

∞ BÍ QUYẾT

ĐỂ TRỞ THÀNH  
ÔNG CHỦ VĨ ĐẠI

[www.dtv-ebook.com](http://www.dtv-ebook.com)

*Những bí quyết  
tuyển dụng  
và giữ chân  
nhân viên xuất sắc*



JEFFREY J. FOX

 alpha books®



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

**Tên eBook: Bí quyết để trở  
thành một Ông chủ vĩ đại  
(full prc, pdf, epub)**

**Tác giả: Jeffrey J. Fox**

**Thể loại: Sách kinh doanh, Văn học  
phương Tây**

**Người dịch: Ngọc Lý**

**Nhà xuất bản: Nxb Lao động - Xã hội**

**Nhà phát hành: Alpha books**

**Khối lượng: 220.00 gam**

**Định dạng: Bìa mềm**

**Kích thước: 14.5x20.5 cm**

**Ngày phát hành: 08/2008**

**Số trang: 180**

**Nguồn: sachvui.com**

**Ebook: Đào Tiểu Vũ's eBook**  
**- <http://www.dtv-ebook.com>**

**Giới thiệu:**

*Bí Quyết Để Trở Thành Ông Chủ Vĩ  
Đại - Những Bí Quyết Tuyển Dụng Và  
Giữ Chân Nhân Viên Xuất sắc:*

Bạn có tham vọng trở thành một ông chủ  
vĩ đại, không chỉ nắm vững chuyên môn,

công việc mà còn biết giao tiếp tốt, biết khuyến khích, đánh giá và điều hành hiệu quả tổ chức?

Để trở thành ông chủ vĩ đại sẽ chỉ cho bạn cách mà một ông chủ vĩ đại thường làm khi giải quyết các tình huống tế nhị, khó khăn, từ sa thải nhân viên cũ cho tới lãnh đạo một nhóm thiếu tinh thần làm việc.

Qua những câu chuyện sinh động của *Jeffrey J. Fox* về ông chủ, những người biết quan tâm đến nhân viên và hỗ trợ nhân viên cân bằng giữa cuộc sống, những mong muốn, sở thích riêng tư của họ, bạn sẽ biết cách tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả, có động lực và thân thiết cho tổ chức.

Hãy áp dụng những lời khuyên hữu ích

và thú vị của *Jeffrey J. Fox*, và bạn sẽ thấy, ước mơ trở thành một ông chủ vĩ đại không quá xa vời.

Mời các bạn đón đọc **Bí quyết để trở thành một Ông chủ vĩ đại** của **tác giả Jeffrey J. Fox.**

## VỀ JEFFREY J. FOX VÀ BỘ SÁCH “BÍ QUYẾT”

Jeffrey J. Fox là người sáng lập, đồng thời là Giám đốc điều hành Tập đoàn Fox & Company, một hãng tư vấn marketing hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực phát triển chiến lược marketing, thúc đẩy đổi mới, đào tạo kỹ năng bán hàng, xây dựng thương hiệu, v.v... Ông đã được Tạp chí Sales & Marketing Management và Hiệp hội chuyên gia Marketing Mỹ công nhận là chuyên gia marketing hàng đầu. Ông cũng là chuyên gia tư vấn rất thành công với nhiều thành tựu xuất sắc, là diễn giả nổi tiếng và tác giả của một số bộ sách bestsellers.

Ebook miễn phí tại : [www.dtv-ebook.com](http://www.dtv-ebook.com)

Bộ “Bí quyết” do Alpha Books xuất bản mà các bạn đang cầm trên tay gồm 7 cuốn sách, kết tinh từ những thành công tác giả đạt được trong nhiều lĩnh vực khác nhau như bán hàng, marketing, lãnh đạo, v.v... chính là một sự chia sẻ, tương trợ của ông đối với những ai muốn khám phá và hoàn thiện bản thân. Không nhắm đến doanh nghiệp như các cuốn sách cùng thể loại khác, bộ sách chủ yếu tập trung vào yếu tố con người – tế bào của mọi doanh nghiệp. Con người ở đây có thể là con người nói chung – những người luôn khao khát vươn tới đỉnh cao trong nhiều “sân chơi” (Để đạt tới đỉnh

cao); là những ứng viên đang đi tìm việc (Để kiếm được công việc trong mơ), là những nhân viên bán hàng, marketing – những người trực tiếp chịu trách nhiệm về doanh thu của doanh nghiệp (Để trở thành siêu sao marketing, Để trở thành nhân viên bán hàng bậc thầy), là giám đốc, ông chủ, người quản lý – đầu tàu của mọi tổ chức (Để trở thành ông chủ vĩ đại, Để trở thành CEO xuất sắc), hoặc chỉ đơn giản là những người bình thường, tự làm chủ bản thân và công việc kinh doanh của mình (Để kiếm được bộn tiền).

Nhằm mục tiêu đưa các tác phẩm có giá trị đến với độc giả Việt Nam, những người luôn mong muốn trang bị cho mình



hành trang kiến thức chuyên môn để thành công hơn trong sự nghiệp, tiếp sau bộ “Sách cho người thành đạt” của Richard Templar, Alpha Books lựa chọn dịch và xuất bản các cuốn sách hay nhất trong bộ sách “ Bí quyết” của Jeffrey J. Fox.

Với những lời khuyên ngắn gọn, rõ ràng và súc tích, chúng tôi tin rằng, độc giả sẽ gặt hái được nhiều thành công và bài học bổ ích từ 7 cuốn sách nhỏ này.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả!

Hà Nội, ngày 01 tháng 07 năm 2008

**ALPHA BOOKS**



# ÔNG HART

Ebook miễn phí tại : [www.dtv-ebook.com](http://www.dtv-ebook.com)

Ông chủ vĩ đại biết khuấy động người khác. Ông chủ vĩ đại luôn đề cao, tán dương và khen ngợi nhân viên. Ông chủ vĩ đại khiến mọi người tự tin và cảm thấy mình là người đặc biệt, được chọn lựa, được tôn vinh. Ông chủ vĩ đại giúp nhân viên luôn thấy lạc quan.

Những ông chủ vĩ đại luôn khiến người khác phải nhớ tới. Chỉ trong 60 giây, ông chủ này đã tạo ra một ký ức lưu giữ tới 60 năm sau đó.

Nhân viên mới 24 tuổi. Đó là công việc thật sự đầu tiên trong đời anh. Và anh đang bước sang tuần làm việc thứ năm.

Sáng hôm ấy, có tiếng gõ cửa ngoài tấm cửa kính cao 1,8 mét đề “Văn phòng” của anh. “Xin lỗi anh GodFrey, tôi là Ralph Hart,” một người đàn ông khoảng 60 tuổi ăn mặc lịch thiệp, trang nhã cất lời. “Anh có thể cho tôi xin vài phút được không?”

“Ồ, tất nhiên là được rồi,” nhân viên trẻ đáp. Trước đó, anh mới chỉ nghe tên nhưng chưa biết mặt ngài chủ tịch hội đồng quản trị nổi tiếng của công ty. ”Cảm ơn anh”, ông Hart nói. “Anh GodFrey này, tôi có thể tâm sự với anh vài điều về

công ty của anh được không?” Anh gật đầu và Hart tiếp tục: “GodFrey này, công ty anh là công ty hạng nhất. Chúng ta có những sản phẩm hạng nhất. Chúng ta có những khách hàng hạng nhất. Hoạt động quảng cáo hạng nhất. Sự thật, thậm chí đôi khi chúng ta ngồi trên những chuyến bay hạng nhất bởi vì các hãng hàng không là những khách hàng hạng nhất của chúng ta.”

Đưa tay về phía nhân viên mới, ông Hart ngừng lại một lúc, mắt nhìn thẳng vào GodFrey rồi kết luận: “Và GodFrey, chúng tôi chỉ thuê những người hạng nhất. Chào mừng anh đến với Heublein.”

Nếu bạn tin rằng những người có tài và

tận tụy là chìa khóa dẫn tới thành công của doanh nghiệp thì ngài Hart đã dạy cho bạn rất nhiều. Còn nếu bạn không tin điều này thì hãy gấp cuốn sách này lại và tặng nó cho một người khác.

Ông chủ áp đặt tổ chức, doanh nghiệp giành thắng lợi không phải bằng các chính sách mà bằng cách nhìn và tình hình hiện tại.

## **CÔNG THỨC THÀNH CÔNG CỦA ÔNG CHỦ VĨ ĐẠI**

1. Chỉ tuyển những người xuất sắc, nổi trội.
2. Giao đúng người, đúng việc. Loại bỏ những người không phù hợp.

3. Phổ biến với mọi người nội dung công việc cần phải hoàn thành.

4. Nói với mọi người tại sao công việc đó lại cần phải được thực hiện.

5. Giao công việc phù hợp với người bạn lựa chọn.

6. Đào tạo/huấn luyện nhân viên.

7. Lắng nghe người khác.

8. Rũ bỏ sự tuyệt vọng và những chướng ngại ràng buộc mọi người.

9. Theo dõi sự tiến triển.

10. Nói “cảm ơn” công khai trước mọi

người và với từng cá nhân.

Khách hành mới chính là ông chủ thật sự.

## CÔNG TY NOI THEO ÔNG CHỦ

Mọi người đều tuân theo lệnh của ông chủ. Ông chủ đặt ra các quy tắc về tác phong và chuẩn mực. Ông chủ tạo nên kiểu mẫu. Mọi lúc, các phòng, văn phòng, cửa hàng, công xưởng, nhà máy, công ty đều cùng làm theo lệnh ông chủ.

Nếu ông chủ luôn đến trễ thì việc đến đúng giờ không còn được ai tuân thủ. Nếu ông chủ không bao giờ vắng mặt trong các cuộc họp thì tất cả mọi người sẽ tham dự họp đầy đủ. Nếu ông chủ ghé thăm khách hàng, điều đó có nghĩa là



khách hàng rất quan trọng. Nếu ông chủ thường hủy cuộc hẹn với khách hàng thì đội ngũ bán hàng sẽ ít đi chào hàng hơn. Nếu ông chủ lịch sự, sẽ không có chỗ cho những người khiếm nhã. Nếu ông chủ nhận những người tầm thường thì sự tầm thường là những gì ông chủ nhận được. Nếu ông chủ là một nhà cải cách tiến bộ và có óc sáng tạo thì công ty sẽ tìm kiếm được những cơ hội mới. Nếu ông chủ muốn làm việc của nhân viên thì nhân viên sẽ để ông chủ làm. Nếu ông chủ đưa tất cả mọi người trong công ty tham gia cuộc đua tranh đỉnh cao thì lẽ đương nhiên mỗi người đều muốn giành phần thắng. Nếu ông chủ đứng ra gánh vác trách nhiệm thì những nhân viên gương mẫu và xuất sắc sẽ học theo.

Các ông chủ lớn đều hiểu bản chất này. Họ áp đặt tổ chức, doanh nghiệp giành thắng lợi, không phải bằng các chính sách mà bằng cách nhìn và tình hình hiện tại. Nếu ông chủ muốn nhân viên đi nghỉ mát vào ngày chủ nhật hay luyện tập trước khi thuyết trình thì ông sẽ phải làm vậy trước tiên. Nếu ông chủ không muốn chỉ vì một trận bão tuyết nhỏ mà mọi người đi làm muộn, ông sẽ đến thật sớm vào ngày trời bão, pha cà phê..., và phục vụ những người đến trễ.

Một số ông chủ điều hành một cách bài bản, có những người lại do tố chất bẩm sinh. Dù họ có làm bài bản hay không thì chính những ông chủ lớn sẽ quyết định cơ cấu tổ chức. Bởi vì công ty làm theo lệnh

ông chủ nên tốt hơn ông chủ hãy gương mẫu thực hiện hoặc công ty sẽ chẳng làm gì cả.

Ông chủ áp đặt tổ chức, doanh nghiệp giành thắng lợi không phải bằng các chính sách mà bằng cách nhìn và tình hình hiện tại.

## KHÁCH HÀNG MỚI LÀ ÔNG CHỦ THẬT SỰ

Chính tiền của khách hàng sẽ thanh toán cho các khoản chi phiếu, tiền thưởng, bảo hiểm y tế, thuế và mọi khoản phát sinh khác... Vì khách hàng là người trả lương nên nhân viên tất cả nhân viên, trong đó bao gồm cả ông chủ phải làm việc vì khách hàng. Vì thế, từng việc đơn

giản trong công ty cần phải được hoạch định cụ thể để tìm kiếm và giữ khách hàng. Không có một ngoại lệ nào! Nếu một công việc nào đó không trực tiếp hay gián tiếp gia tăng hay giữ khách hàng thì công việc đó không còn cần thiết nữa và nên bị hủy bỏ hay thuê bên ngoài.

Ông chủ liên tục nhắc nhở mọi người rằng, họ đang làm việc vì khách hàng. Bản phận của ông chủ lớn là dạy nhân viên cách tìm kiếm và giữ khách hàng. Ông chủ liên tục làm việc để xóa đi những rào cản tồn tại giữa công ty và khách hàng. Ông chủ vĩ đại lao tâm để giải phóng nhân viên khỏi các quy định của công ty cản trở họ tìm và giữ khách. Ông chủ vĩ đại không cần nhân viên bán

hàng báo cáo nhiều mà để họ có thời gian đi chào hàng. Ông chủ vĩ đại sẽ tháo gỡ những bế tắc trong sản xuất để đội ngũ sản xuất có thể tạo ra các sản phẩm chất lượng và đúng hạn.

Thực tế, việc mỗi nhân viên làm việc vì khách hàng là một quan điểm dễ hiểu, nhưng đáng ngạc nhiên là một số người lại cảm thấy khó khăn trong việc lĩnh hội đầy đủ quan điểm này. Một số nhân viên tin rằng mình đang làm việc cho một nghiệp đoàn. Sai lầm! Họ thuộc về một nghiệp đoàn nhưng người họ làm việc cho là những khách hàng đang trả tiền cho công ty họ. Một số công chức tin họ làm việc cho cục cảnh sát, chính phủ, hay liên đoàn nhà giáo. Tất cả đều sai! Thực

ra họ làm việc cho những người dân đang đóng thuế dưới hình thức chi phiếu. Những người dân, hành khách đi tàu điện ngầm, sinh viên và các bậc phụ huynh là những khách hàng chi trả.

Một vài người nghĩ họ làm việc cho bộ phận marketing, cho XYZ, cho tập đoàn, cho một nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn, cho chính họ, cho hội từ thiện hay cho nhà thờ. Nhưng không có khách hàng sẽ không có tiền. Không có tiền thì không có nhiệm vụ nào hết. Không có tiền, không có các bộ ngành. Không có tiền, không có quân đội. Không có tiền, không có nhà quản lý và dĩ nhiên, không có các ông chủ.

Khách hàng mới chính là ông chủ thật sự. Và việc khách hàng không hài lòng với thái độ phục vụ của nhân viên đã khiến không ít người bị mất việc mỗi ngày.

Khách hàng mới chính là ông chủ thật sự.

## GIỮ LẠI HAY SA THẢI

Một trong những vấn đề vĩ mô nhất trong kinh doanh là môi trường thay đổi còn công ty thì không. Nếu công ty không thích ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, thì nó sẽ bị đổi thủ lẫn lượt, buộc phải sáp nhập hoặc ngừng kinh doanh. Đây cũng là thực tế dành cho các nhân viên. Nếu nhân viên không thay đổi và thích nghi thì giá trị của họ trong công ty sẽ ngày càng bị lu

mờ. Nếu giá trị của một nhân viên xuống thấp hơn tổng chi phí mà công ty bỏ ra cho anh ta thì cấp bậc nghề nghiệp của anh ta sẽ thay đổi.

Các công ty lớn và các ông chủ lớn liên tục đào tạo, giảng dạy, nâng cao và phát triển các nhân viên của mình. Bạn cần phải giữ lại một số người để đương đầu với những thách thức mới. Bạn phải giữ họ để có thể làm được nhiều việc hơn nữa, để thực hiện công việc tốt hơn, để hậu thuẫn cho bạn, và để kế nhiệm bạn. Nếu bạn không thể giữ lại, thì hãy sa thải họ. Nếu một nhân viên không có khả năng hoặc không tạo ra lợi nhuận xứng đáng với những gì mà bạn đã đầu tư thì tốt nhất là anh ta cần phải đi ra.



Ông chủ vĩ đại có ba phương thức lựa chọn nhân viên: giữ lại, sa thải hoặc không làm gì và ngồi nhìn sự tầm thường trở thành tiêu chuẩn, hay những người thiếu trình độ gây ảnh hưởng xấu tới công ty. Nếu những người bạn quan sát không hỗ trợ được gì cho công ty, thì họ cũng không giúp được gì cho bạn. Nếu bạn quan sát và thấy một nhân viên đang làm tổn hại công ty, thì theo một cách nào đó, anh ta cũng đang làm tổn hại đến bạn.

Có một số lý do, dù chính đáng hay không, khiến ông chủ không thể giữ lại một nhân viên. Nếu vậy, hãy để nhân viên đó tự ra đi, nếu không, ông chủ cần phải trực tiếp sa thải anh ta. Nếu bạn tuyển hay được thừa hưởng những người

tài năng và bạn đã giữ được họ lại thì đừng bao giờ để họ ra đi.

Giữ lại, sa thải và theo dõi công ty của bạn lớn mạnh!

Ông chủ vĩ đại có ba phương thức lựa chọn nhân viên: giữ lại, sa thải hoặc không làm gì và ngồi nhìn sự tầm thường trở thành tiêu chuẩn, hay những người thiếu trình độ gây ảnh hưởng xấu tới công ty.

## **ÔNG CHỦ MỚI KHÔNG NHẤT THIỆT PHẢI XÓA SẠCH CÁC CHÍNH SÁCH CŨ**

Những ông chủ có thành tích cao thường được thuê, bổ nhiệm hay phân công phụ

trách một lĩnh vực trong cơ cấu tổ chức. Họ được khích lệ “hãy xới tung mọi thứ lên”, “đưa chúng vào nề nếp”, “đưa nhân viên ra khỏi thế bế tắc hoặc sa lầy” và những câu khẩu hiệu khác. Thỉnh thoảng, những ông chủ mới được giao cho một danh sách đen những người được cho là không tuân thủ hay bất mãn. Ông chủ mới ngay lập tức có thành kiến rằng, chính ông chủ là nguyên nhân vấn đề. Nhưng họ không phải là nguyên nhân. Trong hầu hết trường hợp, nếu không muốn nói là tất cả, họ đều là những nhân viên tận tụy, thông minh và chăm chỉ. Vấn đề có thể nằm ở chỗ khác: có thể ông chủ cũ không phải là người tạo động lực thúc đẩy; có thể do đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh; thị trường thay đổi; hay sản phẩm

trở nên lỗi thời.

Thực tế, ông chủ mới thừa sức tìm được những người giàu ý tưởng, kinh nghiệm thực tế, khả năng đưa ra các giải pháp và hướng đi. Một ông chủ cẩn trọng sẽ lắng nghe và quan sát trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào về nhân viên. Ông chủ vĩ đại không bao giờ đưa ra những phán xét vội vàng về bất kỳ ai. Có thể một vài nhân viên không thích hợp với phương thức làm việc mới này. Nhưng ông chủ mới buộc từng người phải đưa ra phán quyết của họ chứ không phải của ai khác.

Có một ông chủ như thế đã được đặt vào vị trí đầy rẫy khó khăn về nhân sự. Ông được giao phụ trách phòng dịch vụ khách

hàng. Người ta nói với ông rằng, phòng dịch vụ khách hàng toàn những nhân viên kém cỏi, phạm hết sai lầm này đến sai lầm khác. Họ yêu cầu ông sa thải một trưởng nhóm. Ông có hồ sơ cá nhân của từng người trong phòng. Hồ sơ này gồm những bản nhận xét về quá trình hoạt động từng năm của mỗi người. Ông chủ mới rất ngạc nhiên khi nhận thấy tất cả các bản nhận xét đều có nội dung giống nhau: hai hoặc ba câu khen ngợi rồi kể đến là một vài đoạn phê bình gay gắt, thẳng thắn. Đối với ông, trong đó phần nhiều là những nhận xét vụn vặt, tầm thường. Mỗi bản đều được cựu trưởng phòng dịch vụ khách hàng, phó giám đốc bộ phận và một nhân viên phòng nhân sự ký tên.

Ông chủ mới đã xé vụn các bản nhận xét trong hồ sơ nhân sự. Tài liệu duy nhất còn sót lại là hợp đồng lao động và bản sơ yếu lý lịch. Ngay ngày hôm sau, ông tổ chức họp phòng và thông báo rằng các hồ sơ cá nhân đã được thanh lọc, từ một tập tài liệu dày 60 cm bây giờ chỉ còn 5 cm. Ông nói: “Theo tôi biết, các bạn là những nhân viên mới nhưng đều có kinh nghiệm dày dặn và chuyên nghiệp về dịch vụ khách hàng. Hãy thể hiện khả năng của các bạn.” Tất cả nhân viên đều vỗ tay tán thưởng, còn trưởng phòng nhân sự thì nổi giận.

“Ông đã phá hoại công ty. Tôi sẽ báo cáo việc này lên cấp trên.”, vị trưởng phòng nhân sự cảnh báo. Nhưng vị

trưởng phòng mới đáp: “Thà tôi vứt bỏ những tài liệu tiêu cực còn hơn là hủy hoại những người triển vọng.”

Chỉ trong vài tháng, phòng dịch vụ khách hàng trở thành bộ phận nổi bật nhất của công ty. Người trưởng nhóm từng bị yêu cầu phải sa thải giờ trở thành một siêu sao. Khách hàng và những nhân viên bán hàng đều khen ngợi phòng dịch vụ.

Ông chủ mới được thăng chức vài lần và lần nào cũng tạo ra những thay đổi tích cực. Ông chủ mới nhận lấy chiếc chổi (để quét các nhân viên cũ) nhưng rất hiếm khi ông sử dụng.

Ông chủ vĩ đại không bao giờ đưa ra những phán xét vội vàng về bất kỳ ai.

# NGƯỜI TÂM THƯỜNG LÀ KẺ PHÁ HOẠI

Sự tâm thường là một căn bệnh âm ỉ. Nó phá hoại sinh lực, sự đổi mới và năng lượng của bất kỳ tổ chức nào. Khi căn bệnh “tâm thường” ảnh hưởng xấu tới một tổ chức thì việc cứu chữa sẽ vô cùng khó khăn. Tâm thường trở thành trở ngại ngăn cản quá trình phát triển. Sự tâm thường dần dần được mọi người chấp nhận. Người tâm thường, nếu được phép, được chấp nhận, được khen thưởng và không bị phạt, thì sẽ lây lan sang cả những người giỏi nhất. Nếu ông chủ cho phép sự tâm thường thì cũng đồng thời thừa nhận những người tâm thường. Nếu người tâm thường được ghi nhận thật sự



thì năng lực của người giỏi cũng sẽ trở nên bình thường. Một khi sự tầm thường trở thành hình mẫu làm việc cho những người giỏi nhất, một khi nó lan tràn thì việc tổng khứ nó ra khỏi tổ chức sẽ rất khó khăn.

