



GIỚI THIỆU + CHƯƠNG 1: CÁI TỐT NHẤT TRONG NHỮNG CÁI TỐT NHẤT

- Cuốn sách nghiên cứu về những công ty “hàng đầu”: đây là những công ty đứng vị trí thứ nhất trong những công ty tốt nhất, và đã duy trì được thành công đó qua nhiều thập kỷ. Chúng được so sánh với “các công ty so sánh”, cũng là những công ty thành công, nhưng chỉ là những công ty đứng thứ hai, thứ ba. Một số công ty hàng đầu như Ford, Boeing, Citicorp, HP, IBM, Johnson & Johnson, P&G, Walmart, Disney,...
- Một trong những kết quả cốt yếu đi xuyên suốt cuốn sách là các công ty hàng đầu luôn gìn giữ các tư tưởng cốt lõi (giá trị lõi và mục tiêu lõi), đồng thời luôn thay đổi và cải tiến cách thực thi (các hoạt động, chiến lược, mục tiêu cụ thể) để thích nghi với sự biến động của môi trường.
- Những kết quả trong cuốn sách có thể áp dụng không chỉ cho loại hình tổ chức doanh nghiệp, mà còn trong tất cả các tổ chức loại hình khác như trường học, nhà thờ, Chính phủ, hay thậm chí nhiều gia đình và cá nhân.
- Ví dụ ở mức độ quốc gia khi so sánh Mỹ và Isarel. Trong lúc đại đa số công dân Isarel có thể trả lời tại sao Isarel tồn tại, thì đa số công dân Mỹ lại bối rối khi phân biệt giá trị cốt lõi của đất nước họ với những cách thực hành, chiến lược của họ.
- Hay ở góc độ cá nhân, những câu hỏi như “Tôi là ai? Tôi đại diện cho điều gì? Mục tiêu của tôi là gì?” đang thách thức chúng ta hơn bao giờ hết. Khi sự thế giới ngày càng phức tạp, mơ hồ, thì những ai quá phụ thuộc vào môi trường bên ngoài sẽ trở nên bơ vơ, lạc lõng. Nguồn gốc duy nhất để có được sự ổn định chính là các giá trị cốt lõi bên trong mạnh mẽ cộng với sự sẵn sàng thay đổi cho phù hợp với bất kỳ điều gì, trừ những cái cốt lõi.

CHƯƠNG 2: KHÔNG PHẢI “NGƯỜI BÁO GIỜ”, MÀ PHẢI “TẠO RA ĐỒNG HỒ”

- “Báo giờ” ám chỉ một ý tưởng vĩ đại, hoặc trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc, có sức lôi cuốn. “Tạo ra đồng hồ” ám chỉ việc xây dựng công ty có thể phát triển lâu dài, không phụ thuộc vào một nhà lãnh đạo nào đó.
- Những người sáng lập các công ty hàng đầu luôn có khuynh hướng “tạo ra đồng hồ”. Họ tập trung vào việc xây dựng tổ chức – một chiếc đồng hồ lâu bền – hơn là việc chỉ dựa vào một sản phẩm, một thị trường thành công mà thôi. Thay vì cố đạt được hình ảnh một nhà lãnh đạo xuất sắc, họ mang phong cách của một kiến trúc sư, cống hiến toàn bộ sức lực vào việc lập nên một tổ chức tuyệt hảo.

Huyền thoại về “ý tưởng vĩ đại”

- Các khóa học về quản trị và kinh doanh đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khởi sự kinh doanh bằng một ý tưởng tốt và một chiến lược sản phẩm/thị trường cẩn thận. Tuy nhiên, sự thật là các công ty hàng đầu không hề bắt đầu từ một ý tưởng vĩ đại, một số CEO còn chẳng biết nên cho công ty họ làm về ngành gì, một số khác thậm chí nhận thất bại nặng nề.
- Ví dụ: Sam Walton bước vào kinh doanh mà không có ý tưởng vĩ đại nào; hay Marriot lúc đầu chỉ có ý tưởng muốn kinh doanh, nhưng kinh doanh ngành gì thì ông cũng không rõ!
- Những người sáng lập các công ty hàng đầu luôn kiên trì, không bao giờ bỏ cuộc. Nhưng họ kiên trì theo đuổi công ty, chứ không phải những ý tưởng. Hãy sẵn sàng từ bỏ, làm mới, hay tạo ra một ý tưởng, nhưng không bao giờ từ bỏ công ty!
- Ví dụ: Bill Hewlett và Dave Packard (sáng lập công ty HP), vốn học về kỹ thuật, lý ra họ có thể theo đuổi mục đích của mình như những kỹ sư, nhưng họ đã không làm như thế. Thay vào đó, họ chuyển từ việc thiết kế các sản phẩm sang việc thiết kế một tổ chức, thiết kế một môi trường giúp cho việc tạo ra sản phẩm thành công. Sáng tạo sau cùng của họ không phải là một sản phẩm cụ thể như máy tính bỏ túi hay máy nghiệm dao động, mà đó là công ty HP!
- Nếu bạn là một nhà kinh doanh có tiềm năng, muốn lập một công ty thành công về lâu dài, nhưng chưa dám khởi động vì chưa có ý tưởng kinh doanh gì cụ thể, thì bạn nên rũ bỏ khỏi tâm trí cái huyền thoại sai lầm về “ý tưởng vĩ đại” đi. Hãy dành ít thời gian hơn cho việc suy nghĩ về một sản phẩm hay một chiến lược thị trường cụ thể, mà dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ và thiết kế tổ chức. Nói cách khác, dành ít thời gian hơn cho việc “báo giờ”, và dành nhiều thời gian hơn cho “tạo đồng hồ”.

