

TIỂU SỬ STEVE JOBS

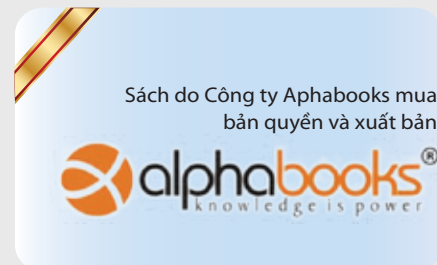
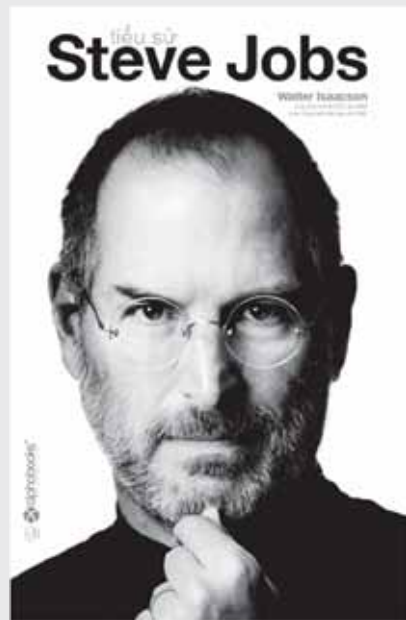


Cuốn tiểu sử đầu tiên và duy nhất nhận được sự đồng ý và hợp tác của Steve Jobs do Walter Isaacson chấp bút vừa được Alpha Books mua bản quyền và xin giấy phép xuất bản tại Việt Nam. Bản in cuốn sách vừa được Alpha Books ra mắt vào ngày 5/12/2011 vừa qua.

Cuốn tiểu sử với tiêu đề ngắn gọn "Steve Jobs" do cựu thư ký tòa soạn của tạp chí "Time", Walter Isaacson biên soạn, dựa trên 40 cuộc phỏng vấn với Steve Jobs trong 2 năm qua cùng các cuộc phỏng vấn với hơn 100 người thân, bạn bè, đồng nghiệp và đối thủ của ông, vừa phát hành trên Amazon vào ngày 24/10 đang liên tục đứng vị trí số 1 danh sách sách bán chạy nhất của cả Amazon lẫn Barnes & Nobles. Đây cũng là cuốn tiểu sử đầu tiên và duy nhất nhận được sự đồng ý của Steve Jobs. Walter Isaacson cũng là người viết tiểu sử nổi tiếng, với 2 tác phẩm viết về Benjamin Franklin và Albert Einstein.

Cuốn "Tiểu sử Steve Jobs" tiết lộ nhiều thông tin chưa từng được kể về Steve

Jobs như tính cách cay nghiệt, kỳ dị, chuyện ông chiến đấu với bệnh ung thư, những mối quan hệ lãng mạn của ông và cuộc hôn nhân với bà Laurene Powell hay gặp cha đẻ Abdulfattah "John" Jandali... Và trên hết đó là quá trình ông đã gây dựng và chèo lái Apple đi đến thành công như ngày hôm nay với không ít sai lầm cũng như những ám ảnh không thôi về sự hoàn hảo. Tác phẩm vì thế đã cung cấp người đọc một cái nhìn sâu sắc về nhân cách và cả những thành tựu của cuộc đời Steve Jobs. Đó là một cuốn sách chứa đựng những điều Steve Jobs muốn nói với thế giới.



LIÊN KẾT HỮU ÍCH



Cẩm nang "SMART Goal Workbook" của Taleo Corporation:
<http://img.en25.com/Web/Taleo/SMART%20GOALS%20Workbook.pdf>

Tập thể OCD và Ban biên tập Bản tin Lãnh đạo và Thay đổi
 xin kính chúc quý độc giả Năm Mới 2012
 SỨC KHỎE VÀ THÀNH CÔNG!

