu dài hay không, khi gặp vấn đề có quan điểm và tư tưởng riêng

hay không, hãy xem liệu người đó có thể động viên những người xung quanh cùng làm việc với mình hay không.

Liệu có người xung quanh hỏi ý kiến hay nhờ mình giúp đỡ không.

Liệu có thể nói rõ với người khác mình đã làm chuyện sai trái ở chỗ nào không.

Về phương pháp quan sát, Gia Cát Lượng đã nói: “*Hỏi để biết phải trái sẽ thấy cái trí; nghèo mà không từ chối để phân biệt phải trái là thấy sự thay đổi; bàn bạc nhưng không sinh lợi cho mình sẽ nhìn thấy kiến thức; nói cho người khác để tránh hoạn nạn là nhìn thấy cái dũng; say không phải vì rượu đó là tính tình; tiến gần đến lợi lộc mà không màng đến đó là cái liêm khiết*”. Thật sự vô cùng toàn diện.

Các doanh nghiệp rất chú ý đến việc khảo sát và nhận biết nhân tài. Chẳng hạn tập đoàn Lenovo có những phương pháp rất độc đáo trong lĩnh vực nhận biết nhân tài. Tổng giám đốc tập đoàn đánh giá tiêu chuẩn nhân tài là một tiêu chuẩn rèn luyện và thao tác. Ông không thích nhìn con người ở trạng thái tinh túng của nó, bởi ông cho rằng điều đó có thể là những biểu hiện không thật. Giống như là phải được xem người mẫu biểu diễn trên sân khấu trong các buổi trình diễn thời trang, ta mới phát hiện thấy cái đẹp thật sự, còn nếu chỉ được ngắm những ma nơ canh bằng sứ trưng bày trong tủ kính thì ta chỉ thấy cái đẹp không thật. “*Con người chỉ trong hoạt động mới bộc lộ chân thật bản thân mình và chính hoạt động cũng thể hiện khách quan khả năng của con người*”.

18

KHẢ NĂNG NHẬN BIẾT NHÂN TÀI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NƯỚC NGOÀI

Rất nhiều doanh nghiệp Nhật Bản nhận biết nhân tài qua kiểm tra thành tích, từ đó quyết định việc thăng chức, điều động và tăng lương cho nhân viên.

Một công ty công nghiệp hóa chất muốn kiểm tra một nhân viên xem người này có phù hợp với chức vụ trưởng phòng kỹ thuật hay không đã đưa ra một bài kiểm tra đến 32 phần, nội dung để cập rất rộng, ngoài kiểm tra các kiến thức lý luận chuyên môn, kỹ năng và năng lực lãnh đạo cần có của một trưởng phòng kỹ thuật ra còn để cập đến nhiều lĩnh vực khác như nhu cầu tìm hiểu về tình hình chính trị xã hội, xu hướng kinh tế và tình hình thị trường, tìm hiểu xem người đó có yêu thích hay có kiến thức rộng về các vấn đề đó hay không? Tìm hiểu xem người đó giỏi nghiên cứu lý luận hay xem xét các vấn đề thực tế? Có con mắt nhìn xa trông rộng, khả năng quan sát sự vật hay không? Tìm hiểu người này thiên về quan sát vĩ mô hay quan sát vi mô? Có bị hạn chế bởi những quan niệm truyền thống hay không và khả năng sáng tạo đổi mới ra sao?

Nội dung để kiểm tra khả năng giải quyết tốt các mối quan hệ giữa người với người thường bao gồm các câu hỏi như: Người này có thể diễn đạt đơn giản, dễ hiểu bằng từ ngữ các kế hoạch và công việc sắp xếp các nghiên cứu kỹ thuật hay không? Có giỏi thuyết phục cấp trên và các ban ngành liên quan trong và ngoài công ty chấp nhận ý tưởng và đề tài nghiên cứu của mình hay không? Có hay trao đổi ý kiến với các phòng ban khác và giải quyết tốt các

mối quan hệ đó không? Có biết cách kêu gọi sự tích cực của các thành viên trong tổ nghiên cứu và lắng nghe ý kiến phê bình của người khác hay không?

Ngoài ra, có nội dung lại hoàn toàn theo hướng kiểm tra các mặt về tính cách và đời sống tinh thần cá nhân. Chẳng hạn có các vấn đề đặt ra như sau: Có nghị lực làm việc không, tinh thần và thể lực có dồi dào hay không, có ý chí vươn lên hay không, có tự tin với khả năng và quan điểm của mình hay không, có sức hấp dẫn của người lãnh đạo và được người khác tôn trọng hay không?

Trong phần kiểm tra của công ty TDK thậm chí còn có nội dung sau: kiến thức xã hội, phạm vi rèn luyện và đào tạo, sở thích trên các lĩnh vực khác ngoài công việc đang làm.

Phương pháp khảo sát nhân sự này được hai vị giáo sư nổi tiếng của trường đại học Keio - Nhật Bản nghiên cứu và lập ra vào thời kỳ giữa những năm 60 và được gọi là phương pháp “quan sát sự phù hợp từ nhiều phương diện”. Phương pháp này rất độc đáo, khi tiến hành khảo sát, nhân viên không chỉ được cấp trên của mình đánh giá mà những người xung quanh cũng tham gia, trong đó bao gồm có nhân viên cùng cấp và nhân viên cấp dưới cùng phòng, nhân viên cấp trên và nhân viên cấp dưới của các phòng khác đánh giá. Hơn nữa, nhân viên phải tự phê bình.

Tóm lại, một nhân viên thường được quan sát từ 6 phương diện.

Xem xét ví dụ của công ty chế tạo gang thép Kobe, đây là doanh nghiệp tiêu biểu cho việc sử dụng phương pháp khảo sát nhân sự này. Công ty áp dụng phương pháp này từ năm 1970, mới đầu cũng có rất nhiều người phản đối, hình thành nên hai phái

phản đối và tán thành trong công ty, hai phái này tiến hành tranh luận rất gay gắt. Bên phản đối nói rằng “*Làm sao mà cấp dưới lại có thể khảo sát đánh giá cấp trên, không thể làm như vậy được*”. Nếu áp dụng phương pháp khảo sát nhân sự kiểu này thì người tăng bốc, nịnh bợ sẽ tăng lên, còn người có khả năng thực sự lại ngày càng ít đi.

Hơn thế nữa, sau khi công ty chế tạo gang thép Kobe áp dụng phương pháp này, một vài tờ báo còn chỉ trích “*đây là phương pháp từ bỏ quyền nhân sự, lạm dụng chủ nghĩa dân chủ*”.

Nhưng phòng nhân sự công ty nhận thấy chế độ khảo sát nhân sự cũ còn ý lại quá mức vào ý kiến chủ quan của cấp trên, thiên về coi trọng học lực và thời gian làm việc của nhân viên, do đó tư liệu có được thiếu sức thuyết phục để giáo dục nhân viên, vì vậy không cần quan tâm đến mọi ý kiến phản đối, họ vẫn kiên quyết áp dụng cách khảo sát đánh giá nhân sự theo kiểu này.

Dưới đây là cách tiến hành công việc khảo sát của công ty chế tạo gang thép Kobe.

Tháng 10 mỗi năm, phòng nhân sự đưa bảng khảo sát “quan sát sự phù hợp từ nhiều phương diện”, danh sách nhân viên được khảo sát và tiêu chuẩn đánh giá phát cho các nhân viên tham gia đánh giá.

Bảng khảo sát chia làm hai loại là bảng khảo sát nhân viên thông thường và bảng khảo sát cán bộ.

Mỗi nhân viên tham gia vào việc khảo sát đánh giá phải chọn ra ít nhất 6 người mình cảm thấy quen thuộc trong số những người đã cùng làm việc với mình (bất luận địa vị cao hay thấp) để

tiến hành đánh giá. Vì thế, người được khảo sát bình quân ít nhất có 30 người khảo sát đánh giá, khi nhiều thậm chí có thể lên tới 100 người.

Khi đó có người nói: “*Có thể hiểu được quan điểm của người khác với mình ra sao là điều có sức hấp dẫn rất lớn*”. Nhưng với nhiều người, đây gần như là nguy cơ, mọi người đều cảm thấy có áp lực. Vì thế, khi mới bắt đầu áp dụng biện pháp khảo sát này, trong công ty tràn ngập không khí căng thẳng. Một nhân viên làm việc trong bộ phận kinh doanh nói: “*Tôi cảm thấy có một áp lực nặng nề, mỗi ngày qua đi thật khó khăn. Dương nhiên, tôi cũng muốn biết mình là người thế nào trong mắt người khác, nhưng nhiều khi kết quả khảo sát lại kém hơn sự tưởng tượng trước đây của mình rất nhiều...*”. Tuy nhiên, sau 12 năm áp dụng chế độ khảo sát này, không khí căng thẳng đã nhẹ nhàng hơn rất nhiều, có lẽ mọi người đã trở nên quen thuộc với điều này.

Để tiến hành công việc khảo sát đánh giá một cách chính xác, tránh cho việc kết quả khảo sát vượt quá xa con số khảo sát thực tế, công ty dự định trước tiên sẽ cung cấp cho nhân viên đánh giá “hình tượng người trưởng phòng lý tưởng” và “hình tượng trưởng phòng đại lý lý tưởng” để làm tiêu chuẩn đánh giá.

Trưởng bộ phận sự nghiệp công trình Bắc Kinh của công ty chế tạo gang thép Kobe đã tham gia nghiên cứu, lập ra phương pháp “*quan sát sự phù hợp từ nhiều phương diện*”. Đồng thời, ông đã tiến hành nghiên cứu lý luận phương pháp khảo sát này dưới sự chỉ đạo của một vị giáo sư Nhật Bản. Ông nói: “*Công việc đánh giá nhiều khi rất khó. Mặc dù công ty trước tiên đã cung cấp hai tiêu chuẩn là*

“*hình tượng người trưởng phòng lý tưởng*” và “*hình tượng trưởng phòng đại lý lý tưởng*”, nhưng đây không phải là những hình tượng thật bằng xương bằng thịt, vì thế có người cảm thấy quá trừu tượng, rất khó lấy cái đó làm tiêu chuẩn để đánh giá. Do đó, họ thường tìm ra những nhân vật cụ thể, xấu có tốt có, chia họ làm hai bậc cao thấp, sau đó lại căn cứ vào những người này tưởng tượng ra những hình tượng nhân vật thoả đáng. Cũng có người vốn cho rằng bản thân mình đã rất hiểu một người nào đó nhưng khi tiến hành đánh giá thực tế lại bỗng nhiên phát hiện thấy một vài phần không biết diễn thế nào cho đúng. Đến lúc này, họ luôn cảm thấy trách nhiệm nặng nề của bản thân”.

Thực ra, cho dù cùng làm việc trong một doanh nghiệp, nhân viên khi giao tiếp qua lại, có rất ít người để lộ ra hoàn toàn tất cả những gì của bản thân.

Đương nhiên, cũng có người xu nịnh tâng bốc, thường nói tốt cẩn trên của mình và những người mình thích, lại nói xấu những người mình không thích. Nhưng sau khi công ty tổng hợp đối chiếu nhiều bảng khảo sát sẽ phát hiện ra những đánh giá không phù hợp với tình hình thực tế đó. Vì thế, những người này bị công ty coi là nhân viên đánh giá không hợp lệ và có ấn tượng không tốt.

Kết quả khảo sát đánh giá này qua thống kê được lập thành “*bảng thống kê điều tra sự phù hợp từ nhiều mặt*”, gửi đến cấp trên của người được khảo sát. Cấp trên theo yêu cầu tiến hành nhắc nhở nhân viên qua những tư liệu này. Ngược lại, nếu cấp trên phê bình cấp dưới thiếu tính tích cực với công việc, cấp dưới luôn cho rằng cấp trên có ấn tượng không tốt về mình và cảm thấy không hài

lòng. Nhưng nếu cấp trên đem kết luận khảo sát đánh giá nói với nhân viên “đây là quan điểm của tất cả mọi người với anh đây”, như vậy, cấp dưới sẽ khiêm tốn chấp nhận lời đánh giá của cấp trên.

Trong phần khảo sát của công ty chế tạo gang thép Kobe, các mục khiến mọi người cảm thấy dễ điền gồm có các phần như “kiến thức”, “nhiệt tình với công việc”, “thể lực và tinh thần”, “kiến thức chuyên môn” và “quan hệ với người khác”. Còn những phần khiến người ta cảm thấy khó điền nhất lại liên quan đến “khả năng quan sát”, “tính ổn định của hành động” và “cống hiến công việc”.

Các nhân viên đã tham gia công việc khảo sát đánh giá đều phản ánh rằng đánh giá là một việc rất khó. Điều này chủ yếu là do việc phân chia một con người hoàn chỉnh vốn không thể phân cắt về năng lực thành mấy chục khả năng khác nhau để tiến hành đánh giá. Đây là cách làm có lẽ rất khó tránh được trong hoạt động khảo sát nhân sự.

Khi đề bạt nhân viên, cũng có trường hợp báo cáo của cấp trên và kết luận của “quan sát sự phù hợp từ nhiều mặt” không phù hợp với nhau, lúc này kết luận “quan sát sự phù hợp từ nhiều mặt” có thể phát huy tác dụng có lợi của nó.

Thực tiễn cho thấy, những lo lắng phát sinh khi mới bắt đầu áp dụng phương pháp “quan sát sự phù hợp từ nhiều mặt” là quá thừa. Cách khảo sát này không những không xuất hiện những thiếu sót như mọi người vốn lo lắng trước đây mà ngược lại còn có những ưu điểm như phòng nhân sự đã dự kiến và mong muốn đó là phản ánh khá khách quan tình hình thực tế của nhân viên và những tư liệu khảo sát có thể sử dụng để giáo dục nhân viên.

5

Tập trung tuyển chọn nhân tài

Nhận biết nhân tài để tuyển chọn nhân tài. Việc tuyển chọn nhân tài không chỉ dựa trên sự nhận biết nhân tài mà còn phải phân tích yêu cầu và trách nhiệm của các vị trí nhân viên trong công ty để hiểu được rằng công ty cần một người như thế nào. Nếu chỉ sắp xếp công việc theo con người sẽ gây ra tình trạng người nhiều hơn việc, thừa người thiếu việc.

Tuyển chọn nhân tài có hai cách: thứ nhất là công ty tuyển chọn từ bên ngoài, chẳng hạn tuyển nhân viên trong các trường đại học, công ty khác, ban ngành liên quan hay trong những người đang bị thất nghiệp. Thứ hai là tuyển chọn từ các phòng ban, các bộ phận trong công ty, nghĩa là thăng chức cho người có khả năng trong số nhân viên của các đơn vị này.

19

TUYỂN CHỌN NHÂN TÀI TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

Tuyển chọn và đề bạt nhân tài trong công ty vừa có lợi cho việc nâng cao quy tắc đạo đức cho nhân viên, vừa có thể tránh được việc mất đi người có năng lực phẩm chất cao. “*Nếu ở một nơi nào đó không cần người tài thìắt sẽ có chỗ khác để họ thể hiện tài năng của mình*”. Nếu công ty cho rằng nhân viên của mình đều là những người không có năng lực thật sự thì có thể họ sẽ vùi dập nhân tài và mất đi nhân tài trong chính công ty mình.

Có công ty để thu hút nhân tài đã không tiếc tiền bạc, công sức để kêu gọi người lao động đến với công ty mình, hơn nữa tiền lương và đãi ngộ còn cao hơn ở công ty cũ của các nhân viên này mấy lần, thậm chí mấy chục lần. Nhưng điều này dễ làm nhân viên trong công ty mình có tâm lý không thoái mái và ổn định dẫn đến việc do không hài lòng mà không kêu gọi được tinh thần tích cực của các nhân viên trong công ty mình.

Đặc biệt là một vài doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc vẫn tồn tại quan niệm về một công việc chính thức và ổn định, nếu lãnh đạo nhà máy không coi trọng việc sử dụng nhân viên trong nhà máy mình, ngược lại tổn nhiều tiền cho việc tuyển người từ bên ngoài thì có thể gây ra tình trạng lợi bất cập hại.

Hãng mỹ phẩm Mary Kay của Mỹ chủ trương đề bạt cán bộ trong công ty cho các vị trí còn dang khuyết. Nếu công ty có người phù hợp thì họ thường sẽ không tuyển người ở bên ngoài công ty cho vị trí đó nữa.

Cách làm của họ là khi lãnh đạo của một phòng nào đó có chỗ khuyết, giám đốc bộ phận đó phải đề nghị chính thức với phòng nhân sự của công ty để bổ sung và các điều kiện cần có của một người để đảm nhiệm chức vụ này, phòng nhân sự sẽ thông báo tin này trên các bản tin ở các phòng ban, mỗi người trong công ty đều có thể ứng cử vào chức vụ này, cho dù người ứng cử hiện đang làm công việc gì cũng đều có quyền này. Nếu có người không thích công việc mình đang làm hoặc người đó thấy chức vụ mới là cơ hội thăng chức, và cho rằng mình là người phù hợp thì họ đều có quyền ra ứng cử. Phòng nhân sự sẽ nói chuyện trực tiếp với người mong muốn dành được chức vụ này. Có khi chỉ có một vị trí khuyết nhưng lại có rất nhiều người ứng cử, họ trực tiếp gặp mặt lần lượt những người này để tìm ra người tốt nhất, nếu thấy tất cả những người ứng cử đều không phù hợp, họ mới tuyển người bên ngoài để bổ sung vị trí khuyết thiếu. Trong nhiều trường hợp, họ dùng người của chính công ty để bổ sung vào chỗ trống đó.

Họ cho rằng cách làm này có tác dụng tích cực với công ty, bởi vì cơ hội thăng cấp này tạo không khí làm việc rất tốt, động viên các nhân viên trong công ty luôn suy nghĩ đến quan hệ lâu dài của mình với công ty. Với những người mới vào công ty, việc làm này cho thấy họ sẽ không thể mãi mãi là những nhân viên bình thường nếu họ có khả năng. Cách làm đó cũng làm các nhân viên ở cấp cơ sở nuôi hy vọng có thể sau vài năm, họ sẽ không làm việc ở vị trí đó nữa trừ khi họ tự nguyện. Cho dù là công nhân đóng gói kho hàng hay nhân viên kế toán hoặc là nhân viên lễ tân hay văn thư, nếu không thích công việc hiện thời, họ đều có thể tìm một

công việc khác trong công ty. Nếu họ tự nguyện nâng cao kiến thức, tìm hiểu thêm về tình hình hoạt động của công ty, công ty cũng có thể mang đến cho họ nhiều công việc khác. Cách làm này làm giảm đến mức thấp nhất hiện tượng mất nhân tài, họ cho rằng phải mất thời gian vài tháng mới đào tạo được những nhân viên tay nghề cao, nếu mất đi những người này, công ty sẽ tổn thất rất lớn.

Hơn nữa, cách làm này còn tạo phản ứng dây chuyền. Chẳng hạn, sau khi xuất hiện một chỗ trống ở cấp giám đốc, có rất nhiều người muốn được thay vào chỗ trống này, có những lúc người ở vị trí kế cận không đạt được chức vụ này trong khi người ở vị trí thấp hơn lại làm được điều đó.

...

Giá trị của một con người cần phải đánh giá qua những gì anh ta cống hiến chứ không phải những gì anh ta có được.

20

TUYỂN NHÂN VIÊN PHÙ HỢP YÊU CẦU

Ngoài phương pháp tuyển chọn nhân tài trong công ty, giám đốc còn phải tuyển cả nhân viên ở bên ngoài công ty cho thích hợp với yêu cầu. Thông thường, các doanh nghiệp hiện đại thường áp dụng phương pháp tuyển người kết hợp đồng thời từ bên trong và bên ngoài công ty để tạo môi trường cạnh tranh công bằng cho người có hoài bão lớn hoặc tự thấy mình có tài cao trong công ty với người khác ở bên ngoài công ty.

Trên thực tế, việc tuyển dụng nhân viên là một trong những công việc quan trọng và có khả năng thu hút nhất của giám đốc. Nó tạo cho giám đốc có cơ hội thu hút nhân tài mới và những người có kinh nghiệm cho công ty để xây dựng một đội ngũ nhân viên mới cho tương lai.

Tuyển dụng là cánh cửa đóng của công ty, giám đốc nên mở rộng cánh cửa để thu hút nhân tài vào trong công ty. Một giám đốc mới nên nắm chắc phương pháp tuyển dụng có hiệu quả, liên tục thu hút nhân tài có điều kiện phù hợp với công ty.

Các công ty nước ngoài cũng có nhiều phương pháp thu hút nhân tài rất đặc biệt. Chẳng hạn có công ty khi tuyển nhân viên thường coi trọng chuyên môn, yêu cầu người xin việc phải có kiến thức chuyên môn thật tốt.

Có công ty khi tiến hành thi tuyển để kiểm tra nhân tài, mời các nhà tâm lý học chuyên nghiệp ra để hoặc tự mình ra để để tiến hành công việc kiểm tra được sâu sắc hơn.

Một vài công ty sau khi kết thúc kiểm tra bằng cách gặp mặt trực tiếp, thường tổ chức một bữa tiệc, không hạn chế lượng rượu để kiểm tra phản ứng uống rượu của ứng viên xin việc. Nếu có người vì say quá mà ngã xuống, họ sẽ không nhận một nhân viên khi giao tiếp với khách hàng trong và ngoài nước lại có hành động bất lịch sự này. Có giám đốc còn kiểm tra bằng hình vẽ để phát hiện các yếu điểm trong tính cách của người xin việc, chú ý thái độ chứ không để ý đến thành tích học tập hay nghệ thuật, chú trọng tính cách chứ không coi trọng tư cách.

Cho dù áp dụng phương pháp gì thì giám đốc mới cũng phải hiểu rõ yêu cầu cuối cùng của công ty mình là gì trước khi tuyển nhân viên. Công ty cần tuyển một nhân viên ra sao, đó mới là mấu chốt thành công trong tuyển dụng. Trước khi quyết định tuyển dụng nhân viên, bạn phải hiểu rõ công việc này đòi hỏi một người thế nào. Trước khi định thông báo quảng cáo tuyển người, công ty cũng có thể tự đặt ra cho mình các câu hỏi như sau:

- Công ty phát triển theo chiều hướng nào? Mở rộng đa dạng hóa hay thu nhỏ quy mô?
- Nhu cầu thực sự để sắp xếp người cho vị trí này là gì?
- Liệu có thể bố trí lại công việc từ đâu để khỏi phải tuyển người không?
- Có thể phân công công việc ra sao?
- Có thể đào tạo lại một người nào đó trong công ty để đảm nhiệm chức vụ này không?
- Có cần thiết phải thay đổi hướng dẫn công việc cho sự phát triển trong tương lai không?

- Có cần phải viết nguyên tắc công việc cho bản thân? Đòi hỏi có phẩm chất, tư cách và kỹ năng đặc biệt gì?

Sau đó, giám đốc mới có thể tiến hành công việc theo các bước sau:

1. Viết hướng dẫn cho công việc phải đảm nhiệm.

Chú ý việc viết hướng dẫn công việc phải đảm nhiệm cho công việc tương lai chứ không phải là cho những việc đã qua trong quá khứ. Nghĩa là chức vụ được giao là gì, liệt kê ra nhiệm vụ và trách nhiệm chủ yếu, thí dụ:

- Đặt tên thiết thực phù hợp với thực tế cho chức vụ đó.
- Nói rõ sự cần thiết không thể thiếu được của chức vụ này.
- Phải làm những công việc gì.
- Bạn hy vọng và chờ đợi đạt kết quả thế nào? Liệt kê một bảng trách nhiệm.
- Bạn muốn tiêu chuẩn công việc ra sao.
- Người đảm nhiệm chức vụ này phải chịu trách nhiệm với ai.
- Họ phải phụ trách những nhân viên nào.

Liệt kê tình hình đặc biệt, chẳng hạn như yêu cầu làm thêm vào cuối tuần hoặc muốn tăng ca để công việc được tiến hành liên tục.

2. Sắp xếp có quy tắc các công việc cá nhân.

Trước khi sắp xếp, liệt kê ra những phẩm chất đạo đức bạn yêu cầu. Phẩm chất đạo đức, đặc điểm kỹ thuật và năng lực của một người

được gọi là tư cách để đảm nhiệm chức vụ của người đó. Chẳng hạn, tư cách đảm nhiệm mà người quản lý chức vụ đặc biệt cần là:

- Có thể tiến hành xây dựng tổ làm việc riêng.
- Bản tính thật thà.
- Có kinh nghiệm làm việc.
- Có thể lãnh đạo.
- Giới giao tiếp.
- Có thể hợp tác với người khác.
- Chấp nhận đào tạo.
- Quan hệ tốt với khách hàng.
- Có thể làm thêm giờ.
- Có thể quản lý, giám sát nhân viên đã thành thực và chưa thành thực.

Sau khi viết hoặc điều chỉnh hướng dẫn chức vụ và liệt kê những phẩm chất cho người cần tuyển phù hợp với chức vụ này, viết ra những quy tắc làm việc và tư chất đặc biệt cần có cho người đảm nhiệm chức vụ này. Phần này phải gồm có:

- Yêu cầu ngoại hình: chất lượng lời nói, tiêu chuẩn ăn mặc, khả năng nghe nhạy, sức lực, sức khoẻ, phạm vi độ tuổi tuyển dụng.
- Kinh nghiệm cần có để đảm nhiệm chức vụ này.
- Trình độ giáo dục và kỹ năng cần thiết.
- Tính chủ động và trí tuệ cần thiết.

- Tài năng giải quyết mọi vấn đề.
- Tư chất: sự nhạy cảm trong hành động, lời nói hay hình tượng thể hiện người đó được giáo dục đầy đủ.
- Thú vui: sở thích khi rảnh rỗi, hoạt động dã ngoại, thể dục thể thao, đọc sách;
- Tính cách: đáng tin cậy, có khả năng lãnh đạo, có động lực làm việc...
 - Hoàn cảnh: nghĩa vụ với gia đình, khoảng cách từ nhà tới nơi làm việc;
 - Lúc cần thiết có làm thêm giờ không?
 - Có ngày nào do các lý do khác mà không thể làm việc được?

Tóm lại, giám đốc mới phải chọn người với thái độ công minh, không thành kiến, phải cẩn thận, không nên vì giới tính, độ tuổi và tình hình hôn nhân mà từ chối không tuyển dụng một người nào đó.

Mục đích của công ty là tìm được nhân viên ưu tú phù hợp nhất với chức vụ này, giúp công ty thực hiện mục tiêu, nhưng phải đảm bảo chấp nhận mọi hoạt động của người được ủy nhiệm trong tổ làm việc. Bởi vì dùng người tài thấp hay ít dùng người tài cao đều không phải là tiêu chuẩn dùng người lý tưởng, chỉ có dùng người phù hợp, đúng mục đích mới phát huy được hết tài năng của người đó. Sử dụng đúng mục đích là bước đầu tiên của việc tuyển người.

3. Tìm ra người ứng cử phù hợp.

Nhiệm vụ đầu tiên của người giám đốc mới là tìm ra được người ứng cử phù hợp. Nếu dùng cách quảng cáo tuyển dụng thì

phải nắm chính xác địa điểm tiến hành tuyển truyền quảng cáo là ở trong hay ngoài công ty. Đăng quảng cáo trên báo hay đến những trung tâm giới thiệu việc làm hoặc đến các trường cao đẳng đại học để tìm người. Cho dù quyết định cuối cùng của bạn là làm như thế nào thì trong quảng cáo phải có các thông tin chính xác liên quan đến vị trí tuyển dụng, tiền lương và năng lực cần thiết.

Bạn càng chính xác trong yêu cầu bao nhiêu thì thời gian hao phí để điều động và tuyển chọn người ứng cử càng ít bấy nhiêu.

Bạn cũng có thể tuyển chọn được người phù hợp qua giúp đỡ của trung tâm giới thiệu việc làm. Trung tâm giới thiệu việc làm tốt có thể tiết kiệm thời gian của bạn, họ thiên về việc “săn đuổi” và tuyển chọn nhân tài cao cấp, nhanh nhạy trong việc phát hiện rộng rãi những người có kỹ năng đặc biệt. Họ có thể thay bạn đăng quảng cáo, còn có thể thay bạn kiểm tra tuyển người nhưng phải để nội dung kiểm tra của họ phù hợp với yêu cầu chức vụ cần tuyển dụng.

Mặc dù họ có thể tuyển chọn người cho bạn nhưng bạn vẫn phải soạn ra bản hướng dẫn chức vụ và quy tắc làm việc của nhân viên, cuối cùng tiến hành gặp gỡ trực tiếp. Những việc này không nên uỷ nhiệm cho họ làm. Bạn phải hiểu rõ công việc đó cần một người như thế nào, đồng thời phải chọn người có thể đoàn kết hòa đồng với những thành viên khác trong công ty. Chú ý, không nên tuyển chọn những người chỉ biết xu nịnh hoặc có thái độ không rõ ràng.

4. Tuyển chọn ứng viên qua gặp mặt trực tiếp.

Sau khi đã đăng quảng cáo trên báo, bạn phải xác định xem ai sẽ là người làm công việc tuyển chọn, là thư ký, trợ lý, nhân viên

phòng nhân sự hay trung tâm giới thiệu việc làm, hoặc chính bạn làm việc đó? Tiếp đến phải sắp xếp địa điểm gặp gỡ và tiếp đón khách, liên lạc với ứng viên xin việc, thông báo với họ về ngày giờ, địa điểm gặp gỡ.

5. Chuẩn bị gặp mặt.

Đây là nhiệm vụ rất quan trọng, bạn phải sắp xếp trước thời gian để chuẩn bị cho tốt công việc gặp gỡ, chẳng hạn như đọc lại hướng dẫn công việc và quy tắc làm việc của nhân viên. Nghiên cứu sơ yếu lý lịch và thư xin việc của mỗi ứng viên xin việc. Điều này sẽ giúp bạn đưa ra các câu hỏi có tính khai thác nhiều trong khi chuẩn bị gặp gỡ, đọc các tài liệu xác nhận. Nếu cần thiết có thể gọi điện cho người xác nhận, để tìm hiểu sâu sắc hơn tình hình phẩm chất về các ứng viên xin việc.

Chuẩn bị bảng nội dung gặp mặt để cho điểm từng ứng viên tuyển dụng. Biểu nội dung gặp mặt rất đa dạng và nhiều hình thức, áp dụng kiểu nào được quyết định bởi loại hình công việc và kỹ năng, tư cách yêu cầu. Trên biểu phải liệt kê các thông tin chủ yếu và các vấn đề bạn định nêu ra trong buổi gặp mặt.

Đồng thời dùng một biểu nội dung gặp mặt khác để cho điểm và viết ấn tượng của bạn cho từng ứng viên xin việc. Làm như vậy rất dễ để so sánh từng ứng viên sau khi kết thúc buổi gặp mặt, đồng thời quyết định được ai là người phù hợp nhất với vị trí đang cần tuyển. Ngoài ra, điều quan trọng nhất là giám đốc mới phải hiểu như lòng bàn tay công việc mỗi ứng viên phải đảm nhiệm, nếu không chỉ giống như một nhà hàng hải không có bản đồ khi đi trên biển, như vậy tỷ lệ thành công sẽ rất thấp.

6. Gặp mặt nói chuyện với ứng viên xin việc.

Gặp mặt nói chuyện là khâu quan trọng nhất trong công việc tuyển dụng, gặp mặt nói chuyện có thể bắt đầu từ việc đặt câu hỏi, trong khi nếu câu hỏi không nên tuỳ tiện gây khó khăn mà nên chuẩn bị các vấn đề có tính quan trọng liên quan đến kiến thức và kinh nghiệm của ứng viên, chẳng hạn mới đâu hỏi một vài điều đơn giản và có tính gợi mở để thu hút ứng viên vào câu chuyện. Ví dụ:

- “Sau khi tốt nghiệp bạn đã làm những việc gì?”.
- “Tại sao bạn lại muốn xin vào làm công việc này?”.
- “Mục tiêu cuộc sống quan trọng nhất của bạn là gì?”...
- Nếu hiện tại họ vẫn đang làm việc thì phải làm rõ lý do tại sao họ lại muốn bỏ vị trí công việc hiện tại.
- Sở trường và điểm yếu của họ là gì?
- Hoài bão và khả năng của họ ra sao?
- Họ có ghi lại thành tích công việc tốt hay không?
- Họ làm mỗi công việc trong bao lâu?
- Tiền lương hiện nay của họ là bao nhiêu?...

Nắm bắt được kỹ năng ra câu hỏi, không chỉ làm buổi nói chuyện tiến hành được thuận lợi, mà còn có thể giúp người quản lý tìm hiểu được toàn diện ứng viên. Vì thế, giám đốc mới phải cố gắng đưa ra các câu hỏi đòi hỏi phải giải thích mới có thể trả lời hoàn chỉnh được. Hết sức cố gắng dùng từ ngữ có tính mâu chốt để kích thích người được kiểm tra trả lời câu hỏi, đồng thời sử dụng nhiều lần từ mâu chốt, sử dụng phương pháp tổng kết lại từ đầu.

Khi nói chuyện, bạn phải chú ý nhìn tư thế để tay, tư thế người và cả ánh mắt của họ. Bạn có thể biết được mức độ nhiệt tình với công việc này của ứng viên từ ánh mắt của họ. Còn phải tạo điều kiện để ứng viên đặt câu hỏi, nhưng không nên để mất tính khống chế trong buổi nói chuyện. Khi giải thích điều kiện làm việc phải trình bày đơn giản, dễ hiểu. Khi sắp kết thúc buổi nói chuyện, xác định xem người xin việc còn vấn đề nào chưa được trả lời rõ ràng không hay còn điểm nào chưa rõ không.

Kết thúc buổi nói chuyện, phải nói cho họ khi nào bạn sẽ có quyết định. Nếu ứng viên không phù hợp, phải giải thích cho họ hiểu điều kiện của họ không thích hợp với công việc bạn đang tuyển, nhưng có thể trong tương lai họ sẽ phù hợp hơn với một công việc khác. Tuyệt đối không nên để ứng viên rời khỏi phòng nói chuyện mà cảm thấy bức tức, cho dù họ có thực sự không thích hợp đi chăng nữa, khi họ đi ra cũng nên lịch sự thân mật tạm biệt họ.

7. Kiểm tra sức khỏe.

Cho dù là công ty tuyển dụng hay người đi xin việc tốt nhất nên tiến hành kiểm tra sức khỏe. Vì việc kiểm tra sức khỏe sẽ giúp ứng viên xác định mình có khả năng đảm nhiệm công việc sắp tới không. Hơn nữa, nếu người này có bệnh truyền nhiễm nghiêm trọng, công ty sẽ sớm phát hiện và kịp thời xử lý. Đồng thời nếu sau này, người này được nhận vào công ty mà không may bị thương, sẽ có quyền yêu cầu doanh nghiệp thanh toán bồi thường. Như vậy, do được kiểm tra sức khỏe trước khi vào công ty, công ty có thể nhanh chóng có được đánh giá với yêu cầu của họ.

8. Xác định ứng viên tốt nhất và ra thông báo tuyển dụng.

Sau khi gặp mặt nói chuyện và kiểm tra sức khỏe, nhanh chóng đánh giá trình độ của ứng viên xin việc, làm tốt việc ghi chép lại các vấn đề cần quan tâm, đồng thời thảo luận với nhóm kiểm tra ứng viên để tìm ra ứng viên thích hợp nhất. Cần nhắc toàn bộ tài liệu thu thập được và sớm xác định ứng viên có triển vọng nhất. Nếu ứng viên đã được nhận vào làm cuối cùng lại từ chối công việc đó, bạn lại tuyển chọn người thứ hai và người thứ ba.

Nhanh chóng liên hệ với người trúng tuyển, tìm hiểu xem họ đã có công việc khác hay chưa, rồi mời họ đến nhận công việc này, nói rõ lại điều kiện làm việc để họ hiểu. Quyết định tuyển dụng cuối cùng phải được thông báo bằng văn bản, các điều kiện nên dùng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu để ghi lại rõ ràng.

Chú ý: Phải chọn những người có tầm mắt nhìn xa trông rộng, có ý chí và tinh thần phấn đấu, cần cù trong công việc.

9. Thông báo cho ứng viên xin việc không đạt yêu cầu.

Sau khi người trúng tuyển đã khẳng định sẽ tiếp nhận công việc này, lập tức viết thư cảm ơn cho những ứng viên chưa đạt yêu cầu, điều này là vô cùng quan trọng. Nếu bạn không giải quyết tốt việc này, công ty sẽ mang tiếng xấu. Phải để những ứng viên chưa được nhận vào công ty lúc nào cũng cảm thấy rằng một ngày nào đó, họ sẽ có cơ hội được làm việc cho công ty của bạn.

10. Giữ lại các biên bản ghi chép liên quan đến thi tuyển.

Giữ lại tên, địa chỉ của người xin việc và các biên bản ghi chép trong buổi nói chuyện để tham khảo trong tương lai.

11. Cẩn thận để tránh mắc phải 4 sai lầm lớn khi tuyển người.

a) Sai lầm “chuyên gia”.

Để đảm bảo chất lượng tuyển dụng, giám đốc mới thường hay tổ chức một đội ngũ kiểm tra nhân viên gồm các chuyên gia như chuyên gia nguồn nhân lực, chuyên gia kiểm tra tâm lý, nhân viên kỹ thuật chuyên nghiệp... Các “chuyên gia” này có thể rất giỏi và thành thục trong chuyên môn của họ nhưng trong lĩnh vực tuyển dụng có thể họ không thông hiểu lắm, bởi vì những vị trí công việc cụ thể cần những nhân viên thế nào thì chỉ có người trong cuộc mới có thể hiểu rõ. Vì thế, tốt nhất giám đốc mới nên mời một vài người có chuyên môn và tay nghề cao đến đánh giá và những nhân viên thông thạo trong công việc cần tuyển đến để tuyển người mới.

b) Sai lầm về “bằng cấp”.

Trong cuốn “Nhìn người chủ yếu qua thành tích thực tế”, Ông Lý Thụy Hoàn đã viết: “*Phải hiểu chính xác quan hệ giữa kiến thức, tài năng với học lực, bằng cấp*”. Ông cho rằng, bằng cấp và học lực có thể nói rõ và thể hiện trình độ văn hoá một người, nhưng không thể nhìn bằng cấp và học lực quá thần thánh và tuyệt đối. Bởi lẽ học lực và bằng cấp không đồng nghĩa với kiến thức; bằng cấp, kiến thức lại không thể so sánh với tài năng; kiến thức, tài năng lại càng không thể so sánh được với sự cống hiến.

c) Sai lầm về sự “thông minh nhanh nhẹt”.

Tập hợp những con người vĩ đại chưa chắc đã tạo thành một “nhóm người vĩ đại”, nghĩa là không phải cứ để những người làm

bạn hài lòng nhất vào một tổ thì họ sẽ làm được những công việc tốt nhất khiến bạn hài lòng. Một tổ làm việc tốt phải bao gồm người giỏi lĩnh vực này, người giỏi lĩnh vực khác, có ưu, nhược điểm để bổ sung lẫn nhau, như vậy mới trở thành một nhóm làm việc hoàn thiện. Giống như một dàn nhạc, muốn chơi hay phải có người biết thổi sáo, đánh đàn, chơi bộ gõ, đánh trống, thêm nữa phải cần một nhạc trưởng tốt mới có thể chơi được những bản nhạc hay. Nếu một tổ làm việc chỉ gồm những người thông minh thì cũng giống như một bàn cờ tướng chỉ toàn quân xe, gặp nhau là tìm cách đối phó nhau thì không thể triển khai công việc được. Giám đốc mới khi tuyển người không nên chỉ nhìn thấy những điểm tốt, cũng không nên tập trung những người giỏi trong cùng một lĩnh vực vào với nhau, điều quan trọng là phải kết hợp được ưu điểm và khuyết điểm, điểm mạnh và điểm yếu để bổ sung cho nhau.

d) Sai lầm về “kinh nghiệm, trực giác và kiểm tra”.

Trực giác, kinh nghiệm và kiểm tra đương nhiên là điều rất quan trọng, nhưng không nên quá dựa dẫm vào điều đó. Bởi vì lạm dụng việc kiểm tra tâm lý nhiều khi không thể có được những thông tin chính xác, ngược lại nhiều khi nó còn che đậy khả năng thực sự của người được kiểm tra. Nếu có một mô hình con người lý tưởng thì có lẽ trong mắt các nhà tâm lý học sẽ luôn xuất hiện những hoang tưởng mà không có nhiều ý nghĩa trong công việc thực tế.

21

HAI KIỂU NHÂN TÀI

1. Phải có nhân tài xã hội.

Sau khi làm việc và sinh hoạt trong doanh nghiệp thời gian dài, không ít nhân viên đã trở thành những “nhân viên công ty”, nghĩa là chỉ nắm bắt được kỹ thuật chỉ sử dụng được trong công ty. Tuy nhiên, trách nhiệm của người quản lý là phải tạo điều kiện cho nhân viên của họ, từ những con chim nhỏ bé chỉ vỗ cánh trong một khoảng không chật hẹp, trở thành những con đại bàng tung cánh trên bầu trời bao la rộng lớn, nghĩa là tạo cơ hội cho họ phát huy tài năng cho cả xã hội.

Hơn nữa, doanh nghiệp càng có nhiều nhân tài sẽ càng có điều kiện để phát triển mạnh mẽ hơn.

Quan sát sự khác biệt giữa “nhân viên chỉ biết công ty” với nhân tài của xã hội thì thấy rằng, mặc dù họ đều là những con người đang sống và hoạt động, thời gian làm việc một ngày cơ bản là giống nhau, nhưng về khả năng thì họ có sự khác biệt khá lớn. Đương nhiên sẽ có người phản bác mà nói rằng điều này có thể được quyết định bởi nhân tố bẩm sinh và có những cơ hội khác nhau nữa nhưng nhà phát minh nổi tiếng Edison của Mỹ cũng đã nói, mỗi người chỉ có 1% là thiên tài, 99% còn lại là sự cần cù cố gắng. Thái độ cần cù phấn đấu và ý chí chuyên tâm cho công việc có ảnh hưởng rất lớn đến năng lực của mỗi người. Nếu không nỗ lực cố gắng thì cơ hội và tỷ lệ thành công cũng bấp bênh như việc làm giàu nhờ vào cổ phiếu vậy.

Đặc điểm của những nhân tài giỏi là thường biết cách tận dụng thời gian để hành động, có tính tự giác và hiếu kỳ, đồng thời

có thể tập trung sức lực và tinh thần vào những lĩnh vực quan trọng nhất, chẳng hạn như nâng cao tay nghề kỹ thuật bản thân và thiết lập mạng lưới quan hệ giao tiếp rộng lớn, để xây dựng cơ sở vững chắc được cả xã hội công nhận. Có thể nói, những nhân tài phổ biến cống hiến cho xã hội thường có cá tính mạnh mẽ.

Vậy, nhân viên công ty muốn trở thành một nhân tài cho xã hội cần có năng lực trên những phương diện nào?

Các doanh nghiệp tiên tiến phát triển nước ngoài đặc biệt là doanh nghiệp Nhật Bản cho rằng có 3 phương diện khá quan trọng:

- **Năng lực kỹ thuật và năng lực chuyên môn**

Bước thứ nhất để xác lập cá tính trước tiên là nâng cao trình độ năng lực bản thân. Chỉ cần tập trung tinh thần và sức lực vào một lĩnh vực nhất định thì thật sự không mấy khó khăn để trở thành một nhân tài hàng đầu trong xã hội. Do vậy, phải nắm chắc khả năng của mình, suy nghĩ đến tương lai mình sẽ trở thành người thế nào, sau đó tập trung toàn bộ sức lực và tinh thần vào lĩnh vực có liên quan, nỗ lực không ngừng theo đuổi mục tiêu đã đề ra.

- **Năng lực thông tin, quan hệ xã hội**

Tin tức hiệu quả có thể là một phần quan trọng trong quá trình kiếm sống. Đặc biệt là quan hệ có chủ thể là giao tiếp, tìm hiểu ý nghĩa thực ẩn chứa trong thông tin trao đổi để thấy sự mới mẻ và sức hút mạnh mẽ hơn bất cứ thứ gì trong thông tin nhận được.

- **Phẩm chất, cá tính**

Sau đó, cần có khả năng lãnh đạo và cá tính cảm động lòng người, để gây xúc động cho người khác. Để có được cá tính đó phải

rèn luyện cho mình một tính cách riêng, có lý tính và lòng nhiệt tình, có thể đặt mình vào hoàn cảnh người khác để nghĩ cho họ. Con người thường lấy mình làm trung tâm để xem xét mọi vấn đề, nhìn nhận và đối xử với người khác bằng quan niệm giá trị của bản thân, luôn có tư tưởng cho rằng mọi việc mình làm là tốt nếu có xảy ra vấn đề gì cũng là do lỗi của người khác mà thôi. Vì vậy, bắt đầu lại từ đâu để rèn luyện và nhìn nhận lại bản thân mình với thái độ nghiêm túc, tạo cho mình khả năng đánh giá về bản thân một cách khách quan.

Trên đây là ba điểm quan trọng để xác lập cá tính con người. Người quản lý trước tiên phải thông qua cuộc đối thoại với nhân viên để tìm hiểu xem họ đánh giá thế nào về năng lực và khả năng giao tiếp của bản thân, tìm hiểu mức độ rèn luyện ba điểm quan trọng này của họ, lấy đó làm cơ sở; đồng thời người quản lý còn phải xem xét đến vấn đề nhân viên muốn trở thành người như thế nào trong tương lai, thường xuyên quan tâm và giúp đỡ họ thực hiện nguyện vọng của mình.

Doanh nghiệp hàng đầu Toyota rất chú ý đến việc bồi dưỡng cá tính cho nhân viên, làm cho họ thấy rằng dù sau khi rời công ty vẫn tiếp tục cống hiến cho xã hội, trở thành nhân tài được xã hội sử dụng. Trong những doanh nghiệp này, một tư tưởng được các nhà quản lý đưa ra là: Trong những công việc có tính sáng tạo; nhân viên không thiếu tính tự giác hiếu kỳ, vì thế phải làm cho họ có được quan niệm làm việc cho bản thân mình. Người quản lý phải thay đổi quan niệm, kêu gọi nhân viên làm việc không phải vì công ty mà để xác lập cá tính cho bản thân họ.

2. Bồi dưỡng nhân tài chủ chốt trong doanh nghiệp.

Khi một nhân viên quan trọng nào đó trong công ty bỏ việc, để duy trì công việc kinh doanh diễn ra bình thường, công ty phải nhanh chóng tìm người khác để thay thế chỗ trống đó.

Nhưng có những công việc của một số người không dễ dàng để người khác có thể thay thế được, khi những người này đã bỏ công việc đó thường gây ra những chuyển biến và ảnh hưởng lớn đến công ty.

Những người này được gọi là nhân tài quan trọng trong doanh nghiệp. Những người như vậy trong doanh nghiệp có càng nhiều càng tốt, khi một hay hai người tài như vậy bỏ việc sẽ tránh được tổn thất cho công việc kinh doanh trong doanh nghiệp do thiếu bộ phận chủ chốt gây ra.

Trong cuốn “Nâng cao kinh nghiệm cho người quản lý hiện đại”, một nhà quản lý nổi tiếng người Nhật Bản đã đưa ra rất nhiều quan điểm có tác dụng cho việc phát hiện và bồi dưỡng nhân tài quan trọng trong doanh nghiệp. Trong đó có quan điểm cho rằng từ trước đến nay, các doanh nghiệp Nhật Bản đều chưa sử dụng phương pháp chọn ra những nhân viên đặc biệt cho công ty, vừa tiến hành đào tạo, vừa tạo điều kiện cho họ nắm bắt được những kiến thức nghiệp vụ cao hơn, mà lại áp dụng biện pháp tuỳ theo số công lao thành tích công việc cao hơn thì không ngừng giao cho họ càng nhiều công việc và phạm vi quyền lực cao hơn nữa.

Chủ nghĩa bình đẳng theo kiểu lấy việc duy trì tinh thần của toàn thể nhân viên làm mục tiêu như vậy chỉ làm tổn hại đến chí tiến thủ phấn đấu qua cạnh tranh, làm công ty luôn ở trạng thái tìm kiếm

sự yên vị. Hơn nữa, khi những người này nắm chắc được quyền hạn khá lớn trong tay thì số năm làm việc cũng đã nhiều bởi vì họ chỉ hành động dựa vào kinh nghiệm thành công đã qua. Trong thời đại ngày nay, điều này sẽ làm mất đi rất nhiều cơ hội thành công.

Trong thời đại phát triển hiện nay, chúng ta phải biết dành quyền cho những nhân tài ưu tú còn trẻ tuổi, để họ được tự do phát huy và có được những thành tích đáng kể, từ đó mà phát triển được doanh nghiệp.

Từ 30 đến 40 tuổi là thời kỳ phát triển nhất của đời người, nên tận dụng giai đoạn con người đang năng động, linh hoạt nhất để nhanh chóng đào tạo những nhân tài chủ chốt.

Điểm đáng để người khác khâm phục của những nhân tài chủ chốt có lẽ là ở phản ứng trực giác nhạy cảm trong biểu hiện của họ. Thực ra, trực giác cũng chính là kết quả của sự tích luỹ kinh nghiệm của những nhân tài chủ chốt này, từ đó hình thành trực giác theo lẽ tự nhiên mà bớt đi các bước phân tích cần thiết trước đó. Trên thực tế, nhân tài chủ chốt rõ ràng là chỉ có thể đạt được hiệu quả thành tích sau khi phân tích bằng trực giác.

• Tuyển chọn, bổ sung nhân tài chủ chốt

Trước tiên quyết định tổ chức của bạn có những chức năng gì, cần những nhân tài chủ chốt như thế nào, sau đó viết lại tên những nhân tài quan trọng trong tổ chức, đồng thời chú trọng đến những đặc điểm làm tăng hiệu quả thành tích của họ. Lúc này, bạn có thể cảm thấy ngạc nhiên bởi vì có rất nhiều nhân viên bình thường tiếp xúc với khách hàng mới thể hiện họ chính là những nhân tài quan trọng mà tổ chức của bạn đang cần.

Nên cố gắng chọn những nhân tài khoảng 30 tuổi có đầu óc chín chắn. Kinh nghiệm kỹ thuật của họ phải đạt trình độ cao nhất trong công ty. Phải là người có được sự tín nhiệm của nhiều người và có kinh nghiệm ảnh hưởng không chính thức (không phải dựa vào chức vụ mà dựa vào phẩm chất, sức hút trong tính cách để thu phục số đông).

• Đào tạo nhân tài chủ chốt

Đào tạo kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên là vấn đề khá quan trọng với tổ chức. Phải đào tạo riêng nhân tài chủ chốt bổ sung từ 1 - 2 năm, vừa để họ được đào tạo lý luận kinh doanh, trong đó bao gồm các lĩnh vực như kỹ thuật, sản xuất, tài chính, đẩy mạnh tiêu thụ v.v..., vừa để họ từng trải với nhiều công việc trong công ty qua biện pháp thay đổi từng vị trí công việc, làm họ có những quan niệm đầy đủ và toàn diện. Một biện pháp rất tốt để nâng cao lý luận kinh doanh là để họ đối mặt với những thách thức kinh doanh khác nhau qua những vị trí họ đảm nhiệm trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

• Rèn luyện lòng tự tin

Bước tiếp theo là chọn một công việc dễ thực hiện như cho họ làm người chỉ đạo việc điều chỉnh và giải quyết kế hoạch. Hơn nữa chỉ cần để họ tiếp xúc nhiều với những kế hoạch như vậy đã có thể tạo điều kiện cho họ tích lũy được các kinh nghiệm thành công, từ đó họ sẽ có tính tự tin, dần nắm bắt được điểm quan trọng để đổi mới nhà máy.

• Mức độ năng lực cao

Khi họ đã có tính tự tin, để họ tiếp tục đổi mới với những thách thức của các công việc khó khăn hơn. Nếu đã đạt được trình

độ này thì xác định lại tiêu chuẩn đánh giá và hệ thống đầu tư có hiệu quả lớn, sau đó để họ được tự do tiến hành công việc, điều chỉnh nhân viên, tiền vốn và vật chất tài liệu. Điều quan trọng là phải coi họ như một nhà doanh nghiệp để tiến hành công việc.

Có thể nói rằng các bước này phần lớn đều có hiệu quả trong hoạt động thực tiễn.

Điều quan trọng là phải nhận thức được rằng: Với những nhân viên muốn trở thành nhân tài chủ chốt trên vị trí hiện có, sự kết hợp giữa việc thăng chức, sự thành công và thu nhập trong tổ chức thường gây áp lực lớn cho họ. Nếu tuổi đã cao mà vẫn ở chức vụ cũ, không có thăng chức thì sẽ bị người khác cho là không có tiền đồ, lâu dần chính người đó cũng cam chịu là người thất bại. Cho dù người đó có quyết tâm làm tốt công việc hiện tại, nhưng cách thức trả lương và khen thưởng từ trước đến nay không thể khẳng định thành công của họ, hơn nữa, phần lớn các tổ chức không thừa nhận một nhân viên đã cao tuổi, là nhân tài chủ chốt, lại luôn ở một vị trí mà không hề có sự thay đổi.

Phương pháp động viên và tìm kiếm, mở rộng nhân tài chủ chốt là trách nhiệm cả doanh nghiệp, vì thế nên tiến hành các hoạt động trợ giúp như sau:

- Cố gắng trao cho họ quyền sắp xếp, để họ xác lập các dự định và tiến hành công việc chuẩn bị về con người, nguyên liệu và nguồn vốn cần thiết ở mức độ cao nhất.

- Để họ phát huy hết tài năng, tổ chức phải tạo một môi trường để kêu gọi nhân viên có thể tự do nêu ý kiến.

- Tất cả các tổ chức đều có yêu cầu cấp bách về đổi mới sản phẩm và quy trình chế tạo. Để đào tạo khả năng sáng tạo, đổi mới của nhân tài chủ chốt, công ty nên cho phép họ thực hiện công việc của bản thân, bởi vì họ có đủ kiến thức và quan điểm để sáng tạo và nắm bắt cơ hội cho công ty.

- Trong quá trình đào tạo nhân tài chủ chốt vốn có tư chất bẩm sinh, nên khai thác trên diện rộng, tạo điều kiện cho những người đã bị thất bại có cơ hội làm lại từ đầu mà không cần lo lắng đến tinh thần chán nản.

- Người quản lý sẽ lo lắng liệu nhân viên được栽培 ngộ đặc biệt có thể nảy sinh hiện tượng quá tự tin hay không, tuy nhiên chúng ta nên nhìn nhận sự việc một cách bình tĩnh. Nếu đã xác định rõ tiêu chuẩn đánh giá thì chúng ta nên nhìn nhận sự tự tin này theo chiều hướng tích cực.

- Bất cứ ai, đã là con người thì không thể tránh khỏi những lúc không thuận lợi, lúc này phải có người ủng hộ, giúp đỡ ngầm. "Ngầm" ở đây là để chỉ sự giúp đỡ những nhân tài chủ chốt nhưng không để họ cảm thấy một sự thương hại.

- Để chế độ đào tạo nhân tài giàn đưc thành công, nên có sự hậu thuẫn mạnh mẽ của các cấp cao trong công ty. Hơn nữa còn phải thường xuyên quan tâm, động viên họ.

Trong thời đại ngày nay, sự đổi mới ngày càng quan trọng hơn đối với sự lớn mạnh của doanh nghiệp. Không có đội ngũ nhân tài chủ chốt có khả năng đổi mới và lãnh đạo là một thiệt thòi lớn của doanh nghiệp. Việc có hay không có một vài nhân tài chủ chốt sẽ trở thành mẫu chốt quyết định vận mệnh tương lai của doanh nghiệp.

22

MỞ RỘNG TÂM NHÌN TRONG LÚC LỰA CHỌN NHÂN TÀI

Giám đốc mới tuyển người nên mở rộng tầm nhìn của mình, không nên bó hẹp tầm nhìn để tuyển chọn nhân tài trong một phạm vi hạn hẹp, nếu trái buộc tầm nhìn của mình thì không thể phát hiện và nhận biết được nhân tài, cho dù có rất nhiều nhân tài trước mắt cũng cho rằng không có. Phạm vi tuyển người là một vấn đề quan trọng, chỉ khi mở rộng tầm nhìn trong việc tuyển người, mở rộng tầm nhìn ra xã hội, tìm và tuyển chọn nhân tài trong một không gian rộng lớn mới có thể tránh được hạn chế trong cơ hội sử dụng và tuyển chọn nhân tài do khoảng cách tạo nên.

1. Phát hiện điểm còn chưa được khai thác.

Một trợ thủ đặc lực cho sự phát triển của tập đoàn tài chính Mitsubishi của Nhật có được xu thế phát triển là một người có hoài bão cao xa. Sở dĩ có được tên gọi như vậy là vì ông có cái đẹp của phong thần ưu tú, có cái đức của sông Gia Kiện và có cái lương của minh thần nổi tiếng đời Hán Chương Lương và cái tĩnh của Trần Bình. 38 tuổi ông đã được bổ nhiệm làm bộ trưởng bộ ngân hàng kiêm thành viên ban giám đốc ngân hàng Mitsubishi, 40 tuổi đã có nắm được toàn quyền của tất cả doanh nghiệp thuộc tập đoàn tài chính Mitsubishi. Ông đã lấy con đường phát triển và dùng người của chính bản thân để răn dạy cấp dưới: “*Nên cố gắng thể hiện năng lực và ưu điểm của mình*”. Trong xã hội nên chủ động thể hiện mọi năng lực và sở trường của bản thân. Tuy nhiên, thế giới hiện thực là vô cùng phức tạp, các nguyên nhân khách quan và chủ quan đều không thể không hình thành nên hiện tượng nhân tài phân

tán trong xã hội. Chính vì quy luật phân tán nhân tài này đã ảnh hưởng đến hoạt động tuyển chọn nhân tài, làm tăng sự khó khăn và phức tạp của công việc tuyển chọn nhân tài, tạo ra hiện tượng nhân tài bị lãng quên và chôn vùi theo năm tháng.

Những người sử dụng nhân tài thời cổ đại Trung Quốc có tầm mắt tuyển chọn nhân tài rộng rãi thường rất coi trọng việc lựa chọn nhân tài còn đang tiềm ẩn. Gia Cát Lượng nói: “*Cây thẳng hay mọc trong rừng sâu, nhân tài thường xuất hiện ở tầng lớp dưới, người quân tử muốn tuyển chọn phải đến những nơi ẩn sâu, hoặc là do không muốn rời bỏ quê hương; hoặc do có tài cao xuất chúng nhưng không thích cuộc sống xa hoa; hoặc do hiền tài không được trọng dụng; hoặc do có ý muốn ẩn cư để ngầm đến đạo lý ở đời; hoặc do lòng trung quân mà bị gièm pha nói xấu*”. Ở đây, Gia Cát Lượng không chỉ đưa ra chủ trương tích cực cầu người hiền tài còn đang tiềm ẩn mà còn phân tích rất nhiều các nguyên nhân xã hội hình thành nên hiện tượng nhân tài hay ở ẩn. Vì thế, tuyển chọn nhân tài không thể không chú trọng việc mở rộng tầm mắt đến cuộc sống nhân tài, nếu không sẽ làm những nhân tài còn chưa được khám phá này do không có cơ hội được phát hiện sẽ bị lãng quên theo năm tháng.

Không thể phủ nhận rằng, trong thời kỳ cổ đại, do sự chia cắt của các chế độ phong kiến, chiến tranh loạn lạc vô cùng phức tạp, một số người đã tránh nạn tị nạn đến sự an bình, thậm chí còn có người có ước nguyện ở ẩn, đọc sách câu cá và trở thành ẩn sĩ. Việc “chọn nhân tài từ những nơi ở ẩn” mà Gia Cát Lượng đề cập là nói đến việc tuyển chọn những người này. Ẩn sĩ được xem như một hiện

tương lịch sử vốn đã không còn nữa. Chủ trương lựa chọn nhân tài tiềm ẩn bằng việc mở rộng tầm nhìn của chúng ta ngày nay không giống cách tuyển cự sĩ này mà được đề ra để nhằm vào việc tuyển chọn nhân tài chưa được phát hiện do hiện tượng phân tán nhân tài trong xã hội làm người quản lý không thể nhìn thấy hết được.

2. Tuyển chọn trong nhân dân.

Thực tiễn xã hội là hiện thực của hàng vạn con người. Những người sống trong cơ sở hạ tầng của xã hội là những người sáng tạo ra của cải vật chất và của cải tinh thần, trong số họ có không ít nhân tài ưu tú giàu tính sáng tạo còn chưa được khám phá, có thể nói xã hội là kho nhân tài quý giá dùng không hết. Khoảng cách của phân công xã hội đã ngăn cản tầm nhìn của người sử dụng nhân tài, những người lãnh đạo thiếu hiểu biết cần thiết về cuộc sống trong quãng đại quần chúng đã không nhìn thấy nhân tài tiềm ẩn trong nhân dân. Nếu kiên trì mở rộng tầm mắt tuyển chọn nhân tài, chú ý di sâu đi sát quần chúng thì không mấy khó khăn để phát hiện ra rất nhiều nhân tài có học thức và tài năng thực sự có thể giải quyết được mọi vấn đề thực tế.

Hiếu Văn Đế thời Bắc Ngụy là một người có tầm nhìn khá rộng rãi trong cách dùng người. Có một người Tinh Châu tên là Triệu Hải xuất thân trong một gia đình nông nô, làm đầu bếp trong hoàng cung. Khi đó, xảy ra loạn lạc ở Định Châu cần phải phái đại thần đi dẹp loạn, ngay lúc đó không tìm được người thích hợp. Hiếu Văn Đế phát hiện thấy đầu bếp hậu cung là một nhân tài nên vua đã chọn và cử người này đi Định Châu. Triệu Hải sau khi đến Định Châu quả nhiên đã thể hiện tài năng kiệt xuất về trị quốc an

dân. Ở Định Châu, ông kiên trì theo đuổi sự liêm khiết, coi trọng công lý, trừng phạt những tên quan tham nhũng hối lộ, sửa chữa thuỷ lợi và phát triển sản xuất, đã trị được loạn và làm Định Châu có những biến đổi to lớn. Sau đó, do ông lập được nhiều thành tích lớn khác nên được thăng đến chức đại tướng quân Nam Trấn, đồng thời được phong vương. Chu Nguyên Chương triều Minh cũng rất chú ý đến việc chọn người tài trong nhân dân, vua từng đặc biệt xuống lệnh tuyển chọn rộng rãi nhân tài trong các tầng lớp của xã hội, cử quan lại đến những vùng xa xôi hẻo lánh nhất để tìm hiểu và tuyển chọn nhân tài. Năm 1368, vua ra lệnh cho 10 học sĩ đi khắp các nơi để tìm hiền tài cho đất nước. Việc kiên trì mở rộng tầm nhìn chiến lược và coi trọng việc tuyển chọn nhân tài trong nhân dân của ông đã được ghi lại trong cuốn “Lịch sử tuyển cử triều Minh” như sau: “*Từ núi cao đến rừng sâu, từ đồng hoang đến sa mạc, chưa đâu người ta chưa đặt chân đến, từ người áo vải chán chất thon quê đến người giàu có khanh tướng đều đã được xem xét tới*”. Mặc dù những lời văn này có hơi nói quá sự thật nhưng nó đã phản ánh được phần nào tình hình tuyển chọn nhân tài trong nhân dân của đất nước khi đó.

Lênin đã chỉ rõ: “*Nhân dân là một kho báu chứa đựng nhân tài*”, ông còn nói rằng: “*Phát hiện ra được nhân tài chưa có tên tuổi và còn chất phác từ quần chúng rộng lớn không phải là việc dễ dàng*”. Để phát hiện và sử dụng được nhân tài trong xã hội phải có phong cách cẩn thận, chắc chắn trong công việc, phải biết chịu đựng gian khổ để đi sâu vào thực tế, tiếp xúc rộng rãi với quần chúng nhân dân.

3. Sử dụng những nhân tài ngoài tầm nhận biết.

Bởi vì phạm vi hoạt động xã hội của người quản lý, cần thiết phải có một vài nhân tài là yêu cầu thuộc về những ưu điểm ngoài tầm nhìn. Một người tuyển dụng không thể nào và cũng không cần thiết phải chiêu mộ toàn bộ nhân tài trong xã hội. Nhưng người tuyển dụng có tầm nhìn rộng rãi luôn chú trọng tới những nhân tài ngoài tầm ngắm của mình để tuyển chọn và sử dụng các nhân tài tốt hơn nữa trong xã hội rộng lớn mênh mông. Đường Thái Tông phát hiện Mã Châu chính là một ví dụ điển hình rất sinh động. Mã Châu thời nhỏ mồ côi nghèo đói nhưng ham học, tính tình lại rộng rãi cởi mở, nhưng không được người trong địa phương trọng dụng nên rất thất vọng, không thỏa được chí hướng, sau đó đi về phía Tây đến Trường An, ở tạm trong nhà một vị tướng quân tên là Thường Hà. Khi đó, thời tiết khô hạn lâu không mưa, nhân dân vô cùng lo lắng, Đường Thái Tông kêu gọi các quan cống hiến sách lược, biện pháp để giải quyết hiện tượng khô hạn. Vua nhận được tờ trình mà Thường Hà dâng lên, trên đó viết hơn 20 kiến nghị, mỗi điều đều là những biện pháp có khả năng thực hiện và rất thiết thực. Đường Thái Tông thấy vậy cảm thấy rất kinh ngạc, gọi Thường Hà đến để hỏi, thì ra là bản trình đó lại được viết bởi người đang ở nhờ nhà của ông ta là Mã Châu. Đường Thái Tông do phát hiện được một nhân tài ngoài tầm mắt của mình nên rất vui sướng, lập tức muốn gặp mặt Mã Châu. Vua rất nóng lòng muốn gặp người hiền tài nên liền một lúc cử hai đoàn người đi mời. Sau khi Mã Châu đến, qua nói chuyện trực tiếp, ngay lập tức đã phong cho ông làm quan giám sát ngự sử. Thường Hà do có công tiến cử Mã Châu nên được Đường Thái Tông trọng thưởng 300 tấm lụa.