Huyền thoại về nhà lãnh đạo với phong cách vĩ đại, cuốn hút, tài ba

- Khi được hỏi về nguyên nhân chủ yếu cho thành công của những công ty hàng đầu, nhiều người nói rằng đó là do các nhà lãnh đạo vĩ đại, cuốn hút. Tuy nhiên sự thật là các công ty so sánh cũng có những nhà lãnh đạo xuất chúng, và điều này không giải thích được sự khác biệt của các công ty hàng đầu.
- Sự thật là, một phong cách tài ba, lôi cuốn không hề là điều bắt buộc. McKnight (CEO 3M), là một người lắng nghe, hơi quá khiêm nhường, ăn nói lặng lẽ, suy tư và nghiêm túc. Bill Allen (CEO Boeing) lại là người rất hiền lành, thậm chí rụt rè, bẽn lẽn. Ibuka (sáng

lập Sony) lại là người kín đáo, hay suy nghĩ và hướng nội. Các nhà sáng lập P&G cũng có vẻ cứng nhắc, nghiêm nghị, đúng mực, kín đáo đến mức lặng lẽ.

- Vì vậy, nếu bạn không có một phong cách lãnh đạo lôi cuốn, thì cũng không cần phí phạm thời gian và năng lượng để thay đổi nó. Tính cách của một con người hình thành qua di truyền và những trải nghiệm, và chẳng có gì chứng minh rằng khi bạn vào vị trí quản lý bạn có thể tự thay đổi phong cách của mình cả. Và bạn cũng không cần phải có một phong cách như vậy. Thay vì thay đổi phong cách của mình, hãy tập trung vào việc “tạo đồng hồ”.
- **TÓM LẠI:** Nếu bạn muốn xây dựng và quản lý một công ty, hãy nghĩ về việc xây dựng một sản phẩm hàng đầu, tìm kiếm những phẩm chất hàng đầu ít đi (việc báo giờ), và hãy nghĩ nhiều hơn đến việc hình thành một tổ chức hàng đầu cũng như các đặc tính cần thiết của nó (việc tạo đồng hồ).

NÓI KHÔNG VỚI CHỮ “HOẶC”, NÓI CÓ VỚI CHỮ “VÀ”

Xuyên suốt với cuốn sách là biểu tượng âm dương nhằm phản ánh đặc tính quan trọng của các công ty hàng đầu: Họ không bao giờ đồng ý với chữ HOẶC. Quan điểm này bắt nguồn từ việc người ta tin rằng một vật phải là A hoặc B, chứ không thể là cả hai, ví dụ:

- Bạn có thể thay đổi HOẶC ổn định.
- Bạn có thể bảo thủ HOẶC táo bạo.
- Bạn có thể chọn chi phí thấp HOẶC chất lượng cao.
- Bạn có thể đầu tư cho tương lai HOẶC phát triển trong ngắn hạn.
- Bạn có thể đem lại lợi ích cho cổ đông HOẶC tạo ra phúc lợi cho xã hội.
- Bạn có thể được thúc đẩy bởi các giá trị (lý tưởng) HOẶC thúc đẩy bởi lợi nhuận (thực dụng).
- Bạn có thể giữ gìn những giá trị HOẶC thay đổi và cải tiến để thích nghi.

Các công ty hàng đầu không chấp nhận điều đó. Họ tìm cách vận hành hoàn hảo cả trong ngắn hạn VÀ dài hạn, vừa mang tính lý tưởng VÀ vừa thực dụng, vừa giữ các giá trị cốt lõi VÀ vừa thay đổi để thích nghi với môi trường. Như Fitzgerald nói “Một đầu óc thông minh siêu việt phải có khả năng nắm giữ hai ý tưởng trái ngược cùng một lúc, mà vẫn có thể phân tích chúng”.

CHƯƠNG 3: HƠN CẢ LỢI NHUẬN

- Yếu tố cơ bản của một công ty hàng đầu là một tư tưởng cốt lõi – các giá trị cốt lõi và ý thức về mục tiêu vượt lên trên mục tiêu lợi nhuận thông thường – tất cả những điều này dẫn dắt, truyền cảm hứng cho mọi người trong công ty và có tính bất biến trong một thời gian dài.
- Cũng giống như lý tưởng của một quốc gia, một nhà thờ, một trường học, tư tưởng cốt lõi của một công ty là một bộ những châm ngôn, nguyên tắc cơ bản: “Chúng tôi là ai, chúng tôi tồn tại và đại diện cho cái gì?”.
- Ngược lại với quan điểm của các trường kinh doanh, “tối đa hóa lợi nhuận và lợi tức cho cổ đông” không hề là yếu tố thúc đẩy hay mục tiêu chính trong suốt lịch sử của các công ty hàng đầu. Họ theo đuổi một loạt mục tiêu, trong đó kiếm lợi nhuận chỉ là một mục tiêu, và không cần thiết phải là mục tiêu số một.
- Khả năng sinh lợi là điều kiện cần thiết cho một công ty tồn tại, là phương tiện để đạt được kết quả quan trọng hơn, nhưng nó không phải là mục đích sau cùng ở những công ty hàng đầu. Lợi nhuận cũng như không khí, thức ăn, nước uống và máu của cơ thể. Chúng không phải là mục đích của cuộc sống, nhưng thiếu chúng thì cuộc sống không thể tồn tại được.

