

VẤN ĐỀ
VÀ GIẢI PHÁP CHO
VIỆC XÂY DỰNG LẠI MỘT
MÔ HÌNH TỔ CHỨC MỚI ĐỐI VỚI
HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP
TRONG THỜI ĐẠI Đầy THÁCH THỨC NGÀY NAY

TÁI LẬP CÔNG TY

**Tuyên ngôn của cuộc cách mạng
trong kinh doanh**

Michael Hammer
và James Champy



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

33
41104 M

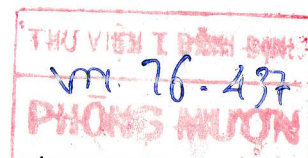
MICHAEL HAMMER và JAMES CHAMPY

Vũ Tiến Phúc dịch

TÁI LẬP CÔNG TY

**Tuyên ngôn của cuộc
cách mạng trong kinh doanh**

Tái bản lần thứ năm



NHÀ XUẤT BẢN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRUNG TÂM KINH TẾ CHÂU Á - THÁI BÌNH DƯƠNG (VAPEC)

THỜI BÁO KINH TẾ SÀI GÒN

2002

Đôi lời giới thiệu của Saigon Times Group

Kết quả cuộc thăm dò ý kiến trên 692 Bạn đọc của Thời báo Kinh tế Sài Gòn (Saigon Times Group), được công bố vào đầu năm 1995, cho thấy 67,9% bạn đọc thường xuyên quan tâm đến các thông tin và kiến thức trong lĩnh vực quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh - Đặc biệt là đối với thành phần Bạn đọc là thành viên lãnh đạo trong các doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước về hoạt động kinh tế.

Nhu cầu đó là chính đáng, xét trên cả hai phương diện: Đòi hỏi nội tại để phát triển của nền kinh tế Việt Nam cũng như đòi hỏi hội nhập của nền kinh tế Việt Nam với khu vực và thế giới.

Rất tiếc, khuôn khổ của Thời báo Kinh tế Sài Gòn không thể chuyển tải đầy đủ những nội dung cần thiết kể trên đến Bạn đọc.

Vì vậy, để bổ sung kịp thời, Saigon Times Group đã hợp tác với Nhà Xuất bản TP. Hồ Chí Minh và Trung tâm Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương (VAPEC) thực hiện từ

sách “kinh tế và phát triển” ; với hy vọng những trang sách sẽ có đủ độ dày hơn những trang báo để đi sâu nghiên cứu những lĩnh vực, những vấn đề, những tình huống... mà từ đó, Bạn đọc có thể gặt hái được ít nhiều điều hữu ích cho hoạt động của mình, hôm nay và ngày mai.

Cuối cùng, cũng như đối với Thời báo Kinh tế Sài Gòn, Saigon Times Weekly, Saigon Eco và Saigon Times Daily, chúng tôi tin tưởng ở sự ủng hộ, khuyến khích và phê bình xây dựng của Bạn đọc để từ sách “kinh tế và phát triển” có thể thật sự góp phần nhỏ bé vào sự nghiệp phát triển kinh tế của Đất nước, của thành phố.

Trong tinh thần đó, chúng tôi xin giới thiệu tập sách này đến Bạn đọc, như một lời chào gặp gỡ !

VÕ NHƯ LANH

Tổng Biên tập SaigonTimes Group

Mục lục

- Lời người dịch

- Cảm tạ

- Lời chú thích gửi bạn đọc

- Mở đầu

Chương 01: Cuộc khủng hoảng không vượt qua được

Chương 02: Sự tái lập - Con đường dẫn đến thay đổi

Chương 03: Suy nghĩ lại quá trình kinh doanh

Chương 04: Làm việc trong môi trường thế giới mới

Chương 05: Vai trò trợ lực của kỹ thuật tin học

Chương 06: Ai sẽ là người tái lập?

Chương 07: Cuộc săn lùng những cơ hội tái lập

Chương 08: Kinh nghiệm thiết kế lại qui trình

Chương 09: Bắt tay vào tái lập

Chương 10: Kinh nghiệm của Công ty Hallmark

Chương 11: Kinh nghiệm của Công ty Taco Bell

Chương 12: Kinh nghiệm của Công ty Capital Holding

Chương 13: Kinh nghiệm của Công ty Bell Atlantic

Chương 14: Thành công nhờ tái lập

Chương 15: Những câu hỏi mà bạn đọc quan tâm nhất

- Đoạn cuối

- Giới thiệu tác giả

Lời người dịch

Làm thế nào để cho doanh nghiệp hoặc công ty của mình không ngừng lớn mạnh, có sức cạnh tranh cao và giành được thắng lợi trong nền kinh tế thị trường đầy biến động và cạnh tranh ngày càng gay gắt? Đó là mối quan tâm thường xuyên của các chủ doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo công ty, cũng như các nhà quản lý kinh tế nói chung. Đó cũng là bài toán muôn thuở đặt ra cho các nhà khoa học về quản lý kinh tế. Kết quả là sự ra đời của hàng loạt các khái niệm, quan điểm, học thuyết và kỹ thuật mới về cách quản lý doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, trong lĩnh vực quản lý kinh tế vi mô, xuất hiện một khái niệm và quan điểm mới về phương thức hoạt động và tổ chức quản lý các doanh nghiệp và công ty kinh doanh hiện đại mà tiếng Anh gọi là "Business Reengineering", tạm dịch là "tái lập kinh doanh" hoặc "tái lập doanh nghiệp".

Người đi tiên phong trong lãnh vực "Tái lập" này là hai nhà quản lý kinh tế Mỹ: Michael Hammar và James Champy, đồng tác giả cuốn sách nổi tiếng "Tái lập công ty: tuyên ngôn cuộc cách mạng kinh doanh" mà các bạn đang cầm trong tay. Cuốn sách được xuất bản lần đầu năm 1993 và tái bản năm 1994 tại Mỹ.

Sau khi xuất bản, cuốn sách được hoan nghênh nhiệt liệt, trước hết

ở Mỹ rồi lan sang khắp nơi trên thế giới; 1,7 triệu cuốn đã được bán tại Mỹ, Nhật và châu Âu, và được coi là cuốn sách về kỹ thuật quản lý kinh doanh bán chạy nhất từ trước đến nay. Đến nay, cuốn sách đã được dịch ra 20 thứ tiếng trên thế giới.

Cuốn sách trình bày quan điểm mới về cách tổ chức quản lý một doanh nghiệp, công ty hiện đại nhằm thích nghi với môi trường mới của thế giới đang bước sang thế kỷ 21, dưới sự tác động của nền kỹ thuật tin học và cuộc cạnh tranh ngày càng diễn ra gay gắt ở khắp mọi nơi. Trên cơ sở đúc kết kinh nghiệm thực tế thành công cũng như thất bại của nhiều công ty tại Mỹ, các tác giả cuốn sách đã khái quát hoá, rút ra những nguyên tắc chung nhằm giúp cho các doanh nghiệp và công ty đang làm ăn kém hiệu quả, hoặc đứng trước nguy cơ suy sụp, tiến hành công cuộc "tái lập" nghĩa là tự lột xác, thay đổi tận gốc cách tổ chức hoạt động kinh doanh cũ và làm lại từ đầu theo quan điểm mới nhằm khắc phục yếu kém, vươn lên giành vị trí dẫn đầu trong từng lĩnh vực hoạt động kinh doanh của mình.

Theo số liệu được công bố tại Mỹ, đến nay đã có từ 75 - 80% các công ty Mỹ áp dụng kỹ thuật "Tái lập" để cải thiện hoạt động, nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty mình trên thị trường thế giới. Năm 1994 các công ty Mỹ đã bỏ ra 7 tỷ USD cho các chương trình "tái lập". Nhiều công ty, sau khi áp dụng đã tăng hiệu quả rõ rệt, giảm chi phí hoạt động cũng như tăng lợi nhuận hàng tỷ USD.

Từ Mỹ, khái niệm "Tái lập" đã lan sang các nước châu Âu, châu Mỹ La tinh và châu Á. Hàng vạn các nhà quản lý công ty khắp nơi trên thế giới đã tham gia các lớp đào tạo và huấn luyện về kỹ thuật "tái lập" để về vận dụng cho công ty của mình.

Nước ta đang đẩy mạnh phát triển kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, trong đó có một nội dung quan trọng là xây dựng và phát triển các tập đoàn kinh tế, các tổng công ty lớn của Nhà nước, cũng như các loại doanh nghiệp khác, trong đó có doanh nghiệp tư nhân trong nước,

ngày càng lớn mạnh về thể và lực, và nhất là có đủ sức cạnh tranh để vươn ra thị trường thế giới. Muốn vậy, một biện pháp quan trọng là các công ty, doanh nghiệp nước ta phải tiếp cận với những thông tin mới, nắm được các tri thức mới, trong đó có kiến thức về quản lý kinh tế hiện đại. Có như thế, chúng ta mới có khả năng đón trước sự phát triển, sớm rút ngắn khoảng cách giữa ta và các nước đi trước, đặc biệt là các nước láng giềng ở Đông Nam Á.

Với ý nghĩ đó, chúng tôi đã dịch cuốn sách này và xin giới thiệu cùng bạn đọc để tham khảo.

Đây là một lĩnh vực rất mới mẻ đối với thế giới, và càng mới mẻ đối với thực tiễn nước ta hiện nay. Nhiều khái niệm, từ ngữ chỉ mới xuất hiện lần đầu rất gần đây, chưa có trong các từ điển trong nước và nước ngoài. Mặt khác, trình độ năng lực dịch thuật còn hạn chế, do đó chắc chắn không thể tránh khỏi sai sót.

Vậy chúng tôi rất hoan nghênh và chân thành đón nhận mọi ý kiến đóng góp của bạn đọc để giúp cho tác phẩm dịch này được hoàn chỉnh hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

TP. Hồ Chí Minh, ngày 12/10/1995

Người dịch:

VŨ TIỀN PHÚC

Cảm tạ

Vấn đề trọng tâm của cuốn sách này là các công ty Mỹ cần phải tiến hành một cuộc cải cách tận gốc các phương thức hoạt động của mình. Có thể một số người sẽ cho rằng điều này thật liều lĩnh, cực đoan. Song chúng tôi cần nhấn mạnh rằng những kiến nghị và kết luận của chúng tôi đều được dựa trên hiệu quả thực tế của các công ty mà tên tuổi của nó gắn liền với những thành công to lớn. Chúng tôi rất biết ơn các công ty này cũng như các nhà lãnh đạo, quản lý nhìn xa trông rộng của họ. Công lao đóng góp là của nhiều người, nhưng xin nêu ra đây một số người, đó là: David Barry của Công ty Ford; Bob Stark của Hallmark Cards; Norm Phelps và Pam Godwin của Capital Holding; Woody Noxon và Al Van De Moere của Eastman Kodak; Chuck Mc Caig nay là của Chubb Insurance; John Martin của Taco Bell; Stephen Israel và Wayne Hoover của IBM Credit; Regis Filtz quá cố của Bell Atlantic; Roon Compton của Aetna Life & Casualty và Bruce Marlow của Progressive Insurance. Những người kể trên và công ty của họ được xem là những mẫu mực tiên phong đối với vấn đề tái lập các công ty.

Chúng tôi cũng rất biết ơn nhiều đồng nghiệp và các thầy giáo đã giúp đỡ và tạo điều kiện cho chúng tôi học hỏi được nhiều điều bổ ích trong thời gian qua. Chúng tôi không thể kể hết danh sách của họ, nhưng xin nêu ra hai người đặc biệt xứng đáng: Ông Peter Drucker và Tony Athos

mà tầm nhìn của hai ông về vấn đề tổ chức bộ máy công ty đã giúp chúng tôi đi đến công trình này. Chúng tôi cũng muốn cảm ơn những cá nhân làm việc tại CSC Index đã chia sẻ với chúng tôi những kinh nghiệm về tư vấn của họ, về thu thập tư liệu điển hình và giúp chúng tôi đưa cuốn sách này đến thành công.

Chúng tôi đặc biệt muốn cảm ơn những cá nhân đã có đóng góp quý giá làm nên cuốn sách này như Donna Sammons Carpenter; Tom Richman và Abby Salomon mà những kỹ năng hiệu đính rất đặc sắc của họ đã giúp cho việc biến những đoạn rời rạc thành một bộ sách văn chương hoàn hảo, như Helen Rees, trợ lý ấn loát của chúng tôi, người đã dạy chúng tôi về "kinh doanh" trong ấn loát, và Virginia Smith, biên tập viên tại Harper Business, người đã ủng hộ chúng tôi trong từng bước đi.

Cuối cùng, sự biết ơn lớn nhất của chúng tôi xin dành cho tất cả những ai đang giúp cho việc tái lập công ty trở thành hiện thực tại mỗi công ty của mình và làm cho sự hiểu biết chung về thời đại mới trong kinh doanh ngày càng mở rộng.

Các tác giả

Lời chú thích gửi bạn đọc

Cuốn sách bìa cứng xuất bản lần đầu năm 1993 của tập sách mà bạn đang đọc đã trở thành một trong những cuốn sách bán chạy nhất trong năm qua. Một điều bất thường đối với loại sách về kinh doanh, cuốn "TÁI LẬP CÔNG TY" hơn sáu tháng liền nằm trong danh mục các cuốn sách phi tiểu thuyết đắt khách nhất của tờ báo New York Time. Từ đó, cuốn "TÁI LẬP CÔNG TY" đã được dịch sang 14 thứ tiếng và trở thành cuốn sách bán chạy nhất trên thế giới.

Khi chúng tôi viết cuốn sách này, thuật ngữ "tái lập" vẫn ít ai biết đến. Nay thì đã khác. Hiện nay, hàng trăm ngàn người đã mua và nghiền ngẫm cuốn sách này đều thấu hiểu ý nghĩa và tầm quan trọng của "tái lập". Dương nhiên, chúng tôi rất hài lòng khi cuốn sách đã được đón nhận hết sức nồng nhiệt. Chúng tôi càng hài lòng hơn khi cuốn sách này châm ngòi cho những hoạt động cụ thể. Vô số những công ty nay đã thừa nhận sự cần thiết phải tái lập và đã khởi sự một quá trình gian nan, nhưng đầy tin tưởng vào một tương lai xán lạn. Do vậy, chúng tôi không có gì phàn nàn mà chỉ thấy lo ngại.

Trong khi chúng tôi vui mừng về những ý tưởng của mình đã được mọi người đón nhận, chúng tôi lại lo ngại về việc sử dụng không đúng và lạm dụng từ ngữ "tái lập". Nó đã trở thành một khẩu ngữ quen thuộc trên báo

chí kinh doanh, trên phương tiện truyền thông đại chúng, trong các cuộc nói chuyện, đàm thoại, thậm chí nó đã trở thành từ ngữ dùng để quảng cáo bán sản phẩm và dịch vụ. Đáng tiếc là nhiều người sử dụng từ này, nhưng không hiểu đúng ý nghĩa của nó. Do vậy mà rất nhiều những ý tưởng chỉ đúng một nửa và cả những điều chỉ là nhắm nhĩ hàng ngày được người ta phát ra và gọi đó là tái lập. Chúng tôi hy vọng rằng việc xuất bản cuốn sách bìa mỏng nhan đề "TÁI LẬP CÔNG TY" lần này sẽ góp phần làm đảo ngược xu hướng trên.

Nhân dịp này, chúng tôi muốn bình luận về hai nhận xét đối với cuốn sách mà nhiều bạn đọc đã chia sẻ với chúng tôi. Thứ nhất, chúng tôi đã bị lên án là có giọng điệu thuyết giáo. Quả thật, chúng tôi đã có sự hăng hái của người truyền đạo khi viết hoặc khi nói về sự tái lập, vì sự tái lập đối với chúng tôi không phải chỉ là một kỹ thuật kinh doanh mới để cải thiện kết quả cuối cùng của công ty. Mà đúng hơn, là vì lẽ chúng tôi tin rằng sự tái lập quả thực là điều duy nhất đang đứng giữa các công ty Mỹ, nền kinh tế Mỹ và thảm họa. Thật khó mà đứng vững trước tình cảnh đó, và do vậy chúng tôi mong sự lượng thứ của các bạn.

Thứ hai là, nhiều bạn đọc nói với chúng tôi họ không chỉ đọc, mà đúng hơn là nghiền cứu cuốn sách. Đây chính là điều mà chúng tôi mong mỏi khi viết cuốn sách "TÁI LẬP CÔNG TY". Cuốn sách này mặc dù chúng tôi hy vọng nó là nguồn cảm hứng, nhưng nó không nhằm mục đích như một số cuốn sách hấp dẫn khác, tức đọc một lần rồi xếp nó vào giá sách. Tiếp thu những khái niệm mới và cơ bản về sự tái lập chỉ là bước đầu tiên, sự tiến bộ tiếp theo đòi hỏi sự chú ý nhiều hơn đến các chi tiết của việc thực hiện sự tái lập. Với mục đích đó, chúng tôi hy vọng bạn đọc sẽ còn tiếp tục giở lại những trang sách này.

Các tác giả

Mở đầu

Hàng loạt các nguyên lý được đặt ra đã tạo nên cơ cấu tổ chức, cách quản lý và hoạt động của các doanh nghiệp Hoa Kỳ trong suốt hơn hai thế kỷ qua. Với cuốn sách này, chúng tôi xin nói rằng đã đến lúc phải trút bỏ các nguyên lý cũ kỹ đó và thay vào đó là những nguyên lý mới. Nếu không, các công ty Mỹ sẽ phải đóng cửa hoặc rút lui khỏi kinh doanh.

Sự lựa chọn thật là đơn giản và dứt khoát.

Các nhà doanh nghiệp, quản lý và điều hành người Mỹ đã lập ra và vận hành các công ty Mỹ trong suốt hơn một trăm năm qua, đã đáp ứng được yêu cầu ngày càng mở rộng đối với thị trường. Các tiêu chuẩn hoạt động của các nhà doanh nghiệp Mỹ và các công ty do họ điều hành thật sự đã được áp dụng cho các nhà doanh nghiệp trên thế giới. Đáng buồn thay, điều này ngày nay sẽ không còn hợp thời nữa. Cuốn sách mà bạn đang có sẽ mô tả một cách thấu đáo mô hình kinh doanh mới và những kỹ thuật liên quan mà các nhà quản lý, điều hành Mỹ sẽ phải áp dụng để đổi mới công ty của mình nhằm cạnh tranh được trong một thế giới mới.

Để thực hiện công cuộc đổi mới này, các nhà quản lý Mỹ phải từ bỏ các quan niệm, nguyên lý cũ về tổ chức, hoạt động cũng như các quy tắc mà họ đang áp dụng và phải tạo ra những quy tắc hoàn toàn mới.

Những công ty mới sẽ không giống như công ty hiện nay, và cách thức

hoạt động của chúng về mua bán, sản xuất, giao nhận sản phẩm và dịch vụ cũng sẽ rất khác. Nó sẽ là những công ty chỉ nhằm mục đích hoạt động trong thế giới ngày nay và cho tương lai, chứ không phải những công ty chuyển tiếp từ thời vinh quang xa xưa, không còn thích hợp với thời đại ngày nay.

Trong hơn hai trăm năm qua, người ta đã thành lập và xây dựng các công ty dựa vào phát minh tuyệt vời của Adam Smith về sự phân chia hoạt động công nghiệp thành các công đoạn đơn giản nhất và cơ bản nhất. Trong thời đại kinh doanh hậu công nghiệp mà chúng ta đang bước vào thì các công ty sẽ được thành lập và xây dựng dựa trên tư tưởng thống nhất lại những công đoạn đó vào một quá trình kinh doanh gắn bó với nhau.

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ lý giải các công ty hiện đang hoạt động có thể đổi mới bản thân mình như thế nào. Chúng tôi gọi kỹ thuật mà họ sử dụng để thực hiện mục đích này là *sự tái lập doanh nghiệp* (Business reengineering) và chính nó là kỹ thuật đối với cuộc cách mạng mới trong kinh doanh cũng như là sự chuyên môn hoá lao động đối với cuộc cách mạng trước đây. Các công ty lớn nhất của Mỹ, kể cả công ty thành công nhất và hứa hẹn nhất, cũng cần phải nắm và áp dụng những nguyên lý tái lập doanh nghiệp, nếu không họ sẽ bị che lấp bởi những thành công lớn hơn của các công ty đã áp dụng nó.

Ý tưởng tái lập công ty không phải là sản phẩm du nhập từ Nhật Bản. Nó cũng không phải là biện pháp chữa chạy nhanh chóng mà nhà quản lý Mỹ có thể áp dụng cho công ty của mình. Nó không phải là một thủ thuật mới hứa hẹn làm tăng chất lượng sản phẩm hay dịch vụ của công ty hoặc giảm bớt phần trăm giá thành. Tái lập doanh nghiệp cũng không phải là chương trình để nâng cao tinh thần làm việc cho công nhân hay kích thích nhân viên bán hàng. Nó sẽ không thúc đẩy hệ thống điện toán cũ làm việc nhanh hơn. Tái lập doanh nghiệp lại càng không phải nói về

việc *sửa sang* cái gì cả.

Tái lập doanh nghiệp có nghĩa là bỏ đi rất nhiều những tri thức đã được chấp nhận trong suốt hai trăm năm quản lý công nghiệp. Điều đó có nghĩa là phải quên đi cách thức hoạt động trong thời đại kinh tế thị trường kiểu cũ và quyết định xem bây giờ nó cần được tiến hành như thế nào là tốt nhất. Trong tái lập doanh nghiệp, những chức danh cũ, cách sắp xếp tổ chức cũ như phòng, ban, tổ... không thành vấn đề nữa. Đó là những thứ nguy tạo đối với thời đại mới. Vấn đề quan trọng trong tái lập doanh nghiệp là chúng ta muốn tổ chức công việc như thế nào, trên cơ sở xem xét điều kiện, nhu cầu của thị trường và khả năng của kỹ thuật ngày nay. Đối với các nhà tái lập doanh nghiệp thì việc người ta và các công ty đã tiến hành hoạt động kinh doanh như thế nào ngày hôm qua là không thành vấn đề.

Sự tái lập doanh nghiệp đúc kết những đặc tính truyền thống đã tạo cho người Mỹ trở thành những nhà sáng tạo kinh doanh lớn, đó là tính tự lực, dám chấp nhận rủi ro và một thiên hướng muốn đổi thay.

Hướng tư duy chính của tái lập doanh nghiệp là một *ý thức từ bỏ* - tức là xác định và từ bỏ những quy tắc lỗi thời và những giả định căn bản đã làm cơ sở cho những hoạt động kinh doanh hiện nay. Bất cứ công ty nào cũng đầy rẫy những phương châm do nhiều thập kỷ trước để lại, như là "khách hàng không thể tự sửa thiết bị của mình", "các kho hàng tại chỗ là cần thiết cho việc cung cấp dịch vụ tốt", "các quyết định mua bán phải do trụ sở chính của công ty đưa ra". Các quy tắc này được dựa trên giả thuyết về kỹ thuật, con người, về mục tiêu đặt ra của công ty mà ngày nay không còn đúng nữa. Chẳng nào mà các công ty chưa thay đổi những quy tắc này thì mọi sự tổ chức lại chỉ là bề ngoài sẽ chẳng có hiệu quả gì hơn là phúi bụi đồ gỗ trong lâu đài Pompei.

Khái niệm về tái lập doanh nghiệp đã được tiến hoá như thế nào và chúng tôi đã phát triển phương pháp luận để thực hiện nó ra sao? Gần

mười năm trước đây, chúng tôi đã bắt đầu nhận thấy một vài công ty đã cải thiện vượt bậc hoạt động của mình trong một hoặc nhiều lĩnh vực. Nhờ thay đổi tận gốc phương thức hoạt động của mình, các công ty này đã không thay đổi lĩnh vực kinh doanh đã có, mà đúng hơn là đã cải cách triệt để quy trình mà họ theo đuổi trong lĩnh vực kinh doanh đó, thậm chí thay thế hoàn toàn các quy trình cũ.

Đồng thời, chúng tôi đã tham gia tích cực và giúp đỡ một số khách hàng phát triển kỹ thuật mới, nhờ đó mà họ vượt qua được khó khăn, thậm chí còn phát đạt trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để làm được như vậy, các doanh nghiệp phải sẵn sàng nhìn lại chính mình và vượt ra khỏi các "công đoạn", "chức năng" được chia cắt để vươn tới toàn bộ "quá trình" - đây là công việc không dễ dàng đối với các công ty đã qua nhiều năm gắn bó với phương pháp tổ chức cổ điển. ("Quá trình" ở đây chúng tôi hiểu đơn giản là một loạt các hoạt động mà khi cộng chung lại, nó sẽ tạo ra kết quả có giá trị đối với khách hàng, chẳng hạn như phát triển một sản phẩm mới). Hầu như lúc nào cũng vậy, quá trình này thay đổi như thế nào thì sẽ kéo theo sự thay đổi tận gốc về hình thù và tính chất của các bộ phận trong công ty có liên quan đến quá trình hoạt động đó. Điều làm chúng tôi chú ý là các công ty này đã đạt được kết quả vượt bậc một phần là vì nó không chịu chấp nhận mức thấp hơn thế.

Chúng tôi quyết định xem xét kỹ hơn. Chúng tôi muốn hiểu vì sao các công ty này chọn cách thay đổi tận gốc hơn là dùng phương pháp cứu chữa nhẹ nhàng bằng cách cải thiện từ từ, từng bước một như hầu hết các doanh nghiệp vẫn thường áp dụng. Chúng tôi muốn tìm ra cái chung, nếu có, về kỹ thuật mà các công ty đó áp dụng để đem lại kết quả của sự thay đổi. Cái gì đã đem lại kết quả và vì sao? Cái gì đã không mang lại kết quả và vì sao? Liệu những kỹ thuật này có thể chuyển giao cho các công ty khác trong lĩnh vực kinh doanh khác hay không? Liệu nó có thể áp dụng cho cả công ty nói chung thay vì chỉ áp dụng cho một bộ phận nhỏ, cụ

thể của một công ty?

Chúng tôi phát hiện ra rằng hầu hết các công ty chúng tôi điều tra, nghiên cứu và đã thành công nhờ thay đổi tận gốc một hoặc nhiều quá trình được áp dụng (mặc dù các công ty này không hề hay biết) với cùng một thứ công cụ và chiến thuật. Ngược lại, đối với một số công ty đã thử làm nhưng không thành công trong việc cải thiện vượt bậc kết quả hoạt động, thì thường do một hoặc một vài nguyên nhân giống nhau.

Chúng tôi cũng phát hiện thấy những công ty gây ấn tượng nhất là những công ty muốn đạt được cái gì lớn hơn sự cải thiện nho nhỏ và họ đã thành công. Các công ty này đều tự đặt câu hỏi khác với các công ty khác: họ đã không đặt các câu hỏi đại loại như “làm thế nào để tiến hành công việc nhanh hơn” hay “làm thế nào để tiến hành công việc tốt hơn” hoặc “làm thế nào để tiến hành công việc với chi phí thấp hơn”. Thay vào đó, họ đặt câu hỏi “Tại sao chúng ta phải làm cái điều chúng ta đang làm mà không phải là cái khác?”

Quả thật, tại sao lại như vậy?

Đây là câu hỏi chúng tôi đã bắt đầu nêu ra cho các công ty trên toàn nước Mỹ và câu trả lời chúng tôi nhận được là rất đáng ngạc nhiên. Chúng tôi phát hiện thấy rất nhiều công việc do các nhân viên tiến hành lại không liên quan gì đến việc thoả mãn yêu cầu của khách hàng cả - tức là tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, cung cấp sản phẩm với giá phải chăng, và những dịch vụ hoàn hảo. Nhiều hoạt động được tiến hành chỉ đơn giản làm thoả mãn những yêu cầu nội bộ của các bộ phận trong công ty mà thôi.

Từng bước, qua khảo sát kinh nghiệm của nhiều công ty, chúng tôi có thể hình dung ra cấu trúc của các hoạt động đã dẫn đến thành công và không thành công của họ và chúng tôi thấy được các quy tắc để tiến hành sự thay đổi tận gốc nhằm mang lại hiệu quả. Sau cùng chúng tôi đặt tên cho bộ quy tắc này là “Tái lập doanh nghiệp” (Business reengineering).

Thế rồi chúng tôi vạch ra một phương pháp tiếp cận mà các nhà quản lý, điều hành của các công ty khác có thể áp dụng trong đơn vị của mình. Bây giờ thì hàng chục công ty đang tham gia tích cực vào việc tái lập toàn bộ hay từng bộ phận, đơn vị hoạt động của mình.

Chúng tôi tin rằng, việc tái lập công ty không thể tiến hành từng bước nhỏ và rụt rè, mà phải làm triệt để “được ăn cả ngã về không” thì kết quả đạt được mới thực sự có ý nghĩa. Hầu hết các công ty không có sự lựa chọn nào khác hơn là nhìn thẳng mục tiêu đó và kiên quyết thực hiện. Đối với nhiều công ty, sự tái lập là hy vọng duy nhất để thoát khỏi phương thức kinh doanh lỗi thời, kém hiệu quả mà trước sau chính họ sẽ bị tiêu diệt.

Trong cuốn sách này, chúng tôi đưa ra lý lẽ mạnh mẽ để chứng minh rằng tái lập doanh nghiệp là niềm hy vọng duy nhất, tốt nhất để khôi phục sức cạnh tranh của các doanh nghiệp Hoa Kỳ. Chúng tôi trình bày các nguyên do phải tái lập, mô tả lại các kỹ thuật của nó nhằm báo trước cho bạn đọc nhận biết những vấn đề họ sẽ gặp phải trong một thế giới mà chỉ những công ty nào thay đổi một cách sâu sắc, tức tái lập quá trình hoạt động kinh doanh của mình, mới thành công mà thôi.

Chúng tôi cũng đặt ra các chỉ dẫn để khởi xướng, điều hành và làm theo trong quá trình tái lập những công ty mà ban lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng để thấy sự cần thiết phải thay đổi và đủ dũng cảm để tiến hành sự thay đổi đó.

Những ai đi theo suốt con đường của chúng tôi sẽ học được điều mà chúng tôi đã học được là tại sao hầu hết các công ty Mỹ đã đến thời điểm cần có những hành động quyết liệt. Họ sẽ hiểu được rằng việc tái lập doanh nghiệp sẽ đem lại kết quả ra sao. Họ sẽ học hỏi được kinh nghiệm của các công ty mà chúng tôi đã nghiên cứu và giúp họ làm thế nào để đi đến thắng lợi trong việc tái lập một doanh nghiệp.

Cuốn sách của chúng tôi đúc kết những kinh nghiệm thực tiễn của các công ty đã rút được bài học: con đường duy nhất để đạt được cái mà họ

phải đạt là sự tái lập doanh nghiệp. Tuy cuốn sách đưa ra, nhiều ví dụ, nhưng nó không phải sách nói về giai thoại hay chuyện kể, mà nói về những ý tưởng. Chúng tôi tin rằng những ý tưởng này có tầm quan trọng đối với doanh nghiệp ngày nay chẳng khác gì ý tưởng của Adam Smith đối với các nhà doanh nghiệp và quản lý hơn hai thế kỷ qua. Chúng tôi tin tưởng rằng việc áp dụng các nguyên tắc của tái lập doanh nghiệp sẽ có tác dụng, có ý nghĩa lớn lao như các nguyên tắc về tổ chức công nghiệp của Adam Smith đã từng tạo ra.

Mặc dù tin tưởng ở tầm quan trọng của cuốn sách, nhưng chúng tôi không cho rằng đây sẽ là cuốn sách cuối cùng viết về tái lập doanh nghiệp. Từ khi cuốn sách "Sự phồn vinh của các quốc gia" (The wealth of Nations) được xuất bản năm 1776, thì vô số các cuốn sách sổ tay về quản lý kinh tế đã phát triển và làm rõ những tư tưởng của Adam Smith. Chúng tôi hy vọng cuốn "TÁI LẬP CÔNG TY - tuyên ngôn của cuộc cách mạng kinh doanh" cũng sẽ là một cuốn sách có tác dụng về sau và không phải là tuyên ngôn cuối cùng.

CHƯƠNG I

Cuộc khủng hoảng không vượt qua được

Ban Lãnh đạo các công ty Mỹ đều lên tiếng nói rằng họ muốn cho công ty của họ linh hoạt để có thể thích nghi nhanh chóng với sự biến động của thị trường, rằng phải đưa ra giá thấp để đánh bại đối thủ cạnh tranh, phải sáng tạo để bảo đảm cho sản phẩm và dịch vụ do mình làm ra đạt trình độ kỹ thuật mới nhất nhằm đem lại chất lượng cao nhất phục vụ khách hàng.

Vậy, nếu Ban Lãnh đạo muốn cho công ty của mình làm ra sản phẩm giá thành hạ, lành lợi, linh hoạt, nhạy cảm, biết cạnh tranh, biết sáng tạo, hiệu quả, chiều khách hàng, và sinh lợi, thế thì tại sao quá nhiều công ty Mỹ lại lúng túng, vụng về, cứng nhắc, chậm chạp, cạnh tranh kém, thiếu sáng tạo, kém hiệu quả, thờ ơ đối với nhu cầu của khách hàng và thua lỗ? Để trả lời câu hỏi này cần xem các công ty Mỹ tiến hành công việc của mình bằng cách nào và tại sao nó lại làm như vậy. Một vài ví dụ dưới đây sẽ minh họa một thực tế là những kết quả mà công ty đạt được thường khác xa những điều mà Ban Lãnh đạo của nó mong đợi.

Một nhà máy nơi chúng tôi đến thăm, đã đặt ra mục tiêu như nhiều

công ty khác là đáp ứng nhanh chóng các đơn đặt hàng của khách, nhưng mục tiêu này thường không đạt được. Cũng như hầu hết các công ty trong ngành công nghiệp, công ty này dùng hệ thống phân phối nhiều cấp. Tức là, các phân xưởng chuyển thành phẩm đến nhà kho trung ương (CDC). Rồi CDC chuyển tiếp sản phẩm đến các trung tâm phân phối địa phương (RDC), tức là các kho nhỏ hơn, là nơi tiếp nhận và giao hàng cho khách theo đơn đặt hàng.

Một kho địa phương (RDC) nào đó có thể nằm tại địa điểm của kho trung ương (CDC) đã được thành lập. Trong thực tế có thể xảy ra trường hợp cả hai kho này cùng ở trong một tòa nhà. Thực tế thường xảy ra trường hợp không tránh khỏi là các RDC không đủ hàng để đáp ứng theo đơn đặt hàng của khách. Một RDC nào đó, lẽ ra phải lấy được hàng đang cần một cách nhanh chóng từ CDC, chỉ nằm cách đó một gian nhà, nhưng sự việc không diễn ra như vậy. Bởi vì ngay cả đối với đơn đặt hàng khẩn cấp, quá trình này cũng phải mất đến 11 ngày: một ngày để RDC thông báo cho CDC biết nó cần hàng đó; năm ngày để CDC kiểm tra, phân loại và truyền lệnh; và năm ngày nữa để RDC nhận hàng chính thức, xếp vào kho rồi lại phân loại và đóng gói. Lý do phải tốn nhiều thời gian là vì trong khi thước đo chất lượng phục vụ của RDC là thời gian cần để đáp ứng đơn đặt hàng của khách, nhưng đối với CDC lại không phải như vậy. Hoạt động của nó được đánh giá theo các tiêu chuẩn khác như chi phí lưu kho, số quay vòng lưu kho và chi phí lao động. Sự hối hả đáp ứng yêu cầu khẩn cấp của RDC có thể có hại cho bản thân hoạt động của CDC. Hậu quả là RDC đành thôi tìm cách lấy hàng khẩn cấp từ CDC chỉ nằm cách đó một gian nhà. Thay vào đó, nó lấy hàng từ một RDC khác chở đến bằng máy bay. Thế còn chi phí ư? Riêng cước phí máy bay hàng năm đã lên đến hàng triệu đôla rồi; mỗi RDC có một bộ phận không làm gì khác ngoài liên hệ với các RDC khác để tìm kiếm hàng hoá; và có nhiều hàng hoá cùng loại được vận chuyển và bốc dỡ đi đi lại lại nhiều lần một cách hết sức vô lý. Thế mà các RDC, lẫn CDC đều coi là đã làm đúng bổn phận của mình,

nhưng toàn bộ hệ thống thì hoạt động kém.

Thông thường, để đạt được hiệu quả hoạt động cao cho mỗi bộ phận trong công ty thì lại làm tổn hại đến toàn bộ hệ thống công ty. Vào một buổi chiều, một chiếc máy bay của hãng hàng không lớn Hoa Kỳ đỗ lại trên đường băng tại sân bay A để sửa chữa, nhưng thợ máy nơi gần nhất có đủ tay nghề để sửa chữa lại đang làm việc tại sân bay B. Giám đốc sân bay B không chịu cử thợ máy đến sân bay A ngay chiều hôm đó, chỉ vì sau khi hoàn thành công việc sửa chữa thì thợ máy đó sẽ phải nghỉ lại đêm tại khách sạn mà việc thanh toán tiền khách sạn lại do kinh phí của sân bay B chịu. Do vậy mà thợ máy đã được cử đến sân bay A vào buổi sáng ngày hôm sau, để anh ta có thể làm công việc sửa chữa và trở về nhà trong cùng một ngày. Như thế là chiếc máy bay trị giá vài triệu đô la đã phải kéo dài thời gian nằm chờ, gây thất thu cho hãng hàng không hàng trăm ngàn đô la chỉ vì sân bay B không muốn chi 100 đô la chi phí khách sạn. Giám đốc sân bay B không phải người ngu dốt hay thiếu trách nhiệm. Anh ta đã hành động đúng theo qui tắc làm việc mà anh ta phải chấp hành, tức là: kiểm soát chặt chẽ và giảm đến mức tối thiểu chi phí của đơn vị mình.

Những công việc đòi hỏi phải có sự hợp tác và phối hợp giữa nhiều bộ phận khác nhau trong cùng một công ty, thường là nguyên nhân của sự rắc rối. Chúng ta đều biết rằng khi những đại lý bán lẻ trả lại cho nhà sản xuất một số hàng tiêu dùng không bán được để lấy lại vốn thì có đến 13 bộ phận khác nhau dính líu đến công việc này: bộ phận tiếp nhận, nhận lại hàng hoá, nhà kho chuyển vào kho để cất giữ; bộ phận quản lý lưu kho cập nhật số liệu để theo dõi việc giao nhận hàng; bộ phận tiếp thị xác định giá trị thực sự của hàng hoá đã được bán; bộ phận kế toán bán hàng điều chỉnh lại mức tiền hoa hồng; bộ phận kế toán tổng hợp cập nhật số liệu về tài chính, v.v... Tuy nhiên, không hề có một bộ phận, hay một cá nhân nào đứng ra chịu trách nhiệm xử lý toàn bộ đối với việc trả lại hàng đó cả. Từng bộ phận liên quan đến việc nhận hàng lại không coi việc đó cần

ưu tiên giải quyết. Do vậy, không có gì ngạc nhiên là sơ xuất thường xảy ra. Các hàng hoá do đại lý trả lại rút cục đã “biến mất” trong nhà kho. Công ty vẫn phải trả tiền hoa hồng bán hàng đối với số hàng hoá đã không bán được. Tệ hơn nữa, những đại lý bán lẻ do không nhận được khoản tiền trả lại như họ mong đợi trở nên tức giận, do đó làm hỏng mọi cố gắng khuyến mại và tiếp thị của công ty. Những đại lý bán lẻ bất mãn đó chắc chắn sẽ hết nhiệt tình tiêu thụ sản phẩm mới do công ty sản xuất. Họ cũng sẽ thanh toán dây dưa các khoản còn nợ, thường họ chỉ chịu thanh toán các khoản sau khi trừ đi giá trị lô hàng đã đem trả lại. Điều này làm cho bộ phận kế toán của công ty lâm vào tình trạng rối bời vì các hoá đơn của khách hàng không khớp với chứng từ của công ty. Cuối cùng công ty đành bỏ tay, không thể lần mò ra đầu đuôi điều gì đã thực sự diễn ra. Những ước tính chi phí hàng năm của công ty về các khoản thất thu do hàng bị trả lại và hậu quả liên quan đã lên đến chín con số. Ban Lãnh đạo công ty cũng đã có cố gắng siết chặt qui trình xử lý việc hàng bị trả lại, nhưng vừa mới chấn chỉnh được một số bộ phận thì đã nảy sinh các vấn đề mới.

Thậm chí ngay cả công việc rất quan trọng có tác động rất lớn đến hoạt động của công ty, thường cũng không có ai phụ trách. Chẳng hạn, một trong những qui tắc phê chuẩn được phẩm mới của Chính phủ là công ty được phẩm phải đưa ra kết quả thử nghiệm thực tế việc dùng thuốc đó trong một tuần lễ của ba chục bệnh nhân. Để có được số liệu thực tế này công ty đã phải mất hai năm. Riêng căn bộ khoa học của công ty đã mất bốn tháng để tiến hành nghiên cứu và xác định số liệu cụ thể. Thật ra, việc thiết kế công trình nghiên cứu chỉ mất có hai tuần lễ, nhưng phải mất mười bốn tuần để các nhà khoa học khác xem lại. Tiếp đến công ty phải mất hai tháng sắp xếp kế hoạch và tiến hành phỏng vấn các bác sĩ, những người đã từng chăm sóc bệnh nhân và biết rõ loại thuốc đã được dùng thử. Để được phép của các bệnh viện liên quan, phải mất một tháng; hầu hết thời gian là chỉ để chờ câu trả lời. Các bác sĩ theo dõi việc dùng thuốc thử do đã được trả công trước rồi, nên không có gì kích thích họ

phải làm nhanh công việc. Để tập hợp các kết quả báo cáo do bác sĩ tiến hành cũng phải mất hai tháng. Tiếp đến, người quản lý công trình nghiên cứu chỉnh lý số liệu mẫu báo cáo, thì phát hiện khoảng 90% số liệu có sai số. Bản báo cáo lại được chuyển trả lại cho người thiết kế ban đầu, rồi chuyển tiếp cho người quản lý công trình, rồi gửi trả lại cho các bác sĩ để sửa lại chỗ sai sót. Như vậy, do quá trình thử nghiệm thực tế đối với loại được phẩm mới (chứ không phải do quá trình phê duyệt của Chính phủ) mà công ty đã bị thất thu khoản lợi nhuận gần hai năm trị giá đến hàng triệu đô la. Tuy nhiên, cho đến ngày nay chưa có một ai tại công ty này được giao trách nhiệm, quyền hạn đối với việc thử nghiệm thuốc dùng trên thực tế.

Trên đây là những câu chuyện thực tế mà chúng tôi gặp một cách tình cờ. Những câu chuyện như thế này được lặp đi lặp lại vô tận. Nhưng các công ty nói trên không phải là trường hợp ngoại lệ. Đây là qui luật khách quan. Các nhà quản lý đều không muốn công ty của họ làm ăn như vậy, nhưng những việc như thế vẫn cứ tái diễn. Tại sao vậy?

Các công ty Mỹ hoạt động kém không phải vì lý do như một số nhà chỉ trích nêu ra là công nhân Mỹ lười biếng và nhà quản lý Mỹ thiếu năng lực. Thành tựu công nghiệp và kỹ thuật Mỹ đã được ghi nhận hơn thế kỷ qua là bằng chứng cho thấy nhà quản lý Mỹ không kém năng lực và công nhân Mỹ hăng hái làm việc. Sự thật trở trêu là các công ty Mỹ hiện nay hoạt động kém chính là vì nó đã từng hoạt động tốt.

Hơn 100 năm qua, các nhà kinh doanh Mỹ dẫn dắt thế giới trong việc sáng lập ra các tổ chức kinh doanh đi đầu trong việc phát triển sản phẩm, sản xuất và phân phối. Không có gì ngạc nhiên khi các công ty Mỹ đã trở thành mô hình tổ chức cho các doanh nghiệp trên thế giới. Các công ty Mỹ đã sản xuất ra các loại sản phẩm với giá cả hợp với túi tiền của nhiều người. Đã xây dựng và vận hành các tuyến đường sắt trải dài khắp lục địa, đã tạo ra các tiến bộ kỹ thuật như điện thoại và ô tô, làm biến đổi cuộc

sống của chúng ta và cũng đã tạo ra mức sống cao nhất mà thế giới chưa từng biết đến. Việc chính các công ty này, và những con cháu của họ bây giờ không còn làm tốt công việc của mình nữa không phải vì do những khuyết tật nội tại bẩm sinh, mà là vì thế giới mà họ đang sống đã thay đổi vượt khỏi giới hạn khả năng điều chỉnh của họ.

Những nguyên tắc mà họ đã từng dựa vào để tổ chức công việc tỏ ra phù hợp một cách tuyệt vời với điều kiện của thời trước đây, nhưng thời gian tồn tại của nó chỉ kéo dài đến thế thôi.

Những kỹ nghệ tiên tiến, sự biến mất của ranh giới thị trường giữa các quốc gia và những nhu cầu thay đổi của người tiêu dùng cần có nhiều sự lựa chọn hơn bao giờ hết, tất cả điều đó cộng lại đã làm cho mục tiêu, phương pháp và các nguyên tắc tổ chức cơ bản của các công ty cổ điển Mỹ trở nên lỗi thời một cách đáng buồn. Việc giành lại khả năng cạnh tranh cho các công ty này không phải bằng cách bắt các nhân viên làm việc nhiều hơn mà là học cách thức làm ăn mới. Điều đó có nghĩa là các công ty và những nhân viên của nó phải từ bỏ việc sử dụng các quy tắc và kỹ thuật đã từng đem lại thắng lợi cho họ trong suốt thời gian dài.

Hầu hết các công ty ngày nay, bất kể thuộc lĩnh vực kinh doanh nào, bất kể sản phẩm và dịch vụ tân tiến như thế nào, bất kể thuộc quốc tịch nào, thì phong cách làm việc và cách tổ chức của họ đều có dấu vết xuất xứ từ nhà máy sản xuất chiếc đinh ghim đã được Adam Smith mô tả trong cuốn sách "Sự phồn vinh của các quốc gia" xuất bản năm 1776. Smith, một nhà triết học và kinh tế từng thừa nhận rằng cuộc cách mạng kỹ thuật đã tạo ra những cơ hội chưa từng có cho các nhà sản xuất để tăng năng suất lao động và nhờ đó giảm giá thành sản phẩm một cách đáng kể. Không phải bằng cách thuyết phục người thợ làm việc nhanh hơn, mà là nhờ đơn đặt hàng hàng loạt. Trong cuốn "Sự phồn vinh của các quốc gia", vị tiền bối của các nhà tư vấn kinh doanh, và là nhà tư tưởng cải cách kinh tế đã giải thích điều mà ông gọi là "nguyên tắc phân công lao động".

Nguyên tắc của Smith xuất xứ từ những quan sát của ông cho rằng một nhóm công nhân chuyên nghiệp, mỗi người chỉ làm một khâu trong quy trình sản xuất chiếc đinh ghim thì sẽ làm ra nhiều chiếc đinh ghim trong một ngày hơn là số đinh ghim do cùng số lượng công nhân như vậy làm nhưng là công nhân đa năng, làm toàn bộ chiếc đinh ghim. Smith đã viết rằng "Một người công nhân kéo dây thép ra, người khác thì nắn thẳng, người thứ ba thì cắt, người thứ tư làm nhọn đầu, người thứ năm mài đầu mũ đinh; để làm mũ đinh thì cần thêm 2 - 3 nguyên công nữa: đặt mũ đinh vào là một nguyên công khác, và làm bóng chiếc đinh cũng là một nguyên công nữa, và cài nó vào tờ giấy cũng là một nguyên công riêng".

Smith kể lại rằng ông đã đi thăm một xí nghiệp nhỏ, chỉ có 10 công nhân, mỗi người làm một đến hai nguyên công trong số 18 nguyên công để tạo ra một chiếc đinh ghim. Smith viết "Mười công nhân này có thể làm ra trên 48 ngàn chiếc đinh ghim trong một ngày. Nhưng nếu tất cả họ đứng làm riêng và độc lập với nhau và không có ai được đào tạo để làm công việc chuyên môn đó thì chắc chắn không một ai trong số họ có thể làm được 20 chiếc thậm chí một chiếc đinh ghim trong một ngày".

Việc phân công lao động đã tăng năng suất của người làm ra chiếc đinh ghim gấp trăm lần. Smith viết: "Lợi thế của nó là do ba yếu tố: thứ nhất là tăng sự thuần thục tay nghề cho mỗi công nhân; thứ hai là tiết kiệm thời gian từng bị mất khi chuyển từ mẫu việc này đến việc khác; và cuối cùng là sự sáng tạo ra rất nhiều máy móc tạo thuận lợi và giảm bớt lao động, cho phép một người làm được công việc của nhiều người".

Ngày nay các hãng hàng không, nhà máy thép, công ty kế toán và những người chế tạo mạch vi tính đều hoạt động theo tư tưởng chính của Adam Smith là sự phân công hoặc chuyên môn hoá lao động mà kết quả của nó là sự phân chia nhỏ các công việc. Công ty càng lớn thì công nhân càng được chuyên môn hoá và công việc càng được phân chia thành nhiều khâu riêng rẽ hơn. Nguyên tắc này không chỉ áp dụng cho ngành chế tạo

máy. Các công ty bảo hiểm chẳng hạn cũng là điển hình trong việc phân công từng nhân viên chỉ làm một khâu trong bản phân công đã được tiêu chuẩn hoá. Một người làm xong công việc của mình thì chuyển cho nhân viên khác làm phần việc tiếp theo. Các nhân viên không bao giờ hoàn thành trọn vẹn một công việc mà chỉ làm một mẫu của công việc mà thôi.

Qua nhiều năm, các công ty Mỹ trở thành người áp dụng tốt nhất nguyên tắc tổ chức của Adam Smith vào việc tổ chức kinh doanh mặc dù khi những ý tưởng của Smith được công bố đầu tiên vào năm 1776 thì thị trường Mỹ lúc đó không có bao nhiêu sản phẩm do công ty Mỹ làm ra. Dân số Mỹ lúc đó chỉ có 3,9 triệu người, họ sống cách biệt nhau do thiếu đường giao thông và thông tin liên lạc kém. Thành phố Philadelphia với 45.000 dân cư là thành phố lớn nhất của nước Mỹ, một quốc gia mới hình thành lúc đó.

Hơn một nửa thế kỷ sau đó, xảy ra cuộc bùng nổ dân số và nhờ đó thị trường trong nước cũng được mở rộng. Dân số của Philadelphia tăng bốn lần, mặc dù lúc đó New York là thành phố lớn nhất với 313.000 người, các cơ sở sản xuất công nghiệp mọc ra khắp nước.

Sự phát triển có được một phần do những thay đổi mới trong cách thức vận chuyển hàng hoá. Trong những năm 1820, người Mỹ bắt đầu xây dựng đường sắt, nhờ đó không những mở rộng và tăng nhanh sự phát triển kinh tế mà còn thúc đẩy cuộc cách mạng kỹ thuật quản lý kinh doanh tiến lên phía trước. Chính các công ty đường sắt đã sáng tạo ra hệ thống quản lý kinh doanh hiện đại đó là sự phát minh có ý nghĩa vào lúc đó và là yếu tố quan trọng thúc đẩy các tổ chức công nghiệp phát triển lớn mạnh vượt quá khả năng quản lý bởi một cá nhân. Để tránh các đoàn tàu chạy trên cùng một đường ray từ hai hướng có thể đâm vào nhau, các công ty đường sắt đã phát minh ra các quy chế hoạt động chính thức, cơ cấu tổ chức và cơ chế cần thiết để tiến hành. Ban quản lý lập ra quy tắc cho mọi tình huống bất trắc mà họ có thể tưởng tượng ra, cũng như vạch

ranh giới một cách rõ ràng giữa cấp chỉ huy và người phục tùng. Các công ty đường sắt lập ra quy tắc làm việc theo mệnh lệnh cho các nhân viên của mình đó là cách duy nhất để điều khiển hệ thống đường sắt dễ dàng, bảo đảm hoạt động tốt và an toàn. Đặt chương trình làm việc theo đó người làm việc phải tuân thủ các thủ tục đã quy định, vẫn là nội dung cơ bản của hệ thống quản lý hành chính cho đến nay, các hệ thống chỉ huy - điều khiển đã được xác lập tại hầu hết các công ty ngày nay chứa đựng những nguyên tắc tương tự đã được áp dụng trong ngành đường sắt hơn một trăm năm mươi năm về trước.

Các bước phát triển lớn tiếp theo của công cuộc cách mạng tổ chức kinh doanh ngày nay xuất hiện vào đầu thế kỷ 20 do hai nhà tiên phong trong ngành ô tô là Henry Ford và Alfred Sloan. Ford đã hoàn thiện quan điểm của Smith về phân chia lao động thành các động tác nhỏ và lặp đi lặp lại. Thay vì, phải có các thợ lắp ráp có tay nghề để lắp ra chiếc ô tô từ các chi tiết, Ford đã giảm mỗi công việc của người công nhân xuống chỉ còn động tác lắp ráp một chi tiết theo cách thức qui định. Lúc đầu, công nhân phải đi đi lại lại từ vị trí này đến vị trí khác, tức là công nhân phải tìm đến công việc. Với phát minh dây chuyền lắp ráp, một phát hiện của Ford được ghi nhớ nhiều nhất, thì nay công việc tìm đến công nhân.

Bằng cách chia nhỏ công việc lắp ráp ô tô thành hàng loạt các thao tác đơn giản, Ford đã làm cho công việc riêng lẻ dễ dàng đi rất nhiều nhưng lại làm cho quá trình phối hợp giữa những người làm từng công việc đó và ghép những kết quả công việc riêng lẻ thành chiếc ô tô trở nên quá phức tạp.

Thế rồi đến lượt Alfred Sloan vào cuộc. Sloan là người thay thế William Durant, người sáng lập Công ty General Motors, đã lập ra khuôn mẫu hệ thống quản lý mà các xí nghiệp đang hoạt động có hiệu quả hơn của Ford đòi hỏi.

Cả Henry Ford lẫn Durant chưa bao giờ được học cách quản lý một

công ty khổng lồ, nhưng thành công của hai ông về quy trình sản xuất theo dây chuyền lắp ráp đã làm nảy sinh sự cần thiết về công nghệ, quá trình chế tạo máy, lắp ráp cũng như tiếp thị sản phẩm. Đặc biệt là Durant đã phát hiện thấy hãng GM, với nhiều loại và kiểu dáng ô tô, có lúc đã sản xuất ra quá nhiều ô tô cùng một kiểu đưa ra thị trường, lại có lúc phải đình hoãn sản xuất vì cung cấp không đủ nguyên liệu. Sau khi Sloan nắm chức vụ quản lý Công ty GM, ông đã hoàn thiện hệ thống quản lý do Ford đi tiên phong và hệ thống tổng thể do ông lập ra chính là khuôn mẫu về sản xuất đại trà đã được ứng dụng cho tới ngày nay.

Sloan phân chia thành các đơn vị nhỏ phân tán để các Giám đốc từ các phòng chỉ huy đặt tại trụ sở nhà máy có thể kiểm soát dễ dàng quá trình sản xuất bằng cách kiểm tra các số liệu về sản xuất và tài chính. Sloan lập ra phân xưởng riêng cho mỗi kiểu ô tô như Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile và Cadillac, và các phân xưởng khác để sản xuất bộ phận phụ tùng ô tô như dynamo (Delco) và bánh răng tay lái. Sloan đã áp dụng nguyên tắc phân công lao động của Adam Smith vào công tác quản lý như Ford đã áp dụng trong sản xuất. Theo quan điểm của Sloan, các nhà lãnh đạo công ty không đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn sâu về kỹ thuật hay quá trình sản xuất vì các lĩnh vực chuyên môn đó có thể để các chuyên gia đảm nhận. Họ chỉ cần chú ý nhìn vào "các con số" liên quan đến mua bán, lỗ lãi, mức độ tồn kho, thị phần do các bộ phận của công ty chuyển đến, để xem những bộ phận này có hoạt động tốt hay không. Nếu không, họ sẽ yêu cầu phải có biện pháp thích hợp để khắc phục.

Sáng kiến quản lý của Sloan đã cứu công ty General Motors khỏi thảm họa lúc đầu, và hơn thế nữa khắc phục được các nguyên nhân đã ngăn cản công ty khác phát triển. Các chuyên gia tiếp thị mới và các giám đốc tài chính làm việc trong hệ thống của Sloan đã góp phần làm tăng trình độ chuyên môn hoá của công ty. Lãnh đạo công ty GM đã thực hiện chặt chẽ sự phân công lao động chuyên môn song song với lao động chân tay.

Bước tiến phát triển sau cùng của các công ty như chúng ta thấy ngày nay đã xuất hiện tại nước Mỹ trong khoảng thời gian từ khi kết thúc thế chiến II và những năm 1960, một thời kỳ kinh tế bành trướng mạnh mẽ. Những chính sách của Robert Mc. Namara tại công ty Ford, Harold Geneen tại IIT và Reginald Jones tại General Electric là biểu hiện khái quát cách quản lý kinh tế của thời đại đó. Thông qua việc vạch kế hoạch chi tiết, các nhà quản lý cấp trên của công ty sẽ quyết định cần kinh doanh cái gì, và phải phân bổ kinh phí cho mỗi công việc là bao nhiêu, và dự kiến các khoản lợi nhuận mà các giám đốc điều hành sẽ phải đem lại cho công ty. Phần lớn nhân viên của công ty như nhân viên kiểm soát, lập kế hoạch, kiểm toán sẽ làm tai mắt cho cán bộ quản lý, sẵn lững các số liệu phản ánh hoạt động của từng bộ phận, và can thiệp để điều chỉnh kế hoạch và chương trình hoạt động của các giám đốc điều hành. Mô hình tổ chức được phát triển ở Mỹ đã lan truyền nhanh chóng sang châu Âu rồi Nhật sau chiến tranh thế giới II. Đúng vào thời kỳ mà nhu cầu thị trường đang lớn mạnh và tăng nhanh, nhờ đó kích thích, thúc đẩy sự tăng trưởng. Mô hình quản lý công ty theo kiểu này rất phù hợp với hoàn cảnh của thời kỳ sau chiến tranh.

Nhu cầu đối với hàng hoá dịch vụ trong nước và nước ngoài ngày càng tăng đã tạo ra môi trường kinh tế của thời kỳ đó - do khan hiếm hàng hoá từ trước bởi khủng hoảng kinh tế, rồi đến chiến tranh, nên người tiêu dùng luôn sốt sắng mua bất cứ cái gì mà các công ty đưa ra cho họ. Ít khi họ đòi hỏi hàng hoá và dịch vụ có chất lượng cao; bất kể nhà cửa, xe ô tô, tủ lạnh kiểu gì cũng được, miễn là có dùng còn hơn là không.

Trong những năm 1950 và 1960, mối quan tâm chính của các nhà lãnh đạo công ty là năng lực sản xuất tức là làm thế nào để đáp ứng nhu cầu đang tăng lên chưa từng thấy. Nếu công ty nào đó tiến hành tăng năng lực sản xuất quá sớm thì có thể lâm vào cảnh nợ nần do phải đầu tư xây dựng các nhà xưởng mới. Nhưng nếu công ty không tăng năng lực sản

xuất hoặc xây dựng quá muộn, thì có thể sẽ mất thị phần sản phẩm của mình do thiếu năng lực sản xuất. Để giải quyết vấn đề này, các công ty đã dùng hệ thống quản lý phức tạp hơn về phân bổ nguồn tài chính, lập kế hoạch và kiểm soát.

Cơ cấu tổ chức theo hình tháp được áp dụng tại hầu hết các công ty, rất phù hợp với thời kỳ phát triển cao vì nó có thể leo thang được. Khi một công ty muốn phát triển thêm thì chỉ đơn giản là tăng thêm số lượng công nhân tùy sự cần thiết ở phía đáy hình tháp, rồi cộng thêm số lượng cán bộ quản lý vào lớp nằm phía trên tương ứng của hình tháp.

Cơ cấu tổ chức như vậy cũng phù hợp lý tưởng đối với việc kiểm tra và đặt kế hoạch. Bằng cách chia nhỏ công việc thành nhiều phần việc, kiểm soát viên có thể biết chắc sự hoạt động liên tục và chính xác của công nhân, và người kiểm soát cấp trên của kiểm soát viên đó cũng như vậy. Bằng cách đó các vấn đề tài chính của từng bộ phận trong công ty cũng dễ dàng được thông qua và quản lý, các kế hoạch cũng sẽ được vạch ra và thực hiện trên cơ sở như vậy.

Hình thức tổ chức nói trên cũng rút ngắn được thời gian đào tạo, vì chỉ còn có vài khâu sản xuất là phức tạp và khó khăn. Hơn nữa vào những năm 60 khi kỹ thuật công tác văn phòng ra đời, các công ty rất khuyến khích việc chia nhỏ các công việc lao động trí óc thành các phần việc nhỏ, lặp đi lặp lại nhờ đó mà có thể cơ khí hoá hoặc tự động hoá.

Tuy nhiên, khi số lượng công việc tăng lên, thì toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ không tránh khỏi trở nên ngày càng phức tạp và việc quản lý quá trình như thế càng khó khăn. Số lượng quá lớn nhân viên ở khâu trung gian của công ty, tức là các quản đốc phụ trách chuyên môn hoặc các khâu gián tiếp trung gian là cái giá mà công ty phải trả để đổi lại cái lợi đem lại do việc chia nhỏ công việc thành các phần việc đơn giản, lặp đi lặp lại và thực hiện tổ chức theo kiểu hình tháp.

Bất lợi khác là sự xa rời giữa Ban Lãnh đạo công ty và người tiêu dùng

sản phẩm hoặc dịch vụ do công ty làm ra. Ý kiến phản hồi của khách hàng đối với chiến lược của công ty khó lòng lọt qua các tầng tầng lớp lớp trung gian để tới được Ban Lãnh đạo công ty.

Như vậy là các nguyên tắc rất cần thiết để làm cơ sở xây dựng các công ty trước đây, nay lại cản trở các công ty. Chẳng lẽ các công ty hiện đại cũng phân chia công việc thành những phần việc vô nghĩa, chỉ vì lý do trước đây một thời nó đã đạt được hiệu quả cao? Chẳng lẽ công ty phân chia quyền lực và trách nhiệm trong bộ máy quan liêu khổng lồ, cũng chỉ vì đó là cách duy nhất họ đã học được để quản lý một công ty đang hoạt động? Chẳng lẽ việc họ chống lại các đề nghị phải thay đổi cách thức hoạt động, cũng chỉ vì các nguyên tắc tổ chức đó và các cơ cấu do nó đẻ ra đã hoạt động tốt trong nhiều thập kỷ qua? Mặc dù vậy, thực tế vấn đề mà các công ty đang phải đương đầu là lối kinh doanh cũ, tức phân chia lao động theo nguyên tắc mà Adam Smith là người đầu tiên đưa ra, mà nay không còn hiệu lực nữa. Đột nhiên thế giới đã trở thành một nơi khác biệt rồi. Những cuộc khủng hoảng đầu đó mà các công ty Mỹ đương đầu ngày nay là do kém khả năng cạnh tranh chứ không phải là vì nền kinh tế đang tạm thời đi xuống hay là rơi vào điểm thấp của chu kỳ kinh doanh. Thực ra, ngày nay chúng ta không còn làm được như trước kia là dựa vào chu kỳ kinh doanh để dự đoán trước kinh tế phồn thịnh rồi suy thoái rồi lại phồn thịnh trở lại.

Môi trường kinh tế thế giới ngày nay, không có gì cố định, và khó đoán trước về các vấn đề như là biến động của thị trường, nhu cầu khách hàng, chu kỳ vòng đời của sản phẩm, tốc độ thay đổi của kỹ thuật, và kể cả nội dung cuộc cạnh tranh. Thế giới của Adam Smith và cách thức hoạt động kinh doanh của nó chỉ là mẫu mực của ngày hôm qua.

Có ba động lực dù đứng riêng rẽ, hay là kết hợp với nhau đang đẩy các công ty ngày càng đi sâu vào lãnh địa rất xa lạ đối với hầu hết các nhà lãnh đạo và quản lý. Chúng tôi gọi các động lực này là 3C, đó là: khách

hàng (customer), cạnh tranh (competition) và thay đổi (change). Tên thì không có gì mới, nhưng tính chất của ba chữ C này đã thay đổi rất nhiều so với trước đây.

Chúng ta hãy xem xét ba chữ C đó, xem nó đã thay đổi như thế nào, bắt đầu từ chữ C đầu tiên là khách hàng.

Khách hàng là người quyết định

Ngay từ đầu những năm 80, tại Mỹ và các nước phát triển khác, động lực chi phối trong mọi quan hệ giữa người bán hàng - khách hàng đã thay đổi. Người bán hàng không còn nắm vai trò khống chế nữa mà chính là khách hàng. Bây giờ chính khách hàng là người sẽ nói cho người cung cấp hàng biết là họ cần cái gì, cần vào lúc nào, cần như thế nào và họ sẽ trả bao nhiêu cho cái đó. Tình hình mới này đã làm cho các công ty nào chỉ biết có thị trường sản xuất đại trà sẽ trở nên rối bời.

Trong thực tế, thị trường đại trà không hề tồn tại, nhưng trong suốt thế kỷ qua tư tưởng về thị trường đại trà đã làm các nhà sản xuất và cung cấp dịch vụ, từ công ty xe hơi Ford cho đến công ty máy tính của Thomas Watson lầm tưởng rằng các khách hàng của họ đại loại đều giống nhau cả. Nếu điều đó là đúng, hoặc nếu người mua đã tỏ ra như vậy, thì các công ty đã phải giả định rằng một sản phẩm hoặc dịch vụ tiêu chuẩn nào đó, như một chiếc xe hơi màu đen hoặc chiếc máy tính do hãng lớn nào đó sản xuất có thể đã thỏa mãn hầu hết cho mọi khách hàng. Ngay cả những khách hàng không thích cũng sẽ mua cái mà họ được mời chào vì họ hầu như không có sự lựa chọn nào khác. Các nhà cung cấp hàng đại trà ở Mỹ có ít đối thủ cạnh tranh và hầu hết sản phẩm và dịch vụ do họ cung cấp đều giống nhau. Trong thực tế, hầu hết các khách hàng đều không được thỏa mãn. Nhưng họ không biết có cái gì tốt hơn hoặc khác hơn đang tồn tại.

Bây giờ thì người mua có nhiều sự lựa chọn hơn, họ không còn hành động như là được đúc ra từ một khuôn mẫu. Khách hàng, chính khách

hàng cũng như công ty, đều muốn sản phẩm và dịch vụ làm ra phải phù hợp với nhu cầu và sở thích riêng của người mua. Không còn có khái niệm khách hàng chung chung nữa, mà là khách hàng cụ thể nào đó, nghĩa là khách hàng mà người bán hàng đang giao dịch tại thời điểm cụ thể và người mua có quyền lựa chọn theo sở thích của mình. Trong khi thị trường đại trà đã coi toàn bộ khách hàng chỉ là một nhóm nhỏ, thậm chí chỉ còn là một khách hàng.

Từng khách hàng dù đó là cá nhân hay công ty đều đòi hỏi phải được đối xử phù hợp với ý riêng của mình. Họ mong đợi sản phẩm làm ra đúng với yêu cầu của họ, việc giao nhận hàng phù hợp với kế hoạch sản xuất hoặc thời gian công tác của họ, và điều kiện thanh toán tiện lợi cho họ.

Nhiều yếu tố riêng rẽ hoặc kết hợp nhau đã làm thay đổi cán cân trên thị trường từ nhà sản xuất chuyển sang khách hàng.

Yêu cầu cao trong tiêu dùng tại Mỹ đã lên cơn sốt khi mà các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, trong đó đa số là Nhật, đã làm bùng nổ thị trường Mỹ bằng hàng hoá có chất lượng cao và giá rẻ. Người Nhật đã đưa vào thị trường Mỹ các sản phẩm mới mà các nhà sản xuất kỳ cựu ở Mỹ chưa kịp đưa vào thị trường, hoặc thậm chí chưa hề nghĩ đến. Hơn thế nữa, người Nhật lại có cách phục vụ khách hàng mà các công ty truyền thống Mỹ không thể sánh kịp. Đó là việc sản xuất đại trà cộng với chất lượng, giá cả, khả năng lựa chọn và dịch vụ tốt.

Dịch vụ là lĩnh vực mà khách hàng mong đợi và đòi hỏi được phục vụ tốt hơn vì họ hiểu rằng đó là điều thực hiện được. Kỹ thuật, dưới dạng ngân hàng dữ liệu tối tân và dễ dàng tiếp cận cho phép các nhà cung cấp dịch vụ và bán lẻ có thể nắm được khách hàng không chỉ về thông tin cơ bản mà còn về sở thích, đòi hỏi, và chính đó là lợi thế cạnh tranh.

Tại Houston, khi có một khách hàng gọi điện cho Công ty Pizza Hut để đặt món ăn Pepperoni hay năm cùng loại Pizza mà khách hàng đã đặt vào tuần trước, thì nhân viên công ty sẽ hỏi liệu khách có muốn thử một

món ăn mới hay không. Nếu khách đồng ý thì nhân viên sẽ gửi cho khách hàng đó phiếu giảm giá đặc biệt cho khách vì đã thử khẩu vị mới. Khi một khách hàng gọi điện thoại liên hệ với công ty Whirlpool, thì cú điện thoại được tự động chuyển cho chính nhân viên mà lần trước đã nói chuyện với khách hàng đó, tạo nên cảm giác quan hệ quen biết và thân mật trong một thế giới có số điện thoại 800. (Số điện thoại bắt đầu số 800 và tiếp theo bằng số cụ thể là số điện thoại ở Mỹ mà khách hàng yêu cầu được phục vụ không phải trả tiền điện thoại - ND).

Người bán lẻ thông qua bưu điện có khả năng thu thập một khối lượng lớn thông tin về khách hàng, nhờ đó càng nâng cao trình độ phục vụ khách hàng hoàn hảo hơn. Khi khách hàng đã quen với kiểu dịch vụ ưu việt như thế, họ khó có thể chấp nhận trình độ phục vụ thấp hơn.

Ở một số thị trường có nhiều tiện nghi phục vụ khách hàng chưa từng thấy như sự ra đời của các đại lý lớn (megadealer) trong kinh doanh ô tô, cửa hàng uỷ thác bán thức ăn nhanh, thay thế hàng ngàn các cửa hiệu riêng lẻ, hoặc các trung tâm buôn bán lớn thay cho cửa hiệu nhỏ dọc đường phố lớn, đã làm thay đổi sâu sắc mối quan hệ người bán - khách hàng. Nếu như bảng hiệu cửa hàng ô tô được ghi là: các loại Oldsmobile, Nissan, Isuzu, Mercedes, Jeep, Honda và Saturn của Joe Smith's thì điều đó có nghĩa là Joe Smith chứ không phải hãng General Motors, có ưu thế hơn trong đàm phán. Có nhiều nhãn hiệu xe ô tô như vậy cho cửa hiệu mình thì Joe sẽ không cần General Motors bằng General Motors cần Joe.

Mối đe dọa của liên kết lùi cũng giúp cho việc chuyển ưu thế từ nhà sản xuất sang người tiêu dùng. Người tiêu dùng bây giờ thường tự làm lấy điều mà trước đây công ty cung cấp hàng làm cho họ. Các công ty có thể không muốn khách hàng làm như vậy, nhưng khách hàng có thể mua thiết bị và thuê thợ để tự làm công việc.

Họ có thể nói "cứ làm theo cách của tôi nếu không tôi sẽ tự làm lấy". Chẳng hạn kỹ thuật in ấn trên máy vi tính vừa rẻ tiền vừa dễ học, tạo cho

khách hàng có thêm sự lựa chọn là tự làm lấy công việc in ấn thay vì trước đây phải dựa vào nhà in.

Điều gì đúng đối với khách hàng là công ty công nghiệp cũng đúng đối với khách hàng là người tiêu dùng. Khi khách hàng gửi tiền tiết kiệm nhận thấy rằng họ có thể tự mua chứng phiếu cao cấp ngắn hạn của Chính phủ, hoặc các chứng từ thương mại cùng loại mà các ngân hàng mua của Chính phủ bằng số tiền gửi tiết kiệm của họ, thì nhiều người sẽ rút tiền gửi trong tài khoản gửi ngân hàng với lãi suất thấp và do đó làm giảm đi nguồn thu quan trọng của ngân hàng.

Việc khách hàng chiếm ưu thế hơn trong mối quan hệ với người bán một phần là vì bây giờ họ dễ dàng tiếp cận với ngân hàng dữ liệu thông tin khổng lồ. Một thế giới giàu thông tin do kỹ thuật tin học tối tân mang lại, thậm chí không đòi hỏi người tiêu dùng phải có máy tính riêng tại nhà. Ai cũng có thể cầm tờ báo hàng ngày lên và so sánh tỷ lệ lãi suất gửi của các ngân hàng trong nước. Các nhà sản xuất thu thập số liệu bằng điện tử rồi chuyển cho bạn đọc, là người sẽ biết chắc là ngân hàng nào tại địa phương của họ đưa ra điều kiện có lợi nhất. Đại lý bán xe ô tô ngày nay cần phải nhận thức được rằng khách hàng của họ đã đọc các số báo của tờ "Thông báo khách hàng", do đó họ sẽ biết rõ đại lý bán lẻ đó đã trả cho nhà sản xuất một chiếc xe ô tô là bao nhiêu. Điều này làm cho việc đàm phán với khách hàng trở nên hắc búa hơn đối với đại lý bán hàng.

Các công ty nào trưởng thành được nhờ tư duy thị trường đại trà, thì một thực tế mới, khó khăn nhất với họ là phải chấp nhận mỗi khách hàng đều quan trọng như nhau. Ngày nay nếu mất một khách hàng thì không dễ kiếm khách hàng khác thay thế. 30 năm sau đại chiến thế giới lần II, hàng tiêu dùng vẫn khan hiếm triền miên. Nhà sản xuất không sản xuất đủ hàng để bán với giá cả thấp để thoả mãn tất cả người mua. Do cầu luôn nhiều hơn cung nên nhà sản xuất có lợi thế hơn so với người tiêu dùng. Trong thị trường đại trà, như bộ phim "cánh đồng ước mơ" đã mô tả: làm

ra cái gì thì người ta mua hết thứ đó.

Sự khan hiếm hàng tiêu dùng như vậy nay không còn nữa. Đứng về phía cung cấp, thì ngày càng có nhiều nhà sản xuất hoạt động trên thế giới. Đứng về phía người tiêu dùng, thì ở các nước phát triển giờ đây có tỷ lệ tăng dân số thấp. Hơn nữa nhiều thị trường đã bão hòa. Hầu hết các gia đình đã có tủ lạnh, máy video cassette và thậm chí máy tính cá nhân. Các ngành công nghiệp làm ra sản phẩm đó luôn ở trong tình trạng phải đổi mới. Do đó, người tiêu dùng càng có lợi thế hơn nhà sản xuất. Nói cách khác, họ có nhiều sự lựa chọn hơn trước.

Tóm lại, khác với thị trường đại trà đã được mở rộng vào những năm 50, 60 và 70, đối tượng của các công ty ngày nay là các khách hàng: khách hàng sản xuất và khách hàng tiêu dùng, là những người biết họ cần cái gì, sẽ trả bao nhiêu tiền và làm thế nào để đạt được điều họ mong muốn. Các khách hàng thời nay sẽ chẳng giao dịch với công ty nào không hiểu và không thừa nhận sự thay đổi trong mối quan hệ khách hàng - người bán.

Cuộc cạnh tranh quyết liệt hơn

Chữ C thứ hai là cạnh tranh. Đây từng là vấn đề rất đơn giản: Một công ty muốn thâm nhập thị trường thì phải đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ chấp nhận được và với giá cả thấp nhất.

Ngày nay, không những mức độ cạnh tranh nhiều hơn, mà còn có nhiều loại cạnh tranh hơn.

Các đối thủ cạnh tranh tìm cách xác lập thị trường riêng của mình đã làm thay đổi bộ mặt của hầu hết các thị trường. Cùng loại hàng hoá nhưng đem bán ở những thị trường khác nhau phải có yếu tố cạnh tranh khác nhau: tại thị trường này nó dựa trên cơ sở giá cả, nhưng tại thị trường khác có thể về khả năng lựa chọn, hoặc chất lượng, hoặc dịch vụ trước, trong và sau khi bán hàng. Khi hàng rào thương mại bị tháo bỏ, thì không

một thị trường do công ty nào đó chiếm giữ lại thoát khỏi sự cạnh tranh từ bên ngoài. Khi mà người Nhật, Đức, Pháp, Hàn Quốc, Đài Loan v.v... được tự do cạnh tranh trên cùng một thị trường, thì công ty nào ưu việt nhất sẽ là người xác lập ra tiêu chuẩn cạnh tranh làm chuẩn mực cho các công ty khác. Công ty Caterpillar cạnh tranh với Komatsu; Du Pont cạnh tranh với Hoechst, Chase Manhattan với Barclays. Các công ty hoạt động tốt sẽ loại trừ công ty hoạt động tồi, và các tiêu chuẩn do nó lập ra như giá cả thấp nhất, chất lượng cao nhất và dịch vụ tốt nhất sẽ nhanh chóng trở thành chuẩn mực cho tất cả đối thủ cạnh tranh. Trung bình chủ nghĩa không còn thích hợp nữa. Nếu một công ty nào đó không thể đứng sánh vai với công ty hoạt động tốt nhất trên thế giới trong cùng lĩnh vực cạnh tranh, thì sớm hay muộn nó cũng sẽ không còn chỗ đứng.

Các công ty mới thành lập không bị ràng buộc về cơ cấu tổ chức theo lối cũ, và không bị kìm hãm do lịch sử để lại, thì có thể khai phá thị trường với sản phẩm và dịch vụ mới trước các công ty cũ đang phải lo thu hồi vốn đã đầu tư trước vào sản phẩm cũ. Sự to lớn của công ty không còn là điều bất khả xâm phạm nữa, và ngày nay bất kỳ công ty nào đã tồn tại lâu dài cũng cần phải dè chừng các công ty mới thành lập, đó là công ty mang nhãn hiệu mới hoặc công ty đã tồn tại được một thời gian nhưng vẫn hoạt động theo nguyên tắc của công ty mới thành lập. Theo khái niệm này, Công ty Sun Microsystems vẫn là công ty mới và công ty Wal-Mart cũng vậy. Phát minh về trạm công tác (Workstation) của công ty Sun đã làm thay đổi bộ mặt và cách thức hoạt động của tất cả nhà sản xuất máy tính trên thế giới. Còn công ty Wal-Mart đã làm cuộc cách mạng trong dịch vụ bán lẻ.

Các công ty mới thành lập không hoạt động theo quy tắc cũ. Họ đặt ra các quy tắc mới làm thế nào để hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Công ty Wal-Mart đã không gây dựng bản thân mình với bóng hình của công ty Sears (công ty thương mại nổi tiếng của Hoa Kỳ - ND). Không bị gánh

nặng như Sears, Wal-Mart đã dùng con đường mới tạo ra kết quả lớn hơn. Những tài sản quý vốn có của Sears, như là một loạt cửa hàng có nhiều nhân viên được đào tạo tốt, mạng lưới cung ứng có kinh nghiệm lâu đời, một hệ thống bán hàng và bộ máy quản lý hoạt động trơn tru này lại trở thành món nợ mà không tạo ra được kết quả đạt tiêu chuẩn cạnh tranh mới bằng công ty do Wal-Mart lập ra.

Kỹ thuật mới đã làm thay đổi nội dung cuộc cạnh tranh về nhiều phương diện mà các công ty không ngờ tới. Trong lĩnh vực bán lẻ chẳng hạn, nó đã cho phép nhà sản xuất và bán lẻ như Procter & Gamble và Wal-Mart sáp nhập hệ thống phân phối và nhà kho vào với nhau theo cách thức mà cả hai đều có lợi. Trong dịch vụ sau khi bán, kỹ thuật cũng cho phép các nhà sáng chế tạo ra dịch vụ kỹ thuật hoàn toàn mới. Chẳng hạn công ty Otis Elevator đã phát triển hệ thống máy tính thông minh để quản lý công việc khổng lồ bảo đảm hoạt động của 93 ngàn thang máy và băng chuyền ở Bắc Mỹ trong suốt 24 giờ. Kỹ thuật viên sửa chữa khi đến hiện trường thì đã được thông báo về thực chất của sự cố và những chi tiết của lịch sử duy tu bảo dưỡng đối với chiếc máy đó. Bằng cách sáng lập ra kỹ thuật nhằm hoàn thiện mối tương tác giữa công ty và khách hàng, các công ty như Otis đã mở rộng giới hạn hoạt động của mình. Qua đó, đòi hỏi của khách hàng đối với sự phục vụ các công ty trên thị trường cũng sẽ tăng lên.

Sự thay đổi là điều chắc chắn

C thứ ba là sự thay đổi, chúng ta biết rằng khách hàng và cạnh tranh đều thay đổi, còn tính chất sự thay đổi cũng thay đổi. Trước hết sự thay đổi mang tính chất tràn lan và không dừng lại. Điều này không có gì lạ. Cách đây không lâu, các công ty bảo hiểm tính mạng chỉ đưa ra hai sản phẩm: bảo hiểm có thời hạn và bảo hiểm cả đời. Ngày nay họ đưa ra sản phẩm đa dạng, nhưng sức ép cạnh tranh buộc các công ty bảo hiểm không ngừng đưa ra sản phẩm mới.

Hơn nữa nhịp độ thay đổi cũng đã gia tăng. Với sự toàn cầu hoá nền kinh tế, các công ty gặp phải đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều hơn mà mỗi đối thủ đó có thể đưa ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ mới. Vòng đời của sản phẩm đã rút ngắn từ vài năm xuống chỉ còn vài tháng. Công ty Ford đã từng sản xuất xe nhãn hiệu Model T dùng cho cả một đời người. Còn vòng đời của sản phẩm máy tính được đưa ra ngày nay có thể kéo dài đến hai năm, nhưng có thể không được như vậy. Một công ty trong lĩnh vực kinh doanh hưu trí gần đây đã phát triển dịch vụ lợi dụng sự bất thường trong các luật về thuế và lãi suất. Vòng đời thị trường theo dự tính của công ty này chỉ có 3 tháng. Nếu đi vào thị trường này muộn, chỉ 30 ngày, cũng đã cắt giảm thời gian bán các dịch vụ của công ty tới một phần ba.

Vấn đề là ở chỗ không chỉ vòng đời của sản phẩm và dịch vụ đã rút ngắn đi mà cả thời gian cần có để phát triển và đưa vào thị trường sản phẩm mới cũng đã rút ngắn. Ngày nay các công ty phải chuyển động nhanh hoặc sẽ chẳng chuyển động được.

Hơn nữa, họ phải nhìn nhiều hướng cùng một lúc. Các nhà quản lý từng nghĩ rằng các công ty của mình được trang bị bằng các radar nhạy cảm cao theo sự thay đổi, nhưng đa số các công ty không phải như thế. Hầu hết cái mà họ phát hiện được là những sự thay đổi họ đã dự tính. Một giám đốc phụ trách về chất lượng sản phẩm tại một công ty sản xuất hàng tiêu dùng mà chúng tôi biết đã chăm chú theo dõi thái độ của người tiêu dùng để phát hiện những sự thay đổi có thể ảnh hưởng đến sản phẩm của mình. Kết quả của sự theo dõi luôn đưa ra kết quả khả quan nhưng thị phần của công ty lại bị giảm sút đột ngột. Công ty cho tiến hành điều tra lại, kết quả là người tiêu dùng vẫn còn ưa thích sản phẩm của công ty nhưng thị phần của công ty vẫn cứ sa sút. Nguyên nhân là ở chỗ khâu cung ứng hàng hoá của công ty hoạt động kém làm cho đại lý bán lẻ không hài lòng và trả đũa bằng cách giảm diện tích trưng bày sản phẩm đó tại

cửa hiệu. Nhưng giám đốc phụ trách sản phẩm và tất cả người khác trong công ty đều không có tầm nhìn rộng để phát hiện vấn đề và tìm biện pháp khắc phục.

