

# CLOCK WORK

DOANH NGHIỆP TỰ HÀNH

*Lan Dao dịch*



Chiến lược giúp doanh nghiệp vượt qua  
vực sâu khủng hoảng và tạo đà phát triển tự động

**MIKE MICHALOWICZ**



NHÀ XUẤT BẢN  
CÔNG THƯƠNG

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số  
dành cho  
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

# DOANH NGHIỆP TỰ HÀNH

*BẢN QUYỀN TIẾNG VIỆT © CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA,  
2020*

*KHÔNG PHẦN NÀO TRONG XUẤT BẢN PHẨM NÀY ĐƯỢC PHÉP  
SAO CHÉP HAY PHÁT HÀNH DƯỚI BẤT KỲ HÌNH THỨC HOẶC  
PHƯƠNG TIỆN NÀO MÀ KHÔNG CÓ SỰ CHO PHÉP TRƯỚC BẰNG  
VĂN BẢN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA.*

## LỜI GIỚI THIỆU

**V**ới tư cách là một chủ doanh nghiệp, chắc chắn chúng ta đều khởi sự kinh doanh với biết bao hoài bão và ước mơ đẹp đẽ. Chúng ta xắn tay áo xông pha vì doanh nghiệp của mình. Chúng ta sẵn sàng vừa làm chủ doanh nghiệp, vừa làm kế toán, nhân viên hành chính, người giao hàng, thậm chí cả người dọn vệ sinh để vun đắp, gây dựng nền tảng phát triển cho doanh nghiệp của mình. Chúng ta chính là những chủ doanh nghiệp “tự tay làm hết”.

Khi doanh nghiệp bắt đầu làm ăn phát đạt, các chủ doanh nghiệp sẽ cảm thấy quá tải với khối lượng công việc khổng lồ mỗi ngày. Chúng ta quyết định tuyển thêm người mới. Người mới này đỡ dần được bao việc, chỉ có một điểm trừ là họ có hơi nhiều thắc mắc. Nhưng không sao, họ là người mới mà, cứ cố gắng trả lời hết tất cả, trước sau gì họ sẽ tự mình đứng vững thôi – chúng ta tự nhủ với bản thân như vậy. Thế nhưng trái lại, số lượng câu hỏi ngày một nhiều hơn, chúng dần chiếm lĩnh phần lớn thời gian điều hành doanh nghiệp, thế rồi chúng ta lại bất giác thở dài: “Thế này thì thà tự làm hết cho xong.”

Đó là tình huống mà hầu như chủ doanh nghiệp nào cũng từng gặp phải.

Rất nhiều chủ doanh nghiệp, dù mới chập chững bước chân vào giới doanh nhân hay đã có nhiều năm chinh chiến trên thương trường, đã chia sẻ với tôi rằng họ cảm thấy tuyệt vọng và kiệt sức vì công việc. Họ cứ mãi miết làm việc, không có ngày cuối tuần, cũng chẳng có kỳ nghỉ; họ buộc phải bỏ mặc gia đình cũng như từ chối những cuộc vui với bạn bè. Nhưng nghịch lý là dù đã có hẳn một đội ngũ hỗ trợ đứng sau, họ vẫn phải hối hả chạy

đông chạy tây, làm việc thâu đêm suốt sáng, không có lấy một đêm ngon giấc. Doanh nghiệp càng phát triển, họ lại càng thêm quay cuồng.

Bạn có rất nhiều dự định và ý tưởng hay ho để giúp doanh nghiệp của mình “vượt vũ môn hóa rồng”, nhưng lại chẳng có thời gian mà thực hiện. Tại sao điều này lại xảy đến với bạn? Tại sao dù công việc kinh doanh không ngừng mở rộng và phát triển, bạn vẫn cảm thấy thiếu thời gian đến lạ? Đó là bởi doanh nghiệp của bạn thiếu đi một yếu tố rất đỗi quan trọng: **HỆ THỐNG VẬN HÀNH**.

Nếu ví dòng tiền như mạch máu trong doanh nghiệp, hệ thống vận hành có thể được coi là trái tim. Chỉ khi hệ thống được vận hành thông suốt, nguồn máu mới có thể lưu chuyển đến những nơi cần thiết. Ngược lại, nếu hệ thống vận hành gặp trục trặc, các nút cổ chai sẽ xuất hiện và tác động lớn tới dòng tiền cũng như hoạt động của doanh nghiệp.

Vậy hệ thống vận hành gồm những yếu tố gì? Chúng ta có thể xây dựng hệ thống vận hành bằng cách nào?

Lời giải cho câu hỏi trên đã được gói gọn trong cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay – Doanh nghiệp tự hành của tác giả Mike Michalowicz. Mike Michalowicz là tác giả của rất nhiều cuốn sách kinh doanh nổi tiếng như: The Pumpkin Plan (Kế hoạch Bí ngô), The Toilet Paper Entrepreneur (Khởi nghiệp từ khốn khó), Profit First (Dòng tiền gắn liền lợi nhuận)..., đồng thời là giảng viên khách mời của các trường đại học tên tuổi như Boston College, Columbia, Copenhagen Business School, Harvard, Princeton... Ông được tác giả huyền thoại Simon Sinek coi là “ứng cử viên hàng đầu cho ngôi vị ‘Thánh bảo trợ của các doanh nhân’”, Mike Michalowicz đã dành sáu năm nghiên cứu, xây dựng và áp dụng chiến lược Đồng hồ tự động cho chính doanh nghiệp của mình. Đến với Doanh nghiệp tự hành, bạn sẽ được tham gia vào buổi thảo luận chi tiết về các yếu tố, trình tự thiết

lập hệ thống tự vận hành trong doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp của bạn trở nên siêu-hiệu quả.

Trân trọng giới thiệu và chúc các bạn thành công!

*Tháng 6 năm 2020*

**Phạm Thanh Hưng (Shark Hưng)**

**Phó Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Cengroup**

## MỞ ĐẦU

“**B**ây giờ là 2 giờ sáng mà tôi vẫn ngồi viết cho anh trong tuyệt vọng.”

Đó là dòng mở đầu của email mà tôi nhận được từ Celeste<sup>1</sup>, một chủ doanh nghiệp đã liên hệ nhờ tôi giúp đỡ. Trong suốt tám năm qua, tôi nhận được vô số e-mail từ bạn đọc cũng như những người đã biết đến thông điệp nhỏ tận gốc sự bản cùng trong doanh nghiệp mà tôi nhắc đến trong các cuốn sách, bài phát biểu, bài báo, video hoặc chương trình podcast của mình. Tôi trả lời mọi e-mail gửi đến và cũng lưu lại khá nhiều, và đây chính là e-mail thôi thúc tôi quyết tâm hoàn thành cuốn sách này.

<sup>1</sup> Tên nhân vật đã được thay đổi. (TG)

Nội dung tiếp theo như sau: “Tôi mở một trường mầm non. Chúng tôi không kiếm được tiền. Tôi thậm chí còn chưa nhận một đồng lương nào kể từ khi mở trường. Nợ nần thì chồng chất. Và hôm nay, tôi hoàn toàn suy sụp. Không chỉ về mặt tài chính mà cả tâm hồn. Tôi nghĩ rằng chấm dứt cuộc sống ngay lúc này có lẽ là giải pháp nhanh nhất cho nan đề của mình.”

Đọc tới đây, tim tôi chột quặn thắt. Tôi lo lắng – không, phải nói là kinh hãi – vì cuộc sống của Celeste. Và cùng lúc, tôi nhận ra sự nhọc nhằn, mệt mỏi của cô ấy.

“Đừng hiểu lầm, không phải tôi gửi thư tuyệt mệnh cho anh đâu,” Celeste tiếp tục, “và tôi cũng không có ý định đại dột đó vào lúc này. Làm như thế chỉ khiến cả gia đình tôi phải hứng chịu mọi gánh nặng mà thôi. Nhưng quả thật, nếu còn độc thân,

có lẽ tôi đã “đi” thật rồi. Anh biết đấy, tôi đang ở trong tình thế tiến thoái lưỡng nan. Vì không có đủ tiền để thuê người dọn vệ sinh nhà trẻ, tôi phải tự cạo sàn và lau tường suốt bốn giờ đồng hồ. Giờ thì tôi cảm thấy kiệt quệ. Tôi bật khóc nức nở và chỉ ngừng lại khi chẳng còn đủ sức mà khóc nữa. Tôi thêm một giấc ngủ. Ấy vậy mà dù rất mệt, tôi lại chẳng thể chợp mắt vì những lo lắng cứ hằng bữa vây. Ngoại trừ thời gian, tôi chẳng còn gì để dồn vào việc kinh doanh, nhưng đến giờ, ngay cả thời gian cũng cạn kiệt.”

Tim tôi dường như tan nát vì Celeste. Tôi cũng từng vài lần rơi vào tình trạng tương tự khi là chủ doanh nghiệp; và tôi biết vô số người cũng từng rơi xuống đáy vực thẳm, tuyệt vọng tìm kiếm một giải pháp nào đó. Những dòng cuối trong e-mail cứ mãi ám ảnh tôi:

“Ước mơ của tôi đã trở thành cái gì thế này? Tôi bị mắc kẹt, kiệt sức và không thể làm tốt hơn những gì mình đã hoặc có thể làm. Công việc đang khiến tôi chết dần chết mòn.”

Ước mơ của mình đã trở thành cái gì? Liệu câu hỏi ấy có đánh trúng tâm can của bạn không? Với tôi thì đúng, ngay khi đọc bức thư này. Chúng ta cặm cụi làm việc nhưng trước khi kịp nhận ra, ý tưởng kinh doanh từng được tự hào khoe khoang với bạn bè, kế hoạch từng được hào hứng viết lên tấm bảng trắng, tầm nhìn từng được chia sẻ với những nhân viên đầu tiên, dường như chỉ còn là ký ức mơ hồ về một mục tiêu ngoài tầm với.

Thường thì tôi sẽ xin phép trước khi đăng e-mail của bạn đọc, nhưng tôi không thể liên hệ với Celeste, vì vậy, tôi hy vọng cô ấy sẽ đọc được những dòng này và liên lạc lại với tôi. Dù đã gửi nhiều e-mail phản hồi, tôi vẫn không nhận được hồi âm và cũng không tài nào lần ra được danh tính của cô ấy. Cho đến hôm nay, tôi vẫn cứ mãi trăn trở về trường hợp này và quyết định chia sẻ câu chuyện của cô ấy như một lời cảnh tỉnh.



Celeste, nếu cô đang đọc cuốn sách này, xin hãy gửi e-mail cho tôi. Tôi biết cách giúp cô. Còn nếu cô không muốn liên lạc với tôi, vậy cũng đừng quên điều này: Cô không phải là “gánh nặng” của doanh nghiệp. Sai sót nằm trong hệ thống vận hành – và hệ thống ấy hoàn toàn có thể chỉnh sửa được.

Có thể bạn sẽ thấy đồng cảm với Celeste; có thể (hy vọng là) bạn ở trong tình cảnh bết nhọc nhằn hơn, đang gắng gượng xoay xở để bánh xe công việc vẫn lăn. Dù trong hoàn cảnh nào, bạn cũng chẳng bao giờ cảm thấy được thả lỏng, hoặc dành ít thời gian cũng như công sức hơn cho công việc kinh doanh. Tại sao vậy?

Hầu hết những chủ doanh nghiệp mà tôi biết đều chăm cùi làm tất cả mọi việc. Thậm chí ngay cả khi có người giúp đỡ, chúng ta vẫn dành ngần ấy thời gian, nếu không muốn nói là nhiều hơn, để chỉ bảo nhân viên cách làm tất cả những việc mà đáng ra chúng ta không cần phải lo nghĩ. Chúng ta hối hả làm việc. Chúng ta thức khuya dậy sớm. Chúng ta vắt chân lên cổ làm nhiều việc hơn. Chúng ta làm việc vào cả cuối tuần lẫn kỳ nghỉ, chúng ta bỏ mặc gia đình và từ chối các cuộc vui với bạn bè. Chúng ta thậm chí còn ráo riết làm việc hơn nữa. Chúng ta gắng sức, dồn lực hơn nữa, để rồi chẳng có lấy một đêm tròn giấc.

Nhưng nghịch lý là đây: Ngay cả khi công việc kinh doanh phát đạt, chúng ta vẫn thấy kiệt sức. Chúng ta phải làm việc, thậm chí còn cực nhọc hơn, ngay cả khi mọi việc tiến triển tốt đẹp, bởi “ai mà biết được tình trạng này kéo dài được bao lâu?” Các cơ hội tăng trưởng mà chúng ta biết mình phải quyết liệt giành lấy, công việc then chốt, có tính quyết định cho sự bùng nổ tăng trưởng – những phần việc mà chúng ta yêu thích lại cứ bị trì hoãn, cho đến một ngày, sổ ghi chép những ý tưởng bị lạc mất giữa đại dương giấy tờ và các danh sách việc cần làm hằng ngày, và mãi mãi chẳng bao giờ tìm lại được.

Chúng ta đã để vuột mất tất cả những ý tưởng sáng tạo ấy.

“Làm việc chăm chỉ hơn” là câu thần chú cho cả những doanh nghiệp đang trên đà phát triển cũng như đang mấp mé bờ vực sụp đổ. Làm việc chăm chỉ hơn là thần chú của các chủ doanh nghiệp, các tiểu thương, nhân viên xuất sắc cùng tất cả những ai đang khổ sở tìm cách tồn tại. Lòng tự tôn ngớ ngẩn chiếm trọn tâm trí và thúc ép chúng ta phải làm việc chăm chỉ hơn, nỗ lực hơn, hiệu quả hơn tất thảy. Thay vì chỉ chạy một cuộc đua đường dài, chúng ta lại cố gắng chạy 10 cuộc đua nước rút. Trừ khi có điều gì đó thay đổi, nếu không tất cả chúng ta, những người quá lún sâu vào con đường này đều đang đi thẳng tới cái đích sụp đổ.

Có thể bạn thấy những điều trên ít nhiều có dính dáng tới bản thân. Nếu đúng, tôi muốn bạn biết rằng bạn không phải là người duy nhất đang trải qua tình huống này. Bạn không phải chủ doanh nghiệp duy nhất cảm thấy mình cần làm việc chăm chỉ hơn, không phải người đã kiệt sức và bản khoản liệu mình có thể duy trì được trạng thái làm việc quá sức như thế này trong bao lâu nữa. Bạn cũng không phải chủ doanh nghiệp duy nhất tự hỏi tại sao sau tất cả những nỗ lực phấn đấu mà bạn vẫn không thoát khỏi đáy vực, thu hút được thêm khách hàng, giữ chân được nhân viên, hay đơn giản là có thêm chút thời gian để sống cho riêng mình. Bạn không phải người đầu tiên đọc cuốn sách này chỉ vì cảm thấy mắc kẹt hay đang tuyệt vọng tìm kiếm câu trả lời... và cả một giấc ngủ nữa. Theo một bài báo trên trang [20SomethingFinance.com](http://20SomethingFinance.com), Mỹ là “quốc gia phát triển có tỷ lệ lao động làm việc quá sức cao nhất thế giới” (G.E. Miller, ngày 2 tháng 1 năm 2018). Kỳ khôi là người Mỹ ngày nay làm việc hiệu quả gấp 400% so với năm 1950. Ấy vậy mà họ vẫn phải làm việc nhiều hơn và có ít thời gian nghỉ hơn so với người lao động tại hầu hết các quốc gia khác. Trong vai trò là chủ doanh nghiệp, chúng ta phải xử lý khối lượng công việc khổng lồ. Thời gian nghỉ phép ư? Chẳng có lấy một ngày.

Khi bắt đầu viết cuốn sách này, tôi tự đặt ra cho mình một câu hỏi then chốt: Liệu công việc kinh doanh của tôi có thể đạt quy

mô, mức lợi nhuận và tầm ảnh hưởng như mục tiêu tôi đặt ra mà không phải làm tất cả (hoặc bất cứ) công việc nào không? Câu hỏi này đã thôi thúc tôi tìm kiếm câu trả lời suốt nửa thập kỷ – vì chính tôi và cả những chủ doanh nghiệp. Vì bạn.

Nếu bạn còn lạ lẫm với những cuốn sách trước của tôi, hoặc chưa từng nghe tôi diễn thuyết, tôi muốn bạn biết một điều rằng sứ mệnh của tôi là nhổ tận gốc sự khốn cùng của chủ doanh nghiệp. Tôi cam kết sẽ không bao giờ để một chủ doanh nghiệp nào phải sống trong cảnh thiếu thốn: thiếu tiền, thiếu thời gian, thiếu cuộc sống. Trong cuốn sách đầu tiên của mình – Dòng tiền gắn liền lợi nhuận<sup>2</sup> (Profit First), tôi đã tìm cách đánh bại một trong những con quái vật khiến hầu hết chủ doanh nghiệp rơi vào tuyệt vọng: thiếu tiền. Trong cuốn sách này, tôi sẽ giúp bạn thuần hóa con quái vật còn “khủng” hơn thế: thiếu thời gian.

<sup>2</sup> *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2020.*

Bất kể câu trả lời mà bạn đang tìm kiếm là gì, trong cuốn sách này, bạn sẽ tìm thấy những chiến lược kinh doanh hiệu quả, thiết thực và dễ thực hiện, những gì từ lâu đã được vô số chủ doanh nghiệp và chính bản thân tôi áp dụng thành công.

Mục tiêu của tôi không chỉ là giúp bạn có thêm vài giờ rảnh rang mỗi ngày. Đó chỉ là phương pháp cưỡng chế đối với hệ thống vận hành doanh nghiệp, và kể cả khi dành ra được chút thì giờ rảnh rỗi bằng cách đó, bạn cũng sẽ lại lấp đầy chúng bằng những công việc khác mà thôi. Mục tiêu hướng tới ở đây là hiệu quả tổ chức. Trong cuốn sách này, bạn sẽ học được cách tạo ra những thay đổi đơn giản nhưng có tác động lớn tới tư duy và cách thức tổ chức để giúp công việc kinh doanh của bạn tự vận hành. Tôi đang nói đến những kết quả được dự đoán trước, người bạn tham công tiếc việc của tôi ạ! Đó là sự tăng trưởng thực sự và bền vững, là môi trường văn hóa công sở khao khát

phát triển, là việc tự do tập trung vào những công việc mà bạn giỏi nhất, cũng như thứ mà bạn ham thích được làm. Và đó là cách duy nhất để xây dựng một doanh nghiệp thực sự thành công – thông qua việc giải phóng bản thân, để chúng ta được làm những công việc sở trường và những việc chúng ta yêu thích nhất.

Chúng ta cũng sẽ được giải phóng khỏi tình trạng “giật gấu vá vai”, thoát khỏi cảnh liên tục phải đè nén thời gian, cơ thể, tâm trí... và cả tài khoản ngân hàng để làm việc. Phải, bạn hoàn toàn có thể tự do tự tại với công việc kinh doanh. Bạn hoàn toàn có thể tìm lại niềm lạc quan khi mới bắt đầu thành lập doanh nghiệp. Bạn hoàn toàn có thể cân bằng công việc với cuộc sống mà không phải khiến bản thân chết dần chết mòn hay hy sinh hạnh phúc của mình.

Bạn cần phải dừng ngay việc tự làm mọi việc. Bạn cần xây dựng công việc kinh doanh có thể tự vận hành. Cỗ máy kinh doanh của bạn sẽ hoạt động trơn tru, được một đội ngũ có năng suất làm việc hiệu quả điều khiển, song vẫn tuân theo đúng mục tiêu và giá trị mà bạn đề ra. Một hệ thống vận hành thông suốt, giống như động cơ đồng hồ.

Quy trình mà bạn tìm thấy trong cuốn sách đơn giản đến nực cười. Không phải những lối tắt, mảnh lối, mẹo mực mà thay vào đó, bạn sẽ khám phá ra cách làm thế nào để hoàn thành những phần việc có ý nghĩa nhất, bỏ qua những phần việc vô giá trị và khả năng nhận biết sự khác biệt giữa hai phần việc đó. (Tôi vay mượn Lời nguyện an tĩnh đôi chút. An tĩnh, hay sự thanh thản, có lẽ là một nhiệm vụ bất khả thi đối với hầu hết những người có tầm nhìn và ham công tiếc việc như bạn. Dù lúc này có thể bạn đã chấp nhận rằng mình sẽ chẳng khi nào được thanh thản. Nhưng nếu làm theo bảy bước mà tôi vạch ra trong cuốn sách này, sự bình an chắc chắn sẽ quay gót trở lại, bạn yêu ạ!)

Cuộc sống được đong đếm bằng tầm ảnh hưởng, chứ nào tính bằng thời gian. Vào phút lâm chung cuối đời, hẳn tôi sẽ tự hỏi liệu mình đã hoàn thành được sứ mệnh cuộc đời mình hay chưa, liệu tôi đã trở thành một cá thể độc lập, đã thực sự phụng sự cộng đồng, đã trân trọng gia đình và bạn bè hay chưa. Nếu tôi có thể táo bạo đến vậy, tôi nghĩ bạn cũng có thể đặt ra những câu hỏi tương tự như vậy cho mình.

Giờ thì đã đến lúc gia nhập Câu lạc bộ Clockwork tinh hoa. Nghiêm túc đấy, hãy lựa chọn lập trường của mình và nhập hội với chúng tôi, đầu tiên là trên trang web Clockwork.life<sup>3</sup>, sau đó có thể là ở một bãi biển nào đó trong một tương lai không xa. Đã đến lúc quay trở lại với những gì bạn yêu thích – trong cuộc sống, trong công việc cũng như trong kinh doanh. Đã đến lúc áp dụng những chiến lược với tâm thế thoải mái và phấn khởi. Đã đến lúc mang sự cân bằng trở lại cuộc sống của bạn. Cuốn sách này sẽ giúp bạn làm được những điều đó.

*<sup>3</sup> Để tạo điều kiện tốt nhất cho các bạn nhằm tiếp cận được tất cả các nguồn thông tin miễn phí, tôi đã phát triển trang web Clockwork.life. Tất cả những thông tin bạn cần trong quá trình đọc sách, bao gồm cả Sổ tay Khởi sự, đều có ở đó. Ngoài ra, nếu bạn cần sự tư vấn chuyên nghiệp, hay một chuyên gia cầm tay chỉ việc, tôi cũng có thể đáp ứng yêu cầu này tại RunLikeClockwork.com. Lưu ý, Clockwork.life không phải là một trang web .com mà là .life, vì Câu lạc bộ Clockwork tập trung vào phong cách sống. Nhưng RunLikeClockwork.com là .com bởi vì tất cả những gì chúng tôi làm nhằm để phục vụ công ty của các bạn. (TG)*

Xin hứa với bạn bằng cả trái tim.

## Chương 1

# TẠI SAO VIỆC KINH DOANH CỦA BẠN (VẪN) BẾ TẮC?

**M**ỗi khi hè về là gia đình tôi lại cùng gia đình em gái sửa soạn đi nghỉ ở bờ biển Jersey, bởi đi biển được coi là “truyền thống” đối với biết bao người sinh ra và lớn lên ở New Jersey. Tính đến vài năm gần đây, kỳ nghỉ hè của chúng tôi vẫn thường diễn ra như thế này: Tất cả sẽ vui đùa cả ngày ngoài bãi biển, tầm 4 giờ chiều thì người lớn bắt đầu “khoảng thời gian vui vẻ”: ăn uống, trò chuyện, tán dóc cho đến khi mặt trời lặn, rồi đi ngủ ngay tắp lự lúc 7 giờ tối.

Lịch trình thì là thế, ngoại trừ việc tôi chẳng bao giờ có mặt vào “khoảng thời gian vui vẻ” cũng như chẳng mấy khi vui chơi ngoài bãi biển. Tôi mãi miết làm việc. Luôn luôn là như thế. Nếu không phải bù đầu để hoàn thành gấp một dự án hoặc họp hành, tôi cũng phải “dành vài phút” để kiểm tra e-mail. Kể cả khi tụ tập cùng mọi người, tôi vẫn mãi chìm đắm với bao suy nghĩ về công việc. Điều này khiến tôi vô cùng căng thẳng, còn mọi người trong gia đình thì cảm thấy thật phiền toái.

Năm nào cũng như vậy, tôi đều cố gắng thoát khỏi cái vòng luẩn quẩn “vừa nghỉ dưỡng vừa làm việc” này. Kế hoạch thì lần nào cũng giống nhau: Tôi sẽ hoàn thành tất cả mọi việc trước khi kỳ nghỉ bắt đầu để nhất định “lần này” sẽ tận hưởng trọn vẹn và dành toàn tâm toàn ý cho gia đình. Rồi, tôi nghỉ, sau kỳ nghỉ, mình sẽ không còn công việc tồn đọng, hoặc giả như có thì cũng rất ít, và dễ dàng bắt kịp tiến độ lúc trước. Nhưng kế hoạch của tôi chưa bao giờ thành công. Những gì diễn ra thường trái ngược hoàn toàn với những gì tôi dự tính.

Lần cuối cùng tôi cố gắng chứng tỏ rằng mình có thể thực hiện kế hoạch nghỉ dưỡng mà mình đã dự tính thực sự là một cơn ác mộng. Một khách hàng đã gặp sự cố vào buổi chiều ngay trước hôm khởi hành. Giờ tôi thậm chí còn không nhớ nổi vấn đề là gì, nhưng ở thời điểm đó, tôi nghĩ đó là một tình huống khẩn cấp khiến tôi quyết phải tìm cho ra giải pháp ngay trong đêm. Thậm chí tôi còn ở lại công ty muộn hơn bình thường để hoàn thành nốt phần việc dang dở trước khi sự vụ kia xảy ra.

Vậy là tôi chỉ lết được về đến nhà khi trời đã gần sáng. Tôi ngủ liền ba tiếng, sau đó lên đường đến Đảo Long Beach. (Nếu bạn không phải là người ở bang New Jersey, thì tôi xin thưa rằng Đảo Long Beach thuộc chính quyền bang Jersey, chứ không phải là tụ điểm ăn chơi mà cái chương trình truyền hình thực tế Jersey Shore nhằm nhí đã khắc họa.) Trước khi ra bãi biển, tôi quyết định kiểm tra hộp thư “để chắc chắn mọi việc đều ổn thỏa”. Nhưng không hề. Từ đó tới cuối ngày, tôi cứ mãi quay cuồng với các cuộc điện thoại và thư điện tử. Ngay cả khi ngồi trên bãi biển vào ngày hôm sau, tâm trí tôi vẫn hướng về công việc dù cơ thể tôi chỉ thiết tha có được ngủ một giấc thật ngon. Lại một lần nữa, tôi ở đó mà như không ở đó. Kỳ nghỉ của đại gia đình do đó cũng bị ảnh hưởng, vì sự căng thẳng trong tôi tràn lan khắp bầu không khí như làn khói thuốc mờ ảo trong quán rượu. Chỉ một người không thoải mái cũng đủ phá hủy niềm vui của tất cả mọi người.

Vợ tôi thì quá chán nản với cái tính nghiện việc, nên vào một buổi chiều, cô ấy kéo tôi đi dạo dọc bờ biển mà không được mang theo điện thoại. Khi dạo bước vừa ngắm nhìn những ngôi biệt thự xinh đẹp, tôi thầm nghĩ: “Những người đang ở trong những ngôi biệt thự khổng lồ kia hẳn là đã có đủ mọi thứ trên đời.” Họ tự do về tài chính. Họ có thể đi nghỉ mà không cần phải lo lắng về công việc. Họ có thể yên tâm hưởng thụ, sau đó dễ dàng bắt nhịp trở lại với guồng quay công việc, thứ vẫn đều đặn hoạt động, vẫn tiếp tục phát triển, tiếp tục kiếm ra tiền dù

không có họ ở đó điều khiển. Đó chính là điều mà tôi hằng mong ước.

Nhưng khi tiến lại gần, tôi thấy cả một toán người đều cắm đầu vào những chiếc máy tính xách tay. Thậm chí tôi còn thấy nhiều người ngồi trên bãi biển với chiếc máy tính xách tay chên vênh đặt trên đầu gối, vừa lo cát bay vào bàn phím, vừa luống cuống lấy tay che nắng để màn hình khỏi lóa. Những người mà tôi tưởng là họ có đủ mọi thứ hóa ra cũng chẳng khác tôi là mấy. Tất cả đều cắm đầu làm việc trong kỳ nghỉ. Chuyện quái quỷ gì thế này?

Tính đến thời điểm này, tôi đã gây dựng và bán một công ty trị giá hàng triệu đô-la cho một quỹ đầu tư cùng một công ty khác cho một đơn vị thuộc nhóm Fortune 500. Tôi cũng viết hai cuốn sách kinh doanh và dành khá nhiều thời gian để diễn thuyết trước hàng nghìn chủ doanh nghiệp về phương pháp phát triển doanh nghiệp một cách nhanh chóng và có tổ chức. Nghe có vẻ đây là cuộc sống đáng mơ ước, phải không? Hử là các bạn nghĩ tôi đã tháo bỏ được chiếc huy hiệu nghiện việc. Nhưng một khi vẫn còn điên đầu với công việc trong kỳ nghỉ thì điều đó chứng tỏ là tôi vẫn chưa thể “giải nghệ”. Và hiển nhiên là: Tôi chắc chắn không phải là người duy nhất.

## **GIẢI PHÁP KHÔNG PHẢI LÀ GIẢI PHÁP**

Tôi từng nghĩ liều thuốc giải cho chứng nghiện việc của mình là phải tăng hiệu quả làm việc. Nếu làm việc nhiều hơn, nhanh hơn, tôi sẽ có thêm thời gian dành cho gia đình, chăm sóc sức khỏe, giải trí và tôi sẽ được quay trở lại làm công việc mà tôi thực sự yêu thích.

Tôi đã nhầm.

Tôi đã thử đủ cách để tăng hiệu quả làm việc: sử dụng các ứng dụng tăng cường sự tập trung, phương pháp Pomodoro<sup>4</sup>, chia



việc thành từng phần. Bắt đầu làm việc từ 4 giờ sáng và kết thúc một ngày làm việc cũng vào 4 giờ sáng. Danh sách việc cần làm phủ kín tập giấy nhớ. Danh sách việc cần làm ghi đầy trong điện thoại. Danh sách năm việc quan trọng nhất. Danh sách tất tần tật mọi việc. Rồi lại quay về với danh sách trong tập giấy nhớ. Phương pháp làm việc “Đừng phá vỡ chuỗi” chẳng mấy chốc biến thành phương pháp “Xích chân vào bàn làm việc”. Dù áp dụng đủ mẹo mực hay phương pháp “ăn gian”, dù cố gắng tăng hiệu suất đến mấy, tôi vẫn bò lên giường quá muộn và bật dậy quá sớm, với một bản danh sách những việc cần làm ngày càng dài thêm qua mỗi đêm. Tôi đã có thể làm việc nhanh hơn thật, nhưng chắc chắn tôi chưa giảm bớt được thời gian làm việc. Thực ra tôi còn làm nhiều việc hơn! Có lẽ tôi cũng đã có tiến bộ trong nhiều dự án nhỏ, nhưng vẫn còn vô vàn dự án mới chổng chát ngay trước mắt. Và thời gian của tôi dường như không hề thuộc về tôi. Tất cả những năm tháng tìm hiểu và thực hành các phương pháp nâng cao hiệu suất không mang lại cho tôi bất cứ điều gì, ngoại trừ hàng đống việc cộng dồn. Quả là một thất bại kinh điển.

*<sup>4</sup> Phương pháp Pomodoro là một phương pháp quản lý thời gian được Francesco Cirillo phát triển vào cuối những năm 1980. Phương pháp này phân chia những việc cần làm thành nhiều khoảng thời gian, thường sẽ là 25 phút và có khoảng nghỉ ngắn giữa các khoảng thời gian làm việc.*

Nếu bạn chưa từng thử áp dụng một trong những chiến thuật tăng hiệu suất mà tôi đã “thua trắng”, hết như khi người ta cố thử phương pháp ăn kiêng mới rồi lại chẳng giảm được lạng nào, thì chắc là bạn cũng từng có danh sách thử nghiệm của riêng mình. Toàn bộ nền công nghiệp chỉ xoay quanh ham muốn làm được nhiều hơn, nhanh hơn: podcast, báo chí, sách vở; các nhóm quân sự, các huấn luyện viên; các yêu cầu về năng suất, lịch trình, nhật trình và các phần mềm quản lý. Chúng ta mãi miết chạy theo giải pháp cải thiện hiệu suất do một ai đó khuyến nghị vì quá tuyệt vọng. Tuyệt vọng tìm cách phát triển

công ty của mình bằng cách cố gắng làm việc nhanh hơn và cố gắng quản lý mọi việc mà không khiến mình phát điên.

Một số chuyên gia về hiệu suất đã và đang dần thoát khỏi cuộc chơi “đánh cắp thời gian”. Trong quá trình thu thập dữ liệu để viết cuốn sách này, tôi đã làm quen với một cựu chuyên gia quản trị hiệu quả làm việc, Chris Winfield. Khi ấy, anh vừa hoàn thành một trong những khóa đào tạo nổi tiếng của mình – giảng dạy cho khoảng 20 lãnh đạo doanh nghiệp và chuyên gia kinh tế cách hoàn thành nhiều việc hơn trong lượng thời gian ít hơn.

Chúng tôi gặp nhau tại một quán cà phê ở thành phố New York, gần Trung tâm Lincoln để anh có thể chỉ cho tôi vài “chiêu” cơ bản. Cuối cùng, tôi cũng sắp khám phá ra bí mật làm việc hiệu quả để có thể giải phóng bản thân khỏi tình trạng kiệt sức rồi. Tôi đến sớm hơn 45 phút so với giờ hẹn. Tôi rất háo hức với cuộc tìm kiếm bí quyết “đánh cắp thời gian” đỉnh cao. Chris đến đúng giờ hẹn, chuẩn xác đến từng phút – quả là phong cách của chuyên gia hiệu suất.

Sau màn chào hỏi với đôi ba câu chuyện xã giao kiểu “cà phê ở quán này rất được đấy”, Chris nhìn thẳng vào mắt tôi và bảo, “Hiệu suất chỉ là thứ vứt đi.”

“Ồ... hả?!” Tôi suýt chút nữa phun ra nguyên ngụm cà phê Fazenda Santa Ines ngon lành. Tôi thấy mình có tiềm năng trở thành một tay nghiền cà phê chính hiệu (hoặc, như cách nói yêu thích của tôi, “nhà hạt học”) khi có tận 45 phút để nhấm nháp, tận hưởng cà phê trước cuộc gặp.

“Là vợ vẫn hết, ông ạ. Sau nhiều năm giảng dạy hiệu suất, thì trên thực tế, tất cả bọn họ, bao gồm cả tôi, chỉ có làm việc nhiều hơn mà thôi!”

Tôi hỏi lại: “Tôi không hiểu. Tại sao lại thế?”

“Vì hiệu suất khiến ông phải giải quyết tất cả mọi việc. Hiệu suất cho phép ông làm nhiều hơn, nhanh hơn. Điểm then chốt ở đây là ‘ông’. Ông có thể làm nhiều hơn, thành ra trên thực tế ông đúng là làm nhiều hơn, và thế là ông làm tốt mọi việc. Ngay cả khi ông bảo sẽ thuê ngoài, nhưng thực sự thì không, bởi ông không thể thuê ngoài việc quyết định. Ông giao việc cho ai đó, nhưng chỉ tổ khiến người đó quay trở lại gặp ông với hàng triệu câu hỏi. Thực tế là ông còn phải trực tiếp nhúng tay vào làm nhiều hơn khi cố gắng không làm việc đó.”

Chris tiếp tục: “Để tôi nói cho ông nghe nhé, Mike. Nâng cao hiệu suất lao động đang khiến rất nhiều người khốn khổ. Tôi đã ngán đến tận cổ cái cảnh phải chết dần chết mòn vì nó rồi, và tôi cũng nghĩ nên dừng lại thôi, không hô hào cổ vũ cho nó nữa. Tôi sẽ rời bỏ công việc này để có thể làm việc ít hơn, kiếm nhiều tiền hơn và sống một cuộc đời thật sự.”

Choáng váng quá!

Vậy hóa ra là tăng hiệu suất không giúp bạn điều khiển guồng quay mà chỉ khiến bạn ngày càng chết dí với nó mà thôi. Vậy là tôi đã khởi đầu hành trình xây dựng bộ máy vận hành cho doanh nghiệp khi tìm nhằm chiếc Chén thánh!

## **XEM LẠI ĐỊNH LUẬT PARKINSON**

Chắc hẳn cả bạn và tôi đều từng biết đến những người làm việc đến kiệt sức 16 tiếng mỗi ngày. Chúng ta chắc chắn đều từng nghe những tuyên bố kiểu: “Tôi làm việc hiệu quả nhất khi bị thúc ép”. Người từng nói ra câu ấy có thể chính là bạn. Có thời, người đó cũng từng là tôi.

Mất 15 năm tôi mới nhận ra: Tôi đã đeo trên ngực tấm huân chương danh dự của bậc thầy hiệu suất, hay còn gọi là tấm huy hiệu nghiện việc. Tôi từng tự hào khi là một thành viên của nhóm này. Tôi là người “gạch-nhanh-xoá-gọn” các nhiệm vụ hạng nhất.)

Trong cuốn Dòng tiền gắn liền lợi nhuận tôi đã áp dụng Định luật Parkinson – “sức tiêu thụ nguồn lực sẽ mở rộng tương ứng với nguồn cung của nó” – đối với lợi nhuận. Cũng giống như khi dành toàn bộ thời gian có thể để hoàn thành một dự án, chúng ta sẽ dốc toàn bộ tiền bạc mà ta có vào nó, điều đó lý giải tại sao hầu hết các chủ doanh nghiệp hiếm khi kiếm được nhiều tiền như nhân viên của họ, chứ còn chưa nói gì đến lợi nhuận. Càng có thêm tiền thì càng tiêu nhiều. Càng có thêm thời gian thì lại càng dành nhiều thời gian cho công việc. Bạn đã hiểu điều tôi muốn nói rồi đấy.

Phương án sửa đổi hành vi này đơn giản đến nực cười: giới hạn nguồn lực, tự khắc bạn sẽ hạn chế sử dụng. Ví dụ, ngay khi vừa tổng kết doanh thu, bạn cắt riêng một phần lợi nhuận và giấu tiệt nó đi (để vào một tài khoản riêng biệt), khi đó số tiền bạn có sẽ ít đi. Và đoán xem? Bạn sẽ tiêu ít đi. Khi không dễ dàng tiếp cận được tất cả các nguồn vốn để vận hành doanh nghiệp, bạn sẽ buộc phải tìm cách để vận hành nó với nguồn lực hạn chế hơn.

Và giờ, khi bàn đến vấn đề thời gian, Định luật Parkinson càng hợp lý hơn nữa. Bất cứ khi nào có thể làm việc, bạn hãy làm việc. Bất kể ngày, đêm, cuối tuần hay trong kỳ nghỉ – nếu nghĩ mình cần thêm thời gian, bạn sẽ sẵn sàng làm việc quên ăn quên ngủ. Đây chính là căn nguyên thất bại của việc cố gắng gia tăng hiệu suất. Hiệu suất nhắm đến việc hoàn thành được nhiều công việc nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể. Nhưng vấn đề là, do ưu tiên dành một khoảng thời gian vô hạn cho công tác điều hành doanh nghiệp, bạn sẽ liên tục tìm ra cách để lấp đầy quỹ thời gian mà mình có. Hiệu suất của bạn càng cao thì bạn càng ôm nhiều việc vào người. Càng ôm nhiều việc thì bạn lại càng phải cố gắng để đạt hiệu suất cao hơn. Bạn đã nhìn ra cái bẫy luẩn quẩn ấy chưa?

Nếu cũng cũng như tôi và như hầu hết các chủ doanh nghiệp mà tôi gặp, bạn đã sử dụng toàn bộ thời gian dành dụm được để

làm việc nhiều hơn – đúng như Chris đã nói. Và tiếc rằng, đó lại không phải là những công việc khiến bạn phấn chấn, vui vẻ. Không phải những việc có thể mang lại khác biệt thực sự cho hoạt động kinh doanh của bạn. Không, bạn chỉ đang xử lý phần việc cấp bách trước mắt mà thôi. Bạn dập xong đám cháy này, và rồi lại cúi mũi vào nhiệm vụ tiếp theo – thứ dẫn tới đám cháy mới, cho đến khi một vài sự kiện cấp bách hơn đột nhiên nảy bỏ ra ngắt quãng tiến trình ấy. Bạn không ngừng “chạy té khói” đuổi theo công việc và cảm thấy dù tiến bộ mỗi ngày nhưng ngày càng nhiều việc đổ lên đầu bạn.

Chỉ đến khi gặp Chris Winfield, tôi mới bừng tỉnh: Đúng, hiệu suất rất quan trọng; tất cả chúng ta đều cần tận dụng tối đa thời gian làm việc. Nhưng đồng thời, tôi cũng hiểu ra một điều, Chén thánh thực sự nằm ở hiệu quả làm việc của tổ chức. Hiệu suất dẫn bạn đến sân bóng. Hiệu quả hoạt động của tổ chức mới giúp bạn ghi điểm tuyệt đối.

Hiệu quả tổ chức chỉ xuất hiện khi mọi bánh răng trong bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp ăn khớp nhịp nhàng với nhau. Đó là cấp độ vận hành cao, bởi việc của bạn lúc ấy là thiết kế sao cho các nguồn lực của công ty hoạt động như trong một dàn nhạc, trong đó sự đóng góp của mỗi thành tố đều được tối đa hóa. Hiệu quả ấy sẽ xuất hiện khi bạn có thể điều phối những người giỏi nhất trong nhóm (ngay cả khi nhóm chỉ có một người) làm những việc quan trọng nhất. Đó là bài toán quản trị nguồn lực, sao cho những việc quan trọng nhất được hoàn thành trước nhất, thay vì luôn chạy theo những việc cấp bách nhất. Không phải “nai lưng” làm việc mà là làm việc thông minh.

Đối với nhiều người trong chúng ta, lễ kỷ niệm mừng 20 năm thành lập doanh nghiệp đồng nghĩa với việc nhận ra chúng ta đã sống sót qua được chừng ấy năm trong tình trạng liên tục “thoi thóp”. Nhưng mọi thứ không nhất thiết phải như vậy. Và bạn không phải là người duy nhất. Có hàng triệu người giống bạn. Tôi là một trong số đó, và tôi cũng đang ở đây. Trên thực tế,

tôi vẫn đang tiến bộ từng ngày, ngay cả lúc tôi đang viết những dòng này. Tôi luôn phải nhắc nhở bản thân hãy làm việc khôn ngoan hơn, chứ không phải là chăm chỉ hơn; bạn rất dễ mù quáng tin rằng một ngày nào đó, mảnh lối hiệu suất thần kỳ sẽ xuất hiện và cứu vớt chúng ta khỏi bể khổ. Bất kể lựa chọn trước đây của bạn là gì, chúng cũng đưa bạn đến đây ngày hôm nay. Ít nhất bạn cũng đã vào được sân bóng. Giờ thì, hãy mạnh dạn tiến lên, chàng cầu thủ tuyệt đỉnh ạ. Bạn đã sẵn sàng ghi bàn thắng để đời của mình. Hãy giờ điện thoại và chụp một tấm “tự sướng” đi, nhớ ngạo nghễ chỉ tay lên trời, bởi bạn và hoạt động kinh doanh đã sẵn sàng cất cánh.

Vậy giải pháp là gì? Chúng ta cần thay đổi hệ thống chứ không phải thay đổi bản thân (suy cho cùng, chúng ta cũng chẳng thể “lột xác” được) và xây dựng hệ thống có thể bắt nhịp với những xu hướng tự nhiên của con người, thông qua đó đạt được kết quả chúng ta mong đợi.

Chiến lược Đồng hồ tự động thực chất là việc quản lý nghiêm ngặt thời gian bằng cách lợi dụng Định luật Parkinson. Nhưng chỉ chừng đó thì chưa đủ để kéo bạn thoát khỏi guồng quay. Khi có ít thời gian hơn, chúng ta buộc phải cân nhắc xem nên tập trung vào chỗ nào. Bài toán ở đây không phải là làm nhiều hơn với nguồn lực ít hơn mà là cần chọn đúng việc trong khoảng thời gian hạn hẹp của mình và làm sao để những người khác cũng làm đúng việc với khoảng thời gian của họ.

Nói cách khác, một doanh nghiệp vận hành đều đặn như động cơ đồng hồ hướng đến làm việc có chọn lọc, chứ không phải làm việc tràn lan.

## **CHƠI BÀI AN TOÀN**

Vị cố vấn doanh nghiệp đầu tiên của tôi, Frank Minutolo<sup>5</sup>, đã cộng tác với tôi xuyên suốt ba công ty khởi nghiệp, hai cuộc sáp nhập, trong đó có thương vụ với công ty thuộc danh sách

Fortune 500. Frank chính là người mua lại công ty Konica của Nhật Bản, mang nó đến Mỹ và biến công ty khởi nghiệp ấy trở thành một công ty trị giá 100 tỉ đô-la. Sau khi “rửa tay gác kiếm”, ông quyết định theo đuổi tiếng gọi của đam mê: khai vãn cho những nhóm doanh nhân trẻ tiềm năng. Tôi là một trong 30 nhân vật may mắn được vinh dự gọi ông là thầy.

*<sup>5</sup> Tôi vẫn thường gặp Frank Minutolo ngay cả khi ông đã nghỉ hưu từ lâu. Ông ấy không thể cưỡng lại những bữa trưa cùng tôi, cũng như tôi không thể cưỡng lại khao khát muốn tiếp thu kiến thức mới từ ông. (TG)*

Tôi mang ơn Frank một lời khuyên thẳng thắn và khôn ngoan. Cuốn sách *The Pumpkin Plan* (Kế hoạch Bí ngô<sup>6</sup>) được viết dựa trên chiến lược tăng trưởng tự thân mà ông chia sẻ. Câu chuyện bắt đầu từ cuộc gặp đầu tiên. Ông dành bốn tiếng đầu tiên đánh giá từng khía cạnh của hoạt động kinh doanh và ngay sau đó là cuộc gặp gỡ trực tiếp với từng cá nhân.

*<sup>6</sup> Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2019.*

Frank có vẻ ngoài khá giống vị MC nổi tiếng Regis Philbin, nhưng giọng điệu lại giống Bố Già. “Mike,” ông bảo tôi, “cậu cần phải phát triển doanh nghiệp thông minh. Không cần phải đổ hết công sức và chịu đựng hàng đống căng thẳng này để rồi chẳng thu lại được gì. Đừng để mình trở thành một lão già ngồi ì trên chiếc ghế gấp rỉ sét, nước dãi chảy lòng ròng dưới cằm và không ngừng than thở về quãng đời khốn khó.” Nước dãi ư? Lần đầu tiên tôi nghe thấy đoạn mô tả kỳ quặc đến vậy. Nhưng khi đã hình dung tình huống này, bạn không có cách nào giả bộ như chưa từng nghĩ đến.

Nhưng hóa ra, miêu tả về khách hàng theo cách sống động như vậy, đặt họ vào một tình cảnh thảm hại là một chiến lược bán hàng gây sốc cực kỳ hiệu quả. là một chiến lược bán hàng cực kỳ

hiệu quả. Tôi đã thuê Frank ngay sau đó và luôn theo sát ông để tránh tương lai khiếp đảm kia. Nhưng phải sau 10 năm làm việc cùng nhau, tôi mới hiểu thông điệp mà ông đã cố truyền tải hồi ấy. Nỗi sợ hãi có thể trở thành chất xúc tác cực mạnh cho thay đổi.

Trong một lần cùng Frank ăn trưa ở Fuddruckers, tôi đánh bạo hỏi tại sao ông lại vẽ ra khung cảnh đáng sợ như thế vào ngày đầu tiên gặp nhau. Frank cười khùng khục – điệu cười điển hình của các ông già, giống như những tiếng ho giật cục.

“Ý nghĩa nằm ở việc...” Frank giải thích, “cậu nhận ra chính bản thân mới là tảng đá ngáng đường. Con người thường dễ bị những thứ quen thuộc thu hút. Nhà khởi nghiệp cũng vậy, chỗ nào quen thuộc thì chỗ ấy dễ chịu. Các doanh nhân – cả cậu nữa, Mike à – đều mang bản năng động vật. Khi cậu nói “chán ghét nó” hoặc “không muốn làm nữa”, sự thật là cậu đã quen với nó. Một khi đã quen, phương án dễ dàng nhất, nhưng cũng tồi tệ nhất, là tiếp tục làm như cũ. Làm những điều quen thuộc là con đường dẫn cậu đến viễn cảnh tồi tệ đó.”

