BẢN TIN NỘI BỘ CỦA CÔNG TY OCD

OCD
Để không chỉ là tiềm năng

LÃNH ĐẠO & THAY ĐỔI

Số 3 tháng 03/2012
Tiêu điểm:
TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

Dẫn dắt sự thay đổi •
Công cụ quản lý •
Thành công từ bí quyết nhỏ •
Chia sẻ kinh nghiệm •

Nhân khủng hoảng nói về chiến lược kinh doanh

Tác giả Phạm Quốc Mạnh hiện là Phó Tổng giám đốc Tập đoàn Phú Thái; ông Mạnh có hơn 20 năm kinh nghiệm đảm nhận những vị trí chủ chốt trong nhiều doanh nghiệp quốc doanh và ngoài quốc doanh thuộc lĩnh vực tài chính và đầu tư. Bài viết chia sẻ về chiến lược kinh doanh được ông đúc rút từ kinh nghiệm lãnh đạo doanh nghiệp thành công vượt qua khủng hoảng trong suốt thời gian qua.

Lại một lần nữa đợt "sóng thần" bất động sản đã tràn vào cuốn đi bao cố gắng của những doanh nhân khát khao với hoài bão làm giàu. Sóng tung lên, cuộn xoáy, làm vỡ tan bao ý tưởng, kế hoạch, dự án lớn nhỏ, kéo theo bao ngành nghề, đến cả nơi tận cùng của những dự định, hy vọng mới nhen lên. Người ta chia sẻ cùng nhau, dựa vào nhau, kể cả lừa đảo lẫn nhau để tìm cách tồn tại và chưa bao giờ chiến lược kinh doanh được nói nhiều và trải nghiệm sâu sắc như thời điểm hiện tại.

Chiến lược là đường đi khác biệt, nên muốn thành công phải nhận thức đúng, xác định rõ điểm đến, hoạch định rõ đường đi, rồi mới đến hành động và kiểm tra, đánh giá. Trên thực tế, trong doanh nghiệp, chiến lược có tầm quan trọng đặc biệt; là mối quan tâm hàng đầu, định hướng cho mọi hoạt động kinh doanh. Chiến lược quyết định qui mô, cơ cấu bộ máy tổ chức… chứ không phải điều ngược lại.

Chiến lược không chỉ là tầm nhìn, nhưng ở đâu không có tầm nhìn thì tổ chức đó không biết sẽ đi về đâu, điều này giống như người mù đi vào giữa phố, như thầy bói xem voi. Ngoài ra, phải biết biến tầm nhìn của nhà lãnh đạo trở thành khát vọng cho mọi người mới mong được thành công. Tầm nhìn, sứ mệnh trong chiến lược phải được trăn trở, thai nghén cùng với hướng đi để tìm được con đường khác biệt với những bước đi riêng.

Ai cũng biết hướng đi quan trọng hơn tốc độ, không có hướng đi đúng mà lại đi nhanh thì để lại hậu quả khôn lường. Không thể cứ thấy lời là làm, thấy bất động sản tạo ra lãi "thần kỳ" là vội kinh doanh bất động sản, chẳng phải thấy chứng khoán "phất nhanh" là đầu tư vào chứng khoán, hay thấy ngân hàng "dễ làm" là vội đầu tư thành lập ngân hàng… Câu nói "ngày xưa trái đất không có đường đi, do người ta đi mãi thành đường", giờ đây không còn thích hợp trong hoạch định chiến lược của doanh nghiệp.

Có nhiều cách xác định chiến lược, nhưng thực tế đã chứng minh rằng cách tư duy ngược, xác định đích đến trước rồi mới xác định mục tiêu của từng mốc thời gian ngược lại, tới điểm hiện nay, là cách xác định tốt nhất cho mọi doanh nghiệp, mọi ngành.

Một mức tối thiểu cho doanh nghiệp; trong chiến lược, nỗ lực là cần thiết nhưng khi hoạch định, điều hành, cần có một mức tối thiểu phải làm để doanh nghiệp không thể xuống thấp hơn. Cao hơn mức này, thì có hàng triệu thứ cho ta có thể phát triển. Tuy nhiên, tham lam dẫn tới ôm đồm là chiến lược của người thua cuộc.