2012

Mọi ý kiến hoặc góp ý, xin gửi về:
 Ban biên tập Bản tin Lãnh đạo và Thay đổi
 Tel: (84 4) 35537797/8/9
 Fax: (84 4) 38356040

Công ty CP Phát triển Năng lực Tổ chức OCD
 137 phố Chùa Láng, quận Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam
 Email: ocd@ocd.vn Website: www.ocd.vn

Tải Bản tin dưới dạng PDF: http://ocd.vn/bantintin/2011/Bulletin_02_12-2011.pdf
 ©2011. Bản quyền thuộc về Công ty CP Phát triển Năng lực Tổ chức OCD

LÃNH ĐẠO & THAY ĐỔI

SỐ 2 tháng 12/2011

Tiêu điểm:

BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) - tiếp-

Dẫn dắt sự thay đổi | Công cụ quản lý | Thành công từ bí quyết nhỏ | Sách hay cho nhà quản lý

BSC – CÔNG CỤ ĐO LƯỜNG VÀ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP



"Nếu bạn có thể đo lường, bạn có thể quản lý được"

Tôi đảm nhận vị trí Giám đốc của OCD vào giữa năm 2007, khi công ty còn ở quy mô nhỏ và gặp rất nhiều khó khăn. Tiếp nhận những thông tin khá ít ỏi của người tiền nhiệm, sau thời gian ngắn xem xét, tôi nhận thấy có vấn đề về đo lường hiệu quả vận hành doanh nghiệp, khiến cho công ty đang ghi nhận những kết quả không chính xác về tài chính và không rõ ràng về định vị thương hiệu. Kỳ báo cáo đầu tiên thực sự vất vả khi phải trả lời những chất vấn của cổ đông về những thông tin mà bản thân mình không nắm rõ. Vậy là dự án thay đổi đầu tiên ở cương vị Giám đốc công ty bắt nguồn từ việc thay đổi phương thức theo dõi quá trình và kết quả kinh doanh, hay nói cách khác là đo lường hiệu quả vận hành doanh nghiệp. Một hệ thống ghi nhận kết quả kinh doanh đơn giản nhưng phản ánh sát thực tế và đúng thực chất đã được thiết lập.

Năm tiếp theo (2008) là một năm thực sự khó khăn với sự khủng hoảng của nền kinh tế mà dịch vụ tư vấn chịu ảnh hưởng đầu tiên. Nhưng cũng từ quãng thời gian khó khăn này, chiến lược phát triển của công ty thực sự được triển khai nhất quán. Khi các công ty tư vấn khác lần lượt từ bỏ dịch vụ tư vấn quản lý vì quá khó khăn, chúng tôi vẫn quyết tâm theo đuổi. Dù trước đây đã từng phát triển Bản đồ chiến lược và BSC, đến giai đoạn này những công cụ đó mới thực sự phát huy tác dụng thể hiện bằng sự tăng trưởng vượt trội của kết quả kinh doanh và quy mô đội ngũ cơ hữu trong bối cảnh khó khăn chung của thị trường. Kết quả này có được là do chiến lược

phát triển của chúng tôi định hình rõ nét, được theo đuổi nhất quán với sự hỗ trợ về thông tin của hệ thống đo lường được cải tiến theo hướng tích hợp các chỉ số căn bản (KPI). Đơn cử chỉ một chỉ tiêu về cơ cấu dịch vụ cho chúng tôi thấy rõ sự phụ thuộc vào một loại hình dịch vụ tư vấn (chiếm tới 70% doanh thu). Quyết định đẩy mạnh một mảng dịch vụ mới có nhiều cơ hội hơn đã được ra đời từ việc phân tích chỉ tiêu này. Những nỗ lực xây dựng thương hiệu, hệ thống điều hành và con người để phục vụ cho mảng dịch vụ và khách hàng này đã được lượng hóa để theo dõi về hiệu quả chi phí và hiệu ứng khách hàng, tạo cơ sở cho ban điều hành ra quyết định kịp thời. Sự điều chỉnh cơ cấu khách hàng từ khối nhà tài trợ quốc tế (đang giảm dần theo xu thế chung) sang khối doanh nghiệp được thực hiện qua việc điều chỉnh chỉ tiêu tỉ trọng doanh thu từ các khối khách hàng. Sau 3 năm, trên 90% doanh thu của công ty đã đến từ khối khách hàng doanh nghiệp. Giờ đây, không cần chờ bộ phận Kế toán báo cáo, tôi cũng có thể hoàn thành sơ bộ báo cáo kết quả kinh doanh hàng quý, năm với số liệu chênh lệch rất nhỏ so với số liệu kế toán. Bảng chỉ số kết quả thiết yếu (dashboard) của hệ thống đo lường kết quả trở thành những cấu phần cơ bản của bản Báo cáo kết quả kinh doanh hàng năm.