Phương thức chữa trị căn bệnh này đòi hỏi sự “cấy ghép” toàn diện ban điều hành. Nếu không muốn sử dụng phương thuốc đau đớn này, đừng để sự tầm thường bước qua cánh cửa của bạn. Sự tầm thường nảy sinh khi nhà quản lý yếu kém tuyển nhân viên thậm chí còn yếu kém hơn. Ông chủ vĩ đại rất cảnh giác trước những giám đốc tuyển dụng kém cỏi sao chép chính họ và trước những nhân viên tầm thường.

Ông chủ vĩ đại biết rằng người tâm thường sẽ tạo ra thành tích tâm thường. Thành tích của người tâm thường sẽ trừng phạt tất cả những người liên quan, trong đó có ông chủ.

Người tâm thường là kẻ phá hoại. Khoan dung với người tâm thường là sai lầm không thể chấp nhận của người quản lý.

Khoan dung với người tâm thường là sai lầm không thể chấp nhận của người quản lý.

TUYÊN DỤNG CHẬM, SA THẢI  
NHANH

(phần I)

Giá phải trả cho việc tuyển nhằm người rất đắt. Giá của việc tuyển nhằm người cho một công ty quản lý lỏng lẻo gây ra những áp lực tài chính và nhân sự nặng nề. Chi phí tuyển nhằm người tỉ lệ thuận với mức độ trách nhiệm của người được tuyển. Cấp bậc của người đó càng cao thì giá phải trả cho việc tuyển nhằm càng lớn. Sai lầm trong việc tuyển người cấp bậc cao có thể phá hoại cả tổ chức.

Chi phí tuyển nhằm người bao gồm khoản thù lao đã trả, tiền thanh toán chấm dứt hợp đồng, chi phí tuyển dụng, thời gian quản lý và phí đầu tư. Xác định và định lượng chi phí lớn nhất của việc tuyển sai một người còn khó khăn hơn, nhưng có thể kể đến những chi phí thực

tê: chi phí thay thế người khác, khắc phục những thiệt hại của tổ chức, những sai lầm trong quản lý, các cơ hội bị bỏ qua, chiến lược thất bại, lãng phí đào tạo và sự suy sụp về tinh thần của nhân viên cấp dưới cũng như các nhà quản lý khác.

Để giảm chi phí tuyển sai người, hãy tuyển dụng từ từ và thật cẩn trọng. Vị trí công việc càng quan trọng bao nhiêu thì việc tuyển người càng đòi hỏi chậm rãi bấy nhiêu. Đừng quá sốt ruột vì nhu cầu tuyển gấp một vị trí quan trọng. Đừng vội vàng tuyển chỉ bởi vì bạn phải hoàn thành việc tuyển dụng trước thời hạn cuối cùng. Tuyển nhầm thì không khác gì làm cho cái hạn cuối cùng đó kinh hoàng hơn! Đừng mạo hiểm khi tuyển người trừ

phi bạn có thể kiểm soát được những rủi ro do người mới mang đến. Khi quyết định tuyển một ai đó, đừng nên đặt tất cả vào một canh bạc.

Hãy tổ chức thật nhiều cuộc phỏng vấn. Kiểm tra kỹ lưỡng kiến thức nền tảng. Đưa ra nhiều bài kiểm tra. Hãy nhờ những người tư vấn khách quan, có kinh nghiệm và đáng tin tưởng phỏng vấn. Trao đổi với mọi người (nếu có bất kỳ ai) đã làm việc hay đang làm việc với ứng viên. Quan sát ứng viên trong các bữa tiệc hay trong các tình huống xã hội. Nghiêm khắc nhìn nhận và rút bài học từ những thất bại trong quá khứ. Có thể do tổ chức cũ kìm hãm sự phát triển của người này nên hãy nhìn nhận và đánh giá

cần thận những thành công trước đó của họ. Có thể là công ty cũ bao che hay nâng đỡ họ.

Làm tất cả những gì có thể để đảm bảo quá trình tuyển dụng không mắc sai lầm. Nhưng đừng bỏ qua những điều bản năng mách bảo. Nếu điều gì đó khiến bạn còn băn khoăn về ứng viên, thì chắc chắn còn có gì đó không rõ ràng. Đừng để bản lý lịch ấn tượng và tờ giấy giới thiệu bóng bẩy làm sai lệch phán đoán của bạn. Hoặc là tiếp tục tuyển dụng hoặc là loại ứng viên này, nhưng đừng lưỡng lự khi quyết định. Phải tin tưởng vào bản thân, vào lời khuyên của người cố vấn tài ba và đáng tin cậy của bạn. Rồi đi tới quyết định.

Thực tế là, quá trình tuyển dụng cho dù có cẩn thận đến bao nhiêu, những lời tư vấn có hay đến đâu, lý lịch hay hồ sơ có tuyệt vời đi chăng nữa thì bạn cũng không thể biết được liệu mình có lựa chọn người đúng không cho đến khi họ thật sự làm việc một thời gian. Một siêu sao tại công ty A có thể chỉ là một tay xoàng ở công ty B. Một sinh viên xuất sắc có thể đọc sách vanh vách nhưng lại chẳng biết hành động. Người có kiến thức phải là người biết hành động.

Nếu bạn phạm sai lầm trong việc tuyển người, hãy sửa sai thật nhanh. Hầu như không bao giờ bạn không phải trả giá cho việc tuyển nhầm người.

Chi phí thuê nhân người tử lệ thuận với mức độ trách nhiệm của người được thuê.

## **TUYÊN DỤNG CHẬM, SA THẢI NHANH**

(phần II)

Có rất nhiều lý do sa thải một người. Có thể họ chọn nhầm vị trí và không thích hợp với công việc. Cũng có thể họ liên tục làm việc kém hiệu quả. Có thể họ luôn tỏ thái độ tiêu cực và không có tính xây dựng, không có các kỹ năng cần thiết, hoặc không có khả năng học cách làm việc mới trong một thế giới đang thay đổi. Đó ắt hẳn là người thừa. Người đó có thể không có đủ khả năng hoặc không



thể hòa hợp với khách hàng hay đồng nghiệp. Dù đúng hay sai thì ông chủ có thể sa thải ai đó chỉ bởi vì ông ta không thích họ, sợ họ, hoặc ghen tị với họ.

Dù vì lý do nào, khi cần phải sa thải nhân viên, ông chủ nên hành động thật mau lẹ. Ông chủ phải tuân thủ tất cả các luật, theo các quy định của công ty, hành động có trách nhiệm và cuối cùng công việc tàn nhẫn đó cũng phải được hoàn tất.

Đừng chờ đợi. Đừng chần chừ. Đừng né tránh. Hãy bắt tay ngay vào công việc!

Sa thải một người là nhiệm vụ cực kỳ khó khăn đối với bất kỳ ông chủ nào. Quyết định tuyển ai đó dễ hơn rất nhiều.

Thời gian quyết định để một ai đó ra đi, chấm dứt hợp đồng thật sự là khoảng thời gian căng thẳng và day dứt nhất đối với một ông chủ công bằng và cẩn trọng.

Việc rút ngắn thời gian áp lực cho mình là lý do khiến họ cần phải sa thải nhanh.

Một lý do khác để sa thải nhanh là một nhân viên không tạo ra lợi nhuận, luôn tỏ thái độ bất mãn và không thích hợp với công việc rồi cũng bị mọi người phát hiện ra. Bất kỳ ai làm việc với nhân viên kém cỏi đó đều nhận ra điều này. Ông chủ càng trì hoãn đưa ra quyết định bao lâu thì các nhân viên khác càng nghi ngờ năng lực lãnh đạo của ông ta bấy nhiêu.

Ông chủ vĩ đại sa thải nhân viên rất

nhANH, vì đó là con đường tốt nhất cho một nhân viên thừa, cho cả những nhân viên khác, khách hàng, công ty và bản thân ông chủ. Thông thường, nhân viên bị sa thải cảm nhận một điều gì đó đang tới gần, và việc chấm dứt hợp đồng sẽ giảm được sự căng thẳng giữa những người có liên quan trong tổ chức.

Việc sa thải nhanh giúp tổ chức tiến lên.

Ông chủ vĩ đại sa thải nhân viên rất nhanh, vì đó là con đường tốt nhất cho một nhân viên thừa, cho các nhân viên khác, khách hàng, công ty và bản thân ông chủ.

**BẠN KHÔNG PHẢI CHƠI BÓNG CHÀY!**

Ông chủ giỏi rất ghét phải sa thải nhân viên. Chấm dứt hợp đồng là một vấn đề khá nhạy cảm, có thể tốn kém và chẳng vui vẻ gì. Ông chủ vĩ đại cũng rất ghét phải chấm dứt hợp đồng với một người mà mình thích, nhưng đôi khi vẫn phải làm việc đó. Và nó cần phải được làm bằng cả danh dự.

Đã đến lúc vị phó chủ tịch trung thành, đầy tôn kính, có trách nhiệm và được mọi người yêu mến của bộ phận bán hàng cần phải ra đi.

Hai năm trước, vị phó chủ tịch này đã đồng ý một yêu cầu cá nhân của ông chủ mới – chủ tịch mới của công ty sẽ ở lại thêm một năm thay vì về nghỉ hưu

theo dự định. Chủ tịch mới đã nhờ phó chủ tịch phụ trách bán hàng giúp cơ cấu lại công ty và lực lượng bán hàng. Sau đó, yêu cầu ông ở lại công ty thêm một năm nữa. Vị phó chủ tịch là người hết sức yêu nghề, có uy tín và yêu công việc. Việc ở lại không còn là sự giúp đỡ công ty trong lúc khó khăn; mà là lẽ sống của ông. Ông gạt ý định nghỉ hưu ra khỏi đầu và dự định sẽ làm việc mãi mãi. Ông đã tuyên bố điều này trước các đồng nghiệp. Nhưng giờ ông đã lỡ nhip. Dù cho ông có những đóng góp phi thường cho công ty, sự hy sinh lớn lao thì đã đến lúc ông phải ra đi.

Vị chủ tịch công ty luôn bị dẫn vật về việc làm thế nào để nói ra tin này – làm

sao để nói về việc chấm dứt một hợp đồng. Ông kinh sợ cuộc họp mà ông sẽ phải nói quyết định để vị phó chủ tịch ra đi. Vị chủ tịch này đã sắp xếp trước một kế hoạch: tổ chức cuộc họp như một cuộc bán hàng. Khách hàng của chủ tịch chính là phó chủ tịch. Mục đích của cuộc bán hàng này là phó chủ tịch sẽ mua biên bản chấm dứt hợp đồng. Từ cuộc trao đổi thân mật, chủ tịch biết được khách hàng của ông cần gì và xứng đáng được gì. Đó là sự công nhận, tôn trọng, xác nhận, những lời cảm ơn, tiếng vỗ tay và sự ghi nhớ. Ông biết phó chủ tịch là một người có lòng tự trọng nghề nghiệp cao. Ông cũng biết phó chủ tịch là một người hâm mộ thể thao và câu lạc bộ bóng chày New York Yankees cuồng nhiệt. Chủ tịch

đề nghị gặp vị phó chủ tịch vào một buổi trưa muộn.

Ông nhanh chóng đi thẳng vào vấn đề: “Hank này, trong sự nghiệp của mình, Mickey Mantle đã đánh được 299 cú. Nếu năm ngoái, Mantle không chơi bóng, nếu anh ta nghỉ chơi vào giai đoạn vinh quang nhất của cuộc đời thì sự nghiệp bóng chày của anh ta có khi đã vượt qua 300 cú đánh huyền thoại.”

“Và Hank này”, chủ tịch tiếp, “Muhammad Ali hiện đang mắc bệnh Parkinson<sup>1</sup>. Rất nhiều người nghĩ, nếu Ali không thượng đài những trận trước đó, thì giờ ông ấy vẫn hoàn toàn khỏe mạnh. Điều gì xảy ra nếu ông ta từ già

sàn đầu khi đang là nhà vô địch, khi đang trên đỉnh cao nhất?”

“Và chắc hẳn ông còn nhớ những bộ phim hài cũ nói về việc Babe Ruth đã kết thúc sự nghiệp như thế nào. Ông ta bị ngã quy khi đang vung gậy đánh bóng.

Hank nhìn ông chủ một thoáng, rồi nói: “Có lẽ, trước tôi, chưa có ai nhận được quyết định thôi việc theo cách dễ chịu hơn thế này. Tôi sẽ xin từ chức ngay hôm nay.”

“Cảm ơn anh, Hank. Anh là một Babe Ruth (một vận động viên nổi tiếng của Mỹ) trong ngành này, một Babe Ruth nổi tiếng thật sự.”



Trong bữa tiệc chia tay Hank về nghỉ hưu, có rất nhiều lời ca tụng, những ly rượu chúc mừng lịch thiệp và những lời chúc tốt lành. Nhưng điều làm ông cảm động và yêu mến nhất chính là việc ông chủ đã đối xử với ông một cách trân trọng.

Giây phút Hank nhận những tiếng vỗ tay của đồng nghiệp là lúc ông trao lại chiếc mũ tưởng tượng cho ông chủ, giống như cách Babe dạy đội Yankees cảm ơn những người hâm mộ.

Hãy đối xử với mọi người theo cách bạn muốn họ đối xử với mình. Mọi người đều hiểu thực tế này. Hãy đối xử với người khác thật trân trọng và khi ấy, ngay

cả những điều khó khăn nhất cũng sẽ có cách giải quyết theo chiều hướng tốt.

**Hãy đối xử với mọi người theo cách bạn muốn họ đối xử với mình.**

## LUẬT PHỦ QUYẾT MỘT-MỘT

Luật phủ quyết một-một là một luật tuyên dụng. Nó mô tả hệ thống quyền lực, quan hệ chủ tớ trong một tổ chức. Trong công ty luôn có một người ở vị trí cao hơn người khác. Trong sơ đồ tổ chức, vị trí người giám sát phải cao hơn cấp dưới trực tiếp của anh ta.

“Phủ quyết” nghĩa là người quản lý có quyền bác bỏ quyết định tuyển người của một nhân viên dưới quyền. Phủ quyết

một-một đồng nghĩa với việc một giám đốc tuyển dụng không thể tuyển một người khi chưa được sự đồng ý của cấp trên trực tiếp.

Luật tuyển dụng phủ quyết một-một là chính sách bảo hiểm quyền lợi của tổ chức khi tuyển nhầm người. Tuyển nhầm người gây tốn kém. Ngoài những phí tổn và thiệt hại do tuyển nhầm người gây nên, tổ chức còn bỏ lỡ cơ hội tuyển được những người tài. Phủ quyết một-một là chiến lược hữu hiệu nhằm kêu gọi những người giỏi gia nhập tổ chức và để những người không phù hợp ra đi.

Bởi vậy, ông chủ có quyền phủ quyết đối với quyết định tuyển người của giám đốc

tuyển dụng. Ông chủ không thể chỉ định tuyển người được tuyển dụng, nhưng việc áp dụng nghiêm ngặt luật phủ quyết sẽ khuyến khích giám đốc tuyển dụng tìm ra những ứng viên tốt nhất có thể.

Có một số yếu tố ảnh hưởng tới quyết định của giám đốc tuyển dụng như nhu cầu cần tuyển gấp của cơ quan. Giám đốc tuyển dụng, chẳng hạn, có thể cảm thấy bị áp lực khi phải tìm người cho một vị trí chủ chốt trong thời gian ngắn nhất để hoàn thành đúng tiến độ dự án trọng yếu của công ty. Sau nhiều tháng tìm kiếm, giám đốc dường như mất kiên nhẫn và dừng lại ở một ứng viên “tạm chấp nhận được”. Giám đốc có thể vô thức (hoặc cố tình) tuyển một ai đó theo

khuôn mẫu của mình; một người giống mình về cá tính, phong cách, kinh nghiệm nhưng lại không thích hợp với công việc. Giám đốc tuyển dụng có thể đã mệt mỏi vì làm việc vất vả, phải giải quyết quá nhiều việc và thế là, anh ta bỏ qua thủ tục sàng lọc thông thường và hoàn toàn tin tưởng bản lý lịch của ứng viên. Người nắm luật phủ quyết, sử dụng sáng suốt sẽ luôn tuân theo quyết định tuyển dụng bằng con mắt tinh tường. Quyền phủ quyết cuối cùng nhằm tăng sức mạnh cho toàn tổ chức. Nhờ vậy, xác suất tuyển dụng được “người xây” sẽ cao hơn tuyển nhầm “kẻ phá”.

Ông chủ vĩ đại sử dụng luật phủ quyết hết sức thận trọng. Ông chủ vĩ đại không

muôn phá hoại danh tiếng của giám đốc tuyển dụng. Sử dụng quyền phủ quyết mang tính nghệ thuật hơn khoa học. Nếu ông chủ có linh cảm rằng ứng viên đó yếu kém hay có những sai lầm chết người thì cần phải sử dụng luật phủ quyết. Nếu ông chủ cảm thấy ứng viên còn nhiều vấn đề nhưng không phải là người quá yếu kém, và giám đốc tuyển dụng vẫn muốn tuyển họ, thì đừng sử dụng luật phủ quyết.

Khi CEO là người trực tiếp tuyển người, thì luật phủ quyết sẽ nằm trong tay ban giám đốc. Trong các công ty nhỏ, công ty gia đình, công ty một thành viên, luật phủ quyết một-một thậm chí, dù không được sử dụng chính thức, cũng nên được biểu

hiện dưới một hình thức nào đó. Người nắm giữ quyền phủ quyết có thể là ban cố vấn, chuyên gia bên ngoài, hay một khách hàng.

Việc thu hút những người giỏi vào tổ chức và loại bỏ những người kém rất cần thiết trên con đường dẫn tới thành công. Luật phủ quyết một-một giúp ông chủ vĩ đại tìm ra đúng người cần tuyển.

Luật tuyển dụng phủ quyết một-một là chính sách bảo hiểm quyền lợi của tổ chức khi thuê nhầm người.

**A+A=A CHỈ TUYỂN NHỮNG NGƯỜI HẠNG A**

A nghĩa là “ability” (năng lực). A cũng

có nghĩa là “attitude”(thái độ). Năng lực cần có cộng với thái độ đúng đắn sẽ tạo ra một người hạng A. Những người hạng A luôn là người chiến thắng. Họ thông minh, hiểu biết và luôn hoàn thành tốt công việc được giao. Họ tận tụy và chăm chỉ. Những cầu thủ hạng A có khiếu đá đường biên ngang và họ biết tận dụng sở trường này. Tùy theo mức độ trả lương mà có các nhân viên hạng A khác nhau. Trạm rửa xe có các nhân viên hạng A đánh bại trạm rửa xe có các nhân viên hạng C. Đội bóng chày có các cầu thủ A sẽ đánh bại đội bóng chày có các cầu thủ hạng B và C. Bệnh viện có các y tá hạng A sẽ chuyên nghiệp hơn so với bệnh viện có các y tá hạng C.



Chỉ tuyển những nhân viên hạng A hoặc có khả năng A. Đừng bao giờ tuyển một nhân viên hạng C hoặc D. Nhân viên hạng C là người tầm thường. Họ sẽ tiêm nhiễm vào tổ chức thói tầm thường. Tầm thường là một căn bệnh nguy hại mà không một cơ quan, tổ chức nào được dung túng. Trong những tình huống ít rủi ro hơn, bạn có thể cho nhân viên hạng B một cơ hội nhưng phải đảm bảo rằng bạn có khả năng thay đổi một nhân viên hạng B thành B+. Bạn có thể biến một cầu thủ hạng A- thành nhân viên A. Bạn có thể làm một nhân viên hạng B++ trở thành A. Nhưng bạn không bao giờ có thể biến một nhân viên hạng B hay C thành A.

Những nhân viên hạng A luôn đòi trả

lương cao hơn, nhưng bù lại họ có thể đem lại kết quả tốt hơn. Thường thì rất khó kiểm soát những nhân viên hạng A bởi vì họ là những người tràn đầy năng lượng, hoạt động nhanh và không đợi tổ chức bắt kịp. Những nhân viên hạng A cần được thử thách, vì thế một ông chủ vĩ đại sẽ luôn mang đến cho họ những cơ hội thử thách.

Năng lực cộng với thái độ: có một trong hai tố chất này càng nhiều càng tốt. Nhưng A kết hợp với A, dù theo bất cứ liều lượng nào vẫn tạo ra một hồ sơ nhân sự đáng nể. Chỉ tuyển trong khoảng A. Những nhân viên hạng A là những nhân viên thực thụ.

Năng lực cần có cộng với thái độ đúng đắn sẽ tạo ra một người hạng A.

## QUY TẮC D

Khi một nhân viên bán hàng giỏi tụt dốc, trước tiên hãy nhìn vào quy tắc D. Khi thành tích của một nhân viên giảm sút, hãy nhìn vào quy tắc D. Khi ánh hào quang của một ngôi sao đang mờ dần, hãy tìm kiếm quy tắc D. Nếu một nhân viên phạm tội, bạn có thể đánh cuộc đó là do quy tắc D. Có nhiều lý do cho việc khả năng đóng góp của một nhân viên đột nhiên chững lại rồi dần dần suy giảm. Công việc của nhà quản lý lúc này là phải tìm ra vấn đề của nhân viên đó. Khi đã hiểu nguyên nhân sâu xa gây ra vấn đề

giảm sút thành tích của nhân viên, ông chủ có thể bắt tay ngay vào một kế hoạch hành động để khắc phục tình trạng này.

Một ông chủ giỏi phải là một thám tử tài ba, luôn tìm tòi để khám phá ra vấn đề cốt lõi. Từ khám phá sẽ dẫn đến chẩn đoán, sau đó trao đổi với nhân viên. Trao đổi sẽ dẫn đến hai lựa chọn: (1) nhân viên cam kết một kế hoạch chấn chỉnh lại công việc; hoặc (2) sau khi cân nhắc kỹ nhân viên đó bị sa thải (chấm dứt hợp đồng).

Để hiểu điều này, hãy tìm hiểu “10 D” sau:

Debt (Nợ nần)	Divorce (Li dị)
Disease (Bệnh tật)	Dalliance (Yêu đương)
Drugs (Ma túy)	Death (Chịu tang)
Depression (Suy sụp)	Drinking (Nghiện rượu)
Dice (Cờ bạc)	Deviancy (Lầm lạc)

Mỗi “D” có thể là một vấn đề cá nhân của nhân viên, hoặc là một chuyện gì đó đang tác động tới người nhà hay bạn thân của nhân viên. Một số “D” có thể rất nguy hại, sẽ làm suy yếu, rồi cuối cùng dẫn tới hủy hoại nhân viên. Dù trong trường hợp nào, chúng đều khiến nhân viên sao nhãng công việc.

Các “D” thật sự rất nguy hiểm, gây tổn hại cho nhân viên, tổ chức và ông chủ. Nếu ông chủ không đạt được thành tích vì một nhân viên nghiện ma túy thì sự nghiệp của ông chủ có thể bị chệch đường ray.