Một số các ví dụ:

- David Packard (sáng lập HP) tiêu biểu việc áp dụng quan điểm về “sự kỳ diệu của chữ VÀ”, kết hợp hài hòa lợi nhuận và những mục tiêu ngoài lợi nhuận, hơn cả lợi nhuận. Một mặt, ông xác định rõ công ty “trước hết để đóng góp cho xã hội”, rằng “nhiệm vụ chính của công ty là thiết kế, phát triển, sản xuất các thiết bị điện tử tốt nhất cho sự phát triển khoa học và phúc lợi của con người”. Mặt khác, ông cũng tuyên bố cụ thể rằng, vì lợi nhuận giúp công ty theo đuổi các mục tiêu nói trên, “bất kỳ ai không chấp nhận lợi nhuận như một trong những mục tiêu quan trọng nhất của công ty đều không thể và không bao giờ có vị trí trong đội ngũ quản lý”.
- Mục tiêu của Motorola là phục vụ cộng đồng bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đạt chất lượng cao, với mức giá vừa phải cho khách hàng. Chúng tôi làm điều đó để kiếm một lợi nhuận *vừa phải*, đem lại những cơ hội cho nhân viên và cổ đông đạt được những mục tiêu cá nhân hợp lý, *vừa phải* của họ.

Có tồn tại một tư tưởng đúng đắn không ?

- Một số công ty (như Walmart) coi khách hàng là trung tâm, trong khi một số khác (Ford, Sony) thì không.
- Một số công ty (như HP) coi sự quan tâm với nhân viên là trung tâm, trong khi một số khác (Disney) thì không.
- Một số công ty (Ford, Disney) coi trọng sản phẩm và dịch vụ hơn cả, trong khi các công ty như IBM hay Citicorp thì không.
- Các công ty như Motorola đề cao vai trò cải tiến, trong khi các công ty như P&G thì không.

Tóm lại, điều cốt yếu là một công ty hàng đầu phải có một tư tưởng cốt lõi (đúng đắn hay được ưa chuộng hay không cũng không quan trọng), và tư tưởng đó dẫn dắt, truyền cảm hứng cho mọi người ở trong công ty đó.

XÂY DỰNG TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

- **Tư tưởng cốt lõi = Các giá trị cốt lõi + Mục tiêu cốt lõi**
- **Các giá trị cốt lõi** = Các nguyên lý chủ chốt và lâu dài của tổ chức, các nguyên tắc hướng dẫn chung nhất. Các nguyên lý này phải được giữ vững, không được đem ra đánh đổi lấy những lợi ích tài chính hay động cơ ngắn hạn.
- Hãy thử trả lời câu hỏi “Giá trị nào là giá trị mà chúng ta sẽ theo đuổi, sống chết với nó dù hoàn cảnh bên ngoài có thay đổi, thậm chí tạo ra những bất lợi cho chúng ta? Ngược lại, những giá trị nào chúng ta sẵn lòng thay đổi hay vứt bỏ nếu môi trường bên ngoài không thuận lợi?”.
- Đừng nhầm lẫn khi coi các giá trị cốt lõi của các công ty hàng đầu là nguồn để xác định các giá trị cốt lõi cho công ty, tổ chức của bạn. Điều quan trọng là bạn thật sự tin tưởng điều gì, chứ không phải là điều những công ty hàng đầu, hay bất kỳ ai tin tưởng.
- **Mục tiêu cốt lõi** = Lý do tồn tại chủ yếu của tổ chức, vượt lên trên việc tìm kiếm lợi nhuận thông thường.
- Vai trò trước tiên của mục tiêu cốt lõi là hướng dẫn và truyền cảm hứng, không nhất thiết phải tạo sự khác biệt. Một số ví dụ về mục tiêu cốt lõi sẽ được đưa ra trong chương 11.

CHƯƠNG 4: GÌN GIỮ CÁI CỐT LÕI – THỨC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ

- Chỉ có tư tưởng thôi thì chưa thể tạo nên một công ty thành công. Nếu có tư tưởng mà chỉ ngồi yên hoặc từ chối thay đổi, bạn sẽ bị thế giới qua mặt lập tức.
- Nếu một tổ chức phải đối mặt với những thách thức từ một thế giới luôn thay đổi, tổ chức đó phải sẵn sàng thay đổi mọi thứ ngoại trừ những niềm tin cơ bản nhất.
- Điều quan trọng là không được nhầm lẫn giữa tư tưởng cốt lõi với những yếu tố khác như văn hóa, chiến lược, chính sách, vận hành,... Qua thời gian, tất cả những thứ đó đều phải thay đổi, chỉ trừ một thứ, là tư tưởng cốt lõi.
- Các công ty hàng đầu luôn khát khao tiến bộ, không bao giờ bằng lòng với hiện tại, dù hiện tại có đang tốt đẹp thế nào đi nữa. Giống như một cái gì đó âm i, nhức nhối, cháy bỏng, niềm khao khát này không bao giờ được thỏa mãn hay chấm dứt, với quan niệm: “Luôn có thể làm tốt hơn, đi xa hơn, tìm ra những khả năng mới hơn”.
- Do những khát vọng đó mà những công ty hàng đầu luôn thể hiện sự *tự tin* và *tự phê phán* rất cao. Sự tự tin cho phép họ đặt những mục tiêu táo bạo, hành động quyết liệt, liều lĩnh, đôi khi thách thức những kiến thức phổ biến thông thường. Mặt khác, sự tự phê phán sâu sắc cho phép họ có những cải tiến, thay đổi đó.
- Ví dụ, một nhà quản lý tiếp thị của HP không bao giờ cho phép nhân viên ngủ quên trên chiến thắng :”Chúng tôi tự hào với những thành công đạt được. Nhưng sự háo hức thật sự nằm ở việc bàn bạc, suy nghĩ xem làm thế nào để làm tốt hơn trong tương lai. Đó là một quá trình không có điểm dừng, không bao giờ có thể nói ‘Chúng ta đã đến đích’ ”.