Các nhân tố ngăn cản tầm mắt chọn nhân tài của người tuyển dụng ngoài nhân tố chủ yếu là phạm vi hoạt động có hạn của họ, còn có các nhân tố khác nữa. Chẳng hạn như “điểm mù” của người tuyển dụng được nói đến trong “bí quyết thành công của người lãnh đạo” của giáo sư trường đại học Kobe Nhật Bản, là một loại trong các nhân tố đó. Thái độ, lập trường và tình cảm nhìn nhận con người không chính xác của nhà tuyển dụng đều có thể hình thành “điểm mù” trên thị giác, thu hẹp đầu óc và tư tưởng người tuyển dụng, ánh mắt trở nên nông cạn. Nhà tuyển dụng nên mở rộng tầm nhìn, tạo điều kiện cho bản thân có đủ điều kiện phát hiện nhân tài ngoài tầm mắt, tự giác khắc phục điểm mù này là việc vô cùng quan trọng. Nickson sử dụng Kissinger chính là kết quả của việc loại bỏ điểm mù này. Năm 1968, Kissinger bắt đầu tham gia vào giới chính trường Mỹ, giúp Locker Philip và ứng cử viên cạnh tranh Tổng thống của Đảng cộng hoà Nickson trong cuộc bầu cử Tổng thống. Ông ta đã đứng ở thế đối lập với Nickson để giúp Locker Philip thành công trong cuộc bầu cử, ông đã cố gắng hết sức mình, dành hết tâm trí và các công việc có hiệu quả nhất cho Locker Philip, từ cương lĩnh chính sách tranh cử của Locker Philip đến việc làm các báo cáo và các loại giấy tờ liên quan, tất cả đều do một tay Kissinger làm. Sau đó, mặc dù Locker Philip đã thất bại trong cuộc bầu cử này, nhưng đương kim Tổng thống Nickson đã không tính đến ân oán cũ với Kissinger, ngược lại còn mời ông này vào nhà trắng làm khách mời cao cấp, ngoại trưởng của mình, điều này làm Kissinger nổi tiếng trên vũ đài quốc tế và từ đó trở thành nhân vật có máu mặt được cả thế giới chú ý.

23

KỊP THỜI TUYỂN DỤNG NGƯỜI MỚI

Hoạt động tuyển chọn nhân tài được tiến hành trong một khoảng thời gian và không gian nhất định. Ngoài mở rộng tầm mắt để chọn nhân tài, có sự đột phá trên một không gian thì còn cần có quan niệm hiệu quả của thời gian để kịp thời sử dụng nhân tài. Vans - nhà quản lý học người Mỹ nói: “*Than có để trong lòng đất 10.000 năm vẫn mãi là than, nhưng nguồn nhân lực nếu không được tận dụng thì sẽ bị thoái hoá biến chất*”. Đặc điểm thoái hóa biến chất của nguồn nhân lực quyết định cho việc sử dụng nhân tài đã được tuyển chọn phải chú ý đến tính hiệu quả của thời gian, nếu không sẽ làm nguồn lực nhân tài quý giá bị tổn thất hay mất trắng trong quá trình thoái hóa biến chất. Nhân tài trong xã hội có những điều kiện hoàn cảnh khác nhau, đặc biệt là nhân tài có khả năng bị chôn vùi, họ ở trong những hoàn cảnh và điều kiện khá khó khăn. Người thì chưa có tên tuổi, người lại đang rơi vào hoàn cảnh khó khăn, có người thậm chí còn sắp suy sụp hoàn toàn. Tuyển chọn nhân tài cần kịp thời phát hiện, tuyển chọn và sử dụng để những nhân tài này kịp phát huy tài năng và tác dụng to lớn nhất của bản thân.

1. Nhận biết từ khi nhân tài còn chưa có tên tuổi.

Nhân tài trong xã hội được phân làm nhân tài đã thành danh và nhân tài đang tiềm ẩn. “Nhân tài đã thành danh” dùng chỉ những nhân tài đã được xã hội công nhận, còn “nhân tài đang tiềm ẩn” lại là những nhân tài vẫn chưa được sự công nhận của xã hội. Nhân tài chưa được biết đến là đặc trưng chủ yếu của nhân tài ở dạng tiềm ẩn. Nhân tài ở dạng tiềm ẩn chưa được biết đến rất dễ bị xã hội lãng

quên, để chịu sự kiềm chế và chôn vùi của hoàn cảnh. Một thanh niên Pháp đã đưa ra tư tưởng về “lý luận quần chúng”, chỉ vì anh ta là một người chưa có tên tuổi mấy nên các nhà toán học danh tiếng của Viện khoa học Pháp đã rất coi thường anh, luận văn của anh đã hai lần bị bác bỏ, mãi đến sau khi anh chết được 14 năm, luận văn này mới được phát hiện, và lúc này mọi người mới nhận ra anh ta là một thiên tài toán học chết sớm.

Đương nhiên trong lịch sử nhân tài trong và ngoài nước cũng không ít các trường hợp đã phát hiện nhân tài từ khi họ còn chưa có tên tuổi. Nhà văn nổi tiếng Lô Tấn khi giới thiệu các nhà văn trẻ tuổi gồm có Tiêu Hồng, Tiêu Quân, Nhu Thách và Diệp Tử cũng là thời kỳ họ đang là những người chưa có tên tuổi. Nhà văn hiện nay của Mỹ là Stone chỉ một tác phẩm đã nổi tiếng đồng thời là tác giả của tác phẩm “Tiểu sử Van Gogh”. Sau khi hoàn thành tập sách đầu tay, trong 3 năm ông đã từng đưa đến 17 nhà xuất bản nhưng đều bị từ chối, nhưng cuối cùng người biên tập của nhà xuất bản hạnh phúc Grimm đã có con mắt trí tuệ nhận ra nhân tài, chấp nhận xuất bản cuốn sách của một tác giả chưa có tên tuổi gì, đồng thời còn thanh toán ngay tiền nhuận bút cho tác giả, điều đó đã cứu Stone thoát khỏi cảnh khó khăn. Từ đó về sau, các tác phẩm của Stone mỗi khi xuất bản là bán rất chạy, ông viết liên tiếp hơn 20 bộ sách và trở thành tác gia kiệt xuất trên thế giới hiện nay, có những tác phẩm của ông được xuất bản bằng 80 loại ngôn ngữ.

2. Tuyển chọn trước ngày rơi vào cảnh khó khăn.

Sự trưởng thành của nhân tài không phải thuận lợi như diều gặp gió, con đường sống của họ thường gập ghềnh, khó khăn như

sự biến động của xã hội, sự trắc trở của sự nghiệp, gia đình không hạnh phúc và điều kiện bản thân. Cho dù nghịch cảnh có tác dụng rèn luyện ý chí con người, nhưng sống trong nghịch cảnh, không thể không dùng ý chí để chống lại khó khăn, hơn nữa cho dù có được rèn luyện thì cũng đã phải bỏ ra cái giá quá đắt. Vì thế, rèn luyện nhân tài trong khó khăn hoạn nạn không bằng tạo cho họ một môi trường làm việc tốt, giúp họ sớm thành tài, sớm phát triển và có nhiều cống hiến cho xã hội hơn. Với những nhân tài đã sống trong nghịch cảnh, nghĩa là đã rơi vào cảnh khó khăn, càng cần phải kịp thời giải phóng họ ra khỏi hoàn cảnh khó khăn đó để cứu giúp nhân tài, đưa họ đến những môi trường có lợi cho sự trưởng thành và phát triển của họ.

Thời Bắc Tống, Phạm Yên đã giúp đỡ một nhân tài ưu tú trẻ tuổi nhà nghèo là Tôn Phúc trở thành một học sĩ và hơn 10 năm sau đã trở thành nhà kinh tế học uyên bác, được triều đình trao cho chức quan chuyên lo việc dạy học ở học phủ cao nhất. Phạm Trọng Yêm đã xúc động mà than thở về việc này, ông nói rằng nghèo khổ lại có thể ép con người đến những vị trí không thể tưởng tượng được, cho dù là con người tài giỏi như Tôn Phúc cũng không tránh được hoạn nạn khó khăn, suýt nữa đã vùi dập một nhân tài.

Lịch sử có không ít những lời nói hay về việc tuyển chọn nhân tài khi họ rơi vào hoàn cảnh khó khăn, đến nay mọi người vẫn biết đến như câu chuyện Thái Mục Công dùng năm tấm da dê chuộc lại hàng trăm nô lệ trốn chạy ở nước Sở đưa về nước mình, được bổ nhiệm làm phó tướng quốc; chuyện Tề Vị Vương cùng đại thần Điền Kỵ bày mưu tính kế cứu Tôn Tân đang bị hại từ nước Ngụy về nước mình và phong làm quân sư v.v...

Để bạt nhân tài trong những lúc họ rơi vào hoàn cảnh khó khăn đòi hỏi phải có con mắt nhìn nhận tinh tường để phát hiện nhân tài, hơn nữa đòi hỏi phải có một tấm lòng thực sự yêu quý và tôn trọng nhân tài.

3. Sử dụng trong lúc nhân tài bị che khuất.

Nhà vật lý học người Anh Joule vào năm 1814 đã phát hiện định luật xác định dòng điện khi đi qua vật dẫn điện sẽ sản sinh ra nhiệt lượng, đây thực ra là một phát hiện lớn trong vật lý học, nhưng do lúc đó Joule mới 22 tuổi, nên đã bị hội học sĩ Hoàng Gia Anh mà đứng đầu là những nhân vật bảo thủ từ chối phát biểu về luận văn của ông, đến báo chí cũng không tự nguyện đăng tin buổi diễn thuyết của ông. Giảng viên trẻ người Đức Cantor sáng lập ra luận tập hợp điểm, nhưng lại bị một số các nhà toán học lớn phản đối, trong đó người phản đối kịch liệt nhất và kéo dài hơn 10 năm là thầy giáo của anh - nhà toán học Clones Nick. Cantor muốn đạt được học hàm là giáo sư nhưng vì sự ngăn cản của Clones Nick nên không thể thực hiện được. Một nhà toán học trẻ tài hoa chỉ vì bị khống chế trong thời gian dài đã mắc chứng bệnh sâu muộn và cuối cùng chết trong bệnh viện thần kinh. Nhà toán học Nga Lobachevsky, một trong những người sáng lập ra môn hình học Phi Âu ở tuổi 34 đã tuyên bố luận văn hình học Phi Âu nổi tiếng của mình, khi đó một số nhà toán học có danh tiếng nghe bài luận văn và không có ý kiến gì. Sau hội nghị, tổ đánh giá do các nhân vật có danh tiếng lập ra đã để lỡ mà không dám viết ra một vài ý kiến bằng văn bản, để rồi cuối cùng làm mất bản luận văn đó. Lobachevsky đành phải viết lại bài luận văn đó và mời một nhà toán học danh tiếng đánh giá, kết quả không chỉ gây tức giận cho

nàò toán học này mà còn tạo ra sự vu khống cho thân phận của ông. Cho đến trước khi ông qua đời hai năm, nhà toán học nổi tiếng Maya Kovsky vẫn còn phản đối ông. Thành quả học thuật của ông luôn bị che khuất, mãi 42 năm sau mới được giới toán học thế giới công nhận và đánh giá cao.

Những hiện tượng xã hội kiểu như nhân vật chưa có tiếng bị nhân vật có danh tiếng che đậy, học sinh bị giáo viên che khuất, nhân tài chưa xuất hiện bị các nhân tài nổi tiếng vùi lấp như thế này thường xuyên xuất hiện với nhiều nguyên nhân vô cùng phức tạp. Có người thì do sáng tạo ra một phát minh mới cần phải được thời gian kiểm nghiệm, phải được xã hội đánh giá mới có quyết định chấp nhận hay không. Nhưng có người lại do ý thức không tốt của xã hội gây nên. Những tư tưởng bảo thủ, quan niệm truyền thống và các thế lực quen thuộc của con người cũng là nguyên nhân chủ yếu tạo ra hiện tượng vùi dập nhân tài. Hoạt động dùng người phải phá bỏ được ảnh hưởng không tốt của ý thức xã hội vùi dập và khống chế nhân tài này, cố gắng tránh sự xuất hiện các hiện tượng làm nhân tài bị vùi dập, kịp thời giúp đỡ để đưa họ thoát ra khỏi hoàn cảnh bị vùi dập, để xã hội sớm thừa nhận giá trị của họ.

4. Sử dụng trước khi nhân tài bị thu i chột.

Càng là nhân tài ưu tú thì càng phải sử dụng kịp thời, bởi vì những nhân tài ưu tú ấy giống như những quả chín, nếu không kịp thời hái xuống thì không thể tránh khỏi việc nó sẽ quá chín mà rơi xuống đất. Châu Văn Vương tìm kiếm nhân tài, gặp Lã Thượng đang buông cần câu ở bên bờ sông, qua nói chuyện mới phát hiện ra vị bô lão đâu bạc đã 80 tuổi này chính là vị kinh thế kỵ tài, ông

đang cần và có thể giúp minh trị nước bình thiên hạ, ông không ngại Lã Thượng đã già lại nghèo khó liền đưa vào cung và phong làm thái sư. Sau đó, chính Lã Thượng đã có tác dụng rất lớn trong việc giành thắng lợi và bình định thiên hạ cho Tây Châu. Thời kỳ cuối những năm 20, Bắc Bình tổ chức triển lãm tranh trên toàn quốc, viện trưởng viện mỹ thuật lập quốc Bắc Bình là Từ Bi Hồng cũng đến xem triển lãm, trong số rất nhiều tranh triển lãm, ông đã phát hiện bức tranh vẽ tôm rất có thần thái của Tề Bạch Thạch, ông liền mời Tề Bạch Thạch đến làm giáo sư tại học viện mỹ thuật. Ông không quan tâm đến việc có người phản đối việc ông mời Tề Bạch Thạch, một người đã gần 60 tuổi, lại không có tiếng tăm gì làm giáo sư, mà còn đến tận nhà để thăm Tề Bạch Thạch, mời ông ta đến học viện mỹ thuật. Từ đó, Tề Bạch Thạch như có đất dụng võ, thỏa sức khoe tài năng của mình, nổi tiếng trên văn đàn họa sĩ và trở thành bậc thầy hàng đầu trong nền hội họa hiện đại của Trung Quốc. Thủ nghĩ, nếu không phải Châu Văn Vương có con mắt tinh tường nhận ra nhân tài, Lã Thượng có lẽ sẽ già mà chết đi theo lẽ tự nhiên; nếu không phải Từ Bi Hồng tuyển dụng Tề Bạch Thạch thì vị họa sĩ nghèo xuất thân từ thợ mộc này làm sao có thể trở thành anh hùng trong giới nghệ sĩ đây.

43

6

**Công ty nhỏ làm vì công việc,
công ty lớn làm vì con người**

Bồi dưỡng để nâng cao kiến thức và tay nghề là chất xúc tác cho việc tăng nguồn vốn. Một giám đốc mới phải xem việc đào tạo nhân viên và bồi dưỡng bản thân là một công việc quan trọng trong quá trình quản lý.

Các nước trên thế giới hiện nay đều vô cùng coi trọng việc đào tạo nhân tài. Chính phủ Tây Đức trước đây mỗi năm đầu tư 4 tỷ mark Đức cho giáo dục và đào tạo, doanh nghiệp tư nhân cũng dành 20 tỷ mark Đức làm kinh phí đào tạo nhân viên và tái đào tạo. Một số doanh nghiệp Nhật Bản còn có quy định rõ ràng, lãnh đạo doanh nghiệp có nhiệm vụ đào tạo cấp dưới đồng thời lấy việc nhà lãnh đạo có khả năng đào tạo cấp dưới hay không làm tiêu chuẩn quan trọng để kiểm tra người lãnh đạo có thể tiếp tục giữ chức vụ đó hay không.

Theo nghiên cứu, mức độ tận dụng khả năng trí tuệ của con người hiện nay chỉ khoảng 10%, còn lại phần lớn tài năng chưa được sử dụng đến. Qua đó thấy rằng, nhờ việc đào tạo nhân tài có hiệu quả mới có thể đào sâu được khả năng trí tuệ to lớn, tiềm ẩn bên trong mỗi con người. Đào tạo phát triển nguồn nhân tài chỉ là nhận biết nhân tài trong và ngoài doanh nghiệp, như cầu về nhân tài không bao giờ là đủ cả, chúng ta còn phải biết cách sử dụng nhân tài đang được “lưu trữ”, để họ được đào tạo và nâng cao về khả năng và tố chất trong việc giáo dục, rèn luyện, học tập và bồi dưỡng, thực hiện việc nâng cao giá trị của nhân tài.

Đào tạo nhân tài là nhu cầu của công ty, nhưng đào tạo thế nào không thể chỉ dựa vào ý muốn của người quản lý, điều quan trọng hơn là phải đào tạo những nhân tài đúng lĩnh vực mà doanh nghiệp đang cần. Vì thế, đào tạo nhân tài bằng một phương thức có hiệu suất cao hơn nữa mới thực sự là điểm quan trọng trong quá trình người quản lý tìm kiếm, sử dụng nhân tài.

Cho dù là nhân tài ở đẳng cấp tầng lớp nào thì sau khi vào công ty, xuất phát từ mức độ trách nhiệm của người đó với công ty mà phải tiến hành công việc đào tạo, giúp người đó phát triển hơn nữa điểm mạnh của mình về một lĩnh vực nào đó. Công ty Corning của Mỹ đơn tiếp những nhân tài mới vào công ty rất long trọng bằng cách “trải thảm đỏ trên nền nhà”, nhưng khi những người này bắt đầu làm việc thì tình hình lại hoàn toàn thay đổi. Bởi vì khi mới đến công ty, đối với họ tất cả đều thể hiện sự lộn xộn bừa bãi, không thấy được đâu mối mọt vấn đề, hơn nữa tình trạng này còn tiếp diễn trong một thời gian khá dài. Có một nhân viên mới vào công ty nói: “Công ty các bạn (Corning) từ đâu đã gieo hạt rồi thúc đẩy nhân viên đi quản lý những hạt giống đó”. Câu nói này đã thúc tinh Ban giám đốc công ty Corning, từ đó họ bắt đầu xem xét lại từ đâu phương pháp làm việc này.

24

NÊN ĐÀO TẠO NGƯỜI NÀO

Trong những năm 80, Ban giám đốc của giới doanh nghiệp công thương nước ngoài đã tốn rất nhiều thời gian để cài tiến “tư liệu sản xuất cố định” của họ như nhà xưởng, hàng hoá, nhưng vào những năm 90 trở về sau, họ bắt đầu tìm kiếm những phương pháp có thể cài tiến những “lao động biến đổi”, nghĩa là rèn luyện nhân viên trở thành những người có năng lực, đầy tự tin và có thể đóng góp cho công ty những cái mới.

Với một nhân viên, đào tạo là phải làm cho họ hiểu bản thân họ nên làm thế nào để thực hiện tốt công việc họ phải đảm nhiệm. Qua giáo dục và đào tạo giúp họ nắm bắt được kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại và tương lai, để họ liên tục thích ứng với nhu cầu phát triển của tình hình mới, đặc biệt là phải đào tạo khả năng sáng tạo công việc trong điều kiện mới. Tóm lại, đào tạo là sự mở rộng hơn nữa tiềm năng của mỗi người, điều đó không chỉ có lợi cho công ty mà còn có lợi cho cả bản thân nhân viên.

Đào tạo nhân viên cụ thể có các mục đích như sau:

1. Rèn luyện nhân viên trở thành những người có năng lực làm việc tốt.

Do đó, phải tạo cơ hội để nhân viên học tập từ trong thực tế, đồng thời rèn luyện nhân viên trở thành người cẩn thận trong khi làm việc. Người quản lý nên khắc phục khuynh hướng tư tưởng như sau: làm việc cẩn thận nghĩa là đã hiểu công việc, vì thế mà nhất

quyết lựa chọn ra những nhân viên làm việc cẩn thận để đào tạo nhưng thái độ cẩn thận, chăm chỉ chỉ là hiện tượng bề ngoài, trên thực tế có thể họ không hiểu nhiều về tình hình chung của toàn bộ công việc.

2. Hình thành văn hoá của đơn vị làm việc cũng chính là tính linh hoạt của tập thể nhỏ.

Nhờ đó làm tăng tinh thần đoàn kết của các nhân viên và mỗi quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa họ, hơn nữa còn thực hiện việc giáo dục cách đối nhân xử thế. Người quản lý phải biết phát huy sức mạnh toàn thể, tăng tình cảm nội tại trong đơn vị mình lãnh đạo, hình thành nên văn hoá đơn vị của riêng mình.

3. Rèn luyện nhân viên trở thành trụ cột của giới doanh nghiệp.

Cho dù giới doanh nghiệp luôn giữ cao khâu hiệu giáo dục nhân tài, nhưng người quản lý thực sự muốn có kế hoạch lâu dài bằng cách rèn luyện nhân viên lại không nhiều. Rèn luyện nhân viên trở thành nhân tài ưu tú đã là phương châm quan trọng của giới doanh nghiệp, nhưng rất nhiều người quản lý vẫn không muốn thực hiện. Giám đốc mới nên đào tạo nhân tài ưu tú và nên thực hiện ngay từ ngày đầu tiên lên nhận chức.

25

ĐÀO TẠO NHƯ THẾ NÀO

Tom Peters và Nancy Austin của Mỹ trong cuốn sách viết chung nổi tiếng “thắng được ưu thế” đã liệt kê ra 12 phương pháp:

1. Để nhân viên tham gia định kỳ một số cuộc họp mà thông thường họ không tham gia, chẳng hạn lao động phổ thông tham gia cuộc họp chuyên môn không quen thuộc, kế toán tham gia cuộc họp nghiệp vụ khai thác và kinh doanh thị trường... làm mỗi nhân viên đều có thể có được những tài liệu đầu tay liên quan đến công việc của các đồng nghiệp khác. Điều này giúp họ mở rộng tầm mắt và đầu óc, nâng cao tinh thần giúp đỡ lẫn nhau giữa các nhân viên.
2. Tổ chức hoạt động câu lạc bộ “một người chú ý” trong hoặc ngoài công ty, rèn luyện tư duy và khả năng quan sát của nhân viên, bồi dưỡng thói quen động não.
3. Để nhân viên trong tổ của mình quan sát thực tế cách giải quyết phê bình của khách hàng, phương pháp tổ chức cuộc họp báo cáo chính thức, đi đến đâu và quan sát như thế nào... gợi ý họ bằng phong cách của bản thân, ảnh hưởng đến họ bằng tố chất của mình.
4. Thực hiện chế độ lần lượt chuyển vị trí công việc, nghĩa là để nhân viên định kỳ nhận vị trí công việc tương tự ở bộ phận khác hoặc ở một vị trí công việc cao hơn, chế độ chuyển vị trí công tác này vừa có tính tạm thời nhưng lại rất thực tế, nó cũng đòi hỏi họ trong thời gian nhận chức phải đạt được thành quả công việc thật sự và rõ nét.

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

5. Động viên nhân viên đăng ký học thêm, tham gia các chương trình đào tạo trực tiếp do các trường tổ chức hoặc tham gia các lớp bồi dưỡng trong công ty, đồng thời đảm bảo không vì “học để rời bỏ vị trí công việc hiện tại” mà làm người học phải chịu bất kỳ một hình thức trừng phạt hay tổn hại gián tiếp nào.
6. Tổ chức các khoá học hay buổi giảng bài mà cả nhân viên và lãnh đạo công ty đều có thể cùng tham gia.
7. Động viên nhân viên tích cực tranh thủ tham gia làm thành viên của các hiệp hội chuyên môn liên quan đến công việc.
8. Động viên nhân viên tiến hành giới thiệu hoặc báo cáo các nghiên cứu hoặc dự án công việc của bản thân cho lãnh đạo trong hoặc ngoài công ty, đặc biệt là giới thiệu cho các đơn vị và các bộ phận khác bên trong công ty.
9. Làm cho nhân viên vui vẻ đến phục vụ tại bất cứ một tổ làm việc chuyên môn của các ban mới cho các dự án tạm thời.
10. Mời nhân viên các cấp ở các bộ phận khác trong công ty đến họp chung cùng với nhân viên trong bộ phận của mình, mời họ góp ý cho những vấn đề cần thiết gì để ủng hộ và hợp tác, đồng thời động viên họ mời nhân viên của mình đến thăm họ.
11. Cử 150 nhân viên chứ không phải là 2-3 đại diện đi tham quan một cuộc triển lãm chuyên ngành trong thời gian khoảng 10 ngày.
12. Mời bộ phận khác trong cùng công ty hoặc bên ngoài công ty như nhân viên công ty mua hàng hay công ty cung cấp hàng đến làm việc trong bộ phận của doanh nghiệp mình một thời gian.

Hiện nay, các công ty nước ngoài đang phổ biến việc rèn luyện Carnegie, có người đã đánh giá: “*Học và nắm chắc được quá trình huấn luyện Carnegie rất có hiệu quả trong việc đào tạo bồi dưỡng nhân viên và quản lý nhân viên của bạn*”. Công ty dệt lông Michigan của Mỹ có một quy định như sau: Trừ khi bạn chấp nhận sự huấn luyện Carnegie, nếu không sẽ không có cơ hội được thăng chức. Huấn luyện Carnegie chủ yếu có 6 nội dung sau:

- **Thật sự khen thưởng người khác**

Người được rèn luyện sẽ học được cách nói một điểm đáng khen của người khác trong vòng 15 giây, nhưng không được nói theo kiểu xu nịnh.

- **Quan tâm thật lòng đến người khác**

Người được rèn luyện sẽ giống nhân viên trong khu vui chơi giải trí Disney phải nhớ tên mỗi người, họ cũng học cách động viên người khác phát biểu nhiều ý kiến và áp dụng các biện pháp làm việc.

- **Không phê bình, trách cứ và oán thán**

Người được rèn luyện sẽ học cách tránh phê bình, trách cứ và oán thán. Theo Carnegie thì phê bình thường không có tác dụng, bởi vì phê bình thường ép con người đến chỗ phải tự nguy biến, giải thích và tìm lý do để biện hộ cho mình.

- **Giúp lãnh đạo tiến hành công việc quản lý**

Người được rèn luyện học cách để từ bỏ tính sĩ diện của mình giúp lãnh đạo cải tiến công việc, xoá bỏ mọi ngăn cản của các bộ phận.

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

- Học cách nhìn nhận vấn đề trên góc độ của người khác

Người được rèn luyện phải lấy tâm để đổi với cái tâm, xem xét mọi vấn đề trên vị trí của người khác.

- Bồi dưỡng khả năng quyết đoán

Cho dù là người quản lý hay nhân viên đều cần có tính quyết đoán, điều này đòi hỏi người được rèn luyện trong những điều kiện được mô phỏng theo thực tế có cách đánh giá và xử lý riêng của mình.

Ngoài ra, trong các doanh nghiệp phương Tây còn có một vài phương pháp đáng để chúng ta học tập, chẳng hạn:

- *Đọc tài liệu* nghĩa là để người được rèn luyện đọc một vài tài liệu có liên quan.

- *Rèn luyện hành động kiểu mẫu* nghĩa là nhờ máy chụp ảnh phát ra hành vi biểu hiện đúng đắn, rồi tiến hành thảo luận và làm rõ tiêu chuẩn hành vi đúng đắn, tiến hành rèn luyện, thúc đẩy mặt này trong quan hệ giao tiếp;

- *Rèn luyện thực hành các công việc nghiệp vụ* nghĩa là tiến hành luyện tập thực hành viết, thực hành tính toán điện tử, học tập và nâng cao kỹ năng quản lý;

- *Thảo luận ví dụ* nghĩa là tiến hành phân tích, thảo luận các ví dụ thực tế hoặc ví dụ giả thiết theo hình thức từng nhóm nhỏ;

- *Hình thức họp hoặc tọa đàm* nghĩa là tổ chức những nhóm nhỏ tiến hành thảo luận các vấn đề chuyên môn; mời các chuyên gia giảng giải nội dung các lĩnh vực liên quan đến đề tài thảo luận;

- *Đào tạo tại chức* do người có kinh nghiệm hướng dẫn, nâng cao khả năng trong công việc;
- *Tự học* nghĩa là biên tập có mục đích các giáo trình của công ty để tự học;
- *Đào tạo nhiệm vụ* nghĩa là thực hiện việc rèn luyện giữa những người tham gia rèn luyện các hình thức tương tự như “đánh giá của cấp trên với cấp dưới” và “phản ứng của cấp dưới với lời đánh giá của cấp trên” để tăng kinh nghiệm quan hệ giao tiếp thực tế của nhân viên;
- *Rèn luyện khả năng nhạy cảm* nghĩa là chú trọng tiến hành rèn luyện sự tôn trọng lẫn nhau, các mặt liên hệ giao tiếp xã hội và tìm hiểu cách làm việc tập thể;
- *Rèn luyện nhân viên mới* nghĩa là tiến hành rèn luyện nhiều vấn đề thực tế với nhân viên mới, mục đích là để nhấn mạnh sự an toàn khi thực hiện công việc và nắm chắc kiến thức kỹ thuật chứ không phải ở số lượng sản xuất nhiều hay ít.

❖ ❖ ❖

**Hãy xin thì sẽ được, hãy tìm thì sẽ thấy,
hãy gõ cửa thì cửa sẽ mở.**

S. Mathieu

26

SẴN SÀNG ĐẦU TƯ TIỀN CỦA ĐỂ ĐÀO TẠO NHÂN TÀI

Đào tạo nhân tài là chất xúc tác làm tăng nguồn vốn doanh nghiệp. Giám đốc mới phải khẳng khái và hào phóng đầu tư tiền của và thời gian cho lĩnh vực này.

Một vài giám đốc mặc dù miệng luôn tuyên truyền con người là tài sản quan trọng nhất nhưng lại rất tiết kiệm trong việc đào tạo nhân viên. Nguyên nhân cơ bản là do họ không hiểu được kết quả đền đáp thực sự của việc đào tạo nhân tài. Có người đã từng nói: “*Chúng ta đã có những văn bản thể hiện lợi ích thu được từ việc đào tạo nhân viên, lợi nhuận mà chúng ta đang có được ngày nay gấp 30 lần số tiền đầu tư chúng ta đã bỏ ra*”.

Một giám đốc mới có đầu óc nhất định sẽ đầu tư khoản tiền lớn cho việc đào tạo nhân tài, vạch ra sơ đồ đào tạo nhân tài, thực hiện có kế hoạch và sắp xếp việc đào tạo nhân tài.

Tập đoàn Lenovo đã dám đầu tư rất nhiều tiền của cho lĩnh vực đào tạo nhân tài. Chủ tịch tập đoàn cho rằng “*mở một công ty chính là vì mục đích con người*”. Ông còn nói: “*Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người*”. Thông thường có 3 phương pháp đào tạo con người chính sau đây:

1. “Đệm lót giày” và “may trang phục Tây”.

Đây là sự so sánh của Chủ tịch tập đoàn Lenovo trong phương pháp đào tạo nhân tài. Chủ tịch cho rằng đào tạo một nhân tài mang tính chiến lược cũng giống đào tạo một thợ may. Ngay từ

dầu, công ty không thể đưa cho người đó một mảnh vải cao cấp để may áo Tây, mà đầu tiên nên để họ may đệm lót giày, sau đó từng bước cho họ làm gấu quần, may một bộ quần áo bình thường rồi cuối cùng mới cho họ may quần áo Tây, không thể quá nóng vội làm việc theo kiểu đốt cháy giai đoạn mà phải dần dần từng bước để mọi việc được phát triển theo tự nhiên.

2. “Nhận biết ngựa tốt trong cuộc thi đua ngựa”.

Đào tạo nhân tài cho doanh nghiệp là một quá trình luôn vận động, biến đổi không ngừng, là một quá trình đi từ thực tiễn đến nhận biết rồi lại quay trở lại thực tiễn, rồi lại nhận biết. Theo Chủ tịch tập đoàn Lenovo, phương pháp nhận biết và đào tạo nhân tài tốt nhất là để họ làm việc. Phương pháp “tìm ngựa tốt trong cuộc đua ngựa” đã tạo điều kiện cho những thanh niên có tài năng thật sự và phẩm chất đạo đức tốt có khả năng phát triển năng lực của bản thân.

3. Rèn luyện khả năng tổ chức nhóm làm việc và điều chỉnh kế hoạch làm việc.

Chủ tịch nhiều lần nhấn mạnh: “*Một nhóm lãnh đạo đoàn kết và mạnh mẽ*” là một trong những nguyên nhân quan trọng giúp tập đoàn Lenovo gặt hái nhiều thành công. Nhóm làm việc là tổ hợp giữa người với người, là vấn đề hợp tác của một vài người. Ông cho rằng một nhân tài ưu tú vừa phải biết giữ đúng nguyên tắc của mình vừa phải giỏi thương lượng. Giữ đúng nguyên tắc là có chính kiến, giỏi thương lượng mới duy trì được sự đoàn kết.

Ở Nhật, có không ít các công ty đào tạo nhân tài nhờ việc trao quyền lực. Có người cho rằng, ý nghĩa đúng đắn của việc trao

quyền lực cho cấp dưới cũng giống như việc “đặt cược” trong lĩnh vực đào tạo nhân tài, cách làm này đòi hỏi phải dám đầu tư tiền của, người quản lý hoạch định xong phương pháp châm thì trao lại toàn bộ cho cấp dưới. Trên thực tế, đây là việc “đánh bạc có thể chấp” của người quản lý với cấp dưới. Cấp dưới có chịu trách nhiệm với kết quả phát triển như mong muốn hay không? có thể đạt được thành quả như dự kiến hay không? tất cả đều chưa biết trước được mà vẫn tồn tại nguy cơ thất bại mà cấp dưới gây ra.

Trong quá trình trao quyền nên để cho cấp dưới được phép thất bại. Từ khi thực hiện phương pháp quản lý khoa học đến nay, người quản lý vô cùng nhạy cảm với thất bại của cấp dưới, cũng như sự trắc trở trong công việc hay hiệu suất thấp trong công việc. Kết quả của cách làm này là thường cấp dưới cẩn thận từ những chi tiết nhỏ nhất, hiệu suất công việc nhìn trên bề mặt con số cũng tăng lên đáng kể, công việc cũng không phát sinh lầm lẫn hay sơ suất nào, nhưng thực tế lại trái buộc năng lực của cấp dưới, bóp nghẹt tinh thần sáng tạo của họ. Để khắc phục nhược điểm này, người quản lý nên cho phép cấp dưới có sự thất bại tạm thời. Khi cấp dưới thất bại không đạt được mục đích, người quản lý không nên hoang mang, mất phương hướng chỉ đạo mà nên dẫn dắt cấp dưới tự tìm ra sai lầm của bản thân, tự xem xét kế hoạch giải quyết sau đó, tự sửa chữa lỗi lầm của bản thân.

Khi đánh giá thành tích công việc của cấp dưới, phải xem người đó có thực hiện được mục tiêu đã đề ra hay không, không nên vì chuyên quyền độc đoán mà đưa ra kết luận, người quản lý nên cùng cấp dưới nghiên cứu thông qua hình thức nói chuyện cá nhân với nhau. Nếu không thực hiện được mục tiêu đã định, người

quản lý nên cùng cấp dưới tìm nguyên nhân, dấn dắt để cấp dưới nhận biết được sai lầm của mình và tự xem xét phương pháp sửa chữa, đây mới chính là thái độ cẩn có của người quản lý để đào tạo nhân tài.

Trong cuộc sống không có người luôn thành công. Người chưa hề trải qua thất bại mà không được giáo dục, nhất định sẽ tự cao tự đại, kiêu ngạo tự mãn và không muốn tiến thủ. Con người sau khi gặp thất bại, ít nhất thì phương pháp tư duy trong một thời gian ngắn sẽ có sự thay đổi rất lớn, hơn nữa người đó sẽ bằng sự cố gắng to lớn mà chưa bao giờ họ nghĩ đến để cứu vãn thất bại. Sự cố gắng gấp nhiều lần bình thường có được để cứu vãn thất bại được sản sinh từ kinh nghiệm thất bại đó có thể rèn luyện ý chí của người này, từ đó cũng đạt được mục đích đào tạo cấp dưới của chính bản thân mình.

સુર્ય સુર્ય સુર્ય

**Đường tuy ngắn, không đi không đến.
Việc tuy nhỏ không làm không nên.**

Tôn Tử

27

ĐÀO TẠO NGƯỜI KẾ CẬN

Một giám đốc cũng cần phải thăng chức, điều này đòi hỏi phải đào tạo một người thay thế để tiếp nhận công việc của mình. Mỗi giám đốc đều biết rằng mình có được thăng chức hay không, một phần được quyết định bởi việc đào tạo người kế cận để thay thế công việc của mình ra sao. Nếu không có ai có thể tiếp nhận công việc của người giám đốc đó thì công ty không thể để mất người đó một cách dễ dàng được. Nếu một giám đốc không đào tạo người kế cận, nghĩa là bản thân người đó không có ai có thể thay thế được như vậy cũng là người đó đã ngăn cản con đường tiến thân của chính bản thân mình. Điểm quan trọng để làm tốt công việc đào tạo người kế cận là giám đốc phải nhận thức được ý nghĩa quan trọng của việc đào tạo những người có thể làm tốt công việc thay mình ở chức vụ đó. Trình độ của người được giám đốc đào tạo càng cao thì người giám đốc đó càng đáng được tuyên dương. Đồng thời hạn chế việc thăng chức của người khác cũng chính là hạn chế cơ hội thăng chức của chính bản thân mình.

Người được giới thiệu là người kế cận không có tầm mắt nhìn xa trông rộng nhất thường chỉ có danh, họ được thăng chức lên giám đốc hoàn toàn là để làm đẹp cho bề ngoài của bản thân. Những người này trước khi được thăng lên chức giám đốc không được đào tạo thích hợp nên nhất định sẽ phải trả giá cho điều đó, hoặc phải chịu áp lực lớn về tâm lý. Để che đậy khả năng yếu kém trong công việc của mình, những giám đốc mới này thường không muốn đào tạo người kế cận, bởi vì họ sợ rằng làm như vậy sẽ để lộ

ra những chỗ yếu kém của bản thân. Tôi tệ hơn là có lẽ họ sợ mình vì việc này mà bị sa thải nên không chịu nhường chức vụ lại cho người kế cận.

Tình hình thực tế lại hoàn toàn trái ngược. Trong trường hợp này, một cấp dưới có kinh nghiệm phong phú sẽ giúp đỡ rất nhiều cho giám đốc vừa mới được đề bạt. Vì thế, giám đốc mới không những cần một trợ lý, mà còn nên nói với trợ lý: “Tôi hoàn toàn dựa vào sự giúp đỡ của ông; trên thực tế, không có ông, tôi không thể nào làm tốt công việc được”. Với một giám đốc mới, việc tìm một người trợ lý giàu kinh nghiệm giúp mình cũng là dễ hiểu.

Đào Minh Nhã

**Thiếu phương pháp thì người tài cũng lõi.
Có phương pháp thì người tầm thường cũng làm được việc phi thường.**

S. Mathieu

28

TỰ BỒI DƯỠNG BẢN THÂN

“Muốn trở thành người quản lý giỏi phải tự rèn luyện mình thật nghiêm khắc”. Là một giám đốc mới, ngoài việc đào tạo nhân viên, cũng không nên quên mất việc tự rèn luyện, bồi dưỡng bản thân. Bởi vì giám đốc mới biết tất cả mọi thứ mà vẫn cần phải tự bồi dưỡng chính bản thân mình.

Chẳng hạn ở Đài Loan, nhiều ông chủ ban đầu không lập nghiệp bằng con đường quản lý, kiến thức quản lý có thể vừa làm vừa học. Vì thế, một số nhà doanh nghiệp ngoài việc học giáo trình chuyên môn trong thời gian ngắn, còn tham gia lớp học quản lý kéo dài 3 năm. Nhiều người còn nhớ rất rõ, các ông chủ quay trở lại giảng đường lại thường chăm chỉ học tập hơn những học viên khác. Một ông chủ trẻ tuổi đã từng cho biết: “*Nói thật lòng, mỗi lần lên lớp, tôi đều đọc đến 10 lần tài liệu mà giáo viên chỉ định, sau khi lên lớp tôi còn đọc thêm 3 lần nữa*”. Để bổ sung thêm vốn tiếng Anh còn chưa đầy đủ của mình, anh còn nhờ người dịch tài liệu đó sang tiếng Anh, anh cho rằng “*đọc sách là để phục vụ cho chính bản thân mình*”.

Ngoài ra, những nhà doanh nghiệp này còn thích tham gia các lớp học được mở ra nhằm phục vụ cho các nhà doanh nghiệp. Họ cho rằng, làm như vậy để tạo điều kiện cho các học viên cùng lớp giúp đỡ lẫn nhau, mặc dù mọi người làm các nghề khác nhau, nhưng các vấn đề đã từng gặp phải lại tương tự nhau, kinh nghiệm của người khác nhiều khi còn có tác dụng quản lý hơn là lý luận trong các giáo trình trên lớp học.

Với các giám đốc mới vừa nhận chức, công việc kỹ thuật cụ thể không quan trọng lắm, sự gợi ý trong quan niệm còn quý báu hơn rất nhiều. Vì vậy, giám đốc mới có thể tham gia các tổ chức xã hội và nói chuyện với người khác, như vậy sẽ nhanh chóng tiếp thu được quan điểm độc đáo của người khác, có tác dụng giúp sức rất lớn với bản thân.

Với nhân viên mà nói thì lên đến chức giám đốc là đỉnh cao của kế hoạch trong cuộc sống nhưng với người giám đốc mới vào chức vụ này thì đây chỉ là sự bắt đầu cho một giai đoạn học tập mới.

Đỗ Văn Hùng

Phấn đấu, tìm kiếm, phát hiện mà không khuất phục.

S. Mathieu

29

PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NHÂN TÀI THEO GƯƠNG MATSUSHITA

Ai cũng biết Matsushita là một doanh nghiệp lớn tay trắng lập nghiệp. Khi đó, Matsushita chỉ có hai nhân viên là vợ và người em vợ (sau này là người sáng lập công ty trách nhiệm hữu hạn doanh nghiệp điện khí Sanyo), đây là câu chuyện của năm 1918 sau công nguyên. Trải qua chiến tranh thế giới lần thứ hai, đổi mới với thời kỳ gian khổ sau khi bại trận đến nay, công ty điện khí Matsushita đã trở thành doanh nghiệp cỡ quốc tế. Nếu phân tích nguyên nhân thành công, có lẽ có rất nhiều loại, nhưng một điểm quan trọng nhất trong đó chính là việc ông Matsushita vô cùng thành công trong lĩnh vực đào tạo nhân tài.

Ông thường nói một câu: "*Tương lai của công việc kinh doanh sáng lạn hay đen tối hoàn toàn dựa vào việc đào tạo nhân tài ra sao*". Trong ba yếu tố hình thành nên một doanh nghiệp là con người, tiền vốn và nguồn lực, chỉ có con người là yếu tố hiểu được phải làm thế nào mới có thể phát huy hiệu quả khi sử dụng tiền của. Kinh doanh bắt đầu từ con người mà kết thúc cũng do con người, vì thế, phải đào tạo thành công nhân tài thì sự nghiệp mới có thể đi đến thành công; nếu thất bại trong việc đào tạo nhân tài, sự nghiệp cũng vì thế mà thất bại. Thậm chí còn có thể vỡ đoán mà nói rằng, đào tạo nhân tài không thành công, cho dù có chèo chống được một giờ thì sự nghiệp ấy cũng không thể phát triển được trong tương lai.

Ngày nay, cho dù tất cả mọi người đều biết đào tạo nhân tài vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp nhưng để làm được như người đứng đầu Matsushita lại hiếm có vô cùng.

Tại sao Matsushita lại có thể thành công được như vậy trong việc đào tạo nhân tài? Rốt cuộc ông có bí mật gì? Có người đã tổng kết lại thành 7 điều mấu chốt quan trọng để đào tạo nhân tài của Matsushita như sau:

◆ **Điểm trọng tâm thứ nhất:** Cảm nhận được tầm quan trọng lớn lao của việc đào tạo nhân tài.

Matsushita hơn ai hết cảm nhận sâu sắc tầm quan trọng của đào tạo nhân tài.

“Cho dù là việc gì thì điều quan trọng nhất cũng là ý muốn mãnh liệt để hoàn thành công việc đó. Nếu trong lòng luôn cảm thấy không thể không hoàn thành công việc đó thì có thể nói mọi việc đã thành công được một nửa rồi. Có được tâm lý như vậy, người ta nhất định sẽ nghĩ ra phương pháp hoặc cách thức để hoàn thành công việc đó”. Lời nói này giống như miêu tả chính bản thân Matsushita, ý muốn mãnh liệt luôn là động lực đầu tiên để hoàn thành mọi việc, đây là nguyên tắc không thay đổi từ trước đến nay.

“Công ty điện khí Matsushita sở dĩ thành công trong việc đào tạo nhân tài chủ yếu là do bản thân nhà kinh doanh có nhu cầu mạnh mẽ này”. Điều này giống câu nói do chính Matsushita đã viết dưới đây, năm 1943, khi mà chiến tranh đang diễn ra tàn khốc, tính mạng con người bị coi thường hơn bao giờ hết. *“Con người có thể chấn hưng đất nước, cũng có thể làm đất nước suy vong”*. Đây là một câu nói được lưu truyền từ thời xa xưa, có liên quan đến tính mạng con người.

Có được những nhân tài ưu tú, sự nghiệp có thể phát triển phồn vinh, nếu không sẽ bị suy thoái. Sự phát triển và suy thoái của các ngành các nghề các doanh nghiệp chính là những dẫn chứng tốt nhất, công ty điện khí Matsushita có được sự phát triển như ngày nay là bởi vì có thể hiểu được cụ thể duyên cớ của việc dùng người hơn bất kỳ ai.

Ông nói: “Tôi nghĩ mọi người nhất định sẽ rất quan tâm và cũng có hứng thú muốn biết tại sao tôi lại có thể hân hạnh thu hút được nhiều nhân tài ưu tú đến vậy. Điều này là bởi vì là một nhà kinh doanh, tôi có nhu cầu mãnh liệt đối với các nhân tài. Nói tóm lại, bất cứ một việc gì đều là do nhu cầu mà tạo ra, tôi cũng tin tưởng sâu sắc rằng đây là nguyên tắc thép không thay đổi”.

“Tôi không những nhận thấy sự cần thiết của việc đào tạo nhân tài và cũng đã cố gắng hết sức nhưng lại không đào tạo được nhân tài”. Có khá nhiều nhà kinh doanh có những lời oán than kiểu này, họ đã rất nỗ lực trong việc đào tạo nhân tài nhưng vấn đề là ở chỗ họ đã toàn tâm toàn ý để làm hay chưa. Để mua thêm thiết bị hoặc vay tiền ngân hàng, họ nhất định sẽ thay đổi sắc mặt, dốc hết sức để làm tốt việc đó; và đến khi đào tạo nhân tài, liệu họ cũng cố gắng như đã làm những việc đó để hoàn thành công việc này hay không?

“Ưu tiên cho nhân tài hơn bất cứ một công việc nào khác” hoặc “Con người quan trọng hơn tất cả” mà Matsushita đã nói không phải chỉ để nói mà thôi. “Muốn phát triển sự nghiệp, trước tiên phải đặt việc đào tạo con người lên trên hết”, “Cho dù công việc có bận thế nào, trước tiên vẫn phải cố gắng đào tạo nhân tài”.

Những lời nói đó đều là niềm tin sâu sắc không thay đổi của Matsushita, cũng là phương châm cơ bản trong vấn đề nhân sự của công ty điện máy Matsushita.

Con người thật sự quan trọng hơn tiền của và vật chất. Người quản lý nếu như không có niềm tin “*Cho dù công việc bận rộn thế nào thì việc đào tạo nhân tài vẫn luôn được đặt lên trước tiên*” thì câu nói đào tạo nhân tài cuối cùng cũng chỉ là câu khẩu hiệu mà thôi.

Như vậy, sau khi đã nhận biết được tầm quan trọng của việc đào tạo nhân tài thì người kinh doanh phải tiếp tục làm gì?

Phải hướng dẫn chỉ đạo họ, không thể im lặng để mặc họ. Nếu không hướng dẫn chỉ đạo họ thì không thể có được bất cứ thành công hay hiệu quả nào. Cái gọi là đào tạo của nhân tài chính là giáo dục. Đương nhiên, nói đến hai chữ giáo dục, giáo dục trong nhà trường và giáo dục được nói đến trong các doanh nghiệp có sự khác biệt, về vấn đề này xin được nói đến vào phần sau.

Công ty điện máy Matsushita sở dĩ có thể thành công hơn các công ty khác trong lĩnh vực đào tạo nhân tài, nguyên nhân lớn nhất là ở chỗ người sáng lập Matsushita có được sự hiểu biết sâu sắc với tầm quan trọng của việc lãnh đạo nhân tài, mãnh liệt hơn bất kỳ nhà kinh doanh nào trên thế giới, đồng thời cũng nhiệt tình hướng dẫn, chỉ đạo nhân viên hơn bất kỳ ai.

Con người có thể tư duy những việc mà động vật không thể tư duy được, không những có tư tưởng mà còn có thể sáng tạo và phát minh, xứng đáng là linh hồn của vạn vật.

Nhưng cho dù con người có thông minh đến đâu, nếu không quản lý họ, không dạy họ tất cả những điều mà con người nên hiểu thì họ cũng không có gì khác mấy với những loài cầm thú? Từ xưa đến nay, có ai tự nhiên trở thành thánh hiền mà không phải trải qua sự dạy dỗ của cha mẹ và thầy cô? Nếu không có sự hướng dẫn chỉ đạo thì những tố chất vốn có của người hiền tài cũng chỉ là những thứ sớm bị chôn vùi theo năm tháng.

◆ *Điểm trọng tâm thứ hai:* Biết tôn trọng con người

Tâm lòng coi trọng con người và tinh thần tôn trọng con người của Matsushita đều được thể hiện trong chính sách nhân sự nhất quán của ông.

Chúng ta chịu trách nhiệm cho một vị trí công việc trong công ty, luôn hy vọng công ty ngày một tốt hơn. Để công ty phát triển, ta phải bỏ công sức cho những chính sách về con người, bởi vì sự phát triển phồn vinh của công ty không thể tách rời việc đào tạo nhân tài, để đánh giá năng lực và sự quan tâm của mỗi nhân viên thì phải áp dụng mọi biện pháp và cách thức khác nhau.

Matsushita cũng vậy, họ đào tạo nhân tài với mục đích làm cho công ty trở nên tốt hơn, nhưng về cơ bản, điều mà công ty nghĩ đến đầu tiên là vì tương lai của bản thân người được đào tạo mà phải phát huy mọi năng lực của họ.

Về mặt hình thức, các phương pháp đào tạo của công ty có lẽ không có gì khác nhau nhưng nhân viên lại khá nhạy cảm với vấn đề người quản lý công ty có thái độ thế nào với họ, do vậy điều này có ảnh hưởng to lớn đến việc đào tạo nhân tài.

Chúng ta thường thấy một vài công ty, mặc dù mồm nói “con người là quan trọng nhất”, nhưng khi nhân viên trong công ty quá nhiều thì họ liên đới xử với nhân viên bằng thái độ thiếu tôn trọng; ngược lại, nếu như nhân viên trong công ty không đủ, họ liền ca ngợi hết lời những nhân viên ở lại với công ty, luôn lo lắng rằng họ sẽ xin thôi việc nên không dám thực hiện những chính sách rèn luyện nghiêm khắc nào. Do vậy, họ sẽ không thể nghĩ đến việc vì tương lai của bản thân nhân viên mà dấn dát, chỉ đạo năng lực của họ.

Trong giai đoạn phát triển mạnh thì thuê thật nhiều nhân viên, đến khi không còn phát triển nữa thì liền sa thải họ. Việc làm này có lẽ trong nền kinh tế tư bản chủ nghĩa là chuyện dễ hiểu, nhưng kiểu làm việc này sẽ không bao giờ đáp ứng được yêu cầu của công ty điện máy Matsushita; nhân viên và công ty nên đoàn kết làm một, và giữa những nhân viên với nhau nên có tinh thần đoàn kết hợp tác. Nếu phía công ty chỉ nghĩ đến lợi ích và sự tiện lợi của công ty mà không thèm quan tâm đến suy nghĩ của nhân viên, thậm chí còn cảm thấy có thể sẽ sa thải họ, như vậy phía nhân viên cũng sẽ không bao giờ tồn tại suy nghĩ sẽ kết hợp với công ty thành một thể thống nhất và hết lòng làm việc cho công ty.

Matsushita luôn có niềm tin “*tài sản lớn nhất của doanh nghiệp là con người*”, hơn nữa, họ còn coi con người là tài sản không thể tùy tiện cắt giảm. Nếu bản thân lãnh đạo công ty có được niềm tin này thì việc đào tạo nhân tài sẽ dễ thành công hơn rất nhiều.

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

Dưới đây là một ví dụ khác về thái độ của ông Matsushita với nhân viên:

Thời kỳ 1928 - 1929, ở Mỹ xảy ra cuộc đại khủng hoảng kinh tế, từ đó ảnh hưởng đến các nơi trên thế giới, Nhật Bản cũng vì thế mà rơi vào tình trạng kinh tế kém phát triển. Nhà máy nếu không bị thu nhỏ phạm vi kinh doanh thì cũng bị phá sản, giảm lương, giảm nhân viên, công ty điện máy Matsushita cũng không nằm ngoài tình hình đó, vô cùng gian khổ. Khi đó, nhà máy chỉ mới xây dựng bên bờ của khu Fukushima thành phố Osaka không lâu, được 11 năm kể từ sau năm xây dựng 1918. Công ty điện máy Matsushita vừa mới có quy mô của doanh nghiệp thì đã gặp phải tình hình khủng hoảng trên toàn thế giới. Hàng hoá phải khống chế sản xuất, thậm chí những hàng hóa đã sản xuất cũng không có cách nào để bán ra, kết quả là hàng hoá trong kho ngày một chất đầy. Quản lý khi đó đành phải định ra dự án doanh nghiệp “sản xuất giảm một nửa, nhân viên cũng giảm một nửa”, đề xuất với Matsushita. Ngoài phương án đó, thực tế không còn phương pháp nào khác có thể khắc phục được tình hình khốn khó này.

Khi đó, sức khỏe của ông Matsushita không được tốt lắm, luôn phải nằm trên giường bệnh nhưng ông vẫn kiên quyết đưa ra quyết định như sau: Việc sản xuất quyết định giảm đi một nửa, nhưng nhân viên không được sa thải đến một người.

Biện pháp này chính là làm việc tại nhà máy nửa ngày, sản xuất giảm đi một nửa, nhưng lương cho nhân viên vẫn không vì thế mà giảm đi.

Nhân viên bán hàng vô cùng cảm động, làm việc không nghỉ ngơi, cố gắng hết sức để bán số hàng tồn trong kho.

Tình hình cứ như vậy kéo dài đến sau chiến tranh, tình hình kinh tế tài chính cũng dần thay đổi, tiền vốn chưa hề bị tốn dụng, vì thế mà họ vẫn có thể tiếp tục tồn tại.

Sự tồn thất tiến công nửa ngày, nhìn từ góc độ lâu dài thì nó chỉ là tồn thất nhất thời.

Vì mục đích phát triển hơn nữa trong tương lai của công ty điện máy Matsushita, nếu như chỉ vì sự thất bại nhất thời mà sa thải nhân viên, điều này theo niềm tin kinh doanh, không khác nào cách làm “gậy ông đập lưng ông”.

Đây là câu chuyện vào cuối tháng 12 năm 1929, như vậy, từ việc không một nhân viên nào bị sa thải, thậm chí làm tại nhà máy nửa ngày vẫn được nhận lương cả ngày dẫn đến việc nhân viên bán hàng và làm việc không biết nghỉ ngơi, dốc hết sức để bán hết số hàng tồn lại trong kho. Kết quả là chỉ trong vòng hai tháng đã bán hết số hàng còn chất đầy trong kho trước đó, nhà máy cũng khôi phục chế độ làm việc cả ngày, tất cả những khó khăn đều đã dần vượt qua.

Tinh thần “tôn trọng con người” mà Matsushita có được không phải là vì Nhật Bản sau chiến tranh trở thành xã hội của chủ nghĩa dân chủ, cũng không phải do việc đặt ra luật pháp tiêu chuẩn cơ bản về lao động hay do có quá ít nhân tài. Chính trong thời kỳ chủ nghĩa quân chủ đang rất phát triển hoặc là thời đại xã hội còn rối ren sau thất bại chiến tranh, niềm tin này của ông cũng không hề thay đổi.

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

Sở dĩ Matsushita có thể thành công để đào tạo nhân tài chính là bởi vì ông có thể thực hiện triệt để quan niệm tôn trọng con người. Nhân viên trong công ty sẽ tự cảm nhận được cái cảm giác mình được tôn trọng.

Trong xã hội chúng ta thường hay nghe thấy rằng, công ty trong điều kiện khả năng cho phép sẽ tự nhiên thuê nhiều nhân viên, một khi đã không còn duy trì được nữa thì sẽ cắt giảm nhân viên, đây là phương châm chung của rất nhiều công ty. Phương pháp này sẽ giúp cho công ty cắt giảm phần lớn nhân viên, chỉ giữ lại một số nhân viên thông minh nhanh nhẹn, có thể sẽ được lựa chọn vào số những nhân viên hàng đầu cho các vị trí tuyển dụng hoặc các vị trí cần có những tài năng đặc biệt. Nhưng nếu lấy phương pháp này sử dụng trong công ty thì không thể đào tạo ra những nhân tài thật sự gắn bó với công ty và cho rằng bản thân có thể kết hợp với công ty thành một thể thống nhất được.

◆ **Điểm trọng tâm thứ ba:** Nêu rõ quan niệm kinh doanh và tinh thần thực hiện sứ mệnh

“Phải nói thật rằng, khi bắt đầu lập nghiệp, tôi không hề biết rõ ràng về quan niệm kinh doanh. Đương nhiên, đã là làm ăn, để phát triển nhất định là phải nghĩ hết các phương pháp, nhưng cái đó chỉ dựa vào những hiểu biết thông thường về kinh doanh của mình khi đó mà thôi. Lúc đó, tôi chỉ biết kinh doanh nghĩa là phải cố gắng làm ra những sản phẩm có chất lượng tốt, tích cực nghiên cứu các sản phẩm mới, phải cung kính khách hàng và cảm ơn khách hàng đã đặt hàng của mình... Sau khi công việc buôn bán phát triển đến một mức độ nhất định bằng phương pháp này, tiếp

nữa là nhân viên cũng ngày một tăng lên, thì tôi cũng dần cảm thấy để tạo dựng sự nghiệp kinh doanh thì chỉ bằng phương pháp này là chưa đủ. Nói cách khác, mặc dù tôi biết kinh doanh bằng phương pháp này, hơn nữa còn nỗ lực phấn đấu không ngừng vì điều đó thực ra rất quan trọng và đem lại hiệu quả cao, nhưng không thể chỉ có phương pháp này mà thôi. Tôi còn muốn nghĩ đến việc, tại sao bản thân lại theo đuổi sự nghiệp này, điều này đòi hỏi người ta phải nghĩ đến sứ mệnh của người sản xuất”.

Người cảm nhận sâu sắc sứ mệnh quan trọng này như Matsushita mới có thể tập hợp nhân viên để đọc bài diễn văn nhân kỷ niệm ngày ông bắt đầu lập nghiệp, cổ vũ mọi người cùng xây dựng những miền đất hạnh phúc vì con người trên thế giới, hơn nữa còn kêu gọi mọi người cùng cố gắng hoàn thành kế hoạch lớn kéo dài 150 năm.

Ngày 5 tháng 5 năm 1932, công ty điện máy Matsushita tập hợp toàn bộ nhân viên ở một hội trường, đọc bài diễn văn kỷ niệm ngày lập nghiệp của ông Matsushita và phát biểu các chủ đề liên quan đến sứ mệnh của công ty. Nhân viên công ty lúc đó có thể nói là những thanh niên còn rất trẻ, người nhiều tuổi nhất cũng chỉ đến 27, 28 tuổi, rất ít người quá 30 tuổi, phần lớn là những thanh niên ở độ tuổi 22 đến 23. Nhân viên công ty sau khi nghe chủ đề này đều cảm thấy vô cùng hứng khởi, từng người lên phát biểu niềm tin của họ. “*Chúng tôi từ trước tới nay thực sự chỉ biết cố gắng làm việc hết mình mà không hiểu được mình nỗ lực vì cái gì; nhưng giờ đây chúng tôi đã hiểu rõ được sứ mệnh mà công ty phải đảm nhiệm, từ giờ về sau, chúng tôi sẽ càng tự tin hơn vào toàn bộ*

công việc của mình”. Những lời phát biểu này đã cho thấy quyết tâm rằng, trong tương lai họ nhất định sẽ nỗ lực cố gắng trên cơ sở của việc thực hiện sứ mệnh này. Hơn nữa, số người muốn phát biểu cảm tưởng quá nhiều gần như phải xếp hàng chờ đợi. Lúc đầu dự định mỗi người sẽ được nói trong thời gian 3 phút, nhưng vì người quá đông lại không muốn để họ thất vọng, nên dành phải rút ngắn thời gian xuống còn 1 phút; mặc dù đã rút ngắn xuống còn như vậy nhưng không còn có cách nào để toàn bộ những người này nói được hết, hầu như mỗi người đều lên phát biểu lời cảm tưởng của họ.

Nhìn thấy tình hình đó, Matsushita cảm nhận được sâu sắc rằng công ty điện máy Matsushita sau này nhất định sẽ có tương lai phát triển, chỉ nhìn sự nhiệt tình như vậy của thanh niên với vấn đề thực hiện sứ mệnh to lớn này là có thể biết được tương lai tươi sáng của công ty, sẽ phát triển mạnh mẽ đến vô cùng. Từ đó có thể thấy, mỗi người đều có thể thực hiện sứ mệnh to lớn này vào bất cứ lúc nào.

Kết quả khi hiểu rõ việc có được quan niệm kinh doanh này là: “*Từ đó trở đi, tôi có niềm tin hơn trước rất nhiều, cho dù là với nhân viên hay khách hàng tôi đều có thể nói những lời mình nên nói, làm những việc nên làm, đưa sự nghiệp kinh doanh di dần vào con đường thành công. Hơn nữa, nhân viên sau khi nghe xong bài phát biểu của tôi đều rất cảm động, tinh thần sứ mệnh trong họ có được từ trong chính trái tim của họ và xem nó như mục tiêu để cố gắng làm việc. Từ đó về sau, sự nghiệp sẽ phát triển nhanh chóng, thực tế làm tôi thấy kinh ngạc*”.

Matsushita từng nói, ngày hôm nay có thể đào tạo nhân tài thành công, hoàn toàn là vì lúc đầu đã chỉ rõ lý do quan niệm kinh doanh và tinh thần thực hiện sứ mệnh của công ty.

Giáo dục trẻ em cũng như vậy, bố mẹ có quan điểm đúng đắn về cuộc sống con người, về thế giới và có một niềm tin kiên định mới có thể dẫn dắt hướng dẫn con cái đi theo phương hướng chính xác; nếu không, nếu chỉ nói suông thì không có cách nào để giáo dục một đứa trẻ tốt được.

Cũng giống như vậy, công ty muốn đào tạo nhiều nhân tài thì phải làm rõ quan niệm và tinh thần sứ mệnh của công ty. Một công ty có tinh thần sứ mệnh này thì có thể yêu cầu nhân viên đồng ý với sứ mệnh đó và toàn thể nhân viên nhất trí nỗ lực để hoàn thành sứ mệnh đó, như vậy mới có thể đào tạo ra những nhân viên xem sứ mệnh của công ty như chính cuộc sống của mình.

Nếu như không có tinh thần sứ mệnh này, mỗi ngày chỉ làm việc cho qua đi mà chẳng vì một mục đích gì, thì cho dù kiến thức và kinh nghiệm làm việc có tăng lên hàng ngày thì cũng không có cách nào để cảm nhận được hương vị đẹp đẽ thật sự đang từng ngày phát triển của con người.

Giám đốc, chủ tịch liên đoàn trước đây của công ty điện máy Matsushita đã bắt đầu vào làm trong công ty điện máy Matsushita từ năm 1936. Trước đó, ông từng kinh doanh buôn bán pin điện mặt trời, sau khi vào công ty điện máy Matsushita, điều làm ông cảm động nhất là được chỉ rõ quan niệm kinh doanh như vậy. Ông đã nói: “*Mặc dù đã có kinh nghiệm làm buôn bán, mà được sự quan tâm để ý của công ty điện máy Matsushita, nhưng công ty điện máy*

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

Matsushita lại có thể xác định được phương châm cơ bản của việc kinh doanh, và thể hiện rõ ràng nguyên tắc: phải tạo ra nhân tài trước khi sản xuất hàng hoá, thậm chí liệt kê rất rõ ràng ‘phương châm cơ bản của việc đào tạo nhân tài’.

Công ty kinh doanh trước tôi làm nếu có được phương châm như vậy thì đã không rơi vào tình trạng vát và như vậy. Đến nay, được sự quan tâm chiếu cố của công ty điện máy Matsushita, tôi thấy vô cùng cảm động. Giờ đây, tôi chẳng còn muốn điều gì khác, chỉ cần có thể làm việc theo phương châm này và tin tưởng nhất định sẽ giàu có dư dật. Vì thế, tôi quyết định từ nay không bao giờ quyết định mọi việc bằng tài năng và trí tuệ nửa vời, không thấu đáo.

Nhiều ví dụ có thể chứng minh, người kinh doanh trước tiên phải có quan niệm kinh doanh và tinh thần sứ mệnh, đồng thời truyền đạt triết lý sứ mệnh to lớn này cho nhân viên, như vậy công ty mới có được nhân tài thật sự. Đây chính là điểm chủ yếu trong việc đào tạo nhân tài của ông Matsushita.

Phương châm kinh doanh cơ bản của công ty điện máy Matsushita như sau:

Cương lĩnh: Nhận biết triệt để sứ mệnh của người làm sản xuất là lấy việc cải thiện và tiến bộ theo nhu cầu của xã hội, từ đó cống hiến cho nền văn hoá thế giới.

Đánh giá: Chỉ có sự hợp lực hoà thuận cùng nhau của toàn thể nhân viên mới có sự tiến bộ và phát triển, toàn thể nhân viên nên chân thành, đoàn kết, nhất trí nỗ lực hết mình cống hiến cho xã hội.

❖ **Điểm trọng tâm thứ tư:** Triết lý hướng dẫn chỉ đạo nhân viên, doanh nghiệp phải có lợi nhuận

Công ty điện máy Matsushita áp dụng chế độ phòng sự nghiệp, mỗi phòng lại hạch toán rất nghiêm chỉnh lợi nhuận có được theo chế độ hạch toán độc lập. Trên nguyên tắc của mỗi phòng sự nghiệp đều định ra kế hoạch làm việc của riêng mình để đạt được mục tiêu lợi nhuận cao hơn 10% trở lên và chịu trách nhiệm cho mục tiêu này. Công ty không cho phép có tư tưởng “chỉ cần một phòng làm việc kiếm tiền, các phòng làm việc khác cho dù có lỗ cũng không có vấn đề gì”. Bất kể một phòng sự nghiệp nào cũng phải có thành quả lợi nhuận riêng của mình. Phòng sự nghiệp nào không có lợi nhuận là có tội, bởi vì chỉ cần xuất hiện con số bội chi hay thiếu hụt thì không những xấu hổ với công ty mà còn tệ với cả quốc gia, đây là lý giải của công ty điện máy Matsushita.