Mười “D” trên là những yếu tố tác động từ bên ngoài tổ chức. Nhưng cũng có những “D” nội bộ tổ chức làm suy yếu thành tích của nhân viên. Những “D” này gồm có: demoralized people (những người phá hoại), de motivation (các tác nhân làm nhụt ý chí) và poor direction (sự điều hành yếu kém) của lãnh đạo. Một ông chủ am hiểu, đặc biệt lại là một ông chủ mới, sẽ quan sát những “D” này và tìm ra nguyên nhân cơ bản đằng sau

chúng. Việc chẩn đoán rất quan trọng nếu muốn tìm ra lời giải cho vấn đề, vì vậy, “D” cũng cần được “chẩn đoán”. Hiển nhiên, không phải tất cả vấn đề đều bắt đầu bằng chữ D, nhưng phần nhiều là như vậy. Và việc chẩn đoán nhanh chóng sẽ giúp tìm ra những phương thuốc chữa trị, sửa chữa kịp thời.

Sửa chữa nhanh đồng nghĩa với tiến bộ nhanh. Và “quy tắc D” là lộ trình đầu tiên trên con đường đi tới thành công.

Các “D” thật sự rất nguy hiểm. Chúng gây tổn hại tới nhân viên, tổ chức và ông chủ.

**ĐÓ LÀ “QUẢN LÝ”, KHÔNG PHẢI  
”ĐIỀU HÀNH”**

Ganh đua với một người gương mẫu và lạc quan là một việc tốt. Học hỏi từ những ông chủ lớn cũng rất hữu hiệu. Hãy luôn khát khao, học hỏi, tiến bộ và trưởng thành. Nhưng cũng cần phải biết vị trí của mình. Đừng quá huênh hoang vì những đóng góp của bạn. Đừng cố trở thành một ai đó không phải là bạn. Hãy luôn khiêm nhường.

Những ông chủ vĩ đại sẽ uốn nắn nên những ông chủ vĩ đại khác. Ông chủ tương lai này đã học được tính khiêm nhường từ người thầy của mình.

Anh ta làm việc cùng ông chủ trong ba ngày: đến thăm khách hàng, nhà phân phối và công ty quảng cáo. Họ diễn



thuyết trước đám đông, đi chào hàng, lắng nghe khách hàng và xem xét những ý tưởng sáng tạo. Vị tổng giám đốc già cho phụ tá của mình tham gia vào tất cả các hoạt động này. Chàng trai trẻ được thoải mái đưa ra các ý kiến, quan điểm, và ngay phút chốc dồn hết tâm huyết thiết lập một chiến lược sáng tạo quảng cáo cho một nhà hàng Pháp do những người Mỹ làm chủ. Người quản lý trẻ nhắc lại các dữ liệu, những điều quan sát được và các ý tưởng logic cho người viết quảng cáo và giám đốc phụ trách quảng cáo của chi nhánh.

Sau một tiếng đồng hồ lái xe từ chi nhánh về văn phòng và sau 20 phút xem xét lại các cuộc gặp gỡ, tổng giám đốc công ty

và một chuyên gia trong ngành hỏi chàng trai trẻ tuổi đầy triển vọng một câu hỏi.

“Steve,” vị tổng giám đốc kỳ cựu hỏi, “anh có tham vọng không?”

“Thưa có”, ứng viên thật thà đáp.

“Anh có chịu được những lời chỉ trích dù nhỏ không?”

“Tôi có thể.”

“Vậy thì Steve, phải gọi anh là quản lý, chứ không phải người điều hành.”

Steve thật sự cảm thấy xấu hổ, nhục nhã. Anh ngay lập tức hiểu thông điệp của người cố vấn dày dạn kinh nghiệm. Steve

đã quá khoe khoang, cố tìm cách gây ấn tượng với mọi người bằng việc sử dụng từ “người quản lý” thay vì cụm từ đơn giản “người điều hành”. Steve cũng hiểu rằng thậm chí ngay cả khi anh phát âm chính xác thì vẫn là người không thích hợp.

Steve chưa có đủ số huy chương thành tích cần thiết để trở thành người chỉ huy. Anh ta cũng chưa giành được quyền hoạt động như một hội viên chuyên nghiệp.

Nhưng phản ứng của Steve lại hết sức bộc trực: “Tôi cảm thấy mình như một tên ngốc. Thật không thể tin nổi tôi lại phạm phải một sai lầm nghiêm trọng như vậy.”

Tiếp theo, ông chủ hỏi một câu hỏi khác: “Anh có muốn tôi cho anh vài lời khuyên không?”

“Vâng,” Steve trả lời hơi ngập ngừng.

“Được, vậy thì hãy bắt đầu bằng đôi chân của anh.”

Và trong khoảng thời gian còn lại của chuyến đi, cũng như trong cả phần đời còn lại, người cố vấn đã dạy cho Steve về cách ăn mặc, cách lên kế hoạch, cách đối phó với nạn “diễn trò” của các tập đoàn và cách cư xử với mọi người bằng phong thái đàng hoàng và đáng kính nể.

Từ đó, Steve không bao giờ tìm cách gây ấn tượng với người khác bằng cách sử

dụng tin tức nội bộ, biệt ngữ hay các kiểu giả tạo khác. Giờ đây, khi nói “người quản lý”, Steve phát âm rất tự nhiên, và luôn ghi nhớ những hội ức về chuyến đi ngày hôm đó.

Đừng cố trở thành một ai đó không phải là bạn. Hãy luôn khiêm nhường.

## BIÊN KẾT THỨC THÀNH QUYẾT TÂM

Ông chủ giỏi luôn học từ sai lầm. Ông chủ này chắc chắn đã làm như vậy.

Công ty mà anh đang làm việc rất thận trọng khi tuyển dụng bộ phận bán hàng. Họ tin rằng thành công có liên quan trực tiếp đến chất lượng của bộ phận bán

hàng. Họ ưu tiên hàng đầu những hồ sơ tuyển dụng xuất sắc và đầu tư cả thời gian quản lý cũng như tiền bạc cho chương trình đào tạo quy mô lớn. Thành công của chương trình đào tạo cũng đồng nghĩa với thành công trên thương trường. Thành công trên thương trường sẽ cấp vốn cho những sản phẩm mới, loại bỏ sự cạnh tranh và kích thích giá cổ phiếu. Bởi vậy, sự tham gia và học hỏi tích cực từ phía học viên không chỉ là một kỳ vọng mà còn là một yêu cầu trong văn hóa công ty. Đào tạo là chiến lược thành công của công ty này. Họ đã chơi và giành phần thắng (như cách mỗi công ty và ông chủ nên làm).

Buổi chiều thứ tư, ngày thứ tư trong

chương trình đào tạo, một học viên nhận được một cú điện thoại của bạn thân hồi đại học. Anh bạn mời mọc: “Tối nay có bữa tiệc lớn đây. Chỉ cách chỗ cậu 100 km. Nhìn xem, cậu đã vất vả thế nào.

Cậu đăng ký vào trường đào tạo sau đại học và nhớ xem đã từng có chương trình đào tạo nào cam go đến thế chưa. Cậu dường như làm bài tập về nhà trong trạng thái ngủ gật. Suốt ngày chỉ có công việc và không biết đến giải trí... Cậu xứng đáng được nghỉ ngơi. Cuộc đời ngắn lắm. Nhậu đi!” Và ngày hôm đó, chàng trai trẻ đồng ý tới dự tiệc và nhậu say bí tỉ.

Việc thực tập sinh bộ phận bán hàng vắng mặt vào buổi giao ban lúc 7 giờ 30

phút sáng hàng ngày ngay lập tức gây sự chú ý. Vào lúc 9 giờ, anh gọi điện lịch sự báo ốm và giải thích (tôi bị sốt nhẹ khiến cho lượng bạch cầu tăng). Buổi trưa, khi vừa đến trung tâm đào tạo, người ta gửi bản thông báo mời anh lên gặp phó giám đốc phụ trách bán hàng ngay lập tức.

Phó giám đốc tỏ ra lo lắng cho nhân viên. Anh cảm thấy ổn không? Anh có muốn gặp bác sĩ không? Sao anh không tới bệnh viện? Lẽ ra anh phải đi xét nghiệm máu chứ? Anh có chắc có thể tiếp tục khóa học này không? Anh dự định bù vào buổi nghỉ như thế nào?

Ngày cuối cùng của chương trình đào



tạo, nhân viên bán hàng nhận được một thông báo khác. Lần này là mời đến gặp giám đốc địa phương trên đường tới địa phận bán hàng được giao.

Giám đốc địa phương đi thẳng vào vấn đề: “Tôi đã cân nhắc việc sa thải anh. Cách anh cư xử trong đợt huấn luyện khó có thể được chấp nhận. Chẳng ai bỏ lỡ nửa ngày đào tạo quý giá trong công ty này. Anh có muốn biết tại sao tôi không sa thải anh không?” Người thực tập sinh trẻ đang trong cơn xúc động lễ phép gật đầu. “Tôi không sa thải anh bởi vì người bỏ lỡ buổi tập huấn không phải là người tôi đã tuyển. Người tôi tuyển là một người tài năng. Người tôi tuyển phải có một năng lực tuyệt vời. Người tôi tuyển

chắc chắn là người chiến thắng, không phải là kẻ thua cuộc. Anh phải quyết định anh sẽ là loại người nào. Anh có thể bước vào thương trường và để lộ sơ suất khi đi chào hàng, anh có thể đến trễ hay vắng mặt, và chẳng ai biết đến anh. Hoặc anh bước vào thương trường và làm nên một điều xuất chúng. Và nếu như anh làm được điều này, tôi đảm bảo rằng anh sẽ tạo được danh tiếng. Đó là lựa chọn của anh. Và hãy vào cuộc từ bây giờ.”

Từng giờ trôi đi trên chuyến đi đường dài, đơn độc ngang qua vùng đất tới địa điểm công tác mới, quyết tâm của chàng trai trẻ càng lớn. Anh quyết tâm bán được nhiều sản phẩm hơn định mức của công ty. Năm đầu tiên, anh giành giải

thường “Tân binh xuất sắc của năm”. Năm tiếp theo là giải “Nhân viên bán hàng xuất sắc”. Và ở tuổi 23, anh trở thành CEO.

**Ông chủ vĩ đại luôn học từ sai lầm.**

## **CON TRAI NGƯỜI THỢ MAY**

Là ông chủ, bạn cần có những nguyên tắc. Những người cộng sự của bạn muốn một ông chủ có những nguyên tắc cứng rắn, thậm chí cả khi các cộng sự không phải lúc nào cũng nhất trí với ông ta. Ông chủ cần có nguyên tắc cứng rắn như thủy thủ cần chiếc la bàn.

Ông chủ này đứng lên phát biểu trước tất cả cộng sự mới tại cuộc họp và giới

thiệu họ với mọi người. Ông coi việc giới thiệu là một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của mình.

Đó là ngày quyết định đối với 12 cộng sự mới. Thật trùng hợp, họ đều là những phụ nữ trẻ trung và thông minh. Như thường lệ, ông đến nơi làm việc rất sớm. Như thường lệ, nếu tiền sảnh công ty bẩn, ông sẽ cầm chổi quét sạch cả cầu thang và lối đi. Và cũng như thường lệ, ông luôn ăn mặc chỉnh tề với bộ com-lê và áo sơ mi được cắt may khéo léo. Ông là người chủ chốt của công ty, và công ty là hãng đứng đầu trong ngành. Thành công lớn trong công việc và xã hội của ông dựa trên sự áp dụng triệt để, kiên định một lời khuyên đầy thương yêu, tin

tưởng. Như thường lệ, ông trình bày với những cộng sự mới về nguyên tắc của nhà sáng lập công ty người đã chỉ đường cho ông và các cộng sự khác.

“Chào các quý cô. Chào mừng các bạn đã đến công ty chúng tôi. Tôi lấy làm cảm kích việc các bạn đã lựa chọn công ty này – giờ đó là công ty của các bạn – hãy bắt đầu và tiếp tục sự nghiệp của bạn. Tôi rất vui mừng vì tất cả các bạn đều là nữ, vì đây là công ty của một người phụ nữ. Nhà sáng lập công ty này không phải là tôi. Đó là một người thợ may giản dị. Bà làm may suốt cả cuộc đời. Tôi muốn dấn thân vào sự nghiệp kinh doanh nhưng lại không có bất kỳ một đồng vốn ban đầu nào. Người thợ

may đó đã đề nghị tặng tôi một ít kinh phí ban đầu. Tôi nói: ‘Nhưng bà làm gì có tiền’. Người thợ may đã thế chấp ngôi nhà bé nhỏ của mình – nơi bà đã nuôi cả gia đình mình – và tặng tôi 8.500 đô-la. Số tiền này rất quan trọng, nhưng lời khuyên đi kèm với những đồng tiền ấy là một nguyên tắc mà nhờ đó, tôi kiếm sống cả cuộc đời. Và tôi hy vọng các bạn cũng sẽ như tôi.

“Người thợ may nói: ‘Legrande (và chỉ có mẹ tôi mới gọi tôi như thế), hãy làm việc chăm chỉ bằng niềm kiêu hãnh, tính kỷ luật, liêm chính và tôn trọng những công sự của con.’ Mẹ tôi chính là người thật sự sáng lập ra công ty này. Và chúng ta may mắn khi có mặt ở đây.”

Đêm hôm đó, sau một ngày làm việc dài, ông sửa soạn cho ngày kế tiếp. Con trai người thợ may trải chiếc áo sơ mi mới giặt ra và ủi từng nếp áo. Là ủi kết hợp sự hoàn hảo, kiêu hãnh và cả sự khiêm nhường. Đó là một món quà khác mà mẹ ông dành tặng ông.

Một ông chủ vĩ đại sẽ luôn nhớ nguồn cội và người giúp đỡ mình trên cả chặng đường. Đừng bao giờ quên rằng, thành công của bạn không thể có được nếu bạn chỉ có một mình.

**Ông chủ cần có nguyên tắc cứng rắn, như thủy thủ cần chiếc la bàn.**

**ÔNG CHỦ HÀO PHÓNG**

Thuê mướn là một giao kèo, một cam kết. Nhân viên mới chỉ đồng ý đảm nhiệm công việc dự kiến khi có một mức lương định sẵn. Ông chủ vĩ đại dùng thời khắc tuyên để thắt chặt hợp đồng, nhằm đảm bảo người lao động hiểu và nhất trí với công việc cụ thể và mức lương. Thời khắc tuyên chính là thời điểm ông chủ và người lao động xác minh các điều kiện và vấn đề xoay quanh công việc.

Hợp đồng lao động cũng giống như lễ cưới không có nhẫn và nạm hôn: hãy nói đồng dạc hoặc giữ im lặng mãi mãi, và tôn trọng những cam kết.

Luke là một nhân viên giỏi nhưng lại đòi hỏi tiền phụ cấp quá cao. Ngay sau khi



được nhận vào làm, Luke bắt đầu nói bóng gió rằng mình có năng lực chuyên môn hơn những người khác; rằng đáng lý anh phải được thăng tiến nhanh, phải được trả lương cao hơn. Lẽ ra bà chủ của anh phải biết được điều này sớm hơn, nhưng bà đã không làm vậy, hoặc ít nhất không làm bất cứ điều gì. Tin tưởng vào năng lực làm việc của mình và có thể cả sự thừa nhận hiển nhiên mà bà chủ dành cho mình, những yêu sách của Luke ngày càng trơ trẽn. Anh phàn nàn rằng người này người nọ có tiền mua những món đồ đắt tiền còn mình thì không. Anh kêu ca chính sách ngày nghỉ quá keo kiệt. Anh cảm thấy lẽ ra mình phải là người được chọn tham gia hội nghị. Bà chủ của Luke luôn tỏ ra nhún nhường mỗi khi anh

bước vào phòng làm việc của mình.

Mới đây, công ty đã tuyển một người có kinh nghiệm và khéo ăn nói vào vị trí tương tự Luke. Bằng cách này hay cách khác, Luke chợt nhận ra người mới đến đang kiếm được nhiều tiền hơn anh. Luke ngay lập tức hẹn gặp bà chủ. Bà chủ của anh đã suy luận được điều gì đang xảy ra, và chuẩn bị tinh thần cho cuộc gặp. Nếu Luke còn than phiền về việc ai nên được trả cho những gì, thì điều đó không thể chấp nhận được. Bà biết Luke là một người có tài. Bà có cảm giác rằng chính quan điểm tự cao của Luke về đúng và sai là thứ đã củng cố niềm tin của anh rằng anh đang bị đối xử bất công. Bà không muốn vấn đề này làm tổn hại vị thế

nghề nghiệp của Luke. Và bà quyết định đối phó với Luke theo cách khiến anh cảm thông.

Luke mở đầu cuộc gặp bằng câu nói tế nhị bất thường: “Có vài điều khiến tôi bất bình và chúng ta cần nói chuyện.” Bà chủ đáp: “Tôi rất vui mừng vì anh đã đến gặp tôi. Tôi muốn kể cho anh nghe một câu chuyện. Anh có thời gian chứ?” Luke ngạc nhiên, gật đầu.

“Luke này, trong Kinh Thánh Mathew kể về những người lao động làm việc trong vườn nho. Một điền chủ giàu có sở hữu một vườn nho và đã đến mùa thu hoạch. Vì thế, ông ra khỏi nhà từ sáng sớm để tìm thuê người hái nho. Ông thỏa thuận

trả cho mỗi người một đồng denarius (tiền La Mã) mỗi ngày. Họ đồng ý và bắt đầu làm việc. Sau bữa trưa, ông chủ vườn nho đi vào khu chợ và thuê thêm những người khác. Ông nói với những người mới: “Các anh hãy tới vườn nho, các anh hãy làm tốt và tôi sẽ trả lương hậu hĩnh.” Cuối ngày, một ngày dài, nóng bức, ông chủ nói với người quản gia trả tiền cho những người làm công. Người quản gia trả cho mỗi người trong nhóm thứ nhất một đồng denarius, và trả cho nhóm thứ hai, nhóm được thuê sau và chỉ làm có nửa ngày, cũng một đồng denarius mỗi người.

Nhóm đầu tiên nổi giận. Họ cầu nhau và khiếu nại về quyết định của ông chủ:

“Nhóm thứ hai chỉ làm việc có nửa ngày, nhưng ông lại trả tiền cho họ ngang bằng với chúng tôi là những người làm việc vất vả và dang nắng suốt cả ngày.” Ông chủ đáp: “Anh bạn, tôi không bắt công với anh đâu. Chẳng phải anh đã thỏa thuận với tôi một đồng denarius một ngày? Hãy nhận lấy những gì thuộc về mình và ra về. Tôi muốn trả cho người đến sau bằng anh vậy. Tôi không có quyền dùng tài sản riêng tùy ý mình sao? Hay anh ganh tị vì tôi tử tế sao?”

“Luke,” bà chủ hỏi, “anh nghĩ gì về câu chuyện đó?”

Ông chủ vĩ đại lòng trước được những vấn đề tương lai trong khi tuyển dụng.

Phải làm sáng tỏ các khoản thù lao, lợi nhuận, sản phẩm, giờ công, văn hóa công ty và cách ứng xử. Phải đảm bảo nhân viên mới hiểu được tường tận.

Cam kết là cam kết.

Hợp đồng lao động cũng giống như lễ cưới không có nhẫn và nạm hôn: hãy nói đồng dạc hoặc giữ im lặng mãi mãi, và tôn trọng những cam kết.

## ỦY QUYỀN CHO CẤP THẤP

Than ôi việc ủy quyền. Người được ông chủ ủy quyền sẽ bị nói ra nói vào mọi lúc và bị hầu hết mọi người nói xấu. Nếu bạn giao nhiệm vụ cho một người mà không chỉ dẫn cụ thể hoặc không đào tạo

một cách thích hợp thì đó không phải là ủy quyền, đó là việc đưa nhân viên tới chỗ mắc sai lầm và làm việc kém hiệu quả. Nếu bạn giao cho ai đó làm việc gì mà không có một lịch trình kiểm tra và đề ra các công việc tiếp theo thì có nghĩa là bạn đang thoái thác. Nếu bạn giao việc cho nhân viên và rồi lại lấy đi quyền lực, các công cụ và khả năng ra quyết định của anh ta thì nghĩa là bạn không giao việc.

Giám đốc bộ phận bán hàng giao việc chào hàng cho đội ngũ bán hàng. Khi một nhân viên bán hàng phạm sai lầm trong khi chào hàng và để giám đốc phải đảm trách công việc của mình thì việc giao quyền cho nhân viên đó chấm dứt. Khi

những ông chủ quá tinh vi quản lý và khi có những kẻ soi mói quá kỹ vào công việc của bạn thì sự ủy quyền trở nên vô tác dụng.

Tiêu chuẩn phán xét sự ủy quyền đúng chính là: giao nhiệm vụ, công việc hoặc dự án cho người có kinh nghiệm lâu năm nhất (có thể đó là người được trả lương thấp nhất) và có thể làm tốt công việc được giao. Đó chính là sự ủy quyền, là chìa khóa dẫn tới thành công.

Hãy ủy quyền xuống các cấp thấp hơn trong tổ chức, càng thấp càng tốt. Không ủy quyền là sai lầm, là khiến tổ chức lung lay và hoạt động kém hiệu quả.

Giao nhiệm vụ, công việc hoặc dự án



cho người có kinh nghiệm lâu năm nhất (có thể đó là người được trả lương thấp nhất) và có thể làm tốt công việc được giao.

## HÃY COI CHỪNG: NGƯỜI YẾU KÉM SẼ TUYỂN NGƯỜI YẾU KÉM

Cách chắc chắn nhất để đưa sự tâm thường, kém cỏi, bàng quan thâm nhập vào một tổ chức là tuyển những giám đốc tuyển dụng kém hoặc trung bình. Giám đốc tuyển dụng sẽ đảm nhiệm vai trò tuyển dụng nhân sự. Một giám đốc tuyển dụng yếu kém hoặc trung bình đạt điểm 7 trên thang điểm 10 về năng lực, khả năng, kinh nghiệm, thái độ và tư cách.

Những người điểm 7 chỉ tuyển người

điểm 5. Người điểm 7 không tuyển người điểm 9 hay 10. Người điểm 7 không tuyển người giỏi hơn mình vì bản năng lo sợ năng lực của người khác, không công nhận năng lực thật sự và cảm thấy khó chịu về sự hiện diện của những người giỏi hơn. Người điểm 7 tuyển người điểm 5 bởi vì người điểm 5 không thách thức họ. Có đầy rẫy những người điểm 5 và họ chỉ đòi hỏi mức lương thấp. Người điểm 7 có thể chi phối người điểm 5 và họ biết điều này. Người điểm 7 tuyển người điểm 5 bởi vì họ nhìn thấy người điểm 5 có một vài điểm giống mình. Người điểm 7 đang tái tạo lại chính mình, chỉ có điều thành một “người” khác yếu kém hơn. Và xem kia, thật đáng ngạc nhiên! Người điểm 5 lại tuyển

người điếm 3!