Trần trở từ quá trình điều hành thực tế cũng như trải nghiệm từ nhiều dự án tư vấn, có thể thấy việc xây dựng các chỉ tiêu kết quả chủ yếu (KPI) từ chiến lược, tuy khó nhưng vẫn có thể làm được. Tuy nhiên, để hệ thống chỉ tiêu KPI không chỉ là giấy tờ, việc theo dõi, ghi nhận kết quả có vai trò quan trọng không kém. Hệ thống KPI được thiết kế tốt, đo lường đầy đủ, chính xác và kịp thời thực sự trở thành công cụ quản lý và điều hành hiệu quả của nhà quản trị.

TS. Tăng Văn Khánh,
 Giám đốc OCD

KINH NGHIỆM TRIỂN KHAI HỆ THỐNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) Ở VIỆT NAM (Kỳ 2)

Tập trung như tia lade

Trong quá trình xác định mục tiêu cho các viên cảnh của BSC, các nhà quản lý trong các doanh nghiệp Việt Nam luôn có xu hướng đưa nhiều mục tiêu và chỉ tiêu vào do tâm lý nếu không xuất hiện trên BSC thì các mục tiêu đó sẽ không được quan tâm hoặc thực hiện. Tư duy này sẽ thay đổi bản chất của BSC từ công cụ quản lý và kiểm soát chiến lược thành công cụ quản lý tác nghiệp truyền thống. Hậu quả là có thể làm phân tán nỗ lực và nguồn lực của doanh nghiệp thay vì tập trung vào các ưu tiên chiến lược.

Phát triển một số ít các mục tiêu và chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động nhưng tối quan trọng là việc làm thách thức và đòi hỏi thời gian và sự sáng tạo nhưng là cần thiết vì doanh nghiệp có thể tập trung vào các mục tiêu và hoạt động trọng yếu có thể thực sự giúp doanh nghiệp tiến lên. Tùy theo lĩnh vực và phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, số lượng các chỉ số đo lường của BSC tốt nhất nằm trong khoảng 20-25 chỉ tiêu. Để xây dựng được hệ thống chỉ tiêu thực sự gắn kết với chiến lược, doanh nghiệp sẽ phải mất nhiều thời gian. Việc phát triển chỉ tiêu phải bám sát vào ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp đồng thời cần sự sáng tạo, không bị bó buộc vào những gì doanh nghiệp đang có.

Hệ thống theo dõi kết quả thực hiện

Thiết lập xong BSC và các KPI mới chỉ là một phần của công việc. Để BSC và KPI thực sự đi vào “cuộc sống” của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần xây dựng thêm hệ thống theo dõi và cập nhật kết quả thực hiện các chỉ tiêu KPI. Hệ thống theo dõi có thể xây dựng để nhập liệu một cách thủ công, đơn giản (nhập số liệu cập nhật của từng chỉ tiêu tại những thời điểm nhất định như cuối tháng), bán thủ công (xây dựng dựa trên các công cụ bảng tính như Excel, nhập liệu định kỳ tùy theo chỉ tiêu – ví dụ doanh thu có thể nhập theo hàng tuần, hàng tháng và hệ thống tự động tính toán kết quả hoàn thành chỉ tiêu) hoặc hoàn toàn tự động bằng cách xây dựng phần mềm quản lý các chỉ tiêu KPI. Ngoài ra, có thể

xây dựng bảng chỉ số kết quả thiết yếu (dashbaord) thể hiện những kết quả chỉ tiêu chính yếu nhất dưới hình thức đồ thị, hình ảnh trực quan. Bảng chỉ số kết quả thiết yếu có thể xây dựng một cách thủ công nhưng một hệ thống bảng chỉ số kết quả dựa trên phần mềm tính toán tự động sẽ hữu ích và tạo động lực tốt hơn cho cán bộ quản lý và nhân viên các bộ phận. Bảng chỉ số kết quả có thể trình chiếu theo thời gian thực trên các màn hình tại phòng họp tại công ty hoặc xây dựng online để các cán bộ lãnh đạo, quản lý có thể theo dõi tình hình thực hiện các chỉ tiêu bất cứ lúc nào, từ bất cứ đâu.

