

Một hình mẫu giám đốc thời nay

Võ Tá Hân (Singapore)

Ghé đến văn phòng một người bạn cũ hiện là giám đốc một công ty vào một buổi chiều nọ. Tay bắt mắt mừng, nói chuyện được đôi ba câu thì chuông điện thoại reo vang. Đó là điện thoại từ nhà máy về một vấn đề khẩn cấp cần quyết định gấp của giám đốc. Đang còn cầm điện thoại trên tay thì một nhân viên bước vào với một xấp hồ sơ và ngân phiếu cần chữ ký gấp của giám đốc. Vừa đặt điện thoại xuống, tiếp tục nói chuyện được đôi ba câu nữa thì một nhân viên khác lại bước vào, báo cáo một sự cố và xin ý kiến gấp của giám đốc. Rồi điện thoại lại reo lên, và một nhân viên khác lại bước vào với một vấn đề cần quyết định gấp của giám đốc. Thấy tình hình có vẻ... căng thẳng, tôi bèn vội vàng xin kiểu! Tiễn tôi ra cửa, áo quần xốc xếch, đầu tóc bù xù, anh bạn tâm sự: "Anh thấy đó, công việc lu bu quá! Dạo này doanh số càng ngày càng gia tăng, càng đông nhân viên thì mình lại càng có nhiều chuyện phải giải quyết. Không có mình nhúng tay vào thì công việc không chạy! Biết làm sao bây giờ hả anh?"

Hình ảnh này có lẽ cũng không đến nỗi quá xa lạ với một số bạn đọc, nhưng tôi cũng xin nói ngay là nó không phải chỉ xảy ra ở Việt Nam mà thôi đâu. Ngay chính ở Singapore vào thời buổi này cũng vẫn còn rất nhiều công ty đủ mọi cỡ, nhất là các công ty do gia đình nắm quyền quản trị, mà mẫu người giám đốc trên đây vẫn còn là một hình ảnh quản lý tiêu biểu. Tôi không biết các bạn nghĩ sao chứ riêng tôi thì để trả lời câu hỏi "... biết làm sao bây giờ...", tôi có vài nhận xét nhỏ và lời

khuyến cho anh bạn ấy như sau:

KHÔNG QUẢN LÝ THEO LỐI "BÁNH XE ĐẠP"

Khi công ty còn nhỏ, với số nhân viên còn ít ỏi thì tất cả mọi việc còn có thể nằm trong tầm tay của người giám đốc. Hình thức "quản lý theo lối bánh xe đạp", khi tất cả mọi người phải báo cáo cho giám đốc như mọi cái cãm xe đều nối với cái trục bánh xe, chỉ có thể tồn tại được trong một xí nghiệp rất nhỏ mà thôi. Khi số nhân viên lên đến vài chục

giám đốc mà nhân viên này không thuộc vào thành phần trực tiếp dưới quyền, thì cách hay nhất là người giám đốc không nên giải quyết ngay mà bắt người ấy phải trình vấn đề lên cấp trên, theo đúng cơ cấu tổ chức, không ngoại lệ. Chỉ vài lần như vậy, thì mọi việc sẽ trở nên có quy cũ.

LÀM SAO CHO NHÂN VIÊN BỎ TÍNH Ỗ LẠI?

Một lỗi thông thường nhất của các vị giám đốc là hay dành phần quyết định cho

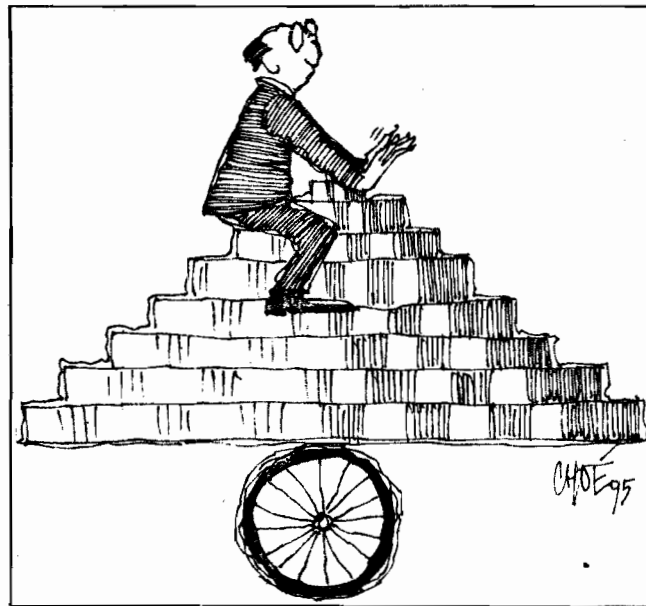
đề cho cận kề hơn và lần sau trở lại với một đề nghị tốt nhất để giải quyết vấn đề. Cứ làm như vậy một thời gian thì nhân viên sẽ có thói quen tốt, bỏ bớt tính ỷ lại mà chịu khó suy nghĩ, đưa ra những sáng kiến mới và tập quyết định. Chịu khó lắng nghe những ý kiến của nhân viên, người giám đốc có thể tìm thấy được những góc cạnh mới mà chính ông ta cũng chưa bao giờ biết, lại vừa có thể đánh giá khả năng của nhân viên mình để chọn người giao bớt trách nhiệm giải quyết một số vấn đề trong việc quản lý công ty.