Giữ gìn cái cốt lõi VÀ Thức đẩy sự tiến bộ

- Tư tưởng cốt lõi tạo điều kiện cho sự *ổn định*, liên tục, có gốc rễ *bền vững*, nhất quán. Lòng khát khao tiến bộ thúc đẩy những *thay đổi* liên tục về chiến lược, phương pháp, v.v..., giúp công ty luôn *chuyển động* về phía trước.
- Theo đúng tinh thần “sự kỳ diệu của chữ VÀ”, một công ty hàng đầu không chỉ cân bằng giữa cái cốt lõi và sự tiến bộ, mà luôn tìm cách đạt được cả hai cùng một lúc, và trong mọi lúc.

CHƯƠNG 5: CÁC MỤC TIÊU ĐẦY THAM VỌNG VÀ THÁCH THỨC (Big Hairy Audacious Goals – BHAG)

Các công ty hàng đầu luôn đề ra những mục tiêu đầy tham vọng (BHAG). Một BHAG thúc giục tất cả mọi người, nó hữu hình, tập trung và bùng nổ. Mọi người đều có thể hiểu được mục tiêu đó ngay lập tức, hầu như không cần giải thích dài dòng.

Ví dụ, nhiệm vụ đưa người lên mặt trăng của Mỹ chẳng cần một lời tuyên bố dài dòng hay trang trọng. Hay khi một đoàn thám hiểm quyết định chinh phục đỉnh Everest, họ chẳng cần bất kỳ tài liệu nào diễn tả đỉnh núi đó là gì cả.

Hãy thử so sánh BHAG của GE với “tuyên bố mục tiêu” cực kỳ khó hiểu, khó nhớ của công ty so sánh Westinghouse năm 1989:

- *General Electric*: Phần đầu đạt vị trí số một hoặc số hai ở mọi nơi mà công ty tham gia; cải tổ công ty nhằm đạt được sự linh hoạt, uyển chuyển, năng động như một doanh nghiệp nhỏ.
- *Westinghouse*: Chất lượng hàng đầu – Dẫn đầu thị trường – Thúc đẩy bởi công việc – Mang phẩm chất toàn cầu – Tăng trưởng tập trung – Đa dạng.

Phẩm chất “dám vượt râu hùm”

- Các công ty hàng đầu có sự tự tin rất cao, đôi khi dường như thái quá – một vẻ tự tin ngạo mạn và dường như thách thức tất cả, nói một cách hình ảnh là phẩm chất “dám vượt râu hùm”.
- Các BHAG trông có vẻ táo bạo trong con mắt người ngoài cuộc hơn là đối với những người bên trong công ty. Khi quyết định “vượt râu hùm”, các công ty hàng đầu không hề thấy hành động đó là liều lĩnh hay quá đáng. Chỉ đơn giản là họ quyết tâm làm được những gì họ đã đề ra.
- Cuối cùng, quan trọng hơn cả là BHAG phải mang tính nhất quán với tư tưởng cốt lõi của công ty

CHƯƠNG 6: NỀN VĂN HÓA CÔNG TY MANG TÍNH NGHI THỨC CAO

Tham gia vào một công ty hàng đầu, nếu bạn thật sự tin tưởng và muốn cống hiến cho những giá trị của công ty thì bạn sẽ có sự thỏa mãn cao trong công việc, sẽ làm việc với hiệu suất tối đa – có lẽ bạn không thể nào hạnh phúc với công việc hơn thế. Tuy nhiên, nếu không thì, bạn sẽ bị đào thải ra rất nhanh như một loại virus.

Các công ty hàng đầu có nền văn hóa mang tính nghi thức, sùng bái cao, thể hiện qua 4 đặc điểm:

- Một tư tưởng được theo đuổi với sự nhiệt tình cao nhất (như đã trình bày trong chương về tư tưởng cốt lõi).
- Sự truyền bá tư tưởng cốt lõi. Trong 11/18 cặp so sánh, các công ty hàng đầu cho thấy họ có sự truyền bá tư tưởng cốt lõi trong công ty mạnh hơn so với các công ty so sánh.
- Tiêu chuẩn khắt khe cho việc phù hợp với tư tưởng cốt lõi. Trong 13/18 cặp so sánh, các công ty hàng đầu có tiêu chuẩn phù hợp khắt khe và chặt chẽ hơn (nhân viên hoặc rất phù hợp với tư tưởng công ty, hoặc hoàn toàn không phù hợp).
- Lòng tin vào tính chất ưu việt của tổ chức. Trong 13/18 cặp so sánh, các công ty hàng đầu cho người ta cảm giác, ý thức thuộc về một tổ chức đặc biệt, siêu hạng.