“Tôi phải khiến cậu sợ hãi khi làm những gì an toàn và quen thuộc, khiến cậu khiếp sợ hơn cả việc mạo hiểm. Tôi muốn cậu phải thất kinh mà tránh xa con đường cậu từng bước. Tôi dùng chính sự sợ hãi để thúc ép cậu đi trên con đường không mấy dễ chịu mà cậu cần đi.”

Tương tự như mắc kẹt trong guồng quay công việc, niềm tin cho rằng chúng ta cần “làm việc nhiều hơn” và “làm việc chăm chỉ hơn” có vẻ đã trở nên quen thuộc. Dù kiệt sức thế nào, tình huống ấy vẫn thật dễ chịu, vì thế bạn chỉ có một giải pháp cho mọi vấn đề. Làm việc nhiều hơn không bắt chúng ta phải bước khỏi vùng an toàn, không bắt chúng ta phải học những điều mới mẻ, không bắt chúng ta phải tìm nén cái tôi quản lý vi mô.



Các chủ doanh nghiệp đã quá thoải mái nên chỉ muốn tiếp tục làm những việc cho phép họ duy trì trạng thái ấy. Nếu muốn doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hết mức có thể, bạn buộc phải ngừng làm những việc đang làm – những việc đang cản đường bạn. Bạn làm việc, hoặc chõ mũi vào việc của người khác, có thể là tất cả những việc bạn biết tính đến thời điểm này. Hãy ngừng lại ngay đi.

## **BÃY SINH TỒN**

Nếu đã đọc những cuốn sách trước của tôi, hẳn bạn từng nghe đến Bẫy sinh tồn. Tôi nói về Bẫy sinh tồn từ rất lâu rồi. Nhưng đáng tiếc, tôi vẫn phải nhắc lại nó vì đó là trạng thái mà hầu hết chúng ta đều rơi vào nhưng ít ai thoát ra được.

Bẫy sinh tồn là tên gọi của cái vòng luẩn quẩn ứng phó với mọi điều trong doanh nghiệp – đó có thể là một mối lo ngại, cũng có thể là một cơ hội mà bạn cần vượt qua. Đó có thể là một cái bẫy bởi mãi phản ứng với những việc cấp bách trước mắt mà quên đi những việc quan trọng. Vượt qua một mối nguy nhỏ nhoi nào đó khiến lượng hoóc-môn thỏa mãn tăng vọt – dẫn tới ảo tưởng phát triển, nhưng thực tế thì lại bị mắc kẹt trong vòng tròn phản ứng. Chúng ta nhảy dựng lên, sửa lỗi chỗ này, giải cứu chỗ kia. Kết quả công việc kinh doanh hết nghiêng sang phải, rồi lại dạt sang trái, bị kéo giạt lại hoặc hồi hả tiến lên. Công việc kinh doanh khi ấy như một tấm lưới dàn trải bốn phương tám hướng, và qua năm tháng, nó trở thành một đồng rổ rối rắm bùng nhùng – chỉ vì chúng ta cố tìm mọi cách để sống sót.

Bẫy sinh tồn chỉ tập trung vào việc làm sao để tồn tại hết hôm nay mà không cần biết đến ngày mai. Chỉ làm những việc quen thuộc, đúng như Frank đã cảnh báo. Chúng ta cảm thấy nhẹ nhõm vì đã sống sót qua một ngày. Nhưng rồi chúng ta chợt tỉnh giấc và nhận ra hàng năm trời lao động không hề thúc đẩy chúng ta tiến lên một phân nào, mọi nỗ lực chỉ nhằm cố gắng

sống sót trong một cái bẫy, mà về lâu dài sẽ hút cạn sinh lực của doanh nghiệp cũng như ý chí chiến đấu của chúng ta.

Đáng buồn thay, Bẫy sinh tồn sẽ dẫn bạn đến một cuộc đời chạy ăn từng bữa, lúc lên voi, khi xuống chó và làm bất cứ việc gì ra tiền. Thẳng thắn thì đó không phải là cuộc sống mơ ước của một doanh nhân, mà là cuộc đời của kiểu người “bán máu kiếm sống”. Tôi cũng từng là người như thế. Tôi nghiện làm bất cứ việc gì do bất cứ ai thuê với bất cứ giá nào họ mời chào. Tôi “bán thân” cho doanh nghiệp để sống sót thêm dù chỉ một ngày, rồi lại tái diễn hành vi đó trong quá trình nhân rộng mô hình kinh doanh thảm họa của mình.

Mười năm trước, tôi quyết định phủ tay, bước ra khỏi vũng bùn do chính mình tạo ra. Tôi bắt đầu bằng cách đặt lợi nhuận lên trên hết, như tôi đã chia sẻ trong cuốn Dòng tiền gắn liền lợi nhuận. Sau đó, nhờ tập trung phục vụ nhóm khách hàng quan trọng nhất, công việc kinh doanh của tôi phát triển nhanh và bền vững. Giờ đây, tôi đã ở chặng cuối trên hành trình tìm lại cuộc sống, bởi tôi đã thiết kế công việc kinh doanh sao cho nó có thể tự vận hành. Và bạn cũng có thể làm được điều đó.

Trong cuốn sách Dòng tiền gắn liền lợi nhuận, tôi đã viết một phần nhỏ coi như là hạt giống cho cuốn sách này: “Lợi nhuận bền vững phụ thuộc vào tính hiệu quả. Bạn không thể làm việc hiệu quả nếu đang gặp khủng hoảng. Vì khi đó, bạn thường cố gắng kiếm tiền ngay lập tức, bằng bất cứ giá nào, kể cả phải trốn thuế hoặc bán linh hồn cho quỷ dữ. Trong cơn giãy dụa vì khủng hoảng, Bẫy sinh tồn trở thành “kim chỉ nam” của bạn – cho đến khi nó tạo ra một cuộc khủng hoảng mới tồi tệ hơn, khiến chúng ta khiếp đảm mà từ bỏ.

Liệu có phải Celeste, chủ ngôi trường mẫu giáo mà tôi nhắc đến trong phần Mở đầu, cũng mắc kẹt trong Bẫy sinh tồn không? Chắc hẳn rồi. Chỉ có điều cái bẫy mà cô ấy rơi vào là phiên bản cùng quần. Còn tình huống của bạn biết đâu lại tươi sáng hơn và

hoàn toàn có thể xoay sở được. Nhưng điều đó đâu có nghĩa lý gì nếu bạn vẫn nằm nguyên trong bấy?

Bầy sinh tồn chính là thứ níu chân bạn trên đường tiến tới tầm nhìn hay đạt được các mục tiêu ngắn hạn hoặc dài hạn. Theo một khía cạnh nào đó, tất cả chúng ta đều biết điều này. Chúng ta day dứt về kế hoạch năm năm chẳng thềm đoái hoài suốt bảy năm qua. Chúng ta nhìn những doanh nghiệp cùng ngành triển khai chương trình hành động hoặc sản phẩm mới phù hợp với xu thế, rồi tự hỏi tại sao họ có thời gian để phát hiện xu hướng và có phản ứng thay đổi tức thì. Chúng ta biết mình đã chậm chân trong quá trình tận dụng tối đa những phát kiến trong công nghệ và văn hóa công sở. Bên cạnh đó, để có thể đưa hoạt động kinh doanh lên một tầm cao mới, chúng ta biết mình cần quay trở lại điểm gốc rễ – những ý tưởng, kế hoạch và trái tim của chúng ta khi bắt đầu khởi nghiệp.

Thật không dễ thoát khỏi Bầy sinh tồn khi công việc liên tục đẩy bạn trở lại tình trạng giạt gấu vá vai. Nhưng tôi sẽ chỉ cho bạn cách thoát khỏi nó nhờ thiết kế công việc kinh doanh tự vận hành và giải phóng bạn để làm những việc mình muốn vào thời điểm bạn muốn. Vậy thì tại sao không sốt sắng bắt tay vào công cuộc trở nên bớt bận rộn ngay bây giờ?

## **CHIẾN LƯỢC BẢY BƯỚC XÂY DỰNG MỘT DOANH NGHIỆP TỰ HÀNH**

Trong bảy chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày cặn kẽ các bước bạn cần thực hiện để hoạt động kinh doanh gõ nhịp đều đặn như động cơ đồng hồ. Một số bước có thể sẽ mất nhiều thời gian hơn; đôi lúc, bạn sẽ phải quay trở lại và cải thiện bước nào đó trong chuỗi bảy bước. Quá trình này có thể sẽ mất hai ngày hoặc hai tháng, nhưng nếu kiên nhẫn thực hiện tuần tự các bước, rồi bạn cũng sẽ cán đích.

Để công việc kinh doanh có thể phát triển và phục vụ khách hàng cốt lõi, chúng ta cần phải hoàn thành công việc yêu cầu. Đó là phần Thực hiện (Doing) của doanh nghiệp. Hoạt động kinh doanh phải đồng bộ như một dàn nhạc giao hưởng, tất cả mọi người và toàn hệ thống phải nhịp nhàng cùng tiến về phía trước. Đó là vai trò của phần Thiết kế (Design). Khi tất cả các đội nhóm phối hợp làm việc cùng nhau, quá trình trao đổi cần hoàn thành hai hoạt động bao gồm Quyết định (Decision) và Ủy quyền (Delegating). Việc phân bổ thời gian giữa các chức năng Thực hiện, Quyết định, Ủy quyền cùng Thiết kế thế nào cho phù hợp được gọi là Hỗn hợp 4D và phân bổ theo đúng tỷ lệ là điều kiện tiên quyết để giúp doanh nghiệp của bạn có thể tự vận hành.

Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ đều dành quá nhiều thời gian cho Thực hiện. Hãy hình dung một doanh nhân độc lập suốt ngày đầu tắt mặt tối, hay một doanh nghiệp nhỏ, nơi tất cả mọi người – bao gồm cả sếp – bận bịu tối ngày đến nỗi không có thời gian lên kế hoạch. Mục tiêu của quá trình biến doanh nghiệp trở thành động cơ đồng hồ là giúp bạn tập trung vào nhiệm vụ Thiết kế, trong khi tất cả nhân viên hoặc nguồn lực hỗ trợ phụ trách Thực hiện. Để làm được điều này, chúng ta cần bắt đầu từ chính bạn và xác định xem bạn dự định phân bổ bao nhiêu thời gian cho Thực hiện, nhưng để làm được điều đó, chúng ta cần phân tích Hỗn hợp 4D.

Giống như mọi vấn đề hay cơ hội trong cuộc sống, nếu muốn cải thiện, đầu tiên bạn phải nắm được tiêu chuẩn đánh giá. Một khi đã nắm rõ, chúng ta mới có thể đưa ra những đường hướng vững vàng và trực diện để thúc đẩy công ty (và cả bạn nữa) đến nơi muốn đến. Tỷ lệ Hỗn hợp 4D tối ưu là khi doanh nghiệp dành 80% thời gian Thực hiện, 2% thời gian Quyết định thay người khác, 8% Ủy quyền thực hiện các kết quả và 10% thời gian để Thiết kế quy trình hiệu quả hơn, đạt kết quả tốt hơn và giảm thiểu chi phí. Dù chỉ có một nhân viên hay 1.000 nhân viên, tỷ lệ Hỗn hợp 4D vẫn phải ở mức tương tự.

Dưới đây là bảy bước giúp doanh nghiệp tự hành:

Phân tích Hỗn hợp 4D – Xác định các mức chuẩn khác nhau cho bốn yếu tố Thực hiện, Quyết định, Ủy quyền và Thiết kế trong doanh nghiệp của bạn. Một doanh nghiệp tự hành phải cân bằng giữa việc hoàn thành công việc, quản lý nguồn lực và phát triển liên tục. Trong giai đoạn đầu của quá trình, chúng ta phải tiến hành phân tích để xem các yếu tố trên chiếm bao nhiêu thời gian hiện tại. Một khi có được thông số đó, bạn có thể điều chỉnh hoạt động sao cho phù hợp với tỷ lệ Hỗn hợp 4D tối ưu.

Xác định Vai Ong Chúa trong doanh nghiệp – Xác định chức năng cốt lõi, nhân tố cốt yếu quyết định thành công. Mỗi công ty đều có duy nhất một chức năng đóng vai trò tiên quyết tới “sức khỏe” doanh nghiệp. Đó là nút giao giữa điểm khác biệt độc đáo của công ty với sở trường của bạn và nhân viên. Tôi gọi đó là Vai Ong Chúa (Queen Bee Role), hay còn gọi là VOC. Khi chức năng trọng yếu được thực hiện đầy đủ, kinh doanh sẽ cất cánh vươn xa, nhưng khi bị kìm kẹp hoặc chặn đứng, toàn bộ doanh nghiệp phải hứng chịu thiệt hại. Mọi doanh nghiệp đều có VOC riêng. Bạn phải xác định và tuyên bố đâu là VOC của doanh nghiệp và một khi có thể cải thiện hiệu quả của chức năng này, hiệu suất của doanh nghiệp cũng sẽ được nâng tầm. VOC chính là “khía cạnh vượt trội” của doanh nghiệp và chỉ khi làm tốt nó, doanh nghiệp mới có được bước phát triển thịnh vượng.

Bảo vệ và phụng sự VOC – Truyền lửa cho toàn đội để họ bảo vệ và thực hiện trọn vẹn nhân tố quan trọng nhất, có khả năng đảm bảo thành công của doanh nghiệp. VOC giữ vai trò tối quan trọng đối với doanh nghiệp tới mức mọi nhân viên, không chỉ những người trực tiếp “phụng sự” VOC, đều phải nắm được nó là gì, làm sao để bảo vệ nó. Trong môi trường kinh doanh hiệu quả, VOC luôn ở vị trí ưu tiên và các hệ thống đều phải được tổ chức nhất quán, theo đó, tất cả nhân lực và nguồn lực phục vụ cho vị trí này không thể bị cắt giảm. Chỉ khi VOC vận hành thông suốt, tất cả mọi người trong doanh nghiệp mới có thể làm

những phần việc quan trọng nhất của mình (điều này được gọi là Phần việc trọng yếu).

Xây dựng hệ thống – Tài liệu hóa hoặc hồ sơ hóa các hệ thống sẵn có để nhóm có thể hoàn thành công việc theo cách bạn muốn. Hãy thực hiện ngay cả khi bạn chưa có được hệ thống chuẩn mực. Trên thực tế, mọi doanh nghiệp ở tất cả các giai đoạn đều cần những hệ thống vận hành phù hợp. Các chủ doanh nghiệp và nhân viên đều có cách thực hiện riêng đối với vô số nhiệm vụ, nhưng thường thì họ không hệ thống hóa, lưu trữ và chuyển giao cho cấp dưới. Chỉ cần sử dụng một phương pháp đánh giá và lưu trữ đơn giản, bạn có thể dễ dàng phổ biến thông tin đó với nhóm hoặc các cộng tác viên. Lưu ý: Chớ đại mà làm sổ tay hướng dẫn. Cả việc tạo ra cuốn sổ tay lẫn chia sẻ thông tin từ nó đều không mang lại hiệu quả, vì thế nó không cần thiết trong bộ máy doanh nghiệp tự hành.

Cân bằng nhóm – Điều chỉnh vị trí và dịch chuyển nguồn lực để tối đa hóa hiệu quả và chất lượng đáp ứng nhu cầu của công ty. Doanh nghiệp cũng giống như cơ thể sống; có lúc phát triển, mắc bệnh và thay da đổi thịt. Để tối ưu hoạt động, bạn buộc phải kết nối các điểm mạnh của nhân viên với những nhiệm vụ cần đến họ nhất. Thay vì tổ chức hoạt động từ trên xuống kiểu truyền thống, một công ty tối ưu sẽ hoạt động giống như một mạng lưới. Đừng bao giờ giới hạn nhân viên trong một công việc duy nhất. Thay vào đó, một tổ chức hiệu quả sẽ xác định điểm mạnh của nhân viên và gắn kết họ với những nhiệm vụ có thể phát huy tối đa điểm mạnh ấy.

Đưa ra cam kết – Đầu tư quy trình phục vụ nhu cầu của một đối tượng cụ thể theo một cách thức cụ thể. Nguyên nhân lớn nhất khiến doanh nghiệp hoạt động thiếu hiệu quả là làm việc dàn trải. Càng cung cấp nhiều dịch vụ cho một tập khách hàng rộng và hỗn tạp, hoạt động kinh doanh càng dàn trải và càng khó khăn nếu muốn cung cấp các dịch vụ tuyệt hảo và nhất quán. Tại bước này, bạn phải xác định tập khách hàng trọng tâm cần

phục vụ và lựa chọn số lượng sản phẩm/dịch vụ tối thiểu mà bạn sẽ cung cấp với chất lượng cao nhất.

Trở thành doanh nghiệp tự hành – Giải phóng doanh nghiệp khỏi sự phụ thuộc vào bạn và giải phóng bạn khỏi sự phụ thuộc vào doanh nghiệp. Doanh nghiệp tự hành là doanh nghiệp có thể mang lại những kết quả bền vững, bao gồm cả việc đạt được mục tiêu tăng trưởng mà không cần bạn phải liên tục nhúng tay. Khi càng ít hiện diện trong hoạt động của doanh nghiệp, tự nó sẽ hoạt động mà không cần bạn. Với bước này, bạn sẽ học cách thiết kế “bảng điều khiển doanh nghiệp”, trong đó dù không có mặt, bạn vẫn giữ vị thế cao nhất.

Chỉ vậy thôi. Xuyên suốt cuốn sách, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu và thực hiện bảy bước này. Nhưng trong quá trình thực hiện, sẽ có lúc bạn cảm thấy chán nản, bế tắc hoặc muốn từ bỏ. Đừng hoảng sợ; đó chỉ là dấu hiệu cho thấy bạn ngày càng thoải mái hơn với những thứ mới mẻ mà tôi chỉ cho bạn. Và kết quả, như bạn sẽ thấy, là một doanh nghiệp vận hành trơn tru, giống như động cơ đồng hồ.

Bảng 1: Bảy giai đoạn của chiến lược Đồng hồ tự động

GIAI ĐOẠN	KHÁI NIỆM CỐT LÕI	HÀNH ĐỘNG CHỦ CHỐT
1	<b>HỖN HỢP 4D</b> Bốn chức năng: Thực hiện, Quyết định, Ủy quyền và Thiết kế	Dành một khoảng thời gian nhất định để phân tích và phân loại từng chức năng
2	<b>VAI ONG CHỦA (VOC)</b> Chức năng cốt lõi mà bạn xác định đó là bản lề cho thành công của công ty	Tuyên bố VOC (VOC) và xác định những ai sẽ đảm nhận vai trò này
3	<b>BẢO VỆ VÀ PHỤNG SỰ VOC</b> Chức năng cốt lõi của công ty phải luôn là ưu tiên hàng đầu	Giảng giải cho nhóm của bạn hiểu về VOC và truyền động lực để họ bảo vệ và/hoặc thực hiện VOC.
4	<b>SẮP ĐẶT CÁC HỆ THỐNG</b> Bạn đã có tất cả những hệ thống phục vụ cho việc kinh doanh của mình	Sử dụng các phương pháp loại bỏ, chuyển giao, điều chỉnh để dành thời gian cho phần việc Thiết kế, VOC và Phần việc trọng yếu
5	<b>CÂN BẰNG NHÓM</b> Một tổ chức tối ưu phải được sắp xếp theo hệ thống mạng lưới	Tận dụng tối đa yếu điểm của các thành viên trong nhóm với những nhiệm vụ họ nhất
6	<b>CAM KẾT</b> Xác định điểm mạnh của doanh nghiệp trước, sau đó lựa chọn tập người dùng sẽ được hưởng lợi nhiều nhất từ lợi thế kinh doanh của bạn	Xác định, tập trung và săn sóc những khách hàng sẽ được hưởng lợi nhiều nhất từ dịch vụ độc đáo mà bạn cung cấp
7	<b>KINH DOANH TỰ ĐỘNG</b> Thực hiện khiến bạn làm việc vì doanh nghiệp, Thiết kế khiến doanh nghiệp hoạt động vì bạn	Khởi động chuyển nghi dưỡng bốn tuần

Thời gian là thứ duy nhất trong vũ trụ này không thể tái tạo, cho nên chỉ có hai khả năng: Một là sử dụng nó thật khôn ngoan, hai là không. Thời gian sẽ vẫn cứ trôi, mặc cho bạn sử dụng nó như thế nào. Tôi nghĩ ngay bây giờ, có thể bạn cũng vừa căng thẳng liếc nhìn đồng hồ, vừa lo lắng liệu mình có thể “ngốn” được cuốn sách này (và cả công việc của bạn) nhanh hơn không. Tôi nói có đúng không? Nếu đúng, tôi muốn nói rằng đó không phải lỗi của bạn mà vấn đề xuất phát từ Định luật Parkinson. Và tôi muốn bạn biết thực ra bạn có xuất phát điểm



không tồi đâu. Nói đúng hơn, tình huống của bạn vẫn cứu vãn được. Việc kinh doanh có những nhu cầu cụ thể mà bạn phải đáp ứng (mặc dù không hoàn toàn hiệu quả). Điều mà chúng ta sẽ làm sau đây là tác động một chút để khiến công việc kinh doanh chạy ro ro và bạn có thêm chút thời gian quý báu khôn cùng, thứ thời gian dường như trôi qua một cách chậm rãi và thư thái hơn.

Tôi muốn nói rõ một điểm: Cuốn sách này không chỉ cách làm nhiều việc hơn trong khoảng thời gian bạn có mà tập trung vào việc làm sao để doanh nghiệp đạt được hiệu quả lớn hơn trong khoảng thời gian mà nó có, giúp bạn tìm lại cuộc sống trong khi vẫn phát triển doanh nghiệp trong mơ của mình. Điều đó hoàn toàn có thể xảy ra. Thực tế, nó vẫn đang diễn ra, ngay lúc này, với các doanh nghiệp khác. Công việc của chúng ta hôm nay là biến nó thành của bạn. Nhưng để làm được điều đó, bạn cần phải chuẩn bị tinh thần “được ăn cả” với tôi trong vụ này. Bạn đã quyết chí chưa? Tốt! Bắt tay vào làm thôi.

Ấy nhầm, bỏ đi! Hãy bắt tay vào làm ít việc thôi.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Bạn cần tập trung thiết kế dòng chảy công việc trong công ty sao cho cả nhân lực và vật lực có thể cùng nhau hoàn thành công việc. Hãy cam kết đạt hiệu quả kinh doanh lên trên hết còn hiệu suất lao động ở vị trí thứ hai. Làm sao để làm được điều đó? Đơn giản thôi... Hãy ngừng hỏi: “Tôi có thể hoàn thành nhiều việc hơn bằng cách nào?” mà hãy hỏi: “Việc quan trọng nhất cần hoàn thành bây giờ là gì?” và “Ai sẽ là người thực hiện phần việc ấy?”

Cuối mỗi chương, tôi sẽ chia sẻ các bước hành động cụ thể, có thể hoàn thành nhanh chóng – tối đa là 30 phút – nhưng vẫn mang lại những thay đổi lớn lao. Ở chương đầu tiên này, tôi chỉ giới thiệu đến bạn một bước hành động, nhưng có lẽ đó là bước

quan trọng nhất. Nó sẽ làm thay đổi tức thì cách bạn nhìn nhận vai trò của bản thân trong quá trình thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Bước hành động đó là gì? Tôi muốn bạn phải cam kết điều này... với tôi.

Hãy gửi e-mail tới hòm thư của tôi, Mike@OperationVacation.me, với tiêu đề: “Cam kết thực hiện chiến lược Đồng hồ tự động”. Nhờ đó, tôi có thể dễ dàng nhận ra nó trong vô số e-mail khác. Sau đó, trong phần nội dung, hãy viết những dòng sau:

“Từ hôm nay, tôi cam kết sẽ thiết kế công việc kinh doanh của mình sao cho nó có thể tự vận hành.” Bổ sung thêm bất cứ thông tin nào bạn nghĩ là phù hợp, ví dụ như vì sao bạn chịu hết nổi cách vận hành doanh nghiệp kiểu cũ, hoặc phương pháp mới này có ý nghĩa như thế nào với bạn và gia đình.

Tại sao phải viết thư cho tôi? Vì nếu cũng giống tôi, một khi cam kết điều gì đó với ai, bạn sẽ giữ lời. Hãy nhớ rằng, tôi luôn trả lời mọi e-mail nhận được từ bạn đọc (dù đôi lúc tôi phản hồi khá chậm). Hy vọng sẽ sớm nhận được thư của bạn.

Tái bút: Hãy chú ý đến tên miền độc đáo trên địa chỉ e-mail, OperationVacation.me. Tôi biết nó nghe có vẻ vô nghĩa vào lúc này, nhưng sớm thôi, bạn sẽ hiểu Operation Vacation (Kỳ nghỉ quản lý) nghĩa là gì.

## *Chương 2*

# **BƯỚC MỘT: PHÂN TÍCH THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY**

**K**hi Scott và Elise Grice đến thăm tôi lần đầu tiên ở văn phòng tại New Jersey, chúng tôi đã trò chuyện về đề tài giặt ủi suốt 20 phút. Bạn không đọc nhầm đâu. Giặt ủi. Cụ thể là làm thế nào để xử lý được lượng quần áo cần giặt của ba tuần – của hai người – trong 1 giờ 10 phút trong khi tranh thủ chạy việc vặt. Từ trước tới giờ tôi chưa từng để tâm đến chuyện giặt ủi, ấy thế mà tôi hoàn toàn bị cuốn hút khi nghe Scott và Elise giải thích tường tận cách xử lý.

Mãi sau, tôi mới hiểu tại sao hệ thống ấy lại quan trọng với Scott và Elise đến thế. Là nhà sáng lập của Hey, Sweet Pea – một nhóm phát triển thương hiệu có trụ sở tại Austin, Texas, cặp đôi này đã hợp tác với hơn 1.400 cá nhân làm công việc sáng tạo ( nhiếp ảnh gia, nhà văn, nhà tạo mẫu, thiết kế đồ họa). Sau hai năm tạo dựng doanh nghiệp, họ thường xuyên phải làm việc đồng thời với 30-40 khách hàng. Để bạn dễ hình dung thành công của họ, tôi sẽ làm một phép so sánh, các công ty cùng ngành thường chỉ có thể hỗ trợ 4-5 khách hàng cùng lúc mà thôi. Họ gần như làm “bá chủ” cuộc chơi – cho đến khi cuộc đời rẽ lối.

Năm 2013, Elise không may bị nhiễm siêu vi trùng West Nile. Tình trạng nhanh chóng trở nặng, tiến triển thành bệnh viêm màng não cầu khuẩn. Cô phải nằm viện sáu tuần, hai tuần sau đó thì nằm bất động ở nhà hoặc trên xe cứu thương trở lại bệnh viện. Vì bệnh tật cho nên mỗi khi nhìn vào màn hình – điện thoại, máy tính bảng hay máy tính xách tay – Elise đều bị những cơn đau buốt hành hạ. Kiệt sức đến độ không thể gõ nổi bàn

phím, cô đành phải tính đến chuyện từ bỏ. Nhưng điều đó cũng đồng nghĩa với chuyện công việc kinh doanh của cô và Scott sẽ bị khai tử, vì một khi Elise Grice – “cố vấn tối cao” không thể làm việc thì cả nhóm cũng “hết bài”.

“Nhóm của chúng tôi có chín người cả thầy, nhưng Elise là giám đốc sáng tạo và chỉ sau khi được cô ấy phê duyệt, chúng tôi mới có thể gửi sản phẩm đến khách hàng,” Scott giải thích. “Nhưng vì cô ấy không thể làm việc, mọi thứ đều đình trệ. Hoạt động kinh doanh rơi vào bế tắc khi chúng tôi không thể gửi sản phẩm cho bất cứ đơn vị nào.”

Hai tháng sau khi đổ bệnh, Scott và Elise ngồi trên giường, xung quanh trải đầy hóa đơn viện phí. Hai vợ chồng tự hỏi họ sẽ phải làm gì nếu cô không bao giờ khỏe trở lại. “Cả hai chúng tôi đều khóc. Tôi nói với Elise: ‘Nếu em không bình phục hoàn toàn thì chúng ta cũng chẳng có cách nào duy trì công ty. Em là người duy nhất phê duyệt sản phẩm, không ai có thể thay thế, kể cả anh.’ Chúng tôi buộc phải tất toán tài khoản tiết kiệm. Tôi cảm thấy sợ hãi thay vợ mình và cũng khiếp đảm trước số phận của doanh nghiệp. Tôi không biết chúng tôi nên làm gì nữa.”

Công việc kinh doanh của họ hoàn toàn phụ thuộc vào Elise, và chỉ hai tháng thiếu cô, một công ty thành công rực rỡ đã bị đẩy đến bờ vực sụp đổ. Tất cả chỉ trong đúng hai tháng. Đó chính là nỗi sợ hãi lớn nhất của tất cả những người làm kinh doanh: Nếu chúng ta rút chân ra khỏi doanh nghiệp, nếu chúng ta vắng mặt, dù chỉ vài ngày, hoạt động kinh doanh sẽ gặp tổn hại, thậm chí là chết bất đắc kỳ tử. Tôi từng trải qua cảm giác này không biết bao nhiêu lần và dùng chính nỗi sợ hãi này để lý giải vì sao tôi cứ cảm đầu cảm cổ làm việc không ngừng. Tôi đoán bạn cũng vậy.

Chúng ta sẽ trở lại với câu chuyện về vợ chồng nhà Grice để xem họ có vượt qua hố sâu khủng hoảng hay không. Nhưng nếu lo sợ về điều sẽ xảy ra với doanh nghiệp khi bạn nghỉ ngơi đôi chút –

hoặc buộc phải nghỉ, đó là một dấu hiệu đáng lưu tâm, như một chiếc đèn báo cháy, cho thấy bạn cần phải thiết kế lại tổ chức để nó có thể tự vận hành. Nếu đã có một hệ thống có thể tự vận hành dù có hay không có sự hiện diện bạn, bạn sẽ không bao giờ phải lo lắng mỗi khi nghỉ làm. Tôi nghĩ bạn hiểu điều đó, vì bạn đang đọc cuốn sách này mà. Nhưng bạn không nhận ra là để doanh nghiệp tự vận hành, bạn phải bắt đầu từ chính mình và cách bạn nhìn nhận vai trò của bản thân trong công ty. Bạn phải là người đầu tiên thay đổi nhiệm vụ từ Thực hiện sang Thiết kế.

Như tôi đã nói trong chương trước, hiệu suất chỉ là một cái bẫy bởi suy cho cùng, công việc vẫn phải do bạn tự tay thực hiện. Hầu hết chúng ta đã quen làm mọi việc để con thuyền doanh nghiệp không bị đắm – và tên gọi của hoạt động điều hành ấy là “Thực hiện”. Từ những ngày đầu thành lập, chúng ta không có lựa chọn nào khác ngoài việc tự đảm nhận mọi vai trò. Trong cộng đồng khởi nghiệp, mọi người vẫn đùa với nhau rằng: “Tôi vừa là giám đốc điều hành, vừa là nhân viên dọn vệ sinh kiêm tất cả những vị trí còn lại.” Tôi dám chắc bạn từng nghe câu này rồi. Nhưng đó không phải là phương án hiệu quả để phát triển doanh nghiệp.

Các chủ doanh nghiệp đều thích tự-làm-mọi-việc, và có vẻ như suy nghĩ ấy đã ăn vào máu họ. Chúng ta tự tay làm tất cả từ giai đoạn khởi nghiệp vì buộc phải thế. Chúng ta không có tiền thuê nhân sự và vẫn còn dư dả thời gian. Chúng ta không giỏi tất cả những việc trên (dù vẫn luôn tự thuyết phục rằng mình siêu phàm như thế), nhưng vẫn có thể hoàn thành đủ tốt hầu hết các phần việc. Điều đó có vẻ hợp lý trong thuở đầu khởi nghiệp, nhưng duy trì tình trạng ấy không phải hướng đi bền vững. Vì vậy, chúng ta thuê nhân viên đầu tiên. Dù điều đó làm tăng thêm gánh nặng tài chính<sup>7</sup> nhưng chúng ta thở phào nhẹ nhõm vì không phải tiếp tục làm tất cả với nhịp độ cao như trước. Nhưng trên thực tế, chúng ta vẫn không thoát nổi guồng quay chóng mặt ấy. Dù đã có người trợ giúp – nhân viên chính thức

hoặc hợp đồng, chúng ta rốt cuộc vẫn phải “làm” cả đồng việc vì chúng ta, giống Elise, đều là chiếc đinh chốt trục xe.

*<sup>7</sup> Nghịch lý tài chính của việc tuyển dụng nhân sự rất gian nan đối với các chủ doanh nghiệp nhỏ. Khi thuê một nhân viên, có thể bạn sẽ phải cắt giảm khoản thù lao vốn đã rất hạn hẹp của bản thân. Vì thế, chúng ta trì hoãn tuyển dụng cho đến khi thực sự có thể trả lương cho họ, nhưng đường xa vạn dặm không biết đến khi nào mới tới. Chúng ta bị kẹt cứng, không thể cựa quậy nổi. Làm việc chăm chỉ hơn? Làm gì còn sức mà mài. Thuê thêm người làm? Làm gì có tiền mà trả. Tuy vậy, có một giải pháp mà tôi đã lý giải trong cuốn Dòng tiền gắn liền lợi nhuận. Tôi đã đăng tải một video giải thích chính xác cách xử trí tình huống này. Bạn có thể tìm thấy trên trang [Clockwork.life](http://Clockwork.life). (TG)*

Xây dựng doanh nghiệp tự hành là việc hoàn toàn khả thi. Trên thực tế, việc đó không quá khó. Điểm mấu chốt là bạn phải chuyển từ Thực hiện sang tập trung vào Thiết kế dòng chảy hoạt động cho doanh nghiệp.

## **BỐN CHỮ D ĐỂ XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP TỰ HÀNH**

Có bốn giai đoạn hoạt động hay bốn chữ D mà bạn tham gia vào với tư cách một doanh nhân. Bốn chữ D đó là Doing (Thực hiện), Deciding (Quyết định), Delegating (Ủy quyền) và Designing (Thiết kế). Dù bạn đang tham gia vào cả bốn giai đoạn này dưới các cấp độ khác nhau trong quá trình phát triển doanh nghiệp (hiển nhiên bạn từng dành thời gian để Thiết kế doanh nghiệp trước khi ra mắt) và dù doanh nghiệp của bạn luôn là sự tổng hòa của bốn chữ D, mục tiêu của chúng ta là khiến bạn, chủ doanh nghiệp, Thực hiện ít đi và Thiết kế nhiều hơn.

Hoán đổi từ Thực hiện sang Thiết kế không phải là việc có thể làm khoán theo kiểu “dành nguyên sáng thứ Hai” là được. Việc đó không giống như chiếc công tắc, cứ bật-tắt là xong, mà là cái

van điều tiết. Bạn sẽ tiến dần về phía công việc thiết kế và hành trình này không hề có vạch đích.

**Doing – Thực hiện:** Đây là giai đoạn mà bạn phải tự làm mọi việc. Bạn biết rất rõ và làm (vừa đủ) tốt. Khi bạn là một chủ doanh nghiệp một-thành-viên thì tự làm mọi việc là điều cần thiết. Đây là điểm xuất phát của hầu hết các công ty khởi nghiệp và cũng là nút thắt cổ chai. Trong số 28 triệu doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ, có hơn 22 triệu doanh nghiệp không có nổi một nhân viên<sup>8</sup>. Nói cách khác, chủ doanh nghiệp đang làm mọi việc.

<sup>8</sup> <https://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/09/09/16-surprising-statistics-about-small-businesses/>

**Deciding – Quyết định:** Trong giai đoạn này, bạn giao nhiệm vụ cho những người khác. Đó có thể là nhân viên toàn thời gian hoặc bán thời gian, nhân viên tự do hoặc nhân viên hợp đồng – họ phụ trách chạy việc. Bạn giao việc, họ thực hiện và quay trở lại với các câu hỏi, tìm kiếm sự phê duyệt của bạn, nhờ bạn giải quyết khúc mắc và khơi gợi ý tưởng. Nếu có bất cứ vấn đề gì bất ngờ xảy ra, họ đều tìm đến bạn hỏi xin ý kiến. Khi hoàn thành công việc, hoặc là họ ngồi im chờ đợi hoặc sẽ hỏi bạn: “Tôi phải làm gì tiếp theo đây?”

Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều nhầm lẫn Quyết định với Ủy quyền. Nếu giao nhiệm vụ cho ai đó nhưng vẫn phải trả lời câu hỏi cho đến khi công việc hoàn thành, bạn không Ủy quyền mà vẫn ở giai đoạn Quyết định. Các chủ doanh nghiệp có từ hai đến ba nhân viên thường dành hầu hết thời gian cho giai đoạn này. Nhân viên làm việc, nhưng vì bạn quyết định thay họ, vậy nên bạn không bao giờ có thể phát triển được hơn con số hai đến ba nhân viên. Công việc thường xuyên bị gián đoạn giữa chừng bởi các câu hỏi. Tình hình dần trở nên tồi tệ đến mức bạn phải than trời và quyết định “quay trở lại cái thời tự làm tất cả mọi việc. Bạn vứt bỏ sự trợ giúp, lại đơn thương độc mã một thời gian (bởi thà làm luôn cho xong còn hơn quyết định thay tất cả mọi

người), chỉ có điều chẳng mấy chốc, mọi việc lại ngập ngụa, bạn phải tiếp tục thuê người, rồi sau đó trở lại giai đoạn Quyết định đầy mệt mỏi. Sự nghiệp kinh doanh cứ đảo qua đảo lại giữa giai đoạn tự làm hết và ra quyết định thay nhân viên.

**Delegating – Ủy quyền:** Trong giai đoạn này, bạn đã có thể giao việc cho một nhân viên đồng thời trao quyền ra quyết định thực hiện nhiệm vụ đó cho họ. Người này có toàn quyền quyết định cho đến khi nhiệm vụ hoàn thành. Họ làm việc độc lập. Sau khi Ủy quyền, guồng quay công việc bắt đầu thư thả đôi chút, nhưng điều đó chỉ diễn ra khi bạn Ủy quyền đúng cách. Ban đầu, bạn buộc phải trao cho nhân viên quyền làm chủ một nhiệm vụ – chứ không phải kết quả – bởi mục tiêu ở đây là chuyển trách nhiệm quyết định từ bạn sang họ. Nếu họ bị phạt vì đưa ra quyết định sai lầm, bạn chỉ đang bảo họ quay trở lại tìm bạn khi cần ra quyết định. Ngay cả bạn cũng có lúc mắc sai lầm, vì thế hãy để họ trưởng thành thông qua việc đưa ra những quyết định sai lầm như thế. Giai đoạn Ủy quyền có thể đặc biệt khó khăn đối với các chủ doanh nghiệp, bởi chúng ta có thể làm hoàn hảo mọi việc (trong suy nghĩ) và trở nên bực bội khi nhân viên không mang lại kết quả tương tự. Bạn cần phải vượt qua tư duy chủ nghĩa hoàn hảo này nếu muốn doanh nghiệp có thể tự vận hành thành công.

**Designing – Thiết kế:** Đây là lúc bạn tập trung hiện thực hóa tầm nhìn và tinh chỉnh doanh nghiệp theo hướng hỗ trợ cho tầm nhìn ấy. Doanh nghiệp sẽ tự vận hành theo nhịp điệu của nó. Tuyệt, giờ bạn có thể lên lịch cho chuyến nghỉ dưỡng bốn tuần. (Gắn mục tiêu này lên bảng đi!) Khi đạt đến chế độ này, bạn không chỉ được giải thoát khỏi guồng quay công việc hằng ngày mà còn có thể tận hưởng niềm vui lớn nhất trong công việc. Giờ đây, nhiệm vụ của bạn là quản lý bằng các con số và điều chỉnh dòng chảy kinh doanh mỗi khi có sự vụ bất ngờ xảy ra. Đây là giai đoạn bạn không cần phải làm việc mà chỉ cần quan sát hoạt động (ở mức độ nào tùy vào ý muốn của bạn) và



chỉ làm những việc mà bạn muốn. Đó mới là một cuộc sống tươi đẹp, những người bạn thiện lành của tôi ạ.

## **“THỰC HIỆN” SẼ CHẰNG ĐƯA BẠN ĐẾN ĐÂU**

Vốn từng trải qua hoàn cảnh như bạn, nên tôi có thể hiểu suy nghĩ của bạn lúc này: “Tôi không thể ngừng làm việc. Tôi là người duy nhất hiểu tại sao phải làm việc X, việc Y, việc Z. Nhân viên của mình cũng khá đấy, nhưng họ chỉ có thể làm được việc của họ, còn việc của tôi thì còn lâu họ mới làm được. Tôi tận tụy thế đấy. Tôi chỉ chu vậ đấy. Tôi là người duy nhất có thể làm được những việc mình đang làm. Vậy nên khi có chuyện gì đổ bể thì tất cả đều tại tôi. Tại tôi cả!”

Tôi nói đúng chứ? Tôi nghĩ là đúng đấy. Không khó để đọc được những suy nghĩ trong đầu bạn vì tôi đoán chúng ta không khác nhau là mấy. Tôi cũng phải mất nhiều năm mới có thể ngừng tự kỉ ám thị về khả năng của bản thân và thành thật mà nói, cho đến tận bây giờ tôi vẫn bị thôi thúc phải “tự làm mọi việc”. Suốt hơn 20 năm theo đuổi sự nghiệp kinh doanh, “tự làm tất cả” đã trở thành yêu cầu mà tôi đặt ra cho bản thân. Tôi là một doanh nhân “nghiêm túc”. Tôi làm “tất cả những gì cần làm” để phát triển kinh doanh. Và vì đã thành công, tôi quy những thành quả ấy cho nguyên tắc làm việc “không biết mệt” của mình. Ngay cả khi quản lý gần 30 nhân viên, tôi vẫn tiếp tục “chong đèn thâu đêm”, vẫn tiếp tục làm quá nhiều việc và soi mói quá kỹ bởi “không bao giờ có ai làm được như tôi”. Tôi ước các nhân viên biết “vùng lên” và “hành động như thể họ là chủ”. Nhưng họ không thể. Họ chỉ làm phiên tôi với hàng tá câu hỏi. Các bạn để ý thấy có rất nhiều từ được cho vào ngoặc kép trong đoạn này không? Vì hầu hết những suy nghĩ hồi đó của tôi, như tôi đã nói, đều rất xúc nổi – toàn thứ tào lao.

Một lần nữa xin nhắc lại, là lãnh đạo doanh nghiệp, thời gian của bạn có giá trị nhất nếu được dùng để Thiết kế công việc, chứ không phải là Thực hiện công việc. “Thiết kế công việc” theo ý

tôi là gì? Lấy ví dụ về bóng bầu dục cho dễ hiểu. Đây là câu chuyện giữa ba nhân vật: ông chủ đội bóng, huấn luyện viên và cầu thủ. Cầu thủ được phép đưa ra các quyết định tức thời trên sân bóng, huấn luyện viên vạch ra chiến thuật và sắp đặt vị trí cầu thủ, còn ông chủ thì tạo nên đội bóng. Ông chủ là người đưa ra tầm nhìn cho đội, lựa chọn huấn luyện viên quản lý đội bóng và quan sát xem đội áp dụng chiến thuật vào trận đấu như thế nào. Đối với những người ngoài cuộc, mô tả này khiến họ bối rối. Chủ đội bóng thường là một người giàu có với mái tóc hoa râm ngồi trong khu vực dành cho khách VIP ư? Không đâu, chủ đội bóng là người tính toán làm sao để tối đa hóa từng khía cạnh trong doanh nghiệp: đội bóng, các hợp đồng tài trợ, doanh số bán vé và sản phẩm ăn theo, tiếp thị, ngân sách, v.v.

Là nhà thiết kế, bạn cần phải biết nhìn xa trông rộng. Bạn là chiến lược gia. Bạn đánh giá cơ hội và rủi ro. Liệu tất cả bước đi của bạn đều chuẩn xác? Tất nhiên là không. Nhưng bạn vẫn có thể cân đối hệ quả của từng hành động và điều chỉnh phù hợp. Để trở thành nhà thiết kế chiến lược, bạn phải bước ra khỏi sân bóng và quan sát từ xa.

Mọi doanh nhân đều có xuất phát điểm là một người thực hiện, bởi thực hiện công việc là điều chúng ta giỏi nhất. Vấn đề chỉ nảy sinh khi bạn mắc kẹt trong giai đoạn ấy và bị toàn bộ giai đoạn Thực hiện níu chân, khiến bạn không thể vạch ra tầm nhìn lớn hơn trong hành trình phát triển doanh nghiệp. Thực ra bạn đã quen với công việc Thiết kế từ lâu rồi. Đó chính là công việc bạn yêu thích từ khi bắt đầu – tạo dựng tầm nhìn cho công ty và cân nhắc những bước tiến chiến lược táo bạo nhưng khả thi. Vậy thì đó cũng chính là công việc tiên quyết mà bạn phải thực hiện hiệu quả – điều khiển dòng chảy doanh nghiệp. Khi bạn dành hầu hết thời gian để Thiết kế, công ty chắc chắn sẽ tối ưu được hiệu quả và tiềm năng. Là một nhà thiết kế, bạn dành cho công ty của mình điều tốt nhất – tài năng của bạn, thứ đã thôi thúc bạn khởi sự doanh nghiệp. Nhưng đồng thời bạn cũng phải tách mình ra khỏi các hoạt động thường nhật để doanh

nghiệp có thể hoạt động trơn tru mà không cần có bạn. Mục tiêu là bạn phải thiết kế được một dòng chảy cho doanh nghiệp, định hướng phát triển và đưa ra những quyết định chiến lược để sửa chữa, sửa đổi và/hoặc cải tiến mỗi khi vấn đề nảy sinh.

Ngay cả khi đánh giá cao giá trị của công việc Thiết kế, hầu hết chúng ta vẫn dành quá nhiều thời gian cho Thực hiện. Điều này không chỉ áp dụng cho các chủ doanh nghiệp độc lập (solopreneur), những người chưa giao phó bất cứ việc gì cho bất cứ ai, mà còn cho cả những người lãnh đạo một nhóm gồm 5, 50 hoặc 500 nhân viên. Các chủ doanh nghiệp, nhà quản lý và cấp điều hành đều có thể bị mắc kẹt trong cái bẫy Thực hiện giống như bất cứ chủ doanh nghiệp độc lập nào.

Dù đánh giá cao giá trị của Thiết kế, nhưng hầu hết chúng ta vẫn dành quá nhiều thời gian cho Thực hiện. Điều này không chỉ đúng với các chủ doanh nghiệp độc lập (solopreneur), những người chưa giao phó bất kỳ việc gì cho bất cứ ai, mà còn đúng với cả những người lãnh đạo đội ngũ gồm 5, 50 hoặc 500 nhân viên. Các chủ doanh nghiệp, nhà quản lý và nhà điều hành đều có thể bị mắc kẹt trong cái bẫy Thực hiện giống như bất cứ chủ doanh nghiệp độc lập nào.

Một nghiên cứu năm 2009 của Viện nghiên cứu Max Planck về Sinh học hệ thống ở Tübingen, Đức, đã khẳng định rằng những người cố gắng tìm đường xuyên rừng hay vượt sa mạc mà không có các chỉ dấu thường có xu hướng đi theo vòng tròn. Nhiều người đi theo vòng tròn có đường kính chỉ khoảng 20m mà vẫn nghĩ họ đang đi thẳng. Điều này tương tự như thách thức bịt mắt đi bộ từ đầu này sang đầu kia của sân bóng, nhưng ta chẳng bao giờ làm được.

Các nhà nghiên cứu kết luận rằng khi thiếu các chỉ báo rõ ràng về khoảng cách và phương hướng, chúng ta sẽ liên tục đưa ra hàng loạt điều chỉnh vi mô, những điều chỉnh này khiến bạn lầm tưởng mình đi thẳng nhưng lại luôn lệch về một phía. Sự

thay đổi liên tục về cảm giác “đi thẳng” chính là thứ khiến chúng ta đi thành vòng tròn. Vòng tới, vòng lui rồi cuối cùng kiệt sức, trong khi đang ra chúng ta có thể dễ dàng thoát ra khỏi bụi rậm chỉ với vài bước chân.