Công ty điện máy Matsushita vô cùng coi trọng lợi nhuận. Cho dù là phòng sự nghiệp hay dây chuyền bán hàng, người kinh doanh hoặc cán bộ không có thành tích lợi nhuận kinh doanh tương đối thì sẽ bị quyết định là không đủ tư cách để đảm nhiệm vị trí này. Doanh nghiệp đã lấy mục đích là lợi nhuận kinh doanh, đương nhiên không thể xem thường lợi nhuận, vì thế công ty điện máy Matsushita mới thực hiện rất nghiêm khắc việc theo đuổi mục tiêu lợi nhuận.

Do sản phẩm bán ra của mỗi phòng sự nghiệp không giống nhau, do đó có phòng lo lắng không tìm được sản phẩm phối hợp phổ biến, cũng có phòng phải gian khổ để cạnh tranh mạnh mẽ

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

với các công ty khác; nhưng cho dù thế nào, cũng không cho phép lấy đó làm lý do để không giành được lợi nhuận. Lợi nhuận tương đương do kinh doanh thu được là trách nhiệm của mỗi phòng sự nghiệp.

Để đảm bảo lợi ích cả phòng, trưởng phòng sự nghiệp phải xem xét đến mọi vấn đề, chẳng hạn công trình có hợp lý không, kinh phí liệu có thể giảm đi một chút được không, liệu có thể khai thác thêm nhiều thị trường bán hàng nữa không... Hơn nữa còn quy định không được phép bắt chước sản phẩm của người khác, không được giảm tiền lương và tiền thưởng của nhân viên, không được kéo dài thời gian lao động, mỗi trưởng phòng bộ phận phải phát huy tinh thần độc lập sáng tạo trong phạm vi quy định của công ty để cố gắng thu được lợi nhuận cao nhất. Vì thế, chỉ có nỗ lực không ngừng, giải quyết mọi vấn đề bằng thái độ nghiêm túc chăm chỉ, doanh nghiệp mới có tiến bộ và phát triển, mới có thể đào tạo thành công được nhân tài. Nếu người kinh doanh làm việc không có hiệu quả sẽ bị phê bình là không có tinh thần cố gắng để giành lợi nhuận.

Nhưng điều quan trọng là không được quên nhiệm vụ chỉ rõ cho nhân viên biết lý do tại sao công ty không thể không có lợi nhuận, để nhân viên hiểu được tận gốc tôn chỉ này. Rất nhiều công ty mặc dù biết theo đuổi lợi nhuận nhưng rất ít công ty nói rõ cho nhân viên hiểu tại sao lại nhất định phải có lợi nhuận. Một số nhà bình luận và dài truyền thông, đánh giá doanh nghiệp theo đuổi lợi nhuận là xấu xa, vì thế trước tiên để nhân viên trong chính công ty mình hiểu rõ ngọn nguồn của quan điểm này là việc làm vô cùng cần thiết.

Sự phát triển phồn thịnh của Nhật Bản ngày nay đương nhiên có kết quả của các công ty theo đuổi lợi nhuận cao. Nếu nhiều công ty không kiếm tiền thì Nhật Bản sẽ sớm trở thành một quốc gia nghèo đói, kém phát triển. Chính vì mọi người làm việc kiếm tiền mới có thể nộp tiền thuế làm nguồn vốn để giúp đỡ lẫn nhau. Mà để cống hiến cho sự phát triển phồn vinh của toàn xã hội, kiếm tiền cũng là trách nhiệm và nghĩa vụ to lớn của mỗi người chúng ta, đây chính là điểm quan trọng cần làm rõ cho nhân viên hiểu.

Theo sự lý giải và cách nhìn nhận về lợi nhuận của công ty điện máy Matsushita, họ cho rằng “*Không kiếm được tiền, chính là một hành vi phạm tội. Chúng ta kiếm được tiền trong cuộc sống từ xã hội, tập hợp nhân tài trong xã hội, dùng nguồn vốn của xã hội, nếu không có bất kỳ một thành quả nào để thể hiện thì không những xấu hổ với xã hội mà xã hội cũng không thể tha thứ cho chúng ta được*”.

Năm 1949, công ty điện máy Matsushita còn chưa vực lại được sau gian khổ của thất bại sau chiến tranh, bị hạn chế nhiều thứ ở mọi lĩnh vực, không có cách nào để tiếp tục hoạt động kinh doanh theo ý muốn, nhưng Matsushita vẫn cho rằng, nếu không có cách nào thu được lợi nhuận, công ty sẽ chẳng có giá trị nào để tiếp tục tồn tại. Dưới đây là những lời nói về quan điểm này của ông với nhân viên.

“*Ba năm qua đi, công ty không kiếm được tiền. Trách nhiệm tăng lên mà hàng tồn trong kho lại ngày một giảm đi, chúng ta thật sự đang trong giai đoạn thua lỗ, do vậy không thể kinh doanh như*

thời gian đã qua nữa. Từ tháng này trở đi, nhất thiết các bộ phận đều phải thu được lợi nhuận”.

Những người đã chịu mọi gian khổ để làm việc cho công ty, tuy nhiên lại không có kết quả công việc là điều khó chấp nhận. Bất luận thế nào nhất định cũng phải có được thành tích công việc, kiếm được lợi nhuận tương đương. Nếu như tổng số tiền vốn trên 100 triệu, tận dụng hàng nghìn máy và hàng trăm nhà xưởng, sử dụng trên 7.000 nhân viên, cố gắng hết sức làm việc từ sớm đến khuya, nhưng không kiếm được một chút lợi nhuận, như vậy Nhà nước sẽ dần đi vào tình trạng nghèo đói khó khăn, công ty cũng ngày một suy thoái, toàn thể nhân viên cũng trở nên không còn tác dụng nữa. Công việc không có hiệu quả thì không có cách nào để duy trì tiếp được. Đã là người sản xuất thì phải làm cho hiệu quả công việc chuyển hoá thành lợi nhuận, thành quả ấy thể hiện sự phồn vinh của đất nước, sự phát triển của xã hội và đời sống nhân dân được nâng cao. Đây là nhiệm vụ chúng ta phải nhận biết rõ ràng. Nếu không làm được điều đó, tôi nghĩ công ty sẽ không thể tiếp tục tồn tại nữa, nếu không có giá trị tồn tại thì chúng ta đành phải giải tán công ty điện máy Matsushita.

Kiếm được tiền, công ty mới có thể đem một nửa phần lợi nhuận thu được để nộp thuế, có tiền thuế nhà nước mới có thể thực hiện được các vấn đề giáo dục và phúc lợi công cộng cũng như các công việc hành chính khác, chẳng hạn như tu sửa đường xá, xây dựng cầu cống... Kinh phí của những công trình này hoàn toàn lấy từ tiền thuế, giả dụ phần lớn các công ty đều không kiếm được tiền thì xã hội sẽ ra sao? Nhật Bản có lẽ chỉ trong chốc lát trở nên đình trệ tê liệt, tất cả các chức năng của Nhà nước cũng vì thế mà phải

dừng lại. Chúng ta chỉ cần suy nghĩ một chút là có thể hiểu được đạo lý này. Thế nhưng, các công ty được liệt kê trên bản tin là có nguồn thu đứng đầu luôn bị coi là các công ty thu lợi nhuận bằng những hình thức không chính đáng.

Thu lợi nhuận bằng hình thức không chính đáng hoặc hành vi trốn thuế, giấu giếm lợi nhuận thu được tất nhiên nên bị chỉ trích. Công ty thu lợi nhuận bằng hoạt động kinh tế bình thường mặc dù rất tốt nhưng lại xuất hiện con số bội chi lớn, gây rối loạn trật tự xã hội của đất nước, cũng không thể tha thứ được. Chúng ta phải xem quan điểm này như một niềm tin đáng được khắc sâu trong lòng mỗi nhân viên, đồng thời hướng dẫn chỉ đạo họ cho dù trong hoàn cảnh nào, đã là doanh nghiệp kinh doanh thì nhất định phải có lợi nhuận, từ đó bồi dưỡng quan niệm về lợi ích mạnh mẽ trong họ. Đào tạo nhân tài cho doanh nghiệp không giống với giáo dục đào tạo trong nhà trường, không phải dạy cho họ ít kiến thức và trao cho họ học vị đã được gọi là đào tạo thành công nhân tài rồi, mà còn phải làm kiến thức được linh hoạt trong thực tế và đào tạo ra càng nhiều những “con người kinh tế” có khả năng sáng tạo ra lợi nhuận trên thực tế, đây mới chính là mục đích đào tạo nhân tài của Matsushita.

Theo đuổi lợi nhuận thích hợp để mưu cầu sự phát triển của xã hội và nhà nước.

Các công ty và doanh nghiệp ngày nay nếu có thể thu được lợi nhuận thì phải trích ra một phần trong đó để đóng thuế cho nhà nước. Như vậy, nhà nước mới có thể dùng tiền thuế này thực hiện các biện pháp duy trì an ninh trật tự quốc gia, tạo ra các công trình phúc lợi trên toàn quốc. Đây là những công việc vô cùng quan trọng.

Ngày nay, cho dù là trong ngành chúng ta hay các ngành nghề khác, do lợi ích có quan hệ với xã hội nên nhiều người cho rằng công ty có được bao nhiêu lợi nhuận hoàn toàn dựa vào nhu cầu xã hội để quyết định, điều này xem ra có vẻ hợp lý. Nhưng nếu đã là lợi nhuận thì phải trích một nửa tiền thuế để nộp cho nhà nước, như vậy thì tuy cơ mà giảm giá bán, chỉ cần thu được ít lợi nhuận, cách làm như vậy là không phù hợp. Cho dù bản thân công ty đồng ý hoặc nhân viên công ty cũng đồng ý nhưng vấn đề ở chỗ không thể thực hiện như vậy được. Bởi vì lợi ích của chúng ta có liên quan đến những phúc lợi của quốc gia và của toàn thể nhân dân trong đó, do đó chúng ta không thể dựa vào sự tốt xấu của một người mà hành động, đây là điểm cần hiểu và làm rõ, cũng là thái độ kinh doanh căn có của chúng ta từ nay về sau.

Có lẽ mọi người đều biết, có tập thể làm việc có đến mấy trăm nhân viên và hàng trăm tỷ tiền vốn, nhưng chưa hề phải đóng một đồng tiền thuế trong vòng vài chục năm. Lý do đương nhiên là vì công ty không kiếm ra tiền nên không đóng thuế. Nhà nước đã phải tốn hàng trăm tỷ đồng để giữ trật tự xã hội và phát triển sự nghiệp xây dựng kinh tế cho đất nước. Công ty điện máy Mitsushita ngược lại hoàn toàn với tình hình đó, chỉ có 1/1000 số nhân viên và nguồn vốn của các tập thể sự nghiệp ấy nhưng trong 10 năm qua đã nộp hàng tỷ đồng tiền thuế cho nhà nước, và những đồng tiền ấy đã chuyển thành một phần của đường xá và bảo hiểm xã hội, và cũng là một phần của nguồn quỹ giáo dục.

Nhìn từ điểm này, phương châm của công ty chúng ta cũng chính là theo đuổi lợi nhuận hợp lý thoả đáng, cống hiến một phần cho xã hội và đất nước để mưu cầu phát triển, điều này có thể nói là

hành vi đúng đắn nhất. Mà cái được gọi là theo đuổi lợi nhuận thoả đáng chính là giá trị tồn tại cao nhất.

Nếu để công ty mình kiếm được tiền mà phải cút đầu trước người khác thì cũng không có gì là xấu, giả dụ người già xuất hiện với tư thế thấp kiểu này thì sẽ thể hiện sự yếu đuối. Tuy nhiên, nhiều khi cũng không phải vì mục đích kiếm tiền, người nhân viên vẫn nên cút đầu cảm ơn khi đối phương có một hành động mang tính khích lệ đối với bản thân. Làm được như vậy nghĩa là người nhân viên đó đã thực hiện được đầy đủ trách nhiệm với công ty.

◆ **Điểm trọng tâm thứ 5:** Dồn sức cho việc cải thiện điều kiện lao động và phúc lợi đầy đủ.

Tôi luôn nhấn mạnh quan niệm kinh doanh và tinh thần thực hiện sứ mệnh, bởi vì điều này thực sự rất quan trọng.

Cho dù quan niệm kinh doanh và tinh thần thực hiện sứ mệnh có cao đến đâu, nếu không có cách nào để thoả mãn nhu cầu vật chất của con người, ví dụ như tiền lương, dài ngô, thời gian làm việc và ngày nghỉ, chế độ phúc lợi vệ sinh thì cho dù có nhấn mạnh nhiều lần đến tinh thần thực hiện sứ mệnh cũng không có tác dụng gì.

Đương nhiên, mong muốn vật chất của con người là điều không có giới hạn, cho dù có đáp ứng đầy đủ đến mấy cũng không làm con người thoả mãn được.

Nếu trên phương diện vật chất mà chỉ có một chút không đầy đặn thì cho dù quan niệm kinh doanh và tinh thần sứ mệnh có tốt đến mấy cũng coi như không có hiệu quả. Do đó cuối cùng thì quan

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

niệm kinh doanh hay tinh thần sứ mệnh cũng không thể thay thế được vật chất.

Nhu cầu của con người phát triển theo từng giai đoạn khác nhau, trước tiên là duy trì nhu cầu sinh lý cần thiết của cuộc sống, khi đã thoả mãn thì tiếp đến sẽ có nhu cầu về sự an toàn, nhu cầu này nếu được đảm bảo thì lại có nhu cầu xã hội. Nhưng theo kinh nghiệm, nhu cầu của con người không nhất định phải tiến hành theo trình tự từng giai đoạn mà là nhu cầu được tiến hành đồng thời và có sự khác nhau. Bất luận thế nào thì nhu cầu vật chất vẫn luôn đặt ở hàng đầu. Điều kiện lao động của doanh nghiệp nếu không đạt đến một mức độ làm người khác vừa ý thì sẽ vô cùng khó khăn.

Do vậy, dưới tiền đề “có nhân tài mới có doanh nghiệp”, muốn nhân viên phát huy hết tài năng của họ, người kinh doanh phải đặc biệt chú ý đến điều kiện lao động của họ xem có hợp lý hay không.

Trong buổi phát biểu về phương châm kinh doanh vào đúng năm 1946 sau khi kết thúc chiến tranh, Matsushita đã phát biểu với nhân viên những lời như sau: “*Mặc dù chúng ta đang ở trong thời kỳ cuộc sống vô cùng khó khăn, nhưng để đảm bảo cho mức sống của người dân ổn định, tôi đã hứa thực hiện chính sách tiền lương cao, hiệu suất cao. Hiện nay, đến việc duy trì cuộc sống còn có khó khăn, nếu cứ tiêu dùng như thế này thì sản xuất sẽ không có tương lai, e rằng xã hội sẽ có ngày bị phá bỏ hoàn toàn. Vì thế, năm nay tôi nhất định phải thực hiện triệt để chính sách tiền lương cao, hiệu suất cao. Việc cần làm trước tiên không phải là đạt hiệu suất cao mà là hy vọng dựa vào tiền lương cao để khích lệ nguyễn vọng nâng*

cao sản xuất của nhân viên. Nếu làm như vậy mà không thể nâng cao được hiệu suất thì công ty không còn cách nào để tiếp tục tồn tại, cuộc sống con người cũng sẽ bị tổn hại nghiêm trọng. Nếu có thể nâng cao hiệu suất nhờ biện pháp này, tôi sẽ nâng cao tiền lương cho nhân viên, điều đó cũng cho thấy sự thành công của chính sách tiền lương cao. Vì thế, tôi hy vọng toàn công ty sẽ nỗ lực để thực hiện chính sách này". Và công ty điện máy Mitsushita bắt đầu thực hiện chính sách tăng lương tạm thời. Không lâu sau đó, Chính phủ liên sửa đổi và cho phép các doanh nghiệp tăng mức lương lên. Sau đó, do giá cả hàng hoá tăng cao lại ra lệnh cho phòng nhân sự nghiên cứu sâu hơn nữa về vấn đề tăng lương, dự tính từ tháng 2 trở đi bắt đầu thực hiện biện pháp mới này.

Nguyên tắc kinh doanh đương nhiên là hy vọng có thể làm được theo lý tưởng “hiệu suất cao, tiền lương cao”. Sau khi nâng cao hiệu suất, công ty mới có thể bỏ ra số tiền lương cao để chi trả cho nhân viên. Nhưng khi Mitsushita đề ra chính sách “hiệu suất cao, tiền lương cao” lại không đặt hiệu suất cao là mục tiêu cố gắng hàng đầu mà là dựa vào việc tăng lương lên cao để nâng cao mong muốn làm việc của nhân viên, sau đó mới tính đến mục tiêu hiệu suất cao. Lúc đó, cuộc sống nhân viên đều rất khó khăn, vì thế cách làm này thực sự là thích hợp nhất. Mặc dù hoàn cảnh công ty xem ra cũng không mấy tốt đẹp cho lắm nhưng ông Mitsushita lại luôn nghĩ đến cuộc sống khó khăn của nhân viên trước.

Lúc này, lệnh thống nhất quản lý quy định doanh nghiệp không được tự ý tăng lương. Theo sự tăng giá dần dần của hàng hóa thì bộ luật này không còn phù hợp với tình hình thực tế vì nó đã trói

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

buộc sự mềm dẻo, linh hoạt của doanh nghiệp. Nếu cứ tiếp tục như vậy, cuộc sống nhân viên có lẽ sẽ không được bảo đảm. Bằng cách lý giải độc đáo như vậy, công ty điện máy Matsushita đã bàn bạc thỏa thuận với chủ tịch huyện để nâng lương cho nhân viên, cuối cùng mới được cho phép nâng lương tạm thời.

Tóm lại, hai mặt vật chất và tinh thần nếu không đáp ứng đồng thời sẽ rất khó kêu gọi mong muốn làm việc của nhân viên. Nếu muốn thông qua động viên tinh thần để bổ sung cho sự thiếu thốn do tiền lương quá ít, cơ bản là không thể chấp nhận. Người kinh doanh cố gắng nâng cao điều kiện lao động là điểm khá quan trọng đối với việc đào tạo nhân tài.

◆ Điểm trọng tâm thứ 6: Để nhân viên có ước mơ

Để nhân viên luôn có ước mơ và hy vọng là phương pháp kinh doanh của Matsushita. Tuyệt đối không được quên việc để cho nhân viên có mơ ước về một điều gì đó vì điều này có hiệu quả mạnh mẽ tới việc đào tạo nhân tài.

Phản trên chúng tôi đã kể ra câu chuyện xảy ra vào năm 1932, khi Matsushita diễn thuyết về tinh thần thực hiện sứ mệnh cho người sản xuất đã nhấn mạnh, không những phải cảm nhận thấy tầm quan trọng của tinh thần thực hiện sứ mệnh, mà còn đòi hỏi từ nay về sau, lấy 250 năm làm thời hạn để hoàn thành sứ mệnh, hơn nữa còn chia 250 năm này làm 10 phần nhỏ. Trong 25 năm của phần thứ nhất lại chia thành 3 thời kỳ, trong 10 năm của thời kỳ thứ nhất là thời gian dồn sức cho việc xây dựng, 10 năm tiếp theo của thời kỳ thứ 2 là giai đoạn tiếp tục xây dựng và dồn sức cho việc hoạt động. 5 năm cuối cùng là giai đoạn cống hiến, vừa

tiếp tục công việc xây dựng và hoạt động, vừa cống hiến cho xã hội. 3 thời kỳ trên là 25 năm đầu tiên cũng là giai đoạn hoạt động ngày nay của chúng ta. Kể từ 25 năm thứ hai trở về sau, con cháu chúng ta cũng phải tuân theo trình tự và phương châm chung và áp dụng linh hoạt trong từng giai đoạn. Các thế hệ cứ như vậy nối tiếp nhau tạo ra của cải vật chất cho bản thân và xã hội. Matsushita đã chỉ ra cho nhân viên của mình một viễn cảnh rộng lớn trong tương lai bằng tầm mắt nhìn xa trông rộng như vậy.

Có một kế hoạch cụ thể kéo dài đến tương lai như vậy, nên cho dù là nhân viên đã làm lâu năm hay nhân viên mới đến, đều cảm thấy vô cùng hưng phấn với câu nói: “*Từ nay về sau, phải coi lý tưởng to lớn và sứ mệnh cao quý này như lý tưởng và sứ mệnh của công ty điện máy Matsushita chúng ta, hơn nữa mọi người đều phải có trách nhiệm hoàn thành sứ mệnh này. Những ai đã có duyên đến làm việc tại công ty điện máy Matsushita thì phải xem sứ mệnh của công ty chúng tôi như trách nhiệm của chính bản thân mình, xem nó như một trách nhiệm và cố gắng yêu thích nó*”.

Từ trước đến nay, những người thành công trong sự nghiệp đều có ước mơ ấp ú trong lòng, như mơ ước trở thành một thương nhân lớn trong giới doanh nghiệp và trở thành một người giàu có trong xã hội. Matsushita không chỉ vì mục đích làm tăng tài sản của cá nhân mà còn mô tả một quan niệm kinh doanh to lớn và nổi rõ với nhân viên về quan niệm này, để nhân viên tự cảm thấy như đây chính là ước mơ của họ. Một nhà kinh doanh có được quan niệm như ông quả là hiếm có.

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

Có mơ ước rồi mới có hy vọng và từ đó con người mới có thể trưởng thành và tiến bộ được. Cũng chỉ trong hoàn cảnh mà mọi nhân viên đều có mơ ước và muốn thực hiện mơ ước của mình thì doanh nghiệp mới có thể đào tạo được nhân tài. Chính Matsushita cũng cho rằng, nếu không để nhân viên được mơ ước thì không có tư cách làm ông chủ.

- Không để nhân viên có ước mơ thì không có tư cách làm ông chủ

Khi tôi còn là giám đốc, mỗi khi có cơ hội là tôi nói với nhân viên về suy nghĩ của mình, chẳng hạn như kế hoạch sau vài năm của công ty...

Vào năm 1955, tôi đã tuyên bố một kế hoạch 5 năm. Khi đó còn chưa từng có một công ty nào vạch ra một kế hoạch như vậy. Đây là kế hoạch trong công ty, đương nhiên cũng có thể có nhiều công ty theo kịp, vì thế mà đã phát sinh khá nhiều cản trở. Điều này trên lĩnh vực kinh doanh có thể nói là một điều kiện không lý tưởng cho lắm.

5 năm này ban đầu phải sản xuất bao nhiêu và cần bao nhiêu nhân viên, trước tiên đặt ra một con số và nói với nhân viên nhất định phải dốc hết sức để hoàn thành nó, như vậy, nhân viên có thể hiểu rõ toàn bộ kế hoạch.

Đương nhiên, cách làm này có được hiệu quả ra sao thì không thể đoán trước được, nhưng chính vì có sự chuẩn bị về tâm lý như vậy thì mới dám phát biểu kế hoạch đó. Hơn nữa, việc làm này cũng là vì để nhân viên có mục tiêu và mơ ước, và lại tôi cũng tin tưởng rằng đây là việc nên làm của một nhà kinh doanh.

Từ đó, tôi bắt đầu thực hiện chế độ một tuần làm việc 5 ngày, và thực hiện mục tiêu tiền lương tương đương với Châu Âu khiến cho nhân viên càng nỗ lực hơn nữa để thực hiện mục tiêu này.

Trong chính sách kinh doanh có lẽ cách làm này sẽ bị phê bình rất nhiều, cũng có nhiều điểm bất lợi khi thực hiện sự nghiệp; nhưng việc lý giải để toàn thể nhân viên trong công ty hiểu rõ tất cả phương châm và lý tưởng mà người kinh doanh đã vạch ra còn đúng đắn hơn nhiều so với những bất lợi và tổn thất có thể có do thực hiện chính sách đó.

Và đến nay tôi vẫn giữ quan điểm này. Tóm lại, một trong những nhiệm vụ lớn lao của người kinh doanh là để nhân viên có được mơ ước và chỉ ra mục tiêu cần cố gắng, nếu không sẽ không có đủ tư cách làm ông chủ.

◆ **Điểm trọng tâm thứ bảy:** Lấy quan điểm đúng đắn về con người làm cơ sở

Đào tạo nhân tài không giống với việc tạo ra điều kiện để sản xuất hay tìm cách để kiếm tiền nghĩa là chỉ cần dùng kỹ năng hay bí quyết gì đó là có thể có được. Chính Matsushita cũng đã nói đến điểm này, đào tạo nhân tài không phải là việc có thể thành công nhờ vào sự cố gắng. “*Theo kinh nghiệm dùng người của bản thân tôi, muốn đào tạo nhân tài bằng phương pháp cố ý làm là không thể chấp nhận được, mà phải giải quyết bằng cách tự nhiên thì hiệu quả sẽ tốt hơn*”. Cho dù trong điều kiện nào, tôi đều buộc mình phải làm việc cẩn thận. Mỗi ngày đều làm việc bằng thái độ cẩn thận chăm chỉ, cho dù thế giới bên ngoài đẹp hay xấu, tôi vẫn làm việc rất chăm chỉ, thể hiện con người thật của mình, không dùng

Công ty nhỏ làm vì công việc, công ty lớn làm vì con người

bất cứ một bộ mặt giả tạo nào để đối mặt với nhân viên. Xuất hiện với tư thế đó, nhân viên sẽ dễ dàng hiểu mình là con người thế nào, đồng thời khi sự tìm hiểu đã đầy đủ thì người sẵn sàng giúp đỡ tôi cũng ngày càng nhiều hơn.

Matsushita là người rất ghét những người giả vờ, khoe khoang huyền hoặc, vì thế cho dù là khi dùng người hay đào tạo nhân tài, ông đều giải quyết mọi việc bằng con người thật cùng sự nhiệt tình của bản thân.

Đương nhiên, còn phải hướng dẫn cho nhân viên phạm vi hoạt động của mỗi sự nghiệp, mà nhân viên cũng phải chấp nhận phương pháp đào tạo nhân tài rất đúng đắn đó mà không một lời oán thán. Nhưng trong quá trình dùng người hay đào tạo con người, điều quan trọng nhất không phải là ở phương pháp hay kỹ năng đào tạo con người mà là sự tiếp xúc và ảnh hưởng qua lại giữa người với người với nhân cách hoàn thiện.

Vì thế, giả dụ có một phương pháp rất tốt gọi là đào tạo nhân tài cũng có ví dụ thành công thực tế, nhưng liệu có phải chỉ cần bắt chước nó là có thể đào tạo được nhân tài? Đây vẫn còn là một vấn đề gây tranh cãi.

Dưới đây là phương pháp dùng người do chính Matsushita đưa ra:

- Thái độ quan trọng nhất của người làm kinh doanh

Với người làm kinh doanh trong công ty hay cửa hàng, nhân viên có làm việc chăm chỉ hay không mới là vấn đề lớn nhất. Về điểm này, có lẽ mỗi người có một cách nhìn riêng, nhưng tôi cho rằng tâm trạng và thái độ với nhân viên là một điểm quan trọng nhất trong đó.

Nếu như một người làm kinh doanh trong công ty sử dụng không nhiều người, quy mô nhỏ, trước tiên tự mình làm gương, luôn nói với nhân viên bằng những mệnh lệnh “*anh đi làm việc này, chị đi làm việc kia*” có lẽ rất tốt đối với công việc kinh doanh của công ty.

Nhưng nếu công ty có hàng trăm, hàng nghìn nhân viên mà dùng phương pháp này thì không được lý tưởng cho lắm. Vài trăm, vài nghìn nhân viên tất nhiên nội dung và kiểu công việc trong đó không giống nhau, nếu vẫn ra lệnh kiểu “*anh đi làm việc này, chị đi làm việc kia*” là không thể chấp nhận được.

Vậy nên thể hiện thế nào? Việc này đòi hỏi phải xuất phát từ sự thành thật trong lòng, “*mời anh làm việc này, chị làm việc kia*”, phải thể hiện bằng thái độ như vậy nhân viên mới có thể chấp nhận được, chỉ biết bắt nhân viên gắng sức làm việc cho mình là một việc dễ gây phản cảm đối với nhân viên.

Khi đã có được thái độ chân thành còn phải để ý đến cảm nhận của nhân viên. Cho dù là cùng một lời nói nhưng cảm nhận của mỗi nhân viên với cách nói ấy lại khác nhau, vì thế mà ảnh hưởng nhận được cũng không giống nhau. Khi đó, cho dù là một câu ra lệnh không mấy hợp lý thì mọi người cũng sẽ tha thứ, thông cảm và sẵn sàng thay mình làm mọi việc.

Ngược lại, nếu không có thái độ chân thành, chỉ biết đưa ra các mệnh lệnh sẽ rất khó có thể kêu gọi người khác làm việc cho mình, sự nghiệp cũng vì thế mà mất dần đi. Vì vậy, thái độ chân thành là điều cần có của mỗi một người làm công việc kinh doanh.

7

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

Cho đến nay vẫn không có phương pháp quản lý nào tốt hơn là biện pháp khích lệ. Khích lệ là điểm bắt đầu cho mọi hoạt động quản lý, không có động viên, khích lệ thì không thể quản lý thành công được.

Là một thuật ngữ tâm lý học, khích lệ dùng để chỉ quá trình tâm lý của hành động kích thích con người. Nhờ khích lệ, dưới ảnh hưởng của sự kích thích bên trong hay bên ngoài làm con người luôn duy trì trong trạng thái hưng phấn. Dựa khái niệm “khích lệ” sử dụng vào trong hoạt động quản lý chính là vấn đề kêu gọi tính tích cực mà người ta vẫn thường hay nói đến.

Có thể nói, một phương pháp khích lệ có hiệu quả đương nhiên phải phù hợp với quy luật khách quan của hoạt động hành vi và tâm lý của con người; ngược lại, biện pháp khích lệ không phù hợp với mô hình quy luật khách quan của hoạt động tâm lý của con người không thể đạt được mục đích kêu gọi tính tích cực của con người.

Kiểu mẫu của quá trình tâm lý trong hoạt động kích thích con người có thể thể hiện thành: nhu cầu dẫn đến động cơ, động cơ tạo ra hành vi, hành vi lại hướng đến một mục tiêu nhất định. Điều này cho thấy, hành vi con người là do động cơ chi phối, còn động cơ lại do nhu cầu gây ra, hành vi con người là hoạt động có mục đích, dưới tác động của động cơ nào đó, để đạt được một mục tiêu nào đó.

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

Mục đích của khích lệ là ở chỗ, dẫn đến hoặc làm mạnh mẽ động cơ đúng đắn, kích thích tính tự giác, chí tiến thủ và khả năng sáng tạo của con người, phát huy đầy đủ và kêu gọi tính năng động chủ quan của con người. Giám đốc mới muốn kêu gọi và chỉ đạo có hiệu quả nhân viên, khiến toàn thể nhân viên duy trì tình hình tích cực để thực hiện mục tiêu công ty thì phải tuân theo quy luật hoạt động của hành vi và tâm lý con người, áp dụng nhiều hình thức và biện pháp đa dạng để liên tục khích lệ nhân viên.

38

TÌM HIỂU NHU CẦU CỦA CON NGƯỜI VÀ NGUYÊN LÝ KHÍCH LỆ

Nhu cầu vật chất và tinh thần của con người chính là điều kiện cơ bản để hình thành nên nguyên lý khích lệ.

Quản lý học là nhân học, nhiệm vụ của người quản lý chính là phải biết sử dụng nhân tài, phát huy hết khả năng, tính tích cực, tính sáng tạo của họ, lấy một đổi mười, lấy mười đổi trăm, phát huy hiệu quả cao nhất.

Để làm được điều đó, người quản lý phải tìm hiểu các hình thức khích lệ. Do đó, người giám đốc mới cần phải coi trọng việc tìm hiểu nhu cầu thông thường của con người, tìm hiểu mối quan hệ giữa nhu cầu và hành vi.

Lý luận nhu cầu phân cấp của Masler

Masler là nhà tâm lý học người Mỹ, ông tổng kết nhu cầu của con người bao gồm 5 loại:

1. Nhu cầu sinh lý.

Đây là nhu cầu đầu tiên và cơ bản nhất của loài người, nó bao gồm những nhu cầu như: khi đói cần phải ăn, khi khát cần phải uống, khi lạnh cần có quần áo để mặc và nơi để ở, khi bị bệnh cần uống thuốc và điều trị. Nếu không đáp ứng được những nhu cầu đó thì sẽ nguy hiểm đến tính mạng của con người, vì vậy đó chính là nhu cầu thiết yếu nhất không thể thiếu được của con người. Tất nhiên, những nhu cầu sinh lý này mang ý nghĩa bản năng và duy trì nòi giống của con người, lấy việc giải quyết nhu cầu ăn uống làm

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

chính, đó là nhu cầu cơ bản của loài người không thể thiếu vì sự sinh tồn. Khi một người cùng lúc có nhiều nhu cầu, ví dụ như thiếu thốn lương thực, sự an toàn và tình cảm thì nhu cầu giải quyết vấn đề về lương thực sẽ chiếm ưu thế lớn nhất. Điều đó có nghĩa là, khi nhu cầu sinh lý của một người bị khống chế thì tất cả những nhu cầu khác đều bị đẩy lùi về phía sau.

2. Nhu cầu về sự an toàn.

Đó là nhu cầu về an toàn lao động, ổn định nghề nghiệp, ổn định cuộc sống, mong muốn tránh được rủi ro, hy vọng tương lai có sự bảo đảm, mong muốn được bảo hiểm lao động, bảo hiểm xã hội, có lương hưu v.v... Nếu những nhu cầu sinh lý của một người đã cơ bản được đáp ứng thì lại tiếp tục xuất hiện những nhu cầu mới, đó là những nhu cầu về sự an toàn được nhắc tới ở phần trên. Trong cuộc sống thực tế, mỗi người đều ước muốn có được sự yên bình, tự do và mong muốn luôn tránh được rủi ro.

3. Nhu cầu về xã hội.

Khi hai nhu cầu trên đã được đáp ứng thì nhu cầu xã giao sẽ trở thành một nhu cầu mạnh mẽ. Mọi người đều mong muốn duy trì mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, mong muốn có được sự tín nhiệm và sự yêu mến của mọi người. Ai ai cũng mong muốn trở thành con người của quần chúng, là đối tượng trung tâm của tất cả mọi người.

4. Nhu cầu được tôn trọng.

Trong xã hội con người ai cũng có nhu cầu và mong muốn này, đó là tôn trọng bản thân, đánh giá bản thân và tôn trọng người khác. Nhu cầu tôn trọng cũng được chia thành hai phần:

- Mong muốn có năng lực thực sự, có thành tích và tự tin bước vào thế giới. Ngoài ra, đó là khát vọng độc lập và tự do.
- Khát vọng danh dự và uy tín. Uy tín có được nhờ sự tôn trọng của người khác, nó thu hút sự chú ý, sự cảm kích và đánh giá cao của mọi người xung quanh.

Sau khi đáp ứng nhu cầu tôn trọng bản thân sẽ là nhu cầu tín nhiệm bản thân, đó là những cảm nhận về giá trị, sức lực, khả năng và tính phù hợp, những yếu tố làm ảnh hưởng tới nhu cầu này là sự tự ti, mềm yếu và cảm giác không có khả năng. Con người tất nhiên không thể đáp ứng được đầy đủ nhu cầu về sự tôn trọng, nhưng một khi nhu cầu này trở thành động lực thì nó sẽ có một sức mạnh phi thường.

5. Nhu cầu làm việc bằng thực lực.

Con người luôn mong muốn được hoàn thành công việc tương xứng với năng lực của bản thân, phát huy tối đa khả năng tiềm ẩn, trở thành nhân vật được kỳ vọng. Masler nói rằng: "*Nhạc sĩ cần phải sáng tác nhạc, họa sĩ cần phải vẽ, nhà thơ cần sáng tác những bài thơ, chỉ có như vậy mới giúp họ cảm nhận được niềm vui. Nhu cầu được làm việc đúng với vai trò của bản thân được gọi là nhu cầu làm việc bằng thực lực*".

Masler đã quy định nhu cầu này thành 12 điểm:

- Có cảm nhận khách quan đối với hiện thực, phân biệt rõ ràng giữa những điều đã biết và những điều chưa biết, biết giải thích sự thực và đưa ra ý kiến về sự thực đó, biết phân biệt giữa bản chất và biểu hiện.

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

- Có khả năng nhìn nhận bản thân, người khác và thế giới theo đúng vai trò của nó.
- Không theo chủ nghĩa vì lợi ích cá nhân mà luôn vì lợi ích tập thể.
- Có khả năng chịu đựng một mình.
- Có khả năng sáng tạo.
- Hành động xuất phát từ suy nghĩ riêng nhưng không được đi trái nguyên tắc bằng những tư tưởng riêng mâu thuẫn với cái chung.
- Có tinh thần hợp tác với những người có tính cách tốt, nhưng cũng không nên chịu sự ảnh hưởng về kiến thức, địa vị và những đặc điểm đặc trưng khác của họ.
- Thường có tính đố kị với một số ít người nhưng cũng không nhen hận thù một cách vô cớ.
- Phải có đạo đức, phải biết phân biệt rõ ràng giữa thiện và ác. Không nên xáo trộn giữa ý thức và hành vi đạo đức, lời nói và hành động trước sau phải đồng nhất.
- Phải cố gắng tách khỏi hoàn cảnh xã hội và vật chất, luôn tạo khả năng làm việc độc lập.
- Có ý thức phân biệt giữa mục đích và mưu đồ, không nên rời xa mục đích nhưng đồng thời cũng phải có kế hoạch riêng cho bản thân.
- Có phạm vi rộng lớn trong hoạt động tâm lý ("Những người như vậy thường bỏ qua những việc vặt vãnh, họ có tầm nhìn rộng lớn. Họ lấy giá trị ở phạm vi lớn làm kim chỉ nam").

Tất nhiên, Masler không cho rằng người mong muốn làm việc bằng thực lực là người "mười phân vẹn toàn". Thực ra, họ cũng có nhiều nhược điểm. Nhưng mẫu người như vậy cho thấy rằng họ là người có bản chất tốt.

Cho dù phân loại khái quát trên đây có toàn diện hay không, nhưng nó được hầu hết các nhà quản lý cho là chuẩn mực. Do vậy, để đáp ứng nhu cầu sinh tồn của nhân viên, họ lựa chọn biện pháp như nâng lương, phát thưởng, cải thiện điều kiện cuộc sống, tổ chức khám sức khỏe định kỳ và các hoạt động giải trí. Để đáp ứng nhu cầu an toàn, họ tiến hành cam kết bằng lời nói và cam kết trên giấy tờ rằng đảm bảo nghề nghiệp ổn định, nâng bậc nhân viên, đồng thời cho nhân viên cổ phần, hưởng chế độ bảo hiểm. Để đáp ứng nhu cầu được tôn trọng, người quản lý thường mời nhân viên tham gia vào những hội nghị đặc biệt giúp họ có cơ hội tham gia vào những công tác đặc biệt hoặc trở thành thành viên trong hiệp hội, hoặc trở thành thành viên trong câu lạc bộ, ngoài ra người quản lý có thể điều chuyển công việc cho nhân viên. Để đáp ứng nhu cầu về lòng tự trọng, người quản lý lựa chọn phương pháp khen thưởng, biểu dương, công khai tặng thưởng danh hiệu cao quý, giúp cho nhân viên có cơ hội xuất hiện trước đông đảo quần chúng. Để đáp ứng nhu cầu cuối cùng của nhân viên, công ty đã đặt ra một số quy định mới, ví dụ như nhân viên được nghỉ phép có lương, có trợ lý giúp việc khi thực hiện dự án, hoặc được cử đi học, đảm nhiệm công việc dạy và hướng dẫn công việc cho người khác.

Hầu hết mọi người quản lý đều cho rằng, tất cả nhân viên đều làm việc cho công ty để có thể đáp ứng được những nhu cầu và mong muốn của họ. Vì vậy, là người lãnh đạo hay nhà quản lý, trước tiên đều phải biết đáp ứng những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống của nhân viên.

31

NẮM VỮNG NGUYÊN TẮC KHÍCH LỆ CƠ BẢN

Mỗi người có những nhu cầu khác nhau, mỗi người trong mỗi khoảng thời gian khác nhau cũng có những nhu cầu khác nhau. Biện pháp khích lệ cơ bản chính là phân biệt đối tượng khác nhau, thời gian khác nhau để áp dụng một cách linh hoạt những biện pháp khích lệ khác nhau đáp ứng được nhu cầu của từng người.

Đối với người quản lý không biết phân tích, lại chỉ áp dụng một biện pháp khích lệ trong thời gian dài thì sẽ rất khó phát huy tính tích cực của người lao động. Nhà quản lý chân chính bậc thầy là người biết áp dụng và thay đổi nhiều biện pháp khích lệ khác nhau và luôn căn cứ theo tình hình thực tế.

Vị tổng giám đốc tập đoàn Lenovo đã thành thạo trong việc lựa chọn áp dụng những biện pháp khích lệ nhân viên khác nhau trong những khoảng thời gian khác nhau và đối với từng đối tượng khác nhau.

Theo lời giới thiệu, 100% số nhân viên thế hệ đầu tiên của tập đoàn Lenovo là nhân viên nghiên cứu đến từ khoa kế toán học viện khoa học Trung Quốc. Đặc điểm của những người thuộc thế hệ này là nhu cầu về sự nghiệp của họ rất cao, họ có chí tiến thủ và luôn giữ danh dự cho tập thể, nhưng nhu cầu về vật chất của họ lại không cao. Độ tuổi của nhóm người này là từ 40 đến 50, có học thức cao, mục đích của những người này một phần là vì muốn chia sẻ những khó khăn của đất nước, một phần là muốn chứng minh tài năng của mình.

Với đặc trưng như vậy, trong thời gian đó, tập đoàn Lenovo chủ yếu lấy mục tiêu sự nghiệp để khích lệ nhân viên, động viên tinh thần tập thể là chính, còn vật chất chỉ là phụ. Trong thời kỳ đầu, sự khích lệ nhiều nhất và to lớn nhất mà tập đoàn Lenovo dành cho nhân viên của mình chính là sự nghiệp, lý tưởng và mục tiêu của họ, đó là hình thức khích lệ tinh thần, cho dù cũng có chú ý đôi chút tới mặt vật chất, nhưng cũng chỉ là đôi chút mà thôi.

Bắt đầu từ năm 1990, đối tượng được khích lệ của tập đoàn Lenovo có sự thay đổi. Những nhân viên mới được tuyển từ các trường học vào công ty với số lượng lớn đã mang lại một vấn đề mới trong hình thức khích lệ nhân viên của tập đoàn Lenovo.

Ví dụ như đã có sự khác biệt nhất định giữa những nhân viên mới và những nhân viên thuộc thế hệ cũ khi định nghĩa về giá trị. Nhân viên thuộc thế hệ mới cũng thừa nhận chủ nghĩa danh dự tập thể, nhưng cao hơn đó, họ vẫn coi trọng giá trị của cá nhân. Về mặt vật chất, nhu cầu của họ cao hơn rất nhiều so với những người thuộc thế hệ cũ.

Do vậy, tập đoàn Lenovo đã phải đặt ra quy định khích lệ nhân viên kiểu mới, ví dụ như tăng lương nhân viên, nâng cao phúc lợi, đồng thời thực hiện những thay đổi to lớn trong hệ thống quản lý. Dựa vào mô hình quản lý theo kiểu "kết cấu con thuyền" tập trung quyền lực vào bộ máy lãnh đạo, sau đó phân quyền cho cấp dưới theo kiểu "đội ngũ nhân viên trên tàu". Mô hình quản lý thứ nhất thì nhấn mạnh chủ nghĩa tập thể, còn mô hình quản lý thứ hai lại vừa nhấn mạnh chủ nghĩa tập thể, vừa nâng cao sự tôn trọng của tập thể đối với cá nhân.

Quy chế khích lệ mới làm cho những nhân viên trẻ tuổi cảm nhận được giá trị và tác dụng của mình và nhận được sự hoan nghênh của đồng đảo quần chúng.

Sự sáng tạo trong quy chế khích lệ đã đem lại sức sống mới và rất mãnh liệt cho tập đoàn Lenovo.

Vị lãnh đạo vĩ đại của Trung Quốc - Mao Trạch Đông đã rất giỏi trong công tác thu hút quần chúng bằng hoạt động tinh thần, ông đã sử dụng những phương pháp khích lệ khác nhau đối với hàng trăm nghìn thanh thiếu niên vào những thời gian khác nhau.

Ví dụ, trong thời gian chiến tranh, sự hy sinh đổ máu là không thể tránh khỏi. Chính trong thời gian này, tại nơi xảy ra chiến tranh, với những con người đang phải chịu sự hy sinh, ông đã khởi xướng phong trào hiến thân vô tư.

Tháng 12 năm 1939, ông viết trong cuốn "Kỷ niệm Bạch Cầu Ân": "*Một người nước ngoài không vì lợi ích riêng tư, coi sự nghiệp giải phóng dân tộc Trung Quốc là sự nghiệp của bản thân, đó là tinh thần gì? Đó là tinh thần chủ nghĩa quốc tế, đó là tinh thần chủ nghĩa cộng sản, mọi Đảng viên đều phải học tập tinh thần đó". "Tất cả chúng ta đều phải học tập tinh thần vô tư, không vì lợi ích cá nhân như vậy. Từ quan niệm này, chúng ta sẽ trở thành con người có ích cho nhân dân. Khả năng của một người có thể nhiều có thể ít, nhưng chỉ cần có tinh thần như vậy thì sẽ trở thành con người cao thượng, con người thanh khiết, con người có đạo đức, con người thoát khỏi những lợi ích tầm thường và là con người có ích cho xã hội".*

Bài viết này không biết đã khích lệ được bao nhiêu thanh thiếu niên anh hùng, đã vì cách mạng vì lợi ích nhân dân, dành lấy khó khăn nguy hiểm cho bản thân, đem sự thuận lợi và an toàn cho người khác.

Chiến sĩ Trương Tư Đức đã anh dũng hy sinh trong khi làm nhiệm vụ, trong bài viết dành cho chiến sĩ này "vì nhân dân phục vụ" đã viết rằng: "*con người đều muốn hy sinh như vậy, nhưng ý nghĩa của mỗi cái chết không giống nhau*", "*ra đi vì lợi ích của nhân dân thì cái chết ấy còn cao hơn cả núi Thái Sơn*", "*Muốn phấn đấu là phải hy sinh, việc ra đi mãi mãi của con người là chuyện thường tình. Nhưng chúng ta luôn nghĩ tới lợi ích của nhân dân, nghĩ tới nỗi thống khổ của nhân dân, chúng ta hy sinh vì nhân dân thì sự hy sinh đó mới thực sự có giá trị*".

Bài viết "vì nhân dân phục vụ" đã cổ động tinh thần của không biết bao nhiêu thanh thiếu niên Trung Quốc đã xông pha đạn lửa, đổ bao nhiêu máu vì tổ quốc, vì nhân dân.

Nhiệm vụ của giám đốc chính là quản lý con người, phát huy tính tích cực và khả năng chủ động. Chúng tôi tin rằng từ những ví dụ trên đây, những vị giám đốc mới có thể có được những gợi ý thiết thực cho công việc của mình.

32

NHẬN BIẾT ĐỐI TƯỢNG CẦN KHÍCH LỆ

Con người là gì? Mỗi ngành khoa học khác nhau lại đưa ra định nghĩa khác nhau về con người. Đối với ngành kinh tế học quan niệm con người là người lao động, là yếu tố sản xuất có giá trị tương đương với tiền vốn, đất đai, nhưng rõ cuộc lai không phải là tiền vốn mà cũng không phải là đất đai. Con người có tư tưởng, có sức sống, có khả năng nhận thức và cải tạo thế giới khách quan. Tim hiểu và nắm vững con người chính là tố chất cơ bản cần có của người lãnh đạo. Từ khi ngành quản lý học ra đời, các nhà quản lý học trong những giai đoạn lịch sử khác nhau có những nhận thức khác nhau về con người. Cách nhìn nhận con người khác nhau sẽ quyết định phương thức quản lý khác nhau, hình thức khích lệ khác nhau mà người quản lý sẽ lựa chọn.

◆ *Lý luận thứ nhất cho rằng con người là người làm thuê*

Chủ nghĩa tư bản cho con người quyền tự do cá nhân, nhưng đối với người lao động thì tự do lại biến thành bán sức lao động của mình. Bởi vì người lao động là người không có gì trong tay, bị tước đoạt tư liệu sản xuất và nguồn sống, nếu không bán sức lao động thì lấy gì để tồn tại. Các nhà tư bản có thể dùng tiền để mua sức lao động, cũng giống như mua một mặt hàng nào đó. Sở dĩ các nhà tư bản mua sức lao động là vì trong quá trình người lao động kết hợp với tư liệu sản xuất sẽ tạo ra giá trị lớn hơn giá phải mua ban đầu và giá trị thặng dư cũng cung cấp cho nhà tư bản sử dụng. Trong các doanh nghiệp thời kỳ đầu của chủ nghĩa tư bản, người lao động chẳng qua chỉ là một người làm thuê, một công cụ biết nói mà thôi. Để khai thác

triệt để giá trị thặng dư, các nhà tư bản đã sử dụng những thủ đoạn độc ác để kiểm soát người lao động, ví dụ như tăng cường độ lao động, kéo dài thời gian lao động, trả tiền lương ít, phạt nặng.

Trong con mắt người quản lý hoặc ông chủ các doanh nghiệp thời đó, những người đi làm thuê là những người tham ăn lười làm, thích ngồi chơi xơi nước. Hình thức quản lý đối với những người làm thuê này chỉ bằng cách áp chế, ra lệnh, trừng phạt thì mới có thể hoàn thành công việc, nếu không họ sẽ không chịu nghe lời, lười biếng, làm sai làm hỏng, thậm chí còn cãi lộn.

Cách nhìn và cách quản lý như vậy đối với người lao động của những ông chủ thời đó sau này được các nhà quản lý học tổng kết và gọi là "Lý luận X".

Giả thiết của lý luận X là:

1. Cách đối xử: Cho rằng tất cả đều là người xấu.
2. Xu hướng: Nói chung mọi người đều ghét làm việc, chỉ cần có cơ hội là họ tránh công việc.
3. Vì người lao động không thích làm việc, một trong những hình thức nhằm đạt mục tiêu quản lý là phải tăng cường dùng vũ lực, áp chế, ra lệnh và trừng phạt để uy hiếp người lao động.

Những người quản lý lựa chọn lý luận X, họ cảnh giác với mọi hành động của nhân viên và cấp dưới, họ rất thận trọng với tất cả nhân viên. Nếu cấp dưới không tuân theo những mệnh lệnh của họ thì sẽ bị trừng phạt nặng nề. Với cách đối xử với nhân viên như vậy, chính nhà quản lý đã làm mai một tính tích cực, tính chủ động và tính sáng tạo của người lao động. Mối quan hệ giữa người quản

lý và người lao động cực kỳ căng thẳng, người lao động coi công việc như là một phương tiện kiếm sống mà thôi, còn người quản lý thì lúc nào cũng chỉ tìm cách kiểm soát người lao động.

Tất nhiên cũng có một số người cho rằng những người lao động này rất dễ quản lý. Bởi vì, thứ nhất họ không có trình độ văn hóa, thứ hai họ không có tiền nên rất dễ thuyết phục, rất dễ đáp ứng nhu cầu, chỉ cần đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của họ như nhu cầu ăn mặc là có thể bắt họ làm việc. Vì vậy ở một số nơi, mặc dù các ông chủ rất thô bạo, thậm chí hay đánh chửi người lao động, nhưng vì ở đó thu nhập tốt nên rất nhiều người lao động chịu nhẫn nhục, thậm chí còn phải liều mạng đến làm việc, bán sức lao động, đổ máu để kiếm tiền.

◆ Lý luận thứ hai cho rằng con người là nhà kinh tế

Cùng với sự phát triển của nền sản xuất hiện đại hóa, các nhà quản lý học cho rằng, cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX là giai đoạn rất thịnh hành của giới doanh nghiệp. Giới doanh nghiệp bắt đầu tiếp nhận giả thiết liên quan đến người lao động "nhà kinh tế" do các nhà quản lý học đưa ra. Trong đó có quan điểm về "nhà kinh tế" của Taylor là một điển hình.

Taylor cho rằng mục đích của các doanh nghiệp là thu được lợi nhuận cao nhất, còn mục đích của người lao động là có thu nhập cao, do đó muốn phát huy tinh thần tích cực của người lao động thì phải đáp ứng đầy đủ nhu cầu của họ. Ví dụ, để có thể điều khiển công việc của người lao động có hiệu quả hơn so với bình thường thì cần phải khích lệ người lao động bằng tiền lương cố định, như vậy sẽ khích lệ người lao động làm việc chăm chỉ, chấp hành mệnh

lệnh, chịu sự quản lý của người lãnh đạo. Kết quả là người lao động sẽ nhận được chế độ đãi ngộ tốt và tiền lương cao và chủ doanh nghiệp cũng tăng được lợi nhuận, thuận tiện trong quản lý.

Đối với giả thiết về "nhà kinh tế", người quản lý doanh nghiệp đã trở thành tiêu chuẩn làm việc đầu tiên, hơn nữa có thể tiến hành phân tích, xác nhận và lựa chọn những người lao động phù hợp với yêu cầu trong một khoảng thời gian, sau đó đào tạo thêm để đạt được mục tiêu của công việc, cuối cùng là đưa ra hình thức khen thưởng để phát huy tính tích cực của người lao động, làm cho họ chấp hành mệnh lệnh, giúp họ nâng cao hiệu suất công việc.

Một nhà máy sản xuất da có hiệu quả kinh tế cao ở Trung Quốc chủ yếu sử dụng hình thức tính lương theo định mức. Từ khi bắt đầu tuyển công nhân vào làm việc ở nhà máy, họ đã sắp xếp mức lương hợp lý cho mỗi người và đặt ra cho mỗi người một định mức công việc, nếu công nhân không hoàn thành định mức thì tiền lương sẽ rất thấp, nếu hoàn thành định mức thì sẽ đảm bảo mức tiền lương cơ bản, còn nếu vượt định mức thì sẽ tính theo phần trăm vượt định mức. Với biện pháp này, ngay trong thời kỳ đầu đã phát huy tối đa tinh thần tích cực của công nhân, đối với những công nhân thành thạo được thưởng khi vượt định mức, càng làm cho họ phấn đấu làm thêm giờ thêm việc, còn đối với những công nhân còn non yếu trong nghề thì cũng không chịu thua kém. Người quản lý chỉ việc kiểm tra chất lượng, không cần phải đi thúc giục, quát mắng công nhân làm việc nữa.

Tất nhiên, khi hình thức lao động vẫn bị coi là cách để kiếm sống, nếu thu nhập không cao mà lại phải đối mặt với thị trường

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

sản phẩm vật chất phong phú thì những hoạt động của con người sẽ chịu sự ảnh hưởng rất lớn của yếu tố kinh tế. Do đó, các doanh nghiệp đã lấy chế độ tiền lương theo sản phẩm và công việc, lương theo định mức làm kinh nghiệm quản lý hàng đầu và phương pháp này rất được phổ biến.

Tuy nhiên, khích lệ không chỉ bao gồm tăng lương, thưởng, hay tính lương theo định mức. Lựa chọn biện pháp nào để đáp ứng nhu cầu về kinh tế cho người lao động và nhằm khích lệ người lao động, thì biện pháp nâng lương sẽ cho ta thấy hiệu quả rõ hơn cả.

Tất nhiên, giả thiết "nhà kinh tế" đã lấy động cơ kinh tế để quản lý người lao động, đó là một quan niệm tiến bộ và sáng tạo. Giả thiết này đã tạo nên một hình thức quản lý, đó là doanh nghiệp nên lấy tiền lương để làm nguồn động viên cho người lao động và nâng cao hiệu suất lao động, đồng thời dựa vào quyền hạn và quy định để lãnh đạo nhân viên. Điều quan trọng trong công tác quản lý là nâng cao hiệu quả, hoàn thành nhiệm vụ. Đặc trưng của quản lý là xác định phạm vi công việc, tăng cường các biện pháp và quy định trong quản lý. Dùng hình thức khen thưởng bằng tiền để khích lệ nhân viên và có hình thức kỷ luật thích đáng đối với những người có thái độ tiêu cực.

◆ Lý luận thứ ba cho rằng con người là của xã hội

Những năm 30 của thế kỷ XX là giai đoạn làm thay đổi cái nhìn phiến diện của người quản lý đối với người lao động trước đây "người lao động chẳng qua chỉ là một chủ thể kinh tế mà thôi". Chế độ tiền lương, điều kiện làm việc cho người lao động và hiệu quả sản xuất không có mối quan hệ trực tiếp, giai đoạn này công

nhận rằng nhân viên trong công ty không chỉ là con người của kinh tế mà là một thực thể của xã hội, là "con người của xã hội" và từ đó đã hình thành hàng loạt các hình thức quản lý đối với con người của xã hội.

Theo nghiên cứu thực tế trong giai đoạn này cho thấy, người quản lý đã chú ý đến việc nếu đáp ứng được những nhu cầu mang tính xã hội có khả năng khích lệ người lao động mạnh mẽ hơn cả thu nhập riêng cho người lao động. Tất cả mọi người trong xã hội đều nhận thức được rằng, chỉ cần coi trọng lợi ích tập thể thì sẽ đảm bảo được lợi ích cá nhân.

Một vị lãnh đạo của doanh nghiệp Nhật Bản đã hỏi nhân viên rằng, nếu cả nhà bạn và nhà máy đều bị cháy thì bạn sẽ chữa cháy cho nơi nào trước? Nhân viên đều nói rằng sẽ chữa cháy cho nhà máy trước, bởi vì có nhà máy thì không lâu sau sẽ lại có nhà riêng, nếu không có nhà máy, đến cái nhà nhỏ cũng không thể có được, đó là quan niệm "dòng sông lớn sẽ làm đầy hồ nước nhỏ".

Giả thiết của con người xã hội .

1. Về cơ bản mà nói, động cơ làm việc của con người xuất phát từ nhu cầu của xã hội và có được thông qua mối quan hệ với đồng nghiệp.

2. Kết quả của cuộc cách mạng công nghiệp và hợp lý hóa công nghiệp đã làm mất đi ý nghĩa của bản thân công việc, do đó chỉ có thể tìm ý nghĩa của công việc trong các mối quan hệ xã hội.

3. Sức ảnh hưởng của các đồng nghiệp tới nhân viên đôi khi còn mạnh mẽ hơn những hình thức khích lệ bằng vật chất hay quản lý của người lãnh đạo.

4. Hiệu suất làm việc của nhân viên sẽ thay đổi theo mức độ đáp ứng nhu cầu mang tính xã hội của cấp trên đối với họ.

Do vậy phải đưa ra hình thức quản lý hoàn toàn khác với hình thức quản lý "con người kinh tế". Ngoài việc hoàn thành mục tiêu công việc, họ nhấn mạnh thêm rằng, cần phải chú ý hơn nữa tới nhu cầu của những con người làm công việc này. Không nên chỉ chú ý tới phương pháp chỉ đạo hay giám sát mà còn phải coi trọng mối quan hệ giữa các nhân viên, không nên chỉ chú ý tới khen thưởng cá nhân mà còn phải có hình thức khen thưởng đối với cả tập thể.

Theo những giả thiết về "con người xã hội", những nhân viên làm việc trong xã hội không phải là làm việc đơn độc và không có mối quan hệ nào khác mà họ chính là một thành viên trong một tập thể hay một tổ chức nào đó, họ là con người của xã hội. Trong xã hội, "con người của xã hội" không những có nhu cầu thu nhập cao để cải thiện điều kiện kinh tế, yêu cầu có được mức sống cao, hơn nữa, đã là con người ai cũng mong muốn có được cuộc sống tinh thần phong phú, họ còn có rất nhiều nhu cầu và sở thích khác nữa, họ mong muốn có tình hữu nghị, sự an toàn ổn định và còn mong muốn trở thành con người của quần chúng. Con người của xã hội xuất hiện với vai trò là thành viên của một tập thể hay một tổ chức nào đó, hoạt động của họ bắt nguồn từ nhu cầu của xã hội. "Lý luận nhu cầu phân cấp" của Masler được nhắc đến ở phần trên, thực tế được rút ra và phát triển từ những giả thiết về con người của xã hội.

Bởi vì con người là của xã hội, có rất nhiều nhu cầu xã hội nên người quản lý doanh nghiệp không thể chỉ khích lệ đơn giản bằng cách nâng lương thường mà còn phải đáp ứng cho họ những nhu cầu về xã hội, khiến họ có cảm giác được đáp ứng đầy đủ.

Chỉ có như vậy, tình cảm và tinh thần của nhân viên mới trở nên phán chán, phát huy cao độ tính tích cực, sức sáng tạo sẽ càng mạnh mẽ, công ty ngày càng có nhiều lợi nhuận. Những người quản lý phương Tây đã vận dụng những kết quả nghiên cứu trên để đưa ra hình thức khích lệ mới, lập ra phương án quản lý người lao động mới.

Trước hết, người quản lý phải có kỹ năng xử lý mối quan hệ con người, tức là người quản lý chỉ có tay nghề kỹ thuật và kỹ năng quản lý thôi thì không đủ mà còn cần phải có khả năng quan sát sự thay đổi trong các mối quan hệ của nhân viên cấp trên và cấp dưới trong doanh nghiệp; kịp thời xử lý các mối quan hệ của con người trong xã hội, để từ đó có thể chăm sóc cho cả đời sống tinh thần của nhân viên và phát huy được tính tích cực của họ.

Vị Tổng giám đốc của tập đoàn Lenovo đã học được kỹ năng này. Ông cho rằng một người quản lý ưu tú phải có khả năng "chỉ huy trận đánh", thành thạo trong việc thỏa hiệp. Thỏa hiệp chính là khả năng thuyết phục người khác phải chịu khuất phục, chỉ có như vậy mới có thể đoàn kết mọi người. Ông rất thích tranh luận với người khác, đồng thời cũng tạo thói quen tranh luận cho cấp dưới. Ông cho rằng người quản lý giỏi phải biết tìm hiểu tính cách và giá trị của người khác, như vậy sau này mới có thể tin tưởng cộng tác, để từ đó tạo nên khối đoàn kết giữa mọi người.

Thứ hai, cho nhân viên tham gia thảo luận các chính sách. Thực tế đây là việc để cho nhân viên làm chủ, để họ tham gia đóng góp ý kiến cho những chính sách quan trọng đối với lĩnh vực

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

sản xuất kinh doanh và quản lý của doanh nghiệp, như vậy sẽ làm cho nhân viên có chung suy nghĩ với doanh nghiệp và có cảm nhận là con người của công chúng, để từ đó biết tôn trọng bản thân và tôn trọng người khác. Trong các doanh nghiệp loại hình lớn và vừa của Trung Quốc đều tổ chức đại hội công chức, đại diện của người lao động sẽ tham gia thảo luận những chính sách và những hoạt động quan trọng của doanh nghiệp. Như vậy sẽ giúp thay đổi không khí trong doanh nghiệp, thay đổi mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động, từ đó nâng cao tinh thần phấn đấu của toàn doanh nghiệp.

Thứ ba, là sự thống nhất quan điểm giữa cấp trên và cấp dưới. Hình thức quản lý truyền thống trong doanh nghiệp là, cấp trên là người thực hiện các biện pháp quản lý, luôn ở phía trên, mọi việc đều được cho là đúng, cấp dưới là người chịu sự quản lý, chỉ biết vâng lệnh vô điều kiện, chấp hành mọi nhiệm vụ được giao. Phương án “con người của xã hội” lại yêu cầu, khi quyết định hay sửa đổi mục tiêu tiêu chuẩn và phương pháp làm việc cần phải thống nhất quan điểm giữa cấp trên và cấp dưới, đưa ra lời giải thích rõ ràng cho cấp dưới lý do vì sao lại phải làm như vậy, đồng thời động viên nhân viên cấp dưới để đạt ý kiến, từ đó mới có thể hòa hợp với tất cả mọi người. Ngoài ra, doanh nghiệp phải hình thành kênh giao tiếp thường xuyên giữa cấp trên và cấp dưới, có thể thông qua tạp chí của công ty hoặc các hội nghị tọa đàm v.v...

Thứ tư, phương án kiến nghị. Những ý kiến hay kiến nghị của nhân viên được tôn trọng hay bị coi thường đều ảnh hưởng tới mối quan hệ quần chúng và tình cảm hay tinh thần của nhân viên. Do vậy, phương án kiến nghị được đề ra và áp dụng rộng rãi trong

doanh nghiệp. Doanh nghiệp hình thành các kênh tiếp thu và lắng nghe ý kiến kiến nghị của nhân viên.

Cuối cùng là phương án giao tiếp trực tiếp. Theo tâm lý học, khi một người bị áp lực về tâm lý, nếu có cơ hội được giải bày thì sẽ làm cho tâm lý được thoải mái hơn. Phương án giao tiếp trực tiếp đã đặt ra quy định, cấp trên nói chuyện và giao tiếp trực tiếp với cấp dưới thông qua các công việc của họ, hay bằng cách điều chuyển công tác, trong các ngày sinh nhật, những buổi kiểm tra đánh giá và cả khi cách chức, giúp cho họ có cơ hội nói lên những suy nghĩ của mình một cách công khai, nhằm làm cân bằng trạng thái tâm lý cho họ, giúp họ có cảm giác như ở trong gia đình.

❖ Lý luận thứ tư cho rằng con người là người làm chủ bản thân để thực hiện công việc

Quan niệm "Người làm chủ bản thân để thực hiện công việc" là do nhà quản lý học, nhà tâm lý học người Mỹ đặt ra. Người làm chủ bản thân có nghĩa là "*Mọi người mong muốn phát huy hết khả năng của mình, thể hiện tài năng của bản thân, chỉ khi tài năng của họ được bộc lộ hết thì con người mới cảm thấy hài lòng*". Có thể nói rằng, ngoài những nhu cầu xã hội nêu trên, con người còn mong muốn được cống hiến tài năng cho xã hội.

Như vậy, người quản lý phải lựa chọn phương pháp quản lý sao cho phù hợp, đó là phân quyền làm việc tối đa cho nhân viên, đem lại cho nhân viên cơ hội được thỏa mãn trước những thành tích của họ.

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

Vì tổng giám đốc tập đoàn Lenovo có câu nói với đại ý rằng "*nhiều việc mà bạn có khả năng làm thì người khác cũng có thể làm được, tuy nhiên có thể bạn làm được việc đó tốt hơn người khác, nhưng cuối cùng bạn lại quyết định để công việc ấy cho người khác làm*". Điều đó có nghĩa là bạn đã đem thành tích đến cho người khác, đem cơ hội trưởng thành đến cho người khác, để người khác có cơ hội làm chủ bản thân thực hiện công việc. Đây chính là hình thức khích lệ người lao động lý tưởng nhất.