Tập trung vào một hoặc hai điểm mạnh; chỉ có một chiến lược thành công duy nhất cho mọi đối tượng là tập trung vào một hoặc một hai điểm mạnh, đừng tiêu tán nguồn lực vào những điểm chưa mạnh để khắc phục, hay vực dậy hàng triệu điểm yếu của mình.

Nhận thức đúng, hoạch định đúng là bước khởi đầu cũng là điều kiện tiên quyết của thắng lợi. Trong khi triển khai, đánh giá và kiểm soát là bước tiếp theo cụ thể, nên rất cần công cụ tốt. Doanh nghiệp càng tăng trưởng nhanh, càng cần công cụ tốt để đảm bảo chắc chắn đi tới đích vững vàng. Không thể cứ lấy kinh nghiệm thành công cũ để áp dụng cho hôm nay, vì thế giới luôn thay đổi. Có được thành công sớm rồi chủ quan là đường đi tới thất bại khôn lường.

Doanh nghiệp cần có sự thay đổi về tư duy, mà bắt buộc trước hết phải là tư duy của người lãnh đạo; hiểu biết không tạo nên một nhà lãnh đạo, nhưng thiếu hiểu biết thì không thể trở thành nhà lãnh đạo. Trong khi lãnh đạo chính là hiểu rõ nguồn lực của bản thân, là dự báo tình huống, là nắm bắt xu hướng để hoạch định tương lai và chèo lái "con thuyền".

Chúng ta đang bước vào sân chơi quốc tế và là "quốc tế mới", nếu biết quan tâm thích đáng đến chiến lược mới mong đến được thành công và phát triển bền vững.

DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI

Chiến lược kinh doanh là gì?

(kỳ 1)

Khi nói đến chiến lược, người ta hay liên hệ đến sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp. Thực ra không phải như vậy. Sứ mệnh và tầm nhìn của doanh nghiệp mặc dù luôn được đưa vào như một phần của chiến lược nhưng nó không đưa ra một định hướng rõ ràng cho hoạt động của doanh nghiệp. Chiến lược là việc tạo dựng một **vị thế duy nhất** và **có giá trị** nhờ việc triển khai một **hệ thống các hoạt động khác biệt** với những gì đối thủ cạnh tranh thực hiện. Vậy một chiến lược như thế nào sẽ giúp cho doanh nghiệp tạo dựng được vị thế như vậy trên thị trường?

Các yếu tố của chiến lược kinh doanh

Một chiến lược kinh doanh phải có bốn yếu tố: mục tiêu chiến lược, phạm vi chiến lược, lợi thế cạnh tranh và các hoạt động chiến lược và năng lực cốt lõi. Bốn yếu tố này đòi hỏi một sự nhất quán và ăn khớp với nhau.

Mục tiêu chiến lược

Một chiến lược cần bắt đầu bằng việc xác định các kết quả kỳ vọng mà chiến lược kinh doanh được xác lập để thực hiện chúng. Các mục tiêu chiến lược sẽ đóng vai trò định hướng cho các hoạt động của doanh nghiệp trong một số năm.

Cần phân biệt giữa mục tiêu chiến lược với sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp. Thực tế, nhiều doanh nghiệp có xu hướng nhầm lẫn giữa mục tiêu với sứ mệnh của doanh nghiệp. Sứ mệnh của doanh nghiệp chỉ ra mục đích hay lý do tồn tại của doanh nghiệp vì vậy thường mang tính khái quát cao. Ngược lại, mục tiêu chiến lược cần đảm bảo cụ thể, định lượng và có thời hạn rõ ràng.

Việc lựa chọn mục tiêu gì có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp. Một doanh nghiệp lựa chọn lợi nhuận cao là mục tiêu chiến lược sẽ tập trung vào phục vụ các nhóm khách hàng hay phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận cao bằng các sản phẩm có giá trị gia tăng cao hoặc hiệu suất chi phi phí vượt trội. Ngược lại, việc lựa chọn mục tiêu tăng trưởng có thể dẫn dắt doanh nghiệp phải đa dạng hóa dòng sản phẩm để thu hút các khách hàng ở nhiều phân đoạn thị trường khác nhau.