Người điếm 9 và 10 không tuyển những người điếm 7. Nhóm người điếm 10 là những người tự tin, có khả năng và năng lực điều hành; họ là những người xây dựng nhóm; chú tâm, cần cù trong việc tuyển dụng và ươm mầm tài năng tương lai cũng như những công việc khác. Họ không sợ những người tài năng mà sợ những người tầm thường.

Những người điếm 10 là những cầu thủ hạng A và chỉ muốn chơi cùng những người xuất sắc nhất.

Hãy tránh xa những người điếm 7. Chỉ tuyển những người điếm 10 mà thôi.

Người điếm 10 là những cầu thủ hạng A và chỉ muốn chơi cùng những người xuất sắc nhất.

## **CÂU HỎI: “ANH SẼ LÀM GÌ NẾU TÔI CHẾT?”**

Đừng để nhân viên ủy thác cho bạn việc đưa ra quyết định mà lẽ ra họ phải làm. Ông chủ vĩ đại biết rằng những người tài và giỏi giang khi phải đối mặt với các vấn đề hay khó khăn sẽ luôn có khả năng đưa ra giải pháp nhanh chóng và phù hợp. Mọi người thường ủy thác công việc cho cấp trên vì một số lý do. Họ không muốn phạm sai lầm. Họ do dự. Họ muốn và chờ đợi một thông tin hoàn hảo. Hay ông chủ của họ khẳng khẳng muốn

quyết hết mọi việc.

Ông chủ vĩ đại hiểu rằng mình không thể giúp các phòng ban, tổ, đội hay cả doanh nghiệp đi lên nếu như ông tự quyết định mọi thứ. Ông biết mình không thể tiến được nếu nhân viên trực tiếp dưới quyền ông không tự nghĩ và đưa ra quyết định.

Đôi khi sự việc lên đến cao trào.

Nhóm được chỉ định đánh giá việc nâng cấp hệ thống máy tính bước vào phòng ông chủ. Họ đã chuẩn bị đầy đủ các báo cáo, tài liệu, bản kê khai thiết bị và đề xuất. Họ bắt đầu tóm tắt toàn bộ quá trình nghiên cứu, những đại lý họ đã phỏng vấn và các sản phẩm mà họ thử nghiệm.

“Tôi có ba câu hỏi”, ông chủ cắt ngang, “Và chúng giống với ba câu hỏi tôi đưa ra khi các anh bắt đầu nghiên cứu. Một là, hệ thống máy tính mới có giúp chúng ta phục vụ khách hàng tốt hơn không? Hai là, chúng có giúp giảm chi phí không? Và ba là, chúng ta có kinh phí để mua không?”

Nhóm bắt đầu lại từ đầu – vẫn giống như trước. Họ lại đưa ra các phương án, điều kiện, giả định nhưng không có bất kỳ đề xuất cụ thể nào.

Đột nhiên, ông chủ trượt khỏi ghế, ngã sõng xoài trên sàn nhà, hai tay ôm lấy ngực, mắt nhắm và hỏi: “Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi chết? Các anh sẽ làm gì?”

Họ đưa ra cho ông chủ câu trả lời của mình. Ông chủ nói: “Tuyệt lắm!” Và họ gấp lại tất cả các báo cáo, biểu đồ, bản kê khai và bắt tay thực hiện những điều họ vừa đề xuất sau cùng.

Ông chủ vĩ đại có khả năng khiến mọi người tự ra quyết định.

Đừng để nhân viên ủy thác cho bạn việc đưa ra quyết định mà lẽ ra họ phải làm.

**ĐỪNG TUYÊN MỘT NHÂN VIÊN  
BẤT TÀI RỒI PHẢI TỰ LÀM MỌI  
VIỆC**

Nếu bạn tuyển một nhân viên để làm một công việc, hãy huấn luyện cho họ thành thạo và để họ làm việc của mình. Đó là

một nguyên tắc đơn giản và việc tuân theo nó trong nhiều công việc cũng hết sức đơn giản. Nếu bạn tuyển người lái xe tải, hãy để anh ta lái xe tải. Nếu bạn tuyển một nhân viên trả lời điện thoại, hãy để họ trả lời điện thoại.

Đừng can thiệp vào cách làm việc của người khác. Hướng dẫn, đưa ra các công cụ và đào tạo họ, nhưng đừng làm công việc của họ hay không ngừng phê bình họ. Đừng tuyển một thợ chụp ảnh để rồi bạn lại đứng sau ống kính. Đừng thuê một công ty quảng cáo rồi lại tự viết kịch bản quảng cáo. Đừng thuê một trưởng xưởng rồi lại tự lập kế hoạch sản xuất. Đừng giao nhiệm vụ chào hàng cho một nhân viên bán hàng rồi lại tự làm nó.



Bạn cần phải tuyển những người xuất sắc, có tài. Cần một buổi thảo luận chuyên sâu cần thiết về "cái gì" và "tại sao". Sau đó, hãy để họ thực hiện. Để họ làm "như thế nào". Để họ thử sức, phạm sai lầm và cố gắng lần nữa. Hãy đóng vai trò là nguồn lực, đừng là mối phiền toái đè nặng lên vai nhân viên. Hãy thường xuyên kiểm tra nhân viên. Kiểm tra tiến độ dự án, nhưng đừng kiểm tra công việc trừ khi được yêu cầu, hay tới khi đã đạt đến một mốc thỏa thuận.

Trao quyền có nghĩa là tin tưởng vào năng lực chuyên môn của nhân viên. Một công ty đã dần hiểu ra thực tế này. Công ty có một nhóm bác sĩ chuyên khoa X quang. Họ đã thuê một hãng quan hệ công

chúng (PR) giàu kinh nghiệm nhằm quảng bá hình ảnh và sự hiện diện của mình trên thương trường. Dù hãng PR có đưa ra bất kỳ ý tưởng nào thì các bác sĩ đều lắc đầu, phản đối và bác bỏ. Họ muốn có một cuốn sách quảng cáo phát cho các bệnh nhân trong phòng đợi. Sau khi nghe các ý tưởng của hãng và xem xét các ý kiến khác nhau, các bác sĩ X-quang đã biến thành những thiên tài trong khoảnh khắc. Họ diễn thuyết với các nhân viên PR cách viết và sản xuất sách quảng cáo.

Giám đốc khách hàng lịch sự gợi ý các bác sĩ: “Tại sao các anh không viết sách quảng cáo ấy còn tôi sẽ đọc phim X-quang và phim chụp tia X khối u ngực

tiếp theo. Được không?” Một bác sĩ tuyên bố: “Nhưng anh có biết đọc phim chụp X-quang đâu!” “Đúng vậy”, vị giám đốc nhăm nhẳng trả lời và sau đó ngòì cười cho tới khi ngay cả những người kém thông minh nhất cũng hiểu ra vấn đề.

Đừng can thiệp vào cách làm việc của người khác. Hướng dẫn, đưa ra các công cụ và đào tạo họ, nhưng đừng làm công việc của họ hay không ngừng phê bình họ.

**BẠN CHỈ NHẬN ĐƯỢC NHỮNG GÌ  
BẠN KIỂM TRA, KHÔNG PHẢI  
NHỮNG GÌ BẠN TRÔNG ĐỢI**

Những người giỏi làm trong các công ty

yêu luôn luôn bận rộn. Họ phục vụ cho nhiều chủ nhân – khách hàng, nhà phân phối, người bán lẻ, nhà cung cấp, đồng nghiệp, người giám sát. Họ có nhiều ưu điểm và khao khát quyền lực. Và mỗi người, dù cố tình hay không, luôn lảng tránh những dự án phức tạp, khó khăn. Họ làm việc dựa trên nhu cầu cấp bách, và chỉ hy sinh cho những điều thật sự quan trọng. Một vài người rơi vào tình trạng ngập lụt, quá tải và mơ hồ về quyền lợi của mình. Một số lại chần chừ. Vì nhiều lý do, mọi người đi chệch khỏi cuộc hành trình, đuổi theo những đam mê mới, quay lại những thói quen xấu, quên mất mục tiêu ban đầu, hoặc không làm những gì người khác kỳ vọng.

Vạch ra những kỳ vọng cho một điều gì đó không phải là chặng kết trong quá trình ủy quyền của ông chủ. Đó là sự khởi đầu.

Bất chấp sự hăng hái ban đầu, bất chấp những dự định đầu tiên tốt đẹp của nhân viên, những gì mong đợi thường không đạt được. Ông chủ vĩ đại nhận được những gì họ kiểm tra chứ không phải những thứ họ trông đợi.

Bạn không thể kiểm tra bừa phứa, gián đoạn hay thiếu kiên nhẫn. Đơn giản, hãy đặt câu hỏi: “Anh định làm việc này như thế nào?” Điều này giúp nhân viên biết là bạn dành quyền ưu tiên cho anh ta. Và điều đó sẽ giúp bạn dễ dàng vượt qua

những khó khăn và thách thức.

Việc kiểm tra không đơn giản. Bạn không thể chỉ gửi thư hoặc email và ngồi chờ đợi một điều kỳ diệu sẽ tới. Đôi khi bạn phải tự tới phòng thí nghiệm và xem xét các thí nghiệm. Bạn phải vào bếp và nói chuyện với bếp trưởng. Bạn phải ghé thăm văn phòng, địa điểm bán hàng, nhà máy và nói chuyện với những người trong nghề.

Đặt ra các kỳ vọng lớn và đạt được chúng là hai thực tế hoàn toàn khác nhau. Như một tay chuyên cờ bạc tuyên bố: “Tin tưởng vào tất cả, nhưng hãy tự mình chia bài.”

Đặt ra các kỳ vọng lớn và đạt được

chúng là hai thực tế hoàn toàn khác nhau.

## **TẬP TRUNG**

Trong cuộc họp với một nhân viên hay nhiều nhân viên, hãy thật chú ý. Lắng nghe họ nói. Đặt ra câu hỏi và lắng nghe câu trả lời. Đừng lơ đãng. Đừng đọc bất cứ cái gì không liên quan đến cuộc họp. Đừng ký giấy tờ. Đừng xem bản danh sách công việc “cần làm”. Đừng nhìn đồng hồ. Đừng cắn móng tay. Đừng giải ô chữ. Đừng cho phép bất kỳ sự gián đoạn nào không quan trọng (Tất nhiên, trừ khi đó là cuộc gọi của khách hàng).

Khi bạn đang nói chuyện điện thoại với một nhân viên hay tham dự cuộc họp qua

điện thoại với các nhân viên, hãy thật tập trung. Đừng kiểm tra hay gửi mail. Đừng nói chuyện với bất kỳ ai trong phòng nếu như họ không thuộc thành phần tham gia cuộc họp. Đừng uống cà phê. Đừng gấp hay xếp giấy.

Nhân viên biết khi nào bạn đang không tập trung. Nếu ông chủ thiếu tập trung, nhân viên có thể sẽ hoảng sợ, nổi cáu hay chán nản. Họ sợ những mối quan tâm hay các ý kiến họ đưa ra không phù hợp. Họ sợ làm lãng phí thời giờ của bạn; họ cảm thấy mình thiếu quan trọng và tầm thường.

Nhân viên có thể nghĩ bạn cục cằn hay ngạo mạn. Họ có thể biết bạn không trân



trọng tất cả những gì họ công hiến để giúp bạn đạt được thành công như bây giờ. Họ có thể để bạn gửi đi các thư báo thiếu cân nhắc, để bạn phạm phải sai lầm và nhận được hình phạt thích đáng.

Đừng chỉ chăm chú; hãy chứng tỏ rằng bạn hoàn toàn tập trung. Tóm tắt lại quan điểm của nhân viên. Đồng ý làm những gì và sau đó thực hiện nó. Và đừng quên nói “cảm ơn” với nhân viên.

Đừng chỉ chăm chú;

hãy chứng tỏ rằng

bạn hoàn toàn tập trung.

# LUÔN LẮNG NGHE TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Lắng nghe những điều mọi người nói. Mọi người đều có kinh nghiệm. Rất có thể kinh nghiệm của họ liên quan tới công việc của bạn. Ai cũng có ý tưởng. Không chỉ những người được ăn học tử tế mới là người thông thái. Việc ông chủ dành thời gian lắng nghe nhân viên tâm sự chẳng bao giờ là lãng phí và vô ích.

Các luật sư vẫn đang miệt mài làm việc vào những ngày cuối tuần. Họ không còn cách nào khác – bởi vụ án này dường như vô vọng. Thân chủ của họ bị bắt vì tội giết người và các bằng chứng đưa ra đều chống lại anh ta và không thể chối

cãi được. Họ thật sự cần gấp một giả thuyết đủ thuyết phục để có thể bào chữa cho thân chủ. Nhóm bào chữa cho thân chủ gồm người đứng đầu công ty luật – một luật sư tòa hình tài giỏi – và hai luật sư trẻ.

Bà Molodeski là nhân viên quét dọn công ty. Hai mươi năm trong nghề, bà luôn có mặt đúng 8 giờ buổi sáng thứ bảy. “Chào buổi sáng, bà Molodeski”, luật sư trưởng nói. “Buổi sáng tốt lành, ông F.”, bà Molodeski đáp lại bằng tiếng Anh còn ngắc ngứ, đứt quãng. Bà Molodeski là một người luôn cũng vui vẻ và chỉ cao có 1,5 m. “Các anh vẫn ổn chứ?”, bà Molodeski hỏi, “Hình như anh không được khỏe?”

“Phải”, ông F. trả lời, “Chúng tôi vướng phải một vụ rất phức tạp và chúng tôi đang ở thế yếu. Sự thật, vụ này ở mọi khía cạnh đều chống lại chúng tôi. Để tôi nói rõ cho bà nghe, và bà hãy cho tôi biết suy nghĩ của bà.”

“Dạ, thưa ngài”, một luật sư trẻ xen vào, “chúng ta còn rất nhiều việc phải làm và không còn nhiều thời gian nữa.”

“Được rồi, Scott. Tôi luôn có thời gian lắng nghe bà Molodeski.” Sau đó, ông F. kể rõ tình hình cho bà Molodeski nghe. Khi ông F. kết thúc, bà Molodeski hỏi đơn giản: “Anh có xem xét vấn đề nghiện ma túy không? Nghiện nặng sẽ khiến lũ trẻ trở nên điên dại.” Từ “điên dại” làm

lóc lên một ý tưởng cho giả thuyết kháng án mới.

Ông F. quả thật đã không xem xét tới vấn đề ma túy. Ông xem lại các xét nghiệm máu. Ông thuê những chuyên gia dược học hàng đầu đất nước. Ông đã thuyết phục tòa phúc thẩm rằng việc sử dụng thuốc và ma túy gây ảo giác làm thân chủ của ông mất trí và trong tình trạng vô thức và bị thuốc kích thích, anh ta đã không kiểm soát được hành động của mình.

Sau lời tuyên án vô tội từ phía bồi thẩm đoàn, Scott xin lỗi ông F. vì đã xua đuổi bà Molodeski. Ông F. nói với Scott: “Tôi thà tâm sự với những người như bà

Molodeski về các vụ kiện tụng còn hơn là với các luật sư khác. Những luật sư kia luôn nhìn vào quyển sách luật. Còn bà Molodeski ngồi trên tòa thẩm. Những thành viên bồi thẩm đoàn mới là khán giả, chứ không phải những luật sư kia. Đừng bao giờ coi thường công nhân xây dựng, người phục vụ quầy bar, hầu bàn hay người lái xe. Những người khác có thể được đào tạo bài bản hơn, được ăn học tử tế hơn, nhưng bà Molodeski lại có sự thông thái.

Ông F. tốt nghiệp với tấm bằng xuất sắc trong những trường luật danh giá nhất khu vực. Ông luôn treo đầy ảnh các vị tổng thống, các thủ lĩnh, những võ sĩ quyền anh và ngôi sao điện ảnh trong phòng

làm việc.

Ông F. không bao giờ tỏ ra ngạo mạn khi lắng nghe và học hỏi từ những người khác. Ông F. là một người vĩ đại bởi ông biết tôn trọng những người nhỏ bé.

Ông F. là một ông chủ lớn. Ông đã dìu dắt 14 luật sư, những người sau này đã lập nên 14 công ty luật nổi tiếng – và tất cả họ đều luôn lắng nghe những "Molodeski" của họ.

Chú thích: Một năm sau vụ án đáng nhớ của ông F., cơ quan lập pháp liên bang đã đưa ra luật chống lại việc sử dụng ma túy cố ý như một bằng chứng kháng tội tử hình. Tất cả các bang khác đều tuân theo.

Việc ông chủ dành thời gian lắng nghe nhân viên tâm sự chẳng bao giờ là lãng phí và vô ích.

## **HÃY HỨA VÀ GIỮ LỜI**

Ông chủ giỏi luôn đảm bảo rằng nhân viên thực hiện đúng cam kết. Và chính ông chủ sẽ làm gương cho họ. Đó là một nhiệm vụ lớn, một trách nhiệm nặng nề bởi kinh doanh là một mớ hỗn độn những lời hứa hẹn ngảm. Chỉ cần kinh doanh, dù là làm việc cho các tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận, phục vụ khách hàng, thành viên, bệnh nhân, sinh viên, đều có dính đến hứa hẹn. Nếu một quán cà phê nói họ có cà phê nóng thì khách sẽ luôn tin và chờ đợi những tách cà phê nóng.



Khách hàng hy vọng “kem đánh răng làm trắng răng” sẽ làm răng họ trắng sáng.

Các công ty đưa ra những cam kết hàng ngày, và những người làm việc cho họ cũng đưa ra lời hứa mỗi ngày. Thỏa thuận về thời gian là một lời hứa. Nhân viên bán hàng đến muộn tức là đã vi phạm lời hứa. Bác sĩ đã hẹn trước rồi lại để bệnh nhân phải đợi cũng là vi phạm lời hứa. Hãng hàng không làm mất hành lý, hủy các chuyến bay hay để hành khách mắc kẹt trên đường băng là vi phạm lời hứa. Những luận điệu quảng cáo là những lời hứa. Tên thương hiệu là lời hứa (ví dụ, FedEx có nghĩa là hứa giao hàng ngay ngày hôm sau). Lịch trình làm việc là lời hứa. Hóa đơn thu tiền của

công ty điện thoại là một lời hứa đảm bảo hóa đơn đó chính xác. Thanh toán hóa đơn đúng hẹn là một lời hứa. Nếu một hộp thư thoại gửi lời nhắc hứa gọi lại cho bạn thì chắc chắn họ phải thực hiện lời hứa đó. Ông chủ hứa bù đắp, đào tạo và giúp đỡ những người khác thực hiện tốt nhiệm vụ. Nhân viên hứa làm tốt công việc, tôn trọng các quy tắc ứng xử, có mặt đúng giờ và làm gia tăng lợi nhuận cho công ty. Khi những cam kết bị phá vỡ, chi phí thiệt hại rất khó lường và khủng khiếp. Sự bất bình của khách hàng có thể đi xa hơn tưởng tượng. Chi phí thuê người tháo gỡ và giải quyết vấn đề khách hàng rất cao. Các việc như: giao lại hàng, thu hồi hàng, nhận hàng bị trả lại, thay thế hay bồi hoàn tiền đều rất

tôn kém.

Đôi khi cam kết của một công ty trở thành sứ mệnh của nó. Đó là những khẩu hiệu quảng cáo, là tiền đề cho văn hóa công ty. Phương châm của dịch vụ viễn thông Hoa Kỳ “Dù cho bão tuyết hay mưa sa, ngày nóng nực hay đêm mịt mù, chúng tôi sẽ luôn đưa thư tới tận tay người nhận” là một lời cam kết sẽ luôn đưa thư kịp thời, không quản ngại. Ấn sau lời hứa giản đơn (mặc dù việc thực hiện nó không hề dễ dàng) là hàng loạt ngụ ý sâu sa. Để đưa ra một lời hứa – giống như việc đưa thư – bạn cần phải chỉ ra các loại thiết bị cần mua, những loại người nên thuê và đề ra nhiệm vụ rõ ràng.

Những tổ chức thành công luôn giữ lời hứa. Và người giữ lời hứa sẽ luôn tỏa sáng trong các công ty lớn.

Ông chủ giỏi luôn đảm bảo nhân viên của mình sẽ tỏa sáng.

Những tổ chức thành công luôn giữ lời hứa. Và người giữ lời hứa sẽ luôn tỏa sáng trong các công ty lớn.

**“ĐỪNG BAO GIỜ ĐỂ TÔI PHẠM SAI LÂM!”**

Nhân viên của bạn phải được biết rằng họ có thể tự do nói với bạn những điều bạn phải nghe, chứ không phải điều bạn muốn nghe. Một nguyên tắc tuyệt vời của ông chủ vĩ đại là: ”Đừng bao giờ để tôi

phạm sai lầm.” Nguyên tắc đó được đưa ra với nhân viên, đối tác, nhà cung cấp và cả nhà tư vấn. Nhân viên không thể để ông chủ gặp gỡ khách hàng hay chào hàng mà chưa chuẩn bị trước. Ông chủ không thể đi họp mà chưa chuẩn bị, xác định chiến lược mà không xem xét đầu vào, hay quyết định công việc mà chưa rõ các yếu tố thực hư.

Nếu trên áo ông chủ có vết bẩn thì ai đó cần phải nhắc. Nếu rằng ông chủ dính rau, tốt hơn cả là nên nhắc ông chủ điều đó. Nếu ông chủ nói nhầm tên một đối tác, ai đó nên nhắc ông chủ cái tên chính xác. Nếu ông chủ có ý định gửi một bức thư khiếm nhã trong lúc bận mình thì trợ lý cần phải ngăn lại.

Một sai lầm lớn là lý do để hai bên cần một cuộc gặp gỡ vui vẻ. Hai bên họp bàn về việc giới thiệu sản phẩm mới. Một người làm việc cho công ty hương liệu cung cấp sản phẩm cho công ty của người kia. Người thứ hai – khách hàng, đang thất vọng về việc sản phẩm mới thất bại tại thị trường thăm dò. Khách hàng lớn tiếng trách mắng kỹ sư công ty hương liệu vì đã không cho ông ta biết công thức sản phẩm khác mang lại kết quả cao hơn. Vị khách gầm lên: “Tôi đã nói với anh đừng bao giờ để tôi phạm một sai lầm nào cơ mà.” Người kỹ sư đáp lại, đầy giận dữ: “Tôi đã cố gắng nói với anh, hết lần này tới lần khác. Nhưng anh không bao giờ chịu nghe tôi.”

Khách hàng ngay lập tức nói: “Ý anh là sao?” Kỹ sư lặng người. Khách hàng tiếp tục: “Nếu anh biết tôi đang phạm sai lầm, lẽ ra anh nên tìm cách nói cho tôi một công thức hiệu quả hơn. Anh được chọn không chỉ bởi công ty anh có những công thức hóa học tuyệt vời, mà vì tôi đánh giá cao lời khuyên của anh. Dù tôi nói nhiều, dù ý kiến của tôi ồn ào, dù tôi vô căn cứ thì trách nhiệm của anh là đừng bao giờ cố tình để tôi mắc lỗi. Điều đó, lợi nhất cho anh vì anh sẽ bán được những công thức tốt hơn. Tôi cho phép anh góp ý thẳng với tôi. Hiểu chứ?”

