

Giám đốc làm đúng công việc của giám đốc cũng là một vấn đề trong quản lý nhân sự công ty.

VÓ TÀ HÂN
Singapore

Một hãng nọ chuyên nghề đốn rừng. Máy chục công nhân gồm những người lực lưỡng đốn cây thiện nghệ, ngày ngày chăm chỉ mài rìu, chăm sóc lưỡi cưa thật bén để sẵn sàng “đốn nhanh, đốn đẹp” bất cứ loại cây nào ở bất cứ đâu. Một hôm nhận được một đơn hàng lớn, vị giám đốc kéo cả đoàn đi đốn cây trong một khu rừng nọ và chỉ sau vài ngày hãng hái ra tay thì công việc xong xuôi. Đang khi công nhân xếp rìu, cất cưa ngồi nghỉ ngơi, người giám đốc trèo lên một ngọn đồi cao để nhìn toàn cảnh công trình thì mới hốt hoảng phát hiện rằng họ đã... đốn nhầm rừng! Lỗi tại ai? Không thể trách những người thợ rừng chuyên nghiệp đã làm việc một cách tận tâm, mà trách nhiệm chính là ở cấp lãnh đạo công ty đã đưa tất cả đi sai đường!

Trong thời gian chuyên vực dậy các công ty gặp khó khăn ở Singapore, tôi đã có dịp được thấy nhiều công ty mà nhà máy còn mới, bộ phận sản xuất, nhân viên, sổ sách, tất cả đều đầy đủ và chạy có vẻ “ngon lành” cả. Vậy mà những công ty ấy đã ngắc ngoải, làm ăn lỗ lã, không trả nợ được và gần như phải đóng cửa. Thảm trạng này đều bắt đầu từ những quyết định của ban giám đốc, đã đẩy công ty vào những dự án “không lối thoát” để rồi tất cả phải chịu... “vong mạng sa trường”. Một trong những nguyên nhân chính là vì ban giám đốc quá lún sâu vào những vấn đề cấp bách thường nhật của công ty mà không thấy rõ bức tranh toàn cảnh.

Vào đầu thế kỷ trước, có một công ty ở New York chuyên sản xuất các cỗ xe ngựa rất thành công. Có lẽ vì quá bận với công việc sản xuất, họ đã không màng để ý đến những công ty nhỏ mới ra đời đang chập chững chế tạo xe hơi. Đối với họ thì đây không phải là những đối thủ cạnh tranh đáng ngại vì không nằm cùng ngành “đóng xe ngựa”. Nếu biết... “leo lên đồi cao mà nhìn lại” để thấy rằng công ty mình thuộc ngành “vận chuyển” thì họ đã có thể kịp thời thay đổi chiến thuật để may ra không đến nỗi phải phá sản!

Tương tự như vậy, khi chiếc máy

QUẢN LÝ CÔNG TY

Khéo lại đốn cả rừng!

truyền hình vừa ra đời thì các hãng làm phim chiếu bóng đều coi thường và cho là lũ “nhóc tí” này không dính dáng gì đến ngành “làm phim nhựa chiếu bóng” của họ. Nếu biết nhìn xa hơn để thấy rằng mình ở trong kỹ nghệ “giải trí” thì các hãng phim lớn đã không mất cơ hội bành trướng và nắm thế chủ động ngay từ đầu vào một ngành kỹ nghệ giải trí mới mẻ và đầy triển vọng này.

Chung quanh chúng ta có đầy rẫy những thí dụ tương tự mà chỉ khi nào sự việc xảy ra xong rồi thì mọi người mới nhìn thấy. Ngay chính tập đoàn IBM ban đầu cũng coi thường các máy vi tính cá nhân do Công ty Apple tung ra, và cũng đã suýt bị hụt chân! Ngày nay các tập đoàn, công ty lớn ở Âu Mỹ thường có thêm những bộ phận đặc biệt với những chuyên gia mang những chức vụ như chuyên gia kinh tế chính (*Chief Economist*) hoặc giám đốc chiến lược (*Strategist Manager*)... Nhiệm vụ của họ là theo dõi và phân tích những diễn biến toàn cảnh, khuyến cáo công ty về những biến chuyển lớn có ảnh hưởng đến sự sống còn của công ty và có vấn đề cho ban giám đốc về chiến thuật phát triển tốt nhất.