Mục tiêu quan trọng nhất mà chiến lược kinh doanh hướng tới là lợi nhuận cao và bền vững. Mục tiêu chiến lược thường được đo bằng tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) nhưng cũng có thể đo bằng các tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) hoặc tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA). Doanh nghiệp cũng có thể đưa các mục tiêu khác làm chiến lược như tăng trưởng, thị phần, chất lượng, giá trị khách hàng… Việc lựa chọn mục tiêu nào phụ thuộc vào ngành nghề và giai đoạn phát triển của mỗi doanh nghiệp, tuy nhiên doanh nghiệp phải rất thận trọng trong việc lựa chọn mục tiêu tăng trưởng, giá trị cổ phiếu hoặc lợi nhuận kế toán hàng năm làm mục tiêu chiến lược vì nó có thể dẫn dắt doanh nghiệp đi theo hướng phát triển không bền vững.

Phạm vi chiến lược

Một chiến lược kinh doanh hiệu quả không tập trung vào thỏa mãn tất cả các nhu cầu ở tất cả các phân khúc thị trường vì nếu làm như vậy doanh nghiệp sẽ phải phân tán nguồn lực và nỗ lực. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải đặt ra giới hạn về khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý hoặc chuỗi giá trị trong ngành để có sự tập trung và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng – đó là phạm vi chiến lược. Phạm vi chiến lược không nhất thiết phải mô tả chính xác những gì doanh nghiệp làm nhưng rất cần định rõ và truyền tải cho nhân viên doanh nghiệp sẽ không làm gì. Ví dụ, một ngân hàng xác định rõ không cấp tín dụng cho khách hàng kinh doanh các mặt hàng mà giá biến động mạnh như sắt thép, phân bón. Điều này là cần thiết để các nhà quản lý cấp trung không dành quá nhiều thời gian vào các dự án mà sau đó sẽ bị bác vì chúng không phù hợp với chiến lược.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn tập trung vào đáp ứng một hoặc một vài nhu cầu của nhiều khách hàng như:

- Tập trung vào nhiều nhu cầu của một số ít khách hàng như trường hợp của An Phước cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau (áo sơ mi, quần âu, ca-ra-vát, vali, giày…) cho các khách hàng doanh nhân, công sở có thu nhập cao.

- Doanh nghiệp cũng có thể lựa chọn tập trung vào nhiều nhu cầu của nhiều khách hàng trong một khu vực thị trường hẹp.

Việc lựa chọn phạm vi phải dựa trên nguyên tắc thị trường có nhu cầu thực sự và doanh nghiệp thực sự am hiểu cũng như có thể đáp ứng được nhu cầu. Doanh nghiệp cũng cần tránh đối đầu với các đối thủ cạnh tranh mạnh hoặc đang đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

Còn nữa…

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

THÀNH CÔNG TỪ BÍ QUYẾT NHỎ

Bài học xương máu về chiến lược trong kinh doanh

Thất bại về chiến lược ở bất kỳ hoàn cảnh nào đều phải trả giá đắt; trong chiến tranh đó là sinh mạng của vô số con người và trong kinh doanh là những mất mát về kinh tế và uy tín doanh nghiệp. Bài học từ các sai lầm hậu Thế chiến trong bài viết dưới đây được tác giả Nancy Napier đúc kết thành những kinh nghiệm chiến lược xương máu trong kinh doanh.

Bài học từ Hòa ước Versailles

Hòa ước Versailles năm 1919 là hòa ước chính thức chấm dứt cuộc Chiến tranh thế giới thứ I giữa Đức và các quốc gia thuộc phe Hiệp Ước: Anh, Pháp, Mỹ. Đây là một Hòa ước áp đặt những điều khoản khe khắt lên nước Đức bại trận, nhưng lại thất bại trong triển khai do gây ra sự giận dữ trong lòng dân chúng và không ngăn được phía Đức dùng biện pháp kinh tế để tránh né Hòa ước. Sự việc đã châm ngòi cho hành động đi phá vỡ Hòa ước của Adolf Hitler khi Hitler lên cầm quyền ở Đức. Thất bại của Hòa ước Versailles chính là thất bại của một chiến lược với mục tiêu trả đũa do các đồng minh chiến thắng áp đặt lên nước Đức bại trận, và hệ quả là khởi đầu của một cuộc chiến tranh tàn khốc hơn – Chiến tranh thế giới thứ II.