Ví dụ về nền văn hóa của Disney. Disney yêu cầu mọi nhân viên mới (bất cứ ở cương vị nào), phải đến dự một buổi học về định hướng nhân viên, do trường Đại học Disney, một trường học nội bộ công ty, giảng dạy. Những người lao động được tuyển dụng (thậm chí những lao động đơn giản nhất như lau sàn nhà), đều phải trải qua ít nhất hai người phỏng vấn. Nam giới để râu, phụ nữ trang điểm quá lòe loẹt đều không được chấp nhận. Mọi nhân viên mới ở Disneyland đều phải trải qua một khóa huấn luyện nhiều ngày, nơi đó họ học một ngôn ngữ mới, chẳng hạn như Phòng nhân sự là nơi “phân vai”, một ca làm việc là một “buổi diễn”, một công việc là một “vai diễn”, mô tả công việc là “kịch bản”, hay đồng phục là “phục trang”. Các buổi học diễn ra trong căn phòng được thiết kế đặc biệt, trên tường treo đầy hình của Walt Disney, Chuột Mickey, Bạch Tuyết và bảy chú lùn, v.v).

Các biện pháp cụ thể để xây dựng nền văn hóa mang tính nghi thức của các công ty hàng đầu:

- Quy trình kiểm tra và sàng lọc nhân viên chặt chẽ ngay khi tuyển dụng và suốt những năm đầu tiên.
- Hình thành các trung tâm đào tạo nội bộ công ty. Tổ chức các chương trình đào tạo vừa mang tính chuyên môn, vừa mang tính định hướng về tư tưởng, giá trị, lịch sử, truyền thống.

- Gắn bó các thành viên khác nhau, cùng sự kiểm soát của cấp trên.
- Theo đuổi chính sách “thăng tiến từ thấp đến cao” những nhân viên trẻ, uốn nắn họ theo phong cách công ty, thăng tiến từ nội bộ công ty.
- Xây dựng hình ảnh, tấm gương tiêu biểu để mọi người noi theo.
- Sử dụng ngôn ngữ, thuật ngữ đặc biệt trong nội bộ công ty, để tạo ý thức thuộc về một tổ chức đặc biệt, ưu tú.
- Có biện pháp thưởng phạt nghiêm minh với ai duy trì/vi phạm tư tưởng cốt lõi. Chấp nhận và tạo cơ hội cho những lỗi lầm không vi phạm tư tưởng cốt lõi, còn những ai vi phạm tư tưởng cốt lõi sẽ bị loại ra khỏi công ty ngay lập tức.
- Tạo cơ chế cho mọi người thực sự tham gia vào công ty (cả về tài chính lẫn thời gian). Chẳng hạn như P&G cho phép nhân viên mua cổ phần của công ty với giá ưu đãi.
- Về bề ngoài của nhà máy, văn phòng cũng thể hiện để làm nổi bật lý tưởng của tổ chức.

Giữ gìn cái cốt lõi VÀ thúc đẩy sự phát triển

- Bạn có thể thắc mắc: Liệu một nền văn hóa chặt chẽ, nghi thức nhu vậy có dẫn tới sự trì trệ, bó hẹp tính sáng tạo và đa dạng, có hạn chế sự thay đổi không. Câu trả lời là có, một nền văn hóa như vậy có thể hạn chế, nếu nó không được bổ sung bằng một tinh thần thúc đẩy sự tiến bộ đáng kể. Trong một công ty hàng đầu, hai yếu tố này luôn đi cùng nhau (nền văn hóa nghi thức VÀ thúc đẩy sự tiến bộ), mỗi yếu tố đều làm tăng cường yếu tố kia.
- Trong các chương tiếp theo, bạn sẽ thấy các công ty hàng đầu, tuy có nền văn hóa chặt chẽ hơn, họ cũng có sự tự chủ trong vận hành cao hơn các công ty so sánh. Có thể nói một cách hình ảnh: chọn lựa đúng diễn viên và giao đúng vai diễn, sau đó để cho họ tự đóng tác trên sân diễn.

CHƯƠNG 7: THỬ NHIỀU CÁCH VÀ GIỮ LẠI NHỮNG GÌ PHÙ HỢP

- Đôi khi những bước đi, quyết định thành công nhất của các công ty hàng đầu lại không được thực hiện do việc lập kế hoạch chi tiết, mà lại do việc thử nghiệm, áp dụng phép thử và sai, do cơ hội và có thể do tình cờ, ngẫu nhiên nữa.
- Như Richard Carton, CEO 3M, 1950 nói: "Thực sự mà nói, công ty chúng tôi đôi khi đã tình cờ phát triển được một số sản phẩm mới. Nhưng xin nhớ rằng điều đó chỉ có thể xảy ra nếu bạn luôn luôn chuyển động".