Hệ thống lương, thưởng dựa trên thành tích

Một hệ thống đãi ngộ (lương, thưởng) dựa trên thành tích là nhân tố quan trọng để triển khai thành công BSC trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp áp dụng thành công BSC đều gắn kết quy trình quản trị thành tích với BSC. Trong quá trình thiết lập mục tiêu, các mục tiêu của các tổ đội và cá nhân, đặc biệt là của đội ngũ quản lý, phải bao gồm hoặc gắn kết với các mục tiêu trong BSC. Cơ chế lương, thưởng được điều chỉnh theo hướng việc tăng lương, phân bổ tiền thưởng dựa trên mức độ hoàn thành các mục tiêu cá nhân và tổ đội. Tỷ lệ thu nhập biến đổi (tiền lương và tiền thưởng) phụ thuộc vào tính chất công việc và trách nhiệm của họ đối với các mục tiêu chiến lược. Tỷ lệ tối thiểu có thể mang tính khuyến khích là 20%. Đối với quản lý hoặc bộ phận chịu trách nhiệm chính với các mục tiêu chiến lược, tỷ lệ biến đổi sẽ lớn hơn. Một hệ thống đãi ngộ dựa trên thành tích là công cụ vô cùng quan trọng để hướng sự nỗ lực của các tổ đội và nhân viên vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.



ThS. Ngô Quý Nhâm
Trưởng nhóm Tư vấn Chiến lược, OCD

THÀNH CÔNG TỪ BÍ QUYẾT NHỎ

LÃNH ĐẠO GIỎI VÀ QUYẾT SÁCH

Có bao giờ bạn tự đặt cho mình câu hỏi “Tại sao lãnh đạo – những người cực kỳ thông minh và sáng suốt lại có khi phạm phải những sai lầm rất ngớ ngẩn?”. Hãy tư duy theo lối nghĩ của lãnh đạo như quá tham vọng chẳng hạn, bạn có thể tìm được lời giải đáp và cũng là để tránh cho mình những sai lầm không đáng có. Lãnh đạo luôn tin rằng họ đã có đủ mọi thông tin họ muốn, mọi lời tham vấn họ cần và lường trước hết mọi tình huống có thể xảy ra. Thế nhưng quyết sách của họ vẫn đi sai hướng.

Đã bao giờ bạn từng mổ xẻ một quyết định sai lầm mà mình vừa tạo ra? Có phải nguồn thông tin bạn có được là không

chính xác? Hay bạn chỉ nhìn nhận sự việc một cách phiến diện, bảo thủ lựa chọn giải pháp mà không ai trừ bạn cho là đúng. Hầu hết chúng ta đều cố gắng hợp lý hóa những sai lầm của mình, nhưng thật ra là đang cố biện minh cho nó. Quyết định thường xảy ra trong hai giai đoạn – đầu tiên khi người lãnh đạo hoặc nhóm trưởng phạm sai lầm trong việc phán xét. Và sau đó là quá trình ra quyết định sai lầm và nếu không sửa chữa sai lầm đó thì người lãnh đạo thực sự rơi vào rắc rối.

Vậy đâu là nguồn cơn của những lỗi ra quyết định này? Hai lý do đầu tiên đó là kinh nghiệm lãnh đạo đi không đúng hướng và nhìn nhận vấn đề sai lệch. Đó là minh chứng của một khẳng định: bộ não chúng ta xử lý thông tin thông qua việc nhận diện các khuôn mẫu. Khi ra một quyết định và gặp phải thông tin đầu vào không tương thích, chúng ta có thể vẫn nghĩ rằng đó là thông tin chuẩn cho dù nó không thực sự tồn tại. Câu

BẢNG CHỈ SỐ KẾT QUẢ THIẾT YẾU (KPI DASHBOARD)

