

## QUẢN TRỊ &amp; KỸ THUẬT KINH DOANH

# Con đường đi đến chiếc ghế tổng giám đốc

Võ Tá Hân  
Singapore

Cách đây vài năm, tôi có dịp đến “thăm bệnh” cho một công ty chuyên ngành sản xuất vỏ máy nhựa cao cấp cho nhiều hãng chế tạo máy móc điện tử lớn ở Singapore. Công ty này trước đó đã có lần nhận giải thưởng vì được chọn là một trong những mô hình hoạt động thành công. Tuy nhiên, sau đó một thời gian thì tình hình làm ăn ngày càng sa sút và công ty có nguy cơ bị phá sản.

Như thường lệ, việc đầu tiên là cần phải nghiên cứu các bản báo cáo hoạt động. Thực sự tôi cũng không mấy hy vọng là sẽ có nhiều số liệu cập nhật để xem, vì mỗi lần gặp các “bệnh nhân” tương tự, nhất là các công ty “gia đình”, thì sổ sách bao giờ cũng là phần yếu nhất của họ.

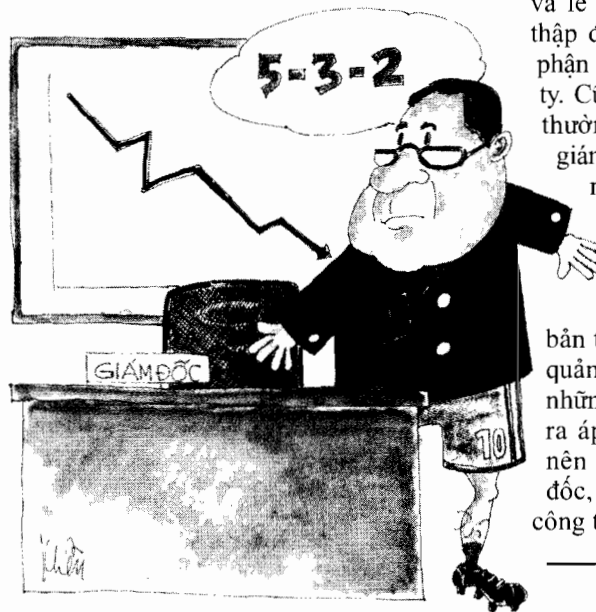
Tuy nhiên, điều hết sức ngạc nhiên lần này là hỏi đến bản báo cáo nào thì công ty này cũng có ngay lập tức. Không những thế, dường như họ lại có quá nhiều tài liệu phân tích tỉ mỉ, trình bày hết sức rõ ràng, đến độ hầu như không cần thiết. Họ hành diện cho biết vừa chi hơn 1 triệu đô-la Mỹ để thay đổi hoàn toàn hệ thống vì tính kế toán và có thể cho tôi bất cứ con số nào về những hoạt động của công ty. Chỉ tiếc rằng bản báo cáo nào cũng đầy rẫy những con số... âm in màu đỏ. (\*)

Tim hiểu thêm, tôi biết rằng công ty này trước đây vốn do người trong gia đình quản lý và khi muốn tìm một chuyên gia quản lý chuyên nghiệp, họ đã

mời một vị cựu giám đốc của một công ty kiểm toán độc lập về làm tổng giám đốc công ty. À thì ra thế!

Tôi không phải là người có thiên kiến đối với kiểm toán viên, và ngược lại luôn cho rằng kế toán là một hoạt động rất cần thiết và quan trọng. Chỉ có điều là qua nhiều trường hợp tương tự, tôi nhận xét rằng một số tổng giám đốc xuất thân từ con đường kiểm toán, vì đã được huấn luyện thuần thục và sống trong thế giới của những con số quá lâu, nên có thói quen thường hay chú trọng quá nhiều vào việc “tính số”. Nói một cách khác, họ thường ... say mê với những con số ghi kết quả sau khi sự kiện đã xảy ra, hơn là cảm thấy quen thuộc và gắn gũi với những hoạt động trước sự kiện khác, như bán hàng, mở thị trường mới, sản xuất...

Tương tự, gặp một vị tổng giám đốc



tiến thân từ con đường tiếp thị thì người ấy sẽ có khuynh hướng chú trọng lèo lái công ty dựa vào con đường tiếp thị vì thế mạnh của mình không ở các ngành khác như tài chính hay kỹ thuật. Một vị cựu kỹ sư tổng giám đốc thì lại có khuynh hướng giải quyết những vấn đề công ty bằng con đường kỹ thuật, nghĩa là chú tâm nhiều về mặt sản xuất hơn là bán hàng...

Nói chung là ai cũng có một thế mạnh của mình và rất khó tránh khỏi rơi vào lệ lối suy nghĩ cũ để giải quyết một bài toán mới. Nói hơi quá một chút là chuyện người ta thường ví rằng nếu giao vấn đề cho một người thợ cưa, thì gặp cái gì anh ta cũng... cưa tuốt. Và nếu giao cho người với cái búa trong tay thì gặp vấn đề gì anh ta cũng “nện” cho mấy búa là xong!

Kinh nghiệm, quá trình hoạt động và cá tính của mỗi vị tổng giám đốc đều ghi một dấu ấn rất quan trọng trong đường hướng hoạt động và thành quả của một công ty. Việc lèo lái một xí nghiệp đòi hỏi người tổng giám đốc phải có một cái nhìn toàn cảnh, không nên quá lệ thuộc hoặc nghiêng về bất cứ một lĩnh vực nào. Do đó, các vị tổng giám đốc mới cần phải hết sức cảnh giác để tránh không bị rơi vào những thói quen, phương cách suy nghĩ và lệ lối làm việc cũ, mà họ đã thu thập được khi còn phụ trách một bộ phận chuyên môn nào đó trong công ty. Cũng vì thế mà nhiều công ty lớn thường liên tục chuyển đổi các giám đốc đến những nhiệm sở khác nhau hầu chuẩn bị đào tạo một lớp lãnh đạo có tầm nhìn rộng và có khả năng nắm ghế tổng giám đốc sau này.

Trở lại câu chuyện ban đầu, bản tường trình của tôi lên hội đồng quản trị công ty này gồm một loạt những “liều thuốc” đáng cần mang ra áp dụng mà điều đầu tiên là họ nên lập tức... thay đổi tổng giám đốc, nếu muốn nhanh chóng vực dậy công ty!

(\*) Trong kế toán, các con số tô màu đỏ biểu thị thua lỗ.