Bạn có thể vượt qua xu hướng này nếu có các điểm mốc rõ ràng, và nếu may mắn, được trang bị thêm một chiếc la bàn hay GPS thì thật tuyệt. Một điểm mốc rõ ràng sẽ cho phép chúng ta biết hướng đi và điều chỉnh phương hướng để thẳng tiến tới vị trí đó. Ngay cả khi gặp chướng ngại vật, chúng ta vẫn có thể né tránh chúng bằng cách đi vòng qua hoặc bỏ chạy theo hướng khác, rồi tìm lại điểm mốc và tiếp tục điều chỉnh phương hướng.

Tại sao tôi lại nói những điều này? Vì một doanh nghiệp không dành thời gian xác định xem họ muốn đi tới đâu, tìm đường dẫn tới đó và nhận diện các cột mốc để đảm bảo hành trình tới đích là đường thẳng thì cuộc đời của doanh nghiệp đó cứ mãi xoay vần trong một vòng lẩn quẩn, cố gắng vùng vẫy thoát khỏi Bẫy sinh tồn. Chủ doanh nghiệp và cả đội cứ miệt mài cày cuốc, hy vọng đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước, nhưng vì không có định hướng rõ ràng, tất cả đều cảm thấy chán nản khi cứ mãi quay trở lại điểm xuất phát.

Với vai trò là nhà thiết kế của doanh nghiệp, bạn phải xác định xem công ty sẽ tiến về hướng nào, xác định các cột mốc để biết mình đã tới đâu trên hành trình, trang bị cho bản thân và đồng đội những công cụ (ví dụ như một bảng điều khiển doanh nghiệp có chức năng như GPS) và xây dựng các chiến lược để con đường trở nên an toàn, dễ dàng, nhanh chóng và hiệu quả hơn (chẳng hạn như xây cầu bắc qua sông).

Một doanh nghiệp chỉ có thể đạt được những tiến bộ kỳ tích nhờ một thiết kế vượt trội. Bạn chỉ có thể làm được điều đó nếu dành thời gian cho mục tiêu quan trọng này – Mục tiêu vĩ đại cao cả táo bạo của công ty. Dành thời gian để suy ngẫm về sự ảnh hưởng mà bạn muốn tạo ra cho khách hàng. Dành thời gian để

vạch ra một chiến lược đúng đắn nhằm đạt được sức ảnh hưởng ấy. Dành thời gian để xác định những thước đo đánh giá sự phát triển của công ty và đội ngũ của bạn. Đây là đích đến của doanh nghiệp và bạn phải hướng tâm nhìn tới nó.

Phần tồi tệ nhất của việc đi vòng quanh là gì? Chúng ta không tin là mình đang đi luẩn quẩn dù đã có bằng chứng rõ ràng. Một nhóm nhà khoa học người Đức đã thực hiện một thí nghiệm: Bỏ mặc một nhóm tình nguyện viên giữa sa mạc ở Đức và một nhóm khác ở sa mạc Sahara. Cả hai nhóm đều được gắn thiết bị định vị GPS và nhận được một chỉ dẫn đơn giản: đi thẳng trong vài giờ. Khi Mặt trời hoặc Mặt trăng còn sáng tỏ, cả hai nhóm vẫn đi được quãng đường khá thẳng. Nhưng vào ngày mây mù hoặc đêm không trăng, mọi người lập tức rơi vào vòng lặp luẩn quẩn. Tệ hơn, địa hình còn dẫn đến sự sai lệch trong việc xác định phương hướng, tạo ra hiệu ứng kênh (channeling effect). Con người không thể đi thẳng nếu thiếu chỉ dấu và mỗi khi chướng ngại vật xuất hiện, chúng lại khiến người ta chuyển hướng quay về vị trí cũ.

Cố gắng xây dựng một doanh nghiệp chỉ Thực hiện mà không Thiết kế cũng giống như đi xuyên rừng trong tình trạng bị bịt mắt. Việc bạn cứ mãi đi vòng quanh và không ngừng quay lại đường cũ là điều không thể tránh khỏi. Định hướng cho một tổ chức phát triển cần một nhà thiết kế có tầm nhìn bao quát, trông về dòng chảy thách thức và cơ hội ngay trước mắt và vạch ra một con đường để tiến tới thành công. Và người thiết kế đó không ai khác là chính bạn. Phải, ngay cả khi bạn từng bị xao lãng tầm nhìn, ngay cả khi bạn cảm thấy mình chẳng có nổi một sáng kiến suốt hàng thập kỷ, ngay cả khi bạn tự hỏi không biết mình thực sự đủ năng lực để chèo lái con thuyền này tới bến bờ mới của thành công hay không – bạn cũng vẫn là người giỏi phân việc “thiết kế” này nhất. Bạn có thể làm được!

## **SỰ PHỨC TẠP CỦA ỦY QUYỀN**

Khi lần đầu bạn muốn mở rộng doanh nghiệp, giai đoạn Quyết định ập tới rất nhanh chóng. Quy trình vô cùng đơn giản – tuyển người về và bảo họ phải làm gì. Nhưng để họ làm việc mà không cần hỏi ý kiến của bạn thì sao? Không dễ như thế, chúng ta dường như đang “tự mua dây buộc mình”. Mỗi khi nhân viên có thắc mắc, họ sẽ tìm tới tôi – việc này âu cũng hợp lý. Họ là nhân viên mới và đang học cách làm việc cho đúng – theo đúng ý của tôi. Vì thế, tôi cung cấp câu trả lời rồi “thả” họ đi làm việc của mình. Hơn nữa, với những câu hỏi mà chỉ mình tôi có thể giải đáp, sự tự tôn của tôi lại được dịp “nâng lên” và thỏa mãn với cảm giác mình là người quan trọng. Tôi nói thật đấy. Và tôi nghĩ bạn cũng nên thành thật với bản thân: biết một điều mà những người khác mù tịt là liều thuốc kích thích lòng kiêu hãnh.

Tôi nghĩ sẽ chỉ phải trả lời tất cả câu hỏi của mọi người trong một thời gian ngắn. Họ sẽ dần biết cách thực hiện và hy vọng rằng câu hỏi sẽ ngày một ít đi. Nhưng, kỳ lạ thay, chúng cứ tăng lên mãi. Vấn đề ở chỗ là tôi không nhận ra được điều đó, cho đến khi quá muộn, tôi đã rèn cho họ thói quen tìm câu trả lời từ tôi. Tất cả những gì họ thành thực là hệ thống CaiQuaiGiCungHoi mà tôi đã dạy. Tên đầy đủ là hệ thống Cái quái gì cũng hỏi.

Tôi dám cá là bạn cũng đã lỡ rèn nhóm của mình quen với hệ thống CaiQuaiGiCungHoi như tôi. Và chắc là bạn cũng nắm quá rõ quy trình của nó. Đầu tiên, bạn được trải nghiệm cảm giác phấn khích tột độ khi thuê được một người hỗ trợ, hoặc một nhân viên bán thời gian hay toàn thời gian gì đó. Ngày đầu tiên đi làm, người háo hức và căng thẳng hơn cả, thậm chí còn hơn nhân viên mới, là bạn. Trong những ngày đầu bạn sẽ nghĩ: “Cô nhân viên mới này đỡ mình được bao nhiêu việc. Tại sao mình không tuyển người sớm hơn nhỉ?”

Cô nhân viên mới có hàng trăm câu hỏi, nhưng đó cũng là điều đương nhiên. Thực ra thì đó chính là điều bạn muốn: một người ham học hỏi. Nhưng chỉ vài tuần sau, người mới vẫn cần câu trả

lời cho hàng trăm câu hỏi như thế. Cô ấy hỏi những câu mà đáng ra đến giờ đã phải nắm rõ lời giải rồi. Chuyện gì đang diễn ra thế nhỉ? Thế rồi, vài tuần hoặc vài tháng sau, “cô nhân viên hoàn hảo” trở thành “cô nhân viên phiền toái”. Cô ta hỏi không ngừng. Bạn liên tục bị làm phiền. Đó chính là lúc bạn nhận ra đây chính là một “sản phẩm lỗi” tệ hại. Bạn biết đấy, đây chính là trường hợp “bỏ thì thương mà vương thì tội”, rồi bạn bắt đầu nghĩ: “Thế này thì thà tự làm cho xong.”

Khi trả lời mọi câu hỏi của nhân viên, bạn đã chặn đứng con đường học hỏi của họ. Hãy nhớ lại hồi mới học lái ô tô, bạn chỉ có thể ngộ ra mọi việc bằng cách tự mình điều khiển xe. Phải, bạn đã trải qua khóa học lý thuyết dành cho người mới kéo dài suốt 6 giờ, nơi người ta chỉ cho bạn biết chân ga ở bên phải, chân phanh ở bên trái. Nhưng ngay cả khi đã thuộc nằm lòng, đến khi ngồi trên xe, khả năng cao bạn vẫn nhấn ga quá đà hoặc đạp phanh quá gấp.

Quá trình học hỏi thực sự phải diễn ra thông qua thực hiện. Bạn cần phải trải nghiệm cho đến khi nó hoàn toàn ngấm vào bản năng. Nhân viên của chúng ta cần phải tự rèn thói quen ra quyết định cho đến khi việc ấy thực sự ngấm vào máu thịt của họ. Điều hài hước là, tất nhiên, khi thuê một ai đó làm việc, bạn chủ đích muốn giảm tải công việc của bản thân, nhưng lại cho phép mình đưa ra mọi quyết định thay họ, qua đó vô hình trung, bạn rước thêm việc vào người, còn họ thì không thể phát triển thêm.

Giám sát nhân viên làm việc không giúp tôi bớt việc. Thực tế tôi còn phải làm nhiều việc hơn, vì thường xuyên bị gián đoạn để đưa ra quyết định thay ai đó. Sau đó, khi quay lại công việc dang dở, tôi phải mất một lúc để bắt lại nhịp độ, mà như tất cả chúng ta đều biết, việc ấy vô cùng tốn thời gian. Việc bị phân tâm để ra quyết định thay người khác khiến chính tôi trở nên cực kỳ kém hiệu quả. Công việc của nhân viên thì bị đình trệ trong khi chờ xin ý kiến. Họ thực sự ngừng làm việc cho đến khi tôi đưa ra chỉ

dẫn tiếp theo. Công việc của tôi và cả họ đều bị ngừng trệ! Cố gắng làm việc của mình đồng thời giám sát nhân viên giống như vừa gõ máy tính vừa viết tay vậy. Bạn hãy thử mà xem. Không làm được đâu<sup>9</sup>.

*<sup>9</sup> Nếu bạn muốn chứng minh mình có thể làm được điều này, xin hãy gửi video quay cảnh bạn vừa gõ máy tính vừa viết tay cho tôi. Tôi rất háo hức muốn xem đấy! (TG)*

Trải nghiệm này khiến tôi tin là nếu muốn giảm tải công việc thì phải tuyển thêm người. Cho đến khi tôi vừa phải quyết định thay toàn đội vừa phải cố gắng hoàn thành phần việc của mình vào lúc đêm muộn, sáng sớm tinh mơ hay ngày cuối tuần. Kết quả là công ty của tôi hoạt động ngày càng kém hiệu quả, bởi tất cả các nhân viên đều đang xếp hàng chờ tôi đưa ra quyết định. Thay vì nắm bắt và sử dụng những nguồn lực mạnh nhất mà tôi có – bộ não của họ – thì tất cả lại đang phụ thuộc vào tôi. Và tệ hơn nữa, tôi lại đang trả tiền để họ làm việc đó.

Tôi quyết định trở lại với phương pháp từng hiệu quả – chỉ tôi và mình tôi mà thôi. Tôi sa thải mọi người để hoàn thành mọi việc của mình. Tôi nghĩ như thế sẽ dễ dàng hơn. Tôi đã lãng mạn hóa các ý tưởng về một con sói đơn độc, một chủ doanh nghiệp “làm-tất-ăn-cả”. Tôi quá ảo tưởng; dường như tôi đã quên cái cảm giác phải tự làm mọi việc ra sao. Vòng xoáy lại cuộn cuộn xoay. Việc vật vã đổi qua đổi lại giữa giai đoạn Thực hiện và Quyết định thực ra phổ biến hơn bạn nghĩ. Đó là lý do vì sao mà hầu hết doanh nghiệp không bao giờ có quá một hoặc hai nhân viên.

Trả lời các câu hỏi của nhân viên khiến công việc của tôi đình trệ, nhưng nếu tôi say sưa làm việc của mình thì họ lại phải chờ đợi câu trả lời. Theo như Daniel S. Vacanti, tác giả cuốn Actionable Agile Metrics for Predictability: An Introduction (tạm dịch: Mê cung hành động linh hoạt về dự báo: Nhập môn), hơn 85% thời gian tồn tại của một dự án dành cho việc chờ đợi,



xếp hàng, chờ việc gì đó hoặc chờ ai đó. Thời gian chờ đợi không chỉ vô ích mà còn vô cùng mệt mỏi. Nếu có thể giảm thiểu thời gian chờ, chúng ta sẽ cải thiện được sự tăng trưởng – và cả sự tỉnh táo.

Rất nhiều doanh nghiệp có ít hơn ba nhân viên bị mắc kẹt trong trò chơi chờ đợi và đảo qua đảo lại giữa giai đoạn Thực hiện và Quyết định. Các chủ doanh nghiệp chuyển từ “Tôi phải tự làm tốt” sang “Tôi cần thuê người làm việc này”. Sau đó, họ nhận ra khối lượng công việc vẫn không thuyên giảm, càng lúc càng căng thẳng và “khát tiền” hơn bao giờ hết, cuối cùng họ đi đến kết luận: “Tất cả đều là lũ vô dụng, mình phải sa thải hết và tự làm vậy,” suy nghĩ này đương nhiên sẽ dẫn họ quay trở lại điểm xuất phát: “Trời ơi, không thể cứ thế này mãi được, mình phải tuyển thêm người ngay”. Thế sự lại xoay vần: “Tất cả mọi người trên hành tinh này đều ngu xuẩn như vậy sao?”

Không, nhân viên của bạn không ngu dốt. Chỉ là họ cần bạn phải ngừng Thực hiện và Quyết định để bắt đầu học cách Ủy quyền, không phải chỉ dừng lại ở hành động phân việc, mà thực sự trao quyền ra quyết định.

Khi tôi trò chuyện với Scott Oldford, nhà sáng lập của Công ty Tiếp thị và Công nghệ INFINITUS, anh bảo: “Vấn đề lớn nhất là không ai dạy các chủ doanh nghiệp về tư duy Ủy quyền. Không phải họ không biết cần Ủy quyền mà là không dám buông bỏ. Họ nghĩ, khi cam kết làm việc này, họ cần phải thực hiện nó một cách đúng đắn.”

Scott giải thích rằng Ủy quyền là một quá trình. “Đầu tiên, bạn giao một nhiệm vụ, rồi chỉ định người chịu trách nhiệm, sau đó, yêu cầu họ phụ trách kết quả. Cuối cùng, bạn yêu cầu họ làm chủ toàn bộ đầu ra, tức là tổng hợp kết quả của từng công việc qua thời gian.”

Bạn sẽ đạt được gì nếu nhân viên không tập trung hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể, mà chỉ tập trung đảm bảo đầu ra sản phẩm? Thay đổi hoàn toàn cuộc chơi, có phải vậy không? Chúng ta sẽ bàn cụ thể hơn về việc này ở Chương 4, nhưng tại thời điểm này, hãy để tôi tóm lược ngắn gọn khái niệm Ủy quyền. Hãy tự hỏi: Liệu cuộc sống của bạn có dễ dàng hơn nếu nhân viên được trao quyền quyết định và bạn tin họ sẽ liên tục đưa ra những quyết định mang đến sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp? Liệu cuộc sống của bạn có dễ dàng hơn nếu nhân viên hành động như thể chủ công ty?

Còn gì phải nghĩ nữa? Câu trả lời duy nhất đó là: “Chuẩn không cần chỉnh, Mike! Đời này sẽ chỉ còn là những chuỗi ngày tuyệt diệu!”

Khi kết quả bạn mong muốn cũng chính là kết quả họ mong đợi, đó là lúc bạn nên buông tay và để nhóm của bạn làm việc của họ. Mọi chuyện sẽ ổn cả thôi. Thậm chí rất ổn là đằng khác. Bạn sẽ trở thành cái máy Ủy quyền. Bạn sẽ là Oprah Winfrey của những nhà Ủy quyền: “Anh nhận dự án này! Cô nhận dự án kia! Còn bạn nhận dự án ấy!”

Nếu muốn cứu vớt những ngày thứ Bảy và mở rộng doanh nghiệp, việc để tâm xem mình đang ở giai đoạn nào trong bốn chữ D là yêu cầu tiên quyết. Liệu bạn đã từng ngừng Thực hiện hoàn toàn không? Có lẽ là không – bạn sẽ chỉ làm một phần nào đó công việc hiện tại, để rồi chuyển tiếp sang làm những công việc bạn ưa thích.

Hãy thử nghĩ một chút về Jeff Bezos, vị “phù thủy” đứng sau thành công của Amazon. Vào thứ Năm, ngày 27 tháng 7 năm 2017, các tờ báo đồng loạt đưa tin rằng Jeff Bezos đã chính thức chiếm ngôi vương người giàu nhất hành tinh của Bill Gates. Đó là thời khắc làm chao đảo thị trường chứng khoán, để rồi đến cuối ngày, thị trường lại nghiêng về phía Bill Gates và ông ấy lại một lần nữa trở về với vị trí cũ<sup>10</sup>. Cứ chọn bất kỳ doanh nghiệp

nào khác mà bạn muốn để so sánh. Cả Gates và Bezos đều tập trung năng lượng của họ vào giai đoạn Thiết kế, rồi để nhân viên tự bơi. Nhưng ngay cả trong thời điểm hiện tại, vẫn có lúc họ nhúng tay thực hiện. Bạn có thể mang đồng xu cuối cùng trong túi ra để cược rằng khi cần đàm phán với một đối tác quan trọng, Bill Gates sẽ vẫn tham gia. Khi Amazon tung ra một sản phẩm mang tính đột phá, không chỉ nhóm thiết kế thử nghiệm các sản phẩm mẫu mà chính Bezos cũng sẽ tự thử nghiệm chúng. Giai đoạn Thực hiện không bao giờ biến mất đối với một doanh nhân; nó chỉ đơn giản là chiếm ít thời gian của họ hơn mà thôi.

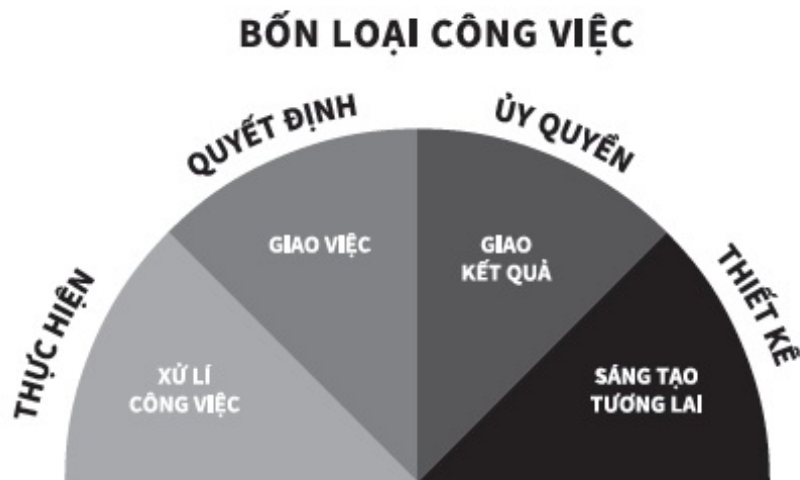
*<sup>10</sup> Vài ngày sau thông tin Jeff Bezos chiếm ngôi vị người giàu nhất hành tinh, dù chỉ trong chốc lát, với tổng tài sản trị giá hơn 90 tỷ đô-la Mỹ, CEO của Quỹ Hermitage Capital Management – Bill Browder, đã tuyên bố Tổng thống Nga Vladimir Putin thực ra mới là người giàu nhất thế giới với tổng giá trị tài sản ước chừng trên 200 tỉ đô-la Mỹ. Trong khi Gates và Bezos chỉ mới đang mấp mé ở mốc 90 tỷ đô-la thì trên sàn đấu lừng lững xuất hiện một quái vật tiền tệ và hạ gục mọi đối thủ. Tuy nhiên, trong cuốn sách này, tôi sẽ không lấy Putin làm ví dụ minh họa cho cách vận hành một doanh nghiệp. (TG)*

Quyết định mọi việc nhỏ nhất – hãy “đá” giai đoạn đó ra khỏi cuộc chơi thôi. Không bao giờ bạn có thể dừng hoàn toàn giai đoạn Quyết định; mà chỉ dịch chuyển từ việc đưa ra những quyết định nhỏ nhất sang đưa ra những quyết định quan trọng bởi những người mà bạn Ủy quyền đã ngày một tự tin hơn khi tự đưa ra quyết định. Trong giai đoạn Ủy quyền, vì doanh nghiệp vẫn còn đang phát triển và thay đổi, bạn sẽ phải dành một phần thời gian cho giai đoạn này. Bạn sẽ Ủy quyền cho đến khi thuê được một người đại diện, người này có nhiệm vụ chính là tiếp tục trao quyền cho nhóm làm việc trực tiếp thay bạn, để bạn yên tâm với công việc Thiết kế. Hãy luôn nhớ: Đây không phải công tác chuyển đổi mà là van điều tiết. Mục tiêu cần đạt được là dành phần lớn thời gian để điều tiết dòng chảy công việc

và thiết kế tương lai cho công ty của bạn. Nếu muốn doanh nghiệp vận hành trơn tru như động cơ đồng hồ, như Gates và Bezos đã làm, bạn buộc phải tập trung phần lớn nỗ lực để trở thành một nhà thiết kế.

## MÔ HÌNH 4D – CHỈ TIÊU PHẦN TRĂM

Nếu muốn cải thiện hình thể, doanh nghiệp hay bất cứ thứ gì, bạn cần biết mình chủ định đạt được điều gì và vị trí hiện tại của bạn. Đặt ra mục tiêu giảm 45kg trong khi bạn nặng 70kg không phải là một ý hay. Mọi sự sẽ sáng tỏ nếu bạn biết mục tiêu lý tưởng và vị trí bắt đầu. Đây chính là điều mà chúng ta sẽ cùng nhau thực hiện trong bước tiếp theo.



HÌNH 2

Đó là bốn loại hình công việc mà mọi người thực hiện để phục vụ doanh nghiệp. Mỗi người trong tổ chức hoặc là đang Thực hiện một công việc, hoặc là Quyết định thay cho người khác, Giao quyền cho người khác hoặc Thiết kế công việc. Như đã đề cập ở phần trước, tôi gọi đó là Mô hình 4D.

Mô hình 4D vốn đã được thực hiện trong doanh nghiệp của bạn và mọi tổ chức trên hành tinh này. Mô hình này luôn đúng, ngay

cả khi doanh nghiệp chỉ có một người, 100 người hoặc bất cứ con số nào. Từ một thực tập sinh cho tới thành viên hội đồng quản trị, từ cán bộ cấp cao cho đến người dân bình thường trên phố, tất cả mọi người đều đang làm việc theo Mô hình 4D.

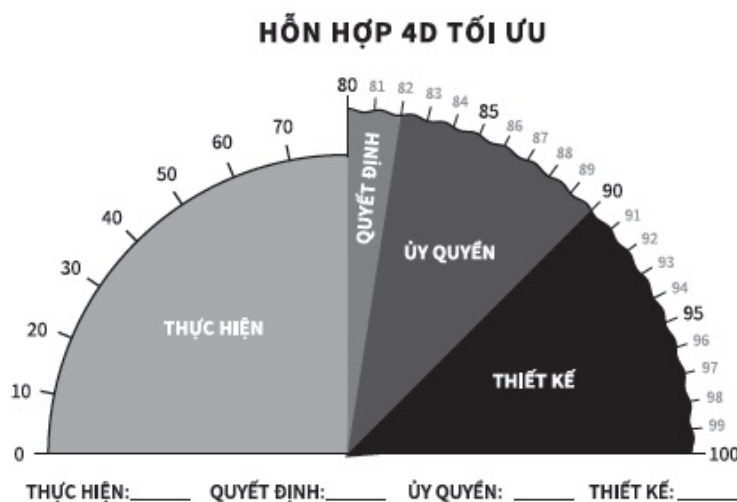
Mỗi cá nhân trong tổ chức cũng thực hành Mô hình 4D Hỗn hợp theo cách riêng của họ, dù bạn có thể không (hoặc chưa) chỉ đạo điều đó. Một số người có thể liên tục xử lý công việc ở phần Thực hiện. Một số người khác có thể đang Quyết định xem những người khác phải làm gì trong khi vẫn Thực hiện công việc của 10 người, và nếu có vài phút rảnh rỗi, họ sẽ cố gắng Thiết kế chiến lược dài hạn nào đó. Nghe quen thuộc phải không?

Dần dà, Mô hình 4D của từng người trong nhóm sẽ gộp lại thành Mô hình 4D Hỗn hợp của toàn doanh nghiệp. Nếu bạn là một chủ doanh nghiệp một thành viên, thì Mô hình 4D Hỗn hợp của bạn chính là Mô hình 4D Hỗn hợp của công ty. Nếu công ty có nhiều nhân viên, sự tổng hợp các Mô hình 4D của các nhân viên chính là Mô hình 4D Hỗn hợp của cả công ty.

Tỷ lệ Hỗn hợp 4D lý tưởng là 80% (Thực hiện), 2% (Quyết định), 8% (Ủy quyền) và 10% (Thiết kế) (Hình 3). Tại sao một doanh nghiệp lại phải dành rất nhiều thời gian cho hạng mục Thực hiện? Bởi các doanh nghiệp cần sản xuất thứ mà khách hàng mong muốn và tạo ra giá trị trên thị trường; nhờ đó thu về lợi nhuận. Tỷ lệ 20% còn lại trong Hỗn hợp 4D lý tưởng sẽ chia đều cho quản lý và định hướng doanh nghiệp. Để có thể thiết kế một công ty tự vận hành, bạn cần làm chủ hỗn hợp ấy. Đơn giản là bạn cần phải biết Hỗn hợp 4D của công ty là gì khi so sánh với Hỗn hợp 4D tối ưu, từ đó sử dụng chiến lược Đồng hồ tự động để tiếp tục tối ưu hóa hoạt động kinh doanh.

Đây là điểm tối quan trọng và hữu ích: Việc phân tích tỷ lệ tối ưu có thể vô cùng mệt mỏi và tốn thời gian. Vì hoạt động kinh doanh luôn vận động nên việc liên tục tuân theo đúng tỷ lệ này đôi lúc thực sự bất khả thi. Vì vậy, bạn cần tập trung nhiều nhất

vào 80% thời gian Thực hiện. Liệu công ty bạn có dành phần lớn thời gian để phục vụ khách hàng (tức 80% thời gian cho Thực hiện) không? Nếu đang dành tới 95% thời gian cho Thực hiện, bạn sẽ không có đủ thời gian để Thiết kế cũng như làm các phần việc khác, vì rõ ràng bạn chỉ còn 5% thời gian cho các chữ D còn lại. Nếu chỉ dành 60% thời gian cho Thực hiện, nghĩa là bạn đang gặp rắc rối to, vì doanh nghiệp không dành đủ thời gian cần thiết để hoàn thành công việc. Vì vậy, chỉ cần kiểm soát khâu Thực hiện và hướng tới mục tiêu tăng lên 80% thì ba chữ D còn lại sẽ tự động khớp đúng chỗ. Tập trung sử dụng càng nhiều thời gian trong số 20% thời gian còn lại để Thiết kế, thì Ủy quyền và Quyết định sẽ tự khắc về đúng chỗ, miễn là bạn cam kết tin tưởng, trao cho nhân viên quyền làm chủ phần việc của họ.



HÌNH 3

(Ghi chú: Các giá lượng của biểu đồ được vẽ không cân bằng để tiện cho bạn đọc theo dõi)

Giờ thì bạn đã biết mô hình hỗn hợp tối ưu là gì, tiếp theo hãy tìm hiểu xem doanh nghiệp của bạn đang ở đâu lúc này. Chúng ta cần đánh giá cách sử dụng thời gian của tất cả mọi người trong tổ chức, nhưng vì bạn đang đọc cuốn sách này và khả năng cao là bạn đang tập trung vào VOC (tôi sẽ nói kỹ hơn ở phần sau) nên chúng ta cần phân tích Hỗn hợp 4D của bạn trước. Dù bạn có bao nhiêu nhân viên đi nữa, quan trọng là bạn

phải hiểu quá trình này và điều gì thể hiện qua Hỗn hợp 4D của bạn. Quá trình này sẽ giúp bạn hiểu được cách đánh giá Hỗn hợp 4D của công ty.

Hãy xem xét năm ngày làm việc gần đây nhất. Nếu bạn có lịch làm việc cố định hoặc hệ thống kiểm soát công việc, việc này hẳn sẽ tương đối dễ dàng. Cố gắng nhớ lại và viết ra những nhiệm vụ và hành động của bạn trong những ngày cần đánh giá.

**BẢNG PHÂN TÍCH THỜI GIAN**

NGÀY	HOẠT ĐỘNG	BẮT ĐẦU	KẾT THÚC	TỔNG THỜI GIAN	LOẠI CÔNG VIỆC
					THỰC HIỆN   QUYẾT ĐỊNH   ỦY QUYỀN   THIẾT KẾ
					THỰC HIỆN   QUYẾT ĐỊNH   ỦY QUYỀN   THIẾT KẾ
					THỰC HIỆN   QUYẾT ĐỊNH   ỦY QUYỀN   THIẾT KẾ
					THỰC HIỆN   QUYẾT ĐỊNH   ỦY QUYỀN   THIẾT KẾ
					THỰC HIỆN   QUYẾT ĐỊNH   ỦY QUYỀN   THIẾT KẾ
					THỰC HIỆN   QUYẾT ĐỊNH   ỦY QUYỀN   THIẾT KẾ
					THỰC HIỆN   QUYẾT ĐỊNH   ỦY QUYỀN   THIẾT KẾ
<b>TỔNG THỜI GIAN</b>		THỰC HIỆN: _____	QUYẾT ĐỊNH: _____	ỦY QUYỀN: _____	THIẾT KẾ: _____

HÌNH 4

Chuẩn bị một tờ giấy trắng, kẻ sáu cột với các tiêu đề lần lượt là Ngày, Hoạt động, Bắt đầu, Kết thúc, Tổng thời gian và Loại công việc (tôi đã tạo sẵn biểu mẫu để bạn có thể tải về trên trang Clockwork.life). Đây gọi là Bảng phân tích thời gian.

Điền thông tin vào bảng trên theo từng nhiệm vụ hoặc hành động bạn đã thực hiện trong ngày, ở cả năm ngày được đánh giá. Để quá trình này dễ dàng nhất có thể, hãy cố gắng điền trọn vẹn thông tin theo từng ngày, sau đó lặp lại với các ngày tiếp theo.

Trong cột Ngày, hãy điền ngày diễn ra hoạt động.

Trong cột Hoạt động, hãy mô tả về nhiệm vụ hoặc hành động mà bạn đã thực hiện.

Trong cột Bắt đầu và Kết thúc, hãy điền cụ thể thời gian bắt đầu và kết thúc nhiệm vụ. (Điều này sẽ chỉ cần thiết nếu thực hiện Phân tích thời gian hoạt động. Vậy nên, bạn có thể bỏ qua và chỉ cần điền Tổng thời gian của từng hoạt động.)

Trong bước cuối cùng, hãy phân loại nhiệm vụ đó vào cột Thực hiện, Quyết định, Phân quyền Ủy quyền hay Thiết kế. Nếu sử dụng bảng biểu tải về từ trang Clockwork.life, bạn chỉ cần khoanh tròn vào danh mục phù hợp.

Nếu không có sổ tay theo dõi thời gian hoạt động và không thể nhớ mình đã làm những gì trong năm ngày trước đó, bạn chỉ cần điền vào Bảng phân tích thời gian các hoạt động sẽ diễn ra trong vòng năm ngày sắp tới. Một khi tìm hiểu sâu về chiến lược Đồng hồ tự động và phổ biến nó cho nhân viên cũng như đồng nghiệp của mình, Bảng phân tích thời gian sẽ là phương án tiếp cận chuẩn xác nhất. Trong quá trình thực hiện, bạn có thể ghi lại hoạt động ngay trước khi thực hiện để đảm bảo không bỏ sót bất cứ điều gì.

## **PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG**

Chuẩn bị sẵn tinh thần nhé – tôi chuẩn bị bung ra đây hàng đống các con số. Cũng giống cô bé Dorothy trong Phù thủy Xứ Oz, có thể bạn cũng chẳng thích thú với việc đi xuyên rừng để tới Thành phố Lục Bảo. Chuyện ấy thật sự đáng sợ với cô bé. Còn với bạn, việc phân tích thật nhàm chán, thậm chí hãi hùng. Nhưng hãy cố lên bởi bạn cần thông tin này nếu muốn đi tới đích.

Tạo Bảng phân tích thời gian hoạt động đã mô tả trong bước 1 ở trên.

Trong một ngày làm việc, hãy điền thời gian và hoạt động kèm thời điểm bắt đầu thực hiện. Sau đó bắt tay thực hiện công việc ấy. Khi chuyển qua làm việc khác – tính cả việc bị phân tán bởi một câu hỏi từ đồng nghiệp, trả lời một e-mail khẩn cấp hoặc ra



ngoài ăn trưa – hãy điền thời gian hoàn thành vào phần việc hiện tại (ngay cả khi bạn chỉ dừng tay trong chốc lát). Sau khi hoàn thành hoạt động đó, hãy điền ngay thời điểm kết thúc. Làm tương tự với nhiệm vụ tiếp theo. Lặp lại quá trình trong suốt cả ngày làm việc.

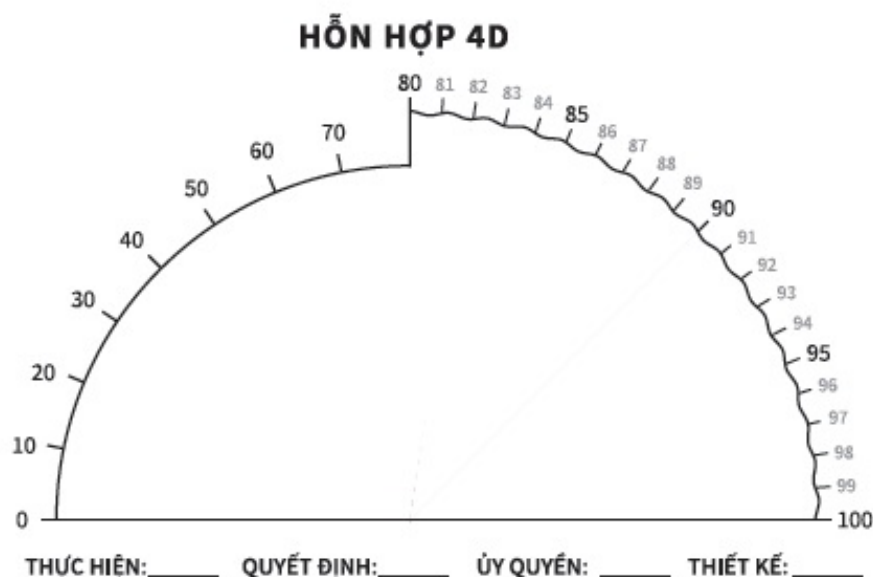
Khi kết thúc ngày làm việc, hãy đảm bảo rằng mọi mục việc đều đã được hoàn thành, mọi thông tin được ghi đầy đủ. Sau đó hãy xem xét từng nhiệm vụ trong ngày và đánh dấu loại công việc trên bảng phân tích: Thực hiện, Quyết định, Ủy quyền hay Thiết kế. Mỗi nhiệm vụ chỉ được phân loại vào một mục duy nhất. Nếu không chắc chắn, hãy chọn cấp độ thấp nhất trong những cấp độ đang dẫn đo (Thực hiện là cấp độ thấp nhất và Thiết kế là cấp độ cao nhất). Tôi biết việc này rất mệt mỏi, song nó lại tiết lộ rất nhiều điều (bạn có thể sẽ ngạc nhiên khi phát hiện ra khoảng trống chí mạng giữa tưởng tượng và hiện thực), và đó là bước đi tiên quyết giúp doanh nghiệp tự vận hành. Bạn cần phải biết rõ mình đang ở đâu, ngay lúc này, để từ đó có thể di chuyển tới đích.

Sau khi hoàn thành Bảng phân tích thời gian cho năm ngày làm việc, hãy cộng tổng số thời gian bạn dành cho hạng mục Thực hiện. Tiếp đến là hạng mục Quyết định. Rồi Ủy quyền. Và cuối cùng là hạng mục Thiết kế. Cộng tổng số thời gian và lưu lại bảng này để phân tích sau.

Với các con số tổng cho từng chữ D, hãy lập biểu đồ đánh giá (hoặc điền các con số vào biểu đồ như tôi đã tạo sẵn dưới đây hoặc tải về từ trang [Clockwork.life](http://Clockwork.life)) để phát hiện Hỗn hợp 4D của bạn. Tính toán tỷ lệ phần trăm của mỗi hạng mục D bằng cách chia cho tổng số thời gian dành cho cả 4D. Ví dụ, nếu bạn dành 45 giờ để Thực hiện, 14 giờ để Quyết định, 1 giờ để Ủy quyền và 0 giờ để Thiết kế thì tổng thời gian 4D của bạn là (45+14+1+0), tương đương với 60 giờ. Để tính tỷ lệ phần trăm của Thực hiện, lấy 45 chia cho 60, ta được 0,75, tức là 75%. Tương tự, Quyết định là 23%, Ủy quyền là 2% (làm tròn cho cả

hai trường hợp) và Thiết kế là 0%. Sau đó, bạn hãy điền con số này vào chỗ trống tương ứng.

Bước cuối cùng là phân tích, hãy vẽ theo đúng tỷ lệ vào biểu đồ “hình quạt” mà mỗi chữ D đại diện. Biểu đồ sẽ cho thấy sự phân bổ thời gian cho các loại công việc (bốn chữ D). Bạn cũng có thể tải biểu đồ này từ trang web [Clockwork.life](http://Clockwork.life).



HÌNH 5

Dù đây đều là những công việc cần thiết, nhưng rất nhiều doanh nghiệp đang phân bổ thời gian và nguồn lực không cân bằng. Chúng ta sẽ xem xét tổng thể sau. Giờ hãy xem bạn đang đứng ở vị trí nào. Xin nhắc lại, nếu bạn là một chủ doanh nghiệp độc lập hoặc chủ một doanh nghiệp nhỏ với tối đa 5 nhân viên, thì hoặc bạn chính là doanh nghiệp, hoặc là một phần trọng yếu trong Hỗn hợp 4D của doanh nghiệp.

Dù đây đều là những công việc cần thiết, nhưng rất nhiều doanh nghiệp đang phân bổ thời gian và nguồn lực không cân bằng. Chúng ta sẽ xem xét tổng thể sau. Giờ hãy xem bạn đang đứng ở vị trí nào. Xin nhắc lại, nếu bạn là một chủ doanh nghiệp

độc lập hoặc chủ một doanh nghiệp nhỏ với tối đa 5 nhân viên, thì hoặc bạn chính là doanh nghiệp, hoặc là một phần trọng yếu trong Hỗn hợp 4D của doanh nghiệp.

Cảnh báo! Ở đây chúng ta chỉ phân tích năm ngày làm việc, nhưng đôi khi bạn sẽ phải phân tích một tuần làm việc, như trong khoảng thời gian xây dựng hoạt động hằng quý chẳng hạn. Tôi đã mô tả chi tiết chiến lược này trong cuốn sách *The Toilet Paper Entrepreneur* (Khởi nghiệp từ khốn khó<sup>11</sup>), nhưng điểm cốt lõi tựu trung lại chỉ là: xây dựng chiến lược là công việc mang tính nguyên tắc mà bạn phải thực hiện hằng quý. Tại đây, bạn đánh giá thị trường và mức độ ảnh hưởng của nó đối với các sứ mệnh bao trùm của công ty, rồi điều chỉnh chiến lược kinh doanh sao cho phù hợp với Mục tiêu vĩ đại cao cả táo bạo.

*<sup>11</sup> Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2020.*

Nếu bạn lập bảng phân tích thời gian vào đúng thời điểm xây dựng chiến lược, bản phân tích ấy sẽ không mang tính đại diện. Nhưng bạn là người biết rõ nhất một ngày bình thường là như thế nào, bởi về cơ bản, bạn “ăn ở công ty, ngủ ở công ty”. Vì thế bạn được phép quay trở lại bước 1 và ghi lại một tuần làm việc bình thường.

Tất nhiên, Hỗn hợp 4D tối ưu hiệu quả đối với cả những công ty lớn. Ví dụ, nếu bạn có hai nhân viên (tính cả bạn), tỷ lệ thời gian trung bình của hai người dành cho mỗi chữ D chính là tỷ lệ thời gian của công ty. Vì thế nếu 4D của bạn gồm 50% Thực hiện, 0% Quyết định, 0% Ủy quyền và 50% Thiết kế, còn nhân viên dành 80% thời gian cho Thực hiện, 20% cho Quyết định, 0% cho Ủy quyền và 0% cho Thiết kế thì con số trung bình ở mỗi hạng mục sẽ cho bạn biết tỷ lệ thời gian của công ty cho từng hạng mục.

(Ghi chú: Tôi biết, có thể bạn dành tới 70 giờ/tuần để làm việc trong khi nhân viên của bạn chỉ làm việc 40 giờ/tuần, do đó bạn

nên đặt tỷ trọng lớn hơn vào phần của mình. Nhưng tiết tiết đó không liên quan mấy đến kết quả cuối cùng, vì thế đừng “quá chi tiết”. Hơn nữa, mục tiêu của chúng ta là giảm thiểu thời gian làm việc của bạn từ 70 giờ trở xuống. Bạn nhớ chứ?)

Trong ví dụ này, tỷ lệ của công ty là 65% Thực hiện (trung bình cộng của 50% và 80%), 10% Quyết định (trung bình cộng của 0% và 20%), 0% Ủy quyền (trung bình cộng của 0% và 0%) và 25% Thiết kế (trung bình cộng của 50% và 0%). Vậy là doanh nghiệp này có tỷ lệ Hỗn hợp 4D là 65/10/0/25. So sánh với tỷ lệ tối ưu của Hỗn hợp 4D là 80/2/8/10, chúng ta có thể thấy cần phải đẩy mạnh Thực hiện (làm nhiều việc hơn) và giảm tỷ lệ Quyết định thay người khác xuống (có thể do thuê ngoài và bỏ ra quá nhiều thời gian hướng dẫn). Không có hoạt động Ủy quyền nào diễn ra, dù chúng ta cần sử dụng khoảng 8% thời gian để trao quyền cho người khác, thúc đẩy họ đạt được kết quả. 25% thời gian dành cho việc Thiết kế (tầm nhìn tương lai) của doanh nghiệp này là quá nhiều (trong khi đáng lẽ chỉ nên dừng ở mức 10%).

Nếu bạn làm chủ một công ty lớn với hàng tá, hàng trăm hoặc hàng nghìn nhân viên, bạn vẫn có thể thực hành bài tập này với tất cả mọi người. Nhưng hãy thực hành theo nhóm, theo phòng ban hoặc theo nhiệm vụ. Ví dụ, giả sử bạn có 200 nhân viên và phòng kế toán của bạn có 10 người. Hãy yêu cầu mỗi người trong phòng kế toán làm một bản phân tích Hỗn hợp 4D, sau đó tính tỷ lệ trung bình. Giờ thì bạn đã có dữ liệu của phòng Kế toán. Làm tương tự với các phòng ban khác. Sau đó tính trung bình tỷ lệ Hỗn hợp 4D của tất cả, từ đây bạn sẽ có được tỷ lệ Hỗn hợp 4D của cả công ty.

## **BẮT ĐẦU VỚI 1%**

Tôi nghĩ sự thay đổi mà tôi đề xuất có thể khiến các bạn choáng váng, đặc biệt là tại thời điểm này, khi bạn chưa hình dung ra cách thu xếp chút thời gian trống cho Thiết kế. Đó là lý do tại

sao, lúc mới bắt đầu, tôi đã đề nghị bạn dành ra chỉ 1% thời gian cho Thiết kế. Nếu bạn đang làm việc 40 giờ một tuần, hãy dành ra khoảng 30 phút. Nếu làm việc 60 giờ một tuần, thì thời gian dành cho Thiết kế là khoảng 1 giờ. Bạn không cần phải dành riêng 1 giờ liên tục mà hoàn toàn có thể chia nhỏ khoảng thời gian đó.

Với chỉ 1% thời gian Thiết kế, bạn có thể tập trung tối ưu hóa Hỗn hợp 4D của công ty cùng các chiến lược khác để tái tổ chức doanh nghiệp. Bạn biết mình còn có thể làm gì không? Cuối cùng thì bạn cũng chạm vào ngăn tủ đựng những ý tưởng mà “một ngày nào đó sẽ thực hiện”. Những bài báo về xu hướng phát triển của ngành, những công nghệ mới bạn muốn tìm hiểu, những video đào tạo mà bạn đã mua nhưng vẫn chưa có thời gian xem – bạn hoàn toàn có thể dành một phần trong quỹ thời gian 1% để thực hiện những nghiên cứu quan trọng ấy. Ngay cả khi chỉ có 30 phút mỗi tuần, bạn vẫn đủ thời gian để thực hiện một trong số những phân tích quan trọng nhất: tìm hiểu xem việc gì đang hoạt động tốt và tìm cách tăng cường hiệu quả; đồng thời xem việc gì không mang lại hiệu quả và tìm cách loại bỏ những việc tương tự.

Một khi đã tạo được thói quen dành riêng một quỹ thời gian, bạn sẽ ngày càng thoải mái hơn với việc này – và sử dụng quỹ thời gian ấy càng hiệu quả hơn. Bạn sẽ bắt đầu có cái nhìn khác đi về doanh nghiệp và nhận thấy những thay đổi trong doanh nghiệp sau khi ứng dụng một vài ý tưởng và chiến lược nảy sinh trong thời gian Thiết kế. Một khi đã quen với việc dành thời gian Thiết kế, bạn sẽ muốn có nhiều thời gian hơn để làm việc đó.

## **PHẢI, BẠN CÓ THỂ BIẾN BẤT CỨ DOANH NGHIỆP NÀO TRỞ THÀNH ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG**

Nếu là một nhà khởi nghiệp sáng tạo, hoặc một chủ doanh nghiệp với bộ kỹ năng đặc biệt mà cả doanh nghiệp phải phụ thuộc vào nó, bạn chuyên thời gian Thực hiện sang Thiết kế

bằng cách nào? Thỉnh thoảng tôi cũng nhận được câu hỏi này. Điều quan trọng phải nhớ rằng Thực hiện, Quyết định và thậm chí cả Ủy quyền là những thứ duy trì hoạt động cho doanh nghiệp còn Thiết kế thì nâng tầm doanh nghiệp. Ngay cả với ngành đặc thù và độc lập như hội họa, bạn cũng vẫn có thể trở thành nhà thiết kế cho doanh nghiệp. Không tin ư? Hãy để Peter giải thích cho bạn.

Peter Lely, họa sĩ người Đức thế kỉ XVII, chắc chắn không phải là nghệ sĩ đầu tiên hệ thống hóa nghệ thuật của mình, nhưng ông gây tranh cãi khi được coi là người đầu tiên biến doanh nghiệp trở thành chiếc đồng hồ cúc cu. Lely thiên về trường phái tranh Baroque, vốn được ưa chuộng vào thời kỳ ấy. Ông chuyển đến London và nhanh chóng trở thành một trong những họa sĩ chân dung được săn đón nhất, sau đó trở thành họa sĩ hoàng gia. Ông nổi tiếng với loạt 10 bức họa “Windsor Beauties”, vẫn được trang trọng treo trong Cung điện Windsor đến tận ngày nay.

Khi nhu cầu tăng cao, Lely quyết định mở một xưởng vẽ và đào tạo các họa sĩ khác hỗ trợ ông hoàn thiện các bức tranh của mình. Không chỉ với một vài trợ lý mà ông còn xây dựng cả một hệ thống đồ sộ cho phép ông được làm công việc đã giúp mình thành danh – vẽ khuôn mặt, phần còn lại ông để trợ lý thực hiện. Nếu Lely tự hoàn thiện tất cả các bức chân dung từ đầu tới cuối, bao gồm cả trang phục, đồ vật xung quanh, chắc hẳn ông không thể dành phần lớn thời gian làm phần việc tuyệt kỹ của mình, tức là lột tả thần thái của khuôn mặt. Nếu mãi mê làm từng giai đoạn Thực hiện, Thiết kế và Ủy quyền, cách duy nhất mà ông có thể gánh vác hết khối lượng công việc đó là “nai lưng” làm việc cực nhọc hơn nữa.