Mc Gregor đã tổng kết từ quan điểm của Masler và những quan điểm khác để đưa ra lý luận Y. Giả thiết của lý luận này như sau:

1. Đa số mọi người đều rất chăm chỉ làm việc, nếu điều kiện hoàn cảnh tốt thì làm việc cũng như đi chơi. Đó là chủ nghĩa nhân tính.
2. Áp chế và xử phạt không phải là hình thức duy nhất của bộ máy quản lý. Trong khi thực hiện công việc, mọi người đều có quyền tự định hướng và tự giác tự chủ.
3. Trong điều kiện thích hợp, thông thường con người không chỉ làm một công việc nào đó mà còn chủ động đi tìm công việc khác nữa.
4. Đa số mọi người, khi giải quyết vấn đề khó khăn đều có thể phát huy cao độ sức tưởng tượng, trí thông minh và sức sáng tạo.
5. Những người có ý thức làm chủ bản thân để thực hiện công việc thường coi việc đạt mục tiêu của tổ chức bằng chính thực lực của bản thân là phần thưởng lớn nhất cho mình.

6. Trong điều kiện xã hội hiện đại, hầu hết mọi người chỉ được phát huy một phần rất nhỏ trí thức và kỹ năng của mình.

Nói chung, nhóm người này có khả năng tự khích lệ bản thân, việc mà nhà quản lý cần làm cho họ là đưa tới cho họ cơ hội để họ có thể phát huy hết khả năng.

◆ Lý luận cuối cùng cho rằng con người là con người phức tạp

Giả thiết về "con người phức tạp" được đưa ra từ cuối những năm 60, đầu những năm 70. Lý luận này cho rằng, tuy bốn loại lý luận ở trên mỗi loại đều có tính hợp lý riêng nhưng không thể áp dụng cho tất cả mọi người. Bởi vì con người là một thực thể rất phức tạp. Không chỉ mọi người đều có sự khác nhau mà ngay bản thân một người ở những lứa tuổi khác nhau, ở những địa điểm khác nhau, thời kỳ khác nhau cũng có những biểu hiện khác nhau. Nhu cầu của con người cũng thay đổi theo từng giai đoạn và mối quan hệ giữa con người với con người cũng theo đó mà thay đổi. Ví dụ, một người chưa lập gia đình thường coi trọng những gì có lợi cho nghề nghiệp của mình, có lợi cho khả năng của mình và họ quyết tâm thực hiện bằng được bất kể ngày đêm. Nhưng khi anh ta đã lập gia đình rồi, khi có nhu cầu cơ bản về vật chất, anh ta sẽ quan tâm tới địa vị và tiền lương và vì nó, anh ta cũng có thể phán đấu không ngừng, làm việc không mệt mỏi.

Theo giả thiết của con người phức tạp, cũng đã có người đưa ra lý luận mới, gọi là lý luận sau Y, ý nghĩa của nó như sau:

1. Nhu cầu của con người là đa dạng và phong phú và những nhu cầu này cũng thay đổi theo sự biến đổi của điều kiện cuộc sống và sự phát triển của con người. Nhu cầu của mỗi con người cũng khác nhau và mức độ nhu cầu của mỗi người cũng khác nhau.

Khích lệ là nhu cầu thiết yếu của con người

2. Con người có rất nhiều nhu cầu và động cơ khác nhau trong cùng một khoảng thời gian. Những nhu cầu và động cơ đó sẽ có tác dụng hỗ trợ lẫn nhau và kết hợp thành một thể hoàn chỉnh, hình thành nên một kiểu động cơ phức tạp tổng hợp.

3. Công việc và điều kiện cuộc sống của con người trong mỗi tổ chức cũng không ngừng thay đổi, do vậy con người thường xuyên xuất hiện nhu cầu và động cơ mới.

4. Con người làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau hoặc làm việc trong những bộ phận khác nhau của một doanh nghiệp sẽ có những nhu cầu khác nhau.

5. Vì nhu cầu của con người là khác nhau, năng lực cũng khác nhau nên họ sẽ có những phản ứng khác nhau trước những hình thức quản lý và khích lệ của người lãnh đạo. Do đó, không có bất kỳ một loại hình thức quản lý hay khích lệ nào phù hợp với mọi tổ chức, trong mọi thời đại và đối với tất cả mọi người.

Trong giả thiết trên đây, yêu cầu người quản lý phải dựa vào đặc điểm của mỗi người cụ thể, thời gian và địa điểm cụ thể để lựa chọn biện pháp khích lệ phù hợp.

Trong cuộc sống thực tế, con người có vô vàn sự khác biệt, không thể kể hết ở đây, không thể khái quát toàn bộ các loại hình chỉ bằng một vài khái niệm, do vậy nếu chỉ dựa vào tính chất và những giả thiết về con người sẽ là rất sai lầm. Tuy nhiên, những giả thiết trên đây vẫn được coi là rất có ích cho các nhà quản lý.

33

BIỆN PHÁP VÀ PHƯƠNG THỨC KHÍCH LỆ

Khích lệ là gì? Về mặt nội dung mà nói, có thể chia thành hai hệ thống, đó là khích lệ bằng tinh thần và khích lệ bằng vật chất. Khích lệ bằng tinh thần có nghĩa là lựa chọn những biện pháp động viên tinh thần nhằm phát huy tính tích cực của người lao động. Khích lệ bằng vật chất nghĩa là dùng những hình thức vật chất để phát huy tính tích cực của người lao động. Có thể kết hợp cả hai hình thức trên với nhau, có nghĩa là khích lệ bằng tinh thần phải trợ giúp cho khích lệ bằng vật chất, còn khích lệ bằng vật chất thì lại bao hàm cả nội dung của khích lệ bằng tinh thần. Ví dụ, trong cuộc sống hiện thực, những giải thưởng, bằng khen để khích lệ tinh thần mà mọi người có được cũng có sự trợ giúp trực tiếp của hình thức khích lệ bằng vật chất còn tiền thường mà mọi người được tặng cũng thể hiện sự thừa nhận của tổ chức, của xã hội đối với thành tích của mọi người, bản thân nó cũng bao hàm giá trị tinh thần. Chỉ có điều, đôi khi mức độ của hai hình thức này không giống nhau. Khích lệ bằng vật chất và khích lệ bằng tinh thần được ví như hai bánh của một chiếc xe, không thể thiếu bất cứ hình thức nào trong hai hình thức đó. Những vị giám đốc mới phải biết kết hợp một cách hài hoà cả hai hình thức này thì mới có thể phát huy được tác dụng khích lệ có hiệu quả cao.

Có rất nhiều hình thức khích lệ khác nhau, ở đây chúng tôi chỉ chọn ra một số ví dụ thực tế để giới thiệu:

1. Khích lệ mục tiêu.

Khích lệ mục tiêu có nghĩa là đặt ra mục tiêu để khích lệ.

Khi vận động viên chạy ma-ra-tông, có người thông báo cho anh ta rằng chỉ còn 1.000m cuối cùng nữa là đến đích, chỉ cần cố một chút nữa là có thể đoạt được chức vô địch, anh ta sẽ tin tưởng mà cố gắng tăng tốc, hoàn thành những thử thách cuối cùng.

Khi con người ý thức rõ ràng mục tiêu và hành động của bản thân, thường xuyên so sánh giữa hành động và mục tiêu, khi biết rằng hành động đã rất gần tới mục tiêu, thì tinh thần của họ càng trở nên phấn chấn, càng trở nên tích cực hơn. Sở dĩ mục tiêu có thể phát huy tác dụng của khích lệ là bởi vì sau khi hoàn thành mục tiêu nhất định sẽ nhận được sự đền đáp xứng đáng.

Khi dùng biện pháp khích lệ bằng mục tiêu, cần phải chú ý tới việc xác định mục tiêu. Nếu như mục tiêu quá khó và không thể thực hiện được thì rất có thể mất đi lòng tin, nếu như mục tiêu quá dễ, thì lại không phát huy hết khả năng vốn có của con người. Chỉ với một mục tiêu vừa tầm mới có thể phát huy được tính tích cực ở mức độ cao nhất. Bởi vì những mục tiêu như vậy mới có thể thỏa mãn nhu cầu về giá trị của con người.

Tập đoàn Lenovo có một quy định, đó là vào cuối năm, các bộ phận đều phải tổng kết những việc làm trong một năm qua và đặt ra kế hoạch cho năm mới. Khi đặt ra chỉ tiêu cho các hạng mục kinh doanh, ông Tổng giám đốc yêu cầu các giám đốc không được đưa ra các chỉ tiêu quá dễ dàng mà phải đưa ra các chỉ tiêu mà nhân viên phải nỗ lực hết sức mới đạt được. Đó mới chính là mục tiêu quản lý. Nếu công việc quá dễ dàng, không phải bỏ ra công sức để thực hiện, không phải phấn đấu để hoàn thành thì không thể được gọi là mục tiêu.

2. Khích lệ bằng tấm gương.

"Sức mạnh của sự gương mẫu là một sức mạnh vô biên". Tấm gương là cái đích để mọi người vươn tới. "Người khác có khả năng làm được, chúng ta nỗ lực hết sức thì nhất định cũng làm được". "Người khác nỗ lực một thì bản thân phải nỗ lực mười lần".

Nếu những vị giám đốc mới có thể tạo ra những "tấm gương" một cách khoa học hợp lý và thu hút sự chú ý của nhân viên thì sẽ làm cho hoạt động của mọi người đi theo hướng mục tiêu mà công ty đã lựa chọn.

Điều mà những vị giám đốc mới phải chú ý khi thực hiện biện pháp khích lệ bằng "tấm gương" đó là không được tạo nên bởi sự giả tạo mà nó phải được hình thành và phát triển từ hành động của tập thể và được tất cả mọi người công nhận. Những "tấm gương" giả tạo, không những không phát huy được tác dụng khích lệ mà có thể còn gây nên sự phản cảm cho mọi người. Do vậy, tấm gương phải là người thật việc thật, không phóng đại, không khoa trương, không hư cấu, không che đậy sự thật. Đồng thời, phải giúp nhân viên noi gương một cách chủ động, không máy móc làm theo nguyên mẫu mà phải biết sáng tạo, ngoài ra còn phải phân tích điều kiện hình thành và quá trình phát triển của tấm gương để giúp nhân viên nỗ lực và cố gắng phấn đấu.

3. Khích lệ bằng những rủi ro.

Trong quá trình tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp sẽ gặp phải rất nhiều yếu tố làm ảnh hưởng, thậm chí còn có hại cho sự vận hành của doanh nghiệp. Những yếu tố này đồng thời cũng đem đến cho doanh nghiệp nhiều rủi ro. Trước những rủi ro nghiêm trọng, nhiều doanh nghiệp đã phải thất bại, nhưng cũng có những

doanh nghiệp lại biến những rủi ro thành động lực phát triển, thành động cơ khích lệ.

4. Khích lệ bằng văn hóa.

Văn hóa doanh nghiệp đã trở thành trào lưu quản lý mới, nó đã tạo nên sự cạnh tranh kinh tế giữa Mỹ và Nhật, sự cạnh tranh này có mối quan hệ trực tiếp.

Đầu những năm 80, các nhà quản lý Mỹ đã phát hiện ra những khác biệt trong quản lý doanh nghiệp của Nhật và của Mỹ, sự khác biệt này không nằm trong phương thức quản lý mà lại nằm trong yếu tố quản lý. Yếu tố quản lý trong doanh nghiệp của Mỹ là những yếu tố "cứng", nó nhấn mạnh kỹ thuật, thiết bị, phương pháp, quy định, kết cấu tổ chức và phân tích tài chính, còn yếu tố quản lý trong doanh nghiệp của Nhật lại là yếu tố "mềm", chú trọng tới mục tiêu, thông tin, giá trị văn hóa. Nó tôn trọng giới tính, nguồn nhân lực, coi người lao động là "người của xã hội", "người quyết định các chính sách", thậm chí còn là "người chủ động", phát huy cao độ khả năng, tính tích cực, chủ động và sáng tạo của người lao động.

Do vậy, Mỹ lập tức đưa ra lý luận văn hóa doanh nghiệp, đặc điểm của nó là coi trọng hình thức khích lệ bằng văn hóa, coi trọng yếu tố con người, tinh thần và giá trị trong quản lý doanh nghiệp.

Giáo sư William Ouchi đã dựa trên lý luận "X" và "Y" sáng tạo ra lý luận "Z" nổi tiếng.

Đặc trưng văn hóa của tổ chức kiểu Z là: tín nhiệm, khéo léo trong mối quan hệ thân mật giữa con người với con người.

- Tín nhiệm

Giáo sư cho rằng, tín nhiệm có thể làm cho mọi bộ phận trong doanh nghiệp đều có thể hy sinh bản thân vì lợi ích của tập thể, tín nhiệm có thể giúp nhân viên đổi xử với mọi người và công việc một cách chân thành, trung thành với doanh nghiệp, quan tâm tới việc nâng cao hiệu quả sản xuất cho doanh nghiệp.

• **Tính khéo léo**

Giáo sư cho rằng, mối quan hệ giữa con người với con người rất phức tạp nên ứng xử phải thực sự khéo léo. Chỉ bằng cách chung sống lâu dài mới có thể hiểu cá tính của mỗi người để từ đó sắp xếp, điều hành công việc có hiệu quả cao. Nếu chỉ sử dụng những mệnh lệnh cứng nhắc, không có sự khéo léo trong cư xử thì hiệu quả sản xuất sẽ giảm đi nhanh chóng.

• **Tính thân thiện**

Sự thành công trong doanh nghiệp Nhật Bản đã chứng minh được tầm quan trọng của tình cảm thân thiện trong công việc. Nếu doanh nghiệp làm mất đi tình cảm thân thiện thì nhân viên lập tức cũng mất đi sự tín nhiệm đối với doanh nghiệp, tạo ra môi trường làm việc xấu và sẽ dẫn tới năng suất kém. Những tổ chức, nhóm hội, câu lạc bộ trong doanh nghiệp Nhật Bản là nhằm phát triển tình cảm thân thiện giữa mọi người với nhau.

5. Khích lệ bằng hình thức cho nhân viên mua cổ phần công ty.

Cổ phần có nhiều hình thức khác nhau, trong đó có một hình thức là toàn bộ nhân viên trong công ty mua toàn bộ cổ phần của công ty đó, do vậy tất cả đều trở thành người chủ sở hữu doanh nghiệp, cùng tham gia sản xuất kinh doanh và phân chia lợi nhuận.

34

NGHỆ THUẬT SỬ DỤNG CÁC HÌNH THỨC KHÍCH LỆ

Khích lệ là cách để phát huy tính tích cực của con người. Tuy nhiên, không có một hình thức khích lệ nào là đơn giản và có thể sử dụng một cách máy móc được. Vậy làm thế nào để vận dụng các hình thức khích lệ một cách chính xác và hiệu quả, hợp thời cơ, hợp địa điểm, đúng người hợp lý? Nói chung, nghệ thuật sử dụng các hình thức khích lệ bao gồm 8 lĩnh vực sau:

1. Tính phổ biến.

Masler chỉ ra rằng, "*Trong thế giới hiện thực, mỗi người đều có rất nhiều nhu cầu, hơn nữa các nhu cầu đó lại có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, vừa phong phú vừa cụ thể, xuất hiện ở mọi nơi mọi lúc. Tính đa dạng, tính phức tạp của nhu cầu con người đã quyết định tính phổ biến của hình thức khích lệ*".

Hình thức khích lệ phải xuyên suốt quá trình sử dụng con người, có ảnh hưởng tới mọi lĩnh vực trong quá trình sử dụng con người, nói một cách đơn giản, nó bao trùm mọi vấn đề trong quá trình sử dụng lao động. Vì hình thức khích lệ có tính rộng lớn nên nó đã trở thành nguyên tắc cơ bản nhất khi sử dụng lao động, nó có vị trí và tác dụng lớn hơn bất kỳ một hình thức hay biện pháp nào khác. Ví dụ, một số doanh nghiệp vì muốn khuấy động và tăng cường tính nhiệt tình và nỗ lực của nhân viên trong công việc nên đã đưa các hình thức khích lệ vào mọi lĩnh vực trong công việc. Để khích lệ lòng tự hào của nhân viên, có nhà máy đã sáng tác ra bài hát dành riêng cho họ, yêu cầu các nhân viên không những đều

phải biết hát mà còn phải hát thật hay bài hát đó. Để nuôi dưỡng lòng tự hào của nhân viên đối với nhà máy, có nhà máy đã may đồng phục của nhà máy cho từng nhân viên, yêu cầu sau khi tan ca, xuất hiện ở nơi đông người với bộ đồng phục của nhà máy. Để đánh thức tinh thần trách nhiệm của nhân viên, rất nhiều nhà máy đã tổ chức buổi thảo luận với chủ đề "*Nếu tôi là giám đốc nhà máy*", khích lệ nhân viên đóng góp những ý kiến hay và có ích cho sự tồn tại và phát triển của nhà máy.

2. Tính đa dạng.

Hình thức khích lệ rất đa dạng, vì vậy khi áp dụng cũng cần phải hết sức chú ý tới tính đa dạng của nó. Hình thức khích lệ có tính đa dạng là do đối tượng được khích lệ khác nhau, mục đích khích lệ khác nhau, hoàn cảnh và phương pháp khích lệ khác nhau. Chỉ nói riêng về phương pháp khích lệ đã có sự khác nhau trong chức năng của các phương pháp, mức độ và kỹ năng sử dụng khác nhau cũng dẫn đến sự đa dạng trong hình thức khích lệ. Ví dụ, chỉ đơn giản đáp ứng nhu cầu làm chủ công việc của con người, khích lệ đã bao gồm rất nhiều hình thức như: huy chương, bằng khen, phần thưởng, tuyên dương, ghi công, tặng danh hiệu, bình bầu, danh hiệu gương mẫu, giới thiệu kinh nghiệm, công bố thành tựu, báo cáo nghiên cứu, nâng cấp nâng bậc, tin dùng. Những hình thức khích lệ kể trên đều thuộc phạm vi khích lệ bằng việc khen thưởng, hơn nữa mới chỉ là những hình thức khen thưởng chính thức, chưa bao gồm những hình thức không chính thức khác. Thực tế, trong quá trình sử dụng lao động, các hình thức khích lệ không chính thức cũng được sử dụng khá rộng rãi, hơn nữa nó còn phát huy được tác dụng mà ngay cả hình thức khích lệ chính thức cũng

không làm được. Thông thường, con người hay nói lời cảm ơn trước sự phục vụ của người khác, hoặc là có lời khen ngợi trước sự lao động nhiệt tình của người khác, hoặc có lời tán dương trước thành quả lao động của người khác, hoặc có những cái bắt tay nhiệt tình, thân thiện với người đồng nghiệp v.v..., đó đều là những hình thức khích lệ không chính thức. Cho dù đến bất kỳ nơi nào, Châu Ân Lai đều đối xử rất nhiệt tình và chân thành đối với những nhân viên đã phục vụ ông trước đây, thậm chí có lúc đã đi rồi nhưng vẫn không quên quay lại bắt tay và cảm ơn mọi người. Có thể thấy Chu Ân Lai là vị lãnh đạo rất giỏi trong việc sử dụng nhân viên chỉ bằng những hình thức khích lệ không chính thức mà thôi.

3. Tính cụ thể.

Tính cụ thể của hình thức khích lệ bao gồm ba mặt: Một là việc hình thành mục tiêu và biện pháp thực hiện phải cụ thể, như vậy sẽ có thể khích lệ một cách hiệu quả hơn so với việc yêu cầu tất cả mọi người cùng nỗ lực đạt mục tiêu công việc. Người sử dụng lao động tốt nhất là lựa chọn biện pháp khích lệ "*Mục tiêu lớn, bước đi nhỏ*", chia mục tiêu lớn thành những mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn, giúp cho người lao động dễ dàng thực hiện các mục tiêu cụ thể và dần dần sẽ hoàn thành mục tiêu tổng thể. Hai là, phải cụ thể hóa nội dung thưởng phạt, để mọi người hiểu rõ khi nào thì được thưởng và khi nào sẽ bị phạt, chỉ có như vậy mới có thể phát huy tính tích cực và ngăn chặn những hành vi tiêu cực của mọi người một cách hiệu quả. Ba là, ngăn cấm kiểu "lời nói không đi đôi với việc làm". Có người thường hay giả bộ nhiệt tình tốt bụng nhưng thực tế rất tồi tệ, có người lại không biết kết hợp giữa khích lệ vật chất với khích lệ tinh thần, có người chỉ thực hiện công việc

trên tư tưởng mà không bắt tay vào thực hiện công việc thực tế. Muốn trở thành người sử dụng lao động thành công cần phải biết vận dụng hình thức khích lệ cụ thể này một cách thành thạo.

4. Tính kịp thời.

Đối với người sử dụng lao động, khi thực hiện biện pháp khích lệ phải hết sức kịp thời, phải coi trọng tính hiệu quả của thời cơ. Nhân viên đạt được thành tích lao động vào thời gian nào thì phải động viên và khen thưởng ngay thời gian đó, để họ thấy rằng thành tích của họ được chú ý đúng lúc, như vậy sẽ duy trì được tính nhiệt tình trong công việc của người lao động. Nếu khen thưởng không kịp thời, không những làm giảm tác dụng khen thưởng của hình thức khích lệ mà còn làm cho người lao động có thái độ thờ ơ trước phần thưởng. Khen thưởng kịp thời không có nghĩa là phải sử dụng hình thức khen thưởng một cách thường xuyên, như thế sẽ làm cho hình thức khen thưởng trở nên nhảm chán, không phát huy tác dụng khích lệ nữa. Một số doanh nghiệp nước ngoài rất coi trọng tính kịp thời trong khích lệ. Có một vị giám đốc, sau khi đánh giá kỹ lưỡng trình độ một nhân viên thực sự tài năng của mình, ông đã ký ngay một tấm séc tặng thưởng cho anh ta. Chúng ta không nhất thiết phải làm theo hành động này của vị giám đốc, nhưng tác phong kịp thời khen thưởng của ông ta rất đáng để học tập.

5. Tính thường xuyên.

Tính thường xuyên trong công tác khích lệ bao gồm hai điểm sau: Trước hết, nhu cầu của con người là luôn thay đổi, do đó phải duy trì tính thường xuyên trong công việc khích lệ, phải đưa thông tin khích lệ đến cho mọi người một cách thường xuyên, liên tục,

không được ngắt quãng, cũng không được ngừng hẳn. Có một số hình thức khích lệ mang tính chất sâu xa, ví dụ như hình thức khích lệ làm thay đổi cách nhìn nhận thế giới và con người của một người, thì càng đòi hỏi phải có sự kiên trì. Tiếp đó, nhu cầu cao hơn của con người là thường xuyên nhận được sự khích lệ từ bên ngoài. Theo nghiên cứu của nhà tâm lý học, nhu cầu về thành tích của con người là một trong những loại nhu cầu chịu tác động mạnh nhất của hình thức khích lệ, nhưng thời gian tồn tại lại ngắn nhất, điều đó có nghĩa là phải duy trì lâu dài nhu cầu mãnh liệt về thành tích của con người, do đó phải thường xuyên bổ sung những yếu tố khích lệ, cung cấp nguồn động viên. Từ đặc trưng của loại khích lệ này của con người, ta hãy xem một ví dụ ở một công ty điện tử của Nhật Bản. Ở công ty này, hàng sáng đều tổ chức cuộc họp trước khi bắt đầu làm việc, trừ ngày chủ nhật ra thì ngày nào cũng vậy, toàn thể nhân viên đều phải tham gia vào buổi họp và hát bài hát của công ty, sau đó hô to khẩu hiệu "cần phải nghiêm chỉnh chấp hành bảy nguyên tắc của công ty", công ty sử dụng phương pháp này để khích lệ nhân viên của họ hàng ngày và biện pháp này vẫn được tiếp tục thực hiện cho đến bây giờ.

6. Tính công khai.

Ngoài một số hình thức khích lệ mang tính chất cá nhân, hầu hết các hình thức khích lệ khác đều được công khai, trong đó khích lệ bằng khen thưởng, tặng thưởng là hình thức được tiến hành công khai nhiều nhất trong công ty. Bởi vì hình thức khích lệ bằng khen thưởng là để đáp ứng nhu cầu trở thành người của công chúng, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được tự chủ thực hiện công việc của nhân viên. Việc đáp ứng các nhu cầu cao cấp của con người đã

dược xã hội coi là những điều kiện tiên đề, nếu không tiến hành khen thưởng một cách công khai, thì đã làm mất đi ý nghĩa đáp ứng nhu cầu nói trên đối với người được khen thưởng và phần thưởng trở nên vô giá trị, tác dụng của hình thức khích lệ cũng vì thế mà giảm đi, thậm chí còn mất hẳn. Sở dĩ mọi người đều thích tuyên dương, đặc biệt là thích tuyên dương công khai cũng là vì lý do trên. Ngoài ra, chúng ta cũng nhận thấy rằng, khích lệ công khai không đơn thuần có tác dụng đối với người được khích lệ mà nó còn có ảnh hưởng đến những người khác và sức phổ biến của nó cũng khá rộng rãi, phát huy tác dụng "một công đôi việc". Ngoài ra, bản thân các hình thức khích lệ mục tiêu, khích lệ thành tích và khích lệ cạnh tranh đã mang tính công khai, nếu các doanh nghiệp mạnh dạn sử dụng những hình thức khích lệ này sẽ phát huy được tác dụng to lớn trong việc sử dụng lao động.

7. Tính tập trung.

Khi sử dụng biện pháp khích lệ, người sử dụng lao động nên xem xét kỹ lưỡng những đặc điểm của người được khích lệ, làm cho biện pháp khích lệ mang tính tập trung. Vì sao phải sử dụng biện pháp khích lệ mang tính tập trung, lý do bao gồm:

Thứ nhất, mỗi người đều có đặc điểm tâm lý khác nhau, do vậy hình thức thói quen và mức độ cảm nhận các biện pháp khích lệ cũng khác nhau.

Thứ hai, mỗi người trong cuộc sống hiện thực đều có nhu cầu về nội dung và xu hướng khác nhau, với cùng một biện pháp khích lệ được sử dụng rất hiệu quả với người này nhưng lại không có tác dụng, hoặc phản tác dụng đối với người khác.

Thứ ba, nhu cầu của một người cũng thay đổi theo thời gian, địa điểm và hoàn cảnh. Với cùng một hình thức khích lệ được sử dụng rất có hiệu quả trong một thời gian nào đó, trong một hoàn cảnh nào đó nhưng nó lại chẳng có tác dụng trong một hoàn cảnh hay ở thời gian khác.

Khi người sử dụng lao động thực hiện biện pháp khích lệ đối với người lao động, trước tiên phải có sự tìm hiểu kỹ càng đối với người được khích lệ, sau đó dựa trên những đặc trưng nhu cầu và xu hướng của cá nhân đó để lựa chọn một biện pháp khích lệ mang tính tập trung cao độ.

8. Tính mới mẻ.

Trong quá trình sử dụng biện pháp khích lệ, có người nhận thấy rằng, hình thức khích lệ chính thức và theo quy luật nhất định lâu dần sẽ làm mất đi hiệu quả của nó, bởi vì mọi người cho rằng đó là việc mà người sử dụng lao động phải làm, thế nhưng những hình thức khích lệ theo kiểu đột xuất ngoài ý muốn lại cho ra hiệu quả cao hơn. Chính vì vậy, một số doanh nghiệp thành công ở nước ngoài đã không ngừng đổi mới các hình thức khích lệ, thường phạt đối với nhân viên của họ, chính những sự thay đổi muôn hình vạn trạng đó đã tạo nên cảm giác mới mẻ cho người lao động đối với các hình thức khích lệ, thậm chí có doanh nghiệp còn đưa ra định nghĩa rằng thực hiện cố định bất cứ một biện pháp khích lệ nào sẽ không thể đem lại hiệu quả lâu dài, các biện pháp khích lệ đối với người lao động cũng có tuổi thọ của nó, thậm chí còn ngắn hơn cả tuổi thọ của sản phẩm.

8

Tăng cường cầu nối quan hệ

Một người giám đốc ở cương vị mới phải là người thực sự có kỹ năng giao tiếp. Trong quan hệ tổ chức của doanh nghiệp hiện đại, mọi người ngày càng chú ý hơn tới mối quan hệ thân mật trong quản lý. Hơn nữa, họ còn muốn tìm hiểu phương pháp làm thế nào để trao đổi ý kiến tư tưởng giữa mọi người với nhau một cách có hiệu quả. Do vậy, một người giám đốc ở cương vị mới phải hết sức chú ý tìm ra nguyên nhân làm cản trở thư góp ý và kiến nghị của nhân viên lên cấp trên. Mục tiêu chính của cầu nối quan hệ là truyền đạt và tiếp nhận một cách hoàn chỉnh, chính xác những ý kiến và nguyện vọng của cấp dưới, đồng thời đưa ra ý kiến và hồi âm. Nếu thực hiện tốt phương pháp này sẽ giúp cho các nhân viên trong doanh nghiệp hiểu rõ về nhau hơn. Ngoài ra, một người giám đốc ở cương vị mới cũng cần thường xuyên phân tích, hướng dẫn và quản lý trực tiếp nhiệm vụ này để không gây ra bất kỳ trở ngại nào cho việc để đạt ý kiến của nhân viên cấp dưới.

35

VÌ SAO KỸ NĂNG GIAO TIẾP LẠI LÀ ĐIỀU QUAN TRỌNG

Kỹ năng giao tiếp trong công việc quản lý bao gồm việc truyền đạt ý kiến cho cấp trên, trả lời cấp dưới, đồng thời cũng bao gồm mối quan hệ giữa trong và ngoài công ty.

Quản lý thường được coi là quá trình tiến hành giao tiếp các bộ phận trong doanh nghiệp, có nghĩa là người quản lý giao tiếp các nhu cầu của cấp dưới cũng như những suy nghĩ của họ đối với công việc hiện tại. Sau đó, còn phải giúp nhân viên hiểu rõ phương hướng hoạt động của doanh nghiệp để họ cùng tham gia vào những quyết định quan trọng của doanh nghiệp.

Có thể thấy sự giao tiếp trong quản lý là quá trình luân chuyển không ngừng giữa cấp trên và cấp dưới, người quản lý trong chủ nghĩa độc quyền thường ít khi nỗ lực trong các công việc, làm cho nhân viên cấp dưới phải đóng vai trò chính trong hoạt động quản lý. Cách quản lý chính thức và chuẩn xác là phải biết phân quyền cho cấp dưới và giữ mối quan hệ tốt đẹp với cấp dưới. Gần đây, nhà quản lý trong các doanh nghiệp càng ngày càng phát hiện ra rằng cần chuyển hướng từ chủ nghĩa giáo điều sang hướng lắng nghe ý kiến và phản ánh của cấp dưới.

Nếu một người giám đốc ở cương vị mới muốn thành công thực sự thì phải học và nắm vững kỹ năng giao tiếp con người. Trong quá trình quản lý, một người giám đốc ở cương vị mới phải học cách làm thế nào để thu thập thông tin, làm thế nào để tìm ra trọng điểm, sau đó đem những thông tin và suy nghĩ của bản thân

truyền đạt cho những người khác. Nếu không làm được điều này thì tất cả những gì được cho là sáng tạo, tư tưởng, hay phương pháp mà một người giám đốc ở cương vị mới kia vốn có cũng chỉ là "tổn công vô ích" mà thôi.

Do vậy, cả cấp trên và cấp dưới đều phải giao tiếp lẫn nhau. Cho dù là người quản lý trẻ tuổi hay đã nhiều tuổi đều có thể nhận ra rằng, doanh nghiệp chỉ có thể có được thành công khi để cấp dưới cùng tham gia vào những quyết định của doanh nghiệp. Thông thường, một người giám đốc ở cương vị mới phải dùng tới 70% thời gian làm việc dành cho công tác giao tiếp con người. Không những thế, càng là những vị lãnh đạo cấp cao thì càng cần phải dành nhiều thời gian cho công việc này. Nói chung, có 9% giám đốc dùng văn viết, 16% lựa chọn cách đọc sách, 30% giao tiếp trực tiếp, còn lại 45% phải dùng thời gian để nghe ý kiến và phản ánh để giao tiếp nhân viên. Vì vậy, nếu người quản lý không giỏi trong lĩnh vực giao tiếp nhân viên thì sẽ gây ra lãng phí thời gian của nhân viên và tổn thất cho lợi nhuận của công ty.

36

PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH THỰC TẾ CỦA NHÂN VIÊN

Đối với những nhân viên ở vị trí làm việc khác nhau cần phải dùng những hình thức giao tiếp khác nhau. Cấp trên cần nhân viên báo cáo, đồng nghiệp mong muốn chia sẻ với nhau, cấp dưới thì lại mong nhận được chỉ thị của cấp trên. Mỗi một doanh nghiệp lại có cách giao tiếp khác nhau nhưng những nhân viên có khả năng cung cấp ý kiến được chia thành những loại sau:

1. Những nhân viên được coi là tự cao. Những nhân viên này đều xuất thân từ môi trường chuyên nghiệp, bởi vì họ xuất thân từ hoàn cảnh như vậy, nên tư tưởng "khả năng quyết định thu nhập" luôn tồn tại trong quan niệm của họ. Những người như vậy quanh năm chỉ biết vùi đầu vào công việc, mà nếu họ có nói ra chuyện gì thì cũng chỉ là những câu giao tiếp đơn giản, bởi vì trước đây cái mà họ được khuyến khích chỉ là sự trung thành với công việc. Những người như vậy chưa bao giờ được học kỹ năng giao tiếp, do vậy những kỹ năng về giao tiếp mà họ có được cũng chỉ đếm trên đầu ngón tay mà thôi, họ chính là bước đệm quan trọng cho quản lý của họ có thêm khả năng thăng tiến xa hơn. Những người này thực sự trung thành với công việc, họ chỉ quan tâm công việc có thể hoàn thành hay không? Những nhà chuyên gia trong các lĩnh vực như khoa học, tài chính v.v... đều chỉ quan tâm đến chuyên ngành của họ và duy trì mối quan hệ với đồng nghiệp mà rất ít quan tâm tới tình hình kinh doanh của công ty: Do vậy, bạn thuê họ làm việc chỉ vì họ có năng lực mà thôi, còn với cách giao tiếp như của họ thì cả cấp trên và những nhân viên khác đều giữ khoảng cách với họ.

2. Ngoài ra, có những nhân viên không được một người giám đốc ở cương vị mới quan tâm tới, sở dĩ họ không thể cống hiến hết năng lực của họ là bởi vì "mặc dù họ rất nhiệt tình nhưng lại sống khép mình".

3. Có một số người sở dĩ không thể cống hiến nhiều hơn nữa là bởi vì họ cho rằng chỉ có nói ít làm nhiều mới có giá trị, còn những người hay nói chỉ làm lãng phí thời gian, giảm tuổi thọ, kết quả là họ không bao giờ bày tỏ ý kiến, cho dù những ý kiến đó thực sự có giá trị trong những cuộc họp.

Một người giám đốc ở cương vị mới cần phải tiến hành phân tích kỹ hơn ba loại người trên đây, đồng thời yêu cầu họ tham gia vào các buổi thảo luận tập thể, hoặc là khuyến khích họ đưa ra những ý kiến chi tiết hơn và tiến hành thảo luận phương pháp thực hiện đối với những ý kiến của họ. Khi những người này tham gia vào bất kỳ một hoạt động nào đều cần phải nhiệt liệt hoan nghênh. Những người này đã quen với sự tán dương của người khác dành cho những thành tích của họ, khi được một người giám đốc ở cương vị mới tuyên dương chỉ vì họ thay đổi kỹ năng giao tiếp, điều đó làm họ rất ngạc nhiên. Do vậy, khi một người giám đốc ở cương vị mới phát hiện thấy những người thuộc nhóm người sống khép mình cùng tham gia vào các buổi thảo luận và phát biểu ý kiến rất nhiệt tình thì ngay lập tức phải thể hiện cho họ thấy rằng giám đốc rất quan tâm chú ý tới họ và rất biểu dương họ.

Ngoài ra, nên để cho họ biết rằng khả năng mà họ còn đang khuyết thiếu rất có thể lại là một trong những khả năng đem lại hiệu quả trong công việc. Nếu một người giám đốc ở cương vị mới giao việc cho một người nào đó, nhưng biết rằng người đó thiếu năng lực để hoàn thành công việc, hãy cố gắng nói rõ với họ những điểm yếu để khuyến khích họ cố gắng hơn nữa trong công việc.

37

PHƯƠNG PHÁP GIAO TIẾP ĐƯỢC SỬ DỤNG NHIỀU NHẤT

Kỹ năng giao tiếp là một điều hết sức quan trọng trong công tác lãnh đạo. Muốn lãnh đạo hay quản lý người khác, trước hết bạn phải nắm vững kỹ năng giao tiếp. Một người giám đốc ở cương vị mới truyền đạt chủ trương một cách chính xác, có sức thuyết phục thì mới có thể phát huy được khả năng của mình, mới có thể đưa doanh nghiệp lên vị trí đầu ngành. Có người nói rằng: "*Một vị giám đốc có thể vượt lên trên người khác và có được vị trí lãnh đạo cao nhất hay không phụ thuộc rất lớn vào khả năng giao tiếp của họ trong và ngoài công ty trên mọi lĩnh vực*".

Vấn đề khó khăn là kỹ năng giao tiếp thực tế không phải là vấn đề có thể làm mẫu hay hướng dẫn ngay tại chỗ. Bởi vì kỹ năng giao tiếp có liên quan đến con người, phụ thuộc vào kinh nghiệm giao tiếp giữa con người với nhau, nó bao gồm quá trình giao tiếp giữa ít nhất hai người. Để rèn luyện được kỹ năng giao tiếp cho cấp dưới, trước hết người quản lý phải tự rèn luyện cho mình khả năng lắng nghe ý kiến của người khác. Người quản lý phải có khả năng diễn đạt ý kiến của mình một cách rõ ràng và làm cho mọi người cùng tham gia đóng góp ý kiến thảo luận xung quanh vấn đề mà người quản lý đưa ra, điều này lại có liên quan tới kỹ năng nghe nói.

Rất nhiều người cho rằng nghe là hành động bị động, họ rất dễ cảm thấy nhảm chán, nếu họ không được cùng tham gia thảo luận thì có thể còn thấy chán nản hơn nhiều. Nghe không phải là hành vi tiêu cực mà là hành vi tích cực. Nếu một người giám đốc ở

cương vị mới không biết lắng nghe ý kiến của người khác thì sẽ không bao giờ có khả năng trở thành người lãnh đạo xuất sắc.

Dưới đây là một số vấn đề ảnh hưởng tới hiệu quả của việc lắng nghe:

Sức khỏe không tốt. Điều này rất dễ ảnh hưởng tới khả năng lắng nghe và mức độ tập trung.

1. Sự quấy nhiễu từ bên ngoài. Ví dụ tiếng chuông điện thoại, tiếng đánh máy chữ có thể làm ngắt đoạn sự tập trung lắng nghe.

2. Trong đâu đang mải nghĩ đến việc khác. Ví dụ như suy nghĩ đến một cuộc họp, một tài liệu hay báo cáo nào đó cũng làm ảnh hưởng tới quá trình lắng nghe.

3. Biết trước câu trả lời của một vấn đề hoặc đoán trước đáp án mà người khác dự định đưa ra. Điều đó cũng làm ảnh hưởng tới mức độ tập trung lắng nghe.

4. Không có hứng thú. Bạn cảm thấy không có hứng thú đối với một người nào đó, nên khi họ có cơ hội được bày tỏ ý kiến thì bạn lại quyết định không đến nghe.

5. Tự cao tự đại. Lúc nào cũng chỉ nghĩ đến bản thân nên mặc nhiên đã phá vỡ sự giao tiếp với bên ngoài.

6. Tự kỷ ám thị. Thường cho rằng người khác đang bàn tán về mình nên mặc dù sự thật không phải như vậy cũng tự nghĩ như vậy.

7. Tình cảm yêu hay ghét đối với người khác cũng làm ảnh hưởng tới quá trình lắng nghe.

8. Nghe theo sở thích. Chỉ muốn nghe những vấn đề có liên quan đến cá nhân.

Việc lắng nghe là vô cùng quan trọng trong quá trình giao tiếp. Cho dù vấn đề đó là của cấp trên hay cấp dưới thì việc lắng nghe là điều hết sức quan trọng. Đối với cấp trên thì đó là những vấn đề mà bạn muốn báo cáo cho cấp trên, bạn muốn giao tiếp hoặc giới thiệu với họ. Đối với cấp dưới thì đó là những bản báo cáo hay những vấn đề khác được cấp dưới chuyển tới cho bạn. Ngoài ra còn có một hình thức giao tiếp ngang bằng, nó hình thành giữa những người có cùng chức vụ.

Ngoài việc biết lắng nghe còn phải biết diễn thuyết. Do đó, = một người giám đốc ở cương vị mới vừa phải nắm vững kỹ năng nghe lại phải thành thạo trong nghệ thuật nói.

Trong quá trình giao tiếp, trước hết một người giám đốc ở cương vị mới phải chú ý bản thân, có phải nói quá nhanh hay không? Nếu nói nhanh quá, âm thanh lại không rõ ràng, nói tắt nhiều sẽ làm cho mọi người nghe rồi cũng như chưa nghe, cho dù nói nhanh nói to thì cũng không có hiệu quả. Mục đích của việc nói là làm cho người nghe hiểu rõ toàn bộ sự việc, người nghe không rõ không hiểu thì rất lãng phí thời gian. Do vậy, một người giám đốc ở cương vị mới phải luyện cho mình, khi nói phải rõ ràng mạch lạc. Nói một câu, người khác hiểu ngay, không phải hỏi lại. Một người giám đốc ở cương vị mới phải hiểu rõ ràng, người lạ hoặc có địa vị thấp thường không dám yêu cầu nói lại một lần nữa.

Thứ hai, âm thanh khi nói chuyện không được quá lớn. Ở bến tàu, sân bay, hoặc ở những nơi có tiếng ồn thì nói to là việc làm bất

đắc dĩ. Nhưng lúc thông thường thì không nên làm như vậy. Nói to ở nơi công cộng hay trong phòng khách đều làm cho người nghe cảm thấy khó chịu.

Khi nói chuyện vừa không được nói nhanh lại không được lớn tiếng. Trong mỗi buổi nói chuyện, mỗi câu nói phải có âm điệu cao thấp khác nhau, tiết tấu nhanh, chậm phù hợp, điều đó sẽ giúp cho cuộc nói chuyện của một người giám đốc ở cương vị mới trở nên hấp dẫn hơn.

Ngoài ra, một người giám đốc ở cương vị mới còn phải luyện tập cách dùng ngôn ngữ. Nói càng ngắn gọn càng tốt. Có người khi truyền đạt một vấn đề nào đó, thao thao bất tuyệt hồi lâu, nhưng vẫn không diễn đạt được ý chính, kết quả là mọi người đã phải tốn thời gian và tinh thần mà không nắm bắt được tư tưởng chung là gì. Do vậy, trước khi nói phải suy nghĩ chín chắn để đưa ra được vấn đề chính.

Nghệ thuật nói không phải có được nhờ bẩm sinh, mà được rèn luyện qua quá trình thực tế. Một người giám đốc ở cương vị mới nếu không có khả năng ăn nói sẽ không thể có được hiệu quả cao trong quá trình giao tiếp.

Giao tiếp là sợi dây liên hệ giữa người với người, sự giao tiếp giữa doanh nghiệp với môi trường bên ngoài chẳng qua cũng là sự giao tiếp giữa người với người. Giao tiếp trong quản lý vừa là một môn kỹ thuật vừa là một môn nghệ thuật, nó có quy luật và kỹ năng nhất định. Học và nắm vững được những kỹ năng này sẽ giúp con người cảm thấy thuận lợi hơn trong công việc, hơn nữa còn tạo ra mối quan hệ tốt với mọi người, cuộc sống sẽ vui vẻ hơn. Đối với

doanh nghiệp, mỗi giao tiếp trong và ngoài tốt sẽ tạo được hình ảnh đẹp đối với xã hội, đó chính là một trong những bí quyết của sự thành công.

Khả năng giao tiếp của một người giám đốc ở cương vị mới đôi khi còn quan trọng hơn cả trình độ văn hóa, khả năng phân tích, muốn giao tiếp tốt phải chú ý những điểm sau:

- Bạn cần phải nhạy bén một chút, bằng sức sáng tạo của mình, bạn sẽ tạo được cảm hứng cho người khác...
- Cần phải có sự tự tin khi giao tiếp với người khác.
- Thái độ giao tiếp lịch sự, thoải mái là điều hết sức quan trọng quyết định sự thành công của buổi nói chuyện. Nếu bạn quá căng thẳng, người khác cũng cảm thấy không thoải mái.
- Nói chuyện một cách chân thành cũng để lại ấn tượng tốt cho người nghe. Bởi vì trong xã hội này có quá nhiều người nói khoác lới sự thật thà của bạn sẽ đem lại cho bạn sự thành công.
- Quan tâm đến thái độ của người đang cùng giao tiếp với bạn, biết quan tâm chăm sóc và hiểu ý họ.

38

KHÉO LÉO TRONG SỬ DỤNG NGÔN NGỮ GIAO TIẾP

1. Nhận thức ngôn ngữ.

Ngôn ngữ là câu nói trong giao tiếp xã hội. Để giao tiếp tốt hơn, phải có nhận thức nhất định đối với chiếc câu nói này.

Thực tế là ai trong số chúng ta cũng đều không thể tách rời được ngôn ngữ, nhưng người sử dụng ngôn ngữ không nhất thiết là người có nhận thức sâu sắc về nó. Có rất nhiều nhà tư tưởng sau khi tiến hành nghiên cứu ngôn ngữ đã làm nó trở nên phức tạp. Khi con người thử làm cho ngôn ngữ đơn giản hơn thì khả năng diễn đạt tư tưởng lại bị hạn chế, những từ ngữ hay thì biến thành tu từ, không được thể hiện, còn nếu quá cầu kỳ trau chuốt từ ngữ thì lại làm mất đi giá trị chân thực của nó. Con người mượn ngôn ngữ để nhận biết hiện thực, còn ngôn ngữ đôi khi lại xa rời hiện thực, ngôn ngữ là để thúc đẩy sự giao tiếp, nhưng ngôn ngữ đôi khi cũng gây nên những sự hiểu lầm khá lớn.

Ngôn ngữ thực ra cũng có nhược điểm của nó, trước hết mức độ biểu hiện của ngôn ngữ là có giới hạn. Ngôn ngữ là câu nói để con người nhận biết hiện thực. Khả năng nhận biết hiện thực của con người có rộng lớn hay không có mối quan hệ mật thiết đối với khả năng nhận thức ngôn ngữ của mỗi người. Nhưng ngôn ngữ nghèo nàn hơn rất nhiều so với hiện thực, những hiểu biết của con người đối với hiện thực và môi trường cũng khác xa so với những gì con người được biết thông qua ngôn ngữ. Sự thể hiện hiện thực bằng ngôn ngữ cũng làm mất đi giá trị sinh động và phong phú của

nó. Ngôn ngữ và tư tưởng cũng tồn tại khoảng cách, ngôn ngữ là hiện thực trực tiếp của tư tưởng, nhưng ngôn ngữ cũng không thể che giấu được tư tưởng chân thực của con người.

Điều quan trọng hơn là, trước hết ngôn ngữ không thể thể hiện được toàn bộ tư tưởng của con người. Thứ hai, giữa ngôn ngữ và sự vật cũng có khoảng cách. Mỗi quan hệ giữa ngôn ngữ và sự vật được tạo nên bởi sự ngẫu nhiên và lâu dần trở thành thói quen. Đối với mọi sự vật, ngôn ngữ chỉ mang ý nghĩa chỉ định, nhưng trong môi trường ngôn ngữ phức tạp hơn một chút thì ý nghĩa chỉ định của ngôn ngữ cũng không còn rõ ràng nữa. Ngôn ngữ có chức năng khái quát, nếu chúng ta nói từ “quả táo”, không phải chúng ta đang chỉ một loại táo nào cụ thể, mà chỉ nói chung chung là táo mà thôi. Chính đặc điểm này của ngôn ngữ đã tạo nên sự khó khăn cho con người trong quá trình lý giải. Người nghe lại hiểu nghĩa của từ “quả táo” khác xa so với người diễn đạt từ này. Ngoài ra, ngôn ngữ mà những dân tộc khác nhau, quốc gia khác nhau, ngành nghề khác nhau sử dụng cũng hoàn toàn khác nhau.

Tuy rằng, ngôn ngữ còn tồn tại nhiều nhược điểm như trên, nhưng chúng ta cũng không thể sống tách rời ngôn ngữ, vấn đề là ở chỗ con người làm thế nào để biến những điểm yếu của ngôn ngữ thành sự thuận lợi trong khi sử dụng.

Nhược điểm của ngôn ngữ mặt khác lại chính là ưu thế của nó. Khi con người cảm thấy hạn chế về vốn từ ngữ trong quá trình dùng ngôn ngữ để diễn đạt hiện thực, họ sẽ tự phát triển thêm, khai thác thêm từ chính sự hạn chế đó. Ngôn ngữ lấy tư duy của người giải thích để thể hiện hiện thực chứ không phải xuất phát từ bản

chất ngôn ngữ. Khoảng cách giữa ngôn ngữ và tư tưởng sẽ làm cho con người tìm tòi thêm những biểu hiện của ngôn ngữ, sau khi tư tưởng được điều chỉnh rõ ràng thì ngôn ngữ sẽ giúp trình bày rõ ràng thứ tự những tư tưởng đó. Tính khái quát của ngôn ngữ lại thúc đẩy sự phát triển của tư duy lô-gic.

Ngôn ngữ là cầu nối giao tiếp nên phải bao hàm những đặc trưng đã nói ở trên, những đặc trưng này sẽ quyết định rằng nếu con người muốn sử dụng ngôn ngữ và lý giải một cách chính xác thì phải vận dụng ngôn ngữ một cách thành thạo. Khả năng sử dụng ngôn ngữ nhất định của con người và khả năng giao tiếp của anh ta thường tỷ lệ thuận với nhau và là điều cần thiết đối với nhà quản lý và nhà lãnh đạo. Hiện nay, có rất nhiều nhà quản lý và nhà lãnh đạo nhấn mạnh rằng họ đang phải nỗ lực học ngôn ngữ. Một nhà quản lý học người Mỹ lại nói rằng, các nhà quản lý đều phải biết coi trọng ngôn ngữ như di sản quý giá nhất của loài người. Một nhà quản lý nếu không có khả năng khuyến khích nhân viên bằng những bài diễn thuyết hay những bài viết sinh động thì anh ta khó có thể thành công trong sự nghiệp. Vì vậy, để giao tiếp có hiệu quả hơn, mỗi người lãnh đạo đều phải biết sử dụng ngôn ngữ một cách thành thạo, có khả năng tốt trong diễn đạt và lắng nghe.

2. Nguyên tắc và kỹ năng giao tiếp ngôn ngữ.

Mọi người dùng ngôn ngữ để tiến hành giao tiếp. Bằng ngôn ngữ, một người có thể đem tư tưởng, tình cảm, nhận thức của mình truyền đạt cho người khác (phương thức truyền đạt có thể bằng cách viết hoặc bằng cách nói). Để có được kết quả truyền đạt như mong muốn, người truyền đạt phải tuân thủ một số nguyên tắc và kỹ năng cơ bản.

Thứ nhất, chủ đề phải rõ ràng. Chủ đề là ý chính trong biểu đạt ngôn ngữ. Giao tiếp của người lãnh đạo thông thường là giao tiếp chính thức, do đó càng phải chú trọng hơn tới nguyên tắc này. Người xưa đã ví một bài văn như là quân lính, chủ đề là tướng quân, ngôn ngữ còn được so sánh hơn cả quân tốt, ngôn ngữ còn bị chủ đề chi phối. Không có tướng quân thì nhất định sẽ không thể thắng trận. Bài văn cũng vậy, nếu không có một chủ đề rõ ràng thì cho dù từ ngữ có văn vẻ tới cỡ nào cũng khó đạt được thành công. Không những viết văn cần phải có chủ đề, mà ngay cả trong những cuộc họp, diễn thuyết, thậm chí cả cuộc nói chuyện cũng cần phải có chủ đề rõ ràng. Không có chủ đề thì cuộc giao tiếp khó có thể kéo dài, người nói người nghe đều cảm thấy giao tiếp rời rạc, không đạt kết quả mong muốn. Tất nhiên là trong một số trường hợp giao tiếp không chính thức thì có thể nói rộng phạm vi tư tưởng, hình thức có thể linh hoạt hơn một chút, như vậy sẽ thu缩小 khoảng cách giao tiếp giữa hai bên, giúp cho người giao tiếp trở nên cởi mở hơn. Phải có được chủ đề rõ ràng, đó không phải là một yêu cầu mới nhưng lại là một cái đích không dễ đạt được.

Thứ hai, ngôn ngữ phải chính xác. Ngôn ngữ chính xác chủ yếu là cách dùng từ đặt câu không được mơ hồ, không phản ánh đúng sự thật. Tránh dùng những từ vô nghĩa, tối nghĩa khó hiểu, ví von không phù hợp, những khái niệm không chính xác. Cách dùng từ ngữ không chính xác bao gồm những nguyên nhân sau:

Một là, do vẫn đề hiểu biết ngôn ngữ, vốn từ của người giao tiếp không nhiều, khả năng diễn đạt kém, không biết sắp xếp từ ngữ trong câu hợp lý, do vậy đã ảnh hưởng tới quá trình giao tiếp.

"Bình dị" là lấy những người bình thường nhất làm tiêu chuẩn, "bình dị" không có nghĩa là "tâm thường". Dùng từ ngữ "bình dị" không những dễ làm cho câu văn chuẩn xác mà còn làm cho người nghe cảm thấy gần gũi, thân thiết và dễ tiếp thu.

Thứ ba, diễn đạt phải sinh động. Những bài văn có hương vị cảm xúc thường để lại ấn tượng sâu sắc cho người nghe, "tính sinh động của ngôn ngữ thường tỷ lệ thuận với tốc độ nắm bắt tư tưởng mới của mọi người". Mọi người đều muốn nghe những lời nói sinh động, dễ hiểu nhưng tiêu chuẩn của sinh động là gì? Làm thế nào để lời nói được sinh động? Có rất nhiều vấn đề phải thảo luận ở đây. Chúng ta phải hiểu rằng, trước hết phải phân biệt giữa sinh động và tâng bốc. Tâng bốc là nói phóng đại quá sự thật. Giá trị của sinh động là diễn đạt được cảm xúc mãnh liệt, diễn đạt được chiêu sâu của tâm lý, làm cho người đọc, người nghe cảm thấy bị cuốn hút. Sinh động cũng có liên quan tới kỹ năng diễn đạt. Tư duy hình tượng của các nhà nghệ thuật là khả năng thiên phú đặc biệt, nhưng thực ra mỗi người chúng ta đều có thể có khả năng này. Giao tiếp ngôn ngữ không phải là kể lại một câu chuyện, khi biết cách thể hiện hình tượng một cách sinh động sẽ giúp cho vấn đề trở nên rõ ràng hơn và đánh thức được người nghe. Diễn đạt từ ngữ một cách tự nhiên cũng là cách để làm cho từ ngữ trở nên sinh động hơn. Ngoài ra, "tính hài hước" cũng là một cách biểu hiện của sự sinh động. Hài hước diễn đạt sức sống của ngôn ngữ, hơn nữa trong nhiều trường hợp khác nhau, tính hài hước còn xoá bỏ được khoảng cách, làm ấm không khí căng thẳng giữa hai bên khi giao tiếp, nó cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới giao tiếp. Do vậy, người giỏi giao tiếp là người luôn mang phong cách hài hước trong quan hệ.

Người lãnh đạo phải làm được cả ba điều trên, có điều là kỹ năng vận dụng ngôn ngữ phải phù hợp với hoàn cảnh và đối tượng cụ thể, sự vận dụng các kỹ năng trong ngôn ngữ cũng chính là một kỹ năng. Muốn sử dụng kỹ năng trong ngôn ngữ một cách hiệu quả, chúng ta cần phải rèn luyện trong thực tế lâu dài. Tóm lại, kỹ năng trong ngôn ngữ là một vấn đề mang tính thực tiễn.

3. Những yếu tố làm ảnh hưởng tới khả năng tiếp nhận thông tin.

Giao tiếp là quá trình diễn ra giữa nhiều đối tượng, do đó giao tiếp một mặt là truyền đạt, một mặt là tiếp thu. Giao tiếp có thể bằng đối thoại, cũng có thể được tiến hành bằng văn bản, nhưng cho dù là giao tiếp bằng đối thoại hay bằng văn bản đều tồn tại một vấn đề đó là tiếp thu như thế nào. Ở đây, chúng ta sẽ phân tích một chút về những yếu tố làm ảnh hưởng tới khả năng tiếp thu.

Thứ nhất, tiếp thu và diễn đạt ngôn ngữ có mối liên hệ mật thiết với nhau. Diễn đạt ngôn ngữ một cách chính xác, rõ ràng sẽ giảm thiểu việc hiểu sai lầm. Tuy nhiên, chúng ta cũng không thể đảm bảo rằng, người truyền đạt lúc nào cũng có thể diễn đạt một cách chính xác và không sai sót. Hơn nữa, đặc trưng ngôn ngữ cũng không thể đưa ra đảm bảo này cho người diễn đạt, bởi vì ngôn ngữ là sự tự tin gián tiếp của truyền đạt. Với cùng một thông tin có thể sử dụng nhiều cách diễn đạt khác nhau, điều đó đã đem lại những khó khăn nhất định cho người nghe.

Tiếp thu thông tin của một loại ngôn ngữ hoàn toàn không đơn giản như việc tiếp nhận một đồ vật nào đó. Vì thế, để hiểu được thông tin mà người truyền đạt đưa ra, người nghe phải cố gắng tiếp

thu những thông tin chân thực nhất thông qua hình thức diễn đạt cụ thể, để tránh những tiếp thu sai lầm trong ngôn ngữ.

Thứ hai, khả năng tiếp thu của con người rất hạn chế, nếu có quá nhiều thông tin được đưa ra cùng một lúc sẽ làm người nghe rối loạn. Truyền đạt những văn bản khác loại với nhiều nội dung khác nhau trong một cuộc họp sẽ làm cho mọi người chỉ chú ý tới vấn đề này mà quên đi vấn đề khác, không thể ghi nhớ một cách tuần tự. Do vậy, khi người lãnh đạo truyền đạt thông tin, phải hết sức cố gắng để ý tới khả năng tiếp thu của người nghe, chứ không phải đưa ra một lượng thông tin quá lớn ép người nghe phải tiếp thu.

Thứ ba, mỗi người đều có một điều kiện tiếp thu khác nhau, mọi người đều quen tiếp thu theo nhu cầu của mình, do đó thông tin mà xã hội truyền đạt có sự chênh lệch rất lớn với sự tiếp thu của mỗi người. Việc phát sinh vấn đề này có cơ sở của tâm lý học, bởi vì nhận thức của con người không phải được bắt đầu từ con số không, mà nó được hình thành từ tâm lý lý giải thông tin. Sự hình thành loại tâm lý này có mối quan hệ rất lớn đối với môi trường văn hoá, trình độ tri thức và phẩm chất đạo đức của con người. Do vậy, là người truyền đạt thông tin, người nói phải dựa trên đặc điểm tâm lý của đối tượng tiếp nhận, sau đó lựa chọn phương pháp truyền đạt, giúp cho việc tiếp thu đạt hiệu quả cao.

Thứ tư, ngôn ngữ chỉ là phương tiện thông tin của tin tức. Tiếp nhận thông tin tuy phải thông qua ngôn ngữ, nhưng để lý giải thông tin một cách chính xác thì không phải đơn thuần chỉ là vấn đề ngôn ngữ học. Nếu mọi người không chuẩn bị đầy đủ những

kiến thức liên quan thì sẽ không có cách nào lý giải được thông tin. Nói một cách thông thường, nếu mọi người không quan tâm tới nỗi khổ của người khác thì sẽ không có sự chia sẻ niềm vui nỗi buồn với người khác, nếu không biết lý giải tâm lý của người khác thì sẽ không bao giờ có thể giao tiếp được với họ. Do vậy, niềm khao khát tri thức, sự đồng cảm sẽ là tiền đề quan trọng trong tiếp nhận thông tin.

Thứ năm, việc lý giải thông tin đôi khi cũng cần phải rất tinh tế, đặc biệt là những thông tin diễn tả tình cảm, người truyền đạt có thể đang ẩn chứa cảm xúc nhưng không để lộ ra bên ngoài, nhưng người tiếp nhận phải có sự quan sát tinh tế. Các nhà triết học coi đây là hình thức nhận thức trực giác, được hình thành trong quá trình luyện tập thực tế lâu dài của con người. Nó có tác dụng rất lớn trong việc lý giải thông tin, nó là một nghệ thuật lý giải chân chính. Nhưng không phải bất kỳ người tiếp nhận thông tin nào cũng có khả năng này. Rất nhiều người không thể cảm nhận tình cảm con người một cách khéo léo tinh tế, do đó đã bỏ qua thông tin về tình cảm của người truyền đạt, do vậy người nghe không đạt được hiệu quả tiếp thu như mong muốn.

39

BÍ QUYẾT VÀ KỸ NĂNG GIAO TIẾP NGOÀI NGÔN NGỮ

Trong quá trình tìm kiếm thông tin giao tiếp, điều được chú ý nhiều nhất là sử dụng từ vựng như thế nào. Trên thực tế, ngữ âm chỉ là một bộ phận nhỏ trong nội dung thông tin. Có chuyên gia đã tiến hành điều tra tính quan trọng tương ứng trong mỗi phần khác nhau hình thành nên thông tin và họ phát hiện ra rằng, hàm ý trong giao tiếp bằng lời nói: ngôn ngữ chiếm 7%, âm thanh chiếm 38%, còn sự thể hiện của khuôn mặt chiếm 55%. Trong giao tiếp bằng văn viết, mọi người coi việc lựa chọn từ ngữ và đặt câu là quan trọng nhất bởi vì nội dung của thông tin đều được biểu đạt bằng từ ngữ. Người đọc có thể đọc đi đọc lại một đoạn văn nào đó, có thể dừng lại để suy ngẫm nội dung, thậm chí có thể ghi chép hoặc đánh dấu một khái niệm quan trọng nào đó. Nhưng trong giao tiếp trực tiếp bằng lời nói thì bản thân từ ngữ được sử dụng cũng chỉ là một bộ phận rất nhỏ trong toàn bộ nội dung giao tiếp, làm thế nào để diễn đạt những từ ngữ đó (bao gồm ngữ điệu, tốc độ nói, âm điệu, điểm dừng và tình cảm biểu lộ trên khuôn mặt) trên thực tế lại là một nội dung quan trọng của việc cung cấp thông tin. Đôi khi do từ ngữ không đạt nên còn phải dùng thành phần ngoài ngôn ngữ để diễn tả ý nghĩa. Lấy ví dụ từ câu "như vậy hay đấy", có thể trong một sự việc cụ thể nào đó, câu nói này thể hiện niềm vui chân thực, nhưng trong một hoàn cảnh khác thì nó lại thể hiện sự không hài lòng, có thể còn hàm ý châm biếm. Như vậy, hàm ý của thông tin hầu như phụ thuộc vào những yếu tố ngoài ngôn ngữ như trên.

Nói chung, trong giao tiếp ngoài ngôn ngữ phải nắm vững tiêu chuẩn của 4 mặt: khoảng cách không gian, thời gian, hình ảnh và tư thế bên ngoài.

1. Yêu cầu không gian: Đối phương giữ khoảng cách như thế nào.

Trong giao tiếp, ngoài ngôn ngữ cần phải nắm được khoảng cách không gian. Nếu nói về những người ở các quốc gia khác nhau thì khoảng cách không gian lại có ý nghĩa khác nhau. Điều là bạn càng đi về phía Bắc của quả địa cầu thì bạn sẽ phát hiện ra khoảng cách giữa người với người là rất lớn, còn nếu đi về phía Nam thì khoảng cách giữa người với người càng trở nên gần hơn. Hai người ở Anh nói chuyện với nhau luôn mong giữ một khoảng cách nhất định, còn người Ả Rập khi nói chuyện với nhau thì gần như là chạm mũi vào nhau.

Cái nhìn cũng bị coi là cách xâm phạm không gian của người khác. Khi bạn đang cố chen chúc trong đám đông, ví dụ như trong cầu thang máy hay trong xe buýt, bạn không thể đem cái nhìn đầy nghi ngờ đối với người đứng hoặc ngồi rất gần với bạn. Khi bạn đứng rất gần với một người lạ trên phố, bạn không thể không đưa mắt sang nhìn họ. Nếu cứ nhìn chằm chằm vào một người khác giới, bạn sẽ bị coi là vô duyên. Nếu vô tình bạn bắt gặp ánh mắt của họ trong trạng thái như vậy thì bạn nên nói một câu "xin lỗi".

Một số quốc gia ở Châu Âu, đàn ông có thể khoác vai nhau cùng đi, phụ nữ cũng có thể tay nắm tay, nhưng không bị coi là người đồng tính. Ở một số nước, đàn ông có thể biểu hiện tình cảm bạn bè bằng một nụ hôn. Ở Mỹ, bố mẹ thường hay nói với con trai

về sự thể hiện tình cảm có liên quan tới giới tính, do vậy họ yêu cầu con trai của họ không được phép bộc lộ tình cảm của mình một cách thái quá, bởi vì như vậy sẽ bị coi là nữ tính, không thích hợp với một trang nam tử đích thực.

Việc người quản lý tìm hiểu hoàn cảnh của nhân viên là một việc hết sức quan trọng. Với mọi khả năng có thể, nên cố gắng tìm hiểu hoàn cảnh của từng nhân viên, làm cho người cùng giao tiếp cảm thấy thân mật gần gũi. Cũng giống như vậy, khi bố trí một nhân viên cùng làm việc với một người mới, nên để họ tìm hiểu hoàn cảnh của nhau, ví dụ như khoảng cách không gian, tình cảm và sở thích cũng là một yếu tố rất quan trọng. Ví dụ, nếu sắp xếp một người miền Nam cùng làm việc với một nhóm người miền Bắc, như vậy sẽ dễ dàng làm cho mọi người không thoải mái. Nhưng ở đây cũng không yêu cầu người quản lý phải chia rẽ những con người ở những nơi có nền văn hoá khác nhau, bởi vì rất có thể doanh nghiệp của bạn là một công ty liên doanh, hay một công ty xuyên quốc gia, do vậy việc tìm hiểu hoàn cảnh của mỗi người là rất hữu ích.