Các tập đoàn lớn lại còn hay đổ tiền thuê những công ty cố vấn lừng danh vào nghiên cứu và góp ý kiến về mọi vấn đề từ quản lý nội bộ đến chiến lược dài hạn cho công ty. Hàng năm họ cũng thường hay tổ chức những dịp họp mặt cho các cấp quản lý tại một nơi nghỉ mát xa thành phố. Suốt mấy ngày “ẩn dật” để “tinh tâm” này, mọi người từ cấp trưởng phòng đến tổng giám đốc có dịp nhìn lại toàn cảnh của công ty mình. Ngoài dịp để mọi người cảm thấy “gắn bó” với nhau và tăng tình đồng đội, chương trình đòi hỏi mọi người đặt lại những câu hỏi căn bản về mọi hoạt động và chiến lược phát triển của công ty để xem là mình đi có đúng đường không và nói chung là nên làm thế nào để công ty... làm ra nhiều tiền hơn!

Đối với các công ty trong nước thì hiện tại việc thuê kinh tế gia, chiến lược gia hầu như là những thứ... xa xỉ. Gánh nặng quản lý từ chi tiết cho đến việc đại sự đều nằm trên vai của ban giám đốc và nhất là vị tổng giám đốc công ty. Làm thế nào để vừa có thể nắm vững được cái “vĩ mô” mà không mất đi tầm

nhìn “vĩ mô” ở mỗi giai đoạn, đó là một đòi hỏi không dễ thực hiện.

Không khác gì một nhà điêu khắc đục núi để tạc một bức tượng lớn, người quản lý thỉnh thoảng cũng cần phải lui thật xa để nhìn lại tác phẩm của mình trong một bối cảnh rộng lớn hơn. Đối với một nhà quản lý công ty thì càng lên cao, công việc và trách nhiệm đòi hỏi phải bỏ thói quen xấn tay áo làm công việc cũ của mình để dành nhiều thì giờ hơn vào mặt chiến lược và quản lý nhân sự. Muốn vậy thì trước hết cần phải biết chọn người cộng tác giỏi và “giao việc” (*delegate*) cho họ. Cần đào tạo một nhóm người phụ tá có khả năng quyết định thay thế mình, như vậy người giám đốc mới có thì giờ suy nghĩ đến chuyện đường dài cho công ty.

Để có thêm ý kiến mới, người giám đốc nên dành thì giờ để học hỏi và theo dõi những biến chuyển lớn có liên quan đến ngành của mình qua sách vở, báo chí và tạp chí chuyên ngành. Cần tập thói quen đặt câu hỏi và lắng nghe những ý kiến mới từ mọi cấp nhiều hơn, thay vì luôn thích “chỉ giáo” mọi người. Nếu có dịp thì nên tìm cách dự các buổi hội thảo trao đổi ý kiến và tin tức với các bạn trong và ngoài ngành của mình.

Một đề nghị nhỏ nghe rất tầm thường là mỗi năm nên cố gắng viếng thăm ít nhất năm công ty hoàn toàn không liên quan đến ngành của mình. Chỉ cần có dịp thấy cái khác biệt với khung cảnh thường nhật cũng đủ để khơi động nhiều ý tưởng mới giúp cho công ty mình hoạt động tốt hơn. Riêng về mặt cá nhân thì mỗi năm những người quản lý mọi cấp nên nghỉ hai tuần liên tục. Kinh nghiệm cho thấy là đầu óc con người sau một thời gian “quản trí” với công việc, cần phải mát hơn một tuần lễ thì mới bắt đầu thư giãn và sang đến tuần thứ hai thì mới thực sự gọi là được xả hơi để có thể “ nạp điện” thêm vào bình!

Vai trò của người giám đốc công ty thời nay không phải là dễ dàng. Sau khi đạt được thành công hôm nay, không phải cứ “bồn cũ soạn lại” vì chỉ cần sang ngày hôm sau là bối cảnh hoạt động đã đổi khác. Do đó thỉnh thoảng cũng nên tìm cách bỏ thì giờ... trèo lên một ngọn đồi cao nhìn lại mảnh đất của mình để có được một bức tranh toàn cảnh. Có như vậy thì mới không rơi vào cái lỗi... đốn nhầm rừng!