Vì thế, ông đã chuyển ngay sang giai đoạn Thiết kế (nhưng không hoàn toàn bỏ mặc các giai đoạn khác), Lely phác họa một bộ các tư thế và đánh số cho chúng. Ông thường sử dụng cùng một kiểu trang phục và các đồ phụ kiện đi kèm. Sau khi hoàn thành khuôn mặt của nhân vật, họa sĩ trưởng trong xưởng sẽ

giao cho một người trong nhóm vẽ nốt phần còn lại theo tạo hình có sẵn. Rõ ràng, Lely chính là Cha đỡ đầu của loại hình vẽ tranh đánh số.

Hoạt động kinh doanh trở nên phát đạt bởi ông cung cấp một và chỉ một thứ mà khách hàng mong đợi nhất: khả năng nắm bắt thần thái khuôn mặt tài tình. Phần còn lại – phối cảnh, màu sắc trang phục, phụ kiện – đều không quá quan trọng. Nhờ tập trung toàn bộ thời gian Thực hiện của mình vào việc lột tả thần thái khuôn mặt và Ủy quyền các hạng mục còn lại, ông đã cho ra đời hàng nghìn bức chân dung trong suốt cuộc đời của mình, trong khi các họa sĩ cùng thời khác, nếu may mắn cũng chỉ có thể hoàn thành được trăm bức.

Cho nên nếu lần tới khi bạn định nói “công việc kinh doanh của tôi không thể vận hành suôn sẻ” hay “tôi cần phải làm mọi việc” thì hãy dừng lại một chút. Bạn đang tự lừa mình dối người. Việc kinh doanh của bạn hoàn toàn có thể tự vận hành. Nếu một họa sĩ cổ xưa có thể làm được, hà cớ gì bạn lại không thể.

Trong suốt một thời gian khá dài, tôi thường cảm thấy ganh tị mỗi khi nghĩ đến chuyện người khác cũng có thể làm phần việc chủ chốt của mình, hoặc ước ai đó có thể làm được toàn bộ công việc. Kẻ thù của tôi chính là cái tôi kiêu ngạo của bản thân. Tôi nghĩ mình là người thông minh nhất trong công ty – ít nhất là khi bàn về công việc của mình. Nhưng tất cả đều đã thay đổi khi bạn tôi, Mike Agugliaro, cho tôi thấy sự thay đổi đơn giản của anh ấy và các đồng sự. Mike và đối tác kinh doanh, Rob Zadotti đã cùng nhau gây dựng một công ty thông tắc bồn cầu, hút bể phốt, từ hồi cả hai còn chạy quanh thành phố trên chiếc xe bán tải cũ mèm, cho đến khi nó trở thành một công ty cung cấp dịch vụ gia đình trị giá 30 tỷ đô-la. Mike đã chuyển đổi từ Thực hiện sang Thiết kế cho một doanh nghiệp tầm cỡ quốc tế bằng cách nào? Họ đã làm được điều đó bằng cách thay đổi một câu hỏi duy nhất. Họ bỏ qua câu hỏi: “Làm thế nào để thực hiện được công việc này?”, thay vào đó, họ hỏi: “Người nào có thể làm công

việc này?” Thay đổi góc nhìn đã giúp họ tìm ra câu trả lời, biến mình từ những người thực hiện trở thành nhà thiết kế kinh doanh. Do đó, để trở thành nhà thiết kế kinh doanh, bạn phải dừng việc tự hỏi “làm thế nào” để thay bằng “người nào”. Chỉ một câu hỏi thôi: “Ai sẽ thực hiện công việc này?” sẽ cho bạn thấy một công ty hoàn toàn đủ khả năng bước vào giai đoạn thiết kế.

Có quá nhiều chủ doanh nghiệp đã gặp tôi và chia sẻ: “Doanh nghiệp của tôi quá đặc thù. Không thể tự động hóa được.” Rất xin lỗi các bạn khi nói thẳng, chúng còn lâu mới đặc biệt đến thế. Đúng là những việc ấy có vài điểm đặc biệt, nhưng 90% công việc của họ cũng giống như của tất cả những người khác. Doanh nghiệp của tôi cũng thế. Bạn cũng chẳng khác gì.

Chỉ có vài doanh nghiệp trên thế giới này độc đáo mà thôi. Khi họ thực sự đặc biệt (và thành công), tất cả mọi người sẽ nhào vào sao chép mô hình ấy. Và thế là tạm biệt trạng thái độc nhất! Thôi nào, bạn đừng buồn. Mẹ của bạn nói đúng, bạn đặc biệt, khác biệt và duy nhất. Tôi chỉ muốn nói, nền tảng căn bản trong kinh doanh đúng với mọi doanh nghiệp. Vì bạn đang đọc cuốn sách này, tôi sẽ giả định rằng ít nhất thì bạn cũng sẵn lòng gạt sự tự ái sang một bên và cố gắng vận hành doanh nghiệp theo chiến lược Đồng hồ tự động mà chúng tôi đưa ra.

Phân hay ho nhất hệ thống là vận hành doanh nghiệp trơn tru mà không cần xây dựng hàng tá hệ thống mới. Trên thực tế, nó dễ dàng đến nực cười khi bạn nhận ra rằng thực ra mình đã có tất cả các hệ thống cần thiết rồi. Mục tiêu chỉ đơn giản là làm thế nào để lôi chúng ra khỏi kho dữ liệu – bộ óc của bạn. Bạn sẽ học được cách làm điều đó ở Chương 5. Khi ấy, bạn sẽ tự do được làm những gì mình giỏi nhất. Bất cứ việc gì mà bạn đang làm cũng có thể được chia nhỏ thành nhiều bước và giao phó cho người khác.



Nếu không muốn từ bỏ quá nhiều phần việc Thực hiện vì đó là việc bạn yêu thích nhất thì sao? Thế thì còn chần chừ gì nữa, cứ làm điều mà bạn yêu thích. Việc kinh doanh đúng ra phải khiến bạn hạnh phúc. Vấn đề là, bạn có thể giao phó nhiều công việc hơn bạn nghĩ, ngay cả khi việc kinh doanh của bạn thuộc lĩnh vực nghệ thuật.

## **CHIẾN DỊCH KỶ NGHỈ**

Ở phần đầu của chương này, tôi đã kể cho các bạn nghe phần đầu câu chuyện về Scott và Elise Grice. Elise phải nằm viện sáu tuần, hoàn toàn không thể tham gia công việc kinh doanh. Hầu hết chúng ta còn không thể hình dung được tình huống này trong sáu giờ chứ chưa nói đến sáu tuần. Không chỉ các chủ doanh nghiệp, ngay cả nhân viên ngày nay cũng nghỉ phép ngày càng ít hơn. Một nghiên cứu năm 2017<sup>12</sup> cho thấy trong số những người lao động được quyền nghỉ phép ở Mỹ, chỉ có khoảng 50% thực sự làm điều đó. Cũng không ngạc nhiên khi trong số ba người nghỉ phép, có đến hai người cho biết họ dành một khoảng thời gian trong kỳ nghỉ để làm việc. Đó không chỉ là vấn đề của chủ doanh nghiệp – đó là một phần của văn hóa làm việc.

<sup>12</sup> Harris thực hiện cuộc thăm dò theo yêu cầu của Glassdoor: Amy Elisa Jackson, “Ta không thể rút nguồn: Hai trong số ba nhân viên cho biết họ làm việc cả trong kỳ nghỉ,” tháng 5/2017, truy cập tại [www.glassdoor.com/blog/vacation-realities-2017/](http://www.glassdoor.com/blog/vacation-realities-2017/).

Nhưng nếu như bạn buộc phải nghỉ thì sao?

Trong cuộc trao đổi của chúng tôi ngày hôm ấy, Elise kể: “Trong cái rủi có cái may, nhờ sáu tuần tôi phải nằm viện mà chúng tôi đã tạo ra một bước ngoặt lớn lao. Hồi ấy, khi mọi thứ rơi vào bế tắc, chúng tôi quyết định gạt hết tất cả sang một bên và lật ngược vấn đề. Thay vì tự hỏi: ‘Làm thế nào để vượt qua được chuyện này?’, chúng tôi hỏi: ‘Nếu được trả tiền để làm bất cứ

điều gì trên đời, chúng ta muốn làm gì?’ Chúng tôi đã ở đáy vực rồi, và điều đó thực sự cho phép chúng tôi mạnh dạn đi tìm câu trả lời cho câu hỏi đó.”

Tôi rất hiểu tình cảnh phải vùng vẫy dưới đáy vực này. Chắc hẳn bạn đã từng nghe thấy ai đó nhắc đến câu hỏi nổi tiếng về việc tìm kiếm đam mê và mục đích của bản thân: “Nếu có tất cả tiền trên thế giới, bạn muốn làm gì?” Đó là một câu hỏi hay nhưng lại cài sẵn một giả định. Nó ám chỉ rằng bạn không cần phải đánh đổi sự ổn định trong bất cứ lựa chọn nào. Bạn có thể nói: “Tôi sẽ ngồi xem chương trình Curb Your Enthusiasm suốt cả ngày,” nhưng vì đã có sẵn một nguồn tiền ổn định nên Larry David có vẻ là một lựa chọn không tồi. Mục tiêu của câu hỏi đó là tìm ra một hoạt động thỏa mãn bản thân bạn mà không bị cơn áo gạo tiền ảnh hưởng.

Tôi thì đã tìm ra cho mình câu hỏi thứ hai, ít phổ biến hơn nhưng có tầm quan trọng và cấu trúc tương tự câu hỏi thứ nhất: “Nếu chẳng có một xu dính túi, công việc mà bạn muốn làm để nuôi sống bản thân là gì?” Nếu câu trả lời cho cả hai câu hỏi là như nhau, bạn đã tìm thấy hướng đi của mình rồi đấy. Tôi cũng từng lừa phỉnh bản thân với luận điệu trở thành tác giả vào “một ngày nào đó” khi tự hỏi “nếu có toàn bộ tiền trên thế giới này”, nhưng tôi chưa bao giờ thực hiện điều đó. Cho đến khi gần như phá sản, tiêu hết tiền tiết kiệm của bản thân (và cả gia đình), tôi buộc phải đặt câu hỏi “Tôi nên làm gì khi chẳng còn một xu dính túi?” Câu trả lời vẫn thế. Tôi muốn trở thành một tác giả sách kinh tế cho doanh nghiệp nhỏ có bút lực dồi dào nhất của thế kỷ này. Cùng một câu trả lời nhưng giờ con đường của tôi đã sáng rõ.

Trong khi chỉ có thời gian mới biết liệu tôi có đạt được Mục tiêu vĩ đại cao cả táo bạo – trở thành tác giả sách kinh tế cho doanh nghiệp nhỏ có bút lực dồi dào – hay không thì hành trình từ đó tới giờ của tôi cũng đã gần sát với thiên đường trên mặt đất rồi. Tôi yêu những gì mình làm. Elise và Scott yêu công việc xây

dựng thương hiệu và họ muốn mở rộng kinh doanh, nhưng không thể thực hiện vì mô hình kinh doanh hiện tại. Họ muốn làm một điều gì đó to lớn hơn thế.

Elise nói: “Trước khi bị ốm, có lần tôi đã kẹp vào sổ tay của Scott một mảnh giấy nhớ ghi ‘Em bỏ cuộc’, phần lớn do vai trò của tôi trong công ty là đối đầu. Tôi thường xuyên phải trao đổi với những khách hàng chẳng hiểu gì về thương hiệu của mình, nhưng tôi không muốn làm công việc ấy nữa. Tôi chỉ muốn được trả tiền để có thể ngồi cà phê với mọi người.”

Câu trả lời của Scott thì gắn chặt với đam mê về hệ thống kinh doanh: “Tôi muốn mọi người trải nghiệm sự tự do trong cuộc sống cá nhân nhờ công việc kinh doanh.”

Khi sức khỏe của Elise khá hơn, họ thu nhỏ quy mô nhóm, hoàn thành các hợp đồng dang dở, trả hết viện phí và bắt đầu tái xây dựng mô hình kinh doanh giúp họ thỏa mãn và tự do. Họ chuyển đổi mô hình kinh doanh, tập trung vào đào tạo và thuyết trình cho các nhóm khách hàng, thay vì khách hàng riêng lẻ. Họ không phụ trách quản lý dự án cho khách hàng mà thông qua các khóa học trực tuyến, họ tư vấn cho khách hàng cách tự quản lý dự án của chính mình. Dù không có ý niệm gì về các thuật ngữ vào thời điểm ấy, nhưng họ đã cân bằng Hỗn hợp 4D của mình một cách thành công. Trong bảy tuần, họ đã tạo ra một doanh nghiệp tinh gọn hơn, hướng dẫn những khách hàng có sẵn – và cả những khách hàng mới xây dựng thương hiệu và hệ thống hóa kinh doanh thông qua các khóa học trực tuyến.

Ngày nay, Elise và Scott vận hành công việc kinh doanh trong một chiếc xe van cắm trại dài 8,5 mét. Họ thường xuyên có những kỳ nghỉ kéo dài 4-6 tuần mà không cần quan tâm tới việc kinh doanh, hoàn toàn rời xa các công việc thường ngày. Và chuyện gì xảy ra với doanh nghiệp của họ khi họ đi vắng? Nó vẫn phát triển và ngày một mở rộng hơn.

“Mùa hè năm ngoái, cả hai cùng nghỉ việc ba tháng và chu du khắp châu Âu,” Elise nói. “Chúng tôi hoàn toàn dứt khỏi công việc. Không mạng xã hội. Không gửi tin báo định kỳ. Không trả lời e-mail. Chúng tôi đã xây dựng mô hình kinh doanh thông suốt sao cho công việc vẫn phát triển kể cả khi chúng tôi nghỉ ngơi. Và khi trở về từ châu Âu, doanh nghiệp của chúng tôi phát triển hơn, doanh thu tăng cao hơn cả trước khi chúng tôi rời đi.”

Elise và Scott đã làm một việc tối quan trọng, mang đến hiệu quả quản lý thực sự: họ ngừng làm những việc mình không thích. Họ không chỉ phân công công việc mà còn tái cấu trúc toàn bộ doanh nghiệp. Sau đó, họ tìm cách làm được điều mình muốn theo một lịch trình vô cùng linh hoạt. Vị trí hiện tại của bạn là kết quả của những suy nghĩ về điều bạn cần làm để đạt được vị trí đó. Nếu tin rằng mình cần phải làm việc cật lực thì công ty mới phát triển, bạn sẽ chứng minh là mình đúng. Nếu tin rằng doanh nghiệp hoàn toàn có thể tự vận hành mà bạn không phải nhất thiết phải “đâm đầu đổ đuôi”, bạn cũng sẽ chứng minh là mình đúng. Nhưng điều đó chỉ xảy ra nếu bạn tin rằng nó sẽ xảy ra. Cách duy nhất để tạo dựng niềm tin ấy là bắt đầu giao phó công việc cho nhân viên của mình – giống như Scott và Elise.

Trong hành trình tìm kiếm con đường đơn giản để biến doanh nghiệp của mình trở thành doanh nghiệp tự hành, tôi đã gặp một số người thoát ly hoàn toàn khỏi công việc nhưng công ty của họ vẫn đạt được nhiều thành tựu hơn trước! Tôi sẽ chia sẻ những câu chuyện như thế với các bạn trong cuốn sách này. Những câu chuyện ấy khiến tôi nhận ra rằng kỳ nghỉ dài là phép thử tốt nhất cho một doanh nghiệp tự hành và cam kết sẽ đi nghỉ là động lực mạnh mẽ nhất để bạn điều chỉnh công việc kinh doanh.

Lúc này, tôi nhận ra rằng quyết tâm đi nghỉ bốn tuần – khoảng thời gian đúng bằng một chu kỳ kinh doanh của hầu hết các doanh nghiệp – là động lực tuyệt vời để tái cơ cấu doanh nghiệp.

Trong bốn tuần, các doanh nghiệp phải thanh toán công nợ, xem xét triển vọng thị trường, bán hàng, trả lương, quyết toán, xử lý các việc hành chính, bảo dưỡng máy móc, chuyển giao dịch vụ hay giao hàng v.v.. Nếu quyết tâm thực hiện, chúng ta sẽ phải làm mọi thứ để đảm bảo mọi việc vận hành suôn sẻ. Nếu không, chúng ta sẽ dùng khoảng thời gian đó để làm những việc khác. Cái tôi quá lớn, còn công việc thì là một cái máy nghiền. Việc để mình bị cuốn vào cái-máy-nghiền-quá-quen-thuộc, đầu đau đớn, vẫn rất dễ xảy ra, đơn giản vì đó là một thói quen. Không có mục tiêu phấn đấu, chúng ta sẽ không bao giờ làm được.

Thông qua cuốn sách này, tôi sẽ triển khai cái gọi là Chiến dịch kỳ nghỉ. Cả bạn, tôi và tất cả mọi người ở đây, chúng ta sẽ cùng nhau làm việc này. Chúng ta vừa có thể hỗ trợ phát triển công ty vừa lấy lại cuộc đời đã mất. Thách thức mà tôi đặt ra cho bạn ở đây là cam kết trong vòng 18 tháng tới sẽ có một kỳ nghỉ dài bốn tuần. Khi dùng từ “cam kết”, ý của tôi là hãy đặt trước cho kỳ nghỉ ấy đi. Để đảm bảo là bạn sẽ không “đánh bài chuẩn”, hãy khoe với con cái, kể với mẹ, hãy viết nó vào nhật ký. Hoặc đưa ra tuyên bố chắc chắn nhất: hãy chia sẻ cam kết đó lên Facebook để cả thế giới sẽ “cười vào mặt bạn” nếu bạn không thực hiện. Dù thế nào, hãy gửi e-mail cam kết của bạn tới tôi. Biết đâu chúng ta lại có cùng ý tưởng về điểm đến trong kỳ nghỉ thì sao. Chúng ta có thể cùng nhau thưởng thức cocktail trong khi doanh nghiệp vẫn đang phát đạt dù bạn vắng mặt.

Trong Chương 10, tôi sẽ cung cấp cho bạn thời gian biểu chi tiết, cụ thể từng bước để lên kế hoạch sẵn sàng cho kỳ nghỉ bốn tuần. Nếu bạn quyết định không bao giờ đi nghỉ liền bốn tuần trong vòng 1-2 năm tới thì xin bạn hãy vẫn đọc hết chương. Thời gian biểu ấy vẫn sẽ cung cấp một bộ khung để doanh nghiệp của bạn có thể tự vận hành với bảy bước.

Cũng phải nói rõ rằng tôi không bảo các bạn chỉ đi nghỉ tối đa trong bốn tuần. Đối với một số người, bốn tuần là khoảng thời

gian quá ngắn ngủi. Hoặc, nếu đang nghĩ đến chuyện sinh em bé, bạn có thể sẽ muốn nghỉ hẳn 3-6 tháng, thậm chí hơn, và nếu vẫn chưa biết nên tổ chức công việc để doanh nghiệp tự vận hành ngay cả khi bạn rút lui, thì đó là lý do tại sao chúng ta phải lên kế hoạch cho kỳ nghỉ bốn tuần. Một khi đã làm được việc đó, bạn có thể nghỉ bao lâu nếu muốn, hoặc nếu cảm thấy cần thiết. Hãy nghĩ mà xem – bạn không phải từ bỏ những quyết định trọng đại chỉ vì muốn đảm bảo sự vận hành và phát triển của doanh nghiệp!

Trong khi viết cuốn sách này, tôi đã cam kết sẽ thực hiện một chuyến đi nghỉ kéo dài một tháng vào tháng 12 năm 2018. Chính xác hơn là kỳ nghỉ được ấn định từ ngày 7 tháng 12 năm cũ đến ngày 7 tháng 1 của năm mới. Tôi bắt đầu lên kế hoạch cho kỳ nghỉ này từ 18 tháng trước và phải thực hiện vô số kỳ nghỉ “thử nghiệm” một tuần để kiểm chứng xem mọi thứ đã đâu vào đấy chưa. Trong 18 tháng đó, tôi đã suy nghĩ về công việc kinh doanh qua lăng kính hoàn toàn mới mẻ. Tôi quyết định tập trung vào việc tách biệt bản thân ra khỏi những vị trí tối quan trọng và hướng đến việc thực hiện Hỗn hợp 4D tối ưu. Liệu tôi có thể làm được việc này nếu như không có sức ép cụ thể không? Không, tôi nghĩ là không thể. Và tôi nghĩ bạn cũng vậy.

Đúng như cố vấn kinh doanh tài ba của tôi, Barry Kaplan của Shift 180 từng nói: “Mike ạ, đôi khi cách tốt nhất để cỏ không mắc vào gấu quần là bước chân ra khỏi đám cỏ.”

Vậy thôi. Đừng dồn hết thời gian để cố tìm phương pháp diệt cỏ. Ngộ nhỡ mọi thứ không diễn ra đúng như dự tính? Nếu như công việc kinh doanh sụp đổ? Nếu như? Nếu như? Chỉ cần bạn bước ra khỏi bãi cỏ và đánh giá kết quả. Hãy đặt lịch cho kỳ nghỉ đi! Đừng “ôm đồm quá nhiều việc”. Một khi đã cam kết, tâm thế bạn sẽ thay đổi và buộc bản thân thực hiện giai đoạn Thiết kế doanh nghiệp của mình.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Đã đến lúc bạn dành thời gian cho công việc Thiết kế. Trong cuốn sách Dòng tiền gắn liền lợi nhuận, tôi đã tha thiết yêu cầu người đọc cam kết dành tối thiểu 1% doanh thu để làm lợi nhuận. Ngay cả khi không làm theo bất cứ lời khuyên nào khác trong cuốn sách ấy, tôi vẫn biết hành động đó sẽ mang lại cho họ hai lợi ích: thứ nhất, họ sẽ nhận ra việc để dành dễ dàng như thế nào và thứ hai, họ sẽ học được cách sống sót mà không cần số tiền đó. Trong bước hành động này, tôi cũng muốn bạn bỏ ra 1% thời gian làm việc để tập trung Thiết kế. Chỉ 1%. Bất kể danh sách việc cần làm của bạn dài tới đâu hoặc khách hàng và nhân viên giằng xé thời gian của bạn tới mức nào, doanh nghiệp vẫn có thể sống sót khi bạn dành một chút thời gian mỗi tuần để làm phần việc mà chắc chắn sẽ góp phần thúc đẩy cả doanh nghiệp tiến lên phía trước.

Hãy đóng khung khoảng mỗi tuần thời gian này lại trong vòng 18 tháng. Qua thời gian, bạn có thể nới rộng thời gian biểu dành cho Thiết kế, nhưng hiện tại, bạn và tôi chỉ cần bảo vệ 1% thời gian ấy mà thôi.

Cũng giống như việc rút 1% lợi nhuận khỏi bộ máy kinh doanh, việc đầu tiên trong tuần làm việc là định trước 1% thời gian dành cho Thiết kế. Đừng đợi tới cuối tuần. Nhờ vạch ra tầm nhìn khi tuần mới bắt đầu, các ngày tiếp theo sẽ tự nhiên phục vụ cho tầm nhìn đó, từ đó giúp bạn tiến tới đích nhanh hơn. Hãy thử nghiệm phân tích thời gian của bạn trong năm ngày làm việc tiếp theo và xác định Hồn hơn 4D của bạn là gì.

## Chương 3

# BƯỚC HAI: TUYÊN BỐ VAI ONG CHÚA CỦA DOANH NGHIỆP

**B**ạn chuyển đổi doanh nghiệp theo hướng Hỗn hợp 4D tối ưu bằng cách nào? Làm thế nào doanh nghiệp của bạn hoạt động hiệu quả hơn? Bốn năm trước, tôi bắt đầu tìm kiếm giải pháp với một câu hỏi đơn giản: Đây là tổ chức hiệu quả nhất trên thế giới? Điều mà tất cả chúng ta đều khát khao là một tổ chức hiệu quả đến độ “tiền vô như nước”, cho phép chúng ta sự tự do mà mình muốn bất cứ khi nào. Chúng ta tìm được gì qua Google? Không gì cả.

Thật tuyệt vời nếu lời giải đáp cho những câu hỏi cháy bỏng nhất có sẵn trên Internet. Sau khi sàng lọc vô số giả thuyết “trên trời”, các đầu mục và định nghĩa, tôi kết luận việc tìm kiếm giải pháp hoàn toàn bất khả thi. Việc này giống như ngồi ngấm quả cầu tiên tri và mong ngộ ra chân lý. Không đời nào chuyện ấy xảy ra! Nhưng quả thật tôi đã quá tuyệt vọng. Tôi chắc chắn bạn cũng từng gõ vào ô tìm kiếm “Làm thế nào để công việc kinh doanh ngừng nghiền vụn cuộc đời tôi?” hoặc một câu hỏi nào đó màu mè hơn. Câu trả lời của Google sẽ là một công thức làm bánh muffin không đường, không tinh bột, không mùi vị. Oái oăm thay, điều này còn khiến bạn muốn phát điên hơn... Ý tôi là, nếu bạn đã bỏ cả đường, cả bột ra khỏi chiếc bánh ngọt, tất cả những gì còn lại chỉ là không khí cùng tờ giấy gói vô dụng.

Nhờ cậy Google không ăn thua, tôi tìm đến thư viện. Sách, tạp chí nghiên cứu và các bài báo giải thích hệ thống được một số công ty cụ thể áp dụng và có bước nhảy vọt: công ty giày thể thao này tìm ra cách sản xuất nhanh hơn, một nhà phân phối



kia tìm ra cách tăng tốc quá trình giao hàng, Disney đã sử dụng “Phương thức Disney” thành công như thế nào.

Tôi chắc hẳn phải có một ai đó, ở một nơi nào đó, có một danh sách “những doanh nghiệp hiệu quả nhất”. Tôi muốn tìm hiểu con đường phát triển của họ, dẫn giải thành các lời khuyên thiết thực có thể áp dụng và truyền lại cho bạn. Vấn đề nằm ở chỗ, các công ty trong tìm hiểu của tôi dường như luôn làm được những việc “khó như... lên trời” bằng phép màu nào đó. Đơn giản vì họ tìm ra được đúng cái họ cần, chứ không phải cái chúng ta cần. Do đó, chúng ta không thể áp dụng. Hiển nhiên bạn chưa bao giờ đến Công viên Giải trí Disney số 2 hay uống một chai Coca-Cola số 2 đâu, phải không? Tất nhiên, bạn vẫn có thể cạnh tranh với họ, giống như Six Flags hay Pepsi, nhưng không thể sao chép toàn bộ mô hình kinh doanh của người khác và kỳ vọng sẽ có kết quả y hệt.

Sau đó, vào ngày định mệnh ấy, khi đang lái xe, tôi bật radio và vô tình nghe được bản tin về loài ong. Một phóng viên hiện trường của đài NPR đang ở trang trại nuôi ong và đưa tin về cách tổ chức hoạt động kỳ thú của loài côn trùng này. Giống như mọi bản tin NPR khác, họ chia sẻ một vài hoạt động tại hiện trường, trong đó có cả tình huống người phóng viên bị ong đốt khi lỡ ở quá gần tổ ong.

Là một thính giả, điều khiến tôi ấn tượng nhất về loài ong là khả năng mở rộng quy mô cực kỳ nhanh và dễ dàng. Một buổi sáng tỉnh giấc, bạn trông thấy một con ong bay vo ve ngoài cửa sổ, thế mà ngày hôm sau, bạn đã thấy có cả một tổ ong to tướng. Làm sao chúng làm được điều đó?

Mỗi con ong trong đàn đều biết nó chỉ cần làm đúng hai việc, theo đúng trình tự, mọi lúc. Đầu tiên, chúng phải bảo vệ con ong chúa – công việc quan trọng hơn tất cả, bởi vai trò mà ong chúa đảm nhận. Sau đó, và chỉ khi đó, các chú ong mới đi làm

Phần việc trọng yếu của mình. Kết quả là, ong-nghiệp của chúng mới có thể phát triển nhanh chóng và thuận lợi.

Sau đây là cách tổ chức hoạt động của đàn ong:

Mỗi tổ ong có một con ong chúa. Vai trò của ong chúa (viết tắt là VOC) là đẻ trứng. Nếu VOC vận hành thông suốt, ấu trùng ong sẽ liên tục sinh sôi và đế chế của chúng sẽ phát triển nhanh chóng và dễ dàng. Nếu ong chúa không hoàn thành nhiệm vụ của mình, toàn bộ tổ ong sẽ đứng trước nguy cơ tan vỡ.

Mỗi con ong đều biết nhiệm vụ sống còn để đàn ong có thể phát triển là đẻ trứng, vì thế ong chúa – con ong sinh ra để làm nhiệm vụ này – phải được bảo vệ và cung phụng. Nó không được xao lãng vì bất cứ nhiệm vụ nào khác ngoài công việc của mình.

Đừng nhầm lẫn ong chúa là con ong quan trọng nhất trong đàn; nhiệm vụ mà nó đảm nhiệm mới quan trọng nhất. Con ong nào là ong chúa không quan trọng; VOC mới là trọng yếu. Vì thế nếu ong chúa chết đi hoặc không thể đẻ trứng, đàn ong sẽ lập tức tìm một con ong chúa khác thay thế.

Chỉ khi nào đàn ong nhận thấy vai trò ong chúa được thực thi đầy đủ, chúng mới bắt đầu làm Phần việc trọng yếu của mình. Đó có thể là thụ phấn và mật (thức ăn), chăm sóc trứng, ấu trùng, duy trì nhiệt độ của tổ ong hoặc bảo vệ tổ ong..., ví dụ như khỏi bị phóng viên NPR quấy rối.

Sau khi tìm hiểu cách vận hành hiệu quả của đàn ong, tôi đã có được khoảnh khắc “a-ha” của đời mình. Tôi nhận thấy việc tuyên bố và phục vụ vai trò VOC hẳn sẽ mang lại sự cải thiện đáng kể cho bất kỳ doanh nghiệp nào cũng như tăng chất lượng cuộc sống cho chủ doanh nghiệp đó. Tôi quyết định thử nghiệm lý thuyết này vào doanh nghiệp của mình – muộn còn hơn không – cùng với Cyndi Thomason, một doanh nhân mà tôi huấn luyện một-một trong những năm gần đây.

Nếu đã đọc cuốn sách Surge (tạm dịch: Lướt sóng) của tôi, có thể bạn sẽ nhớ câu chuyện của Cyndi. Nhìn chung, tôi đã dẫn dắt cô vượt qua quá trình tăng trưởng Lướt sóng; cô đã thực hiện không sai một li. Chỉ trong vài tháng, từ chỗ mỗi tháng chỉ có một khách hàng, lên đến mỗi ngày lại có một khách hàng. Doanh nghiệp của cô đã bùng nổ. Đó là một cuộc chuyển đổi diệu kỳ; giờ cô có nhiều khách hàng hơn và nhiều lợi nhuận hơn. Nhưng đồng thời việc này cũng đi kèm với một mặt trái tồi tệ; Cyndi phải làm việc nhiều hơn bao giờ hết. Cô ấy bị quá tải và luôn trong trạng thái hoảng loạn. Cô phải làm việc liên tục, nhưng vẫn không đủ để đáp ứng nhu cầu.

Cyndi sở hữu chất giọng Arkansas dịu dàng và cũng là một diễn giả chuyên nghiệp, giống như Bill Clinton “phiên bản nữ” vậy. Trừ ngày cô kể cho tôi nghe trong nước mắt về nỗi khủng hoảng của mình, lúc ấy cô giống Bill Clinton trong cuộc phỏng vấn với Barbara Walters.

Khi tôi hỏi VOC của cô là gì, Cyndi không thể ngay lập tức đưa ra câu trả lời. Chúng tôi bàn bạc và cuối cùng, cô quyết định vai trò cốt lõi của doanh nghiệp là truyền cảm hứng và lan tỏa những thông điệp rõ ràng. Cyndi nói: “Khi trò chuyện với khách hàng, tôi luôn tìm được cách giúp họ hiểu rõ tình hình và lấy lại được sự tự tin. Tôi mang trạng thái bình yên về với tâm trí của họ. Với chúng tôi, những cuộc trao đổi như thế giúp tất cả mọi thứ đều vào đây.”

Khi Cyndi không làm việc với khách hàng, không dành thời gian để hiểu được những lo lắng của họ và đề xuất giải pháp, cô phát hiện thu nhập giảm sút trông thấy. Cô cho rằng giao tiếp chính là yếu tố cốt tử cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Cũng giống như để trứng là vai trò của ong chúa, chủ động trò chuyện với khách hàng là VOC mà Cyndi xác định cho doanh nghiệp của mình. Hành động nào là bản lề cho sự thành công của doanh nghiệp của bạn? Đó chính là VOC của công ty. Đừng

lo nếu bạn chưa nhìn thấy nó ngay. Tôi có một bài tập cực kỳ đơn giản, nhưng đầy uy lực, để giúp bạn nắm bắt được vai trò ấy.

“Cô dành bao nhiêu thời gian cho vai trò VOC [trao đổi với khách hàng] trong một tuần làm việc 40 giờ?” tôi hỏi Cyndi.

Đó là một quãng dừng dài. Không giống như khoảng lặng của một người đang cố gắng tính toán để đưa ra câu trả lời mà là khoảng lặng khi người ta biết câu trả lời ngay lập tức nhưng đang cố tìm cách che đậy. Cuối cùng Cyndi cũng lên tiếng: “Có thể là 2 giờ.”

Hai giờ trên tổng số 40 giờ. 5%! 5% thời gian của cô ấy được dành cho vai trò quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Nhưng thẳng thắn mà nói, Cyndi đâu chỉ làm việc có 40 giờ một tuần (Cả bạn cũng thế!). Cô ấy dành chưa đến 5% thời gian của mình cho VOC. Và 95% thời gian còn lại, Cyndi bận làm sổ sách, quản lý nhân viên v.v.. Ngay cả khi có nhiều nhân viên hơn, công việc của cô ấy cũng không vì thế mà dễ dàng hơn. Cô ấy có thêm nhiều người giúp việc để cô... thêm việc. Cyndi bị mắc kẹt trong việc ra quyết định. Cô ấy chỉ xoay quanh hai việc: làm việc không ngừng hoặc trả lời các câu hỏi không ngừng từ những người đáng lý phải san sẻ công việc với cô. Kết quả là, sự phát triển của doanh nghiệp chỉ khiến cô thêm căng thẳng. Nghe có quen không?

Ngay sau khi xác định được VOC của Cyndi, chúng tôi đã lên kế hoạch chuyển đổi. Cô ấy chỉ có một nhiệm vụ duy nhất: bảo vệ VOC bằng mọi giá. Cô khiến cả nhóm phải ý thức được tầm quan trọng của VOC (giao tiếp với khách hàng). Thậm chí cô ấy còn đặt một tấm biển lớn trong phòng làm việc với lời nhắc nhở rằng VOC của công ty là mang lại sự bình yên, thấu hiểu và an tâm cho khách hàng. Sau đó, cô chuyển giao những việc không thuộc VOC sang trợ lý, nhân viên, đơn vị thầu khoán. Cô đẩy việc ra quyết định cho nhân viên và chỉ tập trung vào VOC. Ngay

khi xác định được nguồn cơn của sự phân tán khiến mình không tập trung vào VOC – quản lý nhân sự của một khách hàng lớn khó chiều, cô liền sa thải họ.

Ba tháng sau, tôi gửi lời hỏi thăm Cyndi. “Không thể tin nổi,” cô nói. “Chúng tôi phát triển nhanh hơn bao giờ hết và công việc kinh doanh rất trơn tru. Và anh biết chuyện gì không?”

“Tôi đang háo hức muốn nghe đây.”

“Tuần trước, tôi đã có thời gian làm vườn đấy. Cả hai ngày cuối tuần.”

Cyndi mê làm vườn. Đó là đam mê của cô ấy, nhưng vì lúc nào chìm ngập trong công việc kinh doanh mà cô bỏ quên việc ấy. Xác định và tuyên bố VOC đã tự động đẩy cô ấy đến gần Hỗn hợp 4D tối ưu. Giờ đây, nhờ tập trung vào vận hành – sử dụng những phương pháp học tập từ cách tổ chức của loài ong, và điều mà bạn sẽ dần phát hiện ra trong quá trình đọc cuốn sách này – Cyndi đã lấy lại được những ngày nghỉ cuối tuần. Cô ấy lấy lại được cuộc sống của mình, còn công việc kinh doanh thì vẫn trên đà phát đạt.

## **XÁC ĐỊNH VÀ TUYÊN BỐ VOC: PHƯƠNG PHÁP GIẤY NHỚ**

Nếu đến giờ bạn vẫn chưa xác định được VOC của doanh nghiệp mình dựa trên những chỉ dẫn cơ bản trên, tôi sẽ giới thiệu một phương pháp thú vị mà bạn có thể áp dụng. Ngay cả khi đã xác định tương đối rõ VOC, phương pháp này cũng là một cách hay để kiểm chứng nó. Phương pháp giấy nhớ có thể được sử dụng để xác định VOC của doanh nghiệp, đồng thời tuyên bố vai trò quan trọng nhất của mỗi cá nhân trong công ty. Phương pháp này đạt hiệu quả nhất khi được thực hành theo nhóm vì nó tạo ra những khám phá bất ngờ và dẫn đến nhiều cuộc hội thoại. Nếu bạn là ban nhạc solo thì cũng “không vấn đề!”

Chúng ta sẽ tìm đường đến với VOC thông qua các bước sau. Đầu tiên, liệt kê tất cả nhiệm vụ chủ yếu mà các nhân viên đang thực hiện (bao gồm cả bạn). Sau khi xác định Phần việc trọng yếu của mỗi người, chúng ta sẽ bắt đầu phân tích xem VOC của công ty là gì.

Để bắt đầu, hãy tập hợp cả nhóm và phát cho mỗi người một tờ giấy nhớ. Mà không, hãy chuẩn bị cả tập vì mỗi người – bao gồm cả bạn – sẽ cần ít nhất sáu tờ. Đề nghị mọi người rải các tờ giấy nhớ trước mặt. Các bước hướng dẫn còn lại được thực hiện theo cá nhân, tùy quan điểm của mỗi người đối với công việc.

Hãy viết ra 1-6 phần việc mà bạn cho là quan trọng nhất vào các tờ giấy nhớ. Trong tất cả những việc bạn làm cho công ty trong một ngày, một tuần, một tháng hoặc một năm, sáu việc quan trọng nhất là gì? Viết ngắn gọn thôi. Ví dụ, bạn có thể viết vào giấy nhớ nhiệm vụ “bán hàng” hoặc “xuất hóa đơn”.

Với sáu tờ giấy nhớ đã có, hãy xem xét từng nhiệm vụ và khẳng định chắc chắn chúng đại diện cho những việc quan trọng nhất trong phạm vi công việc. Trên góc trái của mỗi tờ giấy nhớ, viết thời gian ước lượng mà bạn dành cho việc này.

Vờ như bạn không được phép làm hai trong số đó. Luật chơi như sau: Bạn không bao giờ được làm những việc này, cũng như không giao hoặc chuyển cho người khác. Một khi loại bỏ, chúng sẽ hoàn toàn biến mất (trong bài thực hành này). Hãy lựa chọn hai tờ giấy nhớ và đặt chúng sang một bên, xa khỏi tầm mắt. Bài tập này hẳn không dễ dàng chút nào. Nhưng đừng nản lòng; kết quả sau khi hoàn thành thực sự đáng kinh ngạc.

Với bốn tờ giấy nhớ còn lại, chắc hẳn đó là những việc bạn cho là quan trọng nhất. Khi nhìn chúng, hãy suy nghĩ cách cải tiến chúng hiệu quả để có thể bù đắp những mất mát do hai phần việc vừa loại bỏ gây ra. Giải thích cho nhóm của bạn hiểu vì sao

bạn loại hai tờ giấy nhớ trên. Nếu thực hiện quá trình này một mình, hãy tự nói điều đó với bản thân.

Giờ thì loại thêm một việc nữa. Quá trình cân nhắc cũng y hệt bước trước. Đặt nó vào chung chỗ với hai tờ giấy nhớ đầu tiên. Giải thích tại sao bạn lại bỏ tờ giấy này và giữ lại những tờ còn lại.

Giờ đây, với ba tờ giấy cuối cùng, hãy bỏ thêm một tờ nữa. Thực hiện đúng quy trình trên và giữ lại hai công việc mà bạn sẵn lòng thực hiện để đảm bảo thành công của bạn.

Hiện tại bạn chỉ còn đúng hai tờ giấy nhớ. Thay vì bỏ tiếp một tờ, hãy chọn tờ giấy ghi phần việc quan trọng đến mức bạn không thể bỏ đi. Đó là việc duy nhất bạn sẽ làm nếu muốn thành công. Giải thích cho nhóm của bạn biết tại sao phần việc này quan trọng hơn tất cả. Đây là thứ mà tôi gọi là “VOC” – nhiệm vụ luôn phải được hoàn thành và được bảo vệ bằng mọi giá. Nếu trong công việc, đó sẽ là Phần việc trọng yếu. Hãy đặt tờ giấy nhớ đó vào trong ví và đừng bao giờ quên nó. Phần việc trọng yếu phải được ưu tiên trước nhất... và khi VOC của công ty rơi vào rủi ro, bạn phải dừng mọi việc lại để bảo vệ VOC.

Giữ lại tất cả các tờ giấy nhớ trong bài thực hành, ngay cả những tờ giấy mà bạn đã dẹp sang một bên. Chúng ta sẽ cần đến chúng trong chương tiếp theo.

Mọi nhân viên đều phải trải qua quy trình này một mình (bao gồm cả bạn). Họ phải tự xác định sáu phần việc quan trọng nhất. Nhiệm vụ cuối cùng còn lại là phần việc mà họ cho là quan trọng nhất để giúp doanh nghiệp tiến lên phía trước. Đó là Phần việc trọng yếu trong công ty. Nhiệm vụ chủ chốt nhất mà họ thực hiện, chỉ đứng sau một việc duy nhất. Hãy cùng đồng thanh hô vang: bảo vệ Vai Ong Chúa.

Khi các nhân viên đã tuyên bố Phần việc trọng yếu của mình, nếu nhiệm vụ đó không đồng nhất với nhiệm vụ số 1 của bạn,

nghĩa là cả nhóm đang gặp vấn đề về trao đổi hoặc thiếu thống nhất. Hoặc là họ không hiểu kỳ vọng của bạn đối với họ hoặc là bạn không hiểu vai trò của họ. Trong trường hợp không thống nhất, hãy cùng nhân viên đó tìm ra điểm bất đồng.

Sau khi đã xác định được Phần việc trọng yếu của từng nhân viên, với tư cách chủ doanh nghiệp, bạn nên thu thập những tờ giấy nhớ còn lại. Giờ chúng ta sẽ sử dụng những tờ giấy nhớ này để thực hành tiếp bài tập vừa xong cho toàn bộ công ty. Rất có thể một vài tờ giấy sẽ có nội dung trùng với giấy nhớ của bạn, do có nhiều người cùng làm chung một Phần việc trọng yếu như bán hàng, giao hàng. Trong trường hợp đó, hãy tập hợp và đặt tất cả xuống trước mặt bạn.

Bây giờ, việc đầu tiên là giảm số lượng giấy nhớ xuống còn một nửa. Ví dụ, trước mặt bạn hiện đang có 12 tờ giấy nhớ sau khi đã loại các tờ trùng nội dung, bạn sẽ phải bỏ sáu tờ sang một bên. Sau đó, tiếp tục giảm xuống một nửa cho đến khi bạn còn nhiều nhất là bốn tờ. Nếu đang có sáu, loại bỏ một nửa và giữ lại ba. Ba tờ giấy trước mặt là ba nhiệm vụ quan trọng nhất. Giờ bạn sẽ lần lượt loại bỏ từng phần việc một.

Đến bước này, rất nhiều người sẽ cho rằng “trò chơi” thực sự không khả thi. Ví dụ, nếu ba tờ giấy nhớ còn lại ghi: hóa đơn, cung cấp dịch vụ và tiếp thị trực tiếp, bạn không thể loại bỏ tiếp được vì dường như tất cả đều cần thiết cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Hóa đơn chứng từ là việc chính yếu, còn cung cấp dịch vụ cho khách hàng như đã hứa hay truyền thông cho doanh nghiệp cũng quan trọng không kém. Tôi đồng ý, tất cả đều thiết yếu, nhưng vấn đề là trong ba việc trên, việc nào quyết định thành công của doanh nghiệp? Nếu không thể đưa ra lựa chọn, hãy cân nhắc đến yếu tố khác biệt của doanh nghiệp hoặc yếu tố chôn vùi khả năng tự vận hành của nó.

Bạn buộc phải chọn một công việc ưu tiên. Hãy tưởng tượng nếu bạn xếp phần việc xuất hóa đơn sang một bên. Câu hỏi sẽ là:



Liệu bạn có thể nâng cao hiệu quả tiếp thị đến độ khách hàng sẵn sàng chi tiền trước cả khi nhận hóa đơn không? Bạn có thể quảng bá tốt đến mức không bao giờ cần đến hóa đơn không? Bạn có thể tiếp thị giỏi đến mức cả doanh nghiệp có thể bám trụ vào nó để thành công không? Câu trả lời có thể là lời tán đồng mạnh mẽ: “Chứ còn sao nữa!” Các chiến dịch gọi vốn cộng đồng là minh chứng.

Hãy tiếp tục tiến hành loại bỏ từng tờ cho đến khi bạn chỉ còn lại một nhiệm vụ duy nhất. Đó chính là VOC của công ty bạn. Đó là tờ giấy nhớ phải nằm trong ví của tất cả mọi người.

Sau đây là một gợi ý giúp bạn xác định VOC của mình: Đối với hầu hết các doanh nghiệp nhỏ, đó là nhiệm vụ do chính chủ doanh nghiệp hoặc nhân viên hưởng mức lương cao nhất thực hiện. Cũng cần phải nhắc lại một điều tối quan trọng rằng, đó không phải là bản thân người chủ hay những nhân viên này mà là vai trò họ đảm đương. Chúng ta đang nói về Vai Ong Chúa, nhấn mạnh vào chữ “Vai”. Chúng ta không nói về ong chúa... chưa đến lúc thì đúng hơn!

Cảnh báo: Hầu hết chủ doanh nghiệp thường tự động cho rằng họ chính là VOC, nhưng vấn đề nằm ở chỗ này: Vai Ong Chúa chưa bao giờ là một người, hay một dây chuyền máy móc nào cả. Nó luôn là một vai trò, một nhiệm vụ, một chức năng. Vì thế, có thể bây giờ bạn đang đảm nhận VOC, nhưng điều đó không có nghĩa là mãi mãi. Thực tế cũng không nên như thế.

Nếu bạn là chủ một doanh nghiệp nhỏ có từ năm nhân viên trở xuống, khả năng cao là bạn sẽ gánh vác VOC. Nếu bạn là một chủ doanh nghiệp độc lập, tất nhiên bạn phải làm việc ấy. Nếu bạn quản lý một tổ chức lớn hơn, VOC thường (nhưng không phải luôn luôn) do những nhân viên sáng giá nhất thực hiện.

Hãy trò chuyện về một người bạn của tôi, Jess Cole. Đội bóng chày Savannah Bananas là một trong những đội có phong độ ấn

tượng nhất (tại Mỹ) – cả ở giải chuyên nghiệp, không chuyên và đại học. Savannah Bananas tuyệt vời không phải vì họ có các cầu thủ giỏi nhất. Trên thực tế, tất cả các cầu thủ nổi bật nhất đều được luân chuyển mỗi năm. Đội bóng liên tục thay đổi người, đến mức người hâm mộ còn không nhớ hết được tên từng cầu thủ. Thế thì tại sao? Bởi kết quả thi đấu bóng chày không phải VOC của đội Bananas mà chính là tính giải trí của nó.

Như Jess diễn giải: “Điểm mấu chốt của bóng chày là tính giải trí”. Và đã nói đến giải trí thì phải luôn tươi mới. Ý tôi là, thử tưởng tượng bạn phải xem trận đá bóng của con mình 20 tuần liên tục mà xem. Chờ chút, có khi bạn đã trải qua chuyện đó rồi ấy chứ? Vài trận đầu thì vui đấy. Nhưng khi các trận đấu cứ lặp đi lặp lại, nó sẽ trở thành trải nghiệm vừa chán nản vừa mệt mỏi. Đá lại quả bóng chết tiệt ấy đi thay vì ngồi bên vệ cỏ hái hoa con ơi! Sút, sút đi! Đã bảo sút cơ mà!