Những sự thay đổi có thể làm cho công ty buộc phải rút lui khỏi lĩnh vực kinh doanh là những thay đổi xảy ra ngoài dự kiến thông thường và đó chính là nguồn gốc của hầu hết sự biến động trong môi trường kinh doanh ngày nay.

Ba chữ C: khách hàng, cạnh tranh và thay đổi đã tạo ra một thế giới mới cho kinh doanh, và điều ngày càng rõ là các công ty được thiết kế để hoạt động trong một môi trường nào đó thì rất khó thích hợp để hoạt động trong một môi trường khác. Các công ty dựa vào sản xuất đại trà, sự ổn định và tăng trưởng để phát đạt thì rất khó thành công trong một thế giới với khách hàng, sự cạnh tranh và sự thay đổi đòi hỏi tính linh hoạt và phản ứng nhanh.

Một số người cho nguyên nhân sự bất ổn của các công ty Mỹ là do nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát của quản lý như sự đóng kín của thị trường bên ngoài, chi phí vốn tư bản của Nhật thấp, việc định giá thấp của các công ty nước ngoài nhờ sự trợ giúp của Chính phủ. Họ còn đổ lỗi cho chính quyền Liên bang điều hành kinh tế kém, luật lệ và sự khai thác nguồn nhân lực và tài nguyên kém. Họ đổ lỗi cho các công đoàn và công nhân Mỹ thiếu giáo dục và không hăng hái.

Nhưng nếu các nguyên nhân trên lý giải cho sự bế tắc của chúng ta, thì hầu hết các công ty Mỹ ắt hẳn đã phải suy thoái rồi. Nhưng thực tế không phải như vậy. Công ty Sears có thể đã bị mất đi thị trường, nhưng công ty Wal-Mart và The Gap lại đang phát đạt. Công ty GM gặp khó khăn trong việc sản xuất xe hơi đạt tiêu chuẩn thế giới tại Mỹ, nhưng Honda không phải như vậy. Ngành bảo hiểm nói chung có thể làm chảy máu dòng tiền, nhưng một số công ty bảo hiểm như Progressive Insurance, lại thu được khoản lợi nhuận lớn lao. Công ty thép Bethlehem Steel phải thu

hẹp quy mô xuống chỉ còn một phần mười trước kia, nhưng công ty Nucor và các nhà máy thép cỡ nhỏ khác hoạt động rất thành công trên thị trường thế giới. Trong hầu hết các ngành công nghiệp, với cùng một luật lệ như nhau, và với cùng đối thủ cạnh tranh như nhau, thì luôn có một vài công ty thành công, điều đó đã gạt bỏ các nguyên nhân do nhiều công ty nêu ra để thanh minh.

Nếu các nhà quản lý Mỹ không thể xác định được nguyên nhân tại sao các công ty của họ lâm vào cảnh khó khăn thì họ cũng không thể tìm được lối thoát cho các vấn đề của họ. Một số người nghĩ rằng các công ty Mỹ có thể trở lại bình thường nếu sản phẩm và dịch vụ do nó làm ra tốt, phù hợp với thời đại. Chúng tôi không đồng ý với suy nghĩ đó, vì lẽ tuổi thọ của sản phẩm nào cũng có giới hạn, và thậm chí sản phẩm tốt nhất cũng sẽ sớm trở thành lạc hậu. Như vậy vấn đề không phải là do sản phẩm mà là do quá trình tạo ra sản phẩm, quyết định sự thành công lâu dài của công ty. Sản phẩm tốt không sinh ra người thắng cuộc, mà chính người thắng cuộc làm ra sản phẩm tốt.

Một số người nghĩ rằng các công ty có thể sửa chữa những lỗi lầm của mình bằng cách thay đổi chiến lược của công ty: họ nên bán một bộ phận của công ty của mình và mua lại cái khác; thay đổi thị trường, hoặc thay đổi lĩnh vực kinh doanh; họ nên sắp xếp hoặc cơ cấu lại tài sản bằng phương pháp vay vốn để mua cổ phần của công ty (LBO). Nhưng lối suy nghĩ như vậy chỉ làm cho các công ty đi lệch khỏi hướng đi đúng là thay đổi cơ bản công việc thực tế mà họ cần phải làm. Nó cũng chứng tỏ công ty xem thường công việc hoạt động kinh doanh hàng ngày. Công ty không phải là của cải, mà là nơi con người cùng làm việc với nhau để sáng tạo, làm ra sản phẩm, bán và cung cấp dịch vụ. Nếu như công ty không thành công trong lĩnh vực kinh doanh của mình thì chính là vì những con người trong công ty đó không biết làm tốt công việc sáng tạo, làm ra sản phẩm, bán và cung cấp dịch vụ một cách tốt nhất.

Đóng vai ông chủ tư bản có thể là điều hấp dẫn đối với các nhà quản lý cao cấp hơn là xắn tay vào giải quyết những việc cụ thể buồn tẻ hàng ngày của công ty, nhưng chẳng có điều gì quan trọng hơn thế. Kiến trúc sư Mies Van Der Rohe đã nói "Thượng đế luôn ẩn mình vào cái gì cụ thể". Van Der Rohe nói về công trình xây dựng nhưng những quan sát của ông có thể vận dụng rất tốt vào việc quản lý doanh nghiệp.

Một số người, bao gồm không ít nhà quản lý, cho nguyên nhân rắc rối của công ty là do sự quản lý kém hiệu quả; rằng chỉ cần quản lý công ty khác đi và tốt hơn thì nó sẽ phát đạt. Nhưng không một phương pháp quản lý nào được phổ biến trong suốt 20 năm qua, bất kể là phương pháp quản lý theo mục tiêu, đa dạng hoá, lý thuyết Z, phân bổ kinh phí trên cơ sở số không, phân tích chuỗi giá trị, phi tập trung hoá, chu kỳ chất lượng, "sự tuyệt hảo", cơ cấu lại, quản lý chứng khoán, quản lý bằng đi bộ vòng quanh, quản lý ma trận, phương pháp tự đào tạo nhà quản lý trong công ty, hoặc phương pháp quản lý một phút v.v... có thể làm đảo ngược được tình trạng suy yếu khả năng cạnh tranh của các công ty Mỹ. Nó chỉ làm các nhà quản lý đi lệch hướng khỏi công việc thực sự đang cần giải quyết.

Một số người nghĩ rằng tự động hoá là sự giải đáp đối với các vấn đề kinh doanh. Đúng là máy tính có thể tăng tốc độ giải quyết công việc và trong hơn 40 năm qua các doanh nghiệp đã bỏ ra hàng tỷ đô la để tự động hoá công việc mà trước đây người ta phải làm bằng tay. Tự động hoá đúng là làm cho công việc được giải quyết nhanh chóng hơn. Nhưng ở đây bản thân công việc dù được giải quyết nhanh vẫn là việc cũ và điều đó có nghĩa là chưa có sự cải thiện cơ bản trong thực tế hoạt động.

Sự chẩn đoán của chúng tôi đối với các vấn đề kinh doanh của Mỹ là điều đơn giản, nhưng biện pháp sửa chữa nó không phải dễ dàng thực hiện, như các giải pháp đã từng được thử nghiệm. Sự chẩn đoán của chúng tôi đi sâu vào cốt lõi của vấn đề mà công ty đang làm. Nó dựa trên tiền

đề là một công ty mà hoạt động tốt hơn các công ty khác trên các lĩnh vực cốt yếu của kinh doanh như sáng tạo ra sản phẩm và dịch vụ, sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ; bán sản phẩm; đáp ứng các đơn đặt hàng và phục vụ khách hàng, thì sẽ chiến thắng cuộc cạnh tranh trên thị trường. Chúng tôi cho rằng, nói chung thì sự phân biệt giữa công ty thắng lợi và công ty thất bại là ở chỗ kẻ thắng sẽ biết làm công việc của mình tốt hơn. Nếu như các công ty Mỹ muốn chiến thắng trở lại lần nữa thì họ sẽ phải làm thế nào để thực hiện tốt công việc của mình. Đó là điều vừa giản đơn lại vừa hắc búa.

Để minh hoạ điều chúng tôi vừa nêu, về trách nhiệm của công ty thực hiện công việc của mình, chúng ta hãy nhìn vào quá trình chung mà người ta có thể tìm thấy ở mọi công ty ở Mỹ. Việc thực hiện một đơn đặt hàng bắt đầu khi khách hàng đưa đơn và kết thúc khi hàng đã được chuyển giao, không kể các khâu trung gian. Thông thường thì quá trình này có đến một chục hoặc hơn một chục bước do những nhân viên ở các bộ phận khác nhau đảm nhận. Một người nào đó ở bộ phận giao dịch khách hàng nhận được đơn đặt hàng, ghi vào sổ và kiểm tra xem nó đầy đủ và chính xác không. Rồi đơn đặt hàng được chuyển đến tài vụ, tại đó một nhân viên khác sẽ kiểm tra tín nhiệm tài chính của khách hàng. Thế rồi đơn đặt hàng được chuyển đến bộ phận kiểm tra kho hàng, tại đó một nhân viên khác lại kiểm tra xem hàng có sẵn hay không. Nếu không có sẵn, thì đơn đặt hàng sẽ chuyển đến bộ phận kế hoạch sản xuất là nơi sẽ xuất lệnh sản xuất mặt hàng còn thiếu đó. Cuối cùng, kho hàng sẽ lập kế hoạch vận chuyển. Bộ phận vận tải sẽ xác định phương thức vận chuyển: đường sắt, đường bộ, đường hàng không hay đường thuỷ và lựa chọn phương tiện vận chuyển. Bộ phận bốc dỡ hàng từ kho, kiểm tra sự chính xác của đơn đặt hàng, đóng gói và chở đi. Sau đó hàng được chất lên phương tiện vận chuyển để chuyển đến khách hàng.

Quá trình nêu trên xem ra khá phức tạp, nhưng khi xem xét dưới góc

độ nguyên tắc phân công lao động của Adam Smith và nguyên tắc kiểm tra quản lý và trách nhiệm của Alfred Sloan thì nó có những ưu điểm nhất định. Trước hết, công ty không cần phải thuê người có bằng cấp cao để tiến hành công việc. Mỗi người liên quan đến quá trình đều có trách nhiệm cụ thể để thực hiện một phần việc đơn giản. Thứ hai là mọi người trong quá trình đều chịu trách nhiệm thông qua một chuỗi chỉ huy quan liêu.

Các công ty phải chấp nhận mặt trái của việc đơn giản hoá công việc là việc kiểm tra chặt chẽ các hoạt động của công nhân. Trước hết là không có người nào trong công ty trông coi toàn bộ quá trình và kết quả của nó, không có một cá nhân nào chịu trách nhiệm đối với công việc chung. Không có ai tham gia vào quá trình có thể nói cho khách hàng biết đơn đặt hàng của họ hiện đang nằm ở đâu và khi nào thì hàng sẽ được chuyển đến. Rất nhiều người tham gia vào việc thực hiện một đơn đặt hàng nhưng không một người nào hoặc một đơn vị nào có trách nhiệm toàn bộ về việc đó.

Thứ hai là, quy trình làm việc như vậy rất dễ sai sót, và sai sót là không tránh khỏi vì một việc chung nhưng có nhiều người cùng tham gia xử lý một cách riêng rẽ. Việc nhấn mạnh chất lượng cũng không giúp gì được. Ngay cả khi tất cả mọi người liên quan trong việc thực hiện đơn đặt hàng đều làm phần việc của mình một cách hoàn hảo và chính xác theo thời gian quy định nhưng quá trình vẫn cứ chậm chạp và dễ mắc sai sót. Vì có quá nhiều khâu trung gian, trong ví dụ này có đến 9 khâu thậm chí nhiều hơn nếu phải làm bổ sung sản phẩm không còn trong kho. Mỗi khâu như vậy phải xếp hàng chờ đợi, tiêu tốn thời gian.

Hơn nữa, việc giải quyết đơn đặt hàng cho khách theo cách làm cổ điển lại không kèm theo việc phục vụ khách hàng sau khi giao hàng. Quy trình làm việc phức tạp, có đến hàng chục người làm việc qua các khâu theo dây chuyền như vậy không thể linh hoạt để đáp ứng các yêu cầu riêng của

khách hàng cũng như trả lời câu hỏi của khách.

Không ai trong công ty được uỷ quyền để trả lời câu hỏi của khách hoặc đứng ra giải quyết vấn đề cho khách. Mỗi khi có đơn đặt hàng được đưa vào thực hiện theo quá trình này thì hình như nó bị biến mất vào quá trình đó và chỉ xuất hiện ở đầu ra cuối cùng, nếu như trôi chảy.

Nếu chỉ đơn thuần khắc phục riêng lẻ từng khâu của quá trình thì không thể giải quyết được vấn đề. Sẽ là nhầm lẫn nếu công ty muốn cải thiện hoạt động của mình nhưng chỉ khắc phục từng khâu trong quá trình; trong thực tế đã có công ty Mỹ tìm cách sửa sai bằng cách khắc phục từng khâu riêng lẻ; theo chúng tôi cách làm đó chỉ kéo dài tình trạng hoạt động kém. Tuy vậy, chúng tôi vẫn thấy hầu hết các công ty đó vẫn cứ tìm cách khắc phục từng khâu một, thay vì thiết kế lại toàn bộ quy trình làm việc của công ty.

Điều cơ bản chúng tôi muốn nêu lên trong cuốn sách này là: các công ty ngày nay không cần và không nên tổ chức làm việc theo nguyên tắc phân công lao động của Adam Smith nữa. Việc phân chia công việc thành nhiều phần việc nhỏ đã trở nên lỗi thời trong thế giới ngày nay với những khách hàng, sự cạnh tranh và sự thay đổi khác trước. Thay vào phân chia công việc như trước, các công ty ngày nay phải tổ chức làm việc theo quá trình. Đây là sự khẳng định có tính chất triệt để và sâu xa đối với thời đại ngày nay cũng như nguyên tắc của Adam Smith đối với thời đại ông ta.

Những nhà quản lý nào hiểu và chấp nhận khái niệm công việc trên cơ sở quá trình sẽ giúp cho công ty của họ tiến lên phía trước. Còn những ai không hiểu sẽ tụt hậu.

Chúng tôi sẽ đề cập đến khái niệm “quá trình” trong phần còn lại của cuốn sách này, nhưng cần phải làm rõ ngay từ đầu tại sao khái niệm quá trình lại quan trọng như vậy đối với bất kỳ công ty nào muốn tìm cách thoát ra khỏi cảnh bế tắc đang làm rối bởi các công ty Mỹ hiện nay. Cũng

cần phải làm rõ lý do tại sao đối với các công ty Mỹ không chỉ dừng lại ở sửa chữa mà phải được “xây dựng lại”.

Trong hầu hết các công ty hiện nay không có một ai trong công ty chịu trách nhiệm đối với quá trình cả. Trong thực tế, thậm chí không có ai biết đến nó. Liệu có công ty nào cử Phó tổng giám đốc phụ trách việc giải quyết đơn đặt hàng cho khách, hay giao hàng cho khách? Khó có thể có. Ai là người phụ trách việc phát triển các sản phẩm mới? Tất cả mọi người, từ nghiên cứu triển khai (R and D), tiếp thị, tài vụ, gia công..., đều có liên quan, nhưng không ai chịu trách nhiệm toàn bộ công việc đó.

Các công ty ngày nay được tổ chức theo cấu trúc thẳng đứng dựa vào các bộ phận trong quá trình, bao gồm các silô, hay là các ống thông khói bếp lò. Nhân viên kiểm định khả năng tài chính của khách hàng thuộc bộ phận tài vụ, có thể là phòng tài vụ. Việc lấy hàng trong kho do nhân viên nhà kho thực hiện, người này có thể sẽ báo cáo cho Phó tổng giám đốc phụ trách sản xuất. Mặt khác, việc chuyên chở lại thuộc bộ phận hậu cần. Những người tham gia vào quá trình thường chỉ nhìn bó hẹp trong bộ phận công tác của mình và nhìn lên cấp trên của mình, nhưng không ai nhìn ngang ra ngoài theo hướng khách hàng của công ty cả. Những vấn đề tồn tại trong hoạt động mà các công ty đang phải trải qua là hậu quả không tránh khỏi của việc phân chia quá trình thành khâu nhỏ, manh mún.

Cơ cấu tổ chức kinh doanh cổ điển, tức chuyên môn hoá công việc và phân nhỏ quá trình có tính tự bảo lưu, vì nó ngăn cản phát minh và sáng tạo trong công ty. Nếu ai đó trong bộ phận công tác chuyên môn có sáng kiến mới, chẳng hạn nghĩ ra cách thức mới nhằm đáp ứng tốt hơn đơn đặt hàng của khách, thì người đó trước hết phải báo cáo cho cấp trên trực tiếp của mình, người này sẽ báo cáo tiếp cho cấp trên nữa và cứ thế tiếp tục chuyển lên trong nấc thang theo thứ tự cấp bậc trong công ty. Để sáng kiến đó được chấp thuận, thì tất cả mọi người trong các nấc thang đó phải

đồng ý, nhưng để giết chết sáng kiến đó, chỉ cần một người bác bỏ là đủ. Theo quan điểm của những người thiết kế, thì sự kìm hãm sáng tạo có tính cố hữu không phải là do khuyết tật của cấu trúc cổ điển mà là sự tự vệ chống lại thay đổi, có thể đem lại rủi ro không lường trước.

Các quá trình phân nhỏ công việc và cấu trúc công ty theo chuyên môn hoá đã được nuôi dưỡng từ thời xa xưa, nay không còn nhạy cảm trước những thay đổi lớn lao đối với môi trường bên ngoài, đó là thị trường. Quá trình đó dựa trên giả thiết cho rằng các điều kiện có thay đổi cũng chỉ trong giới hạn hẹp và có thể dự đoán được. Việc tách công tác quản lý khỏi hoạt động kinh doanh và việc phân nhỏ nó cho các bộ phận chuyên trách trong công ty ngày nay chắc chắn không làm cho một ai trong công ty có thể nhận thấy sự thay đổi có ý nghĩa, hoặc nếu có nhận thấy thì cũng không làm được gì.

Ngày nay các công ty phân nhỏ công việc bộc lộ tính phi kinh tế của sản xuất quy mô lớn, ngược hẳn với điều mà Adam Smith đã từng dự tính. Tính phi kinh tế biểu hiện không chỉ trong chi phí lao động trực tiếp mà cả trong chi phí gián tiếp. Chẳng hạn nếu một công ty làm 100 đơn vị công việc trong một giờ và mỗi một công nhân có thể làm 10 đơn vị trong một giờ thì công ty sẽ phải cần 11 người: 10 công nhân và một quản lý. Nếu như nhu cầu đối với đầu ra của công ty gấp mười lần, tức 1.000 đơn vị việc làm trong một giờ thì công ty sẽ cần không chỉ gấp 10 lần số công nhân, cộng 10 quản lý cho công nhân mới, mà nó cần tới 196 người: 100 công nhân, 10 kiểm soát viên, 1 giám đốc, 3 trợ lý giám đốc, 18 người trong bộ phận tổ chức nhân sự của công ty, 19 người bộ phận kế hoạch dài hạn, 22 người kiểm toán và kiểm tra, và 23 người bộ phận hỗ trợ và thúc đẩy sản xuất.

Tính phi kinh tế của sản xuất quy mô lớn này không phải chỉ do nguyên nhân của sự bành trướng quan liêu và lối xây dựng vương quốc, mặc dù trong một số trường hợp đó là nguyên nhân chính, mà còn là hậu

quả trực tiếp của cái mà chúng tôi gọi là “Trường phái quản lý kinh tế quái gở”. Các công ty tiếp nhận công việc, chẳng hạn nhận đơn đặt hàng của khách rồi chia thành nhiều việc nhỏ, mỗi phần việc đó do một số người trong bộ phận chức năng đảm nhận. Thế rồi công ty lại phải đi thuê các quân sự, tướng sĩ với các danh hiệu như là kiểm toán viên, đơn đốc viên, kiểm tra viên, liên lạc viên, kiểm soát viên, giám đốc, phó tổng giám đốc... Những người này đơn thuần chỉ là chất keo gắn những người thực sự làm công việc thực tế, như kiểm tra năng lực tài chính khách hàng, lấy hàng trong kho, vận chuyển hàng lại với nhau... Trong nhiều công ty chi phí lao động trực tiếp có thể thấp, nhưng chi phí gián tiếp cao và ngày càng tăng lên. Nói cách khác, hầu hết các công ty ngày nay chi phí cho chất keo nhiều hơn là cho công việc thực tế, đây chính là nguyên nhân dẫn đến khó khăn trở ngại.

Tính cứng nhắc thiếu linh hoạt, phản ứng kém, không chủ tâm vào khách hàng, xem nặng hình thức hơn là kết quả việc làm, sự tẻ liệt do quan liêu, thiếu sáng tạo, chi phí gián tiếp cao - tất cả những điều này là di sản của một trăm năm hoạt động của giới lãnh đạo công nghiệp Hoa Kỳ. Đây không phải là điều gì mới lạ, xuất hiện một cách đột ngột. Nó đã tồn tại quá lâu. Có điều là các công ty Mỹ ít quan tâm đến nó cho đến tận gần đây; vì nếu chi phí cao thì người tiêu dùng phải gánh chịu. Nếu người tiêu dùng không thỏa mãn, họ chẳng có thể tìm được chỗ khác tốt hơn. Nếu sản phẩm mới chậm ra đời, người tiêu dùng chỉ có cách duy nhất là chờ đợi. Điều quan trọng đối với công tác quản lý là bảo đảm được sự tăng trưởng, còn lại không thành vấn đề. Giờ đây khi sự tăng trưởng giảm xuống thì vấn đề còn lại kia lại nổi cộm lên.

Vấn đề tồn tại của doanh nghiệp Mỹ là ở chỗ nó đang đi vào thế kỷ 21, nhưng với các công ty được thiết kế ở thế kỷ 19 và hoạt động tốt trong thế kỷ 20.

Chúng ta đang cần cái gì đó khác hẳn với trước đây.

CHƯƠNG 2

Sự tái lập - con đường dẫn đến thay đổi

Khi có người hỏi định nghĩa đơn giản tái lập kinh doanh là gì, chúng tôi trả lời “đó là sự làm lại từ đầu”. Điều đó không có nghĩa là chỉ tu chỉnh hay bổ sung cái đang tồn tại, giữ nguyên cấu trúc cơ bản cũ mà không đụng chạm gì đến nó. Tái lập cũng không có nghĩa là sự chấp vá, thêm chỗ này bớt chỗ kia, cốt để cho hệ thống đang tồn tại làm việc tốt hơn. Nó có nghĩa là vứt bỏ những thủ tục đã tồn tại lâu nay và có cách nhìn mới mẻ đối với công việc của công ty, để làm ra sản phẩm hoặc dịch vụ và chuyển giá trị đó cho khách hàng. Nó có nghĩa là phải đặt câu hỏi: “Nếu tôi phải xây dựng lại công ty của ngày hôm nay, trên cơ sở hiểu biết và kỹ thuật đã có, thì công ty đó sẽ ra sao?”. Tái lập một công ty có nghĩa là vứt ra rìa hệ thống cũ và làm lại từ đầu. Nó có nghĩa là trở lại từ đầu và sáng tạo ra cách tốt hơn để tiến hành công việc.

Định nghĩa không chính thức như trên có thể dùng để nói chuyện với nhau vì nó giúp người nghe hiểu được khái niệm tái lập doanh nghiệp là gì. Nhưng đối với ai muốn áp dụng nguyên tắc tái lập cho công ty của mình, thì định nghĩa như vậy là chưa đủ.

Một công ty muốn tái lập quá trình kinh doanh của mình phải làm như thế nào? Bắt đầu từ đâu? Những ai sẽ tham gia? Những tư tưởng thay đổi tận gốc bắt nguồn từ đâu?

Chúng tôi đã quan sát một số công ty trả lời các câu hỏi về sự thay đổi tận gốc nói trên bằng cách đoán già đoán non. Chúng tôi đã từng làm cố vấn cho một số công ty đã tạo ra sự thay đổi như vậy và cũng như quan sát cách làm của công ty khác. Từ kinh nghiệm của các công ty và của bản thân, chúng tôi đã hình thành khái niệm tái lập kinh doanh và phát triển thành quá trình kiến tạo lại công ty. Để thực hiện quá trình này, chúng tôi và các công ty đã cùng nhau xây dựng các quy tắc kỹ thuật. Đây không phải là các công thức, mà là công cụ để các công ty có thể dùng để kiến tạo lại cách thức tiến hành công việc.

Qua kinh nghiệm của chúng tôi cũng như của các khách hàng mà chúng tôi phục vụ thì các kỹ thuật này rất đáng khích lệ. Áp dụng nó một cách thích hợp hơn, với sự thông minh và sáng tạo, thì sẽ thu được kết quả và thành công trong việc cải thiện chất lượng công việc thực tế. Phần còn lại trong cuốn sách sẽ nói về sự tái lập kinh doanh và làm thế nào để áp dụng nó vào công ty của mình một cách thắng lợi.

Định nghĩa chính thức khái niệm tái lập công ty

Chúng ta hãy bắt đầu bằng một định nghĩa phù hợp hơn: "Tái lập là sự suy nghĩ lại một cách cơ bản và thiết kế lại tận gốc quá trình hoạt động kinh doanh, để đạt được sự cải thiện vượt bậc đối với các chỉ tiêu cốt yếu và có tính nhất thời như là giá cả, chất lượng, sự phục vụ và nhanh chóng". Định nghĩa này chứa đựng bốn từ then chốt là: cơ bản, tận gốc, vượt bậc, và quá trình.

TỪ THEN CHỐT: CƠ BẢN

Từ then chốt đầu tiên là "cơ bản". Trong tái lập kinh doanh, nhà kinh doanh phải đặt ra các câu hỏi quan trọng nhất về công ty của mình và

cách thức hoạt động của nó thế nào. Đó là "tại sao chúng ta phải làm điều chúng ta đang làm? Và tại sao chúng ta phải làm theo cách chúng ta đang làm?". Đặt những câu hỏi cơ bản như vậy sẽ buộc người ta phải xem xét lại các quy tắc ngầm và những giả định đã làm cơ sở cho cách tiến hành kinh doanh của họ. Thường thường thì những quy tắc như thế dễ trở nên lỗi thời, nhiều sai sót, hoặc không thích hợp.

Sự tái lập không bắt đầu bằng các giả định hoặc các yếu tố chi phối. Trong thực tế, các công ty tiến hành tái lập cần phải cảnh giác đối với những giả định mà hầu hết các quá trình làm việc đều bắt nguồn từ đó. Nếu đặt câu hỏi "Làm thế nào để kiểm tra uy tín khách hàng cho có hiệu quả hơn?", thì đã bao hàm giả định cần thiết phải kiểm tra uy tín của khách hàng. Trong nhiều trường hợp, chi phí để tiến hành kiểm tra uy tín khách hàng thực tế vượt quá những món nợ khó đòi bởi khách hàng không được kiểm tra uy tín. Tái lập trước hết sẽ xác định điều công ty cần phải làm là gì, sau đó là làm như thế nào. Tái lập công ty không coi cái gì là đương nhiên cả. Nó không chú ý cái đã có mà tập trung vào cái cần phải có.

TỪ THEN CHỐT: TẬN GỐC

Từ then chốt thứ hai trong định nghĩa là "tận gốc", xuất xứ từ chữ La tinh "Radix" có nghĩa là gốc. Thiết kế lại tận gốc có nghĩa là đi vào cốt lõi của sự vật: Không phải chỉ thay đổi hời hợt bên ngoài hoặc đụng chạm sơ sơ vào cái đã tồn tại lâu nay, mà là vất bỏ cái cũ đi. Trong tái lập công ty, thiết kế lại tận gốc có nghĩa là bỏ qua mọi cấu trúc và thủ tục đã có và sáng tạo ra cách thức hoàn toàn mới để hoàn thành công việc. Tái lập kinh doanh là làm lại doanh nghiệp, chứ không phải cải thiện doanh nghiệp, nâng cao doanh nghiệp hay cải tiến doanh nghiệp.

TỪ THEN CHỐT: VƯỢT BẬC

Từ then chốt thứ ba là "vượt bậc". Tái lập không có nghĩa là sự cải thiện sơ sơ hoặc bổ sung thêm mà là đạt được bước nhảy vọt trong hoạt động.

Nếu như mục tiêu công ty bị sụt đi 10% hoặc giá thành đắt lên 10%, hoặc chất lượng giảm đi 10%, hoặc cần phải tăng mức phục vụ khách hàng lên 10% thì công ty chẳng cần tới sự tái lập. Vì chỉ cần dùng các biện pháp thông thường như động viên tinh thần hăng hái của nhân viên, hoặc các chương trình nâng cao chất lượng là công ty có thể đạt được các mục tiêu 10% nói trên. Tái lập chỉ nên áp dụng khi cần đạt được sự thay đổi lớn lao. Sự cải thiện nhỏ chỉ cần điều chỉnh nhỏ, còn sự cải thiện to tát đòi hỏi phải vứt bỏ cái cũ và thay bằng cái mới.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi có ba loại công ty cần tiến hành tái lập: Loại thứ nhất là những công ty đang gặp khó khăn nghiêm trọng, không còn sự lựa chọn nào khác. Nếu như giá thành cao vọt hơn các công ty cạnh tranh, hoặc cao hơn mức mà lĩnh vực kinh doanh cho phép, hoặc nếu như chất lượng phục vụ khách hàng tồi đến mức khách hàng phản đối công khai, hoặc nếu như tỷ lệ phế phẩm của công ty lớn gấp đôi, gấp ba hoặc gấp năm lần so với các công ty cạnh tranh khác, hoặc nói cách khác, nó cần phải có sự cải thiện lớn lao, thì trong trường hợp đó công ty cần đến sự tái lập kinh doanh. Công ty xe hơi Ford vào đầu những năm 1980 là một ví dụ điển hình.

Loại thứ hai là những công ty chưa đến nỗi lâm vào khó khăn, nhưng lãnh đạo công ty đã nhìn thấy trước những khó khăn sẽ đến. Ví dụ như công ty Aetra Life and Casualty vào cuối những năm 1980. Mặc dù hiện thời tình hình tài chính của công ty vẫn chấp nhận được, nhưng từ xa đã lù lù xuất hiện các đám mây đen, như: đối thủ cạnh tranh mới; sự thay đổi về nhu cầu và sở thích của khách hàng; sự biến động môi trường kinh tế hoặc pháp lý thay đổi... đe dọa xóa đi những nền tảng thắng lợi của công ty. Lãnh đạo các công ty này đã biết nhìn xa trông rộng để tiến hành tái lập trước khi công ty rơi vào cảnh khốn quẫn.

Loại thứ ba là những công ty tiến hành tái lập trong khi đang ở đỉnh cao. Các công ty này không hề gặp phải vấn đề khó khăn gì, bất kể hiện

tại hay tương lai trước mắt, nhưng lãnh đạo công ty là người có tham vọng và mạnh bạo. Ví dụ như công ty Hallmark và Wal-Mart. Các công ty thuộc loại thứ ba coi sự tái lập như là cơ hội để họ tiến xa hơn các công ty cạnh tranh với mình. Bằng cách nâng cao năng lực hoạt động của mình, các công ty này tìm cách đẩy chuẩn mực cạnh tranh lên cao hơn nữa nhằm gây khó khăn thêm cho các đối thủ cạnh tranh. Hiển nhiên việc tái lập từ thế mạnh là điều khó làm. Tại sao lại phải thay đổi luật chơi khi mà bạn đang thắng cuộc? Người ta nói rằng dấu hiệu của một công ty thực sự thành công là sự sẵn sàng từ bỏ thành tựu mà họ đã đạt được từ lâu nay. Một công ty thực sự lớn mạnh không bao giờ thỏa mãn với cái đã đạt được hiện tại. Một công ty thực sự lớn mạnh sẵn sàng bỏ đi cách thức hoạt động đã quen thuộc từ lâu với hy vọng và sự mong đợi ở cái gì tốt đẹp hơn nữa.

Có lúc chúng tôi đã mô tả sự khác biệt giữa ba loại công ty nói trên như sau: các công ty thuộc loại thứ nhất là tuyệt vọng, nó đã đâm vào tường và đang nằm dưới đất đau quằn quại. Loại công ty thứ hai đang chạy với tốc độ cao nhưng nhìn thấy vật cản đang lao thẳng theo chiều ngược lại. Phải chăng đó cũng là bức tường? Công ty thuộc loại thứ ba ung dung lái chiếc xe ra đường vào buổi chiều đẹp trời, không thấy có vật cản nào trong tầm nhìn cả. Thật là thời điểm tuyệt đẹp, nó bèn quyết định dừng lại và dựng vật chướng ngại cho kẻ đi sau.

TỪ THEN CHỐT: QUÁ TRÌNH

Từ ngữ then chốt thứ tư trong định nghĩa của chúng tôi là "quá trình". Đây là từ ngữ quan trọng nhất trong định nghĩa, và cũng là từ ngữ gây khó khăn nhất cho hầu hết các nhà quản lý. Hầu hết các nhà kinh doanh không có cách nhìn định hướng quá trình, họ chỉ để ý vào từng công việc lẻ tẻ, từng nhiệm vụ, từng con người, từng kết cấu nhưng không chú ý vào tổng thể các quá trình.

Chúng tôi định nghĩa quá trình kinh doanh là tập hợp các hoạt động

tiếp nhận một hoặc nhiều loại đầu vào và tạo ra đầu ra có giá trị cho khách hàng. Chúng tôi đã minh họa quá trình ở Chương 1 khi nói về sự thực hiện một đơn đặt hàng, ở đó đơn đặt hàng được coi là đầu vào của quá trình và nó dẫn đến kết quả là sự chuyển giao theo đơn đặt hàng đó. Nói cách khác, sự giao hàng theo đơn đặt hàng đến tay khách hàng là giá trị do chính quá trình đó tạo ra.

Dưới ảnh hưởng của quan điểm Adam Smith trong việc chia nhỏ công việc thành những phần việc đơn giản nhất và giao mỗi việc đó cho người chuyên môn, các công ty và nhà quản lý của thời nay đã tập trung chú ý vào từng phần việc của quá trình như tiếp nhận đơn đặt hàng, lấy hàng từ nhà kho, v.v... mà không để ý đến mục tiêu lớn hơn, tức là giao hàng đến tay khách hàng. Mỗi phần việc trong quá trình này đúng là quan trọng, nhưng chẳng có ý nghĩa gì đối với khách hàng, nếu như toàn bộ quá trình không đạt kết quả, tức là không dẫn đến việc chuyển giao hàng.

Chúng tôi sẽ nêu ba ví dụ về tái lập để minh họa nó đã đạt kết quả như thế nào và nó làm được những gì cho công ty. Khi đọc các ví dụ này bạn đọc nên lưu ý đến bốn từ then chốt đặc trưng cho sự tái lập đó là: cơ bản, tận gốc, vượt bậc và quá trình, nhất là từ "quá trình". Lối suy nghĩ hướng về từng công việc cụ thể, tức là xé nhỏ công việc thành những phần việc nhỏ và giao cho người chuyên môn làm, đã ảnh hưởng đến việc thiết kế tổ chức công ty trong hai trăm năm qua. Việc chuyển suy nghĩ đó sang lối suy nghĩ hướng về quá trình, đang được thực hiện, và sự chuyển biến đó đã được minh họa bằng những thay đổi tận gốc mà các công ty chủ lực như IBM Credit, Ford Motor, và Kodak đã tiến hành.

Công ty IBM Credit

Ví dụ đầu tiên của chúng tôi là công ty IBM Credit, là một công ty con do IBM làm chủ 100%. Nếu tách công ty này đứng độc lập riêng ra, thì nó sẽ nằm trong danh sách 100 công ty dịch vụ lớn nhất trong bảng xếp hạng của tạp chí Fortune. Công ty IBM Credit hoạt động trong lĩnh vực tài trợ

mua máy tính, phần mềm và dịch vụ do công ty IBM bán ra. Đây là lĩnh vực kinh doanh mà IBM ưa thích vì tài trợ cho khách hàng mua hàng là loại kinh doanh rất có lãi.

Trong những năm đầu, hoạt động của công ty IBM Credit theo lối cổ thời Dickens. Khi một nhân viên bán hàng của IBM gọi điện thông báo có khách hàng yêu cầu tài trợ, thì người đó phải liên hệ với một trong số 14 nhân viên ngồi quanh chiếc bàn họp tại trụ sở ở Old Greenwich, bang Connecticut. Người nghe điện thoại sẽ ghi lại yêu cầu đó vào một tờ giấy. Đây là bước thứ nhất. Bước thứ hai, một người nào đó sẽ cầm tờ giấy đã ghi chép lên tầng trên đưa cho bộ phận tín dụng, tại đó một chuyên viên sẽ chuyển thông tin vào hệ thống máy tính và kiểm tra tín nhiệm tài chính đối với người xin vay. Chuyên viên đó sẽ ghi kết quả kiểm tra tín nhiệm tài chính trên một tờ giấy và chuyển đến khâu tiếp theo trong dây chuyền, đó là bộ phận xử lý kinh doanh.

Bước thứ ba, bộ phận xử lý kinh doanh chịu trách nhiệm điều chỉnh điều kiện cho vay phù hợp với yêu cầu của từng khách hàng. Bộ phận xử lý kinh doanh cũng có hệ thống máy tính riêng của mình. Khi làm xong, một nhân viên trong bộ phận xử lý kinh doanh sẽ đính kèm các điều kiện cụ thể vào đơn yêu cầu của khách hàng.

Tiếp theo bước thứ tư, đơn yêu cầu được chuyển đến nhân viên tính giá cả, là người sẽ đưa số liệu vào máy tính cá nhân theo chương trình spreadsheet để xác định tỷ lệ lãi suất mà khách hàng phải chịu. Nhân viên định giá sẽ ghi tỷ giá giá thành vào một tờ giấy sau đó sẽ được chuyển đến tổ văn thư cùng với các giấy tờ khác, đó là bước thứ 5.

Tại đó, một nhân viên hành chánh tháo bức thư chào giá trên cơ sở các số liệu đã có, rồi gửi đến đại diện bán hàng bằng Federal Express (*Bưu điện chuyển nhanh* - ND).

Tính trung bình, toàn bộ quá trình trên phải mất 6 ngày, đôi khi có trường hợp phải mất tới hai tuần lễ. Đứng về quan điểm của đại diện bán

hàng thì quá trình này là quá lâu vì nó buộc khách hàng chờ đến 6 ngày để tìm nguồn tài trợ, do đó có thể bị đại lý bán máy tính của hãng khác giành mất khách hàng, hoặc khách hàng từ bỏ luôn ý định mua hàng. Do vậy, đại diện bán hàng đã phải gọi đi gọi lại nhiều lần để hỏi “đơn yêu cầu của tôi đâu, bao giờ các ông mới giải quyết?” Tất nhiên chẳng ai có đủ căn cứ trong tay để trả lời ngay, vì đơn yêu cầu còn đang nằm lạc ở đâu đó trong dây chuyền.

Để cải thiện quá trình nói trên, Công ty IBM Credit đã cố gắng dùng nhiều cách khắc phục. Chẳng hạn như cho đặt một bàn kiểm soát, để công ty có thể trả lời các câu hỏi của đại lý bán hàng về tình hình giải quyết yêu cầu của khách hàng đến đâu. Tức là thay vì mỗi bộ phận chuyển yêu cầu của khách hàng đến bộ phận tiếp theo trong dây chuyền, thì nay trả nó trở lại bàn kiểm soát, nơi đầu tiên nhận yêu cầu. Tại đó, một nhân viên hành chính ghi vào sổ sự hoàn thành công việc của mỗi bộ phận trước khi chuyển hồ sơ đi tiếp. Biện pháp này giải quyết được một vấn đề, đó là biết được vị trí hiện thời của đơn đặt hàng đang nằm ở đâu trong dây chuyền nguồn nghèo này và có thể cung cấp thông tin cho đại lý bán hàng khi được hỏi. Rủi thay, để có được thông tin này, người ta phải trả giá bằng sự tăng thêm thời gian cho quá trình.

Sau đó, hai lãnh đạo cấp cao của Công ty IBM Credit nảy ra một sáng kiến. Họ nhận đơn xin tài trợ của khách hàng và đích thân đi giải quyết qua tất cả năm bước, bằng cách yêu cầu các nhân viên ở mỗi bộ phận tạm ngưng công việc đang làm để giải quyết công việc này, không để nó nằm chờ trên đồng giấy tờ trên bàn. Qua thí nghiệm họ phát hiện rằng để giải quyết công việc này thực tế chỉ mất tổng cộng có 90 phút, tức tiếng rưỡi đồng hồ. Thời gian bị tiêu tốn, bây giờ thì hơn 7 ngày nếu tính trung bình, chỉ dùng để chuyển giao giấy tờ yêu cầu của khách hàng từ bộ phận này đến bộ phận khác. Lãnh đạo công ty đã bắt đầu nhìn thấy cốt lõi của vấn đề, đó là toàn bộ quá trình cấp tín dụng của công ty. Quả thực, nếu công ty có phép thần để tăng năng suất lao động của mỗi nhân viên trong công

ty lên gấp đôi, thì cũng chỉ có thể giảm tổng số thời gian của quá trình được 45 phút. Vậy lỗi không phải do từng khâu công việc và cá nhân làm việc đó, mà là bản thân cấu trúc của quá trình. Nói cách khác cần phải thay thế chính bản thân quá trình chứ không phải từng phần việc riêng rẽ.

Sau cùng, công ty IBM Credit thay thế các nhân viên chuyên môn, tức là nhân viên kiểm tra tín nhiệm khách hàng, nhân viên định giá v.v... bằng nhân viên tổng hợp. Bây giờ, thay vì chuyển đơn yêu cầu từ phòng này qua phòng khác, chỉ có một nhân viên gọi là “cấu trúc viên hợp đồng” xử lý toàn bộ công việc đơn từ, từ đầu đến cuối, không chuyển qua tay nữa.

Làm thế nào một nhân viên tổng hợp thay thế được 4 nhân viên chuyên môn? Thực tế cấu trúc của quá trình cũ được dựa trên giả thuyết đã được in sâu bám chặt (nhưng cũng được giấu kỹ) là mỗi một yêu cầu của khách hàng là có tính độc nhất và khó xử lý, do đó đòi hỏi phải có sự can thiệp của 4 nhân viên chuyên môn đã được đào tạo kỹ. Trong thực tế, giả thuyết này là sai lầm vì hầu hết yêu cầu của khách hàng là đơn giản và rõ ràng. Quá trình cũ đã được thiết kế quá mức cần thiết, nhằm xử lý những đơn yêu cầu khó khăn nhất mà lãnh đạo công ty có thể tưởng tượng ra. Khi các nhà quản lý cao cấp của công ty IBM Credit xem xét kỹ lưỡng công việc của các nhân viên chuyên môn đã làm, thì họ phát hiện thấy hầu hết số nhân viên chuyên môn đó chỉ làm công việc của nhân viên văn thư giấy tờ, như tìm kiếm bảng xếp loại uy tín khách hàng trong kho dữ liệu, đưa số liệu vào mẫu tiêu chuẩn, rút bản số liệu từ hồ sơ. Những công việc đó hoàn toàn nằm trong khả năng giải quyết của một nhân viên với sự trợ thủ của hệ thống máy vi tính để sử dụng, là loại có thể tiếp cận tất cả số liệu và công cụ mà các nhân viên chuyên môn vẫn dùng đến.

Công ty IBM Credit cũng đã phát triển một hệ thống máy tính mới và tối tân để trợ lực cho cấu trúc viên hợp đồng. Trong hầu hết các tình huống, hệ thống này cung cấp cho cấu trúc viên hợp đồng những chỉ dẫn

cần thiết để xử lý công việc. Trong tình huống thật sự khó khăn, cấu trúc viên hợp đồng có thể dựa vào sự giúp đỡ tập thể của các nhân viên chuyên môn, là những chuyên gia về lĩnh vực kiểm định uy tín khách hàng, định giá cả v.v... Ngay ở đây việc chuyển giao qua tay cũng không còn nữa vì cấu trúc viên hợp đồng và các nhân viên chuyên môn được mời đến sẽ làm việc với nhau như là một tổ công tác.

Nhờ thiết kế lại quá trình mà kết quả công việc được cải thiện một cách đáng kể, công ty IBM Credit đã cắt giảm thời gian của quá trình giải quyết công việc (vay tín dụng - ND) từ 7 ngày xuống còn 4 giờ, mà không tăng thêm nhân lực, thậm chí công ty còn giảm được nhiều nhân viên. Đồng thời số đơn yêu cầu đã được giải quyết tăng lên gấp trăm lần. Không phải tăng 100% mà tăng gấp trăm lần!

Điều mà IBM Credit đạt được, tức là giảm đi 90% thời gian giải quyết công việc, và tăng năng suất lên 100 lần, rất phù hợp với định nghĩa của chúng tôi về tái lập kinh doanh. Công ty đã đạt được sự cải thiện công việc một cách vượt bậc, bằng cách tạo ra sự thay đổi tận gốc đối với toàn bộ quá trình. Công ty IBM Credit đã không đặt câu hỏi "làm thế nào để chúng ta cải thiện cách tính toán các con số tài chính?" hoặc "làm thế nào để nâng cao chất lượng kiểm tra tín nhiệm khách hàng". Thay vào đó, công ty đặt câu hỏi: "Làm thế nào để chúng ta cải thiện quá trình cung cấp tín dụng?". Hơn nữa, trong việc tạo ra sự thay đổi tận gốc này, công ty IBM Credit đã vứt bỏ giả thiết cho rằng phải cần đến nhân viên chuyên môn để tiến hành các công việc chuyên môn hoá.

Công ty Ford Motor

Ví dụ thứ hai của chúng tôi về tái lập công ty có liên quan đến sự thay đổi trong các bộ phận khác nhau của quá trình. Chúng tôi đã định nghĩa quá trình là một chuỗi các hoạt động nhằm đưa đến giá trị cho khách hàng, và chúng tôi đã dẫn ví dụ thực hiện đơn đặt hàng và cung cấp tín dụng để minh hoạ.

Tuy nhiên, khách hàng của một quá trình, không nhất thiết phải là khách hàng của công ty. Khách hàng có thể là nằm trong công ty, chẳng hạn như quá trình cung ứng vật liệu hoặc quá trình mua hàng, để cung cấp nguyên liệu cho hoạt động sản xuất của Công ty. Kỹ thuật tái lập cũng có thể áp dụng cho các quá trình này, như công ty Ford Motor đã áp dụng.

Vào đầu những năm 1980, công ty Ford cũng như nhiều công ty Mỹ khác tìm cách giảm chi phí gián tiếp và các chi phí hành chính. Một trong những nơi mà công ty Ford cho rằng có thể cắt giảm chi phí là phòng kế toán chi, tức là bộ phận chi trả các hoá đơn do các nhà cung cấp hàng cho công ty Ford chuyển đến. Vào lúc đó phòng kế toán chi khu vực Bắc Mỹ của công ty Ford tuyển dụng hơn 500 người. Các nhà quản lý của công ty Ford tin rằng bằng cách dùng máy tính để tự động hoá công việc, có thể giảm được 20% đầu người trong phòng, tức giảm số nhân viên xuống còn 400 người. Theo chúng tôi, việc cải thiện thêm một bước công việc bằng cách tự động hoá quá trình làm việc thì không nằm trong khái niệm tái lập công ty. Tuy nhiên, các nhà quản lý của công ty Ford nghĩ rằng cắt giảm được 20% nhân lực là tốt lắm rồi, cho đến khi họ đến thăm hãng Mazda.

Gần đây hãng Ford đã mua 25% cổ phần trong công ty Nhật này. Các nhà quản lý của công ty Ford thấy rằng công ty này chỉ sử dụng có 5 người để giải quyết công việc của phòng kế toán chi. Sự tương phản giữa 500 người trong trường hợp của Ford so với 5 người của Mazda là quá lớn để lý giải sự chênh lệch đó là do quy mô của công ty Mazda nhỏ hơn hoặc do tinh thần đồng đội nhất trí, hát bài ca công ty, hay công nhân tập thể dục buổi sáng trước khi vào làm việc. Việc dùng hệ thống tự động để giảm bớt 20% công nhân, không thể nào làm cho công ty Ford sánh ngang với công ty Mazda về chi phí giá thành được. Do đó lãnh đạo công ty Ford buộc phải suy nghĩ lại toàn bộ quá trình mà phòng kế toán chi là một bộ phận. Quyết định này đánh dấu sự thay đổi cơ bản trong nhận thức đối

với công ty Ford, vì công ty chỉ có thể tái lập quá trình kinh doanh chứ không phải tái lập đơn vị tổ chức hành chính chỉ nhằm thực hiện quá trình đó. Phòng kế toán chi không thể tái lập vì nó không phải là quá trình. Nó là một bộ phận, một đơn vị tổ chức, sản phẩm thiết kế của một quá trình cụ thể. Phòng kế toán chi gồm một nhóm nhân viên hành chính ngồi trong một phòng và chuyển các giấy tờ qua lại giữa họ với nhau. Họ không phải là đối tượng tái lập, mà chính điều họ làm mới có thể tái lập; và từ yêu cầu của quá trình tái lập thì sẽ kéo theo cách thức tổ chức họ lại để thực hiện một quá trình mới.

Chúng tôi thấy cần phải nhấn mạnh hơn nữa sự phân biệt quan trọng sau đây. Tái lập doanh nghiệp cần phải tập trung vào việc thiết kế lại toàn bộ quá trình kinh doanh cơ bản, chứ không phải nhằm vào từng bộ phận hay đơn vị tổ chức. Nếu hướng nỗ lực tái lập công ty vào một đơn vị tổ chức, thì cố gắng đó sẽ không thể mang lại thành công được. Mỗi khi một quá trình làm việc thực tế được tái lập, thì hình thù cơ cấu tổ chức cần thiết để thực hiện công việc đó sẽ trở nên rõ ràng. Nó có thể không giống cấu trúc cũ, một số bộ phận hay đơn vị tổ chức có thể không còn nữa, như công ty Ford đã tiến hành.

Quá trình mà cuối cùng công ty Ford đã tiến hành tái lập không phải là “kế toán chi” mà là “cung ứng”. Quá trình đó lấy đầu vào là đơn mua hàng, chẳng hạn, một nhà xưởng đang cần một số chi tiết, và yêu cầu cung ứng (khách hàng của quá trình), và khi nhận được hàng thì trả tiền. Quá trình cung ứng bao gồm cả chức năng kế toán chi, nhưng nó cũng gồm cả chức năng mua hàng và tiếp nhận.

Quá trình cung ứng hàng trước đây của công ty Ford là rất quen thuộc. Nó bắt đầu bằng bộ phận mua sắm hàng gửi đơn đặt hàng đến đại lý bán hàng và đồng thời gửi bản sao cho phòng kế toán chi của công ty. Khi đại lý bán hàng chuyển hàng đến công ty Ford, một nhân viên tại nơi tiếp nhận hàng sẽ hoàn tất giấy tờ, mô tả hàng hoá và gửi cho phòng kế toán

chi. Trong khi đó đại lý bán hàng sẽ gửi hoá đơn cho phòng kế toán chi. Lúc đó phòng kế toán chi sẽ có 3 văn bản liên quan đến hàng hoá này: đơn đặt hàng, giấy tờ tiếp nhận hàng, và hoá đơn. Nếu cả ba văn bản khớp nhau thì nhân viên tài vụ sẽ xuất tiền thanh toán. Hầu như công việc lúc nào cũng diễn ra như vậy, nhưng thỉnh thoảng Vilfred Pareto phải can thiệp.

Pareto, là một nhà kinh tế Italia đầu thế kỷ 20, đã thảo ra một quy tắc mà chúng tôi gọi là quy tắc 80-20, về kỹ thuật được hiểu là sự phân phối bất thường. Quy tắc này nói rằng 80% nỗ lực tiêu tốn cho quá trình này chỉ do 20% đầu vào gây ra. Trong trường hợp phòng kế toán chi của công ty Ford, các nhân viên ở đó dùng phần lớn thời gian để phát hiện một tình huống mà hiếm khi xảy ra, tức là tình huống mà ba văn bản: đơn đặt hàng, chứng từ nhận hàng và hoá đơn không khớp nhau. Đôi khi đòi hỏi thời gian hàng tuần lễ và một khối lượng công việc lớn để phát hiện và xử lý những chỗ không khớp nhau đó.

Quá trình làm việc mới của phòng kế toán chi thuộc công ty Ford thì khác hẳn. Các nhân viên phòng kế toán chi không còn phải so sánh đơn đặt hàng, với hoá đơn và chứng từ đặt hàng nữa, trước hết là vì quá trình mới đã không cần tới hoá đơn nữa. Kết quả đạt được là vượt bậc. Thay cho 500 nhân viên, công ty Ford bây giờ chỉ cần 125 người để giải quyết việc thanh toán khâu mua hàng cho công ty.

Quá trình mới diễn ra như sau: khi nhân viên trong bộ phận mua hàng của công ty xuất đơn đặt hàng cho đại lý bán hàng, thì nhân viên đó đồng thời chuyển lệnh mua hàng vào ngân hàng dữ liệu của hệ thống máy tính nối mạng. Đại lý bán hàng, giống như trước đây, sẽ chuyển hàng đến trạm tiếp nhận. Khi hàng được chuyển đến, nhân viên nhận hàng sẽ kiểm tra trong máy tính xem lô hàng chuyển đến có khớp với đơn đặt hàng đã được lưu giữ trong kho dữ liệu hay không. Chỉ có một trong hai khả năng xảy ra: có hoặc không. Nếu có, thì nhân viên tại trạm tiếp nhận sẽ nhận lô

hàng và ấn nút trên phím máy tính để truyền tin cho ngân hàng dữ liệu là lô hàng đã đến. Lúc đó, sự tiếp nhận hàng đã được ghi vào ngân hàng dữ liệu máy tính, và máy tính sẽ tự động phát hành và chuyển séc thanh toán đến đại lý bán hàng vào lúc thích hợp. Ngược lại, nếu lô hàng chuyển đến không khớp với đơn đặt hàng đã ghi trong ngân hàng dữ liệu, nhân viên nhận hàng sẽ từ chối lô hàng đó và gửi trả lại đại lý bán hàng.

Khái niệm cơ bản trong sự thay đổi cách làm tại công ty Ford rất đơn giản. Thẩm quyền thanh toán mà mọi khi do phòng kế toán chi thực hiện thì nay được thực hiện ngay tại trạm nhận hàng. Quá trình làm theo cách cũ sinh ra sự phức tạp rắc rối: tìm kiếm, lục lọi, mở hồ sơ, và gõ rối... đủ để làm cho trên dưới 500 nhân viên phải bận rộn. Quá trình mới thì không như vậy. Thực ra, quá trình mới gần như xóa bỏ sự cần thiết phải có phòng kế toán chi. Tại một số bộ phận của công ty Ford, chẳng hạn như phân xưởng động cơ, số đầu người trong phòng kế toán chi bây giờ chỉ bằng 5% của biên chế cũ. Chỉ vài người còn lại để giải quyết những tình huống đặc biệt.

Quá trình tái lập công ty Ford đã phá vỡ các quy tắc mà trước đây đã được áp dụng. Mỗi doanh nghiệp đều có những quy tắc như vậy đã được in sâu bám rễ trong hoạt động của công ty, dù nó có được công khai nói ra hay không.

Chẳng hạn, như quy tắc số một của phòng kế toán chi thuộc công ty Ford là: chúng tôi sẽ trả tiền khi nhận được hoá đơn. Quy tắc này ít khi được nói ra, nhưng nó là khuôn khổ hình thành quy tắc làm việc cũ. Khi các nhà quản lý của công ty Ford cải tạo lại quá trình này, thì họ đang tự hỏi mình là vẫn còn muốn bám giữ quy tắc này không. Câu trả lời là không. Cách thức để phá vỡ quy tắc này là huỷ bỏ hoá đơn. Thay vì nói rằng "chúng tôi sẽ trả tiền khi chúng tôi nhận được hoá đơn", quy tắc mới của công ty Ford là "chúng tôi sẽ trả tiền khi nhận được hàng". Chỉ có thay đổi có một từ ngữ mà làm thay đổi cả cơ sở kinh doanh lớn lao. Những

sự thay đổi chỉ một từ ngữ trong quy tắc cũ tại công ty Ford, đã đem lại những hiệu quả tương tự như ngày nay.

Chẳng hạn, tại nhà máy sản xuất xe tải, thay vì nói "chúng tôi sẽ trả tiền khi nhận được hàng", công ty Ford thậm chí còn thực hiện quy tắc mới hơn: "Chúng tôi sẽ trả tiền khi chúng tôi sử dụng hàng hoá". Công ty đã nói đại ý như vậy với một trong những người cung cấp cái thắng xe cho công ty: "Chúng tôi thích cái thắng xe của các ông và chúng tôi sẽ tiếp tục lắp nó vào xe tải của chúng tôi, nhưng khi chúng tôi chưa làm điều đó, thì cái thắng đó vẫn là của các ông chứ không phải của chúng tôi. Cái thắng xe chỉ trở thành của chúng tôi khi chúng tôi sử dụng nó, và chính lúc đó chúng tôi sẽ trả tiền. Mỗi khi chiếc xe tải xuất xưởng với một bộ thắng xe của các ông được lắp trong xe đó, chúng tôi sẽ chuyển cho các ông séc thanh toán". Sự thay đổi này đã đơn giản hoá thậm chí còn xa hơn nữa các quy trình mua hàng và nhận hàng của công ty Ford (Nó còn mang lại lợi ích khác nữa từ việc giảm mức độ tồn kho cho đến cải thiện lưu lượng tiền mặt).

Quá trình mới trong việc cung ứng thắng xe đã phá vỡ thêm quy tắc nữa tại công ty Ford, một quy tắc mà đòi hỏi công ty phải luôn luôn duy trì nhiều nguồn cung ứng, ít ra là đối với cái thắng xe tải. Quy tắc mới là "Chúng tôi sẽ chỉ có một nguồn cung ứng duy nhất và chúng tôi sẽ làm việc chặt chẽ với người cung cấp hàng đó".

Có thể có người chưa rõ tại sao nhà cung cấp thắng xe lại có thể đồng ý đối với sự thay đổi này, vì giờ đây trong thực tế thì họ đang tài trợ cho số lượng thắng xe trong kho hàng của công ty Ford. Nhà cung cấp thắng xe thu được lợi ích gì từ sự thay đổi cách làm này?

Trước hết là vì giờ đây họ chiếm toàn bộ việc kinh doanh thắng xe cho xe tải của hãng Ford thay vì chỉ chiếm một phần như trước đây. Thứ hai là vì nhà cung cấp bây giờ biết được bí mật của kế hoạch sản xuất đã được vi tính hoá của hãng Ford, họ không còn phải lệ thuộc vào sự phỏng đoán

thiếu tin cậy về nhu cầu đối với thắng xe của hãng Ford mà trước đây họ dựa vào báo cáo của nhân viên bán hàng của họ. Như vậy, nhà cung cấp thắng xe có thể lập kế hoạch sản xuất được tốt hơn và giảm được khối lượng lưu kho.

Sự tái lập quá trình cung ứng tại hãng Ford minh hoạ thêm một tính chất khác của nỗ lực tái lập công ty: sự thay đổi cách làm của hãng Ford không thể nào thực hiện được nếu không có kỹ thuật tin học hiện đại, điều đó cũng đúng đối với nỗ lực tái lập công ty đã được thực hiện tại công ty IBM Credit. Các quá trình mới tại cả hai công ty không phải là từ cái cũ rồi bổ sung điều chỉnh thêm, mà là cái gì hoàn toàn mới mẻ, và không thể tồn tại được nếu không có kỹ thuật tin học ngày nay.

Chẳng hạn như đối với quá trình cung ứng hàng đã được tái lập, nhân viên nhận hàng của hãng Ford không thể nào được uỷ quyền thanh toán cho người bán hàng nếu không có ngân hàng dữ liệu về các đơn đặt hàng đã nổi mạng. Quả thực, nếu không có ngân hàng dữ liệu, thì nhân viên tiếp nhận hàng sẽ không thể biết được hãng Ford đã có đơn đặt hàng đối với hàng hoá nào. Trong trường hợp đó, nhân viên nhận hàng chẳng có cách nào khác là khi hàng đến, sẽ phải làm như trước kia, tức là cứ cho rằng hàng hoá đó đúng như công ty đã đặt mua, chấp nhận nó rồi chuyển cho phòng kế toán chi xem xét các chứng từ nhận hàng, đơn đặt hàng và hoá đơn. Đứng về lý thuyết mà nói, thì bộ phận mua hàng có thể chuyển bản photocopy đơn đặt hàng cho tất cả trạm tiếp nhận của công ty và các nhân viên nhận hàng có thể kiểm tra được khi hàng chuyển đến, nhưng rõ ràng, hệ thống làm việc dựa trên cơ sở giấy tờ như vậy là không thực tế. Kỹ thuật đã cho phép công ty Ford lập ra một kiểu hoạt động hoàn toàn mới mẻ. Tương tự như đối với công ty IBM Credit, kỹ thuật đã cho phép các nhân viên tổng hợp tiếp cận dễ dàng đến các thông tin mà trước đó chỉ dành cho các chuyên viên chuyên môn.

Chúng tôi muốn nói rằng trong việc tái lập công ty, kỹ thuật tin học

đóng vai trò người trợ lực. Không có kỹ thuật tin học không thể nào tái lập được quá trình. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này trong chương 5.

Hãng Kodak

Một ví dụ khác về tái lập công ty là quá trình phát triển sản phẩm do hãng Kodak lập ra để đối phó với thách thức cạnh tranh. Vào năm 1987, đối thủ không đội trời chung của Kodak là Fuji, đã công bố loại máy ảnh mới 35mm, dùng một lần bỏ đi. Tức là loại máy có lắp sẵn phim, khách hàng mua xong đem chụp cho hết phim rồi trả lại nhà máy, nhà máy sẽ tráng rửa phim cho khách và tháo máy ảnh thành các chi tiết để dùng lại. Lúc đó Kodak không có sản phẩm gì trong tay để cạnh tranh lại, thậm chí đang sản xuất cũng không có, và quá trình thiết kế sản phẩm theo cách làm cổ điển thì phải mất đến 70 tuần lễ để có thể làm ra sản phẩm cạnh tranh lại với Fuji. Sự chậm trễ như vậy có thể sẽ tạo điều kiện cho Fuji dẫn xa hơn và có lợi thế hơn trong thị trường mới. Để cắt giảm thời gian đi vào thị trường, Kodak đã tái lập quá trình phát triển sản phẩm của mình.

Hầu hết quá trình phát triển sản phẩm hoặc là theo phương pháp tuần tự - rất chậm, hoặc dùng phương pháp song song - cũng chậm, nhưng do nguyên nhân khác. Đối với quá trình phát triển tuần tự, các cá nhân hoặc tập thể làm một bộ phận của sản phẩm phải chờ các bước trước đó hoàn thành rồi mới bắt đầu làm công việc của mình. Chẳng hạn, người thiết kế vỏ máy ảnh làm công việc của mình trước, tiếp đến là người thiết kế ống kính, rồi đến người thiết kế cơ cấu đẩy phim v.v... Do đó quá trình tuần tự xảy ra chậm là điều khá rõ.

Trong quá trình thiết kế song song, tất cả chi tiết được thiết kế đồng thời và cuối cùng mới ghép lại. Nhưng phương pháp này cũng có vấn đề: thông thường thì các bộ phận khi ghép lại không khớp nhau, vì dù tất cả các nhóm làm việc đều xuất phát từ bản thiết kế chung như nhau, nhưng trong quá trình làm việc mỗi bộ phận thường cải tiến hoặc làm khác đi

sợ với bản thiết kế chung và điều này lại không được thông báo cho các nhóm làm việc khác biết. Thế rồi, khi người ta nghĩ rằng máy ảnh đã sẵn sàng để đi vào sản xuất, thì nó lại bị đưa trở lại thiết kế từ đầu.

Quá trình phát triển sản phẩm mà Kodak đã dùng trước đây thì một nửa là tuần tự, một nửa là song song, nhưng cộng lại vẫn chậm. Việc thiết kế máy ảnh được tiến hành song song với những nhược điểm như đã nói, còn thiết kế dụng cụ chế tạo thì áp dụng phương pháp tuần tự ở giai đoạn cuối. Tại nhà máy Kodak, các kỹ sư chế tạo máy chưa bắt đầu công việc của mình cho đến khi việc thiết kế sản phẩm đã tiến hành được 28 tuần lễ. Kodak đã tái lập quá trình phát triển sản phẩm thông qua việc áp dụng một cách sáng tạo một kỹ thuật mới gọi là CAD/CAM - tức là thiết kế và chế tạo bằng máy tính. Kỹ thuật này cho phép các kỹ sư tiến hành công việc thiết kế tại trạm máy vi tính thay vì trên bản vẽ. Thay vì làm việc trên giấy vẽ, nay làm việc trên màn hình, có thể làm cho năng suất làm việc cá nhân của kỹ sư thiết kế cao hơn, nhưng nếu chỉ dùng kỹ thuật không thôi, thì ảnh hưởng của nó đối với quá trình làm việc nói chung là không lớn.

Kỹ thuật đã cho phép Kodak tái lập quá trình làm việc của họ bằng cách kết hợp ngân hàng dữ liệu thiết kế sản phẩm: hàng ngày ngân hàng dữ liệu này tập hợp công việc của mỗi kỹ sư và tập hợp tất cả những cố gắng cá nhân lại thành một tổng thể gắn bó với nhau. Mỗi buổi sáng, các nhóm thiết kế hoặc cá nhân sẽ kiểm tra ngân hàng dữ liệu xem công việc của ngày hôm trước có ảnh hưởng gì đến công việc của bản thân họ hay đến toàn bộ bản thiết kế hay không. Nếu có, họ sẽ giải quyết vấn đề ngay lập tức, thay vì chờ sau hàng tuần lễ hay hàng tháng lãng phí thời gian. Hơn nữa kỹ thuật này còn cho phép các kỹ sư chế tạo máy bắt tay vào thiết kế dụng cụ chế tạo sau khi quá trình phát triển sản phẩm tiến hành 10 tuần lễ, nghĩa là sau khi kỹ sư thiết kế sản phẩm đã cho ra mẫu đầu tiên của sản phẩm đó.

Quá trình mới của Kodak được gọi là "Công nghệ chung dòng" đã được áp dụng rộng rãi trong công nghiệp hàng không vũ trụ và chế tạo ô tô, và bây giờ bắt đầu thu hút các công ty sản xuất hàng tiêu dùng áp dụng theo. Kodak đã vận dụng công nghệ chung dòng để cắt giảm gần một nửa thời gian cần thiết xuống còn 38 tuần lễ để đưa loại máy ảnh 35mm, dùng một lần, từ khái niệm đi vào sản xuất. Hơn nữa, vì quá trình tái lập cho phép các kỹ sư thiết kế dụng cụ chế tạo bắt tay vào việc trước khi việc thiết kế sản phẩm hoàn thành, cho nên những kỹ thuật chuyên môn của họ có thể được áp dụng để tạo ra bản thiết kế sản phẩm dễ gia công và rẻ hơn. Thực tế, Kodak đã giảm được chi phí chế tạo dụng cụ và chi phí gia công đối với loại máy ảnh dùng một lần là 25%.

Qua ba ví dụ trên, chúng ta đã thấy sự minh họa thực tế quá trình tái lập doanh nghiệp, mặc dù có trường hợp đã diễn ra thậm chí trước khi chúng tôi nghĩ ra thuật ngữ này. Các ví dụ này đã cho thấy bốn đặc điểm tiên quyết của nỗ lực tái lập và phù hợp với định nghĩa tái lập là sự suy nghĩ lại một cách cơ bản, sự thiết kế lại tận gốc các quá trình hoạt động kinh doanh để đạt được sự cải thiện vượt bậc đối với các chi tiết cốt yếu, có tính chất nhất thời như là giá cả, chất lượng, sự phục vụ và sự nhanh chóng.

Một loạt đề tài được liệt kê dưới đây, rút ra từ ba ví dụ trên sẽ được khảo sát kỹ hơn trong các phần sau của cuốn sách.

** Định hướng quá trình:*

Những sự cải thiện mà các công ty như IBM Credit, Ford, và Kodak thu được, không phải do hướng vào một số công việc cụ thể đã được ấn định và tiến hành trong khuôn khổ tổ chức có sẵn, mà chú ý vào toàn bộ quá trình như cấp phát tín dụng, cung ứng hàng và phát triển sản phẩm, những quá trình đó cắt ngang qua biên giới tổ chức đang tồn tại.

** Tham vọng:*

Một sự cải thiện nhỏ thôi chắc là không đáp ứng được đòi hỏi trong

các tình huống nêu trên. Tất cả ba công ty đều nhằm đạt đến mục tiêu là sự khai thông. Chẳng hạn, công ty Ford trong việc tái lập quá trình làm việc của phòng kế toán chi đã bỏ mục tiêu cải thiện 20% để đạt mục tiêu 80%.

** Phá vỡ quy tắc:*

Các công ty nêu trên đều phá vỡ truyền thống cũ khi tiến hành tái lập quá trình làm việc của công ty mình. Các giả định về chuyên môn hoá, tính tuần tự, sự đúng lúc... đều bị bỏ qua một cách cố tình.

** Áp dụng sáng tạo kỹ thuật tin học:*

Tác nhân đã giúp các công ty này phá vỡ quy tắc cũ và tạo ra mô hình quá trình mới là kỹ thuật tin học hiện đại. Kỹ thuật tin học đóng vai trò trợ lực, cho phép các công ty có thể hoạt động theo nhiều cách hoàn toàn khác nhau.

Cái gì không phải là tái lập?

Những người chỉ mới nghe nói về tái lập hoặc chỉ hiểu sơ sơ khái niệm của nó, thường vội kết luận rằng nó chẳng khác gì chương trình cải thiện kinh doanh khác mà họ đã quen thuộc. Họ có thể nói “Tái lập ấy à, tôi biết rồi”; “Chẳng qua nó chỉ là cái tên khác của cắt giảm quy mô thôi mà”. Hoặc họ có thể xếp nó ngang hàng với cơ cấu lại tổ chức hoặc điều chỉnh lại hoạt động kinh doanh cho phù hợp tình hình hàng tháng. Hoàn toàn không phải như vậy. Sự tái lập có rất ít hoặc không có gì giống với các chương trình như đã nói và nó cũng khác về cơ bản với cả những chương trình có chung tiền đề với nó.

Trước hết, mặc dù kỹ thuật tin học đóng vai trò nổi bật trong tái lập kinh doanh nhưng điều rõ ràng là sự tái lập không phải giống như tự động hoá. Tự động hoá các quá trình đang tồn tại nhờ kỹ thuật tin học, có thể ví như lát đường cho bò đi. Tự động hoá có thể chỉ tạo ra con đường có hiệu quả hơn để làm những điều sai lầm.

Người ta cũng không nên nhầm lẫn tái lập kinh doanh với tái lập phần mềm, nghĩa là xây dựng lại hệ thống thông tin đã lỗi thời bằng kỹ thuật hiện đại hơn. Tái lập phần mềm thường không làm được gì hơn ngoài tạo ra hệ thống vi tính hoá tối tân để tự động hoá các quá trình đã lỗi thời.

Tái lập kinh doanh cũng không phải là cơ cấu lại tổ chức hoặc cắt giảm quy mô. Đó chỉ là những từ mỹ miều thay cho sự cắt giảm năng lực sản xuất cho phù hợp với nhu cầu hiện tại đang giảm đi. Khi mà thị trường cần xe GM ít đi, thì GM sẽ cắt giảm quy mô của nó để phù hợp hơn với nhu cầu. Nhưng cắt giảm quy mô và cơ cấu lại chỉ có nghĩa là làm ít đi với quy mô nhỏ hơn. Ngược lại, tái lập kinh doanh có nghĩa là làm nhiều hơn với quy mô nhỏ đi.

Tái lập kinh doanh cũng không phải là tổ chức lại, giảm bớt cấp trung gian, hoặc san bằng tổ chức, dù rằng trong thực tế nó có thể tạo ra một tổ chức bằng phẳng hơn. Như chúng tôi đã lập luận ở trên, những vấn đề mà các công ty đang gặp phải không phải do hậu quả của cơ cấu tổ chức của nó mà là do cơ cấu quá trình. Đặt một tổ chức mới lên trên đỉnh một quá trình cũ chỉ là đổ rượu vang chua vào bình mới.

Những công ty nào quyết tâm ra tay “đập vỡ” tổ chức quan liêu thì đang cầm gậy ngược. Bản thân tổ chức quan liêu không phải là vấn đề. Ngược lại, tổ chức quan liêu đã là giải pháp cho các vấn đề trong hơn 200 năm qua. Nếu bạn không muốn tổ chức quan liêu tồn tại trong công ty của mình, thì cứ thử làm mà không có nó xem. Thế nào cũng sẽ sinh ra sự hỗn loạn. Quan liêu là chất keo để liên kết các công ty lại theo kiểu cổ điển. Vấn đề đằng sau sự tồn tại của tổ chức quan liêu như là một giải pháp trước đây và nay vẫn thế, là do các quá trình được phân nhỏ. Con đường để loại bỏ quan liêu và san bằng cơ cấu tổ chức là tái lập các quá trình để nó không còn bị phân nhỏ nữa. Khi đó, công ty có thể hoạt động tốt đẹp mà không cần tổ chức quan liêu nữa.

Tái lập kinh doanh cũng không phải là cải thiện chất lượng, quản lý

chất lượng toàn bộ (TQM) hay bất cứ biểu hiện nào của phong trào cải tiến chất lượng hiện nay. Đúng là các chương trình cải tiến chất lượng và tái lập kinh doanh có một số điểm chung. Cả hai đều công nhận ý nghĩa quan trọng của quá trình, và cả hai đều xuất phát từ nhu cầu của khách hàng và tiến hành công việc từ đó trở đi. Tuy nhiên, hai chương trình cũng khác nhau một cách cơ bản. Chương trình cải tiến chất lượng tiến hành trong khuôn khổ các quá trình đang tồn tại của công ty và tìm cách nâng cao nó bằng biện pháp mà người Nhật gọi là Kaizen, tức là sự cải thiện từng ít một nhưng liên tục. Mục đích là làm cái điều mà chúng ta đã làm, chỉ có điều là làm tốt hơn. Sự cải thiện chất lượng là nhằm cải thiện từng ít một nhưng liên tục kết quả của quá trình hoạt động. Còn tái lập kinh doanh, như chúng ta đã thấy, là nhằm tới sự khai thông, không phải bằng cách tăng cường các quá trình đang tồn tại, mà bằng cách loại bỏ nó và thay nó bằng quá trình hoàn toàn mới. Tái lập cũng có cách tiếp cận để thay đổi cách quản lý khác với chương trình cải thiện chất lượng.

Cuối cùng, không có gì tốt hơn là chúng ta trở lại định nghĩa về tái lập, gồm có hai từ ngữ: làm lại từ đầu. Tái lập là sự bắt đầu lại với một tờ giấy trắng, bác bỏ những nhận thức đương thời và những giả thiết đã được chấp nhận trong quá khứ. Tái lập là phát minh ra những cách tiếp cận mới đối với cấu trúc quá trình khác với trước đây.

Về cơ bản tái lập là đảo ngược cuộc cách mạng công nghiệp. Tái lập bác bỏ những giả thiết cố hữu trong khuôn mẫu công nghiệp của Adam Smith, đó là phân công lao động, kinh tế theo quy mô sản xuất, chỉ huy theo cấp bậc, và tất cả những hệ quả khác của nền kinh tế đang phát triển ở giai đoạn đầu. Tái lập kinh doanh là cuộc tìm kiếm mô hình tổ chức làm việc mới. Lối làm ăn cũ không còn ý nghĩa gì quan trọng nữa. Tái lập kinh doanh là sự bắt đầu mới.

CHƯƠNG 3

Suy nghĩ lại quá trình kinh doanh

Đến đây chúng ta có thể hình dung được một quá trình kinh doanh đã được tái lập thì sẽ khác hẳn với một quá trình kinh doanh truyền thống. Nhưng đích thực các quá trình đã được tái lập là như thế nào?

Chúng tôi không thể trả lời câu hỏi đó bằng một câu ngắn gọn vì các quá trình đã được tái lập có nhiều hình thức khác nhau. Tuy nhiên chúng tôi có thể nêu ra một số điểm đặc trưng cho các quá trình đã được tái lập.

Qua sự quan sát và trực tiếp tham gia vào các dự án tái lập tại hàng chục công ty, chúng tôi để ý thấy các quá trình đã được tái lập có sự giống nhau nổi bật. Sự giống nhau đó không bị chi phối bởi ngành công nghiệp và cũng không phụ thuộc vào đặc thù riêng của mỗi quá trình. Điều gì đúng với công ty xe hơi đã qua tái lập các quá trình, thì hầu như cũng đúng với công ty bảo hiểm hay công ty bán lẻ.

Những biểu hiện được lập lại trong các công ty đã tiến hành tái lập không có gì đáng ngạc nhiên, bởi vì hình thù của một công ty cũng như hình thù của tổ chức công nghiệp cổ điển đều được hình thành từ một vài tiền đề cơ bản. Mô hình tổ chức công nghiệp cũ được dựa trên tiền đề cơ bản cho rằng công nhân có trình độ chuyên môn thấp, không đủ thời

gian và năng lực để được đào tạo. Tiền đề này đưa đến quan niệm không tránh khỏi là công việc và nhiệm vụ giao cho những công nhân đó phải đơn giản. Hơn nữa, Adam Smith đã lập luận rằng người công nhân làm việc có hiệu quả nhất khi họ hiểu được công việc cần phải làm một cách dễ dàng. Nhiều công việc đơn giản nhưng việc ghép chúng lại với nhau đòi hỏi các quá trình rất phức tạp; và 200 năm qua các công ty đã phải chấp nhận sự bất tiện, kém hiệu quả và chi phí cao do tính chất phức tạp của quá trình để đổi lấy cái lợi do công việc đơn giản đem lại.

Trong tái lập doanh nghiệp, chúng tôi đảo ngược lại mô hình công nghiệp. Chúng tôi cho rằng để đáp ứng nhu cầu hiện nay về chất lượng, cách phục vụ, tính linh hoạt và giá rẻ thì các quá trình phải đơn giản. Sự đòi hỏi về tính đơn giản này có tác động to lớn đối với việc thiết kế quá trình và sự hình thành cơ cấu tổ chức.

Sau đây là những cái chung nhất, những vấn đề và đặc điểm mà chúng tôi thường gặp trong tái lập quá trình kinh doanh:

+ Từ nhiều công việc gộp lại thành một việc

Tính chất cơ bản và chung nhất của các quá trình đã được tái lập là không còn dây chuyền lắp ráp nữa, nghĩa là nhiều công việc hoặc nhiệm vụ trước đây tách riêng thì nay được liên kết hoặc gộp lại thành một việc. Chúng tôi đã quan sát đặc điểm này tại công ty IBM Credit, ở đó nhiều nhiệm vụ chuyên môn như nhiệm vụ của nhân viên kiểm tra uy tín khách hàng hoặc nhân viên định giá đã được gộp lại thành một nhiệm vụ của "cấu trúc viên hợp đồng". Chúng tôi đã gặp sự chuyển đổi tương tự tại công ty điện tử nơi đã tiến hành tái lập quá trình thực hiện đơn đặt hàng. Trước đó các nhân viên chuyên môn được bố trí làm việc tại nhiều bộ phận tách biệt nhau, mỗi người làm một việc trong 5 bước khác nhau từ bán hàng đến lắp đặt thiết bị của công ty. Vì quá trình này có rất nhiều sự chuyển qua tay nên không tránh khỏi sai sót và hiểu nhầm, hơn nữa không một cá nhân hay nhóm làm việc nào chịu trách nhiệm hoặc nắm

được toàn bộ quá trình. Khi có khách hàng gọi điện thoại đến công ty thắc mắc điều gì thì không có ai giúp họ được.

Để tái lập quá trình này, công ty đã gộp nhiệm vụ của các khâu lại và giao cho một người, gọi là "đại diện phục vụ khách hàng". Người đó nay sẽ đảm nhận công việc của toàn bộ quá trình và là đầu mối để tiếp xúc với khách hàng. Thuật ngữ mà chúng tôi dùng để chỉ nhân viên chịu trách nhiệm một quá trình từ đầu đến cuối là "nhân viên chuyên vụ"...

Không phải lúc nào cũng có thể ghép tất cả công việc ở các bước của một quá trình nào đó thành một công việc chung do một người đảm nhận. Trong một số trường hợp (chuyển giao hàng, chẳng hạn) có những công đoạn phải được thực hiện tại từng vị trí khác nhau. Trong trường hợp đó, công ty phải dùng nhiều người, mỗi người thực hiện một phần của quá trình. Trong trường hợp khác, việc đào tạo một người có tất cả kỹ năng cần thiết để đảm nhận công việc của toàn bộ quá trình là điều không thực tế.

Chẳng hạn, công ty Bell Atlantic, một mặt thấy rằng không thể nào chỉ có một người mà đảm nhận được toàn bộ công việc liên quan đến thiết lập mạch số cao tốc cho các khách hàng kinh doanh. Nhưng mặt khác, công ty lại muốn tránh hậu quả không tránh khỏi do đơn đặt hàng cứ chuyển qua tay nhiều người ở các khâu của quá trình. Để xoá bỏ việc chuyển qua tay nhiều người, công ty Bell Atlantic thành lập một tổ chuyên vụ, tức là một nhóm người, có đủ mọi kỹ năng chuyên môn cần thiết để xử lý một đơn đặt hàng lắp đặt thiết bị của công ty. Các thành viên của tổ chuyên vụ, mà trước đây được bố trí làm việc tại các bộ phận khác nhau hoặc địa điểm khác nhau nay được tập hợp lại trong một đơn vị công tác với toàn bộ trách nhiệm lắp đặt thiết bị. Vì vẫn còn sự chuyển qua tay giữa những người trong nhóm với nhau nên vẫn còn sự chờ đợi và sai sót, nhưng mức độ không đáng kể so với tổ chức theo kiểu cũ. Nhưng có lẽ điều quan trọng nhất là bây giờ mọi người đều biết ai là người

có trách nhiệm giải quyết đơn đặt hàng một cách nhanh nhất, chính xác nhất.

Lợi ích do quá trình liên kết các nhân viên chuyên vụ và tổ chuyên vụ đem lại có thể là rất to lớn. Xoá bỏ sự chuyển qua tay có nghĩa là xoá bỏ nguyên nhân của sự sai sót, chậm trễ và làm lại. Một ví dụ điển hình cho thấy một quá trình có dùng nhân viên chuyên vụ có thể giải quyết công việc nhanh gấp 10 lần so với quá trình cũ mà nó thay thế. Chẳng hạn, công ty Bell Atlantic đã giảm thời gian cần thiết để lắp đặt trạm nối tiếp mạch số cao tốc từ 30 ngày xuống còn 3 ngày, và trong một số trường hợp chỉ mất có vài giờ. Hơn thế nữa, vì đối với quá trình mới, sai sót và hiểu nhầm ít đi, nên công ty không cần thêm người để phát hiện và khắc phục sai sót đó.