Bảng chỉ số kết quả thiết yếu (KPI Dashboard) là công cụ biểu diễn một cách trực quan kết quả thực hiện những chỉ tiêu quan trọng nhất đối với điều hành chiến lược của doanh nghiệp một cách chính xác, cập nhật chỉ trên một trang màn hình. Nhờ bảng chỉ số kết quả thiết yếu mà người điều hành có thể nắm bắt nhanh chóng hiện trạng thực hiện chiến lược, xu hướng kinh doanh của doanh nghiệp hay tổ chức tại bất kỳ thời điểm nào của năm tài chính để có thể có những điều chỉnh cần thiết, đảm bảo doanh nghiệp hay tổ chức vận hành theo đúng định hướng chiến lược.

Bảng chỉ số kết quả thiết yếu cũng góp phần tạo ra động lực để hoàn thành và vượt mục tiêu khi nó luôn cho thấy sự so sánh trực quan giữa chỉ số thực tế và kế hoạch.

Về mặt kỹ thuật, bảng chỉ số kết quả thiết yếu là giao diện mà người sử dụng vẫn nhìn thấy trên hệ thống thông tin quản lý. Bảng chỉ số kết quả thiết yếu trong doanh nghiệp có thể tích hợp thông tin từ nhiều nguồn hoặc nhiều ứng dụng khác nhau như ERP, SAP.

Một bảng chỉ số kết quả thiết yếu cần làm nổi bật được các chỉ tiêu kết quả thiết yếu mà người quản lý quan tâm nhất. Nó cũng cần được thiết kế một cách trực quan, sinh động, sử dụng những hình thức biểu diễn trực quan bằng các hình thức đồ thị khác nhau.

Bảng chỉ số kết quả thiết yếu có thể được liên kết với các nguồn thông tin khác nhau về kết quả hoạt động của doanh nghiệp để có thể tự động cập nhật các chỉ số kết quả, ví dụ thông tin về doanh thu và các chỉ tiêu tài chính, thông tin về chi phí sản xuất, đánh giá độ hài lòng của khách hàng. Đối với một số chỉ tiêu, thông tin có thể cập nhật trực tiếp vào giao diện của phần mềm.



Thông thường, bảng chỉ số kết quả thiết yếu cho doanh nghiệp có thể được xây dựng dưới các hình thức ứng dụng trình trên nền web, phần mềm độc lập và các ứng dụng màn hình. Đối với doanh nghiệp nhỏ, người theo dõi cũng có thể tự tạo bảng chỉ số kết quả cho mình bằng những công cụ bảng tính đơn giản như Excel.

chuyện mua lại Snapple và Gatorade của Quaker Oats là một ví dụ điển hình về kinh nghiệm lãnh đạo đã đi sai hướng. Thứ hai nữa là, những phán xét được hình thành trước đó của chúng ta có thể không phù hợp trong tình hình mới. Ngoài ra, những biểu hiện tình cảm gắn liền với chúng ta trong cả đời sống cá nhân và trong công việc – nó chính là tác nhân cho những quyết định sai lầm. Để những yếu tố cảm xúc ảnh hưởng tới thực hiện chiến lược hoặc giao việc cho người không đúng chức năng; đặt quá nhiều nỗ lực, thời gian và tiền bạc vào một dự án đầu tư không được trả tiền; yếu tố cảm tính này nhiều khi không phù hợp và là nguyên nhân của các quyết định tồi.

Bởi vậy, người ra quyết định nên tìm kiếm những nguồn tư liệu rộng rãi để đảm bảo rằng điều mà họ nhìn nhận không chỉ hạn chế trong những gì họ biết. Họ nên kêu gọi những cố vấn

và các vị trí chức năng vào cùng bàn luận. Tiếp đó, người đứng đầu cần quản trị doanh nghiệp một cách kiên quyết. Tích cực kiểm tra, giám sát các quyết định một cách ngặt nghèo. Và cuối cùng tác giả bài viết cho rằng các nhà lãnh đạo cần giám sát và theo dõi các quyết định trên cơ sở thường xuyên.



GS.TS. Nancy Napier
Giám đốc Điều hành,
Trung tâm Sáng tạo và Đổi mới, ĐH Boise State
Ban cố vấn của Công ty OCD