Jesse biết bóng chày còn buồn tẻ hơn thế. Tất cả mọi người tụ tập chỉ để xem một người đập bóng, thậm chí người đó còn không phải con bạn. Vì thế, Jesse quyết định VOC của đội bóng chính là mang lại những điều mới mẻ. Tất cả mọi thứ, bất kể cái gì đều sẽ đến lúc chán ốm. Theo đó, Jesse liên tục tung ra những ý tưởng điên rồ và những trò chơi thú vị dành cho người hâm mộ giữa hai hiệp đấu.

Jesse còn mời tôi đến ném bóng mở màn cho một trận đấu vào mùa hè năm ngoái, trước sự chứng kiến của 5.000 người hâm mộ. Thật là một vinh dự lớn! Chỉ có điều tôi không ném bóng chày mà ném... một cuộn giấy vệ sinh (nhằm mục đích quảng bá cuốn Khởi nghiệp từ khốn khó, điều đó khiến đám đông hò reo âm ỉ: một trò giải trí mới mẻ, vui nhộn và ngốc nghếch. VOC đã được phụng sự. Đối với Savannah Bananas, VOC không do mình Jesse đảm trách, mà là tất cả những ai tham gia vào trò mua vui. Và trong trận bóng chày ấy, chỉ trong vài giây ngắn ngủi ném cuộn giấy vệ sinh, VOC đã do tôi phụng sự.

Vài năm trước, tôi gặp lại Clyde và vợ của anh ấy, Bettina<sup>13</sup> trong một bữa tối ở Frankfurt, Đức. Clyde và tôi là bạn tốt nhiều năm, nhưng đây là lần đầu tiên tôi có cơ hội làm quen với Bettina. Trong bữa tối, tôi mới biết cô ấy là một trong khoảng 1.500 bác sĩ ở Mỹ được cấp bằng và chúng chỉ khám chữa cho các bệnh nhi ở các phòng khám phục hồi chức năng. Nói để bạn dễ hình dung, cô ấy đã phải dành 11 năm học hành và thực tập mới sở hữu được tấm bằng trên.

*<sup>13</sup> Để tôn trọng sự riêng tư của bạn tôi, Clyde và Bettina không phải là tên thật của họ. Tiếc là câu chuyện của họ quá thực tế. Nếu bạn tò mò không biết tôi đặt tên của họ bằng cách nào, đơn giản thôi: Tôi hỏi họ nếu được phép chọn lại tên mình, họ sẽ muốn bố mẹ đặt tên mình là gì. Câu trả lời là Clyde và Bettina. Chỉ vậy thôi. (TG)*

Đối với hầu hết các doanh nhân, 11 năm dài như cả thế kỷ, nhưng thực tế nó cũng chỉ tương đương giai đoạn đầu khởi nghiệp. Hoặc bạn chỉ là một nhân viên, 11 năm có thể bằng với tổng thời gian bạn đi học, đào tạo, đi làm từ cấp bậc thấp nhất. Giống Bettina đầu tư thời gian và tiền bạc vào sự nghiệp, bạn đầu tư thời gian và tiền bạc vào doanh nghiệp.

Cũng như chúng ta, Bettina rất đam mê công việc. Cô ấy thích khám chữa cho những bệnh nhi hiếm nghèo trong thành phố nhưng cũng muốn tham gia giảng dạy thực tập sinh. Cô ấy cũng yêu thích công việc nghiên cứu khi có thời gian rảnh. Vấn đề duy nhất là cô ấy biết mình không thể duy trì nhịp độ làm việc như thế trong thời gian dài. Sau vài năm làm bác sĩ và gánh vô số trách nhiệm, cô ấy nghĩ nếu may mắn thì có thể duy trì nhịp độ này được 10 năm.

Hãy tưởng tượng điều này: Bạn làm 5 ca 12 giờ liên tục, tiếp đến là một ca 30 giờ. Bên cạnh việc chăm sóc bệnh nhân, bạn còn phải đào tạo và hướng dẫn sinh viên với vai trò giảng viên. Thêm vào đó là 2-3 giờ hoàn tất các thủ tục hành chính. Chưa hết, bạn còn phải xử lý hóa đơn và khiếu nại với công ty bảo

hiếm. Hết giờ làm, bạn phải hoàn thành nốt các giấy tờ liên quan đến thực tập sinh. Sau đó, bằng một sức mạnh kỳ diệu nào đó, bạn vẫn còn đủ năng lượng để thức xuyên đêm, dù không được trả lương, viết bài nghiên cứu với mong muốn được thăng chức – trong vài năm nữa, nếu đủ may mắn. Bạn mệt mỏi đến độ muốn tự phát minh ra một từ mới miêu tả sự kiệt sức, một từ nào đó thật vắn với cụm từ “xin hãy cứu tôi”.

“Tôi yêu công việc, nhưng tôi không nghĩ mình có thể tiếp tục làm việc với nhịp độ căng thẳng này mà vẫn duy trì được sức khỏe thể chất lẫn tinh thần,” Bettina kể. “Tôi phải đối diện với thực tế không thể làm bác sĩ điều trị toàn thời gian suốt đời. Và tôi không phải là trường hợp duy nhất. 10 năm có vẻ như là ngưỡng chịu đựng tối đa đối với các bác sĩ tại nơi tôi làm việc.”

Câu chuyện của Bettina khiến tôi choáng váng. Một bác sĩ điều trị cao cấp được đào tạo chuyên khoa mà các bệnh nhân thực sự cần buộc chấp nhận sự thật đau lòng rằng cô ấy không thể tiếp tục đảm nhiệm vị trí quá 10 năm. Sự thật đó cũng làm cô ấy choáng váng. Cô mới chỉ bước vào thời kỳ đỉnh cao của mình, vậy mà đã bị vắt kiệt đến độ chỉ muốn từ bỏ.

“Bạn đã lên kế hoạch cho 11 năm học, nhưng không ai chỉ cho bạn biết khối lượng công việc thực tế trong tương lai như thế nào. Đó là một cú sốc lớn, nhất là khi đã bỏ ra ngần ấy thời gian và tiền bạc. Nhưng tôi không thể tiếp tục duy trì cường độ căng thẳng này mà vẫn khỏe mạnh, tỉnh táo, vì thế tôi buộc phải chấp nhận.”

Bettina bị buộc phải thay đổi kế hoạch cuộc đời, còn bệnh viện thì sắp mất đi một trong những bác sĩ giỏi nhất chỉ vì họ xây dựng một chế độ làm việc không ngừng nghỉ khiến không ai có thể chịu đựng nổi. Liệu bày cho Bettina một mẹo về tăng hiệu quả làm việc có giúp cô ấy giảm bớt căng thẳng? Không, bởi bệnh viện đã nhồi cho cô ấy hàng tá nhiệm vụ, dù có chút “thời gian rảnh” hiếm hoi, nó đã cũng nhanh chóng bị một đồng việc

khác như khiếu nại bảo hiểm lấp đầy. Tưởng tượng được không? Bạn đang thực hiện một ca phẫu thuật tim nguy kịch, nhưng được nửa chừng phải ngừng lại để tranh cãi với nhân viên bảo hiểm tại sao bạn lại sử dụng tới 10 mũi khâu trong cuộc phẫu thuật trước, thay vì ba mũi khâu như hãng bảo hiểm đồng ý chi trả.

Hẳn bạn đã biết câu “Cắt tiết gà nào cần đến dao mổ trâu”? VOC cực kỳ quan trọng. Hãy để những người phụ trách VOC làm những việc lớn lao, đừng bắt họ phải bận tâm tới những thứ nhỏ nhặt. Tương tự, đáng lẽ Bettina không nên bận rộn với những phần việc ảnh hưởng tới VOC. Điều này rõ như ban ngày. Bettina cần phải cứu chữa bệnh nhân trước tiên, ấy thế mà, cô lại thường xuyên bị giao làm những việc vặt. Điều đó không chỉ đáng xấu hổ mà còn là một tội ác.

Không đề cao giá trị của VOC cũng là một tội ác. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ chỉ cho bạn cách để đảm bảo bạn và đồng đội đều biết tiếp thêm sức mạnh cho mũi giáo của các bạn – tất cả những ai đang phụng sự VOC – để nó có thể xé gió lao tới hồng tâm.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Tôi chỉ có một bước hành động duy nhất dành cho bạn: Xác định và tuyên bố VOC của công ty và những người đang phụng sự vị trí ấy.

Phải, chỉ thế thôi. Nếu bạn có một nhóm nhỏ, bài tập này sẽ chỉ mất khoảng 30 phút. Nếu nhóm của bạn đông người hơn, có lẽ bạn nên dành ra một ngày hoặc chia thành nhiều nhóm nhỏ. Nhưng quá trình này rất quan trọng, vì vậy đừng bỏ qua nó. Đó là bản lề cho thành công của công ty. Hơn nữa, sau khi tuyên bố VOC, bạn sẽ bắt đầu tìm được đường thoát khỏi bụi rậm và khởi động quá trình trở thành người Thiết kế đúng như yêu cầu đặt

ra. Vai Ong Chúa chính là chốt trục bánh xe để doanh nghiệp của bạn có thể tự vận hành.

## Chương 4

# BƯỚC BA: BẢO VỆ VÀ PHỤNG SỰ VOC

**N**ếu cậu con trai 7 tuổi của bạn bị một mảnh kim loại bay vào mắt, 20 phút lái xe đến phòng cấp cứu Bệnh viện Cape Cod thực ra là phần đơn giản. Người cha trong câu chuyện này, một kỹ thuật viên y tế khẩn cấp chuyên nghiệp (EMT) biết phần khó khăn thực chất nằm ở phía sau. Dù đau đớn, nhưng tình trạng của cậu bé không nguy hiểm đến tính mạng, cho nên họ sẽ phải chờ đến lượt – một cuộc đợi chờ đằng đẵng và không hề dễ chịu.

Hôm ấy là một ngày tháng Sáu nắng ấm, phòng chờ chật cứng bệnh nhân. Tiếng còi hú to dần khi chiếc xe cứu thương lao tới. Cậu bé rên rỉ vì đau đớn cùng người cha sẵn sàng cho một đêm túc trực trong phòng cấp cứu.

Mọi chuyện diễn ra ngược lại với những gì họ nghĩ.

Phòng cấp cứu bận rộn như một tổ ong đông đúc. Trong vòng năm phút sau khi nhập viện, cậu bé được thăm khám. 14 phút sau, mảnh kim loại được hút ra khỏi mắt nhờ một loại nam châm đặc biệt, một bác sĩ nhãn khoa tới kiểm tra lại để đảm bảo mắt cậu bé sẽ không phải chịu tổn thương vĩnh viễn. Đến phút thứ 19, cuộc thăm khám kết thúc, cậu bé được kê thuốc giảm đau và rời bệnh viện. 60 phút kể từ khi xảy ra sự việc, người cha dẫn cậu con trai bước qua ngưỡng cửa căn nhà nghỉ dưỡng của họ. Tất cả đều ổn. Kỳ nghỉ lại tiếp tục.

Cũng đúng ngày hôm ấy, cách đó hơn 400km, ở Brooklyn, hai EMT khiêng một nữ bệnh nhân tâm thần 49 tuổi đang vật vã trong cơn kích động tới Bệnh viện Trung tâm Hạt Kings. Phòng

chờ chật cứng. Năm phút sau, người phụ nữ được đặt ngò trên một chiếc ghế trong phòng chờ cấp cứu. 14 phút sau, bà vẫn chờ. Rồi 19 phút. 1 giờ. 4 giờ. 8 giờ. 10 giờ. Bệnh nhân vẫn kiên nhẫn chờ đợi, vẫn ngò trên đùng chiếc ghế ấy. 24 giờ sau, bà được phát hiện đã tử vong trong phòng chờ cấp cứu.

Đó là ngày 18 tháng 6 năm 2008, cậu bé trở lại căn nhà nghỉ dưỡng một giờ sau khi đến phòng cấp cứu là cháu họ của tôi, Dorian. Người phụ nữ đã phải chịu đưng cái chết bi thương trong phòng chờ cấp cứu sau một ngày chờ đợi là Esmine Green. Nguyên nhân dẫn đến tử vong là chứng thuyên tắc phổi, do cục máu đông từ tĩnh mạch chân di chuyển và gây nghẽn mạch phổi. Vì sao bà Green lại có cục máu đông đó? Chuyên gia khám nghiệm tử thi kết luận “cục máu đông trong tĩnh mạch hình thành vì nạn nhân không di chuyển trong một thời gian dài”. Nói cách khác, là do bà ngò quá lâu. Trong khi Dorian chạy nhẩy trên bãi biển và chuyển đi đến phòng cấp cứu của Bệnh viện Cape Cod chỉ còn là một ký ức nhạt nhòa thì Green vẫn đang chờ đợi sự trợ giúp y tế – không, bỏ đoạn đó đi; bà đang chết dần trong khi chờ đợi sự trợ giúp y tế.

Khi phát hiện ra chuyện bà Esmine Green đã đến phòng cấp cứu cùng ngày với cháu trai tôi nhưng lại phải chịu kết cục bi thảm, tôi biết mình phải chia sẻ câu chuyện này với các bạn. Nếu từng đọc các cuốn sách khác của tôi hoặc từng nghe tôi nói chuyện, bạn sẽ biết đây không phải là câu chuyện mà tôi thường kể – không có cú ngoặt nào xoa dịu không khí căng thẳng. Hệ thống là vấn đề cực kỳ quan trọng. Khi hệ thống hoạt động, chúng mang lại sự tự do cho tất cả những người tham gia. Khi hệ thống thất bại, hệ quả có thể vô cùng thảm khốc.

Lần đầu tiên được nghe hai câu chuyện xảy ra cùng ngày này, bạn sẽ nghĩ chúng thực sự không hề có điểm tương đồng. Cape Cod phục vụ số dân ít hơn Brooklyn. Cape Cod cũng không có các trang thiết bị tân tiến như Hạt Kings. (Thực tế đúng là vậy.) Nhưng bản báo cáo của cảnh sát về cái chết của bà Green đã tiết



lộ lý do trực tiếp. Hệ thống và trách nhiệm giải trình ở bệnh viện Hạt Kings vô cùng tệ tại. Không còn hoài nghi gì nữa, hệ thống đóng vai trò trung tâm trong cả hai trường hợp. Một bệnh viện biết nhiệm vụ cốt lõi là luân chuyển bệnh nhân thật nhanh, còn bệnh viện kia thì không biết điều đó. Hoặc họ biết nhưng không thực hiện.

Vậy chuyện gì đã xảy ra ở Bệnh viện Trung tâm Hạt Kings vào ngày tối tệ ấy hồi năm 2008? Họ có thể đổ lỗi cho phòng cấp cứu quá đông, nhưng Bệnh viện Cape Cod hôm đó cũng chật cứng. Họ có thể nói mình đã làm hết khả năng theo quy trình. Nhưng tôi cá là lý do khiến Hạt Kings thất bại và Cape Cod thành công vì một bệnh viện đã bảo vệ VOC của mình trong khi bệnh viện còn lại thậm chí không biết khái niệm ấy tồn tại. Cape Cod biết chính xác VOC là gì – dù họ không gọi nó như thế – và làm tất cả để bảo vệ nó. Bệnh viện Hạt Kings có thể không biết hoặc không quan tâm đến VOC, hoặc nếu họ không biết (hoặc không quan tâm) thì suy cho cùng, họ cũng chẳng thể bảo vệ nó.

Đối với phòng cấp cứu, VOC chính là nhiệm vụ chẩn đoán trường hợp y khoa khẩn cấp và xác định hành động ứng phó phù hợp. Đó là vai trò mà chỉ các bác sĩ (và một số y tá) có thể làm được. Nhiệm vụ của phòng cấp cứu chỉ được thực hiện khi bác sĩ sẵn sàng khám cho bệnh nhân. Nếu bác sĩ chưa sẵn sàng, bệnh nhân buộc phải chờ đợi và rồi lại tiếp tục chờ đợi trong một căn phòng được thiết kế đặc biệt cho một mục đích duy nhất – buộc mọi người chờ đợi lâu hơn nữa. Nhưng nếu phục vụ VOC chu toàn, tất cả yếu tố sẽ bắt đầu hoạt động trở lại. Lần lượt từng bệnh nhân chờ được đẩy qua các phòng khám và nhận sự chăm sóc y tế cần thiết. Nhưng chuyện đó chỉ xảy ra khi VOC và con người (hoặc những người) đang phục vụ vai trò đó được bảo vệ.

Để bảo vệ VOC, phòng cấp cứu phải đảm bảo các bác sĩ phụng sự VOC không phải làm gì khác ngoài chẩn đoán và đưa ra phương án điều trị kịp thời. Nếu bác sĩ mãi điền giấy tờ, hướng dẫn y tá

hoặc ngồi chờ bệnh nhân được chỉ định, thì họ không hề được bảo vệ, theo đó VOC cũng không được bảo vệ. Khi ấy, những hệ quả khôn lường có thể sẽ xảy đến. Trong một tổ chức hoạt động hiệu quả như tổ ong, những nhân viên hỗ trợ phải đảm bảo rằng VOC luôn hoạt động liên tục. Tất cả những nhiệm vụ khác, bất kể lớn hay nhỏ, bất kể quan trọng hay không, bất kể cấp bách hay trì hoãn, đều phải được một người nào đó không phải là bác sĩ đảm nhiệm.

Vận hành doanh nghiệp cũng giống như xử lý các tình huống khẩn cấp, đặc biệt khi bạn quá tải, quá sức và quá mệt mỏi. Đôi khi đó thực sự là một tình huống một sống hai chết – thậm chí vẫn thường diễn ra trong rất nhiều ngành công nghiệp. Dù hầu hết chúng ta không phải lúc nào cũng đối mặt với những tình huống khẩn cấp như phòng cấp cứu. Bảy ngày làm việc mỗi tuần với những vị khách khó chiều, nhân viên tìm đến xin chỉ thị từ những việc nhỏ nhất – đó là những sự vụ đau đầu mà hầu hết chúng ta đang phải đối diện. Dù không phải lo lắng liệu công ty có gây chết người không, nhưng những đòi hỏi không ngừng cứ liên tục ập xuống thực sự khiến chúng ta chết dần chết mòn. Đó là một cái chết chậm rãi, hút cạn linh hồn. Cái chết của niềm đam mê đối với doanh nghiệp. Cái chết của động lực. Cái chết của niềm hạnh phúc. Nhưng tất cả điều đó có thể xoay chuyển nhanh gọn và dễ dàng. Ví dụ như trong trường hợp hai bệnh viện với hai kết cục rất khác nhau như đã nêu, không phải vì họ thực hiện hai công việc khác nhau, mà vì một nơi thấu hiểu con đường dẫn đến hiệu quả tối ưu trong khi nơi còn lại thì không.

Đó là lý do tại sao, một khi đã xác định được VOC, mọi người trong nhóm cần phải ưu tiên bảo vệ đến cùng để nhiệm vụ đó chắc chắn được hoàn thành. Chỉ khi đó, họ mới được tập trung vào Phần việc trọng yếu của mình.

Nhiệm vụ số 1 dành cho bạn và cho mọi người trong nhóm là bảo vệ VOC để từ đó, thúc đẩy doanh nghiệp tiến lên phía trước mà không bị ngắt quãng hay cản trở. Đó là việc duy nhất có thể

khiến công ty của bạn tiến nhanh như tên lửa và đạt được hiệu quả tổ chức. Phải luôn bảo vệ VOC.

Các chiến lược trong chương này sẽ giúp bạn xây dựng bản kế hoạch để bảo vệ VOC. Bạn không phải vội đưa ra kế hoạch bảo vệ hoàn thiện VOC ngay từ đầu. Bạn chỉ cần bắt đầu làm việc đó, tuần tự từng bước và để ý đến những ảnh hưởng mà nó sẽ mang lại. Từ đó, bạn sẽ có đà để tiếp tục thực hiện. Khi bạn cùng đồng đội bảo vệ tốt VOC, tỷ lệ Hỗn hợp 4D của công ty tự nhiên sẽ dịch chuyển về phía mục tiêu bạn đặt ra.

## **TẤT CẢ CÙNG XẤN TAY**

Thông thường, tôi sẽ chuyển sang một khái niệm mới hoặc giải thích nó dưới một góc nhìn khác. Nhưng lần này, tôi muốn kể một câu chuyện. Mrs. Wilkers's Dinning Room (Phòng ăn của Bà Wilkers) ở Savannah có lẽ là nhà hàng gia đình chuyên ẩm thực miền Nam ngon nhất Georgia, và có khi là nhất thế giới. Đó là một địa điểm tuyệt vời để ghé thăm trước khi đến xem trận đấu của đội Savannah Bananas. Bà Wilkers, giống như những bà ngoại tuyệt vời nhất trên đời, thường nấu những món cả nhà yêu thích nhất cho bữa tối, nhưng thay vì đặt lên bàn ăn của gia đình, chúng được đặt lên bàn ăn ở cửa tiệm ở Savannah. Đồ ăn tại đây ngon đến mức đó đấy.

Vào năm 1943, Sema Wilkers tiếp quản một gian hàng ẩm thực nằm tại khu di tích lịch sử trung tâm của Savannah và quyết định biến nó trở thành nhà hàng ẩm thực miền Nam ngon nhất khu vực. VOC của bà vô cùng rõ ràng: Nấu những món ngon đặc biệt. Kết quả đã tự chứng minh. Thực khách xếp hàng cả tiếng trước giờ mở cửa để mong được thưởng thức đồ ăn của tiệm, không chỉ vào ngày nghỉ lễ, mà cả ngày thường.

Nhiệm vụ của nhân viên, như bạn đã biết, đó là bảo vệ và phụng sự VOC. Mỗi nhân viên đảm nhiệm một nhiệm vụ, phục vụ trực tiếp VOC hoặc bảo vệ VOC. Bếp trưởng và nhóm phụ bếp thì trực

tiếp phục vụ VOC bằng cách chọn những nguyên liệu cao cấp và tươi mới nhất. Nhân viên phục vụ đảm bảo khi bạn ngồi xuống bàn, thức ăn đã sẵn sàng. Họ thậm chí phục vụ bạn trước cả khi bạn an vị. Thức ăn được quay vòng thật nhanh để đảm bảo luôn nóng sốt và thơm ngon. Nếu thức ăn lên chậm ở bàn nào đó, nhân viên khác sẽ nhanh chóng vào cuộc. Tất cả mọi người đều biết họ phải làm gì. Nhiệm vụ của họ là đảm bảo thức ăn luôn ngon nhất. Tất cả mọi người phải bảo vệ vai trò quan trọng nhất của nhà hàng và đóng góp bằng cách này hay cách khác: thực hiện phần việc của mình, hỗ trợ khi cần thiết, hoặc cả hai.

Những người phục vụ cũng có thái độ nồng hậu như người miền Nam. Về cơ bản, nhà hàng không quá khác biệt nhưng luôn sạch bóng. Không khí rất ấm cúng; tốt nhất là bạn nên chuẩn bị sẵn tâm thế sẽ phải giao tiếp với người lạ, bởi rất có thể bạn sẽ được xếp bàn ngồi cùng nhau trong một bàn ăn lớn dành cho 10 người. Sau khi ăn xong, bạn sẽ phải tự mang bát đĩa vào khu vực bồn rửa. Thức ăn ngon, phục vụ ân cần và trải nghiệm vui vẻ – tất cả đều cần thiết cho công việc kinh doanh nhà hàng, nhưng nhà hàng của bạn vượt trội nhờ VOC. Nếu thức ăn không đặc sắc, nhà hàng sẽ chỉ là một điểm hút khách nhất thời mà thôi.

Sema Wilkes qua đời năm 2001. Từ đó đến nay, cháu gái của bà đã tiếp quản nhà hàng và vẫn luôn duy trì mối quan hệ bền chặt với các nông dân địa phương, đảm bảo nguyên liệu đầu vào luôn chất lượng nhất. Cô ấy biết rằng thành công của nhà hàng nằm ở khả năng phục vụ VOC thật tốt, chứ không phải ở bản thân Sema. Dù Sema vẫn luôn được những người từng yêu mến bà tưởng nhớ, nhưng VOC của nhà hàng vẫn được thực hiện triệt để. Nếu nhà bếp cần giúp một tay trong việc chuẩn bị nguyên liệu, một trong những nhân viên phục vụ sẽ lập tức có mặt hỗ trợ. Toàn bộ đội ngũ nhân viên đều tham gia chuẩn bị nguyên liệu và đưa ra ý kiến phản hồi nếu có vấn đề nảy sinh. Thịt gà hơi khô phải không? Chỉ một sai sót nhỏ khiến món ăn mất đi chất lượng hoàn hảo cần thiết, nhóm phục vụ sẽ ngay lập tức

gửi trả món lại bếp. Dù chuyện đó hầu như chưa bao giờ xảy ra, nhưng nếu có, cả nhóm đều hiểu đồ ăn mà họ phục vụ – VOC, là tất cả những gì cần bảo vệ.

Nhờ bảo vệ và phụng sự VOC như thế đó là cộng rơm cứu cánh cuối cùng, doanh nghiệp của bạn sẽ trở thành “địa điểm phải đến” đối với khách hàng, giống như thực khách tìm đến Mrs. Wilkes’s Dinning Room vì những món ăn ngon. Mọi người từ khắp nơi trên thế giới đều đổ về đây và gần như chưa ai phải thất vọng. Và, nếu bạn chưa biết, Mrs. Wilkes’s Dinning Room chỉ mở có 3 giờ mỗi ngày, từ thứ Hai đến thứ Sáu. Nơi đây lúc nào cũng chật cứng thực khách.

## **THỰC HÀNH: BIỂU ĐỒ TRỰC VÀ NAN HOA**

Có lẽ bạn đã nhận ra điều này, những người phụng sự VOC dường như dành quá nhiều thời gian làm tất cả mọi việc, ngoại trừ phụng sự VOC. Tương tự, các nhân viên khác cũng đang làm quá nhiều việc khác, trong khi đáng ra họ có thể vừa bảo vệ VOC, vừa thực hiện Phần việc trọng yếu của mình. Nhưng trên thực tế, dù có ý tốt, họ lại đang bị phân tán, không tập trung vào VOC cũng như Phần việc trọng yếu.

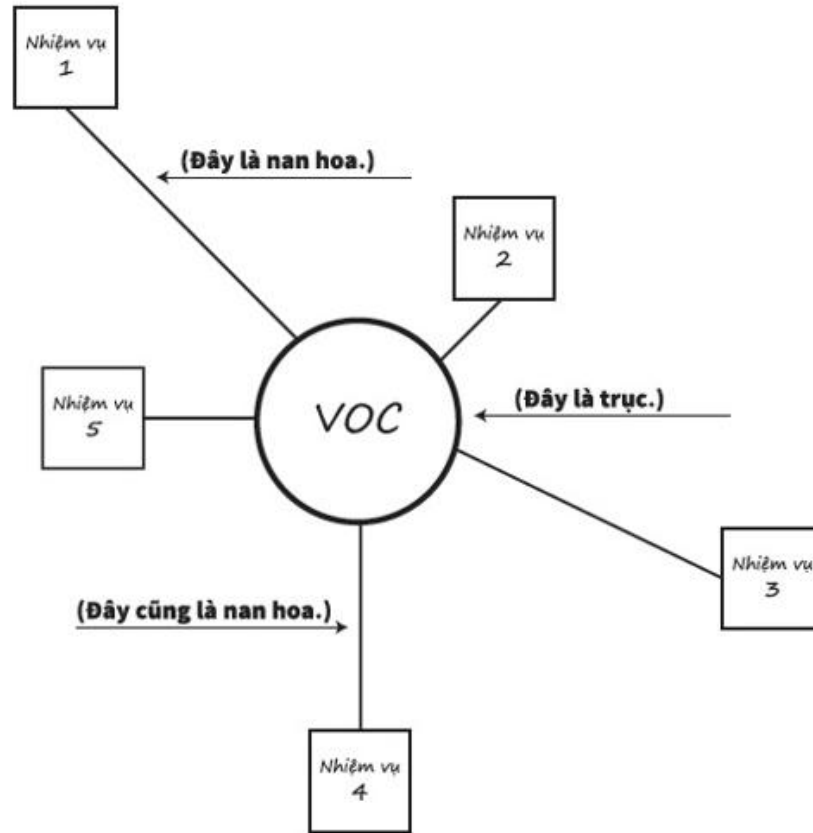
Thông qua bài tập đơn giản sau đây, bạn và cả nhóm sẽ nhận thấy bạn tập trung phụng sự hoặc bảo vệ VOC và Phần việc trọng yếu đến mức nào, cũng như bị phân tán bởi các nhiệm vụ khác ra sao. Từ đó, bạn sẽ biết người phụng sự VOC cần phải giao phó nhiệm vụ nào cho người khác, có thể tự động hóa nhiệm vụ nào và loại bỏ nhiệm vụ nào.

Để làm quen, bạn hãy tiến hành phân tích bản thân trước. Sau đó, áp dụng vào từng người đang phục vụ VOC (rất có thể bạn chính là một trong số đó). Rồi thực hiện với tất cả nhân viên còn lại, tập trung vào Phần việc trọng yếu của họ. Quá trình này không những rất thú vị mà còn giúp bạn nhận ra nhiều điều.

Chuẩn bị một tờ giấy trắng, vẽ một vòng tròn ở giữa tờ giấy, viết VOC vào tâm vòng tròn. Hãy nhớ, chúng ta đã xác định được VOC trong chương trước với bài thực hành giấy nhớ. Nếu chưa, hãy quay lại và hoàn thành phần đó ngay.

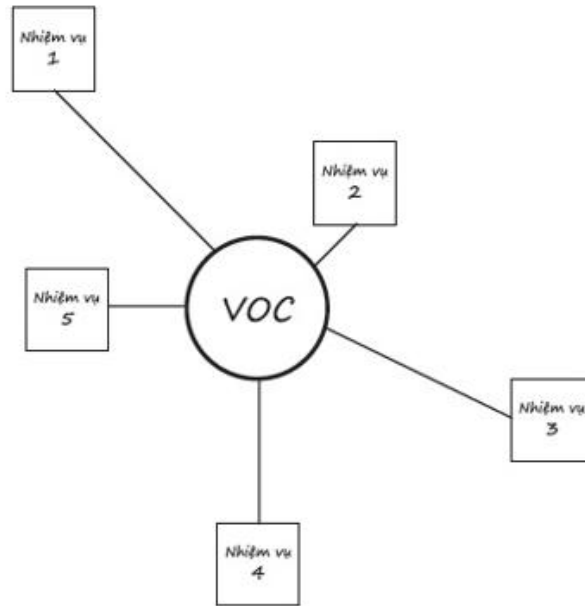
Quan sát năm tờ giấy nhớ còn lại – những tờ giấy ghi các nhiệm vụ không phải là VOC – và thời gian bạn dành cho chúng trong tuần. Bạn có thể lấy dữ liệu từ Bảng phân tích thời gian trong Chương 2. Xem lại thời gian bạn dành cho mỗi việc, ước lượng tỷ lệ tương đối so với các phần việc khác, từ đó suy ra khoảng cách từ vòng tròn VOC đến nhiệm vụ ấy theo tỷ lệ tương ứng.

Vẽ mạng lưới phân phối lấy VOC làm trục, sau đó tỏa ra các nhiệm vụ nhánh. Khoảng cách từ mỗi nhiệm vụ đến hồng tâm là một nan hoa, biểu thị thời gian dành cho nhiệm vụ ấy. Ví dụ, một nhiệm vụ cần 10 giờ/tuần sẽ có độ dài nan hoa gấp 5 lần so với một nhiệm vụ cần 2 giờ/tuần.



Bên cạnh biểu đồ, viết tiếp những phần việc khác trong tuần mà không được đưa vào biểu đồ trực-và-nan hoa. Bạn có thể dễ dàng lấy dữ liệu này từ Bảng phân tích thời gian đã có. Danh sách công việc bổ sung có thể gồm: trả lời e-mail, các cuộc điện thoại bán hàng, họp với nhân viên, trả lời các câu hỏi, xuất hóa đơn, dọn dẹp văn phòng, trả lời thêm nhiều e-mail nữa... Viết tất cả ra. Mục tiêu ở đây không phải là sự hoàn hảo. Hãy viết hết những gì xuất hiện trong đầu, nhưng không cần quá chi tiết. Hãy liệt kê thêm ít nhất 10 phần việc mới.

NHIỆM VỤ	THỜI GIAN
Trả lời các câu hỏi	4 giờ
Soạn hoá đơn	2 giờ
Email	8 giờ
Bán hàng qua điện thoại	7 giờ
Họp nội bộ	1 giờ



Điền lượng thời gian ước lượng dành cho mỗi nhiệm vụ mà bạn vừa liệt kê thêm. Bạn có thể lấy dữ liệu này trong bài thực hành Phân tích thời gian.

Giờ hãy đặt bảng kê nhiệm vụ này cạnh biểu đồ trục và nan hoa. Hãy nhìn vào biểu đồ của bạn, bạn sẽ nhận thấy sự bất cân đối khi một số nan hoa quá ngắn, trong khi một số lại quá dài. Các nan hoa là hình ảnh trực quan để bạn thấy mỗi nhiệm vụ đã “ăn bớt” sự chú ý của bạn dành cho VOC như thế nào. Bạn đã cảm nhận được nỗi đau đớn đó chưa?

**Vứt bỏ, Chuyển giao hoặc Cắt bớt:** Bắt đầu từ những nhiệm vụ xa nhất tính từ VOC, xác định xem nhiệm vụ nào bạn cần loại bỏ, chuyển giao cho người khác (Ủy quyền) hoặc cắt bớt. Ví dụ, có thể bạn định loại bỏ hoàn toàn việc soạn e-mail cập nhật tình hình nhóm khi không ai trong nhóm đọc (hoặc cần đọc), chuyển giao việc quản lý mạng xã hội cho cộng tác viên chuyên trách và cắt bớt thời gian “nhập môn tư vấn miễn phí” từ 1 giờ xuống còn 30 phút.

Bất cứ ai được giao những nhiệm vụ cần thiết nhưng gây mất tập trung này – một người trong đội ngũ hoặc một cộng tác viên



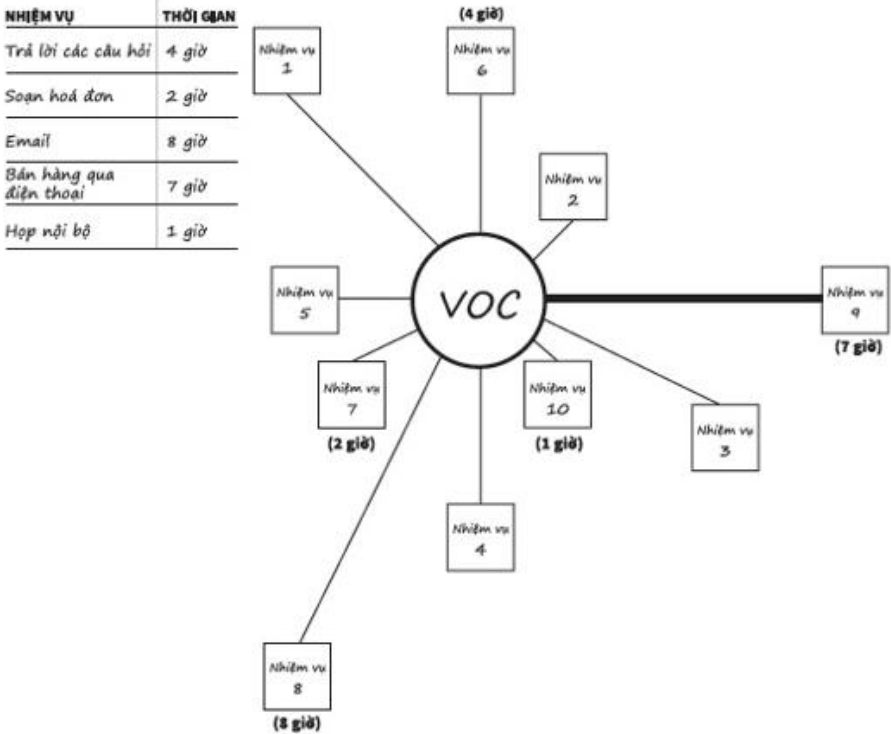
– đều đang bảo vệ VOC của công ty, bằng cách giải quyết nhiệm vụ này và đảm bảo chúng không quay trở lại làm phiền bạn. Hơn nữa, khi bạn chuyển giao nhiệm vụ cho người khác, nó trở thành việc của họ và họ phải tự tìm cách cắt bớt (có thể áp dụng chiến thuật và kinh nghiệm bạn chia sẻ). Càng gạt bớt nhiều hoạt động như thế khỏi bàn làm việc của mình, bạn càng chong tặn tâm cống hiến nhiều hơn cho VOC. Cắt bớt nhiệm vụ nghĩa là bạn vẫn đảm nhiệm chúng, có thể vì bạn là người duy nhất làm được, nhưng bạn sẽ tìm cách giới hạn thời gian dành cho chúng.

Sẽ có những nhiệm vụ mà chỉ mình bạn mới làm được trong tương lai gần hoặc buộc phải thực hiện, hoặc một sự vụ bất ngờ xảy ra với VOC và cần sự hiện diện của bạn (từ thời điểm ấy). Ví dụ, bạn là đầu mối hợp đồng với khách hàng của dự án hiện thời, bạn sẽ phải hoàn thành phần việc này trước khi chuyển giao nó cho một thành viên khác trong nhóm. Tô đậm đường nối phần việc này tới hồng tâm VOC.

Gạch bỏ bất cứ nhiệm vụ nào có thể loại bỏ trên biểu đồ trục và nan hoa và ngừng làm chúng ngay lập tức. Vẽ mũi tên vào bất cứ nhiệm vụ nào mà bạn có thể chuyển giao và Ủy quyền các nhiệm vụ này. Với những nhiệm vụ có thể cắt bớt (nghĩa là bạn sẽ vẫn tiếp tục thực hiện trong hiện tại nhưng theo cách hiệu quả hơn), hãy vẽ một đường lượn sóng. Tô đậm đường kẻ dẫn tới những phần việc bạn chắc chắn phải làm (ngoại trừ VOC). Có thể bạn vẫn phải tiếp tục thực hiện những phần việc có đường dẫn được tô đậm và lượn sóng trong thời điểm hiện tại. Nhưng việc đó sẽ không tiếp diễn quá lâu nếu bạn muốn xây dựng một doanh nghiệp tự hành. Đến cuối cùng, thậm chí chúng ta sẽ cần loại nốt VOC ra khỏi thời gian biểu (mục tiêu là kéo bạn ra khỏi giai đoạn Thực hiện để chuyển sang Thiết kế mà, nhớ chứ?) nhưng tạm thời, chúng ta chưa thể thực hiện điều đó.

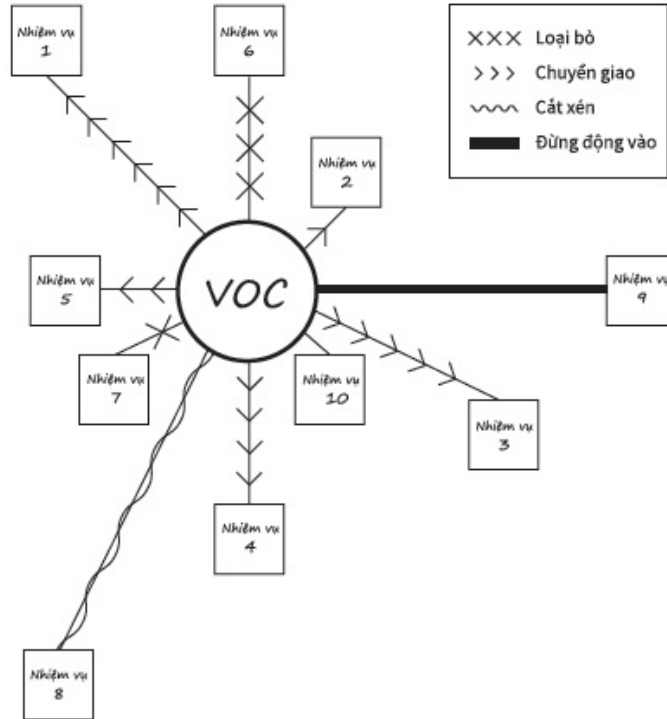
Tiếp tục rà soát toàn bộ biểu đồ VOC trục và nan hoa, cố gắng càng bám sát VOC càng tốt. Bạn cần dịch chuyển càng nhiều

nhệm vụ vào ô loại bỏ, chuyển giao hoặc cắt bớt càng tốt. Tất cả thời gian bạn thu về được sau quá trình này phải lập tức được bù vào nhiệm vụ phục vụ VOC. Khi thực hiện tiến trình này, bạn càng tập trung vào VOC thì hiệu quả của toàn bộ doanh nghiệp càng được nâng cao.



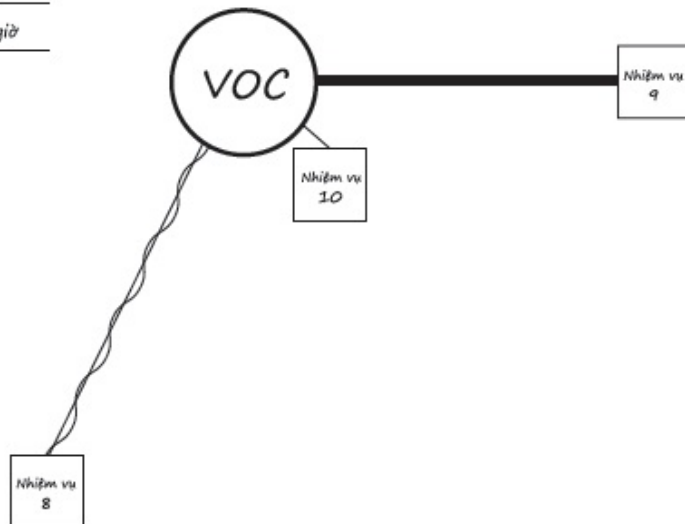
Mời bạn vào trang web [Clockwork.life](http://Clockwork.life) để xem video về tiến trình hành động này.

NHIỆM VỤ	THỜI GIAN
Trả lời các câu hỏi	4 giờ
Soạn hoá đơn	2 giờ
Email	8 giờ
Bán hàng qua điện thoại	7 giờ
Họp nội bộ	1 giờ



Sau khi hoàn thành bài tập này, hãy phổ biến biểu đồ trực và nan hoa cho toàn bộ tổ chức, áp dụng việc loại bỏ, chuyển giao và cắt bớt từng nhiệm vụ mà các đồng nghiệp đang làm, lấy xuất phát điểm từ các tờ giấy nhớ ở Chương 3. Sử dụng phương pháp loại bỏ, chuyển giao và cắt bớt để mỗi nhân viên có thể tận dụng triệt để thời gian của họ nhằm tạo ra tác động tích cực nhất đến doanh nghiệp.

NHIỆM VỤ	THỜI GIAN
Trả lời các câu hỏi	4 giờ
Sơan hoá đơn	2 giờ
Email	8 giờ
Bán hàng qua điện thoại	7 giờ
Họp nội bộ	1 giờ



## LOẠI BỎ, CHUYỂN GIAO VÀ CẮT BỚT NHỮNG GÌ?

Trong quá trình thực hiện, bạn sẽ làm gì nếu gặp phải những nhiệm vụ có thể chuyển giao nhưng không ai tiếp nhận? Đó thường là dấu hiệu cho thấy đã đến lúc phải tuyển thêm người.

Trong quá trình chuyển giao những phần việc không gắn với VOC và Phần việc trọng yếu, bạn sẽ thấy những nhiệm vụ ít đòi hỏi kỹ năng được chuyển giao đầu tiên. Điều này nghĩa là bạn có thể tuyển dụng những nhân sự cấp thấp hoặc thuê nhân viên bán thời gian/cộng tác viên để xử lý chúng. Mục tiêu là một số ít nhân viên trình độ cao trong tổ chức phải tập trung vào những việc đòi hỏi trình độ cao nhất và chuyển giao tất cả những phần việc cần thiết nhưng dễ dàng, lặp đi lặp lại. Đó là dòng chảy kinh doanh và cũng là những gì mà phương pháp loại bỏ, chuyển giao và cắt bớt hướng đến. Giờ thì hãy bắt tay vào tiến hành việc này ngay trong doanh nghiệp của bạn.

Đầu tiên, đánh giá một nhiệm vụ và xác định xem bạn có muốn loại bỏ nó không. Liệu nó hỗ trợ cho nhiệm vụ cần thiết nào của doanh nghiệp không? Nó có mang lại những giá trị định lượng được cho khách hàng hay cho nhóm của bạn không? Bạn thấy đấy, không phải tất cả công việc đều cần thiết đối với một doanh nghiệp. Trên thực tế, rất nhiều nhiệm vụ trước đây có thể cần thiết nhưng giờ thì không, nhưng nó vẫn lớn vồn xung quanh chỉ vì “trước đây chúng ta vẫn luôn làm thế”. Hãy quảng tất cả những việc không cần thiết vào thùng rác. Nếu bạn chưa chắc chắn, hãy ngừng thực hiện nó một thời gian để xem hậu quả. Không có hậu quả gì = không cần thiết. Bỏ ngay đi.

Tiếp theo, tìm cách chuyển giao công việc cho người khác hoặc hệ thống hóa để giải phóng bạn và nhân viên, từ đó tất cả có thể rảnh tay chăm chút cho những nhiệm vụ lớn hơn, thách thức hơn. Giảm nguồn lực phục vụ công việc được chuyển giao xuống mức thấp nhất và trao quyền cho chủ nhân mới để đạt được kết quả mong muốn hiệu quả hơn. Nói cách khác, hãy để họ tự cắt bớt nó.

Đối với công việc bạn phải giữ lại, hãy đánh giá xem có cách nào cắt bớt nó không. Liệu nhiệm vụ nào có thể làm nhanh hơn hoặc đỡ tốn sức hơn? Liệu chi phí nguyên liệu và thời gian gắn với nhiệm vụ này có thể giảm thiểu được nữa không? Nếu một nhiệm vụ không thể loại bỏ, không thể chuyển giao, nó vẫn có thể được cắt bớt. Hãy tìm cách giảm thiểu thời gian và chi phí để hoàn thành nhiệm vụ trong khi vẫn đạt được kết quả cần thiết.

## **BIỂU ĐỒ TRỰC VÀ NAN HOA HÀNH ĐỘNG**

Tôi sẽ giới thiệu đến bạn một ví dụ áp dụng biểu đồ trực và nan hoa và xem hiệu quả của nó đối với một hệ thống bán lẻ trực tuyến giả tưởng, nơi bán ra những chiếc quần bò “chất chơi” nhất hành tinh. Chúng ta tạm đặt tên cho công ty này là Công ty TNHH Cool Beans Jeans.

Sau khi áp dụng bài thực hành giấy nhớ, chúng ta đã xác định được công việc thiết kế những chiếc quần bò đẹp nhất hành tinh là VOC – chức năng mà Cool Beans Jeans phải bám chặt để đảm bảo thành công. Hãy nhớ, một khi đã tuyên bố VOC, mục tiêu của chúng ta là phụng sự và bảo vệ nó tuyệt đối. Chúng ta bảo vệ bằng cách xây dựng các hệ thống giải phóng những người trực tiếp phụng sự VOC khỏi bất cứ công việc nào khiến nó bị đẩy xuống vị trí thứ yếu. Ở trung tâm của tờ giấy, chúng ta vẽ một vòng tròn ghi lại VOC. Đó chính là trực. Đối với Cool Beans Jeans, VOC chính là “thiết kế tuyệt đẹp”.

Liệt kê những người đang trực tiếp phụng sự VOC, kể cả bán thời gian và toàn thời gian, và cả những người đáng lẽ phải làm việc này nhưng lại đang dành rất ít hoặc không dành thời gian cho nó. Tiếp theo, chúng ta sẽ phân tích từng người trong đội. Mỗi người sẽ thực hiện bài tập giấy nhớ để tìm ra VOC của mình.

Trong ví dụ này, chúng ta xác định nhà sáng lập, đồng thời cũng là nhà thiết kế chính của Cool Beans Jeans, cựu ca sĩ nhạc rap có tên Cha Ú Lung Ú<sup>14</sup>. Cha Ú là nhà thiết kế duy nhất của Cool Beans Jeans. (Có thể bạn chính là Cha Ú hoặc giữ một vai trò nào đó trong công ty của bạn). Có tất cả bốn nhân viên trong công ty, nhưng chỉ có mình Cha Ú là nhà thiết kế quần bò.