Các quá trình liên kết còn làm cho chi phí hành chính gián tiếp giảm đi, lý do là vì việc bảo đảm đáp ứng yêu cầu của khách hàng đúng hạn và không sai sót bây giờ thuộc trách nhiệm trực tiếp của các nhân viên tham gia quá trình cho nên sự cần thiết phải giám sát họ cũng giảm đi. Thay vào đó công ty khuyến khích các nhân viên phát huy tính phát minh, sáng tạo để không ngừng giảm thời gian và chi phí sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ không có khuyết tật. Một ích lợi khác của quá trình được liên kết là cải thiện được công tác kiểm tra, vì số người làm việc ít đi, nên việc giao trách nhiệm và theo dõi kết quả làm việc cũng sẽ dễ dàng hơn.

+ Công nhân tự ra quyết định lấy

Các công ty tiến hành tái lập, không những thu gọn các quá trình theo chiều ngang, thông qua nhân viên hay tổ chuyên vụ làm nhiệm vụ đa ngành và theo tuần tự, mà còn thu gọn theo chiều dọc nữa. Thu gọn theo chiều dọc có nghĩa là tại từng điểm trong quá trình mà trước đây các công nhân phải báo cáo lên cấp trên để trả lời, thì nay họ tự ra quyết định lấy. Thay vì tách rời việc ra quyết định khỏi công việc thực tế, thì nay việc ra quyết định trở thành bộ phận của công việc. Các công nhân bây giờ tự

mình đảm nhận phần việc mà trước kia do cán bộ quản lý làm.

Trong khuôn mẫu của nền sản xuất đại trà, có một giả thiết ngầm là người nào đang làm công việc gì thì sẽ không có thời gian và khuynh hướng để kiểm tra giám sát công việc đó, và họ cũng thiếu kiến thức cần thiết cả chiều rộng lẫn chiều sâu để ra quyết định đối với công việc đó. Kinh nghiệm thực tế của việc xây dựng cơ cấu quản lý công nghiệp theo cấp bậc là xuất phát từ giả thiết đó. Kế toán viên, kiểm toán viên, kiểm soát viên là người kiểm tra, ghi chép và giám sát công việc. Cán bộ quản lý là người giám sát đám đông công nhân và xử lý các tình huống bất thường. Cần phải loại bỏ giả thiết này lẫn hậu quả của nó.

Việc thu gọn công việc theo chiều dọc và chiều ngang đem lại lợi ích như: giảm bớt sự chậm trễ công việc, hạ thấp chi phí gián tiếp, đáp ứng yêu cầu khách hàng tốt hơn và trao cho công nhân nhiều quyền hơn.

+ Các bước trong quá trình được thực hiện theo thứ tự tự nhiên

Việc tiến hành tái lập các quá trình không bị lệ thuộc vào trật tự đường thẳng; ở đây thứ tự công việc hình thành tự nhiên, chứ không phải do sự áp đặt giả tạo bởi lý thuyết đường thẳng. Một thí dụ điển hình, đối với quá trình cũ: công nhân số 1 phải hoàn thành công việc số 1 trước khi chuyển kết quả cho công nhân số 2 để làm công việc số 2. Nhưng nếu công việc số 2 có thể tiến hành đồng thời được với công việc số 1 thì sao? Việc sắp xếp công việc theo thứ tự đường thẳng đã áp đặt một trật tự giả tạo, chỉ làm chậm công việc mà thôi.

Trong các quá trình đã được tái lập, việc sắp xếp công việc theo thứ tự cái nào trước, cái nào sau là do sự cần thiết của bản thân công việc đó. Chẳng hạn, trong một công ty sản xuất quy trình là phải qua 5 bước từ tiếp nhận đơn đặt hàng của khách cho đến lắp đặt thiết bị. Bước thứ nhất là để xác định yêu cầu của khách hàng; bước thứ hai mã hoá yêu cầu của khách hàng; bước thứ ba chuyển thông tin đã được mã hoá tới các phân xưởng và nhà kho; bước thứ tư nhận hàng và lắp ráp các bộ phận; bước

thứ năm chuyển giao hàng và lắp đặt thiết bị. Từng bộ phận riêng biệt sẽ chịu trách nhiệm thực hiện công việc ở mỗi bước nêu trên.

Thông thường, nhóm số 1 làm xong hoàn toàn công việc của bước 1 trước khi nhóm số 2 bắt đầu bước 2, nhưng điều này không thực sự cần thiết. Nhân viên chịu trách nhiệm công việc ở bước 1 đã dùng hầu hết thời gian thu thập thông tin mà chỉ cần đến ở bước 5. Do thứ tự đường thẳng giả tạo đã được áp đặt vào quá trình, cho nên không ai bắt đầu làm công việc của bước 2 cho đến khi bước 1 đã hoàn thành. Đối với các quá trình đã được tái lập, thì trong trường hợp này, bước 2 sẽ bắt đầu ngay khi bước 1 thu thập đủ thông tin để có thể bắt đầu. Thế rồi, khi các bước 2, 3 và 4 hoạt động, bước 1 tiếp tục thu thập thông tin cần thiết cho bước 5. Nhờ đó, công ty đã giảm được thời gian cần để giải quyết đơn đặt hàng của khách hơn 60%.

Chúng ta đã gặp ví dụ khác về việc giải phóng quá trình làm việc khỏi thứ tự đường thẳng nghiêm ngặt như trường hợp quá trình phát triển sản phẩm mới tại Hãng Kodak. Ở đó, việc thiết kế dụng cụ chế tạo không phải đợi đến khi việc thiết kế sản phẩm hoàn thành, mà ngay khi việc thiết kế sản phẩm cơ bản được xác lập, thì các kỹ sư chế tạo dụng cụ không những bắt đầu công việc của mình mà còn tác động ngược trở lại đối với phần còn lại của quá trình thiết kế sản phẩm.

“Phi đường thẳng hoá” các quá trình sẽ đẩy nhanh tốc độ làm việc vì hai lý do. Trước tiên, do nhiều công việc được hoàn thành đồng thời. Thứ hai, giảm được thời gian chết giữa các bước trước và bước sau của quá trình, do đó giảm bớt khả năng có sự khác biệt lớn giữa hai bước, vì nếu thời gian chết này mà lớn thì có thể làm cho công việc đã làm ở bước trước trở nên lạc hậu, hoặc công việc ở bước sau lại không khớp với bước trước. Dọ vậy mà các bộ phận trong quá trình ít khi phải làm lại công việc, tránh được một nguyên nhân nữa của sự chậm trễ.

+ Quá trình tồn tại dưới nhiều hình thức

Chúng ta có thể gọi đặc điểm chung thứ tư của các quá trình tái lập là “sự chấm dứt của tiêu chuẩn hoá”... Mục đích các quá trình truyền thống là nhằm cung cấp sản phẩm đại trà cho thị trường đại trà. Tất cả đầu vào được xử lý một cách đồng nhất, để các công ty có thể sản xuất đầu ra đồng dạng và giống nhau. Trong thế giới của thị trường đa dạng và luôn thay đổi thì logic đó trở nên lỗi thời. Để thích ứng với môi trường ngày nay, chúng ta cần tạo ra quá trình với nhiều hình thức đa dạng, mỗi một hình thức đó được điều chỉnh phù hợp với yêu cầu của thị trường khác nhau, tình huống khác nhau và đầu vào khác nhau. Hơn nữa, các quá trình mới này cần phải có tính kinh tế theo quy mô như nhau, xuất phát từ nền sản xuất đại trà.

Các quá trình với các hình thức và cách tiến hành đa dạng thường bắt đầu bằng bước “tuyển chọn” để xác định xem phương án nào đem lại kết quả tốt nhất trong một bối cảnh cụ thể. Phương pháp tuyển chọn đã được áp dụng tại công ty IBM Credit với 3 phương án của quá trình cấp phát tín dụng: phương án dễ làm (hoàn toàn do máy tính thực hiện), phương án khó vừa phải (do cấu trúc viên hợp đồng thực hiện) và phương án khó khăn (do cấu trúc viên hợp đồng thực hiện với sự hỗ trợ của các cố vấn chuyên môn). Chúng tôi biết trường hợp của một người dân xin phép sửa chữa nhỏ ngôi nhà của mình đã phải chờ tới 6 tháng để được Hội đồng thành phố xét duyệt, mà thời gian hội đồng thành phố xem xét phê duyệt thì chỉ mất có 20 giây. Đơn đề nghị của ông ta kèm bản vẽ phác thảo bằng tay đã phải đi vòng vèo qua các cửa của quá trình giống như đối với hồ sơ dự án xây dựng cao ốc văn phòng trị giá hàng triệu đô la với nhiều tập bản thiết kế quy hoạch, hoạ đồ bản vẽ chi tiết... Nếu như thành phố tiến hành tái lập hệ thống duyệt cấp giấy phép xây dựng của mình thì đáng lẽ phải thay thế một quá trình độc nhất bằng hai hoặc ba quá trình khác nhau: một cho các dự án loại nhỏ, một cho dự án loại lớn và một cho dự án loại trung bình. Nếu có cách phân loại đơn giản, dựa trên một số tiêu chuẩn nhất định, thì hồ sơ xin sửa nhà của ông bạn chúng ta đã có thể

được chuyển đến nơi giải quyết một cách nhanh gọn.

Những quá trình cổ điển “chỉ một cỡ thôi là vừa với mọi trường hợp” thường rất phức tạp vì nó phải đưa tất cả các thủ tục đặc biệt, các trường hợp ngoại lệ để xử lý được nhiều tình huống trên phạm vi rộng. Ngược lại quá trình có nhiều hình thức thì sẽ rõ ràng và dễ dàng hơn, vì mỗi hình thức sẽ tương ứng với một số trường hợp cụ thể. Nó sẽ không còn các trường hợp đặc biệt và ngoại lệ.

+ Công việc được thực hiện tại nơi thích hợp nhất

Đề tài thứ năm thường xuất hiện trong quá trình tái lập là việc chuyển công việc vượt qua các biên giới tổ chức. Trong hệ thống tổ chức cổ điển, công việc được bố trí sắp xếp dựa trên cơ sở cán bộ chuyên môn hoá chứ không phải trên thực tế công việc tại nhà xưởng. Kế toán viên mới là người biết tính toán con số và nhân viên mua hàng biết làm đơn đặt hàng. Khi phòng kế toán thiếu bút chì, thì phòng mua sắm sẽ là người đi mua số bút chì đó. Trước hết là đi tìm người bán, đàm phán giá cả, đặt đơn mua hàng, kiểm tra chất lượng hàng, thanh toán hoá đơn và cuối cùng thì các kế toán viên sẽ nhận được bút chì mà họ cần, trừ phi người bán hàng đã được lựa chọn đó không còn bút chì, và phòng mua sắm quyết định mua bút mực thay.

Làm việc theo quá trình như trên là rất tốn kém vì có nhiều bộ phận, chi phí gián tiếp lớn, nhiều thủ tục giấy tờ, và cần phải kết hợp các bộ phận riêng lẻ của quá trình lại với nhau. Một công ty mà chúng tôi biết, đã tiến hành cuộc thí nghiệm dưới sự giám sát của công ty đã phát hiện rằng công ty đã phải chi tốn phí nội bộ 100 USD để mua cục pin trị giá 3 USD. Công ty cũng phát hiện ra rằng 35% các đơn mua hàng cho công ty có giá trị dưới 500 USD.

Việc bỏ ra 100 USD chi phí nội bộ để mua hàng trị giá 500 USD hoặc ít hơn, nghe ra không ổn, do đó công ty đã quyết định trút bỏ trách nhiệm mua hàng của phòng mua sắm và giao việc đó cho khách hàng trong quá

trình, hay nói cách khác, kế toán viên và mọi người khác từ nay sẽ tự mình đi mua bút chì lấy. Bản thân họ biết phải mua của ai và với giá bao nhiêu, vì phòng mua sắm đã đàm phán giá cả và đã cho nhân viên kế toán danh sách người bán hàng đã được lựa chọn. Mỗi một đơn vị công tác có một thẻ tín dụng giới hạn trị giá 500 USD. Vào cuối tháng ngân hàng phát hành thẻ tín dụng sẽ gửi cho công ty bản sao danh sách các khoản chi trong thẻ tín dụng, công ty sẽ đối chiếu với hệ thống sổ cái kế toán nội bộ công ty, từ đó trừ đi khoản mua bút chì trong kinh phí của phòng kế toán.

Nhờ đó, người đặt hàng nhận được hàng nhanh hơn, đỡ rắc rối hơn và công ty giảm được đáng kể chi phí nội bộ, so với 100 USD trước đây. Ví dụ này minh hoạ điều mà chúng tôi muốn nói là khách hàng của quá trình có thể tiến hành một phần hoặc toàn bộ quá trình nhằm xoá bỏ việc chuyển qua tay và cắt giảm chi phí gián tiếp.

Theo cách tương tự, một nhà sản xuất thiết bị điện tử đã tái lập quá trình phục vụ khách hàng bằng cách chuyển cho khách hàng tự làm một số công việc sửa chữa, những công việc đơn giản, không cần đội chuyên viên kỹ thuật mang phụ tùng đến. Một số phụ tùng thay thế giờ đây được để tập trung tại một số địa điểm cho khách hàng, và được quản lý bằng hệ thống máy vi tính. Khi có sự cố khách hàng sẽ gọi điện thoại tới bộ phận phục vụ khách hàng của công ty, mô tả tình trạng thiết bị cho kỹ thuật viên chẩn đoán biết với sự trợ lực của máy tính. Nếu sự cố xảy ra, khách hàng có thể tự xử lý được, thì kỹ thuật viên chẩn đoán sẽ hướng dẫn cho khách hàng biết cần thay thế chi tiết nào và cách thay thế ra sao. Sau đó, nhà máy sẽ thu nhặt phụ tùng cũ và bổ sung phụ tùng mới vào chỗ cất giữ. Các kỹ thuật viên sẽ đến hiện trường để xử lý khi việc khắc phục sự cố quá phức tạp đối với khách hàng.

Cũng có trường hợp người cung cấp hàng thay mặt khách hàng để làm một số việc hoặc toàn bộ quá trình cho khách hàng, như vậy hiệu quả sẽ

cao hơn. Chẳng hạn, công ty Navistar International đã chuyển một số công việc trở lại cho người cung cấp hàng. Thay vì tự quản lý kho hàng vỏ xe để lắp vào xe tải do nhà máy sản xuất, công ty Navistar đã chuyển việc quản lý kho hàng trở lại cho công ty Goodyear là người có nhiều kinh nghiệm hơn Navistar trong việc quản lý kho vỏ xe. Goodyear coi việc cung ứng cho Navistar các loại vỏ xe Goodyear, Bridgestone và Michelin như là việc của chính mình.

Đối với Navistar, sự thay đổi này là tốt bậc trong việc đơn giản hoá quá trình: nhà sản xuất ô tô không còn phải quản lý kho hàng vỏ xe nữa vì công ty Goodyear là người cung ứng có kinh nghiệm quản lý kho hàng vỏ xe tốt hơn nhiều so với khách hàng là Navistar, do đó số lượng hàng tồn kho đã giảm đi từ 25 ngày lưu kho xuống còn 5 ngày.

Nói cách khác, kết quả sau khi tái lập là tạo ra sự phù hợp hơn giữa quá trình làm việc và tổ chức bộ máy so với trước. Việc chuyển công việc qua ranh giới cơ cấu tổ chức đã cải thiện toàn bộ quá trình hoạt động. Trong công ty có nhiều công việc do từng đơn vị độc lập tiến hành, nhờ bố trí lại công việc vượt qua ranh giới của cơ cấu tổ chức, như đã được minh hoạ bằng các ví dụ trên, sẽ tránh được việc phải lắp ghép lại từng việc riêng lẻ đó.

+ Giám sát việc kiểm tra và kiểm soát

Trong các quá trình đã được tái lập, những loại công việc không tạo ra giá trị gia tăng như kiểm tra và kiểm soát được giảm đến mức tối thiểu; nói một cách chính xác hơn, các quá trình tái lập chỉ sử dụng việc kiểm soát với mức độ hợp lý về kinh tế mà thôi.

Các quá trình cũ thường đầy rẫy các bước kiểm tra và kiểm soát tuy không tạo thêm giá trị gia tăng nhưng vẫn phải đưa vào để bảo đảm công nhân không lạm dụng quá trình đó. Chẳng hạn đối với quá trình mua sắm hàng, phòng mua sắm kiểm tra chữ ký của người yêu cầu mua hàng để tin chắc người đó có thẩm quyền mua số hàng đó với số đô la đã được

duyet và kiểm tra sự phù hợp giữa kinh phí được cấp và hoá đơn mua. Tất cả những sự kiểm tra này là để tin chắc rằng những người trong công ty sẽ không đi mua những thứ hàng mà họ không được phép.

Trong khi mục tiêu trên có thể được hoan nghênh, nhưng nhiều công ty đã không nhận thấy những tổn kém do việc kiểm soát nghiêm ngặt gây ra, vì muốn kiểm tra thì phải tốn thời gian và sức lực, trong thực tế thời gian và sức lực để kiểm tra việc mua sắm hàng có thể còn lớn hơn so với bản thân việc mua hàng.

Tệ hơn nữa là chi phí để kiểm tra việc mua hàng còn cao hơn cả giá trị hàng hoá đã mua.

Các quá trình đã được tái lập có cách giải quyết hợp lý hơn. Thay vì kiểm soát công việc một cách chặt chẽ khi nó được thực hiện, các quá trình tái lập thường có cách kiểm tra tổng thể và nhân nhượng. Các hệ thống kiểm tra này cố tình bỏ qua sự lạm dụng nhỏ, và có giới hạn bằng cách xử lý chậm lại khi phát hiện sự lạm dụng hoặc bằng cách kiểm tra tổng thể chứ không phải là riêng từng trường hợp. Mặc dù có thể làm tăng số trường hợp lạm dụng, nhưng các hệ thống kiểm tra đã được tái lập đem lại lợi ích nhiều hơn nhờ giảm được đáng kể chi phí và các trở ngại khác do sự kiểm tra gây nên.

Hãy xem xét quá trình mua hàng dùng thẻ tín dụng mà chúng tôi đã mô tả. So với các quá trình cổ điển, thì quá trình này hầu như bỏ qua khâu kiểm tra. Các bộ phận trong công ty có thể dùng thẻ tín dụng để tiêu xài thoải thích. Người ta có thể tiêu phí để đến cả Brazil tìm mua đồ dùng văn phòng. Như vậy sẽ gây lo ngại cho kiểm toán viên của công ty. Nhưng họ đã lầm, vì quá trình mua sắm hàng được tái lập cũng có cơ chế để kiểm soát; việc mua bán không đúng thẩm quyền của bộ phận nào đó sẽ bị phát hiện khi phiếu chi của thẻ tín dụng không khớp với khoản kinh phí của bộ phận công ty đó, và khi giám đốc bộ phận đó xem xét lại các khoản chi. Với sự giới hạn mức chi trong thẻ tín dụng, người thiết kế quá trình

cho rằng tốt hơn là chấp nhận sự lạm dụng không lớn có thể xảy ra trong quá trình, để giảm được chi phí gián tiếp sinh ra nếu làm theo quá trình cũ (chúng ta cần lưu ý rằng là ngay cả quá trình cũ cũng không loại trừ được sự lạm dụng).

Một số công ty bảo hiểm ô tô đã áp dụng cách tương tự như chúng tôi đã mô tả để xử lý các trường hợp yêu cầu đền bù. Theo cách cổ điển công ty bảo hiểm sẽ điều nhân viên kiểm định để đánh giá mức thiệt hại của ô tô và xác định giá đền bù sửa chữa ô tô là bao nhiêu. Bước kiểm định này là biện pháp bảo đảm không để xưởng sửa chữa ô tô đẩy giá sửa chữa lên cao, hoặc sửa chữa những bộ phận không cần thiết. Tuy nhiên, nhân viên kiểm định thiệt hại không phải là loại hưởng mức lương thấp, và lại họ còn làm chậm quá trình nữa, do đó thường xảy ra mâu thuẫn với khách hàng và những khách hàng khó tính hay kiện lại công ty.

Do vậy, một số công ty bảo hiểm đã gạt nhân viên kiểm định khỏi quá trình đối với những trường hợp tai nạn nhỏ. Công ty sẽ đưa người được đền bù đến xưởng sửa chữa đã được lựa chọn và cho biết công ty sẽ thanh toán mọi khoản chi phí sửa chữa cần thiết. Như vậy thì làm thế nào để tránh được việc đẩy giá lên cao? Bằng cách thỉnh thoảng xem lại bảng giá của xưởng sửa chữa, đối chiếu với mức giá tiêu chuẩn và giá của xưởng sửa chữa khác, công ty bảo hiểm sẽ biết được khung giá sửa chữa hợp lý. Xưởng sửa chữa nào nhiều lần làm ăn không đúng đắn sẽ nhận được lời cảnh cáo: "nếu các ông cứ tiếp tục lạm dụng như vậy, chúng tôi sẽ gạt tên khỏi danh sách lựa chọn và chúng tôi sẽ không giới thiệu cho khách hàng nữa". Các công ty bảo hiểm sẵn sàng chấp nhận một vài trường hợp sơ suất có tính chất ngắn hạn, do không kiểm tra kỹ vì dù có kiểm tra kỹ thì lợi ích đem lại cũng không bù cho chi phí bỏ ra. Nói cách khác cách làm như vậy không những đỡ tốn kém hơn trong hoạt động mà còn làm cho khách hàng hài lòng hơn.

+ Công việc hiệu chỉnh giảm đi

Một loại công việc không tạo ra giá trị gia tăng là sự hiệu chỉnh sai sót, đã được giảm đến mức tối thiểu trong các quá trình tái lập. Nó được thực hiện bằng cách cắt giảm số điểm tiếp xúc của quá trình với bên ngoài, do đó giảm được các trường hợp mà số liệu nhận được không khớp nhau, đòi hỏi phải có sự hiệu chỉnh. Quá trình làm việc của phòng kế toán chi tại hãng Ford được nêu tại Chương 2 minh họa nguyên tắc này.

Quá trình làm việc cũ của phòng kế toán chi tại công ty Ford gồm có 3 điểm tiếp xúc với người bán hàng: tại phòng mua sắm thông qua đơn mua hàng, tại trạm tiếp nhận hàng thông qua các giấy tờ tiếp nhận và tại phòng kế toán chi thông qua hoá đơn. Với 3 điểm tiếp xúc, thì có nghĩa là sẽ có rất nhiều cơ hội xảy ra sự không ăn khớp, đơn mua hàng có thể không khớp với hồ sơ nhận hàng hoặc hoá đơn, và hai cái sau có thể không khớp với nhau. Bằng cách bỏ đi hoá đơn, Ford đã giảm được các điểm tiếp xúc với bên ngoài từ ba xuống còn hai và giảm khả năng xảy ra sự không ăn khớp đi 2/3. Do vậy, công việc kiểm tra và hiệu chỉnh mà phòng kế toán chi từ trước đến nay vẫn làm nay trở nên không cần thiết nữa, điều đó có nghĩa là biên chế của phòng kế toán chi có thể thu gọn đáng kể.

Có thể minh họa đề tài này qua cách làm của công ty Wal-Wart phối hợp với công ty Procter and Gamble (P&G) khi tái lập quá trình quản lý kho hàng tã lót hiệu Pampers. Pampers là loại tã lót dùng một lần bỏ đi, là mặt hàng công kênh chiếm nhiều không gian trong kho hàng so với giá trị của nó tính bằng đô la. Công ty Wal-Wart có một nhà kho chứa Pampers tại trung tâm phân phối của công ty, từ đó sẽ cung cấp hàng cho các cửa hàng tiêu thụ. Khi lượng hàng tã lót lưu kho tại trung tâm phân phối gần hết thì Wal-Wart sẽ lại đặt mua thêm của P&G.

Quản lý kho lưu hàng đòi hỏi phải biết cân đối khéo léo. Để hàng lưu trong kho quá ít sẽ làm khách hàng không hài lòng và mất doanh số. Để quá nhiều hàng trong kho thì sẽ đọng vốn lớn và chi phí lưu kho cao.

Không những thế, bản thân việc quản lý kho hàng cũng là một việc tốn kém. Nhằm mục đích cải thiện tình trạng này trong kinh doanh của mình, công ty Wal-Wart quan sát công ty P&G và thấy rằng P&G hiểu rõ hơn Wal-Wart về sự lưu thông của lượng hàng tã lót qua các nhà kho vì P&G có thông tin về mạng lưới tiêu thụ và đơn đặt hàng từ các cửa hiệu bán lẻ trong toàn quốc. Do đó, Wal-Wart đã đề nghị P&G đảm nhận trách nhiệm thông báo cho Wal-Wart biết khi nào thì cần đặt mua tiếp Pampers cho trung tâm phân phối của mình và với số lượng bao nhiêu. Hàng ngày Wal-Wart sẽ thông báo cho P&G biết số lượng hàng trong kho được chuyển khỏi trung tâm phân phối đến các cửa hàng bán lẻ. Khi nào P&G cảm thấy phù hợp thì sẽ báo cho Wal-Wart là đến lúc phải đặt hàng tiếp và với số lượng bao nhiêu. Nếu Wal-Wart thấy khuyến nghị đó là phù hợp và chấp nhận thì P&G sẽ chuyển hàng đến.

Cách tổ chức mới này hoạt động rất tốt đến nỗi sau đó Wal-Wart đề nghị với P&G từ nay khỏi cần khuyến nghị Wal-Wart đặt hàng nữa, mà P&G cứ chờ thẳng tã lót đến, nếu cho rằng đã đến lúc Wal-Wart cần. Nói cách khác, Wal-Wart đã trút bỏ nhiệm vụ bổ sung kho hàng của mình và trao nhiệm vụ cho người cung cấp hàng cho mình. Điều này minh họa nguyên tắc chuyển công việc vượt qua biên giới tổ chức mà chúng ta đã thảo luận ở phần trước. Trong trường hợp này, biên giới là giữa các công ty chứ không phải trong nội bộ công ty, cả hai công ty đều có lợi.

Wal-Wart đã bỏ được chi phí để duy trì lưu kho hàng Pampers. Hàng tồn kho được quản lý hiệu quả hơn vì quả thực P&G làm tốt công việc này hơn Wal-Wart.

Do đó, người bán lẻ lưu hàng trong kho ít đi, cũng ít gặp phải tình trạng kho hàng trống rỗng. Lưu hàng trong kho ít đi sẽ giải phóng không gian tại trung tâm phân phối của Wal-Wart và giảm được nhu cầu về vốn lưu động cho người bán lẻ do phải chi phí cho nhà kho. Thực tế, quản lý kho hàng bây giờ được sắp xếp hợp lý hoá đến mức hàng hoá được chuyển

qua trung tâm phân phối của Wal-Wart, lưu giữ và chuyển đến tay người tiêu dùng ngay cả trước khi Wal-Wart thanh toán tiền cho P&G về số hàng đó. Đến lúc Wal-Wart phải thanh toán thì họ dùng số tiền mặt đã thu được của khách hàng để trả nợ cho P&G. Cách làm như vậy rất có lợi cho Wal-Wart, dù chúng ta có thể gọi nó là cách lưu kho với chi phí âm hoặc lợi nhuận trên đồng vốn vô hạn.

Ai cũng có thể cung cấp tã lót cho công ty Wal-Wart, nhưng P&G đã tạo thêm giá trị gia tăng cho tã lót do nó cung cấp bằng cách đảm nhận quá trình quản lý kho hàng. Nhờ đó, công ty trở thành người cung cấp hàng được ưa chuộng đối với mạng lưới bán lẻ lớn - là người cung cấp hàng được ưu tiên, P&G chiếm được nhiều chỗ trưng hàng hơn trong các cửa hàng bán lẻ của Wal-Wart và còn được trưng bày hàng của mình ở cuối quầy hàng nữa.

Quá trình tái lập cũng đem lại lợi ích lớn cho hoạt động bên trong của công ty P&G. Trước tiên, công ty có thể quản lý các hoạt động sản xuất và hậu cần có hiệu quả hơn khi đã biết được thông tin cần thiết để đặt kế hoạch nhu cầu đối với sản phẩm. Bây giờ không còn phải chuyển hàng vào kho cho Wal-Wart một cách bất thường - với khối lượng lớn như trước nữa, mà chỉ chuyển một cách đều đặn với khối lượng nhỏ. Những sự liên kết nhà sản xuất - người bán lẻ khác, như giữa công ty Levi Strauss (*sản xuất quần bò nổi tiếng thế giới của Mỹ - ND*) và nhiều khách hàng của nó cũng dùng cách như trên với tên gọi là: "sự bổ sung hàng liên tục".

Lợi ích thứ hai mà công ty P&G thu được từ cách làm mới với Wal-Wart gắn liền với điều đã nói trước là giảm đến mức thấp nhất số điểm tiếp xúc của quá trình với bên ngoài, và đối với trường hợp này là quá trình kế toán thu của P&G. Theo cách thông thường, công việc của kế toán thu là đối chiếu khoản thanh toán của khách hàng với đơn đặt hàng và hoá đơn của người bán. Về nguyên tắc các giấy tờ này phải khớp nhau, nhưng thực tế không phải lúc nào cũng như vậy. Khi xảy ra trường hợp không khớp

nhau, chẳng hạn giá cả mới thay đổi, thì những tranh chấp sẽ trở thành lỗ hổng có hại cho quan hệ người bán - kẻ mua, đòi hỏi nhiều công sức để hoà giải. Tuy nhiên, giờ đây P&G chỉ còn hai điểm tiếp xúc với Wal-Wart đối với quá trình kế toán thu là hoá đơn và thanh toán. Wal-Wart không còn phát ra đơn đặt hàng gốc nữa mà để cho P&G làm thay. Bằng cách đó thì sai sót cũng như sự cần thiết phải hiệu chỉnh sẽ giảm đi rất nhiều.

+ Giám đốc chuyên vụ là đầu mối duy nhất

Việc bố trí người nào đó làm đầu mối, mà chúng tôi gọi là "Giám đốc chuyên vụ" là một đặc điểm thường thấy trong các quá trình tái lập. Cơ chế này tỏ ra hữu ích khi các bước của quá trình hoặc là phức tạp hoặc phân tán đến mức mà việc liên kết nó lại với nhau để một người hoặc một nhóm người đảm nhiệm trở nên không thể được. Giám đốc chuyên vụ đóng vai trò cái đệm giữa một quá trình phức tạp và khách hàng, sẽ làm việc với khách hàng như là người chịu trách nhiệm toàn bộ đối với quá trình, mặc dù thực tế không phải như vậy.

Để đảm nhiệm vai trò này, tức là có thể trả lời câu hỏi của khách hàng và giải quyết các vấn đề của khách hàng, giám đốc chuyên vụ cần phải tiếp cận với tất cả hệ thống thông tin mà những người tham gia xử lý công việc của quá trình đang dùng đến, và có khả năng tiếp xúc với những người đó để hỏi và yêu cầu sự giúp đỡ khi cần thiết.

Đôi khi chúng tôi, gọi giám đốc chuyên vụ là người đại diện khách hàng "được uỷ quyền" để phân biệt với người đại diện khách hàng (CSR) truyền thống, thường là người được cung cấp thông tin không đầy đủ và không có quyền lực. CSR được uỷ quyền thì có thể giải quyết được nhiều công việc. Tại công ty Duke Power, một công ty tiện ích công cộng đóng tại Raleigh, Bắc Carolina, các giám đốc chuyên vụ đại diện cho khách hàng có nhiệm vụ cung cấp dịch vụ tổng hợp cho khách hàng bằng cách đảm nhận tất cả các vấn đề cho khách hàng để họ khỏi phải trực tiếp dính líu vào những vấn đề phức tạp của quá trình thực tế.

+ Sự kết hợp tập trung hoá và phi tập trung hoá là phổ biến

Những công ty đã tiến hành tái lập các quá trình làm việc của mình thì có khả năng kết hợp sự tập trung hoá và phi tập trung hoá trong cùng một quá trình. Chúng ta sẽ gặp đề tài này tại công ty Hewlett Packard trong Chương 5, ở đó một hệ thống mua sắm tiêu chuẩn và một ngân hàng dữ liệu đã được phân chia, sẽ cho phép công ty kết hợp cái tốt nhất của hai thái cực.

Kỹ thuật tin học ngày càng tăng khả năng cho công ty có thể hoạt động tựa hồ như các bộ phận riêng của nó hoàn toàn tự lập, trong khi toàn thể công ty vẫn có được tính chất kinh tế theo quy mô do sự tập trung hoá tạo nên. Chẳng hạn, bằng cách trang bị cho các đại diện bán hàng tại hiện trường máy tính ghi chép số liệu được nối với modem (*thiết bị nối - ND*) dẫn đến văn phòng trung tâm hoặc trụ sở chính của công ty, sẽ làm cho người bán hàng tiếp cận được ngay với thông tin đang được lưu giữ tại đó. Đồng thời hệ thống kiểm tra được gắn vào phần mềm máy tính người ta dùng để viết hợp đồng mua bán, sẽ ngăn không cho người bán hàng chào giá bán không hợp lý hoặc đưa ra điều kiện giao hàng và điều kiện khác mà công ty không thể đáp ứng. Với kỹ thuật này, các công ty có thể tái lập quá trình bán để loại trừ bộ máy quan liêu tại các văn phòng cơ sở đóng tại địa phương, tăng cường tính độc lập và thẩm quyền của đại diện bán hàng đồng thời cải thiện khả năng kiểm soát của công ty đối với giá cả và điều kiện bán hàng.

Nhiều ngân hàng cũng đã thiết lập ra các đơn vị riêng biệt để bán nhiều loại sản phẩm khác nhau cho cùng một khách hàng, chẳng hạn các công ty lớn. Một đơn vị chuyên bán các loại tín dụng; đơn vị khác chuyên cung cấp tài chính có tài sản thế chấp; đơn vị thứ ba chuyên về thư tín dụng; đơn vị thứ tư chuyên về các dịch vụ quản lý quỹ hưu trí. Cấu trúc phi tập trung hoá này sẽ đảm bảo cho mỗi đơn vị tập trung vào sản phẩm và dịch vụ chuyên nghiệp và đồng thời thúc đẩy tính tự chủ trong kinh

doanh. Nó cũng tránh được sự rối loạn.

Trong cấu trúc được chia nhỏ này, mỗi đơn vị sẽ nhìn vào một phạm vi hẹp của thị trường, không ai nhìn vào khách hàng một cách tổng thể, do vậy những vấn đề tổng thể quan trọng có thể rơi vào giữa những kẽ hở. Một ví dụ là, một ngân hàng đặt ra một giới hạn tín dụng là 20 triệu USD đối với loại khách hàng nào đó và chỉ thị cho mỗi đơn vị độc lập phải tuân thủ. Mỗi đơn vị đều chấp hành, bằng cách cho khách hàng đó vay tín dụng với mức tối đa 20 triệu USD. Do vậy mà tính cộng lại các khoản tín dụng mà ngân hàng cấp cho khách hàng đó sẽ lớn gấp nhiều lần so với mức quy định. Ban quản lý chỉ biết được tổng số tín dụng được cấp đó sau khi khách hàng bị phá sản. Để tránh những vấn đề như vậy, nhiều ngân hàng đã thiết lập ngân hàng dữ liệu về khách hàng trong phạm vi tổng thể của ngân hàng mà tất cả các đơn vị của ngân hàng cùng chia sẻ. Mỗi đơn vị đều đưa vào ngân hàng dữ liệu thông tin họ biết về khách hàng và mối quan hệ của đơn vị đó với khách hàng và tất cả các đơn vị sẽ dùng ngân hàng dữ liệu đó như là một nguồn chính về thông tin khách hàng. Bằng cách đó, các đơn vị dù tự do hoạt động độc lập vẫn có thể phối hợp các hoạt động với nhau mà không có sự can thiệp quan liêu từ một trung tâm kiểm soát.

Mục đích trình bày các ví dụ trên và việc nêu ra những đặc điểm mà chúng tôi thấy thường xuất hiện trong các quá trình kinh doanh được tái lập, không có nghĩa để nói rằng tất cả các quá trình đã được tái lập đều giống nhau hoặc sự thiết kế lại quá trình đó là một vấn đề dễ dàng. Chân lý không cần nói thêm. Không phải tất cả quá trình kinh doanh đã được tái lập đều có tất cả những đặc điểm như chúng tôi đã trích dẫn. Quả thực, nó không thể như vậy bởi vì một số trường hợp có mâu thuẫn với nhau.

Trong thực tế, một thiết kế sáng tạo mới đòi hỏi tầm nhìn, tính sáng tạo và sự phán quyết. Những nhân tố này cũng cần thiết để thiết kế công việc và tổ chức nhằm hỗ trợ các quá trình tái lập. Chúng ta sẽ tập trung chú ý vào đề tài này vào chương sau.

CHƯƠNG 4

Công việc trong một thế giới mới

Chúng tôi đã nhiều lần lưu ý rằng sự tái lập đòi hỏi phải thiết kế lại tận gốc các quá trình kinh doanh của công ty. Mặc dù tái lập bắt đầu bằng thiết kế lại quá trình nhưng nó không dừng lại ở đó. Những sự thay đổi cơ bản trong các quá trình kinh doanh đã có tác động nhiều mặt đến nhiều bộ phận và có thể nói là tất cả các bộ phận của công ty.

Khi một quá trình được tái lập, thì tính chất công việc sẽ thay đổi từ chỗ hạn hẹp, đơn lẻ đến đa dạng. Nếu trước đây công nhân làm việc theo mệnh lệnh thì nay họ có quyền lựa chọn và tự ra quyết định lấy. Công việc phân chia theo dây chuyền thì nay không còn nữa. Nhiều bộ phận chuyên môn không còn lý do để tồn tại. Nhiều cán bộ quản lý không còn đóng vai giám sát viên nữa, mà hành động như huấn luyện viên. Công nhân tập trung chú ý nhiều hơn đến yêu cầu của khách hàng và chú ý ít hơn đến đòi hỏi của thủ trưởng. Thái độ làm việc và quan niệm về giá trị đã thay đổi theo động lực mới. Trong thực tế mọi khía cạnh của công tác tổ chức đã thay đổi, đến mức không còn nhận diện được nữa.

Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn những sự thay đổi đã xảy ra như thế nào khi một công ty tái lập các quá trình kinh doanh của mình.

+ Đơn vị công tác thay đổi, từ các phòng chuyên môn trở thành các

đội công tác quá trình

Các công ty tiến hành tái lập, gần như đưa trả lại công việc mà Adam Smith và Henry Ford đã đem chia nhỏ thành nhiều mẫu nhiều năm trước kia. Khi tổ chức lại, thì đội công tác quá trình, tức là một nhóm người cùng làm việc với nhau để thực hiện toàn bộ quá trình, là cách tổ chức có tính logic để tiến hành công việc. Trong đội công tác quá trình có những người đại diện cho tất cả các bộ phận chuyên môn tham gia. Nói đúng hơn, đội công tác quá trình thay thế cho cấu trúc phân chia thành nhiều ban bộ trước đây. Mặc dù có nhiều loại đội công tác quá trình, nhưng khi dùng từ "đội" chúng tôi muốn có ngụ ý đặc biệt. Thử tưởng tượng hành trình một đơn đặt hàng đi qua các bộ phận trong một công ty (hay một sản phẩm mới, hoặc đơn yêu cầu đền bù bảo hiểm). Các đối tượng công việc nêu trên do nhiều người tham gia giải quyết mà những người này đứng về mặt tổ chức lại không cùng làm việc với nhau, mà phân tán ở khắp các bộ phận chức năng trong công ty, như các phòng, các tổ, các nhóm v.v.... Sự phân chia nhỏ này gây ra rất nhiều vấn đề, đặc biệt là nó khuyến khích tính không đồng nhất về mục tiêu giữa những người cùng tham gia giải quyết công việc. Chẳng hạn người này chỉ chú ý đến sự quay vòng của nhà kho, còn người khác thì chú ý thời gian giao hàng.

Một giải pháp khác cho vấn đề trên, đó là trong khi vẫn dựa vào tập hợp những người cũ đang giải quyết các nhiệm vụ cụ thể như thực hiện đơn đặt hàng, làm sản phẩm mới, hoặc đền bù bảo hiểm, nhưng thay vì phân tán họ về các phòng ban như trước, thì bố trí họ vào cùng một đội. Chúng ta không cần thiết phải thay đổi công việc họ đang làm, mà chỉ sắp xếp để họ cùng làm việc với nhau, thay vì tách rời, phân tán khắp nơi trong công ty. Có nghĩa là chúng ta lập lại một tổ công tác gồm những người công nhân mà trước đó bị chia rẽ một cách giả tạo bởi cơ cấu tổ chức của công ty. Khi họ được tập hợp lại thành đơn vị thì chúng ta gọi đó là đội công tác quá trình. Nói cách khác, đội công tác quá trình là một

đơn vị tập hợp nhiều người lại với nhau một cách tự nhiên, nhằm hoàn thành toàn bộ công việc, tức là quá trình.

Đội công tác quá trình có nhiều loại, nhưng loại thích hợp nhất chúng tôi gọi là đội chuyên vụ, trên cơ sở công việc đang được tiến hành như chúng ta đã thấy ví dụ trong trường hợp công ty Bell Atlantic ở chương trước, ở đó một số người với nhiều loại chuyên môn khác nhau cùng làm việc với nhau để hoàn thành một công việc có tính chất sự vụ, lập đi lập lại, như là giải quyết một đơn xin đền bù bảo hiểm, hoặc là nối điện thoại của khách hàng vào mạng truyền tín hiệu đường dài. Trước đây, khi một khách hàng kinh doanh của Bell Atlantic yêu cầu nối tiếp hệ thống điện thoại của khách hàng đó vào mạng truyền tín hiệu để sử dụng dịch vụ thông tin dữ liệu, thì yêu cầu đó được chuyển qua hết bộ phận này đến bộ phận khác trong công ty Bell Atlantic và phải mất từ hai tuần lễ đến một tháng mới kết thúc cuộc hành trình đó. Để tái lập quá trình, Bell Atlantic đã chuyển nhân viên từ các bộ phận chuyên môn đến cùng làm việc với nhau trong các đội chuyên vụ. Các đội này bây giờ có thể giải quyết hầu hết các yêu cầu của khách hàng chỉ trong vòng vài ngày, thậm chí vài giờ, thay vì hàng tuần như trước đây. Vì công việc do các đội chuyên vụ tiến hành lập đi lập lại, tức là hàng ngày họ xử lý các yêu cầu tương tự nhau của khách hàng, nên những người trong đội thường được tập hợp thành nhóm làm việc với nhau một cách lâu dài (chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn ví dụ của công ty Bell Atlantic trong chương 13).

Đội quá trình có thời gian tồn tại ngắn hơn, vì nó chỉ hoạt động cho đến khi hoàn thành một công việc cụ thể. Chúng tôi gọi loại này là đội công tác đột xuất. Chẳng hạn, quá trình thiết kế sản phẩm mới của hãng Kodak, đòi hỏi phải có nhiều người với những kỹ năng đa dạng, như kỹ sư thiết kế ống kính, chuyên gia về kính máy ảnh, chuyên gia về chế tạo máy ảnh và các chuyên gia khác cũng đến làm việc với nhau để thực hiện dự án thiết kế một máy ảnh loại mới. Khi máy ảnh đã được thiết kế và

đi vào sản xuất, thì dự án coi như kết thúc và đội công tác đột xuất sẽ giải tán, các thành viên của nó sẽ chuyển đi làm dự án khác hoặc điều sang đội công tác khác. Một số người có thể cùng một lúc là thành viên của nhiều đội công tác đột xuất, sẽ phân chia thời gian cho các dự án khác nhau.

Loại đội quá trình thứ ba là loại mà công ty IBM Credit đã sử dụng (chúng ta đã đề cập lần đầu tiên ở chương 2). Nó cũng giống như một đội chuyên vụ, nhưng chỉ có một người. Khi chưa tái lập, mỗi lần công ty IBM Credit cấp phát tín dụng trọn gói cho một khách hàng có triển vọng thì việc kiểm tra tư cách tài chính khách hàng là do phòng tín dụng thực hiện, việc định giá do phòng định giá thực hiện, điều kiện của hợp đồng do phòng kinh doanh đảm nhiệm, và kiến nghị cuối cùng về hợp đồng sẽ do một nhân viên nào đó của phòng chuẩn bị hợp đồng soạn thảo trên cơ sở tập hợp các số liệu của các bộ phận có liên quan trên. Những nhân viên trong các phòng ban nói trên thường đẩy qua đẩy lại công việc cho nhau, do đó gây ra sai sót và chậm trễ. Nhưng khi công ty tái lập quá trình hình thành hợp đồng thì bốn nhiệm vụ riêng rẽ được kết hợp lại, bốn phòng chức năng được thay thế bằng một đơn vị công tác. Các chuyên gia từng lĩnh vực được bố trí vào bộ phận mới này và được gọi là "cấu trúc viên hợp đồng".

IBM Credit không chỉ tập hợp 4 chuyên gia vào một đội quá trình mà còn đi xa hơn thế. Bây giờ thì mỗi cá nhân có thể đảm nhận toàn bộ hợp đồng, từ đầu đến cuối. IBM Credit nhận thấy một nhân viên đã qua đào tạo tiếp cận được với hệ thống dữ liệu nối mạng thì có thể xử lý tới 90% công việc hoặc nhiều hơn nữa mà trước đây phải chuyển qua tay nhiều chuyên gia. Chỉ cần một vài chuyên gia cố vấn được cử ra để giúp cấu trúc viên hợp đồng là có thể giải quyết được phần việc còn lại. Tại IBM Credit, đội quá trình chỉ có một người và chúng tôi đã gọi họ là "công nhân chuyên vụ".

+ Tính chất công việc thay đổi từ đơn giản hoá thành đa dạng hoá

Những người làm việc trong đội quá trình sẽ cảm thấy công việc của họ bây giờ khác xa với công việc mà họ đã từng quen làm. Công việc theo dây chuyền lắp ráp, bất kể là chân tay hay trí óc, đều được chuyên môn hoá cao độ, tức là sự thực hiện một số động tác lặp đi lặp lại. Công việc chuyên môn hoá này có thể đòi hỏi đào tạo tay nghề nhất định chẳng hạn như gắn một linh kiện nào đó vào bản mạch. Hoặc thậm chí đòi hỏi học vấn cao hơn, như bằng kỹ sư cơ khí để có thể thiết kế ống kính máy ảnh. Nhưng khi họ tiến hành công việc trong dây chuyền, thì cả công nhân lẫn kỹ sư cơ khí đều không cần biết đến, hoặc không cần quan tâm đến toàn bộ quá trình, chẳng hạn chế tạo một chiếc máy tính hoặc thiết kế một máy ảnh mới. Các công nhân của đội quá trình những người chịu trách nhiệm tập thể đối với kết quả của toàn bộ quá trình hơn là trách nhiệm cá nhân đối với từng công việc, được giao một nhiệm vụ khác hơn. Họ và các thành viên khác của đội cùng chịu trách nhiệm thực hiện toàn bộ quá trình, chứ không phải chỉ một phần công việc. Họ không chỉ dùng kỹ năng chuyên môn giải quyết công việc thường ngày mà còn phải suy nghĩ bức tranh lớn hơn. Mặc dù không phải mọi thành viên cùng làm một việc như nhau, vì họ có tay nghề và năng lực khác nhau, nhưng đường ranh giới phân chia giữa họ khá mờ nhạt. Mỗi thành viên của đội ít nhất cũng có hiểu biết cơ bản về toàn bộ các bước của quá trình và điều chắc chắn là họ có thể làm được nhiều việc trong số đó. Hơn thế nữa bất cứ cái gì mà mỗi cá nhân làm đều nhằm mục tiêu chung là quá trình.

Một ví dụ minh họa rõ ràng công việc đã thay đổi như thế nào sau khi tái lập là từ công ty IBM Credit. Theo cách làm cũ, mỗi nhân viên chuyên môn làm một việc khác nhau. Còn theo cách làm mới, thì các cấu trúc viên hợp đồng làm nhiều loại công việc. Họ là những chuyên viên tổng hợp. Công việc của họ là đa dạng hoá.

Điều gì đã xảy ra tại hãng Kodak, khi hãng này tái lập quá trình thiết

kế sản phẩm của mình? Kỹ sư thiết kế mặt kính, trước đây chỉ tập trung chú ý sát sao và thu hẹp vào mặt kính thì nay họ phải đặt việc thiết kế đó trong tổng thể của cả chiếc máy ảnh. Điều đó có nghĩa là công việc thiết kế của người kỹ sư đó nhất định sẽ có tác động đến các khía cạnh khác của cả công trình thiết kế nói chung, và phần thiết kế của họ cũng bị ảnh hưởng bởi phần việc của người khác cùng tham gia quá trình. Như vậy công việc thiết kế mặt kính không còn nằm trong giới hạn của một người thiết kế nữa, nó đã trở thành công việc có tính đa dạng.

Đôi khi quá trình tái lập chuyển dịch ranh giới giữa các loại công việc khác nhau. Chẳng hạn, tại một công ty, một số kỹ sư mà trước đó chuẩn bị số liệu cho người khác sử dụng để sản xuất ra tờ quảng cáo tiếp thị, thì nay tự họ sản xuất lấy tờ quảng cáo tiếp thị đó; họ hiểu biết về sản phẩm này tốt hơn những người làm tiếp thị, và họ có thể sử dụng công cụ in ấn bằng máy vi tính. Bây giờ thì người tiếp thị sẽ làm cố vấn cho các kỹ sư. Công việc cho cả hai nhóm: kỹ sư và tiếp thị viên đã được mở rộng.

Khi công việc trở nên ngày càng đa dạng hoá thì nội dung của nó cũng ngày càng nhiều. Tái lập không chỉ loại bỏ sự lãng phí thời gian mà còn loại bỏ cả công việc không có giá trị gia tăng nữa. Quá trình tái lập xoá bỏ hầu hết các công việc kiểm tra hiệu chỉnh, chờ đợi, theo dõi, phát hiện, tức là những công việc phi sản xuất, mà lý do tồn tại của nó là có nhiều ranh giới bên trong một công ty do sự phân nhỏ quá trình, điều đó có nghĩa là sẽ có nhiều thời gian hơn để dành cho công việc thực chất.

Sau khi tái lập công việc trở nên tốt hơn vì các nhân viên cảm thấy họ có bốn phân, sự gắn bó và khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ. Họ thực sự có thể làm được toàn bộ công việc, tức là toàn bộ một quá trình hay một phần của quá trình, một kết quả mà ai cũng quan tâm đến. Những người thực hiện nhiệm vụ của quá trình sẽ cùng chia sẻ thách thức và phần thưởng kinh doanh. Họ sẽ tập trung chú ý vào khách hàng, coi sự thoả mãn của khách hàng chính là mục tiêu của mình. Họ không còn loay

hoay chỉ tìm cách làm hài lòng ông chủ hay làm việc một cách thờ ơ.

Hơn nữa, công việc sẽ mang lại nhiều ích lợi hơn cho người lao động, vì nó mang nhiều yếu tố hứa hẹn về sự tiến bộ trong nghề nghiệp và học tập nhiều hơn. Làm việc trong môi trường đội quá trình, sự tiến bộ của cá nhân không có nghĩa là sự leo bậc thang chức vụ, mà là phát triển theo chiều ngang, tức là được học tập nhiều hơn để có thể đảm đương công việc ngày càng lớn hơn trong quá trình. Sau khi tái lập sẽ không có chuyện gọi là "làm chủ" một công việc, khi trình độ tay nghề và kinh nghiệm của công nhân tăng lên, thì bản thân công việc họ làm cũng lớn theo.

Ngoài ra, vì nhân viên làm việc trong các quá trình đã tái lập sẽ dành nhiều thời gian cho công việc tạo giá trị gia tăng hơn là công việc không tạo giá trị gia tăng, cho nên sự đóng góp của họ cho công ty cũng sẽ nhiều hơn và do đó nói chung họ sẽ được bù đắp lại nhiều hơn.

Tuy nhiên, trong môi trường tái lập bên cạnh thuận lợi, cũng có những thách thức. Vì công việc nào đem lại lợi ích ngày càng lớn thì thách thức và khó khăn càng nhiều. Trong quá trình này, phần lớn các công việc giản đơn đã được loại bỏ hoặc tự động hoá. Nếu trong mô hình cũ công việc đơn giản chỉ đòi hỏi nhân viên bình thường, thì trong mô hình mới công việc phức tạp sẽ đòi hỏi nhân viên giỏi, những người sẽ nâng cao tiêu chuẩn tuyển lựa nhân lực cho công ty. Trong môi trường tái lập, sẽ tìm thấy rất ít những loại công việc đơn giản, sự vụ, không cần tay nghề.

* + *Vai trò của người lao động thay đổi: từ bị giám sát thành được uỷ quyền*

Những công ty theo kiểu cổ điển, chỉ định hướng theo công việc (chứ không phải quá trình - ND) nên khi tuyển dụng nhân viên, họ chỉ muốn nhân viên phải tuân theo các quy tắc luật lệ của công ty mà thôi. Nhưng các công ty đã tái lập thì lại không muốn nhân viên của mình chỉ biết làm theo quy tắc có sẵn, họ muốn nhân viên biết đặt ra quy tắc cho chính mình. Vì các đội quá trình được lập ra với trách nhiệm hoàn thành toàn

bộ quá trình, nên công ty phải cho họ có quyền ra quyết định cần thiết để hoàn thành công việc đó.

Ví dụ sau đây minh họa thực chất và lợi ích do việc uỷ quyền mang lại. Có một người khách đến gặp nhân viên bảo vệ tại một khách sạn lớn và phàn nàn rằng thiết bị dò sóng của ông ta để trong chiếc xe ô tô đậu trong garage của khách sạn đã bị lấy cắp. Nhân viên bảo vệ được uỷ quyền giải quyết công việc phục vụ khách hàng, sau khi hỏi khách hàng giá trị của đồ bị lấy cắp, đã dẫn khách hàng đến gặp nhân viên trực ban và ra lệnh "chi trả cho người này 150 USD". Sự việc đối với các nhân viên khách sạn là cay đắng, nhưng khách hàng thì rất hài lòng. Hai tuần sau, giám đốc khách sạn nhận được bức thư của khách hàng đó nói rằng ông ta đã tìm thấy thiết bị dò sóng để quên trong thùng sau xe. Trong phong bì có gửi kèm theo séc 150 USD, và tái bút của bức thư viết "Tôi xin nói thêm là từ nay đến cuối đời tôi sẽ không nghỉ tại khách sạn nào khác, ngoài khách sạn này".

Việc uỷ quyền cho những người làm việc trong quá trình tái lập là hoàn toàn cần thiết. Nhân viên của đội quá trình, không những có quyền mà còn được khuyến khích tự suy nghĩ, giao dịch, suy xét và ra quyết định đối với công việc của mình. Do vậy mà tại các công ty IBM Credit và Kodak, người ta không còn bố trí giám sát viên, kiểm tra viên xen vào trong các quá trình tái lập nữa. Hãy thử tưởng tượng mọi chuyện sẽ ra sao, khi cấu trúc viên hợp đồng của công ty IBM Credit đang tập trung cố gắng để hoàn thành công việc ở giai đoạn cuối được càng nhiều việc và càng nhanh càng tốt, thì bỗng nhiên một kiểm soát viên ập đến yêu cầu kiểm tra! Công việc đang làm phải đình lại, để cấu trúc viên hợp đồng quay sang đáp ứng yêu cầu của kiểm soát viên, thay vì phục vụ cho khách hàng. Còn tại hãng Kodak thì liệu phải đợi đến bao giờ để trưởng phòng mặt kính "duyet" xong bản thiết kế mặt kính của máy ảnh? Bản thiết kế của riêng mặt kính sẽ chưa thể nào hoàn thiện, chừng nào mà bản thiết kế chung của máy

ảnh chưa xong. Như vậy, việc kiểm tra phê duyệt chỉ làm chậm quá trình mà thôi.

Một đội công tác gồm nhiều người, hoặc chỉ có một người làm việc theo định hướng quá trình thì không tránh khỏi để nhân viên tự điều khiển lấy công việc. Trong phạm vi nghĩa vụ của họ đối với công ty, như là đảm bảo thời hạn phải hoàn thành công việc, mục tiêu sản xuất, tiêu chuẩn chất lượng v.v... họ sẽ quyết định lấy cần phải làm công việc như thế nào và bao giờ phải làm xong. Nếu họ phải chờ người khác giám sát hướng dẫn đối với công việc của mình, thì đó không phải là đội quá trình.

Sự uỷ quyền là hệ quả không tránh khỏi của các quá trình tái lập, các quá trình không thể được tái lập mà không uỷ quyền cho nhân viên. Do đó, các công ty tiến hành tái lập phải xem xét thêm tiêu chuẩn khi thuê mướn nhân viên. Nếu chỉ nhìn vào các tiêu chuẩn như trình độ văn hoá, quá trình đào tạo, tay nghề thì không đủ, mà còn phải xem tính cách của họ nữa. Liệu họ có thể tự bắt đầu công việc được không? Liệu họ có dám làm tất cả để phục vụ khách hàng không?

Tái lập và hậu quả của nó là sự uỷ quyền có tác động lớn đối với chất lượng nhân viên mà công ty sẽ tuyển dụng.

+ Công tác chuẩn bị thay đổi: Từ đào tạo tay nghề thành nâng cao trình độ chuyên môn học vấn

Vì công việc trong quá trình tái lập đòi hỏi nhân viên không lệ thuộc vào quy tắc máy móc mà phải biết suy xét để xử lý công việc đúng nhất, cho nên các nhân viên cần có học vấn cần thiết để tự mình biết được làm cái gì và làm như thế nào là đúng. Các công ty theo lối cổ điển, thường nhấn mạnh việc đào tạo tay nghề, tức dạy cho công nhân cách làm một công việc cụ thể hoặc để xử lý một tình huống cụ thể. Nhưng đối với công ty đã tiến hành tái lập thì không nhấn mạnh đào tạo tay nghề mà nhấn mạnh trình độ học vấn, có nghĩa là tuyển dụng người có học thức. Đào

tạo tay nghề làm tăng kỹ năng và năng lực, dạy cho công nhân làm công việc “như thế nào”. Còn trình độ học vấn sẽ làm tăng tầm nhìn, sự hiểu biết và dạy cho công nhân “tại sao” phải làm những việc như vậy.

Công ty Hill's Pet Products, một công ty con của công ty Colgate-Palmolive, gần đây xây dựng một nhà máy tại Richmond, Indiana, ở đó công ty đã thực hiện nhiều quy tắc của các quá trình tái lập. Ban lãnh đạo công ty biết họ cần loại người như thế nào để làm công việc tại nhà xưởng và tiến hành tuyển chọn 150 người. Công ty nhận được hàng ngàn đơn của các thí sinh. Phòng tổ chức của công ty lựa ra được 3.000 người để xem xét kỹ. Cuối cùng khi xác định được người trúng tuyển, thì những người này đều có chung một đặc điểm: họ đều thiếu kinh nghiệm làm việc thực tế tại nhà máy.

Những thí sinh trúng tuyển phù hợp nhất với yêu cầu công ty về tính cách và trình độ học vấn hoá ra lại là những giáo viên, sĩ quan công an hoặc những người ngành nghề khác. Tuy họ không có kinh nghiệm làm việc tại nhà máy, nhưng nhược điểm bề ngoài này không phải là vấn đề gì lớn. Công ty có thể huấn luyện số nhân viên mới thuê này dễ dàng vì họ là những người có trình độ nên dễ tiếp thu.

Đối với những công việc có tính đa dạng và luôn thay đổi, công ty không cần phải bố trí người vào chỗ trống đó, vì chỗ trống như vậy là không cố định. Công ty cần những nhân viên có thể nhận biết và làm theo đòi hỏi của công ty.

Họ có thể điền vào chỗ trống khi cần thiết, vì chỗ trống này luôn thay đổi. Trong môi trường linh hoạt và thay đổi, không thể nào tuyển được người mà biết tất cả mọi thứ, do đó việc không ngừng nâng cao trình độ học vấn trong suốt thời gian làm việc trở thành một quy tắc của công ty đã được tái lập.

+ Các biện pháp khuyến khích và cách trả công thay đổi: nhấn mạnh kết quả hơn là cường độ hoạt động

Cách trả công cho công nhân trong các công ty cổ điển tương đối đơn giản: tiền công được trả theo thời gian làm việc. Trong các dây chuyền cổ điển, bất kể là dây chuyền lắp ráp thiết bị máy móc, hoặc quy trình làm việc giấy tờ tại văn phòng, thì kết quả làm việc của một cá nhân nhân viên không được định lượng bằng giá trị cụ thể. Chẳng hạn khó có thể xác định giá trị của một mối hàn là bao nhiêu đô la?

Hoặc giá trị của số liệu đã được kiểm chứng về thâm niên làm việc để tính bảo hiểm là bao nhiêu? Bản thân cả hai công việc nói trên không tính được giá trị cụ thể mà chỉ có chiếc xe ô tô đã được lắp ráp xong hoặc hợp đồng bảo hiểm đã được ký kết mới có giá trị cụ thể đối với công ty.

Khi công việc được phân chia thành những phần việc đơn giản theo dây chuyền, các công ty không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc đánh giá công nhân trên cơ sở tính hiệu quả của công việc hẹp đã được giao phó cho công nhân đó hoàn thành. Vấn đề là ở chỗ tính hiệu quả của từng công việc riêng lẻ không nhất thiết dẫn đến tăng hiệu quả công việc của cả quá trình.

Ngược lại, người ta không đánh giá cấu trúc viên hợp đồng của công ty IBM Credit bằng số lượng bao nhiêu giấy tờ được giải quyết mà bằng số lượng hợp đồng và lợi nhuận do nó đem lại và chất lượng của hợp đồng đó được thể hiện bằng kết quả điều tra về mức độ hài lòng của khách hàng. Khi các công nhân thực hiện công việc theo quá trình, các công ty có thể đo lường kết quả hoạt động của họ và trả lương trên cơ sở giá trị do họ tạo ra. Giá trị đó có thể đo lường được vì rằng trong các quá trình kinh doanh đã được tái lập, sản phẩm hoặc dịch vụ do đôi công tác tạo ra có giá trị nội tại. Chẳng hạn một chiếc máy ảnh mới làm ra có giá trị cụ thể. Còn riêng cơ cấu bấm máy ảnh chưa có giá trị cụ thể.

Tái lập cũng buộc các công ty phải xem xét lại một số giả thiết cơ bản về cách trả tiền công. Chẳng hạn, kết quả làm việc của một nhân viên trong quá trình tái lập của năm nay không có gì bảo đảm cho kết quả làm

việc của nhân viên đó trong các năm tiếp theo. Vì lý do đó, mặt bằng lương trong công ty đã tiến hành tái lập là tương đối bằng phẳng, sau khi điều chỉnh mức độ lạm phát. Phần thưởng dành cho người hoàn thành xuất sắc sẽ ở dưới dạng tiền thưởng chứ không phải tăng lương.

Những giả thiết về cách trả công khác cũng không còn nữa sau khi tái lập, chẳng hạn như trả lương theo chức vụ hay thâm niên, trả lương chỉ vì sự có mặt, hoặc tăng lương chỉ vì đã trải qua thêm một năm làm việc.

Trả lương theo chức vụ trong công ty, cấp bậc càng cao lương càng nhiều, là không phù hợp với nguyên tắc tái lập. Quy định thang lương theo kiểu truyền thống, trong đó mức lương của một người có chức vụ được căn cứ vào số người dưới quyền và quy mô của kinh phí, là không phù hợp với quá trình tái lập. Cần phải loại bỏ việc phân chia chi li nhiều cấp bậc vị trí, như chuyên viên phân tích cấp 1, cấp 2, chuyên viên phân tích cao cấp v.v... và tương ứng với mỗi bậc có mức lương riêng.

Trong các công ty đã tái lập thì việc trả công dựa trên cơ sở trước tiên là kết quả công việc và sự đóng góp. Tiền đề cho quan điểm này đã có từ trước. Ngay cả trong các công ty truyền thống, thì phó chủ tịch công ty phụ trách phân phối cũng ít có trường hợp được hưởng lương cao nhất trong bộ phận phân phối của công ty. Mức lương cao nhất trong bộ phận đó lại dành cho đại diện bán hàng đạt hiệu suất cao nhất. Tại khu vực Wall Street, thì chủ tịch ngân hàng đầu tư thông thường không phải là người được trả lương cao nhất mà là các nhân viên mua bán trái phiếu, hoặc ngoại tệ.

Trong các công ty đã tiến hành tái lập, kết quả công việc được đo bằng giá trị được tạo ra và việc trả công sẽ dựa vào đó một cách tương ứng.

+ Tiêu chuẩn đề bạt, thăng chức thay đổi từ thành tích làm việc chuyển sang năng lực

Tiền thưởng dành cho người hoàn thành tốt một công việc là điều hợp

lý. Nhưng việc đề bạt chức vụ mới không phải như vậy. Do tác động của quá trình tái lập thì sự phân biệt giữa đề bạt thăng chức và thành tích làm việc đã được vạch ra một cách dứt khoát. Việc đề bạt lên một vị trí khác trong công ty là phải do năng lực chứ không phải thành tích công tác cũ. Đây là sự thay đổi nhiệm vụ chứ không phải là phần thưởng.

Công ty bảo hiểm Progressive Insurance coi việc phân biệt này quan trọng đến mức mà họ ghi vào bản báo cáo tổng kết hàng năm của công ty. "Một trong 4 nguyên tắc cơ bản của chúng tôi là chúng tôi sẽ trả tiền thưởng cho ai có thành tích trong công việc và đề bạt những ai có năng lực". Mỗi khi xem xét kỹ, ai cũng thấy nguyên tắc này là đương nhiên. Nhưng người ta ít khi tuân theo nó. Nếu giả dụ, bà Elizabeth là một nhà hoá học giỏi thì theo lối suy nghĩ thông thường, bà ta sẽ là một nhà quản lý tốt các cán bộ hoá học. Nhưng điều này thường không đúng, và với việc đề bạt bà Elizabeth lên chức vụ quản lý, công ty sẽ có thêm một cán bộ quản lý tồi và mất đi một nhà hoá học giỏi.

Công ty bảo hiểm Capital Holding's Direct Response Group đã phân biệt thành tích công việc và sự đề bạt một cách rõ ràng cho các nhân viên của mình. Phó chủ tịch công ty Pamela Godvin nói: "Chúng tôi đã tách riêng báo cáo tổng kết về thành tích công tác, dựa vào đó chúng tôi thưởng tiền cho người có thành tích, và báo cáo về phát triển công ty". "Bằng cách này, chúng tôi làm cho những người đã lập được thành tích công tác, nhận thấy sự cần thiết phải tiếp tục có tiến bộ và phát triển hơn nữa. Bằng cách tách biệt hai cách đánh giá này chúng tôi đã giúp cho công nhân luôn nhận rõ được sự khác biệt đó".

+ Tiêu chuẩn giá trị thay đổi: từ thủ thê chuyển sang năng suất cao

Tái lập gây ra sự thay đổi lớn không những về cơ cấu tổ chức mà còn về giá trị tinh thần trong công ty. Tái lập đòi hỏi các nhân viên tin tưởng sâu sắc rằng họ làm việc vì khách hàng chứ không phải vì các ông chủ. Mức độ tin tưởng vào điều này của họ sẽ được củng cố bởi chính sách khen

thưởng của công ty. Chẳng hạn, công ty Xerox Corporation không chỉ nói cho nhân viên của mình biết rằng khách hàng là người trả lương cho họ, mà còn xác lập mối quan hệ đó một cách công khai. Hiện nay công ty đặt mức tiền thưởng cho cán bộ dựa trên kết quả đo lường mức độ hài lòng của khách hàng. Trước đây khi tiền thưởng hoàn toàn phụ thuộc vào thành tích công tác của mỗi bộ phận, thì các cán bộ quản lý của các đơn vị luôn luôn đấu tranh lẫn nhau về những thiếu sót, về sự công bằng, về mức khen thưởng. Bây giờ, sự tranh cãi nội bộ như vậy không còn nữa vì các cán bộ quản lý nay đã chuyển sang tập trung vào việc làm thỏa mãn tối đa yêu cầu của khách hàng.

Hệ thống quản lý của một công ty, tức là cách thức trả công nhân viên, các thước đo thành tích công tác của họ v.v... là những định hướng trước tiên về giá trị và niềm tin của nhân viên.

Thật không may, có quá nhiều nhà quản lý vẫn cứ tin rằng điều họ cần làm để định hình lòng tin cho các nhân viên là phóng theo những giá trị cao siêu bằng những bài diễn văn. Việc tạo ra giá trị tinh thần của công ty bằng những lời tuyên bố sáo rỗng là vô ích và chỉ là việc làm gàn dở mà thôi. Không có những hệ thống quản lý phụ trợ, thì toàn bộ lời tuyên bố về giá trị của công ty chỉ là một mớ những lời vô vị trống rỗng, chỉ làm tăng thêm chủ nghĩa hoài nghi đối với công ty. Để khỏi lãng phí giấy, lời tuyên bố giá trị cần phải được củng cố bằng các hệ thống quản lý của công ty. Những tuyên bố thì nói về giá trị tinh thần còn hệ thống quản lý đem lại cho những giá trị đó sức sống thiết thực với thực tế cuộc sống bên trong công ty.

Tất nhiên, bản thân lãnh đạo của công ty phải thực sự sống với những giá trị đó. Nếu như một lãnh đạo công ty không chỉ nói về tầm quan trọng phải quan tâm đến khách hàng, mà còn dành mỗi tuần một giờ đồng hồ để nói chuyện điện thoại với khách hàng, thì tuy giá trị của thời gian đó đối với khách hàng là nhỏ, nhưng giá trị của nó đối với công ty là vô giá.

Một giờ đồng hồ đó là biểu tượng, bằng chứng về sự cam kết cá nhân của lãnh đạo công ty đối với giá trị mà họ mong muốn tất cả người khác đều coi trọng.

Những giá trị tinh thần tìm thấy trong các công ty cổ điển là sản phẩm phụ của hệ thống quản lý mạnh mẽ, tức là hệ thống nhấn mạnh vào thành tích trong quá khứ, nhấn mạnh việc kiểm soát và tính tôn ti trật tự. Dù cho những tuyên bố về giá trị của công ty có nói gì đi nữa, thì những hệ thống quản lý của nó trong thực tế cũng vẫn cố động cho các giá trị như thế này:

- Ông chủ trả tiền lương cho tôi: nên dù có nói như thế nào đi nữa về phục vụ khách hàng, thì mục đích thật sự là cần làm vừa lòng ông chủ.

- Tôi chỉ là một chiếc răng trong vành bánh xe, nên thượng sách đối với tôi là cắm đầu làm việc và đừng có gây chuyện.

- Càng có nhiều người phụ thuộc vào tôi bao nhiêu thì tôi càng quan trọng bấy nhiêu: Ai có vương quốc lớn nhất là người chiến thắng.

- Ngày mai cũng sẽ giống như ngày hôm nay: nó luôn luôn là như vậy.

Vấn đề ở chỗ là những giá trị và niềm tin trên không thúc đẩy công việc như các công ty mong muốn định hướng phục vụ khách hàng. Nó cũng không phù hợp với các quá trình tái lập. Và nếu không thay đổi các giá trị này thì các quá trình mới, dù được thiết kế tốt thế nào đi nữa cũng sẽ không đem lại kết quả. Việc thay đổi giá trị có ý nghĩa quan trọng đối với sự tái lập cũng như là việc thay đổi quá trình.

Trong một công ty đã tiến hành tái lập, các nhân viên cần phải đặt lòng tin vào những điều sau đây:

- Khách hàng là người trả lương cho chúng tôi: Tôi phải làm tất cả những gì cần thiết để khách hàng hài lòng.

- Mọi công việc trong công ty đều là thiết yếu và quan trọng: công việc

do tôi làm phải đạt kết quả khác hẳn.

- Có mặt tại chỗ làm không có nghĩa là hoàn thành công việc: tôi nhận tiền công theo giá trị do tôi tạo ra.

- Sự thoái thác chấm dứt tại đây: Tôi phải chấp nhận đứng mũi chịu sào và giải quyết công việc cho xong.

- Tôi thuộc về đồng đội: chúng tôi cùng chia sẻ thắng bại.

- Không ai biết ngày mai sẽ như thế nào: Không ngừng học tập là một phần công việc của tôi.

+ Cán bộ quản lý thay đổi: từ kiểm soát viên trở thành huấn luyện viên

Khi một công ty được tái lập thì các quá trình từ phức tạp trở thành đơn giản hơn và công việc từ đơn giản trở thành phức tạp hơn. Chẳng hạn, quá trình hình thành một hợp đồng tại công ty IBM Credit đã chuyển từ chỗ cần 4-5 người làm việc sang chỉ còn một người: tức là cấu trúc viên hợp đồng làm toàn bộ công việc. Do vậy, các cán bộ quản lý công ty nay mất ít thời gian hơn trong việc chuyển các hồ sơ giấy tờ từ bộ phận này sang bộ phận khác, và có nhiều thời giờ hơn để giúp nhân viên làm công việc cần thiết và hữu ích.

Các đội quá trình, gồm nhiều người hay chỉ có một người, không cần đến thủ trưởng, nhưng lại cần huấn luyện viên. Các đội cần ý kiến cố vấn của các huấn luyện viên. Các huấn luyện viên giúp các đội xử lý công việc nhưng không tham gia hoạt động trực tiếp.

Các thủ trưởng trong tổ chức kiểu cũ làm nhiệm vụ thiết kế và phân công công việc, còn đội quá trình thì tự làm lấy. Thủ trưởng kiểu cũ giám sát, theo dõi, đôn đốc kiểm tra công việc khi nó được chuyển từ người này sang người khác. Còn các đội quá trình thì tự làm lấy các việc đó. Do vậy, thủ trưởng kiểu cũ sẽ không có việc gì để làm trong môi trường tái lập. Các cán bộ quản lý phải chuyển từ vai trò người kiểm soát sang vai trò người tạo điều kiện, người trợ lực và là người có nhiệm vụ tạo ra giá trị

gia tăng.

Cách quản lý như thế là đòi hỏi một nghề nghiệp thực sự. Cách làm cổ điển hạ thấp giá trị của lao động lẫn quản lý. Nó hạ thấp giá trị của lao động vì cho rằng con đường duy nhất để công nhân tiến lên là phải trở thành cán bộ quản lý. Điều này bao hàm ý nghĩa quản lý là quan trọng hơn lao động. Nhưng cách làm cổ điển cũng cho rằng ai làm tốt nhiệm vụ công nhân là có thể trở thành cán bộ quản lý được.

Thực tế, quản lý đòi hỏi một kỹ năng đặc biệt, cũng giống như các nghề về cơ khí, bán hàng; và rất ít có mối liên hệ trực tiếp giữa người có tay nghề lao động xuất sắc và một nhà quản lý tốt.

Casey Stengel là một cầu thủ bóng chày bình thường nhưng lại là một nhà quản lý vĩ đại... Trong khi đó hầu hết các cầu thủ vĩ đại chỉ là nhà quản lý tồi.

Cán bộ quản lý trong một công ty tái lập cần có năng khiếu giao tiếp tốt giữa người với người và phải có lòng tự hào về thành công của người khác. Họ là người đỡ đầu, sự có mặt của họ là để tạo ra nguồn sinh lực, để trả lời các câu hỏi, để phát triển nghề nghiệp về lâu về dài cho các nhân viên. Đây là điều khác hẳn với vai trò mà hầu hết cán bộ quản lý kiểu cũ có.

+ Cơ cấu tổ chức công ty thay đổi: từ hình bậc thang chuyển sang bằng phẳng

Khi toàn bộ quá trình trở thành công việc của một đội, thì việc quản lý quá trình đó trở thành nhiệm vụ của đội. Những quyết định và những vấn đề giữa các bộ phận mà trước đây từng đòi hỏi phải có cuộc họp của các giám đốc và tổng giám đốc để giải quyết thì nay do đội quyết định lấy. Việc giao cho các nhân viên tự ra quyết định có nghĩa là vai trò truyền thống của các cán bộ quản lý nay biến mất. Các công ty không còn đòi hỏi nhiều "chất keo" quản lý thường dùng để gắn kết các công việc lại với

nhau nữa. Sau khi tái lập thì không còn phải dùng đến các "tướng sĩ" để gần các quá trình đã được phân nhỏ lại với nhau nữa. Khi số cán bộ quản lý ít đi, thì các cấp quản lý cũng giảm theo.

Trong công ty kiểu cũ, cơ cấu tổ chức là một vấn đề quan trọng tiêu hao nhiều công sức. Tại sao vậy? Vì cơ cấu tổ chức là cơ chế thông qua đó nhiều vấn đề lớn được giải quyết và các câu hỏi được trả lời.

Cần nhớ rằng đơn vị cơ bản của tổ chức kiểu cũ là bộ phận chức năng, tức là tập hợp nhiều người cùng thực hiện một công việc như nhau. Công ty đứng về tổng thể, bao gồm nhiều bộ phận chức năng được sắp xếp theo nhiều cách. Mỗi công ty có cách sắp xếp khác nhau. Trong công ty có chức năng riêng biệt thì các bộ phận chức năng có liên quan sẽ được ghép lại thành một đơn vị có chức năng duy nhất: chẳng hạn tất cả các bộ phận bán hàng sẽ gộp lại thành một đơn vị bán hàng duy nhất. Một số cơ cấu tổ chức dựa trên các đơn vị kinh doanh chiến lược, các bộ phận chức năng sẽ được thành lập theo thị trường, chẳng hạn một công ty có thể có một ban phụ trách định chế, và ban phụ trách miền Tây (nước Mỹ - ND).

Nhiều sức lực bị tiêu tốn trong việc thiết kế các tổ chức này, vì hình thù của tổ chức sẽ quyết định nhiều vấn đề khác từ cách tổ chức làm việc của công ty, cho đến cơ chế kiểm soát và theo dõi hoạt động. Cơ cấu tổ chức sẽ xác lập đường dây liên lạc bên trong công ty và xác định hệ thống thứ bậc ra quyết định.

Tuy nhiên, trong công ty tiến hành tái lập, cấu trúc công ty không còn là vấn đề nặng nề như trước. Công việc được tổ chức xung quanh quá trình và các đội tiến hành công việc đó. Còn đường dây liên lạc thì sao? Các nhân viên sẽ liên hệ với bất cứ người nào họ cần. Việc kiểm soát sẽ trao cho nhân viên làm việc trong quá trình đám nhân.

Do vậy, cơ cấu tổ chức công ty sau khi tái lập thường là bằng phẳng, vì công việc do các đội gồm những người bình đẳng nhau, làm việc với sự tự quản cao, và với sự hỗ trợ của một vài cán bộ quản lý. Cán bộ quản

lý thường chỉ phụ trách không quá 7 người nhưng một huấn luyện viên có thể phụ trách tới 30 người. Vì tỷ lệ cán bộ quản lý và công nhân là 1:7, cho nên cơ cấu tổ chức công ty cần phải theo hệ thống bậc thang, còn nếu tỷ lệ 1:30, thì cơ cấu tổ chức sẽ bằng phẳng hơn nhiều.

Ông Stephen Israel, Phó chủ tịch công ty IBM Credit, khi được hỏi về sơ đồ tổ chức sau khi tái lập, đã trả lời: "Chúng tôi có một sơ đồ như thế, nhưng chúng tôi không bao giờ nói tới nó". Cơ cấu tổ chức công ty của ông ta có thể được miêu tả bằng cụm từ "một đám người đang tiến hành công việc". Một công ty như vậy không cần phải dựa vào cơ cấu của tổ chức bản thân nó để trả lời câu hỏi đặt ra. Sau khi tái lập vấn đề cơ cấu tổ chức đã giảm tầm quan trọng đi một cách đáng kể.

+ Cán bộ điều hành công ty thay đổi: từ người theo dõi số liệu thành nhà lãnh đạo

Những thay đổi do tái lập đem lại không làm mất đi cơ hội và sự cần thiết đối với vai trò của cán bộ điều hành chủ chốt của công ty. Việc san phẳng cơ cấu sẽ đưa các cán bộ lãnh đạo công ty gần gũi hơn với khách hàng và với công nhân đang làm ra giá trị gia tăng cho công ty. Trong môi trường đã được tái lập, việc hoàn thành một cách thắng lợi công việc phụ thuộc rất nhiều vào thái độ và nỗ lực của công nhân được giao quyền, hơn là vào hành động của các cán bộ quản lý hoạt động theo chức năng. Do vậy, cán bộ điều hành công ty cần phải là người lãnh đạo, có thể gây ảnh hưởng và củng cố giá trị tinh thần và niềm tin cho nhân viên bằng lời nói và việc làm của mình.

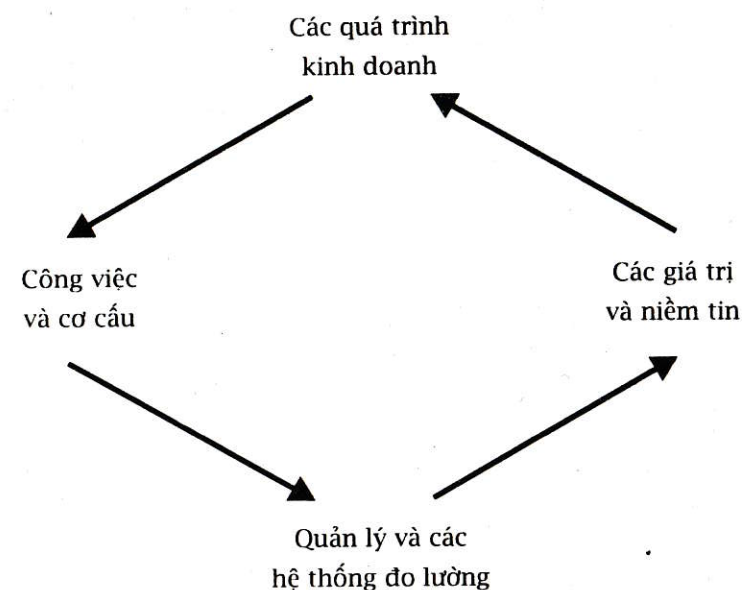
Cán bộ điều hành công ty có trách nhiệm toàn bộ đối với kết quả hoạt động của quá trình được tái lập, tuy không kiểm soát trực tiếp những người thực hiện công việc đó. Những người này làm việc gần như độc lập, với sự hướng dẫn của các huấn luyện viên của họ. Cán bộ điều hành công ty hoàn thành trách nhiệm của mình bằng cách bảo đảm cho quá trình được thiết kế sao cho công nhân có thể làm được công việc theo yêu cầu

và được khuyến khích bởi hệ thống quản lý của công ty, tức là các thước đo kết quả làm việc và cách trả công.

Trong các công ty kiểu cũ, các cán bộ điều hành công ty xa rời với công việc thực tế. Nhận thức của họ đối với công ty mà họ điều khiển chỉ xoay quanh về mặt tài chính: liệu công ty có đạt được con số đặt ra trong quý hay không? Với tư cách nhà lãnh đạo công ty đã được tái lập, họ đi sâu sát hơn đối với công việc thực tế. Để hình thành các quá trình và đem đến cho công nhân những động cơ làm việc, họ phải quan tâm sâu sát hơn đến cách thức tiến hành công việc. Không có một huấn luyện viên bóng đá nào lại nói với đội bóng rằng "Tôi muốn đội ta phải thắng với 1,5 điểm. Các anh hãy thi đấu, và khi kết thúc trận đấu hãy báo cáo cho tôi biết kết quả". Mặc dù huấn luyện viên không trực tiếp thi đấu, nhưng họ bám rất sát việc hình thành chiến thuật trận đấu và lối chơi của cầu thủ. Điều đó cũng tương tự đối với cán bộ điều hành công ty đã được tái lập. Họ khác xa với người chỉ theo dõi số liệu.