Công ty như các loài sinh vật trong quá trình tiến hóa

- Các công ty hàng đầu luôn thử nghiệm rất nhiều phương pháp mới, giữ lại những gì thích hợp và loại bỏ ngay những thử nghiệm thất bại. Điều này được thực hiện thông qua một môi trường làm việc phi tập trung hóa, nơi đó cá nhân được khuyến khích đưa ra sáng kiến và thử nghiệm những ý tưởng mới. Cùng lúc đó, công ty đề ra những tiêu chuẩn chọn lọc khắt khe: chỉ những thử nghiệm nào chứng tỏ đem lại lợi nhuận và phù hợp với tư tưởng cốt lõi của công ty mới có thể được tiếp tục đưa vào kinh doanh mà thôi.
- Quá trình tiến hóa này có tên gọi là "phân nhánh và tĩa cành": Nếu bạn thêm đủ nhánh cho cây (các biến thể, biến dạng) và thực hiện tốt việc tĩa cành (chọn lọc), thì bạn sẽ có một cái cây khoẻ khoắn, có thể phát triển mạnh mẽ trong một môi trường luôn luôn thay đổi.
- Ví dụ: ở G.E, thay vì điều hành doanh nghiệp theo một kế hoạch chiến lược chi tiết, CEO Jack Welch chọn cách chỉ xác lập một số ít mục tiêu cơ bản, to lớn nhất mà thôi. Sau đó, theo một cơ chế phi thể thức, nhân viên được tự do nắm bắt bất cứ cơ hội nào để đạt mục tiêu đề ra. Các kế hoạch chi tiết thường thất bại do hoàn cảnh luôn luôn biến đổi không ngừng.

Các bài học cho lãnh đạo của các tổ chức

1. Hãy thử – và thử nhanh

Khi còn nghi ngờ, hãy thay đổi, thử nhiều cách khác nhau để giải quyết vấn đề, nắm bắt cơ hội, thử những phương pháp mới (dĩ nhiên phải phù hợp với tư tưởng cốt lõi) – ngay cả khi không tiên liệu được kết quả của những biện pháp này. Nếu thất bại, sửa chữa và chọn một cách khác. Luôn hành động và di chuyển, không đứng yên một chỗ.

2. Chấp nhận sai lầm

Do không ai có thể nói trước biến thể nào sẽ thành công, bạn phải chấp nhận những sai sót, lỗi lầm nếu có, coi đó là phần tất yếu của quá trình tiến hóa.

3. Đi từng bước nhỏ

- Ta sẽ dễ dàng chấp nhận những thử nghiệm thất bại khi đó chỉ là những thử nghiệm – không phải thất bại ở tầm vóc công ty.
- Nếu bạn muốn làm một điều gì đó mang tính ” cách mạng”, trước hết hãy thực hiện những “thử nghiệm” cái đã.

4. Tạo sự thoải mái cho mọi người

Cho phép các nhân viên tự do kiên trì theo đuổi những thử nghiệm.

CHƯƠNG 8: PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TỪ NỘI BỘ

- Trong số 113 CEO của các công ty hàng đầu, chỉ có 3.5% đến từ bên ngoài công ty; trong khi con số ở các công ty so sánh là 22.1% trong tổng số 140 CEO.
- Một cách ngắn gọn, điều tạo ra sự khác biệt giữa các công ty hàng đầu và các công ty so sánh không phải là chất lượng lãnh đạo, mà là sự liên tục của chất lượng lãnh đạo. Cả hai nhóm đều đã có những nhà quản lý xuất sắc vào những thời điểm nhất định trong lịch sử. Nhưng các công ty hàng đầu có sự phát triển quản trị và việc lập kế hoạch kế thừa tốt hơn.
- Ví dụ: Ở Motorola, Bob Galvin bắt đầu làm việc ở Motorola từ 1940, khi anh còn đang học trung học, tức 19 năm trước khi trở thành CEO của công ty. Paul Galvin (cha của Bob – CEO trước đó) muốn con trai phải thật sự được đào tạo, phát triển và trưởng thành ngay trong lòng công ty, và Bob đã bắt đầu với một vị trí rất khiêm tốn: nhân viên phụ trách kho hàng. Sau đó, ngay sau cái chết của Paul năm 1959, Bob đã bắt đầu nghĩ đến việc phát triển quản trị và lập kế hoạch kế thừa cho thế hệ tiếp theo, tức là một phần tư thế kỷ trước khi ông thực sự chuyển giao quyền lực!
- Ví dụ với công ty so sánh: Vào những năm 1950, ở Melville Corporation, CEO Ward Melville chợt nhận ra ông chưa hề chuẩn bị cho một người nào kế vị mình cả. Do mong muốn về hưu sớm, ông ta muốn chuyển giao cho bất kỳ một ai đó, và đã chọn một giám đốc sản xuất – một người hoàn toàn không được chuẩn bị và cũng không muốn nhận nhiệm vụ này. Công ty xuống dốc liền sau đó, các con số về doanh thu, tài chính giảm không phanh.
- Một trường hợp đặc biệt nằm ở Disney, khi Walt Disney không hề đào tạo một người kế nhiệm có khả năng nào. Sau khi ông mất, cả công ty thực sự lúng túng. Để vực dậy công ty, Hội đồng quản trị đã thuê CEO mới là “người ngoài”: Michael Eisner. Người phụ trách tuyển CEO, Ray Watson chọn Eisner không phải những thành tích xuất sắc của ông ta

trong ngành, mà còn vì Eisner hiểu rõ, đánh giá cao, ủng hộ nhiệt thành các giá trị của Disney. Một nhân viên Disney đã nói ngắn gọn:”Rốt cục Eisner còn tỏ ra mang đậm chất Walt Disney hơn cả Walt nữa”.