Tìm hiểu hoàn cảnh văn hoá khác nhau để có cách đối xử khác nhau là việc làm rất quan trọng. Trong giao tiếp cũng cần cân nhắc tới những điểm khác nhau của mỗi cá nhân để có thể linh hoạt trong giao tiếp. Trong quá trình giao tiếp không nên quá vội vàng đi vào vấn đề chính, mà phải để cho người giao tiếp lựa chọn giới hạn phù hợp, giúp họ cảm thấy thoải mái, tự tin.

Nếu bạn đứng ở phía sau chiếc bàn nói chuyện với một người khác thì hiệu quả truyền đạt thông tin sẽ khác so với khi bạn đứng bên cạnh họ.

Trong cuộc giao tiếp, vị trí mà chiếc ghế của bạn di chuyển thể hiện sự lựa chọn cuộc giao tiếp đó là chính thức hay không. Trong nhà ăn, bạn ngồi cạnh người bạn thân của bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn là ngồi đối diện với anh ta.

Bạn hãy chú ý khi chào hỏi mọi người trong cùng công ty, nhất thiết phải nắm vững khoảng cách không gian phù hợp. Trong quá trình giao tiếp, bạn có giữ khoảng cách quá xa so với người cùng giao tiếp không? Bạn phải hết sức chú ý tới vấn đề này.

Có một số người có thói quen giữ khoảng cách xa với người cùng giao tiếp. Nói về những người này thì đó là cách thể hiện sự tự tin và địa vị với người cùng giao tiếp.

2. Nắm chắc thời cơ: Đạt hiệu quả tối ưu trong giao tiếp.

Nắm chắc thời cơ là điều thứ hai cần nắm vững trong giao tiếp ngoài ngôn ngữ.

Ví dụ, một vị khách vào một công ty nào đó, sau khi vào cổng, chỉ khi được người chủ cho phép, vị khách mới ngồi xuống, hoặc chỉ đi lại trong phạm vi hạn chế, những việc làm đó đều thể hiện địa vị, trình độ văn hoá, hoàn cảnh văn hoá và sự tự tin của vị khách kia. Tính quan trọng được thể hiện ở chỗ: ai sẽ là người ngồi xuống trước, ai là người nói trước, ai là người đứng lên trước, ai là người đưa ra kết luận sau cùng.

Ở một số nước, tiến độ làm việc quan trọng hơn là công việc cụ thể. Ở những nước này, họ coi trọng việc hoàn thành công việc hơn là bó hẹp thời gian từ giờ nào đến giờ nào.

Quan niệm về thời gian ở Mỹ rất rõ rệt, nhưng ở các nước trung đông hoặc khu vực Nam Mỹ thì lại không làm được điều này, bởi vì họ không quan niệm thời gian rõ rệt, họ cho rằng từ 8 giờ đến 9 giờ đều như nhau, chỉ cần bạn có mặt là được.

Thế nhưng, coi trọng giờ giấc lại là nét văn hoá được đem đến bởi sự phát triển công nghiệp hoá. Ở những nước không có nền công nghiệp hóa, họ rất khó chấp nhận áp lực của thời gian. Do vậy, là một người quản lý, nếu nhân viên của họ không đúng giờ, họ sẽ báo cáo lại với giám đốc. Rất nhiều người không để ý tới việc làm trong một ngày, nhưng họ lại chăm chú chọn một thời gian nào đó để đi làm việc riêng. Nhưng đối với các doanh nghiệp thì coi trọng giờ giấc phải là điều bắt buộc.

Nhưng cũng lưu ý với bạn rằng, không phải tất cả những người Nam Mỹ đều không coi trọng giờ giấc, thực ra có một số người ở Bắc Mỹ cũng không đúng giờ. Và cũng không phải tất cả những người Ả Rập đều không đúng giờ, điều khác nhau là ở thói quen của mỗi người mà thôi. Những điều khái quát trên đây muốn giúp bạn hiểu một điều rằng, những vấn đề gặp phải trong công việc không hoàn toàn do bạn làm việc tốt hay không tốt, đôi khi thực tế có một số vấn đề rất khó thay đổi, có thể do nền văn hoá nơi bạn sinh sống đã làm ảnh hưởng tới công việc của bạn.

Có một số người nói rất nhanh, nhưng một số người khác lại nói rất chậm, có một số người lại không đủ kiên nhẫn để lắng nghe những người nói chậm rãi. Khi họ đoán trước được người nói định nói gì, họ sẽ chủ động ngắt lời, nhưng như vậy không được lịch sự

cho lắm. Do vậy, bạn nên ý thức bản thân để đem lại sự thoải mái cho người khác và cũng không nên vì những sở thích riêng của mình làm ảnh hưởng đến người khác.

3. Hình ảnh bên ngoài.

Điểm chú ý thứ ba trong giao tiếp ngoài ngôn ngữ đó là hình ảnh bên ngoài. Hình ảnh bên ngoài của một người sẽ phản ánh địa vị của người đó và sự khẳng định của người đó với người khác, trong đó bao gồm dáng vẻ, cách đi đứng, trang phục, kiểu tóc và khuôn mặt.

Ảnh tượng đầu tiên bao giờ cũng tồn tại lâu dài. Bạn có thể được người khác ghi nhớ là bởi vì buổi ban đầu bạn đã để lại ấn tượng tốt. Dáng vẻ, cách đi đứng là những yếu tố bên ngoài hết sức quan trọng. Lúc bạn đi đâu ngẩng cao trán đầy tự tin, hay là co ro cúm rúm. Lúc bạn đứng lưng thẳng hay là cong như lưng con lạc đà. Trang phục của bạn có lập dị hay không, đầu tóc rối bời hay cắt tỉa gọn gàng, cà vạt có lệch lạc hay không v.v... Tất cả những chi tiết trên đều phản ánh con người thực của bạn. Nếu bạn làm các công việc hậu cần, trên áo của bạn có vết bẩn thì điều đó cũng dễ được chấp nhận, nhưng trong trường hợp khác chỉ cần dựa vào quần áo là có thể đoán ngay được cá tính của mỗi người.

Mọi người không những phải ý thức được hình tượng bên ngoài của mình mà còn phải chú ý tới những lời nhận xét. Con người thường dễ hình thành một quan niệm, cái nào có thể chấp nhận được và cái nào không thể và họ sẽ liệt người khác vào hệ thống phán đoán của mình một cách tự giác hoặc không tự giác. Do vậy cần chú ý xem bản thân có những yêu cầu như thế nào đối với

người khác, điều đó có ý nghĩa quan trọng trong nhận xét của người khác đối với bạn. Bởi vì mọi người không thể vì sở thích riêng của mình mà quyết định được thái độ của người khác. Do đó, điều này có liên quan tới những chuẩn mực văn hoá khác nhau.

Hình ảnh bên ngoài thường có liên quan mật thiết tới thời trang. Cách ăn mặc hiện nay của mọi người đã thay đổi rất nhiều so với cách ăn mặc mười năm trước. Là một nhà quản lý, bạn phải có một tiêu chuẩn nhất định trong cách ăn mặc nói riêng hay hình ảnh bên ngoài nói chung. Khi nhìn thấy một sinh viên vào lớp học với bộ trang phục tuỳ tiện, vị giáo sư lắc đầu nói rằng liệu sau này người sinh viên kia có thể trở thành người quản lý được hay không? Một người không coi trọng đến hình ảnh của mình thì sẽ chẳng bao giờ đạt được vị trí quản lý.

4. Dáng vẻ và thái độ nói với chúng ta điều gì.

Điểm thứ tư cần phải nắm vững trong giao tiếp ngoài ngôn ngữ đó là dáng vẻ và thái độ. Điều mà chúng ta coi trọng không phải là ý nghĩa của tác phong hay thái độ như thế nào, mà là phải biết kết hợp với hoàn cảnh cụ thể. Vậy tác phong và thái độ có ý nghĩa như thế nào? Nếu bạn mang một nụ cười và nói câu "tôi đang rất bận" hoặc bắt chéo chân mà nói rằng "tôi không tức giận", như vậy sẽ làm người khác không hiểu nổi thông tin mà bạn đưa ra, bởi vì dáng vẻ của bạn không phù hợp với lời nói.

Trong giao tiếp, khi diễn đạt tư tưởng bằng thái độ cần phải có một số quy tắc cơ bản. Dưới đây liệt kê một số ý nghĩa cơ bản của giao tiếp bằng thái độ và dáng vẻ:

- Thường che đậy khi nói (nói không chắc chắn hoặc nói dối).

- Hai mắt cá chân đan vào nhau (có ý muốn huỷ bỏ).
- Xoa hai tay vào nhau (đang mong đợi một điều gì đó).
- Đút tay vào túi quần (thể hiện sự chắc chắn).
- Hắng giọng một cách vô ý thức (đang lo lắng, sợ sệt).
- Hắng giọng có ý thức (phê bình, giáo dục).
- Hai tay giơ cao chỉ lên trần (đây tự tin và hanch diện).
- Một tay ở phía trên, một tay đặt trên đùi (thực sự tự tin).
- Vắt chéo hai chân khi ngồi (thoải mái, không có gì phải lo lắng).
- Sự thể hiện của phụ nữ khi nhận được tín hiệu - tay vuốt tóc, nghịch dây chuyền, hai chân đánh nhịp.
- Sự thể hiện của nam giới là chỉnh lại cà vạt, phủi lại quần áo, hoặc xem lại móng tay.
- Mỗi người đều có rất nhiều trạng thái dưới đây thể hiện họ đang nói dối: mắt chớp liên hồi, khi nói che miệng, lưỡi cọ vào môi, hắng giọng, thường xuyên làm động tác nuốt nước bọt, ra nhiều mồ hôi...

Tất nhiên, những ngôn ngữ bằng dáng vẻ đều bị ảnh hưởng bởi yếu tố văn hoá. Một số nhà nghiên cứu quan sát thấy rằng, với nền văn hoá khác nhau thì việc sử dụng ngôn ngữ bằng dáng vẻ và thái độ cũng khác nhau rất nhiều. Và ở mỗi quốc gia khác nhau thì ý nghĩa của dáng vẻ, thái độ cũng khác nhau.

Có một ví dụ rất hay sau đây giải thích rõ vấn đề trên. Ở nước Ả Rập, việc chỉ mũi giầy vào người khác (ví như có một số các

giám đốc thường đặt chân lên bàn) hoặc bắt chéo hai chân không được mọi người cho đó là thể hiện quyền uy và tự tin, mà bị coi là một hành vi coi thường người khác. Có một vị giáo sư người Anh đến một trường học của Ả Rập dạy văn thơ, khi đang giảng, vị giáo sư này vô tình quên mất tập tục ở đây nên đã ngồi lên ghế quay lưng lại, để lộ cả quần, với tư thế này đã làm cho học sinh của ông hết sức kinh ngạc. Vì trong xã hội đạo hồi, tư thế như vậy bị coi là dâm tà. Ngày thứ hai, sự kiện này đã bị báo chí đưa tin, rất nhiều học sinh có ý kiến phản đối vị giáo sư này. Họ chỉ trích "lễ giáo" của nước Anh và yêu cầu đuổi vị giáo sư kia về nước. Vì thế, trong công việc của mình, bạn nên xác định rõ ràng sự khác nhau của các nền văn hoá, nếu không thể hiện ngôn ngữ bằng dáng vẻ sẽ mang lại những hậu quả khôn lường.



Tất cả mọi người đều là nhà văn cả khi nào họ có điều muốn nói,
viết ra, không khó gì cả;
cái hiếm có, cái khó khăn là phải có trong đầu óc những câu chuyện
gi đẻ kể, những ý tưởng gì đã ng nói đẻ mà nói ra.

Jean Tharaud

Tố chất thứ ba đó là họ phải có tinh thần tích cực cao độ và thực sự mong muốn thành công, hoàn thành tốt mọi công việc.

Tố chất thứ tư là thái độ đối xử với quần chúng. Người lãnh đạo phải biết quan tâm đến đời sống của cấp dưới.

Cho dù các vị lãnh đạo đều có những tố chất như trên, nhưng về bản chất, mỗi người lại có một phương pháp lãnh đạo hiệu quả khác nhau, tức là phải căn cứ vào tình hình thực tế để lựa chọn phương pháp lãnh đạo phù hợp. Đôi khi, người lãnh đạo cũng cần phải mở rộng tầm nhìn hoặc tùy cơ ứng biến, ngoài ra còn cần có sự mạnh mẽ và cương quyết.

40

LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo có hiệu quả là một điều kiện quan trọng giúp doanh nghiệp thu được thành công. Một nhà quản lý học nổi tiếng người Mỹ nói rằng: "*Quản lý là yếu tố cơ bản nhất, là nguồn vốn quý báu nhất của mọi doanh nghiệp*". Theo tài liệu thống kê nước ngoài cho thấy trong số 100 doanh nghiệp mới, có khoảng một nửa số doanh nghiệp bị phá sản, đại đa số bị thất bại là do lãnh đạo không hiệu quả. Do vậy, muốn đào tạo nhân tài có năng lực lãnh đạo, cần phải chú ý tới hành động và phương pháp lãnh đạo có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh cao hay thấp và nó đã trở thành một vấn đề hết sức quan trọng.

Tuy nhiên, các nhà quản lý học lại có những ý kiến khác nhau khi giải thích về khái niệm lãnh đạo.

Khổng Tử cho rằng "*Lãnh đạo là một môn nghệ thuật giúp nhân viên cấp dưới tự tin hơn, nhiệt tình hơn để hoàn thành nhiệm vụ của họ*".

Thái Thụy lại cho rằng "*Lãnh đạo là một hành vi ảnh hưởng tới sự tự giác của mọi người, giúp mọi người cùng nỗ lực để hoàn thành mục tiêu chung của tập thể*".

Đỗ Bình thì cho rằng "*Lãnh đạo là người có quyền lực và khả năng quyết định*".

Và có nhà quản lý học lại còn định nghĩa "*Lãnh đạo là khả năng thuyết phục người khác nhiệt tình với một mục tiêu nhất định*".

Trong doanh nghiệp, với cùng một vị trí lãnh đạo thì mỗi người lãnh đạo đều có quyền lực như nhau, nhưng khi sử dụng thì sẽ cho những hiệu quả lãnh đạo khác nhau. Ví dụ, vị giám đốc này có thể phát huy tác dụng quan trọng của tổ chức, xử lý vụ việc một cách chính xác, điều hòa mọi xung đột trong doanh nghiệp, giúp cho nhân viên phát huy triệt để tính tích cực. Nhưng với một người khác cũng đảm nhận vị trí giám đốc này, cho dù không có sự thay đổi nào đối với tổ chức, môi trường, điều kiện và nhân viên trong doanh nghiệp, nhưng liệu anh ta có thể đạt được những hiệu quả tốt như vị giám đốc trước kia không. Có nhiều nguyên nhân tạo ra sự chênh lệch này, nhưng nguyên nhân cơ bản nhất vẫn là không biết sử dụng quyền lực. Từ đó có thể thấy rằng, việc sử dụng quyền lực của người lãnh đạo trong doanh nghiệp được coi là một môn nghệ thuật.

Đỗ Văn Hùng

**Roi tuy dài, không đánh tới bụng ngựa.
Quyền thế tuy mạnh nhưng không trị được nhân.**

Tả Truyện

42

PHƯƠNG PHÁP NÂNG CAO NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

Phương hướng quan trọng để nâng cao nghệ thuật lãnh đạo đó là phát huy tác dụng sức ảnh hưởng mang tính quyền lực và sức ảnh hưởng không mang quyền lực một cách hợp lý.

1. Sử dụng một cách chính xác sự ảnh hưởng mang tính quyền lực.

Dựa theo "mối liên hệ của lý luận quản lý", theo ý kiến của một nhà xã hội học, quyền lực hợp pháp là quyền lực cơ bản, nó mang yếu tố truyền thống, yếu tố chức vụ, yếu tố kinh nghiệm và tư cách mà những quyền lực khác không thể có được. Bởi vì quyền lực hợp pháp là nền tảng cho quyền lực trong doanh nghiệp, nên người lãnh đạo trước hết phải căn cứ và sử dụng một cách chính xác quyền lực hợp pháp, làm cho nó phát huy tác dụng vốn có trong tổ chức doanh nghiệp.

Khi sử dụng quyền lực hợp pháp, người lãnh đạo phải chú ý tới những điểm sau:

- Có thái độ thận trọng

Trước hết yêu cầu người lãnh đạo phải hành động theo quy định, hơn nữa còn phải biết sử dụng quyền lực một cách linh hoạt. Bởi vì nếu chỉ biết sử dụng những biện pháp cứng nhắc, thì cho dù việc thi hành quyền lực là chính xác nhưng cũng làm cho cấp dưới có cảm giác bị ra lệnh.

- Phải có tinh thần vô tư

Khi tư cách phẩm chất và tài năng của một vị lãnh đạo nằm ở mức trung bình, thì nhân tố tình cảm lại vô cùng quan trọng. Tất nhiên không thể coi nhẹ yếu tố tri thức. Trong thời đại thông tin bùng nổ như hiện nay, người lãnh đạo phải nỗ lực học tập, thu thập tri thức mới, đẩy nhanh tốc độ đổi mới tri thức để thích ứng với tình hình mới, hoàn cảnh mới, yêu cầu mới. Đây chính là một trong những phương hướng nâng cao sức ảnh hưởng trong công việc lãnh đạo.

Đỗ Anh Khoa

Chớ đem điểu mình giỏi mà bắt người khác cũng làm như thế.

Chớ đem điểu mình hay mà khinh người không được thế.

Triệu Khiêm

43

LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO PHÙ HỢP

Một nhà nghiên cứu ở trường Đại học nước Mỹ từng đưa ra 4 hình thức lãnh đạo cơ bản:

- Hình thức chuyên quyền độc đoán cực đoan.
- Hình thức độc quyền nhân từ.
- Hình thức thỏa thuận dân chủ.
- Hình thức tham gia dân chủ.

Bốn hình thức trên đều có sự khác biệt.

Ở hình thức thứ nhất, người quản lý hoàn toàn không tin tưởng vào cấp dưới. Trong mọi tình huống, sau khi đưa ra quyết định, người quản lý sẽ truyền đạt cho cấp dưới thực hiện. Khi cần thiết thì chỉ dùng áp lực và báo trước những nguy cơ để yêu cầu nhân viên hoàn thành công việc. Nhưng ở hình thức này, người quản lý không tín nhiệm cấp dưới của mình, và ngược lại, cấp dưới cũng không tin tưởng vào người lãnh đạo. Do vậy, những tổ chức được hình thành không chính thức đều đối lập với những mục tiêu của những tổ chức chính thức.

Hình thức thứ hai, người quản lý rất bao dung nhân từ. Họ đối xử với cấp dưới giống như cha mẹ đối với con cái. Đa số các quyết định đều do người lãnh đạo đưa ra và yêu cầu cấp dưới phải tin tưởng vào những quyết định đó. Người lãnh đạo ít khi để nhân viên có cơ hội tham gia vào các chính sách. Do vậy, ở hình thức quản lý thứ hai này, nhân viên rất thận trọng và e sợ lãnh đạo.

được hiệu quả thực sự hay không lại phải phụ thuộc vào hoàn cảnh thực tế.

Trong rất nhiều trường hợp, lựa chọn lý luận Y kết hợp với hình thức lãnh đạo thứ ba và thứ tư cũng sẽ thu được kết quả tốt. Nhưng trong những hoàn cảnh nhất định cũng phải dùng cả hình thức thứ nhất và thứ hai để lãnh đạo mọi người. Ví dụ, khi một con thuyền sắp bị chìm cần phải nhanh chóng di chuyển hành khách sang thuyền cứu sinh, tình huống này đòi hỏi người lãnh đạo phải có quyết định mau lẹ. Bởi vì lúc này không có đủ thời gian để cho tất cả mọi người tham gia thảo luận phương án giải quyết. Khi đó phải yêu cầu có một người lãnh đạo cương quyết. Vào những lúc nguy hiểm như vậy thì người lãnh đạo theo lý luận X thường sẽ tốt hơn là theo lý luận Y.

Quá trình xử lý các vấn đề liên quan đến quản lý kinh doanh cũng vậy. Khi phát sinh một vấn đề cấp bách, ví dụ khi công ty bên bờ phá sản, thì áp dụng hình thức quản lý lãnh đạo theo kiểu thứ nhất và kiểu thứ hai lại là một phương án hay. Tóm lại, khi tình hình nguy cấp thì nên lựa chọn hình thức lãnh đạo thứ nhất và thứ hai, khi tình hình thuận lợi thì lựa chọn hình thức lãnh đạo thứ ba và thứ tư.

Điều lưu ý là, nhân viên khác nhau sẽ có những phản ứng khác nhau đối với mỗi loại hình thức lãnh đạo. Có người thích phân quyền ở mức cao nhất, như vậy họ mới phát huy được tác dụng trong các quyết định. Nhưng có một số người lại muốn phân quyền ít đi một chút hoặc có sự hạn chế. Người thứ nhất sẽ không hoàn thành tốt công việc nếu nằm dưới sự lãnh đạo theo hình thức thứ nhất. Người thứ hai sẽ không hoàn thành tốt công việc nếu nằm

dưới sự lãnh đạo theo hình thức thứ tư. Do đó, người lãnh đạo nên lựa chọn hình thức quản lý phù hợp với từng cấp dưới. Trong thực tế, không có hình thức quản lý nào phù hợp với mọi tình hình. Hình thức lãnh đạo có hiệu quả được quyết định bởi người lãnh đạo, người được lãnh đạo và môi trường của họ.

Nói tóm lại, người lãnh đạo có hiệu quả là người phải tìm hiểu hoàn cảnh chung, phân tích những hình thức lãnh đạo mà nhân viên cấp dưới yêu cầu, sau đó kết hợp với khả năng của bản thân để lựa chọn một loại hình thức quản lý phù hợp nhất.

Đoàn Văn Cống

**Muốn điều khiển phải biết người.
Muốn biết người phải hiểu mình trước đã.**

A. Detoeupe

44

3 LÝ LUẬN HIỆU QUẢ TRONG LÃNH ĐẠO

Một nhà quản lý học người Mỹ cho rằng "*Người quản lý là yếu tố cơ bản nhất, là nguồn tài nguyên hiếm hoi nhất trong bất cứ doanh nghiệp nào*". Do vậy, vấn đề tính hiệu quả trong lãnh đạo được coi là trọng điểm để nghiên cứu. Quá trình nghiên cứu về tính hiệu quả trong lãnh đạo đã hình thành nên 3 loại lý luận theo từng giai đoạn phát triển: lý luận phẩm chất, lý luận hành động và lý luận hoàn cảnh.

1. Lý luận phẩm chất.

Người nghiên cứu lý luận này đã tìm ra những đặc trưng của khả năng lãnh đạo có hiệu quả từ phẩm chất của cá nhân. Trọng điểm của lý luận này nằm ở chỗ bằng cách phân tích những đặc trưng cá nhân của người lãnh đạo để tìm ra lý do vì sao lãnh đạo có hiệu quả.

Một nhà tâm lý học người Mỹ cho rằng, có 8 loại cá tính đặc trưng và 5 loại khuyến khích đặc trưng đều có mối liên quan tới tính hiệu quả trong quản lý.

- 8 cá tính đặc trưng bao gồm:
 - Tài trí: cách diễn đạt bằng lời nói và văn viết.
 - Chủ động: mong muốn khai thác phương hướng mới.
 - Khả năng giám sát: khả năng chỉ đạo người khác.
 - Tự tin: có lợi cho việc tự đánh giá.
 - Có khả năng tiếp cận với nhân viên.
 - Có khả năng quyết đoán.

- Nữ tính - nam tính.
- Mức độ thành thạo.
- 5 loại khuyến khích đặc trưng bao gồm:
 - Nhu cầu ổn định công việc.
 - Nhu cầu tiền thưởng.
 - Nhu cầu về quyền lực chỉ đạo người khác.
 - Nhu cầu tự thực hiện công việc.
 - Nhu cầu về thành tích sự nghiệp.

Nhà tâm lý học cho rằng, những nhu cầu trên có tính quan trọng khác nhau đối với sự thành công trong công việc quản lý lãnh đạo. Trong đó khả năng giám sát, nhu cầu thành tích sự nghiệp, tài trí, nhu cầu tự thực hiện công việc, lòng tự tin, tính quyết đoán là hết sức quan trọng, những đặc trưng còn lại chỉ là thứ yếu, nhưng trong đó đặc trưng nữ tính - nam tính cũng rất quan trọng.

2. Lý luận hành vi.

Từ những năm 40, chúng ta đã bắt đầu nghiên cứu sự thay đổi phương hướng, để tiến vào giai đoạn "lý luận hành động", tức là từ những hành động của lãnh đạo tìm ra mô hình lãnh đạo thành công.

Nhà tâm lý học về quản lý của một trường đại học ở Mỹ đã đưa ra hai mặt khác nhau của hành động lãnh đạo: hướng tới nhân viên và hướng tới công việc. Người lãnh đạo hướng tới nhân viên thường coi trọng mối quan hệ giữa người với người, họ tôn trọng những nhu cầu của cấp dưới và thừa nhận sự chênh lệch của các nhân viên, còn người

Làm việc dưới sự lãnh đạo của người chỉ huy

lãnh đạo hướng tới công việc thì lại coi trọng kỹ năng làm việc, coi trọng nhiệm vụ, điều mà họ quan tâm nhất là hoàn thành nhiệm vụ, còn nhân viên được họ coi như công cụ để đạt mục tiêu mà thôi. Kết luận về khuynh hướng được nghiên cứu ở trường đại học này như sau: người lãnh đạo hướng tới nhân viên thường có xu hướng coi trọng sản xuất tập thể, đáp ứng nhu cầu của nhân viên ở mức cao, còn đối với người lãnh đạo hướng tới công việc thì lại có xu hướng không coi trọng sản xuất tập thể và đáp ứng nhu cầu của nhân viên ở mức thấp.

3. Lý luận về hoàn cảnh.

Lý luận này cho rằng, lãnh đạo có hiệu quả không được quyết định bởi phẩm chất và hành động của người lãnh đạo không thay đổi, mà nó được quyết định bởi sự phối hợp quan hệ giữa người lãnh đạo, người được lãnh đạo, điều kiện hoàn cảnh. Điều này có thể được biểu hiện bằng công thức sau:

Tính hiệu quả của lãnh đạo = f (người lãnh đạo, người được lãnh đạo, môi trường hoàn cảnh).

Công thức này cho thấy, tính hiệu quả của lãnh đạo là hàm số của ba biến số người lãnh đạo, người được lãnh đạo và môi trường hoàn cảnh.

Công thức này đã bỏ qua phẩm chất lãnh đạo mà coi lãnh đạo là một quá trình ở trạng thái động, năng lực lãnh đạo có thể được bồi dưỡng trong thực tế, hiệu quả lãnh đạo tùy thuộc vào đặc điểm của người được lãnh đạo và sự thay đổi của hoàn cảnh.

Với tư tưởng chủ đạo này, nhà tâm lý học quản lý đã đưa ra những mô hình lý luận trên mọi góc độ khác nhau như sau:

4. Mô hình lãnh đạo "dây chuyền".

Người lãnh đạo trong doanh nghiệp thường gặp phải tình trạng này: khi giải quyết một vấn đề nào đó, rất khó quyết định nên lựa chọn biện pháp nào, tự mình đưa ra quyết định hay là để cấp dưới đưa ra phương hướng giải quyết? độc quyền hay là dân chủ? Để giúp cho các nhà lãnh đạo có thể lựa chọn được hình thức lãnh đạo tốt nhất, chúng tôi xin cung cấp mô hình lãnh đạo "dây chuyền" để làm tư liệu tham khảo. Mô hình này là do hai nhà tâm lý học đưa ra vào năm 1958. Họ cho rằng giữa hai cực của phương thức lãnh đạo tồn tại rất nhiều hình thức lãnh đạo khác nhau và những phương thức đó đã tạo nên một "dây chuyền".

Trong dây chuyền này, quyền hạn của người lãnh đạo dần dần giảm đi, còn đối với nhân viên thì phạm vi hoạt động lại được nới rộng hơn. Đối với người lãnh đạo theo hình thức độc đoán, phần lớn họ coi trọng mối quan hệ trong công việc và rất chú trọng tới việc sử dụng quyền lực để gây ảnh hưởng cho nhân viên cấp dưới. Còn đối với người lãnh đạo theo hình thức dân chủ thì lại coi trọng mối quan hệ tập thể, coi trọng việc đem lại sự tự do, không gò ép trong công việc cho nhân viên cấp dưới.

Mô hình này cho chúng ta thấy rằng, hình thức lãnh đạo không thể là cố định bất biến, mà phải dựa vào tình hình thực tế (ví dụ như điều kiện lịch sử, tính chất của vấn đề, thói quen doanh nghiệp, thời gian làm việc...) để đưa ra những quyết định phù hợp. Mô hình "dây chuyền" thể hiện một hệ thống các hình thức lãnh đạo mang tính dân chủ ở mức độ khác nhau, người lãnh đạo không thể lựa chọn một cách máy móc một trong hai hình thức hoặc là

độc đoán hoặc là dân chủ, mà phải căn cứ theo nhu cầu khách quan, kết hợp cả hai loại một cách phù hợp.

5. Mô hình lãnh đạo cùng tham gia.

Mô hình này được hai nhà tâm lý quản lý đưa ra vào năm 1973. Đặc điểm chính của mô hình này là: hình thức lãnh đạo muốn có hiệu quả phải căn cứ vào từng tình hình cụ thể, cho nhân viên cùng tham gia vào các quyết định ở mức độ khác nhau.

Mô hình lãnh đạo cùng tham gia cho rằng, khi đưa ra các quyết định, căn cứ vào những tình hình khác nhau sẽ có 5 hình thức lãnh đạo khác nhau:

- Người lãnh đạo sử dụng những tài liệu có sẵn, tự quyết định các vấn đề và đưa ra quyết sách.
- Căn cứ vào những văn bản mà cấp dưới báo cáo, sau đó tự đưa ra quyết định
- Dựa vào các hình thức tiếp xúc khác nhau giúp nhân viên hiểu rõ vấn đề, lấy ý kiến của họ, sau đó người lãnh đạo đưa ra quyết định.
- Để cho tập thể nhân viên cấp dưới cùng tìm hiểu vấn đề, tập thể cùng đưa ra ý kiến và kiến nghị, sau đó người lãnh đạo sẽ đưa ra quyết định.
- Để cho tập thể nhân viên cấp dưới biết vấn đề, đồng thời cùng nhau đưa ra những ý kiến đánh giá những phương án đã được lựa chọn, thảo luận để có được ý kiến thống nhất giải quyết vấn đề.

Hai mô hình "dây chuyền" và "cùng tham gia" đều phải dựa vào điều kiện về tính chất của vấn đề, yêu cầu thời gian của quyết

định, nắm vững tình hình hồ sơ và thông tin cá nhân của nhân viên, mức độ yêu cầu sự kết hợp của nhân viên v.v... để quyết định mức độ dân chủ trong hình thức lãnh đạo.

6. Mô hình lãnh đạo gợi mở mục tiêu.

Mô hình gợi mở mục tiêu còn gọi là mô hình chỉ hướng mục tiêu. Mô hình này được vị giáo sư người Canada đưa ra vào năm 1971. Điểm chính của mô hình này là căn cứ theo mức độ của công việc để quyết định quan điểm của lãnh đạo.

Bằng những thử nghiệm và nghiên cứu, ông thấy rằng sự kết hợp giữa công việc và quan hệ không nhất định là một hình thức lãnh đạo có hiệu quả nhất, ở đây còn phải bổ sung yếu tố tìm hiểu hoàn cảnh.

Khi không hiểu rõ nhiệm vụ công việc, không biết phải bắt đầu công việc từ đâu, họ sẽ hy vọng có người lãnh đạo cho "nhiệm vụ tối cao" của mình, giúp họ hiểu rõ và bố trí công việc hợp lý. Khi nội dung công việc đã được làm rõ, hoặc các bước tiến hành đã được trình bày rõ ràng, lúc này lại hy vọng có được "mối quan hệ" với lãnh đạo nhằm giúp công việc đạt được hiệu quả mong muốn.

Mô hình này là để cho người lãnh đạo thông qua việc làm rõ ý nghĩa, phương hướng, nội dung của công việc, tức là nói rõ phương hướng mục tiêu của công việc để "mở lối đi thuận lợi" cho nhân viên, đồng thời quan tâm tới tinh thần của nhân viên, giúp nhân viên dễ dàng đi theo con đường thuận lợi mà lãnh đạo đã vạch ra. Nói một cách cụ thể hơn, nếu cấp dưới không nắm được nội dung của công việc, người lãnh đạo nên quan tâm hơn tới đời sống tinh thần của nhân viên, giúp nhân viên đạt được hiệu quả trong công việc, chỉ có như vậy, nhân viên mới có thể vượt qua khó khăn một cách dễ dàng.

7. Lý luận chu kỳ tuổi thọ.

Điểm chính của lý luận này là hành động của lãnh đạo phải thích hợp với mức độ thành thạo của nhân viên, cùng với việc nâng cao dần trình độ thành thạo của nhân viên, hình thức lãnh đạo cũng thay đổi theo. Người đưa ra lý luận này, trên cơ sở phân tích hành vi của lãnh đạo đã phát hiện ra mối quan hệ vô hình giữa hành vi công việc, hành vi quan hệ và mức độ thành thạo.

Trong lý luận chu kỳ tuổi thọ, mức độ thành thạo đã được định nghĩa là có thành tựu, có mong muốn làm việc và có khả năng chịu trách nhiệm, có kinh nghiệm trong công việc và được đào tạo.

Tuổi tác là một trong những yếu tố quyết định sự thành thạo, nhưng đó không phải là yếu tố duy nhất. Thành thạo được đề cập ở đây là chỉ mức độ thành thạo về mặt tâm lý chứ không phải là mức độ thành thạo về mặt sinh lý. Mỗi người đều phải trải qua giai đoạn từ lúc chưa thành thạo cho đến khi dần dần trở nên thành thạo hơn. Trong một doanh nghiệp, mức độ thành thạo trung bình của nhân viên cũng có một quá trình phát triển giống như thế: từ lúc chưa thành thạo → tương đối thành thạo → rất thành thạo. Hình thức lãnh đạo cũng phải thay đổi theo từng giai đoạn, nếu không sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo.

8. Mô hình lãnh đạo lựa chọn phong cách.

Lý luận nhiệm kỳ lãnh đạo cho thấy, mức độ thành thạo của nhân viên sẽ có ảnh hưởng tới hiệu quả lãnh đạo. Tuy nhiên, lý luận này vẫn chưa phản ánh được toàn bộ những yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả lãnh đạo. Vì vậy, ở đây chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn đọc mô hình lãnh đạo lựa chọn phong cách để bổ sung cho lý luận trên.

Quan điểm này đưa ra 5 nhân tố cần phải tham khảo khi lựa chọn phong cách lãnh đạo, đó là:

- Tính chất công việc.
- Mức độ thành thạo của nhân viên.
- Hình thức lãnh đạo truyền thống.
- Phong cách lãnh đạo của cấp trên.
- Cá tính của bản thân người lãnh đạo.

9. Mô hình quyền biến.

Bằng những điều tra nghiên cứu lâu dài, ông Phí Đức Lạc đã đưa ra một mô hình lãnh đạo có hiệu quả, đó là mô hình "quyền biến". Ông cho rằng, mọi hình thức lãnh đạo đều có thể có hiệu quả, điểm mấu chốt là ở cách nhìn nhận sự việc. Từ đó ông cho rằng, hiệu quả lãnh đạo được quyết định bởi 3 điều kiện sau:

- Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên có nghĩa là mức độ chấp nhận của nhân viên đối với lãnh đạo.
- Trình tự công việc có nghĩa là mức độ hiểu công việc của nhân viên.
- Vị trí quyền lực có nghĩa là quyền lực của người lãnh đạo có được khi ở vị trí của mình cũng như mức độ ủng hộ của nhân viên trên mọi phương diện.

Nếu có đầy đủ 3 yếu tố trên, người lãnh đạo sẽ có điều kiện thuận lợi để thực hiện quá trình lãnh đạo.

45

BẢO VỆ SỰ UY NGHĨÊM CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Một người quản lý nếu chỉ dựa vào quy định và mệnh lệnh để làm việc, chỉ biết ngồi trên một chiếc ghế mềm trong văn phòng, dùng điện thoại liên lạc khắp nơi để tiến hành quản lý nhân viên, và nếu trong quá trình thực hiện xảy ra một vấn đề đáng tiếc nào đó, thì người quản lý kia sẽ đưa ra một lý do “chính đáng” rằng “đó không phải là lỗi của tôi, tôi đã hướng dẫn cách làm rồi” thì chúng tỏ anh ta là một người quản lý quan liêu, không có sự quan tâm thực sự tới quá trình làm việc thực tế của nhân viên. Vũ khí để làm thay đổi tư tưởng thiếu trách nhiệm này chính là sự giám sát.

Người quản lý có trách nhiệm là người hiểu được tác dụng của việc giám sát và việc kiểm tra.

Kiểm tra có thể duy trì được sự tiếp xúc giữa người quản lý và nhân viên. Đối với những nhân viên chưa từng gặp cấp trên bao giờ đến khi có cơ hội gặp họ thường xuyên hơn, nhân viên sẽ có cảm giác bất an, thận trọng, đôi khi còn thể hiện sự phản ứng, chính điều đó đã gây trở ngại cho sự tiếp xúc giữa cấp trên và cấp dưới, hơn nữa còn ảnh hưởng tới kết quả công việc. Kiểm tra cũng có nghĩa là sự giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới, vì vậy nó phải được diễn ra thường xuyên hơn.

Bằng cách sử dụng công tác kiểm tra sẽ giúp cho nhân viên cấp dưới thu thập được nhiều thông tin và nhiều tài liệu mới. Trong quá trình kiểm tra, nhân viên cấp dưới sẽ có cơ hội thổi lô những vấn đề khó khăn mà họ đang gặp phải, họ sẽ có cơ hội hiểu được

cách làm nào là đúng, vì sao lại phải làm như vậy, làm như thế nào sẽ gây ra sai sót và sai sót ở đâu.

Bằng cách sử dụng công tác kiểm tra sẽ giúp cải thiện mối quan hệ giữa con người với con người. Khi tiến hành kiểm tra, bạn nên nhớ rằng bạn là người quản lý chứ không phải là nhân viên kỹ thuật, phải kiểm tra nhân viên chứ không phải là kiểm tra máy móc. Bạn phải hiểu một điều rằng, người quản lý làm việc cùng với người nhân viên, chỉ có nhân viên kỹ thuật mới làm việc với máy móc, bạn nên biến công việc kiểm tra thành cuộc giao lưu trao đổi ý kiến với nhân viên cấp dưới, phải tìm hiểu nhân viên cấp dưới của bạn thông qua các cuộc kiểm tra, tìm hiểu công việc, sở thích, tinh thần, thậm chí cả cuộc sống gia đình của nhân viên.

Thông qua công việc kiểm tra có thể làm thay đổi biểu hiện của nhân viên. Nên biến mỗi cuộc kiểm tra thành cơ hội để biểu dương nhân viên cấp dưới. Chỉ bằng cách tuyên dương mới có thể làm cho nhân viên làm việc nỗ lực hơn. Chỉ có những nhà quản lý yếu kém mới thường xuyên phê bình, chỉ trích nhân viên cấp dưới trong khi kiểm tra.

Kiểm tra có tác dụng trong việc đảm bảo tiến độ hoàn thành công việc, do đó, những kỹ năng kiểm tra dưới đây rất có ý nghĩa đối với một nhà quản lý:

1. Sắp xếp thời gian kiểm tra hợp lý. Mỗi ngày ít nhất cũng nên dành ra một khoảng thời gian nhất định để tiến hành kiểm tra. Trong một tuần, sáng thứ hai và chiều cuối tuần là những thời điểm rất dễ xảy ra sai sót, bởi vì ở những thời điểm này, tư tưởng của nhân viên dễ bị phân tán, cần phải kiểm tra đột xuất.

2. Để đảm bảo tính trung thực của kết quả kiểm tra, cần thường xuyên thay đổi những thói quen trong quá trình kiểm tra, không nên kiểm tra cùng một nơi trong cùng một khoảng thời gian, đồng thời cũng nên thay đổi trình tự kiểm tra. Nếu nhân viên cấp dưới của bạn phát hiện ra quy luật kiểm tra của bạn, họ sẽ tìm cách đề phòng và có biện pháp đối phó với việc kiểm tra của bạn.

3. Trước khi tiến hành kiểm tra, bạn nên có sự chuẩn bị kỹ lưỡng, chỉ cần bạn tinh tường một chút, nắm vững tận gốc mọi vấn đề thì nhân viên cấp dưới không thể dễ dàng qua mặt bạn được.

4. Khi tiến hành kiểm tra, không nên để xảy ra xung đột, kiên trì thực hiện kiểm tra theo phương hướng đã định trước. Tuy không phải là chuyên gia trong mọi lĩnh vực nhưng bạn nên nắm bắt mọi vấn đề một cách toàn diện.

5. Bạn phải giữ vai trò chủ đạo trong khi tiến hành kiểm tra. Điểm mấu chốt trong quá trình kiểm tra là bạn phải là người chủ động lựa chọn chủ đề chứ không phải là nhân viên cấp dưới. Bạn là người kiểm tra chứ không phải là người bị kiểm tra. Điều cần đặc biệt nhấn mạnh đó là, khi nhân viên cấp dưới của bạn rất có hứng thú với những vấn đề mà bạn đã đưa ra, vậy thì bạn nên tiếp tục khai thác kiểm tra kỹ hơn nữa.

6. Cần chú ý lắng nghe trong quá trình kiểm tra. Ngoài việc đặt ra câu hỏi, không nên nói chuyện riêng, không nên thể hiện mình là người giỏi giang hơn người, không nên đưa ra những câu hỏi mà bản thân cũng chưa có câu trả lời. Điểm quan trọng của công tác kiểm tra là tìm hiểu xem cấp dưới có thực hiện công việc mà bạn giao cho họ hay không, công việc được tiến hành như thế

nào, chứ không phải là kiểm tra xem cấp dưới có những ý kiến gì đối với công việc mà bạn giao cho họ.

7. Cần phải tiến hành kiểm tra lại đối với những sai sót được phát hiện ra. Trừ phi bạn tìm ra những biện pháp để sửa chữa những sai sót đó, nếu không công việc kiểm tra sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Chỉ bằng cách kiểm tra lại một lần nữa thì bạn mới có thể biết được cách thức mà bạn đưa ra để sửa chữa sai lầm có được thực hiện hay không. Nếu không có sự giám sát thi hành mệnh lệnh thì chẳng khác nào chưa có bất cứ một mệnh lệnh nào được đưa ra.

Chú ý công tác kiểm tra không những là để thực hiện công việc, mà còn là cách để thể hiện uy tín và quyền lực của nhà quản lý.

• • •

**Thiên hạ đều biết tim cái mà mình không biết,
ngược lại không ai chịu dò tim cái mà mình đã biết.
Ai cũng biết chê cái mà mình cho rằng sai, rằng quấy
mà không mấy ai biết tự tìm cho mình cái mà mình đã cho là phải.**

Trang Tử

10

Quyết sách

"Quyết sách" được nhắc đến trong quản lý học là theo nghĩa rộng, có nghĩa là đưa ra một quyết định nào đó. Nó không chỉ có nghĩa là quyết định cho một vấn đề lớn, mà cũng bao gồm cả quyết định cho những vấn đề nhỏ.

Quyết sách là một hình thức phán đoán, là sự lựa chọn cho một phương án. Sự lựa chọn này không đơn giản chỉ là "đúng" hay "sai", mà là sự lựa chọn cho một hoàn cảnh nào đó còn chưa được xác định cụ thể. Vì vậy, vấn đề trung tâm của một quyết sách chính là phương pháp giải quyết cho những vấn đề chưa được xác định.

Quyết sách là sự lựa chọn của hành động, hành động là việc thực hiện của quyết sách. Đây chính là nội dung quan trọng đối với những vị giám đốc mới. Nếu có quyết sách hay quyết định đúng đắn thì khi thực hiện sẽ thuận lợi hơn rất nhiều, hiệu quả cũng sẽ rất cao. Nếu lúc đưa ra quyết sách không có sự thận trọng, đưa ra quyết định sai lầm, hoặc là không suy nghĩ thấu đáo thì khi thực hiện sẽ không tránh khỏi sự thất bại và tất nhiên sẽ dẫn đến chất lượng quản lý kém. Do đó, những giám đốc mới nên bỏ ra công sức và thời gian để có được những quyết sách đúng đắn trong công việc, đó là điều hết sức cần thiết.

46

QUYẾT SÁCH

Quyết sách, nói một cách đơn giản là những chiến lược hoặc những biện pháp. Quyết sách là sự lựa chọn tối ưu từ những phương án đa dạng, sau đó mới đưa ra quyết định cuối cùng. Nó bao gồm toàn bộ quá trình từ những vấn đề trước khi đưa ra quyết định cuối cùng như thu thập tài liệu, dự báo tương lai, xác định mục tiêu, xây dựng phương án, phân tích dự đoán, khống chế và phản hồi trong quá trình lựa chọn và thực hiện cũng như sự giám sát cần thiết.

Quyết sách là hoạt động nhằm tìm ra phương pháp xác định, phương sách, phương kế của xã hội loài người. Nó có liên quan tới mọi lĩnh vực trong cuộc sống của con người, con người và tập thể đều chịu sự chi phối của các quyết sách, nó có nghĩa là mục tiêu dẫn lối cho con người đi tới tương lai. Từ đó có thể có một số định nghĩa về quyết sách như sau:

- Quyết sách là cách đưa ra một quyết định để giải quyết một vấn đề nào đó.
- Quyết sách là hình thức đạt được những mục tiêu đã xác định, nếu không có mục tiêu cụ thể cũng không thể đưa ra quyết sách.
- Quyết sách là để hành động một cách chính xác, nếu không thông qua thực tiễn sẽ không thể có được quyết sách.
- Quyết sách là sự lựa chọn trong nhiều phương án khác nhau, nếu không có sự so sánh, không có sự lựa chọn thì sẽ không có quyết sách.

- Quyết sách là hướng tới tương lai, phải đưa ra những quyết sách đúng đắn, phải tiến hành dự đoán dựa theo cơ sở khoa học.

Quyết sách là cả một quá trình, về mặt lý luận nhận thức, quá trình quyết sách là một quá trình nhận thức động thái khách quan để phản ánh chủ quan, là khái niệm hình thành từ sự nhận thức những quy luật nắm bắt được trong thực tiễn. Thực tiễn vừa là điểm đầu lại vừa là điểm cuối của quyết sách, quá trình quyết sách là mắt xích trung gian của hai bước nhảy vọt trong lý luận nhận thức, quá trình này xuyên suốt quá trình phán đoán lô gic của con người, đặc biệt còn là hoạt động tư duy mang tính sáng tạo.

• • •

Nói đúng. Nghĩ đúng.

Làm như thế cũng chưa phải là đúng mà còn cần phải thi hành đúng.

Lachaussier

47

NGUYÊN TẮC CƠ BẢN TRONG QUYẾT SÁCH

Nguyên tắc của quyết sách là sự tuân thủ những nguyên lý chỉ đạo và tiêu chuẩn hành vi. Đó là sự phản ánh tư tưởng chỉ đạo của những quyết sách mang tính khoa học và cũng là khái quát của những quyết sách mang tính kinh nghiệm thực tiễn. Nói về nguyên tắc cơ bản của những quyết sách lãnh đạo, chủ yếu bao gồm những loại sau:

1. Nguyên tắc mang tính kinh tế.

Đó là sự nghiên cứu mối quan hệ giữa giá trị phải trả cho những quyết sách mang tính kinh tế và những lợi ích thu được, nghiên cứu mối quan hệ giữa đầu tư và sản xuất. Quyết sách của lãnh đạo bắt buộc phải lấy lợi ích kinh tế làm hạt nhân, đồng thời phải kết hợp giữa lợi ích kinh tế với lợi ích xã hội, thu được thành quả lớn nhất nhưng chỉ phải bỏ ra sức lao động và tiền vốn ở mức thấp nhất.

2. Nguyên tắc mang tính hệ thống.

Nguyên tắc mang tính hệ thống còn được gọi là nguyên tắc mang tính tổng thể, nó yêu cầu nhìn nhận đối tượng của quyết sách như là một hệ thống, lấy sự ưu việt của mục tiêu hệ thống tổng thể làm thước đo, hoà hợp các mối quan hệ trong hệ thống, làm cho hệ thống trở nên hoàn chỉnh, cân đối. Do vậy, khi đưa ra quyết sách, cần phải lấy đặc tính của các hệ thống nhỏ đặt vào hệ thống tổng thể để làm cân đối các mối quan hệ, lấy mục tiêu chung của hệ thống tổng thể để làm hài hòa mục tiêu của các hệ thống nhỏ.

3. Nguyên tắc mang tính dự đoán.

Dự đoán chính là tiền đề và là căn cứ của quyết sách. Dự đoán là dùng những yếu tố đã biết trong quá khứ và hiện tại, áp dụng những kiến thức và những phương pháp khoa học để dự đoán về những điều chưa biết trong tương lai. Quyết sách đưa ra có đúng hay không, được quyết định bởi mức độ chính xác của việc phán đoán về tương lai, nếu không "đoán trước" được hậu quả của những việc làm trong tương lai thì sẽ đưa ra những quyết sách sai lầm. Vì vậy lãnh đạo khi đưa ra quyết sách phải tuân thủ nguyên tắc dự đoán.

4. Nguyên tắc mang tính khả thi.

Yêu cầu cơ bản của nguyên tắc mang tính khả thi là lấy chủ nghĩa biện chứng duy vật làm tư tưởng chỉ đạo, là phương pháp vận dụng khoa học tự nhiên và khoa học xã hội, tìm ra những phương án dễ dàng đạt mục tiêu quyết sách, đồng thời phân tích những ưu nhược điểm của phương án để đưa ra lựa chọn cuối cùng. Phân tích tính khả thi là biểu hiện bên ngoài của nguyên tắc mang tính khả thi, là mắt xích quan trọng trong quá trình hình thành quyết sách. Chỉ có quyết sách nào được thông qua luận chứng phân tích mang tính khả thi thì mới chắc chắn là phương án thực hiện có hiệu quả cao. Đối với nguyên tắc mang tính khả thi cần phải nghiên cứu kỹ hơn yếu tố giới hạn, bao gồm giới hạn về điều kiện tự nhiên, giới hạn của bản thân hệ thống quyết sách. Yêu cầu cụ thể của nguyên tắc mang tính khả thi là tiến hành nghiên cứu phân tích tính toàn diện, tính ưu việt, tính hợp pháp trên cơ sở xem xét những yếu tố giới hạn.

• **Tính toàn diện**

Được xuất phát từ sự tổng thể và đồng bộ, nghiên cứu và phân tích mục tiêu và phương án của quyết sách một cách hệ thống và toàn diện, cố gắng đảm bảo sự hoàn chỉnh, không để thiếu sót, không bỏ qua bất cứ một phương án khả thi nào. Phân tích mang tính toàn diện yêu cầu khi đưa ra quyết sách phải cân nhắc trước mọi vấn đề và đặt ra phạm vi để so sánh; cân nhắc giữa cái được và cái mất, giữa cái lợi và cái hại một cách toàn diện; nắm vững những phương án trù bị; phải suy nghĩ tới nhu cầu và khả năng, tức là phải suy nghĩ về những yếu tố có lợi và cơ hội có được sự thành công và cũng phải thận trọng trước những yếu tố bất lợi và rủi ro gặp phải thất bại.

• **Sự lựa chọn ưu việt**

Sự lựa chọn ưu việt tức là khi đưa ra quyết sách phải có sự lựa chọn từ hai hoặc trên hai phương án khác nhau, thông qua điều tra rộng, so sánh, phân tích toàn diện và luận chứng khoa học để lựa chọn ra phương án ưu việt nhất. Ở đây, "ưu việt" có nghĩa là hiệu quả và khả năng thành công cao.

• **Tính hợp pháp**

Bất cứ quyết sách nào đều được tiến hành trong môi quan hệ xã hội phức tạp, bắt buộc phải có tính khả thi hợp pháp. Nội dung của quyết sách phải phù hợp với pháp luật hiện hành, đồng thời khi đưa ra những quyết sách phải được thông qua bởi tổ chức hợp pháp nhất định.

5. Nguyên tắc mang tính phương hướng.

Quyết sách phải dựa vào thực tế rõ ràng, có mục tiêu phương hướng cụ thể, đồng thời mục tiêu phương hướng này phải có tính

ổn định tương đối, khi đã được xác định rồi thì không thể dễ dàng thay đổi.

6. Nguyên tắc mang tính thông tin.

Quyết sách được đưa ra là dựa trên những thông tin, thông tin chính là nền tảng của quyết sách, chất lượng của thông tin quyết định chất lượng của quyết sách. Khi tiến hành đưa ra quyết sách phải thu thập trên phạm vi rộng những tài liệu tin tức có liên quan tới quyết sách, những thông tin này phải mang tính hệ thống, tính toàn diện, sau đó tiến hành tổng kết, sửa đổi, phân tích, bổ sung. Tin tức sẽ là điều kiện cơ bản để đưa ra những quyết sách đúng đắn. Hiện nay, xã hội đã có hệ thống thông tin xã hội, vị trí của tin tức ngày càng quan trọng đối với những quyết sách, điều này đòi hỏi người đưa ra quyết sách nhất định phải coi trọng nguyên tắc thông tin.

7. Nguyên tắc mang tính dân chủ.

Nguyên tắc mang tính dân chủ có nghĩa là người đưa ra quyết sách phải phát huy tác phong làm việc mang tính dân chủ, điều động người tham gia vào quyết sách, thậm chí còn phát huy cả tính tích cực và tính sáng tạo của người thi hành quyết sách, người đưa ra quyết sách mang tính dân chủ thường dựa vào tập thể, dựa vào trí tuệ và sức mạnh của tập thể để làm việc. Nguyên tắc mang tính dân chủ có 3 yêu cầu cụ thể sau:

- Người lãnh đạo - người đưa ra quyết sách phải đảm bảo địa vị và quyền lợi của người cùng tham gia quyết sách và người thi hành quyết sách.

Người cùng tham gia quyết sách và người thi hành quyết sách vừa là đối tượng chịu sự quản lý của quyết sách, vừa là chủ thể

quản lý của quyết sách. Người cùng tham gia và người thi hành quyết sách có quyền suy xét và giám sát việc thực hiện quyết sách. Họ và người đưa ra quyết sách cùng hợp tác với nhau, cùng bàn bạc thảo luận với nhau. Chỉ bằng cách đảm bảo địa vị và quyền lợi cho họ thì mới có thể phát huy tính tích cực, tính năng động và tinh thần trách nhiệm của họ.

- Người lãnh đạo - người đưa ra quyết sách phải chú ý phát huy tinh thần dân chủ, tập trung quyền lực và phân quyền một cách chính xác, xử lý tốt mối quan hệ tập thể và dân chủ.

Người đưa ra quyết sách phải vừa phải chú ý tới khả năng tập trung quyền lực một cách hợp lý, đồng thời cũng phải phân quyền một cách hợp lý, vừa phải phản đối tính gia trưởng và cũng phải phản đối tính dân chủ cực đoan. Cần phải để cho người đưa ra quyết sách, người thi hành và người tham gia quyết sách hoạt động thống nhất với nhau, vừa phải dựa vào tập thể, tin tưởng vào tập thể, vừa phải biết lãnh đạo quần chúng.

- Người lãnh đạo - người đưa ra quyết sách cần phải dựa vào sức mạnh tập thể để có được những quyết sách đúng đắn.

Ngày nay, thế giới đang bước vào thời đại kỹ thuật và thông tin bùng nổ, công tác quản lý hiện đại đang phải đổi mới với nhiều vấn đề phức tạp, biến hoá khôn lường và đầy sức cạnh tranh. Khả năng của mỗi người đều có giới hạn, nên sẽ không thể thích ứng được với những yêu cầu hiện đại, do đó cần phải dựa vào sức mạnh của tập thể. Trước tiên phải chú ý phát huy tác dụng của các tổ chức chuyên gia, thứ hai nên thành lập tập đoàn chuyên đưa ra quyết sách, tiến hành thảo luận, bàn bạc cùng tập thể để cùng nhau

thống nhất quyết sách, cuối cùng là đối với một vấn đề quá lớn, cũng cần phải mời chuyên gia đến hỗ trợ.

8. Nguyên tắc mang tính khoa học.

Nguyên tắc mang tính khoa học là sự thể hiện tổng hợp của hàng loạt nguyên tắc quyết sách. Sự xuất hiện dồn dập của nền sản xuất hiện đại hóa, khoa học kỹ thuật hiện đại hóa, đặc biệt là hệ thống thông tin, đã tạo điều kiện cả về mặt kinh nghiệm lẫn khoa học cho việc đưa ra quyết sách, các hoạt động quyết sách của người lãnh đạo đã có được bước nhảy quan trọng về chất lượng. Hiện nay, người lãnh đạo cần phải tăng cường học tập những kiến thức quản lý hiện đại, tuân thủ nguyên tắc mang tính khoa học thì mới có thể đưa ra những quyết sách mang tính khoa học. Những yêu cầu cơ bản của những quyết sách mang tính khoa học đó là:

- **Tư tưởng khoa học của quyết sách**

Người lãnh đạo có đưa ra những quyết sách dựa trên cơ sở khoa học hay không, đó là yếu tố mang tính quyết định cho quyết sách. Tư tưởng khoa học của quyết sách yêu cầu người đưa ra quyết sách phải có tiêu chuẩn hợp lý, có hệ thống quan niệm, có tư duy lô-gíc về tính sai lệch, phong cách dân chủ. Một quyết sách được coi là thoả mãn tiêu chuẩn thì cần phải đạt những yêu cầu sau:

- Việc thực hiện mục tiêu quyết sách sẽ giúp cải thiện tình trạng của một lĩnh vực nào đó trong hệ thống, mà không làm ảnh hưởng hay tổn hại đến toàn bộ hệ thống.

- Người lãnh đạo thực hiện được các mục tiêu quyết sách trong điều kiện chủ quan và khách quan có nghĩa là đã tiến hành

quyết sách sau khi có sự phân tích và tận dụng những tài liệu phân tích một cách triệt để.

- Phương án mà người lãnh đạo lựa chọn cuối cùng phải là phương án tối ưu.

Tư duy lô-gic mang tính sai lệch yêu cầu người lãnh đạo phải có sự lựa chọn những lô-gic khác nhau đối với từng loại quyết sách khác nhau để tiến hành suy xét. Khi đã xác định được quyết sách rõ ràng, yêu cầu người đưa ra quyết sách phải có sự trải nghiệm trong thực tế trước khi thực hiện quyết sách, kết hợp giữa tỷ lệ chủ quan và tỷ lệ khách quan để làm giảm những yếu tố không xác định của quyết sách. Quyết sách mang tính rủi ro có nghĩa là yêu cầu người đưa ra quyết sách dám chấp nhận sự rủi ro, đồng thời phải hết sức cố gắng làm giảm tối thiểu những rủi ro của quyết sách, yêu cầu phải chuẩn bị trước những phương án dự bị để có thể tuỳ cơ ứng biến trong mọi trường hợp.

• Mức độ khoa học hoá của quyết sách

Như đã nói ở trên, quyết sách phải giải quyết được những vấn đề mang tính không xác định. Do vậy, một quyết sách mang tính khoa học phải là quyết sách tuân theo những trình tự mang tính khoa học. Thái độ và phương pháp thực hiện theo trình tự có mang tính khoa học hay không, ở một mức độ nào đó có ảnh hưởng tới chất lượng của phương án quyết sách. Mục đích trực tiếp của việc khoa học hoá quyết sách là làm cho quyết sách trở nên tiêu chuẩn hoá, hệ thống hoá, trên cơ sở đó mới có thể nâng cao hiệu quả của quyết sách, đạt được kết quả như dự kiến.

• Khoa học hoá phương pháp quyết sách

Quyết sách hiện đại đã hình thành hai loại phương pháp quyết sách mang tính khoa học khác nhau, nhưng lại bổ sung cho nhau, đó là: kỹ thuật "phát triển" và kỹ thuật "cơ bản". Kỹ thuật "phát triển" là dựa trên kiến thức, kinh nghiệm, trí tuệ của các chuyên gia, vận dụng lý luận xã hội học, lý luận tâm lý học để đưa ra phương pháp phân tích định hình của những phán đoán khoa học, còn kỹ thuật "cơ bản" là chỉ nhờ sự trợ giúp của những kiến thức trong vận trù học, hệ thống phân tích và máy tính, bằng cách phân tích số học để tiến hành phương pháp phân tích định lượng. Khi đưa ra quyết sách, người lãnh đạo cần phải biết kết hợp hai loại phương pháp trên, vừa phát huy trí tuệ và kinh nghiệm của chuyên gia, vừa vận dụng mô hình số học để tiến hành kết hợp phân tích.

• Khoa học hoá cơ cấu quyết sách

Về mặt khách quan thì kết cấu hoàn chỉnh của cơ cấu quyết sách hiện đại thông thường bao gồm 5 hệ thống lớn: hệ thống quyết sách, trí tuệ, thông tin, thực hiện và giám sát.

Hệ thống quyết sách là hạt nhân của cơ cấu quyết sách, được hình thành bởi người đưa ra quyết sách. Chỉ có hệ thống này mới có quyền đưa ra quyết sách trong một phạm vi nhất định.

Hệ thống trí tuệ là hệ thống tư vấn nghiên cứu chuyên hỗ trợ cho những quyết định của lãnh đạo, hệ thống này thường là do các chuyên gia xã hội học và chuyên gia khoa học tự nhiên trong các ngành nghề khác nhau xây dựng nên. Nhiệm vụ của nó là tư vấn cho quyết sách, hệ thống này sử dụng phương pháp vận trù và dự đoán, nó tận dụng những số liệu do hệ thống thông tin cung cấp để

tiến hành nghiên cứu một cách hệ thống đối với từng lĩnh vực khác nhau, trên từng góc độ khác nhau của quyết sách.

Hệ thống thông tin được xây dựng trên toàn bộ cơ cấu quyết sách, hệ thống thông tin chuyên để thu thập, thống kê, lưu trữ, kiểm tra, tuyên truyền, cung cấp những thông tin có liên quan. Toàn bộ quá trình quyết sách có thể được gọi là quá trình thu thập thông tin - chuyển đổi - cung cấp thông tin.

Hệ thống thực hiện là một hệ thống dùng để đảm bảo cho việc thực hiện quyết sách một cách chính xác từ cấp độ thấp nhất cho đến cấp độ cao nhất.

Hệ thống giám sát dùng để kiểm tra giám sát mọi mặt khi thực hiện quyết sách, đồng thời giúp hệ thống quyết sách thực hiện những điều chỉnh cần thiết nhằm đảm bảo cho việc thực hiện quyết sách được diễn ra một cách thuận lợi.

Cơ cấu quyết sách được lập nên bởi 5 hệ thống trên sẽ đảm bảo cho người lãnh đạo khi đưa ra quyết sách có được thông tin rộng lớn, được tư vấn kỹ càng, có sự phân chia khi thực hiện, giám sát độc lập, phản hồi kịp thời, từ đó có lợi cho việc thực hiện tính dân chủ và khoa học của quyết sách.

Những phương diện kể trên của quyết sách mang tính khoa học có mối quan hệ lẫn nhau, không thể tách rời, không thể thiếu một phần nào cả. Chỉ bằng cách xây dựng tư tưởng quyết sách mang tính khoa học, tuân thủ trình tự quyết sách theo khoa học, vận dụng các phương pháp khoa học khi đưa ra quyết sách, xây dựng cơ cấu quyết sách mang tính khoa học thì toàn bộ cơ cấu quyết sách mới có thể được gọi là khoa học.

48

TRÌNH TỰ VÀ CÁC BƯỚC QUYẾT SÁCH

Thông thường, trình tự quyết sách được phân chia thành 7 quá trình: phát hiện ra vấn đề, xác định mục tiêu, thu thập tài liệu, lập phương án, đánh giá và lựa chọn phương án, quán triệt thực hiện, phản hồi và giám sát kiểm tra.

1. Phát hiện vấn đề.

Bất kỳ một quyết sách nào đều bắt đầu từ việc phát hiện và đưa ra các vấn đề. Vấn đề ở đây có nghĩa là sự chênh lệch giữa tình trạng phải đạt được hoặc có khả năng đạt được với tình trạng đang thực hiện, nó thể hiện ở nhu cầu, cơ hội, thách thức, cạnh tranh, kỳ vọng v.v... Nó là một mâu thuẫn tồn tại khách quan trong thế giới chủ quan. Tính phức tạp của mâu thuẫn sẽ quyết định mức độ phức tạp của vấn đề trong quyết sách. Mâu thuẫn chính là nguồn gốc của các vấn đề trong quyết sách, nhưng không phải bất cứ vấn đề nào cũng nằm trong quyết sách. Khi phải đối mặt trước hàng loạt các vấn đề phức tạp thì cần phải trải qua hàng loạt hoạt động tư duy, tiến hành thu thập, lựa chọn và sàng lọc thông tin, cần phải nắm bắt những vấn đề có giá trị. Nếu không biết nắm bắt những vấn đề có giá trị hoặc lại đi thu thập những thông tin không có giá trị thì quyết sách cũng không đạt được tiêu chuẩn.

Một vấn đề rõ ràng thường bao gồm 2 lĩnh vực:

Một là phải làm rõ tính chất phạm vi, mức độ, giá trị và sự ảnh hưởng của vấn đề. Không nên chỉ dừng lại ở những hiện tượng bên ngoài hoặc dựa vào cảm giác chung chung mà phải phân tích

mọi biểu hiện của vấn đề. Phải biết phân chia vấn đề theo các loại hình khác nhau, ví dụ phân chia theo tính toàn diện và tính cục bộ, tính chiến lược hay là tính chiến thuật, tính lâu dài hay tạm thời, đã xuất hiện hay đang phải khai thác, có khả năng giải quyết ngay hay không có biện pháp giải quyết. Cần phải làm rõ mối quan hệ, tính tầng lớp, tính lịch sử, nhận thức, trạng thái, xu hướng, đặc điểm của các vấn đề. Nếu không nhận thức tổng thể vấn đề, không nắm vững quy luật vận động của sự vật khách quan thì sẽ không có được phương hướng và tiền đề chính xác cho quyết sách. Để thu thập vấn đề một cách chính xác, cần phải tiến hành điều tra nghiên cứu sâu rộng, làm rõ sự thật, làm rõ vấn đề.

Thứ hai là nếu muốn tìm ra nguyên nhân làm nảy sinh ra vấn đề, cần phải phân tích nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan, yếu tố chủ yếu và thứ yếu, nguyên nhân trực tiếp và gián tiếp v.v... Cần tiến hành phân tích thấu đáo mọi nguyên nhân của vấn đề.

2. Xác định mục tiêu.

Sau khi phát hiện ra vấn đề, cần phải tiếp tục xác định mục tiêu. Mục tiêu có nghĩa là những yêu cầu cơ bản nhất mong muốn được thực hiện hoặc là kết quả tiêu chuẩn phải đạt được trong một điều kiện nhất định, dựa trên khả năng và nhu cầu.