Chúng ta hãy tổng kết lại những thay đổi xảy ra khi công ty tái lập các quá trình kinh doanh của nó: nội dung công việc chắc chắn là thay đổi, cũng như con người thực hiện công việc đó cũng thay đổi, mối quan hệ giữa những người đó với cán bộ quản lý họ, con đường nghề nghiệp, cách đánh giá công nhân và trả công, vai trò của cán bộ quản lý và cán bộ điều hành, và kể cả cái gì đang diễn ra trong đầu của công nhân cũng thay đổi. Nói tóm lại tái lập các quá trình kinh doanh của công ty, cuối cùng sẽ làm thay đổi hết thảy mọi cái trong công ty, vì các yếu tố như con người, công việc, quản lý và giá trị là gắn bó với nhau.

Hệ thống kinh doanh hình kim cương



Chúng tôi gọi các yếu tố đó là 4 điểm trong sơ đồ hệ thống kinh doanh hình kim cương. Điểm trên cùng của sơ đồ kim cương là quá trình kinh doanh của công ty, tức là cách thức tiến hành công việc; điểm thứ hai là công việc và cơ cấu; điểm thứ ba là các hệ thống quản lý và đo lường; và điểm thứ tư là giá trị và niềm tin của nhân viên.

Sự liên kết giữa chúng có ý nghĩa then chốt. Điểm trên cùng của hệ thống kinh doanh hình kim cương là quá trình, nó sẽ quyết định điểm thứ hai là công việc và cơ cấu. Cách thức tiến hành công việc sẽ quyết định nội dung công việc và cách tổ chức công nhân làm công việc đó. Các quá trình bị phân nhỏ trong các công ty kiểu cũ dẫn đến việc chuyên môn hoá hẹp và cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận chức năng. Còn các quá trình kết hợp sẽ tạo ra công việc có tính đa dạng, rất thích hợp cho cơ cấu tổ chức gồm các đội quá trình.

Những người làm công việc đa dạng và được cử vào các đội quá trình cần phải được tuyển lựa, đánh giá và trả công bằng hệ thống quản lý thích hợp. Nói cách khác, công việc và cơ cấu tổ chức do thiết kế quá trình quyết định, đến lượt nó sẽ quyết định điểm thứ ba trong sơ đồ hình kim cương, tức là hệ thống quản lý mà công ty phải áp dụng.

Các hệ thống quản lý, tức là cách thức trả công như thế nào, các biện pháp đánh giá kết quả làm việc v.v... là các định hình chủ yếu giá trị và niềm tin của công nhân, là điểm thứ tư của sơ đồ hình kim cương. Giá trị, niềm tin ở đây, theo chúng tôi có nghĩa là những vấn đề và mối quan tâm mà những người làm việc trong công ty cho là quan trọng và đáng chú ý tới nhiều nhất.

Cuối cùng, những giá trị và niềm tin bao trùm trong công ty phải hỗ trợ cho kết quả hoạt động của thiết kế quá trình. Chẳng hạn, việc thiết kế quá trình thực hiện đơn đặt hàng một cách nhanh chóng và chính xác sẽ không có kết quả nếu những người thực hiện quá trình không tin rằng tốc độ và sự chính xác là cần thiết. Điều này đưa chúng ta trở lại điểm trên cùng của hệ thống kinh doanh hình kim cương. Một lần nữa chúng tôi muốn nói rằng trong sự tái lập, nếu chỉ thiết kế lại bản thân quá trình là không đủ. Tất cả bốn điểm trong sơ đồ hệ thống kinh doanh hình kim cương phải ăn khớp với nhau, nếu không, công ty sẽ mắc phải sai lầm và trở nên dị dạng.

Sự thật là mọi công ty, kể cả những công ty có tổ chức cổ điển, đều có hệ thống kinh doanh theo sơ đồ hình kim cương. Có thể ví tái lập như là sự thay thế kim cương đã mất hết vẻ lấp lánh rực rỡ của nó bằng một viên kim cương mới.

Có một bộ phận của tái lập mà chúng tôi đã từng đề cập, nhưng chưa thảo luận. Đó là vai trò của kỹ thuật tin học. Nó là một bộ phận không thể tách rời của tái lập, mà chương tiếp theo đây chúng tôi sẽ giải thích lý do tại sao như vậy.

CHƯƠNG 5

Vai trò trợ lực của kỹ thuật tin học

Công ty nào không thay đổi lối suy nghĩ về kỹ thuật tin học thì không thể nào tái lập được. Công ty nào đặt ngang kỹ thuật tin học với tự động hoá cũng không thể tái lập được. Công ty nào chỉ lo giải quyết vấn đề tồn tại trước rồi mới tìm kiếm giải pháp kỹ thuật cho vấn đề đó, cũng không thể tái lập được.

Kỹ thuật tin học đóng vai trò quan trọng trong tái lập kinh doanh, nhưng nó lại dễ bị nhầm lẫn nhất. Kỹ thuật tin học hiện đại, tối tân nhất là một bộ phận của nỗ lực tái lập, một động lực thúc đẩy quan trọng, như chúng tôi đã nêu lên ở Chương 2, vì nó tạo điều kiện cho các công ty tái lập các quá trình kinh doanh. Nhưng nếu quan niệm đơn giản kỹ thuật tin học chỉ là việc dùng máy tính để giải quyết các vấn đề như về tài chính, về công việc của Chính phủ thì không thể tái lập được. Trong thực tế, việc sử dụng không đúng kỹ thuật tin học có thể còn cản trở quá trình tái lập và củng cố thêm lối tư duy cũ và hành vi lỗi thời.

Thử nghĩ xem cái gì sẽ xảy ra tại 3 công ty IBM Credit, Ford và Kodak mà chúng ta đã thấy nỗ lực tái lập của họ ở Chương 2, nếu họ chỉ dùng máy tính để giải quyết vấn đề.

Công ty IBM Credit có thể tăng tốc độ giải quyết đơn cấp phát tín dụng

bằng cách liên kết máy tính giữa 5 chuyên gia khác nhau, mỗi người xử lý một lĩnh vực. Hệ thống như vậy có thể giải quyết công việc nhanh hơn hệ thống cũ nhờ bỏ được thời gian cần chuyển giấy tờ qua lại từ văn phòng chuyên gia này đến chuyên gia kia. Tuy nhiên nó chẳng giải quyết được vấn đề cơ bản là xoá bỏ thời gian chờ đợi mỗi khi có đơn gửi đến văn phòng. Bằng cách máy tính hoá quá trình làm việc, công ty có thể cải thiện được kết quả làm việc 10% thay vì hơn 90% đạt được nhờ tái lập.

Công ty Ford cũng vậy, có thể chỉ cần vi tính hoá quá trình thanh toán mua hàng. Bằng cách đó, cán bộ điều hành công ty dự tính họ có thể cắt giảm đi 20% công nhân viên của đơn vị kế toán chỉ gồm 500 người.

Nhưng bằng tái lập, họ đã cắt giảm tới 80% số nhân viên đó. Hãng Kodak có thể cắt giảm thời gian thiết kế sản phẩm và dụng cụ chế tạo xuống vài giờ nhờ áp dụng trạm thiết kế bằng máy tính CAD, nhưng biện pháp này không bao giờ đạt được việc giảm tổng số thời gian cần thiết để phát triển sản phẩm tới 50% như đã đạt được khi tiến hành tái lập.

Học cách suy nghĩ quy nạp

Để có thể nhận ra sức mạnh tiềm ẩn bên trong của kỹ thuật tin học hiện đại và hình dung được cách ứng dụng nó, các công ty cần phải biết cách tư duy mà các giới kinh doanh thường khó tiếp thu và thậm chí cảm thấy khó chịu. Hầu hết các cán bộ điều hành và cán bộ quản lý thường tư duy theo diễn dịch. Có nghĩa là họ quen thuộc với lối xác định trước một hay nhiều vấn đề cần giải quyết, rồi tìm kiếm và đánh giá các giải pháp khác nhau để chọn giải pháp phù hợp với vấn đề đó. Nhưng việc áp dụng kỹ thuật tin học vào quá trình tái lập kinh doanh đòi hỏi lối tư duy *quy nạp*, tức là khả năng trước hết là phải nhận thấy một giải pháp bao trùm rồi tìm các vấn đề mà nó có thể giải được, kể cả vấn đề mà công ty thậm chí chưa biết đến.

Lúc đầu các cán bộ quản lý suy nghĩ cách giải quyết các vấn đề của họ, là phải tìm ra phương pháp xử lý các hoá đơn mua hàng sao cho nhanh

hơn và dùng ít người hơn.

Nhưng rút cuộc giải pháp mà họ tìm ra lại là bỏ đi toàn bộ hoá đơn. Các cán bộ điều hành của công ty IBM Credit nghĩ rằng vấn đề của họ là làm sao tăng nhanh việc trao đổi thông tin qua lại giữa các nhóm chuyên viên. Nhưng kỹ thuật tin học đã cho phép công ty loại bỏ luôn số chuyên viên này, vì không cần chuyển thông tin vòng quanh nữa. Hãng Kodak nghĩ rằng vấn đề của họ là thúc đẩy các kỹ sư thiết kế làm nhanh công việc của mình để các bước thiết kế tiếp theo có thể bắt đầu được. Nhưng giải pháp kỹ thuật mà họ chọn cuối cùng đã loại bỏ luôn sự cần thiết phải thiết kế theo tuần tự.

Sai lầm cơ bản mà hầu hết các công ty mắc phải khi áp dụng kỹ thuật tin học là nhìn nó dưới lăng kính của các quá trình đang tồn tại. Họ đặt câu hỏi "Làm thế nào để chúng ta áp dụng kỹ thuật mới để nâng cao, hoặc củng cố, hoặc cải thiện cái điều mà chúng ta đang làm". Thay vì như vậy, họ nên đặt câu hỏi "Làm thế nào để chúng ta sử dụng kỹ thuật để làm được cái điều mà chúng ta chưa hề làm". Tái lập khác với tự động hoá ở chỗ nó phát minh ra cái gì mới. Nó là sự khai thác khả năng mới nhất của kỹ thuật để đạt được mục đích hoàn toàn mới. Một trong những điều khó khăn nhất của tái lập là nhận ra được khả năng mới lạ chưa hề có của kỹ thuật, thay vì cái đã quen thuộc.

Ngay cả Thomas J. Watson, Sr. người sáng lập công ty IBM, cũng là nạn nhân của cách nhìn thiển cận này, khi ông ta tuyên bố rằng nhu cầu của thế giới đối với các máy tính xử lý số liệu sẽ không quá 50 chiếc. Hai mươi năm sau, các nhà sản xuất máy tính kích thước lớn và các nhà quản lý công ty máy tính đều đã phá máy tính mini cho là đồ chơi trẻ con. Mười năm sau đó, máy tính cá nhân cũng nhận được sự tiếp đón tương tự. Họ nói "chúng tôi đã đáp ứng nhu cầu của chúng tôi bằng các máy tính lớn rồi" và theo lối suy nghĩ đương thời thì "Thế thì tại sao chúng ta phải cần đến loại máy nhỏ hơn làm gì?" Câu trả lời như chúng ta đã thấy ngày nay,

là sức mạnh to lớn của máy tính mini, và sau đó là máy tính cá nhân không phải ở chỗ nó làm cái mà các máy tính lớn đã làm, mà nó tạo ra cách ứng dụng hoàn toàn mới.

Tư duy theo lối diễn dịch về vấn đề kỹ thuật không chỉ làm cho người ta bỏ qua cái điều thực sự quan trọng của kỹ thuật đó, mà còn bị kích động bởi những vấn đề nhỏ nhặt và không quan trọng của kỹ thuật và ứng dụng nó. Cách đây không lâu, có thể có người cho rằng thật là điên rồ nếu ghép máy vi tính vào điện thoại. Đúng là mạch tổ hợp có thể tiết kiệm được diện tích trên máy vi tính và rẻ hơn, so với việc dùng các mạch riêng lẻ. Nhưng ghép 2 máy lại thành 1 máy không hề đem lại sự khai thông nào về khả năng làm việc. Nó không giúp người ta làm những điều quan trọng mà trước đó họ không làm được. Cùng lắm nó chỉ đem lại sự cải thiện nhỏ mà thôi.

Tư duy diễn dịch về vấn đề kỹ thuật không phải là vấn đề mới, cũng không phải chỉ có đối với người ngoài cuộc, không am hiểu kỹ thuật. Trước đây nhiều người nghĩ rằng tiềm năng lớn nhất đối với điện thoại là giảm bớt sự cô đơn cho các bà vợ ở nông thôn. Thomas Edison có lần nói ông ta nghĩ rằng giá trị của cái máy ghi âm do ông sáng chế ra là khả năng của nó giúp cho "các quý ông sắp chết" ghi lại lời trăng trối cuối cùng. Marconi, nhà sáng chế đài radio đã từng coi nó là máy điện tín vô tuyến có thể hoạt động từ điểm này đến điểm kia, ông ta không nhận thấy tiềm năng của nó là một phương tiện phát thanh. Không phải chỉ có công ty IBM mà nhiều công ty khác đã từng bỏ qua năng lực thực sự của kỹ thuật sao chụp (xerography).

Vào cuối những năm 1950, khi công ty Xerox đang tiến hành nghiên cứu cơ bản về sản phẩm ký hiệu 914, tức là máy photocopy thương mại đầu tiên của công ty, thì gặp phải khó khăn về tài chính. Và công ty muốn bán lại dự án này để lấy tiền. Công ty đề nghị bán patent cho hãng IBM, hãng này lại thuê công ty Arthur D. Little (ADL) là công ty tư vấn đóng

tại thành phố Cambridge, bang Massachusetts tiến hành nghiên cứu thị trường. Qua nghiên cứu công ty ADL kết luận rằng ngay cả trong trường hợp loại máy mới này chiếm toàn bộ 100% thị trường giấy carbon ditto-graph và hectograph, tức kỹ thuật sao chép tài liệu vào lúc đó, thì vẫn không thể thu hồi lại vốn đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh máy photocopy. Dựa vào những bằng chứng rành rành như vậy, công ty IBM đã quyết định khước từ đề nghị bán patent của Xerox và đứng ngoài lĩnh vực photocopy. Bất chấp triển vọng không sáng sủa đó, Xerox vẫn kiên trì thực hiện dự án với hy vọng sẽ có ai đó tìm thấy công dụng của loại máy này.

Bây giờ thì chúng ta đều biết một cách rõ ràng sức mạnh của máy sao chụp Xerox không phải ở chỗ khả năng thay thế giấy than và các kỹ thuật sao chép đang tồn tại, mà cái chính là khả năng của nó thực hiện các dịch vụ vượt quá tầm với của các kỹ thuật đã có. Sản phẩm 914 đã tạo ra thị trường thuận lợi cho máy photocopy mà trước đó chưa hề tồn tại. Trước khi kỹ thuật sao chụp photocopy ra đời, người ta chưa biết đến sự cần thiết phải có tới 30 bản sao của một văn bản, ngoài một nhóm công nhân ngồi chép lại bản sao. Vì người ta không thể sao chép bằng tay 30 bản sao một cách dễ dàng và rẻ, nên không ai hình dung được việc làm như vậy là "sự cần thiết".

Những trường hợp kỹ thuật tạo ra cách sử dụng mà trước đó không ai mơ tưởng đến chính là một trường hợp riêng của quy luật Say. Jean Baptiste Say, một nhà kinh tế Pháp đầu thế kỷ 19 qua quan sát thấy rằng trong nhiều trường hợp cung sẽ tạo ra cầu cho chính nó. Con người ta chưa biết là họ muốn cái gì cho đến khi thấy rằng họ có thể có được cái đó, rồi họ sẽ cảm thấy họ không thể sống thiếu nó được. Alan Kay, người được coi là cha đẻ của máy vi tính cá nhân và bây giờ là thành viên của hãng máy tính Apple đã nói như sau: "Một kỹ thuật quan trọng thì trước tiên nó gây ra vấn đề và rồi chính nó giải quyết vấn đề đó". Không có ai "cần" đến máy copy 914, vì không ai biết rằng họ có vấn đề mà 914 có

thể giải quyết được, cho đến khi nó xuất hiện. Thế rồi một nhu cầu tiềm ẩn, không ai nói tới bỗng chốc trở nên lộ rõ và bao trùm.

Do đó chẳng có ích gì nếu chỉ đơn thuần hỏi người ta sẽ sử dụng kỹ thuật như thế nào trong kinh doanh của mình. Họ sẽ không tránh khỏi trả lời rằng kỹ thuật đó giúp cải thiện công việc mà họ đã làm. Có thể hữu ích hơn nếu hỏi liệu khách hàng thích loại sửa trong bình thủy tinh hay bình các-ton. Người tiêu dùng quen thuộc với sửa và hai loại bình đựng, họ có thể cho biết thông tin về sở thích và lý do tại sao như vậy. Nếu như thời kỳ trước khi có máy photocopy, người nghiên cứu thị trường hỏi khách hàng về máy chụp photocopy thì đương nhiên khách hàng sẽ trả lời là chi phí bỏ ra để mua nó thay cho giấy than thì chẳng đáng giá.

Tương tự, nếu công ty nghiên cứu thị trường hỏi nhà doanh nghiệp thường xuyên phải đi lại làm ăn là cái gì sẽ làm cho cuộc sống của ông ta dễ dàng hơn, ông ta có thể trả lời ông ta muốn có phương tiện đi đến sân bay được nhanh nhất, hoặc ước mong có một chiếc phi cơ riêng. Ông ta sẽ không nói rằng ông ta cần một thiết bị giao lưu từ xa kiểu Star-Trek. Ông ta không nói như vậy vì thiết bị đó nằm ngoài tầm hiểu biết quen thuộc của ông ta. Khi nhân viên nghiên cứu thị trường đề cập với nhà kinh doanh về việc đi lại của họ, thì trong đầu các nhà doanh nghiệp chỉ nghĩ đến điều quen thuộc chẳng hạn giao thông tắc nghẽn trên đường ra sân bay, đứng xếp hàng chờ chen lấn vào ghế ngồi, ăn các món ăn vô vị. Đó là những vấn đề mà ông ta đã gặp phải và muốn có giải pháp tốt hơn. Sức mạnh thực sự của kỹ thuật là đưa đến câu trả lời mà khách hàng không hề biết là có giải pháp như vậy, chẳng hạn giải pháp loại bỏ luôn việc phải đi lại bằng máy bay.

Công ty Sony đạt được thành tích nhờ có biện pháp tốt là chú trọng đến phương châm cơ bản: nghiên cứu thị trường đối với sản phẩm chưa hề tồn tại là vô ích. Khi các nhà chế tạo của Sony lần đầu tiên dự kiến sản phẩm Walkman, ban lãnh đạo công ty đã không chỉ đạo nghiên cứu điều

tra thị trường để xem liệu sản phẩm có được khách hàng đón nhận hay không. Nhận thấy rằng khách hàng không thể nào tiếp nhận sản phẩm mà họ chưa hề biết, Sony đã bật đèn xanh cho Walkman dựa trên cơ sở nhận quan của các nhà chế tạo về nhu cầu của khách hàng và khả năng của kỹ thuật Walkman đã chuyển đến hơn là đáp ứng lại ý thích của khách hàng về việc nên nghe nhạc ở đâu và nghe như thế nào.

Điều lớn hơn mà chúng tôi muốn nói ở đây là nhu cầu và nguyện vọng của khách hàng được hình thành do sự hiểu biết của khách hàng về cái gì là có thể thực hiện được. Sự khai thông do kỹ thuật đưa đến có thể giúp thực hiện được những hoạt động và việc làm mà người ta không hề mơ tưởng đến. Thách thức mà hầu hết các công ty không vượt qua được là nhận ra các khả năng kinh doanh đang nằm tiềm ẩn trong kỹ thuật. Nhược điểm này là điều dễ hiểu nếu không nói là không thanh minh được.

Lấy ví dụ, chẳng hạn đối với kỹ thuật hội nghị từ xa. Kỹ thuật này cho phép người ta ngồi tại các phòng họp được trang bị đặc biệt nằm tại địa điểm cách xa có thể nghe và nhìn thấy nhau và làm việc với nhau gần như là họ cùng ở trong một phòng họp. Lúc đầu hầu hết các công ty nhìn thấy giá trị của hội nghị từ xa chỉ là một cách để giảm chi phí đi lại, người ta có thể họp hành với nhau mà không phải đi máy bay. Nếu chỉ như vậy thôi thì nhìn chung, kỹ thuật hội nghị từ xa sẽ là một sai lầm lớn. Người ta đi lại gặp nhau là vì nhiều lý do. Một chuyến đi, dù nó đi qua một thành phố hay qua một nước, thì bản thân việc đó có tầm quan trọng của nó, nó thể hiện ý nghĩa của đề tài sẽ đưa ra thảo luận. Sự giao tiếp mặt đối mặt có thể quan trọng hơn tất cả những lời được nói ra. Do vậy, không có gì ngạc nhiên là kỹ thuật hội nghị từ xa có tác dụng rất ít đối với việc giảm chi phí đi lại của các công ty.

Điều đó không có nghĩa là kỹ thuật hội nghị từ xa không có giá trị gì cả. Giá trị của nó ở chỗ thay đổi cách làm việc, chứ không phải giảm chi phí. Chẳng hạn, một công ty chúng tôi biết đã dùng kỹ thuật hội nghị từ

xa để cắt giảm chu kỳ phát triển sản phẩm tới 6 tháng. Bằng cách nào?

Hai tổ nhân viên kỹ thuật và tiếp thị của công ty nằm ở hai bang khác nhau, do đó mỗi tháng một lần một tổ phải bay sang địa điểm của tổ kia để gặp nhau trực tiếp giải quyết những vấn đề còn có ý kiến khác nhau. Bây giờ thì công ty đã lắp đặt các thiết bị hội nghị từ xa, nhưng các kỹ sư và nhà tiếp thị vẫn bay đi gặp nhau mỗi tháng một lần vì họ thấy khó có thể giải quyết tất cả những sự khác biệt qua vô tuyến truyền hình. Phương tiện này quá lạnh nhạt, và kỹ thuật hội nghị từ xa không thể thay thế được cuộc tranh luận mặt đối mặt. Tuy nhiên, các kỹ sư và cán bộ tiếp thị vẫn dùng kỹ thuật hội nghị từ xa cho hội nghị hàng tuần mà trước đó không tổ chức được vì sự bất tiện, tốn kém thời gian và chi phí đi lại.

Trong các cuộc hội nghị từ xa hàng tuần, hai nhóm làm việc có thể tiếp tục bàn các điểm mà họ đã thảo luận tại cuộc họp trực tiếp lần trước. Hơn nữa họ có thể mời thêm nhiều người tham gia thảo luận. Trước khi có hội nghị từ xa, các cán bộ quản lý cao cấp vì quá bận nên không thể bỏ ra 3 ngày, một ngày đi, một ngày họp, và một ngày trở về, để dự cuộc họp hàng tháng, và lại quá tốn kém để mua vé máy bay cho cán bộ cấp thấp có liên quan đến dự án đi họp. Điều đó có nghĩa là rút cục chỉ có cán bộ ở cấp trung gian là gặp trực tiếp nhau được thôi. Với hội nghị từ xa, mọi người có thể "gặp nhau" mỗi tuần một lần, được thông tin kịp thời và các câu hỏi đặt ra hàng ngày có thể được giải đáp ngay. Do vậy, các nhà thiết kế sản phẩm mới và cán bộ tiếp thị giữ liên hệ với nhau chặt chẽ hơn, các vấn đề được giải quyết nhanh và kịp thời hơn, các chuyến đi lại không có kết quả bớt đi, dự án được thực hiện nhanh hơn và sản phẩm do họ làm ra phù hợp hơn đối với thị trường.

Tóm lại, giá trị của hội nghị từ xa đối với công ty này là ở chỗ nó cho phép người ta thực hiện được điều mà trước đó chưa làm được: đó là làm cho cán bộ tiếp thị và kỹ sư thiết kế tiếp xúc với nhau hàng tuần.

Sự ứng dụng này đã không được những người tuyên truyền cho kỹ

thuật hội nghị từ xa nhìn nhận thấy vì họ không phá vỡ được lối suy nghĩ cũ theo diễn dịch.

Cần nhắc lại: sức mạnh thực sự của kỹ thuật không phải là nó làm cho công việc của các quá trình cũ tốt hơn mà nó tạo điều kiện cho công ty phá vỡ được các quy tắc cũ và tạo ra phương hướng làm việc mới, tức là tái lập.

Trong việc xây dựng một cơ sở mới để sản xuất xe nhãn hiệu Saturn, công ty General Motors có được cơ hội để tái lập các quá trình làm việc cũ mà không gặp cản trở do các nhà xưởng hiện đang tồn tại; công ty G.M. với tham vọng lớn đối với cơ sở sản xuất xe Saturn, có thể đã phá vỡ quy tắc trong việc bán buôn khi lợi dụng khả năng của kỹ thuật tin học.

Công ty G.M. đã thiết kế nhà máy Saturn đặt tại Spring Hill bang Tennessee, có chứa hệ thống ngân hàng dữ liệu quá trình sản xuất được nối mạng mà những người cung cấp các chi tiết rời cho công ty có thể tiếp cận được. Những người cung cấp hàng không cần phải chờ GM gửi đơn đặt hàng đến cho họ; họ chỉ cần xem bản kế hoạch sản xuất của nhà máy đã được cất giữ trong ngân hàng dữ liệu. Từ đó họ tự mình quyết định chuyển các chi tiết máy thích hợp đến xưởng lắp ráp.

Biết được sẽ có bao nhiêu chiếc xe GM được sản xuất trong kế hoạch tháng tới, thì công ty chuyên cung cấp cái thắng xe của chiếc Saturn sẽ lên được kế hoạch sản xuất và vận chuyển hàng cho công ty mình. Chính nhà sản xuất thắng xe đã coi trách nhiệm của mình phải có mặt lúc 8.30 sáng tại đúng cửa nhà máy, với những cái thắng xe đúng với chiếc xe cần lắp trong dây chuyền. Không một ai trong nhà máy Saturn phải đặt mua hàng với người cung cấp hàng cả.

Trong quá trình trên, không cần có giấy tờ, không cần đến lệnh mua hàng và không có cả hoá đơn. Sau khi các chi tiết máy đã được chuyển đến, người bán hàng đó sẽ gửi một văn thư điện tử đến Saturn nói rằng "Đây là những chi tiết máy chúng tôi gửi cho các ông". Khi thùng hàng

đến nơi, nhân viên tiếp nhận sẽ dùng thước điện tử quét lên vạch mã hiệu sản phẩm (bar code) được in trên thùng hàng. Máy tính sẽ báo cho nhân viên nhận hàng biết hàng đó phải được chuyển đến bộ phận nào của nhà máy. Việc đọc các vạch mã hiệu cũng giúp cho việc thanh toán với người bán hàng.

Thực chất của kỹ thuật tin học, và trong trường hợp này là ngân hàng dữ liệu kế hoạch sản xuất và việc trao đổi số liệu bằng điện tử đã tạo điều kiện cho Saturn và người cung cấp hàng cho nó hoạt động như một công ty để loại bỏ chi phí gián tiếp của cả hai bên, và phá vỡ một trong những quy tắc cổ điển nhất - bộ quy tắc không thành văn bản của các công ty nào đó - là đối xử với người cung cấp hàng cho mình như là đối thủ.

Thực ra, việc phá vỡ quy tắc chính là làm thế nào để khuyến nhủ người ta học cách suy nghĩ về kỹ thuật theo lối quy nạp trong quá trình tái lập: tìm ra một hoặc nhiều quy tắc mà công ty phá vỡ nhờ kỹ thuật, rồi xem có những cơ hội kinh doanh nào được tạo nên nhờ sự phá vỡ các quy tắc đó. Chẳng hạn, kỹ thuật hội nghị từ xa phá vỡ quy tắc nói rằng những người ở xa nhau thì chỉ thỉnh thoảng mới gặp nhau và phải chi phí lớn. Bây giờ thì người ta có thể gặp nhau thường xuyên và không tốn kém trong môi trường mà sự hạn chế do cách biệt địa lý không thành vấn đề nữa.

Cách nhìn như thế sẽ cho công ty một công cụ có sức mạnh để thay đổi cách hoạt động. Công cụ đó có thể được áp dụng trong nhiều lĩnh vực và đối với nhiều quá trình, chứ không phải chỉ đối với quá trình phát triển sản phẩm. Nhiều hãng buôn bán lớn như là Wal-Wart đang dùng kỹ thuật hội nghị từ xa tạo điều kiện cho các trung tâm chỉ huy đặt tại trụ sở công ty có thể chỉ dẫn và hướng dẫn các giám đốc của hàng tại các cơ sở. Kỹ thuật hội nghị từ xa cho phép họ kết hợp được sáng kiến của cơ sở với kinh nghiệm của trung tâm.

IBM Credit, Ford và Kodak đã dùng kỹ thuật để phá vỡ các quy tắc đã

có. Các quy tắc này khi lần đầu tiên được nêu ra là nghiêm túc và có lý.

Nó là biểu hiện của trí khôn mà người ta đã rút ra được từ kinh nghiệm thực tế. Một quản đốc phân xưởng khôn ngoan, thì sau một vài lần thiếu phụ tùng cung cấp do nhu cầu tăng bất thường sẽ biết cách phải dự trữ thêm số hàng thiếu đó. Trong khi chưa có kỹ thuật dự đoán thì cách làm này hoàn toàn có lý. Nhưng sự ra đời của kỹ thuật dự đoán đã phá bỏ quy tắc đang ngự trị về sự cần thiết phải có hàng dự trữ an toàn đối với nhu cầu bất thường. Chính sức mạnh phá vỡ của kỹ thuật tức khả năng của nó phá bỏ các quy tắc hạn chế cách thức chúng ta tiến hành công việc, là điều rất cần thiết đối với công ty đang tìm kiếm lợi thế trong cạnh tranh.

Dưới đây là những minh họa về một số quy tắc tổ chức làm việc có thể bị kỹ thuật tin học thông dụng hoặc tối tân phá vỡ.

Quy tắc cũ:	Thông tin chỉ có xuất hiện tại một địa điểm và thời gian nhất định.
Kỹ thuật phá vỡ:	Ngân hàng dữ liệu cùng chia sẻ thông tin.
Quy tắc mới:	Thông tin có thể xuất hiện đồng thời tại nhiều địa điểm theo nhu cầu.

Nhớ lại mức độ lệ thuộc của việc tổ chức quá trình kinh doanh của chúng ta vào giới hạn của cặp đựng hồ sơ tài liệu, thì thật đáng mừng rỡ. Một khi thông tin được ghi lại trên tờ giấy và cất giữ trong cặp đựng tài liệu, thì chỉ có một người có thể sử dụng tại một thời điểm mà thôi. Việc sao chụp ra nhiều bản và phân phát nó không phải lúc nào cũng làm được, và nếu có, sẽ dễ dẫn đến tình trạng có nhiều hồ sơ gốc không ăn khớp nhau. Do đó, người ta phải tổ chức công việc có liên quan đến cách giữ thông tin như vậy, bằng cách tuần tự từng bước, từng người sau khi làm

xong công việc của mình rồi thì chuyển cấp tài liệu đó cho người tiếp theo trong quá trình. Kỹ thuật ngân hàng dữ liệu làm thay đổi quy tắc này. Nó cho phép nhiều người dùng thông tin cùng một lúc.

Chẳng hạn trong kinh doanh bảo hiểm, nhân viên bàn giấy A có thể tính toán mức đóng bảo hiểm cho một khách hàng, trong khi nhân viên B kiểm tra khả năng tài chính của khách hàng đó, cả hai nhân viên này đồng thời sử dụng tờ đơn của khách hàng và hai công việc họ đang làm không phụ thuộc vào nhau. Kỹ thuật ngân hàng dữ liệu, vì nó cho phép một hồ sơ có mặt cùng một lúc ở nhiều địa điểm nên nó giải phóng quá trình khỏi sự hạn chế giả tạo do phải xếp hàng theo thứ tự.

Quy tắc cũ:	Chỉ có chuyên gia mới có thể làm được những việc phức tạp.
Kỹ thuật phá vỡ:	Các hệ thống chuyên gia.
Quy tắc mới:	Nhân viên tổng hợp có thể làm được công việc của chuyên gia.

Khi kỹ thuật hệ thống chuyên gia xuất hiện trên màn hình ra đa của các công ty vào đầu những năm 1980, hầu hết mọi người dự kiến cách sử dụng nó một cách dễ dàng đơn giản: họ sẽ dùng kỹ thuật này để tự động hoá công việc trình độ cao của các chuyên gia bằng cách cất giữ các kiến thức chuyên môn này vào phần mềm máy tính. Đây quả là ý nghĩ ngu dốt vì lý do sau:

Kỹ thuật chưa thực sự đạt đến trình độ đó; chúng ta vẫn phải duy trì các chuyên gia này để họ có thể tiếp tục học tập và tiến lên trong lĩnh vực chuyên môn của mình; và không có lý do gì để những chuyên gia thông minh đó phải chia sẻ kiến thức của họ cho máy tính để rồi máy tính thay thế họ.

Tuy nhiên, nhiều công ty hiện đại hơn sớm nhận ra rằng nhiều khi xấu đều còn hơn tốt lắm. Nghĩa là: giá trị thực sự của kỹ thuật hệ thống chuyên gia là ở chỗ nó cho phép nhiều người có trình độ không cao có thể làm được công việc gần như chuyên gia trình độ cao đã được đào tạo.

Chẳng hạn một công ty hoá chất lớn đã trang bị cho mỗi đại diện phục vụ khách hàng của công ty một hệ thống thông tin chuyên gia để cố vấn cho nhân viên đó về đặc điểm và mối quan hệ giữa các sản phẩm, nhờ đó có thể trả lời các câu hỏi của khách hàng, mà trước đó chỉ có chuyên gia giỏi mới có thể làm được.

Các nhân viên tổng hợp với sự hỗ trợ của các hệ thống thông tin tổ hợp có thể làm được công việc của nhiều chuyên gia, và thực tế này đã có tác động sâu sắc đến cách thức chúng ta tổ chức sắp xếp công việc như đã được chứng tỏ bởi những thay đổi diễn ra tại công ty IBM Credit, kỹ thuật hệ thống đã cho phép việc cử ra công nhân chuyên vụ, những người có thể giải quyết công việc của tất cả các bước trong quá trình từ đầu đến cuối. Nhờ xoá bỏ việc chuyển qua tay, sự chậm trễ và sai sót của quá trình làm việc theo kiểu tuần tự cổ điển, quá trình mới dựa trên cơ sở công nhân chuyên vụ đã đem lại kết quả cải thiện lớn lao về tiết kiệm thời gian, độ chính xác và giá thành.

Quy tắc cũ:	Việc kinh doanh phải lựa chọn giữa tập trung hoá và phi tập trung hoá.
Kỹ thuật phá vỡ:	Các mạng lưới viễn thông.
Quy tắc mới:	Việc kinh doanh có thể đồng thời đạt được cả hai cái lợi của tập trung hoá và phi tập trung hoá.

Các nhà kinh doanh "biết" rằng các nhà máy sản xuất, các cơ sở dịch

vụ và các cửa hàng nằm xa trụ sở chính của công ty phải được coi là những tổ chức riêng biệt, phi tập trung hoá và tự chủ, nếu muốn cho nó hoạt động có kết quả và hiệu quả. Tại sao vậy? Vì rằng nếu như bất cứ vấn đề gì nảy sinh tại cơ sở phải chuyển về trụ sở chính để trả lời, thì cơ sở chỉ làm được những việc nhỏ nhặt và dù nhỏ nhặt cũng làm rất chậm chạp... Kinh nghiệm dạy người ta rằng, những người làm việc ở cơ sở nói chung sẽ làm việc được tốt nhất nếu như họ được tự mình quyết định lấy công việc của mình.

Nếu như các công ty dựa vào các phương tiện kỹ thuật cũ, như Bưu điện Hoa Kỳ, điện thoại, hoặc xe lửa tốc hành ban đêm để chuyển thông tin, thì họ phải hy sinh việc quản lý từ trung tâm để bảo đảm cho hoạt động của cơ sở linh hoạt và nhanh chóng.

Tuy nhiên, nhờ có kỹ thuật mới, các công ty không còn phải trả giá như vậy nữa. Các mạng lưới thông tin với giải tần số rộng cho phép các trung tâm có được thông tin mà các cơ sở có, nhìn thấy được số liệu mà cơ sở có và ngược lại, trong cùng một thời gian như nhau. Với khả năng này, thì mỗi văn phòng cơ sở thực tế sẽ là một bộ phận của trung tâm và trung tâm cũng là bộ phận của mỗi cơ sở. Điều đó có nghĩa là các công ty có thể vận dụng bất cứ cách bố trí nào: tập trung hoá, phi tập trung hoá, hoặc kết hợp để phục vụ có lợi nhất cho thị trường của mình.

Kỹ thuật tin học đã tạo điều kiện cho công ty Hewlett-Packard đóng tại thành phố Palo Alto bang California, là công ty thiết kế và sản xuất các hệ thống máy tính và dụng cụ, có thể phá vỡ quy tắc lâu đời cho rằng tập trung hoá và phi tập trung hoá loại trừ lẫn nhau.

Trong việc cung ứng vật liệu, cũng như trong hầu hết các hoạt động của mình, Hewlett-Packard tiến hành phi tập trung hoá một cách cao độ. Công ty trao cho các đơn vị hoạt động hoàn toàn tự chủ trong việc mua sắm, vì các đơn vị này biết rõ hơn ai cả họ đang cần gì. Thế nhưng cái lợi của phi tập trung hoá (tính linh hoạt, tính thích ứng với khách hàng và

phản ứng nhanh) lại phải trả giá (thiếu tính kinh tế tổng thể và quản lý không đều khắp).

Tại công ty Hewlett-Packard, việc mua sắm phi tập trung hoá có nghĩa là công ty không thể lợi dụng được việc giảm giá do mua hàng khối lượng lớn. Nếu phi tập trung hoá, Hewlett-Packard dự tính rằng công ty phải chi nhiều hơn từ 50 triệu đến 100 triệu USD mỗi năm cho việc mua nguyên vật liệu so với sự cần thiết. Việc mua sắm tập trung hoá không thể "giải quyết" được vấn đề giá thành cao, vì nó chỉ đánh đổi với các vấn đề sinh đôi như sự phản ứng chậm và quan liêu. Thay vì vậy, Hewlett-Packard đã tìm con đường thứ ba, thông qua việc sử dụng hệ thống phần mềm mua sắm chung.

Theo cách làm mới của Hewlett-Packard mỗi đơn vị sản xuất tiếp tục đặt hàng các chi tiết máy cho đơn vị của mình. Tuy nhiên, bây giờ mỗi đơn vị mua hàng sẽ sử dụng hệ thống mua sắm tiêu chuẩn. Tất cả hệ thống này cung cấp số liệu vào một ngân hàng dữ liệu mới do phòng cung ứng của công ty theo dõi. Phòng cung ứng của công ty thay mặt cho cả công ty Hewlett-Packard tiến hành đàm phán toàn bộ hợp đồng mua và giảm giá theo khối lượng mua lớn với các nhà cung cấp hàng được lựa chọn. Phòng cung ứng có khả năng làm được việc này là vì ngân hàng dữ liệu cho biết thông tin đầy đủ về kế hoạch cũng như thực tế việc mua sắm của các đơn vị cơ sở. Mỗi khi các hợp đồng được thiết lập, thì đại diện mua hàng sẽ kiểm tra ngân hàng dữ liệu để xác định tên nhà cung cấp hàng đã được công ty duyệt và đặt hàng.

Quá trình làm việc mới này đã đem lại cho Hewlett-Packard cái lợi nhất của tập trung hoá là được giảm giá khi mua hàng số lượng lớn, và cái lợi nhất của phi tập trung hoá mua sắm là đáp ứng đúng nhu cầu của đơn vị cơ sở.

Kỹ thuật tin học được sử dụng một cách sáng tạo đã xoá bỏ sự cần thiết đối với các đơn vị cơ sở phải được trang bị đầy đủ riêng lẻ với những chi

phí gián tiếp tốn kém. Ngân hàng là một lĩnh vực, đã bắt đầu nhận thấy thực tế này. Trong nhiều năm, các ngân hàng đã coi các chi nhánh như là các trung tâm P&L (hạch toán độc lập lỗ lãi - ND), nhưng nay, nhiều ngân hàng coi chi nhánh chỉ là một điểm bán chứ không phải là một tổ chức độc lập nữa. Nhờ có máy rút tiền tự động và các thiết bị tính năng cao khác, các thiết bị mạng lưới dữ liệu sử dụng đồng thời làm cho việc giao dịch của chi nhánh cùng xuất hiện ngay lập tức trong sổ kế toán cái của ngân hàng trung tâm. Vì chi nhánh nay biến thành một điểm bán, cho nên các ngân hàng có thể điều nhân viên xuống các điểm để gần gũi hơn với khách hàng mà không làm mất đi sự kiểm soát của trung tâm.

Quy tắc cũ:	Cán bộ quản lý ra tất cả quyết định.
Kỹ thuật phá vỡ:	Các công cụ hỗ trợ ra quyết định (tiếp cận ngân hàng dữ liệu, phần mềm mô hình hoá)
Quy tắc mới:	Ra quyết định là một phần công việc của tất cả mọi người.

Một khía cạnh trong mô hình cách mạng công nghiệp là quan điểm thứ bậc trong việc ra quyết định. Người công nhân được giao làm một việc nào thì chỉ làm công việc đó, chứ không được nghĩ và ra quyết định đối với công việc đó. Đặc quyền quyết định chỉ dành cho cán bộ quản lý mà thôi. Quy tắc này không đơn giản chỉ là biểu hiện của chủ nghĩa phong kiến công nghiệp. Trong thực tế các cán bộ quản lý làm được như vậy là vì họ có tầm nhìn rộng hơn nhờ có nhiều thông tin hơn so với công nhân ở dưới. Chính nhờ được cung cấp thông tin tốt hơn mà các cán bộ quản lý có lẽ ra được quyết định tốt hơn.

Tuy vậy, cái giá phải trả do việc ra quyết định căn cứ thứ bậc ngày nay trở nên quá mức có thể chịu được. Chuyển tất cả các vấn đề lên nấc thang

cao hơn thì có nghĩa là quyết định sẽ được đưa ra quá chậm so với chuyển động nhanh của thị trường.

Ngày nay các công ty đều nhận thấy các công nhân làm việc ở tuyến đầu cần phải được uỷ quyền tự mình ra quyết định. Nhưng việc đó sẽ không thể đạt được chỉ bằng cách trao cho người ta cái quyền ra quyết định mà thôi. Họ cũng cần phải có công cụ giúp cho việc ra quyết định nữa.

Kỹ thuật ngân hàng dữ liệu hiện đại cho phép thông tin mà trước đây chỉ đến với cán bộ quản lý thì nay được mở rộng đến mọi người. Khi có thể tiếp cận được các dữ liệu cộng với được trang bị các công cụ phân tích và mô hình hoá để sử dụng, thì các công nhân ở tuyến đầu, nếu được huấn luyện thích hợp, cũng sẽ có được năng lực ra quyết định phức tạp. Nhờ đó việc ra các quyết định sẽ nhanh chóng hơn và các vấn đề sẽ được xử lý ngay khi nó nảy sinh.

Quy tắc cũ:	Các nhân viên ở cơ sở cần có văn phòng để tiếp nhận, cất giữ, lấy ra và truyền thông tin.
Kỹ thuật phá vỡ:	Liên lạc dữ liệu vô tuyến và các máy tính xách tay.
Quy tắc mới:	Các nhân viên ở cơ sở có thể gọi đi và tiếp nhận thông tin bất cứ họ đang ở đâu.

Nhờ có thiết bị liên lạc dữ liệu vô tuyến với giải tần số rộng và các máy tính xách tay, các nhân viên làm việc ở cơ sở bất kể là ngành nghề gì, cũng có thể yêu cầu, xem xét, điều khiển, sử dụng và truyền dữ liệu hầu như ở bất cứ nơi đâu mà không cần phải quay trở về văn phòng làm việc.

Hệ thống liên lạc dữ liệu vô tuyến dựa trên kỹ thuật giống như loại đã được sử dụng trong điện thoại cầm tay, chỉ khác nhau cơ bản là nó cho

phép người sử dụng truyền đi dữ liệu thay vì chỉ bằng tiếng nói.

Nhờ các thiết bị đầu nối và máy tính ngày càng được thu nhỏ lại, nên người ta có thể nối với các nguồn thông tin bất kể là họ đang ở đâu. Chẳng hạn, các nhân viên phục vụ của hãng thang máy Otis, có thể mang theo thiết bị đầu nối xách tay loại nhỏ. Sau khi sửa chữa xong thang máy, họ cập nhật số liệu phục vụ khách hàng tại chỗ, và chuyển thông tin qua mạng nối về trụ sở chính đặt tại bang Connecticut. Công ty Avis cũng dùng nguyên tắc này trong hoạt động cho thuê xe ô tô của mình. Khi khách hàng trả lại xe ô tô tại bãi đậu xe của Avis, thì nhân viên trực tại bãi xe, được trang bị máy tính nhỏ, nhận lại xe, bấm nút xem các số liệu hợp đồng thuê xe, rồi tính lệ phí... khách hàng không cần phải đến văn phòng công ty nữa.

Phần trên, chúng tôi có lưu ý rằng hệ thống liên lạc với giải tỏa số rộng cho phép các công ty phá vỡ quy tắc cũ cho rằng các đơn vị cơ sở cần phải là một đơn vị tự chủ. Hệ thống liên lạc dữ liệu vô tuyến còn đi xa hơn và bắt đầu xóa bỏ sự cần thiết phải có nhân viên cơ sở nữa. Các quá trình như là báo cáo triển khai công việc, điều chỉnh đơn xin bồi thường bảo hiểm, tư vấn sửa chữa thiết bị tại chỗ sẽ không còn phụ thuộc vào việc nhân viên tại chỗ tìm thấy số điện thoại hay số trạm thông tin hay không nữa. Trụ sở công ty cũng sẽ biết được điều mà nhân viên tại chỗ của họ đã biết và ngược lại.

Quy tắc cũ:	Cách liên hệ tốt nhất với khách hàng mới là tiếp xúc cá nhân.
Kỹ thuật phá vỡ:	Đĩa video tác dụng tương hỗ (interactive video disk)
Quy tắc mới:	Cách liên hệ tốt nhất với khách hàng mới là sự tiếp xúc có hiệu quả.

Một số công ty đã bắt đầu sử dụng đĩa video tác dụng tương hỗ là loại cho phép người xem quan sát phần video trên màn hình của máy tính được đặt câu hỏi và trả lời trên màn hình. Lúc đầu kỹ thuật này được áp dụng trong việc đào tạo, nhưng sức mạnh tiềm năng của video tác dụng tương hỗ vượt xa lĩnh vực này.

Nhiều người bán lẻ chẳng hạn, đang dùng thử video tác dụng tương hỗ để bổ sung lực lượng bán lẻ của họ. Khách hàng tại các cửa hiệu này có thể lựa chọn sản phẩm từ một menu (bản danh sách thực đơn - ND), quan sát màn hình video, đặt câu hỏi rồi đặt hàng bằng thẻ tín dụng, tất cả việc đó đều không cần sự can thiệp của con người. Quá trình làm việc như vậy hình như lạnh nhạt, thiếu nhân tính, nhưng khách hàng cảm thấy thích hơn cách mua lẻ thông thường: đợi chờ vô tận người bán hàng phục vụ mình để rồi phát hiện ra rằng người bán hàng hiểu sai ý mình.

Các ngân hàng đã bắt đầu sử dụng video tác dụng tương hỗ để giải thích các dịch vụ ngày càng phức tạp của họ cho khách hàng, khách hàng có thể hỏi máy giải thích điểm nào mà họ chưa hiểu. Đối với một số thông tin thì cách tiếp nhận tốt nhất là bằng mắt, chẳng hạn về bất động sản. Video tác dụng tương hỗ sẽ giúp khách hàng nhìn thấy toàn cảnh ngôi nhà muốn mua, rồi trở lại xem phòng ngủ, nếu khách hàng muốn, mà không cần phải rời khỏi văn phòng môi giới kinh doanh bất động sản.

Quy tắc cũ:	Bạn phải đi tìm lấy thứ bạn cần.
Kỹ thuật phá vỡ:	Kỹ thuật xác định và tìm kiếm tự động.
Quy tắc mới:	Thứ gì bạn cần sẽ tự nói cho bạn biết chúng ở đâu.

Kết hợp hệ thống liên lạc dữ liệu vô tuyến với kỹ thuật xác định tự động sẽ làm cho một vật thể chẳng hạn xe vận tải, báo cho bạn biết ngay

tức khắc chúng đang ở đâu. Bạn không cần phải đi tìm kiếm nó, và nếu bạn muốn nó đi đến chỗ nào khác, nó sẽ chấp hành lệnh ngay tức khắc. Không còn phải đợi người lái xe đánh xe đến bãi đỗ xe để gọi điện thoại báo cho người điều động xe biết.

Công ty mà lúc nào cũng biết được các xe tải của họ, hoặc xe lửa hoặc nhân viên bảo dưỡng kỹ thuật đang ở đâu, thì sẽ không cần nhiều số lượng của mỗi loại đó. Vì công ty không cần phải bổ sung thêm nhân viên kỹ thuật, thiết bị hay vật liệu để dự phòng trường hợp chậm trễ thường có trong việc xác định địa điểm, bố trí lại đồ vật và con người lúc gián đoạn.

Một số hãng xe lửa, chẳng hạn đang áp dụng hệ thống vệ tinh để báo cho hãng biết vị trí của con tàu, tại mỗi thời điểm là ở đâu. Phương pháp tìm vị trí xe lửa cũ là sơn vạch mã hiệu bên ngoài toa xe lửa. Khi con tàu chạy qua sân ga, thì thiết bị máy móc, ít nhất là về lý thuyết, sẽ đọc vạch mã hiệu và truyền tin vị trí xe lửa về trung tâm. Chúng tôi nói "về lý thuyết" là vì hệ thống này không bao giờ thực hiện được. Không có gì ngạc nhiên vì vạch mã hiệu chẳng mấy chốc sẽ bị bụi, khói phủ đầy không còn đọc được nữa. Nhờ áp dụng hệ thống vệ tinh, các công ty xe lửa có thể điều chuyển tàu chở hàng đến địa điểm với sự chính xác giống như việc chuyển bưu điện hỏa tốc.

Quy tắc cũ:	Các bản kế hoạch cần phải định kỳ điều chỉnh lại.
Kỹ thuật phá vỡ:	Phương pháp tính toán tính năng cao.
Quy tắc mới:	Các bản kế hoạch được điều chỉnh ngay tức khắc.

Chỉ đơn thuần dùng tính năng tính toán sẵn có của máy tính cũng đã

tạo cho công ty khả năng áp dụng ngày càng lớn. Lấy ví dụ trong lĩnh vực sản xuất. Ngày nay một nhà sản xuất thu thập số liệu về sản phẩm, giá cả và sự sẵn có của nguyên liệu, khả năng cung cấp lao động v.v... và hàng tháng (hoặc hàng tuần) đề ra kế hoạch sản xuất. Một máy tính được cung cấp các dữ liệu kịp thời từ các điểm bán hàng, thị trường hàng hoá, thậm chí cả dự báo thời tiết và những thông tin khác, có thể ngay lập tức điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với nhu cầu thị trường tại từng thời điểm mới nhất chứ không phải nhu cầu của quá khứ.

Từ các thí dụ này, cần phải nhận thức rõ là sự tiến bộ tiếp theo của kỹ thuật sẽ phá vỡ các quy tắc và cách thức chúng ta đang tiến hành kinh doanh. Các quy tắc mà đến ngày hôm nay vẫn chưa bị xâm phạm có thể sẽ trở nên lạc hậu trong vòng một năm nữa hoặc không tới.

Do vậy, việc khai thác tiềm năng của kỹ thuật để thay đổi các quá trình kinh doanh của công ty và vượt hẳn lên trước so với các đối thủ không phải là câu chuyện chỉ xảy ra một lần. Nó cũng không phải là chuyện mà công ty có thể lâu lâu làm một lần, chẳng hạn mười năm một lần. Ngược lại, việc đứng ở đỉnh cao của kỹ thuật mới và biết được làm cách nào để nhận ra nó và áp dụng nó vào công ty của mình là một nỗ lực liên tục, chẳng khác gì so với việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm hay tiếp thị. Cần phải có con mắt thực tế và một trí tưởng tượng để phát hiện ra được tiềm năng của kỹ thuật có thể áp dụng vào công việc của công ty mà lúc đầu tỏ ra không có khả năng áp dụng hoặc chỉ nhìn thấy cách áp dụng hời hợt bên ngoài chỉ đem lại sự cải thiện nho nhỏ so với hiện trạng của công ty. Các công ty cần phải làm cho việc khai thác kỹ thuật trở thành một trong những năng lực cơ bản của công ty nếu như họ muốn thành công trong thời kỳ đang có sự thay đổi của kỹ thuật. Những công ty nào có khả năng nhận biết và thực hiện được việc áp dụng tiềm năng kỹ thuật mới thì sẽ có lợi thế liên tục và ngày càng lớn mạnh so với đối thủ cạnh tranh của mình.

Quan điểm của chúng tôi là nếu như bạn có thể mua lại một kỹ thuật nào đó, thì đó không còn là cái mới nữa. Chúng tôi tin vào điều mà có thể gọi là “trường phái kỹ thuật của Wayne Gretzky”. Gretzky, người đã trở thành cầu thủ dẫn đầu ghi bàn nhiều nhất của mọi thời đại ở tuổi 28, của Liên đoàn quốc gia hốc-cây, khi được hỏi cái gì đã làm cho anh ta trở thành cầu thủ hốc-cây vĩ đại. Anh ta đã trả lời một cách rất đặc biệt: “Bởi vì tôi chạy đến chỗ quả bóng sẽ tới, chứ không phải chỗ đang có quả bóng”. Quy tắc này cũng đúng cho kỹ thuật. Xây dựng chiến lược xung quanh cái mà người ta có thể mua được trên thị trường ngày hôm nay có nghĩa là công ty đó sẽ luôn luôn chạy đuổi theo sau các đối thủ của mình, là người đã biết dự kiến trước tình hình. Các đối thủ này biết họ sẽ phải làm gì với kỹ thuật trước khi nó được ứng dụng rộng rãi, do đó họ đã sẵn sàng triển khai nó sớm hơn người khác.

Các công ty thu được thắng lợi lớn bằng cách ứng dụng kỹ thuật, chẳng hạn công ty American Express đã dùng hệ thống xử lý hình ảnh để gửi các bản sao biên lai gốc được mã số hoá tới khách hàng dùng thẻ là các công ty và các phòng kế toán của nó; công ty Chrysler dùng hệ thống thông tin vệ tinh để giúp các đại lý bán xe quản lý kho hàng phụ tùng xe; cả hai công ty này đã tìm đến kỹ thuật họ cần từ rất lâu trước khi kỹ thuật đó xuất hiện trên thị trường. Năm này qua năm khác, Chrysler gửi các phiếu yêu cầu chỉ dẫn (RFP) trong đó nêu tóm tắt điều công ty đang cần cho người bán kỹ thuật. Khi họ đáp ứng kỹ thuật theo yêu cầu thì Chrysler đã sẵn sàng thực hiện kỹ thuật đó. Ban lãnh đạo công ty đã biết trước các quy tắc nào họ muốn phá vỡ bằng kỹ thuật mới trước khi kỹ thuật đó nằm trong tay họ.

Các công ty không thể nào nhìn thấy hay đọc một kỹ thuật mới ngày hôm nay và triển khai nó vào ngày mai được. Vì cần thời gian để nghiên cứu, để hiểu được ý nghĩa của nó, để lĩnh hội tiềm năng sử dụng nó; để đưa việc sử dụng nó vào các bộ phận trong công ty, và để đặt kế hoạch

triển khai. Công ty nào có thể tiến hành các bước chuẩn bị này trước khi kỹ thuật mới thực sự được đem vào sử dụng, chắc chắn sẽ giành được vị trí dẫn đầu đối với đối thủ của mình, trong nhiều trường hợp họ có thể đi trước tới 3 năm hoặc lâu hơn nữa. Việc dẫn đầu thị trường về kỹ thuật trong 3 năm liền là điều hoàn toàn có thể làm được. Vì phải mất thời gian từ lúc chuyển từ phòng thí nghiệm đến thị trường, không có kỹ thuật nào đang tồn tại sẽ trở nên quan trọng vào năm 1996 mà hiện nay chưa có biểu hiện gì. Các công ty khôn ngoan có thể tìm ra cách làm thế nào để ứng dụng kỹ thuật mới, thậm chí ngay cả khi những người phát triển kỹ thuật đó chưa hoàn chỉnh xong khuôn mẫu của mình.

Kỹ thuật tin học hiện đại, với tư cách là yếu tố thúc đẩy tái lập, có vai trò quan trọng đối với quá trình tái lập. Nhưng các công ty cần phải cảnh giác với suy nghĩ cho rằng chỉ có kỹ thuật là yếu tố quan trọng đối với tái lập mà thôi.

Tái lập một công ty là tiến hành một cuộc hành trình đi từ chỗ quen thuộc đến chỗ chưa hề biết tới. Cuộc hành trình này cần phải bắt đầu từ chỗ nào đó và cùng với ai đó. Vậy, ở đâu và với ai? Đó là những câu hỏi mà chúng tôi sẽ đề cập ở các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 6

Ai là người tái lập

Việc tái lập quá trình không phải do công ty mà chính là do con người thực hiện. Trước khi đi sâu hơn vào tái lập “cái gì” chúng ta cần đề cập đến “Ai” tái lập. Làm cách nào để lựa chọn và tổ chức những con người thực sự làm việc chính là chìa khoá cho sự thành công của nỗ lực tái lập.

Qua quá trình làm việc với các công ty đã tiến hành tái lập chúng tôi nhận thấy có những vai trò sau đây xuất hiện một cách riêng lẻ hoặc dưới dạng kết hợp:

+ Người lãnh đạo: là cán bộ điều hành cao cấp của công ty, người chỉ đạo và thúc đẩy toàn bộ nỗ lực tái lập.

+ Chủ nhân quá trình: cán bộ quản lý chịu trách nhiệm về một quá trình cụ thể, mà công ty đang tập trung nỗ lực tái lập.

+ Đội tái lập: Một nhóm người được cử ra để thực hiện tái lập một quá trình cụ thể, những người này sẽ xem xét đánh giá quá trình hiện tại, giám sát việc thiết kế lại và thực hiện quá trình mới.

+ Ủy ban điều hành: là bộ phận quyết định chính sách gồm các cán bộ quản lý cao cấp, những người vạch ra chiến lược toàn bộ quá trình tái lập của công ty và giám sát việc thực hiện.

+ Người điều hành việc tái lập: Người chịu trách nhiệm phát triển kỹ thuật và công cụ tái lập trong công ty và huy động sức mạnh tổng hợp qua các dự án tái lập riêng biệt của công ty.

Trong môi trường lý tưởng, thì mối quan hệ giữa các thành phần nêu trên như sau: người lãnh đạo cử ra chủ nhân quá trình, người này sẽ triệu tập đội tái lập để tiến hành quá trình tái lập với sự giúp đỡ của người điều hành và đặt dưới sự bảo trợ của uỷ ban điều hành. Chúng ta hãy xem xét cụ thể hơn từng vai trò và những người đóng các vai trò đó.

Lãnh đạo

Người lãnh đạo tái lập là người làm cho quá trình tái lập được thực hiện. Đây là cán bộ điều hành cao cấp của công ty, có đủ uy lực để làm biến đổi công ty và thuyết phục mọi người chấp nhận những sự đảo lộn lớn do tái lập gây ra: không có người lãnh đạo, thì công ty chỉ có thể làm được “nghiên cứu trên giấy tờ” hoặc đưa ra vài khái niệm mới về thiết kế quá trình, nhưng không thể làm cho quá trình tái lập hình thành được. Và dù nó có bắt đầu được, nhưng nếu không có lãnh đạo thì nỗ lực tái lập sẽ nhanh chóng hết năng lượng và đâm vào tường chính vào lúc nó sẵn sàng cất cánh.

Thông thường thì không một cán bộ điều hành cao cấp nào được “giao” nhiệm vụ người lãnh đạo. Đây là một vai trò tự phong và tự cử.

Ai có đủ uy tín để thực hiện công việc, sẽ hiển nhiên trở thành người lãnh đạo quá trình tái lập, nếu người đó có nhiệt tình kiến tạo lại công ty, làm cho nó trở thành công ty tốt nhất trong lĩnh vực kinh doanh, và làm một cách đúng đắn nhất.

Vai trò trước hết của người lãnh đạo là định hướng và động viên tinh thần. Bằng cách phác thảo và mô tả viễn cảnh của loại hình công ty mà mình muốn tạo ra, nhà lãnh đạo phải làm cho mọi người trong công ty xác định được mục đích và ý thức được sứ mạng của mỗi người. Nhà lãnh

đạo phải làm cho mọi người thấy rõ tái lập đòi hỏi một nỗ lực thực sự từ đầu đến cuối. Từ niềm tin và nhiệt tình của lãnh đạo, dẫn đến sự quyết tâm của cả công ty về sự cần thiết phải lao vào cuộc hành trình đi tới nơi chưa hề biết đến.

Người lãnh đạo cũng sẽ là người châm lửa mở đầu quá trình tái lập. Chính người lãnh đạo cử ra các cán bộ quản lý cao cấp làm chủ nhân các quá trình kinh doanh và tạo cho họ mục tiêu cần đạt tới trong hoạt động thực tế. Người lãnh đạo xây dựng tầm nhìn mới, đặt ra tiêu chuẩn mới và thông qua các chủ nhân quá trình để lôi kéo những người khác biến những viễn cảnh thành hiện thực.

Nhưng người lãnh đạo cũng cần tạo ra môi trường thuận lợi cho tái lập. Chỉ kêu gọi suông là không đủ. Bất cứ người bình thường nào cũng sẽ phản ứng một cách thận trọng, nếu không phải là xem thường, trước sự khẩn khoản của cán bộ lãnh đạo công ty yêu cầu họ phá bỏ quy tắc cũ, từ bỏ những nhận thức đã ăn sâu từ trước, để chấp nhận lối suy nghĩ mới xa lạ. Do vậy, nếu như một nửa công việc của người lãnh đạo là động viên chủ nhân quá trình và đội tái lập tiến hành công việc, thì một nửa còn lại là tạo điều kiện để họ làm được công việc đó. Người lãnh đạo phải nói những câu đại loại như “các anh, chỉ hãy mạnh dạn lên” “Nếu ai có chỉ trích điều gì hãy chuyển sang cho tôi. Nếu có kẻ ngáng đường hãy cho tôi biết kẻ đó là ai, tôi sẽ lo liệu cho”.

Như vậy ai có thể đóng vai người lãnh đạo? Vai trò này dành cho người có đủ uy quyền đối với mọi người có liên quan đến quá trình tái lập, có như thế tái lập mới có thể diễn ra. Không nhất thiết người đó phải là tổng giám đốc (CEO) và trong thực tế cũng ít khi như vậy. Trong các công ty lớn, CEO đã có trăm công ngàn việc, từ lo huy động vốn tại trung tâm tài chính Wall Street, đến chăm sóc các khách hàng chính và lo giữ mối giao hảo với chính phủ. Những trách nhiệm này phân tán sự chú ý của CEO ra khỏi công việc hàng ngày của công ty và các quá trình. Do đó, thường

thì vai trò lãnh đạo quá trình sẽ thuộc về giám đốc điều hành hoặc chủ tịch công ty, những người này vừa phải chú ý công việc bên ngoài công ty như khách hàng, vừa chú ý công việc bên trong công ty, như tổ chức kinh doanh.

Nếu như công ty có ý định giới hạn việc tái lập chỉ trong phạm vi một bộ phận của công ty, thì người lãnh đạo có thể là người giữ chức vụ thấp hơn. Chẳng hạn giám đốc một bộ phận trong công ty. Nếu như vậy, thì người lãnh đạo đó phải có quyền hạn đối với các tài sản liên quan trong việc tái lập quá trình của bộ phận công ty đó. Chẳng hạn, nếu một đơn vị sử dụng các phương tiện sản xuất thuộc quyền quản lý của giám đốc sản xuất không phải cấp dưới của thủ trưởng đơn vị đó, thì thủ trưởng đơn vị này sẽ không có quyền hạn cần thiết để tiến hành sự thay đổi trong quá trình sản xuất. Do đó người lãnh đạo quá trình tái lập vừa nêu phải có chức vụ cao hơn trong bậc thang thứ bậc của công ty. Tương tự như vậy, những người đứng đầu các khối chuyên môn như phó chủ tịch phụ trách phân phối hàng hoặc phó chủ tịch phụ trách sản xuất, thường không nằm trong diện người lãnh đạo quá trình tái lập, trừ phi quá trình tái lập đó chỉ giới hạn trong phạm vi lĩnh vực chuyên môn đó mà thôi.

Lãnh đạo không phải chỉ là vấn đề chức vụ mà còn là vấn đề tính cách nữa. Sự cầu tiến, không chịu ngồi yên, sự tò mò ham hiểu biết, đó là những dấu hiệu của người lãnh đạo quá trình tái lập. Người nào chỉ lo giữ nguyên trạng cho công ty, sẽ không bao giờ có đủ tình cảm và nhiệt tình cần thiết do nỗ lực tái lập đòi hỏi.

Người lãnh đạo phải đúng là người lãnh đạo. Chúng tôi xác định người lãnh đạo không chỉ là người làm cho người khác làm điều mình muốn mà phải là người làm cho người khác muốn làm điều mình muốn. Người lãnh đạo không được ép buộc người khác thay đổi điều mà họ không muốn. Người lãnh đạo nêu ra viễn cảnh và thuyết phục người khác muốn trở thành một bộ phận của nỗ lực đó, làm cho họ chấp nhận một cách tự

nguyên và hăng hái những gian khó có thể xuất hiện trong quá trình thực hiện.

Moses (lãnh tụ dẫn dắt người Do Thái ra khỏi Ai Cập vượt qua sa mạc ở thế kỷ 13 trước Công nguyên - ND) là một nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Ông đã thuyết phục các con cháu của Israel rằng họ phải đi tiếp đến mảnh đất có sữa và mật ong, khi mà xung quanh mọi người chỉ nhìn thấy cát. Một người thì không thể cưỡng ép cả đám người vượt qua sa mạc, ông ta đã phải động viên họ bằng viễn cảnh của mình. Ông ta cũng tự nêu gương. Khi họ đi đến Biển Đỏ, Moses nói "Đây là đồng bằng. Chúng ta đi tiếp sẽ tới biển, Chúa sẽ rẽ nước và chúng ta sẽ bước đi trên vùng đất khô". Những người đi theo ngược nhìn vào Biển Đỏ và nói "Ông đi trước đi". Ông đã đi và họ theo sau. Dừng mũi chịu sào trước mạo hiểm là một đức tính của người lãnh đạo (câu chuyện này cũng cho thấy có người lãnh đạo bên cạnh có ý nghĩa như thế nào, như Moses đã làm).

Người lãnh đạo tái lập có thể thực hiện sự lãnh đạo của mình thông qua tín hiệu, dấu hiệu và hệ thống quản lý.

Tín hiệu

Là những thông điệp rõ ràng về tái lập mà người lãnh đạo chuyển đến công ty. Chẳng hạn: Nó có nghĩa là gì? Tại sao chúng ta phải làm? Làm bằng cách nào? Và cần phải có điều kiện gì? Các nhà lãnh đạo tái lập thành công đã rút được bài học là họ luôn đánh giá thấp công tác tuyên truyền cần phải làm. Đọc một bài hoặc 10 bài diễn văn đi nữa, cũng chưa đủ để làm cho người ta lĩnh hội được nội dung thông điệp cần chuyển tới. Tái lập là một khái niệm khó tiếp thu vì nó trái ngược với tất cả những điều người ta đã quen làm trong nghề nghiệp của mình. Nhiều khi họ không nhìn ra (hoặc thậm chí không thèm nhìn) sự cần thiết của nó. Chỉ có ai gắn bó thực sự với tái lập đến mức cuồng tín mới có thể truyền đi đúng tín hiệu. Winston Churchill đã từng định nghĩa kẻ cuồng tín là người không thể thay đổi ý kiến và sẽ không thay đổi đề tài. Với định nghĩa đó,

sự cuồng tín là cần thiết đối với người lãnh đạo tái lập vì việc lập đi lập lại thường xuyên thông điệp là quan trọng nếu muốn người ta hiểu nó và làm theo nó một cách thực sự.

Dấu hiệu

Là những hành động mà người lãnh đạo thực hiện để củng cố tín hiệu, để chứng minh rằng người lãnh đạo lời nói đi đôi với việc làm. Việc điều động những cán bộ tốt nhất và có triển vọng nhất vào đội tái lập, việc từ chối chọn giải pháp cải thiện nửa vời, và quyết định rút đi những cán bộ quản lý đã cản trở quá trình tái lập mặc dù họ là cán bộ có năng lực thực sự, đó là những biểu hiện quan trọng.

Cán bộ lãnh đạo cũng cần sử dụng các hệ thống đòn bẩy quản lý để củng cố thông điệp tái lập. Những hệ thống này phải đánh giá và khen thưởng thành tích làm việc của họ, để khuyến khích họ có cố gắng hơn. Trừng phạt người sáng chế khi một nỗ lực sáng chế bị thất bại là cách dễ nhất để bóp chết cố gắng sáng chế. Công ty Progressive Insurance, một trong những công ty bảo hiểm thành công nhất ở Mỹ, không ngừng phát triển lĩnh vực sáng chế. Ông Bruce Marlow, giám đốc kinh doanh của công ty đã trình bày quan điểm của công ty như sau: "Chúng tôi không bao giờ trừng phạt ai vì sự thất bại. Chúng tôi chỉ trừng phạt ai làm ăn cầu thả và không chịu chấp nhận thực tế".

Hệ thống đòn bẩy quản lý cần phải khen thưởng những ai đã cố gắng thử một sáng kiến tốt nhưng thất bại, chứ không phải trừng phạt. Tại công ty Motorola, có trưng một khẩu hiệu là "Chúng tôi hoan nghênh sự bất thành cao quý". Công ty nào chỉ đòi hỏi sự cầu toàn thì sẽ không khuyến khích người ta cố gắng và làm cho mọi người rụt rè. Như Voltaire đã từng viết "sự cầu toàn là kẻ thù của cái tốt".

Một số nhà lãnh đạo cho rằng không thể tiến hành tái lập tại công ty mà ở đó chống lại sự thay đổi cả về nhận thức và tổ chức bộ máy. Chẳng hạn ông Ron Compton Tổng giám đốc công ty Aetna life and Casualty,

đã đề xướng chương trình tái lập với một loạt hoạt động mà hình như chẳng dính dáng gì đến thiết kế lại quá trình. Ông ta tạo ra một cơ cấu tổ chức mới nhấn mạnh tính tự chủ của các đơn vị kinh doanh lớn và loại bỏ việc bao cấp lẫn nhau, ông đã xác lập một đội quản lý cấp cao mới, giảm đi đáng kể nhân lực, nhờ đó giảm được chi phí và báo hiệu về sự kết thúc của truyền thống bao cấp đã có từ lâu trong công ty Aetna. Tuy ở đây không có việc làm nào phù hợp với định nghĩa của chúng tôi về tái lập cả, nhưng nó đã tạo ra môi trường thuận lợi cho tái lập thành công. Ông Campton nói rằng sức mạnh của những thay đổi này là nó giúp cho ông ta khẳng định với công ty rằng “Không còn con đường tháo lui nữa rồi”. Ông ta đã phá vỡ công ty Aetna cũ kỹ, do đó công ty không còn con đường nào khác, trừ tiến lên phía trước. Thành ngữ tiếng Đức là “Eine Flucht nach Varn”, nghĩa là “lùi lại để tiến lên”, nói lên tư tưởng kết hợp giữa sự tuyệt vọng và tham vọng mà nhiều nhà lãnh đạo tái lập cho là cần thiết.

Người lãnh đạo cần phải dành bao nhiêu thời gian cho tái lập? Nói chung cán bộ quản lý cao cấp của công ty có nhiều việc phải lo nghĩ đến, kể cả việc giữ cho hoạt động kinh doanh của công ty duy trì bình thường cho đến khi kết quả cuộc tái lập bắt đầu được lộ rõ. Chúng tôi sẽ trả lời câu hỏi này theo hai cách: Dừng về bản thân quá trình tái lập mà nói, thì người lãnh đạo không cần mất nhiều thời giờ hơn là thời gian dành cho những việc như tổng kết việc thực hiện dự án, làm bài diễn văn động viên tinh thần ủng hộ nỗ lực tái lập. Mặt khác bản thân sự tái lập sẽ thấm sâu vào nhận thức và mục tiêu của nhà lãnh đạo đến nỗi nó sẽ chi phối mọi hành động của họ.

Hầu hết thất bại về tái lập là do thất bại trong lãnh đạo. Không có người lãnh đạo mạnh mẽ, hăng hái, tận tụy và hiểu biết thì sẽ chẳng có ai là người đứng ra thuyết phục các lãnh chúa đang nắm giữ các bộ phận chức năng trong công ty, đặt lợi ích riêng của bộ phận mình phục tùng

lợi ích của các quá trình vượt ngoài ranh giới bộ phận của họ, sẽ không có ai đủ khả năng để thúc ép sự thay đổi hệ thống đánh giá và khen thưởng, không ai có thể thúc ép phòng tổ chức nhân sự của công ty xác định lại hệ thống định lượng công việc. Sẽ không có ai đi thuyết phục những người bị ảnh hưởng do tái lập, để họ hiểu rằng không còn con đường nào khác và rằng kết quả mang lại là đáng giá so với những tổn thất, hy sinh phải có.

Phải làm thế nào nếu lãnh đạo không dám xông lên trước trong quá trình tái lập? Phải làm thế nào nếu những người tiên phong, có nhiệt tình tái lập lại không có địa vị cao cần thiết trong bậc thang của công ty để đưa công cuộc tái lập đến thành công? Trong trường hợp đó họ phải kéo người nằm trong ban lãnh đạo công ty đứng ra đảm nhận. Để làm được điều đó phải có sự khôn khéo, kiên trì và tránh lộ liễu. Công ty cần phải tìm ra người có triển vọng làm lãnh đạo, rồi gây cho người đó một sự nung nấu trong lòng và từ đó truyền cho họ tư tưởng tái lập, và để người đó tự hình thành ý tưởng đó.

Chúng tôi đã đề cập quá nhiều về vị trí người lãnh đạo, vì nó rất quan trọng đối với sự thành công của quá trình tái lập. Nhưng điều đó không có ý nghĩa là các vai trò khác không quan trọng, mặc dù vai trò lãnh đạo vẫn là then chốt.

Chủ nhân quá trình

Chủ nhân quá trình, là người chịu trách nhiệm một quá trình tái lập cụ thể. Chủ nhân quá trình nên là một cán bộ quản lý cao cấp của công ty chịu trách nhiệm chỉ đạo các hoạt động trực tiếp sản xuất của công ty, là người có uy tín, đáng tin cậy, có uy quyền bên trong công ty. Nếu như vai trò của người lãnh đạo là làm cho tái lập diễn ra trên phạm vi rộng lớn, thì vai trò của chủ nhân quá trình là làm cho nó diễn ra trong phạm vi hẹp, với quy mô của quá trình riêng lẻ. Chính người chủ nhân quá trình sẽ đặt cược uy tín, phần thưởng và tương lai nghề nghiệp của mình vào

quá trình tái lập do mình tiến hành.

Hầu hết các công ty cổ điển đều thiếu các chủ nhân quá trình, vì trong các công ty này, người ta không có khuynh hướng tự duy theo quá trình. Trách nhiệm đối với các quá trình được xé nhỏ qua các biên giới tổ chức. Do đó việc xác định cho được các quá trình chính của công ty là một bước quan trọng trong tái lập (chúng tôi sẽ nói kỹ hơn về cách thực hiện điều này trong chương tiếp theo).

Sau khi xác định được các quá trình, người lãnh đạo sẽ cử ra chủ nhân, là người chỉ dẫn các quá trình tái lập. Các chủ nhân quá trình thường là những người quản lý một trong các khâu chức năng liên quan đến quá trình sẽ được tái lập. Để tiến hành được công việc tái lập của mình, những người này phải được sự kính trọng của bạn đồng nghiệp và phải là người có gan tái lập, tức phải là người dễ chấp nhận sự thay đổi, chịu đựng được tình trạng mơ hồ, và thâm lặng trước những thử thách gay go.

Nhiệm vụ của chủ nhân quá trình không phải là trực tiếp làm công việc tái lập mà là trông coi việc thực hiện nó. Chủ nhân quá trình phải lập ra đội tái lập và tạo mọi điều kiện cần thiết cho đội tái lập thực hiện nhiệm vụ. Chủ nhân quá trình phải nắm trong tay nguồn vật lực mà đội tái lập cần, đừng ra can thiệp với bộ máy quan liêu khi cần thiết và xây dựng mối quan hệ hợp tác tốt với cán bộ quản lý của các bộ phận khác có liên quan đến quá trình tái lập.

Chủ nhân quá trình cần động viên, khuyến khích và chỉ dẫn các đội tái lập của mình, kể cả đóng vai trò là người phê bình, người phát ngôn, người theo dõi và phối hợp hành động của đội tái lập. Khi đội viên tái lập có những ý kiến làm cho bạn đồng nghiệp trong công ty không hài lòng, chủ nhân quá trình sẽ đứng ra làm lá chắn cho họ trước sự công kích. Chủ nhân quá trình sẽ hứng nhận sự công kích đó để cho đội tập trung tiến hành công cuộc tái lập.

Nhiệm vụ của chủ nhân quá trình sẽ vẫn chưa chấm dứt khi dự án tái

lập đã được hoàn thành. Trong công ty hoạt động định hướng theo quá trình thì cơ sở lập ra cơ cấu tổ chức công ty là quá trình chứ không phải là chức năng hoạt động hay địa điểm địa lý của công ty. Do đó sau khi tái lập quá trình vẫn cần đến chủ nhân quá trình để trông coi việc thực hiện nó.

Đội tái lập

Công việc thực sự của quá trình tái lập, và cũng là nặng nề nhất chính là công việc của các thành viên đội tái lập. Họ là người phải đề xuất ý kiến và kế hoạch hành động, và chính họ là người có nhiệm vụ biến các kế hoạch thành hiện thực. Đây chính là những người thực sự kiến tạo lại quá trình hoạt động kinh doanh của công ty.

Trước khi đi sâu xem xét những người này là ai, chúng tôi muốn nêu lên một điểm nhỏ: Không có một đội tái lập nào lại có thể cùng một lúc tiến hành nhiều quá trình, nghĩa là trong một công ty cùng một lúc tiến hành tái lập bao nhiêu quá trình, thì phải có chừng đó đội tái lập. Điều chúng tôi sắp trình bày dưới đây là áp dụng cho một quá trình do một đội tiến hành.

Cần lưu ý là chúng tôi gọi những nhóm người này là “các đội” chứ không phải là các uỷ ban. Khi đã nói là một đội, thì số người không cần nhiều lắm, chỉ chừng 5 đến 10 người. Trong mỗi đội sẽ bao gồm hai loại nhân viên: nhân viên từ bên trong và nhân viên từ bên ngoài đến.

Chúng tôi xác định nhân viên từ bên trong là những người đang làm việc có liên quan đến quá trình tái lập. Họ từ nhiều bộ phận chức năng của công ty có liên quan đến quá trình. Họ am hiểu toàn bộ quá trình hoặc ít nhất một phần của quá trình, thông qua công việc hàng ngày của mình.

Nhưng am hiểu quá trình đang tồn tại, và tình hình thực tế hoạt động của công ty lại là con dao hai lưỡi. Nhờ quen thuộc với quá trình đang tồn tại họ sẽ giúp đội tìm thấy những sai sót của quá trình và nguồn gốc sai

sót đó. Thế nhưng chính sự gần gũi với quá trình đang tồn tại, lại dễ ngăn cản tư duy mới mẻ và óc tưởng tượng đối với quá trình đó.

Nhân viên từ bên trong đội tái lập đôi khi lẫn lộn giữa cái đang có và cái cần phải có. Do vậy, chúng ta nên tìm những người đã làm việc tương đối lâu để biết tường tận quá trình cũ nhưng không nên quá lâu đến mức cho rằng cái gì của quá trình cũ đều hoàn toàn hợp lý; Họ không được bị ám ảnh bởi lối làm ăn cũ thiếu lô gíc: chúng ta cũng cần tìm ra những người thuộc loại vô tổ chức, tức là người biết rõ các quy tắc nhưng cũng biết cách lẩn tránh các quy tắc đó. Nói chung, những người bên trong được cử vào đội tái lập phải là người tốt nhất, thông minh nhất, những ngôi sao đang lên của công ty.

Bên cạnh kiến thức, tài sản quan trọng nhất mà người bên trong đem lại cho công tác tái lập là sự tin cậy của các bạn đồng nghiệp. Tức là, khi họ nói rằng quá trình tái lập sẽ thành công thì những người trong công ty sẽ tin vào lời họ. Khi quá trình mới đi vào ổn định đâu vào đấy, thì những người bên trong sẽ là tác nhân then chốt thúc đẩy công ty thực hiện sự đổi mới.

Tuy nhiên, chỉ riêng bản thân người bên trong thì không đủ khả năng tái lập quá trình. Tầm nhìn của họ quá hẹp, nó chỉ giới hạn trong một phần của quá trình. Hơn nữa, người bên trong có thể có lợi ích riêng gắn bó với quá trình hiện đang tồn tại, phù hợp với thiết kế cũ của công ty. Do đó nếu đòi người ta vứt bỏ những nhận thức cũ và định kiến mà không có sự trợ giúp thì quả là quá đáng.

Nếu để một đội tái lập chỉ gồm nhân viên bên trong tự họ lo liệu lấy thì cùng lắm có thể cải thiện được 10% tình hình... Họ sẽ không thoát khỏi khuôn khổ của quá trình cũ đang tồn tại, không thể phá vỡ được nó. Để hiểu được quá trình cũ đang tiến hành thay đổi, đội cần có nhân viên là người bên trong; nhưng để thay đổi quá trình đó đội cần có nhân tố phá vỡ. Đó là những người từ bên ngoài.

Người bên ngoài, vì không làm việc trong quá trình cũ, do đó họ sẽ đem đến cho đội tính khách quan cao hơn, và nhận thức mới mẻ hơn. Người bên ngoài sẽ không ngại đặt câu hỏi bị coi là phạm thượng, hoặc ấu trĩ, mặc dù những câu hỏi đó có thể làm rạn nứt những giả định cũ và mở ra cách nhìn mới đối với thế giới. Nhiệm vụ của người bên ngoài đối với đội là phá vỡ sự yên lặng. Người bên ngoài sẽ không bị ảnh hưởng bởi những thay đổi đang được khởi xướng, nên họ cảm thấy dễ dàng hơn trong việc chấp nhận rủi ro so với người bên trong.