NGƯỜI THƯ KÝ GIỎI PHẢI BIẾT "BẢO VỆ" GIÁM ĐỐC

Người giám đốc do đó cần phải biết chia thời gian ra, khi thì để chuẩn bị công việc và khi thì hành động. Vào đầu tuần lễ nên tổ chức các buổi họp để chuẩn bị công việc trong tuần. Mỗi lần họp phải ghi rõ các vấn đề cần giải quyết, ai chịu trách nhiệm, bao giờ thì xong, tại sao các việc cũ không xong v.v... Trong tuần, nếu nhân viên nào đến văn phòng giám đốc để trình bày một việc "đột xuất" và xin ý kiến giám đốc, thì trừ trường hợp hết sức đặc biệt không thể chờ được, nên bắt nhân viên ấy chờ đến cuộc họp hàng tuần để mang ra bàn bạc.

Một điều quan trọng nữa là dù có chuyện gì xảy ra thì cũng không nên thay đổi cuộc họp. Nếu giám đốc đi công tác thì giao cho một người đại diện. Nếu một trưởng phòng vắng mặt thì người phó phải đến dự. Thỉnh thoảng, người giám đốc cũng nên thử cố ý vắng mặt, hoặc chỉ ghé vào họp một thời gian ngắn xem

(Xem tiếp tr. 48)



hay vài trăm người thì việc quan trọng là phải biến cái "bánh xe đạp" ra thành cái "kim tự tháp". Nói về lý thuyết tổ chức công ty thì viết ra mấy pho sách và bàn bạc mấy ngày cũng không hết, nhưng ở đây tôi nghĩ rằng giản dị nhất là trong một công ty, dầu có chia ra thành từng ngành, từng phòng, hay từng vùng v.v... ta nên giới hạn không để cho một người trực tiếp quản trị quá bảy người khác. Đặt vào cương vị anh bạn giám đốc trên đây, nếu nhân viên nào muốn xin ý kiến trực tiếp của

các nhân viên thuộc quyền. Lối quản lý này khiến nhân viên trở thành những "hộp thư", chỉ biết chuyển vấn đề lên cấp trên và chuyển quyết định xuống cấp dưới. Nếu đặt vào trường hợp anh bạn giám đốc trên đây thì sau khi đã nghe trình bày vấn đề, dầu cho anh có ý kiến, cũng khoan nói ra đã mà hãy đặt câu hỏi với nhân viên: "Vậy theo anh/ chị nghĩ thì chúng ta phải quyết định vấn đề này như thế nào?". Nếu nhân viên ấy chưa có ý kiến thì hãy bảo người ấy trở về tìm hiểu vấn

MỘT HÌNH MẪU...

(Tiếp theo tr.24)

sao. Như vậy có thể thử xem mọi sự có tự động chạy khi vắng mình hay không ?

Tương tự như việc tổ chức thời gian trong tuần, người giám đốc cần biết chia thì giờ trong ngày. Một người thư ký giỏi là người biết "bảo vệ" giám đốc, không để cho bất cứ ai có thể xông xộc xông vào phòng giám đốc để đòi giải quyết một vấn đề cấp bách. Cũng như phải biết "lọc" các cú điện thoại gọi đến văn phòng giám đốc. Nếu vấn đề không quan trọng, cứ bảo là giám đốc bận họp. Sau đó thì sẽ gộp tất cả các cú điện thoại ấy lại vào một lúc nào đó trong ngày để

giám đốc gọi lại trả lời một lần.

Trên đây chỉ là một vài gợi ý nhỏ. Điều quan trọng mà người giám đốc cần nhớ là dấu hiệu thành công của công ty là khi vắng mặt giám đốc mà công ty ấy vẫn chạy bình thường, chứ không phải hễ vắng mặt giám đốc là mọi việc đều ngưng trệ. Người giám đốc cần biết dùng phần lớn thì giờ của mình để tiên liệu sự việc, chuẩn bị kế hoạch, vạch chiến lược, giao việc và đào tạo nhân viên hơn là để bù đầu giải quyết những chi tiết nhỏ nhặt trong ngày. Có như vậy thì công ty mới có thể hoạt động có hiệu quả và tiến xa được. ●