- Trường hợp Disney đã cho thấy một điểm quan trọng: nếu một tổ chức cần tìm CEO từ bên ngoài, hãy tìm người nào phù hợp với tư tưởng cốt lõi của nó. Họ có thể có phong cách quản trị khác biệt, nhưng họ phải chia sẻ các giá trị căn bản của công ty ở mức độ căn bản nhất.

CHƯƠNG 9: KHÔNG BAO GIỜ HÀI LÒNG VỚI THÀNH QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

- Câu hỏi đặt ra ở một công ty hàng đầu không phải là “Chúng ta đã làm tốt đến đâu?” “Chúng ta có thể làm tốt như thế nào?”, hay “Chúng ta cần làm tốt đến mức nào để có thể cạnh tranh thành công?”; mà phải là “Làm thế nào để ngày mai chúng ta làm tốt hơn hôm nay?”.
- Những thành quả xuất sắc không phải là mục đích cuối cùng, mà chỉ là kết quả của một quá trình liên tục tự cải tiến để tiến bộ mãi mãi, và đầu tư cho tương lai. Ở một công ty như vậy, không có đích đến cuối cùng, không bao giờ có thể coi là đã hoàn thành sứ mệnh, dừng lại và tận hưởng kết quả đạt được.
- Các công ty hàng đầu thế giới đạt được vị trí của họ trên thị trường không phải bởi những bí quyết kinh doanh hay một khả năng siêu việt nào, mà chủ yếu là do một điều đơn giản:*Họ luôn đặt những yêu cầu rất cao cho bản thân.*

Cơ chế “không bằng lòng”

- Sự thoải mái không phải là mục tiêu của một công ty hàng đầu. Các công ty này áp dụng những cơ chế nghiêm ngặt để loại bỏ hoàn toàn sự tự mãn, bằng lòng với những thành quả đạt được – từ đó tạo điều kiện cho việc thúc đẩy những thay đổi và tiến bộ *trước* khi môi trường bên ngoài đòi hỏi.
- Nhưng vấn đề ở đây là làm sao tránh được tự mãn, tiếp tục duy trì kỷ luật và tinh thần ngay khi công ty đã đạt được những thành công nhất định?
- Ví dụ ở P&G, CEO Deupree đã băn khoăn với những câu hỏi này, luôn lo rằng những thành công của công ty hồi đầu thế kỷ XX sẽ làm cho công ty trở nên tự mãn, kém năng động. Phải làm gì bây giờ? Ông có thể đọc những bài diễn văn hùng hồn, có thể đưa ra những cảnh báo về nguy cơ tự mãn. Nhưng Deupree hiểu rằng những công ty cần một điều gì đó hiệu quả hơn những ý định đơn thuần mà thôi. Cuối cùng, P&G áp dụng một cơ

chế quản lý nhãn hiệu, theo đó, các nhãn hiệu hàng hóa khác nhau của P&G sẽ trực tiếp cạnh tranh với nhau như thể chúng được những công ty khác biệt sản xuất ra. Cơ chế này tỏ ra thành công đến mức, hầu như mọi công ty sản xuất hàng tiêu dùng ở Mỹ, đều học theo và áp dụng bằng cách này hay cách khác.

- Vấn đề quan trọng là công ty cần tạo ra một cơ chế “không bằng lòng”, điều khó tránh khỏi ở các công ty bắt đầu đạt được một số thành công nhất định. Cạnh tranh nội bộ chỉ là một trong những cơ chế có thể áp dụng mà thôi.

Đầu tư nhiều hơn cho dài hạn

- Các công ty hàng đầu luôn đầu tư, xây dựng và quản lý hướng về dài hạn ở một mức độ cao hơn so với các công ty so sánh. Khái niệm “dài hạn” ở đây không chỉ là 5 năm hay 10 năm, mà là hàng chục năm – 50 năm hoặc hơn thế nữa. Cùng với các ưu tiên và chiến lược dài hạn, họ cũng không bao giờ sao nhãng việc đạt kết quả kinh doanh tốt trong ngắn hạn.
- Các công ty hàng đầu đầu tư cho tương lai ở mức độ cao hơn: Họ đầu tư vào tài sản mới, nhà máy, vật tư thiết bị nhiều hơn (13/15 cặp so sánh), giữ lại lợi nhuận để đầu tư nhiều hơn (12/15 cặp so sánh), đầu tư vào công tác R&D cao hơn (8/8 cặp so sánh), đầu tư sớm hơn, mạnh hơn trong các lĩnh vực như công nghệ, bí quyết kỹ thuật, phương pháp quản trị, các thực hành mang tính cải tiến, mới mẻ.
- Họ cũng tích cực đầu tư vào nguồn nhân lực, qua việc tuyển dụng và đào tạo. Họ áp dụng các quy trình tuyển dụng và phỏng vấn chuyên nghiệp, kỹ lưỡng hơn. Các công ty như Disney, IBM đều có những đầu tư rất lớn vào các “trường đại học” hoặc “trung tâm đào tạo” nội bộ công ty.