Những người bên ngoài từ đâu đến? Về định nghĩa, họ là người bên ngoài quá trình, đối với công ty chưa từng tái lập lần nào, họ thường là người bên ngoài công ty. Người bên ngoài phải là người dễ lắng nghe và dễ giao thiệp, họ cần có khả năng suy nghĩ rộng, nghiên cứu nhanh vì trong quá trình họ phải nắm bắt nhiều vấn đề và xử lý nhanh, không chậm trễ, về từng quá trình. Họ phải là người có đầu óc giàu sức tưởng tượng, có khả năng hình dung được viễn cảnh mới và biến nó thành hiện thực.

Trong thực tế, tại nhiều công ty các nhân viên bên ngoài của đội lại là nhân viên của công ty. Những nhân viên này thường là từ các đơn vị như phòng kỹ thuật, hệ thống thông tin, tiếp thị, là những nơi thường tập trung người làm việc có xu hướng định hướng quá trình và có khả năng sáng tạo. Những công ty không tìm được nhân viên từ bên trong công ty của mình để làm nhân viên bên ngoài cho đội tái lập thì phải tìm người ở ngoài công ty, bằng cách nhờ các công ty tư vấn lục tìm qua các hồ sơ về tái lập. Các nhà tư vấn này có thể đem đến kinh nghiệm mà các công ty không thể tự mình có được. Vậy cần bao nhiêu người từ bên ngoài đến làm việc cho đội tái lập? Một vài người là đủ. Thường cứ từ 2 hoặc 3 người bên trong thì có một người bên ngoài là thích hợp.

Người bên trong và người bên ngoài của đội tái lập không phải dễ dàng hòa hợp với nhau. Khi các đội viên bắt tay vào việc của mình, thì đừng có hy vọng không khí ngọt ngào sẽ bao trùm... các cuộc họp của đội sẽ

chẳng khác gì các phiên họp của quốc hội nước Nga. Tuy nhiên nếu không có sự đối đầu và tranh chấp xảy ra trong khi tiến hành tái lập, thì đó lại là dấu hiệu cho biết kết quả tái lập sẽ chẳng đi đến đâu. Tất nhiên sự đối đầu và tranh chấp giữa các thành viên của đội cần xuất phát từ một cái đích chung. Nhà triết học Xcốt-len David Hume đã nói "Chân lý xuất hiện từ sự bất đồng giữa những người bạn".

Theo chúng tôi, bạn ở đây là những người có sự kính trọng và mối quan tâm lẫn nhau. Các đội viên tái lập phải là những người bạn của nhau, cùng chia sẻ một tiêu điểm chung: cái thiện kết quả hoạt động của quá trình. Ở đây không có chỗ dành cho vương quốc riêng và việc riêng của một cá nhân nào.

Các đội tái lập phần lớn tự điều hành lấy. Chủ nhân quá trình là khách hàng của đội, chứ không phải là ông chủ. Hệ thống đánh giá kết quả và khen thưởng đội tái lập, phải trên cơ sở so sánh thành tích của đội với mục tiêu định ra cho nó, và lấy đó làm tiêu chuẩn cơ bản. Hơn nữa, kết quả hoạt động của đội phải là thước đo quan trọng nhất và độc nhất để đánh giá thành tích cá nhân của từng đội viên.

Hoạt động trong một đội nên các đội viên cần làm việc với nhau tại một nơi. Điều này xem ra không dễ dàng chút nào. Nó sẽ không diễn ra nếu các thành viên của đội vẫn cứ ở tại văn phòng làm việc cũ trước khi tham gia đội tái lập. Điều đó sẽ không thực hiện được nếu các thành viên ngồi phân tán ở nhiều văn phòng. Hầu hết các công ty khi thiết kế các cơ sở làm việc đều không với ý thức về làm việc tập thể. Họ duy trì tại công ty rất nhiều phòng riêng hoặc nửa riêng nửa chung dành cho công việc đơn thương độc mã và các phòng họp, nhưng họ không có nơi với diện tích rộng thích hợp cho một đội làm việc với nhau trong một thời gian dài. Đây không phải là vấn đề nhỏ, vì nó có thể cản trở tiến bộ của đội quá trình. Do đó, một trong nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải tìm hoặc thu xếp một chỗ làm việc thích hợp cho đội tái lập.

Tái lập liên quan đến các hành động phát minh, sáng chế, sáng tạo và tổng hợp. Đội tái lập phải thấy yên tâm khi sự việc còn mơ hồ. Các thành viên của đội không ngại vấp phải sai lầm và biết rút kinh nghiệm từ sai lầm đó. Nếu người nào không quen làm việc theo cách này thì không nên đưa người đó vào đội tái lập.

Các công ty kiểu cũ, thường giải quyết công việc theo lối phân tích và định hướng vào chi tiết cụ thể. Các công ty này đặt phần thưởng cao cho ai tìm ra câu trả lời đúng lần đầu tiên. Họ đề cao mô hình giải quyết vấn đề mà chúng tôi gọi là "Lập kế hoạch không bao giờ kết thúc, cách thực hiện không mắc sai sót nào", theo đó thời gian để phân tích nhằm lập ra một kế hoạch hoàn hảo dài đến nỗi dù người đàn độn cũng có thể thực hiện được kế hoạch đó. Ngược hẳn lại, tái lập đòi hỏi cả đội phải trải qua quá trình học tập liên tục để tìm ra cách thức mới để tiến hành công việc. Các đội viên tái lập phải trút bỏ phong cách làm việc truyền thống. Đây là sự điều chỉnh khó khăn đối với một số người.

Đội tái lập không có người đứng đầu chính thức. Hầu hết các đội tái lập đều cho rằng có đội trưởng là rất có ích. Đội trưởng đôi khi do chủ nhân quá trình cử ra, nhưng thường do các đội viên đề cử. Đội trưởng theo như George Washington thì đó không phải là ông vua, mà chỉ là Primus inter pares, tức là người trước tiên trong số những người bình đẳng như nhau. Đội trưởng có khi là một người bên trong và cũng có khi là người bên ngoài. Đội trưởng phải đóng vai trò là người tạo điều kiện, và là hoa tiêu của đội. Công việc của đội trưởng là tạo điều kiện cho các đội viên tiến hành công việc của họ. Đội trưởng có thể lập ra chương trình nghị sự cho cuộc họp của đội, giúp cho đội gắn bó nhau và làm trung gian hòa giải những tranh chấp. Cần có người đảm nhận riêng những việc hành chính sự vụ như vạch kế hoạch làm việc, thời gian nghỉ ngơi, nhưng thường những công việc như vậy lại rơi vào tay đội trưởng. Tuy nhiên, vai trò trước hết của đội trưởng là thực hiện nhiệm vụ của một đội viên giống

như mọi người trong đội. Chúng tôi thường đặt ba câu hỏi về đội tái lập: Bao nhiêu? Bao lâu? Sau đó là gì?

Khi người ta đặt câu hỏi bao nhiêu, người ta muốn biết tỷ lệ phần trăm thời gian mà đội viên sẽ dành cho công việc tái lập. Chúng tôi rất nghiêm túc đối với đòi hỏi này. Việc giao việc làm ngoài giờ sẽ chẳng đi đến kết quả. Tối thiểu đội viên phải dành 75% thời gian cho công việc, bất kể đội viên là người bên trong hay người bên ngoài. Dưới mức đó thì sẽ rất khó có thể làm được việc gì, và cũng sẽ mạo hiểm, vì kéo dài quá lâu nỗ lực tái lập sẽ bị mất đà và chết yểu. Kỳ thực, chúng tôi thực sự khuyên các công ty nên giao nhiệm vụ cho các đội viên phải dành cả 100% thời gian cho đội. Sự cam kết 100% không những làm cho các đội viên thực hiện nhiệm vụ bắt buộc dễ dàng hơn mà còn là tín hiệu mạnh mẽ đối với công ty rằng lãnh đạo công ty thực sự quyết tâm tái lập.

Đội tái lập không phải chỉ là tổ chức đặc nhiệm ngắn hạn, 90 ngày là kết thúc. Các đội viên nên tiếp tục ở lại đội ít nhất sau khi một cơ sở thí điểm đầu tiên được xây dựng xong, mà thường phải mất một năm, nhưng tốt hơn là cho đến khi toàn bộ nỗ lực tái lập được hoàn thành. Do vậy, đối với đội viên là người bên trong để đóng góp một cách có hiệu quả cần phải dứt hẳn công việc đang làm và tổ chức cũ của mình để gia nhập đội. Các đội viên cũng cần cắt đứt mối giao hữu cũ để có thể toàn tâm toàn ý phục vụ quá trình, và nỗ lực tái lập và gắn bó với các đội viên với nhau. Họ có mặt ở trong đội không phải để làm đại diện cho lợi ích cục bộ của đơn vị công tác cũ của mình, mà là vì lợi ích chung của công ty. Để củng cố nhận thức này, người bên trong không nên quay trở lại công việc cũ sau khi tái lập đã kết thúc. Tốt hơn, họ nên trở thành thành viên của tổ chức mới để thực hiện quá trình mới do họ thiết kế ra. Không có sự khuyến khích nào có hiệu quả đối với người ta bằng các cơ hội để họ được chiêm ngưỡng những thành quả công việc do mình làm ra.

Tới đây chúng tôi đã thảo luận điều cốt lõi của đội tái lập, tức một

nhóm người có trách nhiệm trực tiếp đối với nỗ lực tái lập. Nhóm cốt cán này thường được hỗ trợ bằng lực lượng vòng ngoài, những người đóng góp ngoài giờ, không thường xuyên, hoặc những người đóng góp bằng cái gì cụ thể hơn và chuyên môn hẹp hơn cho nỗ lực tái lập. Khách hàng quá trình và những người cung cấp cho nó có đại diện ở vòng ngoài để bảo đảm rằng nhận thức và mối quan tâm của họ sẽ được truyền trực tiếp không qua trung gian sàng lọc. Các chuyên gia có kiến thức chuyên môn, đặc biệt về các môn như là kỹ thuật tin học, nhân lực, hay quan hệ công cộng, cũng thường được đưa vào vòng ngoài của nhóm cốt cán. Họ nắm các thông tin mà đội cần đến, và họ có thể được giao một số công việc để thực hiện, chẳng hạn như thiết kế hệ thống tin học để ủng hộ quá trình mới cho toàn công ty biết. Những sự ràng buộc trách nhiệm cá nhân này có rất nhiều vẻ, nhưng thường là trên cơ sở lập tiểu ban đặc biệt.

Ngoài người lãnh đạo và đội tái lập ra, chúng tôi thường thấy có hai vai trò nữa xuất hiện khi công ty tiến hành tái lập: Ủy ban điều hành và người điều hành.

Ủy ban điều hành

Lập ủy ban điều hành tái lập là một phương án lựa chọn đối với cơ cấu kiểm soát và giám sát quá trình tái lập. Một số công ty dùng hình thức tổ chức này, nhưng một số công ty khác thì không dùng. Ủy ban điều hành là một tập hợp các nhà quản lý cao cấp, thường bao gồm các chủ nhân quá trình là người lập kế hoạch toàn bộ cho chiến lược tái lập.

Nhưng thành phần ủy ban điều hành không phải chỉ có chủ nhân quá trình tham gia mà thôi. Chủ trì ủy ban điều hành là người lãnh đạo quá trình tái lập.

Những vấn đề vượt ra ngoài phạm vi của các quá trình và các dự án riêng, sẽ được đưa ra thảo luận tại ủy ban điều hành. Ủy ban sẽ điều hành các vấn đề như thứ tự ưu tiên trong số các dự án tái lập đang cạnh tranh

nhau, và cách thức phân phối nguồn tài lực cho mỗi quá trình. Các chủ nhân của quá trình và đội quá trình tìm đến uỷ ban điều hành để được sự giúp đỡ khi họ gặp phải khó khăn, không thể tự mình giải quyết được. Các uỷ viên uỷ ban điều hành sẽ nghe và giải quyết tranh chấp giữa các chủ nhân quá trình. Uỷ ban điều hành có thể giúp rất nhiều cho sự thành công của chương trình tái lập vì nó đóng vai trò (giống như Uỷ ban điều hành tại quốc hội - ND) một phần của tòa án tối cao, một phần cứu tế xã hội, và một phần của thượng nghị viện.

Người điều hành tái lập

Các chủ nhân quá trình và các đội của họ tập trung chú ý vào các dự án tái lập cụ thể. Vậy ai là người chịu trách nhiệm quản lý điều hành tập thể, toàn bộ các nỗ lực tái lập trong công ty? Người lãnh đạo quá trình là người có tầm nhìn, nhưng lại thiếu thời gian để điều hành công việc hàng ngày của quá trình tái lập, do đó người lãnh đạo cần phải có sự trợ giúp đặc lực của người giúp việc có năng lực. Chúng tôi gọi người giữ vai trò này là người điều hành tái lập.

Người điều hành tái lập sẽ giúp việc cho người lãnh đạo, với tư cách như tham mưu trưởng về tái lập. Trên nguyên tắc, người điều hành là cấp dưới trực tiếp của người lãnh đạo, nhưng chúng tôi đã thấy có rất nhiều phương án tổ chức khác nhau ở các công ty.

Người điều hành có hai nhiệm vụ chính: một là tạo điều kiện và trợ giúp từng chủ nhân quá trình và đội tái lập; và hai là phối hợp mọi hoạt động tái lập đang được thực hiện.

Người đầu tiên mà chủ nhân quá trình mới được cử cần tiếp xúc là người điều hành, vì là người biết rõ điều gì cần phải làm để tiến hành tái lập. Vì là người nắm giữ kỹ thuật trong công ty, nên người điều hành cần đưa ra cách tiếp cận công cuộc tái lập để giải thích cho chủ nhân quá trình là người còn mới mẻ đối với công việc này.

Người điều hành có thể giúp lựa chọn nhân viên trong công ty cũng như bên ngoài công ty tham gia đội tái lập. Họ cũng có thể giúp chủ nhân quá trình mới được cử về những vấn đề có thể gặp phải trong khi tái lập. Người điều hành đã từng trải qua quá trình tái lập công ty từ trước, do đó những người mới tham gia quá trình sẽ không cảm thấy lẻ loi và lo ngại.

Người điều hành tái lập cũng cần theo dõi sát sao chủ nhân quá trình để họ không đi chệch hướng trong quá trình tái lập. Người điều hành có thể triệu tập và điều khiển cuộc thảo luận giữa các chủ nhân quá trình. Họ cần tin chắc sự phối hợp tốt giữa các chủ nhân quá trình thực hiện đơn đặt hàng và quá trình mua sắm nguyên vật liệu.

Người điều hành tái lập cũng cần chú ý phát triển cơ sở hạ tầng cho tái lập để các dự án tái lập mới không lặp lại y như dự án đầu tiên mà công ty đã tiến hành. Các kỹ thuật kiểm tra trên thực địa và những người bên ngoài có kinh nghiệm là hai lợi thế mà công ty có thể tiếp thu được từ các kinh nghiệm trước của mình. Nhưng còn lợi thế thứ ba nữa.

Trước khi tiến hành dự án tái lập nếu yếu tố cơ sở hạ tầng của công ty được chuẩn bị đầu vào đầy đủ thì có thể sẽ làm cho việc thực hiện được suôn sẻ và nhanh chóng hơn. Một yếu tố như thế là kỹ thuật tin học Thông thường có thể dự kiến sớm, (thậm chí trước khi tiến hành tái lập) đối với dự án tái lập cụ thể thì công ty cần hệ thống tin học nào để hỗ trợ quá trình tái lập đó. Việc lắp đặt phần cứng và phần mềm trợ lực để làm cơ sở cho các hệ thống tin học ngay từ đầu sẽ làm cho việc thực hiện nhanh chóng hơn nhiều. Tương tự như vậy, nếu các công ty biết được từ những nỗ lực tái lập trước rằng các quá trình tái lập cần đến số lượng người mà hiện giờ công ty còn thiếu, thì công ty có thể sẽ chủ động tuyển thêm số người đó trước khi quá trình tái lập cần đến họ, nhờ đó sẽ tiết kiệm được thời gian và bớt đi sự nhọc nhằn của cán bộ quản lý các dự án về sau. Việc thay đổi hệ thống quản lý đối với việc trả công lao động, khen thưởng,

cách đánh giá kết quả hoạt động là điều cũng thường được dự kiến trước. Một phần nhiệm vụ của người điều hành tái lập là dự kiến trước những nhu cầu về cơ sở hạ tầng này để chủ động đối phó, thậm chí trước khi nó xảy đến.

Điểm cuối cùng đối với đề mục cán bộ điều hành tái lập là: chúng tôi đã từng thấy các tình huống khi chính cán bộ điều hành lại là nguyên nhân của sự rắc rối, do họ lạm quyền và quên mất rằng người lãnh đạo và chủ nhân quá trình mới là người chịu trách nhiệm chính. Các công ty cần cảnh giác đối với trường hợp như vậy và luôn luôn lưu ý rằng công việc tái lập là nhiệm vụ của cán bộ quản lý từng quá trình.

Như vậy, những người có vai trò chính trong công cuộc tái lập là: người lãnh đạo, chủ nhân quá trình, đội tái lập gồm người bên trong và bên ngoài, uỷ ban điều hành và cán bộ điều hành. Trong một số công ty thì họ có thể dùng tên khác để chỉ những người này, hoặc các vai trò tái lập có thể được xác định khác đi. Điều đó chẳng sao cả. Tái lập là một nghệ thuật còn non trẻ do đó sẽ còn rộng chỗ cho những cách đề cập khác nhau.

Từ đề tài ai tái lập chúng ta sẽ chuyển sang vấn đề tiếp theo: cái gì được tái lập?

CHƯƠNG 7

Cuộc săn lùng các cơ hội tái lập

Đối tượng của tái lập là các quá trình làm việc chứ không phải cơ cấu tổ chức trong công ty. Các công ty không tái lập các bộ phận bán hàng hay bộ phận sản xuất của công ty, mà là tái lập công việc do các nhân viên trong các bộ phận đó tiến hành.

Sở dĩ có sự lầm lẫn giữa các đơn vị tổ chức trong công ty và các quá trình, cái nào là đối tượng của tái lập là vì các bộ phận, các phòng ban và các tổ nhóm rất quen thuộc đối với những người trong kinh doanh, nhưng quá trình thì không phải như vậy; các tuyến tổ chức là dễ nhìn thấy vì nó được vẽ rõ ràng trên các bảng sơ đồ tổ chức, còn quá trình thì không phải như vậy; các đơn vị tổ chức đều có tên gọi, nhưng các quá trình thì thường không có tên.

Trong chương này chúng tôi sẽ minh họa các công ty đã làm cách nào để xác định được các quá trình kinh doanh của mình; gợi ý những kỹ thuật dùng để lựa chọn các quá trình cần tiến hành tái lập và thứ tự tiến hành tái lập, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu rõ từng quá trình cụ thể trước khi định thiết kế lại nó.

Các quá trình không phải do chúng tôi dựng lên, rồi viết ra. Nó tồn tại ở tất cả các công ty trên thế giới. Quá trình là cái mà các công ty đang làm.

Các quá trình trong một công ty tương ứng với các hoạt động kinh doanh tự nhiên trong công ty đó, nhưng nó thường bị phân chia nhỏ ra và bị che lấp bởi các cơ cấu tổ chức của công ty.

Người ta không nhìn thấy các quá trình và nó không có tên, bởi vì người ta chỉ biết đến các bộ phận cụ thể, riêng lẻ, chứ không nghĩ đến quá trình chung liên quan đến toàn bộ công ty. Các quá trình thường không có ai quản lý. Trong khi các phòng ban, đơn vị trong công ty đều có người phụ trách, nhưng không ai được giao trách nhiệm quản lý toàn bộ cả quá trình.

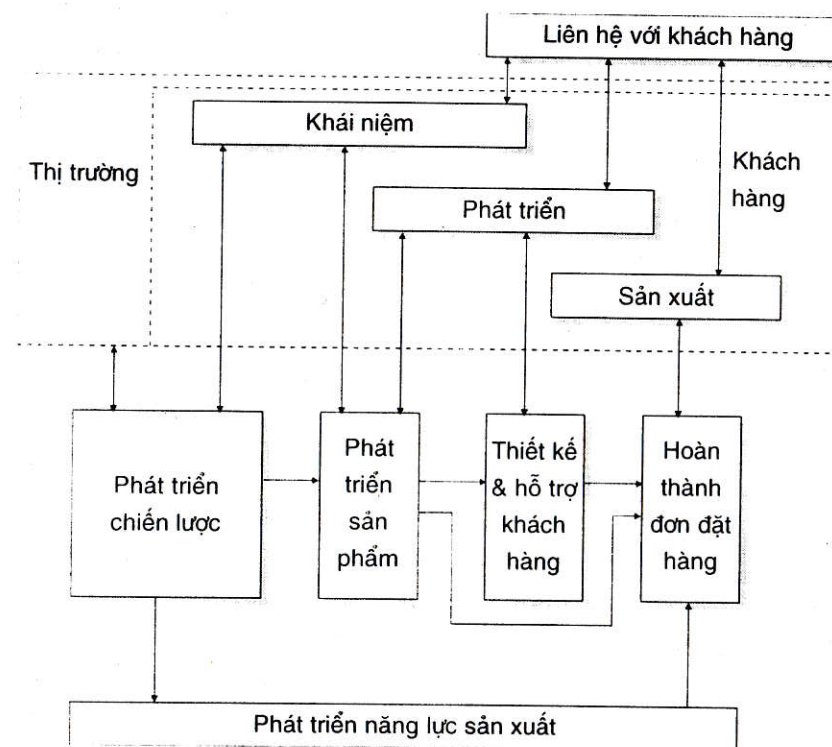
Có một cách để xử lý tốt hơn các quá trình kinh doanh là đặt cho nó cái tên, chỉ rõ trạng thái bắt đầu và kết thúc. Những tên gọi này chỉ ra toàn bộ công việc cần thực hiện giữa hai giai đoạn bắt đầu và kết thúc, chẳng hạn thay vì gọi là “Quá trình sản xuất” giống như tên của “phòng sản xuất”, thì tốt hơn nên gọi nó là “Quá trình từ cung ứng vật liệu đến chuyển giao hàng”. Một số tên gọi khác thường xuất hiện trong các công ty cho thấy sự biến đổi trạng thái làm việc như sau:

- * Phát triển sản phẩm: Từ khái niệm đến làm ra khuôn mẫu sản phẩm.
- * Bán hàng: Từ triển vọng đến đơn đặt hàng.
- * Thực hiện đơn đặt hàng: Từ đơn đặt hàng đến thanh toán.
- * Dịch vụ khách hàng: Từ yêu cầu đến giải pháp.

Các công ty cũng có thể lập ra các bản đồ quá trình như họ đã lập sơ đồ cơ cấu tổ chức để thực hiện bức tranh các loại công việc được chuyển vào công ty như thế nào. Trong bản đồ quá trình cũng có các từ vựng giúp người ta thảo luận về tái lập.

Sơ đồ ở trang bên cạnh là bản đồ (được đơn giản hoá một chút) của quá trình kinh doanh chất bán dẫn TI được thể hiện trên sơ đồ. Đặc trưng thứ nhất là sự đơn giản hoá so với sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty.

BẢN ĐỒ QUÁ TRÌNH KINH DOANH CHẤT BÁN DẪN TI:



Nguồn: Công ty Texas Instrument.

Sơ đồ chỉ ra 6 quá trình của hoạt động kinh doanh trị giá 4 tỷ USD. Một cán bộ điều hành công ty TI đã bình luận về sơ đồ này như sau: “Các bạn biết không, trước khi chúng tôi lập sơ đồ này, chúng tôi cứ nghĩ rằng nó sẽ phức tạp hơn nhiều”. Điều này không có gì lạ, vì các công ty khác cũng ít khi có nhiều hơn 10 quá trình cơ bản.

Tại bộ phận chế tạo bán dẫn của Công ty TI, các quá trình kinh doanh chính bao gồm phát triển chiến lược, phát triển sản phẩm, thiết kế và hỗ trợ khách hàng, phát triển năng lực sản xuất, liên hệ khách hàng và thực hiện đơn đặt hàng. Mỗi một quá trình này sẽ biến đầu vào thành đầu ra.

Quá trình phát triển chiến lược biến các yêu cầu của thị trường thành chiến lược kinh doanh. Chiến lược này xác định thị trường cần chiếm lĩnh, sản phẩm và dịch vụ mà công ty sẽ cung cấp, lấy đầu ra này làm đầu vào cho quá trình phát triển sản phẩm để sản xuất ra sản phẩm mới. Trong một số tuyến kinh doanh của TI, các mẫu sản phẩm chung sẽ được điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của từng khách hàng. Quá trình thiết kế và hỗ trợ khách hàng sử dụng thiết kế sản phẩm tiêu chuẩn và các yêu cầu của khách hàng làm đầu vào để tạo ra là bản thiết kế “có chất lượng”.

Bản đồ quá trình sản phẩm của TI gồm có 3 quá trình cơ bản. Hai quá trình đầu mang tên gọi tương đối lạ tai là: phát triển năng lực sản xuất và liên hệ khách hàng. Quá trình phát triển năng lực sản xuất lấy chiến lược làm đầu vào và đầu ra là xí nghiệp. Đầu vào của quá trình liên hệ khách hàng là các câu hỏi và chất vấn của khách hàng, còn đầu ra là mối quan tâm cao của khách hàng dành cho sản phẩm của TI và sự đáp ứng tổng hợp đối với khách hàng.

Hoàn thành đơn đặt hàng là kết quả hoạt động của công ty. Hoàn thành đơn đặt hàng biến đổi trạng thái từ một đơn yêu cầu một sản phẩm và nhà xưởng trở thành sản phẩm cuối cùng chuyển đến tay khách hàng.

Bản đồ đã cho một bức tranh rõ ràng và toàn diện về quá trình làm việc tại bộ phận sản xuất bán dẫn của nhà máy Texas Instrument như sau: quá trình phát triển chiến lược tạo ra chiến lược; quá trình phát triển sản phẩm tạo ra mẫu sản phẩm tổng hợp; quá trình thiết kế và hỗ trợ khách

hàng tạo ra mẫu sản phẩm theo yêu cầu khách hàng; quá trình phát triển năng lực sản xuất tạo ra nhà xưởng; quá trình liên hệ khách hàng trả lời các câu hỏi và chất vấn của khách hàng; quá trình hoàn thành đơn đặt hàng chuyển hàng hoá đến tay khách hàng.

Điểm quan trọng thứ hai đối với bản đồ quá trình TI là nó chứa đựng những yếu tố mà sơ đồ tổ chức của công ty không bao giờ thể hiện: đó là khách hàng. Trong bản đồ quá trình thì khách hàng của công ty TI nằm ở trung tâm phía bên tay phải.

Điểm thứ ba, bản đồ quá trình TI còn đưa đối tượng chưa phải là khách hàng vào trong sơ đồ quá trình. Đối tượng chưa phải khách hàng này là những khách hàng tiềm năng, được đưa vào bên trong vòng ký hiệu “thị trường” trong bản đồ. Đối tượng chưa phải khách hàng này, cung cấp đầu vào quan trọng đối với quá trình phát triển chiến lược.

Điểm thứ tư, bản đồ quá trình thể hiện công ty TI coi khách hàng của mình là các công ty cộng với quá trình của nó. Người ta không xem khách hàng là cái gì cố định, mà là dưới góc độ ba quá trình then chốt mà công ty TI có quan hệ qua lại với nó: sự hình thành khái niệm, phát triển sản phẩm và chế tạo sản phẩm. Cách nhìn này cho thấy, công ty TI coi trọng công việc kinh doanh của khách hàng diễn ra thế nào và công ty sẽ đóng góp gì vào công việc và các quá trình đó của khách hàng.

Một vài quá trình mà có thể có người quan tâm đến, đã không được nêu ra trong bản đồ. Chẳng hạn quá trình gia công sản phẩm. Công ty Texas Instruments là công ty sản xuất các vi mạch, nhưng bản sơ đồ quá trình đã không mô tả sản xuất như là một quá trình chính của nó. Thay vào đó, quá trình gia công được coi là quá trình phụ của việc hoàn thành đơn đặt hàng cần phải thực hiện để chuyển vi mạch đến cho khách hàng. Quá trình “bán hàng” cũng không được thể hiện trong bản đồ. Khâu bán hàng không phải là quá trình, mà là một bộ phận của công ty trong đó tập hợp một số người trong công ty lại. Tuy nhiên bản thân những người bán hàng lại liên quan đến nhiều quá trình khác nhau. Người bán hàng liên quan đến quá trình thực hiện đơn đặt hàng vì quá trình phụ của nó

là tiếp nhận đơn đặt hàng, trước hết do người bán hàng thực hiện. Người bán hàng cũng liên quan đến quá trình liên hệ khách hàng và các quá trình phát triển sản phẩm.

Điều rõ ràng là bản đồ quá trình không thể hiện tất cả cái gì xảy ra tại công ty TI. Nó chỉ biểu thị các quá trình cơ bản mà thôi. Nhưng mỗi quá trình này có thể phân chia thành nhiều quá trình phụ, thường có thể đến 5-6 quá trình phụ hoặc nhiều hơn, và được thể hiện trên bản đồ quá trình phụ. Tổng hợp lại, các bản đồ quá trình chính và quá trình phụ cho ta bức tranh đơn giản nhưng có hiệu quả về những cái gì mà công ty TI hoặc các công ty khác đang làm.

Các bản đồ quá trình không đòi hỏi thời gian đến hàng tháng để xây dựng nó; mà thông thường chỉ vài tuần là đủ. Nhưng đây không phải là vấn đề dễ, vì nó đòi hỏi người ta phải có suy nghĩ vượt ra khỏi phạm vi cơ cấu tổ chức. Nó không phải là bức tranh của cơ cấu tổ chức mà người ta đã quen nhìn vẽ nó ra, mà là sự mô tả công việc đang được tiến hành. Khi bản đồ quá trình được hoàn thành, thì không ai ngạc nhiên về nó cả. Người ta lại còn băn khoăn tại sao việc vẽ nó lại đòi hỏi nhiều thời gian như vậy, vì khi nó đã được hoàn thành, thì thấy nó quá đơn giản dễ hiểu, thậm chí hiển nhiên. Người ta thường kêu lên "tất nhiên rồi, đó đúng là mô hình chúng tôi đang làm ở đây".

Lựa chọn các quá trình để tái lập

Sau khi các quá trình đã được ấn định và lập thành bản đồ, thì việc xác định quá trình nào cần được tái lập và thử tự tái lập nó không phải là việc dễ dàng. Không một công ty nào có thể tái lập đồng thời cùng một lúc tất cả các quá trình cơ bản của nó.

Thông thường, các công ty dùng ba chỉ tiêu làm căn cứ lựa chọn quá trình.

Chỉ tiêu thứ nhất là tính kém hiệu năng: quá trình nào là quá trình gặp khó khăn nhất.

Chỉ tiêu thứ hai là tầm quan trọng: quá trình nào có tác động lớn

nhất đối với khách hàng của công ty?

Chỉ tiêu thứ ba là tính khả thi: quá trình nào của công ty là dễ dàng thành công nhất?

Các quá trình bị phá vỡ: trong việc tìm ra quá trình kém hiệu năng, thì nên xem xét quá trình đang gặp khó khăn mà lãnh đạo công ty đã biết đến. Thông thường người ta dễ thấy quá trình nào của công ty là cần phải tái lập. Biểu hiện của nó thể hiện ở mọi nơi và nói chung khó bị che lấp.

Một quá trình phát triển sản phẩm của công ty mà trong 5 năm liên không đưa ra được một sản phẩm mới nào thì chắc chắn có thể coi quá trình đó là không còn hiệu năng.

Nếu các nhân viên phải mất thời gian để đánh máy số liệu từ giấy in máy tính để đưa vào đầu nối máy tính, hay từ đầu nối này sang đầu nối khác, thì có thể coi quá trình mà nhân viên đó đang làm là bị mất hiệu năng, bất kể quá trình đó là quá trình gì đi nữa. Nếu trên bản vẽ, hoặc trên màn hình máy tính của nhân viên được phủ bằng các chú thích "Post-It": nhắc nhở nhân viên cần phải sửa cái này, xem cái kia thì các quá trình mà nhân viên đang làm cũng có thể coi như mất hiệu năng.

Bây giờ chúng ta hãy đi sâu hơn xem một số triệu chứng của những trục trặc, tính kém hiệu năng của các quá trình và tìm ra nguyên nhân hoặc căn bệnh của chúng.

Triệu chứng: cường độ trao đổi thông tin lớn, dữ liệu dư thừa, nạp số liệu lặp đi lặp lại.

Căn bệnh: Quá trình tự nhiên bị phân nhỏ một cách tùy tiện.

Khi các nhân viên nạp số liệu lấy từ máy tính này vào máy tính khác, thì đó là triệu chứng mà chúng tôi gọi là "căn bệnh đầu nối". Phản ứng thông thường của cán bộ quản lý hiệu quả đối với căn bệnh đầu nối là tìm cách nạp lại số liệu sao cho nhanh hơn hoặc nếu cán bộ đó thạo về kỹ

thuật thì sẽ tìm cách nối các đầu nối lại, để số liệu có thể chuyển đi theo hệ thống điện tử từ hệ thống này sang hệ thống khác. Cả hai giải pháp này chỉ có thể khắc phục triệu chứng, chứ không trị được căn bệnh.

Khi một thông tin được chuyển qua chuyển lại giữa các nhóm tổ chức khác nhau, dù mỗi lần nó được nạp lại số liệu, hoặc dù nó được chuyển đi bằng hệ thống điện tử, thì điều đó chứng tỏ hoạt động tự nhiên của quá trình đã bị chia nhỏ. Các đơn vị tổ chức nếu được thiết kế tốt thì nó sẽ phải chuyển cho nhau sản phẩm hoàn chỉnh. Liên lạc với cường độ cao là một cách để đối phó với các biên giới không tự nhiên. Cách giải quyết vấn đề này là ghép các phần hoạt động hoặc các quá trình với nhau. Cách làm này còn có tên gọi là sự liên kết giữa các chức năng chéo nhau, nó cho phép các công ty thu nhận được dữ liệu thông tin chỉ một lần và chia sẻ thông tin đó với nhau thay vì phải tìm cách chuyển qua lại.

Căn bệnh đầu nối không phải chỉ xảy ra đối với các dữ liệu vi tính. Nếu như những nhân viên ở các bộ phận khác nhau của công ty phải thường xuyên gọi điện thoại cho nhau, hoặc chuyển các thông tin lưu trữ hoặc thư tín điện tử (E-mail) điều đó gần như có nghĩa là một quá trình tự nhiên đã bị phá vỡ. Cách thông thường để khắc phục căn bệnh đầu nối là trang bị thêm các liên kết thông tin cho những người bị ảnh hưởng bởi căn bệnh đó, tức là lắp thêm đường dây điện thoại, trang bị máy fax tốt hơn, v.v... Nhưng cách đó chỉ khắc phục triệu chứng chứ không trị được căn bệnh. Thực ra, dù có thêm các thiết bị mới cũng không khắc phục được triệu chứng. Vận dụng định luật Parkinson trong trường hợp này sẽ là “công việc được nói rộng ra để sử dụng hết khả năng của thiết bị hiện có”. Nếu như các nhân viên được tăng thêm khả năng liên lạc với nhau thì họ sẽ liên lạc với nhau nhiều hơn và vẫn cứ cảm thấy thiếu.

Sự thật là mặc dù sự phối hợp với nhau là cần thiết đối với một số quá trình, nhưng người ta không nên gọi điện thoại cho nhau nhiều, mà nên gọi ít đi. Để trị căn bệnh, chúng ta phải tìm ra nguyên nhân tại sao hai nhân viên lại cần gọi điện thoại cho nhau thường xuyên như vậy. Nếu như công việc của hai người có liên hệ với nhau rất mật thiết, thì nên gộp lại

chỉ để một người, chẳng hạn, một công nhân chuyên vụ hay một tổ chuyên vụ làm.

Giữa các biên giới tổ chức nên có lớp ngăn cách thì tốt hơn. Nói cách khác, điều gì đang diễn ra bên trong một đơn vị tổ chức thì không nên để người bên ngoài tổ chức đó nhìn thấy hay bận tâm đến.

Các công ty chỉ nên để một ô cửa nhỏ thông từng đơn vị với bên ngoài mà thôi. Nếu biên giới giữa hai đơn vị hoặc nhiều đơn vị có thể thông suốt với nhau, thì ngay từ đầu không nên phân cách chúng với nhau.

Triệu chứng: Hàng tồn kho, vật liệu và các tài sản dự trữ.

Căn bệnh: Hệ thống trì trệ không đáp ứng được các trường hợp bất thường.

Nhiều công ty chuyển sang sử dụng hệ thống lưu kho “đúng lúc cần” (Just-in-time, viết tắt là JIT-ND), còn phần lớn công ty vẫn dùng hệ thống lưu kho cũ “dự phòng khi cần” (Just-in-case, viết tắt là JIC-ND)

Các công ty và các bộ phận trong công ty đều biết rằng họ cần phải cung cấp dầu ra cho khách hàng trong hoặc ngoài công ty. Thông thường, họ không biết chắc khi nào có nhu cầu hoặc có bao nhiêu khách hàng cần đến. Do đó họ thường cất giữ một lượng dự trữ nhỏ ở đâu đó để đối phó trường hợp bất trắc (đôi khi họ cất giữ một khối lượng lớn).

Ở đây không chỉ nói tới việc dự trữ các tài sản vật chất mà thôi. Thực tế người ta còn dự trữ đủ thứ, kể cả công việc, thông tin, tiền mặt, thậm chí người lao động, để phòng cho những yêu cầu bất thường.

Cách xử lý thường gặp đối với hệ thống lưu kho “dự phòng khi cần” (JIC) là tạo ra công cụ quản lý kho tốt hơn. Nhưng điều công ty thực sự nên làm là xóa bỏ luôn việc lưu kho. Thực chất lưu kho chỉ là để phòng trường hợp bất thường khi hệ thống trì trệ. Nếu loại bỏ được trường hợp bất thường, thì chúng ta không còn lo ngại sự trì trệ, và do đó không cần

lưu kho nữa.

Một biện pháp để xoá bỏ trường hợp bất thường trong công ty là cơ cấu lại các quá trình, để có sự phối hợp kế hoạch và chương trình làm việc giữa người cung cấp và khách hàng.

Triệu chứng: Tỷ lệ chênh lệch giữa kiểm tra, kiểm soát và tạo giá trị gia tăng.

Căn bệnh: Sự phân tán manh mún.

Trong công ty có nhiều công việc không làm tăng giá trị gia tăng cho sản phẩm, hoặc dịch vụ. Chúng tôi có một phép thử đơn giản để phân biệt công việc tạo giá trị gia tăng và công việc không tạo gia tăng. Chỉ cần đứng trên quan điểm của khách hàng và đặt câu hỏi “đây có phải là điều tôi quan tâm không”. Nếu câu trả lời là không, thì công việc đó không tạo giá trị gia tăng. Phải chăng khách hàng sẽ quan tâm đến các vấn đề như sự kiểm tra nội bộ, kiểm toán, quản lý, và báo cáo? Chắc chắn là không. Các loại công việc như kiểm tra, kiểm soát, không đem lại lợi ích cho khách hàng mà chỉ cho công ty thôi. Nó không đóng góp vào giá trị gia tăng của sản phẩm và dịch vụ.

Chừng nào mà công ty còn sử dụng nhiều người làm việc, thì không tránh khỏi phải có kiểm tra và kiểm soát công việc. Vấn đề đặt ra không phải ở chỗ trong công ty có tồn tại công việc không tạo giá trị gia tăng hay không mà là ở chỗ nó có chiếm một tỷ lệ quá lớn so với toàn bộ công việc của công ty hay không.

Kiểm tra và kiểm soát công việc, là một triệu chứng, chứ không phải căn bệnh. Nguồn gốc căn bệnh, nghĩa là lý do để các cán bộ lãnh đạo và quản lý công ty nghĩ rằng họ phải tiến hành kiểm tra và kiểm soát công việc, là sự kém năng lực và thiếu lòng tin xuất phát từ sự chia nhỏ manh mún công việc. Mục đích tái lập không phải để làm tăng hiệu quả việc kiểm tra, kiểm soát mà là xoá bỏ nguồn gốc căn bệnh.

Triệu chứng: Làm việc trùng lặp và lặp đi lặp lại.

Căn bệnh: Thiếu mối liên hệ ngược.

Làm việc trùng lặp và lặp đi lặp lại nghĩa là làm lại công việc đã được tiến hành, chẳng hạn sơn lại một chi tiết đã được sơn nhưng không đúng màu, hay viết lại một văn bản nhiều lần. Hầu hết công việc trùng lặp và lặp đi lặp lại là do nguyên nhân thiếu mối liên hệ ngược sau một quá trình làm việc lâu dài. Những vấn đề nảy sinh không được phát hiện kịp thời khi nó xảy ra mà chỉ sau đó mới biết, do đó việc khắc phục đòi hỏi nhiều bước.

Mục đích của tái lập không phải là làm lại công việc đã tiến hành để có hiệu quả cao hơn, mà là xoá bỏ nguồn gốc phải làm lại, đó là sự sai sót và nhầm lẫn.

Triệu chứng: Tính chất phức tạp, trường hợp ngoại lệ; trường hợp đặc biệt.

Căn bệnh: Làm phức tạp hoá cái đơn giản.

Hầu hết các quá trình khi bắt đầu thường là đơn giản. Nhưng theo thời gian, nó ngày càng trở nên phức tạp, vì mỗi khi có những tình huống rắc rối hoặc bất thường xảy ra, người ta lại sửa đổi quá trình đó, bằng cách cộng thêm trường hợp đặc biệt hoặc qui tắc mới để áp dụng cho trường hợp ngoại lệ. Chẳng mấy chốc, quá trình vốn dĩ đơn giản sẽ bị phủ đầy bằng các trường hợp ngoại lệ và đặc biệt. Đến lúc đó chúng ta lại phải cố hết sức để đơn giản hoá quá trình đã trở nên phức tạp lúc nào không biết và chúng ta sẽ thất bại. Khi tái lập, chúng ta cần làm rõ và khôi phục lại quá trình gốc, sạch sẽ, chưa bị pha tạp, rồi thiết lập các quá trình cho các tình huống khác. Điều đó có nghĩa là rút cục thay vì chỉ có một quá trình

chúng ta sẽ có hai hoặc nhiều quá trình.

Các công ty đã quen thuộc với tiêu chuẩn hoá, có nghĩa là tìm cách đáp ứng các tình huống bất thường bằng một quá trình duy nhất. Họ lập ra một quá trình tiêu chuẩn và phức tạp, tức là một quá trình có nhiều điểm ra quyết định theo chiều dài của quá trình. Bây giờ thì chúng ta đều biết rằng trong việc thiết kế quá trình tốt hơn là đặt điểm ra quyết định tại điểm đầu của quá trình, từ đó chuyển công việc dọc theo một trong các quá trình đơn giản.

Những ví dụ nêu trên tập hợp một nhóm các triệu chứng thông thường, hoặc sự kém hiệu năng thường thấy trong các công ty, và những căn bệnh hoặc các vấn đề của quá trình có liên quan. Nhưng chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng tái lập vừa là nghệ thuật vừa là khoa học, và các triệu chứng không phải lúc nào cũng giúp "bác sĩ" về tổ chức đưa ra sự chẩn đoán đúng để điều trị bệnh cho công ty.

Đôi khi dựa vào các triệu chứng lại có thể bị đánh lừa tai hại. Tại một công ty mà chúng tôi đã từng làm việc, các quá trình thực hiện đơn đặt hàng có những khuyết tật nghiêm trọng, nhưng các khách hàng của công ty không nhận ra, mà lại cho rằng quá trình thực hiện đơn đặt hàng rất tốt. Vì họ nhận được hàng chính xác, đúng yêu cầu và đúng lúc. Nhìn bề ngoài thì quá trình đó là lành mạnh. Thế thì vấn đề là ở đâu? Tề ra là doanh số bán của công ty bị sụt đi nghiêm trọng. Phải chăng quá trình phân phối hàng bị phá vỡ? Không phải như vậy. Đúng hơn là quá trình thực hiện đơn đặt hàng rơi vào tình trạng tồi tệ đến nỗi để khách hàng nhận được hàng đúng theo kế hoạch, thì nhân viên bán hàng phải tự đến tận nhà kho, chọn hàng và vận chuyển trực tiếp cho khách hàng. Điều đó làm hài lòng khách hàng, nhưng người bán hàng đã đi làm công việc chuyển giao hàng thay vì bán hàng. Trong tình huống như vậy, chúng tôi gọi sự trục trặc trong khâu bán hàng là dấu hiệu thứ hai của sự kém hiệu năng; quá trình bị phá vỡ ở một chỗ nhưng triệu chứng lại chỉ ở chỗ khác. Nhiều trường hợp những biểu hiện trục trặc của quá trình xuất hiện ở một nơi nhưng sự trục trặc lại xảy ra ở một nơi khác. Do vậy khi dữ liệu thông

tin cho biết cái gì đó đang bị trục trặc, thì có thể chưa biết được chính xác quá trình nào hoạt động kém.

Các quá trình quan trọng: Tầm quan trọng của quá trình hoặc tác động của quá trình đối với khách hàng bên ngoài là chỉ tiêu thứ hai để xem xét khi quyết định quá trình nào của công ty cần tái lập và thứ tự tái lập. Có khi các quá trình đưa đầu vào cho khách hàng nằm trong công ty có thể còn quan trọng và có ý nghĩa hơn so với khách hàng nằm ngoài công ty. Tuy vậy các công ty không thể chỉ đơn giản hỏi trực tiếp khách hàng quá trình nào là quan trọng nhất đối với họ, vì ngay cả khi khách hàng quen thuộc với thuật ngữ quá trình họ vẫn không có căn cứ để hiểu chi tiết các quá trình mà người cung cấp hàng cho họ sử dụng.

Tuy vậy, khách hàng vẫn là một nguồn cung cấp thông tin tốt trong việc so sánh tầm quan trọng tương đối của các quá trình khác nhau. Các công ty có thể xác định vấn đề nào khách hàng của họ quan tâm nhiều nhất chẳng hạn như các vấn đề về quá trình sản phẩm, việc giao hàng đúng kế hoạch, chất lượng sản phẩm .v.v... Những chỉ tiêu này sẽ được đối chiếu với quá trình có tác động nhiều nhất đến từng chỉ tiêu đó, từ đó lập ra danh sách thứ tự ưu tiên đối với quá trình cần thiết kế lại.

Các quá trình khả thi: Chỉ tiêu thứ ba là tính khả thi liên quan đến việc xem xét các yếu tố quyết định tính chắc chắn đối với sự thành công trong một nỗ lực tái tạo cụ thể. Một trong những yếu tố đó là phạm vi hoạt động. Nói chung, quá trình càng lớn, nghĩa là công ty càng có nhiều bộ phận thì phạm vi của nó càng rộng. Khi quá trình được tái lập càng rộng lớn thì lợi ích mang lại càng nhiều, nhưng khả năng chắc chắn thành công càng giảm đi.

Vì khi phạm vi quá trình càng rộng thì có nghĩa là phải điều khiển nhiều đơn vị hơn, có nhiều bộ phận của công ty bị ảnh hưởng nhiều hơn, liên quan đến nhiều cán bộ quản lý hơn, những người này vốn đã bận chương trình riêng của mình rồi.

Mặt khác, chi phí cao cũng sẽ làm giảm tính khả thi. Chẳng hạn, nỗ lực tái lập nào đòi hỏi đầu tư vào hệ thống xử lý thông tin lớn hơn thì sẽ

gặp nhiều trở ngại hơn, so với nỗ lực tái lập cần đầu tư ít hơn.

Sức mạnh của đội tái lập và sự quyết tâm của chủ nhân quá trình cũng là yếu tố cần xem xét đến khi đánh giá tính khả thi của một quá trình cụ thể.

Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng phương pháp đã được dùng để xác định cơ hội tái lập chưa phải là hoàn hảo. Ba chỉ tiêu mà chúng tôi nêu ra là sự kém hiệu năng, mức độ ảnh hưởng và tính khả thi, phải được vận dụng có cân nhắc để lựa chọn phương án tái lập.

Có thể có cán bộ quản lý đặt câu hỏi: một quá trình kinh doanh cụ thể sẽ có ảnh hưởng như thế nào đến phương hướng chiến lược của công ty? Nó có tác động nhiều hay ít đến sự hài lòng của khách hàng? Liệu thành tích hoạt động của công ty nhờ tái lập quá trình này có kém hơn so với tiêu chuẩn tốt nhất của các công ty cùng loại hay không? Liệu có thu được kết quả tốt hơn mà không cần tái lập không? Liệu quá trình tái lập này có lỗi thời hay không? Nếu câu trả lời thuận càng nhiều bao nhiêu, thì lập luận bên vực cho tái lập càng vững chắc bấy nhiêu. Mỗi công ty đánh giá ý nghĩa các câu hỏi trên theo cách riêng, chẳng công ty nào giống công ty nào. Tuy nhiên, đây là những câu hỏi mà cán bộ quản lý cần đặt ra khi tìm kiếm các cơ hội tái lập.

Hiểu rõ quá trình

Khi đã chọn được quá trình để tái lập, chủ nhân quá trình đã được cử, đội quá trình đã được triệu tập, thì bước tiếp đến của đội quá trình là hiểu rõ quá trình chứ chưa phải là thiết kế lại quá trình.

Trước khi tiến hành thiết kế lại, đội quá trình cần phải biết nhiều điều về quá trình hiện đang tồn tại: nó làm cái gì, làm tốt hay xấu đến mức nào? Những vấn đề đang chi phối hoạt động của nó là gì?

Vì mục tiêu của đội không phải là cải thiện quá trình đang tồn tại nên không cần phân tích và lập hồ sơ chi tiết quá trình. Các đội viên chỉ cần nắm được nét bao quát, đủ để hình dung và có được tầm nhìn cần thiết nhằm tạo ra mẫu thiết kế mới, có tính ưu việt hơn.

Tuy nhiên, một trong những sai lầm thường mắc phải trong tái lập ở giai đoạn này là các đội quá trình thường đi vào phân tích quá trình một cách quá chi tiết, hơn là cố gắng để hiểu rõ quá trình đó. Người ta hay thiên về phân tích vì nó là hoạt động quen thuộc. Chúng ta ai cũng biết hoạt động phân tích là như thế nào.

Nó làm chúng ta có cảm giác dễ chịu vì đã hoàn thành được cái gì đó. Mỗi buổi sáng khi chúng ta đến chỗ làm việc thì có máy điện thoại để nói chuyện, có cuộc phỏng vấn để tiến hành, có sổ liệu để lập hồ sơ. Chúng ta làm ra nhiều văn bản giấy tờ, và tất cả cái đó làm chúng ta cảm thấy dễ chịu và thỏa mãn. Thế nhưng việc phân tích không nhất thiết đưa chúng ta đến chỗ hiểu được sự việc tốt hơn.

Sự phân tích quá trình hiện tại một cách chi tiết có thể giúp ích cho việc thuyết phục người khác trong công ty nhận thấy tái lập là cần thiết và nên làm, nhưng đây là nhiệm vụ của lãnh đạo. Điều mà đội tái lập cần tìm kiếm là kiến thức và tầm nhìn. Do vậy, đội tái lập không cần thu thập và phân tích dữ liệu với một khối lượng lớn, vì để hiểu một quá trình thì không phức tạp và mất nhiều thời gian bằng phân tích quá trình. Tuy vậy, nó cũng không phải dễ. Dừng về mặt nào đó có khi hiểu rõ quá trình còn khó hơn là phân tích nó.

Phân tích quá trình theo lối cổ điển coi đầu vào và đầu ra là đã được xác định và chỉ chú ý xem xét, đánh giá cái đang diễn ra bên trong quá trình mà thôi. Trái lại, để hiểu rõ quá trình thì không coi cái gì giả định trước là dứt khoát cả. Để hiểu rõ một quá trình đội tái lập sẽ không chấp nhận đầu ra là cái đã có từ trước. Muốn hiểu rõ quá trình một phần là phải nắm được thái độ của khách hàng đối với đầu ra của quá trình đó.

Điểm xuất phát tốt nhất để đội tái lập bắt đầu tìm hiểu một quá trình là tại điểm cuối: khách hàng. Yêu cầu thực sự của khách hàng là gì? Cái mà khách hàng nói họ đang cần là gì và cái họ thực sự yêu cầu là gì? Hai cái này có gì khác nhau? Họ đang gặp phải vấn đề gì? Họ sẽ làm gì đối với đầu ra đó? Vì mục tiêu cuối cùng của thiết kế lại quá trình là tạo ra quá trình mới đáp ứng được tốt hơn nhu cầu của khách hàng, do đó điều

rất quan trọng là đội tái lập phải hiểu đúng các yêu cầu của khách hàng. Để hiểu được nhu cầu của khách hàng không phải chỉ có hỏi xem họ cần cái gì. Vì khách hàng chỉ nói tới cái gì họ nghĩ là cần mà thôi.

Chẳng hạn, trong ví dụ chúng tôi đã nêu ra ở phần trước đối với các công ty Wal-Mart và Procter & Gamble (P&G), công ty P&G có thể chỉ đơn giản hỏi công ty Wal-Mart "các ông muốn hoá đơn của chúng tôi như thế nào?" hoặc "các ông có muốn hàng hoá phải được chuyển tới nhanh hơn không". Nhưng thực tế đã không diễn ra như vậy.

Thay vào đó, P&G và Wal-Mart đã cùng lùi lại một bước và đặt câu hỏi "thách thức thực sự của Wal-Mart là gì?" Câu trả lời trong trường hợp này là làm thế nào thu được lợi nhuận tối đa từ việc bán tã lót trẻ em. Thế rồi, P&G có thể đặt câu hỏi "làm thế nào để chúng tôi giúp các ông thu được nhiều lãi hơn từ việc bán tã lót?" "Các ông đang gặp phải vấn đề gì?" "Các ông cần gì?" Đó là những câu hỏi khác xa với câu hỏi "làm thế nào chúng tôi giúp cải thiện chất lượng công việc giao dịch hiện nay giữa chúng ta?" Hiểu rõ khách hàng có nghĩa là nắm được mục tiêu và những vấn đề mà khách hàng đang gặp phải, chứ không phải chỉ biết cơ chế của quá trình liên kết giữa hai công ty với nhau mà thôi. Để có được hiểu biết này, không thể chỉ đơn thuần hỏi khách hàng họ muốn gì, vì câu trả lời của họ xuất phát từ góc độ rất hẹp. Họ có thể nói là họ cần đến thứ gì đó, cái "thứ" mà họ đã từng biết đến, miễn là nó được chuyển tới nhanh hơn một tý, chất lượng tốt hơn một tý, và giá rẻ hơn một tý. Khi được hỏi, khách hàng thường đưa ra câu trả lời quen thuộc, nhằm cải thiện quá trình làm việc đang tồn tại. Đây không phải là cách thức mà đội tái lập theo đuổi.

Cách tốt hơn là làm thế nào đội tái lập có thể hiểu được tâm lý khách hàng hơn là chính bản thân họ. Nhằm mục đích đó đội tái lập, hoặc các đội viên, phải nhập cuộc quan sát cụ thể, hoặc làm việc thực sự với khách hàng tại chính cơ sở của họ. Đây sẽ là một biện pháp đem lại sự hiểu biết tốt hơn là ngồi phân tích. Theo cách phân tích cổ điển, người ta thu thập thông tin thông qua cuộc phỏng vấn được tiến hành tại văn phòng làm việc hoặc các phòng họp. Người ta không tiến hành phỏng vấn tại nơi

công việc đang diễn ra trong thực tế vì những nơi đó thường là quá ồn ào hoặc có nhiều trở ngại khác. Vì thế các nhà phân tích thường tách người cần phỏng vấn ra khỏi môi trường làm việc của họ, mời họ ngồi tại một chỗ khác, rồi yêu cầu họ giải thích công việc họ đang làm. Những điều người ta sẽ nói cho nhà phân tích nghe là điều họ nghĩ là nên làm, hoặc điều mà họ chợt nhớ ra, hoặc điều họ được căn dặn từ trước, chứ họ không nói điều họ đang làm trong thực tế. Điều người ta làm và điều người ta mô tả lại công việc đã làm thường không phải là như nhau.

Cách tốt hơn để nắm được thông tin về công việc mà khách hàng đang làm là theo dõi trực tiếp họ làm công việc đó. Cách tốt hơn nữa là chính bản thân đội viên trực tiếp làm công việc đó. Việc quan sát hoặc tham gia trực tiếp trong một vài ngày hoặc vài tuần không thể nào biến đội viên thành chuyên gia được, tuy nhiên họ sẽ có được kinh nghiệm để từ đó hiểu biết tốt hơn, cái nào quan trọng và cái nào không so với tiến hành cuộc phỏng vấn khách hàng.

Trực tiếp có mặt tại chỗ, chứ không phải nghe kể lại, sẽ giúp cho đội viên có tầm nhìn vượt qua được tấm rèm ngăn cách với khách hàng, cũng như định kiến của họ. Vấn đề ở đây không phải là đi học cách tiến hành công việc của khách hàng mà là để hiểu công việc kinh doanh của họ cũng như để thu thập những thông tin chính xác về khách hàng.

Những ý kiến mới sẽ được nảy sinh do các đội viên có dịp quan sát trực tiếp và hiểu được cách thức mà khách hàng sử dụng đầu ra của quá trình. Chẳng hạn, nếu thấy khách hàng tháo bớt một phần đầu ra trước khi sử dụng nó, thì đầu ra được chuyển cho khách hàng nên ở dưới dạng lắp ráp một phần thôi. Như vậy đội tái lập cần phải đề xuất ý kiến về cách thức để làm cho quá trình phục vụ khách hàng được tốt hơn.

Khi đội tái lập đã hiểu được khách hàng của quá trình cần gì, thì bước tiếp theo là xác định cho được quá trình đang tồn tại cung cấp những gì ở đầu ra, tức là để hiểu được chính bản thân quá trình đó.

Mục đích là biết được quá trình cũ cho ra cái gì và tại sao như vậy, chứ

không cần biết bằng cách nào, vì trong việc thiết kế lại mối quan tâm chính của đội tái lập là cái đích mà quá trình mới phải đạt cho được, chứ không phải cách thức làm của quá trình cũ. Biết được cái gì và tại sao của quá trình cũ, đội tái lập có thể bắt tay thiết kế lại quá trình từ tờ giấy trắng. Biết được cái gì và tại sao, đội tái lập có thể nắm trong tay hầu hết điều cần biết về quá trình cũ, tương tự như trường hợp chúng tôi đã đề cập đối với việc quan sát và tham gia vào công việc của khách hàng. Quan sát và làm trực tiếp công việc của quá trình là cách tốt nhất để có được tầm nhìn cần thiết. Tuy nhiên, đội cần cảnh giác với những tham vọng muốn đi sâu nghiên cứu quá mức. Mục tiêu ở đây là cần bắt tay nhanh vào việc thiết kế lại quá trình cũ.

Trước khi kết luận, chúng tôi muốn bình luận về một công cụ nữa mà các đội tái lập sử dụng, đó là xác định chuẩn mực. Thực chất xác định chuẩn mực là tìm ra công ty hoạt động tốt nhất làm mẫu mực và học cách làm của công ty đó để bắt chước.

Mặt trái của xác định chuẩn mực là nó có thể hạn chế suy nghĩ của đội tái lập chỉ bó hẹp trong khuôn khổ những điều đã được xác lập trong ngành công nghiệp của công ty mà thôi. Nếu chỉ đạt mục tiêu bằng công ty đang hoạt động tốt nhất trong cùng lĩnh vực công nghiệp, thì đội tái lập đã tự hạn chế bước tiến của công ty mình. Theo cách này thì xác định chuẩn mực chỉ là công cụ để đuổi theo chứ không phải để tạo ra bước nhảy, vượt lên trước đối thủ.

Xác định chuẩn mực cũng có thể làm nảy sinh ra những sáng kiến trong đội tái lập, đặc biệt nếu họ lấy các công ty nằm ngoài ngành công nghiệp của mình làm chuẩn mực so sánh. Chẳng hạn, sáng kiến làm cơ sở cho việc tái lập quá trình mua vật liệu của công ty Hewlett-Packard là của một cán bộ quản lý cao cấp công ty, người đã từng làm việc tại một công ty khác trong ngành công nghiệp ô tô. Ông ta đã mang theo mình một quan điểm hoàn toàn khác, và một mô hình mua sắm mới cho công ty Hewlett-Packard.

Nếu như đội tái lập muốn đi theo chuẩn mực thì nên là chuẩn mực cao

nhất thế giới, chứ không phải chỉ cao nhất trong ngành công nghiệp của mình. Nếu công ty của đội tái lập nằm trong lĩnh vực kinh doanh hàng bao bì, thì câu hỏi cần nêu lên không phải ai là người phát triển sản phẩm tốt nhất trong ngành sản xuất bao bì, mà là ai là người phát triển sản phẩm tốt nhất. Đó sẽ là công ty mà đội tái lập phải rút ra từ đó những ý tưởng lớn.

Có một câu chuyện cũ là khi công ty Xerox quyết định cải thiện quá trình thực hiện đơn đặt hàng của mình, công ty đã không so sánh bản thân nó với các công ty khác cùng ngành làm máy sao chụp mà là so sánh với L.L.Bean là công ty bán lẻ quần áo qua bưu điện.

Tuy vậy, sử dụng chuẩn mực để tìm kiếm ý tưởng mới vẫn có những trở ngại. Phải làm gì, nếu áp dụng chuẩn mực không dẫn đến một ý tưởng gì mới. Rất có thể là chưa có người nào ở các công ty khác, có sáng kiến mới có thể áp dụng được vào quá trình mà đội đang tái lập. Mặc dù vậy, đội tái lập không được lấy đó làm cái cớ cho sự an phận thủ thường. Cách tốt hơn là các đội viên tái lập nên đặt ra thách thức mới cho công ty. Họ có thể tạo ra một chuẩn mực mới có tầm cỡ thế giới.

Cần luôn ghi nhớ rằng việc khảo sát đánh giá các quá trình cũ của công ty sẽ giúp đội tái lập hiểu được rất nhiều về quá trình đó, nhưng không phải để sửa chữa chúng. Sửa chữa quá trình cũ chỉ có thể đem lại sự cải thiện nhỏ, không tương xứng với nỗ lực bỏ ra. Do vậy, các đội tái lập không nhằm mục tiêu cải thiện nhỏ, mà là mục tiêu cải thiện lớn. Nếu chỉ bổ khuyết các quá trình cũ là không đủ.

Thay vào đó, đội quá trình nên tìm cách nghiên cứu các quá trình cũ để có thể biết và hiểu rõ vấn đề cốt yếu trong hoạt động của nó. Các đội viên càng biết nhiều về thực chất của một quá trình, thì càng làm tốt việc thiết kế lại quá trình đó.

CHƯƠNG 8

Kinh nghiệm thiết kế lại quá trình

Đối với nhà văn thì không có gì hồi hộp và đồng thời cũng ái ngại bằng khi trước mắt chỉ là một tờ giấy trắng, hoặc màn hình máy vi tính trống rỗng. Đối với đội tái lập, cũng tương tự như vậy khi họ tiến hành phiên họp đầu tiên về thiết kế lại quá trình. Điều mà toàn đội cần phải làm tại phiên họp này là bắt đầu dựng lên viễn cảnh tương lai của công ty và đề xuất phương thức làm việc mới cho công ty.

Thiết kế lại quá trình là công việc có tính sáng tạo nhất trong toàn bộ quá trình tái lập. Hơn tất cả các khâu khác của quá trình, nó đòi hỏi trí tưởng tượng, lối tư duy quy nạp, có khi cả tính ngang bướng. Trong việc thiết kế lại quá trình, đội quá trình cần từ bỏ những điều quen thuộc và tìm đến những cái bất thường. Thiết kế lại đòi hỏi các đội viên, đặc biệt là đội viên bên trong, phải tạm quên đi những quy tắc, thủ tục và giá trị mà họ đã tin tưởng và tuân theo trong suốt cuộc đời làm việc của mình.

Thiết kế lại quá trình quả là điều đáng ngại cho người khác, vì đội tái lập muốn làm gì thì làm.

Tin buồn đối với ai muốn thiết kế lại quá trình làm việc là ở đây không có sẵn thuật toán và quy trình cố định nào cả. Không hề có quy trình 7 bước hay 10 bước để có thể dẫn đến một bản thiết kế quá trình mới một cách máy móc.

Nhưng tin vui với ai muốn thiết kế lại quá trình là nó đòi hỏi tính sáng tạo, nhưng điều đó không nhất thiết có nghĩa là phải bắt đầu bằng tay không.

Đã có nhiều công ty tiến hành tái lập để từ đó chúng ta rút ra những nét đặc trưng của các quá trình đã được thiết kế lại. Những kỹ thuật đã được áp dụng có hiệu quả đối với công ty này cũng có tác dụng tốt đối với các công ty khác, hoặc ít nhất đối với một bộ phận của công ty đó. Do đó, mặc dù không có quy tắc vững chắc, có thể áp dụng nhanh chóng để thiết kế lại quá trình, nhưng chúng ta vẫn có nguyên tắc chung làm chỗ dựa để thiết kế lại.

Những ai đã qua trường đào tạo kinh doanh hoặc có vài năm trong công tác quản lý công ty đều có thể tiến hành thiết kế quá trình kinh doanh theo kiểu cũ, vì ở đây đã có sẵn những chỉ dẫn được xác lập vững chắc cho việc làm đó. Chẳng hạn như chúng ta đã thấy gần như trực giác rằng trong các quá trình truyền thống, công việc sẽ được phân chia thành những phần việc đơn giản; chúng ta biết được giới hạn phạm vi kiểm soát của cán bộ quản lý; chúng ta biết được tính kinh tế của sản xuất theo quy mô lớn, sự cần thiết của việc kiểm tra, tinh thần trách nhiệm và tính toán kinh phí. Với một hoạt động kinh doanh nào đó, chẳng hạn việc thanh toán tiền cho người cung cấp hàng sau khi lô hàng đã được giao thì hầu như ai đã qua hoạt động kinh doanh, thì đều có thể thiết kế quá trình truyền thống đó không có khó khăn gì.

Những quá trình làm việc mới cũng có những đặc điểm và khía cạnh chung được lập đi lập lại. Tuy chưa có nhiều người biết rõ điều đó là gì, nhưng những nguyên tắc về tái lập mà chúng tôi trình bày trong cuốn sách này là sự phản ánh những quy tắc đó.

Đến một ngày nào đó, những đặc điểm của quá trình kinh doanh đã được tái lập cũng sẽ trở nên rõ ràng và phổ biến như các quá trình kinh doanh cổ điển đang tồn tại ngày nay. Sở dĩ hiện nay những đặc điểm và khía cạnh của các quá trình mới chưa được mọi người nhận rõ là vì nó còn quá mới mẻ. Nó chưa trở thành một phần trong nhận thức phổ biến

của mọi người.

Vậy thì đội tái lập phải làm cách nào để tiến hành công việc thiết kế lại? Vào buổi sáng của ngày đầu tiên tiến hành thiết kế lại quá trình, các đội viên đã có mặt tại phòng họp, mùi cà phê bốc lên nghi ngút, và bảng viết còn để trống không. Vậy họ sẽ phải bắt đầu từ đâu bây giờ?

Thiết kế lại quá trình là công việc đầy hấp dẫn vì nó có tác động lớn đối với công ty, nhưng nó cũng không nhất thiết là đáng gờm. Chúng tôi đã lập ra một số kỹ thuật mà đội có thể dùng để bắt đầu khởi động công việc của mình, chúng tôi còn có những gợi ý làm thế nào để giữ cho những dòng suy nghĩ sáng tạo liên tục nảy sinh trong quá trình thiết kế lại.

Trong chương này, chúng tôi sẽ trình bày việc thiết kế lại theo hai cách. Trước tiên chúng tôi sẽ đưa bạn đọc tham dự một kịch bản ngắn minh họa ngày làm việc đầu tiên của phiên họp thiết kế lại đã diễn ra như thế nào. Mục đích của chúng tôi ở đây là cho bạn đọc có một cảm giác đối với quá trình thiết kế lại, để thấy rằng nó không có gì là bí hiểm, hoặc khó khăn quá lớn. Thế rồi, chúng tôi sẽ giới thiệu và minh họa một số kỹ thuật và phương tiện mà các đội tái lập cho là hữu ích, giúp họ thiết kế lại quá trình.

Phiên họp thiết kế lại

Cảnh: Một cuộc họp của đội tái lập tại công ty bảo hiểm "Imperial Insurance" tuy đây không phải là công ty có thực, nhưng nó đặc trưng cho các công ty bảo hiểm ô tô.

Nhiệm vụ của đội tái lập là thiết kế lại quá trình giải quyết các đơn yêu cầu bồi thường tai nạn của khách hàng, cho công ty Imperial là công ty mà những năm gần đây các khoản chi đền bù tăng vọt. Hãy tưởng tượng đây là phiên họp đầu tiên của đội để tiến hành thiết kế lại, và bạn đọc là người bên ngoài được mời tham dự cuộc họp này. Tất cả những điều bạn biết về kinh doanh bảo hiểm cũng như những người bình thường đã biết, cộng thêm vài điều mà đội trưởng giới thiệu trước khi cuộc họp bắt đầu.

Điều thứ nhất, đội trưởng nói, công ty Imperial cho rằng công ty đã

chi trả đền bù nhiều hơn mức đáng có trong việc giải quyết các đơn xin bồi thường các vụ tai nạn ô tô. Chi phí đền bù gồm hai khoản chính: một khoản bồi thường thiệt hại cho người bị thương tích, và một khoản đền bù hư hỏng đối với xe ô tô. Số tiền thanh toán cả hai khoản này đang tăng lên rất nhanh.

Lãnh đạo công ty cho rằng, do phí điều trị chữa bệnh nói chung ngày càng đắt, cho nên không có gì ngạc nhiên khi các khoản thanh toán về y tế, thuốc men ngày càng lớn, nhưng ngược lại khoản thanh toán về hư hại ô tô tăng lên là vô lý. Vì vài năm trước đây, khách hàng bắt đầu mua hợp đồng bảo hiểm, trong đó khoản đền bù sẽ bị khấu trừ đi nhiều trong trường hợp xe ô tô đâm nhau và ý kiến trong ngành đều cho rằng các đơn yêu cầu đền bù do xe đâm nhau đã giảm đi. Nhưng thực tế nó không giảm đi mà còn tăng lên. Khách hàng hình như mua hợp đồng bảo hiểm loại có khấu trừ cao để giảm tiền đóng bảo hiểm nhưng sau khi xảy ra tai nạn, họ tìm cách bắt công ty phải thanh toán đầy đủ chi phí sửa chữa xe. Chẳng hạn, khách hàng có thể thông đồng với xưởng sửa chữa xe để khai tăng giá sửa xe lên cao hơn chi phí sửa xe thực tế để bù đắp khoản bị khấu trừ do đâm xe.

Điều thứ hai, đội trưởng nói: công ty Imperial cũng có vấn đề chi phí trong nội bộ. Cứ mỗi 7USD công ty chi trả để đền bù cho khách thì công ty phải bỏ thêm 1USD chi phí nội bộ cho việc xử lý. Hơn nữa, thời hạn trung bình để công ty giải quyết một yêu cầu đền bù bảo hiểm là phải mất 45 ngày, và đó là trong trường hợp khách hàng không đòi đưa vấn đề ra tòa để xử lý.

Sau đó đội trưởng giới thiệu tóm tắt quá trình giải quyết một đơn yêu cầu đền bù của khách hàng tại công ty Imperial. Mỗi khi có tai nạn xảy ra, trước hết khách hàng sẽ gọi đại lý của mình rồi đại lý báo cho công ty biết. Phải mất đến ba ngày công ty mới nhận được thông báo bằng điện thoại, bưu điện hoặc trực tiếp, rồi mới chuyển thông tin đó vào máy tính, và cử người đại diện có năng lực phù hợp để giải quyết công việc.

Công việc đầu tiên của người đại diện sau khi được cử là kiểm tra lại

hợp đồng bảo hiểm của khách hàng xem còn có hiệu lực tại thời điểm xảy ra tai nạn hay không. Nếu không, việc xử lý coi như kết thúc tại đó. Nếu hợp đồng còn hiệu lực thì quá trình xử lý sẽ tiếp tục.

Các chuỗi công việc tiếp theo là xung quanh việc trả lời hai câu hỏi cơ bản: công ty bảo hiểm của bên nào trong vụ tai nạn sẽ là người chịu trách nhiệm thanh toán và khoản đền bù trong vụ này là bao nhiêu?

Để xác định các khoản chi phí, người đại diện bảo hiểm sẽ phải thảo luận với bác sĩ và bên bị thiệt hại về thương tích và cách chạy chữa, rồi lập ra bản định mức để dự tính chi phí sửa chữa chiếc xe bị tai nạn. Nhưng công việc này dĩ nhiên sẽ đòi hỏi rất nhiều cú điện thoại liên hệ.

Để xác định bên nào sai trong vụ tai nạn, người đại diện bảo hiểm sẽ phải lập kế hoạch đi phỏng vấn người được bảo hiểm, những người đòi đền bù khác, các nhân chứng, và cảnh sát; người đại diện có thể còn phải đi lại nhiều lần gặp những người có liên quan trên, kể cả đến xem hiện trường.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc xác định chi phí sửa chữa xe và chi phí chữa chạy người bị tai nạn: Mức độ hư hại thực sự của chiếc xe cần được sửa chữa tới đâu? Liệu có phải dùng phụ tùng thay thế của nhà máy sản xuất ô tô hay có thể dùng phụ tùng khác mua ở thị trường. Việc chạy chữa người bị thương đến mức nào là được.

Các câu hỏi trên không dễ gì trả lời, và người đại diện công ty bảo hiểm có thể phải mất đến 35 ngày kể từ ngày xảy ra tai nạn để thu thập đủ thông tin cần thiết để quyết định xem công ty có đền bù thiệt hại theo yêu cầu của khách hàng hay không, và nếu có, thì khoản đền bù là bao nhiêu?

Nếu như các bên đều chấp nhận khoản đền bù đã được nêu ra thì quá trình giải quyết đền bù coi như kết thúc, sau khi đã kéo dài trung bình là 45 ngày. Nếu khách hàng đòi đưa ra tòa để xử thì quá trình giải quyết đó có thể còn kéo dài chưa biết đến bao giờ kết thúc. Quá trình kiện tụng kéo dài đến 5 năm là chuyện thường.

Theo đội trưởng, thì tính trung bình tất cả các vụ mà công ty Imperial đền bù khách hàng, thì khoản thanh toán cho mỗi vụ là 3.500 USD. Còn chi phí nội bộ để giải quyết mỗi vụ là 500 USD.

Trên đây là tất cả những gì bạn đọc và đội tái lập biết về việc giải quyết các vụ đền bù bảo hiểm của công ty Imperial (là trường hợp điển hình của ngành bảo hiểm ô tô). Nhiệm vụ được giao cho đội tái lập là thiết kế lại quá trình sao cho việc kinh doanh bảo hiểm ô tô của công ty Imperial thu được nhiều lợi hơn. Các đội viên ngơ ngác nhìn lẫn nhau và ngược nhìn lên chiếc bảng màu vàng để trống trước mặt họ. Phải bắt đầu công việc từ đâu đây?

Một đội viên nói: "Phải tách các vụ có người bị thương và không có người bị thương ra, vì rằng trong trường hợp có người bị thương công ty phải chi trả nhiều hơn".

Một người khác nói: "Chẳng hạn loại đền bù lớn, loại đền bù nhỏ. Đôi khi có trường hợp bị thương nhẹ hoặc không có ai bị thương, nhưng lại có tài sản lớn bị tổn thất".

Đội trưởng nói: "Được rồi, chúng ta sẽ phân loại theo chi phí đền bù: loại nhỏ và loại lớn. Thế nào là loại nhỏ? Chẳng hạn như trường hợp không có ai bị thương và hư hại vật chất là nhỏ. Còn loại lớn là trường hợp còn lại. Nếu chúng ta làm như vậy, thì sao? Làm thế nào để chúng ta xử lý hai loại trường hợp khác nhau này?"

Một phụ nữ ngồi bên kia chiếc bàn nói: "Được rồi, hiện nay trên cơ sở những chi phí gián tiếp và các chi phí khác, chúng ta tính chi phí xử lý công việc cho một giờ làm việc đối với các vụ nhỏ và các vụ lớn đều giống nhau. Do đó tôi nghĩ chúng ta phải giải quyết nhanh các vụ nhỏ, vì nó không đáng để chúng ta mất nhiều thời gian".

Một người đàn ông ngồi ở đầu bàn nói: "Nếu chúng ta không cần phải xử lý các vụ nhỏ nữa, thì sao nào? Liệu có sao không nếu chúng ta thanh toán thẳng cho khách hàng bất kể nội dung là gì, miễn là chi phí đó nhỏ hơn mức đã quy định."

Đội trưởng nói: “Tôi không biết, nếu chúng ta làm như vậy cái gì sẽ xảy ra?”

Một người phụ nữ ngồi đối diện với bạn nói: “Chúng ta phải làm cái gì đó”.

Một người đàn ông ngồi cuối bàn nói: “Chúng ta nên để đại lý bảo hiểm làm việc đó, nếu như tiền bồi thường nhỏ hơn mức quy định thì cứ để đại lý giải quyết. Đại lý có thể thanh toán thẳng cho khách hàng. Làm như thế công việc sẽ được giải quyết nhanh hơn. Các đại lý sẽ xây dựng được mối quan hệ gắn bó với khách hàng, còn chúng ta không phải đầu tư thời gian vào các trường hợp đó”.

Khi đội trưởng ghi trên bảng tóm tắt các ý kiến thì một người ngồi bên tay trái của bạn đưa ra ý kiến: “Hãy để xưởng sửa chữa ô tô đứng ra giải quyết”.

Mọi người quay lại nhìn vào anh ta vì xưởng sửa chữa ô tô xưa nay không được coi là người bạn tốt của công ty bảo hiểm.

Đội trưởng sau vài giây ngập ngừng cuối cùng đã lên tiếng: “Thật là một ý kiến hay”, “Chúng ta hãy để xưởng sửa chữa ô tô xử lý việc này”.

Người đàn ông nói: “Đúng rồi. Dù sao họ cũng là người định ra giá cả sửa chữa ô tô. Có thể đây là cách để chúng ta kéo họ làm việc cho chúng ta, thay vì để họ đi đồng lõa với khách hàng tìm cách bòn rút chúng ta”.

Một ý nghĩ điên rồ chẳng? Không phải như vậy. Thông thường, khi xe bị hư hại, Công ty Imperial cử một nhân viên kiểm định đến xem tình trạng xe để xác định giá sửa chữa xe hợp lý. Trong khi đó khách hàng cũng tự đánh giá mức thiệt hại của chiếc xe của mình. Thế rồi giữa công ty bảo hiểm và khách hàng đâm ra cãi nhau về giá sửa chữa chiếc xe. Thử hỏi như vậy cuối cùng ai là người hài lòng? Thường thì chẳng có ai cả.

Một người đàn ông đại diện cho bộ phận bán hợp đồng bảo hiểm nói anh ta không cho ý kiến trên là điên rồ. Anh ta hỏi: “Chúng ta sẽ cho khách hàng cái gì bây giờ?” “Một tờ séc chẳng? Nhưng cái mà khách hàng thực sự cần là gì? Chắc là chiếc xe đã được sửa chữa. Cái gì sẽ xảy ra nếu chúng

ta phân loại các mức đền bù, và đối với trường hợp không có người bị thương và xe bị hư hại nhẹ thì chúng ta bảo khách hàng họ chỉ cần đưa chiếc xe của họ đến xưởng sửa chữa, rồi xưởng sẽ tự lo liệu lấy, hoặc tốt hơn nữa là cho khách hàng xem bản danh sách các xưởng sửa chữa xe mà chúng ta đã duyệt, rồi để khách hàng tự chọn lấy xưởng nào mà họ thấy tiện nhất, rồi để cho xưởng đó tiến hành sửa chữa”.

Tất nhiên, có người nêu ra trường hợp có gian lận thì sẽ giải quyết ra sao? Chẳng hạn xưởng sửa chữa xe có thể viết giả mạo hoá đơn hoặc khách có thể dựng lên tai nạn giả để đòi bồi thường, thế là cuộc họp lại tiếp tục bàn cãi. Những điểm mấu chốt được nêu ra trong cuộc thảo luận như sau: Trước tiên, công ty sẽ phải lựa ra những xưởng sửa chữa ô tô được ưu tiên, đó là những xưởng coi trọng làm ăn ổn định và lâu dài. Các xưởng đó sẽ hợp tác với công ty Imperial trong việc định kỳ xem xét lại giá cả và chất lượng sửa chữa. Còn đối với khách hàng không lương thiện, công ty Imperial có thể dựa vào tính chất thường xuyên của những yêu cầu đòi bồi thường để làm thêm căn cứ khi phân loại đền bù.

Đội trưởng kết luận: “Như vậy, đây sẽ là kiến nghị mà chúng ta cho rằng sẽ có kết quả. Chúng ta sẽ lập ra một hệ thống phân loại đền bù. Chúng ta thử lựa ra một trường hợp yêu cầu bồi thường cho một vụ tai nạn không có người bị thương và chỉ có hư hại nhẹ. Đó là trường hợp của một khách hàng mà trong suốt 10 năm không hề có một yêu cầu bồi thường nào. Chúng ta có thể tin rằng đây không phải là trường hợp gian lận. Và khoản đền bù cho trường hợp này cũng không lớn. Chúng ta cũng tin rằng xưởng sửa chữa ô tô trong trường hợp này cũng không tìm cách bòn rút chúng ta, vì chúng ta sẽ tiến hành kiểm toán thống kê lại. Do đó, chúng ta sẽ gửi cho khách hàng một bản danh sách những xưởng sửa chữa ô tô đã được chấp thuận và sẽ thanh toán hoá đơn khi họ đưa đến. Làm như thế thực sự là đơn giản, giảm đi rất nhiều chi phí hành chính, và chúng ta sẽ giải quyết được việc thanh toán đền bù trong thời gian nhanh hơn trước nhiều”.

Đội trưởng ghi trên bảng trong một phút rồi nói các đội viên xem còn

ý kiến gì thêm đối với sáng kiến giải quyết nhanh đơn yêu cầu bồi thường của khách hàng.

Việc giải quyết yêu cầu đền bù theo quá trình bảo hiểm cũ thì thời gian luôn luôn được coi là yếu tố rất quan trọng. Hầu hết các bộ phận trong công ty giải quyết yêu cầu đền bù thường nghĩ rằng thời gian thanh toán cho khách hàng càng chậm bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu, vì công ty có thể giữ khoản tiền cho công ty được lâu hơn và thu được nhiều lợi nhuận từ khoản tiền đó. “Tại sao chúng ta muốn đẩy nhanh tốc độ giải quyết công việc?”. - Đội trưởng hỏi và nhìn các đội viên.

Một người đàn ông ngồi bên cạnh từ nãy đến giờ chưa phát biểu câu nào, nay lên tiếng: “Tôi sẽ giải thích vì sao? Vì nó sẽ giúp khách hàng tránh xa các luật sư chuyên về thiệt hại thể nhân. Trong toàn ngành bảo hiểm ô tô, số liệu thống kê cho thấy khi có một luật sư dính dáng vào, thì số tiền thanh toán cho khách hàng sẽ lớn hơn nhiều lần so với không có luật sư dính vào”.