Ông chủ vĩ đại đảm bảo mọi người đều lĩnh hội được quan điểm này. Nếu ông chủ làm tốt, nhân viên cũng có cơ hội

tuyệt hơn để làm tốt.

Nguyên tắc “Đừng bao giờ để tôi phạm lỗi” gồm hai vế: (1) Ông chủ vĩ đại không bao giờ để ông chủ của ông chủ mắc lỗi. (2) Ông chủ vĩ đại dạy nhân viên đừng bao giờ để khách hàng phạm sai lầm.

Nhân viên của bạn phải được biết họ có thể tự do nói với bạn những điều bạn phải nghe, chứ không phải điều bạn muốn nghe.

## BẢY TỪ GIẢN DỊ

Một trong những mục tiêu của ông chủ vĩ đại là dạy mọi người cách tự suy nghĩ và giữ vững lập trường của mình. Ông chủ



vĩ đại không lo mình không biết mọi thứ, hay không biết cặn kẽ một điều gì đó. Ông chủ vĩ đại không bao giờ là một “người biết tuốt”. Ông chủ vĩ đại không tranh đua với một công nhân điều khiển máy tiện để trở thành người am hiểu nhất về máy tiện. Ông chủ vĩ đại hiểu rằng, những người giỏi việc sẽ hiểu rõ về công việc ấy. Thử thách những người tài giỏi và có năng lực làm một việc gì đó nhiều khi ngớ ngẩn như việc đặt ra một câu hỏi quá đơn giản.

Một nhà quản lý đã học được cách nghĩ cho chính mình là giám đốc sản xuất (COO) của một công ty thành đạt. Bà có một ông chủ tuyệt vời – giám đốc điều hành (CEO). Họ cùng làm việc với nhau

24 năm, trong đó có 14 năm bà cố gắng leo lên chức chủ tịch công ty. Ông chủ không bao giờ nói với bà phải làm như thế nào, giải quyết ra sao hay quyết định điều gì. Thậm chí ngay cả khi được hỏi, vị CEO cũng không nói với bà cần phải làm gì. Thay vào đó, ông chủ cho phép giám đốc sản xuất được đưa ra những quyết định quan trọng, mạo hiểm, mắc lỗi, rút kinh nghiệm từ những sai lầm, đánh giá cách thức giải quyết, và nỗ lực khẳng định mình trong một nguyên tắc dùng người khắt khe. Ông chủ là người biết lắng nghe tuyệt vời, luôn có mặt và luôn bắt nhịp kịp thời. Sau mỗi chiến lược, kế hoạch hàng tuần và các cuộc họp, ông chủ tuyệt vời ấy đều tặng COO một món quà. Món quà là một bài học

lãnh đạo vô giá. Món quà gồm bảy từ giản dị, thân thuộc. Sau khi bàn bạc một vấn đề, nhân viên sẽ luôn cần lời chỉ bảo của ông chủ. Và vị CEO này luôn đáp lại: “Tôi không biết. Anh nghĩ thế nào?”

Khi một ông chủ tự tin nói: “Tôi không biết”, hàm ý sâu sa của câu nói ấy không phải như vậy. “Tôi không biết” là động lực thúc đẩy người khác phải đào sâu suy nghĩ. “Tôi không biết” là sự thừa nhận ý kiến và năng lực của người khác theo lẽ phải. Nó cho phép những người có chuyên môn trong một lĩnh vực sử dụng kiến thức chuyên sâu của mình. Cụm từ “Tôi không biết. Anh nghĩ thế nào?” khích lệ mọi người nói với ông chủ suy nghĩ của mình. Và đó chính là

nghệ thuật quản lý.

Bảy từ giản dị cộng với sự can đảm, tự tin và khiêm tốn – sẽ tạo nên sự khôn ngoan hiếm có.

**Bảy từ giản dị – cộng với sự can đảm, tự tin và khiêm tốn – sẽ tạo nên sự khôn ngoan hiếm có.**

**“HÃY MANG BÁNH CHO HỌ!”**

Có thể công thức làm bánh sai nhưng Marie Antoinette đã ghi điểm trong mắt mọi người: một chiếc bánh mâm xôi phủ sôcôla hấp dẫn, có thể kèm theo một cốc kem váng sữa được phục vụ tận nơi là lời mời mọc ai đó nghỉ tay phút chốc tuyệt vời.

Hoặc mang bánh đến, như cách làm của một ông chủ công ty in ấn thành công, người tự mình mang đến những chiếc bánh pizza cho nhân viên làm ca ba lúc nửa đêm.

Có phải đồ ăn đã xoa dịu tâm hồn, hay còn vì điều gì khác nữa? Ông chủ vĩ đại biết rằng một hộp bánh pizza bất ngờ sẽ khiến tất cả mọi người đang phải làm việc căng thẳng cảm động. Ông chủ một công ty taxi hiểu rằng một hộp bánh cuộn kiểu Italia sẽ khiến nhân viên Bộ Giao thông Vận tải yêu mến mình. Ông chủ cửa hàng rửa xe hiểu nước giải khát và bánh kẹp thịt phô mai có ý nghĩa quan trọng thế nào đối với những người không-thể-nghỉ-tay, những chàng trai tất bật làm việc cả

vào ngày thứ bảy giữa mùa đông.

Ông chủ vĩ đại luôn khuyến khích những bữa tiệc mặn. Một bữa tiệc ngoài trời vào thứ sáu tại bãi đỗ xe nhà máy là thời điểm tuyệt vời để ông chủ gặp gỡ và hòa nhập với nhân viên. Ông chủ sẽ nói “cảm ơn”, “làm tốt lắm”, “được việc đây”. Một chiếc bánh tự làm cho ngày sinh nhật (hay mua ở cửa hàng nếu công ty bạn không có ai biết làm bánh) là cơ hội lý tưởng để những cộng sự nói chuyện vui vẻ. Và chẳng có gì khiến những vị khách nhí hạnh phúc hơn khi tới cơ quan bố mẹ là được tặng một hũ kẹo đầy.

Thêm vào đó, mỗi khi có một bữa tiệc nhỏ, ông chủ tuyệt vời sẽ luôn đảm bảo

nhân viên đều có phần đem về nhà.

Một bữa tiệc ngoài trời vào thứ sáu tại bãi đỗ xe nhà máy là thời điểm tuyệt vời để ông chủ gặp gỡ và hòa nhập với nhân viên.

## **ĐỪNG NÓI THIẾU SUY NGHĨ**

Tay thiện xạ không ôm súng từ hông mà bắn vì rất có thể sẽ bắn trượt. Tay thiện xạ hiểu rằng một viên đạn lệch hướng có thể gây hậu quả khôn lường. Tay thiện xạ rút súng từ bên hông, bình tĩnh và chủ động ngắm bắn. Những tay bắn thuê luôn bắn từ bên hông, đầy hoang dại và không theo một nguyên tắc nào. Tay thiện xạ hiểu rằng chỉ một phát bắn trượt có thể đẩy mình đến cái chết. Còn kẻ bắn thuê chỉ

biết được điều này khi đã quá muộn.

Những tay thiện xạ thông minh không bao giờ bắn từ bên hông. Những ông chủ thông minh không bao giờ nói ngay những suy nghĩ bột phát.

Hãy chú ý đến những gì bạn nói. Chú ý cách diễn đạt của mình. Những lời nói của bạn phải có trọng lượng và được cất lên khôn ngoan. Người làm công lệ thuộc vào ông chủ về các vấn đề tiền bạc, những lời chỉ dẫn, thông tin, sự phê chuẩn, thái độ, sự bảo trợ và quyết định thăng tiến. Vì thế, nhân viên nên lắng nghe ông chủ thật cẩn thận (Đáng tiếc là nhiều khi, nhân viên lắng nghe ông chủ nhiều hơn là ông chủ lắng nghe nhân



viên). Ông chủ có vị trí càng cao thì lời nói càng có sức mạnh. Lời nói của ông chủ sẽ tác động tới cách nghĩ của nhân viên về người khác, về công ty, khách hàng và chính họ.

Đừng nói với một nhân viên về một nhân viên khác ở vị trí tương đương hoặc thân cận. Đừng làm mất thể diện của ông chủ trước nhân viên cấp dưới. Đừng gay gắt với khách hàng vì khi ấy, chính bạn sẽ khiến nhân viên thay đổi thái độ đối với khách hàng. Khách hàng đó có thể không được phục vụ chu đáo, phải nhận những dịch vụ kém chất lượng hay những kiểu đối xử tồi tệ khác. Việc mất đi một khách hàng sẽ làm tổn hại tới công ty, ông chủ và nhân viên.

“Tin vịt”, thể loại được lan truyền rất nhanh, và trong mạng lưới giao tiếp công sở, thường bắt nguồn từ lời nói vô tình của ông chủ với nhân viên. Ông chủ vĩ đại luôn suy nghĩ và xem xét kỹ lưỡng trước khi phát ngôn.

Ông chủ không thể buột miệng hay ngồi lê đôi mách. Ông chủ không thể nói bất kỳ điều gì mà vô tình có thể gây hiểu lầm. Ông chủ không thể thoải mái thì thào, dù chỉ một lời bình luận ngoài lề. Với nhân viên, lời thì thào của ông chủ chẳng khác nào tiếng gầm của một con sư tử.

Những tay thiện xạ thông minh không bao giờ bắn từ bên hông. Những ông chủ

thông minh không bao giờ nói ngay những suy nghĩ bột phát.

## **CAM KẾT ĐỐI THOẠI**

Đối thoại chứ không phải là đối đầu. Đối thoại luôn tránh đối đầu. Đối thoại phải được thực hiện hợp lý trong tổ chức. Hãy đối thoại thoải mái. Hãy đưa ra những cam kết đối thoại.

Với nhiều ông chủ, bậc cha mẹ hay người cùng nhóm thì việc đối thoại với nhân viên, con cái hay một người bạn họ thật sự rất khó. Mọi người thường tránh đối mặt với nhau vì vấn đề đó khó nói, vì họ sợ làm tổn thương ai đó, và còn vì sự việc sau khi được nói ra có thể càng thêm rối rắm. Mọi người tránh đối thoại

vì lo sợ đối thoại có thể biến thành đối đầu. Nhưng đối thoại thẳng thắn về cách cư xử không đúng của ai đó, sẽ góp phần xây dựng tổ chức hiệu quả. Kiểu đối thoại chân chừ, do dự hay trông đợi vào sự can thiệp của Chúa không thể giải quyết được vấn đề. Thái độ khiêm nhã sẽ khiến người khác bực bội. Vấn đề sẽ ngày càng nghiêm trọng, và đến khi nhìn lại thì đã quá muộn để cứu vãn tình hình. Đối thoại là việc không thể thiếu.

Vì đối thoại rất quan trọng nên tốt nhất là hãy đối thoại ngay từ đầu khi cảm thấy ít lo lắng nhất, còn hơn là đối thoại quá muộn và người kia đi mất.

Hãy làm cho việc đối thoại với mỗi nhân

viên cấp dưới trở nên dễ chịu. Hãy biến đổi thoại thành một công cụ của ông chủ. Và hãy đưa ra cam kết đổi thoại với từng nhân viên.

Ông chủ vĩ đại thảo một bản hợp đồng đổi thoại bất cứ khi nào khởi đầu một mối quan hệ mới với cấp trên hay cấp dưới. Hợp đồng đơn giản như sau: “Chúng ta nhất trí rằng, nếu có điều gì đó không thỏa đáng, bạn sẽ thật cởi mở và cư xử đúng mực nếu tôi yêu cầu bạn cùng thảo luận vấn đề. Điều đó giúp chúng ta nói chuyện thẳng thắn chứ không đối đầu với nhau.”

Hợp đồng đổi thoại cho phép ông chủ giải quyết vấn đề ngay từ lúc mới nảy

sinh. Lúc này, đối thoại sẽ được mọi người tiếp nhận. Thỏa thuận giữa ông chủ và nhân viên sẽ xóa nhòa những lo âu, tạo ra sự thoải mái cho cả ông chủ và nhân viên. Ông chủ được tự do làm những gì mình muốn, và nhân viên biết rằng ông chủ vẫn luôn quan tâm tới thành công của họ trong tổ chức.

Những huấn luyện viên giỏi đưa ra các cam kết đối thoại cho cả đội. Họ đứng trước đội và nêu lên nguyên tắc luyện tập, học tập hoặc kỷ luật. Họ nhắc các cầu thủ hãy chuẩn bị tinh thần đối diện những lời “chỉ trích khiêu khích”, nhưng sẽ không có lời xúc phạm cá nhân. Điều này cho phép những huấn luyện viên thoải mái, cô động, la hét và thúc giục những

cầu thủ chạy hết tốc lực.

Ông chủ mới cũng có thể cùng nhóm lập những bản hợp đồng đối thoại. Nhưng ông chủ vĩ đại luôn đối thoại với từng cá nhân.

Đối thoại thẳng thắn về cách cư xử không đúng của ai đó, sẽ góp phần xây dựng tổ chức hiệu quả.

## TRAO NHỮNG PHẦN THƯỞNG BẤT NGỜ

Sự khen thưởng “không theo quy tắc” thật tuyệt vời. Đó là những món quà bất ngờ dành cho một, vài hay tất cả nhân viên. Ông chủ ngẫu hứng tặng thưởng chúng – vì những cố gắng đặc biệt hay vì một vài

thành tựu xuất sắc của nhân viên. Ông chủ không công khai đưa ra những quy định. Nhân viên cũng không thể lên kế hoạch hay chủ ý giành giải thưởng. Ông chủ không quảng cáo phần thưởng nhưng mọi người đều hiểu điều này. Nhân viên biết rằng cây sẽ đơm hoa kết trái nếu họ làm được một việc tốt. Những phần thưởng bất ngờ luôn được đánh giá cao và được lưu giữ mãi.

Ngay cả vào tháng Tám thời tiết nóng bức, đầy sương thì bến thuyền vẫn rất ngọt ngào. Mỗi ngày, nhiệt độ và độ ẩm đều bắt đầu từ 36<sup>o</sup>C và còn tiếp tục tăng trong ngày. Vào ngày thứ tư trong đợt nắng nóng, nhiệt độ lên tới 40<sup>o</sup>C. Chẳng có cách nào thoát khỏi cơn nóng, mọi



người tại nhà thuyền đều phải phơi mặt làm việc ngoài trời. Thời tiết oi bức càng khiến nhiều khách du thuyền vào vùng hồ. Nhiều khách chèo thuyền đồng nghĩa với việc dầu bơm vào thuyền nhiều hơn và xả ra nhiều chất thải hơn. Nhiều khách có nghĩa là cần thêm đá, soda, thêm công việc lau dọn thuyền, thêm việc dọn phòng vệ sinh. Thêm những cánh chân vịt cần sửa chữa. Thêm những chiếc thuyền hỏng cần được kéo vào. Thêm thuyền tức là thêm việc. Và thêm thuyền đồng nghĩa với thêm tiền cho nhà thuyền. Mùa hè là mùa hốt bạc của những nhà thuyền Anh. Mọi khoản thuê thuyền bị mất sẽ gây thất thu cho nhà thuyền. Chẳng hạn như những con thuyền sẽ không chèo bơm xăng mà mua xăng ở một nơi khác.

Chủ nhà thuyền không thể kham nổi những việc đau đầu, chóng mặt, cháy da. Chủ nhà thuyền hay mọi ông chủ đều cần người làm thuê mọi lúc mọi nơi.

Thời tiết ngày càng nắng gắt, nhưng những người làm thuê vẫn phơi mình ngoài nắng. Họ đến từ rất sớm, ăn trái cây trừ bữa và ở lại đến khuya. Sau nửa đêm, một cơn bão kéo đến phá tan bầu không khí nóng bức và làm dịu bầu khí quyển.

Ngày hôm sau, chủ nhà thuyền đi bộ tới khu thuyền và bến thuyền, dừng lại chuyện trò với từng người làm thuê. Và với mỗi người – từ những cô gái, chàng trai phục vụ bến thuyền đến thợ cơ khí,

người làm toàn bộ thời gian hay người làm theo thời vụ – ông đều tặng một hóa đơn thanh toán trị giá 100 đô-la không quên lời khen ngợi “làm tốt lắm!” tới từng người. Đó là một phần thưởng ngoài sức tưởng tượng. Hoàn toàn bất ngờ. Tiền thưởng đánh dấu kết quả của mỗi người. Giống như trồng cây đến ngày ăn quả.

“Quả” ở đây có thể dưới nhiều hình thức – tiền thưởng, hoa tươi, chuyến du lịch, món quà, một tờ giấy viết tay, hay lời khen ngợi trước tất cả mọi người. Không có một nguyên tắc nào, nhưng tất cả những người tài giỏi đều hiểu điều này. Tất cả mọi người đều chiến thắng. Nhân viên cảm thấy mình là người đặc biệt và

làm việc cần mẫn hơn. Khách hàng được hưởng đãi ngộ và sẽ quay trở lại. Công việc kinh doanh tiến triển. Và ông chủ đã làm tốt công việc của mình.

**Những phần thưởng bất ngờ luôn được đánh giá cao và được lưu giữ mãi.**

**ĐỪNG NHỎ MỌN, ĐỪNG COI THƯỜNG**

Đừng bao giờ coi thường, làm bẽ mặt, đe dọa công khai nhân viên cấp dưới. Đừng bao giờ làm nhân viên lúng túng, hay chì chiết làm tổn thương nhân viên đó. Đừng bao giờ chỉ tay vào mặt nhân viên. Đừng bao giờ tỏ ra khinh bỉ. Đừng buộc tội nhân viên. Tốt hơn là nên có một bằng chứng rõ ràng. Đừng nói bóng nói gió.

Phải luôn có bằng chứng và căn cứ xác đáng.

Đừng bao giờ đùa giỡn với những anh chàng hay cô nàng cứng đầu. Hãy luôn tỉnh táo. Hãy luôn giữ thái độ sắt đá. Hãy đưa ra những quyết định cứng rắn. Bạn có thể vừa quan tâm đến họ, vừa nghiêm khắc với họ. Bạn có thể vừa kiên quyết lại vừa nhã nhặn.

Những kẻ ức hiếp, chuyên quyền, bạo chúa, huênh hoang, điên khùng là những kẻ kém cỏi. Uy quyền của họ chỉ là nhờ chức vụ, không phải do uy tín cá nhân. Những kẻ này chỉ ăn bám trong những công ty trì trệ chứ không thể tồn tại trong những công ty lớn. Những kẻ chỉ biết la

hết hiềm khi thành công trên một chặng đường dài. Cuối cùng, họ sẽ hủy hoại tổ chức. Nhân viên không làm việc hết sức mình. Những sai trái bị che đậy. Cơ hội không được nắm bắt. Thông tin hữu ích không được chia sẻ. Sự phá hoại ngầm ngầm đang diễn ra. Lời đồn đại đã đến tai ông chủ hay ban giám đốc. Các nhà cung ứng bỗng trở nên thận trọng.

Bạn có thể học từ một ông chủ kém cũng như một ông chủ giỏi. Dưới đây là một tình huống như thế.

Một quyền giám đốc điều hành công ty xây dựng. Cách thức quản lý của ông ta dựa trên sự đe dọa. Ông ta dọa dẫm những người làm công. Dọa dẫm nhà

cung cấp. Ông ta thường nói với họ rằng, có hàng nghìn người khác sẵn sàng thay thế họ. Ông ta sử dụng uy thế và quyền hạn của một khách hàng lớn để đòi hỏi những điều khoản phi lý và đặt ra các yêu cầu quá đáng trong việc giao hàng, thanh toán và các khoản phụ phí. Ông đối xử với nhân viên như những kẻ nô lệ. Ông nói với các kiến trúc sư rằng họ bất tài, với các thủ kho rằng họ ngu ngốc, với các kế toán rằng họ lạc hậu. Ông là một kẻ thô thiên, keo kiệt và tục tĩu.

Việc kinh doanh xây dựng đang phải cạnh tranh gay gắt. Những người thợ tài ba, tận tụy là tài sản vô cùng quý giá lúc này. Thật dễ dàng khi “chết bởi hàng nghìn cú đâm” và đó là điều đã xảy ra.

Trước mặt và sau lưng kẻ bạo chúa, hàng ngàn cú đâm bắt đầu hướng đến. Hàng về chậm một giờ. Hai mươi thợ sửa ống nước ngồi chơi và không làm gì. Dụng cụ sửa chữa bị lấy trộm lúc nửa đêm. Từ một nhiệm vụ 2 giờ làm trong mát tới 3 giờ; một công việc 2 ngày lên tới 3 ngày. Hàng về được bốc dỡ ở cổng phía bắc thay vì cổng phía nam. Ai đó “đã cố tình quên” đặt thanh cốt thép vào tường bê-tông khiến công trình phải xây dựng lại.

Thay vì kiếm được 2 triệu đô-la trong dự án 23 triệu đô-la, công ty xây dựng đã mất trắng 2 triệu đô-la và chịu phạt 800 nghìn đô-la vì không hoàn thành đúng tiến độ. Công ty xây dựng nhanh chóng phá sản.



Coi thường người khác là sự hẹp hòi nhỏ mọn, là hủy hoại bản thân. Đừng bao giờ xem thường mà hãy rộng rãi với họ.

**Coi thường người khác là sự hẹp hòi nhỏ mọn, là hủy hoại bản thân.**

LẮNG NGHE CẢ NHỮNG KẺ GIẢ  
DỐI, NGU NGỐC VÀ GIAN TRÁ

Nếu một sự thật sừng sốt được phát ra từ “miệng trẻ con” thì thậm chí, cả những kẻ ngu đần nhất cũng có thể nhìn thấu sự việc. Ông chủ vĩ đại lắng nghe một cách dân chủ. Đừng xem thường lời khuyên hoặc thông tin của một kẻ giả dối, ngu ngốc hay gian trá. Đừng bỏ qua những lời nói của kẻ lấm mồm, giả tạo hay ngu xuẩn. Bất cứ một lời nào trong đó đều có

thể tiết lộ manh mối, sự thật, một lời giải đáp hay ý tưởng. Ông chủ vĩ đại là người chỉ quan tâm đến chất lượng ý kiến mà không cần biết nó bắt nguồn từ đâu.

Cảnh sát điều tra lấy những manh mối và thông tin từ bọn tội phạm và ăn cắp vặt. Cảnh sát không quan tâm đến việc manh mối đó được lấy từ những kẻ chẳng ra gì. Hầu hết những cơ quan thu thập tin tức tình báo của chính phủ đều thuê hay mua chuộc những kẻ đâm thuê chém mướn và bọn lưu manh để đổi lấy những thông tin quan trọng về những kẻ ngoại đạo trên khắp thế giới. Những người xuất sắc chẳng bao giờ câu nệ việc lấy những thông tin hữu ích từ những kẻ chẳng ra gì.

Đừng xem nhẹ những lời khuyên được đưa ra một cách ghê tởm, thô thiển hay xác xược. Đừng bỏ qua những lời khuyên cầu gắt, âm ỉ hay châm chọc chỉ vì những lời nói ra khiến tai bạn cảm thấy khó chịu.