Hòa ước Versailles cũng giống như trong kinh doanh, khi một doanh nghiệp nhảy vào thị trường với mục tiêu trả đũa một đối thủ cạnh tranh mà họ không ưa, hơn là vì mục đích kinh doanh thông thường. Bởi chiến lược dựa trên sự trả đũa, nên đối thủ có thể hành động mạnh tay hơn để chống lại sự trả đũa rất thiếu khôn ngoan từ phía bạn.

Bài học từ sự kiện Trân Châu Cảng (Pearl Harbor)

Cuộc tấn công của Nhật Bản vào Trân Châu Cảng năm 1941 đã đánh dấu cho một cú trượt dốc dài trong chiến lược của Nhật Bản chinh phục phần lớn Thái Bình Dương trong Thế chiến thứ 2. Cuộc tấn công vào Trân Châu Cảng đã ngay lập tức cắt giảm được lực lượng quân đội Hoa Kỳ, nhưng phần kết của cuộc chơi lại nằm ngoài dự đoán. Trận đánh này được Nhật Bản trù tính là sẽ ngăn ngừa và giữ chân Hạm đội Thái Bình Dương Hoa Kỳ can thiệp đến cuộc chiến mà Nhật đang tham chiến. Tuy nhiên, đây lại là sự kiện đẩy Hoa Kỳ chính thức tham gia các hoạt động quân sự tại Chiến tranh thế giới thứ II.

Doanh nghiệp nên cân nhắc giữa sức mạnh nội lực và điểm yếu cùng những cơ hội bên ngoài và nguy cơ trước khi dấn thân vào những dự án quan trọng. Một vài đối thủ có thể rất mạnh hoặc có nền tảng vững chãi và sẵn sàng đối đầu trực tiếp trong một thời gian dài.

Bản tuyên bố chiến lược

Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp băn khoăn không rõ văn bản chiến lược ghi những gì và thế nào là một văn bản tốt. Một tổng hợp nhỏ của Tạp chí Harvard Business Review từng tiết lộ: văn bản chiến lược tốt nhất là một văn bản chỉ gói gọn trong 80 từ tiếng Anh (khoảng 150 chữ tiếng Việt), hàm ý ở đây rằng nó cần phải đạt được tiêu chí súc tích, dễ nhớ và dễ theo dõi thực hiện.

Tuy nhiên, các văn bản thực tế của doanh nghiệp thường dùng có số lượng câu từ dài hơn khá nhiều. Vậy đâu là một mẫu văn bản phù hợp?

Trong số này, Bản tin Lãnh đạo và Thay đổi xin giới thiệu một đề cương mẫu của bản tuyên bố chiến lược để quý vị cùng tham khảo. Đương nhiên mọi văn bản đều phải đáp ứng nhu cầu quản trị của doanh nghiệp, là một công cụ để theo dõi điều hành. Do vậy, nó phải được chỉnh sửa theo nhu cầu thực tế của từng doanh nghiệp và ý đồ của từng nhà lãnh đạo (mà ở đó phong cách lãnh đạo sẽ thể hiện khá rõ).

CHIẾN LƯỢC [TÊN CÔNG TY] GIAI ĐOẠN [THỜI GIAN]

I. TUYÊN BỐ TẦM NHÌN, SỨ MỆNH

Tuyên bố tầm nhìn phải thể hiện được ước vọng của doanh nghiệp về vị thế của mình trong ngành hoặc địa bàn hay lĩnh vực của dịch vụ sản phẩm, trong một tương lai xa, có thể là vĩnh viễn.

Tuyên bố sứ mệnh làm rõ lý do để doanh nghiệp tồn tại: đáp ứng nhu cầu nào, cho ai và bằng phương thức nào.

Sứ mệnh có thể được coi là một mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp và là mục tiêu định tính.

II. GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Những giá trị mà con người của doanh nghiệp đặt niềm tin và hành động vì nó. Bộ hành vi thể hiện đặc điểm văn hóa của doanh nghiệp sẽ được phát triển từ đây.

III. LỢI THẾ CẠNH TRANH

Tuyên bố về sự khác biệt của dịch vụ, sản phẩm hoặc phương thức kinh doanh mà doanh nghiệp mong muốn khách hàng nhận biết và phân biệt với đối thủ cạnh tranh. Đây không có nghĩa là những gì có sẵn, mà có thể là những gì doanh nghiệp phải nỗ lực xây dựng, đầu tư công sức và tiền bạc để tạo ra nó trong tương lai gần.