Xác định mục tiêu rõ ràng là một bước quan trọng trong quyết sách, nếu chọn mục tiêu sai thì hậu quả sẽ sai một ly đi một dặm. Một người quyết sách thông minh tất nhiên sẽ hiểu được chân lý này, "một khi xác định được mục tiêu rõ ràng chính xác thì có nghĩa là đã giải quyết được một nửa vấn đề trong quyết sách". Khi xác định mục tiêu cần phải chú ý tới những vấn đề dưới đây:

- Phải có kết cấu trình tự khi xây dựng hệ thống mục tiêu. Mục tiêu là hệ thống các mục tiêu có trình tự được hình thành từ mục tiêu tổng thể, mục tiêu con, mục tiêu cấp hai; mục tiêu là hệ thống có trạng thái phức tạp. Mục tiêu của quyết sách phải có sự tổng hợp và phân chia, giữa các mục tiêu phải có mối liên kết với nhau, làm cho chức năng của toàn bộ hệ thống mục tiêu phát huy tối đa hiệu quả.

- Mục tiêu là điều có thể đánh giá được bằng hiệu quả, quy định được thời gian, xác định được trách nhiệm.

- Phải quy định rõ những điều kiện ràng buộc của mục tiêu. Ví dụ lấy giá trị đâu ra, mức tăng trưởng lợi nhuận làm mục tiêu, đồng thời phải quy định định mức hoàn thành với những điều kiện tiền đề như chủng loại sản phẩm, kết cấu, chất lượng, quy cách. Điều kiện ràng buộc chủ yếu là những quy định mang tính hạn chế như điều kiện về nguồn nguyên liệu, quy cách chất lượng, yêu cầu về mặt thời gian và pháp luật, chế độ chính sách.

- Xây dựng tiêu chuẩn trong thời gian đã qua, hiện tại và tương lai để thực hiện cân bằng quyết sách. Phải xây dựng chỉ tiêu có giá trị khoa học, giá trị kinh tế và giá trị xã hội; đồng thời tổng hợp lại trong mối quan hệ cân bằng những giá trị trên để hình thành hệ thống giá trị dùng làm tiêu chuẩn đánh giá.

- Việc xác định mục tiêu phải thông qua sự kiểm tra, chứng minh của tập thể chuyên gia và lãnh đạo.

3. Thu thập tài liệu và nắm bắt thông tin.

Phải thu thập được các tài liệu có liên quan tới quyết sách như: tài liệu về kinh tế, kỹ thuật, xã hội v.v..., đó là căn cứ quan

trọng để tiến hành quyết sách mang tính khoa học. Lượng thông tin thu thập được nhiều hay ít, chính xác hay không có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng của quyết sách. Nếu không muốn gặp phải sai lầm trong quyết sách thì nhất định phải có nguồn thông tin phong phú và đáng tin cậy. Thông tin và báo cáo nghiên cứu nhanh chóng, chính xác, kịp thời chính là cơ sở vật chất kỹ thuật quan trọng của những quyết sách mang tính khoa học. Nếu không có những số liệu rõ ràng sẽ không thể đưa ra được những phân tích định tính đối với quyết sách. Do đó, phải cố gắng thu thập tối đa tài liệu và số liệu. Nguồn gốc của tài liệu một mặt là những tài liệu xuất phát từ thống kê điều tra, một mặt là những tài liệu có được nhờ dự báo. Khi thu thập tài liệu thông tin cần phải đạt được những yêu cầu sau:

- Tài liệu phải hoàn chỉnh, phải cố gắng thu thập mọi tài liệu có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp với những yêu cầu mục tiêu.
- Tài liệu được báo cáo hay thu thập phải có độ tin cậy, phải có căn cứ, phải có đầy đủ dữ liệu về thời gian địa điểm, đối tượng. Số liệu phải chính xác.
- Phải tiến hành phân tích hệ thống đối với tài liệu, coi trọng những tổng hợp từ thực tế, thông qua mối liên hệ với sự thực để nắm bắt sự thực. Từ sự phát triển của sự vật dự đoán ra các mối liên hệ và tiến hành so sánh đa dạng.
- Đối với một số vấn đề không chuẩn xác hoặc quá khó phải mời chuyên gia và nhân viên có liên quan đến cùng bàn bạc thảo luận, để phân tích định tính và dự báo khái quát.

Làm tốt công tác dự báo là đã thực hiện được một công việc quan trọng trong giai đoạn xác định mục tiêu và thu thập tài liệu.

Những quyết sách mang tính khoa học phải có dự báo mang tính khoa học. Những căn cứ khoa học cần thiết cho quyết sách khoa học bao gồm: căn cứ kinh tế, căn cứ hiện trạng, căn cứ dự báo. Tiến hành phân tích định tính, định lượng đối với sự vật trong quá khứ và hiện tại là một việc làm hết sức quan trọng nhưng chưa đủ. Việc thực hiện quyết sách phân tích lịch sử và hiện trạng là nhằm để dự báo cho tương lai. Không có dự báo khoa học thì sẽ không có quyết sách khoa học.

4. Lập phương án.

Xây dựng và cung cấp phương án lựa chọn chính là nền tảng của quyết sách. Các bước chính trong công tác này được các chuyên gia đảm nhiệm. Nếu chỉ có một phương án thì sẽ không thể lựa chọn và so sánh được, và cũng không thể gọi là quyết sách. Người ta thường nói: "không có sự lựa chọn thì cũng không có quyết sách". Một số giám đốc cũng dùng câu nói này để nhắc nhở bản thân: "*Nếu bạn cảm thấy chỉ có một con đường để đi, thì rất có khả năng con đường này không nên đi*". Trước đây chúng ta thường có tư tưởng chỉ một phương án là đủ, cách làm này nhất định phải được thay đổi. Nhiệm vụ chủ yếu khi lập phương án là tiến hành phân tích toàn bộ hệ thống số liệu và tài liệu được cung cấp bởi hệ thống thông tin, đồng thời xây dựng phương án dự bị dựa trên hai cơ sở trên đây. Công tác lập phương án đòi hỏi phải thực hiện được những công việc cụ thể sau:

- Phải xây dựng nhiều phương án đa dạng để có thể cung cấp lựa chọn, giữa các phương án phải có sự khác biệt về nguyên tắc để dễ dàng so sánh.

- Mỗi loại phương án đều căn cứ vào số liệu định lượng để phản ánh kết quả.
- Phải nêu rõ đặc điểm, nhược điểm và điều kiện thực tế của phương án.
- Phương thức diễn đạt của mỗi phương án khác nhau phải được hợp lý hoá và trực quan hoá.

Khi lập phương án cần phải thực hiện theo 2 bước sau:

Bước thứ nhất là giai đoạn dự tính. Yêu cầu phải có tinh thần sáng tạo và sức tưởng tượng phong phú. Điều này được quyết định bởi kiến thức, năng lực, trí tuệ và sự mạnh dạn của người tham mưu. Phải có tinh thần thực sự cầu thị, không đi theo vết xe đổ của người đi trước. Phải có tư tưởng nhạy bén, có con mắt nhìn xa trông rộng.

Bước thứ hai là phải thận trọng khi xây dựng phương án. Nếu ở bước một yêu cầu phải mạnh dạn thì bước thứ hai lại yêu cầu phải hết sức bình tĩnh, tính toán kỹ lưỡng, có sự suy nghĩ và cân nhắc tỉ mỉ để đề phòng trước những người đa nghi và những người hay đưa ra ý kiến phản đối. Ở bước này cần phải thực hiện tốt 2 công việc sau: Một là xác định chi tiết của phương án, hai là dự đoán trước kết quả.

5. Lựa chọn phương án.

Trước khi lựa chọn phương án, cần phải tiến hành đánh giá cụ thể đối với từng phương án. Cần tiến hành đánh giá tổng hợp đối với các phương án khác nhau dựa trên các phương pháp đánh giá khoa học hiện đại và kỹ năng quyết sách như "phân tích tính khả

"thi", "xây dựng quyết sách", "quyết sách không rõ ràng". Công việc này chủ yếu là do những chuyên gia và nhân viên nghiên cứu cao cấp đảm nhận. Nội dung chủ yếu là, tiến hành phân tích định tính, định lượng, phân tích theo thời gian, đánh giá giá trị hiệu quả của các phương án dự kiến trong quá khứ, hiện tại và tương lai, phân tích kết quả và sự ảnh hưởng của các phương án. Trên cơ sở đánh giá chung, tiến hành đánh giá điểm lợi hại, được măt của các phương án và sắp xếp các phương án theo mức độ ưu tiên, đưa ra ý kiến chấp nhận hay hủy bỏ.

Lựa chọn ra phương án tối ưu chính là một mắt xích quan trọng của quyết sách, và cũng là chức năng quan trọng của người lãnh đạo. Một phương án được coi là tối ưu phải thỏa mãn 2 điều kiện: một là phải phù hợp với tiêu chuẩn lựa chọn, hai là phải có phương pháp lựa chọn khoa học.

- Về tiêu chuẩn của việc lựa chọn phương án

Vậy một phương án như thế nào sẽ được gọi là phương án tối ưu và tiêu chuẩn của nó là gì? Điều đó đòi hỏi phải xây dựng được giá trị tiêu chuẩn. Phương án phải đạt tới mức độ nào thì được gọi là phù hợp với yêu cầu, là tối ưu, hay thỏa mãn điều kiện? Điều này lại đòi hỏi phải đưa ra vấn đề "thỏa mãn tiêu chuẩn"; nếu tiến hành thực hiện một phương án nào đó cho ra nhiều kết quả khác nhau thì phải lựa chọn kết quả dựa trên tiêu chuẩn nào? Điều này lại làm nảy sinh một vấn đề về sự lựa chọn tiêu chuẩn trong những hoàn cảnh không xác định.

- *Giá trị tiêu chuẩn*. Đây là yếu tố cơ bản để lựa chọn phương án. Nội dung của nó bao gồm xác định các chỉ tiêu giá trị, phân

chia chính và thứ, đánh giá tổng hợp. Thông thường đánh giá tổng hợp phải thông qua bốn mặt sau: tính hệ thống, tính tiên tiến, tính hiệu quả và tính hiện thực. Trong đó tính hiệu quả là trọng tâm quan trọng nhất.

- "*Tiêu chuẩn tối ưu*" hay là "*tiêu chuẩn thoả mãn*"? Nếu đạt được tiêu chuẩn tối ưu là điều tốt nhất, nhưng trên thực tế rất khó có thể đạt được tiêu chuẩn này. Bởi vì nhận thức của con người bị hạn chế bởi rất nhiều yếu tố khác nhau, ví dụ như điều kiện khách quan, điều kiện chủ quan, trình độ khoa học kỹ thuật, ngoài ra còn có những hạn chế về thông tin, môi trường và thời gian. Có một số phương án tối ưu chỉ phù hợp với doanh nghiệp này nhưng lại không thích hợp đối với doanh nghiệp khác. Có phương án được coi là tối ưu trong một giai đoạn ngắn, nhưng nếu thực hiện trong thời gian dài lại không cho hiệu quả cao. Do đó, không bao giờ tồn tại tiêu chuẩn tối ưu tuyệt đối, nó chỉ có giá trị tương đối mà thôi. Những người theo trường phái lý luận quyết sách đưa ra một tiêu chuẩn thực tế, đó là "*tiêu chuẩn thoả mãn*" hoặc "*tiêu chuẩn trong giới hạn hợp lý*". Chỉ cần phương án thoả mãn tiêu chuẩn sẽ được chấp nhận mà không cần phải là "*tối ưu*". Phần lớn các quyết sách được thực thi theo tiêu chuẩn thoả mãn. Tất nhiên, trong quá trình thực hiện phương án không loại trừ khả năng đạt được tiêu chuẩn tối ưu.

- Phương pháp để lựa chọn phương án

Có rất nhiều phương pháp để lựa chọn phương án, trong đó bao gồm phương pháp loại trừ, phương pháp liệt kê, phương pháp quy nạp, phương pháp số học và phương pháp thử nghiệm.

- *Kinh nghiệm phán đoán.* Đây là phương pháp truyền thống có từ lâu đời. Những quyết sách quản lý trong những năm 40 đều dựa trên kinh nghiệm phán đoán. Trong thời đại hiện nay, việc đưa ra quyết sách chủ yếu dựa vào phương pháp số học, mô hình vật lý, mô hình mạng lưới nhưng vẫn không thể thiếu và không thể coi nhẹ phương pháp kinh nghiệm phán đoán. Đặc biệt là đối với những quyết sách phức tạp không thể định lượng và có liên quan tới yếu tố xã hội, yếu tố tâm lý thường đòi hỏi người lãnh đạo phải có kinh nghiệm phán đoán.

Phương pháp quy nạp có nghĩa là, trong điều kiện có rất nhiều phương án khác nhau, trước tiên phải nhóm thành nhiều loại phương án, lựa chọn ra phương án tốt nhất, sau đó lại tiếp tục nhặt ra phương án tối ưu trong số những phương án vừa được lựa chọn. Khi lựa chọn quyết sách cho nhà máy thì phải dùng tới biện pháp này. Ưu điểm của biện pháp này là có thể thu nhỏ phạm vi lựa chọn một cách nhanh chóng nhưng nhược điểm của nó là có thể bỏ sót phương án tối ưu. Bởi vì có khả năng phương án tối ưu lại không nằm trong nhóm phương án tốt nhất. Nhưng trong điều kiện không được phép tiến hành so sánh toàn diện thì vẫn phải sử dụng phương pháp này, bởi vì phương án được lựa chọn bằng phương pháp này thông thường vẫn thoả mãn tiêu chuẩn .

- Phương pháp số học. Vận dụng phương pháp số học để lựa chọn phương án là cách làm đã trở nên rất thịnh hành từ sau những năm 50. Trong tình trạng hạn chế sự thay đổi liên tục xảy ra thì phương pháp phán đoán dựa trên kinh nghiệm rất khó có thể tìm ra được phương án tối ưu và thoả mãn nhất, do vậy phải nhờ tới phương pháp số học. Nhờ phương pháp số học mà quyết sách đưa ra chính xác hơn. Nhưng cho đến nay, vẫn còn nhiều những quyết sách phức tạp mà ngay

cả phương pháp số học cũng không thể giải quyết được, do vậy phải kết hợp nhiều phương pháp khác nhau để tiến hành giải quyết.

- *Phương pháp thử nghiệm.* Có rất nhiều quyết sách về các vấn đề trong xã hội, tuy rằng chúng ta không thể tạo ra điều kiện điển hình như ở trong phòng thí nghiệm. Nhưng đối với một số quyết sách liên quan đến những vấn đề to lớn, thậm chí là những vấn đề hoàn toàn mới hay những yếu tố vô hình nào đó mà không thể sử dụng phương pháp số học để phân tích thì chúng ta nên lựa chọn một số phương án nhỏ điển hình để tiến hành thử nghiệm, sau đó tổng kết kinh nghiệm để làm căn cứ cho quyết sách cuối cùng. Có một số quyết sách phức tạp tuy đã tính toán kỹ lưỡng, thảo luận, so sánh nhưng vẫn không nắm bắt được nội dung, lúc này phương pháp thử nghiệm được đưa ra sử dụng. Trong quá trình lựa chọn phương án, phạm vi sẽ thu nhỏ dần và cuối cùng chỉ tồn tại hai phương án mẫu chốt, nhưng chúng ta vẫn cảm thấy chưa hoàn toàn yên tâm khi lựa chọn phương án cuối cùng, lúc này cần phải dựa vào phương pháp thử nghiệm để giải tỏa mọi thắc mắc.

Mỗi loại phương pháp để lựa chọn phương án được nêu ra trên đây đều có ưu điểm và nhược điểm khác nhau. Khi áp dụng phương pháp nào cũng phải xuất phát từ thực tế, vận dụng một cách linh hoạt, ngoài ra còn phải sáng tạo thêm những phương pháp mang tính khoa học để có thể tìm ra phương án tối ưu và phương án thoả mãn tiêu chuẩn một cách chính xác, rõ ràng.

Lựa chọn phương án tối ưu là sự quyết đoán của người lãnh đạo, là hành động của quyết sách, là hạt nhân và điểm mẫu chốt của toàn bộ quá trình quyết sách. Từ giai đoạn lựa chọn mang tính quyết định này có thể nhận biết trình độ cao hay thấp của người

lãnh đạo. Trong công cuộc hiện đại hoá, để có được "sự phán đoán chính xác" là một việc hoàn toàn không dễ, điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải thường xuyên tu dưỡng, có quan điểm mang tính chiến lược, có phương pháp tư duy khoa học, có kinh nghiệm phán đoán phong phú và có khả năng phân biệt rõ ràng.

6. Quán triệt thực hiện.

Sau khi đã lựa chọn phương án một cách chính xác, cần đưa ra thực hiện, nhưng phải tiến hành "thí điểm" trước khi thực hiện. Khi thử nghiệm cần chú ý lựa chọn địa điểm mang tính điển hình cho toàn bộ hệ thống, không nên tạo ra những điều kiện quá đặc biệt, bởi như vậy thì chỉ có thể thành công trong thử nghiệm nhưng lại gây ra nhiều khó khăn khi thực hiện trong điều kiện thực tế. Trong quá trình thử nghiệm cần coi trọng phân tích "độ tin cậy". Khái niệm của độ tin cậy là tỷ lệ thành công hay thất bại khi hoàn thành nhiệm vụ hay mục tiêu trong điều kiện đã được quy định và trong thời gian dự định. Một quyết sách có thể có tỷ lệ thất bại cao trong giai đoạn đầu, nhưng khi chuyển sang giai đoạn chính thức thì tỷ lệ thất bại lại giảm dần, đến giai đoạn cuối cùng, khi các điều kiện thay đổi, phải sửa đổi quyết sách thì tỷ lệ thất bại lại tăng cao, quá trình này cũng giống như đồ thị hình sin, đồ thị hình chữ "S" thường là không ổn định. Chúng ta nên lựa chọn phương pháp khống chế thì mới có thể thực hiện được quyết sách và đạt được kết quả như dự kiến. Khi gặp phải nhiều sự cố thì phải kết hợp sử dụng cả phương pháp loại trừ và phương pháp ứng biến để giải quyết. Nếu không thực hiện được thí điểm thì phải huỷ bỏ phương án đó.

Sau khi thử nghiệm độ tin cậy có thể bước sang giai đoạn thực hiện, ở giai đoạn này phải làm tốt những công việc sau:

- Thông báo cho cấp dưới về mục tiêu quyết sách, giá trị tiêu chuẩn và toàn bộ phương án, động viên tập thể cán bộ công nhân viên cùng nỗ lực thực hiện mục tiêu.

- Phương án tối ưu là phương án xoay quanh mục tiêu và thực hiện theo các mục tiêu, cần lập ra phương án cụ thể khi thực hiện, làm rõ trách nhiệm của mỗi bộ phận, phân công nhiệm vụ cho nhân viên, sắp xếp thời gian và đưa ra tiến độ. Giao nhiệm vụ đồng thời phải hướng dẫn phương pháp thực hiện, thực hiện phương án phải tuân theo trình tự.

- Đề ra các quy định trách nhiệm cho từng bộ phận và cá nhân thực hiện, xây dựng chế độ thưởng phạt rõ ràng. Không thực hiện quản lý theo chế độ "bao cấp", phải kết hợp giữa chỉ đạo với phát huy tinh thần tích cực của nhân viên, tăng cường tư tưởng chính trị trong công việc.

- Sửa chữa sai lầm trong mọi thời điểm, làm giảm sự ảnh hưởng khi bị lạc hướng mục tiêu.

7. Phản hồi và kiểm tra giám sát.

Cho dù là phương án tối ưu, trong quá trình thực hiện do những thay đổi chủ quan và khách quan, vẫn có thể xảy ra những vấn đề làm xa rời mục tiêu. Do vậy, cần phải có sự phản hồi và kiểm tra giám sát công việc.

Nhiệm vụ của giai đoạn này là đưa những vấn đề xuất hiện trong quá trình thực hiện và những thông tin liên quan tới quá trình thực hiện vào hệ thống quyết sách một cách chính xác và kịp thời, để tiến hành giám sát và kiểm tra.

Những vấn đề gặp phải trong quá trình thực hiện phương án bao gồm 3 loại sau:

Một là người thực thi không hoàn thành nhiệm vụ theo quy định.

Hai là trong quá trình thực hiện gặp phải những khó khăn thực tế, phát hiện ra những vấn đề không thỏa đáng của phương án.

Ba là đã thực hiện theo phương án nhưng vẫn không đạt được mục tiêu như dự kiến.

Đối với việc phát sinh vấn đề trong khi thực hiện, chúng ta cần phải tiến hành phân tích cụ thể.

- Loại thứ nhất là những vấn đề về đào tạo và thực hiện.

- Loại thứ hai yêu cầu phải sửa đổi phương án, làm cho nó phù hợp với thực tế.

- Loại thứ ba yêu cầu phải có sự sửa đổi quyết sách về mặt cơ bản, thậm chí còn phải thay đổi mục tiêu của quyết sách.

Đó chính là cách tiến hành giám sát kiểm tra quyết sách. Nếu chúng minh được quyết sách ban đầu là hoàn toàn sai thì lại không thuộc loại vấn đề giám sát quyết sách mà là vấn đề loại bỏ quyết sách.

Phải có cái nhìn chính xác đối với việc giám sát quyết sách, cần có thái độ bình tĩnh, thận trọng. Quá trình quyết sách là một hàm số phức tạp dựa trên biến lượng là thời gian, nếu coi quyết sách là một đồ vật cứng nhắc thì sẽ không phù hợp với thực tế. Thông qua việc giám sát quyết sách sẽ làm cho phương án hoàn chỉnh gấp đôi, không những làm giảm được tổn thất mà còn có thể đạt được hiệu quả cao hơn.

49

CƯƠNG LĨNH HÀNH ĐỘNG CỦA NGƯỜI QUYẾT SÁCH

Loại hình của quyết sách rất đa dạng, ngoài việc sử dụng một cách linh hoạt những quyết sách trong thực tế, còn phải nắm vững những điểm quan trọng sau:

1. Đánh giá tình hình.

Trước khi đưa ra những quyết sách chính xác và kịp thời, bạn cần phải có những đánh giá nhanh chóng và chuẩn xác những tình hình liên quan.

2. Xác định những biện pháp đối phó trước những tình hình nghiêm trọng có khả năng xảy ra.

3. Trung cầu ý kiến của nhân viên cấp dưới.

Trước khi bạn đưa ra quyết sách, cần phải trung cầu ý kiến, kiến nghị và suy nghĩ của tập thể nhân viên cấp dưới, tận dụng kinh nghiệm và trí tuệ của họ một cách triệt để. Chỉ bằng cách lắng nghe ý kiến của mọi người mới có thể chắc chắn nhận được sự ủng hộ và sự trung thành của họ.

4. Nắm bắt thời cơ công bố quyết sách.

Không nên quá vội vàng mà không dành đủ thời gian cho nhân viên và người quản lý cấp dưới xây dựng kế hoạch, biện pháp đối phó cũng như có những hướng dẫn cần thiết trước khi công bố quyết sách, như thế sẽ dễ dẫn đến thất bại. Khi bạn công bố quyết sách và phương án không nên để nhân viên cấp dưới cảm thấy bất ngờ.

5. Phải khuyến khích cấp dưới thường xuyên đánh giá và dự đoán tình hình để đảm bảo kế hoạch có thể tiến hành một cách thuận lợi.

Tình hình thường xuyên biến đổi sẽ làm phát sinh những vấn đề nghiêm trọng dột ngột, con người cũng dễ bị vấp phải sai lầm, chỉ bằng cách khuyến khích cấp dưới thường xuyên đánh giá và dự đoán tình hình mới có thể đưa ra được những biện pháp phòng tránh hữu hiệu.

6. Phải duy trì mối liên hệ với cấp dưới.

7. Dự đoán hiệu quả lâu dài của quyết sách.

Không nên chỉ chú ý tới hiệu quả trong thời gian ngắn, sau khi quyết sách được đưa ra, sẽ có rất nhiều sự phản hồi, tuyệt đối không nên lấy phương pháp giải quyết cho những vấn đề của ngày hôm nay để giải quyết cho những vấn đề của ngày mai.

8. Kiểm tra kết quả của quyết sách.

Kết quả của quyết sách sẽ là khởi điểm của quyết sách mới, do đó việc kiểm tra kết quả của quyết sách là rất cần thiết.

50

TỔ CHẤT CẦN CÓ CỦA MỘT GIÁM ĐỐC MỚI TRONG QUYẾT SÁCH

Những tố chất mà người xây dựng quyết sách cần phải có bao gồm:

1. Giám đốc mới phải biết nhìn xa trông rộng.

Khi đưa ra quyết sách của những vấn đề lớn, trước hết phải hiểu rõ vấn đề và hướng tầm nhìn về phía tương lai và có sự suy nghĩ thấu đáo. Vừa quan tâm tới những lợi ích trực tiếp trước mắt nhưng cũng phải coi trọng tới những lợi ích lâu dài trong tương lai. Nếu những lợi ích trước mắt gây ra bất lợi cho lợi ích lâu dài thì ta nên huỷ bỏ. Những suy nghĩ và việc làm theo kiểu "ăn sổi ở thì" là điều cấm kỵ đối với những vị giám đốc mới.

2. Giám đốc mới phải có khả năng phân biệt dự đoán và lựa chọn.

Trình độ quyết sách của giám đốc mới không chỉ được quyết định bởi trí óc, mà phải xuất phát từ khả năng lựa chọn ý kiến, tức là họ phải tìm ra một ý kiến tốt nhất trong số những ý kiến khác nhau được cung cấp đồng thời. Quá trình lựa chọn tối ưu thực chất là quá trình so sánh một cách khoa học các phương án với nhau. Phải lấy mục tiêu của quyết sách làm tiêu chuẩn, lấy quan niệm về giá trị làm hạt nhân, sau khi phân tích tổng hợp, đưa ra sự lựa chọn lý tưởng nhất.

3. Giám đốc mới phải có tác phong dân chủ, tập trung trí tuệ của quần chúng, tiếp thu những ý kiến hữu ích.

Những vị giám đốc nào đưa ra được quyết sách hay, hầu như đều là do tiếp thu ý kiến từ phía quần chúng. Nhất định phải biết so sánh thì mới có thể phân biệt hay dở. Không sợ có quá nhiều ý kiến, ý kiến càng nhiều thì cơ hội lựa chọn lại càng lớn. Nhiều ý kiến khác nhau thực chất là đã cung cấp nhiều phương án để lựa chọn, sự tranh luận giữa những ý kiến khác nhau là một quá trình nhận thức thống nhất, những ý kiến khác nhau có thể nâng cao độ tin cậy của quyết sách. Một quyết sách hay không chỉ được hình thành từ "muôn miệng một lời" mà phải được tạo ra bởi nhiều ý kiến khác nhau vừa chính xác, vừa hợp lý. Một quyết sách được vạch ra nhờ sự lắng nghe ý kiến đóng góp của nhiều đối tượng khác nhau là quyết sách của một vị giám đốc có trình độ và năng lực cao.

4. Giám đốc mới phải có tư duy biện chứng liên hệ và phát triển.

Khi đưa ra quyết sách phải biết sử dụng khả năng liên hệ và phát triển để nhìn nhận và đánh giá vấn đề, tức là phải dự báo trước kết quả trong tương lai gần, phải xem xét những ảnh hưởng sẽ xảy ra trong thời gian tới. Phải biết vận dụng chiến lược tư vấn để nghiên cứu kết quả, đồng thời cũng phải có biện pháp tư tưởng đúng đắn. Quyết sách và nghiên cứu là sự thống nhất của biện chứng. Người quản lý càng biết vận dụng kết quả nghiên cứu thì quyết sách càng có nhiều tác dụng, kết quả nghiên cứu càng có chất lượng. Cần phải coi trọng kết quả nghiên cứu và cả việc ứng dụng kết quả nghiên cứu, không nên có tư tưởng bênh vực.

11

Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là khái niệm được người Mỹ đưa ra vào những năm 80 khi phân tích nghệ thuật quản lý của người Nhật. Nó chính là thành tựu mới của lý luận quản lý khoa học hiện đại hóa của các nước phương Tây.

Khi Nhật Bản từ một nước bại trận trong thế chiến đã phát triển thành một cường quốc kinh tế đứng hàng thứ hai thế giới, có rất nhiều người Mỹ đổ xô đến nước Nhật để khảo sát, nghiên cứu, phân tích. Lúc đầu họ cho rằng kỳ tích này của người Nhật là do giới doanh nghiệp Nhật bản đã sáng tạo ra lý luận hay phương pháp mới nào đó, nâng cao năng suất lao động và khả năng cạnh tranh. Kết quả họ phát hiện ra rằng, người Nhật đã không dùng một lý luận hay phương pháp uyên thâm nào cả. Nhưng việc quản lý doanh nghiệp của người Nhật lại khác so với người Mỹ. Thực ra người Nhật không những chỉ quan tâm tới kỹ thuật cung trong lĩnh vực quản lý mà còn hết sức coi trọng tới việc sáng tạo nên văn hóa của doanh nghiệp, bồi dưỡng quan niệm về giá trị cho toàn bộ nhân viên, coi trọng tay nghề của người lao động, nhấn mạnh sự đoàn kết của nhân viên trong toàn doanh nghiệp, những nội dung này lại chính là văn hóa của doanh nghiệp sau này.

51

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp có sức mạnh diệu kỳ, nó đã biến tổ chức doanh nghiệp thành một đại gia đình, nó là một hình thức và tư tưởng quản lý mới mẻ. Văn hóa doanh nghiệp là trạng thái tinh thần và vật chất đặc sắc của một doanh nghiệp được tạo nên bởi hoạt động quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nó được hình thành trong một điều kiện lịch sử xã hội nhất định. Nó bao gồm quan niệm về văn hóa, quan niệm về giá trị, tinh thần của doanh nghiệp, tiêu chuẩn đạo đức, nguyên tắc trong hành động, truyền thống lịch sử, chế độ của doanh nghiệp, môi trường văn hóa, sản phẩm của doanh nghiệp, trong đó quan điểm giá trị là hạt nhân của văn hóa doanh nghiệp. Do vậy, cũng có người cho rằng văn hóa doanh nghiệp chính là quan niệm về giá trị và nguyên tắc hành động mà toàn bộ doanh nghiệp đều phải có.

Có người cho rằng có thể chia văn hóa doanh nghiệp thành 5 cấp độ khác nhau.

- Cấp độ thứ nhất là văn hóa doanh nghiệp.
- Cấp độ thứ hai là chỉ văn hóa trong quản lý và kinh doanh của doanh nghiệp.
- Cấp độ thứ ba là tố chất văn hóa của công nhân viên trong doanh nghiệp và sự đáp ứng yêu cầu về văn hóa của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp.
- Cấp độ thứ tư là doanh nghiệp quan tâm tới sự phát triển của văn hóa xã hội, đồng thời tự giác tự nguyện hỗ trợ văn hóa xã hội.

- Cấp độ thứ năm là các doanh nghiệp tự nâng cao ý thức tham gia một cách khách quan vào các quyết sách, đây chính là tầng cao nhất của văn hóa.

Một chuyên gia văn hóa doanh nghiệp người Trung Quốc thì lại cho rằng văn hóa doanh nghiệp không thể tồn tại trong một trạng thái nhất định, bất kỳ nền văn hóa nào cũng xuất hiện ở một trạng thái nhất định riêng biệt, trạng thái này có thể là vật chất, có thể là tinh thần, có thể là sự kết hợp giữa vật chất và tinh thần. Do vậy, ông chia văn hóa doanh nghiệp thành 4 tầng lớp khác nhau:

1. Văn hóa vật chất bề mặt.

Văn hóa vật chất bề mặt là văn hóa vật chất được hình thành bởi sản phẩm và các loại điều kiện vật chất, nó ra đời từ sự sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp. Nó chủ yếu bao gồm sản phẩm và những hình mẫu bề ngoài của doanh nghiệp, môi trường lao động của doanh nghiệp và môi trường giải trí của nhân viên trong doanh nghiệp. Văn hóa vật chất bề ngoài chính là tư tưởng, giá trị, những phản ánh cụ thể về diện mạo tinh thần của nhân viên, do đó cho dù là tầng ngoài cùng của văn hóa doanh nghiệp, nhưng nó vẫn thể hiện được toàn cảnh của doanh nghiệp hiện đại trong xã hội. Vì vậy, nó chính là điểm mở đầu để xã hội đưa ra nhận xét đánh giá đối với doanh nghiệp.

2. Văn hóa hành động ở tầng nông.

Văn hóa hành động ở tầng nông là các hoạt động văn hóa được nhân viên trong doanh nghiệp tạo nên từ trong sản xuất kinh doanh, học tập và giải trí, quan hệ giao tiếp. Nó bao gồm

hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, hoạt động tuyên truyền giáo dục, hoạt động trong mối quan hệ giao tiếp của con người và các loại hoạt động văn hóa thể thao khác. Những hoạt động này cũng phản ánh những đặc trưng văn hóa như tác phong làm việc, diện mạo tinh thần của doanh nghiệp trong thực tế. Nó cũng phản ánh một cách sinh động tinh thần và mục tiêu của doanh nghiệp.

3. Văn hóa ở tầng trung.

Văn hóa ở tầng trung là những chế độ, quy định, cơ cấu, tổ chức của doanh nghiệp, nó thích ứng với trạng thái ý thức của doanh nghiệp, nó được hình thành từ những hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp hiện đại hóa. Trên thực tế, hình thức lãnh đạo, hệ thống tổ chức và nguyên tắc quản lý đều đã phản ánh giá trị, tinh thần và văn hóa của doanh nghiệp.

4. Văn hóa tinh thần ở tầng sâu.

Đây là tầng hạt nhân của văn hóa doanh nghiệp. Nó là quan niệm văn hóa và trạng thái ý thức đặc trưng của mỗi doanh nghiệp. Nó được hình thành từ lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nó bao gồm tinh thần của doanh nghiệp, đạo đức doanh nghiệp, quan niệm giá trị, mục tiêu và nguyên tắc hành động của doanh nghiệp.

Bốn tầng lớp này đã tạo nên một kết cấu có trình tự từ tầng lớp bề ngoài cho đến tầng sâu của văn hóa doanh nghiệp. Trong đó, văn hóa vật chất được coi là cụ thể nhất, nó thuộc tầng bên ngoài, nó là lớp vỏ cứng tạo nên văn hóa doanh nghiệp. Hoạt động văn hóa là một hoạt động thuộc tầng nóng, nó là lớp vỏ mềm bên ngoài

tạo nên văn hóa doanh nghiệp. Chế độ văn hóa chính là sự chuyển đổi từ hình thái quan niệm, nó là phần cứng của văn hóa doanh nghiệp, nó hỗ trợ cho lớp vỏ mềm bên ngoài. Văn hóa tinh thần chính là hình thái quan niệm và tâm lý văn hóa, là hạt nhân của văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa tinh thần của doanh nghiệp chính là tinh hoa của văn hóa doanh nghiệp, nó vạch ra phương hướng phát triển cho nền văn hóa của doanh nghiệp, nó tạo nên đặc điểm riêng biệt cho nền văn hóa của mỗi doanh nghiệp khác nhau, nó hình thành diện mạo đặc trưng của các doanh nghiệp.

...

**Người có văn hóa cao
là người phát triển được đầy đủ mọi năng khiếu tinh thần**

R. Vettier

52

YẾU TỐ CẤU THÀNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp cũng giống như không khí trong doanh nghiệp, mắt thường không thể nhìn thấy, rất khó miêu tả được hình dạng cụ thể. Nhưng những vị giám đốc mới nếu muốn xây dựng nền văn hóa cho doanh nghiệp thì trước hết phải biết rõ yếu tố tạo nên văn hóa doanh nghiệp. Nói chung, văn hóa doanh nghiệp được hình thành bởi những yếu tố sau:

1. Môi trường doanh nghiệp.

Môi trường doanh nghiệp là tình hình thực tế mà doanh nghiệp đang phải đối mặt, tình hình thực tế này vừa bao gồm những vấn đề mà hầu hết các doanh nghiệp đều phải đối mặt, tức là hoàn cảnh chung, lại vừa bao gồm những vấn đề đặc trưng mà chỉ có một doanh nghiệp nào đó phải đối mặt, tức là hoàn cảnh đặc biệt. Môi trường nói chung là chỉ môi trường về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, pháp luật và khoa học. Chính môi trường chung này là yếu tố quan trọng trong việc hình thành văn hóa doanh nghiệp. Còn môi trường đặc biệt được hình thành do các doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm khác nhau, địa điểm sản xuất khác nhau, ngành nghề lại đa dạng. Làm thế nào để kết hợp hài hòa các môi trường tồn tại trong doanh nghiệp, phát triển thành văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp, đó chính là điều trăn trở của các giám đốc mới khi xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp.

2. Quan niệm giá trị.

Quan niệm giá trị là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình hình thành văn hóa doanh nghiệp. Bởi vì quan niệm giá trị cung cấp ý thức chung cho toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp, đem lại phương châm chỉ đạo cho hoạt động của nhân viên. Sở dĩ doanh nghiệp có được thành công là bởi vì nhân viên trong doanh nghiệp thừa nhận, tin tưởng vào quan niệm giá trị của doanh nghiệp. Quan niệm giá trị được đưa ra không phải là để yêu cầu nhân viên phải tiếp thu và thực hiện mà nó được hình thành trong quá trình hoạt động lâu năm của doanh nghiệp và nó được hình thành bởi sự khởi xướng và kiên trì thực hiện của lãnh đạo trong doanh nghiệp. Cũng chính vì vậy, sau khi hình thành quan niệm giá trị của doanh nghiệp, nhân viên mới có thể thể hiện được quan niệm này trong hành động của mình, kết hợp văn hóa doanh nghiệp với sự nỗ lực của bản thân. Lúc này, một mặt nhân viên sẽ làm việc vì doanh nghiệp, mặt khác họ sẽ nỗ lực thực hiện quan niệm giá trị vì lý tưởng của bản thân, nhân viên sẽ có tham vọng về thành tựu, từ đó phát huy được tinh thần sáng tạo và tích cực của nhân viên trong doanh nghiệp. Khi quan niệm giá trị của doanh nghiệp được hình thành và đi vào hệ thống giá trị của tập thể nhân viên, thực chất là nó đã tạo nên mối ràng buộc chung, một khi có nhân viên nào vi phạm giá trị quan của doanh nghiệp thì toàn bộ nhân viên sẽ tập trung lại phê phán công kích, điều này thể hiện sức mạnh hết sức to lớn của tập thể.

3. Nhân vật anh hùng.

Trong một doanh nghiệp hiện đại là doanh nghiệp có nền văn hóa riêng biệt đặc sá , người được tất cả nhân viên kính trọng nhất

là người biết thể hiện quan điểm giá trị của doanh nghiệp. Những người này được gọi là anh hùng trong doanh nghiệp. Những nhân vật anh hùng này làm cho quan điểm giá trị được "nhân cách hóa", họ là tấm gương cho nhân viên noi theo. Nhân vật anh hùng trong doanh nghiệp không nhất thiết phải là người sáng lập hay lãnh đạo doanh nghiệp mà có thể chỉ là người bình thường, chỉ có điều với cương vị của mình họ đã đề xướng quan điểm giá trị của doanh nghiệp, họ nỗ lực làm việc và có thành tích đột phá. Bởi vì, nhân vật anh hùng là người đại diện để nhân cách hóa quan điểm giá trị của doanh nghiệp, do đó việc tuyên truyền quan điểm giá trị trong doanh nghiệp của nhân vật anh hùng và sức ảnh hưởng của anh ta đối với nhân viên trong doanh nghiệp rất mạnh mẽ và lâu dài.

4. Nghi thức văn hóa.

Nghi thức văn hóa là cách nói ngắn gọn về những hoạt động văn hóa thường ngày đã hình thành như thói quen trong doanh nghiệp hiện đại. Những hoạt động văn hóa này vừa thể hiện sự kỳ vọng và yêu cầu của doanh nghiệp đối với nhân viên, vừa là hình thức truyền đạt sinh động những quan điểm giá trị của doanh nghiệp cho nhân viên. Trên thực tế, nghi thức văn hóa là phương thức hành động để đào tạo quan niệm giá trị cho mọi người, làm cho giá trị của doanh nghiệp từ trừu tượng khó hiểu trở thành hình tượng cụ thể dễ hiểu. Nghi thức văn hóa cũng rất đa dạng và phong phú, nó bao gồm các hoạt động biểu dương khen thưởng, các hoạt động giải trí tập thể v.v... Rất nhiều doanh nghiệp đã có sự sáng tạo độc đáo trong lĩnh vực này. Nghi thức văn hóa ngoài ý nghĩa khẳng định thành tích, còn là nghi thức để truyền bá hình ảnh doanh nghiệp ra xã hội, đó là nghi thức trong công việc, nghi thức trong quản lý v.v...

5. Mạng lưới văn hóa.

Mạng lưới văn hóa là hình thức truyền bá thông tin không chính thức trong nội bộ doanh nghiệp. Nó như là một phương tiện truyền dẫn, nó có tác dụng thực hiện mối quan hệ giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới, là kênh liên lạc giữa bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Mạng lưới văn hóa được hình thành bởi những chuyên gia thông tin nhạy bén, người tuyên truyền thông tin, người lãnh đạo của tổ chức phi chính thức và nhân viên thư ký trong doanh nghiệp. Tổ chức phi chính thức tồn tại trong hầu hết các doanh nghiệp, nó được hình thành bởi hành động tự phát và tự nguyện của những nhân viên trong doanh nghiệp, họ có cùng một sở thích và suy nghĩ, những thông tin văn hóa mà họ truyền bá cho nhau với tốc độ rất nhanh và rất chuẩn xác, do đó mạng lưới văn hóa sẽ có tác dụng truyền bá và giao tiếp. Nếu muốn có được sự thành công trong công việc và tìm hiểu được tình hình thực tế của công việc thì phải biết tận dụng mạng lưới văn hóa, lấy mạng lưới văn hóa để ổn định doanh nghiệp.

Tóm lại, trong 5 yếu tố hình thành nền văn hóa doanh nghiệp thì môi trường doanh nghiệp chính là yếu tố có sự ảnh hưởng lớn nhất, là tiền đề xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp, quan niệm giá trị là hạt nhân của văn hóa doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp được thể hiện bởi yếu tố nhân vật anh hùng và nghi thức văn hóa, và cũng là mạng lưới văn hóa được dùng để truyền bá thông tin trong doanh nghiệp.

53

CHỨC NĂNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp được coi là sự phát triển mới nhất trong quản lý doanh nghiệp hiện đại, thậm chí nó còn được gọi là giai đoạn mới nhất trong sự phát triển của lý luận quản lý doanh nghiệp hiện đại, bởi vì văn hóa doanh nghiệp có chức năng quản lý.

1. Chức năng chỉ đạo.

Văn hóa doanh nghiệp có chức năng chỉ đạo là bởi vì văn hóa doanh nghiệp có thể phát huy tác dụng đối với hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp và từng thành viên trong doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp có hướng phát triển phù hợp với mục tiêu đã định. Chức năng chỉ đạo được thể hiện cụ thể trong 2 mặt sau:

Một là có tác dụng chỉ đạo đối với hành động và tư tưởng của từng cá nhân trong doanh nghiệp,

Hai là nó có tác dụng chỉ đạo đối với giá trị và hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp.

Sở dĩ văn hóa doanh nghiệp có chức năng chỉ đạo là bởi vì một khi doanh nghiệp đã xây dựng được nền văn hóa riêng biệt thì tự thân nó cũng hình thành hệ thống quy phạm và giá trị tiêu chuẩn, nếu như xu hướng hành động và quan niệm giá trị của tập thể nhân viên trong doanh nghiệp đi ngược lại với hệ thống văn hóa của doanh nghiệp thì lúc này, văn hóa doanh nghiệp sẽ phát huy tác dụng chỉ đạo.

2. Chức năng ràng buộc.

Văn hóa doanh nghiệp có chức năng ràng buộc là bởi vì nó phát huy tác dụng đối với tư tưởng tâm lý và hành động của từng thành viên trong doanh nghiệp. Sự ràng buộc của văn hóa doanh nghiệp đối với nhân viên không phải là chế độ ràng buộc cứng nhắc mà là chế độ ràng buộc mềm mỏng, nó được hình thành trong môi trường văn hóa doanh nghiệp, trong phạm vi đạo đức và nguyên tắc hành động của tập thể. Những nội dung văn hóa tinh thần bao gồm ý thức của tập thể, dư luận xã hội, phong tục tập quán của cộng đồng, đã tạo nên áp lực và động lực mạnh mẽ đối với tâm lý và hành động của cá thể và cả tập thể doanh nghiệp.

3. Chức năng liên kết.

Văn hóa doanh nghiệp có chức năng liên kết là bởi vì sau khi quan điểm giá trị được nhân viên trong doanh nghiệp chấp nhận, nó sẽ trở thành chất kết dính, từ đó làm cho các thành viên trong doanh nghiệp đoàn kết lại với nhau trên mọi phương diện, tạo nên sức mạnh đoàn kết toàn tâm toàn ý. Trên thực tế, văn hóa doanh nghiệp là ý thức tập thể được tạo nên bởi sự sáng tạo của toàn bộ thành viên trong doanh nghiệp, nó bao gồm các nội dung như quan niệm giá trị, tinh thần doanh nghiệp, mục tiêu doanh nghiệp; phạm vi đạo đức, nguyên tắc và nội dung hành động. Những nội dung này đã đặt lý tưởng, hy vọng và yêu cầu lên các thành viên trong doanh nghiệp, nó liên quan tới vận mệnh và tương lai của họ. Chính vì vậy, nó đã trở thành động lực giúp họ tham gia vào các nhiệm vụ của doanh nghiệp, phát huy trí tuệ và trí thông minh để cống hiến cho doanh nghiệp một cách tự nguyện và đầy phấn khích.

4. Chức năng khuyến khích.

Văn hóa doanh nghiệp có chức năng khuyến khích là bởi vì văn hóa doanh nghiệp giúp cho nhân viên có tinh thần cao và có chí tiến thủ. Văn hóa doanh nghiệp rất coi trọng người tài, coi công việc quản lý là trọng điểm. Nó không chỉ là động lực thúc đẩy bên ngoài mà còn là nội lực mạnh mẽ để khuyến khích nhân viên, nó không phải đáp ứng nhu cầu tâm lý của nhân viên trong việc thể hiện giá trị bản thân một cách tiêu cực và bị động mà thông qua văn hóa doanh nghiệp đã giúp cho nhân viên phát huy tinh thần cống hiến vì lợi ích chung của doanh nghiệp. Hơn nữa, văn hóa doanh nghiệp đã đáp ứng được rất nhiều nhu cầu của nhân viên, đồng thời nó cũng có khả năng điều chỉnh những nhu cầu không hợp lý của nhân viên bằng những ràng buộc mềm dẻo.

5. Chức năng lan truyền.

Văn hóa doanh nghiệp có chức năng lan truyền là bởi vì một khi doanh nghiệp đã hình thành một nền văn hóa đặc sắc riêng biệt, nền văn hóa ấy không chỉ phát huy tác dụng đối với nội bộ doanh nghiệp mà nó còn có ảnh hưởng đối với xã hội thông qua các kênh gián tiếp. Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới xã hội bởi nhiều kênh giao tiếp khác nhau, nhưng chủ yếu được chia thành 2 loại sau: một là tận dụng tuyên truyền bằng phương tiện thông tin đại chúng, hai là bằng mối quan hệ giao tiếp cá nhân. Một mặt, việc tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp có tác dụng đối với việc hình thành hình tượng của doanh nghiệp trong công chúng, mặt khác nền văn hóa đặc sắc của doanh nghiệp sẽ có ảnh hưởng rất lớn đối với văn hóa xã hội.

54

XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Từ góc độ lý giải, văn hóa doanh nghiệp có thể được chia thành bốn cấp độ, năm yếu tố khác nhau, nhưng nhìn từ góc độ cấu trúc, nó lại được chia ra thành 2 lĩnh vực:

Một là văn hóa trong doanh nghiệp, tức là những gì thuộc phạm vi tinh thần của doanh nghiệp như quan niệm giá trị, chế độ, cơ cấu tổ chức.

Hai là văn hóa ngoài doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp là phương tiện tuyên truyền và phản ánh.

Văn hóa trong doanh nghiệp bao gồm sự hình thành của quan niệm giá trị trong doanh nghiệp, sự sáng tạo tinh thần và xây dựng chế độ trong doanh nghiệp. Văn hóa ngoài doanh nghiệp bao gồm hoạt động của nhân viên, văn hóa vật chất và hình tượng của doanh nghiệp.

1. Sự hình thành quan niệm giá trị của doanh nghiệp.

Quan niệm giá trị của doanh nghiệp hiện đại là niềm tin và hành động trong suốt quá trình theo đuổi sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp. Trên thực tế, niềm tin chính là tiêu chuẩn của giá trị, nó được nhân viên trong doanh nghiệp công nhận là có giá trị cơ bản và quan trọng nhất và lấy đó làm cơ sở để đánh giá các giá trị khác.

Sự hình thành giá trị quan của doanh nghiệp bao gồm ít nhất 4 yếu tố sau:

• Đặc trưng thời đại

Sự hình thành quan niệm giá trị của doanh nghiệp hiện đại không thể tách rời được những đặc trưng của thời đại. Trong thời kỳ tư bản chủ nghĩa tự do cạnh tranh và tích lũy nguồn vốn cơ bản, doanh nghiệp có khuynh hướng theo đuổi lợi nhuận cao nhất, bởi vì chỉ có lợi nhuận mới có thể giúp doanh nghiệp tồn tại được, nếu không doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bị loại bỏ. Khi chủ nghĩa tư bản bước qua giai đoạn kinh tế phát triển với thị trường ngày một hoàn thiện hơn, đặc biệt là sau khi người quản lý có được nhận thức: không coi nhân viên là một công cụ lao động biết nói thì xu hướng giá trị của doanh nghiệp không chỉ đơn giản là ở lợi nhuận cao nhất mà còn là sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Do vậy, quan niệm giá trị của doanh nghiệp hiện đại đã đạt được một dấu ấn thời đại.

• Tính kinh tế

Doanh nghiệp hiện đại là một tổ chức kinh tế, nó lấy sự sinh tồn làm nguồn động lực thúc đẩy doanh nghiệp đưa ra những sản phẩm đáp ứng nhu cầu của xã hội. Doanh nghiệp không thể không có quan niệm về hiệu quả và lợi ích trong quan niệm giá trị của doanh nghiệp, bởi vì giá trị quan là nguyên tắc hành động. Nếu không đặt quan niệm về hiệu quả và lợi ích vào quan niệm giá trị thì làm sao có thể đánh giá được hoạt động của doanh nghiệp và hoạt động của nhân viên. Vậy làm thế nào để chỉ dẫn cho hành động của nhân viên? Do vậy, quan niệm giá trị của doanh nghiệp hiện đại nhất định phải bao gồm nội dung có liên quan đến lĩnh vực kinh tế. Tất nhiên, sự thể hiện cụ thể như thế nào lại là một vấn đề khác. "Tất cả vì khách hàng" nếu nhìn bề ngoài thì một quan niệm giá trị như vậy không có ý nghĩa gì đối với kinh tế, nhưng trên thực

tế nó lại hàm chứa tính kinh tế rất sâu sắc, bởi vì nếu chăm sóc khách hàng một cách chu đáo, khách hàng mới có hứng thú tìm mua những sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

• Trách nhiệm xã hội

Doanh nghiệp hiện đại là một thành viên trong xã hội hiện đại. Xã hội và doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau, do vậy nếu có tư tưởng đặt lợi ích của doanh nghiệp lên trên lợi ích của xã hội, chỉ yêu cầu xã hội đáp ứng và phục vụ doanh nghiệp mà không có trách nhiệm đối với xã hội thì có nghĩa là doanh nghiệp đã đi ngược lại với sự phát triển của xã hội. Trong giá trị quan của doanh nghiệp hiện đại thường phải có quan niệm trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội, đó là một trong những nguyên tắc hành động của nhân viên và doanh nghiệp. Quan điểm giá trị "tất cả vì khách hàng" đã bao gồm ý nghĩa trách nhiệm đối với xã hội. Bởi vì phải có trách nhiệm trước khách hàng, cho nên doanh nghiệp phải có trách nhiệm đối với chính những sản phẩm của mình, đảm bảo độ tin cậy, đó mới đích thực là trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội.

Quan niệm giá trị của doanh nghiệp hiện đại không đơn giản chỉ là một khẩu hiệu, nó là cả một quá trình giáo dục thẩm sâu vào từng thành viên trong doanh nghiệp. Đối với từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, nó yêu cầu có sự coi trọng từ phía lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp, bởi vì giá trị quan là một thứ mà những vị lãnh đạo trong công ty đã bỏ ra nhiều công sức và thời gian để thực hiện và thể hiện nên nó đã in sâu vào tâm niệm của từng thành viên trong doanh nghiệp.

2. Sáng tạo tinh thần doanh nghiệp.

Tinh thần doanh nghiệp là niềm tin và sự theo đuổi được hình thành trong quá trình sản xuất kinh doanh lâu dài của tập thể nhân viên trong doanh nghiệp, là tính chất, nhiệm vụ, tôn chỉ, yêu cầu thời đại và phương hướng phát triển của doanh nghiệp. Nó là sự thể hiện quan niệm giá trị của doanh nghiệp, dùng những từ ngữ rõ ràng, dễ hiểu để thể hiện tư tưởng chủ đạo của hành động và quan niệm của doanh nghiệp.

Tinh thần của doanh nghiệp phải có đặc trưng riêng biệt. Nó phải được hình thành trong một điều kiện nhất định của doanh nghiệp, phản ánh nhu cầu và diện mạo tinh thần của doanh nghiệp.

Tinh thần doanh nghiệp cũng cần phải có đặc trưng về văn hóa và thời đại của dân tộc, bởi vì nếu trong quá trình đổi mới quản lý không biết kết hợp giữa doanh nghiệp với đặc điểm văn hóa xã hội của đất nước thì doanh nghiệp rất khó đạt được thành công.

Tóm lại cần phải dùng ngôn ngữ rõ ràng, phong phú để diễn đạt tinh thần của doanh nghiệp, nhưng việc diễn đạt phải phù hợp với những yêu cầu như sau:

- Phải có đặc trưng riêng biệt của doanh nghiệp;
- Phải phù hợp với đặc điểm và thời đại của dân tộc;
- Phải thể hiện được quan niệm giá trị của doanh nghiệp;
- Phải có ý nghĩa sâu sắc;
- Phải thuận tiện khi tuyên truyền và lưu trữ.

3. Xây dựng chế độ

Chế độ trong doanh nghiệp hiện đại không chỉ là vấn đề về sự giới hạn trong mối quan hệ về quyền sở hữu, nó còn phản ánh chế độ lãnh đạo, cơ cấu tổ chức và những phương châm, quy tắc quản lý trong nội bộ doanh nghiệp. Tất cả các yếu tố trên không phải là do văn hóa doanh nghiệp quyết định, nhưng khi nó được hình thành trên nền tảng của đặc điểm doanh nghiệp và tác phong lãnh đạo, nó sẽ mang dấu ấn về văn hóa của doanh nghiệp, chế độ lãnh đạo, phương châm và nguyên tắc quản lý của doanh nghiệp.

Chế độ lãnh đạo của doanh nghiệp là hình thức lãnh đạo, cơ cấu tổ chức lãnh đạo trong doanh nghiệp. Về mặt ý nghĩa thì cơ cấu lãnh đạo cũng chính là biểu hiện của quan niệm giá trị. Phương thức lãnh đạo rất phong phú đa dạng, người lãnh đạo lựa chọn hình thức quản lý nào thì nó sẽ thể hiện quan điểm giá trị của người lãnh đạo đó trên thực tế, phản ánh quá trình tu dưỡng văn hóa, tri thức và cá tính của người lãnh đạo, đồng thời cũng có sự đồng nhất đối với văn hóa doanh nghiệp.

Đối với kết cấu và chế độ lãnh đạo, tuy rằng nó phản ánh những yêu cầu trong sản xuất kinh doanh và quản lý của doanh nghiệp, nhưng trong kết cấu cụ thể thì nó lại bao hàm quan niệm giá trị và tinh thần của doanh nghiệp.

Cơ cấu doanh nghiệp là nội dung chính của doanh nghiệp hiện đại. Sự cấu thành của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp vừa chịu ảnh hưởng của hệ thống lãnh đạo, vừa chịu sự ảnh hưởng của môi trường, mục tiêu doanh nghiệp, kỹ thuật sản xuất và những ràng

buộc về tố chất văn hóa tư tưởng của nhân viên trong doanh nghiệp. Trong đó, phương thức lãnh đạo trong hệ thống lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất đối với cơ cấu tổ chức, bởi vì cơ cấu tổ chức không phải là một dạng cố định bất biến, phương thức lãnh đạo thay đổi cũng làm cho cơ cấu thay đổi theo phù hợp, có thể nói cơ cấu bộ máy tổ chức phản ánh đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp. Trên thực tế, cơ cấu tổ chức theo hình thức phân quyền có liên quan tới quan niệm giá trị của doanh nghiệp ở chỗ nó coi trọng việc phát huy tính tích cực và sáng tạo của nhân viên, còn cơ cấu tổ chức theo hình thức độc đoán thì lại liên quan đến quan niệm giá trị của doanh nghiệp mang tính chất nghiêm khắc và kỷ luật.

Chính sách quản lý của doanh nghiệp là mục tiêu của doanh nghiệp hiện đại, những quy định được đề ra trong hoạt động quản lý của doanh nghiệp xoay quanh các vấn đề nhân sự, quản lý sản xuất, kinh doanh, phân phối. Chính sách quản lý của doanh nghiệp là phương tiện hữu ích để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, nó là những nguyên tắc mà nhân viên phải tuân thủ, nó có thể làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh của nhân viên phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chính sách quản lý của doanh nghiệp cũng khác nhau khi áp dụng cho mỗi loại hình doanh nghiệp khác nhau. Mỗi chính sách quản lý doanh nghiệp đều khác nhau do các yếu tố cấu thành nên nó khác nhau như: lĩnh vực sản xuất, kết cấu sản phẩm, công nghệ sản xuất, đặc điểm kỹ thuật, tình hình thị trường, tố chất của nhân viên. Do đặc tính và tính chuẩn mực của chính sách quản lý trong doanh nghiệp, nên trong một thời gian dài, chính sách quản lý doanh nghiệp sẽ tạo thành

thói quen nhất định cho nhân viên, do vậy chính sách quản lý doanh nghiệp rất có tác dụng đối với những hoạt động của nhân viên. Ví dụ, trong doanh nghiệp của Nhật Bản, “chế độ làm việc trọn đời” và “chế độ tăng lương theo thứ tự” đã làm cho nhân viên trung thành với doanh nghiệp, coi danh dự của doanh nghiệp như danh dự của bản thân.

Do vậy, doanh nghiệp cần phải đưa quan niệm giá trị và tinh thần của doanh nghiệp vào quá trình xây dựng chính sách quản lý, làm cho việc xây dựng chính sách quản lý doanh nghiệp trở thành hành động tiêu chuẩn. Ngược lại, chính sách quản lý doanh nghiệp làm cho quan niệm giá trị và tinh thần của doanh nghiệp thấm nhuần vào hành động và tư tưởng của từng thành viên trong doanh nghiệp. Như vậy mới được coi là một chính sách quản lý doanh nghiệp thành công.

4. Biểu hiện trong hành động của nhân viên.

Biểu hiện hành động của nhân viên thuộc phạm vi ngoài văn hóa doanh nghiệp, đó là sự mở rộng của văn hóa trong doanh nghiệp.

Một chuyên gia văn hóa doanh nghiệp người Mỹ chỉ ra rằng: “*Nền văn hóa của doanh nghiệp có tác dụng rất quan trọng đối với doanh nghiệp, nó ảnh hưởng tới mọi mặt trong doanh nghiệp, ảnh hưởng lớn tới tổ chức nhân sự, lựa chọn cán bộ, ảnh hưởng nhỏ tới hành vi của nhân viên, sở thích sở trường của nhân viên*”. Một doanh nghiệp có nền văn hóa đặc sắc có nghĩa là những hành động, lời nói của lãnh đạo cấp cao nhất cho đến nhân viên cấp thấp nhất đều thể hiện đặc trưng về quan niệm giá trị và tinh thần của doanh nghiệp đó.

Biểu hiện hành động của nhân viên có 2 mặt. Một mặt là hành động tập thể, mặt khác là hành động của cá thể. Nhưng cho dù là hành động của tập thể hay cá thể, đều có một khuôn mẫu giống nhau, trong đó hành động của nhân viên trong doanh nghiệp phát sinh là do những yếu tố bên ngoài tác động và kết hợp cùng với nhu cầu của cá nhân và giá trị của hệ thống. Nhu cầu của cá nhân là động cơ hành động của con người, còn hệ thống giá trị một mặt là hệ thống đánh giá những phán đoán đối với những yếu tố bên trong và bên ngoài, mặt khác là để phán đoán và lựa chọn tính khả thi, giá trị mục tiêu, phương thức hành động. Hệ thống giá trị còn là một trong những động lực của hành động con người, bởi vì một khi con người ý thức được ý nghĩa và giá trị những hoạt động của họ thì họ sẽ cố gắng hết sức để thực hiện. Nhưng khi nhu cầu và phán đoán giá trị như nhau thì phương hướng hành động, mức độ phương thức sẽ được xác định rõ ràng và được nhấn mạnh hơn nữa, nhằm đạt được mục tiêu dự kiến. Sau khi hành động xảy ra, cho dù có đạt được mục tiêu hay không vẫn tạo ra sự kích thích mới cho con người, khi đã đạt được mục tiêu rồi thì sẽ kích thích xây dựng mục tiêu mới, còn nếu không đạt được mục tiêu đã định thì sẽ kích thích bạn cố gắng hơn nữa để đạt được mục tiêu.

Nhìn nhận từ góc độ phương thức hành động của con người ta thấy rằng, muốn làm cho hành động của nhân viên trong doanh nghiệp thể hiện được văn hóa trong doanh nghiệp cần phải tiến hành những công việc cụ thể sau: sửa đổi hệ thống giá trị cá nhân, điều chỉnh xu hướng hành động, chuẩn mực hành động, khuyến khích phù hợp.

Trước hết là sửa đổi hệ thống giá trị cá nhân. Hệ thống giá trị cá nhân có mối quan hệ rất quan trọng đối với phương thức hành động của con người, cần phải tiến hành sửa đổi hệ thống này cho phù hợp với quan niệm giá trị của doanh nghiệp. Doanh nghiệp đề xướng quan điểm giá trị và tinh thần doanh nghiệp là bởi vì mong muốn hệ thống này hòa nhập với hệ thống giá trị của mỗi cá nhân, phát huy tác dụng đối với mỗi cá nhân. Nhưng hệ thống giá trị của mỗi cá nhân được hình thành trong quá trình lao động và học tập lâu dài, một khi đã hình thành rồi thì nó tồn tại tương đối ổn định, nếu muốn thay đổi hệ thống này cho phù hợp với giá trị quan của doanh nghiệp, điều đó không thể thực hiện được trong "một sớm một chiều" mà đòi hỏi phải có sự nỗ lực không ngừng trong một quá trình lâu dài.

Thứ hai là xu hướng nhu cầu cá nhân. Cho dù lý luận về cấp độ nhu cầu cá nhân của Mastler còn thiếu sót ở chỗ này chỗ khác, nhưng cuối cùng thì lý luận này cũng chỉ ra rằng con người có rất nhiều nhu cầu, hơn nữa nhu cầu của con người là một trong những động lực thúc đẩy hành động của con người. Để hoạt động của nhân viên đồng nhất với những đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp, hoặc nói một cách khác là làm cho hoạt động của nhân viên trở thành những biểu hiện của văn hóa trong doanh nghiệp thì công ty cũng cần phải tìm hiểu kỹ càng đối với nhu cầu tâm lý của nhân viên để trên cơ sở đó tăng cường điều chỉnh xu hướng.

Tiếp theo là chuẩn mực hành động. Để làm cho mọi hành động của nhân viên diễn ra bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp đều phản ánh tinh thần của doanh nghiệp thì việc cần phải làm là xây dựng chuẩn mực hành động. Trên thực tế, rất nhiều doanh

nghiệp hiện đại đã xây dựng chuẩn mực hành động của nhân viên. Khi bắt đầu thực hiện, những chuẩn mực này sẽ có tác dụng ràng buộc đối với nhân viên, nhưng khi thực hiện trong một thời gian dài, hành động của nhân viên sẽ dần tạo thành thói quen và bản thân những chuẩn mực đó cũng không còn là sự ràng buộc nữa.

Thứ tư là những hoạt động khuyến khích phù hợp. Có thể khuyến khích bằng vật chất cũng có thể bằng tinh thần. Khuyến khích sẽ giúp nhân viên phát triển theo chiều hướng tốt. Ngoài ra, một phương pháp khuyến khích có hiệu quả là nêu gương những nhân vật anh hùng, bởi vì họ chính là biểu hiện về giá trị và tinh thần của doanh nghiệp. Nhân vật anh hùng là "người thật việc thật" tồn tại trong đời sống của nhân viên, lời nói và hành động chuẩn mực của họ đều diễn ra trước mắt nhân viên, họ là những tấm gương cụ thể để nhân viên học tập.

Cuối cùng là nâng cao tố chất văn hóa của nhân viên. Hành vi là một biểu hiện bên ngoài của tố chất văn hóa con người, nó bị chi phối bởi quan niệm của con người. Do vậy, muốn làm cho hành động của nhân viên phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp thì phải tìm cách nâng cao tố chất văn hóa của nhân viên.

5. Văn hóa vật chất của doanh nghiệp.

Văn hóa vật chất của doanh nghiệp được tạo nên bởi hai thành phần là giá trị văn hóa nằm trong các cơ sở vật chất của doanh nghiệp và giá trị văn hóa nằm trong sản phẩm của doanh nghiệp. Nó thể hiện đặc trưng văn hóa và quan niệm văn hóa mà doanh nghiệp đã sáng tạo thông qua vật chất và sản phẩm cụ thể. Cơ sở vật chất của doanh nghiệp như thương hiệu sản phẩm, chất

lượng sản phẩm, thái độ phục vụ, diện mạo doanh nghiệp, môi trường lao động, hoạt động giải trí đều tạo nên "hiệu ứng ban đầu" cho mọi người, tức là cảm nghĩ đầu tiên đó sẽ trở thành điểm khởi đầu và nhân tố quan trọng cho những nhận xét và đánh giá tổng thể của công chúng đối với doanh nghiệp sau này.