*<sup>14</sup> Nếu bạn là fan hâm mộ của Podcast Profit First, điều đầu tiên xin chân thành cảm ơn bạn. Thứ nữa, bạn có thể sẽ nhớ tới một tập đã phát sóng, trong đó Ruby Tan tự nhiên gọi tôi là Cha Ú Lung Ú (Fat Daddy Fat Back). Cái tên này gắn với tôi từ đó, mai này biết đâu tôi sẽ ra đời một trang web mới, FatDaddyFatBack.com chẳng hạn. Và không biết chừng, tôi chính là “bản sao” của Eminem thì sao. (TG)*

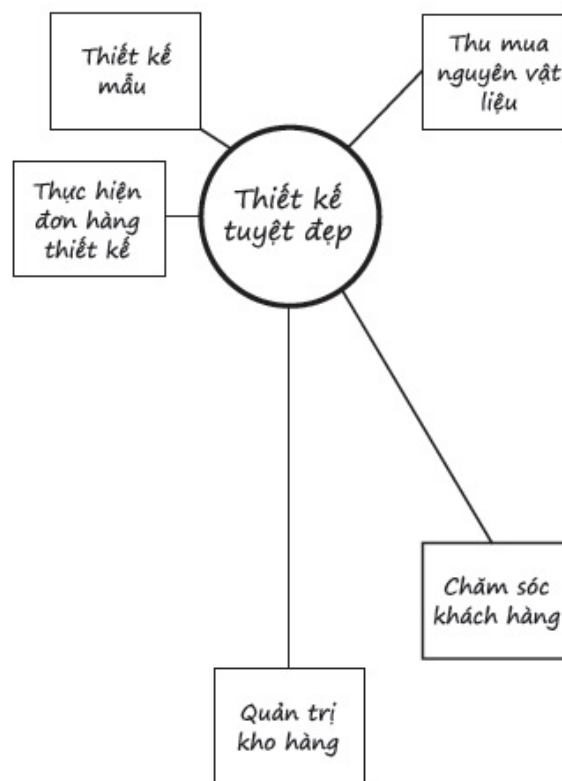
Trong trường hợp này, VOC được một người duy nhất phục vụ. Nhưng nó cũng có thể được một nhóm người, hoặc thậm chí là một chiếc máy phục vụ. Hãy viết tên người này hoặc vật này

vào phía trên cùng của tờ giấy. Vậy là tên Cha Ú Lưng Ú sẽ nằm ở góc trên cùng.

Bởi chúng ta đang giả định Cha Ú đã thực hiện bài tập giấy nhớ và tất cả những nhiệm vụ đều được liệt kê trên biểu đồ trực và nan hoa.

Sau đó, Cha Ú sẽ liệt kê những nhiệm vụ khác mà anh ấy đang phải làm. Việc này khiến Cha Ú khá căng thẳng vì anh luôn mải miết làm việc mà chẳng bao giờ suy nghĩ. Anh ấy vắt óc nhớ lại tất cả những gì đang làm. Sau đó, anh ấy làm Bảng phân tích thời gian (bạn cũng phải làm đấy) và trông nó sẽ giống thế này:

NHIỆM VỤ	THỜI GIAN
Vận đơn	3
Đào tạo nội bộ	1
Chụp hình	5
Chiến dịch quảng bá	10

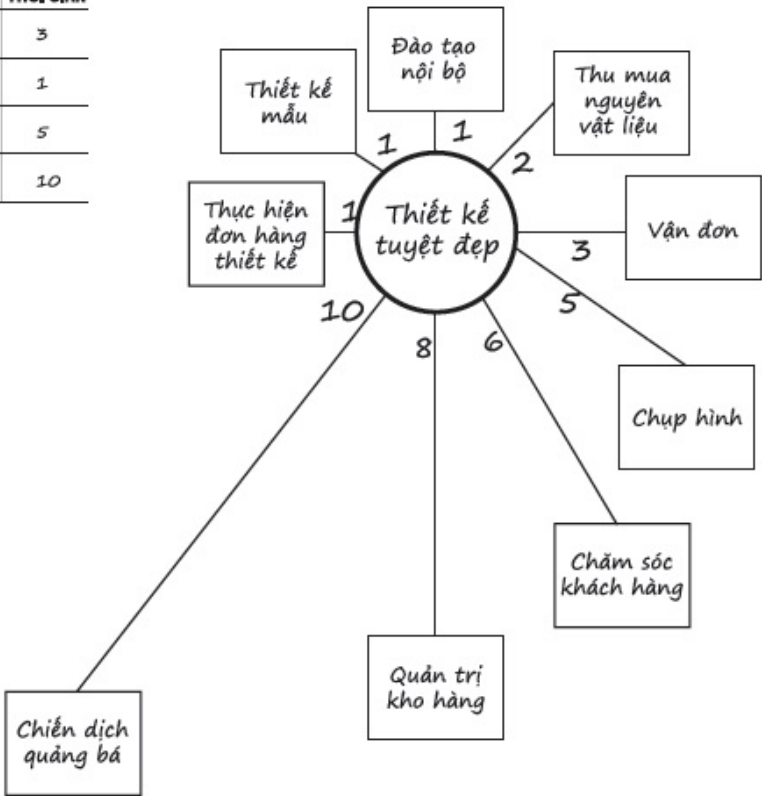


Ghi chú: Biểu đồ không liệt kê hết các nhiệm vụ của Cha Ú.

Cha Ú dành 65 giờ mỗi tuần để làm việc, trong đó có 5 giờ để phục vụ VOC. Nói cách khác, 5 giờ/tuần được dành ra để nâng tầm hoạt động kinh doanh (thiết kế những chiếc quần jeans

tuyệt đẹp) và 60 giờ làm những việc kéo hoạt động kinh doanh đi xuống (không dành để thiết kế những chiếc quần tuyệt đẹp). Thật khó mà tin nổi, bởi anh ấy nghĩ “việc nào cũng quan trọng như nhau”. Nhưng điều đó hoàn toàn sai lầm. Các công việc khác có thể cần thiết nhưng không quan trọng đến mức cấp thiết. Tất cả đều phải xếp sau VOC. Để làm được điều này, chúng ta cần phải gạt chúng ra khỏi “khẩu phần” của Cha Ú bằng cách “gấp” từng việc một sang phần: loại bỏ, chuyển giao hoặc cắt bớt. Để có hình ảnh trực quan, Cha Ú vẽ một biểu đồ trục và nan hoa, trong đó độ dài của các nan hoa đại diện cho thời gian mà anh ấy dành cho mỗi nhiệm vụ. Bên cạnh mỗi nan hoa, anh ấy ghi độ dài (thời gian) khiến anh ấy không thực hiện được VOC.

NHIỆM VỤ	THỜI GIAN
Vận đơn	3
Đào tạo nội bộ	1
Chụp hình	5
Chiến dịch quảng bá	10



Đầu tiên Cha Ú phân tích nhiệm vụ khiến anh ấy cách xa VOC nhất. Anh ấy sẽ bắt đầu từ đây nếu chúng là việc dễ dàng hoặc ít nhất là dễ giao phó. Mục tiêu là nhanh chóng nắm chắc phần thắng lợi trong tay dưới cái vỏ “phân quyền Ủy quyền”, khi đó



những nhiệm vụ dễ giao phó nhưng lại có ảnh hưởng lớn tới việc bảo vệ VOC sẽ được xác định trước tiên. Cha Ú vẽ mũi tên vào các nhiệm vụ được chuyển giao và giao phó hoàn toàn cho người khác. Đồng thời anh cũng nhận ra có những việc mình đang đảm nhiệm thực sự không cần thiết và nhanh chóng gạch bỏ khỏi biểu đồ.

Nhiệm vụ khiến Cha Ú mất nhiều thời gian là tham gia vào các chiến dịch tiếp thị, vì thế đây là việc đầu tiên anh sẽ chuyển giao cho người khác. Anh biết một người cực kỳ phù hợp cho nhiệm vụ này, đó là... Zil Asknirbod<sup>15</sup>. Zil yêu thích công việc tiếp thị và biết khách hàng thích gì. Giờ đã đến lúc Ủy quyền. Hành động đó đã giúp anh có thêm 10 giờ mỗi tuần để tập trung vào VOC – thiết kế những chiếc quần bò tuyệt vời. Cha Ú vẽ mũi tên vào nhiệm vụ đó và kéo Zil vào cuộc chơi.

*<sup>15</sup> Tôi có một nhân sự chuyên trách marketing từ hồi trở thành tác giả cách đây 10 năm. Cô ấy là người rất tuyệt vời, không có gì đáng chê trách cả, và tên cô là Liz Dobrinska. Hẳn các bạn cũng nhận ra nhân viên tiếp thị giỏi nhất của Cha Ú Lưng Ú chính là Zil Aksnirbod (viết ngược lại là Liz Dobrinska). Ôi! Cuốn sách này đúng là một tiểu thuyết của Sherlock Holmes rồi... manh mối ở khắp mọi nơi! (TG)*

Cha Ú gắn biểu đồ ở bên cạnh bàn làm việc. Vừa đào tạo Zil làm quen với trách nhiệm mới, anh vừa giải thích việc này sẽ giúp gì cho VOC và công việc quan trọng nhất của cô là đảm bảo anh có thể tập trung vào VOC, bởi đây là vũ khí bí mật thúc đẩy toàn bộ công ty. Trong khi Cha Ú dành nhiều thời gian để thực hiện VOC thì Phần việc trọng yếu của Zil là đốc toàn lực cho tiếp thị. Cô vẫn báo cáo tiến độ trong các cuộc họp nhân viên, đồng thời cập nhật tình hình cho Cha Ú, nhưng sẽ là người đưa ra mọi quyết định liên quan đến hoạt động quảng bá sản phẩm ra thị trường.

Cha Ú cũng nhận ra rằng tự vận chuyển đơn hàng không giúp họ tiết kiệm được nhiều. Cũng giống như việc buộc các bác sĩ

phải chạy đôn đáo điền thông tin vào các loại giấy tờ hành chính, anh đang sử dụng một nguồn lực đắt đỏ (bản thân) để làm công việc đòi hỏi ít kỹ năng. Đây chính là một chỉ báo cho thấy VOC không được bảo vệ. Khi một nguồn lực đắt đỏ được đổ vào những phần việc ít giá trị, cán cân sẽ mất thăng bằng, cảnh báo anh phải chuyển giao công việc này ngay lập tức. Đúng vậy, ngay cả khi bạn là người vô cùng tỉ mỉ, hãy chuyển giao càng sớm càng tốt những phần việc đơn giản và tập trung vào những việc lớn lao và có ảnh hưởng. Hãy thuê trợ lý bán thời gian, nhận thực tập sinh hay nhờ Bố/Mẹ (đã nghỉ hưu) giúp đỡ. Bạn càng làm những phần việc đơn giản, doanh nghiệp của bạn càng mắc kẹt, không hiệu quả và sẽ mãi giậm chân tại chỗ.

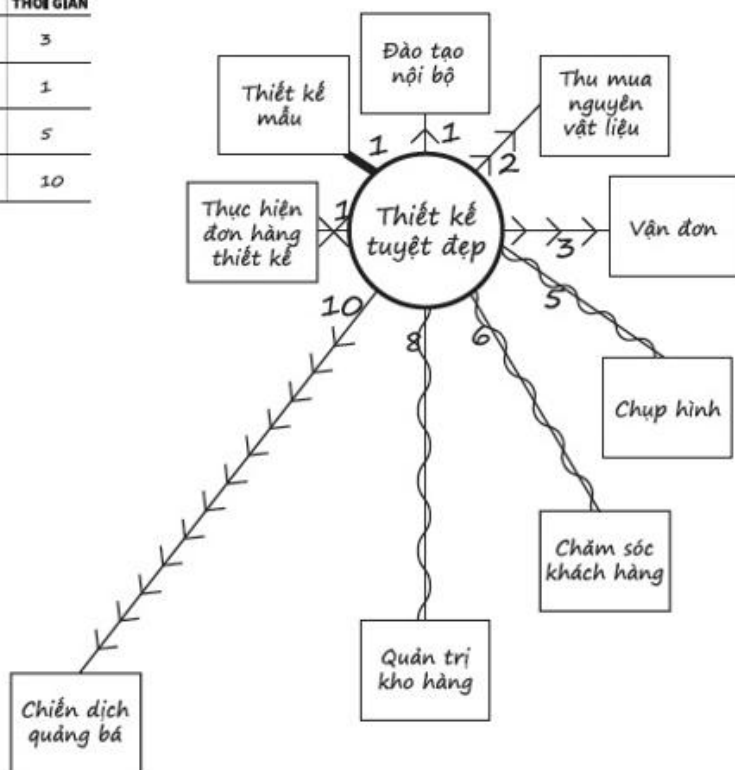
a. Cha Ú đã thực hiện một bài toán phân tích đơn giản. Một nhà thiết kế đẳng cấp quốc tế như anh hoàn toàn có thể dễ dàng kiếm được 150.000 đô-la một năm. Chia số tiền đó cho 2.000 giờ làm việc, bạn sẽ có con số 75 đô-la/giờ. Trong 1 giờ, anh giao được 10 đơn hàng. Nghĩa là mỗi đơn hàng tốn của công ty thêm khoảng 7,5 đô-la (chi phí thời gian dành cho vận đơn). Anh có thể thuê một thực tập sinh với mức lương 10 đô-la/giờ, qua đó giá của mỗi đơn hàng sẽ giảm xuống còn 1 đô-la. Nhưng quan trọng hơn, anh dành ra được 3 giờ mỗi tuần để thực hiện VOC. Hãy tuyển thực tập sinh ngay thôi!

b. Chụp ảnh sản phẩm cũng có vẻ giúp Cha Ú tiết kiệm tiền. Anh dành 5 giờ mỗi tuần để làm việc này, nhưng giá trị của anh đối với công ty là 75 đô-la/giờ. Một nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp tính phí 150 đô-la/giờ. Như vậy, nếu tính đơn giá theo giờ, Cha Ú phụ trách có vẻ là một phương án tiết kiệm hơn, nhưng cần tính thêm những yếu tố khác. Xét kỹ thì thấy, một nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp có thể gói gọn công việc trong 2 giờ, các bức ảnh cũng chuyên nghiệp hơn và có thể đăng tải ngay lên website. Như vậy, tính ra thì thuê nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp vừa rẻ hơn, ảnh đẹp hơn, và quan trọng là có thêm 5 giờ để dành cho VOC. Còn suy nghĩ gì nữa!

Giờ thì Cha Ú đã nhận diện được những việc mà anh “chắc chắn” phải làm vì chúng đòi hỏi những kỹ năng không thể đào tạo cho người khác (tính đến thời điểm hiện tại). Anh cảm thấy việc thiết kế mẫu thực sự thuộc trách nhiệm của mình, bởi kết quả sẽ ảnh hưởng tới công việc thiết kế (VOC). Vì thế, bên cạnh VOC, nhiệm vụ “chỉ dành cho tôi thôi” là thiết kế mẫu. Anh tô đậm đường kẻ của nhiệm vụ này để đánh dấu nhiệm vụ cần thiết, ít nhất ở thời điểm hiện tại. Việc duy nhất mà anh cần phải làm là phục vụ VOC và thiết kế mẫu. Tất cả những việc khác đều được chuyển giao hoặc loại bỏ.

Sau khi chuyển giao nhiệm vụ, hãy bỏ nó ra khỏi danh sách công việc, từ đó anh có nhiều thời gian hơn cho VOC. Việc này tốn thời gian lúc đầu nhưng lại giúp Cha Ú có thêm thời gian để tạo ra những thiết kế đáng kinh ngạc. Quần jeans do anh thiết kế rất đẹp, rất phong cách. Những người nổi tiếng yêu thích chúng. Mọi người phát cuồng vì chúng. Công việc kinh doanh phát triển nở rộ vì VOC đã được phụng sự đúng cách.

NHIỆM VỤ	THỜI GIAN
Vận đơn	3
Đào tạo nội bộ	1
Chụp hình	5
Chiến dịch quảng bá	10



## KHI BẠN CHÍNH LÀ NGƯỜI PHỤC VỤ VOC

Chuyện gì xảy ra khi chỉ có mình bạn phục vụ VOC? Giải pháp rất đơn giản – kéo thêm người khác hỗ trợ bạn.

Bạn còn nhớ câu chuyện của Cyndi Thomason không? Sau khi tăng trưởng bằng phương pháp Lướt sóng, doanh nghiệp của cô ấy phát triển nhanh đến nỗi khiến cô ấy cảm thấy quá tải và kiệt sức. Công ty có nhiều đơn hàng hơn so với mức bạn có thể đáp ứng (vào lúc này) là một điều tốt, nhưng chúng cũng rút cạn năng lượng của bạn. Chúng tôi đã thực hành bài tập giấy nhớ và tìm ra VOC của doanh nghiệp: giao tiếp với các khách hàng. Sau đó, cô ấy vẽ biểu đồ trục và nan hoa để loại bỏ những nhiệm vụ khiến cô không thể tập trung vào VOC. Cô ấy lập tức lên kế hoạch giải thoát bản thân bằng cách thiết lập một nhóm làm việc thay mình.

Cyndi tìm cách định nghĩa thế nào là giao tiếp tốt với khách hàng. Cô xác định những phương án để đánh giá mức độ thường xuyên và thuận lợi trong quá trình giao tiếp, rồi bắt đầu giao việc cho nhân viên thực hiện VOC. Họ biết VOC cần phải được bảo vệ và vì là người phục vụ nó, họ cần nắm lòng một nguyên tắc đơn giản: Khi có quá nhiều thứ phân tán thời gian và sự chú ý của bạn khỏi VOC, hãy luôn đặt VOC lên hàng đầu.

Áp lực thời gian của Cyndi đã giảm xuống và hiệu quả hoạt động của công ty tăng vọt. Nghe có vẻ vô lý nhưng đó chính xác là kết quả mà bạn nhận được khi tập trung vào VOC. Hãy để tôi nhắc lại điều này một lần nữa: Áp lực thời gian của Cyndi giảm xuống và hiệu quả của công ty tăng vọt!

Thi thoảng, bạn buộc phải rời bỏ nhiệm vụ phục vụ VOC. VOC của Trung tâm Spa và Phẫu thuật Thẩm mỹ Vitality Med là phát triển liệu trình chăm sóc sắc đẹp, khiến khách hàng trẻ trung, có hình thể cân đối và khỏe mạnh hơn. Điều đó có vẻ quá hiển nhiên; nhưng cũng có thể không. Khách hàng cam kết tham gia các liệu trình chính như giảm cân, phẫu thuật thẩm mỹ, tiêm botox và các dịch vụ tế nhị khác như thẩm mỹ tăng sinh mô. Với nhiều liệu trình phức tạp, nên một bộ máy hoạt động hoàn hảo là yêu cầu cần thiết. Người sáng lập của Vitality Med Spa, Monique Hicks, đã trao quyền cho nhóm của mình để bảo vệ và phục vụ VOC theo nhiều cách khác nhau, trong đó bao gồm một “mẹo” vô cùng độc đáo. Tôi sẽ nói kỹ hơn về điều này ngay dưới đây.

Tôi gặp Monique lần đầu vào mùa thu năm 2017 và thực sự kinh ngạc trước những gì cô ấy đạt được. Monique, một bà mẹ đơn thân, đã gây dựng Vitality Med Spa trở thành một doanh nghiệp trị giá hơn 3 triệu đô-la. Nhớ lại ba năm đầu kinh doanh, cô kể mình chỉ chú trọng phục vụ VOC của doanh nghiệp. Cô ấy tự xem xét các quy trình và làm việc trực tiếp với khách hàng để đảm bảo mọi người đều có trải nghiệm hoàn hảo. Cô ấy trực tiếp

xấn tay giải quyết các vấn đề nảy sinh. Một mình cô ấy làm mọi việc để bảo vệ và phục vụ VOC.

Monique giải thích: “Thế rồi một ngày, tôi phát hiện công ty phụ thuộc hoàn toàn vào tôi trong công tác vận hành. Năng lượng và nỗ lực của tôi đổ vào đến đâu thì khách hàng được hưởng tới đó. Hoạt động kinh doanh chỉ phát triển mỗi khi tôi có mặt. Điều đó thực sự vô cùng mệt mỏi và không thể định lượng được. Đó là lúc tôi bắt đầu dạy cho nhóm của mình cách phục vụ VOC, hồi đó tôi gọi đây là ‘trạng thái xuất chúng’ và chỉ cho họ biết tôi cần họ bảo vệ và hỗ trợ mình trong vai trò đó ra sao.”

Phản hướng dẫn rất đơn giản. Monique tổ chức các cuộc trao đổi một-một, giải thích cách điều chỉnh trải nghiệm cho từng khách hàng, thấu hiểu nhu cầu cá nhân của từng người và chỉ rõ phương án tối ưu quy trình. Cô ấy sử dụng các buổi họp nhóm ngắn trong ngày để nhấn mạnh những tiến bộ, dù lớn hay nhỏ, và khuyến khích nhân viên học hỏi lẫn nhau.

Monique tôn trọng công việc của nhân viên. Trước đây, cô thường “nhào vô” để sửa chữa mọi việc, khiến nhân viên nghĩ rằng cô đang can thiệp vào công việc của họ. Khi tuyên bố mục tiêu bảo vệ và phụng sự VOC, Monique quyết định dừng can thiệp, và từ đó, nhân viên của cô cảm thấy tự tin hơn khi tư vấn dịch vụ. Tinh thần làm việc tăng cao, mọi việc cũng trở nên tốt hơn.

Chỉ còn đúng một vấn đề: Monique là người duy nhất phụ trách VOC. Nhân viên của cô không đề xuất phương án thúc đẩy hoạt động, ngay cả khi họ là những người thực hiện việc đó.

Bạn còn nhớ “mèo” mà tôi đã nhắc đến ở trên chú? Đó chính là một chuyên gia mà Monique thuê về. VOC là cốt lõi của doanh nghiệp và trách nhiệm của toàn thể nhân viên là bảo vệ và phụng sự nó ở nhiều cấp độ khác nhau. Ngay cả khi – đặc biệt là khi – sếp của họ thất bại trong việc bảo vệ và phục vụ VOC.

Nhân vô thập toàn, và Monique cũng vậy, cô ấy cũng mắc sai lầm. Cô ấy là người đầu tiên thừa nhận không phải lúc nào cô cũng biết cách cải thiện hoặc cải tiến dịch vụ của công ty. Cô nhận ra rằng, ngay cả những khi cô vô tình không bảo vệ được VOC, nhân viên có thể nhận ra điều đó nhưng không dám lên tiếng. Họ cảm thấy khó mở lời với Monique vì ngại hoặc không nghĩ có công ty nào coi chất lượng dịch vụ quan trọng hơn ý kiến của sếp. Monique đã phát hiện ra vật cản giao tiếp ấy và quyết định đưa ra một giải pháp độc đáo. Cô thuê một nhân vật “mạnh mẽ”, người không bị Monique lấn át, chịu trách nhiệm quản lý hoạt động thường ngày, thu thập những “góp ý trực tiếp” từ nhân viên và sẽ trao đổi với Monique về các phản hồi, dù một số góp ý không hề dễ chịu chút nào. Chất lượng dịch vụ của công ty tăng vọt và tiếp tục tiến lên theo đà tăng trưởng.

“Vai Ông Chúa là cam kết của tất cả mọi người, Mike ạ,” Monique chia sẻ. “Cả nhóm cần biết nó là gì và phải hành động vì nó. Nếu điều đó không diễn ra, sai sót xuất phát từ chủ doanh nghiệp. Nếu nhân viên thiếu năng lực hoặc sợ không dám góp ý với tôi về VOC thì đó không phải là lỗi của họ, mà là lỗi của tôi. Vì thế, tôi quyết tâm phải xử lý dứt điểm vấn đề này ngay lập tức.”

## **KHI NỮ HOÀNG KHÔNG MUỐN TRUYỀN NGÔI**

Ngay cả những doanh nghiệp năng động, lợi nhuận cao và nổi tiếng nhất cũng có thể phụ thuộc vào một người. Khi bạn thành công, đạt được mục tiêu mang tầm ảnh hưởng thế giới và yêu thích công việc mình đang làm, chuyện rút về hậu trường khó có thể được coi là một phương án khả dĩ. Một số chủ doanh nghiệp quá hạnh phúc khi được tự mình phục vụ VOC, nên họ muốn duy trì vị trí đó mãi mãi. Nhà diễn thuyết truyền cảm hứng và ông hoàng phim quảng cáo Tony Robbins đã quyết định tiếp tục phụng sự VOC. Một số chuyên gia đầu ngành khác, hay như cô bạn Marie Forleo của tôi, cũng chọn cách ấy.

Marie được hàng triệu người hâm mộ yêu quý. Cô có một doanh nghiệp thịnh vượng và sống với sứ mệnh của mình – cô ấy đã cấu trúc doanh nghiệp sao cho bản thân có thể thoải mái nghỉ ngơi mà công ty vẫn phát triển. Về cơ bản, cô đang sống một cuộc đời trong mơ của những chủ doanh nghiệp.

Công ty của cô đóng cửa hai tuần vào mùa hè và mùa đông – toàn bộ nhân viên đều được nghỉ. Đó là một phần trong văn hóa của họ. “Không gì có thể quyết định sự tồn vong của doanh nghiệp,” Marie nói. “Khách hàng của chúng tôi cũng thích thế, bởi điều đó truyền cho họ cảm hứng áp dụng điều tương tự vào công ty họ. Khách hàng và đồng nghiệp đều bắt chước những gì tôi đang làm.”

“Đối với đội của tôi, đó là điều tuyệt vời nhất. Tất cả mọi người thực sự làm việc rất chăm chỉ. Họ tận tụy và cầu tiến. Khi tất cả cùng được nghỉ vào một thời điểm, không ai nghĩ mình đang bị tụt hậu, không ai cảm thấy các dự án vẫn đang tiến lên phía trước mà không có họ. Tất cả đều cần thời gian lấy lại sức. Một số người còn phát khóc vì cảm kích, bởi họ chưa từng trải qua môi trường làm việc nào như vậy.”

Nhờ bạn đọc tôi mới biết đến Marie. Thực vậy, rất nhiều độc giả của tôi bảo: “Marie Forleo ấn tượng lắm đấy!” Cô sáng lập ra thứ mà cô gọi là “đế chế kỹ thuật số có ý thức xã hội”, gồm một trường kinh doanh, một hệ thống đào tạo khởi nghiệp và kênh truyền hình MarieTV phát sóng hằng tuần ở 195 quốc gia nhằm giúp các nhà khởi nghiệp tạo dựng doanh nghiệp và cuộc đời mà họ mong muốn.

Khi bắt đầu khởi sự kinh doanh, Marie mới 23 tuổi và đang làm nhân viên pha chế; nhưng vẫn duy trì công việc phụ đạo một-một cho các khách hàng. Ngày nay, trường kinh doanh của cô có hơn 40.000 học viên tốt nghiệp, tới từ 130 quốc gia, trải rộng ở 160 lĩnh vực. Cô có khoảng 20 nhân viên toàn thời gian và khi trường kinh doanh vào mùa tuyển sinh, cô sẽ tuyển thêm nhân



viên thời vụ hoặc bán thời gian nếu cần. So sánh con số này với một trường đại học với khoảng 5.000 sinh viên tốt nghiệp mỗi năm, nhưng cần tới 700 nhân viên, bạn sẽ thấy “khéo co thì ầm” tuyệt vời như thế nào!

Một trong những mục tiêu của Marie là tạo ra tầm ảnh hưởng to lớn tới hàng triệu người. Đó chính là Mục tiêu vĩ đại cao cả táo bạo của cô. Qua nhiều năm, cô điều hành doanh nghiệp để vừa đạt được mục tiêu này, vừa đáp ứng được mục tiêu cá nhân – cân bằng cuộc sống cá nhân. Ví dụ, cô từng điều hành một buổi hội thảo ở New York với 300 người tham dự. Nhưng khi cân đối tầm ảnh hưởng, công sức bỏ ra và so sánh với trường kinh doanh, cô quyết định đơn giản hóa và loại bỏ chúng – cũng như những nguồn doanh thu khác, bao gồm cả dịch vụ mang lại lợi nhuận cao như đào tạo cá nhân. Công cuộc chuyển đổi này đã thay đổi hơn nửa công việc kinh doanh trước đó của cô.

“Dù vẫn còn rất nhiều việc, nhưng hiện tại tôi thực sự hài lòng. Tôi phấn khích nhất khi giúp mọi người khai mở hết tiềm năng của bản thân. Bạn sẽ cảm thấy thỏa mãn hơn bao giờ hết khi chỉ phải tập trung vào một số công việc và thực hiện chúng thực sự tốt,” cô chia sẻ. “Đồng thời, nó giúp chúng tôi vượt xa các đối thủ cạnh tranh.”

VOC của Marie là sáng tạo nội dung và cả nhóm phụ trách bảo vệ thời gian để cô có thể duy trì không gian sáng tạo của mình. Nội dung sáng tạo đó lại lôi kéo thêm nhiều người đăng ký theo dõi, người hâm mộ và hy vọng là cả những khách hàng mới. Nó chỉ dạy và truyền cảm hứng cho mọi người thực hiện giấc mơ của mình – song song với việc biến giấc mơ của Marie thành hiện thực. Nội dung miễn phí cũng chính là công cụ quảng bá cho trường kinh doanh.

Tuy vậy, với khả năng đặc biệt trong sáng tạo nội dung, Marie chính là người duy nhất phục vụ VOC của doanh nghiệp. Nhìn từ ngoài, có vẻ như cô chính là VOC. Nhưng nếu Marie muốn tìm

người thay thế để công ty có thể tự vận hành mà không cần đến mình, cô ấy buộc phải đào tạo họ cách tự tạo ra nội dung. Dù vậy, có lẽ cô chưa muốn làm điều đó. Marie là một thiên tài; cô ấy cảm thấy thỏa mãn khi được sáng tạo và phục vụ cho doanh nghiệp của mình. Cô sinh ra để thay đổi thế giới và đang làm rất tốt điều đó.

Marie cẩn trọng khi đưa ra quyết định có nên tiếp tục phục vụ VOC không. Tôi muốn chia sẻ câu chuyện của cô ấy bởi biết đâu bạn cũng có lúc phải đứng trước tình huống như vậy. Vô số người lựa chọn tiếp tục tự phục vụ VOC. Nó hiệu quả và có thể mang lại phần thưởng cực kỳ đáng giá, giống như những gì Marie đang trải nghiệm, nhưng tôi muốn bạn ý thức được bản thân phải đánh đổi những gì để có được điều đó. Ngày mà Tony Robbins hay Marie Forleo hoặc chính bạn (nếu chọn tự phục vụ VOC) quyết định bỏ cuộc, cũng là ngày công ty ngừng hoạt động. Khi bạn chậm lại, doanh nghiệp của bạn cũng sẽ chậm lại. Vì bạn là người duy nhất phục vụ VOC, bạn là trái tim của doanh nghiệp. Từ cuộc trò chuyện của tôi với Marie, có thể nhận thấy cô ấy cực kỳ thành công và cực kỳ hạnh phúc với những việc mình đang làm. Cô ấy cũng thực sự ý thức được mình là trái tim của công ty và thoải mái khi đảm nhiệm vai trò đó ở thời điểm hiện tại.

Khi chúng tôi chào tạm biệt nhau, cô ấy nói: “Tôi cống hiến rất nhiều cho công việc, tôi thực sự rất đau lòng nếu phải ngừng lại. Đến lúc nào sẵn sàng buông tay, tôi sẽ tìm những người khác thay mình trở thành trái tim của doanh nghiệp. Nhưng giờ, tôi sẽ không thay đổi bất cứ điều gì. Tôi nghĩ mình phải đạt được con số 1 triệu học viên tốt nghiệp trường kinh doanh trước đã.”

Lựa chọn nằm ở bạn và chắc chắn tôi không ở đây để lựa chọn thay bạn. Hãy tin vào trực giác của mình, nhưng cũng phải hiểu thực tế của doanh nghiệp. Khi chọn phục vụ VOC, bạn trở thành trái tim của tổ chức. Khi chọn người khác phục vụ VOC, bạn trở thành linh hồn của tổ chức.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Giờ đã đến lúc dọn dẹp để mọi người tập trung vào phụng sự VOC. Hãy gạt những nhiệm vụ dễ nhất và gây mất tập trung nhất ra khỏi danh sách công việc, bạn sẽ nhận ra việc làm tuy nhỏ nhặt này lại có ảnh hưởng vô cùng lớn.

Hãy cân nhắc xem nhóm của bạn đang làm việc ra sao. Có phải những người có kỹ năng giỏi nhất đang làm những việc cần trình độ rất thấp không? Nếu có, cách phân công ấy thực sự rất lãng phí. Hãy sử dụng phương pháp loại bỏ, chuyển giao và cắt bớt để dành công việc đó cho những người phù hợp. Một nhóm thực tập sinh hoặc nhân viên bán thời gian, thay cho số ít nhân viên có trình độ cao (đắt đỏ), có thể hoàn thành những công việc này nhanh hơn, tốt hơn và rẻ hơn.

Một khi đã bảo vệ được VOC, giờ là lúc bạn phải đưa ra lựa chọn. Bạn muốn trở thành trái tim của tổ chức và tự mình phục vụ VOC hay muốn trở thành linh hồn và để người khác phục vụ VOC? Nếu chọn phương án sau, bạn cần phải thực hiện thêm một bước đơn giản nữa. Mời bạn đọc tiếp chương sau.

## Chương 5

# BƯỚC BỐN: XÂY DỰNG HỆ THỐNG

**T**ừ phòng làm việc vang lên tiếng nói lớn: “Xây dựng hệ thống á? Tôi còn chẳng có thời gian làm việc thì lấy đâu ra thời gian mà soạn tài liệu hướng dẫn chi tiết từng bước? Chúng ta không cần hệ thống gì hết; cứ xong việc là được. Tôi chỉ cần cắm đầu vào làm. Nhân viên của tôi cũng thế. Giời ạ!” Đó là phản ứng của chính tôi lúc đó, vào thời điểm đang vật lộn chuyển giao những nhiệm vụ giá trị thấp cho thực tập sinh.

Xây dựng hệ thống tốn rất nhiều thời gian! Ít nhất là tôi đã nghĩ như thế và có thể bạn cũng có cảm tưởng như vậy. Tạo ra những hệ thống mà trong đó bất cứ ai đang phục vụ VOC (hoặc làm các Phần việc trọng yếu) đều có thể chuyển giao những nhiệm vụ ít quan trọng cho người khác là một ý tưởng xa vời. Việc này cực kỳ tốn thời gian, bởi cho đến khi hệ thống được văn bản hóa đầy đủ thì nó đã trở nên lỗi thời. Đầu tiên, chúng ta cần phải nghĩ đến kết quả cần đạt được, sau đó hình dung tuần tự từng bước để đến được kết quả đó, rồi trình bày lại quá trình đó. Rất lâu sau đó, chúng ta sẽ có ba tập tài liệu đóng gáy dày cộp, đại diện cho các hệ thống của mình: cách thức giải quyết công việc, chỉ dẫn phân luồng, hệ thống giao việc cùng hàng tỉ thứ khác. Máu, mồ hôi, nước mắt, nhiều đêm thức trắng, rồi có ai thực sự sờ đến chúng? Ý tôi là, liệu có ai thực sự sử dụng cho việc gì đó? Tôi cho là không có ai cả.

Tôi thường nghĩ quy trình nhọc công và đau khổ này là điều cần thiết. Phải nói trước là tôi từng làm việc này hàng chục lần trước kia mà chưa lần nào thành công. Cũng chẳng có cách hiệu quả nào khác, vì thế sau khi thử và thất bại trong việc văn bản hóa

hệ thống, tôi vẫn cố vượt qua cơn chán nản để thử “thêm một lần nữa” nhưng cơn bực dọc chỉ càng tăng lên.

Tôi nhớ đã áp dụng việc này đối với hoạt động giao vận sách cũ khi phát hiện cơ hội kiếm tiền tuyệt vời từ các cuốn sách cũ và quyết định hệ thống hóa toàn bộ quy trình. Tôi tiêu tốn 4 giờ để xây dựng một quy trình hoạt động chuẩn (Standard Operating Procedure – SOP). Tài liệu cuối cùng là một quy trình gồm 15 bước, mỗi bước được trình bày một cách đơn giản và rõ ràng bằng tranh minh họa. Khi “kiệt tác” hoàn thành, tôi đưa nó cho thực tập sinh và cô ấy bắt tay vào thực hiện nhưng các vấn đề bắt đầu nảy sinh.

Trước tiên, đó là tài liệu không hoàn hảo. Khi thực tập sinh làm theo tài liệu hướng dẫn, vô số tình huống mà tôi quên không đưa vào phát sinh, hoặc có những bước cần thiết mà tôi vô tình bỏ qua, những điều đó khiến cô ấy không khỏi lúng túng. Chỉ vài phút sau, cô ấy ôm thắc mắc quay trở lại, đẩy tôi trở về giai đoạn Quyết định.

Tôi cập nhật SOP để sửa chữa những gì bị bỏ sót, song không lâu sau đó, tôi nhận ra mình còn bỏ sót nhiều hơn. Các trường hợp cá biệt thì sao? Một đơn yêu cầu giao hàng nhanh thì cần làm gì? Đơn hàng vào cuối tuần phải xử lý như thế nào? Và nếu, Chúa ơi, một khách hàng đặt hai cuốn sách thì sao? Chúng ta sẽ giao hàng riêng lẻ hay gộp đơn?

Nếu là trước kia, tôi chỉ việc đưa ra các quyết định sao cho phù hợp với tình huống trước mắt, nhưng nay, tôi đã cam kết biến quy trình này thành văn bản để đảm bảo bất cứ ai cũng có thể xử lý được. Thế là bản SOP mở rộng trở thành tài liệu xử lý các trường hợp cá biệt. Tôi phải bỏ thêm thời gian để phát triển nó. Quá trình cứ lặp đi lặp lại như thế. Rồi bỗng nhiên một quả tạ từ đâu lao bổ xuống: Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ điều chỉnh quy định. Toàn bộ các bước trong SOP về quy trình vận chuyển đều phải làm lại. Giữa cơn hỗn mang ấy, Amazon thay đổi hệ thống

xử lý dữ liệu. Trời đất! Cái quy trình đơn giản ngắn cả đồng thời gian để xây dựng giờ đây đều bị ném qua cửa sổ. Tôi thậm chí còn không tạo nổi một SOP toàn vẹn, chứ nói gì đến hàng trăm thứ cần tạo cho hoạt động kinh doanh. Ý nghĩ phải làm việc này cho toàn bộ công ty khiến tôi thà “giơ tay chịu trời” còn hơn.

Con người giống như những dòng sông. Chúng ta luôn tìm con đường dễ dàng nhất để đến được nơi cần đến. Và khi nhìn thấy nhân viên phớt lờ SOP của mình, bạn phát hiện ra đó là dấu hiệu rõ ràng nhất cho thấy nó không hiệu quả. Mục tiêu của mọi tổ chức là phải liên tục tìm kiếm giải pháp nâng cao hiệu quả và cải tiến chất lượng. Sự lãng phí nguyên vật liệu, tiền bạc và thời gian đều là điều cấm kỵ trong mọi doanh nghiệp và chúng phải thường xuyên được xem xét. Các SOP truyền thống xem ra không còn khả năng phục vụ cho mục tiêu ấy nữa rồi.

Trong số hàng nghìn chủ doanh nghiệp mà tôi làm việc cùng, chỉ vài người sử dụng hệ thống được văn bản hóa. Bản thân tôi cũng không có hệ thống như thế, kể cả theo nghĩa truyền thống. Khi tôi tới thăm văn phòng của một chủ doanh nghiệp và đề nghị họ cho mình xem hệ thống SOP, chúng thường chỉ là một đồng tài liệu và thư điện tử lộn xộn, chôn vùi ở đâu đó trong các ổ cứng đám mây mà chẳng ai tìm ra nổi.

Hầu hết các doanh nghiệp đều tập trung vào đào tạo tại chỗ. Nói một cách khác, “Chúng tôi ‘ăn đong từng bữa.’” Người ta bảo gì thì mình làm nấy. Thậm chí chuyển việc khi cần. Nếu mỗi người nói một phách, cố mà đáp ứng cả hai và dạy những người đến sau y như vậy.

Quá trình này nghe thật quen thuộc. Suy cho cùng, điều đó dường như đã khắc sâu trong tiềm thức con người suốt từ thời Đồ đá. Vì người tiền sử chưa có chữ viết nên họ vẽ các hình minh họa lên các hang đá, kể chuyện cho nhau nghe khi tập trung quanh đồng lửa, chỉ cho nhau cách nhóm lửa chẳng hạn.

Việc truyền khẩu cứ thế được truyền từ người này sang người khác, giống như trò tam sao thất bản. “Đập đá” có thể được truyền sai lệch thành “Sập cá”, thế là đám người nguyên thủy ấy sốt sáng ra suối bẫy cá, rồi cuối cùng khi trở về, vẫn không ai biết làm cách nào để nhóm được đồng lửa chết tiệt.

Để đảm bảo cho VOC của bạn vẫn luôn được bảo vệ và công ty vẫn đang hoạt động theo Hợp 4D tối ưu, bạn sẽ cần phải hệ thống hóa cả VOC cùng mọi thứ xung quanh nó. Mục tiêu của SOP là tạo ra quy trình nhất quán để nhận về một kết quả nhất quán. Nhưng rất khó để tạo ra các SOP, nhất là khi bạn chưa có các hệ thống nào cả. Bên cạnh đó cũng rất khó để duy trì chúng, bởi mọi thứ thay đổi liên tục. Chắc hẳn phải có cách nào tốt hơn – và đúng là như vậy.

Với tư cách chủ doanh nghiệp, bạn thường xuyên đảm nhiệm vai trò “ông chúa” trong hoàn cảnh này, giải phóng bản thân chính là bước cần thiết để đảm bảo doanh nghiệp không còn phụ thuộc vào bạn. Điều đó sẽ cho bạn sự tự do tuyệt đối, dù lúc này đây, bạn nghĩ rằng đó chỉ là một giấc mơ xa vời, nhưng hoàn toàn có thể thực hiện.

## **BẠN ĐÃ CÓ SẴN HỆ THỐNG**

Đầu tiên, hãy để tôi gạt bỏ quan niệm sai lầm phổ biến nhất của các bạn về hệ thống. Bạn chắc hẳn trong đầu: “Tôi làm gì có hệ thống nào,” hoặc “Tôi phải xây dựng hệ thống từ con số 0.” Sai. Quá sai! Trên thực tế, bạn đã có tất cả hệ thống cần thiết cho doanh nghiệp rồi. Chúng nằm trong đầu bạn và/hoặc trong đầu các nhân viên. Những nhiệm vụ mà bạn cần giao phó vốn đã được chính bạn hoàn thành. Bạn đã làm theo một quy trình tồn tại trong đầu mình. Vì vậy, bạn không phải tạo ra bất cứ cái gì mới hết. Bạn cũng không cần phải đau đớn chẻ nhỏ chúng thành từng bước. Mục tiêu ở đây không phải là tạo ra hệ thống mà là ghi lại hệ thống – phương pháp thực hiện dễ dàng. Đó là cách bạn truyền đạt hiểu biết của mình về các nhiệm vụ và giúp

doanh nghiệp vận hành trơn tru như động cơ đồng hồ. Điểm hay nhất là bất cứ ai cũng có thể làm được vì nó dễ như trở bàn tay. Đầu tiên, hãy xem xét một cách làm thiếu hiệu quả trước nhé?

Có lẽ phương án kém hiệu quả nhất để trình bày những hiểu biết của bạn là viết theo đúng trình tự và dễ hiểu. Bạn ép mình phải suy nghĩ thật cẩn thận. Quá trình lần ngược từng bước mà bạn đang làm trên giấy (soạn thảo trên máy tính, vẽ biểu đồ hoặc dưới bất kỳ hình thức nào khác) vô cùng chậm chạp và thiếu sót. Nói ngắn gọn thì bạn đừng làm theo cách đó. Không hiệu quả chút nào cả.

Giờ chúng ta hãy bàn đến phương thức đơn giản mà hiệu quả. Cách tốt nhất là ghi lại quá trình bạn thực hiện. Điều kỳ diệu ở đây là bạn thực hiện công việc trong khi vẫn xây dựng hệ thống để người khác có thể làm theo.

Cách ghi lại các hệ thống là xây dựng quy trình hoàn chỉnh nhất và truyền đạt nó theo cách đơn giản và dễ hiểu nhất có thể cho nhóm, để họ có thể thực hiện đúng. Bằng cách nào? Hãy để tôi chỉ cho bạn bằng một quả chuối.

Hẳn là bạn từng ăn chuối nhiều lần rồi. Vậy bạn có biết gần như chẳng mấy người biết cách bóc chuối đúng cách không? Hầu hết mọi người sẽ bóc từ cuống, điều đó khiến quả chuối bị nát hoặc khó bóc. Chuối quá xanh thì khó bóc. Chuối quá chín thì dễ nát. Cách bóc chuối đúng thực ra rất dễ – cứ nhìn cách khỉ bóc chuối mà xem. Một tay giữ cuống, tay còn lại bóc đầu quả chuối, thế là vỏ chuối dễ dàng tách làm đôi.

Học cách bóc chuối thế nào đây? Chúng có đây trên mạng. Trên YouTube và hàng nghìn trang web khác. Chỉ cần vào YouTube và gõ từ khóa “Cách bóc chuối đúng nhất” là sẽ thấy.

Thậm chí, bạn có thể coi đây như một bài tập giúp nhóm tin vào phương pháp xây dựng hệ thống mới này (bằng cách sao chép



cách làm chuẩn nhất trong video, hoặc sử dụng đoạn video được chứng minh là cách thực hiện chuẩn nhất mà bạn muốn họ làm theo). Bài thực hành như sau: Hãy mua vài nải chuối. Yêu cầu những nhân viên bạn muốn đào tạo có mặt, đề nghị từng người cho bạn biết cách họ bóc chuối. Đừng để họ làm việc này cùng nhau bởi sẽ tìm cách bắt chước nhau. Bạn cũng đừng nhìn họ chăm chăm hay khiến họ cảm thấy căng thẳng. Đừng phán xét gì cả. Chỉ quan sát thôi. Một số người sẽ bóc chuối “đúng cách” ngay từ đầu. Nhưng hầu hết là không.

Sau đó, hãy gửi cho họ đoạn video dạy cách bóc chuối mà bạn tìm thấy ở trên YouTube rồi để họ thực hành. Sau đó, hãy gặp lại họ và đề nghị bóc chuối cho bạn xem. Bùm! Hệ thống đã được ghi tạc (cảm ơn YouTube!) và chuyển giao. Vấn đề ở đây là, đừng cố bắt họ phải làm đúng hoặc hoàn hảo ngay lập tức rồi mới chịu gạch bỏ phần việc đó. Cứ giao việc cho họ, để họ nắm bắt được quy trình mà bạn đã ghi lại qua đoạn video hoặc bằng một số cách thức khác mà tôi sẽ hướng dẫn sau đây. Nếu chờ cho đến khi tạo ra được một quy trình hoàn hảo rồi mới chuyển giao, bạn sẽ không bao giờ tìm được thời điểm hoàn hảo. Cứ giao việc đi, sau đó làm việc với người mà bạn chuyển giao để sửa lại cho đúng.

Giờ thì hãy bắt tay ngay vào làm những việc hệ trọng trong công việc kinh doanh thôi.

## **HỆ THỐNG DÀNH CHO CÁC CÔNG TY KHỞI NGHIỆP**

Nếu doanh nghiệp của bạn vừa mới thành lập, bạn dễ dàng lập luận rằng mình chưa có bất cứ hệ thống nào. Ý tôi là, bạn chưa có gì trong tay, kể cả trong đầu để có thể bảo người khác phải làm theo. Thế thì bạn cần làm gì? Hai việc thôi.

Giai đoạn chuyển tiếp từ Thực hiện sang Thiết kế giống như một đồng hồ đo hay một van áp suất, chứ không phải một công tắc. Bạn cần làm việc một thời gian để học hỏi và lấy kinh

nghiệm. Sau đó, bạn mới có thể ghi lại những gì học được để chuyển giao. Hoặc bạn có thể đi đường tắt và trở thành người giám tuyển hệ thống của người khác.