CHƯƠNG 10 KẾT THÚC CỦA MỘT KHỞI ĐẦU

- Trong những thập kỷ gần đây, việc các công ty dành nhiều thời gian, công sức và tiền bạc để soạn ra những tuyên bố về tầm nhìn, giá trị, mục tiêu, v.v. đã trở nên khá phổ biến. Tuy nhiên, chúng không đảm bảo cho thành công của một công ty.
- Bí quyết thành công của một công ty hàng đầu nằm ở việc đưa ra tư tưởng cốt lõi và những động lực thúc đẩy sự tiến bộ vào trong toàn bộ cơ cấu của tổ chức đó, cụ thể là các yếu tố như: mục tiêu, chiến lược, chiến thuật, chính sách, quy trình, văn hóa công ty, phong cách quản trị, hệ thống lương, kế toán, mô tả công việc – tức là mọi việc xảy ra ở một tổ chức.

- Một công ty tầm thường có thể dùng những lời hoa mỹ về giá trị, hoài bão, tầm nhìn, v.v... Tuy nhiên, giữa thực tế và những ngôn từ to tát đó là một khác biệt lớn lao. Còn ở những công ty hàng đầu, hoàn toàn không có khoảng cách hay bất kỳ một sự khác biệt nào tương tự.

Bài học về tính liên kết cho các nhà quản lý

1. Vẽ một bức tranh toàn cảnh

Các công ty hàng đầu không bao giờ lệ thuộc hoàn toàn vào một chương trình, một chiến lược, một cơ chế, một quy tắc văn hóa, một biểu tượng hay một bài phát biểu nào đó của CEO để giữ gìn cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ. Ngược lại, đó phải là một sự vận dụng tổng thể rất nhiều yếu tố khác nhau. Điều quan trọng ở đây là tính *nhất quán* và tính *toàn thể* qua thời gian.

2. Quan tâm những chi tiết nhỏ

- Người ta không làm việc hàng ngày trên “bức tranh toàn cảnh”, họ làm việc với những chi tiết của công việc kinh doanh của công ty. Không có nghĩa là bức tranh toàn cảnh không quan trọng, nhưng chính những việc nhỏ sẽ tạo nên ấn tượng lớn, đưa ra những thông điệp quan trọng.
- Ví dụ: Walmart gửi báo cáo tài chính xuống từng nhân viên ở mức thấp nhất với thông điệp: “Bạn là một đối tác của công ty. Chúng tôi mong bạn điều hành công việc ở đây như đây là công việc kinh doanh của riêng bạn vậy”; ở Motorola, chủ tịch trực tiếp tham gia vào việc viết báo cáo về phát triển chất lượng, còn để báo cáo tài chính cho những người khác viết với thông điệp: “Phát triển chất lượng là mục tiêu cao nhất chứ không phải lợi nhuận”.
- Nhân viên luôn muốn tin vào hoài bão của công ty, nhưng họ cũng rất để ý những chi tiết thiếu nhất quán dù là nhỏ bé, những chi tiết cho phép họ cười và nói: “Thấy chưa, các ông chỉ là những người chỉ giỏi khua môi múa mép thôi, chứ thật sự đâu có tin vào những điều các ông nói!”.

3. Tập hợp lại, không đánh lẻ

Các công ty hàng đầu không tạo ra một cơ chế hay các quy trình mang tính ngẫu nhiên; họ thường sắp xếp các yếu tố, phương pháp có tác dụng hỗ trợ, tăng cường lẫn nhau, hợp lại thành một sức mạnh tổng thể.

4. Hãy bơi theo dòng chảy của riêng mình, ngay cả khi có phải bơi ngược dòng đi nữa

Sự liên kết được dẫn dắt trước hết và duy nhất bởi tư tưởng của chính mình, chứ không phải những tiêu chuẩn, tập quán, hình mẫu, thực hành, v.v.. của thế giới bên ngoài. Điều đó không có nghĩa là bạn phớt lờ thực tế, trái lại, tư tưởng và tham vọng do chính công ty bạn lập ra sẽ phải hướng dẫn mọi ứng xử trong công ty đối với thực tế.

5. Loại bỏ những liên kết sai lầm

Đạt được tính liên kết không chỉ là một quá trình thêm những cái mới, mà còn là quá trình liên tục, bất tận của việc tìm ra và điều chỉnh những liên kết sai lầm, gây cản trở cho sự phát triển hoặc làm công ty xa rời tư tưởng cốt lõi.

6. Áp dụng những phương pháp đã được chứng minh và tạo ra các phương pháp mới

Nếu bạn có thể nghĩ ra những phương pháp để gìn giữ cái cốt lõi mà cuốn sách này chưa đề cập, hãy thử áp dụng những phương pháp đó. Những công ty hàng đầu của tương lai bây giờ đã và đang thử nghiệm và tìm kiếm những phương pháp mới hơn, tốt hơn cho họ. Điều họ làm có thể là kỳ dị, bất thường, nhưng một ngày nào đó, chúng sẽ trở thành những tập quán chung.

TỔNG KẾT

Trước khi đọc xong quyển sách, sau đây là bốn điều chính yếu nhất mà bạn cần ghi nhớ:

1. Hãy là một “kiến trúc sư”, “tạo ra đồng hồ”, chứ không phải là người “báo giờ” đơn thuần.
2. Luôn tuân thủ nguyên tắc “Sự kỳ diệu của chữ VÀ”.
3. Giữ gìn cái cốt lõi / Thúc đẩy sự tiến bộ.
4. Tìm kiếm sự liên kết mang tính nhất quán.