Hãy lắng nghe khách quan. Lắng nghe và kiềm chế cảm xúc của mình. Nếu cần, hãy lắng nghe và lọc đi những lời kinh tởm. Hãy giữ miệng và để mặc cho kẻ giả dối, gian xảo, ngu ngốc phun ra những lời của chúng.

Lắng nghe. Cân nhắc. Quyết định. Rồi sau đó, hãy làm những gì bạn cho là tốt nhất.

Nếu một sự thật đáng sùng sốt được phát

ra từ “miệng trẻ con” thì thậm chí cả những kẻ ngu đần nhất cũng có thể nhìn thấu sự việc.

## KHÔNG KIỂM TRA BẢN KÊ KHAI CHI TIÊU

Những quy định về việc chi tiêu giống như những bằng khen danh dự. Người có danh dự sẽ không cần bằng khen danh dự. Người không có danh dự sẽ chẳng đoái hoài gì tới bằng khen danh dự. Nếu bạn phải kiểm tra bản kê khai chi tiêu của một nhân viên vì bạn biết hay nghi ngờ người đó đang gian lận, điều đó có nghĩa là bạn không muốn họ có mặt trong tổ chức nữa. Nếu ai đó làm giả các giấy tờ chi tiêu, hãy sa thải anh ta ngay lập

tức.

Những nhân viên mới cần nhận thức rõ quan điểm của công ty đối với việc chi tiêu. Một số công ty cho phép, thậm chí khuyến khích những khoản chi tiêu cần thiết, chẳng hạn như chiêu đãi khách.

Những công ty khác lại giới hạn chi tiêu từng tháng, chẳng hạn như tiền điện thoại cho nhân viên. Có những quy định về thuế và kế toán cần được tuân thủ. Các chi phí nhất định phải được viết hóa đơn và cần ghi rõ chi tiết từng khoản.

Bịa thêm một khoản chi tiêu là hành vi ăn cắp. Kéo dài quãng đường để lấy thêm vài xu lẻ mỗi dặm đường là hành vi của kẻ cắp. Ghi vào biên lai những bữa tiệc

ma và những chi phí không có thực khác là trộm cắp. Lấy tiền của công ty để thanh toán tiền điện thoại cho cá nhân là ăn cắp. Những khoản tiền ngoài chi phí thực tế cũng là những đồng tiền ăn cắp. Kẻ cắp có thể là nhân viên, cổ đông hay thủ quỹ trong công ty. Và nếu những chi phí gian lận được viết vào hóa đơn cho khách hàng thì kẻ trộm đã đặt cả công ty vào một ván bài mạo hiểm. Bạn phải sa thải kẻ trộm ngay lập tức, đồng thời chặt đứt “vây cánh” của chúng.

Việc lạm dụng một khoản chi tiêu thường bị nhìn nhận bằng thái độ khinh bỉ. Lạm dụng xảy ra khi một nhân viên chịu trách nhiệm điền vào biên lai những chi tiêu không xác đáng. Lạm dụng là tội nhẹ hơn

ăn cắp, nhưng về cơ bản vẫn bị coi là hành vi biển thủ công quỹ cơ quan. Lạm dụng bao gồm chi tiêu hoang phí so với văn hóa công ty, thuê một chiếc xe hơi thể thao hào nhoáng cho một chuyến đi công tác, hay đi những chuyến bay vòng vèo, xa xỉ để trở thành khách hàng thường xuyên của hãng hàng không. Lạm dụng lần đầu là lý do xác đáng để dẫn tới một cuộc nói chuyện với nhân viên. Nhân viên có thể học được nhiều điều về ý thức chung và cách cư xử đúng đắn.

Thông thường, lạm dụng lần đầu không phải là lý do cho sự kết thúc; trên tất cả, người đó không cố gắng che giấu hành vi chi tiêu. Và tuyệt đối không thể tha thứ cho lần tái phạm sau.

Phải hết sức cẩn trọng khi kiểm toán bất ngờ bản kê khai chi tiêu của ai đó để đảm bảo nhân viên không chủ tâm phạm lỗi trong các báo cáo tài chính, khi cập nhật các quy định thuế, hay ghi chép hợp lý những khoản chi có hóa đơn thanh toán. Tuy nhiên, việc kiểm tra sổ sách chi tiêu rất lãng phí thời gian. Kiểm tra việc chi tiêu chỉ đem lại những dấu hiệu đáng ngờ, hoặc hủy hoại lòng tin. Kiểm tra sổ sách chi tiêu đồng nghĩa với việc bạn dùng sai người.

Kiểm tra sổ sách chi tiêu khiến bạn đánh mất thời gian của mình dành cho nhân viên, hay khách hàng. Vì thế, hành vi trộm cắp gian lận không thể được dung túng.



**Nếu bạn phải kiểm tra bản kê khai chi tiêu của một nhân viên vì bạn biết hay nghi ngờ người đó đang gian lận, điều đó có nghĩa là bạn không còn muốn họ có mặt trong tổ chức.**

## CHUYẾN XE THỰC TẾ

Ông chủ vĩ đại là những người có nguyên tắc. Họ trung thực, chuẩn mực, công bằng và luôn quan tâm đến người khác. Những nguyên tắc ấy được đúc kết từ thời thơ ấu, trong trường học và trong cách cư xử của cha mẹ, thầy cô, bạn bè. Nhiều tính cách của ông chủ có được từ việc tham gia vào các đội thể thao, nhóm kịch, nhóm tranh luận hay ban nhạc. Trong những hoạt động này, ngay từ khi còn

nhỏ, mỗi người học được cách trở thành một thành viên của đội, dựa vào nhau, chịu áp lực, thắng thua với tinh thần cao thượng và luôn trung thành với đội.

Đối với nhiều học sinh, môn điền kinh (rất thông dụng ở Mỹ) là tấm vé thoát khỏi vùng nông thôn nhỏ bé, hẻo lánh để bước chân vào một trường đại học, một ngành nghề hay quân đội. Nhưng tấm vé đó không phải lúc nào cũng được lựa chọn. Thậm chí, tấm vé đó cũng không giúp họ trở thành thành viên của một đội xuất sắc dù cho ngôi trường nhỏ của họ đã vài lần giành chiến thắng. Ở thị trấn nhỏ bé này, thể thao là một phần trong chương trình giáo dục của học sinh. Huấn luyện viên dạy họ tính kỷ luật, tinh

thần thể thao. Họ yêu cầu vận động viên phải đúng giờ, phải luyện tập chăm chỉ, hợp tác với đồng đội, học các lối chơi và thật tập trung. Họ không bao giờ nhân nhượng cho việc bỏ học, quên làm bài tập về nhà hay kết quả học tập yếu kém. Họ dạy các vận động viên không được nản chí vì thất bại hay ngủ quên trên chiến thắng. Họ truyền đức tính trung thực, giá trị của sự ưu tú và sự tự tôn. Những kẻ huênh hoang và lười nhác phải được dạy bảo.

Luyện tập đá bóng trước mùa giải, giữa tháng Tám chẳng khác nào tra tấn. Thời tiết nóng bức. Sân cứng như đá và bụi mù mịt. Huấn luyện viên rất nghiêm khắc nhưng những chàng trai trẻ đều biết ông

là người công bằng và ông cũng đang phải chịu cái nắng gay gắt như mình. Sân tập cách trường vài cây số. Mỗi ngày, các cầu thủ tập trung lại và cùng với huấn luyện viên lên xe buýt của trường bắt đầu một hành trình đầy khó khăn.

Xe buýt đi ngang qua một tập công nhân lưu động trên đường. Những người này được thuê theo ngày. Nhiệm vụ của họ là chặt cây và thu gom cành lá, rác rưởi.

Bỗng nhiên huấn luyện viên la lên: “Dừng lại!” Khi ông nhảy khỏi xe, 40 người nghiêng dạt sang bên phải. Huấn luyện viên bước tới một công nhân khoảng 20 tuổi. Chàng thanh niên đó đang mặc đồng phục đội bóng trường cấp

III của họ. Mười lăm giây sau, huấn luyện viên quay trở lại xe buýt, cầm chiếc áo đồng phục trong tay. Quay lưng về phía kính chắn gió, giơ chiếc áo rách nát và đầy bùn đất đó lên đầu, huấn luyện viên ngả mình cúi xuống. “Thưa các bạn, chiếc áo này là tôi kiếm được, không phải lấy của ai, cũng không ăn cắp. Đó là chiếc áo biểu tượng của chiến thắng, không phải là sự thua cuộc. Nó là huy hiệu của niềm kiêu hãnh. Chiếc áo của trường chúng ta, hay của bất kỳ ngôi trường nào, của bất kỳ đội bóng nào đều là biểu tượng của trường học, là một trong những giá trị của chúng ta. Những người mặc chiếc áo này có nhiệm vụ tôn vinh ngôi trường, thầy cô, cha mẹ và bản thân. Cậu thanh niên lúc nãy đã bị tước

quyền mặc chiếc áo này bởi cậu ta chọn chơi bởi thay vì học hành. Cậu ta bị tước quyền vì ưu tiên những trò tiêu khiển hơn trái bóng. Và cậu bị tước quyền vì cậu bỏ học và bỏ rơi đồng đội.

“Bây giờ, ai trên xe buýt muốn giành được quyền mặc chiếc áo này?”

Cả 40 cánh tay giơ lên rào rào.

Ông chủ vĩ đại là nhà quản quân trong tổ chức. Ông chủ vĩ đại tượng trưng cho những gì tổ chức tượng trưng. Ông chủ vĩ đại không cho phép tên công ty bị bôi nhọ, và không chấp nhận việc nhân viên công khai cấu kết với nhau phỉ báng công ty.

Những người vấy cờ trong công ty là những người làm ra và bán sản phẩm một cách hăng say và kiêu hãnh. Họ là những quân át chủ trong ngành. Ông chủ vĩ đại luôn chọn những người giỏi cầm cờ.

Ông chủ vĩ đại là những người có nguyên tắc. Họ trung thực, chuẩn mực, công bằng và luôn quan tâm đến

người khác.

## MAY MẮN

Bạn có thể gặp thời. Bạn có thể tận dụng vận may của mình và làm thay đổi mọi thứ. Bạn có thể biến một tình huống ảm

đậm, một sự thất bại cầm chắc thành một chiến thắng vẻ vang. Thủ tướng Anh Winton Churchill đã làm như thế trong Chiến tranh thế giới thứ Hai.

May mắn không phải là trúng số độc đắc. May mắn là kết quả của suy nghĩ, nghiên cứu, lắng nghe, chuẩn bị và nắm lấy cơ hội phù hợp. May mắn không phải là đặt gấp đôi số tiền cược vào ván bài để cuối cùng vớ bẫm nhờ số tiền thu về. May mắn không có nghĩa là từ bỏ mà là cố gắng thêm lần nữa, chào hàng thêm lần nữa, trả lời điện thoại ngay cả chiều muộn cuối tuần, kiểm tra một sản phẩm mới và thuê một nhân vật kiệt xuất.

May mắn là khi giúp đỡ một ai đó mà



không ngờ mười năm sau mình được báo đáp. May mắn là công cụ để làm mọi việc: không chỉ nói mà phải thật sự bắt tay vào làm, cầm lấy chiếc xẻng và bắt đầu đào, cầm lấy chiếc bút và bắt đầu viết hay cầm lấy những tài liệu bán hàng và bắt đầu chào bán.

May mắn không phải là sự may rủi như những canh bạc đỏ đen. Hiển nhiên, có hàng triệu yếu tố không thể kiểm soát tác động tới hoàn cảnh. Nhưng may mắn là mang đến cho mình cơ hội chiến thắng và cho cả nhân viên cơ hội thành công. Bobby Thomson đã vượt qua Ralph Branca, chuyển từ thế bại thành thắng một cách xuất sắc trong trận tranh giải vô địch bóng chày đáng nhớ giữa Brooklyn

Dodgers và New York Giants năm 1951. Bobby Thomson là người đầu tiên thú nhận rằng, cú đánh đó chỉ là may mắn và anh nhận rất ít công trạng về mình. Thế nhưng, chính anh lại được hưởng điều đó khi cho chính mình “cơ hội đánh bóng”. Ý của Thomson là anh muốn chớp lấy cơ hội đánh bóng. Anh đi đến điểm phát bóng và chuẩn bị đánh cú bóng quyết định. Bobby Thomson hiểu rằng nếu anh không vung gậy thì sẽ chẳng thể đánh được trái bóng. Vì thế, anh đã vung gậy. Và tất nhiên, cộng thêm sự khéo léo. Nhưng Thomson đã làm được điều mà nhiều người không làm được đó là: anh thật sự tiến tới vị trí phát bóng và vung gậy. Do đó, anh đã có may mắn.

Nếu bạn may mắn thì tuyệt rồi. Ai quan tâm tới việc bạn làm thế nào để chiến thắng hay thành công? Tất cả những cuộc phỏng vấn với những người chiến thắng, trong mọi lĩnh vực đều rút ra một nhận định chung – đó là may mắn. Một phần trăm đáng chú ý của những người thành công, đặc biệt là những ông chủ đã khiêm tốn thừa nhận thành công của họ là nhờ may mắn, nhờ trời phù hộ, nhờ những người khác góp sức.

Ông chủ vĩ đại luôn biết ơn, khiêm tốn và may mắn. Đó là một phẩm chất tuyệt vời lôi cuốn những người tài giỏi khác, là con đường giản dị để duy trì mãi mãi sự may mắn.

# KIÊN ĐỊNH, CÔNG BẰNG, THÂN THIỆN NHƯNG ĐỪNG NHƯ MỘT NGƯỜI BẠN

Hãy kiên định trong các kết luận và thái độ với nhân viên. Đề ra những mục tiêu cá nhân rõ ràng, những cách thức để đạt được mục tiêu, thời hạn hoàn thành và chính sách thắt chặt chi tiêu. Phải đảm bảo cân bằng giữa mục tiêu và kế hoạch công việc, thậm chí ngay cả khi thấy nản lòng nhất. Nhất định mục tiêu và thời hạn đề ra phải có mục tiêu và thời hạn đáp lại. Phải chắc chắn rằng, danh sách “những việc cần làm” đã được hoàn tất.

Công bằng rất quan trọng. Khái niệm công bằng chỉ là một ý niệm của con

người nhưng nó thâm nhập vào tinh thần của tất cả mọi người. Mọi người luôn được dạy hãy “chơi đẹp”. Cầu thủ ném bóng có thể chơi đẹp hay chơi thủ đoạn. Nhưng cầu thủ đánh bóng chỉ được phép “bắt đẹp”. Bạn sẽ bị ra khỏi sân và phải đứng ở ngoài nếu trái bóng gôn rơi đúng vào đường lăn bóng. Nhân viên trông chờ và xứng đáng được nhìn nhận công bằng, lắng nghe thấu đáo và có một ông chủ công minh.

Ông chủ vĩ đại thân thiện, nhưng không phải theo kiểu bạn bè. Nhân viên không muốn ông chủ trở thành bạn của mình. Nhân viên cảm thấy bất tiện với ông chủ suồng sã quá mức. Nhân viên thích được thư giãn và tự do thoải mái với những

người bạn của mình hơn chứ không phải với ông chủ. Và nhân viên cũng thật sự không muốn ông chủ là bạn với một trong những đồng nghiệp của mình. Tình bạn có thể dẫn đến sự thiên vị khiến ông chủ và người được ưu ái trở nên hèn mọn. Thiên vị là không công bằng.

Hãy xử sự thân thiện. Hãy nhã nhặn. Bạn phải tôn trọng quan điểm của mọi người. Chú tâm thật sự vào ý tưởng và thông tin họ đưa ra. Quan tâm tới mọi người, tới hạnh phúc, sức khỏe và gia đình họ. Đối xử lễ độ và trân trọng với từng người.

Những nhân viên giỏi luôn muốn một ông chủ có tầm nhìn xa; vững vàng khi gặp những điều bất ngờ; công bằng khi dàn

xếp và giải quyết vấn đề; và là người mà bằng sự thân thiện của mình tạo dựng nên môi trường làm việc tự do, thoải mái và không có chỗ cho sự lo sợ.

Chẳng hay ho gì khi ông chủ chơi những môn thể thao mang tính cạnh tranh kiểu bóng chày với nhân viên. Áp lực thắng thua có thể gây ra căng thẳng và những hành vi không đúng mực. Hãy để những nhân viên cùng cấp bậc chơi bóng với nhau. Chẳng có gì hay khi ông chủ giữ một chân chơi bài poker thường lệ vào tối thứ sáu. Hãy để những nhân viên chơi với nhau. Ông chủ không nên thân thiện quá với nhân viên và người giúp việc. Ông chủ không nên tham dự những cuộc vui đêm với nhân viên nữ. Tốt hơn, hãy

để các cô nàng tự vui vẻ với nhau.

Giống như con trẻ muốn một người cha chứ không phải một người bạn, nhân viên cũng muốn một ông chủ chứ không phải cậu bạn thân. Vì thế, ông chủ hãy là ông chủ. Và luôn phải nhớ rằng bạn và ông chủ của bạn cần giữ tình thân thiện, nhưng không phải như những người bạn.

Đây là đường lối chỉ huy của những sĩ quan hải quân Hoa Kỳ dựa trên chiến lược lãnh đạo của đô đốc hải quân John Paul Jones .

**Giống như con trẻ muốn một người cha chứ không phải một người bạn, nhân viên cũng muốn một ông chủ chứ**



**không phải cậu bạn thân.**

## HÃY BIẾT DỪNG TRONG TRÒ CHƠI XẾP CHỮ

Ông chủ vĩ đại không từ bỏ cuộc chơi, họ không để tổ chức ngừng lại. Họ có thể thua cuộc, nhưng họ không bỏ cuộc.

Câu chuyện về trận đấu giữa David và Goliath là một chuyện lạ kỳ trong kinh doanh. Nếu kẻ yếu không bỏ cuộc thì trò chơi, giống như nhà triết học nổi tiếng Yogi Berra nói: “sẽ không kết thúc cho đến khi hết giờ”. Công ty nhỏ đã thấm nhuần bài học ấy.

Công ty nhỏ là người tiên phong tìm ra một hướng đi có ý nghĩa lớn lao và siêu

lợi nhuận trên thương trường. Vào lúc này, hướng đi đó đang bị công kích từ một đối thủ hung hãn và có thể lực tài chính. Đối thủ, công ty lớn, đã vận động một ủy ban quốc gia thẩm định đặc tính sản phẩm để ghi lại những thông số kỹ thuật xác nhận, kiểm định chất lượng của sản phẩm của công ty lớn nhằm thế chỗ sản phẩm của công ty nhỏ (Trong ngành này, ủy ban quốc gia thẩm định chất lượng sản phẩm đưa ra khuyến cáo nên hay không nên mua sản phẩm nào dựa trên dựa trên các thông số độ an toàn, độ tin cậy và sự bảo đảm). Tình thế trở nên vô cùng khó khăn với công ty nhỏ. Giám đốc công ty nhỏ nghĩ rằng họ cầm chắc bàn thua. Ông hoang mang về những yêu sách của công ty lớn mà ông tin là đối

trá, sai trái, và ông thoái chí khi hội đồng thẩm định đang ngả về công ty lớn. Giám đốc sản xuất đã chửi rửa ủy ban và đe dọa sẽ ngừng bán sản phẩm trên thị trường (mà hiện thời đang rất chao đảo). Ông đã làm hội đồng thẩm định tức giận và họ đã bỏ phiếu tiến cử với ủy ban quốc gia rằng sản phẩm của công ty lớn đang trở thành một chuẩn mực mới.

Nhà sáng lập công ty nhỏ, bảy mươi tuổi, lại phản ứng theo cách khác. Ông tập hợp cả nhóm lại, dừng lại một hồi, rồi nói: “Công ty chúng ta vật lộn với công ty lớn ngay từ những ngày đầu thành lập. Các bạn cần phải hiểu cách công ty đã giành chiến thắng. Tôi muốn nhắc lại lời Winston Churchill: không bao giờ, không

bao giờ được bỏ cuộc. Bạn đừng bao giờ biểu không tất cả cho công ty lớn hay bất kỳ ai khác. Lời khuyên của tôi là chúng ta hãy làm việc. Ngày mai, ủy ban quốc gia sẽ họp tại Boston lúc 11 giờ và chúng ta phải có mặt tại đó!”

Họ làm việc tận tới 3 giờ sáng. Và đúng 11 giờ, nhà sáng lập diễn thuyết trước ủy ban quốc gia. Ông nói đầy nhiệt huyết, chân thực, chính xác và không chút sợ hãi. 11 giờ 20 phút, ủy ban quốc gia quyết định bác bỏ bản thuyết minh tiêu chuẩn của công ty lớn.

Giám đốc sản xuất công ty nhỏ đã dõi theo mọi chuyện và rút ra bài học cho mình. Ông không bao giờ còn cho rằng

sự có mặt của khách hàng là hiển nhiên. Ông luôn tìm cách để đảm bảo ông và đội của ông bán và lại bán cho khách hàng mỗi ngày. Ông không bao giờ còn run sợ vì quy mô, danh tiếng hay những mảnh khoe của đối thủ. Ông không bao giờ nghĩ tới việc bỏ cuộc, và cũng không cho phép những người khác bỏ cuộc. Ông đề mọi nhân viên hiểu rằng trên thương trường không bao giờ được từ bỏ.

Và cuối cùng, vị giám đốc sản xuất công ty nhỏ ấy đã kế nhiệm nhà sáng lập và trở thành CEO.

**Ông chủ vĩ đại không từ bỏ cuộc chơi, họ không để tổ chức ngừng lại. Họ có**

**thể thua cuộc, nhưng họ không bỏ cuộc.**

## NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ KHÍ HELI

Heli là khí làm cho những quả bóng bay có thể bay lên trời.

Bạn là bóng bay và người của bạn là khí Heli (giống như lời bài hát “gió nâng đôi cánh của tôi”: tôi có thể bay cao hơn chim ưng vì bạn là cơn gió nâng đôi cánh của tôi). Heli con người là sự pha trộn của hỗn tạp tất cả mọi thứ tạo nên thành công. Heli con người là tổ hợp của thực hành, đào tạo, đổi mới, khát khao, vui vẻ, hưng phấn, công nhận và thoải mái. Càng nhiều Heli thì bạn và tổ chức của bạn sẽ càng bay cao.

Ông chủ được đánh giá dựa trên hiệu quả kết hợp giữa các nhân viên của mình. Một giám đốc bán hàng thu về doanh thu 8 triệu đô-la từ 6 nhân viên bán hàng sẽ có lời hơn một giám đốc thu về 8 triệu đô-la từ 7 nhân viên bán hàng. Giám đốc sản xuất được đánh giá dựa trên nhà máy đã sản xuất được bao nhiêu động cơ, không phải dựa trên việc ông đã tạo dựng được bao nhiêu cho mình. Những cầu thủ trên sân giành chiến thắng chứ không phải huấn luyện viên đang ngồi theo dõi ngoài sân cỏ.