IV. PHẠM VI CẠNH TRANH

Thông tin về phân khúc thị trường mà doanh nghiệp dự định cạnh tranh. Có thể là phạm vi về lĩnh vực, hoặc địa bàn, hoặc đối tượng mục tiêu và loại nhu cầu cụ thể.

V. NĂNG LỰC CỐT LÕI

Năng lực mà doanh nghiệp sẽ tốt hơn (các) đối thủ cạnh tranh, khó bắt chước và có tính bền vững.

VI. CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

Là những mục tiêu định lượng, bao trùm các khía cạnh tài chính, thương hiệu và hệ thống quản trị hoặc năng lực đội ngũ. Có thể trình bày dưới dạng bản đồ chiến lược, hoặc lựa chọn liệt kê một cách dễ hiểu, có liên kết tới hệ thống các chỉ tiêu cụ thể có thể dùng làm thước đo tính hiệu quả của doanh nghiệp.

Các mục tiêu này thường có giới hạn 3 hoặc 5 năm tùy vào tốc độ thay đổi môi trường của loại hình kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động.

VII. CÁC CHƯƠNG TRÌNH / BIỆN PHÁP CHÍNH

Không phải doanh nghiệp nào cũng lựa chọn xây dựng phần nội dung này. Tuy nhiên sẽ rất hữu ích nếu có nó, bởi sẽ là một công cụ điều hành hiệ u quả cho ban lãnh đạo công ty.

Nhiều doanh nghiệp sử dụng ngay phương pháp bảng điểm cân bằng (BSC) để làm công cụ điều hành thực hiện chiến lược. Trong bản tin số 1 và 2 chúng tôi đã thảo luận khá nhiều về công cụ này.

Bài học từ sự kiện Vịnh Con Lợn (Bay of Pigs)

Vào đầu những năm 60, Chính quyền Kennedy đã quyết định đưa một lực lượng nhỏ vào xâm lược Cuba và lật đổ chính phủ cách mạng do Chủ tịch Fidel Castro đứng đầu. Chiến dịch bất thành và trở thành "Thảm họa Vịnh Con Lợn". Các cố vấn quốc phòng cho chính quyền Kennedy đã mắc phải một sai lầm trong việc lên kế hoạch chiến lược mà các chuyên gia thường gọi là "Tư duy tập thể". Tư duy tập thể bắt đầu với một giả định, một giả định sai lầm về môi trường. Trong trường hợp này, nhóm đã nhận định sai về sức mạnh và tinh thần chiến đấu của quân đội Cuba. Nhóm đã xây dựng những kế hoạch không lồ dựa trên các giả định, mà không tham vấn liệu những giả định đó có chính xác không.

Nhà chiến lược trong kinh doanh nên chắc chắn những giả định quan trọng phải được thảo luận kỹ lưỡng. Công việc kinh doanh thực hiện với chỉ một ý kiến mà không quan tâm đến những ý tưởng còn lại nhằm giảm thiểu xung đột nảy ra khi nhóm tranh luận là dấu hiệu của tư duy tập thể. Nếu tất cả tư duy chiến lược đều hẹp, thì việc tham luận sẽ ảnh hưởng tới quá trình lập kế hoạch.

Bài học từ những chiếc U-boat của Đức

Năm 1915, Đức tuyên bố bất kỳ con tàu nào đến gần địa phận nước Anh đều trở thành mục tiêu tấn công của Đức. Theo đó, tàu chở khách Lusitania – một con tàu hạng lớn đã bị thủy lôi từ U-boat của Đức tấn công và nhấn chìm mà không có một lời cảnh báo trước nào. Rất nhiều hành khách vô tội từ nhiều quốc gia đã thiệt mạng trong vụ tấn công đó. Bản tuyên bố của Đức nằm trong chiến lược của Chiến tranh Thế giới thứ I nhằm thống trị các bờ biển và ngăn cản các đồng minh tiếp viện vũ khí và nguồn lực cho nhau. Chính sách của Đức đã tạo đòn bẩy cho Hoa Kỳ đặt chân vào chiến tranh.