- Giá trị văn hóa của cở sở vật chất trong doanh nghiệp hiện đại

Một khi đã xây dựng được nền tảng văn hóa vật chất doanh nghiệp thì không nên thay đổi nó một cách dễ dàng. Giá trị văn hóa sẽ phản ánh quan niệm giá trị, đặc trưng văn hóa và quá trình rèn luyện của người đã xây dựng nên; đồng thời thông qua những đặc điểm trên cũng phản ánh giá trị của văn hóa ở một mức độ nhất định nào đó. Giá trị văn hóa ở đây chủ yếu bao gồm:

- *Diện mạo doanh nghiệp* (bao gồm môi trường tự nhiên đã được cải tạo bởi bàn tay của người lao động). Đó chính là tiêu chí và tượng trưng cho văn minh doanh nghiệp. Từ loại hình kiến trúc trang trí màu sắc, cho đến cấu trúc không gian của nhà xưởng, từ môi trường sạch sẽ cho đến cách bài trí các đồ vật ngăn nắp thứ tự trong văn phòng đều phản ánh trình độ và phong cách quản lý của một doanh nghiệp. Nó thể hiện đặc điểm cá tính của doanh nghiệp
- * và đặc trưng văn hóa của người lãnh đạo doanh nghiệp.

- *Môi trường lao động* bao gồm cách bài trí văn phòng, dây chuyền sản xuất, màu sắc, ánh sáng, thiết bị lắp đặt, thiết bị bảo hiểm v.v... Một môi trường tốt không những nâng cao hiệu quả sản xuất, bảo đảm an toàn lao động mà còn tạo hứng thú cho nhân viên trong lao động, khuyến khích lòng trung thành, nghĩa vụ và tinh thần trách nhiệm của hân viên đối với doanh nghiệp.

- *Hoạt động nghỉ ngơi giải trí* bao gồm địa điểm vui chơi giải trí, hoạt động thể thao, nhà ăn, thư viện, trường học dành cho nhân viên. Lựa chọn phương tiện nào cho hoạt động nghỉ ngơi giải trí của nhân viên đều phải phù hợp với nhu cầu của họ, đồng thời cũng phải phù hợp với quan điểm giá trị và tinh thần của doanh nghiệp. Một môi trường sinh hoạt nghỉ ngơi giải trí tốt sẽ làm cho nhân viên cảm nhận doanh nghiệp như một đại gia đình hòa thuận, ấm áp, tăng cường tính đoàn kết trong nhân viên của doanh nghiệp.

• **Thể hiện giá trị văn hóa trong sản phẩm của doanh nghiệp**

Nói đến sản phẩm, mọi người đều hiểu đó là một mặt hàng có giá trị và giá trị sử dụng được con người tạo nên bởi các công cụ sản xuất, nhưng quan niệm thẩm mỹ học về kết cấu và đặc điểm bên ngoài của sản phẩm lại có giá trị văn hóa. Một sản phẩm hiện đại được tạo nên bởi 3 tầng: tầng bản chất, tầng hình thức và tầng mở rộng.

- *Tầng bản chất của sản phẩm* là chỉ kết cấu thực tế của sản phẩm, kết cấu là cơ sở để sản phẩm có giá trị sử dụng và cũng phản ánh hiệu quả sử dụng của sản phẩm. Trong kết cấu thực tế của sản phẩm cũng hàm chứa quan niệm thẩm mỹ học.

- *Tầng hình thức của sản phẩm* là chỉ đặc điểm bên ngoài của sản phẩm, trong đó quan trọng nhất là hình dáng, thương hiệu, nhãn mác, đóng gói, đó là hình thức bên ngoài của sản phẩm, đó là giá trị văn hóa của sản phẩm. Khi doanh nghiệp hiện đại chú ý tới đặc điểm bên ngoài của sản phẩm, thường coi trọng cách thức để sản phẩm phản ánh được quan niệm giá trị của doanh nghiệp và trình độ văn hóa của người tiêu dùng. Do đó, doanh nghiệp đặc biệt coi trọng các yếu tố như nhãn mác, đóng gói, cách đặt tên của sản phẩm.

- *Tảng mở rộng của sản phẩm* là chỉ sự vượt trội của sản phẩm, hình thức phục vụ trước khi bán hàng, trong khi bán hàng và sau khi bán hàng. Hình thức phục vụ bán hàng càng thể hiện quan niệm giá trị, tinh thần của doanh nghiệp thì càng giúp cho mọi người hiểu rõ đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp.

• Xây dựng hình tượng doanh nghiệp

Trong mắt nhiều người, hình tượng của doanh nghiệp là những gì có liên quan tới nhà xưởng, hình thức bên ngoài, quảng cáo, họ tưởng rằng những thứ đó đã bao hàm toàn bộ hình tượng của doanh nghiệp nhưng thực tế lại không như vậy. Hình tượng doanh nghiệp thực chất không phải là ở hình thức đồ sộ bên ngoài hay sự bài trí trang hoàng và cũng không phải là những thiết bị trong văn phòng hay là những quảng cáo rầm rộ. Thứ quan trọng của hình tượng doanh nghiệp là nội dung chính bên trong, là tinh thần của doanh nghiệp, là sự tổng hợp từ những yếu tố như trách nhiệm đối với xã hội, danh dự của doanh nghiệp, chất lượng sản phẩm, trình độ phục vụ của doanh nghiệp. Nhìn từ góc độ ý nghĩa này, thực chất hình tượng doanh nghiệp chính là sự thể hiện nền văn hóa trong doanh nghiệp trước toàn thể công chúng.

Từ góc độ văn hóa doanh nghiệp có thể phân biệt hình tượng doanh nghiệp thành hai phần đó là hình tượng hữu hình và hình tượng vô hình.

Hình tượng hữu hình là bằng cảm giác mọi người có thể cảm nhận được phần thực thể có liên quan tới doanh nghiệp. Nó thường bao gồm đặc điểm bên ngoài của doanh nghiệp và môi trường bên trong doanh nghiệp, chất lượng của sản phẩm mà doanh nghiệp sản

xuất, biểu hiện hành động của nhân viên trong doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có sự bài trí sắp xếp sạch sẽ, ngăn nắp sẽ mang lại cho mọi người cảm giác tự tin thoải mái, còn nếu doanh nghiệp có cách bài trí trang hoàng sẽ làm cho mọi người cảm thấy doanh nghiệp có thực lực mạnh mẽ. Nếu sản phẩm của doanh nghiệp có chất lượng tốt, mọi người sẽ cho rằng doanh nghiệp này kinh doanh phát triển tốt và ngược lại, mọi người sẽ đánh giá là doanh nghiệp kém phát triển.

Hình tượng vô hình là phản ánh thể chất văn hóa của doanh nghiệp, là sự phát triển ở mức cao hơn của hình tượng hữu hình. Tuy rằng nó không có tính trực quan như hình tượng hữu hình, nhưng nó có thể tồn tại lâu dài trong tâm trí mọi người bằng tư duy, ký ức, tình cảm, nhận thức của họ. Hình tượng vô hình được tạo nên bởi diện mạo tinh thần, danh dự của doanh nghiệp, trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội.

Hình tượng vô hình và hữu hình đã tạo nên một hình tượng doanh nghiệp hoàn chỉnh. Cấu tạo của hình tượng vô hình dựa trên cơ sở của hình tượng hữu hình, bởi vì thông thường con người thường tiếp xúc với những gì hữu hình và có tính trực quan trước, rồi sau đó mới tiến hành so sánh, phân tích, tổng hợp tạo nên hình tượng vô hình, hình thành nhận thức suy luận. Còn đối với mỗi doanh nghiệp, muốn xây dựng nên hình tượng của mình thì trước hết phải xây dựng hình tượng hữu hình. Muốn xây dựng nên hình tượng vô hình của doanh nghiệp thì trước hết phải chuẩn bị tốt từ công việc nhỏ nhất trở đi, sự hình thành hình tượng vô hình của doanh nghiệp phụ thuộc vào sự đoàn kết và nỗ lực lâu dài của toàn bộ thành viên trong doanh nghiệp.

55

TINH THẦN DOANH NGHIỆP CỦA ÔNG VUA NGÀNH THỰC PHẨM

Thành công mà Cao Thanh Nguyên - ông vua ngành thực phẩm Đài Loan, Tổng giám đốc Công ty Thống Nhất có được là nhờ hoạt động theo tinh thần của doanh nghiệp "lao động thực thụ". Nguyên tắc được công ty thực hiện từ khi hình thành cho đến nay là "con đường duy nhất với ba điểm tốt", đó là chất lượng tốt, phục vụ tốt và giữ chữ tín. Toàn bộ thành viên trong Công ty Thống Nhất đều ghi lòng tạc dạ nguyên tắc này và quán triệt nó trong mọi giai đoạn kinh doanh. Chính vì có được tinh thần doanh nghiệp này mà mọi lĩnh vực trong doanh nghiệp đều phát triển như "cá gặp nước", sản xuất với số lượng cực lớn, làm cho hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng tăng cao, tiếng tăm ngày càng lan xa.

Với tinh thần của doanh nghiệp, ông Cao Thanh Nguyên còn đặc biệt chú ý tới trách nhiệm của doanh nghiệp đối với nhân viên và cổ đông của công ty. Ông nói: "*Cổ đông đầu tư vốn, nhân viên đầu tư tuổi thanh xuân, trí tuệ và cả sinh mạng. Người làm kinh doanh không những phải đảm bảo lợi ích cho toàn bộ cổ đông mà quan trọng hơn là phải chăm sóc nhân viên của doanh nghiệp. Vốn có thể thu hồi lại, nhưng tuổi thanh xuân đã qua đi thì không bao giờ trở lại. Do đó, quan tâm chăm sóc nhân viên là trách nhiệm lớn nhất của người làm kinh doanh*".

Ông còn nói: "*Mọi việc đều do con người quyết định, công ty cũng giống như gia đình, để hòa vi quý, không nên để xảy ra những vấn đề đáng tiếc, toàn bộ công ty phải chung lòng chung sức, không*

nên chia bè phái, công tư rõ ràng, như vậy sẽ hình thành được môi trường làm việc thân thiện”.

Ông cho rằng: “*Tuy những điều ngộ vật chất là rất quan trọng nhưng những khuyến khích tinh thần lại còn quan trọng hơn. Hàng ngày, nhân viên phải bỏ ra biết bao công sức, lao động vất vả cực nhọc vì lợi ích chung của toàn công ty. Vì vậy, việc giành các chế độ phúc lợi, điều ngộ đối với họ là việc đáng làm và phải làm. Chỉ bằng cách đảm bảo cuộc sống của người lao động thì mới có thể phát huy triệt để tinh thần làm việc thực thụ của họ*”.

Chính vì vậy, giữa các nhân viên trong Công ty Thống Nhất đã tồn tại mối quan hệ tình cảm sâu đậm khác thường.

Ông Cao Thanh Nguyên thường lấy những kinh nghiệm thành công từ trong khó khăn của mình để khuyến khích nhân viên, yêu cầu nhân viên phát huy tinh thần “làm việc thực thụ” dài lâu.

Ông nói: “*Trước tiên phải làm việc chăm chỉ, cam tâm tình nguyện vì lợi ích của công ty, không ngừng làm tăng lợi nhuận cho công ty, xây dựng nền tảng vững chắc cho công ty. Bởi vì biểu hiện trong công việc của một người không những chứng minh được kiến thức học hành của anh ta mà còn chứng minh cho sự hăng hái nhiệt tình của anh ta trong công việc. Chỉ bằng cách đó mới có thể nhận được sự trọng dụng từ phía lãnh đạo công ty*”.

Không ngừng tiếp thu cái mới

Ông Cao Thanh Nguyên cho biết: “*Một khi quan niệm đã lạc hậu thì kinh doanh sẽ bị ảnh hưởng bất lợi, thậm chí doanh nghiệp có thể bị đào thải ra khỏi thị trường cạnh tranh*”.

Để thúc đẩy sự phát triển và trưởng thành của doanh nghiệp, ông yêu cầu tất cả các cấp quản lý cần nhắc và nghiên cứu những quan niệm mới trong kinh doanh, để thích ứng với xu hướng của thời đại mới, không ngừng học hỏi đổi mới, có tinh thần cầu tiến, cố gắng giành chiến thắng trong sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường.

Công ty Thống Nhất thường xuyên cử nhân viên ra nước ngoài khảo sát, một là đem lại cho nhân viên niềm vinh dự tự hào, nhưng điều quan trọng hơn là để nhân viên tìm hiểu những quan niệm kinh doanh mới ở những quốc gia tiên tiến.

Công ty Thống Nhất cũng đề ra "chương trình dự án", chương trình này quy định, bất cứ nhân viên nào có ý kiến hay kiến nghị đều có thể báo cáo cho cấp trên. Cho dù những dự án được trình bày báo cáo là lớn hay nhỏ, đều được công ty coi trọng đánh giá. Sau khi nhân viên cung cấp các dự án, công ty sẽ thẩm định kiểm tra và đưa vào thực hiện. Nếu sau khi đưa dự án vào thực hiện, cải thiện được một số mặt trong kinh doanh quản lý hay kỹ thuật, làm tăng hiệu quả kinh doanh của công ty, công ty sẽ trích phần trăm lợi nhuận cho người đã lập ra dự án. Còn đối với những dự án chưa được đưa ra thực hiện thì công ty cũng có tặng phẩm làm kỷ niệm để khuyến khích tác giả.

Chữ tín và chất lượng hàng đầu

Coi trọng chữ tín và phẩm chất là mục tiêu mà ông Cao Thanh Nguyên muốn đạt được trên mọi lĩnh vực kinh doanh và cũng là bí quyết để ông kiếm lợi nhuận. Ông nói: "*Chỉ cần công ty có sản phẩm với chất lượng tốt thì khả năng tiêu thụ nhanh sẽ nằm trong tầm tay*".

Sản phẩm tốt sẽ mở đường tiêu thụ, nhanh chóng có tiếng trên thị trường, còn những sản phẩm tồi sẽ nhanh chóng bị đào thải ra khỏi thị trường. Do đó, chất lượng là tuổi thọ của sản phẩm. Chất lượng tốt sẽ là cách quảng cáo tốt nhất cho sản phẩm, đem lại khả năng tiêu thụ lớn mà không phải đầu tư bất kỳ một chi phí nào.

Coi trọng chất lượng sản phẩm không chỉ là hô khẩu hiệu mà phải tăng cường bắt tay vào nghiên cứu phát triển và thực hiện quản lý chất lượng sản phẩm. Nếu muốn đứng vững trên thị trường cạnh tranh khốc liệt thì phải biết cách thể hiện những nét đặc sắc riêng biệt của sản phẩm. Do vậy cần phải có đầy đủ những điều kiện đặc biệt như học hỏi những kỹ thuật sản xuất mới nhất, mua những thiết bị dây chuyền sản xuất hàng đầu trên thế giới.Thêm vào đó phải tăng cường quản lý mang tính khoa học hiện đại hóa, học tập lý luận trong kinh doanh. Tất cả những điều kiện trên phải được phối hợp cùng áp dụng mới có thể đem lại hiệu quả cao.

Ngoài việc có được sản phẩm với chất lượng tốt còn phải biết giữ uy tín. Sản phẩm của Công ty Thống Nhất có độ tin cậy cao đối với người tiêu dùng Đài Loan. Chính nhờ có uy tín mà công ty Thống Nhất có nhiều thuận lợi khi thu mua nguyên liệu trên thị trường. Ông Cao Thanh Nguyên nói: "*Chữ tín là tài sản vô hình của doanh nghiệp*". Câu nói này không những thể hiện cho những kinh nghiệm giúp ông thành công mà còn thể hiện sự kỳ vọng lớn lao của ông đối với lớp trẻ trong doanh nghiệp.

12

Quản lý sản xuất

58

QUẢN LÝ SẢN XUẤT

1. Tính chất của quá trình sản xuất.

Sản xuất là quá trình đưa nguyên liệu từ đầu vào và tạo thành sản phẩm ở đầu ra. Quá trình này gồm 3 giai đoạn: đầu vào, chuyển hóa và đầu ra. Thực chất đây là quá trình quản lý sản xuất, tức là quá trình biến nguyên liệu thành thành phẩm.

• Đầu vào

Nguyên vật liệu đầu vào của quá trình sản xuất là nguồn nguyên vật liệu, nguồn lao động cần thiết cung cấp cho quá trình sản xuất. Nó bao gồm 3 loại: Nguồn nguyên vật liệu đầu vào, nguồn lao động đầu vào và những yếu tố đầu vào khác. Nguyên vật liệu bao gồm máy móc, nguyên liệu, linh kiện. Nguồn lao động bao gồm thợ lành nghề, thợ chưa lành nghề và người quản lý. Những yếu tố đầu vào khác như nhà xưởng, điện lực và nguồn năng lượng khác, nhà kho v.v...

• Chuyển hóa

Bằng các phương pháp, kết hợp nguồn nguyên vật liệu và sức lao động đầu vào để sản xuất ra sản phẩm, hoạt động sản xuất này được gọi là chuyển hóa. Khi chế tạo xe hơi, chuyển hóa bao gồm cả gia công và lắp đặt. Giai đoạn gia công sản xuất ra linh kiện, còn trong giai đoạn lắp đặt thì toàn bộ các phần linh kiện được kết hợp với nhau. Nếu chú ý quan sát một bộ phận nào đó của chiếc xe, ta sẽ phát hiện ra quá trình lắp đặt linh kiện tạo nên một chiếc xe thành phẩm.

• Đầu ra

Đầu ra là kết quả cuối cùng của quá trình sản xuất. Nếu sản xuất xe hơi thì đây là công đoạn lắp ráp cuối cùng. Quá trình chế tạo bất kỳ một sản phẩm nào cũng giống như nhau. Các bước cụ thể trong quá trình đưa nguyên liệu vào, chuyển hóa và sản xuất ra chủng loại có thể là khác nhau, nhưng mọi quá trình sản xuất đều chỉ bao gồm ba công đoạn như đã nói trên đây.

2. Kế hoạch sản phẩm.

Vấn đề quan trọng đầu tiên là xác định xem doanh nghiệp sản xuất loại sản phẩm gì. Cho dù nhà sản xuất đã điều tra thị trường và biết rõ chủng loại sản phẩm mà người tiêu dùng có nhu cầu, nhưng trước khi thiết kế và chế tạo sản phẩm đó, họ vẫn phải có sự cân nhắc xem loại sản phẩm mà họ lựa chọn sản xuất có đem lại lợi nhuận hay không.

• Lợi nhuận của sản phẩm

Khi quyết định sản xuất một loại sản phẩm nào đó, cần phải tiến hành hai loại phân tích. Trước hết bộ phận tiêu thụ phải xác định số lượng có thể bán ra, tiếp theo bộ phận sản xuất phải dự toán giá thành sản phẩm để quyết định số lượng tiêu thụ là bao nhiêu mới có thể đảm bảo công ty hòa vốn. Khi tiến hành hai loại phân tích này, cần phải chia giá thành ra làm hai loại cố định và biến đổi.

Cho dù công ty này có sản xuất bao nhiêu sản phẩm thì chi phí trong thời gian ngắn sẽ không thay đổi, đó chính là chi phí cố định (ví dụ như thuế tài sản). Một công ty cho dù sản xuất 10.000 sản phẩm hoặc bị phá sản thì vẫn phải nộp khoản thuế này.

Chi phí biến đổi là chi phí thay đổi theo sự thay đổi của sản lượng. Chi phí cho nguyên liệu sản xuất và chi phí cho nhân công chính là loại chi phí biến đổi. Có thể thấy rằng chi phí biến đổi có liên quan tới hoạt động sản xuất.

Để có lợi nhuận, công ty phải bù đắp vào chi phí cố định và chi phí biến đổi phát sinh trong quá trình sản xuất. Nếu bộ phận tiêu thụ dự toán, một sản phẩm nào đó hàng năm có thể tiêu thụ 17.500 sản phẩm thì công ty có nên sản xuất sản phẩm đó không? Câu trả lời được quyết định bởi chi phí cố định, chi phí biến đổi và giá bán.

- Khai thác sản phẩm

Công việc thiết kế sản phẩm cần phải hoàn thành trong giai đoạn khai thác sản phẩm. Trong giai đoạn này, trước hết phải lấy ý tưởng của nhiều người đối với sản phẩm. Có những ý tưởng bị hủy bỏ, nhưng cũng có những ý tưởng được đưa vào thiết kế. Trong giai đoạn này, có khi còn phải làm hàng mẫu dùng thử để tiến hành khảo sát kỹ lưỡng hơn. Thậm chí còn đưa vào sản xuất với số lượng ít để tìm hiểu những vấn đề có thể xảy ra nếu sản xuất với số lượng lớn. Cuối cùng đưa ra ý kiến thống nhất về sản phẩm của toàn bộ công ty.

57

LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM VÀ BỐ TRÍ NHÀ XƯỞNG

1. Lựa chọn địa điểm.

Sự lựa chọn địa điểm sản xuất có liên quan tới lợi nhuận và tổn thất của công ty. Nhiều công ty khi lựa chọn nơi sản xuất, đã xem xét tới những yếu tố sau: Địa điểm phân bố khách hàng, nguồn nguyên liệu, nguồn lao động, nguồn nước và nơi cung cấp năng lượng, điều kiện xã hội.

• Địa điểm phân bố khách hàng

Rất nhiều công ty nhận thấy rằng, phải chọn nơi sản xuất gần với khách hàng. Đối với những công ty sản xuất những mặt hàng thực phẩm dễ bị hỏng như bánh bao, bánh ngọt thì rất cần phải cân nhắc điểm này. Nguyên tắc chọn nơi sản xuất gần với khách hàng cũng thích hợp sử dụng cho những công ty sau: có công ty lấy thời gian giao hàng nhanh chóng để đảm bảo tính cạnh tranh, có rất nhiều công ty sản xuất gạch ngói đều xây dựng ở những nơi gần với khách hàng, bởi vì nếu khoảng cách quá xa thì chi phí vận chuyển sẽ rất cao, nhiều công ty sản xuất xe hơi cũng nằm gần khu đông dân cư, như vậy thành phẩm xe hơi sẽ nhanh chóng được chuyển đến tay người tiêu dùng.

• Nguồn nguyên liệu

Nhiều công ty phát hiện ra rằng, chọn nơi sản xuất gần với nơi cung cấp nguồn nguyên liệu rất có lợi, bởi vì chi phí chi trả cho vận chuyển sẽ không quá cao.

Ngoài ra cũng có một số công ty lại xây dựng nhà máy ở gần nơi sản xuất nguyên liệu, bởi vì họ nghĩ tới vấn đề nguyên liệu dễ bị hỏng. Ví dụ, nhà máy sản xuất thực phẩm đóng hộp, nếu xây dựng nhà máy ở gần nơi cung cấp nguyên liệu sẽ đảm bảo nguyên liệu luôn tươi ngon. Thực ra cũng có thể làm lạnh nguyên liệu và vận chuyển đến những nơi cách xa hàng trăm km nhưng nguyên liệu tại địa phương bao giờ cũng có giá rẻ hơn.

- Nguồn lao động

Tất cả các hoạt động sản xuất đều phải có sự tham gia của con người. Bởi vậy, công ty phải xác định phân loại nhu cầu lao động, sau đó tìm cách để xây dựng doanh nghiệp gần nơi có nguồn lao động dồi dào. Đối với những công ty cần có lao động lành nghề thì lại càng đặc biệt quan trọng. Bởi vì không phải ở bất kỳ nơi nào cũng tìm thấy những lao động lành nghề. Doanh nghiệp cần tìm ra khu vực có nguồn lao động phù hợp, sau đó tiến hành đánh giá và đưa ra lựa chọn tối ưu.

- Nguồn cung cấp năng lượng và nguồn nước

Có một số công ty sản xuất yêu cầu một lượng điện lớn như nhà máy luyện gang, nhà máy hóa học, chế tạo phân bón v.v... Những nhà máy này phải được xây dựng ở những nơi cung cấp đủ năng lượng để sản xuất.

Ví dụ, nhà máy sản xuất giấy sử dụng rất nhiều nước, khi sản xuất giấy loại tốt phải sử dụng nước sạch. Sản xuất một tấn giấy phải dùng hơn 50.000 lít nước, do đó có thể dễ dàng lý giải, vì sao nhà máy sản xuất giấy lại phải xây dựng ở những nơi có nguồn nước dồi dào và giá nước rẻ.

• Điều kiện xã hội

Khi công ty lựa chọn nơi sản xuất, còn phải cân nhắc tới điều kiện xã hội, lựa chọn nơi có được sự ưu đãi của xã hội. Ở Mỹ có một số thành phố, thị trấn có mức thuế tương đối thấp, một số thành phố giá đất rẻ và không thu thuế đất trong vòng 5 năm, một số nơi có hệ thống giáo dục tốt, không khí trong lành, nguồn nước sạch, chi phí cho cuộc sống thấp...

2. Khả năng sản xuất của nhà máy.

Khi đã chọn được địa điểm sản xuất phù hợp thì có thể tập trung xem xét khả năng sản xuất của nhà máy. Diện tích nhà xưởng bao nhiêu thì thích hợp? Nếu muốn mở rộng quy mô trong tương lai thì phải chuẩn bị những gì? Ngoài ra, phương thức tiêu thụ và loại hình máy móc v.v... cũng là những vấn đề cần phải xem xét.

• Quy mô và giá thành

Nếu quy mô nhà máy quá nhỏ, công ty sẽ mất đi sức tiêu thụ đáng ra phải có. Nếu quy mô quá lớn, phần sản xuất dư thừa sẽ bị để không, gây lãng phí. Do đó, khi xác định khả năng sản xuất của nhà máy cần phải xem xét nhu cầu sản phẩm.

• Phương thức tiêu thụ

Trong một năm, vào mùa nào thì cần những sản phẩm gì? Nếu là sản phẩm tiêu thụ trong cả năm thì có thể đưa ra kế hoạch sản xuất liên tục. Nếu là sản phẩm bán theo mùa thì công ty phải quyết định xem có nên lưu kho hay là tạm ngừng sản xuất, chuyển sang sản xuất mặt hàng khác. Tất cả những vấn đề này đều ảnh

hướng tới giá thành sản phẩm, do vậy cả phương thức tiêu thụ và khả năng sản xuất của nhà máy đều phải được cân nhắc kỹ lưỡng.

- Chủng loại máy móc

Chủng loại máy móc do chủng loại sản phẩm của nhà máy quyết định. Công ty phải tính toán, mỗi chiếc máy có thể làm việc trong bao lâu, năng suất như thế nào, chi phí là bao nhiêu. Trên cơ sở tính toán đó, quyết định loại máy móc nào sẽ đem lại hiệu quả sản xuất sản phẩm lớn nhất.

3. Bố trí nhà xưởng.

Để thuận lợi cho sản xuất, khi bố trí nhà xưởng phải tìm hiểu những yếu tố sau:

- Quá trình sản xuất

- *Quá trình phân loại.* Trong quá trình phân loại, nguyên liệu được chia thành nhiều thành phần, để sản xuất ra một loại hoặc nhiều loại sản phẩm khác nhau. Ví dụ, ở nhà máy chế tạo dầu, nguyên liệu dầu qua quá trình phân loại có thể chế tạo ra xăng, dầu máy và những sản phẩm khác. Nói chung, một loại nguyên liệu có thể sản xuất ra được rất nhiều sản phẩm khác nhau.

- *Quá trình kết hợp.* Quá trình kết hợp là quá trình ngược lại so với quá trình phân loại. Quá trình kết hợp là lắp ghép các linh kiện hoặc nguyên liệu lại thành thành phẩm, hoặc biến nguyên liệu thành một sản phẩm hoàn toàn khác. Thông thường gồm hai loại kết hợp và điều chế.

Kết hợp là quá trình phối hợp rất nhiều loại nguyên liệu hay linh kiện.

Trong quá trình điều chế, nguyên liệu phải trải qua một quá trình biến đổi nhất định để tạo thành sản phẩm. Thông qua giai đoạn gia công, nguyên liệu sẽ chuyển thành dạng cần thiết. Chế tạo gang thép là một ví dụ, trong quá trình này, quặng sẽ được luyện thành gang.

• **Dây chuyền sản xuất**

Để chọn được cách bố trí nhà xưởng có hiệu quả nhất, người ta thường nghĩ tới sản xuất theo dây chuyền. Sản phẩm này có thể sử dụng loại dây chuyền sản xuất này, sản phẩm khác có thể lại được sản xuất theo dây chuyền sản xuất khác, nhưng về cơ bản dây chuyền sản xuất thường bao gồm 2 loại: liên tục và gián đoạn.

- *Dây chuyền sản xuất liên tục.* Đặc điểm của dây chuyền sản xuất liên tục là nguyên liệu di chuyển không ngừng, sản phẩm được sản xuất ra một cách ổn định, không thay đổi. Khi sản xuất mang tính tiêu chuẩn và với số lượng lớn, người ta thường dùng dây chuyền sản xuất liên tục này. Dây chuyền sản xuất xe hơi là một ví dụ rất quen thuộc. Khi sử dụng dây chuyền sản xuất liên tục thì một lượng sản phẩm lớn sẽ được sản xuất ra cùng lúc để nhập kho chờ tiêu thụ.

- *Dây chuyền sản xuất gián đoạn.* Một số sản phẩm phải được sản xuất theo kiểu gián đoạn không liên tục, ví dụ như sản xuất hàng theo lô hoặc sản xuất mặt hàng đơn chiếc. Những sản phẩm được sản xuất theo kiểu này thông thường dựa trên đơn đặt hàng của khách hàng, do đó số lượng có hạn, hơn nữa khi sản xuất ra không nhập vào kho, mà khi vừa hoàn thành đã giao hàng luôn.

- *Dây chuyền sản xuất hỗn hợp.* Dây chuyền sản xuất hỗn hợp là dây chuyền sản xuất được sử dụng cả hai loại dây chuyền đã nói trên đây. Ví dụ như sản xuất vô tuyến, hai loại hình được phối hợp chặt chẽ, trong một giai đoạn nhất định, nhà sản xuất sử dụng dây chuyền sản xuất liên tục, đợi đến khi sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của nhà sản xuất mới tiếp tục chuyển sang giai đoạn sản xuất tiếp theo.

• **Vận chuyển nguyên vật liệu**

Sau khi phân tích quá trình sản xuất và dây chuyền sản xuất, doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương thức sản xuất khác có hiệu quả nữa, đó là sản xuất theo kiểu di chuyển vật liệu. Trong một nhà máy sản xuất có kiểu xây dựng cao tầng, một số doanh nghiệp đã sử dụng phương pháp sản xuất di chuyển vật liệu từ trên cao xuống thấp và ngược lại, sản phẩm di từ tầng này xuống tầng khác. Trong quá trình gia công theo kiểu di xuống thì nguyên liệu đi từ tầng cao nhất, sau đó thành phẩm được sản xuất ra từ tầng thấp nhất. Trong quá trình gia công theo kiểu di lên thì thành phẩm được sản xuất ra ở tầng cao nhất và được vận chuyển xuống bằng thang máy. Đối với doanh nghiệp sản xuất, chế tạo sản phẩm có trọng lượng lớn thì hình thức sản xuất theo kiểu này lại không phù hợp và không thuận tiện, bởi vì ở tầng trên cùng không thể chứa được nguyên vật liệu có trọng lượng lớn như vậy. Do đó, những doanh nghiệp này thường chọn kiểu kiến trúc xây dựng nhà xưởng trên mặt bằng, sử dụng phương thức sản xuất di động trên cùng một mặt phẳng.

• Các loại hình bố trí nhà xưởng

Đối với những hình thức di chuyển vật liệu khác nhau thường phải sử dụng những loại hình bố trí sắp đặt nhà xưởng khác nhau. Có 3 hình thức bố trí nhà xưởng như sau:

Loại thứ nhất, bố trí theo công nghệ. Tức là lắp đặt máy móc thiết bị theo công dụng và chức năng. Ví dụ, sắp xếp thiết bị có công năng hàn nối nằm trên cùng một diện tích, sắp xếp thiết bị đánh bóng vào nơi khác, sản phẩm sẽ di chuyển từ nơi này sang nơi khác để từng bước hoàn thành gia công. Kiểu bố trí sắp xếp như thế này rất có hiệu quả đối với những công ty sản xuất lượng sản phẩm ít. Bởi vì sản xuất sản phẩm với số lượng ít nếu dùng dây chuyền sản xuất thì chi phí quá cao. Ưu điểm chính của kiểu bố trí sắp xếp này là nếu một máy móc nào đó có sự cố thì có thể thay thế bằng chiếc máy khác. Không giống với hình thức sản xuất theo kiểu dây chuyền, nếu một máy móc nào đó bị dừng lại thì toàn bộ dây chuyền đều phải ngừng sản xuất.

Loại thứ hai, bố trí theo sản phẩm tức là lắp ráp dây chuyền. Sản phẩm di chuyển theo dây chuyền sản xuất, các công nhân lần lượt tiến hành gia công theo từng công đoạn. Phương pháp này thường được áp dụng trong các dây chuyền sản xuất như lắp ráp xe hơi. Khi sản xuất với số lượng sản phẩm lớn thì kiểu bố trí này mang lại hiệu quả cao.

Loại thứ ba, bố trí theo sản phẩm ở trạng thái cố định. Kiểu bố trí này phù hợp với những nơi sản xuất sản phẩm có trọng lượng lớn. Ví dụ như khi sản xuất máy bay, thợ điện và thợ lắp ráp đều phải mang linh kiện đến nơi lắp ráp máy bay để làm việc. Để nhân

viên làm việc di động sẽ hiệu quả hơn là di chuyển cả một chiếc máy bay khổng lồ tới nơi làm việc.

• An toàn lao động

Khi đã quyết định hình thức bố trí nhà xưởng thì an toàn lao động cũng là một vấn đề mà công ty phải suy nghĩ tới.

Công ty GM ở Michigan đã từng phải tốn một triệu đô la Mỹ để làm giảm tiếng ồn trong nhà xưởng. Trên toàn bộ các bức tường của nhà máy đều lắp đặt hệ thống làm giảm âm thanh và ở bất kỳ nơi nào gây ra tiếng ồn trong nhà xưởng đều được lắp đặt thiết bị giảm thanh tối đa.

...

**Không có cái gì là dễ nhưng cái gì rồi cũng sẽ trở nên dễ
nếu ta biết tr� chí kiên tâm.**

Andre Maurois

58

BÍ QUYẾT TĂNG TRƯỞNG SẢN XUẤT CỦA HỒNG LÃO ĐIỂN

Trong giới công thương nghiệp Đài Loan không ai là không biết tới nhà sản xuất kinh doanh Hồng Lão Điển. Không chỉ vậy, trên lĩnh vực quản lý sản xuất doanh nghiệp, ông cũng thể hiện được tài năng của mình. Nhà máy Quốc Liên ở Đào Viên vẫn chỉ duy trì những máy móc vốn có, nhưng dưới sự chỉ đạo của ông, sức sản xuất tăng gấp 4 lần, làm chấn động cả giới kinh doanh.

Khi mới thành lập, khả năng sản xuất theo thiết kế của công ty Quốc Liên là 2 tấn/giờ, nhưng hiện nay, cả sản xuất và đóng gói đã đạt mức 8 tấn/giờ.

Thiết bị không thay đổi nhưng sản lượng lại tăng gấp 4 lần, đây quả là một kỳ tích! Vì sao công ty của ông lại có được kết quả như vậy? Hồng Lão Điển cho rằng, muốn phát triển sản xuất thì kỹ thuật là yếu tố quyết định. Nếu không thay đổi kỹ thuật mới mẻ thì chưa thể đe dọa tới việc phát triển sản xuất hay tăng sản lượng. Do đó, phải huy động nhân viên dồn hết tâm trí và công sức để cải tạo kỹ thuật, phát huy và khai thác hết tác dụng tiềm năng của máy móc thiết bị. Bằng cách cải tạo kỹ thuật, thử nghiệm nhiều lần thì mới có thể nâng cao khả năng sản xuất và đạt được những thành tựu nổi bật.

Ông Hồng rất coi trọng chất lượng sản phẩm, ông coi chất lượng sản phẩm là tuổi thọ của sản phẩm và cho rằng chỉ bằng cách không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm thì mới có thể nâng

cao được sức cạnh tranh trên thị trường và sản phẩm mới "trường thọ". Chỉ cần nghe tin có kỹ thuật mới giúp cải thiện chất lượng của bột giặt là công ty Quốc Liên ngay lập tức mua về với bất kỳ giá nào. Việc quản lý chất lượng được công ty Quốc Liên cho là điều kiện tiên quyết đối với chất lượng của sản phẩm. Từ khâu nhập nguyên liệu, đến khâu sản xuất và cuối cùng là đóng gói, ở bất kỳ khâu nào công ty cũng thực hiện chế độ quản lý chất lượng khắt khe, để tránh xuất xưởng những sản phẩm kém chất lượng, ảnh hưởng tới uy tín và danh dự của công ty.

• • •

Không có cái gì vĩ đại mà thành công được nếu không cố gắng.

Hegel

59

BÍ QUYẾT QUAN TRỌNG TRONG QUẢN LÝ SẢN XUẤT TẠI HIỆN TRƯỜNG

1. Xây dựng nhà xưởng để quan sát, để kiểm tra.

Như đã nhiều lần đề cập ở những phần trước, mục tiêu lớn nhất của Hon-da là phải tránh lãng phí, tuy nhiên lãng phí là vấn đề rất khó giải quyết, bởi vì để nhận biết được sự "lãng phí" là một việc không hề dễ dàng. Do vậy, để làm mọi người nhận biết lãng phí là một việc làm hết sức quan trọng.

Một giám đốc phân xưởng của công ty Hon-da tỏ ra rất lo lắng vì phân xưởng của ông không có việc để làm và đề nghị cấp trên có biện pháp giải quyết. Đây là một vấn đề lớn. Để sớm làm rõ tình hình thực tế, Phó giám đốc công ty Hon-da đã đích thân cùng với những người có liên quan đến tìm hiểu phân xưởng đó.

Khi nghe nói phân xưởng rất nhàn rỗi, không có việc làm, ai nấy đều nghĩ rằng tình trạng ở đây vô cùng tồi tệ. Nhưng khi bước chân vào phân xưởng, mọi người đều nhận thấy một điều, tất cả các công nhân đều đang chạy đi chạy lại với dáng vẻ rất bận rộn, máy móc cũng đang vận hành, hoàn toàn không giống với những gì họ nghe được.

Vậy sự thật là như thế nào?

Kết quả sau khi điều tra kỹ lưỡng, thực ra lượng công việc cũng hơi ít, nếu cứ như vậy, công nhân chẳng mấy chốc mà hết việc. Khi không có việc làm, lại không muốn để công nhân đi làm việc khác mà thuyết phục để nhân viên chờ việc.

Sở dĩ xảy ra tình trạng như vậy là do hậu quả của việc phân bổ bố trí công việc không hợp lý chứ không phải là do công nhân không nỗ lực. Vì vậy, các tổ trưởng khi nhìn thấy công nhân ngồi chờ việc thì lập tức phải đi tìm hiểu tình hình cụ thể, như vậy mới có thể đưa ra kết luận và bố trí lại công việc. Đó chính là một ví dụ để giải thích vì sao phải xây dựng nhà xưởng dễ quan sát, dễ kiểm tra.

Giám đốc, trưởng bộ phận, quản đốc phân xưởng của công ty Hon-da thường đến kiểm tra giám sát ngay tại hiện trường, có thể công nhân phân xưởng cho rằng lãnh đạo đến kiểm tra mỗi năm một lần thì không nhìn ra vấn đề. Tóm lại, cho dù ai đến kiểm tra, nhưng điều quan trọng hơn cả là phải xây dựng được nhà xưởng dễ quan sát, dễ tìm hiểu và dễ kiểm tra.

Nói đến chất lượng là phải nhìn ra chỗ nào không đạt tiêu chuẩn, nói đến số lượng là phải biết được có đáp ứng được với kế hoạch hay không? Nếu làm được điều đó thì mọi vấn đề mới được làm rõ một cách nhanh chóng và mới có thể tìm được phương án giải quyết phù hợp.

2. Phương pháp quản lý trực tiếp bằng mắt thường.

Để có thể tiến hành phương pháp quản lý trực tiếp bằng mắt thường, các nhà xưởng đều sử dụng biện pháp cụ thể dưới đây:

- Quy định nơi sắp xếp sản phẩm và linh phụ kiện, sắp đặt ngăn nắp và điền địa điểm, mã số vào thẻ sản xuất. Như vậy, nếu có bất thường xảy ra đối với công tác quản lý kho bãi, thứ tự gia công, tiến độ công việc, vận chuyển thì cũng nhanh chóng được phát hiện ra.

- Thiết kế đèn hay bảng tín hiệu dùng xe cho dây chuyền sản xuất, dùng để phát tín hiệu cho những phương tiện vận chuyển trong nhà xưởng, đánh dấu nơi có thiết bị hỏng v.v...

- Treo thẻ sản xuất trên dây chuyền sản xuất, để đánh dấu phần lắp đặt đã đến công đoạn nào, những công việc chuẩn bị cho bước tiếp theo đã hoàn thành xong chưa, mức độ hoàn thành của dây chuyền sản xuất là bao nhiêu, có cần phải làm thêm hay không?

- Dùng thẻ sản xuất để đánh dấu chu kỳ, trình tự, tiêu chuẩn sản xuất.

Nếu làm được những công việc trên thì có thể tiến hành quản lý trực tiếp bằng mắt tất cả những hoạt động sản xuất trong nhà xưởng. Quản lý trực tiếp bằng mắt kết hợp với tự động hóa có thể làm cho máy móc vận hành thường xuyên, nếu xảy ra bất thường sẽ nhanh chóng tìm ra cách xử lý.

3. Nhiệm vụ của nhân viên giám sát hiện trường.

Mọi người đều hiểu rằng "*Giá thành thấp một chút thì mức tiêu thụ sẽ tăng lên rất nhiều*". Có thể thấy rằng, đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, việc hạ thấp giá thành là điều vô cùng quan trọng. Nếu không nhìn nhận vấn đề này một cách đúng đắn thì sẽ làm ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

Do đó, trong thực tế nên cử người chuyên làm nhiệm vụ giám sát, đây cũng là việc rất quan trọng vì họ sẽ là người đóng góp cho lợi nhuận của công ty rất nhiều.

Thông thường, người giám sát có 2 nhiệm vụ chính: một là đảm bảo sản lượng và chất lượng, hai là tiến hành các hoạt động cải

tiến trong doanh nghiệp, trong đó chủ yếu là giám giờ làm cho công nhân viên.

Một mặt phải đảm bảo sản lượng và chất lượng, mặt khác yêu cầu sử dụng số lượng nhân viên và thiết bị sản xuất ở mức ít nhất. Nếu quá nhấn mạnh yếu tố đảm bảo sản lượng thì ngay khi bắt đầu, tuyệt đối không được ngừng dây chuyền sản xuất, đồng thời tiến hành điều chỉnh những quy định trong sản xuất, cho dù là phải tăng số lượng nhân viên thiết bị hay kho bãi. Kết quả là có thể phải nâng cao giá thành, điều này đã đi ngược lại mục tiêu ban đầu của doanh nghiệp. Về mặt ý nghĩa mà nói, yêu cầu đối với người giám sát là: cho dù có bất kỳ khó khăn nào thì vẫn phải đáp ứng đồng thời hai yêu cầu trên và người giám sát cần xử lý thật tốt dây chuyền sản xuất theo xu hướng này.

Vậy thì nói một cách cụ thể, nhân viên giám sát phải lựa chọn phương pháp để cải tiến dây chuyền sản xuất sao cho sản phẩm sản xuất ra phải đảm bảo đáp ứng đầy đủ 3 yêu cầu: chất lượng, sản lượng, giá thành.

Nếu nghiên cứu phương pháp quản lý thì có thể thấy rằng đối tượng mà người giám sát quản lý rất nhiều. Người lao động, phân bổ công việc, chỉ đạo phương pháp, chất lượng sản phẩm, hoàn thành và thay đổi kế hoạch sản xuất, thiết bị, an toàn, kho bãi, chuẩn bị nguyên liệu v.v... đều là đối tượng quản lý của người giám sát.

Theo phương thức của Hon-da, tất cả công việc trên đều phải được tiêu chuẩn hóa, còn những công việc khác có thể tiến hành chỉ đạo theo trọng điểm và tiến hành quản lý kiểm tra bất thường.

Đối với công việc, tiêu chuẩn hóa có nghĩa là xây dựng tiêu chuẩn cho công việc, còn đối với nguyên liệu và kho bãi, tiêu chuẩn hóa là phải viết rõ nơi lưu trữ và số lượng, viết chỉ tiêu công việc vào thẻ sản xuất. Cứ như vậy sẽ làm ra các nguyên tắc sản xuất, yêu cầu công nhân dựa theo để thực hiện công việc.

Do vậy, việc trước tiên mà người giám sát phải làm được là xử lý tốt dây chuyền sản xuất nơi mình phụ trách. Nói một cách cụ thể hơn là phải biết đặt ra các loại tiêu chuẩn, quyết định sử dụng loại nguyên vật liệu, nơi sắp xếp linh phụ kiện và số lượng, thiết kế thẻ sản xuất, thiết kế đèn báo hiệu...

Người giám sát phải quan sát cách vận dụng những nguyên tắc và quy định vào thực tế và kết quả vận dụng ra sao, phát sinh những vấn đề như thế nào, để đưa ra phán đoán. Đồng thời cần phải có những chiến lược để xử lý những hiện tượng xảy ra ngoài mục tiêu mà mình đã định.

Lúc này lại có một vấn đề, đó là phải phân biệt hiện tượng như thế nào là bình thường và như thế nào là bất thường, điều này rất quan trọng. Nếu đã tập trung sức lực để làm tiêu chuẩn hóa, nhưng lại không biết phân biệt rõ ràng thế nào là hiện tượng bình thường hay bất thường, hoặc giả như không phát hiện ra, như vậy là không đủ tư cách làm người giám sát.

Do vậy, điều quan trọng là khi phát hiện ra hiện tượng bất thường thì cho dù là ai cũng cần phải tìm mọi cách để làm rõ, bởi vì phát hiện ra sự bất thường là bước đầu tiên trong quá trình sửa đổi.

Ở sau dây chuyền sản xuất có những sản phẩm không đeo thẻ sản xuất. Đó là do thời gian quy định không phù hợp, thời gian quá ngắn, hoặc thời gian dư thừa của công nhân lại quá nhiều, hoặc ở bộ phận tiếp theo phát hiện ra vấn đề này sinh, nên đã dừng thu thập những thành phẩm này.

Đối với những người giám sát - người đề ra những tiêu chuẩn quy định cho rằng những hiện tượng này đều là những hiện tượng bất thường. Nếu cố tìm ra nguyên nhân thì phát hiện hơn một nửa trong số tiêu chuẩn được đề ra là không phù hợp, hoặc do chất lượng nguyên liệu, linh kiện và thiết bị không tốt v.v...

Bởi vì việc dừng lại của dây chuyền sản xuất hay dây chuyền sản xuất phát sinh trực trặc đều có liên quan trực tiếp tới sản lượng và chất lượng, do đó có thể ngay lập tức phát hiện ra hiện tượng bất thường. Nhưng, hiện tượng bất thường làm cho giá thành nâng cao do làm lãng phí quá nhiều hoặc đi ngược lại những tiêu chuẩn thì lại hay bị bỏ qua và phải đến lần thứ hai mới lại được kiểm tra phát hiện. Tất cả những yếu tố này đều có ảnh hưởng quan trọng tới việc làm thay đổi và hạ thấp giá thành. Do vậy, đối với bất kỳ hiện tượng bất thường nào, cho dù là nhỏ nhất cũng không nên bỏ qua.

Tóm lại, chu kỳ tiêu chuẩn hóa - phát hiện hiện tượng bất thường - tìm nguyên nhân - sửa đổi - tiêu chuẩn hóa là một chu kỳ liên hoàn và luôn là nhiệm vụ của người giám sát. Thông qua chu kỳ liên hoàn này có thể đảm bảo sản lượng, chất lượng và việc giảm giá thành được giám sát kỹ càng.

60

TUYỂN CHỌN CÁCH NGÔN VỀ QUẢN LÝ SẢN XUẤT

- ◆ Đối với ngành công nghiệp, muốn sản xuất ra một sản phẩm tốt, cần phải tuân theo quy luật: thứ nhất là thiết kế cơ bản, thứ hai là thiết kế sản xuất, thứ ba là phương pháp chế tạo.
- ◆ Nếu những công nhân của nhà máy không được trang bị đầy đủ các công cụ cần thiết thì sẽ không thể chiến thắng trong môi trường cạnh tranh.
- ◆ Muốn đạt được mục tiêu nhất định, nếu không có những biện pháp phù hợp để thực hiện thì khó có thể đi đến thành công.
- ◆ Không nên có sự chênh lệch giữa mục đích và phương pháp, như vậy sẽ gây ra lãng phí và bất hợp lý.
- ◆ Không nên đổ hết lỗi của mình cho người khác.
- ◆ Muốn cho ra một sản phẩm tốt thì nhất định phải có nguyên liệu tốt.
- ◆ Không ngừng rèn luyện mới thành tài: phải rèn luyện trong thực tế mới có được tài năng và kỹ thuật hoàn thiện. Người quản lý với cương vị của mình phải giáo dục và nâng cao khả năng của cấp dưới trong công việc thực tế.
- ◆ Điều tra phỏng vấn là phương pháp tìm ra vấn đề trong thời gian ngắn nhất.
- ◆ Phải biết sửa đổi ngay trong hiện tại để có được uy tín lâu dài. Không nên chỉ vì đó là một vấn đề nhỏ về chất lượng mà không

coi trọng và chú ý tìm hiểu nguyên nhân, phải sửa chữa ngay khi đưa ra lời xin lỗi. Nếu chỉ là nghe vậy biết vậy mà không có sự thay đổi nào cả thì sẽ không bao giờ giữ được chữ tín.

- ◆ Không làm việc một cách nghiêm túc, không tập trung tư tưởng thì không bao giờ thu được kết quả tốt.
- ◆ Những công cụ, thiết bị trong thời đại tiên tiến luôn luôn đổi mới và có tính năng ngày càng cao.
- ◆ Người xưa có câu: “Nhất nghệ tinh nhất thân vinh”, có nghĩa là một người bình thường không thể làm tốt được công việc của nhiều người khác. Do vậy, khi làm bất cứ việc gì cũng cần tập trung tinh thần sức lực.
- ◆ Thà rằng dám làm, dám chịu lỗi và sửa lỗi còn hơn không bao giờ dám bắt tay vào việc.
- ◆ Không nên dùng sai chức năng công cụ.

13

Quản lý chất lượng toàn diện

61

CHẤT LƯỢNG LUÔN LÀ NỀN TẢNG CHO SỰ TỒN TẠI CỦA DOANH NGHIỆP

Một chuyên gia quản lý doanh nghiệp người Mỹ tên là Peters Waterman khi nhắc tới kinh nghiệm thành công của Công ty Máy tính HP đã cho biết: "*Bất kỳ bộ phận nào trong doanh nghiệp này đều coi chất lượng là trung tâm... Cho dù bạn hỏi họ về công tác nhân sự hay bộ phận bán hàng, họ cũng đều sẽ trả lời chất lượng là điều quan trọng nhất, nếu bạn hỏi họ về mục tiêu phương pháp quản lý thì họ sẽ nói rằng mục tiêu là chất lượng*". Chính vì vậy, công ty này được xã hội đánh giá là công ty có những sản phẩm máy tính với chất lượng tốt, nhưng vẫn không ngừng tìm ra biện pháp để cải tiến và nâng cao chất lượng. Giám đốc công ty nói rằng: "*Nếu chúng ta không biết bảo đảm chất lượng để luôn dẫn đầu thì người Nhật Bản sẽ lập tức cướp ngôi*". Sở dĩ công ty luôn lấy chất lượng làm mục tiêu để doanh nghiệp phát triển vì đó chính là cách để chiếm ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

Công ty sản xuất xe hơi tốc độ cao chuyên sản xuất xe buýt, xe tải và xe khách cỡ lớn, sản lượng xe buýt hàng năm là 40 vạn chiếc, rất có tiếng tăm trên thị trường xe hơi quốc tế. Công ty lấy mục tiêu là nâng cao chất lượng xe hơi để giành ngôi vị hàng đầu thế giới. Trong toàn bộ quá trình sản xuất, từ khâu thiết kế sản phẩm, nghiên cứu phát triển cho đến khâu chọn linh phụ kiện, sản xuất, lắp ráp, rồi đến khâu tiêu thụ, tất cả đều tuân thủ một nguyên tắc chất lượng là hàng đầu, kết quả là chất lượng đã đem lại cho công ty hình ảnh và danh tiếng trên thị trường quốc tế và lợi nhuận mà nó đem lại quả là đáng khâm phục.

Nhật Bản, Triều Tiên trước đây do chất lượng sản phẩm kém mà mang tiếng xấu trên toàn thế giới, nhưng sau khi họ có những thay đổi trong quản lý chất lượng, làm cho những sản phẩm của họ có chất lượng ngày một nâng cao, họ đã dần dần vươn lên vị trí hàng đầu thế giới.

Thời kỳ sau chiến tranh, chất lượng sản phẩm trong các doanh nghiệp Nhật Bản không thể sánh bằng nước Mỹ, tuy rằng giá cả có rẻ hơn, nhưng ảnh hưởng cũng không lớn. Đến những năm 60-70, tình hình đã có những biến đổi cơ bản, sản phẩm của Nhật Bản đã chiếm lĩnh trên thị trường Mỹ, nguyên nhân chính là do chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp Nhật Bản được nâng cao rõ rệt. Tuy rằng chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp Mỹ hơn hẳn, nhưng sự thay đổi chất lượng sản phẩm của Nhật Bản chắc chắn đã giáng một đòn mạnh vào đối thủ.

Chất lượng chính là tính mạng của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh quốc tế, hình thức cạnh tranh theo kiểu sản xuất hàng loạt để giảm giá thành dần bị thay thế bởi hình thức cạnh tranh nhờ chất lượng. Doanh nghiệp nào có chất lượng sản phẩm tốt hơn, doanh nghiệp đó sẽ giành chiến thắng trên thị trường cạnh tranh quốc tế, sản phẩm có chất lượng tồi sẽ lập tức bị thị trường đào thải. Chất lượng cao hay thấp không những trở thành điểm mấu chốt cho sự phát triển của doanh nghiệp mà còn là điểm mấu chốt trong sự tồn tại của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp và giới khoa học kỹ thuật đều có chung một suy nghĩ đó là: chất lượng đã trở thành yếu tố quyết định cơ bản cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ cho rằng

cạnh tranh ở thời điểm hiện tại và trong tương lai đều là sự cạnh tranh về chất lượng. Do đó, tất cả các doanh nghiệp ở các nước trên thế giới đều xây dựng chiến lược chất lượng lâu dài, lấy quản lý chất lượng toàn diện để đảm bảo chất lượng của sản phẩm, đón nhận thử thách cạnh tranh khốc liệt về chất lượng. Họ tin rằng, chỉ có quản lý chất lượng sản phẩm toàn diện, doanh nghiệp mới có được chỗ đứng vững chắc trên thị trường cạnh tranh quốc tế.

๘๙ ๘๙ ๘๙

**Danh tiếng của một quốc gia là do ở niềm tin tưởng
và linh hồn của nước ấy chứ không phải do diện tích rộng hay hẹp.**

Rhatdalkrisnan

62

CHẤT LƯỢNG CAO ĐEM LẠI 3 LỢI ÍCH

1. Tạo nên danh tiếng cho sản phẩm.

Một số quốc gia có được những sản phẩm nổi tiếng toàn cầu là do sản phẩm của họ có chất lượng cao. Nếu không có sự đảm bảo chất lượng thì cho dù có dùng mọi hình thức để thúc đẩy bán hàng cũng không thể thu hút sự tín nhiệm từ phía khách hàng và như vậy thì càng không thể nói tới vấn đề danh tiếng của sản phẩm.

Kim Lợi Lai từ khi mới thành lập chỉ có một chiếc máy may thủ công, sau này đã không ngừng phát triển và trở thành một công ty lớn và là "Thế giới của đàn ông". Nói đến kinh nghiệm lập nghiệp, người sáng lập công ty đã kể rằng:

Vào cuối năm 50 đầu năm 60, tôi bắt đầu làm may tại nhà, khi đó còn làm cà vạt bằng thủ công. Lúc bấy giờ cả nhà gồm 6 người là bà, mẹ, ba đứa cháu trong căn nhà 60m², nơi có thể sản xuất là căn phòng chỉ vỏn vẹn 10m² và một chiếc thước, một cái kéo, một chiếc máy khâu con bướm. Mua nguyên liệu, cắt vải, may, bán hàng, tất cả các công việc chỉ có một mình tôi phụ trách, cuộc sống của gia đình rất khó khăn, làm sao mà dám nghĩ tới việc tạo dựng danh tiếng cho sản phẩm hay sáng lập doanh nghiệp. Hơn nữa, lúc đó sản phẩm của các nước nổi tiếng như Pháp, Italia, Đức, Mỹ, Anh đều đánh mạnh vào thị trường Hồng Kông, sản phẩm cà vạt của Hồng Kông không thể theo kịp. Nhưng trong tình hình đó, tôi vẫn nung nấu một niềm tin: lý do thứ nhất là xu hướng mặc veston ngày càng phát triển, thứ hai là tôi đã học được cách làm cà

vật ở Thái Lan, ba là tôi hiểu rất rõ ưu điểm của sản phẩm ở các nước và nhược điểm của sản phẩm ở Hồng Kông. Sản phẩm của nước ngoài có chất lượng tốt và rất đẹp nhưng giá thành lại quá cao, còn sản phẩm của Hồng Kông giá rẻ nhưng chất lượng kém. Tôi có thể kết hợp cả hai vấn đề trên để làm ra sản phẩm vừa rẻ vừa tốt, hợp thị hiếu người tiêu dùng ở Hồng Kông.

Lúc đó, bước thứ nhất tôi làm là mua về những mẫu mã cà vạt để tiến hành nghiên cứu nguyên liệu, kiểu cách, phôi màu sắc và nhãn mác; bước thứ hai là mua về nguyên liệu tốt của nước ngoài và tự tay làm. Sau khi làm xong, tôi đặt chúng cùng với những mẫu mã của nước ngoài để so sánh và tặng giám đốc thu mua chiếc cà vạt của công ty bách hóa do mình làm ra và ông ta cũng không thể phân biệt được đâu là cà vạt của nước ngoài sản xuất và đâu là cà vạt do tôi tự tay làm. Mặc dù như vậy, công ty bách hóa vẫn không chịu mua hàng của tôi với lý do là hàng của tôi có xuất xứ từ Hồng Kông chứ không phải là nước ngoài, là mặt hàng không tiếng tăm. Tôi đành nghĩ ra cách nhờ một công ty bách hóa của người bạn bày sản phẩm của chúng tôi ở nơi khách hàng dễ nhìn thấy nhất và dùng hình thức bán hàng theo kiểu ký gửi. Cách này quả nhiên đem lại hiệu quả, cà vạt mà tôi sản xuất bán rất chạy, công ty bách hóa yêu cầu tôi tiếp tục gửi hàng tới. Cứ như vậy, sản phẩm của tôi đã giành được một vị trí trong quầy hàng của công ty bách hóa.

Sau khi có niềm tin, cần phải tạo danh tiếng cho sản phẩm, ngoài ra còn cần phải tuyên truyền và quảng cáo sản phẩm một cách hiệu quả. Công ty Kim Lợi Lai cũng đã tìm cách tuyên truyền danh tiếng cho sản phẩm, mọi người giờ đây đều biết tới "Kim Lợi

Lai - thế giới của đàn ông". Danh tiếng của công ty lan rộng, đơn đặt hàng gửi về tới tấp, Kim Lợi Lai từ sản xuất kiểu gia đình giờ đây phát triển thành nền công nghiệp sản xuất cà vạt. Nhưng hình thức quảng cáo của Kim Lợi Lai không quá khoa trương, không quá thổi phồng. Ông Tăng nói: "*Quảng cáo cho sản phẩm của tôi phải đúng sự thật, nếu không sẽ mất ngay khách hàng. Sản phẩm với chất lượng tốt là sự đảm bảo căn bản cho tiếng tăm của sản phẩm. Một mặt hàng nếu chất lượng không đạt tiêu chuẩn hoặc không ổn định thì cho dù bạn có tiêu tốn bao nhiêu tiền cho quảng cáo thì vẫn khó bán hàng. Khách hàng là thượng đế. Sản phẩm có chất lượng tốt, khách hàng sẽ tìm đến bạn, sản phẩm có chất lượng kém, khách hàng sẽ bỏ đi. Do vậy, yêu cầu đối với chất lượng sản phẩm cà vạt của Kim Lợi Lai rất nghiêm khắc, từ khâu chọn nguyên liệu, thiết kế, phối màu, chất liệu của vải, tính năng đến độ co dãn, tất cả đều phải được nghiên cứu kỹ càng. Công ty còn tiến hành đào tạo cho nhân viên, giúp họ không ngừng nâng cao kỹ thuật, sản phẩm đòi hỏi kỹ thuật cao nhất định phải được nhà thiết kế giỏi và công nhân lành nghề sản xuất. Sản phẩm không đạt tiêu chuẩn sẽ không được xuất xưởng. Sự đảm bảo chất lượng này được công ty Kim Lợi Lai duy trì liên tục và phát triển hơn 20 năm qua*".

Danh tiếng của sản phẩm chỉ có thể đạt được dựa trên việc chiếm lĩnh thị trường bằng chất lượng sản phẩm, đó là kinh nghiệm mà công ty Kim Lợi Lai muốn phổ biến cho chúng ta.

2. Đua doanh nghiệp vượt qua khó khăn tiến tới thành công.

Komatsu là một doanh nghiệp cỡ lớn của Nhật Bản chuyên sản xuất máy ủi đất, máy đào đất, xe cẩu. Trong những năm 50, số

máy ủi đất mà doanh nghiệp này sản xuất chiếm 60% tổng sản lượng của Nhật Bản, có thể nói đây là một trong những doanh nghiệp lớn hàng đầu của Nhật. Nhưng đến năm 1961, trong môi trường cạnh tranh quyết liệt, doanh nghiệp đã gặp phải đối thủ cạnh tranh. Khi đó, một công ty sản xuất máy ủi đất hàng đầu của Mỹ với sản lượng chiếm một nửa sản lượng thế giới đã hợp tác với công ty Mitsubishi của Nhật để xây dựng một nhà máy mới chuyên sản xuất máy móc. Trình độ kỹ thuật và chất lượng sản phẩm của công ty Mỹ hơn hẳn công ty Komatsu, giá cả lại rẻ hơn.

Trước nguy cơ đó, giám đốc công ty đã mời chuyên gia quản lý chất lượng đến để tư vấn và xây dựng "kế hoạch tác chiến A", "phản công" lại công ty sản xuất máy ủi đất của Mỹ.

Qua 3 năm nỗ lực, chất lượng sản phẩm do công ty Komatsu sản xuất ngày một nâng cao, tuổi thọ của máy ủi đất sau khi được cải tiến đã tăng từ 3.000 giờ lên đến 5.000 giờ. Chính vì vậy, công ty Komatsu đã vượt lên trên công ty sản xuất máy ủi đất của Mỹ về chất lượng sản phẩm.

Sau khi thoát khỏi nguy cơ, công ty Komatsu vẫn trên đà phát triển mạnh. Chỉ trong vòng 5 năm, từ một công ty bên bờ phá sản nay đã chiếm lĩnh vị trí hàng đầu trên thế giới, hàng loạt các lô hàng với chất lượng cao được đưa vào thị trường quốc tế, bán ra hơn 100 quốc gia, trong đó hơn 1/3 số lượng được bán vào thị trường nước Mỹ.

Vẫn lấy ví dụ của công ty Kim Lợi Lai, ông Tăng nhớ lại:

Vào năm 1973, do tình hình khó khăn chung, nhiều công ty bách hóa không nhập hàng, lượng tiêu thụ giảm. Công ty Kim Lợi

Lai đã dùng hình thức bán hàng theo kiểu ký gửi để thâm nhập vào thị trường, thuê quầy của các công ty lớn để bày bán mặt hàng của công ty, đồng thời cử nhân viên đến bán hàng trực tiếp. Hình thức bán hàng này rất có hiệu quả: nguyên nhân thứ nhất là do các mặt hàng của công ty được bày bán trực tiếp tại quầy cửa hàng lớn mà không bị người nhập hàng của công ty bách hóa gây khó dễ; thứ hai là giảm được tình trạng do các cửa hàng có nguồn vốn hạn chế không dám nhập hàng về, làm cho các chủng loại sản phẩm không thể xuất hiện đầy đủ trên quầy gây ảnh hưởng tới việc tiêu thụ; thứ ba là giá cả do công ty Kim Lợi Lai tự quyết định, công ty có thể đưa ra giá bán lẻ thống nhất trên toàn Hồng Kông để tránh những phiền phức rắc rối do việc mặc cả giá gây ra.

Điều đáng quan tâm là do thị trường thăng trầm bất ổn định, một số công ty đã tìm cách hạ giá, chiết khấu để tiêu thụ sản phẩm. Tuy nhiên, công ty Kim Lợi Lai lại không lựa chọn biện pháp này, một mặt công ty không hạ giá, kiên định niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm của công ty, đó là bởi vì giá cả mặt hàng của công ty phù hợp với chất lượng của nó hay nói một cách khác là "tiền nào của ấy"; mặt khác công ty không giảm số lượng hàng nhập gây nên hiện tượng thiếu hàng cho thị trường. Không những thế công ty còn tăng cường số lượng và đổi mới về mẫu mã, màu sắc các mặt hàng cung cấp cho thị trường, để khách hàng càng có nhiều cơ hội lựa chọn.

Khi đó, tôi nghĩ rằng thị trường tiêu thụ rất chậm, trong 100 người chỉ có 50 người mua hàng, vấn đề là ở chỗ sẽ mua hàng của ai. Nếu trong số 50 người đó hầu hết mua sản phẩm mang nhãn hiệu của công ty tôi, có nghĩa là số lượng người mua sản phẩm

mang nhãn hiệu của công ty khác sẽ giảm đi, điều đó là một lợi thế. Trên thực tế, công ty Kim Lợi Lai vẫn duy trì chính sách bán hàng khác với những công ty khác, hết sức quan tâm tới nhu cầu của thị trường, chính vì vậy đã giành ưu thế trên thị trường, đào thải những sản phẩm mang nhãn hiệu nước ngoài ra khỏi thị trường.

3. Chất lượng cao nhất - giá thành thấp nhất.

Một quan điểm chung mà mọi người đều thừa nhận là: giá thành và chất lượng luôn hạn chế lẫn nhau. Nghĩa là có rất ít doanh nghiệp vừa giảm giá thành lại vừa nâng cao chất lượng, còn nếu đã nâng cao chất lượng sản phẩm thì nhất định chi phí sẽ phải tăng.