Một cú nhấp tìm kiếm trên YouTube có thể cho ra hàng chục, không nói đến hàng trăm hệ thống đối với hầu hết mọi thứ bạn cần tìm. Nếu bạn không tìm thấy thứ mà mình muốn hoặc theo cách bạn sẽ làm, những hệ thống ấy vẫn ở đó, được xếp hạng và đánh giá bởi những người khác. Muốn có một quy trình xuất hóa đơn? Hãy tìm kiếm “cách xuất hóa đơn cho khách hàng”. Bạn ở trong ngành xây dựng và muốn tìm kiếm cách lát sàn? Hãy tìm kiếm “cách lát sàn”. Cần hướng dẫn đội của bạn cách đào cọc, đổ xi măng, đóng cọc móng? Hãy tìm kiếm “cách đóng cọc móng”, “cách đổ xi măng” và “cách đóng cọc móng”.

Tất cả các hệ thống đều đã có sẵn. Nhiệm vụ của bạn là ghi lại những gì đã có trong đầu, hoặc học hỏi từ tài nguyên của người khác. Sau đó, bạn chỉ việc thiết kế lại quy trình để nhóm vận dụng kiến thức đã được ghi lại.

## **GHI LẠI HỆ THỐNG**

Một khi đã xác định việc đầu tiên cần làm là hệ thống hóa, tiếp theo bạn phải xác định quy trình chủ chốt mà bạn sẽ theo đuổi. Bạn sẽ 1) giao tiếp (nói hay viết), hoặc 2) đưa ra hành động cụ thể (thay đổi điều gì), hoặc 3) tương tác với cái gì (làm việc trên máy tính cá nhân, nhấn nút trên máy tính tiền)? Hoặc, tất nhiên, cả ba đầu việc trên.

Nếu bạn hay một ai khác trong tổ chức đã làm việc này, bạn (hoặc người kia) chỉ đơn giản làm theo và ghi lại quá trình thực hiện nhờ thiết bị ghi hình. Lấy ví dụ rất phổ biến như làm việc trên máy tính. Tôi xuất hóa đơn cho khách hàng (tôi từng thực hiện) nhưng VOC của tôi khi đó là viết và nói chuyện. Tôi sử dụng phần mềm để ghi lại thao tác thực hiện. (Tôi không đưa ra

gợi ý tên phần mềm cụ thể nào ở đây, bởi chúng liên tục thay đổi, nhưng tôi đã lưu một danh sách trên trang Clockwork.life.)

Trong quá trình thực hiện, tôi chỉ cần quay lại màn hình và diễn giải từng hành động của mình. Sau đó, tôi lưu đoạn video này vào kho dữ liệu có gắn nhãn phân biệt. Giờ thì người phụ trách công việc này đã có đoạn băng hướng dẫn để xem lại bao nhiêu lần tùy ý.

Mọi công ty đều phải trải qua nhiều bước mới có thể phát triển bền vững. Một công ty sẽ thu hút khách hàng tiềm năng, biến họ thành khách hàng thực sự, cung cấp những sản phẩm/dịch vụ rồi thu tiền và quản lý nguồn tiền. Quá trình này gọi là Attract (Thu hút), Convert (Chuyển đổi), Deliver (Cung cấp) và Collect (Thu tiền) hay ACDC.

Bạn nên tạo dựng cấu trúc hệ thống này như thế nào? Rất dễ dàng. Hãy công khai và phân mục ACDC. Tôi sẽ nói kỹ hơn về trình tự ACDC trong các bước cuối cùng của chiến lược Đồng hồ tự động cho doanh nghiệp, còn trước mắt, tôi sẽ nói sơ qua các ý cơ bản. Nếu muốn tồn tại trong bất cứ ngành kinh doanh nào, mọi công ty buộc phải liên tục thực hiện bốn giai đoạn chủ yếu sau đây:

- **Attract – Thu hút:** Khiến khách hàng tiềm năng quan tâm tới những gì mà công ty đang cung cấp.

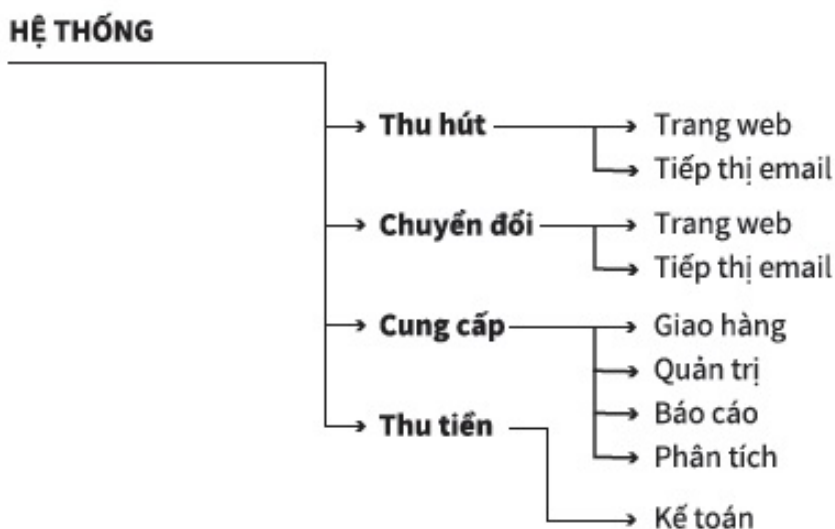
- **Convert – Chuyển đổi:** Biến một phần khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thực sự.

- **Delivery – Cung cấp:** Cung cấp cho khách hàng sản phẩm hoặc dịch vụ như đã cam kết.

- **Collect – Thu tiền:** Đảm bảo thu được số tiền mà khách hàng đồng ý chi trả.

Tất cả những gì bạn đang làm trong doanh nghiệp đều sẽ được phân loại vào một trong bốn hạng mục trên. Vì thế, khi ứng dụng nền tảng làm việc chung cho nhóm, ví dụ như trên ổ cứng đám mây, hãy tạo đường dẫn có tên là SYSTEMS (HỆ THỐNG). Trong đó, tạo thêm bốn thư mục: ATTRACT (THU HÚT), CONVERT (CHUYỂN ĐỔI), DELIVER (CUNG CẤP), COLLECT (THU TIỀN). Khi ghi lại một quá trình tiếp thị, hãy đặt nó vào thư mục THU HÚT. Khi ghi lại một quá trình giao hàng, đưa nó vào thư mục CUNG CẤP. Nếu bạn có một phần việc quản trị chung phục vụ cho tất cả bộ phận kinh doanh, ngay cả như dọn nhà vệ sinh, hãy đặt nó vào thư mục QUẢN TRỊ trong mục CUNG CẤP. Nếu muốn, bạn có thể đổi tên thư mục THU TIỀN thành TIỀN MẶT. Mục tiêu đặt ra là giúp bạn cũng như nhóm của mình tìm thấy tệp ghi lại quy trình khi cần.

### MẪU CẤU TRÚC ĐƯỜNG DẪN HỆ THỐNG



Liệu có nên quay video đề cập tất cả các trường hợp cá biệt? Không thực sự cần thiết. Nhưng do tính chất thiên về thị phạm, video vẫn truyền tải tốt hơn so với hướng dẫn văn bản. Hơn nữa, trong khi ghi hình, bạn vẫn đang làm việc, do đó không cần tốn thời gian xây dựng hệ thống.

Đối với các hoạt động trao đổi (một quy trình giao tiếp), tất cả những gì bạn cần là máy ghi âm. Bạn có sẵn một chiếc trong túi rồi: điện thoại thông minh. Đối với những hoạt động tay chân, bạn cũng chỉ cần chiếc điện thoại thông minh ấy.

Ghi lại hoạt động, lưu giữ nó trong một hệ thống thư mục mà bất cứ nhân viên nào cũng có thể truy cập và Ủy quyền cho các nhân viên khác, các trợ lý ảo, hoặc bất cứ ai. Hãy gạt nó ra khỏi bàn làm việc. Bảo vệ VOC bằng mọi giá!

Ban đầu, nhân viên có thể quay trở lại tìm bạn với những câu hỏi cơ bản mà bạn đã quên không đưa vào phần nội dung ghi hình. Có thể bạn đã quay một đoạn phim hướng dẫn cách trao đổi dữ liệu trên máy tính nhưng lại quên không cung cấp thông tin đăng nhập. Đây là lúc bạn nên trả lời họ, rồi yêu cầu họ hãy làm những video bổ sung tiếp theo. Một khi bắt đầu cải tiến được hệ thống thông qua việc ghi hình, chính những nhân viên này sẽ trở thành những người truyền thụ kinh nghiệm cho những người đi sau.

Điều này có tác động to lớn lên doanh nghiệp của tôi. Tôi phát hiện những nhiệm vụ quản trị thực sự tiêu tốn rất nhiều thời gian, cũng như giao sách (mà tôi ôm đồm suốt nhiều năm) và xuất hóa đơn đã đẩy tôi ra xa khỏi VOC. Tôi đã viết quy trình SOP đầu tiên về việc giao sách, sau đó nó nhanh chóng trở nên lỗi thời và bị bỏ xó. Vì thế, tôi phải tự hướng dẫn nhân viên, việc này cũng tiêu tốn thời gian không kém, lại còn không lưu trữ được. Vì thế khi thực tập sinh mới xuất hiện thế chỗ người cũ, công sức trước kia của tôi đổ ra sông ra biển, tôi lại phải đào tạo lại từ đầu cho người mới.

Sau đó, tôi quyết định ghi lại quy trình này theo cách mà tôi mô tả sơ bộ như trên, và điều kỳ diệu đã xảy ra. Tôi chỉ cần sử dụng máy tính và phần mềm ghi hình để ghi lại quá trình làm việc trên máy tính, từ lúc bắt đầu nhận đơn hàng cho đến khi sẵn sàng giao hàng. Tôi dùng điện thoại để quay lại quá trình đóng

gói đơn hàng thật chi tiết. Tôi không phải tự giao thêm bất cứ một cuốn sách nào kể từ đó vì đã có nhân viên làm việc đó thay mình. Khi người mới gia nhập công ty, họ sẽ tự học hỏi qua video. Amazon thay đổi quy trình giao hàng khá thường xuyên, vì thế khi cần cập nhật, bất cứ ai đang làm công việc đó chỉ cần quay đoạn video mới mà thôi. Người hướng dẫn trong đoạn video vừa tự hoàn thiện quy trình, vừa tạo ra những đoạn video đào tạo người tiếp theo.

Chúng tôi cũng làm tương tự đối với nhiệm vụ xuất và chi trả hóa đơn. Quay video, xong. Lưu trên máy tính, xong. Công việc được hoàn thành theo đúng tiêu chuẩn.

Một khi hệ thống đã được Ủy quyền, hãy xây dựng thước đo đánh giá và người phụ trách báo cáo. Ví dụ, tôi muốn biết thông tin về các hóa đơn chuẩn bị xuất ra và dòng tiền đang chảy vào. Thước đo ở đây rất đơn giản: dự án mới nào đang thực hiện và các hóa đơn sắp quyết toán là gì. Sau vài phút xem xét, tôi đã biết được liệu hệ thống có hoạt động nhịp nhàng hay gặp vướng mắc gì cần giải quyết không. Tôi không quá khắt khe về hiệu suất, nhưng lại có một yêu cầu tiên quyết: nhận được báo cáo hàng tuần đặt cạnh máy tính. Khi trở về văn phòng sau chuỗi buổi diễn thuyết, tôi sẽ có ngay trong tay báo cáo tuần (thậm chí còn chưa cần bật máy tính). Nếu tôi vắng mặt trong ba tuần, trên bàn sẽ có ba bản báo cáo.

Đơn giản. Nhanh gọn.

Điểm mấu chốt ở đây là phải có người chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng. Hãy trình bày rõ ràng điều này. Nhờ đó, bạn biết sẽ phải nói chuyện với ai khi cần bàn bạc giải pháp. Trên tường trong văn phòng của tôi có dán một câu châm ngôn của một trong những người hùng mà tôi ngưỡng mộ – George Washington, trong đó ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quy trách nhiệm cá nhân: “Nếu một nhiệm vụ có thể giao cho một người đủ năng lực thực hiện, mọi việc sẽ tồi tệ hơn nếu giao

hai người làm nhiệm vụ đó, việc ấy thậm chí còn khó hoàn thành nếu có đến ba người hoặc nhiều hơn cùng tham gia.” Nếu vị cha già của một quốc gia tự do còn cảm thấy đó là một điểm tối quan trọng, thì tôi và bạn có lẽ cũng nên thống nhất điều này.

Khi dịch chuyển sang giai đoạn Thiết kế, hãy luôn tìm cách đơn giản hóa quy trình để đạt được kết quả tương tự (hoặc tốt hơn) so với trước kia, mà phải bỏ ít công sức hơn.

Trong một lần diễn thuyết ở Australia, tôi từng dùng bữa tối với Craig Minter tại Potting Shed ở Sydney. Craig là một nhà tư vấn về năng suất lao động, người từng tham gia thương trường và tìm kiếm cơ hội để các chủ doanh nghiệp tạo ra năng suất lao động vượt bậc trong tổ chức. Bên cốc bia, chúng tôi trò chuyện về đủ thứ trên đời, từ bệnh ù tai cho đến thi chạy đường dài, sau đó chuyển sang giày chạy bộ, rồi Craig kể cho tôi nghe về công việc của mình.

“Anh có thể mang lại những bước nhảy vọt cho doanh nghiệp chỉ nhờ phân công công việc hiệu quả. Đó là lý do tại sao điều đầu tiên tôi quan tâm là xem ông chủ của doanh nghiệp này chưa chịu Ủy quyền những gì. Sau đó, tôi xác định họ buộc phải đưa ra những quyết định nào để công ty có thể tự vận hành trơn tru và những quyết định nào chỉ khiến họ phân tâm,” Craig giải thích.

Theo Craig, chủ doanh nghiệp thường nắm giữ phần việc liên quan tới VOC (dù anh không sử dụng thuật ngữ này) hoặc những nhiệm vụ quan trọng khác, vậy nên họ bị kéo ra xa khỏi cuộc chơi. Nếu việc ra quyết định liên tục bị đùn đẩy cho lãnh đạo cấp cao, sự phân tâm và thời gian “chết” sẽ xuất hiện. Lúc này, Craig phải tìm cách thay đổi quy trình để ra quyết định nhanh hơn và ít bị phân tán hơn và anh ấy có thể làm được điều đó.

Craig tiếp tục kể cho tôi nghe câu chuyện “đèn giao thông” của Debbie Stokes và công ty sản xuất rèm cửa R&D. “Mỗi ngày Debbie mất hai tiếng để ra quyết định thay nhân viên. Mỗi khi hoàn thành một đầu việc, vị đội trưởng lại gõ cửa phòng Debbie và hỏi về phần việc tiếp theo. Lúc này, cô ấy sẽ dừng công việc đang dở, bước xuống xưởng và đánh giá thành quả. Chỉ mất vài phút là cô ấy biết cần phải làm gì tiếp theo, nhưng sau đó khoảng 15 phút, cô ấy lại phải bỏ dở việc đang làm để trả lời câu hỏi tiếp theo của cấp dưới. Cứ thế cho đến hết ngày.”

Debbie đã thuê Craig và anh quyết định áp dụng hệ thống phân loại cấp độ nhiệm vụ theo nhãn màu đỏ, vàng và xanh lá. Giờ thì với hệ thống “đèn giao thông” này, nhóm của Debbie sẽ biết nên làm gì tiếp theo và không tìm cô để xin chỉ đạo nữa. Mỗi ngày, cô ấy dành khoảng 10 phút để phân loại toàn bộ công việc cho ngày hôm sau và gắn các nhãn màu đỏ, màu vàng hay màu xanh cho chúng. Màu đỏ tượng trưng cho công việc khẩn cấp và cần phải làm ngay lập tức, màu xanh là dự án vẫn còn dư dả thời gian trước khi đến hạn và màu vàng là những việc ở giữa. Nhóm của cô ấy nắm lòng một quy tắc đơn giản: Một ngày làm việc hiệu quả là khi giữ tất cả công việc trong vùng màu xanh hoặc đưa chúng trở lại vùng màu xanh nhanh nhất có thể. Giờ thì Debbie đã có thêm thời gian để đưa ra những quyết định mang tính vĩ mô và lên kế hoạch cho bước tiến chiến lược cho công ty.

Nếu chưa biết cách nắm bắt được toàn bộ các công việc và cách phân công chúng, thì với giải pháp “đèn giao thông” đơn giản như của Craig, bạn có thể tìm ra cách cắt bớt công việc của từng cá nhân phụng sự VOC và chuyển giao phần việc còn lại cho nhóm.

## **TỰ TỰ DO ĐẾN LÀM CHỦ**

**(HAY TẦM NHÌN XA 10 KM)**



Trong phần trước, tôi đã nhắc đến tầm nhìn về tư duy trao quyền của anh bạn Scott Oldford. Scott kinh doanh các sản phẩm giáo dục và nhờ sử dụng quy trình phân việc, anh ấy đã giải phóng bản thân khỏi tất cả công việc, bao gồm cả VOC. Giờ đây, anh dành thời gian để quan sát công ty từ “tầm nhìn xa 10km”, điều đó cho phép anh đạt được điều mà hầu hết chủ doanh nghiệp không bao giờ làm được: làm chủ.

Scott và tôi gặp nhau ở một hội thảo Mastermind Intensive, tôi mong mỗi được học hỏi thêm kinh nghiệm từ Scott và may mắn là anh ấy đã tiết lộ chính xác cách thoát khỏi VOC. Dưới đây là những gì tôi đã học hỏi được:

Trước tiên Scott giải thích về tư duy Ủy quyền, điều mà tôi thấy cần nhắc lại lần nữa. Anh giải thích rằng tất cả các chủ doanh nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp đều biết họ cần phải Ủy quyền, giống như bạn vậy. Sai lầm thay, hầu hết đều cho rằng Ủy quyền là chia việc theo tỷ lệ 10% bạn làm – 80% họ làm – 10% bạn làm. Bạn chia những việc mà nhóm của bạn cần phải làm và giao việc cho họ (đó là 10% đầu tiên). Sau đó, họ làm 80% công việc và 10% còn lại vẫn do bạn quyết định và đánh giá kết quả. Scott giải thích đây là một cái bẫy: bạn hoặc là không làm gì cả hoặc là phải làm tất. Chúng ta cần đi đến đoạn không làm gì cả.

Quá trình Ủy quyền không phải là một sự thay đổi kỳ diệu kiểu giao hết việc cho ai đó rồi yên tâm mọi sự sẽ đâu vào đấy. Như Scott giải thích, bạn phải trải qua nhiều giai đoạn. Giai đoạn đầu tiên là giao nhiệm vụ (nhưng bạn vẫn phải đưa ra các quyết định). Giai đoạn hai là giao trọng trách ra quyết định (nhưng họ vẫn chưa thể làm chủ toàn bộ kết quả đang cố đạt được). Giai đoạn ba là cho phép làm chủ kết quả (nhưng họ vẫn chưa làm chủ hệ quả có lợi cho công ty). Giai đoạn bốn là để nhân viên tự làm chủ toàn bộ quá trình. Đây là một quá trình đào tạo, trong đó bạn cần giao nhiệm vụ và trách nhiệm trước, sau đó mở rộng và hướng dẫn nhân viên biết cách tạo ra ảnh hưởng tích cực tới công ty và bắt tay vào làm việc từ đoạn đó.

Khi nhân viên không thực hiện nhiệm vụ theo ý muốn của bạn, giống như hầu hết các chủ doanh nghiệp khác, bạn sẽ cảm thấy thất vọng và đổ trách họ vì thất bại. Nhưng lý do chính khiến bạn không hài lòng là không đưa ra yêu cầu đủ chi tiết hoặc hướng dẫn chưa kỹ càng (đó là lý do vì sao rất nhiều chủ doanh nghiệp có xu hướng quay ngược về giai đoạn Quyết định). Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều biết chính xác họ muốn gì, nhưng không nói ra thành lời (hoặc quay lại thành video). Scott giả sử chúng ta nhìn thấy một chiếc lò nướng hoàn hảo trong đầu với 600 chi tiết. Nhưng tất cả những gì chúng ta nói với nhân viên chỉ là: “Hãy mang về cho tôi một cái gì có thể nấu chín thức ăn.” Nhân viên quay trở lại với một chồng củ và hai hòn đá đánh lửa. Thế rồi chúng ta lại bực bội vì “họ không làm được như tôi muốn”, nhưng điều đó xảy ra vì chúng ta chưa hề cho họ biết điều chúng ta muốn.

Giải pháp của Scott là yêu cầu nhân viên phỏng vấn mình (với một chiếc máy ghi âm để đảm bảo họ không bỏ sót chi tiết nào). Đây là cách giải phóng bạn. Đối với các nhiệm vụ dễ dàng, bạn có thể ghi lại cách thực hiện, nhưng với nhiều việc không rõ ràng, buổi phỏng vấn sẽ giúp làm rõ các chi tiết ấy. Mọi người không thể đọc được suy nghĩ của bạn nhưng họ có thể đặt câu hỏi và ghi lại. Họ sẽ chủ động đặt câu hỏi để nắm được tinh thần và mong muốn của bạn và biến chúng thành một mục tiêu khả thi. Bạn có thể là người có tầm nhìn, nhưng lại chưa biết cách trao đổi đầy đủ. Vì thế, hãy để họ phỏng vấn bạn, ghi chép lại và hiểu được cách làm của bạn, thay vì chạy tới chạy lui hỏi đi hỏi lại.

Quá trình phỏng vấn này sẽ cho phép cả những người khác đảm nhiệm VOC nhưng vẫn gắn chặt với tầm nhìn của Scott.

Trước khi chúng tôi tổng kết lại cuộc trò chuyện, Scott nói: “Sự tập trung là lỗi kép đấy, Mike ạ. Các chủ doanh nghiệp đều cố gắng phục vụ tất cả mọi người và làm tất cả mọi việc. Họ chẳng bao giờ trở thành bậc thầy của cái gì cả. Công ty của tôi có thể tự

vận hành, còn tôi thì chỉ cần dành thời gian tìm hiểu thị trường. Tôi hiểu khách hàng tới mức có thể phản ứng nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh. Không trực tiếp nhúng tay vào việc kinh doanh đã cho tôi sự tự do để suy tính những bước tiến khiến đối thủ cạnh tranh phải tái mặt.”

## **NƯỚC CHẢY CHỖ TRŨNG**

Ngay cả khi đã giao việc cho nhân viên, đặc biệt là trách nhiệm đưa ra quyết định, một số nhân viên sẽ vẫn quay trở lại để xin ý kiến chỉ đạo từ bạn – dù bạn đã ghi lại quy trình để họ làm theo. Đúng từ góc độ của họ, điều này không có gì sai, vì nếu họ đưa ra quyết định “sai” thì làm thế nào? Họ lo sẽ bị sếp (bạn) khiển trách, hoặc tệ hơn, đuổi việc. Họ chắc chắn không muốn đánh mất lòng tin của bạn. Nhưng nếu bạn đưa ra các quyết định thay họ, họ không thể làm sai được. Nếu bạn cho họ một câu trả lời và có hiệu quả, họ sẽ được thưởng vì đã làm theo chỉ dẫn của bạn. Nếu bạn quyết định và nó không hiệu quả thì đó cũng không phải lỗi của họ. Bất kể kết quả như thế nào, chừng nào bạn vẫn là người ra quyết định, họ vẫn an toàn. Thêm một điểm cộng nữa – họ khỏi phải nghĩ! Họ chỉ phải làm mà thôi. (Và như bạn đã biết, nếu “làm việc” là ưu tiên của bạn, vậy thì cần gì đến họ nữa, phải không?)

Xu hướng tự nhiên của con người đó là đùn đẩy quyết định. Chúng ta thường làm thế, cả ở công sở và ở nhà. Đã bao giờ bạn nhận ra mình nói “Được thôi, em yêu/anh yêu” với một đề nghị nào đó của vợ/chồng mình không? Việc này dễ dàng hơn là tranh luận, phải không? Nhân viên của bạn cũng thế.

Nếu nhân viên cứ khăng khăng tìm bạn dù bạn đã trao quyền quyết định cho họ, hãy từ chối! Bạn phải để họ tự suy nghĩ, xác định hành động và quyết tâm thực hiện nó. Sau cùng, mục tiêu của ta là cố gắng kéo bạn ra khỏi công việc kinh doanh và bạn sẽ không thể làm điều đó nếu cứ tiếp tục là người ra quyết định.

Bạn phải đá quả bóng trách nhiệm lại phía nhân viên khi họ tìm đến bạn để nhờ hỗ trợ ra quyết định. Nếu họ hỏi cách làm, hãy trả lời: “Thế theo anh/chị, chúng ta nên làm gì?” Nếu họ tiếp tục với câu trả lời muôn thuở: “Tôi không biết, vì thế tôi mới tới hỏi sếp” thì hãy đáp: “Công ty thuê anh/chị bởi anh/chị giỏi giang và cầu tiến. Chúng tôi thuê anh/chị là để tìm câu trả lời. Hãy quay trở lại với câu trả lời tốt nhất của anh/chị, rồi chúng ta sẽ thảo luận tiếp.” Khi nào họ quay trở lại, hãy sẵn sàng nở nụ cười, gạt đầu và đồng thuận.

Ngay cả khi họ trở lại với một đề xuất mà bạn không tán thành, hãy ủng hộ nó. Sau một vài lần tự quyết định và hành động, bất kể kết quả ra sao – tích cực hay tiêu cực – hãy để nhân viên chia sẻ những gì họ đã học được và sẽ làm khác đi trong lần sau. Luôn tổng kết vấn đề sau khi nhân viên đã đưa ra quyết định và thực hiện nó.

Bạn chỉ can thiệp vào quyết định của nhân viên nếu phát hiện họ sắp đưa ra một quyết định có thể gây hậu quả nghiêm trọng. Những lúc như thế này, hãy cho họ biết ngay lập tức. Hướng dẫn họ, thay vì ra quyết định thay họ.

Trong một cuộc phỏng vấn “phải-xem” đối với những người làm kinh doanh, tỷ phú Sara Blakely, nhà sáng lập của Spanx, đã nói cô ấy tin bệ đỡ cho thành công của mình là: tôn trọng sự thất bại. Blakely giải thích: “Trong suốt hành trình trưởng thành, cha luôn khuyến khích tôi và anh trai thất bại... Điều đó cho phép tôi mạnh dạn thử sức và dang rộng cánh bay trên bầu trời cuộc đời.” Cách duy nhất để tiến bộ là vượt qua thử thách, lỗi lầm, sai sót và không ngừng học hỏi trong suốt quá trình đó. Điều này đòi hỏi bạn phải tự đưa ra quyết định. Đặc biệt, như cách Blakely giải thích, thất bại duy nhất là ngồi im tại chỗ, khi bạn không đưa ra bất cứ quyết định nào. Dừng ngay việc đào tạo nhân viên trở nên thụ động khi cứ ra quyết định thay họ. Hãy để họ vận hành doanh nghiệp của bạn bằng cách trao quyền ra quyết định.

Làm thế nào để trao quyền cho người khác? Hãy dũng cảm – bạn buộc phải tưởng thưởng cho sai lầm. Khi một việc không đi đúng hướng và bạn trách phạt ai đó (thuyết giảng, chỉ ra chỗ sai, cắt giảm lương, bất cứ điều gì), vì trong sâu thẳm bạn vẫn sợ đưa ra quyết định sai, vậy nên an toàn nhất là họ quay trở lại tìm bạn để xin chỉ thị (thứ kéo bạn ở mãi giai đoạn Quyết định).

Nhưng nếu bạn nói: “Này, kết quả không được như mong đợi, nhưng tôi tự hào vì anh/chị đã đưa ra một quyết định thúc đẩy chúng ta tiến lên. Tôi muốn anh/chị hãy tiếp tục cố gắng. Có việc gì tôi có thể hỗ trợ thêm?”, thì không chỉ công ty sẽ chạy trơn tru như động cơ đồng hồ, mà cả mối quan hệ của bạn với các thành viên trong nhóm cũng sẽ được cải thiện.

Hoạt động sản xuất của hãng ô tô nổi tiếng thế giới Toyota cũng dựa trên niềm tin cốt lõi như thế. Các quyết định được đẩy “xuống” cho những người trực tiếp làm việc. Khi một công nhân trong dây chuyền phát hiện vấn đề phát sinh, anh ta có quyền dừng toàn bộ dây chuyền (bạn không đọc nhầm đâu), các quản lý sẽ sốt sắng có mặt để hỗ trợ cho cá nhân ấy. Người công nhân đưa ra yêu cầu và chỉ dẫn, quản lý sẽ hỗ trợ để dây chuyền nhanh chóng hoạt động trở lại. Đó chính là trao quyền quyết định cho đúng người – những người làm việc trực tiếp với sự cố.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Ghi lại ngay một chu trình. Dù có hàng trăm hệ thống và chu trình, chẳng có gì được hoàn thành nếu bạn không trải qua bước đầu. Hãy thực hiện bước đầu tiên ngay bây giờ – từ một việc nhỏ và dễ dàng, có thể chuyển giao cho người khác. Ghi lại chu trình đó và thăm dò xem nó hiệu quả như thế nào. Sau đó, yêu cầu nhân viên tiếp nhận công việc tự thực hiện bản ghi cập nhật.

Lưu trữ hệ thống ghi hình đầu tiên trong một kho lưu trữ mà tất cả mọi người trong nhóm đều có thể truy cập. Xây dựng kho lưu trữ đơn giản với các thư mục có tên như sau: THU HÚT (tiếp

thị), CHUYỂN ĐỔI (bán hàng), CUNG CẤP (vận hành), THU TIỀN (kế toán). Sau đó, tạo ra những tệp lưu trữ con cần thiết trong các kho trữ này mỗi khi ghi lại hệ thống mới. Trong quá trình phát triển hệ thống ghi hình, hãy lưu trữ chúng trong hệ thống thư mục mới.

## Chương 6

# BƯỚC NĂM: CÂN BẰNG NHÓM

**N**icole Wipp điều hành một văn phòng luật ở Milford, Michigan, cách Detroit khoảng 45 phút lái xe. Trước khi được thiết kế để tự vận hành, họ chủ yếu giải quyết các vụ tranh chấp dân sự, vì thế cô dần nhận ra mình bị quá tải, cả trên phương diện thời gian lẫn tinh thần khi trao đổi với các thân chủ. Thế rồi Nicole sinh em bé và nghỉ thai sản bốn tuần. Trong thời gian đó, cô quyết định phải tạo ra một thay đổi vĩnh viễn.

Khi tôi trò chuyện với Nicole để lấy tư liệu viết cuốn sách này, cô kể: “Tôi phải trung thực với bản thân, Mike ạ. Tôi không chỉ phải nghĩ về những gì mình nên làm, mà còn phải nghĩ về những gì mình không nên làm. Có thể tôi có khả năng đấy, nhưng liệu việc ấy có thực sự phù hợp không?”

Nicole phân tích các thói quen làm việc của mình và nhận ra cô không giỏi làm những phần việc truyền thống của luật sư, như viết hồ sơ tóm tắt vụ kiện. Cô có nhiều ý tưởng tuyệt vời nhưng không hay suy xét chúng thấu đáo. Khi đối diện với những điểm mạnh và điểm yếu của mình (và bạn cũng nên như thế), Nicole nhận ra: “Tôi làm tốt 20% phần đầu của ý tưởng và 5% cuối cùng, nhưng tôi không làm giỏi những phần việc ở giữa. Tôi cần người khác đảm nhiệm 75% này.”

Khi đánh giá khối lượng công việc của mình, cô điều chỉnh mức năng lượng dành cho từng nhiệm vụ. “Những phần việc mà chỉ nghĩ đến thôi đã khiến tôi kiệt sức có nghĩa là nó không khai thác được hết thế mạnh của tôi. Chúng là những nhiệm vụ tôi

thường trì hoãn và kéo theo những cảm xúc tiêu cực, điều đó ảnh hưởng đến tôi và toàn đội.”

Đối với một số người, công việc hằng ngày dường như dần gặm nhấm tâm hồn họ. Cảm giác đó cần phải được loại bỏ để giúp bạn không chỉ yêu công việc kinh doanh mà còn phát huy tối đa tiềm lực bản thân. Để làm được điều này, bạn buộc phải chuyển giao những nhiệm vụ hút cạn năng lượng của bạn sang người khác. Chỉ khi loại bỏ được những phần việc ấy, bạn mới có thể vùng vẫy trong dòng chảy công việc – nơi bạn được thỏa sức thể hiện tài năng của mình.

Sau khi cân nhắc, Nicole quyết định đổi tên văn phòng thành Trung tâm Luật Gia đình & Người cao tuổi – bước đi đầu tiên cho thấy hướng phát triển mới. Cô không chỉ loại bỏ những nhiệm vụ rút cạn năng lượng của cô mà còn loại bỏ hoàn toàn các dịch vụ luật truyền thống mình không thông thạo. Sau khi thuê thêm người và tái cấu trúc đội ngũ nhân viên, Nicole không còn phải làm việc 100 giờ mỗi tuần, 30 ngày mỗi tháng nữa mà chỉ đi làm 5 ngày mỗi tháng và vẫn giữ nguyên được mức thu nhập hằng năm. Rất nhiều chủ doanh nghiệp lo sợ rằng nếu phải thuê thêm nhân viên, thu nhập cá nhân hằng năm của họ sẽ bị thấp đi, vì thế tôi đã phải dồn ép Nicole giải thích thêm về việc này<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Nếu đã biết phương pháp Profit First, bạn có một công cụ mạnh mẽ và đơn giản để biết chắc khi nào doanh nghiệp sẵn sàng tuyển thêm người. Hãy mở một tài khoản ngân hàng “Nhân viên tương lai”. Sau đó bắt đầu để riêng vài phần trăm thu nhập của công ty vào đó, đại diện cho khoản lương mà bạn nghĩ rằng bạn sẽ phải trả cho nhân viên mới. Việc làm này sẽ cho bạn biết công ty của mình có thể chi trả không trước khi thực sự tuyển dụng. Và khi bạn tuyển thêm người, bạn cũng đã có sẵn trong tay lượng tiền mặt ứng với tiền lương của họ. Một mũi tên trúng hai đích! (TG)



“Một thời gian ngắn sau khi chuyển đổi, thu nhập của tôi có giảm chút ít. Nhưng nó hồi lại ngay khi tôi thuê được một nhóm phù hợp và họ dần bắt kịp với công việc,” cô nói. “Dù thu nhập ban đầu có giảm, nhưng tính tổng thu nhập thể năm thì tôi còn kiếm được nhiều hơn.” Bài học ở đây là, khi cân nhắc tuyển người, hãy quan sát nhìn vào ảnh hưởng tổng thể năm, thay vì dừng nhìn vào những gì xảy ra trong vài tuần.

Giờ đây, văn phòng luật của Nicole đã đạt mức lợi nhuận tốt hơn bao giờ hết. Cô đạt được thành tích này nhờ tuyển đúng người làm đúng việc, giúp cô giải phóng năng lượng để có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình. Sau đó, cô còn biết cách cân bằng nhóm để tất cả cùng phát huy hết khả năng.

“Lúc mới đầu nhóm của tôi phối hợp không ăn ý lắm,” Nicole kể. “Suốt ba tháng, ngày nào tôi cũng bật khóc vì hiệu quả làm việc quá thấp. Nhưng rồi tôi nhận ra, không phải họ mà chính tôi mới là người yếu kém. Tôi cần phải tái khởi động và làm lại từ đầu, đảm bảo tuyển đúng người có khả năng bù đắp cho vùng năng lực tôi còn thiếu.”

Nicole giờ đây chỉ làm việc 5 ngày một tháng và thành công hơn bao giờ hết. Cô không đảm nhiệm bất kỳ nhiệm vụ VOC nào trong công ty, nghĩa là không tham gia bất cứ công việc nào liên quan đến pháp luật. Cô tập trung vào quản trị dòng chảy kinh doanh. Bạn có nhận ra rằng việc ủy quyền hoàn toàn – đặc biệt là với những phần việc khiến bạn kiệt sức – chỉ giúp doanh nghiệp lớn mạnh hơn?

Vào lúc bạn tuyển nhân viên đầu tiên, bán thời gian hay toàn thời gian, hoặc có trợ lý hay nhân viên hợp đồng đầu tiên, công ty của bạn như được trang bị thêm vũ khí và tất cả cần phải vận hành nhịp nhàng. Nếu xây dựng một công ty cân bằng ngay từ đầu, bạn sẽ có một nền tảng vững chắc hơn để phát triển dễ dàng và thuận lợi hơn. Cân bằng nhóm chính là một kỹ năng

Thiết kế và càng nhuần nhuyễn kỹ năng này, bạn sẽ càng tiến xa.

Như Verne Harnish đã chỉ ra trong cuốn *Mastering the Rockefeller Habits* (tạm dịch: Làm chủ các thói quen kiểu Rockefeller), chúng ta chỉ cần tìm đúng người, làm đúng việc. Nhưng bạn còn cần thêm một yếu tố nữa. Đúng người cần phải làm đúng việc với đúng mức độ. Tôi chế phiên bản của mình cho câu cách ngôn ấy là: Cần tìm đúng người, làm đúng việc, với đúng tỷ lệ, đúng chuẩn!

Mở xẻ nội dung của từng phần trong câu đúc kết trên như sau:

“Tìm đúng người...”: bạn phải biết điểm mạnh của nhóm, hay nói cách khác là vùng năng lực của họ. Không phải việc họ đang làm nhiều nhất, mà là việc họ giỏi nhất và tìm được niềm vui khi làm việc. Nếu một người yêu thích và làm tốt một việc, họ sẽ hoàn thành xuất sắc việc đó. Tiếc là hầu hết chủ doanh nghiệp và lãnh đạo lại không nắm được điểm mạnh của nhân viên. Xác định điểm mạnh của nhân viên (đánh giá điểm mạnh của họ trước khi tuyển dụng) và để họ đảm trách những vị trí giúp họ phát huy hết khả năng của mình.

“... làm đúng việc...”: xác định doanh nghiệp của bạn cần gì và không cần gì. Loại bỏ những gì thừa thãi để nhân viên không bị xao lãng. Giao phó công việc cho đúng người. Cắt bớt để các nhiệm vụ ấy đạt được hiệu quả cao hơn. Khi làm được việc này, bạn đang hướng đúng người làm đúng việc.

“... với đúng tỷ lệ...”: nhân viên và doanh nghiệp của bạn đều cần sự cân bằng. Tất cả phần việc Thực hiện trên thế giới này sẽ mù mờ nếu không có định hướng rõ ràng. Tất cả đường lối trên đời đều vô dụng nếu không có người thực hiện chúng theo một chiến lược cụ thể. Thậm chí kể cả khi giải một khía cạnh nào đó, nhóm của bạn vẫn cần sự cân bằng và họ cần phân bổ thời gian cùng công sức theo một tỷ lệ hợp lý.

**“... đúng chuẩn.”:** phần này liên quan đến đào tạo. Cung cấp cho nhân sự của bạn hệ thống các video hướng dẫn liên quan. Đưa ra yêu cầu cụ thể rõ ràng và quy trình thực hiện. Truyền đạt cho họ biết VOC là gì và vì sao cần phải phục vụ và bảo vệ nó.

## **TUYỂN ĐÚNG NGƯỜI**

Một phần trong quá trình viết sách của tôi là thử nghiệm và xác định những khái niệm cùng quy trình cốt lõi bằng cách liên tục chia sẻ và tìm kiếm các chủ doanh nghiệp đồng ý thử nghiệm, sau đó thu thập càng nhiều phản hồi, thắc mắc càng tốt. Nếu độc giả có thể lĩnh hội được các khái niệm và biết cách áp dụng chúng cho doanh nghiệp của mình trong 1 giờ hoặc ít hơn, thì đó là một quy trình chuẩn. Nếu không thể giải thích, khó lĩnh hội hoặc các doanh nghiệp sau khi thử nghiệm không đạt được các kết quả tốt, thì cuốn sách này không thể thành hình và tôi cần phải quay về khâu phân tích ý tưởng.

Hội thảo lớn đầu tiên mà tôi trình bày những ý tưởng về chiến lược Đồng hồ tự động diễn ra ở San Jose, California vào ngày 27 tháng 11 năm 2017, trước 400 khán giả. Đây là lần thứ 10 tôi giới thiệu chiến lược Đồng hồ tự động; tất cả các lần trình bày trước đều diễn ra trong những buổi hội thảo nhỏ, với khoảng tối đa 20 khán giả. Lần này, dường như tôi đã “khơi đúng mạch” của tất cả mọi người. Thước đo đánh giá khá đơn giản. Sau khi kết thúc, mọi người ùa lên trao đổi, trò chuyện về những gì họ đã học được, những khoảnh khắc “À, ra thế!” của họ và những phương án hành động mà họ sẽ thực hiện hay không? Hay tất cả vội vã ra khỏi hội trường nhanh nhất có thể, bỏ mặc một gã khùng huyên thuyên về cuộc đời hay những vết mẩn ngứa khắp người vì phải ngồi quá lâu (Thật tình, đấy chính xác là những gì diễn ra với tôi tại buổi nói chuyện thứ hai về chiến lược Đồng hồ tự động. Cuốn sách này khi ấy còn lâu mới thực sự thành hình.

Sau khi có cú “ghi bàn” đầu tiên với chiến lược Đồng hồ tự động, tôi đã phải nán lại trong phòng hội thảo 45 phút để trả lời các

câu hỏi, lắng nghe câu chuyện của các chủ doanh nghiệp và những gì họ đang làm để chèo lái công ty. Một chủ doanh nghiệp, anh Andrew Berg, người đã đến nghe tôi nói chuyện về chiến lược Đồng hồ tự động ở hội thảo thứ 9 rất hứng thú với ý tưởng của tôi, cho nên anh ấy mua vé cho mình và cả nhóm quản lý bay từ New Jersey đến San Jose để dự hội thảo thứ 10. Andrew tiến lại gần, giới thiệu tôi với cả nhóm, rồi quay sang nhìn họ và bảo: “Thấy chưa? Tôi đâu có điên. Chúng ta phải tuyên bố, bảo vệ và phục vụ VOC.”

Khi quan sát dòng người rời khỏi hội trường, tôi để ý thấy một người đang kiên nhẫn ngồi đợi mình. Nếu là một diễn giả, bạn sẽ biết đây thường là một nhân vật lạ lùng và tốt nhất nên tránh ánh nhìn trực diện với người đó bằng mọi giá. Nhưng người này thì tôi nhận ra – Darren Virassamy, đồng sáng lập 34 Strong.

Darren chính là chuyên gia cân bằng nhóm và có tài khiến từng nhân viên trong công ty phát huy hết khả năng của mình. Công ty của anh đã tham gia hệ thống StrengthsFinder – hệ thống đánh giá tài năng (cùng những yếu tố khác) của từng cá nhân và phát triển một quy trình hiệu quả nhằm sắp xếp đúng người vào vị trí hợp lý trong doanh nghiệp.

Darren và tôi trò chuyện, sau đó quyết định sẽ tiếp tục cuộc nói chuyện dang dở vào bữa tối hôm đó. Nhờ anh ấy giảng giải về sự cân bằng, tôi mới nhận ra mặc dù chiến lược VOC hiệu quả và phù hợp với các khán giả dự hội thảo, nhưng công ty vẫn cần sự cân bằng về nhân sự thì mới có thể đạt được hiệu quả tối đa.

“Sai lầm của các tổ chức, cả lớn lẫn nhỏ là họ coi tất cả mọi người như nhau. Nếu ăn nói lưu loát trong buổi phỏng vấn, bạn được tuyển dụng. Nếu bỡ ngỡ khéo léo sau khi vào làm, bạn được thăng chức. Tất nhiên, công việc rất quan trọng, nhưng cách đánh giá thì đơn giản chỉ là bạn có thể làm được một công việc thường thường trong khoảng thời gian quy định hay không,” Darren nói. “Điểm thiếu sót là họ không nhận ra mỗi người có

một khả năng riêng biệt. Người có vẻ mặt ngượng ngùng và ăn nói vụng về kia rất có thể lại có bộ óc phân tích tài giỏi nhất thế giới. Người không ngừng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phục vụ người khác có thể sẽ không trở thành một nhân viên kinh doanh giỏi – những người vốn nhạy bén với các con số, nhưng có thể là một nhân viên chăm sóc khách hàng tài ba – người luôn hào hứng tạo nên tác động tới người dùng.”

Anh nói tiếp: “Anh cần phải biết người của mình mạnh ở điểm gì, rồi gắn họ với nhiệm vụ mà họ có thể phát huy hết mức khả năng.” Nói cách khác, nếu đánh giá một con cá bằng tài leo cây và đánh giá con khỉ bằng khả năng nhin thỏ, anh chỉ rước về hai thất bại thảm hại. Nhưng nếu anh đánh giá con cá dựa trên tiêu chí bơi giỏi và con khỉ dựa trên khả năng trèo cây, anh sẽ thấy chúng đều rất xuất sắc.”

Đối với nhân viên, hãy tìm cho họ nhiệm vụ phù hợp với khả năng. Bạn tìm ra điểm mạnh nhất ở họ bằng cách nào? Hỏi thẳng họ thôi. Tất nhiên là bạn phải đầu tư chút công sức. Ví dụ, nếu đang phỏng vấn một ứng viên viết nội dung cho trang web, khi bạn hỏi: “Điểm mạnh của cậu là gì?”, nếu muốn được nhận vào làm, khả năng cao họ sẽ trả lời: “Tôi rất giỏi sáng tạo nội dung.”

Vậy thì câu hỏi không phải là cậu giỏi cái gì; mà là cậu thích công việc gì nhất. Ví dụ, “Hãy kể ba việc yêu thích nhất mà cậu từng làm ở công sở?” “Nếu được chọn làm bất cứ công việc nào trên hành tinh, bạn sẽ chọn làm gì?”, “Trong 10 năm nữa, bạn hình dung công việc trong mơ của mình là gì?”, “Nếu bạn có tất cả tiền trên thế gian này, bạn sẽ làm gì?” Hãy tìm hiểu xem họ quan tâm đến điều gì, thú vui của họ là gì, điều gì mang đến cho họ niềm vui. Bởi nếu một việc khiến họ cảm thấy vui vẻ, đó thường là điểm mạnh của họ.

Đối với chính doanh nghiệp của mình, tôi áp dụng cách tiếp cận thấu đáo hơn. Tôi sử dụng phương tiện đánh giá của 34 Strong

và làm theo chỉ dẫn của họ để điều chuyển đúng người vào đúng việc (chúng ta sẽ thảo luận về việc này trong ít phút nữa). Khi cần nhắc tuyển thêm người, chúng tôi sẽ đặt ra những câu hỏi trên và nhờ Darren thử nghiệm lại lần nữa.

Khi chúng tôi chào tạm biệt nhau, Darren giơ tay. Tôi, vốn không phải là chuyên gia “đọc vị” người khác, thậm chí còn không để ý, nên cứ ôm lấy anh ấy, khoảnh khắc tạm biệt bỗng trở nên vô cùng kỳ cục. Cánh tay giơ sẵn của anh ấy bị kẹp cứng giữa bụng của hai chúng tôi, vì quá nồng nhiệt nên tôi đã ôm hơi lâu. Cả hai cùng hăng giọng, nhưng không sao xóa tan được cảm giác ngưng đọng.

Giờ đây, khi đang chạy hết tốc lực để đạt được Hỗn hợp 4D tối ưu, xác định được VOC và sắp xếp nhóm của mình vào các nhiệm vụ bảo vệ và phụng sự VOC, bạn sẽ nhận thấy nhóm cần thay đổi sao cho phù hợp với tất cả những đổi thay này. Đây chính là lúc bạn cần “tiêm” vào họ liều thuốc động viên tinh thần. Mọi người có thể lo lắng sợ mất việc, hoặc gặp khó khăn khi cố gắng thoát khỏi thói quen làm việc cũ. Trong quá trình này, hãy luôn nhớ rằng sự chuyển đổi có thể không dễ dàng với một số người. Ở chương này, tôi sẽ chia sẻ với bạn cách cân bằng nhóm, đồng thời đặt ra một số vấn đề mà bạn có thể sẽ gặp phải trong quá trình thực hiện.