“Khi nào thì khách hàng chắc chắn sẽ nhờ đến luật sư?” Người đàn ông hỏi một cách đầy triết lý. “Ngay từ đầu khi xảy ra tai nạn, khách hàng gọi ngay đại lý bảo hiểm. Khách hàng đang trong tình trạng căng thẳng, tức tối và khó chịu. Còn đại lý bảo hiểm thì ghi chép đủ loại thông tin, số liệu, rồi cái gì diễn ra? Chẳng có cái gì diễn ra cả. Chúng ta mất cả tuần lễ hoặc hơn để đẩy qua đẩy lại hồ sơ giấy tờ, còn khách hàng thì cảm thấy chẳng có ai làm gì cho họ cả. Do đó chẳng có gì lạ nếu khách hàng phải nhờ đến luật sư”.

“Cái gì thực sự diễn ra trong mấy ngày đầu đó?” - Đội trưởng nhắc nhở các đội viên của mình - “Có phải là các bản báo cáo còn nằm ở đâu đó trong giá đựng tài liệu? Chúng ta còn phải đi tìm cho ra người đại diện bảo hiểm, nhưng có thể lúc đó ông ta đang đi nghỉ phép đâu đó, hoặc đang trên đường đi xử lý một vụ khác chẳng hạn. Như vậy chúng ta cũng có làm việc gì đó, nhưng khách hàng thì chẳng thấy chúng ta làm gì, trong khi đó công ty lại chịu thêm chi phí giải quyết đền bù.”

Có người gợi ý công ty đăng ký số điện thoại 800 để khách hàng sử

dụng (tại Mỹ số điện thoại bắt đầu bằng 800 là số điện thoại do các công ty trả tiền thay cho khách hàng - ND). Có người còn gợi ý nên có đội điều tra các vụ tai nạn thường trực suốt 24/24 tại công ty. Có người gợi ý cho khách hàng đặt máy điện thoại di động trong ô tô. Có người đề nghị đặt túi khí báo động trong xe, khi xe bị tai nạn túi khí bị vỡ, sẽ tự động báo tín hiệu về công ty. Người khác gợi ý nên nối vào hệ thống thông tin của cảnh sát để thông báo kịp thời các vụ tai nạn.

Đội trưởng kêu lên: “Tốt! Tốt lắm” và ghi những ý kiến đó lên bảng. “Vấn đề nêu lên là cần thông báo nhanh chóng về vụ tai nạn xảy ra. Chúng ta hãy tổng kết lại từ đầu đến nay chúng ta đã đạt được gì. Thông qua một cơ chế nào đó, chúng ta phải rút ngắn thời gian cần thiết để bắt đầu một quá trình giải quyết yêu cầu đền bù. Chúng ta phải nhận được thông báo nhanh về vụ tai nạn xảy ra. Chúng ta phải kiểm tra các khoản chi phí, tiếp nhận những số liệu cơ bản về vụ tai nạn, rồi tiến hành phân loại các vụ tai nạn. Đối với trường hợp đơn giản, thì sẽ làm thế nào? Chúng ta sẽ để đại lý bảo hiểm thanh toán, hoặc để khách hàng đưa xe ô tô đến một trong các xưởng sửa chữa mà chúng ta đã ưu tiên lựa chọn, để tiến hành sửa chữa xe bị hư hỏng. Còn đối với các trường hợp khác, là những trường hợp chúng ta không xử lý nhanh được, thì sao? Liệu có quy tắc cũ nào cần phá vỡ ở đây không? Ai có ý kiến nào?”

Đến lượt bạn lên tiếng (đây là lần đầu tiên bạn phát biểu tại cuộc họp về thiết kế lại quá trình): “Tôi không hiểu biết nhiều về bảo hiểm, nhưng xuất phát từ những điều tôi đã từng nghe, hình như có một quy tắc mà tôi nghĩ cần phải phá vỡ. Đó là quy tắc nói rằng công ty sẽ không làm gì nhiều cho khách hàng yêu cầu đền bù cả, cho đến khi quyết định được ai là người có lỗi. Từ góc độ nhìn của khách hàng tôi nghĩ rằng quy tắc ở đây phải là: trước hết cứ khắc phục hậu quả đã, rồi sau đó mới quyết định lỗi thuộc về ai”.

Đội trưởng tán thành ý kiến của bạn: “Đó là một ý kiến hay về một quy tắc cũ cần phải phá vỡ”. “Cái gì sẽ xảy ra, nếu chúng ta phá vỡ quy tắc? Có thể chúng ta không cần đến quy tắc nói rằng cái gì cần làm trước,

chúng ta bắt tay ngay vào công việc từ hai phía, vừa khắc phục hậu quả, vừa tìm người có lỗi. Chúng ta không đợi đến khi tìm được người có lỗi mới thanh toán”.

“Khoan đã, khoan đã” một đội viên tái lập kêu lên, người này không thông với ý kiến cho rằng công ty thanh toán tiền trước khi xác định công ty mắc nợ. Thế là cuộc thảo luận lại tiếp tục. Rồi đội đi đến kết luận rằng công ty có thể thanh toán tiền đền bù một cách dễ dàng, dù công ty không mắc nợ, vì hầu hết các trường hợp công ty đều được hoàn lại khoản tiền đó từ các công ty bảo hiểm khác. Ngoài ra, tổng chi phí sẽ còn giảm bớt hơn nữa, nếu công việc được tiến hành nhanh sẽ giảm được số trường hợp kiện cáo đối với công ty.

Đội trưởng hỏi tiếp: “Chúng ta cần phải làm gì nữa?”. “Dứng trên quan điểm của khách hàng yêu cầu đền bù, thì còn vấn đề gì? Vị khách của chúng ta (chính là bạn) đã nêu ra điểm này”.

- Một người nói: “Thiếu mối liên hệ lẫn nhau”.

- “Có nghĩa là gì?”

- “Chúng ta vẫn làm việc, nhưng khách hàng cứ nghĩ là chẳng có gì được xúc tiến cả”. Đội trưởng nói: “Giả sử anh là người yêu cầu đền bù, anh đang nằm trong bệnh viện. Anh bị thương ở lưng anh không biết tình hình xe cộ của anh ra sao cả. Thử hỏi, anh sẽ cảm thấy thế nào? Chắc là khó chịu. Vậy chúng ta phải làm gì?”.

- Một đội viên nói: “Chúng ta phải cử ai đó đến an ủi anh ta tại bệnh viện”.

- “Dùng rồi”, một đội viên khác nói: “Nói rộng hơn, chúng ta phải bỏ tư tưởng cho rằng tất cả vai trò của chúng ta chỉ là cấp phát séc là xong. Mục tiêu của chúng ta cần phải thay đổi. Thay vì cấp phát séc, chúng ta phải làm cho khách hàng vừa lòng”.

- Đội trưởng hỏi: “Thế chúng ta phải làm thế nào?”

- Đội viên trả lời: “Chúng ta phải giải quyết vấn đề của khách hàng”.

- “Bằng cách nào?”

Thế là cuộc họp lại thảo luận các vấn đề của khách hàng là gì, và làm thế nào để giải quyết các vấn đề đó. Chẳng hạn, cách giải quyết hiện nay của công ty là cho phép khách hàng có xe bị hỏng do tai nạn, được thuê xe dùng tạm trong khi chờ sửa chữa xe. Nhưng đội tái lập thấy rằng cách đó không giải quyết được khó khăn của khách hàng. Điều đó dẫn khách hàng đến việc tự họ phải lo liệu lấy, để rồi sau đó công ty phải thanh toán trả lại. Và giá cả vẫn cứ là đắt hơn, nếu khách hàng đi trả tiền cho đại lý thuê xe. Do đó, công ty cần phải có hợp đồng giao kèo tốt hơn với đại lý cho thuê xe.

Đến lúc này cả đội quyết định đưa danh sách những người yêu cầu đền bù để thảo luận cho dễ dàng hơn. Anh Joe được công ty Imperial bảo hiểm và xe của anh ta bị hư hại. Còn người lái chiếc xe kia là cô Sally, cô ta được một công ty khác bảo hiểm. Không những xe cô ta bị hư hỏng nặng mà bản thân cô ta còn phải nằm bệnh viện vì bị thương ở cổ và lưng.

Một đội viên nói: “Chúng ta sẽ làm thế này: Khi Joe gọi điện đến nói xe của anh ta bị hỏng hoàn toàn. Chúng ta nói: “Ồ thật là không may. Nhưng không sao, chúng tôi sẽ điều chiếc xe khác để anh đi tạm, xe sẽ có mặt tại nhà anh trong vòng một giờ đồng hồ nữa. Như thế Joe có vui mừng không? Chắc là, rất vui sướng. Còn chúng ta sẽ tiết kiệm được chi phí vì chúng ta sẽ điều cho Joe xe cỡ trung bình, chứ không phải xe Lincoln nếu như để Joe tự đi thuê, và chúng ta sẽ phải trả có 10 USD một ngày cho chiếc xe đó thay vì 30 USD, nếu Joe đi thuê”.

Đội tái lập cũng không quên nghĩ tới cô Sally. Tuy công ty Imperial không phải là người bảo hiểm cho cô ta, nhưng tại thời điểm này chưa thể biết chắc rằng ai sẽ là người phải đền trong vụ tai nạn này? Vậy tại lúc này, thái độ của công ty đối với cô Sally nên như thế nào? Cả đội quyết định phải là hữu nghị và thông cảm. Sally cần đến sự ân cần và thông cảm, do ai đó từ công ty Imperial đến thăm cô tại bệnh viện. Cử chỉ đó là thông điệp công khai nói rõ thái độ của công ty chúng tôi đến đây để giúp đỡ. Còn thông điệp ngầm là gì? Đó là: Đừng nên kiện cáo. Ngoài ra, nếu công

ty dành cho Sally sự phục vụ chu đáo, biết đâu cô ta có thể quay sang công ty của chúng ta cũng nên. Và như vậy việc xử lý một vụ đền bù trở thành một cơ hội để bán hợp đồng bảo hiểm.

Một người trong đội nói, một điều mà khách hàng ưa thích là họ không phải tìm đến nhiều người khi giải quyết một yêu cầu đền bù. "Làm thế nào nếu chúng ta muốn khách hàng chỉ cần thông qua một người để giải quyết công việc thôi?"

Đội trưởng nói: "Được rồi, nếu chúng ta muốn như thế, thì phải làm sao?" Đội thảo luận tiếp và cho rằng cần phải cử ra một quản trị viên chuyên vụ. Hiện cô Sally đang nằm viện và cô ta đang lo lắng về chiếc xe của mình. Do đó, quản trị viên chuyên vụ sẽ phải lo liệu chuyện đó cho cô ta.

Sally có một loạt các bác sĩ chăm sóc sức khỏe cho cô ta, nhưng không có ai đi lo giải quyết các vấn đề khác không liên quan đến sức khỏe của cô cả. Chính quản trị viên chuyên vụ có thể giúp đỡ việc đó. Đội trưởng chỉ cho mọi người thấy nhờ chủ động trước tình hình, quản trị viên chuyên vụ có thể bảo đảm việc cô Sally được điều trị tốt nhưng không quá mức cần thiết, và như vậy có nghĩa là công ty sẽ tiết kiệm được chi phí hơn nữa.

Đó là kết quả mà đội tái lập đạt được trong phiên họp đầu tiên về thiết kế lại quá trình. Các đội viên chưa phải đã kết thúc công việc của mình. Họ còn hàng loạt các vấn đề để phân tích, và nhiều chi tiết để kiểm tra lại, nhưng họ đã kết thúc được một ngày làm việc tốt đẹp. Họ đã vượt qua được trở ngại đầu tiên, đó là thách thức trước việc đưa ra những ý tưởng mới lạ. Họ đã không bị dính chặt vào những tư duy cũ kỹ. Họ đã có khả năng pha trộn màu khác với công thức cũ, biết suy nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ cũ. Và đội trưởng biết cách làm cho các đội viên động não để đưa ra những ý kiến mới mà thoát nhìn có vẻ như vô nghĩa; chẳng hạn ý kiến để cho xưởng sửa chữa ô tô tự giải quyết việc sửa chữa đền bù cho khách hàng đối với trường hợp tai nạn loại nhẹ, mà công ty không phải điều tra, giám sát. Những lời nói của đội trưởng như: "Thật là một ý kiến

hay", đã khuyến khích các đội viên khác tiếp tục đưa ra những ý kiến khác xa hơn.

Trong ví dụ này, các đội viên đã sử dụng một kỹ thuật mà chúng tôi luôn cho là hữu ích. Họ đã áp dụng một nguyên tắc của tái lập nói rằng công việc sẽ được tổ chức tốt nhất xung quanh kết quả, chứ không phải nhiệm vụ, cho đến tận cùng để xem kết quả của nó tới đâu. Nhờ vậy họ đã đưa ra được sáng kiến tốt, như sáng kiến về sửa chữa xe.

Chúng ta hãy xem xét làm cách nào đội có thể áp dụng các nguyên tắc của tái lập trong công việc của mình. Nguyên tắc mà chúng tôi nêu ra ở đây hoàn toàn không phải là độc nhất; quả thực, sự tiếp tục phát hiện và làm rõ các nguyên tắc để làm cơ sở cho các quá trình tái lập, là một trong những nỗ lực lớn của chúng tôi. Tuy nhiên, dưới đây chúng tôi sẽ minh họa cách áp dụng các nguyên tắc thiết kế mới như thế nào để có thể làm nảy sinh những sáng kiến mới có sức mạnh.

Nguyên tắc : Càng ít người tham gia vào việc thực hiện quá trình tái lập càng tốt.

Không phải tất cả các quá trình làm việc được thiết kế lại, cuối cùng sẽ chỉ nằm trong tay một người, nhưng nếu đạt được mục tiêu này sẽ là điều rất hay. Hãy thử tưởng tượng xem: khi chỉ có một người đứng ra giải quyết toàn bộ một yêu cầu đền bù bảo hiểm. Nếu làm như vậy, thì cái gì cần bỏ và những cái gì cần ghép lại với nhau? Những công việc gì sẽ được chuyển cho bên ngoài, chẳng hạn xưởng sửa chữa ô tô? Nếu như đội tái lập tại công ty bảo hiểm Imperial áp dụng nguyên tắc một người xử lý công việc như vừa nói, thì chắc hẳn đội đã nảy ra ý kiến về quản trị viên chuyên vụ. Nói rộng hơn, thử tưởng tượng khi chỉ có một người làm toàn bộ công việc liên quan đến quá trình tạo ra một sản phẩm. Người đó phải làm như thế nào? Người đó cần có sự hỗ trợ giúp đỡ gì? Cần áp dụng kỹ thuật như thế nào? Đó là những loại câu hỏi làm nảy ra những ý kiến lớn.

Từ đặt câu hỏi dựa trên những nguyên tắc của tái lập và tìm ra những câu trả lời cho câu hỏi đó là một kỹ thuật mà đội viên tái lập có thể sử dụng để thúc đẩy quá trình thiết kế lại. Mục đích của việc nêu lên các câu hỏi trên không phải để đi đến đáp số cuối cùng mà là để kích thích tư duy sáng tạo của các đội viên.

Kỹ thuật khác mà chúng tôi cho rằng bổ ích cho việc kích thích suy nghĩ của các đội viên là xác định và loại bỏ các giả thiết.

Giả thiết là những điều người ta tin là đúng và người ta luôn nhấn mạnh, lấy nó làm chỗ dựa trong các quá trình kinh doanh hiện tại. Chẳng hạn, nhân viên bán hàng tại chỗ thường không được phép đặt điều kiện cho giao kèo mua bán là do hậu quả của một giả thiết cho rằng những nhân viên bán hàng sẽ đặt lợi ích riêng của mình trên lợi ích của công ty, viết giao kèo chỉ nhằm mục đích nhận được tiền hoa hồng. Thông lệ chỉ trả tiền cho người cung cấp hàng sau khi người mua nhận được hàng hoá là dựa trên giả thiết không đặt ngang hàng việc nhận được hàng hoá với việc đặt mua hàng. Nếu như công ty muốn duy trì đặt trạm phân phối hàng ở địa phương, cũng có thể là do giả thiết cho rằng trạm phân phối ở địa phương phục vụ khách hàng tốt hơn trung tâm phân phối.

Đội tái lập có thể đảo ngược các giả thiết hoặc vất bỏ hẳn các giả thiết, để xem cái gì còn lại cho quá trình mà họ đang tiến hành thiết kế lại.

Đội tái lập của công ty bảo hiểm Imperial đã gián tiếp đảo ngược giả thiết cho rằng tất cả xưởng sửa chữa ô tô đều chữa với giá cao, từ đó tìm ra cách thức hoặc biện pháp có thể được để khắc phục tình trạng đó. Họ cũng xác định điều cần phải làm để cho giả thiết đó không còn đứng vững nữa. (Trong trường hợp này đó là đình kỳ kiểm tra lại hoạt động của xưởng sửa chữa ô tô).

Đội tái lập của công ty Imperial cũng đảo ngược giả thiết cho rằng trước hết cần phải xác định ai là người có lỗi, rồi mới thanh toán tiền đền bù. Kết quả việc làm của họ là đưa đến một quá trình giải quyết công việc nhanh gọn hơn.

Một trong các khẩu hiệu in trên áo thun ở những năm 1960 viết "Hãy xét lại nhà cầm quyền". Tương tự như vậy, chủ nhân quá trình nên mua áo thun cho các đội viên của mình với những khẩu hiệu của những năm 90 là "Hãy xét lại các giả thiết".

Kỹ thuật thứ ba mà đội tái lập có thể dùng để kích thích tính sáng tạo là tận dụng sức mạnh phá vỡ của kỹ thuật tin học.

Như chúng tôi đã nhấn mạnh ở chương 5, cấu trúc của quá trình kinh doanh hiện thời phản ánh sự hạn chế của thời đại kỹ thuật tiền vi tính mà dựa vào đó người ta thiết kế ra các quá trình. Những hạn chế của kỹ thuật đó, như số lượng bản sao bằng giấy than mà người đánh máy có thể đánh ra. Hoặc là số lượng thông tin mà người ta có thể chuyển đi giữa các trụ sở và nhân viên làm việc tại hiện trường bằng bưu điện hoặc qua điện thoại, đã đặt dấu ấn trong các quá trình hiện nay. Khi chúng ta tìm cách cải thiện các quá trình này, chúng ta vẫn vấp phải trở ngại do những hạn chế đó.

Các đội tái lập có thể phá vỡ sự ràng buộc này bằng cách đột phá bằng khả năng của kỹ thuật tin học hiện đại. Hãy xem loại kỹ thuật nào có thể áp dụng được, và dùng nó cho việc thiết kế lại quá trình.

Chẳng hạn các ngân hàng dữ liệu máy tính nối mạng cho phép công ty Imperial kiểm tra một cách dễ dàng hồ sơ về quá trình đền bù của bất cứ khách hàng nào và về chất lượng và giá sửa chữa mà công ty đã thanh toán cho nhiều xưởng sửa chữa ô tô. Với những năng lực mà trước đây chưa từng có, đội tái lập của công ty Imperial có thể định hình lại quá trình kiểm định thiệt hại của các vụ tai nạn mà thường mất rất nhiều thời gian, tốn kém và dễ làm hại đến mối quan hệ giữa công ty với khách hàng yêu cầu đền bù.

Chúng tôi đã nêu ra ba loại kỹ thuật mà đội tái lập có thể áp dụng để giúp họ đưa ra những ý kiến mới: một là mạnh dạn áp dụng một hoặc nhiều nguyên tắc tái lập; hai là tìm kiếm và phá bỏ các giả thiết; ba là tìm kiếm các cơ hội để áp dụng kỹ thuật một cách sáng tạo. Trong quá trình thiết kế lại, đội có thể thỉnh thoảng quay lại dùng các kỹ thuật này

để kích thích những suy nghĩ mới, hoặc để vượt qua những trở ngại.

Mặc dù công ty bảo hiểm Imperial là công ty không có thật, nhưng những ý tưởng chúng tôi nêu ra trong cuộc thảo luận là hoàn toàn có lý. Tất cả những điều mà đội tái lập của công ty Imperial suy nghĩ là những điều đang được cân nhắc hoặc thực hiện tại các công ty bảo hiểm có thực.

Ngoài các kỹ thuật cụ thể đã được nêu trên, trường hợp của công ty Imperial đã cho những bài học quan trọng về tái lập. Trong các cuộc hội thảo, chúng tôi thường yêu cầu các đại biểu tham dự đóng vai các thành viên của đội tái lập công ty Imperial. Sau đó chúng tôi yêu cầu họ phản ánh kinh nghiệm họ đã có và nói cho chúng tôi biết, ngoài ba kỹ thuật đã nêu, còn có kinh nghiệm gì nữa mà họ rút ra được. Điều bí hiểm là, chúng tôi luôn nhận được câu trả lời như nhau. Dưới đây là những điều mà những người tham gia cho biết họ đã rút ra được:

1. Để thiết kế lại quá trình, không nhất thiết phải là chuyên gia
2. Người đứng ngoài cuộc, giúp được rất nhiều
3. Cần phải loại bỏ những lối suy nghĩ định kiến
4. Điều quan trọng là phải nhìn sự việc với con mắt của khách hàng
5. Việc thiết kế lại tốt nhất là tiến hành tập thể
6. Không cần thiết phải biết nhiều về quá trình cũ
7. Để có được ý kiến hay thì không khó khăn lắm
8. Thiết kế lại là công việc lý thú

Thiết kế lại có thể là công việc lý thú đấy, nhưng cuối cùng sẽ đến thời điểm nghiêm túc mà đội tái lập sẽ phải giải thích họ đã và đang làm gì cho công ty, cho những người sẽ phải điều chỉnh và chịu ảnh hưởng của quá trình do đội thiết kế lại. Đội tái lập phải tiến lên từ chỗ nêu ra ý kiến mới, đến chỗ biến nó trở thành hiện thực. Phần việc đó của quá trình tái lập, có thể sẽ ít lý thú hơn.

CHƯƠNG 9

Bắt tay vào tái lập

Chúng tôi đã cố nán lại cho đến bây giờ mới thảo luận một khía cạnh thiết yếu của tái lập, mà đáng lẽ ra phải đã đề cập ngay từ đầu. Lý do chúng tôi để chậm lại, sau khi bạn đọc đã nắm được tái lập như là một công cụ có sức mạnh và tầm vóc để thay đổi công ty, mới nói tiếp là bởi vì nếu không làm như vậy thì ý nghĩa của đề tài này đã bị lu mờ, điều chúng tôi đang nói đến là thuyết phục những người trong công ty tiếp nhận hoặc chí ít không chống lại các triển vọng thay đổi của công ty, đây là thử thách rất lớn.

Buộc người ta phải chấp nhận sự thay đổi tận gốc phong cách làm việc, hay nghề nghiệp của họ là cuộc đấu tranh không thể giành được chiến thắng chỉ qua một trận đấu. Đây là chiến dịch giáo dục và tuyên truyền kéo dài từ khi bắt đầu quá trình tái lập cho đến khi nó kết thúc. Đây là công việc có tính chất vận động, từ nhận thức về sự cần thiết tái lập, và chỉ kết thúc sau khi mà quá trình thiết kế lại đã được hoàn thành.

Theo quan niệm của chúng tôi, những công ty thành công nhất trong việc vận động nhân viên của mình đổi mới là những công ty đưa ra được lời kêu gọi rõ ràng nhất về sự cần thiết phải tái lập. Những cán bộ quản lý cao cấp trong các công ty này đã làm tốt nhiệm vụ của mình trong việc đưa ra và giải thích hai thông điệp then chốt được chuyển đến những

người làm việc trong công ty. Thông điệp thứ nhất là: chỗ đứng hiện nay của công ty là ở đâu và nguyên nhân vì sao công ty không thể tiếp tục đứng ở vị trí này. Thông điệp thứ hai là: Đây là cái đích mà công ty phải đạt cho bằng được.

Thông điệp thứ nhất phải chứa đựng lý lẽ có tính thuyết phục đối với sự thay đổi. Nó phải truyền đến thông tin có sức lôi cuốn rằng tái lập là cần thiết cho sự sống còn của công ty. Đây là một yêu cầu cốt yếu, vì nếu nhân viên không thấy được sự cần thiết phải thay đổi, thì họ sẽ không chịu chấp nhận và có thể còn gây cản trở nữa. Quá trình xây dựng những lý lẽ này còn có cái lợi nữa là buộc cán bộ quản lý phải xem xét công ty của mình cũng như các hoạt động của nó một cách thực tế trong bối cảnh môi trường cạnh tranh rộng lớn.

Thông điệp thứ hai nói về cái đích mà công ty phải đạt cho bằng được; nó đem đến cho các nhân viên công ty một mục tiêu rõ ràng để nhắm tới. Việc giải thích mục tiêu này sẽ buộc các nhà quản lý phải suy nghĩ một cách rõ ràng về mục đích của chương trình thay đổi và mức độ thay đổi cần phải có thông qua tái lập. Chúng tôi biết các tài liệu mà các công ty thường dùng để giải thích và thông báo về hai thông điệp then chốt này. Tài liệu thứ nhất được gọi là "Bảo cáo về tình huống hành động". Tên gọi tài liệu thì không quan trọng lắm, vì mỗi công ty có thể dùng tên gọi khác nhau. Cái quan trọng là nội dung của tài liệu.

Báo cáo tình huống hành động cần nói rõ vì sao công ty phải tiến hành tái lập. Nội dung phải ngắn gọn, dễ hiểu và có tính thúc giục. Nó không đơn thuần chỉ là lời "kêu cứu" của Lãnh đạo công ty, mà phải là lời kêu gọi hành động, với lý lẽ có sức thuyết phục mạnh mẽ, được hậu thuẫn bằng những chứng cứ thực tế về những tổn thất to lớn nếu không tiến hành tái lập. Chẳng hạn, báo cáo tình huống hành động có thể nêu lên trường hợp công ty bị mất lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh cụ thể nào đó. Hoặc trường hợp công ty đang gặp phải tình trạng xói mòn không ngừng đối với lợi nhuận thu được. Hoặc nếu công ty đang gặp phải thất bại thì báo cáo về tình huống hành động phải lý giải trường hợp đó.

Báo cáo phải nêu rõ được tính bức thiết, nhưng không được phóng đại. Báo cáo tình huống hành động phải có sức thuyết phục tất cả mọi người trong công ty, để không còn ai nghi rằng còn có giải pháp khác ngoài tái lập. Có thể hầu hết sự kiện nêu trong báo cáo tình huống hành động, không phải là cái gì mới được phát hiện, nhưng nhờ tổng hợp chúng lại trong một tài liệu, nên giúp cho người ta dễ nhận thấy tình cảnh công ty đang đứng trước suy sụp.

Báo cáo về tình huống hành động cần phải ngắn gọn, nhiều nhất từ 5 đến 10 trang giấy, và phải nói thẳng. Chúng tôi đánh giá cao một bản báo cáo tình huống hành động dưới đây, do các cán bộ quản lý cao cấp của một công ty dược phẩm lớn soạn thảo, nhằm thuyết phục nhân viên của mình rằng quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm của công ty cần phải được thay đổi tận gốc. Báo cáo tình huống hành động này chứa đựng tất cả các yếu tố chúng tôi nghĩ là quan trọng và nó được trình bày một cách ngắn gọn.

Tình huống hành động của công ty dược phẩm

+ Chúng ta thất vọng vì phải mất nhiều thời gian mới có thể sản xuất và đăng ký loại dược phẩm mới tại Mỹ và các thị trường quốc tế lớn.

+ Các đối thủ chính của chúng ta đạt được chu kỳ phát triển sản phẩm mới ngắn hơn nhiều, vì họ thiết lập được cơ sở nghiên cứu triển khai có quy mô lớn hơn, linh hoạt hơn, và hòa nhập vào mạng lưới toàn cầu, có thể hoạt động với các hệ thống làm việc thực tế và hệ thống thông tin đồng loạt.

+ Xu hướng cạnh tranh đi ngược với cách tổ chức nghiên cứu triển khai độc lập và quy mô nhỏ được xác lập trong các công ty hoạt động phân tán trên khắp thế giới

+ Chúng ta có khả năng cạnh tranh và động cơ kinh tế mạnh để tiến nhanh tới một mô hình hoạt động liên kết toàn cầu: thời gian mỗi tuần lễ chúng ta tiết kiệm được trong quá trình phát triển và đăng ký sản phẩm sẽ kéo dài tuổi thọ thương mại của bảo hộ bản quyền và tạo thêm ít nhất

một triệu đô la lợi nhuận trước thuế hàng năm đối với mỗi loại được phẩm.

Trong báo cáo nêu trên có 5 yếu tố cơ bản thường xuất hiện trong các tình huống hành động có hiệu quả.

- *Bối cảnh kinh doanh*: Khái quát và mô tả điều gì đang diễn ra và cái gì là quan trọng đối với môi trường và công ty hoạt động. Trong trường hợp trên, bản tình huống hành động cho rằng các công ty đối thủ chính đang thiết lập các chu kỳ phát triển sản phẩm ngắn hơn họ nhiều.

- *Vấn đề tồn tại trong kinh doanh* là nguồn gốc mối quan tâm của công ty. Ở đây bản báo cáo tình huống hành động đã thẳng thắn thừa nhận công ty đã mất quá nhiều thời gian trong việc phát triển và đăng ký sản phẩm mới.

- Báo cáo tình huống hành động còn nêu ra *nhu cầu của thị trường*, tức là điều kiện thị trường có những đòi hỏi mới nào mà công ty không thể đáp ứng được. Ở đây là xu hướng cạnh tranh đang đi ngược lại cách tổ chức nghiên cứu và triển khai của công ty.

- *Phần chẩn đoán* của báo cáo các tình huống hành động nêu rõ vì sao công ty không thể đáp ứng yêu cầu hoạt động mới, và vì sao các kỹ thuật sửa chữa, chấp và nhằm đem lại sự cải thiện nhỏ không đem lại kết quả ở đây. Trong trường hợp này, công ty được phẩm mất đi lợi thế cạnh tranh so với các công ty có tổ chức nghiên cứu và triển khai liên kết toàn cầu.

- Cuối cùng, để gạt bỏ mọi nghi ngờ về sự cần thiết phải tái lập, bản báo cáo tình huống hành động kết thúc bằng đoạn nhắc nhở các hậu quả nếu không tái lập, tức là *cái giá phải trả nếu không hành động*. Bản báo cáo nói công ty sẽ mất một triệu đô la lợi nhuận hàng năm cho một loại được phẩm đối với mỗi tuần lễ chậm trễ trong việc phát triển và đăng ký sản phẩm.

Một công ty không nhất thiết phải đứng trước bờ vực phá sản mới có thể tạo ra được tình huống đầy thuyết phục về tái lập. Tình huống hành động có thể thực hiện ngay cả đối với công ty đang hoạt động tốt. Công

ty đó có thể lý giải rằng nếu không tái lập thì sẽ rơi vào tình thế khó khăn, rằng công ty không đáp ứng được đòi hỏi của thị trường hoặc công ty đã không hoạt động tốt như mong muốn. Nếu chỉ như vậy thì khó thuyết phục, do đó báo cáo tình huống hành động cần phải có lập luận có sức thuyết phục mạnh hơn.

Dưới đây là tình huống hành động một công ty sản xuất hàng tiêu dùng đang làm ăn có lãi áp dụng. Lợi kêu gọi đã phác họa bức tranh đen tối về tương lai của công ty nếu nó không tái lập. Báo cáo tình huống hành động này dài hơn báo cáo của công ty được phẩm nhưng có hiệu quả tương tự. Báo cáo mở đầu bằng cái nhìn khái quát ngành công nghiệp của công ty.

Tình huống hành động công ty sản phẩm tiêu dùng

+ Thị trường bán lẻ của công ty đang thay đổi nhanh chóng để mở rộng hoạt động có lãi cho các đại lý phân phối, công ty phải đáp ứng thị trường một cách nhanh chóng bằng chương trình thích hợp, chính xác.

+ Mỗi mạng lưới của công ty có nhu cầu riêng về đổi mới sản phẩm, dịch vụ, khuyến mại, hệ thống bán hàng và đào tạo để có thể cạnh tranh và giành thắng lợi trên thị trường. Chúng ta phải phát triển các quá trình bên trong công ty, các quá trình này lớn lên là nhờ các cơ hội riêng lẻ đó.

+ Nhu cầu về ý thích của khách hàng không ngừng thay đổi, phụ thuộc vào các hình thức mới về bán lẻ, sự kích thích của phương tiện thông tin đại chúng, các sản phẩm mới hoặc sản phẩm thay thế, sự thay đổi của lối sống, và sự phân chia thị phần. Chúng ta không thể phát triển khái niệm sản phẩm hoặc giải pháp bán lẻ hấp dẫn tất cả mọi người được, có những sản phẩm thành công lớn tại thị trường này, nhưng có thể bị từ chối tại thị trường khác.

Tiếp theo đó công ty xem xét một cách logic, dưới góc độ tính cạnh tranh, đối với các yếu tố thúc đẩy sự thay đổi.

+ Hiện nay thời gian từ lúc đánh giá nhu cầu của thị trường đến lúc chuyển giao chương trình mới đến địa điểm bán lẻ, ít nhất là hai năm và

có thể kéo dài đến 3 năm. Hơn thế nữa, quá trình thực hiện phần lớn là theo lối tuần tự. Mỗi một bước, chẳng hạn như giải thích dữ kiện về bán lẻ và nghiên cứu, xây dựng kế hoạch, xác định sự cam kết, ký kết hợp đồng sản phẩm, bán hàng, khuyến mại, xác lập phương thức, đào tạo và lập kế hoạch tung sản phẩm ra thị trường... đều đi qua nhiều bộ phận và đòi hỏi vô số những cuộc họp và sự phê chuẩn.

+ Trong một thị trường năng động, thì chu kỳ kế hoạch 3 năm là không thể chấp nhận được. Ngay cả đối với sản phẩm hoặc chương trình mới được sáng chế đang ở giai đoạn ban đầu, thì cũng sẽ không còn mới nữa, nếu 24 hoặc 36 tháng sau mới đến tay người tiêu dùng. Mỗi liên hệ ngược về tình hình bán lẻ đến quá chậm nên không có ảnh hưởng đến việc thay thế sản phẩm và do đó kéo dài tình trạng hoạt động kém cỏi trên thị trường quá lâu.

+ Thông thường phạm vi đặt kế hoạch và quá trình ra quyết định là rất hẹp và không bao quát được nhiều mang lưới phân phối hàng hoặc các đại lý bán lẻ. Những nơi đó thường bị đặt ra ngoài hoặc đưa vào quá trình quá muộn khi khả năng lựa chọn của công ty hạn hẹp.

+ Nhiều khi chương trình được đưa đến địa điểm bán lẻ nhưng đơn đặt hàng lại đến chậm, các sản phẩm và hàng hóa bị mất mát, còn người bán lẻ hoặc nhân viên tại chỗ thiếu sự huấn luyện cần thiết để có thể lắp đặt hoặc bán được sản phẩm đó.

Báo cáo tình huống của công ty sản phẩm tiêu dùng kết thúc bằng sự nhấn mạnh hậu quả của việc không tái lập:

+ Quá trình làm việc hiện tại của chúng ta không có khả năng đáp ứng được nhu cầu đang tăng cả về tốc độ và độ chính xác. Thay vào đó, nó làm cho nhân viên bị căng thẳng và làm việc quá sức gây ra tình trạng hối hả phút chót, làm tăng số lượng các trường hợp ngoại lệ, và tạo ra một hệ thống làm việc lỏng lẻo. Quá trình hiện tại làm cho công ty phải tiêu tốn hàng triệu đô la do các chi phí làm việc ngoài giờ và làm thêm, do việc chuyển hàng bị thất lạc, và do hoạt động bán lẻ kém và thiếu tin cậy.

+ Chúng ta thường chú ý vào tối đa hóa hiệu quả so với chi phí hơn là vào nhu cầu của thị trường và cách thức hoạt động. Chúng ta đã áp dụng kỹ thuật để cải thiện những việc làm có kết quả thấp. Chúng ta thường đo kết quả hoạt động nội bộ công ty hơn là bằng thước đo của người bán lẻ.

+ Nếu chỉ bằng cách cố gắng làm việc nhiều hơn và hiệu quả hơn nhưng chỉ trong khuôn khổ quá trình đang tồn tại thì chúng ta sẽ không đạt được mục đích cải thiện kết quả bán lẻ một cách vượt bậc.

+ Ngày nay, chúng ta vẫn làm ăn có lãi, nhưng nếu chúng ta không tiến hành sớm biện pháp khắc phục một cách toàn diện, thì sự thành công của chúng ta sẽ bị lâm nguy. Không có thay đổi sớm, cuối cùng chúng ta sẽ thất bại.

Báo cáo về tình huống hành động của công ty nói trên, đã dẫn đến nỗ lực tái lập một cách toàn diện và có hiệu quả.

Chúng tôi đã nói có hai nhân tố then chốt trong bản thông điệp rộng lớn hơn mà lãnh đạo công ty cần chuyển đến cho công ty để tiến hành tái lập. Phần thứ nhất là "Chúng ta hãy thay đổi", tức là tình huống hành động, và phần thứ hai "Nhắm tới cái gì" tức là viễn cảnh.

Tình huống hành động phác thảo thực chất vấn đề kinh doanh mà công ty đang gặp phải. Nó nêu lên vấn đề "Chúng ta phải tiến hành thay đổi". Còn viễn cảnh sẽ nêu vấn đề "Đây là điều chúng ta muốn đạt được". Nó khắc họa cái đích mà tái lập cần đạt tới.

Tuyên bố viễn cảnh, hoặc được gọi bằng cái tên khác, là cách thức mà lãnh đạo công ty truyền đến cho mọi người biết cái đích công ty cần đạt là gì. Nó mô tả công ty sẽ hoạt động như thế nào, và nêu ra các loại kết quả công ty muốn đạt được. Nó là tuyên bố định tính lẫn định lượng mà công ty có thể dùng đi dùng lại nhiều lần trước và trong quá trình tái lập như một cái nhắc nhở mục tiêu của tái lập tiếp diễn. Tạo ra viễn cảnh của một công ty đã tái lập đòi hỏi một nghệ thuật vì viễn cảnh là một hình ảnh không được cụ thể. Khi một công ty bắt đầu tiến hành các bước đầu

tiên tiến đến tái lập, không một ai biết thực sự chính xác nó sẽ hướng về đâu, không ai biết chính xác nó sẽ trở thành cái gì, thậm chí không ai biết công ty hiện nay sẽ thay đổi theo khía cạnh nào, chưa nói đến nó thay đổi chính xác ra sao. Viễn cảnh là cái đích mà công ty muốn đạt được khi hoàn thành tái lập, và một viễn cảnh được hoạch định tốt sẽ củng cố quyết tâm của công ty vượt qua những căng thẳng của quá trình tái lập.

Viễn cảnh có vai trò như ngọn cờ tập hợp đội quân xung trận khi tinh thần binh lính bắt đầu sa sút. Ngọn cờ sẽ động viên họ "hãy nhớ rằng vinh quang sẽ lớn biết chừng nào khi chúng ta đi tới đích". Viễn cảnh cũng tạo ra một tiêu điểm liên tục. Nó luôn nhắc nhở người ta về cái điều mà công ty đang cố gắng thay đổi. Nếu không như vậy, người ta dễ bị trệch hướng và phân tán chú ý. Ở bất kỳ công ty nào và tại bất cứ lúc nào luôn tồn tại vô số những thủ tục và các chi tiết tổ chức có thể bị thay đổi. Viễn cảnh nhắc nhở các công ty quá trình nào thực sự cần thiết phải làm.

Cuối cùng, viễn cảnh cho người ta cái thước đo để đo sự tiến bộ của tái lập. Liệu công ty đã trông giống với viễn cảnh hay chưa? Nếu như nó tiến gần đến viễn cảnh đó, thì có nghĩa là tái lập đang có tiến bộ. Nếu không, thì dù mất bao nhiêu công sức cho tái lập nó vẫn không tạo ra được tiến bộ làm chỗ dựa cho công ty. Nắm lấy viễn cảnh, lãnh đạo công ty có thể lên tiếng "đây là điều chúng ta đã đồng ý với nhau là chúng ta muốn được như vậy. Hãy thử nhìn xem, chúng ta đã đến đích đó chưa? Chúng ta tiến gần đến nó chưa?" Viễn cảnh là một chất kích thích có ích. Và nếu nó thực sự có sức mạnh thì nó sẽ tạo ra được lực đẩy.

Nhờ làm việc với một số công ty đang tiến hành tái lập các quá trình, chúng tôi đã mô tả các tuyên bố viễn cảnh một cách đơn giản nhưng có hiệu quả. Chẳng hạn, với kỹ thuật in ấn trên máy vi tính, có thể dễ dàng bắt chước một bài báo của tờ Wall Street Journal viết về công ty trong 5 năm tới. Câu chuyện do chúng tôi viết có thể nói về lợi nhuận kỷ lục mà công ty đạt được, về bước nhảy vọt đứng đầu bảng trong ngành công nghiệp, bằng cách cắt giảm đi rất nhiều chu kỳ phát triển sản phẩm. Thế rồi câu chuyện có thể nói về cảm tưởng làm việc cho công ty như thế nào,

khách hàng và nhân viên nghĩ gì về sự thay đổi đã được tạo ra. Cách làm như vậy để kích thích trí tưởng tượng cho nhân viên. Họ có thể nói "vâng chúng tôi muốn vậy". Và lãnh đạo của công ty sẽ bảo họ đây là điều chúng ta phải làm để biến ước mơ thành sự thật.

Kết hợp được tình huống hành động và viễn cảnh sẽ chẳng khác gì sử dụng được cái chêm và nam châm. Để cho người ta chuyển từ chỗ họ đang đứng tới chỗ họ cần phải đến đòi hỏi phải có hai hành động: thứ nhất, họ không bị cột chặt vào chỗ đang đứng. Công cụ để thoát khỏi sự cột chặt là cái chêm tức là tình huống hành động. Tiếp đến, người đã thoát khỏi chỗ đứng cũ cần được thu hút quan điểm mới. Đó là, nhờ vai trò của nam châm, tức là viễn cảnh.

Tuyên bố viễn cảnh không cần dài dòng, nhưng phải có sức mạnh. Viễn cảnh do nhiều công ty đưa ra thường rỗng tuếch, sơ sài và không có dấu ấn công ty sẽ phải làm gì để đạt được viễn cảnh đó. Những viễn cảnh như "Chúng ta muốn trở thành số một trong ngành công nghiệp này" hoặc "Chúng ta muốn trở thành nhà sản xuất thiết bị điện hàng đầu" hoặc "Chúng ta sẽ là người cung cấp hàng được ưa thích đối với khách hàng" là những ước muốn đẹp, nhưng nó không phải là viễn cảnh hữu ích. Những tuyên bố đại loại như vậy thường nảy sinh từ "Cuộc dạo trong rừng" - Là những dịp mà các nhà lãnh đạo công ty tạm lánh công ty để xem xét lại mục đích và thảo ra cái mà họ cho là tuyên bố viễn cảnh. Mặc dù ý định của họ là tốt, nhưng các tuyên bố đó thiếu hẳn ý nghĩa thực sự. Nó không nói lên một cách cụ thể công ty muốn hoạt động như thế nào, nó cũng không có tính ứng dụng thực tế và sẽ nhanh chóng bị lãng quên.

Một viễn cảnh có sức mạnh chứa đựng ba yếu tố mà sản phẩm do "cuộc dạo trong rừng" không có được, nó tập trung vào hoạt động thực tế; thứ hai nó đưa ra các mục đích có thể đo lường được và cả thước đo; và thứ ba, nếu thực sự có sức mạnh, nó sẽ làm thay đổi nền tảng cho cuộc cạnh tranh trong ngành công nghiệp đó.

Một ví dụ tốt nhất và đơn giản nhất của viễn cảnh mà chúng tôi biết, được diễn tả một cách đẹp đẽ bởi công ty Federal Express rằng "Chúng

tôi sẽ chuyển túi thư vào lúc 10.30 sáng hôm sau". Tuyên bố đó nói về hoạt động thực tế (chúng tôi sẽ chuyển túi thư); nó có mục đích có thể đo lường được (chúng tôi sẽ chuyển vào 10.30 sáng) và nó làm thay đổi nền tảng của cạnh tranh trong ngành công nghiệp đó (từ chuyển bưu phẩm tốn nhiều thời gian và không bảo đảm, đến cách chuyển bưu phẩm nhanh có bảo đảm qua một đêm).

Tuyên bố viễn cảnh của Federal Express nói cho mọi người trong công ty rằng họ phải thiết kế công việc sao cho nó có thể hoàn thành được mục tiêu đó.

Tuyên bố viễn cảnh có thể dài hơn trường hợp vừa nêu, nhưng không làm giảm sự chắc chắn như ví dụ dưới đây sẽ minh họa. Các ví dụ về tuyên bố viễn cảnh rất sắc bén, không có những lời mơ hồ, và nó chứa đựng cả ba yếu tố cơ bản mà chúng ta vừa mới thảo luận xong. Bắt đầu bằng viễn cảnh về quá trình phát triển được phẩm được nhờ tái lập của công ty được phẩm.

Viễn cảnh : công ty được phẩm

- Chúng tôi là công ty đứng đầu thế giới về phát triển được phẩm.
- Chúng tôi đã rút ngắn thời gian phát triển và đăng ký được phẩm trung bình là 6 tháng.
- Chúng tôi là công ty hàng đầu đã được thừa nhận trong việc tuân thủ chất lượng đã đăng ký.
- Chúng tôi đã tối đa hóa nguồn lợi nhuận từ việc phát triển ngành nghề.
- Chúng tôi đã lập ra một tổ chức nghiên cứu triển khai xuyên qua các công ty đang hoạt động của chúng tôi, với các cấu trúc về hệ thống quản lý cho phép chúng tôi huy động các nguồn lực phát triển tổng hợp một cách nhanh chóng và linh hoạt.
- Chúng tôi đã thiết lập kế hoạch phát triển được phẩm đồng nhất và có kỷ cương hơn, quá trình ra quyết định, và quá trình hoạt động thực

hiện ở tất cả các cơ sở.

- Chúng tôi sử dụng công cụ với kỹ thuật tân tiến để hỗ trợ công việc và công tác quản lý lại tất cả các cấp và các cơ sở nghiên cứu và triển khai.

- Chúng tôi đã phát triển và thực hiện mạng lưới kỹ thuật tin học khắp thế giới.

Các công ty sản phẩm tiêu dùng mà ở phần trên chúng ta đã xem xét tình huống hành động của công ty, cũng đã mô tả viễn cảnh mục tiêu cuối cùng của họ như sau:

Viễn cảnh : công ty các sản phẩm tiêu dùng

+ Hoạt động gắn gũi với thị trường tiêu thụ, sẽ đưa cuộc sống mới vào toàn bộ quá trình phát triển sản phẩm. Chúng tôi phát triển các kế hoạch, ra quyết định, sản xuất sản phẩm và phát động chương trình với một ý thức nhanh nhạy. Các nhân viên của chúng tôi được trả công dựa vào việc xem xét các sản phẩm trong kho do họ làm ra vài tuần hoặc vài tháng trước đây, chứ không phải vài năm về trước.

+ Tiêu điểm thị trường của chúng tôi nhạy bén vì các chương trình được liên kết hoàn toàn, không bao giờ để lâu quá một năm so với nhu cầu thị trường. Nhu cầu của thị trường thúc đẩy chúng tôi, và chúng tôi đánh giá thành công của mình bằng kết quả hoạt động tại các điểm bán lẻ: khối lượng bán lẻ, mức độ lợi nhuận bán lẻ, cung cấp dịch vụ và cách tiến hành bán lẻ.

+ Các đội công tác được tổ chức để có thể làm việc đồng thời do đó quá trình đạt kế hoạch phát triển chặt chẽ hơn.

Các thứ tự ưu tiên sẽ được nhất quán giữa các bộ phận, tập trung cố gắng vào các chương trình một cách rõ ràng. Chúng tôi đạt mục tiêu rõ ràng, và tiến hành nghiên cứu thị trường cho kết quả liên hệ ngược ngay lập tức giữa cách thức chúng tôi hoạt động, và các mục tiêu đặt ra.

+ Tính mới mẻ của sản phẩm do chúng tôi làm ra và cách chào hàng và bán hàng ăn khớp nhau đã tạo cho người bán lẻ của chúng tôi có một

lợi thế cạnh tranh. Bộ máy tổ chức và nhân viên tại chỗ được huấn luyện đầy đủ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ và hưởng ứng các chương trình của chúng tôi, để họ có thể bán sản phẩm cho khách hàng một cách chủ động và nhiệt tình.

+ Những người bán lẻ của chúng tôi nhận thấy chương trình do chúng tôi đặt ra là hướng về tương lai, có tính tấn công và thích hợp đối với họ. Họ nhận thấy ngay tác động của nó đến doanh số và lợi nhuận thu được. Sản phẩm của chúng tôi được đưa đến an toàn, đúng thời gian, và đóng gói thích hợp cho việc kiểm tra và xếp đặt một cách có hiệu quả. Những người chịu trách nhiệm về bán hàng có đầy đủ các công cụ cần thiết và được đào tạo. Sự hợp tác giữa chúng tôi và người bán lẻ rất chặt chẽ, chúng tôi làm việc với cùng mục tiêu và cùng biện pháp đưa đến thành công.

Như chúng tôi đã nói, chuẩn bị và tuyên truyền tình huống hành động và viễn cảnh là bước đầu tiên trong tái lập. Chính người lãnh đạo công ty có trách nhiệm giải thích và truyền đạt các thông điệp then chốt này. Chỉ có những người có được thứ bậc cao trong lãnh đạo và có uy tín mới có thể nói và truyền đạt những lý lẽ quan trọng đó.

Nhóm cán bộ quản lý cao cấp, hoặc người đồng nghiệp hoặc cấp dưới trực tiếp của họ sẽ là những cử tọa đầu tiên để nghe những thông điệp này. Những thông điệp này đối với họ không phải là điều dễ nghe vì các thông điệp này cho rằng tổ chức mà những người đó đang lãnh đạo cần phải được thay đổi cơ bản. Chỉ có những cán bộ lãnh đạo công ty cao cấp có uy tín và ảnh hưởng mới có thể đưa ra sự khẳng định như vậy. Người đại diện từ bên ngoài, hoặc cán bộ tư vấn, có thể giúp ích được ở khâu này, vì người đại diện đó không bị thiên vị hoặc có lợi ích riêng, và có thể được xem là bên thứ ba có tính khách quan. Việc nói với các cán bộ quản lý cao cấp rằng công ty của họ đã bị hỏng rồi là điều không dễ dàng, vì chính những người này thực tế đã đóng vai trò quan trọng trong việc gây dựng nên công ty hiện nay. Do vậy, nói năng khéo léo cũng như sự tín nhiệm là điều quan trọng trong việc truyền đạt tình huống hành động và

viễn cảnh cho họ.

Sau khi các cán bộ quản lý cao cấp nghe những thông điệp này, thì đến lượt những người còn lại trong công ty cũng phải được nghe. Tình huống hành động và viễn cảnh là những phát súng mở đầu trong chiến dịch tuyên truyền để vận động toàn thể công ty ra quân tiến vào cuộc thập chinh tái lập.

Trong bốn chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét bốn công ty khác nhau, xem họ đã phát động và duy trì thành công nỗ lực tái lập như thế nào.

CHƯƠNG 10

Kinh nghiệm của Công ty Hallmark

Chẳng có công ty nào mà tình hình sản xuất kinh doanh hoàn toàn đồng nhất và cách tiến hành tái lập hoàn toàn giống hệt công ty khác. Chúng tôi luôn luôn cảm phục trước trí thông minh và tưởng tượng của những người tiến hành tái lập ở các công ty. Trong mọi dự án tái lập có một yếu tố rất cơ bản đó là tái lập được xử lý như một quá trình, hơn là một công việc riêng lẻ. Chừng nào mà lời chỉ giáo này được tuân thủ thì mọi cái khác trong tái lập chỉ còn là vấn đề kỹ thuật, tức nó sẽ là đúng nếu có lợi cho bạn và sai nếu không như vậy.

Vì vậy, chúng tôi nghĩ cách tốt nhất cuốn sách này là để bạn đọc cùng chia sẻ kinh nghiệm của những người đã đi tiên phong trong tái lập, những người này đang thực hiện chương trình hoặc đang cố đổi mới cách làm việc trong công ty của mình. Mặc dù cả bốn trường hợp nêu ra dưới đây, được trình bày bởi chính lời nói của những người thực sự tiến hành tái lập, nó có thể không phù hợp với công ty của bạn. Nhưng thông tin do chúng mang lại vẫn có thể có ích, khuyến khích và động viên bạn. Nó cho thấy, những người thật trong lĩnh vực kinh doanh thật, đã áp dụng các nguyên tắc mà chúng tôi nêu ra để tạo ra những kết quả đặc biệt trong kinh doanh. Các câu chuyện này được đưa vào bản ghi chép các cuộc nói chuyện giữa chúng tôi và những nhân vật kể lại quá trình họ đã tiến hành.

Chúng tôi có hiệu đính lại một vài chỗ những ý kiến phát biểu của họ để cho cô đọng và rõ ràng hơn.

Chúng tôi bắt đầu kinh nghiệm của ông Robert L. Stark, CTy Hallmark Cards Inc. Vì về phương diện nào đó, đây là trường hợp đáng chú ý nhất. Trong bốn trường hợp nêu ra ở đây, thì Hallmark là công ty duy nhất đang hoạt động tốt, khi nó quyết định tiến hành tái lập. Đây không phải do sức ép của vấn đề thực tế đang gặp phải, mà là do nhìn xa, muốn tránh trước vấn đề cho công ty trong tương lai. Đối với Hallmark, tái lập là nước cờ đi trước, nhằm giành thế chủ động trong cạnh tranh.

Công ty sản xuất thiệp Hallmark Cards Inc. chiếm lĩnh ngành công nghiệp sản xuất các loại thiệp chúc mừng ở Mỹ và sản phẩm của nó không gặp phải đe dọa đáng kể nào từ các đối thủ ở bên ngoài nước Mỹ. Tuy nhiên, công ty đã tồn tại 83 năm tại Thành phố Kansas này, đã tiến hành tái lập hầu như mọi mặt hoạt động của nó, với mục đích giảm cho được thật nhiều chi phí thời gian, từ lúc ghi nhận nhu cầu mới của thị trường cho đến lúc chuyển các loại thiệp do nó sản xuất đặt trên các giá tại cửa hiệu bán lẻ. Một trong những thách thức lớn nhất mà Bob Stark (*tên rút gọn của Robert L. Stark - ND*), chủ tịch công ty Hallmark's Personal Communications Group (PCG) gặp phải là động viên công ty tiến hành tái lập khi chưa xuất hiện tình thế khủng hoảng. Stark nói "Sẽ dễ dàng hơn nhiều đối với việc tập hợp lực lượng quân chúng ủng hộ nếu có mối đe dọa rõ ràng và trông thấy". Tuy vậy, Stark đã thành công trong việc làm cho ban lãnh đạo công ty Hallmark chấp thuận việc tái lập.

Stark không phải là người cực đoan liều lĩnh. Ông ta gia nhập Hallmark năm 1958 và đã thăng tiến qua nhiều cấp bậc. Năm 1984, ông ta được cử đứng đầu ngành kinh doanh của công ty, nay gọi là PCG, bao gồm các nhãn hiệu như Hallmark và Ambassador, kể cả Binney và Smith, một chi nhánh của Hallmark và là nhà sản xuất phấn viết Crayola. Ông ta trở thành Chủ tịch công ty vào năm 1988. Lúc đó, thị trường về thiệp chúc mừng có sự biến đổi nhanh chóng. Dưới đây là câu chuyện do Stark kể lại:

“Từ lâu thị trường tiêu thụ và các hệ thống phân phối hàng của chúng tôi luôn ăn khớp nhau. Nhưng vào năm 1980, khách hàng bắt đầu phân thành nhiều nhóm và đồng thời các hệ thống phân phối hàng của chúng tôi cũng mở rộng ra. Mười một ngàn người bán lẻ chuyên nghiệp của chúng tôi gặp phải giá thuê ngày càng cao ở trung tâm thành phố và các siêu thị lớn, nghĩa là họ phải bán sản phẩm nhiều hơn và nhanh chóng hơn. Những hãng bán lẻ chính như Wal-Mart và K.Mart cũng yêu cầu các loại sản phẩm “làm theo yêu cầu”, kể cả chương trình tiếp thị riêng cho sản phẩm Ambassador tại hàng ngàn cửa hiệu.

Vào năm 1989, một điều thấy rõ là sự bành trướng các loại mặt hàng trong dây chuyền sản xuất của chúng tôi trở nên quá lớn do hậu quả của việc chúng tôi quá tập trung vào thị trường riêng, và ngày càng thu nhỏ. Số lượng các đơn vị quản lý kho hàng mở rộng nhanh hơn là tỷ lệ tăng doanh số của chúng tôi. Số lượng in khổ trung bình giảm đi và điều đó làm thay đổi tính kinh tế của hoạt động kinh doanh.

Các máy in khổ lớn, máy cắt khuôn, máy in chữ nổi đòi hỏi rất nhiều thời gian “chuẩn bị sẵn sàng” như chuẩn bị máy ép, lắp đặt khuôn. Trước đây, phải mất 8 giờ đồng hồ để chuẩn bị máy in sẵn sàng, và từ 20 đến 24 giờ để chạy máy, tỷ lệ thời gian chuẩn bị và thời gian chạy máy như vậy được coi là hợp lý. Khi thời gian chạy máy giảm xuống còn 8 giờ, còn thời gian chuẩn bị vẫn là 8 giờ, thì chúng tôi gặp phải tình huống mất cân bằng nghiêm trọng, kéo theo tất cả những hậu quả về chi phí và tài chính.

Thế rồi đột nhiên năng lượng sản xuất không còn đáp ứng. Người ta vẫn duy trì tổng số đơn vị sản xuất như cũ, nhưng cần nhiều máy in hơn. Một máy in cỡ lớn giá gần 1 triệu đôla, nếu đột nhiên cần 20 đến 30 chiếc hoặc hơn nữa thì vốn động sẽ tăng rất lớn. Ngay từ đầu, chúng tôi đã kết luận rằng không thể nào chịu nổi một tỷ lệ thời gian “chuẩn bị sẵn sàng” như vậy.

Hơn thế nữa chúng tôi còn nhận thấy vấn đề sẽ còn trở nên tồi tệ hơn. Để có thể duy trì tăng trưởng với tỷ lệ như trước đây, chúng tôi cần có thêm nhiều dây chuyền mới để sản xuất thiệp chúc mừng và các sản phẩm

có liên quan để đáp ứng nhu cầu của thị trường, cũng như đáp ứng các chương trình tiếp thị và khuyến mại riêng cho các hệ thống phân phối khác nhau. Ngoài ra, khi tính đồng nhất của các thị trường giảm đi, thì đòi hỏi phải đáp ứng yêu cầu của thị trường nhanh hơn, điều đó có nghĩa là sẽ có ít thời gian hơn để xác định sản phẩm nào thành công, sản phẩm nào thất bại. Nhưng khi đòi hỏi sản phẩm làm ra đáp ứng yêu cầu khách hàng rộng hơn, thì việc dự tính kế hoạch bán dựa trên số liệu cũ trở nên khó khăn. Do đó, chúng tôi cần phải có công cụ dự toán mới cho bộ phận khách hàng mới và mối liên hệ ngược từ thị trường bán lẻ nhanh hơn.

Tháng 2 năm 1989, tôi triệu tập cuộc họp tập trung 40 cán bộ quản lý cao cấp của công ty lại để bàn luận vấn đề này. Đây không phải chỉ là cuộc họp nhằm động viên tinh thần. Chúng tôi biết là phải nói về các quá trình tiến hành kinh doanh, giai đoạn nào của quá trình đã làm tốt, giai đoạn nào chưa tốt. Đối với cái làm chưa tốt, thì chúng tôi hình dung mô hình tương lai của nó, dưới ánh sáng các yếu tố mà chúng tôi quan tâm như sự gia tăng số lượng tồn kho, sự di chuyển qua lại giữa các hệ thống phân phối v.v...

Chúng tôi thấy rõ có một khoảng cách lớn giữa cách thức công ty đang hoạt động và điều cần làm. Để có thể đưa dây chuyền sản xuất thiệp chúc mừng từ lúc thiết kế mẫu cho đến khi đưa hàng ra thị trường phải mất từ 2 đến 3 năm. Hàng năm có tới 50 ngàn sản phẩm tồn kho do việc xem xét lại thiết kế, viết chữ và in ấn rất tốn kém. Mỗi khi sản phẩm đã được đưa ra thị trường, thì các dữ liệu thông tin bán hàng thường đưa đến công ty quá chậm, có khi vài tháng sau nên khó có thể tiến hành bổ sung hàng kịp thời cho những nơi bán chạy và rút bớt hàng những nơi bán chậm, cũng như đặt kế hoạch cho dây chuyền sản xuất mới. Trong lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi, cánh cửa thời cơ có thể đóng lại rất nhanh. Thời điểm bán chạy nhất là vào những dịp nhân ngày lễ lớn, chẳng hạn như ngày Valentine (*ngày tình yêu -ND*) cũng chỉ kéo dài có vài ngày.

Chúng tôi cũng đi đến kết luận rằng nếu chỉ khắc phục từ từ, mỗi năm một ít thì chẳng giải quyết được dứt điểm vấn đề. Chúng tôi đã từng cải

thiện được tình hình hoạt động của công ty theo từng công việc, nhưng chỉ trong một thời gian. Nhưng nếu chúng tôi muốn đạt được sự khai thông thực sự và thay đổi một cách cơ bản cách hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh của mình, thì phải tiến hành đổi mới tất cả các khâu công việc. Điều này đòi hỏi phải có sự liên kết và hợp tác, một yêu cầu mà trước đây không hề được đặt ra.

Bản thân tôi và các thành viên của ban điều hành công ty đều tin chắc rằng tương lai sẽ không giống quá khứ, và những giải pháp dùng trong quá khứ chắc chắn không còn phù hợp trong tương lai.

Sự điều chỉnh liên tục, tiến hành dai dẳng ở mỗi đơn vị trong công ty, hết đơn vị này đến đơn vị khác, không còn đủ nữa. Chỉ có sự thay đổi tận gốc cách thức hoạt động kinh doanh, mới có thể giải quyết được các vấn đề của chúng tôi.

Chúng tôi thấy cần phải xác định cho rõ cái gì cần làm, và những thứ tự ưu tiên trong kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi cũng cảm thấy sự cần thiết phải làm cho mọi người hiểu chúng tôi đang làm gì, để họ cùng tham gia với chúng tôi. Lúc đầu làm cho mọi người nhận thức được khái niệm tái lập kinh doanh thật là khó. Khi họ đã hiểu ra và hình dung vấn đề thì họ trở nên rất nhiệt tình. Nếu dùng cách làm từ trên trời rơi xuống, thì bạn sẽ không thể nào đạt được sự hiểu biết chung của mọi người về những vấn đề đặt ra.

Điều cần xác định rõ ràng ngay từ đầu là cố gắng của chúng tôi phải là nỗ lực chung của toàn công ty. Nó đòi hỏi một đội công tác có sự tham gia của tất cả các bộ phận trong công ty. Riêng cá nhân tôi, phải mất thời gian nhất định mới hiểu đầy đủ ý nghĩa của việc tái lập quá trình kinh doanh trên phạm vi toàn công ty bao gồm các bộ phận tham gia. Quả là có sự khác nhau rất lớn giữa lời nói và việc hiểu ý nghĩa của nó.

Chúng tôi đi tìm những sự thay đổi trong cách thức hoạt động của công ty Hallmark: các họa sĩ, biên tập viên, và những người làm công việc sáng tạo khác trong công ty chúng tôi đã làm việc với nhau như thế nào để tạo ra các sản phẩm mới? Các dữ liệu thông tin bán hàng đã được thu

thập như thế nào và được dùng ra sao để cải thiện tình hình cung ứng hàng hóa, các chiến dịch tiếp thị và khuyến mại; làm thế nào để quản lý sản xuất ấn phẩm; và làm thế nào để thỏa mãn được nhu cầu của người bán lẻ mà số lượng ngày càng tăng và đòi hỏi ngày càng cao. Để nhấn mạnh quy mô của sự thay đổi, chúng tôi gọi sự chuyển biến mà công ty đang trải qua là “hành trình”.

Tôi và ban điều hành đã tốn nhiều thời gian mới có thể hiểu được các vấn đề nêu trên. Sau đó, thách thức chúng tôi gặp phải là vấn đề tuyên truyền: làm thế nào để hàng ngàn người trong công ty hiểu được những điều chúng tôi đang nói tới? Chúng tôi phải dùng đến các định nghĩa, các thuật ngữ, từ điển, từ vựng và đi sâu nghiên cứu làm rõ vấn đề.

Chúng tôi thấy rằng cần phải xây dựng các quy định và viết thành văn bản những niềm tin, giá trị và những mục tiêu, chiến lược và mối liên hệ của chúng tôi với các ưu tiên kinh doanh của chúng tôi. Điều mà chúng tôi đang làm, thực tế có liên quan trực tiếp đến việc cải thiện hoạt động của công ty trên thị trường. Làm cho mọi người có thể hiểu được tất cả những yếu tố đó là một thách thức gay go. Đây là một trở ngại rất lớn.

Tương tự như vậy, trước khi có thể diễn ra mọi sự thay đổi đối với công việc và các sơ đồ tổ chức, chúng tôi phải giải thích và thông báo điều gì sẽ không thay đổi. Đó là giá trị và niềm tin cơ bản. Công ty Hallmark nổi tiếng ở thành phố Kansas vì những hoạt động từ thiện cũng như sự ổn định của công ty. Chúng tôi được xem như trụ cột sức mạnh trong cộng đồng giới kinh doanh tại thành phố. Những người trong công ty chúng tôi quan ngại rằng trong quá trình tái lập, chúng tôi sẽ làm thay đổi nguyên tắc cơ bản của hoạt động kinh doanh. Nếu thiếu những niềm tin và giá trị này làm nền tảng, thì các nhân viên của chúng tôi có thể cảm thấy chúng tôi đang từ bỏ đi sản truyền thống của công ty.

Tất cả chúng tôi cho rằng chỉ có một người duy nhất thích hợp để truyền niềm tin và giá trị của công ty đến cho mọi người, đó là Donald J. Hall, Chủ tịch của công ty và là con trai của người sáng lập ra công ty. Do vậy, Donald là người đã viết ra 5 điều về niềm tin và 4 điều về giá trị

chỉ đạo, được truyền đến cho tất cả 22 ngàn nhân viên của Hallmark trong nhiều tháng tại các cuộc họp chung và họp riêng từng nhóm; các bài báo được đăng trong tập san nội bộ công ty; các băng video giới thiệu của Hall, tổng giám đốc Irvine Hockaday Jr. và các giám đốc điều hành khác. Khi chúng tôi đã tuyên truyền một cách có hiệu quả các thông điệp này, thì mọi người hiểu ra rằng, trong khi chúng tôi làm tăng khả năng chiếm lĩnh thị trường cho công ty, chúng tôi không hề làm thay đổi niềm tin và giá trị. Đối với chúng tôi, đây là bước đầu tiên rất quan trọng để tạo ra một quá trình thay đổi có kết quả.

Lúc đầu để có thể phân biệt được sự khác nhau giữa sự cải thiện liên tục và tái lập kinh doanh là điều cũng rất khó khăn. Có nhiều người trong chúng tôi đã sử dụng nhầm lẫn những thuật ngữ đó. Ngay từ đầu chúng tôi nhận ra vấn đề này, thông qua những nét mặt ngỡ ngàng của các cử tọa trong cuộc họp.

Tiến hành tái lập kinh doanh đòi hỏi phải biết rất nhiều kỹ năng khác hẳn với những điều mà hầu hết chúng tôi đã nắm được trước đây. Tất cả chúng tôi đều phải tham gia và nhận được sự cam kết của các cán bộ điều hành cao cấp trong công ty dành thời gian cho quá trình tái lập. Chúng tôi sớm nhận ra rằng nó là điều không thể làm được, bằng cách mỗi ngày bỏ ra 15-20 phút. Nó cũng không phải là điều mà ai đó có thể làm được, bằng cách lúc ẩn lúc hiện, hoặc đi thuyết trình mỗi tháng hai lần.

Tôi cảm thấy hài lòng và kiêu hãnh qua việc uỷ ban điều hành đã thừa nhận quá trình tái lập đòi hỏi phải có trí thông minh và sự cam kết. Chúng tôi nhất trí về sự cần thiết phải tập trung thời gian và năng lực của chúng tôi và các nhân viên của công ty để hoàn thành mục tiêu đề ra. Chúng tôi đã phác thảo ra, thảo luận và thông qua các ưu tiên và hoạt động kinh doanh chung của công ty.

Nhưng nói mới chỉ là nói. Điều sẽ chứng minh cho mọi người tin là khi bố trí người tham gia vào các hoạt động tái lập. Ở đây phải kể công những cán bộ quản lý có liên quan đã cử những nhân viên tốt nhất và giỏi nhất tham gia vào hoạt động này. Đó là tín hiệu rõ ràng nhất chuyển đến toàn

thể công ty là chúng tôi rất quyết tâm.

Đến tháng 4/1990, công ty chúng tôi đã xác lập được các hoạt động kinh doanh ưu tiên. Sau đó không lâu, chúng tôi đưa ra được các mục tiêu cụ thể. Chúng tôi muốn đưa sản phẩm mới ra thị trường trong thời gian không đến một năm; sản phẩm và chương trình khuyến mại của chúng tôi phải luôn luôn được khách hàng lẫn người bán lẻ chấp nhận; giảm giá thành trong khi chất lượng không ngừng được cải thiện. Tất cả điều đó dẫn đến sự cải thiện vượt bậc chất lượng hoạt động trong khâu bán lẻ tại các cửa hiệu chuyên môn đã tồn tại lâu dài của Hallmark, tại các cửa hiệu bách hóa lớn, các mạng lưới siêu thị, các hiệu thuốc và các điểm phân phối khác của Hallmark và Ambassador.

Việc giải thích rõ các ưu tiên kinh doanh có tác động to lớn. Bộ phận quan trọng nhất của "hành trình" là phải thể hiện được rõ ràng các quá trình sẽ phải thay đổi như thế nào và sự thay đổi đó phải nhằm mục tiêu chung là cải thiện hoạt động của khâu bán lẻ. Nhờ đó đã làm cho mọi người tham gia vào quá trình tái lập.

Điều này không có nghĩa là không gặp phải trở ngại khi làm cho công ty có sự thay đổi: Bản tính con người là dễ dàng chấp nhận sự thay đổi cho tất cả mọi người. Nhưng khi nói về sự thay đổi trừu tượng và sự thay đổi lớn về cách thức mà bạn hoặc tôi tiến hành công việc của mình là hai cái khác nhau. Chúng tôi cần phải chứng minh tính đúng đắn của các khái niệm của chúng tôi, và thực hiện nó thành công. Điều đó đòi hỏi phải lựa chọn dự án thí điểm một cách thận trọng. Các dự án đó phải làm cho người ta tin được và có thể tái diễn tại các nơi khác trong công ty. Kết quả đạt được phải lớn đến mức mà phương thức cải thiện liên tục không thể nào đạt được.

Những điều mà bạn phải vượt qua ngay từ đầu là niềm tin cho rằng đây chỉ là chương trình cải tiến chất lượng, hoặc ý tưởng cho rằng "Tất cả điều mà các ông muốn chẳng qua là bắt tôi phải làm việc nhiều hơn". Bạn phải làm cho mọi người hiểu rằng bạn đang tìm cách để mọi người làm việc một cách khôn ngoan hơn chứ không phải nặng nhọc hơn. Khi

chúng tôi giải thích xong những ưu tiên hoạt động kinh doanh thì mọi người trong công ty tán thành ý kiến của chúng tôi về lý do tại sao hoạt động kinh doanh đó phải thay đổi và thay đổi bằng cách nào.

Tiếp theo đó, chúng tôi tập hợp một trăm người vào 9 tổ để trình bày cho họ nghe về “những điểm tựa” - tức là các khâu quan trọng của kinh doanh mà chúng tôi cần phải thay đổi. Sau đó nhiều tháng, các tổ đưa ra khoảng 500 kiến nghị về thiết kế lại quá trình kinh doanh cho Ủy ban hành động gồm 5 thành viên của công ty Hallmark. Ủy ban đã thông qua một tập hợp 12 khái niệm đầu tiên sẽ được áp dụng ở giai đoạn đầu của các dự án thí điểm.

Lúc đầu, tất cả chúng tôi nghĩ rằng kỹ thuật tin học sẽ là khâu sống còn đối với nỗ lực tái lập, nhưng chúng tôi đã nghĩ như vậy chỉ là do niềm tin. Chúng tôi chưa hiểu các chi tiết của kỹ thuật đó đối với các quá trình kinh doanh như thế nào. Tôi nghĩ rằng người Mỹ nói chung đều tin rằng có nhiều thông tin sẽ tốt hơn là ít thông tin, và chúng tôi cũng đứng về một phe với họ, ngay từ lúc đầu, chúng tôi không thể biết được cụ thể kỹ thuật tin học nào có ý nghĩa đối với hoạt động kinh doanh và lĩnh vực nào sẽ đem lại lợi thế tốt nhất.

Một trường hợp cụ thể đã xảy ra khi cửa hàng chuyên môn của Hallmark đã chuyển cho trụ sở công ty kiến nghị nhằm cải thiện việc cung cấp dữ kiện bán hàng. Chúng tôi đã đặt hệ thống ghi chép số liệu bằng máy tính tại điểm bán (POS) sử dụng giải mã hiệu hàng hóa để ghi nhận thông tin chi tiết về mọi cuộc mua bán diễn ra tại 250 cửa hàng do Hallmark sở hữu. Từ tháng 10 năm 1991, chúng tôi đã nhận được thông tin gần như ngay tức khắc đối với tất cả số hàng được bán ra.

Bước tiếp theo là sử dụng nguồn thông tin phong phú thu thập được để phục vụ hữu ích cho công tác quản lý. Năm tổ công tác khác đã được thành lập, bao gồm những chuyên viên về nghiên cứu và hệ thống thông tin để xây dựng các hệ thống hỗ trợ việc ra quyết định tức là các chương trình máy tính mà các cán bộ quản lý chủ chốt của công ty có thể sử dụng để giải thích bằng đồ thị tình hình và chiều hướng kinh doanh tại các cửa

hàng.

Chúng tôi đều cảm thấy các thông tin về bán lẻ này sẽ đem đến cho Hallmark sức sống mới. Khi biết được chính xác ngày hôm qua công ty bán được cái gì, bán ở đâu, bán cùng với cái gì, bán vào giờ nào trong ngày, và từ phòng trưng bày hàng nào v.v... thì sẽ đưa đến sự thay đổi lớn và lý thú trong hoạt động kinh doanh của chúng ta.

Mặc dù chúng tôi vẫn còn đang ở trong giai đoạn đầu sử dụng các dữ liệu thông tin về bán lẻ, chúng tôi tin rằng nó có tác động đáng kể đến các hoạt động bán lẻ. Chẳng hạn, chúng tôi đã phát hiện ra rằng vào dịp lễ giáng sinh, các cửa hiệu của chúng tôi nên chào bán nhiều loại hàng hoá dùng trong ngày lễ hơn. Chúng tôi cũng đã xác định số lượng sản phẩm nào bán chạy hơn khi đặt bên cạnh các sản phẩm khác.

Trước đây, chúng tôi thường phải dè chừng khi đề xuất với người bán lẻ về việc thay đổi lớn đối với số lượng sản phẩm và mẫu mã. Chúng tôi thường phải đợi, có khi hai mươi bốn tháng sau mới có thể có ý kiến được. Nhưng bây giờ, chúng tôi có thể nói chắc với người bán lẻ cái gì làm được và cái gì không được vì chúng tôi có trong tay số liệu rất cụ thể trong khâu bán lẻ chứ không phải bán sỉ.

Đánh giá được chính xác và nhanh chóng tính hiệu quả của việc bố trí mặt bằng gian hàng hoặc chiến dịch quảng cáo sẽ làm thay đổi đáng kể cách thức buôn bán và tiếp thị. Nếu như chúng tôi biết được có thể bán được lô hàng mà không cần tổ chức phòng trưng bày sản phẩm, thì chúng tôi có thể tiết kiệm chi phí đó để dành cho các hoạt động khác có lợi hơn. Một khía cạnh khác mà chúng tôi truyền đến cho mọi người trong cuộc “hành trình” biết là thời gian đúng là tiền bạc, và cách tốt nhất để tiết kiệm tiền bạc là tiết kiệm thời gian. Đó là sự khai thông thực sự đối với chúng tôi; chúng tôi đã không nhận thấy một hệ thống sẽ kém hiệu quả đến mức nào nếu mất nhiều thời gian để xếp hàng. Trước đây, điều này không thành vấn đề gì, vì người ta luôn có thời gian để làm lại cái điều mà họ đã không làm đúng ở lần thứ nhất.

Chẳng hạn, trong chu kỳ phát triển, sản phẩm kéo dài lê thê của chúng

tôi, đa số thời gian đã không được dùng cho việc in ấn và sản xuất mà 2/3 chu kỳ là dùng để xây dựng kế hoạch, khái niệm và hoạt động sáng tạo khác.

Công ty của chúng tôi là công ty có số lượng nhân viên thuộc lĩnh vực sáng tạo lớn nhất thế giới: 700 họa sĩ và nhà văn, những người đã sáng tạo ra hơn 23 ngàn bản thiết kế sản phẩm mỗi năm. Quá trình bắt đầu từ việc đánh giá nhu cầu thị trường và kết thúc bằng lô sản phẩm mới, phần lớn thực hiện tuần tự. Muốn làm ra sản phẩm gây được ấn tượng cho khách hàng đội hồi phải có nhiều cuộc họp, nhiều sửa đổi trong khâu biên tập và trang trí nghệ thuật, và vô số khâu xét duyệt qua lại. Một cuộc nghiên cứu cho thấy trong thời gian từ khi một khái niệm sản phẩm mới được đưa đến cho họa sĩ sáng tạo cho đến khi được chuyển đến bộ phận in ấn thì có tới 25 lần chuyển qua tay. Và 90% thời gian làm việc là chờ đợi giải quyết tại các bàn làm việc của ai đó.

Vào mùa hè năm 1991 chúng tôi đã phát triển một dây chuyền sản xuất thiếp loại mới theo một cách hoàn toàn khác. Chúng tôi tập hợp một số người lại, trước đó họ làm việc xa rời nhau do sự phân biệt về ngành nghề đào tạo, về đơn vị trực thuộc và thậm chí về tầng nhà hoặc ngôi nhà làm việc, nhằm cắt giảm thời gian chờ đợi, thúc đẩy tính sáng tạo và chấm dứt nạn dùn dẩy thoái thác nhiệm vụ giữa các đơn vị với nhau.

Các cuộc thí nghiệm về đội liên kết này đạt kết quả rất tốt. Một nửa dây chuyền sản phẩm bán tại các cửa hiệu vào tháng 9, tức là vượt mức kế hoạch 8 tháng. Một nửa còn lại được mang ra thử thị trường vào mùa xuân. Được khích lệ bởi thành công ban đầu đối với sản xuất loại thiếp mới, chúng tôi quyết định mở rộng phát triển sản phẩm theo mùa chiếm tới 40% hoạt động kinh doanh của chúng tôi, trong thời gian chưa đầy một năm.

Chúng tôi cho rằng các đội công tác đạt được kết quả tốt là nhờ tập hợp những người thuộc nhiều bộ phận lại với nhau, do đó công việc được tập trung hơn, còn giữa chúng tôi thì xác lập được mối liên kết trực tiếp. Ngoài ra, đối với các họa sĩ và nhà văn còn có điều lý thú nữa là họ được

nhìn thấy tác phẩm của mình ở dạng thành phẩm cuối cùng sớm hơn trước rất nhiều. Đây là điều làm cho họ rất hài lòng.

Chúng tôi tiến hành thay đổi còn là nhằm xem xét lại bản thân quá trình nữa. Theo trình tự làm việc cũ, ban điều hành công ty định kỳ xem xét lại công việc của các họa sĩ và nhà văn. Trong các đội liên kết, thì họ tự xem xét lại công việc của mình. Khi bắt tay vào công việc họ biết được tư duy của ban lãnh đạo công ty và hiểu rằng lãnh đạo công ty cuối cùng sẽ kiểm tra họ, thì các bước kiểm tra ở giữa là không cần thiết. Do đó, quá trình làm việc tiến triển nhanh hơn nhiều và sản phẩm được làm ra tốt hơn.

Chúng tôi còn gặp phải các thách thức khác nữa khi tiếp tục cuộc "hành trình". Một thách thức lớn là sự thừa nhận. Khi quá trình kinh doanh được gia tăng tốc độ, chúng tôi phải làm cho các nhân viên hiểu rằng chúng tôi không muốn họ lấy số lượng thay cho chất lượng. Chúng tôi muốn họ tăng thêm giá trị sản phẩm cho khách hàng. Nhưng điều đó không có nghĩa là chi phí luôn luôn tăng theo.

Thách thức khác nữa là vấn đề kỹ thuật. Do thay đổi quá trình kinh doanh, Hallmark cần thêm nhiều hệ thống thông tin tiên tiến giống như hệ thống ghi chép số liệu tại điểm bán (POS) như đã được lắp đặt tại các cửa hàng của Hallmark. Các thông tin tại điểm bán cũng được cung cấp từ các kênh thông tin do công ty Ambassador phụ trách. Vì tất cả các chương trình thí điểm thiết kế lại quá trình đều có kỹ thuật viên tham gia trong đội, do đó yếu tố kỹ thuật cũng đã được đưa vào quá trình.

Điều làm cho quá trình này hấp dẫn là vì đây là một cơ hội có một không hai trong đời người. Chúng tôi đang xây dựng năng lực tổ chức của công ty Hallmark để các nhân viên phản ứng nhanh nhạy và có hiệu quả đối với những biến đổi liên tục, không dự đoán được.

Chúng tôi không thể nào quay trở lại lối làm ăn theo kiểu cũ. Quan trọng hơn, tôi tin rằng đây là một quá trình không bao giờ kết thúc, và chúng tôi đã thực sự áp dụng phương pháp kinh doanh hoàn toàn mới.

Ban đầu, khi nói chuyện với các nhóm công nhân về những thay đổi mà chúng tôi đang tiến hành, tôi nhận được các câu hỏi như “khi nào thì mọi thứ mới trở lại bình thường?”. Tôi trả lời “Thì đang là bình thường chứ có gì đâu”. Còn bây giờ khi sự tiến bộ và thay đổi đã trở thành tiêu chuẩn giá trị mới của công ty, tôi không còn nhận được câu hỏi như vậy nữa.

Có một điểm tôi muốn nhấn mạnh: ngay từ đầu chúng tôi đã kết luận rằng đây là một quá trình từ trên xuống dưới, không phải tự nó đến với quần chúng một cách dễ dàng, hoặc là cái gì có thể bột phát được. Cách cải thiện liên tục có thể làm như vậy, nghĩa là có thể bột phát từ một đơn vị và tự đi đến quần chúng.

Nhưng quá trình tái lập do tính chất đa đơn vị và đa chức năng của nó nên phải thúc đẩy từ trên xuống.

Khi bạn muốn đưa cái gì từ trên xuống, bạn phải giải thích và làm rõ tại sao phải làm như vậy. Chính vì thế, chúng tôi đã bắt đầu bằng cách giải thích niềm tin và giá trị của công ty, rồi đến viễn cảnh và gắn nó vào các ưu tiên trong kinh doanh để cho mọi người làm việc theo cùng một mục tiêu.