Tuy nhiên, những nghiên cứu của ngành sản xuất máy điều hòa của Mỹ đã phát hiện ra hiện tượng sau: chất lượng sản phẩm được nâng cao nhưng chi phí không tăng mà lại giảm đi. Sau khi tiến hành phân tích, ảnh hưởng cơ bản đối với việc giảm giá thành là quá trình đơn giản hóa. Có nghĩa là quá trình nâng cao chất lượng giảm giá thành không nằm ngoài công đoạn thực hiện tăng cường đơn giản hóa các khâu như thiết kế, sản xuất... Đơn giản hóa không có nghĩa là cắt bớt đi những phần phụ. Đơn giản hóa có nghĩa là phải tìm hiểu chức năng của sản phẩm, phương pháp sản xuất, thao tác của nhân viên một cách có khoa học để từ đó có thể có những sáng tạo và cải tiến hợp lý. Nhưng tất cả đều nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng của sản phẩm.

Tất nhiên, để thực hiện được mục tiêu chất lượng cao - giá thành giảm, mỗi doanh nghiệp đều phải có hướng đi của riêng mình. Có nghĩa là doanh nghiệp phải biết sáng tạo và ứng dụng nền khoa học kỹ thuật tiên tiến nhất vào các giai đoạn như thiết kế, sản xuất và quản lý.

63

PHƯƠNG PHÁP MỚI ĐỂ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

Nhân vật trung tâm cho hoạt động làm giảm giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm phải là người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, tìm hiểu tâm lý khách hàng và có khả năng vượt trội để có thể áp dụng được thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến làm thay đổi sản phẩm. Để đào tạo tất cả nhân viên trong doanh nghiệp đều trở thành nhân vật trung tâm, phải biết nâng cao những tố chất sau của họ:

1. Hiểu rõ tâm lý khách hàng.

Khi doanh nghiệp sản xuất các mặt hàng, cần phải tìm hiểu loại khách hàng, khách hàng mong muốn giá cả như thế nào đối với những mặt hàng nào. Tất nhiên cần phải nhận thức đúng đắn yêu cầu về chất lượng hàng hóa của người tiêu dùng để có thể tiến hành thiết kế và sản xuất cho phù hợp.

Nhưng hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp sản xuất theo kiểu một chiều túc là sản xuất theo tư duy lô-gic mang tính tương đối của chuyên gia, sử dụng kết quả điều tra chung chung của thị trường mà không tìm hiểu cụ thể tâm lý của khách hàng, tình trạng này không phải là hiếm.

Mục đích của việc tìm hiểu khách hàng là để giành lấy khách hàng, một trong những phương pháp để có được khách hàng một cách hiệu quả là phải cung cấp dịch vụ ưu đãi cho khách hàng. Nhưng nếu không tìm hiểu tâm lý của khách hàng thì việc cung cấp dịch vụ ưu đãi chỉ là một câu nói vô nghĩa. Do đó, tất cả nhân viên

trong doanh nghiệp đều cần phải có kinh nghiệm trong kinh doanh, đi đến bất kỳ thị trường nào cũng đều phải đích thân quan sát và nghe ngóng những lời nhận xét của khách hàng đối với những mặt hàng mà doanh nghiệp sản xuất ra.

Lấy ví dụ về một công ty đã kinh doanh thành công trên một số quốc gia ở châu Âu, châu Mỹ. Công ty đã luôn duy trì cung cấp những dịch vụ ưu đãi cho khách hàng, có nghĩa là họ đã đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Ví dụ như công ty Marks, để đảm bảo chất lượng hàng hóa của mình, tăng cường giám sát chất lượng sản phẩm, nhân viên phụ trách kỹ thuật kiểm tra chất lượng và nhân viên thiết kế không những thường xuyên liên hệ với nhà sản xuất, cùng với nhà sản xuất tìm biện pháp cải tiến kỹ thuật sản xuất, mà họ còn thâm nhập vào giới khách hàng để thăm dò ý kiến và yêu cầu của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm của công ty, chỉ bằng cách tìm hiểu khách hàng thì mới có thể phục vụ được khách hàng. Đó là bí quyết để công ty phát triển và thịnh vượng trong hàng trăm năm nay.

2. Nắm bắt kỹ thuật tiên tiến.

Để tìm hiểu bản chất sự vật, phải có nhận thức cơ bản đối với các hiện tượng phát sinh trong giới tự nhiên và trong xã hội. Kiến thức cơ bản này đã được học trong nhà trường, do không nhớ và không có những thử nghiệm thực tế, không nắm vững nên đã hoàn toàn quên đi kiến thức cũ.

Do vậy, nhân viên phải trở lại là một học sinh, nên dành 20% thời gian làm việc để học tập lại tất cả những kiến thức cơ bản có liên quan tới công việc như toán học, vật lý và cả kỹ thuật quản lý.

Các bạn cần phải học tập ngay tại hiện trường có người thật việc thật, kinh nghiệm thật, để nâng cao trình độ kỹ thuật có liên quan tới ngành nghề và công việc; ngoài ra còn phải phổ biến những kiến thức mà mình đã học được cho mọi người trong các buổi họp hay hội nghị toàn doanh nghiệp.

3. Đào tạo nhân viên.

Trong một doanh nghiệp có danh tiếng ở Mỹ, hầu hết nhân viên đều trang bị cho mình tố chất để trở thành nhân viên xuất sắc, họ đều có khả năng tiến hành những thay đổi cải cách cần thiết trong nhà máy sản xuất để có được sản phẩm với chất lượng cao, giá thành thấp. Nhưng ở đa số các doanh nghiệp thông thường khác, trên thực tế có rất ít nhân viên xuất sắc (khoảng 20%) là cố gắng phấn đấu trong công việc, còn lại những nhân viên khác hàng ngày chỉ làm những công việc không có liên quan tới công cuộc cải cách. Do đó, hiệu quả sản xuất không cao, tiến độ cải cách sửa đổi chậm, khó có thể nâng cao được chất lượng sản phẩm.

Thông thường, ở bất kỳ một doanh nghiệp nào, số nhân viên xuất sắc chỉ chiếm 1/3, còn lại là những người bình thường và một số khác nữa thì làm việc gì cũng không thành. Người quản lý không cần phải làm gì cả, nhưng những nhân viên xuất sắc vẫn luôn luôn hoàn thành tốt mọi công việc được giao theo sự sáng tạo riêng của họ. Nhưng số nhân viên còn lại thì không thể làm việc được nếu không có sự quan tâm giám sát của người quản lý. Năng lực của người quản lý là ở chỗ, họ có thể đem kinh nghiệm của nhân viên xuất sắc phổ biến rộng rãi cho toàn thể nhân viên khác được hay không.

Chính vì vậy mà phải sử dụng phương pháp quản lý mục tiêu để tiến hành đào tạo nhân viên thấm nhuần phương châm "đã quyết định làm việc gì thì phải cố gắng làm cho triệt để".

4. Hệ thống đảm bảo chất lượng hoàn chỉnh.

Đảm bảo chất lượng ổn định cho sản phẩm là quá trình diễn ra trong thời gian lâu dài và ổn định chứ không phải thực hiện theo kiểu "mất bò mới lo làm chuồng", chính vì vậy phải xây dựng một hệ thống đảm bảo chất lượng hoàn chỉnh.

Có rất nhiều yếu tố trong doanh nghiệp gây ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm như: con người, thiết bị, nguyên liệu, phương pháp, môi trường v.v... Muốn đảm bảo chất lượng thì trước hết phải xử lý tốt những yếu tố này bằng cách các bộ phận trong doanh nghiệp phối hợp với nhau và hỗ trợ cho nhau mới có thể giúp cho doanh nghiệp phát triển với hiệu quả cao.

Hệ thống kiểm tra chất lượng và hệ thống đảm bảo trên dây chuyền sản xuất phải hoàn chỉnh. Bằng việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống đảm bảo chất lượng hoàn chỉnh này, đồng thời phát huy tác dụng của hệ thống một cách hiệu quả thì sẽ làm cho hoạt động sản xuất luôn luôn ổn định, sản xuất ra những sản phẩm với chất lượng cao.

Suy cho cùng hệ thống đảm bảo chất lượng được thực hiện bởi con người. Các hoạt động của con người là sự đảm bảo cơ bản cho việc thực hiện hệ thống đảm bảo chất lượng. Với ý nghĩa này có thể nói, con người là yếu tố tiên quyết trong công tác quản lý chất lượng.

Lấy ví dụ của một doanh nghiệp:

Một vị khách hàng mua một đôi giày, đi giày không lâu mà đã bị hỏng, nên đã tìm đến nơi sản xuất, lúc đó lãnh đạo của nhà máy tuy đang rất bận cho buổi đại hội công nhân viên, nhưng ông đã mang bán đôi giày này cho chính người đã sản xuất ra đôi giày đó, đồng thời trả tiền dền bù cho khách hàng.

Chính lần bán giày đó đã tạo nên ảnh hưởng quan trọng trong 2 lĩnh vực: Một là trong lĩnh vực người tiêu dùng, người khách hàng trả lại giày trở thành người tuyên truyền nghiệp dư, gặp ai cũng nói rằng doanh nghiệp kia coi trọng chất lượng, coi trọng uy tín, không tỏ thái độ gì với khách hàng. Báo chí cũng nhiều lần đăng tải thông tin này, trong một thời gian ngắn mà đã khiến cho chất lượng của sản phẩm này chiếm được lòng tin của người tiêu dùng. Mặt khác, đã làm cho toàn thể nhân viên trong công ty tin rằng lãnh đạo đã nói là làm, họ thực hiện quy định "ai sản xuất ra giày không đạt tiêu chuẩn thì sẽ phải mua đôi giày đó", để từ đó nâng cao ý thức sản xuất, đảm bảo chất lượng trong toàn thể nhân viên.

Từ sau lần bán đôi giày hỏng cho người sản xuất giày, doanh nghiệp đã không để xảy ra trường hợp nào tương tự như vậy nữa.

64

TÓM LƯỢC VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Quản lý chất lượng toàn diện là để đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm bằng cách vận dụng tổng hợp hệ thống quản lý chất lượng đối với những nghiên cứu, thiết kế, chế tạo và dịch vụ sau bán hàng của sản phẩm. Quản lý chất lượng toàn diện là hình thức kết hợp giữa kỹ thuật chuyên ngành và quản lý kinh doanh, vận dụng tổng hợp giữa khoa học hiện đại và thành tựu kỹ thuật quản lý, khống chế những yếu tố làm ảnh hưởng tới toàn bộ quá trình quản lý chất lượng. Công việc này được thực hiện bởi toàn bộ nhân viên và các bộ phận trong doanh nghiệp, như vậy mới có thể tận dụng nguồn nhân lực, nguyên vật liệu và nguồn thông tin để cung cấp những sản phẩm và dịch vụ làm hài lòng khách hàng.

Đặc điểm cơ bản của quản lý chất lượng toàn diện là tiến hành điều chỉnh một cách tổng quát đối với kiểu quản lý phân tán trước đây. Phạm vi quản lý là toàn bộ quá trình quản lý chất lượng bao gồm thiết kế, sản xuất, cung ứng, tiêu thụ và sử dụng sản phẩm. Nội dung quản lý bao gồm toàn bộ các quá trình, từ kiểm tra đầu vào của công việc đến đầu ra của công việc, không những phải quản lý chất lượng sản phẩm mà còn phải quản lý chất lượng công việc. Phương pháp quản lý là toàn diện, nhân viên tham gia quản lý chất lượng cũng phải mang tính toàn diện, cần phát động toàn bộ nhân viên các bộ phận trong doanh nghiệp cùng tham gia.

Quan niệm quản lý chất lượng toàn diện được một kỹ sư của GEC và một chuyên gia chất lượng đưa ra vào những năm 60. Lãnh đạo của các doanh nghiệp Nhật Bản rất coi trọng quản lý chất

lượng toàn diện và cho rằng đó là tư duy kinh doanh, là phương pháp quý giá để giành thắng lợi trong môi trường cạnh tranh quyết liệt. Quản lý chất lượng toàn diện yêu cầu doanh nghiệp phải tiến hành nghiên cứu, khai thác, thiết kế, thu mua, sáng tạo kỹ thuật... theo mục đích và có hệ thống. Nó yêu cầu toàn bộ nhân viên cùng tham gia vào hoạt động quản lý chất lượng, cụ thể là thực hiện triển khai phương châm quản lý, quản lý chất lượng sản phẩm mới khai thác, xây dựng và kiện toàn hệ thống đảm bảo chất lượng trong quá trình sản xuất chế tạo, tổ chức các hoạt động quần chúng về lĩnh vực quản lý chất lượng (QC). Cần thực hiện 5 yếu tố về hoạt động quản lý chất lượng sau:

1. Định nghĩa quản lý chất lượng toàn diện.

Quản lý chất lượng toàn diện là sự nhấn mạnh hiệu quả kinh tế thực chất, người làm kinh doanh phải nhận thức rằng: ban đầu là cung cấp sản phẩm và dịch vụ đáp ứng yêu cầu chất lượng của khách hàng, sau đó là khách hàng cảm thấy thực sự hài lòng trước sản phẩm và dịch vụ được cung cấp. Phương pháp chủ yếu là khuyến khích lãnh đạo và toàn thể nhân viên cùng tích cực tham gia vào các lĩnh vực như nghiên cứu khai thác, thiết kế, chế tạo, bán hàng, cung cấp dịch vụ. Dùng biện pháp kinh tế nhất để triển khai hoạt động đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng nhằm đạt mục tiêu có hiệu quả kinh tế và lợi ích xã hội.

2. Nội dung chính của quản lý chất lượng toàn diện.

Doanh nghiệp muốn giành thắng lợi trên thị trường cạnh tranh thì cần phải có nhận thức mới đối với khái niệm chất lượng, nỗ lực khai thác những thiết kế mới để sản xuất ra những mặt

hàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đó chính là một trong những nội dung và quan điểm rất quan trọng trong quản lý chất lượng toàn diện.

- **Triển khai quản lý mục tiêu chất lượng**

Phương châm chất lượng của doanh nghiệp là kim chỉ nam cho công tác quản lý chất lượng của doanh nghiệp. Mục tiêu chất lượng được xây dựng dựa trên phương châm chất lượng, thông thường mục tiêu chất lượng được thể hiện cụ thể bằng định lượng.

Quản lý mục tiêu chất lượng là sự thực hiện các hoạt động quản lý đối với các quá trình như xây dựng, triển khai, thực hiện, kiểm tra, khảo sát và chế độ thưởng phạt của mục tiêu chất lượng.

- **Tăng cường quản lý chất lượng bằng cách khai thác sản phẩm mới và cải tiến sản phẩm cũ**

Khai thác thiết kế sản phẩm mới là lấy những ý kiến đóng góp của khách hàng để có những thiết kế và sáng tạo mới mẻ khi sản xuất sản phẩm. Đồng thời trong quá trình khai thác thiết kế còn phải tham khảo những điều kiện thực tế, để có thể dễ dàng chế tạo, kiểm tra và sử dụng sản phẩm, nhằm cung cấp một mặt hàng đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của khách hàng.

- **Hoàn thiện quản lý chất lượng ngay từ quá trình chế tạo**

Quá trình chế tạo sản phẩm là một khâu quan trọng trong quá trình hình thành chất lượng sản phẩm, nó có sức ảnh hưởng rất lớn. Quá trình chế tạo sản phẩm được tạo nên bởi nhiều công đoạn khác nhau, chất lượng tốt hay xấu trong mỗi công đoạn sản xuất sẽ quyết định chất lượng sản phẩm. Những yếu tố làm ảnh hưởng tới các

công đoạn sản xuất là con người, thiết bị, nguyên liệu, phương pháp công nghệ và môi trường. Muốn ngăn chặn sự ra đời của các sản phẩm không đạt tiêu chuẩn thì phải tiến hành khống chế các yếu tố làm ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm. Đây chính là nội dung quan trọng của quản lý chất lượng toàn diện.

• **Làm tốt dịch vụ bán hàng**

Làm tốt dịch vụ bán hàng sẽ phát huy triệt để giá trị của hàng hóa, nâng cao uy tín doanh nghiệp, tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường, đây cũng là một trong những nội dung trong quản lý chất lượng toàn diện. Kinh doanh thường được chia thành hai giai đoạn, đó là dịch vụ trước bán hàng và sau bán hàng. Dịch vụ trước bán hàng chủ yếu là giúp khách hàng lựa chọn sản phẩm chính xác và phù hợp, dịch vụ sau bán hàng là đáp ứng kịp thời những nhu cầu của khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm.

• **Triển khai hoạt động mang tính quần chúng về quản lý chất lượng (nhóm QC)**

Nhóm QC được hình thành bởi một nhóm những nhân viên đảm nhận những công việc khác nhau. Với mục đích xoay quanh giải quyết những vấn đề có liên quan tới chất lượng, nhóm vận dụng những lý luận và phương pháp quản lý chất lượng, bằng cách cải tiến chất lượng, để làm giảm tiêu hao và để nâng cao lợi ích kinh tế và tố chất của con người. Triển khai hoạt động của nhóm QC là tạo nên môi trường làm việc có mối quan hệ chặt chẽ, các nhân viên luôn hợp tác cùng nhau giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả.

14

Quản lý hội nghị

Hội nghị chính là công cụ cho việc thực hiện quản lý. Bất kỳ người quản lý nào, muốn quản triệt chì tiêu của cấp trên, báo cáo cấp trên, trả lời cấp dưới, hoàn thành nhiệm vụ của công ty, hoặc muốn thống nhất tư tưởng cho nhân viên đều phải tổ chức tốt các buổi họp.

65

PHÁT HUY TÁC DỤNG CỦA HỘI NGHỊ

Hội nghị là hình thức trao đổi trực tiếp giữa ba người hoặc trên ba người (trong đó có một người đóng vai trò chủ đạo) về những vấn đề chung đã được định sẵn. Là một loại công cụ quản lý, hội nghị có những chức năng sau:

1. Cung cấp thông tin.

Mọi người có thể dựa vào biên bản ghi nhớ hoặc những bài báo cáo để thu thập những thông tin cần thiết. Như vậy sẽ dễ dàng và nhanh gọn hơn so với việc mở một cuộc họp mà vẫn có được những thông tin cần thiết. Nhưng đôi khi mọi người lại không xem những bản báo cáo trên giấy tờ, hoặc có thể đọc qua nhưng không ghi nhớ hoặc không hiểu. Chính vì vậy mà các hội nghị không bị mất đi chức năng tuyên truyền cung cấp thông tin một cách rõ ràng và đầy đủ. Trong các cuộc họp, người đóng vai trò chủ đạo không những có thể trực tiếp giải đáp những câu hỏi của những người tham gia cuộc họp mà còn có thể dùng các phương tiện máy móc để tăng cường đưa ra những thông tin cần thiết cho người tham gia cuộc họp.

2. Thu thập thông tin.

Chọn những người có khả năng cung cấp thông tin đến tham dự hội nghị là một cách để thu thập thông tin có hiệu quả. Người chủ trì buổi họp có thể yêu cầu người cung cấp thông tin viết lại những thông tin cần thiết cho ông ta. Nếu cần phải cho người khác tìm hiểu thông tin này, có thể phô-tô thành nhiều bản để phân phát

cho mọi người. Ngoài ra, có thể thu thập thông tin trực tiếp từ những người được mời đến làm việc.

3. Giải quyết vấn đề.

Khi người quản lý gặp phải một vấn đề nào đó, ông ta có thể đích thân giải quyết hoặc có thể ủy quyền cho người khác giải quyết mà không cần phải thông qua hội nghị. Nhưng nếu là vấn đề không cần phải giải quyết gấp rút, đồng thời người quản lý lại muốn có được hiệu quả giải quyết từ phía quang đại quần chúng thì cách tốt nhất là đem vấn đề ra trao đổi trong hội nghị để tìm cách giải quyết. Như vậy, không những làm cho nhân viên cảm thấy được tôn trọng hơn mà còn giúp cho nhân viên có cơ hội thể hiện sự nhiệt tình để tìm cách giải quyết những vấn đề chung.

4. Tuyên truyền chính sách.

Khi một vị giám đốc muốn truyền đạt chính sách cho nhân viên cấp dưới, ông ta có thể lựa chọn 3 cách sau: Thứ nhất, truyền đạt bằng văn bản, thứ hai là truyền đạt trực tiếp, thứ ba là truyền đạt thông qua cuộc họp.

Tuyên truyền bằng văn bản tuy là cách phù hợp với nguyên tắc kinh tế nhất, nhưng không có tính thuyết phục bằng kiểu truyền đạt trực tiếp, bởi vì nếu sử dụng cách truyền đạt trực tiếp thì giám đốc có thể điều chỉnh hình thức truyền đạt theo đặc điểm của từng nhân viên.

Ngoài ra, có nên truyền đạt bằng hình thức thông qua các buổi họp hay không thì cần tham khảo những vấn đề sau: Nếu giám đốc cho rằng giao lưu thông qua các hội nghị có thể nâng cao khả

năng thuyết phục thì có thể truyền đạt chính sách thông qua các buổi họp, còn nếu giám đốc thấy rằng việc tổ chức các buổi họp để tuyên truyền có thể gây ra mâu thuẫn thì nên dùng hình thức tuyên truyền theo kiểu trực tiếp.

5. Giáo dục đào tạo.

Đa số các doanh nghiệp đều lựa chọn hình thức tổ chức các hội nghị để giáo dục đào tạo nhân viên của mình. Thông thường các buổi họp mang tính đào tạo phải thỏa mãn 6 điều kiện dưới đây:

- Yêu cầu số lượng người được đào tạo nhiều.
- Hội nghị giáo dục đào tạo phải đáp ứng yêu cầu của nhân viên được đào tạo.
- Doanh nghiệp có thể cung cấp hoặc thuê thiết bị và địa điểm đào tạo.
- Doanh nghiệp có thể dành thời gian trong giờ hành chính để đào tạo nhân viên, hoặc nhân viên đồng ý dành thời gian nghỉ ngơi để học tập, hoặc doanh nghiệp đồng ý dùng thời gian nghỉ của nhân viên để tiến hành đào tạo và trả tiền bồi dưỡng.
- Có thể lựa chọn nhân viên xuất sắc trong nội bộ doanh nghiệp để tiến hành công tác đào tạo cho các nhân viên khác.
- Hiệu quả thu được từ việc giáo dục đào tạo thông qua các buổi họp lớn hơn so với chi phí phải bỏ ra.

68

KHỐNG CHẾ CHI PHÍ HỘI NGHỊ

Hội nghị là một trong những công việc quan trọng thường ngày của người giám đốc. Nhưng chi phí phải bỏ ra để tổ chức hội nghị là rất tốn kém. Có công ty của Nhật đã từng tính chi phí cho hội nghị theo công thức sau:

$$\text{Chi phí cho hội nghị} = 2A \times B \times C$$

A là 3 lần tiền lương bình quân của toàn bộ nhân viên trong một tiềng. Ba lần ở đây bao gồm giá trị vật chất không được sản xuất ra sau khi nhân viên rời khỏi vị trí làm việc của mình, thông thường số 2 trong công thức là chỉ những tổn thất do nhân viên phải gián đoạn công việc khi tham gia hội nghị. B là số lượng người tham gia hội nghị. C là thời gian của hội nghị.

Để làm giảm chi phí cho các hội nghị, người giám đốc trong cương vị mới cần phải có kỹ năng hạn chế số lượng hội nghị, nâng cao hiệu quả của hội nghị. Rất nhiều công ty đã thực hiện những biện pháp tương ứng sau:

1. Đặt ra những câu hỏi trước khi tổ chức hội nghị.

- Vấn đề gì, tại sao phải làm vấn đề đó?
- Khi nào thực hiện, khi nào hoàn thành?
- Ai thực hiện, làm thế nào để thực hiện?
- Chuẩn bị lựa chọn những biện pháp có hiệu quả nào?

2. Xây dựng nguyên tắc cụ thể.

- Phải có mặt đầy đủ, đúng giờ.

- Hội nghị chỉ hạn chế trong vòng 90 phút.
- Phải thu thập những ý kiến mang tính xây dựng.
- Không nên tranh luận một vấn đề cũ.
- Đưa ra nghị quyết theo đa số ý kiến.
- Nghị quyết phải được xác nhận ngay tại hội nghị.
- Không được ra về giữa buổi họp.

3. Chuyên nghiệp hóa.

Người quản lý ở các doanh nghiệp nước ngoài bắt đầu nhận thức được rằng "tổ chức một hội nghị thành công không phải là việc dễ". Khi bắt đầu tổ chức hội nghị phải thuê người lập kế hoạch trước, để đảm bảo hội nghị có thể tiến hành thuận lợi, đạt được mục đích dự kiến. Do vậy, đã xuất hiện người làm nghề chuyên tổ chức các hội nghị. Chính bởi có ngành nghề mới này mà các hội nghị được tổ chức với chất lượng ngày một cao hơn.

4. Ngăn chặn hiện tượng lạm dụng hội họp.

Đó là các hiện tượng theo kiểu "gặp đâu làm đấy", muốn họp thì họp, không có mục đích cụ thể, thậm chí không có sự chuẩn bị trước cuộc họp, người đến dự họp phát biểu không có trọng điểm, không giải quyết được vấn đề gì, không đưa ra nghị quyết, họp không có đầu, có cuối.

5. Nên hạn chế họp theo kiểu lấy lệ.

Ví dụ như buổi họp thường xuyên vào chiều thứ sáu hàng tuần theo thói quen hoặc là các buổi tập họp bàn về hội nghị sắp diễn ra.

87

KỸ NĂNG NÓI CHUYỆN TRONG HỘI NGHỊ

Bởi vì hội nghị là một hình thức giao lưu trực tiếp, do vậy người chủ trì hội nghị phải nắm vững kỹ năng phát ngôn như kỹ năng trấn thuât, kỹ năng đặt câu hỏi, kỹ năng lắng nghe ý kiến và kỹ năng trả lời.

Người chủ trì hội nghị khi phát ngôn phải phát huy được những hiệu quả sau:

Thứ nhất, thu hút sự chú ý của mọi người, đồng thời khuyến khích mọi người lắng nghe và thu thập thông tin.

Thứ hai là giúp người nghe hiểu rõ nội dung thông tin được truyền đạt.

Thứ ba là thuyết phục người nghe và động viên người nghe đưa ra hành động giải quyết kịp thời.

Muốn đạt được 3 hiệu quả trên, người chủ trì hội nghị phải chuẩn bị tốt mọi vấn đề trước khi phát ngôn, coi trọng các kỹ năng cho phát ngôn.

Công tác chuẩn bị trước khi phát ngôn

Nói chung, trước khi phát ngôn trước công chúng, người chủ trì hội nghị cần phải chuẩn bị tốt những công việc sau:

1. *Tìm hiểu quần chúng*. Người chủ trì hội nghị nên tìm biện pháp để tìm hiểu xem người nghe có bao nhiêu phần trăm hứng thú đối với chủ đề được đưa ra trong cuộc họp và họ có thái độ như thế nào.

2. *Nắm vững nội dung phát ngôn.* Người chủ trì hội nghị phải có những hiểu biết sâu rộng đối với nội dung sẽ phát biểu. Chỉ bằng cách này, anh ta mới có thể trả lời những câu hỏi của người nghe và cũng chỉ bằng cách đó mới làm cho người nghe cảm thấy lời nói của anh ta hợp lý.

3. *Xác định những mục tiêu cụ thể mong muốn thực hiện.* Người chủ trì hội nghị cần phải xác định trước xem anh ta mong muốn người nghe tiếp thu được những vấn đề gì sau khi nghe anh ta diễn thuyết và người nghe có cách nhìn nhận, suy nghĩ gì đối với những vấn đề đó, từ đó phát huy được tác dụng như thế nào.

4. *Sắp xếp sẵn những thông tin nhằm hỗ trợ cho những mục tiêu cụ thể ở trên.* Những thông tin này bao gồm: thông tin thông thường, những thành tựu nghiên cứu, lý luận, dự án, kinh nghiệm của cá nhân, quan niệm của người khác v.v...

5. *Căn cứ theo thời gian để diễn thuyết, để lựa chọn ra những vấn đề chính yếu và có liên quan trong số những thông tin đã được chuẩn bị từ trước.*

6. *Tham khảo, lựa chọn những thiết bị nghe nhìn phù hợp.* Phải chắc chắn rằng khi mọi người được nghe và được xem những vấn đề hay những hình ảnh nào đó, họ sẽ có thể nâng cao khả năng lý giải các vấn đề của bản thân.

7. *Chuẩn bị bản thảo trước khi phát biểu.* Bản thảo có thể được chia thành 3 phần, đó là phần mở đầu, phần thân và phần kết luận.

Phần mở đầu là để thu hút sự chú ý của người nghe, đồng thời trình bày rõ ràng mục đích của bài diễn thuyết.

Phần thân là nội dung cơ bản của bài diễn thuyết được phân tích theo thứ tự và có lô-gic. Mục đích của thứ tự và lô-gic là giúp cho người nghe dễ dàng nắm bắt được nội dung.

8. Khi cần thiết, phải chuẩn bị thêm những tài liệu và thiết bị nghe nhìn thích hợp như sơ đồ, bảng có đèn chiếu, máy ghi âm, tranh ảnh v.v... .

Kỹ năng phát ngôn

Sự thành công hay thất bại của bài phát biểu chủ yếu được quyết định bởi việc người chủ trì hội nghị có đủ tự tin và nhiệt tình hay không. Những kinh nghiệm phát ngôn phong phú được chuẩn bị sẵn sẽ đem lại sự tự tin cho người phát biểu. Thậm chí, người chủ trì hội nghị phải nắm cơ hội được phát biểu để có thể tăng cường sự tự tin cho bản thân. Ngoài sự tự tin và nhiệt tình, người chủ trì hội nghị còn phải coi trọng những kỹ năng sau:

1. Không nên phát biểu một cách cứng nhắc theo những gì đã chuẩn bị sẵn, phải luôn giữ ánh mắt thân thiện và hướng về phía người nghe, không nên đọc nguyên văn bản thảo.

2. Vận dụng kỹ năng "dừng" một cách linh hoạt để có thể làm cho người nghe có thời gian nhập tâm và phán đoán những thông tin nghe được, đồng thời đưa ra những phản ứng phù hợp.

3. Tăng cường sử dụng những kinh nghiệm thiết thân làm cho người nghe dễ hiểu, dễ nắm bắt được thông tin.

4. Thay đổi âm lượng, ngữ điệu một cách phù hợp, làm như vậy sẽ không gây cảm giác nhàm chán cho người nghe , hơn nữa sự thay đổi âm lượng sẽ làm cho bài diễn thuyết trở nên phong phú, sinh động.
5. Nên sử dụng nhiều từ ngữ hài hước, hóm hỉnh. Việc sử dụng những câu nói hài hước, hóm hỉnh sẽ làm thay đổi không khí cảng thẳng, trang nghiêm trong buổi họp. Từ ngữ hài hước không có nghĩa là phát ngôn bừa bãi.
6. Cần hạn chế những hoạt động khác làm phân tâm, mất sự chú ý của người nghe.
7. Chú ý những từ ngữ vay mượn, đồng thời phải sử dụng những từ ngữ phù hợp với trình độ và yêu cầu của người nghe.
8. Chuẩn bị bản thảo với các thiết bị phụ trợ cần thiết như tranh ảnh, đèn chiếu, sơ đồ...
9. Tìm cách đặt câu hỏi cho người nghe cùng tham gia vào buổi họp, tránh kiểu phát biểu như diễn kịch từ đầu đến cuối.

68

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHỦ TRÌ MỘT HỘI NGHỊ CÓ HIỆU QUẢ

Một người giám đốc mới vào cương vị nên học cách từ chối những hội nghị không cần thiết. Điều quan trọng hơn hết là họ phải học kỹ năng tổ chức hội nghị có hiệu quả, rèn luyện khả năng chỉ huy và dẫn dắt hội nghị. Muốn tổ chức một cuộc hội nghị có hiệu quả, người chủ trì hội nghị phải làm được những việc sau:

1. Có sự khởi đầu tốt đẹp. Dân gian có câu "vạn sự khởi đầu nan", muốn có được thành công thì phải có sự khởi đầu tốt đẹp. Khi khai mạc hội nghị chính là lúc đề cập tới nội dung và mục đích của hội nghị, nếu không có sự chuẩn bị ban đầu rất dễ làm cho hội nghị đi nhầm hướng.
2. Nếu trong số những người tham gia hội nghị có chuyên gia nắm vững cách tổ chức hội nghị thì trước hết nên trung cầu ý kiến của ông ta, giúp những người khác có thể thu thập những gợi ý ban đầu từ những kiến thức và kinh nghiệm của người chuyên gia đó. Nếu để cho ông ta phải tìm cơ hội để phát biểu và phải phát biểu sau những người khác thì sẽ làm mất đi ý nghĩa trình bày kinh nghiệm của ông ta. Tất nhiên, cũng cần phải có giới hạn phù hợp đối với bài phát biểu của người chuyên gia kia để người khác cũng có cơ hội được trình bày ý kiến.
3. Nếu trong hội nghị xuất hiện người hay nói hay phát biểu lạc đề, lan man thì không nên nghe, nếu có thể thì tìm cách để nhắc nhở người đó không nên lãng phí thời gian của người khác, nếu không nhắc nhở được có thể dùng hình thức cưỡng chế.

4. Đối với những người có suy nghĩ sâu sắc và tầm nhìn xa trông rộng nhưng họ không đủ can đảm để phát biểu ý kiến của mình trước hội nghị thì phải tìm cơ hội để phát huy tính chủ động của họ, giúp họ nói lên suy nghĩ của bản thân.

5. Nếu hai người cùng tranh luận quyết liệt một vấn đề không đi đến thống nhất, đó không phải là một việc không tốt mà chính hình thức tranh luận đó càng làm sáng tỏ những vấn đề phức tạp. Nhưng nếu tranh luận quá mức biến thành cuộc cãi vã và đi xa dần chủ đề chính thì tuyệt đối không nên tiếp tục và tìm cách nhanh chóng dập tắt.

6. Nếu vấn đề được đưa ra thảo luận quá phức tạp, yêu cầu phải đưa ra nhiều quyết định thì phải tuân thủ nguyên tắc "đưa ra vấn đề nào giải quyết hoàn chỉnh ngay vấn đề đó", đồng thời chỉ định người phụ trách riêng biệt và chỉ định thời gian để hoàn thành. Không nên để tồn tại cả các vấn đề chờ giải quyết, như vậy sẽ gây ra nhầm lẫn, càng khó xử lý.

7. Nếu mức độ thảo luận càng ngày càng trở nên gay gắt, làm cho vấn đề càng trở nên phức tạp thì người chủ trì hội nghị cần phải học cách không chế, đảm nhận vai trò là người duy trì trình tự cuộc họp, cho dù thế nào cũng không nên nổi cáu. Chỉ khi có lập trường vững chắc thì người chủ trì buổi họp mới không bị mất bình tĩnh, như vậy những người tham gia buổi họp sẽ có thái độ ủng hộ và tôn trọng.

8. Khi tổ chức một hội nghị trong thời gian dài và với nội dung phức tạp nhất định phải có ghi chép đầy đủ. Giám đốc mới có thể cử người làm thư ký hoặc ghi chép, như vậy sẽ đỡ bận rộn

hơn, nhưng cần phải nhớ một điều rằng, những ghi chép trong hội nghị sẽ là những căn cứ quan trọng để sau này đưa ra nghị quyết. Là người làm quyết sách, đích thân ghi chép là việc làm rất quan trọng.

9. Trong hội nghị, nếu nghe thấy ý kiến trái ngược với mình thì người chủ trì buổi họp không nên có thái độ cấm đoán, càng không nên lớn tiếng phê phán vì như vậy sẽ gây phản cảm cho những người khác cùng tham gia trong cuộc họp và khiến họ có thái độ không đồng tình.

10. Khi hội nghị kết thúc, nên gửi lời cảm ơn tới tất cả những người tham gia cuộc họp và thông báo lịch của buổi họp sau. Đây là hình thức kết thúc buổi họp hoàn chỉnh tốt đẹp.

...

Biết ý chí của toàn dân, đoàn kết trên dưới một lòng, thế là thắng lợi

Tôn Tử

69

PHƯƠNG ÁN XỬ LÝ TRONG HỘI NGHỊ CỦA MỘT GIÁM ĐỐC MỚI

10 nguyên tắc để nâng cao chất lượng của hội nghị

1. Chỉ tổ chức các hội nghị khi cần thiết. Nhất định bạn phải có mục tiêu rõ ràng đối với buổi họp.
2. Vạch kế hoạch sẵn cho cuộc họp. Thành công của hội nghị được quyết định bởi sự chuẩn bị chu đáo trước khi diễn ra cuộc họp.
3. Xây dựng và phân phát chương trình hội nghị. Trong đó có ghi chép đầy đủ những nội dung cần thảo luận trong hội nghị, sự sắp xếp thứ tự các nội dung cũng là mấu chốt thành công của hội nghị.
4. Khống chế và điều khiển thời gian là một việc làm rất quan trọng, bởi vì tổ chức một hội nghị chi phí rất tốn kém. Nếu hội nghị kéo dài sẽ gây lãng phí thời gian và tiền của, do vậy tất cả mọi người đều phải tôn trọng quy định về giờ giấc, tránh phát biểu lan man, lạc đề.
5. Chú ý khống chế. Người chủ trì hội nghị phải tìm hiểu kỹ các quy định, đưa ra các chỉ tiêu rõ ràng, lắng nghe ý kiến của mọi người. Thông thường trong hội nghị, người chủ trì nên khái quát mọi vấn đề và tiến hành họp theo đúng thời gian đã dự định.
6. Để mọi việc diễn ra có quy luật. Phải nghiêm túc tuân thủ chương trình hội nghị, không nên để mọi người chuyển đổi chủ đề mà nên kiên trì nhất quán theo một chủ đề. Coi trọng tinh thần dân chủ nhưng cũng không nên lơi lỏng các nguyên tắc khống chế.

7. Tìm cách mời những người có tài năng thực sự đến tham gia hội nghị, hơn nữa người chủ trì hội nghị nên đặt ra các câu hỏi cho họ để khuyến khích họ bộc lộ tài năng và kinh nghiệm.

8. Thường xuyên đưa ra nhận xét và kết luận trong buổi họp. Nếu bạn là người chủ trì buổi họp, trách nhiệm của bạn là làm thế nào để mọi người tập trung vào tất cả các nội dung đã được đưa ra trong chương trình hội nghị.

9. Ghi chép đầy đủ tên tuổi của những người đưa ra quyết định, kiến nghị và những người phụ trách các công việc khác. Người chủ trì hội nghị có trách nhiệm phân công công việc rõ ràng cho từng người.

10. Tiến hành đánh giá một cách khách quan. Phân tích tình hình buổi họp và kết quả thu được, nỗ lực nâng cao chất lượng của các buổi họp.

Phương án xử lý hội nghị

Đối với mọi người, cơ hội tham gia các hội nghị nhiều hơn so với cơ hội được làm người chủ trì hội nghị, vì vậy không nên bỏ qua những yếu tố cần thiết và quan trọng để tham dự hội nghị. Dưới đây là giải thích:

- **Xây dựng tư tưởng đúng đắn**

Chúng ta cần nhấn mạnh một điều rằng: trong bất cứ một cơ cấu doanh nghiệp nào, đa số các quyết sách đều được đưa ra và hoàn thành trong các cuộc họp. Có sự nhận thức này, có nghĩa là chúng ta không thể coi nhẹ chức năng của hội nghị mà nên coi đó là một hình thức hỗ trợ cho sự nghiệp phát triển của chúng ta. Trên

thực tế, các hội nghị có tác dụng hai chiều, một là để tiếp nhận ý kiến của quần chúng, hai là cách để mọi người thu thập thông tin và thành tựu.

Những người hiểu được tác dụng của các hội nghị là để thu thập thông tin và thành tựu, nhưng không có nghĩa đó là người thông minh hơn người khác, hay là có nhiều tin tức hơn người khác mà là vì anh ta nắm vững kỹ năng tham gia các cuộc họp. Nhưng những kỹ năng tham gia hội nghị không phải dễ dàng có được mà nó phải được hình thành trong một thời gian dài luyện tập. Bạn phải biết quyết tâm học tập, có nghĩa là những kết quả và kỹ năng mà bạn học hỏi được ở lần họp trước phải tiến bộ hơn ở buổi họp sau.

- Tránh tham gia các hội nghị có khả năng thất bại

Có hai loại hội họp bị coi là không thể không thất bại: thứ nhất là những hội nghị được tổ chức khi thời cơ chưa chín muồi, thứ hai là hội nghị có những người được lựa chọn để tham gia không phù hợp.

Những hội nghị được tổ chức khi thời cơ chưa chín muồi. Ví dụ như có buổi họp được tổ chức để hỏi ý kiến công ty xem có nên đưa ra sản phẩm làm đẹp da mới hay không. Trong khi đó, bộ phận nghiên cứu vẫn chưa đưa ra kết quả kiểm nghiệm cụ thể cho sản phẩm mới này, bộ phận điều tra thị trường vẫn chưa có kết luận sau khi cho khách hàng dùng thử, trong tình hình như vậy đã vội vàng bàn bạc xem có nên kinh doanh sản phẩm mới này hay không vẫn là quá sớm. Một khi đã đưa ra quyết sách cho vấn đề này quá sớm thì nhất định sản phẩm họ sẽ gặp phải rủi ro là bị đào thải khỏi thị trường.

Người tham gia hội nghị không phù hợp. Những người không phù hợp này nhất định sẽ đưa ra những ý kiến không phù hợp, như vậy không đem lại lợi ích cho việc hoàn thành mục tiêu của hội nghị. Ví dụ, trong hội nghị thảo luận về giá thành chi phí vận chuyển, người phụ trách đơn vị vận chuyển lại không có mặt thì tổ chức hội nghị chỉ là việc tốn công vô ích.

Đối với những hội nghị như hai ví dụ trên, cách tốt nhất tìm lý do để tránh phải tham gia. Nếu bạn không thể từ chối được thì nên tìm biện pháp để trì hoãn cuộc họp.

- **Có sự chuẩn bị trước khi tham gia cuộc họp**

Để giúp bạn thu được kết quả tốt mỗi khi tham gia các buổi họp thì việc đầu tiên trước khi bước vào hội nghị, bạn nên trả lời hoàn chỉnh các câu hỏi dưới đây:

Ai tổ chức hội nghị này? Để bàn bạc tính quan trọng của hội nghị, trước hết phải hỏi người tổ chức hội nghị là ai. Tất nhiên, giám đốc tổ chức hội nghị bao giờ cũng quan trọng và hiệu quả hơn là trưởng phòng. Tiếp đó chúng ta phải hỏi: Người tổ chức buổi họp là do chủ động hay do người khác yêu cầu? Tất nhiên, buổi họp được tổ chức mang tính chủ động bao giờ cũng đem lại hiệu quả cao hơn.

Vì sao phải tổ chức hội nghị này? Nếu bạn đến tham dự mà chưa rõ mục đích của cuộc họp thì bạn rất dễ bị lạc lõng. Do đó, trước khi đến bạn nên tìm hiểu rõ: hội nghị này được tổ chức để giải quyết những vấn đề cũ hay là vì những vấn đề khác nữa...

Vận dụng câu trả lời của những chuyên gia nổi tiếng.

Trong mỗi cuộc họp, bạn không hề "đơn thương độc mã". Trên thực tế, có nhiều lực lượng bên ngoài luôn ở bên cạnh bạn, có thể hỗ trợ bạn. Ví dụ, trong hội nghị có người lớn tiếng phản đối đề nghị quảng cáo sản phẩm trên báo chí của bạn, vì người này cho rằng, chi phí phải bỏ ra cho quảng cáo rất lớn và rất tốn kém, lãng phí. Lúc này, bạn nên sử dụng lời nói của một nhà quảng cáo nổi tiếng - ông Marker để đưa ra giải thích đối với người kia rằng lý giải của anh tuy cũng có chỗ đúng, nhưng tôi cần nhắc nhở anh rằng, nhà quảng cáo nổi tiếng - ông Marker đã từng nói: "*90% chi phí cho quảng cáo đều là lãng phí mà không có lý do, nhưng hiệu quả thực chất của quảng cáo lại có được từ 10% chi phí bỏ ra cho quảng cáo*". Do vậy, bạn nên nhìn nhận hiệu quả quảng cáo trên quan điểm lợi ích chứ không phải là sự so bì được mất do quảng cáo từ góc độ chi phí.

Vận dụng lời nói của những chuyên gia nổi tiếng sẽ có những lợi ích sau:

Thứ nhất, các chuyên gia đã có tiếng tăm nên được mọi người kính trọng và ngưỡng mộ, do đó lời nói của họ rất được tôn trọng.

Thứ hai, nhiều người đều đã quen thuộc những câu nói nổi tiếng của chuyên gia nên dễ dàng đưa ra để chứng minh.

Nhưng khi vận dụng lời nói của chuyên gia nổi tiếng, bạn cần chú ý những điểm sau:

- Chỉ sử dụng những câu nói phù hợp với luận điểm của bạn để tránh rườm rà và khó hiểu.

- Chỉ sử dụng những câu nói đã trở nên quen thuộc và nổi tiếng, như vậy mới thực sự an toàn, không sợ sai.

Chỉ bằng cách thường xuyên thu thập những câu nói của những người nổi tiếng và lựa chọn những câu nói phù hợp với luận điểm trước những cuộc họp thì lời nói của bạn mới có sức thuyết phục.

Vận dụng những kinh nghiệm cũ.

Tiền lệ là chỉ những sự việc có hình thức tương tự đã xảy ra trong quá khứ. Nếu bạn biết sử dụng một cách phù hợp tiền lệ sẽ rất có lợi cho bản thân. Bởi vì người khác rất khó có thể bác bỏ ý kiến của bạn nếu bạn đưa ra một ví dụ hay một tiền lệ đã từng xảy ra trước đây. Nếu muốn bác bỏ ý kiến của bạn thì người kia phải trả lời một câu hỏi khó như sau: "Tại sao trước đây thì làm được như vậy mà bây giờ thì không?".

- **Làm tốt công tác tư tưởng trước cuộc họp**

Bất kỳ một ý kiến nào mới được đưa ra trước hội nghị đều rất dễ bị mọi người phản đối. Ví dụ, khi bạn đề nghị chuyển đổi hình thức quảng cáo từ báo chí sang vô tuyến truyền hình nhằm tăng cường hiệu quả của quảng cáo, nhưng bộ phận quảng cáo lại đưa ra rất nhiều lý do để phản đối ý kiến của bạn. Những tình trạng như vậy thường xuyên diễn ra ở các cuộc họp, nguyên nhân là do đề xuất của bạn có thể đã ảnh hưởng đến việc làm của bộ phận khác, gây cho họ có cảm giác mất an toàn. Ví dụ, nếu nhu đề xuất của bạn được đáp ứng thực hiện, chuyển từ quảng cáo trên báo sang quảng cáo trên các chương trình vô tuyến truyền hình thì những người thuộc bộ phận quảng cáo như phụ trách quảng cáo hay thiết

kết quảng cáo sẽ rất lo sợ trước sự bất ổn cho công việc và vị trí của họ. Do vậy, để bảo vệ quyền lợi của bản thân, nhất định họ sẽ phản đối kịch liệt ý kiến của bạn.

- Trước tình hình phản kháng như vậy thì bất kỳ sự lý giải hay chống đối nào của bạn đối với họ đều không mang lại lợi ích và hiệu quả gì. Bạn nên thông suốt tư tưởng cho những người liên quan tới đề xuất của bạn trước khi hội nghị diễn ra, để có thể đưa ra cho họ những hình thức giải quyết phù hợp với công việc của họ. Như vậy, bạn có thể làm cho họ hiểu rõ đề xuất của bạn một cách dễ dàng, thậm chí bạn còn nhận được sự ủng hộ từ phía họ. Khi cần thiết, bạn có thể đưa ra đề xuất dưới danh nghĩa của họ. Cho dù như vậy bạn đã dành cho người khác sử dụng những sáng kiến của mình, nhưng nếu quan điểm của bạn được đưa vào áp dụng trong thực tiễn thì đó là việc đáng làm.

- **Tìm phương pháp giao tiếp**

Trong các cuộc họp, có một số người tuy có kinh nghiệm dày dặn, song lại không biết biểu đạt suy nghĩ nên đã gây nên tình trạng diễn đạt sai ý, vì vậy mà ý kiến của họ không được coi trọng và tiếp nhận. Trong tình trạng có nhiều người không biết diễn đạt ý kiến, nếu bạn biết trình bày ý kiến của mình theo 3 bước sau thì sẽ có cơ hội được lắng nghe và tiếp nhận:

- Trình bày ý kiến của mình một cách đơn giản, rõ ràng.
- Đưa ra những dẫn chứng cụ thể để chứng minh ý kiến của bạn là chính xác.
- Trình bày lại ý kiến của bạn.

Ba bước trên đây là hình thức biểu đạt ý kiến nói chung, trình tự như sau: ý kiến → chứng minh → trình bày lại ý kiến.

Ví dụ:

“Tôi tin rằng sản phẩm A có thể bán ra với số lượng lớn”.

“Bởi vì số lượng bán thứ hai tháng đầu đã vượt 25% so với dự kiến, đa số đại diện của các doanh nghiệp đều đánh giá tốt”.

“Do vậy, tôi tin tưởng rằng sản phẩm có thể bán ra với số lượng lớn”.

Trong cuộc họp, ngoài ngôn ngữ được thể hiện bằng âm thanh còn có ngôn ngữ được thể hiện bằng dáng vẻ và sắc mặt như: ngoại hình, tư thế, cử chỉ, ánh mắt, vẻ mặt... Nó đóng vai trò tương đối quan trọng. Dưới đây là một số ngôn ngữ thể hiện bằng dáng vẻ và sắc mặt cần lưu ý:

Ngoại hình sạch sẽ, gọn gàng. Những người làm việc trên máy bay sở dĩ luôn để lại ấn tượng tốt đẹp cho hành khách, có lẽ là bởi vì cách ăn mặc gọn gàng của họ.

Đến dự họp đúng giờ hoặc sớm hơn một chút. Tôn trọng giờ giấc là ngôn ngữ không lời. Nếu đến dự họp muộn giờ coi như đã thể hiện rằng: bạn không tôn trọng cuộc họp, bạn cố ý phá đám, bạn không để ý quan tâm tới việc bạn đến trễ giờ đã làm cho hội nghị phiền phức thêm và bạn đã gián tiếp làm lãng phí thời gian của người khác v.v...

Tránh mặc những bộ trang phục kỳ dị. Trang phục cũng là một biểu hiện và cũng là một thứ ngôn ngữ không lời. Nếu bạn mặc

một bộ quần áo và đeo đồ trang sức quá đặc biệt và không phù hợp sẽ làm mọi người chỉ chú ý đến trang phục của bạn mà không lắng nghe ý kiến của bạn.

Chú ý tới dáng ngồi. Dáng ngồi phù hợp nhất là lưng thẳng nhưng phải tự nhiên, không cứng nhắc sẽ làm cho bạn cảm thấy tự tin và mạnh dạn.

Hai mắt nhìn thẳng. Điều cấm kị khi nói chuyện với người khác là mắt liếc ngang liếc dọc hoặc có biểu hiện nháy nháy. Bởi vì như vậy sẽ làm cho người đối diện cảm thấy khó chịu và đánh giá bạn có tính cách không ổn định và không có thiện ý, và cũng không nên có ánh mắt quá yếu đuối, vì như vậy sẽ không mang lại sức thuyết phục cho những lời mà bạn nói ra.

Dùng cử chỉ kết hợp với nội dung của lời nói sẽ để lại ấn tượng sâu sắc cho người nghe. Cử chỉ nhanh chậm được quyết định bởi nội dung của lời mà bạn nói ra. Khi nói một cách chi tiết thì chỉ cần ít cử chỉ, nhưng nếu nói tới nhiều chuyện khác nhau với chủ đề rộng hơn thì cần có nhiều cử chỉ hơn.

- Việc sử dụng số liệu một cách linh hoạt rất quan trọng

Chúng ta đang sống trong thế giới số, tất cả những gì mà chúng ta hàng ngày nghe thấy, nhìn thấy đều có liên quan tới con số. Thậm chí, không nhiều thì ít chúng ta đều cảm thấy lẩn lộn và rất ngán ngẩm trước những con số. Thực ra, có cảm giác như vậy cũng là điều tự nhiên, bởi vì con số chỉ là một loại ký hiệu để thể hiện thực tế, chứ không phải là bản thân thực tế. Khi sử dụng những con số trong cuộc họp, yêu cầu bạn phải chú ý những vấn đề sau:

- Trừ khi cần thiết, nếu không thì không nên sử dụng những con số một cách tùy tiện. Nếu bạn trình bày ý kiến có quá nhiều số liệu không những làm người nghe cảm thấy nhảm chán không muốn nghe tiếp, hơn nữa họ cho rằng bài phát biểu của bạn không gây được cảm tình.

- Cần đưa số liệu vào cuộc sống, có nghĩa là lấy con số để thể hiện thực tế, con số có thể trở thành một bộ phận trong cuộc sống của những người có kinh nghiệm. Chỉ có như vậy, con người mới cảm thấy thân thiết và có hứng thú đối với những con số.

- Xây dựng hình tượng tốt đẹp

Ở mọi lúc mọi nơi, bạn đều cần phải chú ý tới hình tượng của mình trong mắt người khác, bởi vì với hình ảnh đẹp của bạn trong mắt những người tham gia hội nghị, bạn sẽ có lợi thế hơn rất nhiều, còn với hình tượng không đẹp, bạn sẽ gây phản cảm cho người khác và không được chấp nhận. Dưới đây là một số phương pháp nhằm giúp bạn xây dựng và duy trì hình ảnh đẹp trước cái nhìn của người khác:

- Mọi người thường thích con người thành thật và những người có tính cách công bằng trong mọi công việc.

- Người nghe mong muốn được nghe sự thật, do vậy họ thường có phản cảm đối với những người hay khoa trương khoác lác.

- Mọi người đều không thích và không muốn đi nghe những chuyện riêng tư của người khác.

- Mọi người thường không tin tưởng lắm trước những phán đoán và ý kiến của người dễ bị kích động.

- Mọi người thường rất tin tưởng vào những phán đoán và ý kiến của người có thái độ bình tĩnh và phân tích vấn đề có tính lô-gic.

- Mọi người rất có cảm tình đối với những người có tính sáng tạo và trí tưởng tượng phong phú. Nhưng nếu một người sáng tạo và tưởng tượng vượt quá khả năng lý giải của người khác thì sự tưởng tượng và sáng tạo đó sẽ bị mọi người cho là hoang tưởng.

- Hai loại người gây nên sự phiền toái cho hội nghị đó là: những người thích ngắt ngang lời nói của người khác và những người hay nói luyên thuyên không dừng.

• Duy trì thái độ tích cực

Trong các hội nghị thông thường, chúng ta đều phải đối mặt với những biểu hiện tiêu cực như thái độ tiêu cực, tinh thần tiêu cực, ngôn ngữ tiêu cực, phản ứng tiêu cực v.v... Trong một môi trường với đầy rẫy các tiêu cực, nếu bạn có thể đem tới những ngôn ngữ lời nói và thái độ tích cực thì bạn như một làn gió ấm áp thoổi đến miền giá băng và sẽ trở thành nơi tin cậy cho những người xung quanh. Nếu bạn biết vận dụng những biện pháp sau đây để tham dự vào các buổi họp, nhất định bạn sẽ thu được kết quả tốt:

- Nhìn nhận mọi vấn đề bằng con mắt tích cực, biến những quan niệm sản sinh ra tính tiêu cực thành những quan niệm mang tính tích cực. Ví dụ, chuyển từ ý nghĩa tiêu cực là “trong một triệu đồng đâu tư khẳng định sẽ lỗ phí một nửa” chuyển thành ý nghĩa tích cực là “trong một triệu đồng đầu tư khẳng định một nửa số đó sẽ đem lại hiệu quả”.

- Nên lắng nghe cả những ý kiến không rõ ràng về mặt ý nghĩa, đồng thời tìm cách giải nghĩa.

- Làm giảm những căng thẳng bị gây nên bởi những vấn đề khó giải quyết được đưa ra trong hội nghị. Trước tiên phải tìm cách giải quyết những vấn đề đơn giản, như vậy sẽ tăng thêm niềm tin để giải quyết các vấn đề khó hơn.

- Đảm nhận công việc với ý chí quyết tâm hoàn thành, điều đó rất hữu ích đối với tinh thần trách nhiệm của toàn bộ những người tham gia cuộc họp.

- Khi những người khác nhấn mạnh những khó khăn đang gặp phải thì bạn nên tìm cách đưa ra phương án giải quyết.

- Bạn nên thể hiện sự đồng tình và cổ vũ trước những phương án giải quyết tốt mà những người tham gia hội nghị đưa ra.

- Đối mặt trước những vấn đề khó khăn, bạn cần phải bám sát thực tế và không nên có tinh thần bi quan.

- Khuyến khích người tham gia hội nghị có chí tiến thủ, có thái độ tích cực.

• Hỗ trợ điều chỉnh hội nghị

Những hội nghị không có hiệu quả sẽ gây cảm giác bức tức cho mọi người. Nếu bạn bị mời đến dự một buổi họp mà theo dự định của bạn, buổi họp đó sẽ không có hiệu quả, thông thường bạn sẽ có thể có những biện pháp giải quyết sau:

- Tránh tham gia vào những hội nghị như vậy.

- Nếu phải tham dự những hội nghị không hiệu quả như vậy, bạn có thể dùng thái độ tiêu cực để phản đối (ví dụ như từ chối phát biểu) hoặc dùng thái độ tích cực để phản đối (ví dụ như cố ý phê phán người chủ trì hội nghị).

- Giúp người chủ trì dàn dắt, điều chỉnh cuộc họp để có thể đem lại hiệu quả cho cuộc họp.

Trong số ba biện pháp giải quyết trên, ngoài cách lựa chọn biện pháp thứ nhất nên lựa chọn biện pháp thứ ba, đó là giải pháp tốt nhất. Muốn đem lại hiệu quả cho hội nghị, bạn nên tham khảo những điểm chú ý dưới đây:

+ Không nên gây khó dễ thêm cho người chủ trì buổi họp. Bạn không nên nói chuyện riêng với người ngồi bên cạnh, trừ trường hợp cấp bách, bạn không nên bỏ về giữa cuộc họp, không nên tranh luận gay gắt với người chủ trì hội nghị và những người cùng tham gia buổi họp, không nên làm những việc riêng không liên quan đến cuộc họp.

+ Nếu xảy ra cuộc tranh luận giữa những người cùng tham gia hội nghị thì bạn nên chủ động can thiệp, đồng thời giải thích cho hai bên cùng hiểu rõ quan điểm của mỗi bên.

+ Nếu có người cố tình phá rối hội nghị, bạn nên đưa ra chính kiến của mình, hoặc khuyến khích người khác cùng phát biểu, để ngăn chặn sự phá rối.

+ Nếu nội dung cuộc thảo luận dần bị lạc đề thì nên nhắc nhở hội nghị về mục tiêu và tiêu điểm của hội nghị, để có thể đưa hội nghị trở lại với quỹ đạo của nó.

• Danh sách hội nghị

Giám đốc kinh doanh vừa là người chủ trì cuộc họp, đảm nhận trách nhiệm tổ chức các hội nghị bàn về kinh doanh, vừa là người phụ trách giám sát toàn diện. Còn các nhiệm vụ khác như hành chính nhân sự, đăng ký và liên hệ với những người tham gia hội nghị được phân cho những người chủ trì khác đảm nhận.

Người chủ trì hoạt động kế hoạch nhận sự ủy quyền của giám đốc kinh doanh, đảm nhận nội dung của kế hoạch, tài liệu chương trình hội nghị, liên hệ sắp xếp người dẫn chương trình, đặt ra các kế hoạch cho các hoạt động khác liên quan tới cuộc họp.

Người chuẩn bị và bố trí hội nghị nhận sự ủy quyền của giám đốc kinh doanh, đảm nhận công việc chuẩn bị về mặt vật chất, làm công tác liên lạc, chuẩn bị địa điểm họp, thiết bị hỗ trợ buổi họp, tài liệu liên quan, sắp xếp phương tiện vận chuyển khi cần v.v...

Người chủ trì những công việc phát sinh đặc biệt nhận sự ủy quyền của giám đốc kinh doanh, phụ trách kế hoạch, tổ chức và giám sát các hoạt động xã hội có liên quan đến hội nghị, bao gồm tiệc chiêu đãi, hoạt động thể thao chào mừng hội nghị.

Người phụ trách mối quan hệ công cộng đảm nhận việc đăng ký, tuyên truyền thông tin có liên quan cho giới báo chí.

Giai đoạn thứ nhất (vài tháng trước khi diễn ra hội nghị)

- Vạch ra mục tiêu và chủ đề cụ thể rõ ràng.
- Phát động nhân viên tuyên truyền và trưng cầu ý kiến.

- Chỉ định người tham gia phụ trách các hạng mục công việc và phân công rõ ràng.
 - Thông qua bộ phận quản lý.
 - Dự tính chi phí cần thiết.
 - Kiểm tra địa điểm họp và ký hợp đồng.
 - Thông báo ngày dự kiến tổ chức hội nghị cho người tham gia.
 - Liên hệ và mời người dẫn chương trình.
 - Làm các phương án kế hoạch và dự trù những tình hình đặc biệt có khả năng phát sinh.
 - Lên kế hoạch và thực hiện tuyên truyền.

Giai đoạn thứ hai (2 tháng trước khi diễn ra hội nghị)

- Cử những nhân viên theo yêu cầu để triển khai các hạng mục công việc.
- Quyết định người đảm nhận nhiệm vụ dẫn chương trình và chuẩn bị tài liệu cần thiết cho các phương án khác nhau.
- Đặt mua các biểu ngữ cờ quạt dùng để trang trí cho phòng họp, bục phát biểu...
- Dự định lắp đặt điện thoại và các phương tiện thông tin.
- Chuẩn bị sắp xếp phòng họp và danh sách các thiết bị.
- Dự kiến trước các thiết bị nghe nhìn, bảng đen, giá treo bảng và các thiết bị hỗ trợ cho người dẫn chương trình.
- Bàn bạc các phương án và đưa ra những giải thích rõ ràng.

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ - Bài học xưa và nay

- Tiến hành kiểm tra kỹ lưỡng đối với danh sách người tham gia cuộc họp.
- Cung cấp các phương án yêu cầu đối với bộ phận quản lý, địa điểm diễn ra buổi họp.
- Nắm rõ tình hình cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng theo yêu cầu của bộ phận quản lý địa điểm họp.
- Tập trung toàn bộ nhân viên đảm nhận các hạng mục công việc khác nhau và yêu cầu họ kiểm tra và chuẩn bị đầy đủ mọi vấn đề trước khi diễn ra cuộc họp.
- Cùng bàn bạc với bộ phận quản lý địa điểm họp để làm các thủ tục hành chính cần thiết với người chủ nhà cho thuê địa điểm.
- Sắp xếp trước các kế hoạch, bao gồm ngày tháng thực hiện và ngày tháng hủy bỏ.
- Gửi bản đăng ký và các tài liệu cho toàn bộ những người tham gia cuộc họp.
- Chuẩn bị bản đăng ký.
- Chuẩn bị sản phẩm và các tài liệu để trưng bày.
- Đặt mua các tờ rơi in sẵn, huy hiệu, sổ tay ghi chép.
- Thu mua những tài liệu và thiết bị cần thiết để cung cấp cho cuộc họp.
- Cùng với người dẫn chương trình xác định lại nội dung chương trình, sắp xếp phương tiện vận chuyển và kinh phí.
- Chuẩn bị phương án dự trù trong trường hợp cần thiết.

- Trước khi tham dự hội nghị cần phải kiểm tra lại mọi lĩnh vực, các danh sách có liên quan.

Giai đoạn 3 (vài ngày trước khi diễn ra hội nghị)

- Rà soát lại toàn bộ các nhân viên phụ trách các nội dung công việc khác nhau để kiểm tra mức độ thành thạo của họ.
- Thông qua kiểm tra địa điểm diễn ra hội nghị, tiến hành kiểm tra toàn bộ các vấn đề có liên quan đến địa điểm diễn ra cuộc họp.
- Xác nhận lại rõ ràng, chính xác thời gian họp, phòng họp và các thiết bị dành cho cuộc họp.
- Đổi chiếu thời gian có mặt với người dẫn chương trình và những nhân vật quan trọng của hội nghị.
- Kiểm tra tình hình tiếp đón các nhân vật quan trọng của hội nghị.
- Kiểm tra lại một lần nữa kế hoạch, yêu cầu trợ giúp, thiết bị cần thiết và tài liệu cung cấp miễn phí cho người dẫn chương trình. Bố trí sắp xếp những nhân viên điều khiển thiết bị, nhân viên phụ trách chụp hình, bảo vệ...
- Kiểm tra hệ thống thông tin của hội nghị, thiết bị thu thập và truyền bá thông tin.
- Kiểm tra lại những hoạt động đặc biệt dành cho hội nghị như hoạt động thư giãn vui chơi giải trí...
- Kiểm tra lại hệ thống liên lạc công cộng.
- Dự kiến số lượng đăng ký thực tế.

NGUYỄN TẮC QUẢN LÝ - Bài học xưa và nay

Giai đoạn bốn (giai đoạn sau khi diễn ra hội nghị)

- Xác định lại số người có mặt trong hội nghị.
- Trả các thiết bị, sản phẩm trưng bày và đồ vật trang trí.
- Tìm những vật dụng bị bỏ quên, đền bù những vật đã bị mất. Hỗ trợ phương tiện di lại cho người dẫn chương trình và những nhân vật quan trọng của hội nghị, gửi lời cảm ơn tới những người đã đóng góp công sức giúp hội nghị thành công.
- Trả thù lao cho người tổ chức tiệc và nhân viên phục vụ cho hội nghị.

Giai đoạn năm (một tuần sau khi diễn ra hội nghị)

- Tiến hành đánh giá hội nghị cùng với toàn bộ những nhân viên tham gia hội nghị.
- Kiểm tra lại bằng đĩa và danh sách để xác định tất cả cơ sở vật chất, thiết bị và tài liệu có liên quan đến hội nghị không bị thiếu sót.
- Kiểm tra lại hóa đơn và các chi phí liên quan.
- Chi trả toàn bộ các chi phí và thanh toán mọi hóa đơn.
- Gửi thư cảm ơn tới tất cả những nhân vật quan trọng có liên quan tới hội nghị.

NGUYỄN TẮC QUẢN LÝ - Bài học xưa và nay

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. PHẠM NGỌC QUYẾT

Biên tập:

**LÊ ANH CƯỜNG
NGUYỄN LỆ HUYỀN**

Sửa bản in:

QUỲNH NHUNG

Trình bày bìa:

KHÁNH LINH