Những người giỏi làm ông chủ của họ tốt hơn. Những người tận tụy và được đào tạo bài bản khiến ông chủ ngày càng trở

nên tuyệt. Và ông chủ vĩ đại hiểu điều  
đấy.

Ông chủ vĩ đại hiểu rằng sự thăng tiến  
của mình một phần nhờ hiệu quả và đóng  
góp của những nhân viên tài đức. Ông  
chủ vĩ đại biết một đội ngũ nhân viên vô  
tổ chức, phá hoại, đẩy lùi sẽ kéo mình  
xuống. Ông chủ vĩ đại đánh giá cao và  
luôn tập trung tối đa vào nguồn năng  
lượng trọng yếu này.

Ông chủ vĩ đại, dù được nâng lên bởi  
những nhân viên của mình, nhưng không  
bao giờ coi thường họ. Làm như vậy tức  
là vĩnh viễn không thể tiến xa được.

**Heli con người là tổ hợp của thực  
hành, đào tạo, đổi mới, khát khao, vui**



**vẻ, hưng phấn, công nhận và thoải mái.**

## DÀNH 90% THỜI GIAN CHO NHỮNG NHÂN VIÊN ƯU TÚ NHẤT

Hãy dành thời gian giám sát của bạn cho những người giỏi nhất. 10-20% nhân viên tốp dẫn đầu sẽ tạo ra 70-80% kết quả. Dành 70-80% thời gian quản lý, đào tạo và huấn luyện vào những nhân vật xuất sắc này. Dành 30% thời gian ấy cho những nhân viên có tiềm năng lớn. Chỉ dành 10% thời gian quản lý cho những cầu thủ hạng C và D, những người làm việc hiệu quả thấp. Điều này có nghĩa là nếu bạn đầu tư 40 tiếng trong một tháng vào việc đào tạo, huấn luyện, lên kế hoạch, làm việc và cổ động cùng

với nhân viên thì trong đó phải có 24 tiếng dành cho những người xuất sắc, 12 tiếng cho những người xuất sắc trong tương lai và chỉ dành 4 tiếng cho những người thụt lại phía sau.

Ông chủ vĩ đại thấu hiểu bài toán này. Nhưng có hàng tá quản lý không thực hiện như vậy. Hàng tá ông chủ lao vào những nhân viên rắc rối như những con bướm đêm lao vào quầng sáng của ngọn lửa. Hàng tá ông chủ tiêu tốn quá nhiều thời gian vào những nhân viên kém hiệu quả, tạo ra quá ít so với thời gian đầu tư vào họ. Hàng tá ông chủ lại đầu tư quá ít ỏi cho những nhân viên xuất sắc.

Có một điều lạ là nhân viên xuất sắc

muôn được làm việc độc lập. Người xuất sắc ấy có thể độc lập, riêng biệt và muốn làm theo cách riêng nhưng anh ta muốn kéo ông chủ vĩ đại vào cuộc. Anh ta sẽ thuyết phục ông chủ yêu cầu làm một việc gì đó trong công ty, hoặc sẽ học từ ông chủ, hoặc dùng ông chủ để đạt tới một thỏa thuận. Siêu sao đó có thể lớn mạnh nhờ sự quan tâm của ông chủ và làm việc với công suất thậm chí còn cao hơn. Ông chủ vĩ đại quan sát cách làm của siêu sao và cố gắng áp dụng cách làm đó cho những người tiềm năng.

4 tiếng dành cho những người phía sau được dùng để quan sát, chất vấn, lắng nghe, kiểm tra công việc phân công, huấn luyện và tìm kiếm một nhân tài hay một

người nổi bật. Nếu sau khi đào tạo, huấn luyện và cảnh cáo, cộng với một khối lượng thời gian cân bằng và hợp lý, người chậm tiến đó vẫn không biểu hiện một sự tiến bộ nào thì ông chủ vĩ đại cần phải sa thải anh ta ngay lập tức để dành vị trí cho những siêu sao tiềm năng.

Nếu bạn đầu tư vào thị trường chứng khoán và phải lựa chọn giữa đặt tiền vào một công ty thu hồi vốn nhanh và đang làm ăn phát đạt với một công ty ít lãi trì trệ, bạn sẽ chọn đầu tư vào công ty nào? Hãy sử dụng cùng nguyên lý này khi bạn đầu tư thời gian vào con người!

**Dành 70-80% thời gian quản lý, đào tạo và huấn luyện vào những nhân viên**

**tóp dẫn đầu. Dành 30% thời gian ấy cho những nhân viên có tiềm năng lớn. Chỉ dành 10% thời gian quản lý cho những cầu thủ hạng C và D, những người làm việc hiệu quả thấp.**

## **GUƠNG KIA NGỰ Ở TRÊN TƯỜNG! AI LÀ NGƯỜI GÁNH THẤT BẠI ĐÂY?**

Chịu trách nhiệm với bản thân. Chịu trách nhiệm về hành động của bạn và những việc làm của nhân viên cấp dưới. Tự nhận trách nhiệm là một việc ngày càng trở nên hiếm hoi đến nỗi bản thân nó đã tạo nên sự khác biệt. Thông thường, sai lầm là lỗi của người nào đó, nhiệm vụ của một ai đó. Nhưng quá

nhiều người lại đổ lỗi cho những người khác vì những vấn đề của bản thân, những sai lầm, thất bại và phiền toái của họ. Ông chủ, người đứng ra chịu trách nhiệm, sẽ là người nổi bật.

Ông chủ vĩ đại là người đầu tiên nói: “Đó là lỗi của tôi... sai lầm của tôi... thật đáng tiếc vì tôi đã làm hỏng mọi chuyện.” Ông chủ vĩ đại cũng là người đầu tiên nói: “Ý tưởng tuyệt vời đó là của Job”, “Thành công dự án là nhờ nỗ lực của Dominique”, “Công lao đó thuộc về Pat”.

Nhân viên tôn trọng một ông chủ biết nhận trách nhiệm và có uy tín. Nhân viên còn tôn trọng hơn nữa một ông chủ nhận

trách nhiệm về mình để bảo vệ những người khác và rất hào phóng khi khen thưởng.

Ông chủ vĩ đại không tìm kiếm những người thể mạng hay đưa ra lời bào chữa.

Những ông chủ tương lai này đã học về nhận trách nhiệm thật gian nan. Họ đang tham gia khóa huấn luyện để trở thành những người lái phi cơ chiến đấu của không quân Hoa Kỳ. Họ được tuyển chọn kỹ lưỡng. Họ thường chiến thắng. Họ có kết quả học tập xuất sắc và đã từng là những nhà lãnh đạo. Họ làm việc chăm chỉ và chỉ mong chờ thành công, chứ không phải thất bại.

Lớp huấn luyện phi công đã phải trải qua

những thử thách cam go: 26 trong số 58 thí sinh ban đầu đã bị loại. Những người còn lại thấy trước thất bại đã đổ lỗi cho huấn luyện viên, đổ lỗi cho những bài kiểm tra, sự phân loại và toàn bộ hệ thống nói chung.

Người đội trưởng phụ trách lớp, một phi công chiến đấu được tặng thưởng huân chương danh dự và tiếp tục giữ chức tổng sĩ quan không quân, cho nghỉ học một ngày và nhắc nhở các học viên:

“Các bạn, khi bạn tìm kiếm một ai đó để khiển trách, tôi khuyên bạn nên nhìn vào gương và hãy bắt đầu từ đó. Người nhìn thẳng vào bạn trong gương – và duy nhất chỉ có người đó – mới phải chịu trách nhiệm về sự thành bại của bạn. Trách



nhiệm bắt đầu từ chính bản thân mình.”

Vài tuần sau, đội trưởng và một phi công tập sự thực hiện kiểm tra trước chuyến bay. Đột nhiên, đội trưởng bước ra khỏi buồng lái và để học viên lần đầu tiên tự bay một mình “Giờ cậu là chính mình. Chúc may mắn nhé!”

Khi người phi công chiến đấu không quân Hoa Kỳ bay ngang qua bầu trời, anh đã làm đúng chính xác những lời khuyên của đội trưởng. Người phi công trẻ nâng tầm nhìn, nhìn vào gương và tự hào nháy mắt với người duy nhất trong tầm gương, người đã làm mọi thứ trở thành hiện thực.

Ông chủ vĩ đại nhận trách nhiệm trước

mọi người khi mình phạm lỗi và khi đội mắc khuyết điểm. Ông chủ vĩ đại cũng là người luôn hào phóng khen thưởng tất cả nhân viên khi họ có thành tích xuất sắc.

Nhưng một điều luôn đúng, cực kỳ đúng là, hãy nhìn vào gương, một cách kín đáo, và gật đầu hài lòng với người vừa làm cho những điều tuyệt diệu xảy ra.

**Nhân viên còn tôn trọng hơn nữa một ông chủ nhận trách nhiệm về mình để bảo vệ những người khác và rất hào phóng khi khen thưởng.**

**MỖI NGÀY, DÀNH MƯỜI PHÚT ĐỂ ĐÀO TẠO**

Hãy truyền đạt hay huấn luyện cho ai đó

mỗi ngày. Tự dạy họ hoặc bố trí một người khác dạy họ. Dạy và đào tạo là một phần trong quá trình chuẩn bị liên tục nhằm phát triển nhân viên và củng cố công ty. Dạy một nhân viên cách điều khiển một máy móc mới, cách làm nghiên cứu, cách bán được nhiều sản phẩm hơn hay cách làm sáng bóng một chiếc xe hơi sẽ ngay lập tức làm tăng hiệu suất công việc. Việc đào tạo sẽ đem lại lãi suất cao từ chi phí đầu tư thấp.

Ông chủ vĩ đại mang đến những cơ hội học hỏi, những kinh nghiệm mới, những cuộc hội thảo trong và ngoài công ty, những cuốn sách, những khóa huấn luyện nghiệp vụ và những kiến thức thực tiễn. Ông chủ vĩ đại biết rằng, những nhân

viên xuất sắc nhất là người ham học hỏi, và người ham học luôn chăm chú lắng nghe giáo viên. Giáo viên học những gì họ dạy. Ông chủ vĩ đại dạy và lôi cuốn sự chú ý của những người xuất sắc nhất.

Quân đội luyện tập không mệt mỏi. Sĩ cứu hỏa luyện tập không mệt mỏi. Vận động viên luyện tập không mệt mỏi. Nhạc sĩ và những người làm nghệ thuật luyện tập không biết mệt mỏi. Và giống như vậy, ông chủ và nhân viên cũng nên không ngừng rèn luyện bản thân.

Mười phút một ngày, tính ra khoảng 2.400 phút một năm, tương đương 40 giờ đồng hồ. 40 giờ đồng hồ xấp xỉ bằng một hay hai môn học ở trường đại học.

**Dạy và đào tạo là một phần trong quá trình chuẩn bị liên tục nhằm phát triển nhân viên và củng cố công ty.**

## **ĐỪNG NÊN CÂU NỆ VÀO CHÍNH SÁCH**

(phần 1)

Nhiều công ty có khả năng xảy ra tình trạng vô tổ chức khi không có các chính sách thích hợp. Và chắc chắn khi công ty càng lớn mạnh, nhân viên càng đông, vị thế càng tăng thì nhu cầu cần có những chính sách căn bản càng lớn. Nhưng khi cuốn sổ tay hướng dẫn các “chính sách và thủ tục” thì công ty lại càng trở nên trì trệ. Đổi mới và công việc kinh doanh sẽ

đi xuống khi số lượng chính sách tăng lên.

Chính sách tuyệt vời nhất là mọi việc phải được hoàn thành và hoàn thành xuất sắc. Hãy tuân theo những luật lệ logic của Chúa và con người nhưng phải đảm bảo hoàn thành mọi việc. Các chính sách cũng không nên gây cản trở cho việc tìm và giữ khách hàng, tuy nhiên, nhiều chính sách đưa ra lại phạm phải sai lầm này.

Có rất nhiều câu chuyện nực cười về các chính sách ngu ngốc. Chính sách ngu ngốc là một trò hề. Hãy chắc chắn chính sách của bạn không phải một trò hề hay thứ rác rưởi như trong câu chuyện sau đây.

Một người nọ đi công tác và nghỉ tại một khách sạn có tên tuổi. Anh ta yêu cầu dịch vụ phục vụ tận phòng nhưng lại muốn gọi món trong danh sách thực đơn thường lệ của nhà hàng khách sạn. Anh ta đến nhà ăn và nói chuyện với người phụ trách bộ phận phục vụ. Khách sạn sử dụng cùng một bếp để chuẩn bị món cho cả dịch vụ tại phòng và nhà hàng. Những người hầu bàn tại nhà hàng sẽ chuyển đồ ăn đến cho người hầu phòng. Giá trong thực đơn nhà hàng cao hơn thực đơn dịch vụ phục vụ tại phòng. Nếu khách ngồi ở nhà hàng, anh ta sẽ chiếm dụng bàn có thể dành cho bốn người nữa ngồi và như thế sẽ làm giảm số ghế trống của nhà hàng mà lẽ ra có thể phục vụ thêm bốn người nữa. Dịch vụ phục vụ tận phòng có

thêm một khoản thanh toán dịch vụ bổ sung được thanh toán cho khách sạn, không đưa trực tiếp cho người phục vụ. Nhưng người phụ trách bộ phận phục vụ không chấp nhận yêu cầu của khách.

Khách: Tại sao không?

Phụ trách: Đó là chính sách của nhà hàng.

Khách: Ai đề ra chính sách đó?

Phụ trách: Tôi không biết.

Khách: Nếu anh phá vỡ chính sách đó thì người khác có biết không?

Phụ trách: Tôi không biết.



Khách: Nếu anh là người quản lý khách sạn này và anh có cơ hội bán một suất ăn với giá cao hơn, lại được thêm một khoản thanh toán dịch vụ ngoài, với cùng chi phí tương tự hoặc thấp hơn, lại chẳng mất một chỗ ngồi nào trong nhà hàng, anh sẽ làm gì?

Phụ trách: Tôi sẽ bán bữa đó với giá cao hơn.

Khách: Vậy thì hãy làm thế đi.

Và người phụ trách đem đến cho khách những gì anh ta yêu cầu.

Một số tổ chức hãnh diện khi áp dụng cùng một chính sách trong tất cả các tình huống. Có một công ty như thế đã thảo ra

một chính sách 32 trang về việc trưng dụng danh thiếp! Viết, công bố, phân phát, đọc, đệ trình và tuân thủ chính sách đó ước tính chi phí còn lớn hơn một trăm danh thiếp.

Một công ty công nghiệp không lồ có tới 50 nhân viên phòng nhân sự. Phòng này chịu trách nhiệm ban bố và kiểm tra, giám sát hàng trăm chính sách. Nếu dán đồng chính sách này lên thì sẽ phủ kín cả bức tường. Nếu một kỹ sư được trả lương cao phải đi công tác xa để giải quyết khẩn cấp vấn đề của khách hàng, phải làm việc tất cả những ngày cuối tuần và đáp chuyến bay trở về nhà vào lúc nửa đêm, rồi ngay sáng hôm sau đến văn phòng chỉ trễ 15 phút thì ngay lập tức

anh ta sẽ bị trừ lương hay thời gian nghỉ phép. Chính sách lỗ bịch này đã làm tổn thương tinh thần và giảm năng suất làm việc của người kỹ sư. Phòng nhân sự đối xử với nhân viên giống như họ là gánh nặng.

Ông chủ tôi thì bị chính sách đè. Ông chủ vĩ đại thì đè chính sách. Ông chủ vĩ đại thường xuyên xem lại các chính sách để kiểm tra lại độ tương quan, hiệu quả và công bằng. Mọi chính sách được kiểm duyệt đều đặn xem có phù hợp với phương thức làm việc không.

Ông chủ quản lý nhân viên, chứ không quản lý những chiếc đồng hồ hay lịch vạn niên. Quản lý nhân lực yêu cầu khéo

léo chứ không phải chỉ áp dụng theo sách vở. Rốt cuộc, nếu mọi tình huống đều có thể bê nguyên xi một cách làm vào thì đã chẳng cần tới một ông chủ nào nữa.

Chính sách tạo nên bộ máy quan liêu và quan liêu lại đẻ ra chính sách. Ngay bây giờ, hãy quăng đi các chính sách ngớ ngẩn nhất. Hãy cho các chính sách cứng nhắc một án treo!

Ông chủ vĩ đại không áp dụng các chính sách khuôn mẫu. Họ làm theo năng lực của mình.

Ông chủ quản lý nhân viên, chứ không quản lý những chiếc đồng hồ hay lịch vạn niên.

# CHÍNH SÁCH HÀ KHẮC LÀ NHỮNG SỢI DÂY KÌM KẸP

(phần 2)

Thêm một câu truyện khó tin, lô bịch và nực cười khác về một chính sách ngu ngốc.

Được sự tán thành của đại diện phòng nhân sự, người luôn có hàng chồng đơn từ và báo cáo, ông chủ kém cỏi quyết định kiểm điểm sáu tháng một nhân viên ưu tú.

Ông chủ: Anh là kỹ sư giỏi nhất mà tôi có. Anh là người giải quyết vấn đề tuyệt vời nhất mà tôi từng làm việc cùng. Anh nhận được hàng loạt thư cảm ơn, khen

ngợi của khách hàng.

Nhân viên: Cảm ơn ông chủ.

Ông chủ: Nhưng...

(Chính sách không chế luôn có từ “tốt và nhưng”)

Nhưng anh và những nhân viên làm việc cho anh lại không thu về những bản kê khai chi tiêu đúng thời hạn. Thời hạn tôi đưa ra chỉ có một tuần. Và có hàng loạt bằng chứng về việc phòng của anh thu các khoản chi chậm trễ tới hai, ba, thậm chí bốn tuần.

Nhân viên: Đó là bởi vì chúng tôi thường xuyên phải đi công tác nước

ngoài hai hay ba tuần cùng trong thời điểm đó.

Ông chủ: Và anh còn không tham gia 100% vào các cuộc vận động đóng tiền từ thiện năm nay.

Nhân viên: Tôi nghĩ đó là tình nguyện.

Ông chủ: Và anh không ghi chép chính xác, cập nhật về ngày nghỉ phép của nhân viên trong phòng. Và chẳng có nhân viên nào đóng góp xây dựng PAC (ủy ban hành động chính trị) của công ty.

Nhân viên: Một vài người theo chủ nghĩa tự do.

Ông chủ: Tôi sẽ kiểm điểm anh. Mọi

việc anh đều hoàn tất. Nhưng anh không tuân thủ chính sách. Anh làm việc quá phóng túng.

Nhân viên: Điều đó có gì xấu.

Ông chủ và đại diện phòng nhân sự đồng thanh: Anh không tuân thủ các nguyên tắc.

Đừng để những nguyên tắc làm giảm thành tích. Đừng để những chính sách hà khắc làm hỏng những người ưu tú. Quá nhiều chính sách là dấu hiệu cảnh báo công ty đang tuyển những nhân viên yếu kém, những người không có khả năng tự đào sâu suy nghĩ. Ông chủ vĩ đại chỉ tuyển dụng những người không theo chính sách và không cần một sách lược nào cả.



Điều này giúp ông chủ và tổ chức tiết kiệm tối đa thời gian và tiền bạc.

Quá nhiều chính sách là dấu hiệu cảnh báo công ty đang thuê những nhân viên yếu kém, những người không có khả năng tự đào sâu suy nghĩ.

## ĐẠI BÀNG KHÔNG LAO XUỐNG HỔ BẮT CHUỘT

Rất nhiều quốc gia châu Mỹ tôn sùng đại bàng đầu trắng và đại bàng tạc bằng vàng. Những chú chim lồng lẫy này là hình ảnh thu nhỏ của các bậc đế vương. Cảnh đại bàng tung cánh bay là một áng thơ đầy thi vị. Những người thủ lĩnh kinh ngạc bởi diện mạo, vóc dáng, vẻ đường hoàng và nét mặt hung tợn đầy kiêu hãnh

của những chú chim này. Những tướng lĩnh người Mỹ bản xứ mô phỏng hình ảnh đại bàng một cách cân nhắc: Họ dè dặt, xa lánh, đề phòng và như những chú chim đại bàng, họ không bao giờ lao xuống hố để bắt chuột.

Đại bàng là hình ảnh ẩn dụ của nhân cách.

Những vị thủ lĩnh tuyệt vời trong lịch sử, cũng giống như đại bàng, không bao giờ làm mất nhân cách của chính mình. Họ không hạ mình ngang hàng với những kẻ họ cho là thấp kém tầm thường. Rắn và chồn vào tận hố để bắt chuột nhưng đại bàng/thủ lĩnh/ông chủ thì không. Ông chủ vĩ đại có quá nhiều phẩm giá và tự tôn

đề không làm những việc tầm thường ấy.

Ông chủ vĩ đại không tham gia những trận đấu hò hét âm ỉ, những cuộc chiến tranh lạnh xấu xa, hay những chuyện nói xấu sau lưng. Ông chủ vĩ đại không đưa ra những lời bào chữa. Ông chủ vĩ đại không kêu ca hay đả kích. Ông chủ vĩ đại lễ độ, lịch sự, nhã nhặn và chuẩn mực.

Ông chủ vĩ đại, như những chú chim đại bàng, bay lên cao và vút thật nhanh.

## HY SINH CHO TẬP THỂ

Sếp giỏi luôn bảo vệ nhân viên của mình.  
Tất cả mọi người đều có thể mắc lỗi.  
Người tốt không cố ý phạm sai lầm.  
Người tốt muốn hoàn thành xuất sắc, thực

hiện đúng nhiệm vụ, giành thắng lợi và thành công. Người tốt học hỏi và phát triển nhân cách qua sai lầm. Sai lầm có thể gây đau đớn, và những bài học có được nhiều khi giống như những viên thuốc đắng. Nhưng ông chủ vĩ đại không bao giờ bỏ rơi nhân viên trong lúc khó khăn. Ông chủ vĩ đại không hy sinh ai đó để đổi lấy tính mạng của mình.

Những nguy cơ thử thách ông chủ vĩ đại có thể xảy ra bất cứ lúc nào và luôn không thể lường trước được. Trong trường hợp này, đó là sự thất bại ngoài ý muốn của một cuộc triển lãm thương mại. Hai nhân viên phụ trách triển lãm rất lo lắng. Ông chủ mới của họ khởi đầu công việc vào một ngày đầy những điều không

may xảy ra. Không biết vì nguyên nhân gì mà một trong những mặt hàng trưng bày không được chuyển đến kịp thời để tham dự triển lãm thương mại địa phương.

Giám đốc địa phương rất tức giận. Thiếu một mặt hàng tức là doanh số bán hàng bị sụt giảm và tiền bị tiêu uổng phí. Hai người phụ trách hội chợ thương mại đã phải mở đầu giới thiệu về mình với ông chủ mới bằng việc nói rõ sai lầm nghiêm trọng này, đồng thời đưa ra nhận định chắc chắn giám đốc khu vực sẽ không bỏ qua vấn đề này. Ông chủ mới lắng nghe cẩn thận. Ông nói sẽ nói chuyện với giám đốc địa phương. Ông cũng đề nghị hai người phụ trách xây dựng một hệ thống an toàn nhằm đảm bảo những sai phạm như vậy không bao giờ xảy ra nữa.