Điều quan trọng là làm cho người ta hiểu rằng từng đơn vị chức năng có thể có mục tiêu riêng, nhưng mục tiêu đó có khi không phù hợp với ưu tiên kinh doanh nói chung của công ty. Muốn thế phải có sự thuyết phục.

Nếu như các bạn nhất trí về ưu tiên trong kinh doanh và làm cho các nhân viên tập trung sức lực vào đó thì điều sẽ diễn ra thật là đáng ngạc nhiên. Khi mọi người trong công ty cảm thấy trách nhiệm của mình đối với thành công chung của công ty và biết rằng họ có thể cống hiến như thế nào, thì lúc đó bạn đã đạt được sức mạnh tổng hợp của công ty.

Vài tháng trước đây, tôi có đến Nhật, đây là lần đầu tiên sau nhiều năm. Điều rất rõ ràng mà bạn sẽ thấy ở đó là lý do tại sao người Nhật có sức cạnh tranh mạnh như vậy: Đó là vì cả nước Nhật đã hợp sức lại. Người

Nhật có ý thức rằng họ tham gia vào một mặt trận kinh tế mà họ muốn chiến thắng. Họ có một xã hội đồng nhất mà mọi người cùng tiến bước theo một tiếng trống. Bất cứ người Nhật nào mà bạn nói chuyện, đều biết rõ về công ty của họ, và đất nước của họ đang muốn gì. Họ liên kết nhau lại và đó là sức mạnh khổng lồ.

Về khía cạnh này, chúng tôi, những người làm việc tại Hallmark, có được may mắn nhờ nền văn hoá của chúng tôi. Ngay từ điểm xuất phát chúng tôi đã xác định mục tiêu chúng tôi thực sự hướng tới là tạo nên sức mạnh lớn nhất có thể được cho các nhân viên của chúng tôi, tạo ra một môi trường làm việc có hiệu quả cho tất cả mọi người trong công ty bất kể họ giữ cương vị gì. Chúng tôi muốn họ cảm thấy được thoải mái nhờ kết quả do họ làm ra. Chúng tôi muốn giao cho họ phương tiện và mục tiêu để đạt được mục đích.

Có một điều làm tôi rất vui thích mặc dù ít có dịp để thực hiện nó thường xuyên đó là đi dạo quanh các cơ sở sản xuất trong công ty. Tôi thực sự thích thú nói chuyện với những người đang thực hiện công việc. Điều mà bạn nên làm là nói chuyện với những con người trên sàn nhà máy về công việc mà họ đang làm, về đội công tác mà họ phụ thuộc, về tổ công tác mà họ đang cùng làm việc. Họ sẽ nói cho bạn biết điều làm họ vui sướng là công việc. Bạn trở về với cảm giác thật dễ chịu về những điều tại nghe mắt thấy.

Khi thực hiện quá trình kinh doanh mới thì thách thức lớn nhất phía trước không phải là nguồn lực. Công ty đã bảo đảm sẽ phân bổ mọi nguồn lực tùy theo sự cần thiết của quá trình. Theo tôi, thách thức đối với việc triển khai quá trình hoạt động mới sẽ là thói quen duy trì đường mòn, vì chúng ta đều biết quá trình mới không phải là con đường bằng phẳng.

Tôi cho rằng sẽ có những sự quan ngại đối với các vấn đề chưa được dự tính. Chúng tôi cho rằng, chúng tôi đã đánh giá theo sự hiểu biết tốt nhất của mình về những mức độ rủi ro có thể có và đã tính đến mối tương quan giữa rủi ro và ích lợi. Trong trường hợp chúng tôi đánh giá thấp thách thức thì có thể nảy sinh xu hướng không muốn tiếp tục sự nghiệp.

Đó là tình huống mà lãnh đạo phải can thiệp.

Tất cả chúng tôi đánh giá cao ý nghĩa của sự thay đổi đang diễn ra trước mặt, và đều tin tưởng đó sẽ là cuộc hành trình mang lại kết quả đáng hài lòng. Ở đây không có kẻ ngồi dưới đất lo sợ chúng tôi té khỏi cây. Nhưng mặt khác, chúng tôi không phải là kẻ mơ màng, cho rằng cái gì cũng làm được hết. Chúng tôi là những người thực tế và có niềm tin về những điều chúng tôi có thể làm được. Bất kể thách thức gì, chúng tôi tin là chúng tôi sẽ vượt qua được”.

Bài tường thuật của Bob Stark về kinh nghiệm tái lập của công ty Hallmark nêu ra ba điểm mà các cán bộ quản lý thường bỏ qua hoặc xem nhẹ: thứ nhất là tầm quan trọng của thứ tự và tính chất liên tục trong việc thông tin tuyên truyền nhằm làm cho mọi người trong công ty hiểu được phương pháp và mục đích của nỗ lực tái lập. Tái lập kinh doanh, tư duy theo quá trình không phải là những khái niệm dễ nắm được. Mọi người ở mọi cương vị trong công ty cần phải “hiểu” nó trước khi tiến hành tái lập. Điều này đặc biệt quan trọng đối với hàng ngũ cán bộ quản lý, là những người có thể làm cản trở cố gắng tái lập, nếu như nó đụng chạm đến lợi ích riêng và đặc quyền của họ. Nói chuyện với người mà họ không muốn nghe, hoặc nghe nhưng không hiểu là vô ích. Vì vậy người lãnh đạo cuộc tái lập phải thường xuyên kiểm tra để tin chắc các thông điệp mà họ chuyển đến sẽ được mọi người lĩnh hội.

Thứ hai, như trường hợp của Hallmark cho thấy, điều quan trọng không phải chỉ ở chỗ có được sự tán thành của cán bộ quản lý cao cấp mà còn phải nhận được sự cam kết của họ về việc cử những người tốt nhất tham gia vào tái lập.

Thứ ba, Hallmark đã xác định các mục tiêu rõ ràng, Stark và những người chịu trách nhiệm tái lập đã không nói chung chung là họ muốn trở thành công ty tốt nhất. Thay vào đó họ nói, trong thời gian dưới một năm, họ phải hoàn thành cái này, cái kia. Đồng thời họ hiểu rõ tái lập không phải là hoạt động đã được kế hoạch hoá hoàn toàn. Lúc đầu Hallmark không biết chính xác họ nên tiến hành công việc như thế nào. Họ cho rằng

có thể sẽ có những vấn đề chưa được dự tính trước, và thực tế đã có vấn đề như vậy.

Cuối cùng, ví dụ này minh hoạ cho đánh giá về sự hiểu biết của ban lãnh đạo Hallmark cho rằng tái lập không phải là cuộc hành trình một lần là kết thúc. Đây là cuộc hành trình không bao giờ kết thúc, vì thế giới luôn thay đổi. Các quá trình đã qua tái lập, đến lúc nào đó, có thể được tái lập lại lần nữa. Tái lập không phải là một dự án; nó phải là một lối sống.

CHƯƠNG 11

Kinh nghiệm của Công ty Taco Bell

Năm 1983, khi John E. Martin được cử làm tổng giám đốc thì Taco Bell, là công ty con của Pepsi Cola, đã bị ốm yếu sẵn và đang trở nên ốm yếu hơn. Vấn đề của Martin không phải là di thuyết phục tái lập công ty vì tương lai lâu dài của nó mà phải tiến hành thay đổi ngay tận gốc và nhanh chóng mới có thể cứu vãn được công ty khỏi suy sụp. Martin thừa hưởng vai trò một công ty mà ngày càng bị thu nhỏ và kém hiệu quả hơn. Dưới đây là điều John Martin nói gần đây về những thay đổi do ông ta đề xướng tại công ty Taco Bell:

"Đối với chúng tôi, quá trình tái lập cũng như một cuộc hành trình đi thám hiểm, một cuộc hành trình mà chúng tôi đã tiến hành gần một thập kỷ qua và sẽ còn tiếp diễn chừng nào mà công ty Taco Bell vẫn còn hoạt động kinh doanh phục vụ khách hàng.

Xuyên suốt toàn bộ quá trình, nhận thức cơ bản và sâu sắc nhất của chúng tôi là mọi cái đều xuất phát từ một quyết định đơn giản là lắng nghe ý kiến của khách hàng.

Khi tôi trở thành tổng giám đốc công ty Taco Bell vào năm 1983, thì công ty này cũng giống như mọi công ty khác kinh doanh trong lĩnh vực ăn uống phục vụ nhanh. Công ty chúng tôi được tổ chức theo kiểu từ trên xuống dưới tức là "ra lệnh và kiểm tra", với nhiều cấp quản lý và trung

gian mỗi cấp quản lý đó chỉ lo trước hết đến việc kiểm tra, dò xét cấp dưới của mình. Chúng tôi cũng bị chi phối bởi quá trình hiểu theo nghĩa cũ, nghĩa là bất cứ cái gì cũng theo cảm nang chỉ dẫn, kể cả cuốn cảm nang dùng để giải nghĩa cho các cuốn cảm nang khác.

Cũng như các công ty đối thủ khác, chúng tôi đang rơi vào tình trạng phải thay đổi cách làm bất cứ công việc gì chúng tôi đã làm, nay chúng tôi muốn cho nó lớn hơn, tốt hơn và phức tạp hơn.

Công việc nào đơn giản, chúng tôi làm cho nó phức tạp. Nếu là việc khó khăn, chúng tôi tìm cách để khỏi thực hiện nó.

Chúng tôi hoạt động theo cách đó, bởi với tất cả các cấp quản lý đã có, chúng tôi buộc phải làm phức tạp hoá công việc để luôn giữ cho mọi người phải bận bịu. Việc ra lệnh và kiểm tra trong hệ thống quản lý càng nhiều, thì càng có lý do về sự tồn tại của hệ thống đó.

Thật chẳng may, trong khi nỗ lực không ngừng để quản lý qui mô các hoạt động kinh doanh ăn uống, chúng tôi đã quá tập trung chú ý vào bản thân mình và quá trình làm ăn của mình đến nỗi quên mất một câu hỏi rất cơ bản: khách hàng nghĩ như thế nào về hoạt động của chúng tôi? Liệu khách hàng có quan tâm đến chuyện trợ lý giám đốc hiệu ăn có thể tháo lắp một chiếc chảo rán gồm 12 chi tiết trong khi bị bịt mắt hay không? Liệu họ có quan tâm đến ai đó trong ngành của chúng tôi có thể viết một cuốn sổ tay chuyên ngành, trong đó nêu những kỹ thuật rán và cả cách thức bịt mắt? Liệu họ quan tâm đến chuyện chúng tôi có thể áp dụng kinh nghiệm hoạt động kinh doanh tương đối đơn giản trong ngành thức ăn nhanh vào lĩnh vực khoa học tên lửa, dựa trên giả thuyết rằng tất cả vì lợi ích của khách hàng?

Ngay trước khi nhận chức tổng giám đốc công ty, tôi đã nhận thức rằng khách hàng không hề bận tâm một chút nào về các hệ thống hoạt động của công ty chúng tôi. Khi được cử làm tổng giám đốc tôi càng có cơ hội để chứng minh điều này. Điều quan trọng cần nhắc lại là vào đầu những năm 1980, công ty Taco Bell chỉ là một công ty bao gồm một loạt hiệu ăn ở địa phương kiểu Mêhicô - Mỹ hoạt động khá thành công nhưng

trong một thị trường qui mô nhỏ. Năm 1982, chúng tôi có không tới 1500 hiệu ăn và đạt doanh thu 500 triệu USD, các đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi, phần lớn là kinh doanh Ham-bơ-gơ, đã vượt xa chúng tôi tít tắp.

Lĩnh vực thức ăn nhanh của thế giới đã bỏ rơi công ty Taco Bell. Trong thực tế, sự tăng trưởng tích lũy từ năm 1978, khi công ty Pepsi Cola mua lại Taco Bell, đến năm 1982 là âm 16% so với tốc độ tăng trưởng của toàn ngành là dương 6%.

Chúng tôi đang đi thụt lùi rất nhanh.

Vấn đề là ở chỗ vào lúc đó Taco Bell thực sự không biết bản thân mình muốn gì. Chính vì vậy mà việc ưu tiên làm đầu tiên của chúng tôi là tạo ra viễn cảnh cho công ty. Chúng tôi chẳng còn con đường nào khác ngoài tiến lên, do đó chúng tôi quyết định phải suy nghĩ những điều chưa nghĩ tới, và phát ra viễn cảnh Taco Bell như là một công ty khổng lồ trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh. Không phải chỉ là dẫn đầu trong ngành ăn uống kiểu Mêhicô mà còn là lực lượng mạnh mà tất cả các công ty khác trong ngành ăn uống cùng loại buộc phải cạnh tranh với nó.

Rất nhiều người trong ngành ăn uống, kể cả những người trong công ty chúng tôi cho rằng viễn cảnh của chúng tôi là không thực tế. Từ ngữ mà chúng tôi thường được nghe là "phi thực tế". Nhưng Taco Bell đang ở trong tình thế "tiến lên hay là sạt nghiệp"; chúng tôi chỉ còn biết chắc một điều, đó là: phải làm cuộc thay đổi rất lớn.

Ngày nay, nhớ lại viễn cảnh ban đầu được đưa ra và những sự thay đổi khổng lồ mà chúng tôi buộc phải làm cho bằng được, thì tôi sực nhớ đến lời nói của Robert Kennedy: "Sự tiến bộ là một từ ngữ đẹp. Nhưng sự thay đổi chính là cái kích thích cho sự tiến bộ, và sự thay đổi có kẻ thù". Ý của ông ta muốn nói là người ta không thể tiến từ điểm A đến điểm B mà không phải vượt qua trở ngại gì.

Đối với công ty Taco Bell, để tiến từ chỗ chỉ là một công ty gồm một chuỗi cửa hàng ăn địa phương theo kiểu Mêhicô - Mỹ trở thành công ty

tầm cỡ quốc gia trong ngành công nghiệp này, chúng tôi phải thừa nhận thực tế: trở ngại lớn nhất của chúng tôi là những tư tưởng bảo thủ mà các nhân viên của chúng tôi còn bám giữ.

Thời kỳ đó những nhà tư tưởng cho rằng họ thừa biết khách hàng muốn gì mà không cần phải đi hỏi khách hàng. Theo họ, cái mà khách hàng cần là lối trang trí cầu kỳ hơn, nhà bếp lớn hơn, các trang thiết bị hiện đại hơn, thực đơn phong phú hơn, số lượng nhân viên lớn hơn, cửa hiệu phải có sân chơi ngoài trời. Không cần hỏi ý kiến khách hàng, chúng tôi tự ý cho rằng họ muốn cái gì đó to tát hơn, cầu kỳ hơn và phức tạp hơn. Theo đuổi lối suy nghĩ bảo thủ này, thực tế chúng tôi đã cung cấp dịch vụ cho khách hàng chậm hơn và đắt hơn.

Vì thế, chúng tôi đã bắt đầu cuộc hành trình của mình bằng cách hỏi khách hàng là họ muốn cái gì, và điều chúng tôi khám phá ra thật là lý thú. Tờ ra khách hàng của chúng tôi chẳng cần tới cái gì to tát hơn, cầu kỳ hơn, phức tạp hơn như chúng tôi đã giả định. Điều mà họ muốn thật là đơn giản: thức ăn ngon và nóng, phục vụ nhanh trong một môi trường sạch sẽ và với giá hợp với túi tiền của họ.

Cái họ cần là như thế đấy, tất cả cái khác còn lại thì chẳng có nghĩa gì đối với họ cả.

Cuộc nghiên cứu đầu tiên do chúng tôi tiến hành tại công ty Taco Bell đã trở thành "tuyên ngôn độc lập" của chúng tôi. Nó đã giúp chúng tôi nhìn lại công ty Taco Bell một cách hoàn toàn khác và cho phép chúng tôi nâng giá trị khách hàng thành yếu tố then chốt nhất trong nguyên tắc kinh doanh của mình.

Khi một khách hàng nào đó bước vào cửa hàng ăn phục vụ nhanh và trả cho chúng tôi một đồng đôla, thì phần lớn giá trị của đồng tiền do họ trả đó chẳng có gì liên quan đến cái mà họ nhận được với đồng tiền đã bỏ ra. Quả thật, tất cả những cấu thành chi phí đều quan trọng, xét theo góc độ kinh doanh. Nhưng theo góc độ của người tiêu dùng thì cái gì là quan trọng? Liều lao động có quan trọng không? Không. Liều giá thuê nhà có quan trọng không? Không, trừ khi bạn là cổ đông của Pepsi Co.

Xét cho cùng, cái quan trọng nhất đối với khách hàng là chất lượng thức ăn và giấy gói vì đó chính là cái mà họ nhận được từ đồng tiền họ trả cho chúng tôi. Thật đáng ngạc nhiên, vì cái tỉ lệ phần trăm của đồng đôla mà khách hàng trả cho thức ăn và giấy gói đó, hay nói cách khác, cái giá của sản phẩm được đem bán, lại là yếu tố mà các cửa hàng tìm cách để giảm đi. Ngày hiện giờ, những người kinh doanh ngành ăn uống vẫn lớn tiếng đòi cắt giảm chi phí cho thực phẩm và giấy gói xuống còn 25-26 xu, và tăng thêm chi phí cho tiếp thị, chiếm tới 8 xu trong mỗi một đôla của người tiêu dùng.

Một trong các đối thủ nổi tiếng của chúng tôi trong ngành thức ăn nhanh hàng năm bỏ ra tới 1 tỷ USD cho chi phí tiếp thị. Số tiền này có thể mua được 8 tỷ chiếc bánh hạt đậu đủ để cho không mỗi một người trên trái đất một chiếc rưỡi bánh trong một năm.

Vì thế chúng tôi quyết định cắt giảm mọi chi phí kể cả chi phí tiếp thị, trừ chi phí giá thành sản phẩm được bán. Chúng tôi nghĩ rằng nếu như chúng tôi tạo được một giao kèo tốt hơn đối với khách hàng, thì có thể chúng tôi không cần phải bỏ ra nhiều tiền như vậy cốt để lôi kéo khách hàng mua sản phẩm của chúng tôi.

Với quyết định đó, chúng tôi tạo ra một mẫu mới cho sự thay đổi làm cơ sở cho toàn bộ quá trình tái lập.

Tôi không thể mô tả hết sự thay đổi như trên đã đem lại cho công ty chúng tôi sự hứng thú và nhẹ nhõm như thế nào. Bằng lối suy nghĩ phá rào, bằng cách tự nhủ bản thân rằng các phương pháp cũ là hết thời, chúng tôi đã giải phóng một sức mạnh tiềm tàng trong công ty đã từng làm nên thành công to lớn và cho phép chúng tôi suy nghĩ một cách thực tế để đưa công ty trở thành lực lượng dẫn đầu trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh trong 10 năm. Viễn cảnh ban đầu của chúng tôi đã có một cơ hội tốt để biến thành hiện thực. Đó không phải mục tiêu thấp đối với một công ty phục vụ ăn uống kiểu Mêhicô - Mỹ thuộc loại nhỏ lâu nay vẫn trong giấc ngủ như công ty chúng tôi.

Sức mạnh đó được thể hiện trong quá trình tái lập như thế nào?

Nó bao gồm nhiều dạng, trong đó có việc tổ chức lại hoàn toàn các nguồn nhân lực, và thiết kế lại một cách căn bản các hệ thống hoạt động, mới mẻ hơn và tập trung phục vụ khách hàng được tốt hơn.

So với các tiêu chuẩn của các hiệu ăn cổ điển, thì việc thiết kế lại quá trình quản lý của chúng tôi có thể nói là sự biến đổi tận gốc. Chúng tôi đã loại bỏ hoàn toàn các cấp quản lý trung gian và xác định lại gần như toàn bộ các công việc trong công ty.

Chẳng hạn, chúng tôi bỏ hẳn cấp quản lý gọi là "giám đốc khu vực" mà thường chịu trách nhiệm quản lý số lượng hiệu ăn từ 5 hoặc 6 cửa hàng. Nhờ loại bỏ chức vụ này, chúng tôi đã thay đổi căn bản chức năng của giám đốc quản lý nhà hàng, những người này trước đây phải báo cáo công việc cho giám đốc khu vực.

Đây là lần đầu tiên trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh, khi chúng tôi nói với các giám đốc nhà hàng rằng họ chịu trách nhiệm quản lý hoạt động của mình mà không có sự giúp đỡ hoặc sự can thiệp nào của cấp giám sát trung gian. Chúng tôi nói với họ "bây giờ các vị chịu trách nhiệm lấy". Các đơn vị trong cửa hàng hoạt động ra sao, doanh số, lợi tức, và sự thoả mãn của khách hàng như thế nào là do các vị điều hành, còn chúng tôi sẽ đánh giá hoạt động của các vị và quyết định mức thù lao dựa vào những chỉ số kinh doanh rất cụ thể". Đó là những điều chưa bao giờ nghe thấy trong ngành công nghiệp ăn uống phục vụ nhanh, quản lý theo kiểu ra lệnh, kiểm tra.

Việc tổ chức lại là nỗi đau đối với một số cán bộ quản lý, đặc biệt là những người vẫn tin rằng phép thử năng lực cán bộ đúng nhất là bịt mắt lắp đặt các hệ thống chảo rán. Tuy nhiên, có một số giám đốc đã thích nghi dễ dàng và nhanh chóng đối với quan điểm mới. Trong thực tế, họ làm rất tốt, đến nỗi cuối cùng chúng tôi phải thay đổi chức danh của họ, từ giám đốc hiệu ăn trở thành tổng giám đốc. Vì mỗi người chịu trách nhiệm quản lý kinh doanh trị giá 1 đến 2 triệu USD một năm, cho nên họ đã hoạt động với tư cách của ban tổng giám đốc.

Sau khi tổ chức lại được vài năm, chúng tôi thấy hàng loạt giám đốc

quen suy nghĩ theo lối cũ đi khỏi công ty. Hầu hết số này chuyển sang giữ các chức vụ quản lý tại các công ty cạnh tranh với chúng tôi, ở đó họ vẫn còn duy trì cấp quản lý trung gian gồm 5 cửa hàng ăn.

Ngược lại, tại công ty Taco Bell chúng tôi tổ chức lại, lập ra một chức vụ mới gọi là “giám đốc thị trường”. Chức vụ này chưa từng có ở các công ty khác thuộc ngành ăn uống phục vụ nhanh.

Năm 1988, Taco Bell có khoảng 350 cán bộ quản lý khu vực, kiểm soát khoảng 1800 tiệm ăn. Ngày nay, chúng tôi chỉ có hơn 100 giám đốc thị trường, chịu trách nhiệm quản lý khoảng 2300 tiệm ăn của công ty.

Mỗi giám đốc thị trường quản lý ít nhất 20 tiệm ăn. Một số quản lý tới 40 tiệm ăn. Nếu như bạn ở trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống bạn sẽ hiểu rõ trách nhiệm của họ lớn đến đâu.

Các giám đốc thị trường thành công theo cách mới tại công ty Taco Bell tiến hành quản lý theo cá biệt, có nghĩa là họ chỉ giải quyết công việc khi có vấn đề nảy sinh, chứ không phải họ gây ra vấn đề. Điều quan trọng không kém là họ phải từ bỏ hoàn toàn lối quản lý cũ theo kiểu ra lệnh - kiểm tra và áp dụng mô hình mới, khuyến khích sự linh hoạt, sử dụng hệ thống thông tin tiên tiến nhất trong lĩnh vực kinh doanh làm cơ sở, khuyến khích sự sáng tạo và giao quyền cho người cấp dưới thực thi công việc.

Chức vụ mới giám đốc thị trường, đã gây ra tác động cũng như sự thay đổi diễn ra sau đó.

Một số giám đốc hiện nay đứng ra đương đầu với thách thức mới, một số trở thành tổng giám đốc các nhà hàng và hoạt động rất có kết quả, một số khác thì rời bỏ công ty Taco Bell để nhận chức vụ quen thuộc hơn trong các công ty đối thủ của chúng tôi.

Có người rời bỏ công ty khi gặp tôi họ nói riêng: “Này! John, Ông làm to rồi, công ty Taco Bell đổi mới này chẳng ăn thua gì đâu, vì đảo lộn nhiều quá!”.

Mỗi lần nghe họ nói, tôi chỉ cười, bắt tay và cảm ơn họ vì đã từng là

một nhân vật quan trọng góp phần cho thành công của Taco Bell trong quá khứ.

Sau mỗi lần nói chuyện như vậy, tôi càng quyết tâm hơn bao giờ hết đối với quá trình tái lập. Vì sao? Bởi vì Taco Bell chúng tôi đã nhận thức rằng dù sự thay đổi có gây ra đau đớn, nhưng đó là mặt trái không thể tránh khỏi của sự tiến bộ và thành công. Chỉ khi nào người ta thôi không còn nói với tôi rằng: “Này! John, những sự thay đổi này, sẽ chẳng ăn thua gì đâu” là lúc tôi bắt đầu lo lắng, vì đó sẽ là lúc Taco Bell bắt đầu lâm vào cảnh trì trệ.

Nhà văn lớn của Mỹ John Steinbeck có lần viết “bản chất của con người khi tuổi càng cao thì càng chống lại sự thay đổi, đặc biệt sự thay đổi, đem lại cái gì tốt hơn”. Để hiểu được thực chất của câu nói này, chúng ta hãy nhìn kỹ vào ngành điện tử Mỹ, ngành xe lửa đã một thời vĩ đại và ngành sắt thép và chế tạo ô tô hiện đang cố gắng để tồn tại. Tất cả các công ty này đều trở nên ung dung thoải mái lúc tuổi già, đều chống lại những sự thay đổi không thể tránh khỏi và do đó giờ đây đang phải gánh chịu hậu quả. Đó là lý do tại sao tôi nói rằng quá trình tái lập tại Taco Bell là một quá trình thay đổi và đổi mới không bao giờ kết thúc.

Sự thay đổi đẻ ra sự thay đổi, và do vậy khi chúng tôi tổ chức lại quản lý nhân lực thì cũng là lúc chúng tôi phải tính lại tất cả cái gì chúng tôi đã làm. Xuyên suốt toàn bộ quá trình tái lập, chúng tôi luôn duy trì một quy tắc đơn giản: đề cao cái gì đem lại giá trị cho khách hàng và thay đổi hoặc xoá bỏ cái gì không phải như vậy.

Chúng tôi phải thừa nhận thực tế rằng chúng tôi đang hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh khác với thời kỳ những năm sáu mươi và bảy mươi mà chúng tôi đã làm. Cách làm cũ, nay không còn áp dụng được nữa và chúng tôi phải thay đổi mọi khía cạnh của kinh doanh tương ứng.

Chẳng hạn, ngôi nhà làm tiệm ăn của Taco Bell. Để nâng cao giá trị cho khách hàng và bỏ đi cái gì không cần thiết, chúng tôi buộc phải tái lập hoàn toàn nó. Trước năm 1983, trong một tiệm ăn của Taco Bell thì

70% diện tích là nhà bếp và 30% là khu vực phục vụ khách hàng. Cũng như những người khác trong ngành công nghiệp này, chúng tôi đã làm phức tạp hoá hoạt động của mình đến nỗi để cho yêu cầu nội bộ của chúng tôi xua đuổi khách hàng ra cửa. Ngày nay, sau 8 năm tái lập, chúng tôi đã thay đổi tình hình ngược hẳn lại. Trong tiệm ăn mới của chúng tôi, 30% dành cho nhà bếp và 70% là khu vực dành cho khách hàng trên cùng một diện tích của cửa hàng trước đây.

Trong khi các đơn vị trong các công ty đối thủ của chúng tôi có qui mô ngày càng lớn hơn và lớn hơn, thì các đơn vị của chúng tôi vẫn giữ nguyên qui mô cũ. Một tiệm ăn kiểu mới với qui mô lớn nhất của Taco Bell, kể cả chỗ ngồi cho khách, có thể đặt vào diện tích bếp của một số hiệu hambơgơ của các công ty cạnh tranh.

Hơn thế, sự cắt giảm diện tích bếp trong tiệm ăn của chúng tôi không hề làm giảm năng suất lao động một chút nào. Trong thực tế nó còn có tác dụng tích cực hơn. Đầu những năm 1980, khi các nhà bếp dùng tới 70% toàn bộ diện tích của hàng, chúng tôi coi năng lực sản xuất cao nhất tại đơn vị tốt nhất là khoảng 400USD một giờ. Ngày nay, các tiệm ăn hàng đầu của chúng tôi đạt năng lực sản xuất cao nhất 15000USD một giờ. Hơn nữa, giá trung bình ngày nay thấp hơn khoảng 25% so với 9 năm trước đây.

Thành tựu mà chúng tôi đạt được thông qua tái lập là kết quả tổng hợp của tất cả các khâu. Trong khi chiến lược tiếp thị của chúng tôi dựa trên cơ sở giá trị làm tăng doanh số bán và các giao dịch kinh doanh, thì các cố gắng tái lập của chúng tôi làm tăng khoản lợi nhuận và đồng thời làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng, là điều chúng tôi luôn luôn theo dõi sát sao.

Thành công khác về tái lập là hệ thống mà chúng tôi gọi là K-Minus (không bếp -ND), một chương trình chúng tôi gọi là TACO, hay là chương trình tự động hoá các hoạt động của công ty (viết tắt từ: Total Automation of Company Operations), và một số đề xuất mới có tính chất phá rào về các điểm phân phối hàng và kỹ thuật ứng dụng.

Tôi sẽ giải thích rõ hơn: K-Minus viết tắt từ chữ tiệm ăn không có bếp, xuất phát từ nhận thức của chúng tôi rằng công ty của chúng tôi là công ty dịch vụ bán lẻ, mục đích là phục vụ khách hàng chứ không phải là công ty sản xuất chế biến. Chúng tôi cho rằng các hiệu ăn của chúng tôi là để bán lẻ thức ăn chứ không phải sản xuất thức ăn.

Ngày nay, các món thịt và hạt đậu được nấu nướng tại các trạm thực phẩm trung tâm, nằm bên ngoài hiệu ăn; cái chúng tôi cần chỉ là nước nóng để hâm lại thành phần thức ăn để phục vụ khách. Chúng tôi còn thực hiện K-Minus đối với việc nấu đậu hạt và bơ, cũng như việc thái và băm rau diếp, cà chua, hành và ô liu.

Cho đến nay kết quả đạt được nhờ hệ thống K-Minus rất nổi bật. Chúng tôi đã đẩy được giờ hoạt động của hiệu ăn lên 15 giờ mỗi ngày, và cả mạng lưới đạt được 11 triệu giờ trong một năm.

Chỉ riêng năm ngoái, Taco Bell đã tiết kiệm được 7 triệu USD nhờ K-Minus. Chúng tôi cũng thu được lợi do kiểm tra chất lượng tốt hơn, tinh thần của người lao động tốt hơn (vì chúng tôi đã cắt bỏ hầu hết các khâu chuẩn bị nấu nướng vất vả), số vụ tai nạn lao động và bị thương giảm đi, tiết kiệm được tiện ích công cộng nhiều hơn, và do đó tất nhiên sẽ có nhiều thời gian chú ý cho khách hàng hơn.

Hệ thống Taco Bell đem lại cho mỗi tiệm ăn một hệ thống thông tin quản lý tân tiến bậc nhất trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh. Nhờ hệ thống này, các nhân viên của chúng tôi nắm trong tay sức mạnh của kỹ thuật máy vi tính, làm tăng tính tự chủ và tiết kiệm được hàng ngàn giờ dành cho các công việc bàn giấy và hành chính sự vụ mà lẽ ra có thể dùng phục vụ trực tiếp cho khách hàng được tốt hơn.

Một điều không kém phần quan trọng là các chương trình K-Minus và Taco là chất xúc tác kích thích sự thay đổi, đưa đến những sáng kiến tiên bộ hơn, chẳng hạn như cách lựa chọn điểm phân phối và kỹ thuật mới.

Tôi xin giải trình rõ hơn: khi người ta nhìn vào tiệm ăn của Taco Bell cổ điển đứng sừng sững, người ta không khỏi nghĩ rằng trong tương lai

nó cũng dễ dàng trở thành tiệm ăn của Mc Donald, Burger King hay của hãng cạnh tranh khác. Bản thân nó chỉ là một toà nhà bằng gạch, vôi vữa, kính và các thiết bị nhà hàng, thế mà trong vòng 30 hoặc 40 năm qua các toà nhà này đã là yếu tố xác định chúng tôi là ai và giới hạn chúng tôi làm cái gì.

Sở dĩ nói xác định và giới hạn là vì bên trong bốn bức tường này khách hàng đầu tiên của chúng tôi là những người đến ăn tại các tiệm thức ăn nhanh. Bên ngoài các bức tường đó, khách hàng mục tiêu của chúng tôi là những người ăn nói chung. Bên trong bức tường, tổng giá trị thị trường là 78 tỷ USD, còn bên ngoài bức tường tổng giá trị thị trường tức là tổng công giá trị tất cả các bữa ăn chỉ riêng ở Mỹ là 600 tỷ USD.

Khi chúng tôi xác định lại bản thân về cái điều mà tôi xin gọi là "cổ phần trong bao tử", thì chúng tôi bắt đầu nhìn vào tiệm ăn với những gạch và vôi vữa, như là một địa điểm phân phối trong một thế giới rất nhiều điểm phân phối như vậy.

Hơn nữa, chúng tôi đã thôi tự giới hạn mình ở mục tiêu trở thành người dẫn đầu trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh để hướng tới một mục tiêu mới: trở thành người dẫn đầu trong toàn bộ lĩnh vực thực phẩm với đủ loại thức ăn.

Do đó, chúng tôi đi gõ cửa tại các bức tường truyền thống đó và đưa các món ăn của chúng tôi đến những nơi mà có người tụ tập. Giờ đây, những chỗ như thế bao gồm các trung tâm ăn uống của công ty, nhà máy, trường học, trường đại học, sân bay, sân vận động. Tôi rất vui mừng thông báo rằng những điểm phân phối mới này hoạt động rất tốt, tuy mới là sự bắt đầu.

Chúng tôi chưa thấy hết những hứa hẹn thực sự sẽ nảy sinh từ các điểm phân phối này. Đó là vì, tái lập đem lại sự thay đổi, sự thay đổi đưa đến sáng kiến mới, và sáng kiến mới dẫn đến sự tăng trưởng. Đối với công ty Taco Bell sự tăng trưởng là điều rất đáng hoan nghênh. Từ 1989 doanh số bán hàng đã tăng 22% mỗi năm. Sự tăng trưởng đột xuất về doanh số

bán hàng này là do các giao dịch mua bán tăng lên, đó là chỉ tiêu tốt nhất đối với thành công của chúng tôi.

Dừng về mức tăng lãi, thu nhập bình quân của Taco Bell tăng 31% từ năm 1989, đó là điều không thể tin được, nếu xét đến những khoản đầu tư tài chính khổng lồ mà chúng tôi đầu tư vào kỹ thuật, thay đổi tổ chức và xây dựng công ty của chúng tôi. Mức tăng lãi khổng lồ mà chúng tôi thu được diễn ra vào lúc các công ty khác trong toàn ngành công nghiệp này đang giành giật nhau để có được khoản lãi chút xíu nào đó.

Do những cố gắng tái lập liên tục và do không còn giới hạn suy nghĩ tăng trưởng chỉ trong phạm vi bốn bức tường của nhà hàng nữa, mà vượt ra ngoài ở các điểm phân phối, nên chúng tôi tin tưởng rằng những con số này sẽ còn tăng lên với tốc độ phi mã trong những năm sắp tới. Chúng tôi sẽ có mặt ở mọi nơi bất kể là tại các máy bán hàng tự động, siêu thị, trường học, trạm bán lẻ hay điểm bán lưu động trên góc phố. Chúng tôi tin tưởng trong thập kỷ tới, công ty Taco Bell sẽ có tới hàng chục ngàn điểm phân phối, đó là mục tiêu còn rất xa so với số lượng 3600 hiệu ăn hiện nay mà chúng tôi không làm thì người khác sẽ làm. Đó là yếu tố thực tế thúc đẩy kinh doanh của chúng tôi, và nó luôn luôn kích thích chúng tôi phải nghĩ tới những cơ hội độc đáo để nâng cao giá trị khách hàng.

Một trong các cơ hội như thế là việc áp dụng kỹ thuật mới. Nguyên tắc chỉ đạo ở đây, cũng như bất cứ nơi nào khác, là mọi sự đổi mới kỹ thuật phải nhằm nâng cao đồng thời tính phục vụ khách hàng và giảm được giá thành.

Những tiến bộ chúng tôi đạt được nhờ áp dụng kỹ thuật có hiệu quả rất nổi tiếng và đã được hãng truyền hình CBS làm phóng sự truyền hình. Chẳng hạn, thành công đối với máy làm món ăn Taco của chúng tôi. Chiếc máy này có thể làm ra 900 chiếc Taco trong một giờ, tất cả sản phẩm đều vuông vắn, đạt nhiệt độ chính xác, được gói riêng từng chiếc và sẵn sàng để chuyển tới tay khách hàng. Chiếc máy còn có thêm ưu điểm khác nữa: nó luôn luôn có mặt làm việc hàng ngày! Nói đúng ra, chiếc máy làm Taco của chúng tôi chính là biểu tượng của sự thành công mà chúng tôi đạt

được qua tái lập.

Tôi còn nhớ rõ cái ngày vài năm trước đây khi mà sáng kiến này được đặt trên bàn. Lúc đó có một số người cười chế giễu, một số người khác không tin là sáng kiến này có thể thành công. Nhưng không sao, vì điều quan trọng là công ty Taco Bell mới đã không để cho công ty Taco Bell cũ đứng chắn ngang con đường tiến bộ.

Nếu như chúng tôi cứ để cho lối suy nghĩ cũ chi phối hành động của mình thì đã không có chiếc máy sản xuất Taco tồn tại như ngày nay.

Tóm lại, công ty Taco Bell đã vươn lên từ một công ty địa phương với doanh số 500 triệu USD vào năm 1982 trở thành công ty tầm cỡ quốc gia với doanh số 3 tỷ USD ngày nay, tất cả chỉ vì chúng tôi lắng tai nghe khách hàng của mình và chúng tôi không sợ thay đổi. Tôi dự đoán rằng đến năm 2000, Taco Bell sẽ trở thành công ty có doanh số 20 tỷ USD và lần nữa là vì chúng tôi lắng nghe theo khách hàng và không sợ thay đổi. Khi có người nói với tôi: "Này, John dự đoán đó hoàn toàn xa vời; tôi chỉ tâm niệm hai điều: "Thứ nhất, khi có những người có tư tưởng cũ nói với bạn rằng mục tiêu của bạn là xa vời thì có nghĩa là bạn đang đeo đuổi cái gì đó to lớn. Thứ hai, khi họ thôi không nói mục tiêu của bạn là xa vời nữa, thì có thể bạn đã là kẻ thua cuộc"

Câu chuyện của John Martin quả là có sức truyền cảm. Nỗ lực tái lập của ông ta đã đem lại kết quả lớn lao, doanh số bán của Taco Bell đã tăng vọt lên, từ 500 triệu USD lên 3 tỷ USD trong một ngành công nghiệp đang đi xuống. Trong ví dụ này, có nhiều điểm đáng được nhấn mạnh.

Bài học lớn nhất cần được rút ra là sự công nhận của Martin rằng khách hàng là điểm xuất phát cho mọi cái khác trong việc tái lập. Khi xem xét lại các quá trình của công ty, Martin và các nhân viên của ông ta luôn xuất phát từ nhu cầu của khách hàng và từ đó đi ngược lại quá trình. Các quan niệm như vậy hoàn toàn ngược với cách mà cán bộ quản lý cổ điển đã làm là lấy kỹ năng duy tu bảo dưỡng hệ thống chảo rán làm chỉ tiêu hàng đầu. Việc bảo dưỡng các thiết bị là quan trọng nhưng đó không phải là điều khách hàng mong mỏi tới khi họ đặt chân vào cửa các tiệm

ăn của Taco Bell. Trong cơ cấu tổ chức công ty tiêu chuẩn, theo lối chỉ huy quan liêu, người ta coi tầm quan trọng của cá nhân gắn liền với số lượng người dưới quyền chỉ huy hoặc giá trị tài sản mà người đó cai quản. Đây là một trong những quan điểm về giá trị mà tái lập cần phải thay đổi, vì nó sẽ dẫn đến việc xây dựng cơ sở hạ tầng các nhà bếp ngày càng lớn hơn và phức tạp hơn - mà không phục vụ gì cho nhu cầu thực sự của khách hàng. Sự tái lập do Taco Bell tiến hành được thúc đẩy một cách rõ ràng bởi khách hàng, trong đó mọi sự thay đổi được đối chiếu so với tiêu chuẩn: Liệu nó có làm tăng giá trị cho khách hàng hay không?

Bài học khác từ kinh nghiệm của John Martin: Dự tính trước sự phản kháng và chuẩn bị sẵn sàng để đối phó. Những người có lợi ích gắn liền với cái gì đang tồn tại sẽ không hài lòng khi bạn muốn làm thay đổi. Nếu như có vài người không hài lòng thì đó là dấu hiệu tốt rằng bạn đang làm điều gì đó có ý nghĩa. Trường hợp công ty Taco Bell cũng đã minh họa hệ quả dây chuyền mà chúng tôi đã nêu. Thay đổi một quá trình và sự thay đổi đó sẽ lan truyền vào các khía cạnh khác của công ty. Taco Bell thay đổi quá trình chuẩn bị nấu nướng thực phẩm, làm thay đổi cơ cấu tổ chức quản lý, có nghĩa là công ty phải thay đổi hệ thống trả lương. Thay đổi quá trình sẽ lan truyền đến thay đổi tổ chức nói chung.

Cuối cùng, Taco Bell đã đưa ra viễn cảnh công ty rõ ràng với câu nói tuyệt vời: "chúng tôi muốn trở thành người có cổ phần số một trong bao tử". Tuyên bố đó muốn nói cho ai nghe thấy hay đọc được rằng các cơ hội của công ty Taco Bell sẽ còn lớn hơn nhiều so với việc chỉ bán món thức ăn nhanh Mêhicô trong các tiệm ăn ngồi. Tất cả công ty đang tiến hành tái lập cần phải tìm ra cho mình một câu nói rõ ràng, hùng hồn và gây sự chú ý như thế.

CHƯƠNG 12

Kinh nghiệm của Công ty Capital Holding

Giả sử sau nhiều năm bạn bỏ công sức ra để phát triển một loạt đồng hồ đeo tay hoàn hảo, tuyệt đối chính xác và khá đắt, thì dùng một cái, thế giới bỗng thay đổi quy định lại một ngày chỉ có hai mươi ba giờ thôi! Đồng hồ của bạn là một sản phẩm kỹ thuật tuyệt vời, báo giờ rất chính xác, nhưng là loại báo giờ một ngày hai mươi bốn giờ một ngày, trong một thế giới thay đổi một ngày chỉ có 23 giờ! Điều tương tự như vậy đã xảy ra đối với tập đoàn đáp ứng trực tiếp (Direct Response Group - DRG) thuộc công ty Capital Holding, một công ty tiếp thị bảo hiểm (rực tiếp về nhân mạng, sức khoẻ, tài sản và thương tích, thông qua vô tuyến truyền hình, điện thoại và bưu điện.

DRG đã sử dụng các nhà diễn thuyết nổi tiếng như là Lorne Greene, Michael London, Art Linkletter và Roger Stanbach để quảng cáo cho sản phẩm của mình qua chương trình vô tuyến truyền hình đêm khuya và ban ngày. DRG nạp số liệu danh sách tên của hàng triệu người vào máy tính có dung lượng cao liên hệ trực tiếp với hệ thống bưu điện. DRG còn là cơ sở tiếp thị có hiệu quả đối với khách hàng đại trà, tức là bán loại bảo hiểm phù hợp với mọi đối tượng.

Nhưng trong khi DRG đang chăm chú phát triển, thì thế giới bắt đầu

đổi thay.

Vào giữa những năm 1980 bộ phận tiếp thị khổng lồ đã từng hoạt động có kết quả nhiều năm về trước trong việc truyền đi những tờ quảng cáo của DRG đến các hòm thư của khách hàng đã trở nên quá tải, do đó những tờ quảng cáo này ngày càng có nguy cơ bị đưa thẳng đến thùng rác.

Vấn đề lớn nhất của DRG không phải là sự quá tải của việc chuyển bưu điện trực tiếp mà là chiến lược tiếp thị đại trà đang gặp phải số lượng khách hàng tăng quá nhanh. Thị trường đại trà mà DRG thường gọi là con gấu khổng lồ tốt bụng, nay biến thành con quỷ nhiều đầu, mỗi con có tính khí khác nhau. Hơn nữa, thông tin đại chúng thường đi đến khách hàng đại trà rất hiệu quả, thì nay phân tán thành nhiều mảng. Hệ thống truyền hình Trung ương Mỹ nay không còn tồn tại nữa, và khán giả nay có nhiều kênh truyền hình để xem chứ không phải chỉ có 3 kênh như trước.

Như vậy là DRG, một công ty tiếp thị trên phương tiện đại chúng tầm cỡ thế giới đang đứng trước tình hình thị trường ngày càng thu nhỏ lại. Doanh số mới không bù lại nổi những khoản thanh toán hợp đồng đến hạn, do đó tốc độ tăng trưởng giảm đi. Tỷ lệ hưởng ứng của khách hàng giảm đi, đẩy chi phí cao lên so với giá bán và do đó làm cho lợi nhuận của công ty giảm.

Phó chủ tịch của công ty DRG là bà Pamela Godwin kể lại câu chuyện xảy ra vào thời điểm này như sau: "Năm 1988, Norm Phelps, Chủ tịch công ty DRG, và các lãnh đạo khác của công ty nhận định rằng thời kỳ tiếp thị đại trà đối với công ty chúng tôi đã qua rồi. Họ nhận thấy để cải thiện uy tín của công ty đối với khách hàng, để tăng tỷ lệ hưởng ứng, và để giữ được nhiều khách hàng, thì phải củng cố quan hệ của DRG đối với khách hàng sẵn có và tiến hành tiếp thị đối với đối tượng khách hàng tiềm năng có đặc tính phù hợp với chiến lược của công ty.

Nói cách khác, để duy trì kinh doanh bảo hiểm liên hệ trực tiếp, DRG phải cung cấp các dịch vụ cho khách hàng, chứ không phải chỉ bán sản phẩm, ngoài ra nó còn phải đưa ra sản phẩm được thiết kế riêng phục vụ

cho từng loại khách hàng cụ thể.

Nhằm mục đích đó, Phelps đã tạo ra một viễn cảnh mới cho DRG. Ông ta quyết định công ty phải làm cho được cái điều mà không ai nghĩ công ty bảo hiểm có thể làm được: chăm sóc tốt khách hàng của mình và sẵn sàng đem lại cho khách hàng phần bù đắp tốt nhất so với mức lệ phí bảo hiểm họ đã đóng.

Tuyên bố viễn cảnh mới rất trực diện, rõ ràng và gọn, chỉ trong một trang giấy.

Chăm sóc, lắng nghe, và làm thoả mãn từng khách hàng.

Chúng tôi nguyện sẽ làm thoả mãn yêu cầu của mọi khách hàng bằng cách:

- * Chăm sóc và chia sẻ mối quan tâm về tài chính của mỗi khách hàng.
 - * Dem lại cho mỗi khách hàng giá trị của sản phẩm và dịch vụ tương xứng với giá trị tài chính.
 - * Đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng về thông tin rõ ràng, sự phục vụ chu đáo và thái độ tôn trọng.
 - * Duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng để tạo ra sự gắn bó và tiếp thu ý kiến đóng góp của khách hàng.
- Để làm cho viễn cảnh trở thành hiện thực, chúng tôi sẽ:
- * Tìm đến và phục vụ những khách hàng quan tâm đến hiệp hội, thông qua các tổ chức hiệp hội đang tồn tại hoặc sẽ thành lập.
 - * Dem đến cho các khách hàng sản phẩm bảo hiểm đa dạng và tiết kiệm.

* Liên hệ đến từng khách hàng thông qua gặp gỡ trực tiếp, bằng điện thoại và phương tiện kỹ thuật nhằm xây dựng mối quan hệ gần gũi.

Tinh thần phục vụ tận tụy vô song của chúng tôi nhằm làm hài lòng quý khách sẽ phân biệt chúng tôi với những người khác. Đây là sự cam kết làm cho khách hàng cũ tin cậy, và hấp dẫn khách hàng mới, và cũng

là lẽ sống của chúng tôi.

Việc biến những viễn cảnh đầy tham vọng này thành hiện thực là một sứ mạng vô cùng lớn lao. Vào năm 1988, tôi được cử đứng đầu một đội công tác có nhiều chức năng chuyên môn, bao gồm các cán bộ quản lý hạng trung và cao cấp. Đội này hoạt động trên cơ sở tách các quá trình đang tồn tại của công ty như bán hàng, cung cấp dịch vụ, tiếp thị, rồi ghép nhau lại theo một hình thù mới. Ý định của chúng tôi là tạo ra một mô hình hoạt động kinh doanh xuất phát từ yêu cầu của khách hàng nhằm đạt được hai điều: thứ nhất là tạo điều kiện cho chúng tôi bán được sản phẩm và phục vụ khách hàng hiện có được tốt hơn. Thứ hai là cho phép chúng tôi có được càng nhiều thông tin càng tốt về khách hàng hiện có và áp dụng thông tin đó phục vụ cho công việc tiếp thị.

Mô hình mới này có hình thù giống như con số 8. Vòng tròn dưới chúng tôi gọi là quản lý khách hàng và vòng tròn trên là quản lý thị trường.

Vòng tròn dưới làm nhiệm vụ cung cấp dịch vụ đến từng cá nhân khách hàng một cách nhanh chóng. Khách hàng không còn bị thoái thác chuyển từ bộ phận này đến bộ phận khác, hay từ người này đến người khác, là những bộ phận hoặc người chỉ được giao làm một phần công việc. Thay vào đó, mô hình kinh doanh mới này sẽ dựa vào các đội thường trực để giải quyết mọi yêu cầu của khách hàng nhờ sử dụng các hệ thống tin học toàn diện, nhanh chóng và dễ sử dụng. Những đội như thế này vừa bán sản phẩm cho khách hàng của công ty, vừa thu thập thông tin hữu ích từ khách hàng khi có cơ hội.

Vòng tròn trên của mô hình số 8, mà chúng tôi gọi là quản lý thị trường, sẽ sử dụng một trong các ngân hàng dữ liệu chuyên dùng lớn nhất trong nước với các số liệu chi tiết về 15 triệu khách hàng, bao gồm các khách hàng nhiệt tình, khách hàng cũ và những người đã từng quan tâm hỏi về sản phẩm của công ty. Thông tin trong ngân hàng dữ liệu là từ nhiều nguồn khác nhau. Một trong những nguồn đó là vòng tròn dưới của mô hình số tám, mối quan hệ qua lại với các khách hàng của DRG. Nguồn

khác là từ những người cung cấp thông tin thương mại. DRG cũng liên kết ngân hàng dữ liệu của nó với những nhóm các nhà nghiên cứu, những người sẽ giúp chúng tôi phân chia ngân hàng dữ liệu thành các phần nhỏ và nhờ đó biết được nhanh chóng sản phẩm nào được các nhóm khách hàng nào quan tâm. Vòng tròn trên sử dụng kiến thức thu được để tạo ra sản phẩm cho công ty và tiến hành tiếp thị, và nó sẽ cung cấp cho vòng tròn dưới các triển vọng và nguồn khách hàng mới.

Đó là mô hình kinh doanh chiến lược mà chúng tôi muốn tạo ra và giờ đây sau 4 năm, chúng tôi đã tiến xa trong việc tái lập công ty. Bây giờ chúng tôi hiểu rằng, để chuyển công ty từ vị trí cũ trở thành như chúng tôi mong muốn thì không phải chỉ có sửa sang hay trang trí lại hệ thống cũ là được. Chúng tôi phải xây dựng các quá trình mới từ đầu. Chúng tôi phải thay đổi hoạt động kinh doanh của mình không phải theo điều kiện của chúng tôi mà là điều kiện của khách hàng, và chúng tôi phải thay đổi một cách nhanh chóng, trong khi vẫn duy trì lợi tức và đảm bảo thu nhập cho các cổ đông của công ty Capital Holding. Chúng tôi phải có chiến lược thay đổi từng bước. Chúng tôi phải tái lập, không phải chỉ một quá trình mà tất cả cái gì mà công ty đã làm trước đây.

Với vai trò của người lãnh đạo, nhiệm vụ của tôi là giúp ban lãnh đạo cao cấp tạo ra mô hình kinh doanh mới cho DRG và giao quyền cho các đội, mà về sau có đến chục đội như vậy, để tiến hành tái lập các quá trình riêng biệt theo mô hình mới.

Trong tuyên bố viễn cảnh, chúng tôi đã xác định rõ các đích mong muốn của công ty chúng tôi. Nhưng làm thế nào để có thể “đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng về thông tin rõ ràng, sự phục vụ chu đáo và thái độ tôn trọng đối với khách hàng”, như viễn cảnh đòi hỏi, trong khi chúng tôi đang chịu tác động của việc phân tán hoá các nhiệm vụ. Chẳng hạn một trong các quá trình mà DRG phải thay đổi là cách thức xử lý đơn xin bảo hiểm. Các nhân viên thường chuyển đơn từ bộ phận này đến bộ phận khác cho đến khi có một nhân viên nào đó đưa trở lại cho khách hàng. Mỗi nhân viên chỉ có trách nhiệm đối với đơn đó trong thời gian nó được

chuyển đến bàn làm việc của mình mà thôi. Nếu đem so sánh hoạt động của chúng tôi với viễn cảnh thì cách làm này phải được thay đổi. Do đó một trong những điều chúng tôi phải làm là phát triển một quá trình mới, trong đó mỗi nhân viên sẽ phụ trách khách hàng của mình từ khi đơn được chuyển đến cho đến khi vấn đề được giải quyết.

Chúng tôi từng nghe nói - và giờ đây chúng tôi tin là đúng - là trước khi có thể tạo ra được sự thay đổi có ý nghĩa, thì điều đầu tiên người ta phải hiểu cho được nhận thức và quan điểm trong công ty của mình. Con người ta hành động một cách logic trong điều kiện môi trường nhất định, do đó nếu bạn muốn nhân viên trong công ty thay đổi hành vi của họ, bạn phải tạo ra một môi trường phù hợp với chiến lược kinh doanh của bạn. Vì vậy, điều đầu tiên chúng tôi làm trước khi tái lập quá trình xử lý đơn bảo hiểm, cũng như quá trình nào khác là tiến hành kiểm tra nhận thức quan điểm, từ đó chúng tôi hiểu được thái độ của các nhân viên trong công ty.

Đây là bước quan trọng đối với chúng tôi, nhưng nhiều công ty khác có thể bỏ qua. Giờ đây chúng tôi thấy rõ là không thể nào tái lập hệ thống hay quá trình mà không hiểu hàng rào văn hoá và những cản trở khác liên quan đến con người.

Kiểm tra nhận thức quan điểm gồm 3 phần. Trước tiên chúng tôi thuê một công ty khác tiến hành điều tra thái độ chung của các nhân viên và thông báo lại kết quả cho chúng tôi. Chúng tôi mở xẻ bản báo cáo và phân tích kỹ lưỡng những khám phá của họ.

Phần thứ hai, chúng tôi tập hợp một đội với tên gọi là đội chuyển giao văn hoá bao gồm nhiều bộ phận chức năng và cấp bậc khác nhau. Đội này có 25 nhân viên từ các bộ phận khác nhau trong công ty, chức vụ từ thư ký cho đến phó chủ tịch công ty. Nhiệm vụ của họ là điều tra tình hình thực tế của công ty thông qua phỏng vấn các nhân viên làm việc trực tiếp. Chúng tôi muốn tìm cho ra những quy tắc không viết thành văn đang tồn tại bên trong công ty. Họ đặt những câu hỏi như là “Nếu như em trai hoặc em gái của bạn đến làm việc ở đây, thì bạn sẽ khuyên họ phải làm gì để

có tiến bộ trong công việc". Điều chúng tôi phát hiện được qua việc kiểm tra ở giai đoạn này quả là khó chịu. Chúng tôi cứ đinh ninh rằng công ty của chúng tôi hướng theo khách hàng, nhưng qua phỏng vấn hơn 100 người trong công ty, chúng tôi chỉ nghe người ta nhắc đến từ "khách hàng" có hai lần. Trong nhận thức của các nhân viên thì vấn đề làm hài lòng khách có liên quan rất ít đến việc tiến bộ của họ trong công ty.

Thứ ba, chúng tôi thuê một công ty ngoài đến làm điều tra điển hình một nhóm gồm hơn 150 nhân viên trong toàn công ty. Họ tiến hành phỏng vấn nhiều người, với các câu hỏi tương tự như đội chuyển giao văn hoá đã làm, nhưng vì họ là người ngoài nên cách nhìn khách quan hơn.

Thế rồi chúng tôi tập hợp thông tin từ ba bộ phận nói trên ghép lại, từ đó rút ra được luật chơi thực sự trong công ty của chúng tôi. Chúng tôi thấy được những giả thiết ẩn phía sau những quy tắc này. Chúng tôi cũng nhận rõ thông tin có sức mạnh đối với nhận thức quan điểm đang tồn tại và nếu như các nhân viên muốn tiến bộ, trở thành chuyên gia thì họ phải nắm được thông tin. Nếu như chỉ có một mình họ nắm thông tin nào đó, họ sẽ trở nên quan trọng đối với công ty. Quy tắc này đối với chúng tôi đương nhiên phải được thay đổi vì một trong những chiến lược then chốt của chúng tôi là chia sẻ thông tin trong toàn bộ công ty.

Chúng tôi cũng hiểu rằng, không ai có thể đặt kế hoạch trước cho toàn bộ quá trình tái lập, vì trong quá trình có thể bạn phát hiện thấy những điều làm thay đổi kế hoạch của bạn. Mỗi sự thay đổi do bạn thiết kế ra chỉ là một phác thảo sơ bộ, chứ chưa phải là một quá trình hoàn hảo. Tái lập là một quá trình tác động qua lại. Những vấn đề mà bạn gặp phải tự bản thân nó dẫn đến giải pháp tốt hơn, do đó cần tiến hành thay đổi trong phạm vi có thể điều khiển được. Chúng tôi cũng nhận thấy trong khi tái lập, bạn phải tiến hành cả hai hệ thống nhân lực và hệ thống kỹ thuật chứ không phải chỉ có một hệ thống, và nó cũng không xuất hiện cùng một lúc.

Ở mỗi thời điểm chúng tôi sẽ có nhiều dự án ở giai đoạn trưởng thành với mức độ khác nhau. Chẳng hạn, trong việc xây dựng mô hình kinh

doanh mới vào mùa hè năm 1991, chúng tôi trải qua cái gọi là môi trường thử nghiệm có điều khiển. Chúng tôi tiến hành một vài chiến dịch tiếp thị và phục vụ khách hàng kiểu mẫu, để biết cách sử dụng tốt hơn mô hình trong thực tế.

Tới mùa thu, chúng tôi bắt đầu một chương trình thí điểm. Chúng tôi lấy ra bốn mươi ngàn khách hàng từ hệ thống thông thường và đặt họ dưới sự chăm sóc của một đơn vị thí điểm hoạt động ngoài hệ thống thông thường. Chúng tôi đã xây dựng lên một hệ thống máy vi tính để hỗ trợ cho đội quản lý khách hàng mà bây giờ phục vụ cho 40 ngàn khách hàng đó. Đội bao gồm 10 đại diện phục vụ khách hàng, một chuyên viên tiếp thị, một chuyên viên hoạt động thực tiễn của công ty, và một nhân viên về hệ thống tin học. Công việc chung của họ là phục vụ 40 ngàn khách hàng.

Ở mức độ nào đó thì vẫn còn sự phân công nhiệm vụ bên trong đội, một số người chuyên về dịch vụ hơn là bán hàng, nhưng chúng tôi nhận thấy các đội viên đều cho rằng tiếp thị và dịch vụ là hoàn toàn như nhau. Những người làm dịch vụ thì trở thành nhân viên tiếp thị và những nhân viên tiếp thị thì đi phục vụ cho khách hàng.

Đây là ưu điểm của cách làm thí điểm. Nó giúp chúng tôi thử nghiệm những sáng kiến của mình đối với khách hàng thực, sử dụng những nhân viên thực mà không phải đánh cược rằng mọi cái đều phải diễn ra một cách chính xác như chúng tôi mong muốn.

Chúng tôi cũng có một đội quản lý thị trường thí điểm, tức là thử nghiệm phương pháp tiếp thị mới do chúng tôi thiết kế. Đội này tiến hành các chiến dịch thực sự, xây dựng liên kết chiến lược với các nhà bán lẻ, và quan trọng hơn là thử nghiệm mối tương tác giữa nửa vòng tròn trên và vòng tròn dưới của mô hình số tám.

Chúng tôi cũng tấn công vào nhiều lĩnh vực hoạt động cũ. Chúng tôi xây dựng mẫu hình cho việc áp dụng quá trình tái lập, và thử hoạt động trên cơ sở thí điểm sử dụng máy vi tính. Chúng tôi có sẵn mẫu hình bảo hiểm tuổi thọ và bảo hiểm sức khoẻ để đưa ra thí điểm và đang chuẩn

bị mẫu hình bảo hiểm tài sản và bảo hiểm thương tật.

Việc kiểm tra nhận thức, quan điểm do chúng tôi tiến hành có đóng góp lớn đối với sự thay đổi đang diễn ra đối với quản lý nhân lực, chẳng hạn trong việc thiết kế lại hệ thống đề bạt và khen thưởng.

Quan điểm mới của chúng tôi là thưởng công theo kết quả hoạt động còn thăng chức là do năng lực. Trong hệ thống cũ, việc đề bạt là phần thưởng cho việc hoàn thành một công việc tốt. Điều này không hợp lý. Người ta nên được thưởng nếu làm tốt công việc. Chúng tôi cũng sẽ đền đáp lại xứng đáng với thành tích. Còn việc thăng chức thì nên tùy thuộc vào năng lực của người sẽ được đảm nhận chức vụ đó, chức vụ đó ít có liên quan đến kết quả hoàn thành công việc hiện nay. Do vậy chúng tôi thiết kế lại chương trình phát triển công việc.

Chúng tôi tách riêng việc đánh giá kết quả công việc và việc đánh giá triển vọng phát triển công việc. Chúng tôi xem xét trả công và điều chỉnh mức thù lao dựa vào kết quả hoàn thành công việc. Sau đó vài tháng chúng tôi lại xem xét việc phát triển kết quả công việc đó. Chúng tôi tách biệt hai cách xem xét như trên để có thể ghi nhận thành tích và thưởng công, nhưng vẫn biết rõ được nhu cầu của họ đối với sự tiến bộ và phát triển. Sự thăng chức không phải là phần thưởng và rằng nếu không làm như vậy thì chúng tôi tin sẽ xoà bỏ được nguyên tắc Peter trong công ty của chúng tôi (*nguyên tắc Peter nói rằng việc thăng chức các nhân viên sẽ diễn ra cho đến khi đạt đến chức vụ mà người đó không phát huy được và sẽ giữ mãi ở vị trí đó - ND*).

Thước đo sự quyết tâm của một nhân viên đối với việc học tập và phát triển, cũng như thước đo năng lực của người đó hoàn thành công việc trong môi trường tập thể sẽ là những bộ phận trong hệ thống khen thưởng của chúng tôi. Chúng tôi thay thế hệ thống đánh giá kết quả công việc hiện nay, tức là hệ thống dựa vào kết quả công việc của một nhiệm vụ riêng lẻ, bằng một hệ thống đánh giá dựa vào kết quả hoạt động của nhân viên trong việc phát triển kỹ năng chuyên môn rộng hơn và cao hơn do mô hình kinh doanh của chúng tôi đòi hỏi. Tôi cho rằng đây là một

điều rất quan trọng. Chúng tôi trả lương cho nhân viên một phần dựa vào công việc họ đã làm hay nói cách khác vào kết quả công việc của họ, và một phần dựa vào tính sẵn sàng của họ đối với công việc chúng tôi giao cho họ làm trong tương lai, hay nói cách khác là kết quả học tập của họ.

Cũng trong năm 1992 chúng tôi phát động một chương trình khác với các chương trình trước đó là chương trình chia sẻ mục tiêu, việc thưởng công thưởng dựa vào kết quả hoàn thành công việc của từng người. Nay, chúng tôi cắt giảm một nửa thành tích cá nhân còn một nửa còn lại chúng tôi gán với kết quả hoàn thành của đội và công ty ở mọi cấp, chứ không chỉ riêng của quản trị viên. Năm 1993, mọi thành tích công việc sẽ dựa trên kết quả hoạt động của đội và công ty, và chúng tôi sẽ có chương trình công nhân riêng dành cho các ngôi sao cá nhân. Nói chung, chúng tôi muốn cho sự thành đạt của mỗi cá nhân nằm trong sự thành đạt của cả đội và công ty.

Nhờ làm lại chương trình đào tạo và phát triển và đặt ưu tiên chia sẻ thông tin một cách rộng rãi và trực tiếp, chúng tôi tin rằng trong vòng hai năm tới chúng tôi sẽ tiến xa hơn trong việc xác lập ra trong công ty chúng tôi một điều mà chúng tôi gọi là "Phong cách tư duy" nghĩa là môi trường làm việc, trong đó các nhân viên, đặc biệt là các nhân viên trực tiếp với khách hàng, được độc lập trong việc ra quyết định, cũng như đối với việc đào tạo và cung cấp thông tin cần thiết để ra quyết định đúng.

Hiện nay, chúng tôi có tất cả 10 dự án tái lập đang được tiến hành, các dự án này và những người tham gia dự án hình thành nên công ty B. Công ty B là công ty mới chúng tôi đang thiết kế và xây dựng. Còn công ty A là công ty đang tồn tại. Một điều lý thú là những người trong công ty A đã không chờ đợi đến lượt mình để tham gia vào công việc mới. Họ nói rằng họ muốn hoạt động theo khuôn mẫu mới càng nhiều càng tốt bên trong khuôn khổ hệ thống cũ họ buộc phải dùng. Sự thay đổi sẽ dễ ra sự thay đổi. Theo chúng tôi, người ta muốn nhảy vào cuộc vì điều họ thấy đang diễn ra ở công ty B sẽ là triển vọng của tương lai.

Không thể xây dựng mô hình kinh doanh mới, hay tiến hành các quá

trình thiết kế lại, hay giao quyền cho các nhân viên, nếu không có kỹ thuật tin học, mặc dù trong lĩnh vực này vẫn còn nhiều việc phải làm. Trong môi trường cũ làm việc theo dây chuyền, thì không cần thiết lắm phải chia sẻ thông tin thông qua các hệ thống nối mạng, chính vì thế việc đầu tư vào các hệ thống tin học bị chậm trễ.

Chiến lược của chúng tôi nhằm lấp chỗ trống về thông tin tập trung và kế hoạch 3 năm. Kế hoạch này gắn liền sự phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật của chúng tôi với sự phát triển các mô hình kinh doanh. Chúng tôi tiến hành công việc với sự hợp tác của các chuyên viên hệ thống tin học, sử dụng kinh nghiệm của họ như một phần của quá trình phát triển, thay vì yêu cầu họ phải đưa ra giải pháp khi xếp đặt quá trình.

Cùng với họ, chúng tôi tạo ra kênh thông tin khách hàng là trọng tâm mô hình kinh doanh mới của chúng tôi, các kênh này cung cấp các trạm làm việc dễ sử dụng, truyền thông tin trong một khuôn mẫu đáp ứng nhu cầu của người dùng và tạo điều kiện cho việc ra quyết định đúng đắn. Nhờ đó, mở ra con đường tiếp cận với khách hàng, sản phẩm và thông tin tiếp thị cho phép các nhân viên làm việc theo từng đội, và có liên hệ với các bộ phận khác trong công ty. Theo chúng tôi, phải mất 5 năm nữa mới có được hệ thống theo yêu cầu, nhưng đây là ưu tiên then chốt. Kỹ thuật tin học là cái trợ lực cho mô hình kinh doanh mới của chúng tôi, vì nó sẽ giúp tiếp cận đến thông tin là nhiên liệu cho mô hình đó.

Người ta khuyên chúng tôi rằng tái lập không phải là việc có thể giải quyết được chỉ trong bỗng chốc, còn chúng tôi thì lo ngại nếu như phải mất 4 tới 5 năm để xây dựng công ty như được mô tả trong viễn cảnh, thì các nhân viên trong công ty sẽ không đủ kiên nhẫn và mất tinh thần. Chúng tôi cũng từng lo ngại rằng nếu như phải mất 5 năm để xây dựng công ty mới, thì tới lúc đó nó có thể đã trở nên lạc hậu trước khi chúng tôi hoàn thành công việc. Giờ đây thì chúng tôi thấy rõ, những điều lo ngại như vậy chẳng thành vấn đề gì.

Khi bạn tiến hành tái lập toàn bộ công ty theo một quy mô có thể điều khiển được thì người ta được nhìn thấy kết quả, và từ những thay đổi họ

nhìn thấy nó sẽ sinh ra thay đổi khác. Khi chúng tôi đạt được kết quả ngắn hạn thì những kết quả này được quảng cáo cho toàn thể công ty nói rằng "Đây chính là kết quả do sự thay đổi mang lại". Nếu như bạn không quảng cáo và tuyên truyền mạnh mẽ thì những sự thay đổi nhỏ sẽ chẳng có ai nhìn thấy. Chẳng khác gì khi bạn thường xuyên ở nhà, thì bạn sẽ không nhận thấy sự thay đổi xảy ra đối với con cái của bạn, nhưng nếu bạn đi đâu xa 2 tuần lễ, thì khi trở về, bạn sẽ thấy chúng lớn nhanh không nhận được. Trong tái lập, bạn cần tạo ra sự thay đổi có quy mô nhất định, và chỉ cho mọi người thấy sự thay đổi đó, vì đây là tác động tâm lý, nó là nhiên liệu người ta cần đến để tiếp tục tạo ra sự thay đổi.

Đối với mỗi quan ngại thứ hai, liệu hệ thống chúng tôi đang xây dựng có trở nên lỗi thời và lạc lõng khi nó được hoàn thành hay không, thì chúng tôi đã xác định ngay từ đầu rằng chúng tôi không phải xây dựng tượng đá, mà xây dựng một hệ thống linh hoạt gồm nhiều bộ phận hợp thành. Nếu như một bộ phận trở nên lạc lõng sau một năm chúng tôi sẽ cắt bỏ phần đó đi. Nếu như chúng tôi không xây dựng được một hệ thống, mà chúng tôi có thể biến đổi nó khi cần, thì chúng tôi đang làm một công việc không phù hợp với viễn cảnh của chúng tôi".

Điểm nổi bật nhất đối với trường hợp của DRG là sức mạnh của viễn cảnh, nó giúp cho người ta nhìn thấy cái đích bạn đang muốn đạt tới. DRG đã dùng hình ảnh con số 8. Vì người ta dễ học qua câu chuyện và hình ảnh, cho nên hình ảnh đơn giản mô tả hình thức và nội dung hoạt động của công ty tương lai là một công cụ có sức mạnh để thông tin tuyên truyền bên trong công ty DRG.

DRG có thể tiến hành tái lập mà không cần đánh giá kỹ lưỡng nhân thức quan điểm như nó đã làm, nhưng nỗ lực bỏ ra đã được bù đắp gấp nhiều lần. Điều mà DRG biết được về chính bản thân mình trong sự thử nghiệm đó, lại tỏ ra quan trọng, giúp cho công ty định hình chiến lược tái lập của mình.

Kinh nghiệm của DRG cũng minh họa một cách rõ ràng rằng tái lập phải là quá trình lặp đi lặp lại. Nó là công việc khó có thể tiến hành ngay

lập tức, một bước là xong. Các công ty không tiến hành tái lập một cách nhanh gọn và theo tuần tự. Họ thường bắt đầu bằng một viễn cảnh tổng thể và bổ sung điều chỉnh dần trong quá trình tiến đến viễn cảnh đó.

DRG đã sử dụng tốt cách làm thí điểm và bằng những thực tế để giảm bớt rủi ro đối với những dự định thay đổi của mình. Tất cả cán bộ quản lý có đầu óc bình thường đều muốn có sự bảo đảm rằng những kiến nghị do họ đưa ra sẽ đưa đến kết quả, trước khi họ dám đặt cược toàn bộ công ty hay toàn bộ sự nghiệp của mình vào đó. Ngoài ra, thí điểm còn là người thầy có ích nữa. Những bài học rút ra từ cuộc thí điểm giúp cho đội tái lập xem lại thiết kế trước khi tiến hành thay đổi cho phạm vi toàn bộ công ty.

Cuối cùng, kinh nghiệm của DRG cho thấy tầm quan trọng của hai yếu tố mà nếu bỏ qua có thể gây trở ngại cho quá trình tái lập. Một là nguồn nhân lực và cơ cấu tổ chức của công ty, và hai là kỹ thuật tin học. Cả hai yếu tố này là trợ lực quan trọng cho sự thay đổi. Tuy cả hai yếu tố không phải là nội dung thực chất của tái lập, nhưng phải có sự trợ lực của nó, thì quá trình tái lập mới có thể thành công.

CHƯƠNG 13

Kinh nghiệm của Công ty Bell Atlantic

Công ty Bell Atlantic, đóng tại Philadelphia, là một công ty chuyên về thông tin liên lạc với vốn liếng 12 tỷ USD phục vụ tại các bang ở miền trung ven bờ Đại Tây Dương, đã từng hoạt động trong một thế giới độc quyền, không hề có cạnh tranh. Do vậy, công ty chỉ đáp ứng yêu cầu của khách hàng tùy theo thời gian biểu của mình, và không cần bận tâm nhiều đến chất lượng phục vụ khách. Thế rồi cái thế giới đó của Bell Atlantic trở nên thay đổi. Giờ đây, bản thân công ty cũng phải thay đổi với một tốc độ chóng mặt.

Một trong những lĩnh vực hoạt động chính của Bell Atlantic là cung cấp dịch vụ nối tiếp phương tiện truyền tải, tức là CAS (viết tắt chữ Carrier Access Services - Dịch vụ nối tiếp phương tiện truyền tải - NID) chiếm tới 20% doanh thu và gần một nửa lợi nhuận của công ty. CAS đơn giản chỉ là sự liên kết giữa các khách hàng của Bell Atlantic, gồm hộ gia đình và hộ kinh doanh, với các chủ phương tiện truyền tải đường dài như là AT&T, Sprint, và MCI. Mỗi công ty con trong số 7 công ty của Bell Atlantic hoạt động tại các khu vực có quy trình giải quyết yêu cầu truyền tải riêng, tuy nhiên thời gian cần để xử lý một yêu cầu thực hiện dịch vụ nối truyền tải của Bell Atlantic thông thường phải mất 15 ngày, và kéo dài tới 30 ngày

đối với khách hàng công ty cần nối mạng thông tin liên lạc video với tốc độ cao. Vì độc quyền cung cấp dịch vụ này cho nên Bell Atlantic không thêm bận tâm đến quá trình phục vụ khách hàng tốn bao nhiêu thời gian.

Đột nhiên, Bell Atlantic nhận ra rằng nó cần phải cạnh tranh, nhưng không biết làm thế nào để cạnh tranh được. Những đối thủ mới xuất hiện trong lĩnh vực kinh doanh này đã xây dựng các đường dây cáp sợi quang, một kỹ thuật mà Bell Atlantic chưa có, tại các khu vực đô thị lớn là nơi Bell Atlantic có khách hàng là các công ty lớn, với những nhu cầu to lớn về thông tin liên lạc âm thanh, truyền dữ liệu thông tin và video tốc độ cao. Các công ty mới này không chỉ cung cấp cho khách hàng các dịch vụ truyền tải chắc chắn hơn và rẻ hơn so với Bell Atlantic, mà còn rút ngắn thời gian cho khách hàng xuống chỉ còn 1/4 thời gian của Bell Atlantic. Chẳng bao lâu, những món lợi khổng lồ và béo bở đã bắt đầu từ già Bell Atlantic để đến với các đối thủ cạnh tranh của nó.

Cuối năm 1990, Regis Filtz, người mới được cử đứng đầu CAS của Bell Atlantic đã thừa nhận có sự khác biệt về mức độ hoạt động giữa công ty ông ta và các công ty cạnh tranh, và sớm nhận thức được rằng với cách thay đổi từ từ để cải thiện hoạt động của Bell Atlantic một cách nhỏ giọt thì không thể cứu vãn được tình thế của Bell Atlantic. Vào mùa thu 1991, Filtz kết luận rằng chỉ có tái lập mới có thể cải thiện được dịch vụ của CAS, đảo ngược tình thế bị mất khách hàng. Dưới đây là lời tường thuật của ông ta:

“Chúng tôi cần phải có sự cải thiện vượt bậc, và ngay tức khắc. Ngay sau khi nhận bàn giao CAS, tôi đã đích thân gặp ba hãng truyền tải đường dài lớn nhất để tìm hiểu trực tiếp xem họ muốn gì ở chúng tôi, cả ngắn hạn và dài hạn. Sự tiếp xúc cá nhân là rất quan trọng vì nó đem lại thông tin mà tôi không thể nào có được từ những tài liệu nghiên cứu thị trường. Chẳng hạn, tôi biết được rằng trong khi yêu cầu chính thức của AT&T về thời hạn nối mạng là trong 7 ngày, nhưng điều họ thực sự cần là cung cấp dịch vụ ngay khi họ cần, nói cách khác, là phục vụ theo yêu cầu của họ, và không có sơ suất nào cả. Còn MCI yêu cầu chúng tôi giảm chu kỳ thời

gian xuống còn một ngày.

Với sự trợ giúp của các cố vấn ngoài công ty, chúng tôi tiến hành một việc, gọi là cuộc phân tích cấp cao quá trình làm việc của chúng tôi, tức là tiếp nhận và xử lý một đơn yêu cầu dịch vụ CAS, chuyển tiếp dịch vụ, kiểm tra, và chuyển trả lại cho khách hàng. Trong những điều chúng tôi khám phá là tính từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc có tới ít nhất 13 lần chuyển giao công việc qua tay giữa các nhóm làm việc khác nhau, và có đến 27 hệ thống thông tin khác nhau được sử dụng.

Quá trình diễn ra không những chậm chạp mà còn cực kỳ tốn kém. Nghiên cứu sâu hơn chúng tôi thấy, trong khi khoảng thời gian từ khi tiếp nhận đơn đặt hàng đến khi chuyển dịch vụ cho khách hàng là 15 ngày, thì thời gian làm việc thực sự chỉ có 10 giờ đồng hồ. Còn đối với thời hạn 30 ngày, chúng tôi chỉ làm thực sự có 15 giờ đồng hồ.

Sự phân tích cấp cao cho chúng tôi thấy có những cơ hội lớn để giảm một cách rất đáng kể không những thời gian của quá trình mà cả giá thành nữa.

Chúng tôi không còn thời gian để phung phí nữa mà cũng không thể nào chống lại khách hàng, do đó khi chúng tôi thay đổi điều gì, thì phải làm cho đúng. Đây là công việc mà chúng tôi không thể làm đi làm lại và mắc sai lầm rồi sửa chữa. Vì thế, chúng tôi thành lập ra 2 đội tái lập riêng, một đội để đưa ra những sáng kiến mới, và một đội để tiến hành thử nghiệm và chỉnh lại sáng kiến đó trong môi trường thực tế.

Chúng tôi gọi đội thứ nhất là đội cốt cán. Chúng tôi cử một cán bộ quản lý là người có đủ các tiêu chuẩn như tôi mong đợi để đứng đầu đội này. Chị ta là người được các cộng sự kính trọng. Chị ta còn là một người giỏi giao thiệp, một nhà giáo, và là người dễ nêu gương. Chị ta có khả năng và sức mạnh để cuốn hút người khác làm theo.

Công việc đầu tiên của người lãnh đạo đội cốt cán là triệu tập một đội gồm các chuyên gia từ các lĩnh vực chuyên môn khác nhau có liên quan đến quá trình CAS. Những người tham gia đội phải có năng lực trong từng

lĩnh vực chuyên môn, được các đồng sự kính trọng và có khả năng giao tiếp. Nhiệm vụ của đội cốt cán là gây sự động não, tiến hành thiết kế lại và phác thảo kế hoạch chi tiết cho một quá trình mới. Chúng tôi đặt cho họ một mục tiêu: tìm lối thoát cho Bell Atlantic để cung cấp dịch vụ truyền tải cho khách hàng với thời gian chu kỳ gần như bằng không.

Chúng tôi đặt mục tiêu đầy tham vọng như trên vì ba lý do: Thứ nhất, đây là điều khách hàng mong muốn lâu dài - Thứ hai, nếu đạt được mục tiêu này, nó sẽ là nguồn động lực để thúc đẩy thay đổi quá trình đang tồn tại, chứ không phải chỉ bổ sung, sửa đổi - Thứ ba, chúng tôi cho rằng thời gian chu kỳ bằng không sẽ là trình độ hoạt động mà các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi không thể nào sánh được.

Thắng thắn mà nói, lúc đầu các thành viên của đội cốt cán rất ái ngại, họ nghĩ rằng công việc này không thể nào làm được. Chúng tôi phải động viên rất nhiều để họ bắt tay vào làm, và cuối cùng họ đã lao vào. Công việc bắt đầu vào giữa tháng 7 năm 1991, và chỉ trong một tháng họ đã thiết kế ra một quá trình mới mà thực ra là kéo các bộ phận chức năng của quá trình cũ đang nằm rải rác và quản lý riêng ở các bộ phận lại với nhau rồi đặt dưới sự giám sát chung tại một nơi.

Ngay sau khi có được bản thiết kế quá trình, chúng tôi lập đội thứ hai, gọi là đội thí nghiệm, và bắt đầu công việc... Nhiệm vụ của đội này là kiểm nghiệm thiết kế do đội cốt cán phác thảo, bằng cách áp dụng nó để xử lý các đơn đặt hàng thực của CAS. Đội này có thể thử nghiệm một quá trình khác, biến đổi nó nếu cần, rồi báo lại kết quả cho đội cốt cán. Như vậy, quá trình tái lập của chúng tôi có tính tác động qua lại. Đội thí nghiệm là hình mẫu cho khái niệm về đội chuyên vụ mà đội cốt cán tạo ra.

Đội thí nghiệm được giao quyền thay đổi bất cứ điều gì về phương pháp và quy trình làm việc nhằm cắt giảm thời gian của quá trình, giảm chi phí và tạo ra sản phẩm không có khuyết tật. Đội đã loại bỏ thước đo kết quả công việc dựa vào chức năng, đơn vị công tác, kể cả các mục tiêu quản lý mà họ thường áp dụng khi làm việc tại các đơn vị cũ của mình.

Mối quan tâm duy nhất của họ bây giờ là làm thế nào để giảm cho được thời gian chu kỳ, chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm ở đầu ra.

Đội thí nghiệm chịu trách nhiệm phục vụ khách hàng tại khu vực trung tâm của bang Pennsylvania. Chỉ trong vòng vài tháng, đội đã giảm thời gian chu kỳ từ vài tuần xuống còn vài ngày. Chất lượng dịch vụ được cải thiện một cách đáng kể. Trước khi đội thí nghiệm bắt đầu phục vụ khách hàng này, chúng tôi phải sử dụng bốn nhân viên làm việc suốt ngày với nhiệm vụ kiểm tra lại các đơn đặt hàng cho CAS chưa được xử lý tốt. Bây giờ chúng tôi giải tán nhóm này và tiết kiệm được mỗi năm hơn một triệu USD chỉ riêng tại một địa điểm.