Một chiến lược kinh doanh nhằm chiến thắng bằng bất kể giá nào, bất chấp mọi quy tắc đạo đức có thể kéo theo những nạn nhân vô tội kể cả ở phía các đối thủ cạnh tranh và khách hàng.

Chiến lược kinh doanh phải được xây dựng sau khi đã có sự cân nhắc tới nhiều bên liên quan như khách hàng và cộng đồng, điều đó sẽ tạo ra một bản chiến lược hợp lý, tạo được sự đồng thuận của các bên và giúp sinh lời.

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

CHIA SẺ KINH NGHIỆM

Sai lầm cần tránh trong dẫn dắt sự thay đổi (kỳ 1)

Từ những quan sát của mình trước thực tế dẫn dắt sự thay đổi của các nhà lãnh đạo tại nhiều doanh nghiệp, tác giả Lê Văn Nam đúc rút và chia sẻ với độc giả những vấn đề đặc trưng nhất trong các kỳ bản tin về chủ đề chiến lược.

Lãnh đạo doanh nghiệp trong môi trường liên tục thay đổi đòi hỏi sự thấu hiểu của việc kết nối uyển chuyển giữa "tầm nhìn" và "hành động". Nếu như các sáng kiến nhằm tạo ra các thay đổi của doanh nghiệp như tái cơ cấu, cải tiến kỹ thuật, hoạch định lại chiến lược, tăng giảm quy mô, các chương trình chất lượng hay đổi mới văn hóa công ty là "tầm nhìn" thì việc nhận ra các khó khăn khi thay đổi và đưa ra được các biện pháp giải quyết là "hành động".

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu luôn được nhắc đến với hai khái niệm suy thoái và phục hồi, môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp vì thế cũng liên tục biến đổi và tạo ra những tác động rất khác nhau. Nhiều nỗ lực thay đổi đã giúp một vài doanh nghiệp thích ứng được với các biến động, cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường và phần nào định hướng sự phát triển trong tương lai. Mặt khác, trong nhiều trường hợp, thay đổi không mang lại hiệu quả do chúng triệt tiêu lẫn nhau, tiêu tốn nguồn lực và tiền bạc.

Thực tế khi thực hiện thay đổi, tổn thất là điều không thể tránh khỏi. Tuy nhiên các doanh nghiệp hoàn toàn có thể hạn chế tổn thất và phát huy tối đa sức mạnh của sự thay đổi nếu tránh được một số những sai lầm dưới đây:

Sự tự tin thái quá

Nhà quản lý đánh giá quá cao khả năng tác động tới nhân viên nhằm tạo ra thay đổi trên quy mô lớn trong tổ chức, nhưng lại đánh giá quá thấp những khó khăn khi kéo người khác ra khỏi vị trí an toàn hiện tại. Hành động của nhà quản lý có thể vô tình gia cố thêm sức ỳ, tình trạng trì trệ sẵn có của tổ chức. Bên cạnh đó, nếu doanh nghiệp đã có quá nhiều thành quả trong quá khứ, không có những cuộc khủng khoảng thực sự, các tiêu chuẩn trong công việc thấp, không có nhiều phản hồi tiêu cực từ bên ngoài… sẽ dẫn đến tự tin về một tương lai tốt đẹp và kết quả là: "Quả thực chúng ta có một vài khó khăn nhỏ, nhưng không có gì nghiêm trọng, rồi tất cả cũng sẽ qua."

Nhóm dẫn đường không đủ mạnh

Nhóm dẫn dắt sự thay đổi phải có đủ sức mạnh, thể hiện bằng chức vụ, thông tin, kinh nghiệm, uy tín, mối quan hệ rộng và năng lực lãnh đạo. Một cá nhân riêng lẻ dù có tài giỏi đến đâu cũng không thể có đủ tất cả các yếu tố cần thiết của một nhóm dẫn đường để dẫn dắt tổ chức từ bỏ phương thức làm việc truyền thống, thay đổi tư duy và nhận thức về những cải cách mang lại hiệu quả trong doanh nghiệp. Nỗ lực thay đổi nếu thiếu một nhóm dẫn đường giỏi vẫn có thể đạt được một vài kết quả nhất định; tuy nhiên, những kết quả này chỉ là hiệu quả trong ngắn hạn, bởi cuộc đấu tranh giữa hai lực lượng, một bên là một cá nhân đơn lẻ hoặc một nhóm dẫn đường yếu với một bên là một nhóm bảo thủ, tư lợi và thiển cận, thì cùng với thời gian phần thắng luôn thuộc về phe thứ hai.