Giám đốc địa phương gọi điện tới ông chủ mới và bị bất ngờ bởi tiếng trả lời đầu dây bên kia: “Ban giải quyết sự cố hội trợ triển lãm xin nghe. Tôi có thể giúp gì được anh?” Giám đốc địa phương, đã chuẩn bị sẵn những lời khiển trách và buộc tội, hết sức ngạc nhiên. Ông thích sự vô tư của ông chủ mới. Ông chủ nói rằng việc hàng triển lãm không tới là trách nhiệm của ông và hứa điều này sẽ không bao giờ lặp lại, và liệu ông có thể làm gì để giúp thu lại doanh số bị mất không, ví như gửi thư trực tiếp đến khách hàng. Giám đốc địa phương đặc biệt ấn tượng và ngơ đi phần nào. Tên của hai người quản lý hội chợ thương mại không bao giờ được nhắc tới.

Ông chủ mới đã giành được lòng tin và sự trung thành của toàn đội bằng việc đứng ra nhận trách nhiệm.

Ông chủ vĩ đại luôn bảo vệ nhân viên của mình.

## **KỶ VỌNG LỚN**

Những kỳ vọng lớn (Great Expectations) không chỉ là tên cuốn sách nổi tiếng của Charles Dickens. “Những kỳ vọng lớn” là một quan điểm. “Những kỳ vọng lớn” là một bước tiến táo bạo vào một tương lai chưa ai biết chắc. Kỳ vọng lớn không chỉ là những mục tiêu không ngừng mà còn là thử thách để làm được một điều gì đó phi thường, một điều dường như không thể. Kỳ vọng lớn trở thành sứ mệnh hàng đầu

của mỗi cá nhân và tổ chức. Những công ty mới được xây dựng dựa trên những kỳ vọng lớn. Ông chủ vĩ đại hiểu rằng, đặt ra những kỳ vọng lớn sẽ giải phóng nhân viên khỏi kim kẹp trong quá khứ, khỏi sự trói buộc vào những cung cách cổ hủ. Đặt ra kỳ vọng lớn khơi mạch sáng tạo của tổ chức, khích lệ việc đưa ra những nguyên tắc thỏa thuận mới. Nhân viên gánh trên mình những kỳ vọng lớn không bao giờ muốn thất bại. Kỳ vọng lớn là động cơ thúc đẩy và liên kết. Khi Tổng thống John F. Kennedy tuyên bố: “Mỹ sẽ đưa người lên Mặt Trăng vào cuối thập kỷ 1960”, ông đã khuấy động, tiếp sức mạnh và đẩy ngành công nghiệp vũ trụ vào cuộc chạy đua tăng tốc.



Đề ra những kỳ vọng lớn có thể thúc đẩy một tổ chức thay đổi cách nghĩ và làm. Vị chủ tịch mới này đã làm chính xác như vậy khi đề ra những mục tiêu phát triển mới cho tổng giám đốc. Đơn vị phải tăng doanh thu từ 8 triệu đô-la lên 20 triệu đô-la trong vòng một năm.

“Những con số này thật điên rồ. Chúng ta chưa từng có mức tăng trưởng như vậy. Làm sao tôi có thể làm được điều này?”, tổng giám đốc băn khoăn. Chủ tịch đáp: “Anh là tổng giám đốc – anh phải tìm ra cách giải quyết. Nhưng đây là một quan điểm có thể giúp anh suy nghĩ và lên kế hoạch: có hai cách để đạt mục tiêu. Anh có thể nhìn vào mức độ tăng trưởng trước đây của công ty và đặt kế hoạch tăng trưởng. Đó là tư tưởng lỗi thời.

Hoặc anh có thể xem xét tiềm năng triển vọng, năng lực thuần túy của thương hiệu và dốc toàn bộ tâm lực vào mục tiêu phía trước.”

Tổng giám đốc buộc phải suy nghĩ theo cách khác, vượt khỏi tầm những suy nghĩ đã mục nát của mình. Ông loại bỏ tất cả những suy nghĩ lối mòn và không còn bị kìm kẹp bởi những tư tưởng cũ kỹ của công ty. Tự do suy nghĩ phóng khoáng, buộc phải nghĩ cao hơn, ông thấy mình trở nên lớn mạnh hơn bao giờ hết. Công ty đã đưa ra một dòng sản phẩm mới, đã thay đổi cách tiếp cận thị trường, làm mới thương hiệu và tự tạo dựng hình ảnh của một người dẫn đầu về phát triển trong công nghiệp.

Kỳ vọng lớn là phương châm sống của những ông chủ thành công.

Đề ra những kỳ vọng lớn có thể thúc đẩy một tổ chức thay đổi cách nghĩ và làm.

## KHÁC THƯỜNG CHẴNG CÓ GÌ XẤU

Sếp giỏi thường thể hiện một phong cách đáng nhớ. Họ có những nét tính cách đáng ngạc nhiên hay những kiểu cách lạ thường. Họ có thể mang trong mình một phong cách, một tác phong đặc biệt. Họ có kiểu châm chọc, kiểu giễu cợt quái quỷ hoặc đưa ra những đòi hỏi quá quắt. Họ có thể lạnh lợi, kỳ quái và nổi bật.

Tổng thống Mỹ thứ 16 Abraham Lincoln

cao lênh khênh, giản dị và luôn mặc những trang phục nực cười, nhưng mọi tướng lĩnh Liên quân đều tuân theo lệnh của ông. Herb Kellerher, người đứng đầu hãng hàng không Southwest Airlines, nghiện thuốc lá, nhưng ông không bao giờ hút thuốc trên những chuyến bay, ông uống rượu rất cầm chừng, thức rất khuya và luôn dành tình cảm trìu mến cho nhân viên và khách hàng. Nhờ đó, những chuyến bay luôn bay đúng giờ và khách hàng ngày càng yêu chuộng hãng hàng không. Jack Welch luôn lớn tiếng và thỉnh thoảng nói lắp, nhưng mọi nhân viên GE đều nhận thức đầy đủ và chính xác mục tiêu và trọng tâm mà ông nêu ra. Người quản lý đội bóng rổ danh tiếng Boston Celtics, Red Auerbach luôn

châm một điều xì gà để ăn mừng chiến thắng của các cầu thủ đội bóng rổ Boston Celtics, những anh chàng nề nếp không bao giờ hút xì gà. Thống tướng George Patton và những khẩu súng lục đính ngọc trai, Thống tướng Douglas MacArthur và điều xì gà, chủ tịch hệ thống bán hàng đa cấp Mary Kay và chiếc xe hơi Cadillac hồng, thị trưởng thành phố New York thập niên 1930, Fiorello la Guardia cùng bông hoa cài áo là những nhà lãnh đạo sẽ còn được nhớ mãi bởi phong cách khó quên của họ.

Ông chủ có cá tính luôn phá vỡ sự rập khuôn của những cách làm dè dặt. Họ thể hiện với tổ chức rằng họ khuyến khích sự mới lạ, rằng không có gì phải lo lắng khi

không tuân thủ và không theo truyền thống. Ông chủ cá tính luôn khoan nhượng với những người tài năng và cá tính khác. Ông chủ cá tính luôn làm việc mà những đối thủ theo khuôn mẫu không bao giờ làm được. Công ty kem Ben & Jerry được xây dựng dựa trên cá tính. MTV được tạo dựng bởi cá tính.

Robert Kriehle, cố vấn hàng đầu của tập đoàn Loctite, là một người cá tính. Mặc dù cực kỳ giàu có nhưng ông lại đi chiếc xe hơi trông như kẻ bại trận sau cuộc đua xe tàn khốc. Dù cho chiếc xe bệ rạc cỡ cỡ cỡ đã có tới hai lần bị hỏng nặng (đụng xe) nhưng ông nhất quyết tự mình sửa. Thế nhưng, tầm nhìn sắc bén của ông đã nhìn thấy rằng, Loctite nên bán những sản

phẩm qua Đại Tây Dương trước khi bán sang bờ Mississippi. Và đến nay, keo dính Superglue được bán rộng rãi trên khắp 140 quốc gia.

Ông chủ cá tính có thể hành động kỳ cục hay quái gở. Nhưng nếu ông chủ làm mọi việc một cách tốt đẹp, thì ai lại không ai quan tâm cơ chứ? Ông chủ có tài thao lược tự tin và suy nghĩ độc lập, không bị lệ thuộc vào tư tưởng của cả đội hay suy nghĩ nhóm.

Bằng cách không tuân thủ một vài quy tắc hay một vài cách làm đã định sẵn, ông chủ cá tính đặt ra tiếng nói chung cho cả tổ chức. Hãy thử làm điều khác thường dù chỉ một lần.

**Bằng cách không tuân thủ một vài quy tắc hay một vài cách làm đã định sẵn, ông chủ cá tính đặt ra tiếng nói chung cho cả tổ chức.**

## **ĐỪNG TỎ RA MỆT MỎI**

Đừng giả vờ hay tỏ vẻ mệt mỏi. Đừng ngáp ngủ. Đừng nói với nhân viên bạn phải làm việc miệt mài và vất vả thế nào. Đừng nói với họ bạn mệt mỏi ra sao. Không có ai quan tâm đâu. Đừng nói với mọi người lịch đi công tác làm bạn kiệt sức. Đừng nói bạn quá mệt mỏi sau những chuyến đi dài. Nhân viên không muốn một Rip van Winkle vô tích sự. Nhân viên muốn có một ông chủ sôi nổi, tham vọng và tràn đầy nhiệt huyết.



Hăng hái. Tiến lên. Sẵn sàng. Chủ động.  
Hăng hái là một trạng thái của tinh thần.  
Nếu bạn không ốm đau, hãy thật hăng hái.  
Còn nếu bạn ốm, hãy tìm đến một bác sĩ  
hăng hái. Đừng nói với nhân viên rằng  
bạn đang ốm. Họ không muốn biết. Mọi  
người muốn làm việc với ông chủ mạnh  
khỏe về thể chất, tráng kiện về tinh thần.  
Không ai muốn làm việc cho một người  
có tinh thần mệt mỏi.

Hăng hái không có nghĩa là bạn phải tỏ  
ra điên loạn, quá khích, tất bật và xoay  
như chong chóng. Một giám đốc náo  
nhiệt, phấn khích quá mức sẽ trở thành  
một hình ảnh châm biếm. Những con  
người này có thể chỉ chán ngắt như một  
liều thuốc ru ngủ. Năng lượng được điều

khiển luôn mang tính ôn và hòa. Phần chân nhưng đừng quá khích.

Đừng ủ dột, rầu rĩ, chán nản hay ngao ngán. Đừng nhắm mắt, giụi mắt hay ngủ gật giữa chốn đông người. Mỉm cười, nói những lời tốt đẹp với một ai đó, đi vòng quanh, hãy coi chiếc cặp của bạn như một chiếc tạ có thể mang theo bên mình và hãy mang nó ra tập càng sớm càng tốt.

Năng lượng tiếp thêm sức lực. Năng lượng của một ông chủ vĩ đại sẽ truyền sức mạnh cho cả tổ chức. Một tổ chức hăng hái luôn đánh bại một tổ chức ngủ im. Ông chủ hăng hái luôn vượt xa ông chủ ngủ quên. Trí tuệ nhanh nhạy luôn chiến thắng trí tuệ suy kiệt.

Đừng mệt mỏi. Mệt mỏi chắc chắn sẽ mang lại cho bạn một suất nghỉ hưu!

Một tổ chức hăng hái luôn đánh bại một tổ chức ngủ im. Ông chủ hăng hái luôn vượt xa ông chủ ngủ quên. Trí tuệ nhanh nhạy luôn chiến thắng trí tuệ suy kiệt.

## **ĐỪNG GIÀNH PHẦN THẮNG TRONG CÁC TRÒ CÁ CƯỢC**

Các trò cá độ trong văn phòng rất vui nhộn. Đặc biệt những trò cá độ tinh vi và hóc búa luôn hấp dẫn nhất. Một số người còn thiết kế một hệ thống ghi điểm và đấu loại. Mỗi người đều đặt một khoản tiền nhỏ vào cuộc chơi. Những hạt giống thi đấu sẽ được nghiên cứu kỹ lưỡng. Mọi người tranh cãi xem con ngựa nào

giỏi nhất tại Kentucky Derby. Mọi người cùng theo dõi sát sao nước đi của từng chú ngựa. Họ hy vọng đội được chọn sẽ là đội Cinderella, chú ngựa màu đen, một người thắng đậm.

Ông chủ vĩ đại chơi, nhưng không giành phần thắng. Ông chủ tìm cách nào đó để thua cuộc, để tự loại chính mình, để đổi hoặc trao phần thắng cho một người khác.

Nhân viên thắng, tức là ông chủ thắng. Nhân viên giành chiến thắng trong trò chơi cá độ văn phòng nghĩa là cả văn phòng và ông chủ đều là người chiến thắng.

Ông chủ tham gia cá cược, vì nếu ông

chủ không làm như vậy sẽ bị cho là kiêu ngạo. Ông chủ không giành phần thắng vì nếu không điều đó có thể gây nên oán giận. Và thật xấu hổ nếu ông chủ mang phần thưởng về nhà. Nhưng nếu, dù đã tìm mọi cách thua, ông chủ vẫn là người chiến thắng, ông chủ sẽ đứng lên tuyên bố “thắng lợi vẻ vang” của mình với tư cách người chơi thông minh nhất và sau đó, trao lại tiền thắng cuộc cho người về nhì, hoặc chia cho những người đứng ở vị trí thứ hai, thứ ba, thứ tư.

Ông chủ không giành phần thắng vì nếu không điều đó có thể gây nên oán giận.

PHẦN KẾT

ÔNG CHỦ GIỎI TẠO RA ÔNG CHỦ

# GIỚI

Dưới đây là những điều mà một số ông chủ vĩ đại nói về người người lãnh đạo tài ba của họ. Đó là câu chuyện của những người đã góp phần tạo nên cuốn sách này. Mỗi câu chuyện là một bí quyết trở thành ông chủ vĩ đại. Hãy đọc và cảm nhận!

“Người thầy đầu tiên của tôi là bà tôi. Bà đã giúp tôi tìm ra lý tưởng sống, đồng thời cũng giúp tôi hiểu ra tầm quan trọng của thái độ học tập kiên trì và kỷ luật. Bà khích lệ tôi luôn suy nghĩ lạc quan, tự tin vào bản thân, ngay cả trong những thời khắc khó khăn nhất. Bà luôn nói với tôi: cháu có thể giành chiến thắng nếu cháu

thật sự tin tưởng vào mục đích của mình”.

“Cha tôi mất khi tôi mới 10 tuổi. Vào những ngày đó, cũng giống như bây giờ, những người nhập cư cùng quê hương luôn giúp đỡ lẫn nhau. Vì thế, tôi có một gia đình “thứ hai” và tôi luôn tạ ơn Chúa vì điều đó. Gia đình thứ hai của tôi theo nghiệp kinh doanh nhà hàng. Đó là một gia đình chịu khó đã tạo dựng cơ nghiệp từ một nhà hàng thành ba, rồi đến năm nhà hàng ở nhiều nơi. Tôi có năm người anh và anh cả chính là người thầy dạy tôi cách kinh doanh. Như thường lệ, chúng tôi tổ chức một bữa tiệc gia đình lớn vào ngày chủ nhật, sau lễ cầu nguyện ở nhà thờ. Gia đình tôi thích ngồi lại sau bữa

ăn và bàn bạc công việc. Tôi rất thích ngồi cùng mọi người và chăm chú lắng nghe họ. Mọi người được khích lệ đưa ra những tình huống và tự tìm lời giải.

Người anh cả sẽ luôn khuyến khích các em bằng cách mở đầu: 'Vấn đề chúng ta gặp phải hôm nay thật sự là một bài toán khó, nhưng khó khăn đó không nằm ngoài khả năng của chúng ta. Không có khó khăn nào mà trí thông minh của con người không thể chiến thắng. Chúng ta là những người kiến tạo tương lai của chính mình.' Và đó là bài học mà tôi luôn dùng để tiếp cận và giải quyết mọi vấn đề ngày nay."

"Tôi cảm thấy mình may mắn và luôn thầm cảm ơn trời khi được làm việc



dưới quyền một ông chủ tài giỏi. Ông là thầy, là bậc tiền bối và là người lãnh đạo luôn nói đi đôi với làm. Ông luôn đặt lòng tin vào mọi người. Ông khích lệ tôi làm việc chăm chỉ để hiểu được những khó khăn trong công việc và giải quyết khó khăn. Ông quan tâm sâu sắc và chân thành tới tất cả mọi người. Ông không bao giờ nói xấu ai đó. Và ông không bao giờ đánh giá thấp tầm quan trọng của những người trong cuộc. Ông là người tuyệt vời nhất!”

“Ông biết tên của tất cả mọi người trong công ty.”

“Ông điều hành một công ty với vốn điều lệ năm tỷ đôla và 29 nghìn nhân công.

Ông luôn dành thời gian lắng nghe nhân viên, cá nhân hay cả tập thể. Ông tin rằng nếu mình tôn trọng và cho nhân viên một cơ hội thì sẽ tạo ra những chuyển biến tích cực.”

“Mọi áp lực đè lên vai chúng tôi khi phải hoàn thành mục tiêu doanh thu. Ông chủ gọi tôi lại và tôi nghĩ rằng ông sẽ nói những câu khẩu hiệu kiểu như: ‘Hãy làm việc chăm chỉ, thúc giục những người khác cố gắng hết mình, phải giành chiến thắng.’ Nhưng ngược lại, ông nhẹ nhàng hỏi tôi: ‘Nhân viên của anh cảm thấy thế nào? Anh có cảm nhận gì? Tôi có thể làm gì giúp anh không? Tôi có thể làm giảm áp lực của anh không?’ Rồi ông bình thản nói: ‘Việc anh đang làm lúc

này có liên quan đến sự sống còn của công ty. Và tôi nghĩ không ai có thể giải quyết nó tốt hơn anh'. Tôi coi đó là động cơ thúc đẩy.”

“Bà nói với tất cả mọi người rằng tôi là một người tuyệt vời và bà luôn cầu nguyện cho tôi.”

“Tôi cho rằng mình là người khéo léo – tôi đã từng là sĩ quan bộ binh, học ở gia trường đào tạo nhảy dù, trường không quân. Tôi quá ấu trĩ đến nỗi ngay lần đầu tiên đã đánh giá thấp ông chủ của mình, nhưng ông là một ông chủ tuyệt vời. Ông đã truyền sức mạnh cho nhân viên để họ biến năng lực thành kết quả. Ông phân công tôi đa trách nhiệm cho chúng tôi để

chúng tôi có thể kiểm soát mọi việc. Ông không xen vào hay đòi gánh vác nhiệm vụ của chúng tôi. Một khi đã giao việc cho ai thì công việc phải được giao phó hoàn toàn cho người đó. Ông nhấn mạnh sự hoàn hảo của thành tích. Ông hiểu rằng thành công của mình là dựa trên thành tích của những người tài năng. Ông biết việc của mình là cung cấp cho họ những phương tiện để làm tốt công việc. Ông đã dạy tôi cách làm việc và tôi mãi biết ơn ông vì sự kiên nhẫn, cố vũ và dìu dắt khéo léo ông dành cho tôi. “

“Ông cho rằng, con người không nên ngừng học hỏi và thử cách đi mới; danh tiếng phụ thuộc vào sự chính trực và chân thực; và những chuẩn mực đó cần

phải được tôn trọng triệt để và phải được đặt lên hàng đầu.”

“Ông luôn nói với tôi: Hãy đưa ra những quyết định tốt nhất của anh dựa trên lập luận thực tế mà anh có rồi quyết định lựa chọn phương án hữu hiệu nhất. Đừng nhìn lại những quyết định trước đó và thẩm định lại một lần nữa trên cơ sở những thông tin mới. Sử dụng thông tin mới để điều chỉnh quyết định của anh và tiến xa nhất mà anh có thể.”

“Ông là người đầu tiên cho tôi thấy mục tiêu và đánh giá chân thực về công việc của tôi. Đó là công việc đầu tiên trong đời tôi và tôi đã không làm việc hết khả năng. Ông chủ nói với tôi: 'Hãy nhìn lại

công việc của anh. Tôi thấy dường như đây không phải là người chúng tôi tuyển, một người đã kiên cường vượt qua mọi nghịch cảnh để đi tới thành công. Chúng tôi tuyển anh bởi vì hoàn cảnh nghèo khó không làm anh bỏ học. Chúng tôi tuyển anh vì anh không để công việc làm thêm kiếm sống ảnh hưởng tới kết quả học tập. Chúng tôi tuyển anh vì anh có một lý lịch tốt, luôn hoàn thành xuất sắc công việc. Công việc của anh, theo tiêu chuẩn của chúng tôi và của anh, được đánh giá là cầu thả và chưa đến nơi đến chốn. Bây giờ, chúng tôi phải làm cách nào để giúp anh quay trở lại guồng quay chăm chỉ và những thành tích anh đã đạt được ở trường đại học?’ Và tôi đã trở lại làm việc chăm chỉ.”

“Tôi vừa nghe tin vợ tôi bị mắc bệnh ung thư vô phương cứu chữa và chỉ còn sống được một thời gian rất ngắn. Ba đứa con của tôi mới chỉ 2, 3 tuổi, đứa lớn nhất 7 tuổi. Tôi làm việc cho một công ty nhỏ đang trên đà phát triển. Mọi nhân viên đều làm việc 50 hoặc 60 tiếng một tuần. Tôi biết ông chủ vẫn còn vay tiền ngân hàng và ngân quỹ công ty rất eo hẹp. Tôi đến gặp ông và đề nghị ông cho tôi được nghỉ nửa ngày để chăm sóc vợ và gia đình. Tôi đã rất sợ bị mất việc hoặc bị trừ tiền lương. Không một chút do dự, ông chủ nói với tôi hãy nghỉ bất cứ lúc nào và hãy làm những gì cần thiết. Tôi đã làm việc hết sức linh hoạt trong những giờ đến công ty. Hàng tuần vợ tôi lại nhận được những bó hoa từ ông chủ. Con

tôi lại nhận được quà bánh hoặc một thứ gì đó từ ông. Sau khi vợ tôi qua đời, tôi đến gặp ông và xin nghỉ hai tháng không lương. Và vào mỗi thứ sáu trong tám tuần liên tục đều có một chi phiếu trả lương gửi tới tôi qua đường bưu điện. Tôi sẽ làm bất cứ điều gì vì người đàn ông này. Ông ấy chu đáo, đầy lòng trắc ẩn và hào phóng. Tất cả mọi người trong công ty đều biết việc ông đang làm và họ cố gắng làm việc chăm chỉ hết mình để mang đến thành công cho ông chủ tuyệt vời này.”

**Mời các bạn ghé thăm [Đào Tiểu Vũ's eBook](#) để tải thêm nhiều ebook hơn nữa.**