Hiện nay, chúng tôi đang mở rộng khái niệm đội chuyên vụ tới tất cả các đại lý của Bell Atlantic. Các đội do chúng tôi thành lập áp dụng cùng một quá trình và hệ thống quản lý như đã được áp dụng trong thí điểm của đội thí nghiệm. Chúng tôi cũng đã nêu lên sự cần thiết phải thay đổi về nhận thức, về kỹ năng chuyên môn và hệ thống thông tin đổi mới.

Các hệ thống quản lý của Bell Atlantic cũng đang được thay đổi. Công ty đã từng và hiện vẫn còn là công ty tổ chức quản lý theo cấp bậc, tức hệ thống giám sát chặt chẽ từng cá nhân và đánh giá kết quả công việc của họ bằng các chỉ tiêu chủ quan. Chúng tôi đang tiến tới các đội công tác tự quản lý và đa chức năng, tức là các đội tự giác đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, cải thiện không ngừng thời gian chu kỳ, cắt giảm chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm.

Quan điểm và tiêu chuẩn giá trị của Công ty cũng đang thay đổi. Trong hệ thống quản lý cũ theo cấp bậc, chúng tôi dựa vào sự tuân lệnh của nhân viên để đạt được kết quả. Còn trong các quá trình mới được thiết kế lại, chúng tôi dựa vào sự tự giác của nhân viên. Sự khác nhau là ở chỗ, trong mô hình tuân lệnh thì tôi làm vì tôi buộc phải làm, vì thủ trưởng bảo tôi phải làm như thế. Còn trong mô hình tự giác thì tôi hiểu mục tiêu mà công ty đang cố gắng đạt tới là gì, và làm thế nào để đạt được, và tôi sẽ làm bất cứ điều gì kể cả phải thay đổi cách thức làm việc của tôi, nếu như điều đó là cần thiết để đạt được mục tiêu đó.

Trước đây chúng tôi có những nhân viên khi làm việc theo những chức năng riêng mà không hề hiểu biết chút nào về hệ thống chung tổng thể, và cũng không cần biết đến cái gì sẽ xảy ra đối với công việc của họ khi nó được triển khai tiếp theo. Giờ đây chúng tôi đang tiến đến một cách sắp xếp mới, theo đó các nhiệm vụ riêng lẻ được liên kết lại với nhau, và chúng tôi đang tạo ra kiến thức hệ thống để mỗi người hiểu được quá trình tổng thể, phần việc của mỗi người là gì, và làm thế nào để xác lập liên hệ qua lại một cách có hiệu quả với người khác.

Ngay khi chúng tôi đang thực hiện khái niệm đội chuyên vụ, thì đội cốt cán đã tiến hành bước tiếp theo của tái lập, trong đó có việc thay thế đội chuyên vụ bằng một nhân viên chuyên vụ được trang bị kỹ thuật mới. Thực chất tức là một người có khả năng làm được công việc của một đội gồm nhiều người với chuyên môn khác nhau hiện đang làm. Thay vì sử dụng một đội để sao chép bằng tay các yếu tố trong đơn đặt hàng của khách tại mỗi hệ thống thì nay chúng tôi sử dụng kỹ thuật nhờ đó một người có thể tiếp nhận liên lạc từ khách hàng và sử dụng đầu nối điện tử để nối mạng theo yêu cầu. Khi đạt đến giai đoạn này, chúng tôi có thể thay đổi trình tự đáp ứng yêu cầu của khách. Trước tiên chúng tôi sẽ cung cấp dịch vụ cho khách hàng rồi sau đó mới tính giá cả và ghi lại số liệu cần thiết.

Nhưng đó chưa phải là hết. Giai đoạn cuối cùng, như chúng ta đang chứng kiến ngày nay, là tự phục vụ, trong đó khách hàng sẽ trực tiếp sử dụng hệ thống của chúng tôi khi họ cần phục vụ. Đối với khách hàng thì hệ thống tự phục vụ này hoạt động tương tự như hệ thống điện thoại ngày nay, nghĩa là chỉ cần nhấc máy điện thoại lên rồi gọi như bình thường, còn đối với chúng tôi, sẽ không còn công việc thủ công nữa, và thời gian chu kỳ rút ngắn lại gần như bằng không theo như mục tiêu đặt ra của chúng tôi.

Trong khi chúng tôi giảm thời gian chu kỳ xuống gần bằng không thì chi phí lao động cũng giảm đi nhiều lần, từ khoảng 88 triệu USD xuống còn 6 triệu USD. Điều quan trọng nhất là chúng tôi vừa giữ được khách

hàng cũ, vừa thu hút được khách hàng mới.

Một vấn đề đáng chú ý nữa là chúng tôi đã bảo đảm thời gian lắp đặt mạng số công suất cao chỉ có 3 ngày trong khi trước đây cần đến 15 ngày, hoặc lâu hơn. Thời gian lắp đặt 3 ngày là kỷ lục nhanh nhất trong ngành công nghiệp hiện nay, nhưng chúng tôi vẫn hy vọng rằng trong vòng không đầy một năm nữa chúng tôi có thể làm việc đó chỉ trong vài phút tại một số địa điểm lựa chọn.

Sau thời gian chỉ hơn 1 năm, mục tiêu mà lúc đầu tưởng chừng như không thể nào đạt được thì nay đã nằm trong tầm tay và chắc chắn sẽ thực hiện được sớm hơn cả dự kiến của chúng tôi”.

Những người chịu trách nhiệm thiết kế lại quá trình của công ty Bell Atlantic đã hiểu rất kỹ quá trình tái lập. Trước hết, họ nhận thức đúng thực tế là việc thiết kế lại quá trình không phải chỉ có đưa ra khái niệm trừu tượng là xong mà phải ứng dụng được nó trong thực tế. Thứ hai, họ hiểu được tầm quan trọng của việc phải đạt được kết quả nổi bật, nhanh chóng và có những bước đi phù hợp để đi đến mục tiêu.

Bell Atlantic sử dụng đội cốt cán để đưa ra các sáng kiến thiết kế lại và đội thí nghiệm để thử nghiệm các sáng kiến này trong thực tế. Nhiệm vụ của đội cốt cán là nghĩ ra sáng kiến mới để khai thông vấn đề. Còn nhiệm vụ của đội thí nghiệm là biến các sáng kiến đó thành hiện thực. Việc sử dụng hai đơn vị độc lập nhưng có quan hệ với nhau bằng mối liên hệ ngược như Bell Atlantic đã làm, hoặc chỉ sử dụng một đội tái lập duy nhất không có gì quan trọng. Điều quan trọng là công ty phải nhận thức được thiết kế lại quá trình không phải là một nỗ lực trừu tượng. Sáng kiến mới đưa ra phải được thử nghiệm và những vấn đề về tổ chức và con người phải là nhân tố được xét đến trong bản thiết kế mới. Kỹ thuật sử dụng đội kép của Bell Atlantic đã hoàn thành cả hai mục tiêu này.

Một điểm đáng chú ý nữa mà kinh nghiệm của Bell Atlantic đã cho thấy đó là ích lợi của việc tái lập theo giai đoạn. Đội cốt cán đã phác thảo mục tiêu cuối cùng đó là hệ thống tự phục vụ mà thời gian chu kỳ không còn nữa, có nghĩa là khách hàng khi cần đến dịch vụ thì chỉ cần gọi trực

tiếp như gọi điện thoại đường dài là sẽ được phục vụ ngay lập tức. Chẳng hạn khi cần công ty phục vụ họ chỉ quay số "1" và thế là xong. Đội tái lập của Bell Atlantic cho rằng họ không nên tìm cách đạt mục tiêu này chỉ bằng một bước nhảy. Vì làm như thế đòi hỏi thời gian quá lâu và vốn đầu tư quá lớn. Thay vào đó họ quyết định tiến hành việc thay đổi theo ba bước, trước hết chuyển cho đội chuyên vụ, sau đến nhân viên chuyên vụ và cuối cùng là khách tự phục vụ. Mỗi bước sau cải thiện hơn bước trước, và bước trước đặt cơ sở cho bước sau. Nói cách khác, Bell Atlantic đạt được sự cải thiện vượt bậc, rất nhanh mà không từ bỏ mục tiêu cuối cùng của mình.

Điều đáng chú ý nữa là cách thức họ làm để đạt được kết quả to lớn này. Giai đoạn thứ nhất khi Bell Atlantic chuyển công việc cho đội chuyên vụ, thì chỉ cần vốn đầu tư rất nhỏ hoặc thậm chí không cần vốn đầu tư. Công ty sử dụng công cụ và cơ chế hiện có, và thậm chí chỉ với số nhân viên hiện có, nhưng nó đã phá vỡ hàng rào tổ chức và huy động nhân lực tập trung vào quá trình. Giai đoạn thứ hai đòi hỏi nhiều vốn đầu tư và đào tạo nhân viên nhiều hơn so với giai đoạn thứ nhất, nó là giai đoạn cần đến hệ thống máy tính mới và đào tạo nhân viên để họ trở thành các nhân viên chuyên vụ.

Điểm cuối cùng, giai đoạn thứ hai của Bell Atlantic đã minh họa một kỹ thuật thiết kế lại rất đáng chú ý: thay đổi trình tự giải quyết công việc. Trước đây, công ty sẽ không nối mạng phục vụ khách hàng cho đến khi thu thập xong mọi thông tin cần thiết liên quan đến việc cung cấp dịch vụ, kể cả làm hóa đơn. Nhưng trong giai đoạn thứ hai của quá trình tái lập, các nhân viên chuyên vụ chủ động phục vụ ngay sau khi họ nhận được một số thông tin họ cần. Còn thông tin về hóa đơn, thường cần một thời gian để thu thập, có thể để lại làm sau. Khi trình tự công việc được sắp xếp lại, như ví dụ của Bell Atlantic đã chứng tỏ, thì thời gian chờ đợi của khách hàng có thể được giảm đi đáng kể.

Những kinh nghiệm của bốn công ty trong việc tái lập quá trình kinh doanh của họ chưa phải là điển hình cho tất cả, vì không một công ty nào

giống công ty nào, và không một quá trình tái lập nào giống quá trình tái lập nào. Bạn đọc có thể rút ra bài học từ thành công của người khác nhưng không thể sao chép y nguyên cách làm của họ. Đối với tái lập thì không có một công thức chung áp dụng thành công cho mọi trường hợp. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là không có một chỉ dẫn nào giúp cho sự thành công cả. Đó là những chỉ dẫn, mà phần lớn là cách thức để tránh thất bại, như chúng ta sẽ thấy rõ ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 14

Để tái lập thành công

Thật đáng buồn khi chúng tôi phải thông báo rằng mặc dù có nhiều câu chuyện thành công như đã được mô tả ở các chương trước, nhưng cũng có nhiều công ty tiến hành tái lập đã không đi đến thành công. Họ phải kết thúc cố gắng của mình tại nơi bắt đầu, không tạo ra được sự thay đổi có ý nghĩa nào, không đạt được sự cải thiện kết quả công việc đáng kể nào mà còn làm cho các nhân viên chán ngán đối với các chương trình nhằm cải thiện hoạt động kinh doanh. Theo đánh giá chủ quan của chúng tôi thì có từ 50% đến 70% số công ty tiến hành tái lập nhưng đã không đạt được kết quả như mong muốn.

Tuy vậy, khi chúng tôi nói tái lập thường là không thành công, thì điều đó không có nghĩa nó là một cố gắng đầy rủi ro. Câu nói có vẻ như ngốc nghếch, nhưng thực ra không phải như vậy. Hãy thử xem xét sự khác nhau về mức độ rủi ro giữa trò chơi rulet và đánh cờ. Rulet là trò chơi đánh bạc hủ hóa, còn đánh cờ thì không phải như vậy, mặc dù có người đánh cờ thường xuyên bị thua như chơi rulet. Rulet là trò chơi thuần túy hủ hóa, mỗi khi đặt tiền cược, người chơi không kiểm soát được kết cục. Còn trong đánh cờ, sự may rủi không phải là quyết định. Người chơi tốt hơn thường là người chiến thắng, thất bại là do kém năng lực và sai chiến lược.

Tái lập cũng như đánh cờ: chìa khóa của sự thành công là kiến thức

và năng lực, chứ không phải là cơ may. Nếu như bạn biết luật chơi và tránh mắc sai lầm, bạn chắc chắn sẽ thành công. Hơn nữa, trong tái lập những sai lầm như nhau được lặp đi lặp lại. Do đó bước đầu tiên để tái lập thành công, là biết những sai lầm này và tránh nó.

Nhà vô địch đánh cờ vua người Nga Sergei Tartakower có lần trước một ván cờ đã chỉ vào bàn cờ mà nói: “Tất cả cạm bẫy đang ở đó, chờ chúng tôi gây ra sai lầm”. Dưới đây là bảng liệt kê những sai lầm phổ biến nhất đã dẫn các công ty đến thất bại trong tái lập. Hãy tránh những sai lầm này, bạn sẽ thành công.

+ Chỉ điều chỉnh mà không thay đổi quá trình

Con đường sai lầm nhất dẫn đến thất bại là không tái lập thực sự, mà chỉ tiến hành điều chỉnh và gọi đó là tái lập. Gần đây thuật ngữ “tái lập” được thừa nhận khá rộng rãi và người ta gán nó vào nhiều loại chương trình mà trong thực tế chẳng có liên quan gì đến sự thiết kế lại tận gốc quá trình cả. Chúng tôi thấy cần phải nhắc lại tục ngữ cổ nói rằng treo biển “đây là con ngựa” vào con bò, thì không thể biến con bò thành con ngựa được.

Như chúng tôi mô tả ở chương 2, công ty IBM Credit Corporation đã tiến hành tái lập quá trình phát hành tín dụng như thế nào. Tuy nhiên chúng tôi đã không đề cập đến việc lúc đầu công ty IBM Credit nhiều lần tìm cách để “sửa chữa lại” quá trình cũ trước khi buộc phải chấp nhận thực tế là thiết kế lại tận gốc quá trình.

Lúc đầu công ty tìm cách tự động hóa quá trình đang tồn tại, sử dụng kỹ thuật tin học để tăng nhanh tốc độ truyền tin và tốc độ làm việc. Tự động hóa quá trình bao gồm việc giao các đầu mối mạng máy vi tính cho các chuyên gia để mỗi người chuyển các kết quả công việc của mình vào máy vi tính. Họ vẫn tiến hành công việc của từng người tại đơn vị riêng của họ, sử dụng máy tính riêng lẻ, và mỗi hợp đồng vẫn được giải quyết theo tuần tự, trước tiên bắt đầu bằng bộ phận tín dụng, rồi đến hoạt động kinh doanh, tính toán giá cả v.v... Đơn yêu cầu của khách hàng vẫn bị chuyển qua lại từ bộ phận này đến bộ phận khác trong công ty. Thực ra,

cái lợi duy nhất mà tự động hóa đem lại cho công ty IBM Credit là giúp các nhân viên khi giải quyết khâu cuối cùng (soạn thảo thư chào giá) nhờ sử dụng kết quả của các bước trước rút ra từ hệ thống nối mạng. Tuy nhiên việc tự động hóa các quá trình hoạt động cũ bằng cách gắn nó vào phần mềm của máy tính của công ty IBM Credit chỉ kéo dài thời gian một quá trình đã lạc hậu. Điều đó chỉ làm khó khăn thêm đối với sự thay đổi trong tương lai.

Không thỏa mãn với kết quả cải thiện hoạt động nhỏ nhất do tự động hóa mang lại, công ty đã cố gắng tiến hành cải thiện toàn bộ kỹ thuật kinh doanh. Chẳng hạn, như áp dụng lý thuyết xếp hàng, kỹ thuật lập chương trình tuyến tính để cân đối các công việc giữa các bộ phận trong công ty, giảm tối thiểu thời gian chờ đợi. Tuy nhiên, kết quả đạt được vẫn không đáng kể. Công ty quy định tiêu chuẩn định mức hoạt động tại mỗi bước của quá trình; sau đó tiến hành đo kết quả làm việc thực tế của nhân viên, kết quả cho thấy gần 100% nhân viên đạt được định mức quy định, nhưng thời gian của toàn bộ quá trình thì vẫn cứ bị kéo dài. Vậy giải thích kết quả bất thường này như thế nào? Sự thật là các nhân viên do bị thúc ép về thời gian, mỗi khi gặp phải sai sót trong hồ sơ họ đang giải quyết thì lập tức chuyển hồ sơ trả lại cho bộ phận trước đó để làm lại. Do vậy khi đo kết quả làm việc của nhân viên thì đã không tính đến trường hợp hồ sơ trả lại đó.

Kinh nghiệm của IBM Credit không phải là điều gì mới. Các công ty khác do tìm cách tránh thiết kế lại tận gốc nên cũng từng gặp phải rắc rối tương tự. Có công ty tiến hành tổ chức lại, nhưng không hề thay đổi quá trình làm việc mà chỉ thay đổi cái khung quản lý hành chính liên quan đến số người đang hoạt động trong đó. Có công ty tiến hành cắt giảm biên chế, nghĩa là dùng số lượng người ít hơn để làm công việc như cũ, hoặc làm ít việc hơn nhưng bằng cách cũ.

Có công ty đã thử các chương trình động viên tinh thần công nhân nghĩa là sử dụng các đòn bẩy để khuyến khích công nhân làm việc nhiều hơn.

Các quá trình cũ tuy là nguồn gốc sinh ra các vấn đề của công ty, nhưng vì nó quá quen thuộc nên công ty vẫn cứ duy trì. Những cơ sở hạ tầng làm chỗ dựa cho nó đã sẵn sàng. Việc cải thiện trên cơ sở cái cũ tỏ ra dễ dàng và "hợp lý" hơn là vứt bỏ nó đi, và bắt đầu làm lại mới. Đối với hầu hết các công ty, đi theo con đường điều chỉnh từng bước sẽ ít bị phản đối nhất. Nhưng đó cũng là con đường chắc chắn nhất dẫn đến thất bại trong tái lập.

+ Không tập trung vào các quá trình kinh doanh

Cách đây không lâu, nhiều ban lãnh đạo cấp tiến các công ty con đóng tại Mỹ thuộc các công ty mẹ khổng lồ Châu Âu đã giao nhiệm vụ cho các đội đặc nhiệm nghiên cứu các vấn đề đang nổi lên hiện nay như vấn đề ủy quyền, sự hợp tác đồng đội, sáng kiến, phục vụ khách hàng v.v... Chương trình nghị sự của đội đặc nhiệm chẳng khác gì cuốn từ điển các từ ngữ khuôn sáo rỗng tuếch về cách kinh doanh thời nay.

Mỗi nhóm được giao nhiệm vụ trong thời hạn 90 ngày phải đưa ra kiến nghị làm thế nào để công ty đạt được tiến bộ trong từng vấn đề. Các đội được quyền tự do hành động. Nếu không đưa ra được ý kiến gì thì coi như không hoàn thành nhiệm vụ và hoặc là quá dở. Các đội đặc nhiệm làm việc căng thẳng suốt 90 ngày nhưng chẳng đem lại kết quả gì. Nói đúng hơn, các đội có đưa ra một tập tài liệu dày ghi đầy những kiến nghị rỗng tuếch, vô nghĩa và vô tích sự.

Tại sao một cố gắng được sự ủng hộ mạnh mẽ của Ban lãnh đạo công ty, và với sự tham gia rộng khắp của các bộ phận lại kết thúc thất bại như vậy? Lý do là vì người ta đã xác định vấn đề một cách thô thiển. "Hợp tác đồng đội", "ủy quyền" là những từ ngữ chung chung trừu tượng, không thể dùng làm cái gì được. Những từ ngữ này mô tả đặc điểm và tính chất của công ty mà người ta mong muốn, nhưng không nói cách làm thế nào để đạt được. Nó là hậu quả của một thiết kế quá trình và nó chỉ có thể đạt được kết quả giới hạn trong khuôn khổ đó mà thôi. Làm thế nào có thể thực hiện việc ủy quyền nếu như không thông qua cấu trúc của quá trình đã được thiết kế tốt, chứ không phải sản phẩm tự thân. Sai lầm của

các công ty trong các nỗ lực nói trên cũng như các nỗ lực tương tự khác, là do họ đã không nhận thức được kinh doanh là một quá trình. Thiếu nhận thức này, thì những nỗ lực cải thiện kinh doanh chỉ là vô ích mà thôi (nguyên văn: chẳng khác gì sắp xếp lại ghế ngồi trên boong tàu Titanic - ND).

+ Bỏ qua tất cả chỉ trừ thiết kế lại quá trình

Như chúng ta đã thấy, nỗ lực tái lập sẽ kích thích nhiều sự thay đổi: thiết kế công việc, cơ cấu tổ chức công ty, các hệ thống quản lý, nghĩa là mọi khía cạnh liên quan đến quá trình phải được thiết kế lại để duy trì một hệ thống kinh doanh gắn bó theo hình kim cương.

Như chúng tôi đã đề cập ở chương 2, khi công ty Ford tái lập quá trình thanh toán cho người cung cấp hàng, thì tác động của nó đã lan truyền đến cả nhân viên tiếp nhận hàng tại chỗ, nhân viên này đã bỗng nhiên trở thành người ra quyết định. Thay vì chỉ ghi ngày tháng rồi đóng dấu vào sổ sách như trước kia thì giờ đây họ sử dụng hệ thống máy vi tính để xác định xem hàng hóa được chuyển đến có phù hợp với đơn đặt hàng hay không. Nếu không, họ có quyền từ chối và trả lại hàng đó. Những nhân viên này trước đây hoàn toàn không có trách nhiệm gì, thì nay họ phải biết suy xét và ra quyết định.

Tại công ty IBM Credit, những người trước đây chỉ biết kiểm tra giấy tờ xin vay tín dụng thì nay họ thẩm định và đánh giá toàn bộ hợp đồng tài chính. Để có thể làm được việc này, họ không những phải học cách tiến hành công việc mới mà còn phải có thái độ mới đối với công việc của mình.

Nhóm đáp ứng trực tiếp (Direct Response Group viết tắt DRG) thuộc công ty Capital Holding đã thay đổi lại toàn bộ cách suy nghĩ của mình đối với khách hàng và đã tiến hành tái lập nhiều quá trình. Nhờ vậy, DRG đã thiết kế lại bản định mức công việc, chế độ tiền lương, tiến bộ trong nghề nghiệp, tuyển dụng và đào tạo nhân viên, chế độ thăng chức, nói cách khác là toàn bộ vấn đề về hệ thống quản lý, nhằm hỗ trợ cho việc thiết kế quá trình mới.

Ngay cả những cán bộ quản lý nhiệt tình đối với thiết kế lại quá trình cũng tỏ ra hoảng sợ trước những thay đổi rộng khắp do quá trình này đòi hỏi. Chúng tôi thường gặp phải tình huống sau: lãnh đạo cao cấp của công ty giao nhiệm vụ cho đội tái lập tìm cách khai thông một quá trình đang gặp khó khăn trở ngại. Sau một thời gian, đội này đưa ra một sáng kiến và cho biết khi sáng kiến này được thực hiện sẽ loại bỏ được 90% thời gian chết, 95% chi phí và 99% các sai sót. Nghe vậy, cán bộ quản lý tỏ ra vui mừng phấn khởi. Nhưng khi đội tiếp tục giải thích quá trình thiết kế lại này đòi hỏi phải tổ chức lại hệ thống định mức công việc, củng cố sắp xếp lại tổ chức nhiều phòng, ban trong công ty, xác định lại thẩm quyền của ban lãnh đạo công ty, và đổi mới quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, thì cán bộ quản lý cut hứng: "Tôi nói các anh chỉ tìm cách cắt giảm chi phí và loại trừ sai sót thôi", "Tôi có bảo các anh xây dựng lại công ty đâu". Thế rồi, thông thường người ta sẽ giải tán các đội như vậy và những sáng kiến của đội đưa ra cũng bị chôn vùi luôn. Tuy nhiên, xây dựng lại công ty chính là nhiệm vụ của tái lập.

+ Xem thường tiêu chuẩn giá trị và niềm tin của con người

Người ta chỉ làm tốt quá trình tái lập nếu hiểu được lý do về sự cần thiết của nó. Chỉ có thiết lập quá trình mới là chưa đủ, cán bộ quản lý cần phải động viên các nhân viên bằng cách khuyến khích các tiêu chuẩn giá trị và niềm tin phù hợp với quá trình mới để họ có thể đương đầu với thách thức. Nói cách khác, cán bộ quản lý phải biết cái gì đang diễn ra trong đầu của nhân viên cũng như trên bàn làm việc của họ.

Khi công ty Ford tiến hành tái lập quá trình thanh toán cho các đại lý bán hàng thì thái độ và hành vi của các nhân viên trong công ty cũng phải đổi theo. Nhân viên bán hàng của công ty không được coi các đại lý bán hàng như là địch thủ nữa, mà là bạn hàng cùng chia sẻ lợi ích với công ty.

Khi công ty DRG tiến hành tái lập quá trình xử lý các đơn bảo hiểm, công ty đã phải làm thay đổi nhận thức quan điểm trong công ty. Giám sát viên nay không phải là người đi đốc công nữa, mà là tạo điều kiện,

cung cấp dịch vụ cho các nhân viên trực tiếp làm công việc như đảm bảo cho nhân viên chuyên vụ có đầy đủ các dụng cụ và sự hỗ trợ cần thiết khác để hoàn thành nhiệm vụ.

Những công việc nào đòi hỏi phải thay đổi thái độ làm việc của những người liên quan thì sẽ không được chấp nhận dễ dàng. Nếu chỉ có diễn thuyết suông thì không đủ. Hệ thống quản lý mới phải nuôi dưỡng những giá trị tinh thần cần có, bằng cách tuyên dương khen thưởng những hành vi tích cực. Các cán bộ quản lý cũng cần phải tuyên truyền công khai những giá trị mới này, mặt khác biểu thị sự quyết tâm bằng sự nêu gương của bản thân mình.

+ Thoả mãn với kết quả nhỏ nhất

Muốn đạt kết quả lớn, phải có tham vọng lớn. Sự thử thách quyết tâm tái lập xuất hiện khi có ai đó gợi ý rằng dùng biện pháp ôn hòa vẫn đạt được mức cải thiện công việc 10% mà không phải tốn kém gì trong khi đó tiến hành tái lập thì đau đớn và gian nan.

Sức hấp dẫn chọn con đường dễ dàng, với kết quả nhỏ nhất là rất mạnh. Tuy nhiên, về lâu dài, sự cải thiện nhỏ nhất chẳng có nghĩa gì, thậm chí còn có hại nữa.

Sự cải thiện nhỏ nhất thường chỉ làm phức tạp thêm quá trình đang tồn tại, gây khó khăn hơn trong việc xác định thực chất công việc đang được tiến hành. Tệ hơn nữa, việc đầu tư thêm thời gian và tiền bạc cho quá trình cũ chỉ làm cho cán bộ quản lý thêm ngần ngại trong việc gạt bỏ nó về sau. Điều tai hại nhất đối với biện pháp cải thiện nhỏ nhất là nó củng cố chủ nghĩa cầu toàn, làm cho công ty mất đi ý chí và sự dũng cảm cần thiết.

+ Bỏ cuộc quá sớm

Không có gì ngạc nhiên khi một số công ty bỏ cuộc nửa chừng hoặc rút bớt mục tiêu tái lập, khi thấy có dấu hiệu của sự rắc rối. Họ dễ bị mất tinh thần. Thế nhưng chúng tôi cũng thấy có những công ty chấm dứt tái lập khi có dấu hiệu đầu tiên của sự thành công. Ngay sau khi đạt được

kết quả ban đầu có thể dùng để thanh minh cho nỗi đau khổ và gian truân của quá trình tái lập là họ dừng lại ngay. Kết quả bước đầu trở thành cái cớ để họ quay trở lại lối hoạt động kinh doanh cũ để chịu hơn như trước đây. Trong cả hai trường hợp này sự thiếu kiên trì đã tước đi những lợi ích khổng lồ của công ty được bù đắp lại về sau.

+ Giới hạn trước nội dung vấn đề và phạm vi hoạt động của tái lập

Nỗ lực tái lập có thể đứng trước nguy cơ thất bại, thậm chí khi chưa bắt đầu, nếu lãnh đạo công ty giới hạn trước nội dung vấn đề sẽ giải quyết hay phạm vi tái lập. Nội dung vấn đề và phạm vi hoạt động tự hình thành trong quá trình tái lập. Tái lập bắt đầu bằng việc làm rõ mục tiêu cần đạt được, chứ không phải cách thức để đạt mục tiêu đó.

Kinh nghiệm của một nhà sản xuất thiết bị công nghiệp đã minh họa điều này. Lãnh đạo công ty nói với người tư vấn rằng quá trình thực hiện hợp đồng cho khách hàng là quá tốn kém. Nhiệm vụ của nhà tư vấn là tìm cách cắt giảm chi phí hoạt động cho quá trình này.

Khi nghiên cứu vấn đề, nhà tư vấn nói chuyện với các khách hàng của công ty thì tất cả khách hàng nói rằng thực ra họ chẳng thích gì công ty này cả, trừ thiết bị do công ty sản xuất mà thôi. Họ nói nếu họ có thể mua cùng thứ sản phẩm này từ người khác, thì họ sẽ làm ngay tức khắc.

Lãnh đạo công ty do xa rời thực tế, thiếu gần bó trực tiếp với thị trường đã nghĩ rằng vấn đề chỉ ở chỗ chi phí nội bộ cao trong việc thực hiện hợp đồng khách hàng, nhưng thực ra lại là toàn bộ khâu phục vụ khách hàng như: thực hiện hợp đồng, sự hỗ trợ và thông tin liên lạc. Tất cả các khâu liên hệ trực tiếp với khách hàng đều bị phá vỡ. Nếu như nhà tư vấn chấp nhận nhiệm vụ như đã được giao và tự giới hạn chỉ trong việc xem xét chi phí hoạt động của công ty, với tư cách là một đội tái lập nằm trong công ty thì họ sẽ tự hạn chế hành động trong giới hạn như vậy và sẽ không tìm ra được thực chất vấn đề tồn tại của công ty.

Việc lãnh đạo các công ty lớn xa rời khách hàng và thực tế sản xuất, đến nỗi không biết đâu là khâu yếu trong quá trình kinh doanh của công

ty mình là chuyện bình thường. Do xa rời quá trình kinh doanh cụ thể, lãnh đạo công ty không có điều kiện để xác định rõ vấn đề tồn tại cần giải quyết, cũng như giới hạn phạm vi của vấn đề đó.

Điều thường diễn ra đối với các công ty là một mặt xác định mục tiêu cho cả quá trình kinh doanh, nhưng mặt khác lại tùy tiện hạn chế nỗ lực tái lập, mà chỉ tiến hành trong một bộ phận nào đó của quá trình phù hợp với khuôn khổ tổ chức hiện tại mà thôi. Đi theo con đường như vậy, nhất định dẫn đến thất bại. Tái lập phải phá vỡ biên giới tổ chức chứ không phải củng cố nó. Tiến hành tái lập gây cho người ta cảm giác không yên ổn chứ không phải dễ chịu.

Nếu muốn tái lập phải diễn ra một cách êm thấm thì không nên đặt vấn đề tái lập.

+ Để cho quan điểm và thái độ cũ đang chế ngự công ty ngăn cản không cho quá trình tái lập bắt đầu

Quan điểm cũ đang chi phối công ty có thể ngăn cản hoặc đánh bại nỗ lực tái lập trước khi nó bắt đầu. Chẳng hạn, nếu như công ty hoạt động theo nguyên tắc nhất trí, thì những người trong công ty sẽ cho rằng tiến hành tái lập theo kiểu ép từ trên xuống dưới là sự xem thường lẫn nhau. Những công ty có định hướng ngắn hạn, tập trung đạt kết quả từng quý, sẽ cảm thấy khó khăn trong việc vươn tới viễn cảnh tái lập dài hạn hơn. Những công ty ngại sự va chạm sẽ cảm thấy không yên tâm khi thách thức những nguyên tắc đã tồn tại từ lâu.

Dự kiến trước và vượt qua những hàng rào trở ngại nói trên là trách nhiệm của lãnh đạo công ty.

+ Tìm cách để tái lập diễn ra từ dưới lên trên

Tái lập không bao giờ diễn ra từ dưới lên trên cả. Đó là một chân lý. Có hai lý do vì sao các nhân viên cấp dưới và cán bộ quản lý trung gian không thể đưa ra sáng kiến và thực hiện nỗ lực tái lập thành công, bất kể có sự cần thiết như thế nào và họ thông minh đến đâu.

Lý do thứ nhất, sự thúc đẩy tái lập phải từ cấp cao nhất trong công

ty, vì những người ở cấp dưới thiếu tầm nhìn rộng mà quá trình tái lập đòi hỏi. Năng lực chuyên môn của họ phần lớn chỉ giới hạn ở các nhiệm vụ của từng người hoặc của đơn vị nơi họ làm việc. Họ có thể nhìn thấy rất rõ ràng hơn bất cứ người nào khác, những vấn đề chuyên môn hẹp mà đơn vị làm việc của họ đang gặp phải, nhưng sẽ rất khó cho họ khi phải nhìn rộng ra cả quá trình như một tổng thể, và tìm ra thiếu sót của thiết kế toàn bộ là nguồn gốc của vấn đề đang tồn tại. Các cán bộ quản lý cấp dưới dễ dàng chấp nhận biện pháp cải thiện nhỏ nhất hơn là tái lập, vì họ có thể làm từng bước nhỏ, không vượt quá tầm nhìn của họ.

Thứ hai, tất cả quá trình kinh doanh không tránh khỏi phải vượt qua các ranh giới tổ chức của công ty, trong khi đó cán bộ quản lý cấp trung gian không có đủ thẩm quyền để yêu cầu quá trình như vậy được tiến hành. Phạm vi hoạt động của quá trình đó thường không tránh khỏi phải vượt qua giới hạn trách nhiệm hiện có của họ. Hơn nữa, một số cán bộ quản lý cấp trung gian bị ảnh hưởng bởi tái lập có thể lo sợ rằng những sự thay đổi đối với cơ chế hiện hành sẽ làm mất đi quyền lợi, ảnh hưởng và thẩm quyền của họ.

Những cán bộ quản lý này đã đầu tư nhiều công sức vào cách làm ăn như hiện nay rồi, và do đó viễn cảnh của công ty phải dung hòa với tiền đồ tương lai nghề nghiệp của họ, dù hiểu ngầm hay nói ra công khai. Họ lo sợ sự thay đổi vì những luật lệ mới không rõ ràng. Nếu sự thay đổi cực đoan đe dọa vai trò cấp dưới, họ có thể sẽ chống lại và bóp nghẹt nó. Chỉ có sự lãnh đạo cứng rắn từ trên mới có thể thu phục được những người này chấp nhận sự biến đổi do tái lập mang lại.

+ Cử người không am hiểu để lãnh đạo cuộc tái lập

Lãnh đạo công ty là một tiền đề cần thiết cho sự thành công của tái lập, nhưng không phải người lãnh đạo nào cũng làm được. Người lãnh đạo phải là người am hiểu tái lập và toàn tâm toàn ý vì nó. Người lãnh đạo phải là người có khuynh hướng hoạt động thực tế và coi trọng mối quan hệ giữa kết quả hoạt động và hiệu quả kinh tế. Chỉ có những cán bộ điều hành công ty có khuynh hướng thiên về quá trình và có khả năng

tính toán toàn bộ chuỗi giá trị gia tăng từ lúc sản phẩm đang còn là một khái niệm cho đến khi sản phẩm đó đem bán hoặc phục vụ, mới có thể lãnh đạo được công cuộc tái lập. Chỉ có cấp bậc và thẩm quyền là chưa đủ để lãnh đạo, mà còn phải có sự hiểu biết và nhiệt tình nữa.

+ Sử dụng một cách keo kiệt nguồn nhân vật lực cho công cuộc tái lập

Các định luật về nhiệt động lực nói rằng không thể thu được cái này nếu không mất cái kia. Trong trường hợp của chúng ta, điều này có nghĩa là công ty không thể đạt được kết quả tái lập như mục tiêu đặt ra nếu như không đầu tư vào chương trình tái lập. Bộ phận quan trọng nhất của đầu tư này là thời gian và sự quan tâm của những con người có năng lực nhất trong công ty. Không thể giao cuộc tái lập cho những người kém năng lực và những người nhàn rỗi không còn việc gì để làm.

Tái lập cũng đòi hỏi sự tham gia của các lãnh đạo công ty một cách trực tiếp, đích thân. Tái lập không thể bột phát từ cấp dưới, và cũng không thể khoán trắng cho cấp dưới trong công ty được. Những người lãnh đạo không thể một mình tiến hành được tái lập, họ phải giao việc cho người giúp việc và cộng tác viên, nhưng họ không thể khoán trắng trách nhiệm công cuộc tái lập cho người khác. Tái lập phải là công trình của bản thân người lãnh đạo với tất cả ý nghĩa của nó. Việc tổng kết tiến bộ đạt được hàng quý là không đủ. Lãnh đạo công ty phải thường xuyên đầu tư sức lực của mình để chỉ đạo và theo dõi các hoạt động của dự án tái lập đang diễn ra trong công ty của mình.

Việc sử dụng một cách keo kiệt nguồn nhân vật lực cho công cuộc tái lập còn là dấu hiệu cho toàn công ty thấy là lãnh đạo không coi trọng lắm nỗ lực này và khuyến khích người ta xem thường hoặc chống lại nó với hy vọng không lâu nữa nó sẽ lụn bại và tan biến.

+ Chôn vùi tái lập trong hàng đống các chương trình hoạt động khác của công ty

Chúng tôi nói với các công ty rằng, nếu họ không đặt tái lập vào thứ tự ưu tiên hàng đầu trong chương trình nghị sự của công ty thì họ nên

gạt hẳn nó ra thì hơn. Nếu như mối quan tâm và sức lực của lãnh đạo công ty bị phân tán cho nhiều công việc hoặc chương trình khác nhau trong đó tái lập chỉ là một việc mà thôi, thì nó sẽ không nhận được sự quan tâm cần thiết. Nếu không có sự quan tâm thường xuyên của lãnh đạo, thì sự chống đối và bảo thủ, là xu hướng tự nhiên của con người và tổ chức muốn tiếp tục duy trì công việc quen thuộc sẽ đưa nỗ lực tái lập đến chỗ gián đoạn. Chỉ khi nào nhận thấy rằng lãnh đạo công ty quyết tâm tiến hành tái lập, tập trung vào tái lập, và dành sự quan tâm chú ý một cách thường xuyên và chặt chẽ vào nó, thì người ta mới có thể chấp nhận nó như một cái gì không thể không làm.

+ Phung phí công sức cho nhiều dự án tái lập lớn

Tái lập đòi hỏi một sự tập trung cao độ và một kỷ luật chặt chẽ, hay nói cách khác, các công ty chỉ nên tập trung nỗ lực tái lập cho một vài quá trình tại một thời điểm nhất định mà thôi. Công ty sẽ trở nên lúng túng bị động hơn là chủ động khi phải làm quá nhiều việc cùng một lúc. Tất cả các quá trình như phục vụ khách hàng, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, cũng như bán hàng, có thể đều cần đến thiết kế lại tận gốc, nhưng khó có thể làm được cái gì nếu như công ty muốn giải quyết cùng một lúc mọi thứ trừ khi công ty có một năng lực quản lý đặc biệt. Thời gian và sự chú ý của lãnh đạo công ty có giới hạn, do đó tái lập sẽ không nhận được sự ủng hộ thiết yếu nó cần đến nếu như cán bộ quản lý công ty phải phân tán chú ý cho nhiều dự án khác nhau.

+ Gắng sức tái lập khi tổng giám đốc chỉ còn 1-2 năm là nghỉ hưu

Tổng giám đốc hoặc người đứng đầu đơn vị kinh doanh mà chỉ còn 1-2 năm nữa là nghỉ hưu, thường có cách nhìn ảm đạm và thiếu nhiệt tình đối với tái lập. Đây không phải do họ trở nên lười biếng hoặc không còn tha thiết đối với tương lai của công ty. Mà đúng hơn, là vì việc tạo ra sự thay đổi cơ bản trong các quá trình kinh doanh sẽ không tránh khỏi có những hậu quả to lớn đối với cơ cấu tổ chức của công ty và các hệ thống quản lý của nó. Người sắp sửa nghỉ hưu đơn giản có thể không muốn dính líu đến những vấn đề phức tạp như thế, hoặc tạo ra những ràng buộc với

những người sẽ thừa kế mình.

Một khía cạnh nữa liên quan đến việc một tổng giám đốc sắp nghỉ hưu là sự giao thời thay đổi lãnh đạo như vậy chắc chắn sẽ có ảnh hưởng đến các cán bộ quản lý khác. Đặc biệt trong những công ty tổ chức theo hệ thống thứ bậc, những ứng cử viên sẽ thay vào vị trí lãnh đạo sắp sửa bị trống đó thường cảm thấy bản thân họ đang bị theo dõi và phán xét. Như vậy, họ có thể quan tâm nhiều hơn đến hoạt động độc diễn hơn là trở thành một bộ phận của nỗ lực tái lập tập thể. Hơn nữa, họ sẽ không quan tâm đến chương trình làm thay đổi những thông lệ mà nhờ nó họ có được vị trí như hiện nay trong công ty và họ muốn tránh mọi rủi ro có thể xảy ra cho đến khi vấn đề người thừa kế đã ngã ngũ.

Hãy dè chừng đối với những tổng giám đốc sắp sửa nghỉ hưu lập luận rằng họ sẵn sàng chấp nhận mọi rủi ro mà cuộc tái lập đem đến. Chẳng hạn như họ nói: "Xét cho cùng khi đã đến giai đoạn cuối cùng của sự nghiệp của mình rồi thì tôi còn gì để mất đâu". Đúng vậy, nhưng nếu họ phải chờ cho đến tận bây giờ để trở thành nhà quản lý táo bạo thì họ không thể chỉ trong một thời gian ngắn học được cách làm thế nào để cư xử phù hợp với quy tắc mới.

+ Không phân biệt được tái lập với các chương trình cải tiến hoạt động kinh doanh khác

Một vấn đề mà nhiều công ty mắc phải một cách đáng tiếc là có quá nhiều chương trình thay đổi kinh doanh. Khi thời cuộc trở nên ngặt nghèo thì các loại thuốc bách bệnh sinh sôi nảy nở trên các phương tiện tuyên truyền kinh doanh tràn ngập những sáng kiến và chương trình được đưa ra để làm cho công ty hoạt động tốt hơn, như là chương trình nâng cao chất lượng, liên kết chiến lược, "hợp lý hóa quy mô", hợp đồng giữa khách hàng và người bán hàng, chương trình phát minh sáng chế, sự ủy thác v.v... Các chương trình này thường chóng tàn lụi. Một nhân viên vui tính của công ty nói với chúng tôi: "Hàng tháng các ông giám đốc của chúng tôi di dự hội thảo và khi trở về thì mang theo một thứ đạo mới. Chúng tôi cứ phải nín thở chờ cho đến khi nó trôi qua". Một điều tai hại

đối với tái lập là các nhân viên coi nó như là một chương trình thường kỳ hàng tháng nào đó của công ty. Điều này sẽ trở thành hiện thực nếu như tái lập được giao cho một nhóm nhân viên kém năng lực. Để chặn trước khả năng này, lãnh đạo công ty cần giao trách nhiệm tái lập cho các cán bộ quản lý phụ trách kinh doanh, chứ không nên giao cho các nhân viên chuyên môn. Hơn nữa, nếu như công ty trong thực tế tham gia vào các chương trình cải tiến khác (chẳng hạn như chương trình TQM*) thì cần lưu ý cẩn thận vị trí của việc tái lập so với các chương trình khác. Nếu không sẽ gây ra sự lẫn lộn và lãng phí rất lớn về sức lực vì cuộc tranh giành vô ích diễn ra trong công ty để quyết định xem chương trình nào ưu việt hơn.

(Chú thích: () viết tắt từ chữ Total Quality Management, nghĩa là quản lý chất lượng toàn bộ - ND)*

+ Chỉ nhấn mạnh vấn đề thiết kế

Tái lập không chỉ dừng lại ở thiết kế lại quá trình. Nó còn bao gồm việc biến những thiết kế mới trở thành hiện thực. Sự khác nhau giữa kẻ chiến thắng và người thua cuộc trong tái lập thường không phải ở chỗ chất lượng sáng kiến của ai hơn mà là ở chỗ họ làm được gì đối với sáng kiến đó. Đối với người thua cuộc, tái lập không bao giờ vượt qua được giai đoạn ý niệm để đi vào giai đoạn thực hiện.

+ Tiến hành tái lập nhưng không muốn làm cho ai mất lòng

Tục ngữ có câu: "Muốn có trứng rán thì phải đập trứng", áp dụng rất phù hợp đối với công cuộc tái lập. Người ta có thể nói rất hay rằng tái lập là một chương trình mà kết cục là ai cũng thắng cả, lời nói đúng là hay nhưng cũng là giả dối. Tái lập không phải có lợi cho tất cả mọi người. Một số người có lợi ích gắn với quá trình hoạt động hiện tại, một số người có thể bị mất việc và một số nhân viên khác có thể làm việc khó chịu hơn sau khi tái lập. Tìm cách làm hài lòng tất cả mọi người là một tham vọng vô ích, nó chỉ làm giảm giá trị quá trình tái lập biến nó thành chương trình cải tiến chất lượng bình thường khác, hoặc trì hoãn việc thực hiện nó trong tương lai.

+ Rút lui tái lập khi sự thay đổi bị phản đối

Việc có người chống lại sự thay đổi thì không làm cho ai ngạc nhiên, đặc biệt là người phụ trách công việc tái lập. Sự chống lại là một phản ứng không tránh khỏi đối với sự thay đổi lớn. Điều cần làm trước tiên để kiểm soát phản ứng chống lại này là dự kiến trước nó và đừng để cho nó đẩy lùi cố gắng tái lập.

Chúng tôi được nghe một số cán bộ quản lý nói rằng tái lập tại công ty của họ thất bại vì có người chống lại sự thay đổi. Nói như thế, chẳng khác gì nói rằng định luật thứ hai của Newton - vật đang chuyển động thì có xu hướng muốn duy trì chuyển động - là nguyên nhân chính của tai nạn ô tô. Tai nạn không phải do định luật của Newton gây ra mà là tại người ta không tuân theo định luật đó, và do lỗi của lãnh đạo công ty không dự kiến trước và có kế hoạch đối phó với những sự chống đối không tránh khỏi nên cuộc tái lập gặp phải thất bại.

+ Kéo dài lê thê nỗ lực tái lập

Tái lập gây sự căng thẳng cho mọi người trong công ty, nên kéo dài thời gian tiến hành nó thì sẽ kéo dài sự khó chịu. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy thời gian 12 tháng là vừa đủ để công ty chuyển từ việc giải thích trường hợp cần hành động sang tiến hành trong thực tế quá trình đã được tái lập. Kéo dài thời gian lâu hơn thế thì người ta hết kiên nhẫn, lúng túng và mất phương hướng. Người ta sẽ đi đến kết luận tái lập chỉ là một chương trình giả dối như các chương trình khác và thế là mọi nỗ lực tan vỡ.

CHƯƠNG 15**Các câu hỏi bạn đọc
quan tâm nhiều nhất**

Việc bổ sung thêm một chương nữa vào cuốn sách bìa mỏng so với cuốn bìa cứng xuất bản lần đầu tiên, đã tạo ra cơ hội mới để chúng tôi tận dụng làm được hai điều:

Một là làm rõ và mở rộng một số điểm chúng tôi đã cố gắng làm trong cuốn sách xuất bản lần đầu tiên, nhưng đã không thực hiện được một cách rõ ràng như chúng tôi mong muốn. Những chỗ hổng này đã khiến cho bạn đọc đặt ra cho chúng tôi nhiều câu hỏi. Chúng tôi sẽ dùng chương mới này để trả lời các câu hỏi đó và hy vọng rằng các câu trả lời sẽ làm rõ những suy nghĩ chính của chúng tôi.

Hai là cập nhật cuốn sách trong một số lĩnh vực, bổ sung những điều chúng tôi mới rút ra được sau khi cuốn sách đầu tiên được xuất bản. Do vậy, chúng tôi dùng chương này để trả lời một số câu hỏi thường được bạn đọc quan tâm hỏi nhất. Chúng tôi cho rằng nếu như có nhiều người quan tâm đặt câu hỏi thì số người quan tâm đến câu trả lời sẽ còn nhiều hơn nữa. Ngoài ra chúng tôi cũng sẽ trả lời thêm một số câu hỏi mặc dù ít được bạn đọc nêu ra, nhưng nó rất quan trọng, để làm phong phú thêm nội dung cuốn sách.

Những câu hỏi được nêu ra nhiều nhất có liên quan đến một nhận định do chúng tôi nêu ra trong cuốn sách này nói rằng khoảng 50-70% các nỗ lực tái lập đã không đạt được kết quả như mong muốn. Nhiều người băn khoăn đặt câu hỏi phải chăng người ta đã không liều lĩnh khi tiến hành một chương trình với tỷ lệ thất bại cao như vậy?

Khi nêu ra tỷ lệ thất bại như trên, chúng tôi đã dựa vào các sự kiện trong quá khứ chứ không dự đoán tương lai. Chúng tôi nói rằng hơn 50% các nỗ lực tái lập đã bị thất bại, chứ không phải nhất định sẽ thất bại. Các chương trình tái lập thất bại vì những người thực hiện chương trình đã mắc phải sai lầm phổ biến nhưng có thể tránh được, như chúng tôi đã liệt kê và thảo luận ở chương 14: “Để tái lập thành công”. Tuy nhiên, nếu như các bạn không mắc những sai lầm có thể tránh được này thì cơ hội tái lập thành công đối với bạn là rất lớn. Thật vậy, một công ty có chương trình tái lập với một kế hoạch tốt và triển khai đúng đắn thì gần như chắc chắn sẽ thành công. Hơn nữa, khi gặp thất bại thì không có nghĩa là công cuộc tái lập chấm dứt, nó chỉ dừng lại và rồi bắt đầu lại khi công ty tập trung chú ý và động viên trở lại. Nó không thể chấm dứt vì tính cấp bách của hoạt động kinh doanh luôn đòi hỏi. Như chúng tôi đã nói, tái lập không phải là trò chơi hú họa như rulet. Tái lập giống như đánh cờ vua, bạn sẽ thắng nếu đi nước cờ đúng. Bạn nên đọc lại chương 14 một lần nữa. Tránh được những sai lầm đã nêu, hầu như bạn nắm chắc thành công trong tay.

+ Có phải tái lập chỉ là một mối về quản lý đang thịnh hành, thu hút được sự chú ý nhất thời, nhưng có tác động rất ít về lâu về dài? Nếu không phải như vậy, thì vì sao? Không! Nó không phải là một mối về kỹ thuật quản lý. Cảm ơn bạn đã đặt câu hỏi.

Trước hết chúng ta hãy định nghĩa từ ngữ “mối quản lý” mà người ta đã gán cho nhiều khái niệm khác nhau. Xuất xứ của nó là những sáng kiến hay, nhưng đã được người ta quảng cáo và lạm dụng quá mức, trái với mục đích ban đầu của nó. Chẳng hạn, chúng ta thử xét kỹ thuật các vòng tròn chất lượng, hay phương pháp quản lý đi theo vòng tròn MBWA (viết tắt từ chữ *Management By Walking Around* - Quản lý đi theo vòng tròn -

ND). Đây có phải là một quản lý không? Không phải. Đây là những sáng kiến hay, nhưng đối với vòng tròn chất lượng, người ta đã không hiểu bối cảnh của nó, còn đối với MBWA thì người ta lại đặt ra những kỳ vọng phi thực tế. Nếu như tách vòng tròn chất lượng ra khỏi bối cảnh của TQM (quản lý chất lượng toàn bộ - ND), thì chỉ là phí thời gian. Nếu dựa vào MBWA để cắt giảm chi phí gián tiếp, nó sẽ làm cho bạn thất vọng. Trong quản lý thì không có chỗ đứng cho thuốc thần tiên, nhưng cũng có nhà quản lý dở: cố đi tìm mua thuốc bùa ma thuật rồi gán cho nó là thuốc thần tiên.

Có hai lý do giải thích tại sao tái lập không phải là một quản lý. Trước hết, nó không phải là thuốc thần tiên, mà là một công việc nặng nhọc. Tái lập không đem lại cho người ta một bí quyết kỹ thuật để giải quyết một vấn đề; đúng hơn nó là một nỗ lực nghiêm túc, đòi hỏi phải suy nghĩ lại mọi khía cạnh của công cuộc kinh doanh. Để đi hết hành trình tái lập có khi phải mất đến mười năm, thông qua những nhóm kinh doanh được lập ra đầu tiên để nắm được khái niệm và sau đó bắt tay vào thực hiện quá trình. Những công ty mà chúng tôi nêu trong cuốn sách là những người đi tiên phong đó. Không có một nào lại phải mất đến thập kỷ để thực hiện cả.

Thứ hai, tái lập không phải là một quản lý, vì nó đem lại kết quả như mong muốn nếu áp dụng đúng. Trong thực tế, nhiều công ty trên thế giới đã đạt được kết quả nhờ tuân theo các quy tắc của nó.

+ Sự khác nhau giữa tái lập và TQM (quản lý chất lượng toàn bộ - ND) là gì?

Tái lập và TQM không phải là một, cũng không phải mâu thuẫn với nhau, mà là sự bổ sung cho nhau. Trong khi cả hai khái niệm giống nhau ở chỗ đều tập trung chú ý vào khách hàng và các quá trình, nó cũng có những chỗ khác nhau quan trọng. Tái lập đưa công ty đến mục tiêu mà nó cần một cách nhanh chóng, còn TQM cũng đưa công ty đến cùng mục tiêu đó nhưng chậm hơn. Tái lập là sự thay đổi to lớn và tận gốc; còn TQM thì điều chỉnh từng bước một. Cả hai có vị trí nhất định của nó. Nên dùng

TQM để điều chỉnh các quá trình của công ty giữa hai chu kỳ thay thế quá trình bằng tái lập.

Sự khác nhau nữa là khi TQM hòa nhập vào phong cách làm việc trong công ty thì nó không đòi hỏi sự chú ý hàng ngày của lãnh đạo công ty. Ngược lại, tái lập là một nỗ lực từ trên xuống dưới, được thúc đẩy bằng một viễn cảnh lâu dài, đòi hỏi phải có sự tham gia và ủng hộ không ngừng của lãnh đạo công ty.

+ Sự hiểu biết của các ông về tái lập có thay đổi hay không sau khi cuốn sách được viết xong

Có thay đổi. Lúc đầu chúng tôi định nghĩa tái lập là “suy nghĩ lại một cách cơ bản và thiết kế lại tận gốc các quá trình kinh doanh để đạt được sự cải thiện kết quả làm việc một cách vượt bậc bằng các thước đo hiện thời”. Chúng tôi cũng đã nêu có bốn từ ngữ then chốt trong định nghĩa này: “Cơ bản”, “tận gốc”, “vượt bậc” và “quá trình”. Trong bốn từ ngữ này, lúc đầu chúng tôi nghĩ từ ngữ “tận gốc” là quan trọng nhất. Sau khi viết như vậy, sự nhấn mạnh của chúng tôi đã thay đổi. Bây giờ chúng tôi nghĩ khái niệm quan trọng nhất cần nắm vững là “quá trình”.

Chúng tôi thay đổi cách nhấn mạnh là vì tái lập điều quan trọng không phải là ý nghĩ đi tìm cách làm khác, mà là làm cho quá trình trở thành vấn đề trung tâm của công ty. Điều cốt lõi trong cách đề cập của chúng tôi là quản lý kinh doanh xung quanh các quá trình của nó. Đôi khi đòi hỏi phải thiết kế lại tận gốc và đôi khi thì không cần.

Việc thay đổi cách nhấn mạnh không phải là thay đổi lối suy nghĩ mà chỉ là hiệu chỉnh lại sự suy nghĩ đối với điều quan trọng nhất của tái lập.

+ Có phải các ông đã “sáng chế” ra kỹ thuật tái lập?

Tuyệt nhiên không phải như vậy. Cùng lắm chúng tôi chỉ khám phá ra nó, hai khái niệm này hoàn toàn khác nhau. Có nhiều công ty đã tiến hành tái lập trước khi chúng tôi đến với nó, nhưng họ làm một cách tùy tiện, thiếu hiểu biết đầy đủ. Chúng tôi đã tìm cách xây dựng định nghĩa làm rõ khái niệm và hệ thống hóa tái lập, để nó trở thành một việc làm

có ý thức hơn. Tương tự như Peter Drucker (một nhà quản lý kinh tế nổi tiếng - ND) có lần được người ta hỏi có phải ông ta đã “sáng chế” ra kỹ thuật quản lý, điều mà người khác đã tiến hành làm từ nhiều năm hay không. Drucker đã trả lời rằng cuốn sách “Thực hành quản lý” của ông ta đã giúp cho người ta nắm được cách quản lý như thế nào, mà trước đó chỉ có một vài người thông minh mới biết và không ai có thể sao chép được: “Tôi chỉ sắp xếp lại cho có trình tự mà thôi. Thử nghĩ xem, nếu có cái gì đó mà bạn không thể sao chép được vì không hiểu nó, thì cái đó không phải do sáng chế ra mà chỉ là thứ mà người ta đã làm mà thôi”.

+ Loại công ty nào nên tái lập, loại công ty nào không nên?

Việc phân loại các công ty tích cực tiến hành tái lập theo từng ngành công nghiệp thì không được thống nhất, do đó khó có thể khái quát hóa. Tuy vậy, các công ty trong từng ngành công nghiệp có xu hướng tập hợp lại theo một trong ba loại như sau: đang tiến hành tái lập một cách thuận lợi, mới bắt đầu, và còn do dự.

Có lẽ các công ty bảo hiểm tiến hành tái lập nhiều hơn so với các công ty ở lĩnh vực khác. Các lĩnh vực công nghiệp tiến hành tái lập nhiều là viễn thông và năng lượng điện. Lĩnh vực công nghiệp gần đây mới đi vào tái lập là hóa chất, điện tử, máy tính, dược phẩm, và hàng tiêu dùng. Các lĩnh vực bán lẻ, ngân hàng và các cơ quan Nhà nước nói chung vẫn còn dè dặt.

Tại sao các công ty bảo hiểm lại nhảy lên trước, vượt xa các ngân hàng trong tái lập, khi mà cả hai đều thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tài chính? Nguyên nhân có thể do sự khác nhau về phong thái lãnh đạo giữa hai loại tổ chức này. Các cán bộ quản lý ngân hàng thường xuất thân từ nhân viên tín dụng hoặc nhà buôn, hay nói cách khác là những người soạn thảo hợp đồng. Theo kinh nghiệm của họ thì thành công trong công việc là xuất phát từ chọn đúng người, dựa vào thông tin đúng để ra quyết định đúng. Tư tưởng coi quá trình là vấn đề then chốt là điều xa lạ trong lối suy nghĩ của những người này. Ngược lại, trong lĩnh vực bảo hiểm, hầu như tất cả cán bộ lãnh đạo đều đã từng trải qua thực tế hoạt động kinh doanh và do đó họ dễ dàng chấp nhận khái niệm quá trình và đeo đuổi

mục tiêu chất lượng hoạt động thực tế.

+ Liệu có thể áp dụng tái lập cho các cơ quan Nhà nước hoặc các tổ chức công cộng?

Tất nhiên là có: như chúng tôi đã nói từ đầu trong cuốn sách, tái lập là cách tổ chức làm việc. Do đó, nó có thể áp dụng cho mọi tổ chức trong đó công việc được tiến hành.

Thực vậy, Ủy ban cải tiến hoạt động quốc gia do Phó Tổng thống Al Gore làm chủ tịch vào mùa hè năm 1993 đã đưa ra sáng kiến về "Xây dựng lại Chính phủ" (*Reinventing Government* - Viết tắt là *ReGo* - ND), trong đó sử dụng nhiều nguyên tắc tái lập như đã được giải thích trong cuốn sách này. Tuy nhiên, việc tái lập các tổ chức của Chính phủ đặt ra nhiều vấn đề đặc biệt.

Một thách thức gặp phải khi tái lập các tổ chức công cộng là khó khăn trong việc đánh giá kết quả hoạt động. Các tổ chức tư nhân có thể sử dụng lợi nhuận làm thước đo mức độ thành công, và lợi nhuận lại có mối liên hệ đến nhiều thông số khác. Chẳng hạn, lợi nhuận có thể được cải thiện bằng cách hạ giá thành, tăng chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ và nhờ đó tăng thu nhập. Lợi nhuận thu được là thước đo đơn giản nhất cho biết hoạt động kinh doanh có được cải thiện hay là không. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức công cộng, chỉ có một cột chi phí bỏ ra, nên rất khó đánh giá cái lợi hại giữa việc cải thiện chất lượng phục vụ và giảm chi phí.

Do đó, điều dễ hiểu là nhiều cơ quan Chính phủ đi hàng đầu trong việc tái lập lại là các cơ quan như Cục thuế quan và Cục quản lý cựu chiến binh. Cục thuế quan có thể đánh giá một cách rõ ràng chi phí hoạt động so với các khoản thuế thu được, còn Cục quản lý cựu chiến binh thì phải cạnh tranh với các doanh nghiệp tư nhân về cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe.

- Khó khăn thứ hai là việc phá hàng rào ranh giới giữa các bộ phận trong một công ty là dễ dàng hơn nhiều so với phá hàng rào giữa các cơ quan Nhà nước với nhau. Đặc biệt, cơ quan của Chính phủ Liên bang, thì

không phải là một doanh nghiệp mà là một mạng lưới các doanh nghiệp. Việc tái lập có thể có hiệu quả cao hơn ở các cơ quan cấp Cục (như Cục thuế quan, Cục quản lý an toàn xã hội), tuy nhiên một số công việc của Chính phủ vẫn thường vượt qua ranh giới của các Cục. Chẳng hạn người ở nước ngoài khi nhập cảnh vào Hoa Kỳ phải qua ba lần xếp hàng: một hàng là dành cho Cục nhập cảnh và quốc tịch, một hàng dành cho Hải quan và một hàng dành cho cơ quan USDA để kiểm tra việc nhập hàng hóa thực vật và động vật. Người nhập cảnh phải chịu đựng kiểm tra nhiều quá trình lập đi lập lại này là vì có sự trùng lặp về thẩm quyền giữa các cơ quan Nhà nước nói trên. Mỗi cơ quan này có thể tái lập quá trình của mình để phục vụ tốt hơn. Nhưng khách vẫn phải đi qua ba cửa, mặc dù tại mỗi cửa thời gian có thể ngắn hơn trước sau khi cải tiến công việc.

Một lý do nữa khiến cho các cơ quan Nhà nước bị tụt hậu trong việc tái lập, ngoài lý do chính trị, là vì tái lập nhằm mục đích đạt được chất lượng hoạt động tốt nhất, trong khi hầu hết người đứng đầu cơ quan Nhà nước ít có kinh nghiệm hoạt động thực tế. Họ là những người chuyên làm ra chính sách, cho nên tái lập đối với họ là điều xa lạ.

+ Có phải chỉ có công ty lớn mới tái lập?

Không phải như vậy. Đây cũng là vấn đề mà chúng tôi điều chỉnh lại suy nghĩ của mình sau khi viết xong cuốn sách. Những kinh nghiệm tái lập lúc đầu của chúng tôi là từ các công ty lớn, nhiều tỷ đô la, nhưng nay, chúng tôi thấy rằng hầu hết công việc tái lập thực sự trong các công ty đó lại diễn ra trong các đơn vị hoặc bộ phận nhỏ hơn, chẳng hạn như ở cấp phòng. Gần đây, chúng tôi cũng thấy tái lập được thực hiện rất thành công ở các doanh nghiệp khá nhỏ. Từ đó chúng tôi tin rằng bất kỳ công ty nào có số nhân viên nhiều hơn số người có thể ngồi chung một bàn là đủ lớn để tiến hành tái lập, vì một công ty như vậy thế nào cũng phát sinh vấn đề mà tái lập đề cập đến. Liệu mỗi người trong công ty có hiểu tất cả những người khác trong công ty hay không? Liệu mỗi người có thể làm được công việc của người khác hay không? Nếu câu trả lời là không, thì công ty đó thuộc loại phân chia tổ chức thành nhiều bộ phận và xé nhỏ công việc, và là đối tượng xử lý của tái lập.

Có quá nhiều công ty cỡ nhỏ mà hình dáng bên ngoài cũng như hoạt động của nó, chẳng khác gì các công ty lớn. Các công ty này quy mô thì nhỏ, nhưng đã áp dụng lối làm ăn cũ kỹ, chia nhỏ các quá trình trong công ty chẳng khác gì các công ty lớn. Rõ ràng các công ty này cũng cần tái lập. Yêu cầu tái lập đối với công ty nhỏ càng được củng cố thêm bởi một thực tế là các công ty lớn cạnh tranh với họ, đang tiến hành tái lập và nâng cao các tiêu chuẩn hoạt động. Nay đã đến lúc các công ty nhỏ không nhất thiết cứ phải rụt rè hơn các công ty lớn chỉ vì lý do là họ nhỏ hơn.

Ngay cả khi công ty nhỏ chưa cần phải tái lập ngay lập tức thì sự hiểu biết các nguyên tắc và qui trình tái lập cũng rất có giá trị đối với nó. Trước hết, nó làm cho công ty nhỏ trở thành người cung cấp hàng, hoặc khách hàng, hoặc đối tác tốt hơn đối với các công ty lớn đã tiến hành tái lập. Vì các công ty nhỏ hiểu được cách làm ăn của công ty lớn. Thứ hai, các công ty nhỏ vẫn còn hoạt động nhanh nhẹn có thể dùng kinh nghiệm này để tránh trở thành quan liêu nặng nề về sau. Đây là liều thuốc phòng ngừa.

Những nguyên tắc tái lập còn có thể được áp dụng cho các công ty và các doanh nghiệp mới đi vào hoạt động. Mặc dù việc sử dụng từ "tái lập quá trình" khi công ty chưa có gì để tái lập cả, nghe có vẻ như không ổn, nhưng thực tế những nguyên tắc áp dụng cho các công ty đã tồn tại lâu vẫn có thể dùng cho các công ty mới thành lập. Một ví dụ cho trường hợp này là công ty Astra-Merck, một liên doanh giữa hai công ty được phẩm đã tổ chức theo các nguyên tắc được nêu trong cuốn sách này ngay từ đầu thành lập công ty.

+ Có phải tái lập chỉ là một hiện tượng riêng của nước Mỹ?

Tuyệt nhiên không phải như vậy. Mặc dù nhiều công ty Mỹ đã đi tiên phong trong phong trào này, nhưng tái lập đã nhanh chóng phát triển ra khắp nơi trên thế giới. Cuốn sách này đã bán rất chạy khắp nơi từ Hàn Quốc đến Brazil. Trong khi khái niệm này phù hợp với sở thích sáng tạo, đổi mới, của người Mỹ, và nhấn mạnh ngày mai hơn là ngày nay tại các nước khác, đặc biệt ở châu Mỹ la tinh và Đông Á, cũng đang tìm thấy ở

nó một sức hấp dẫn mạnh mẽ. Tuy nhiên, không phải tất cả các nước đều như vậy.

+ Liệu tái lập có thể thành công trong môi trường có tổ chức công đoàn?

Vâng có thể, không phải là lao động có tổ chức là người luôn tìm cách ngăn chặn và chống lại cố gắng tái lập, mà chính là các cán bộ quản lý cấp trung gian mà quyền lực và phạm vi ảnh hưởng của họ chắc chắn bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, tái lập có thể gây tức giận cho một số đoàn viên công đoàn, đặc biệt đối với công ty có lịch sử quan hệ với lao động tồi tệ hoặc đối với công ty đã từng thu nhỏ quy mô hoặc giảm biên chế lao động, làm cho nhân viên quan ngại về sự ổn định công ăn việc làm của họ.

Trong khi một số người có thể bị mất việc làm do chương trình tái lập công ty nhưng bản thân sự tái lập là quá trình tổ chức lại công việc, chứ không phải là loại bỏ nhân viên. Do đó, biện pháp đề phòng tốt nhất sự chống đối của người lao động đối với tái lập là kéo họ tham gia vào quá trình càng sớm càng tốt. Các công ty có tổ chức công đoàn mà đã tiến hành tái lập thành công thường kéo lãnh đạo công đoàn tham gia vào quá trình tái lập ngay từ đầu.

Tuy nhiên, khi sự chống đối của công đoàn tăng lên thì sự lựa chọn duy nhất của công ty là dùng chiến lược cam kết lâu dài, bằng cách lôi kéo tất cả nhân viên tham gia dù họ có thuộc tổ chức công đoàn hay không vào quá trình. Lãnh đạo công đoàn mà am hiểu tái lập, và lý do phải tiến hành tái lập chắc chắn sẽ không đẩy sự bất mãn đối với tái lập trong một số lao động biến thành cuộc bãi công.

+ Liệu tôi nên bắt đầu tái lập một, hai hay tất cả các quá trình?

Vấn đề không phải là bao nhiêu quá trình mà là quá trình nào? Bạn có thể tiến hành rất nhiều các quá trình phụ cùng một lúc, nhưng rút cục kết quả cuối cùng đối với công ty là không đáng kể. Hay bạn có thể chọn ra một hoặc hai quá trình then chốt có ý nghĩa quan trọng đối với mục tiêu kinh doanh của bạn và tạo ra sự khác biệt lớn từ đó.

Tái lập một quá trình nhỏ cũng khó khăn chẳng kém tái lập quá trình

lớn, vì mọi chương trình tái lập sẽ phải vượt qua biên giới và phạm vi chuyên môn của các bộ phận, và đều gây ra sự xáo trộn. Nhưng sự xáo trộn với thời gian đã bỏ ra và bạn có thể bắt đầu bằng quá trình tái lập với kết quả bù lại xứng đáng.

+ Tình hình kinh tế được cải thiện thì các công ty có còn cần thiết tái lập nữa hay không?

Sự cần thiết thì vẫn còn, nhưng quyết tâm có thể mất đi. Sự suy thoái hoặc chậm khôi phục kinh tế làm tăng sức ép đối với công ty để chữa chạy các căn bệnh của nó, nhưng khi sức ép này giảm đi do nền kinh tế được cải thiện, thì điều đó không có nghĩa là không cần phải chú ý đến các quá trình nữa. Bởi vì thời kỳ khó khăn rồi sẽ quay trở lại, mà điều này là thường tình, khi đó vấn đề lại tái xuất hiện và sự trì hoãn tái lập chỉ làm cho việc giải quyết vấn đề càng khó khăn hơn.

+ Một công ty sau khi tái lập thì sẽ làm gì tiếp?

Sau khi tái lập cần phải quản lý tốt các quá trình mới để thu được kết quả như mong muốn, tuy nhiên quản lý quá trình là một thách thức mới đối với hầu hết các công ty.

Tái lập sẽ đưa đến một môi trường tổ chức trong đó cơ cấu theo cấp bậc không còn nữa, các nhân viên có trình độ chuyên môn cao hơn, và cơ cấu tổ chức linh hoạt hơn. Trong môi trường mới này người ta nhấn mạnh công việc chứ không phải tổ chức quản lý. Học tập cách làm thế nào để có thể làm việc và quản lý trong một công ty như vậy là đòi hỏi quan trọng để gặt hái thắng lợi trong tái lập.

Tuy nhiên, chẳng bao lâu sẽ lại đến lúc phải tiến hành vòng mới của thiết kế lại và tái lập quá trình. Những công ty đã từng khai thác bản thiết kế quá trình cũ trong suốt 50 năm, nay có thể chỉ dùng được bản thiết kế mới trong thời gian 5 đến 10 năm là cùng. Sự thay đổi đã trở thành một yếu tố vĩnh cửu đối với cuộc sống kinh doanh của chúng ta, và cùng với nó sẽ kéo theo sự cần thiết phải làm lại tái lập.

Chúng tôi dự đoán rằng lần tái lập tiếp theo sẽ không diễn ra một cách

đau đớn như lần đầu tiên. Một công ty đã tái lập và nhờ đó đã tập hợp lại công việc lâu nay bị phân tán, xóa bỏ sự cạnh tranh giữa các bộ phận chức năng, và làm bằng phẳng sơ đồ tổ chức theo cấp bậc, có thể sẽ không cảm thấy khó khăn khi tiến hành nỗ lực tái lập mới. Mục tiêu lâu dài của chúng tôi là phối hợp năng lực tái lập trong các công ty để họ quan niệm thay đổi là một chuyện bình thường chứ không phải bất thường. Xây dựng nên một công ty như vậy không phải là việc nhỏ, đó quả thật là một đề tài cho một cuốn sách khác.

Đoạn kết

Mặc dù người ta nói rất nhiều về những khó khăn của nó, nhưng các công ty Mỹ chưa phải đã lâm nguy. Những công ty mà chúng tôi trích dẫn trong cuốn sách này, bản thân nó là bằng chứng cho thấy các công ty Mỹ có thể thay đổi để cạnh tranh được trong một nền kinh tế thế giới đang tiến hóa. Họ nhận thức được rằng danh tiếng mà ai cũng phải ghen tỵ, khả năng kiểm soát tài chính tốt, bản cân đối tài sản không mắc nợ, không còn là những đảm bảo cho sự sống còn của công ty nữa. Để tồn tại trong thế giới ngày nay, đòi hỏi lãnh đạo của công ty phải mạnh, sự tập trung cao độ của công ty đối với khách hàng và đáp ứng yêu cầu của họ, một thiết kế quá trình ưu việt và sự thực hiện nó. Tái lập là một công cụ mà các công ty cần phải có trong tay và biết cách sử dụng nó để tạo ra những tiền đề cho sự thành công.

Trong thập kỷ trước, nhiều liều thuốc kỳ diệu đã được dùng để chữa các căn bệnh cho doanh nghiệp Hoa Kỳ. Hầu hết các liều thuốc đó đã được chuyển cho bệnh nhân, nhưng không có hiệu quả rõ rệt.

Trái lại, tái lập không hứa hẹn một liều thuốc kỳ diệu. Nó không phải là phương thuốc cứu chữa nhanh chóng, đơn giản và không đau đớn. Ngược lại, nó đòi hỏi phải làm việc nặng nhọc khó khăn và căng thẳng. Nó đòi hỏi lãnh đạo và nhân viên trong công ty phải thay đổi cách suy nghĩ cũng như bản thân công việc mà họ đang làm. Nó đòi hỏi các công ty thay thế cách làm việc cũ bằng cách làm việc hoàn toàn mới. Làm được

như vậy không phải dễ dàng. Không thể thực hiện được chỉ bằng bài lên lớp động viên tinh thần suông, hay bằng các khẩu hiệu, áp phích treo trên tường.

Mặc dù chúng tôi đã đi vào khảo sát tái lập ở mức độ khá kỹ, nhưng mới chỉ chạm nhẹ vào bề ngoài của đề tài mà thôi như bạn đọc nào đã thử tiến hành tái lập công ty của mình sẽ thấy rõ. Chẳng hạn chúng tôi mới chỉ đề cập sơ lược về cách làm thế nào để tái lập thực sự diễn ra. Còn những vấn đề như phương pháp tiến hành một nỗ lực tái lập, cách điều khiển chiến dịch thay đổi, cách thiết kế và thời điểm tiến hành các quá trình mới được thiết kế lại, chiến thuật xử lý các vấn đề thường gặp nhất xảy ra trong quá trình thực hiện... đều là những vấn đề vượt ra ngoài phạm vi của một cuốn sách.

Hơn nữa, nhiều câu hỏi quan trọng khác về tái lập vẫn chưa có câu giải đáp cuối cùng. Chẳng hạn, “việc tái lập các công ty Mỹ có tác động gì đến nền kinh tế Mỹ” và “việc làm bằng phẳng cơ cấu tổ chức của công ty theo cấp bậc trong tái lập có ảnh hưởng như thế nào đến các cán bộ quản lý và điều hành đã quen với cách đánh giá giá trị bản thân họ dựa vào vị trí của họ trong công ty”?

Tuy nhiên, không nên dựa vào sự thiếu chắc chắn của tái lập làm cái cớ để trì hoãn việc cần phải làm. Các công ty hàng đầu trong hầu hết mọi ngành công nghiệp đã bắt đầu tiến hành tái lập.

Hiển nhiên, có nhiều con đường dẫn tái lập đến thất bại hơn là so với danh sách chúng tôi đã liệt kê. Người ta thường có nhiều sáng kiến để tìm ra con đường mới nhưng lại bỏ dở sự nghiệp của mình. Tuy nhiên, có một sợi chỉ bền vững xuyên qua mọi cái bẫy mà chúng ta gặp phải. Sợi chỉ đó chính là vai trò của lãnh đạo công ty. Nếu cuộc tái lập thất bại, bất kể là vì nguyên nhân rõ ràng hay không, thì lý do ẩn đằng sau vẫn luôn luôn là do sự thiếu hiểu biết hoặc do lãnh đạo. Tái lập luôn luôn ra đời tại phòng làm việc của lãnh đạo công ty và nó cũng thường chết tại đó.

Mặc dù có nhiều nguy cơ thất bại nhưng chúng tôi vẫn vui mừng bởi có nhiều câu chuyện tái lập thành công. Những công ty đi vào tái lập bằng

sự hiểu biết, quyết tâm và với ban lãnh đạo mạnh, chắc chắn sẽ thành công. Khi tái lập thành công thì sự đền đáp tuyệt vời sẽ dành cho công ty, cho cán bộ quản lý, cho nhân viên công ty, và cho nền kinh tế nước Mỹ nói chung. Thời gian để do dự không còn nữa, thời gian để hành động đã đến.

Giới thiệu tác giả

MICHAEL HAMMER, được tuần báo kinh tế Mỹ "Business Week" liệt vào danh sách bốn nhà thông thái hàng đầu về quản lý kinh tế, là một nhà diễn thuyết và tư vấn nổi tiếng và từng là giáo sư về khoa học tin học Trường Đại học kỹ thuật Massachussets. Ông là tác giả các bài báo nhan đề "Công việc tái lập: dùng tự động hóa, sẽ xóa sạch" đăng trên tập san Harvard Business Review.

Tiến sĩ Hammer còn là Chủ tịch Công ty Hammer And Company, một công ty về đào tạo quản lý và tư vấn.

JAMES CHAMPY, Chủ tịch công ty CSC Index, là một tổ chức hàng đầu về thực hiện các sáng kiến tái lập kinh doanh. CSC Index là một công ty tư vấn quản lý đi đầu trong việc phát triển và thực hành tái lập.

Thời báo Kinh tế Sài Gòn GIỚI THIỆU CÙNG BẠN ĐỌC

TỦ SÁCH "KINH TẾ & PHÁT TRIỂN"

ĐÃ XUẤT BẢN

1. **Tái lập công ty** • Tác giả: Micheal Hammer và James Champy - Vũ Tiên Phúc dịch (In lần thứ sáu, tháng 2-2002)
2. **Kinh tế Việt Nam - giai đoạn kinh tế chuyển đổi** • Luật sư Trần Du Lịch chủ biên (In lần thứ hai)
3. **Kinh doanh vàng tại Thành phố Hồ Chí Minh - chính sách và giải pháp** • Tác giả: PTS Nguyễn Hữu Định
4. **Chân dung những doanh nghiệp thành đạt** - Ấn bản năm 1996 • Chủ biên: Kỳ Sơn
5. **Chân dung những doanh nghiệp thành đạt** - Ấn bản năm 1997 • Chủ biên: Kỳ Sơn
6. **Những giá trị xanh** • Tập sách ảnh kỷ yếu cuộc thi "Việt Nam - đời sống kinh tế, văn hóa, du lịch" lần thứ 2 - năm 1996
7. **Kinh tế Việt Nam - trên đường phát triển** • Tác giả: TS Vũ Quang Việt
8. **Công nghiệp hóa Việt Nam trong thời đại châu Á - Thái Bình Dương** • Tác giả: GS. TS Trần Văn Thọ (In lần thứ hai, tháng 7-1998)
9. **Kinh tế vi mô** • Tác giả: TS Nguyễn Ngọc Hồ (In lần thứ hai, tháng 7-1998)
10. **Tiếng Anh trong hoạt động kinh doanh** • Tác giả: Lê Văn Thái, Phạm Đình Phương, Nguyễn Văn Hiếu, Phạm Văn Nga (In lần thứ hai, tháng 10-1998)
11. **Development of Farming Systems in the Mekong Delta of Vietnam** • Editors: Võ Tổng Xuân & Shigeo Matsui (tháng 7-1998)
12. **Khủng hoảng tài chính - tiền tệ châu Á và ảnh hưởng đối với Việt Nam**
13. **Phép lạ Trung Quốc: Chiến lược phát triển và cải cách kinh tế** • Tác giả: Justin Yifu Lin, Fang Cai & Zhou Li, Võ Tổng Xuân và Nguyễn Quốc Thắng dịch (tháng 11-1998)
14. **Toàn cảnh thị trường chứng khoán** • Tác giả: Nguyễn Ngọc Bích (In lần thứ hai, tháng 9-2000)
15. **Tiếng Anh Lý Thù** • Tác giả: Nguyễn Văn Phú (In lần thứ hai, tháng 6-2000)
16. **Châu Á - Từ khủng hoảng nhìn về thế kỷ 21** • Tác giả: Võ Tá Hân, Trần Quốc Hùng, Vũ Quang Việt (In lần thứ hai, tháng 7-2000)
17. **Hiệu quả đầu tư tại Thành phố Hồ Chí Minh - Cửa Viện Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh** (tháng 7-2000)
18. **Cẩm nang ISO 9000** (tháng 1-2001)
19. **Quy hoạch và quản lý chiến lược công tác phòng chống lũ lụt trong thế kỷ 21** • Nhóm dịch thuật Saigon Times Group (tháng 6-2001)
20. **Chân dung công chúng truyền thông** • Tác giả: Trần Hữu Quang (tháng 6-2001)
21. **Đánh thức con rồng ngủ quên** • Chủ biên: Phạm Đỗ Chí - Trần Nam Bình (In lần thứ hai, tháng 2-2002)
22. **Kỷ yếu xuất khẩu 2001 • Export directory** • (tháng 10-2001)
23. **Khởi nghiệp** • Nhiều tác giả (tháng 1-2002)

Ghi chú: Những quyển có dấu (*) được thực hiện trong khuôn khổ hợp tác với VAPEC Thành phố Hồ Chí Minh.

□ Đĩa CD-Rom

Chứa đựng toàn bộ nội dung các số báo Thời báo Kinh tế Sài Gòn, Saigon Times Weekly, Saigon Eco trong các năm '95, '96, '97, '98, '99 và 6-2001.

Trong hơn hai trăm năm qua, người ta đã thành lập và xây dựng các công ty dựa vào phát minh tuyệt vời của Adam Smith về sự *phân chia* hoạt động công nghiệp thành các công đoạn đơn giản nhất và cơ bản nhất. Trong thời đại kinh doanh hậu công nghiệp mà chúng ta đang bước vào, các công ty sẽ được thành lập và xây dựng dựa trên tư tưởng *thống nhất* những công đoạn đó lại vào một *quá trình kinh doanh* gắn bó với nhau.

Trong cuốn sách này, các tác giả sẽ lý giải các công ty hiện đang hoạt động có thể tự đổi mới bản thân mình như thế nào; và, các tác giả đã gọi phương pháp mà các công ty sẽ thực hiện để đạt mục đích này là sự *tái lập doanh nghiệp*; phương pháp đó là kỹ thuật đối với cuộc cách mạng mới trong kinh doanh đang diễn ra, cũng giống như là sự chuyên môn hóa lao động là kỹ thuật mới đối với cuộc cách mạng hai trăm năm trước đây...