ThS. Lê Văn Nam
Chuyên gia Tư vấn Quản lý, OCD

Những sai lầm về tầm nhìn

Tầm nhìn chiến lược đóng vai trò then chốt trong việc định hướng và tạo ra những thay đổi. Khi tầm nhìn không phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp thì nỗ lực thay đổi dựa trên định hướng tầm nhìn có thể dẫn đến một kết quả tồi tệ. Cơ cấu tổ chức có thể không tối ưu hơn sau khi thay đổi, quy trình công nghệ mới đưa vào áp dụng nhưng không phù hợp với khả năng và năng lực của đơn vị sản xuất, những quy định mới về văn hóa ứng xử đối với khách hàng vô tình lại làm quy trình bán hàng phức tạp hơn và ảnh hưởng đến năng suất bán hàng…Tất cả những kết quả không mong muốn này đều xuất phát từ nhận thức còn mập mờ của nhà lãnh đạo về tầm nhìn và hướng phát triển của doanh nghiệp.

Mặt khác, ngay cả khi tầm nhìn chiến lược của nhà lãnh đạo là rất cụ thể và phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì vẫn có thể tồn tại những sai lầm dẫn đến kết quả không mong muốn. Nhà lãnh đạo thường cho rằng truyền đạt rõ tầm nhìn chiến lược của công ty chỉ nên giới hạn trong một nhóm những nhà quản lý và cán bộ chủ chốt. Song, một doanh nghiệp không thể đạt được sự thay đổi trên quy mô lớn nếu thiếu sự cống hiến của tất cả con người trong tổ chức. Thực tế là không có nhiều người chịu đóng góp sức mình, ngay cả khi họ không hài lòng với hiện tại; trừ phi họ thấy lợi ích tiềm tàng của sự thay đổi, sự hấp dẫn và tính khả thi của hành động thay đổi. Vì vậy, truyền đạt thông tin về tầm nhìn chiến lược chỉ giới hạn cho một nhóm nhỏ hoặc toàn thể công ty nhưng lại thiếu tính thuyết phục sẽ khiến nhân viên không thể toàn tâm toàn ý với công cuộc đổi mới.

Còn nữa…

LIÊN KẾT HỮU ÍCH

Hiệu suất công việc vượt trội: Tổng quan về việc tiếp cận với sự chuyển đổi bền vững

Theo liên kết này, độc giả sẽ tìm thấy một tài liệu tóm tắt với nội dung được khuôn đúc từ cuốn sách mang tựa đề "Hiệu suất công việc vượt trội: Các tổ chức lớn xây dựng lợi thế cạnh tranh tuyệt đối như thế nào?". Nội dung của cuốn sách là thành quả chắt lọc từ các công trình nghiên cứu và công tác chăm sóc khách hàng trong suốt nhiều thập kỷ qua. Nội dung chính của tài liệu phân tích đến những vấn đề bó buộc tư duy thông thường, vấn đề hạn chế cải thiện năng suất có thể đo lường được. Các tác giả cũng gợi ý những phương thuốc hữu hiệu với doanh nghiệp của bạn và bí kíp nhà nghề trong thực hiện thay đổi nhằm đạt mục tiêu lâu dài.

Xem tài liệu tại:
http://download.mckinseyquarterly.com/keller_price_beyond_performance_webex.pdf

Mọi ý kiến góp ý xin gửi về:
Ban biên tập Bản tin Lãnh đạo và Thay đổi. Tel: (84 4) 35537797/8/9
Công ty CP Phát triển Năng lực Tổ chức (OCD)
137 phố Chùa Láng, Láng Thượng, Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam.
Email: news@ocd.vn Website: http://ocd.vn
Tải Bản tin dưới dạng PDF: http://ocd.vn/bantin/2012/Bulletin_03_3-2012.pdf
©2012. Bản quyền thuộc về Công ty CP Phát triển Năng lực Tổ chức (OCD)

OCD
Để không chỉ là tiềm năng