## **KHI NÀO NÊN TUYỂN THÊM?**

Tôi cũng nhận được câu hỏi này gần như mỗi ngày. Trước khi được giải đáp, người hỏi thực ra đã có sẵn câu trả lời. Họ sẽ nói: “Hiện tại tôi không có đủ nguồn lực để thuê thêm người,” hay “Không ai sở hữu những kỹ năng mà tôi cần, mà nếu có thì họ yêu cầu mức lương cao ngất ngưởng,” hoặc “Tất cả đều chẳng ra gì.” Và chủ doanh nghiệp sẽ luôn kết luận rằng: “Thôi, tôi cố gồng mình thêm một thời gian nữa vậy.” Họ quyết định hoãn tuyển dụng, và theo đó, họ lại càng mắc kẹt lâu hơn trong Bẫy sinh tồn. Nguyên tắc đầu tiên là nếu cảm thấy cần giúp đỡ

nhưng lại phải tiếp tục chịu đựng thêm một thời gian nữa, bạn hãy lấy đó làm dấu hiệu cho thấy mình đang thực sự cần giúp đỡ và ngay lập tức nên tuyển thêm người. Bạn còn nhớ câu chuyện của Celeste ở phần đầu của cuốn sách này không? Không ai muốn Celeste rơi vào tình cảnh ấy, tự ép mình làm việc đến kiệt sức, đến phát bệnh và chắc chắn cũng không ai muốn trở thành Celeste. Nhưng nếu bạn cứ gồng mình chịu đựng thêm, chẳng chóng thì chày, bạn đang tự đào cho mình một cái hố ngày càng khó chui ra.

Đầu tiên, hãy xem lại quan điểm tự làm mọi việc của bạn. Để tôi hỏi bạn câu này. Bạn muốn làm ra 50 đô-la/giờ hay 5 đô-la/giờ? Tất nhiên, bạn muốn con số 50 rồi. Thế bạn chọn 50 đô-la/giờ với điều kiện phải tự làm từ A tới Z hay là nhận 5 đô-la nhưng không phải động tay động chân? Đây chính là khoảnh khắc Bầy sinh tồn bộc lộ bản chất. 50 đô-la/giờ rõ ràng nhiều hơn 5 đô-la, nhưng “ráo mồ hôi là ráo túi” – con số bạn kiếm ra hoàn toàn dựa trên nỗ lực và khả năng gồng gánh công việc của bản thân. Trong khi 5 đô-la/giờ (sau khi đã trừ hết các khoản chi) vẫn đều đặn chảy vào túi dù bạn có làm việc hay không.

Thử thay đổi góc nhìn xem nhé. Giả sử với một nhân viên giỏi, bạn có thể bỏ túi 5 đô-la/giờ mà không cần làm việc, với hai nhân viên, bạn có thể kiếm được 10 đô-la/giờ. Với 10 nhân viên, bạn giờ có thể thu về 50 đô-la/giờ mà không phải nhấc tay. Bạn ồm, tiền vẫn chảy vào túi. Bạn đến trường xem buổi biểu diễn của con gái, bạn vẫn kiếm ra tiền. Bạn đi nghỉ dưỡng, tiền vẫn tiếp tục được nhân lên. Đó chính là mục tiêu của chiến lược Đồng hồ tự động – giúp doanh nghiệp có thể tự vận hành mà không phụ thuộc vào bạn, đem tới cho bạn số tiền mà nó tạo ra.

Giờ thì bạn có thể kiếm được tiền ngay cả khi (và đặc biệt là khi) không làm việc, vậy bạn nên tuyển dụng lúc nào? Không bao giờ là quá sớm để tuyển người. Nhưng tuyển quá nhanh thì lại là vấn đề lớn. Đó là hai chuyện khác nhau. Nếu tuyển quá nhanh, rất có thể bạn đang vội vàng tuyển dụng mà thiếu tính toán

thấu đáo. Đó là một sai lầm. Nhưng không bao giờ là quá sớm. Nghĩa là, mọi doanh nghiệp đều thu về lợi ích khi tuyển đúng người và dựa trên những tiêu chí đúng và sớm thì tốt hơn là muộn. Giả sử bạn đang làm việc theo một guồng quay có sẵn và tương đối nhất quán, nhưng không kiếm đủ tiền. Đã đến lúc bạn phải tuyển người. Đừng để bị xao lãng bởi suy nghĩ “Tôi không có tiền.” Hãy nghĩ xa hơn: “Tôi cần nghĩ cách kiếm được nhiều tiền mà không phải làm việc nhiều hơn.” Có thể bạn chưa sẵn sàng tuyển một nhân viên toàn thời gian mà chỉ cần một người làm việc 5 giờ/tuần và chỉ có thể trả cho họ mức lương 10 đô-la/giờ.

Giờ thì bạn sẽ nghĩ: “Ai mà muốn làm việc với mức lương 40 đô-la/tuần chứ?” Luôn có một ai đó sẵn lòng với một công việc như vậy. Sai lầm mà các chủ doanh nghiệp mắc phải là nghĩ rằng tất cả mọi người đều đang tìm việc toàn thời gian và mong có mức lương cao. Ví dụ, Erin Moger đã làm việc bán thời gian cho tổ chức Profit First kể từ ngày đầu tiên. Cô ấy không muốn làm nhiều hơn vì muốn dành thời gian chăm sóc gia đình nhỏ của mình. Cộng sự của tôi, Ron Saharyan và tôi đều rất mừng vì đã quen biết và làm việc với Erin. Erin là một thành viên tuyệt vời. Chúng tôi đã điều chỉnh phạm vi công việc sao cho phù hợp với khung thời gian nhằm giữ chân được cô ấy. Cô đã gia nhập công ty, chăm sóc chu đáo các nhân viên trong công ty. Đó là một thắng lợi lớn đối với chúng tôi.

Người đầu tiên mà tôi thuê là Jackie Ledowski, làm việc 3 giờ/ngày, 3 ngày/tuần. Điều kiện làm việc đó hoàn toàn phù hợp với mong muốn của cô ấy và cô ấy cũng rất phù hợp với công ty. Giờ đây, tôi đã có thể chuyển giao 9 tiếng Thực hiện cho cô ấy – đổi lại tôi có được 9 tiếng dành cho Thiết kế.

Mục tiêu của tuyển dụng giai đoạn đầu (cũng như tất cả giai đoạn về sau nữa) là giải phóng bạn khỏi những gì bạn đang làm để dồn sức cho Thiết kế và bớt Thực hiện. Không bao giờ là quá sớm để làm việc đó cả. Hãy nhớ, mục tiêu là kiếm được tiền mà



không cần phải làm việc. Từng đồng đô-la bạn kiếm được phải đến từ công ty, chứ không phải đến từ nỗ lực cá nhân. Bạn sẽ tiến lại gần hơn tới mục tiêu biến công ty của mình trở thành một doanh nghiệp tự hành mỗi ngày.

## **NÊN TUYỂN AI?**

Một điều vô cùng tếu ngoe là bạn không nên tuyển người dựa trên những kỹ năng mà họ trình bày trong hồ sơ xin việc. Điều duy nhất bạn có thể chuyển giao cho nhân viên của mình là kỹ năng – cách bạn thực hiện công việc. “Kỹ năng nghề nghiệp” thực chất là một cái bẫy. Khi bạn thuê ai đã có sẵn một số kỹ năng nào đó, tức là bạn đã nhận về một người vác sẵn trên vai một bao tải chứa những kinh nghiệm họ từng làm trong quá khứ. Họ sẽ áp dụng những kinh nghiệm bạn cần, nhưng theo cách của họ và hiếm khi cách làm của họ lại chính là cách mà bạn muốn hoặc cần để hoàn thành công việc. Vì vậy, những lộn xộn và thiếu đồng bộ sẽ xuất hiện – mà đấy là trường hợp may mắn, còn tệ nhất có khi bạn phải làm lại từ đầu.

Bạn muốn tuyển được những người có thái độ làm việc nỗ lực hết mình, nhiệt huyết và thông minh, những người hòa nhập rất nhanh và khao khát hoàn thành những việc mà bạn cần họ thực hiện. Tất cả những phẩm chất vô hình ấy không thể có được nhờ dạy dỗ. Hoặc là họ có các phẩm chất ấy, hoặc là không. Vì thế hãy tìm kiếm những người có sẵn những phẩm chất mà bạn cần, sau đó trao cho họ thứ duy nhất bạn sở hữu: bộ kỹ năng.

Một khi bạn nhận ra mình không cần “một chuyên gia với 10 năm kinh nghiệm về truyền thông xã hội và phân phối sản phẩm,” thì về lý thuyết, bạn hoàn toàn có thể tuyển một thiếu niên, miễn là người trẻ tuổi ấy có thái độ đúng đắn, nhiệt huyết, thông minh và phù hợp với công việc. À, đó không phải là một giả thuyết, chúng tôi thực sự đã làm việc đó. Văn phòng của tôi có một thiếu niên phụ trách mảng mạng xã hội và phân phối

sản phẩm. Vì vẫn còn trong độ tuổi vị thành niên nên tôi tạm gọi cô bé là Alice. Dù còn ít tuổi nhưng Alice lại là một nhân viên cực kỳ tuyệt vời. Alice được trả lương trên mức cơ bản một chút – không phải chúng tôi lợi dụng sức lao động của cô bé, mà đó là mức em ấy đề nghị cho công việc đầu tiên của mình. Ồ còn nữa, em ấy chỉ có thể làm việc sau khi tan học lúc 3 giờ chiều, thời gian linh hoạt để chơi thể thao hoặc tập luyện với ban nhạc, muốn làm việc ở nơi nào gần nhà để có thể đi bộ hoặc nhờ ông ngoại chở đi, tất cả những điều kiện mà chúng tôi sẵn lòng hỗ trợ.

Hãy nhớ, mọi người thường không kén việc dựa trên tiền lương và ngày nghỉ phép. Nếu đó là những điều kiện duy nhất mà họ đưa ra, có lẽ bạn cũng không cần những người đó. Phải, ai cũng muốn được trả lương hậu hĩnh để được sống theo ý mình muốn, đi du lịch và làm nhiều điều khác, nhưng những nhân viên tốt tìm kiếm những giá trị sâu sắc hơn. Niềm vui, học hỏi, phát triển bản thân, tiếp thu văn hóa và nhiều hơn thế.

Khi tìm kiếm nhân viên mới cho nhóm của mình, hãy tìm kiếm sự đa dạng. Sai lầm lớn nhất trong tuyển dụng đó là tuyển những người mà chúng ta thích. Chúng ta thích họ bởi họ có điều gì đó giống mình. Chúng ta cần những người có kỹ năng và góc nhìn khác biệt. Đừng tuyển những người bạn thích; hãy tuyển những người bạn tôn trọng.

Cuối cùng, hãy tìm kiếm theo phẩm chất. Tìm kiếm những nhân viên mang những phẩm chất và điểm mạnh mà bạn cần. Cuốn sách *How to Hire the Best* (tạm dịch: Cách tuyển dụng người giỏi nhất) của Tiến sĩ Sabrina Starling đã trình bày chi tiết cách tuyển được người tài năng nhất. Trong quá trình tuyển dụng, hãy xác định xem người đảm nhiệm vị trí này là người tỉ mỉ chi tiết, giỏi giao tiếp, hay là một người có khả năng phân tích. Xác định những công việc khác nhau bạn cần cho văn phòng và những phẩm chất cụ thể mà công việc yêu cầu, rồi đăng tuyển tìm những người phù hợp.

Bạn có nhận thấy rằng mỗi lần chạy quảng cáo tuyển dụng, bạn sẽ nhận được hàng tá, thậm chí hàng trăm hồ sơ của những người dường như không thực sự quan tâm tới công việc ấy? Họ thực chất chỉ đang rải hồ sơ. Những người này gửi hồ sơ xin việc khắp nơi nhưng nếu được mời đến phỏng vấn, họ sẽ phản hồi theo kiểu: “Việc này là làm gì ấy nhỉ?” hoặc “Lương bổng thế nào, một năm có bao nhiêu ngày nghỉ phép?” và “Tôi cần làm việc gì ấy nhỉ?” Tôi không có ý nói họ là người xấu, nhưng chắc chắn họ không phù hợp với công ty của bạn. Đó sẽ là sự lãng phí trầm trọng khoảng thời gian quý báu của bạn.

Để tìm ra những ứng viên tốt hơn, hãy đăng một tin tuyển dụng giới thiệu văn hóa của công ty và loại ngay tất cả những ứng viên rải hồ sơ. Tin tuyển dụng nên miêu tả rõ ràng và chi tiết văn hóa công ty, các yêu cầu công việc hài hước và cả không-hài-hước, bổ sung cả những yêu cầu nhỏ khác. Ví dụ, ở cuối tin tuyển dụng, hãy yêu cầu ứng viên gửi hồ sơ với dòng chữ “Tha thiết muốn làm công việc này” trong phần tiêu đề của e-mail. Bạn sẽ thấy hầu hết ứng viên sẽ không làm theo, nghĩa là họ không đọc hết tin tuyển dụng và không thực sự quan tâm tới công việc này, hoặc họ đang rải hồ sơ, hoặc họ không có khả năng làm theo chỉ dẫn (một năng lực cực kỳ quan trọng). Trên trang [Clockwork.life](http://Clockwork.life), tôi đã chia sẻ một trong những đoạn tin tuyển dụng hay nhất tôi từng đăng; bạn cứ thoải mái sao chép, chỉnh sửa và đăng tin thu hút những ngôi sao bán thời gian, toàn thời gian về với đội mình.

## **NỖI SỢ HÃI LỚN NHẤT – LÒNG TIN**

Tôi cần thẳng thắn với bạn điểm này. Làm ơn, hãy nhìn ngó xung quanh xem có ai đang nghe lén không. Bạn đã nhìn hết góc ngách chưa? Được rồi. Giờ thì hãy lại gần cuốn sách. Gần hơn một chút nữa. Đứng rồi... thêm một tí tẹo. BỐPPP! Xong – Tôi vừa tát bạn bằng chiếc găng tay giả da của mình. Giờ tôi đã khiến bạn chú ý rồi, hãy nghe cho kỹ đây! Bạn sợ hãi. Nói đúng hơn, bạn gặp vấn đề về niềm tin. (Bắt bạn dí sát mặt vào cuốn

sách rồi tát bạn một cái có thể không phải cách khôn ngoan nhất để giành được lòng tin của bạn, nhưng tôi cần phải thức tỉnh bạn về vấn đề này.) Lý do phổ biến nhất khiến các chủ doanh nghiệp thất bại trong việc biến công ty của họ trở thành doanh nghiệp tự hành không nằm ở hệ thống. Thiệt tình, có quá nhiều hệ thống đánh giá hữu ích ngoài kia, như Traction (19 kênh thu hút khách hàng dành cho công ty khởi nghiệp) của Gino Wickman, The E-myth (Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả) của Michael E. Gerber, và Scaling Up (Mở rộng doanh nghiệp) của Verne Harnish<sup>17</sup>. Thế nhưng hầu hết những người làm theo những hệ thống đó, tính cả chiến lược Đồng hồ tự động, hoặc góp nhặt mỗi nơi một ít, vẫn thất bại.

*<sup>17</sup> Cả ba cuốn sách đề cập đều được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản lần lượt vào năm 2018 và 2019.*

Tại sao? Bởi họ không thể tin tưởng để người khác vận hành doanh nghiệp của mình. Hãy thử tưởng tượng bạn thuê một nhân viên chủ chốt để giúp việc và rồi một tháng sau, họ rời đi, mang theo tất cả khách hàng. Điều này hoàn toàn có thể xảy ra và thực chất đã xảy ra. Bạn tin tưởng giao phó một nhân viên mới chăm sóc một khách hàng lớn, rồi người đó làm hỏng việc, kết quả là bạn đánh mất khách hàng quan trọng đó mãi mãi. Tin tưởng người khác tiềm ẩn rủi ro quá lớn. Tôi hoàn toàn có thể khuyên bạn cứ “quảng gánh lo đi” và tiếp tục tiến lên, bởi chỉ khi tin tưởng nhân viên, bạn mới có thể kéo bản thân ra khỏi công việc thường nhật. Nhưng điều đó cũng giống như bảo bạn đăng ký tham gia chạy đi bộ đường dài mà chẳng cần chuẩn bị gì. Nguy cơ chấn thương quá lớn, vì thế, bạn sẽ rút lui và không bao giờ làm việc đó nữa.

Chúng ta cần tiếp cận việc này một cách chậm rãi. Thử nghĩ về hôn nhân mà xem. Làm gì có chuyện bạn cứ ra đường, hỏi cưới bất kỳ ai mà bạn gặp đầu tiên. Nếu làm thế, rất có thể bạn sẽ ăn tát, và chắc chắn nó sẽ không nhẹ nhàng như cái tát của tôi đâu. Hôn sự là chuyện cả đời. Thường thì bạn sẽ hẹn hò một vài lần,

hoặc vài trăm lần, dành thời gian để tìm hiểu đối tượng bạn muốn cưới. Hoặc hai bạn sẽ chuyển về sống thử một thời gian trước khi dẫn nhau vào lễ đường. Quan hệ yêu đương thường tiến triển như vậy.

Nhưng khi nói đến việc tuyển dụng những nhân sự chủ chốt hoặc thậm chí là tìm đối tác làm ăn, quyết định thường được đưa ra rất nhanh chóng. Có khi vừa gặp một đối tác tiềm năng được 24 giờ, bạn đã cảm thấy người này có đủ điều kiện để trở thành đối tượng hợp tác trọn đời. Đây sẽ là người bạn dành nhiều thời gian hơn cả người bạn đời, theo nghĩa đen, thế nhưng lại dành quá ít thời gian để tìm hiểu kỹ càng.

Vì thế hãy bình tĩnh tuyển dụng và bồi đắp lòng tin. Khi bạn trao quyền, giống như Scott Oldford đã nói, hãy bắt đầu bằng giao việc, rồi để họ tự ra quyết định, chịu trách nhiệm về kết quả, và cuối cùng mới là yêu cầu họ chịu trách nhiệm về những hệ quả lớn hơn đối với công ty.

## **LÀM THẾ NÀO ĐỂ THỐNG NHẤT ĐỘI NGŨ?**

Bước thống nhất đội ngũ đầu tiên là thấu hiểu tâm tư của bản thân (nói rộng ra là linh hồn của doanh nghiệp). Mục tiêu của bạn là gì? Sứ mệnh của công ty là gì? Mục tiêu là phần giao cắt giữa một việc khiến bạn vui thích và một việc có tầm ảnh hưởng tích cực đến những người khác. Ví dụ, mục tiêu cuộc đời của tôi là đẩy lùi sự nghèo đói của các chủ doanh nghiệp. Nếu đứng một mình, nghe có vẻ đó là một câu khẩu hiệu sáo rỗng, nhưng thật ra nó có ý nghĩa rất lớn đối với tôi. Tôi đã phóng đại mục tiêu cá nhân thành mục tiêu tổ chức. Đó là sứ mệnh của công ty chúng tôi.

Khi cân nhắc tuyển thêm người mới, tôi sẽ nói chuyện với họ về sứ mệnh của công ty, sức ảnh hưởng của nó đến thế giới và tại sao nó quan trọng với tôi. Một số người đồng cảm; một số khác thì không. Đối với những người không cùng chí hướng, dù giỏi

giang cỡ nào, họ cũng sẽ không tìm thấy động lực thúc đẩy. Họ có thể làm tốt, nhưng không có động lực để ở lại hoặc thực hiện những việc vĩ đại, vì họ không đồng cảm với sứ mệnh của công ty.

Nếu bạn vẫn chưa xác định được mục tiêu cuộc đời và công ty, đừng lo lắng; bạn có thể tìm thấy nó bất cứ lúc nào. Nhưng cho đến lúc ấy, bạn sẽ vẫn chưa có công cụ tối ưu để sắp xếp nhân sự và chưa tập hợp được nguồn lực mạnh mẽ thúc đẩy công ty tiến lên phía trước. Bạn có thể xem xét lại VOC để lấy ý tưởng về sứ mệnh.

Lấy công ty Life is Good làm ví dụ. Sứ mệnh của công ty này là “lan tỏa sức mạnh của sự lạc quan”. Tôi từng gặp người đồng sáng lập, Bert Jacobs, ở Massachusetts vài năm trước và được nghe anh chia sẻ về việc anh cùng anh trai của mình, John, đã phục vụ VOC như thế nào. Hai người họ thường tổ chức những bữa tiệc nhỏ trong căn hộ của mình và mời bạn bè đến tham dự. Họ trang trí bữa tiệc bằng những bức vẽ minh họa đi kèm với những câu nói thú vị treo trên tường. Bạn bè được mời uống bia miễn phí, nhưng đổi lại, phải khoanh tròn vào những bức vẽ khiến họ cảm thấy lạc quan nhất. Tên và hình ảnh biểu tượng của công ty đã ra đời từ đó. VOC của công ty là các câu nói sáng tạo và hình vẽ hài hước, như vậy ngay từ những ngày đầu, Bert và John đã để cộng đồng hỗ trợ VOC. Quá đỉnh!

Khi đã xác định được sứ mệnh của doanh nghiệp, hãy thường xuyên nhắc đến nó theo nhiều cách khác nhau, ở cả trong và ngoài công ty. Kể những câu chuyện mới bao hàm thành tựu và tầm ảnh hưởng của sứ mệnh. Hãy viết nên câu chuyện cổ tích về những gì công ty bạn đã làm để truyền tải sứ mệnh. Nhấn mạnh và tưởng thưởng công khai cho những nhân viên thực hiện tốt sứ mệnh. Sứ mệnh của doanh nghiệp là lý do thôi thúc bạn làm việc, nó chính là ngọn gió đẩy con thuyền doanh nghiệp ra khơi xa.

Bạn cần một sứ mệnh rõ ràng để đảm bảo tìm đúng người trước khi sắp xếp họ vào vị trí phù hợp. Họ không chỉ cần phải phù hợp với công việc mà còn phải hòa hợp với văn hóa của tổ chức. Họ làm được nhiều việc hơn ngoài việc hỗ trợ sứ mệnh của công ty (phần việc được giao); và coi bản thân là một phần của sứ mệnh đó.

Một khi đã chắc chắn cả đội ngũ đều đồng thuận với sứ mệnh của công ty, bạn có thể bắt đầu sắp xếp mọi người vào những vị trí phù hợp, việc đầu tiên là tiến hành Phân tích đặc điểm nghề nghiệp.

## **BÀI TẬP: PHÂN TÍCH ĐẶC ĐIỂM NGHỀ NGHIỆP**

Hãy nhớ rằng bất cứ vị trí nào trong công ty, ví dụ như lễ tân, nhân viên bán hàng đều có bản mô tả công việc/nhiệm vụ riêng. Bản mô tả này là chiếc “nồi tròn” nhưng nhân sự thường lại là chiếc “vung méo”. Tìm được người có những phẩm chất phù hợp để thực hiện xuất sắc mọi công việc/nhiệm vụ mà vị trí ấy đòi hỏi là điều không hề dễ dàng. Tốt nhất bạn nên đưa ra bảng đánh giá tính cách đặc trưng nhất của nhân sự để tìm cách ghép nối chúng với nhiều công việc/nhiệm vụ khác nhau, bất kể đó là vị trí nào trong công ty. Ví dụ, một người có kỹ năng trao đổi qua điện thoại có thể phần nào phù hợp với công việc lễ tân, bán hàng và chăm sóc khách hàng. Song họ lại khá cầu thả trong ăn mặc nên không phù hợp với những yêu cầu khác. Mục tiêu của bạn là ghép nối những đặc điểm nổi trội nhất của họ với công việc và nhiệm vụ cần những đặc điểm ấy.

## PHÂN TÍCH ĐẶC ĐIỂM NGHỀ NGHIỆP

CÔNG VIỆC/ NHIỆM VỤ	ĐẶC ĐIỂM NỔI TRỘI	MỨC QUAN TRỌNG VOC/CAO/TH/THẤP	HIỆN TẠI NHÂN SỰ PHỤ TRÁCH	TỐT NHẤT NHÂN SỰ PHỤ TRÁCH

HÌNH 17

(Bạn có thể tải về phiên bản có sẵn từ trang [Clockwork.life](http://Clockwork.life))

Trong bài tập tiếp theo, bạn sẽ hoàn thiện các bản Phân tích đặc điểm nghề nghiệp.

Trong cột ngoài cùng bên trái, hãy điền công việc và nhiệm vụ của tất cả các vị trí trong công ty. Không bỏ sót vị trí nào, kể cả vị trí của bạn.

Trong cột Đặc điểm nổi trội, hãy điền những kỹ năng chủ chốt cho phép nhân viên có thể hoàn thành xuất sắc công việc/nhiệm vụ này. Ví dụ, nếu công việc/nhiệm vụ là “Quản lý cuộc gọi đến từ khách hàng”, đặc điểm nổi trội sẽ là “có giọng nói chuyên nghiệp và tự tin” hoặc “có khả năng giao tiếp rõ ràng và nhẹ nhàng”. Đừng ghi những tiểu tiết như “có khả năng bấm số điện thoại” hoặc “có thể chuyển tiếp cuộc gọi”. Dù những khả năng ấy cũng cần thiết nhưng chúng không phải là những kỹ năng chủ chốt (có thể huấn luyện nếu thiếu hụt). Chúng ta đang tìm kiếm năng lực sẵn có và sự nhiệt huyết – vốn là những phẩm chất rất khó hoặc gần như không thể đào tạo. Chỉ nên viết một nét tính cách, không cần nhiều. Nét tính cách nào là tối cần thiết để thúc đẩy nhiệm vụ này thành công nhất?



Mức quan trọng: Ghi lại mức độ ảnh hưởng của công việc/nhiệm vụ này đối với toàn công ty. Đánh dấu mỗi nhiệm vụ vào một trong bốn cấp độ: VOC, Cao, Trung bình, Thấp. VOC là cấp độ bức thiết nhất. Cao là nhiệm vụ chủ chốt cần được hoàn thành trong khi bảo vệ VOC. Trung bình và Thấp là các việc cần thiết nhưng không thiết yếu.

Nhân sự phụ trách: Viết tên người đang thực hiện công việc/nhiệm vụ này.

Sau đó điền vào ô Nhân sự tốt nhất tên người (hoặc những người) phù hợp nhất để làm công việc này nhờ vào bảng ghép cặp tính cách – nhiệm vụ.

Sắp xếp danh sách nhân sự, bắt đầu với phần việc quan trọng nhất – VOC. Ghép những người có những đặc điểm phù hợp nhất với một việc/nhiệm vụ vào ô tương ứng.

Nhân sự không tương ứng với chức vụ mà tương ứng với cá tính rõ nét nhất của họ. Ví dụ, bạn không tìm một nhân viên lễ tân mà đang tìm kiếm “Người giao tiếp giỏi,” vì thế hãy xác định những người giỏi ăn nói và ghép họ với các nhiệm vụ và công việc cần người hoạt ngôn.

Bằng cách này, chúng ta có thể loại bỏ được các mô hình tổ chức và cấu trúc kim tự tháp truyền thống vốn chỉ chú trọng vào thâm niên và quyền lực/vị trí. Mọi người cần phải “leo lên bậc thang danh vọng” và thường được điều chuyển vào những vị trí không phát huy được hết tài năng cũng như phẩm chất của mình. Một doanh nghiệp tự hành thì không có cấu trúc kim tự tháp cũ kỹ; thay vào đó, nó sử dụng một mạng lưới liên kết, kết nối các khả năng với những vị trí cần đến khả năng ấy, từ đó tạo ra một mạng lưới có cấu trúc như não bộ.

## **ỨNG DỤNG KẾT QUẢ PHÂN TÍCH**

Hãy quay lại câu chuyện của Cyndi Thomason, làm thế nào cô ấy có thể dẹp bỏ thời gian Thực hiện và phát triển kinh doanh sau khi khám phá ra VOC: cung cấp dịch vụ kế toán an tâm cho khách hàng. Khi đội ngũ của cô ấy điều chỉnh theo chiến lược Đồng hồ tự động, Cyndi nhận ra mình cần thực hiện một số thay đổi.

Một trong những kế toán của công ty, Bree, đang phải đối mặt với vài vấn đề. Dù Bree rất thân thiện và khách hàng yêu quý cô ấy, nhưng hiệu quả công việc của cô lại không ổn định. Cô ấy rất giỏi quản lý chứng từ sổ sách và nhiệt tình giúp đỡ mọi người trong nhóm, nhưng lại không mấy để ý tiểu tiết. Kết quả là một số khách hàng yêu quý cô cũng dần trở nên bực bội vì hiệu quả công việc rất thất thường.

Trong tình huống này, hầu hết các chủ doanh nghiệp sẽ kết luận rằng nhân viên này không thể hoàn thành công việc được giao và sa thải họ. Nhưng Cyndi, với tư duy chiến lược Đồng hồ tự động, biết mình cần giao cho Bree những nhiệm vụ mà cô ấy có thể hoàn thành xuất sắc. Cyndi biết mình đang sở hữu một nhân viên với tài giao tiếp thiên bẩm và Bree sẽ tỏa sáng nếu Cyndi tìm được một công việc phù hợp với cô ấy. Mục tiêu không phải nghĩ ra việc mà là tìm một công việc thực sự mang lại hiệu quả cho công ty.

Cùng lúc ấy, trợ lý của Cyndi, Sarah, xin nghỉ để đi du lịch vòng quanh thế giới cùng chồng, Sarah đồng ý sẽ giúp Cyndi tìm một nhân sự thay thế vị trí của mình. Trong quá trình ấy, Sarah chia sẻ với Cyndi về những khó khăn đã gặp phải với vị trí này. Cô nói rằng một người có nền tảng về tài chính kế toán sẽ giúp hỗ trợ một phần công việc cho Cyndi.

Khi Cyndi và tôi hợp tác để tái cấu trúc nhóm, viết ra những ghi chú về các nét tính cách đặc trưng, các công việc mang lại niềm vui thích cho từng thành viên, dễ dàng nhận thấy các nhiệm vụ mà Cyndi nên giảm tải đều liên quan đến bộ kỹ năng của Bree,

ví dụ như thiết lập hệ thống, xây dựng chương trình đào tạo, và quản lý công nghệ marketing.

“Kết quả thật tuyệt vời,” Cyndi kể với tôi. “Bree như một viên kim cương. Ban đầu, cô ấy chỉ làm những việc hỗ trợ như chuẩn bị bảng báo giá, còn tôi nói chuyện với khách hàng. Cô ấy làm tốt đến mức giờ đây có thể tự sàng lọc khách hàng, chuẩn bị báo giá và trình bày với họ.”

Thuyên chuyển Bree sang vị trí trợ lý đã giải quyết được ba vấn đề: chuyển Bree ra khỏi vị trí không phù hợp với sở trường sang vị trí cô ấy yêu thích, đồng thời tôi luyện các kỹ năng sẵn có của cô ấy và giải quyết được những vấn đề khó khăn đặc thù của vị trí trợ lý giám đốc, từ đó cho phép Cyndi giảm tải công việc ở giai đoạn Thực hiện.

Vài tháng sau, ngay trước khi cuốn sách này ra mắt, Cyndi gửi e-mail cho tôi chia sẻ: lần đầu tiên công ty của cô đã làm việc và cung cấp dịch vụ cho những khách hàng mới mà Cyndi thậm chí còn không hề biết họ là ai. Nói cách khác, Bree và những người còn lại trong nhóm đã tự đảm nhiệm tất cả mọi việc. Cyndi gửi một e-mail ngắn cho khách hàng mới, trong đó ghi: “Cảm ơn bạn vì đã lựa chọn dịch vụ của chúng tôi.” Chỉ một lát sau, khách hàng hồi âm: “Tôi rất ấn tượng với công ty của chị. Làm việc với mọi người là một trải nghiệm tuyệt vời. Cảm ơn tất cả mọi người và những gì đội ngũ của chị đã làm cho chúng tôi.” Trước đây, Cyndi luôn đón đầu trận tuyến, đảm nhiệm mọi việc liên hệ với khách hàng. Giờ đây, chỉ sau vài tháng ngắn ngủi áp dụng cân bằng nhóm, tất cả những gì cô ấy phải làm chỉ là viết một e-mail cảm ơn tới một khách hàng vốn đã có ấn tượng rất tốt. Đó chính là động cơ đồng hồ đẩy, bạn của tôi ạ! Giờ thì đến lượt công ty của bạn.

## **BÀI TẬP: PHÂN TÍCH THỜI GIAN NHÓM**

Để có thể tồn tại và phát triển, doanh nghiệp cần phải liên tục Thực hiện các phần việc cho khách hàng. Mục đích của giai đoạn Thiết kế là tạo ra cách thực hiện công việc tốt nhất và làm sao để công ty bạn có thể tự vận hành.

Kyle Keegan sở hữu một công ty dịch vụ dọn dẹp sau thảm họa (cháy hoặc lũ lụt) mang tên Team K Services. Anh yêu công việc của mình. Anh trực tiếp xắn tay thực hiện công việc này ít nhất mỗi tuần vài lần và học được cách thức giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn từ chính thực tiễn. Anh xác định VOC là khả năng phản ứng cực nhanh và ước tính giá cực chuẩn. Điều này cho phép khách hàng, chỉ vài giờ sau khi thảm họa xảy ra, đã có thể biết làm thế nào để khắc phục tình hình và với chi phí bao nhiêu.

Nhưng Kyle nhận ra việc anh tham gia vào giai đoạn Thực hiện đang cản trở sự phát triển của công ty. Vì thế, anh đánh giá lại đội ngũ nhân sự và xác định sở trường của từng người để xem ai có khả năng trực tiếp phụng sự VOC. Sau đó, anh ấy mới có thể đầu tư thời gian cho giai đoạn Thiết kế và nâng tầm công ty. Anh phát hiện ra hai ứng viên lý tưởng cho nhiệm vụ này, qua đó cân bằng lại nhóm để đảm bảo VOC được bảo vệ và phục vụ. Nhờ đó, công việc được hoàn thành và anh có thêm thời gian dành cho Thiết kế. Để hiện thực hóa mục tiêu của mình, Kyle dành thời gian Phân tích thời gian nhóm. Bạn cũng có thể làm tương tự.

### **Cách thực hiện Phân tích thời gian cho nhóm:**

Như tôi đã chia sẻ trước đó, tỷ lệ “vàng” để đảm bảo cân bằng cho công ty là 80/2/8/10. 80% Thực hiện: làm các phần việc trực tiếp hoặc hướng đến phục vụ khách hàng và mang đến giá trị cho họ. 2% Quyết định thay: xét duyệt những vấn đề cần thiết, giúp đỡ nhân viên đưa ra quyết định trong các trường hợp bất khả kháng. 8% Trao quyền: quản trị các nguồn lực. Xin phân biệt rõ, Trao quyền KHÔNG PHẢI là quyết định thay cho người

khác mà là chuyển giao quyền cho những người khác và đào tạo họ đưa ra những quyết định mang lại kết quả có lợi hơn cho công ty. 10% Thiết kế chiến lược. Đây là giai đoạn hỗ trợ ba giai đoạn còn lại – Thực hiện, Quyết định và Giao quyền – ngày càng hiệu quả hơn.

Công ty một-thành-viên cũng là một doanh nghiệp. Vì thế, công việc/nhiệm vụ của đơn vị này cũng cần phải được chia nhỏ theo tỷ lệ vàng 80/2/8/10.

Khi có nhiều nhân viên, bạn sẽ muốn cân bằng nhóm của mình để đạt được tỷ lệ 80/2/8/10. Ví dụ, nếu thời gian cá nhân của bạn là 60% Thực hiện, 4% Quyết định, 16% Giao quyền và 20% Thiết kế. Giả sử bạn có một nhân viên, họ cần tăng lên 100% Thực hiện để đảm bảo tỷ lệ Thực hiện của toàn công ty là 80%. Tương tự, cần phải phân chia công việc của nhân viên sao cho cuối cùng, tỷ lệ Quyết định của công ty là 2%, Giao quyền là 8% và Thiết kế là 10%.

Sử dụng bảng Phân tích thời gian 4D Tối ưu cho nhóm để hình dung điểm cân bằng của công ty. Hãy điền thời gian của từng người. Tính toán thời gian làm việc cho công ty trong mỗi quan hệ tổng thể. Ví dụ, nếu bạn làm việc 8 giờ/tuần (chúng ta cần xử lý việc này thật nhanh, bởi việc bạn đang làm đi ngược lại tinh thần của chiến lược Đồng hồ tự động) và một nhân viên khác cũng đang làm 8 giờ/tuần, khối lượng công việc của bạn sẽ gấp 10 lần của họ.

## **SẮP XẾP CÁC MẢNH GHÉP: NĂM BƯỚC HÀNH ĐỘNG ĐẦU TIÊN**

Bạn đã học được năm bước đầu tiên để lên dây cót cho chiếc đồng hồ doanh nghiệp của mình, giờ đây tôi sẽ chỉ cho bạn thấy các bước đó khi phối hợp với nhau sẽ không chỉ giúp doanh nghiệp chạy trơn tru, mà còn phát triển thịnh vượng. Trong phần này, chúng ta sẽ nói về Outlandish Dish, một công ty du

lich ẩm thực chuyên tổ chức tour du lịch tại châu Âu cho những vị khách yêu ẩm thực tới từ Australia, Canada, Anh và Mỹ. Họ tổ chức hành trình ẩm thực gồm 3 ngày “học nhanh” và 14 ngày “đắm mình”, trong đó thực khách được trải nghiệm các nền ẩm thực độc đáo của nhiều nước khác nhau. Họ sẽ được tìm hiểu về lịch sử món ăn, gặp gỡ các đầu bếp, nông dân địa phương và thợ thủ công mỹ nghệ.

Chủ công ty, Roberto Nolletto là một người Ý, định cư ở Paris, nơi đặt trụ sở Outlandish Dish. Anh vừa điều hành công ty, vừa tổ chức 3-4 chuyến du lịch quan trọng mỗi năm và phát triển các chương trình mới. Roberto đam mê ẩm thực và các nền văn hóa. Hồi mới bắt đầu, anh tự lên kế hoạch cho hành trình và mời bạn bè cùng đi. Vừa được ăn ngon, vừa được nghe Roberto kể các câu chuyện lịch sử thú vị, bạn bè anh rất thích những chuyến đi này và mong ngóng được tham gia lần nữa. Vì thế, Roberto quyết định thành lập Outlandish Dish và biến đam mê thành công việc kinh doanh.

Một chuyến đi thông thường sẽ bắt đầu bằng bữa tối ở Geneva với các món làm từ phô-mai, đến Đức để thử món xúc xích, rồi tận hưởng món bánh mì và mì pasta ngon nhất ở Ý, sau đó kết thúc hành trình tại Pháp với một bữa yến tiệc với rượu vang, bánh trái và những món ăn đẳng cấp. Đêm cuối của hành trình, các du khách sẽ được tự đứng bếp, dưới sự hướng dẫn của một đầu bếp nổi tiếng thế giới và tiệc tùng thâu đêm. Các hoạt động này đã mang lại cho Outlandish Dish những lời tán dương không ngớt và thu hút sự chú ý của truyền thông quốc tế.

Nhưng có một vấn đề, dù Mỹ và Canada là hai thị trường lớn nhất của công ty, họ vẫn không sao thu hút được khách hàng ở đây tham gia. Họ thực hiện các chiến dịch tiếp thị tốn kém, nhưng vẫn chỉ có 20% khách hàng là người Mỹ; 80% khách hàng vẫn chủ yếu đến từ Australia và Anh.

Roberto muốn Outlandish Dish vận hành (và có tầm cỡ) như động cơ đồng hồ, nhưng nó vẫn bị mắc kẹt. Họ thu về doanh thu 3,5 tỉ đô-la mỗi năm nhưng lợi nhuận lại rất khiêm tốn. Họ có 25 nhân viên, bao gồm cả Roberto, 14 hướng dẫn viên, 1 người phát triển trang web, 1 nhân viên marketing, 2 nhân viên kinh doanh, 3 nhân viên quản lý tour, 1 quản lý văn phòng và 2 kế toán. Roberto cảm thấy công ty không đủ tiềm lực để thuê thêm người, nhưng toàn bộ nhân viên hiện tại đã quá bận. Anh cần thêm người để mở rộng thị trường Bắc Mỹ. Roberto vẫn hỗ trợ việc marketing, lên ý tưởng cho các tour mới và dẫn các tour 14 ngày. Anh kiệt sức và không thể cố gắng thêm nữa.

Khi bắt đầu thực hiện chiến lược Đồng hồ tự động, Roberto thực hành bài tập giấy nhớ đối với bản thân và nhân viên. Anh là một trong những chủ doanh nghiệp kiểu “Tôi có thể làm tất cả” – có thể đảm nhiệm nhiều vai trò trong công ty. Anh xác định sáu nhiệm vụ cốt yếu của mình là lên ý tưởng cho các tour mới, tuyển dụng hướng dẫn viên, kết nối với khách hàng (đồng thời chia sẻ các câu chuyện), quản lý doanh thu, dẫn tour và duy trì mối quan hệ với các nhà cung cấp. Roberto cũng giao cho nhóm của mình làm các bản phân tích và xác định Phần việc trọng yếu. Đối với nhóm hướng dẫn viên, anh xác định ra Phần việc trọng yếu là chủ động quản lý tour theo đúng lịch trình. Phần việc trọng yếu của đội kinh doanh không phải là “bán hàng bằng mọi giá” mà là bán những chuyến đi thực sự phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Tất cả mọi người, bao gồm cả Roberto, đều có một Phần việc trọng yếu. Đối với anh, Phần việc trọng yếu là khả năng kết nối với khách hàng. Mỗi khi anh thực hiện Phần việc trọng yếu, khách hàng gắn bó trọn đời với dịch vụ, bằng chứng là hơn một nửa số khách quay trở lại vào năm tiếp theo, trung thành suốt hàng thập kỷ. Nếu Roberto không trực tiếp kết nối với khách hàng, tỷ lệ “quay lại” giảm xuống chỉ còn khoảng hơn 20%.

Quan sát những tờ giấy nhớ ghi Phần việc trọng yếu, Roberto lần lượt loại trừ cho đến khi chỉ còn “một nhiệm vụ trọng yếu”.

Rõ ràng, để mang đến sự khác biệt cho công ty, Roberto buộc phải tuyên bố VOC của anh là kết nối với khách hàng. Anh ấy là một người kể chuyện thu hút, khiến khách hàng phấn khích khi nghĩ đến hành trình của họ trước cả khi chuyến đi bắt đầu, hào hứng từng phút trong chuyến đi và không ngừng nói về nó dù cho chuyến đi đã kết thúc.

Roberto quyết định bảo vệ VOC của anh, khi đó việc đầu tiên cần làm là loại bỏ nhiệm vụ khiến anh ấy rời xa VOC: dẫn tour. Anh cần có thêm thời gian để kết nối với khách hàng tiềm năng và thôi thúc họ đặt tour, cũng như kết nối với khách hàng đã đặt chỗ để họ phấn khởi khi nghĩ về chuyến đi sắp diễn ra. Những hướng dẫn viên du lịch đảm nhận phần việc của Roberto làm khá tốt, thời gian của Roberto được giãn ra rất nhiều. Nhưng ngay sau chuyến đi đầu tiên, những lời phàn nàn bắt đầu đổ về, tất cả đều có chung một vấn đề: “Có chuyện gì với Roberto vậy? Những câu chuyện hay đâu cả rồi?”. Hóa ra mọi người thích tour du lịch, thích đồ ăn ngon, nhưng họ nhớ Roberto. Kết quả là, công việc kinh doanh vẫn giậm chân tại chỗ.

Thoạt đầu, Roberto nghĩ anh nên quay trở lại với những gì quen thuộc, nhưng anh biết đó là một hành động ngu xuẩn. Nó chỉ kéo anh quay trở lại vạch xuất phát, trở lại với những gì vốn đã không hiệu quả. Anh biết mình cần phải khiến doanh nghiệp vận hành ở một cấp độ mới và điều đó buộc anh ấy phải suy nghĩ và hành động khác đi.

Roberto quyết định không quay trở lại dẫn tour – việc tốn nhiều thời gian nhất, nên anh ấy có nhiều thời gian để nghĩ về VOC. Trong lần trò chuyện với nhân viên kế toán mới của công ty, Mariette, cô ấy đã nhận xét: “VOC của công ty là nghệ thuật kể chuyện. Chỉ có mình anh phục vụ VOC. Tham gia dẫn tour không phải VOC, nhưng kể chuyện thì có. Tại sao chúng ta không sắp xếp để anh xuất hiện ở phần đầu của mỗi hành trình và xuất hiện một lần nữa vào đêm cuối cùng? Thay vì phải tham gia một tour kéo dài hai tuần, anh chỉ cần phục vụ khách hàng



1-2 ngày. Hầu hết các tour của chúng ta đều dừng chân ở Paris, sân nhà của Outlandish Dish, vậy nên anh chỉ mất 4-5 giờ để gặp gỡ và tâm sự với khách hàng khi họ đến đây.”

Roberto thích thú với ý tưởng đó, nhưng vẫn có chút dè dặt. Anh biết kể chuyện là VOC, nhưng không nghĩ chỉ xuất hiện ở phần đầu hoặc cuối chuyến đi có thể tạo ra ảnh hưởng lớn.

Thế nhưng, anh vẫn thử, và những cuộc trò chuyện ngắn ngủi không những tạo ra ảnh hưởng lớn mà là ảnh hưởng khổng lồ.

Mỗi lần xuất hiện, Roberto luôn dồn hết tâm sức để truyền tải những điều vô cùng cuốn hút. Anh ấy mê hoặc khách hàng bằng các câu chuyện và họ nuốt lấy từng lời của anh. Vì không phải dính chặt với một hành trình kéo dài hai tuần, Roberto có thể xuất hiện trong tất cả các tour, kể cả những tour ngắn ba ngày.

Tiếng lành đồn xa. Những người tham gia hành trình ba ngày bắt đầu đặt chỗ cho hành trình 14 ngày. Mọi người muốn trải nghiệm nhiều hơn. Họ muốn nghe những câu chuyện hay trong bữa tối. Và giờ, thay vì chỉ có 50% khách đặt tour dài ngày quay lại lần sau, 50% tổng số khách, tính cả khách đi tour ngắn ngày, đã tiếp tục sử dụng dịch vụ. Trong vòng một năm, doanh thu của họ tăng lên 4,5 triệu đô-la. Outlandish Dish không còn là một trong số rất nhiều các công ty du lịch ẩm thực nữa; mà trở thành công ty du lịch ẩm thực được tất cả mọi người nhắc đến. Roberto quyết định ghi hình lại hệ thống cho một số nhiệm vụ trong sáu tờ giấy nhớ và giao lại cho đội ngũ của mình để họ gánh bớt phần Thực hiện, giúp anh có thêm thời gian Thiết kế.

Tuy vậy, vẫn còn hai vấn đề tồn đọng: Đầu tiên, nhóm anh vẫn chỉ có 25 người, nhưng vì tất cả đều bận tập trung bảo vệ VOC, nên khi nhu cầu tăng lên, nhóm hướng dẫn viên bị quá tải và họ buộc phải tuyển thêm người. Vấn đề thứ hai là doanh thu ở thị trường Mỹ vẫn liên tục trời sập.

Roberto thực hiện Phân tích thời gian nhóm và nhận ra rằng cả đội đang quá sa đà vào giai đoạn Quyết định, Ủy quyền và Thiết kế, chiếm đến 40%. Anh quá bàng hoàng, bởi các quản lý tour luôn phàn nàn về việc họ bận rộn đến mức nào.

Xem xét kỹ hơn các con số, mọi việc dần sáng tỏ. Roberto nhận ra rằng cả ba nhân viên quản lý tour đều góp phần làm lệch cán cân của Hỗn hợp 4D. Họ tham gia quá nhiều các nhiệm vụ quản trị, dù công việc của họ chủ yếu thuộc giai đoạn Quyết định (ra quyết định cho hướng dẫn viên), Ủy quyền (phân bổ nguồn lực và công việc cho hướng dẫn viên) và Thiết kế (đa dạng hóa các sản phẩm tour). Kết quả là, các nhân viên quản lý tour cũng bị quá tải và căng thẳng. Vì hầu hết tour đều đã cố định, không cần phát triển nhiều tour mới, nên ba nhân viên quản lý tour là quá nhiều. Thay vì tập trung thiết kế tour mới, anh quyết định chú trọng hơn vào các tour đã có. Anh giữ lại các tour thành công nhất, làm mới chúng mỗi năm với các nhà hàng mới, đầu bếp mới nhưng vẫn giữ nguyên các yếu tố khác: thành phố, địa điểm, khách sạn và phương tiện đi lại. Điều này cho phép nhân viên quản lý tour có thêm thời gian và giảm thiểu các phần việc liên quan đến Quyết định, Ủy quyền và Thiết kế.

Với mục tiêu hỗ trợ hướng dẫn viên – vốn cũng cần giảm tải, Roberto tiếp tục tiến hành Phân tích đặc điểm nghề nghiệp cho nhóm. Đặc điểm chính của nghề hướng dẫn viên du lịch là chăm sóc khách hàng. Roberto rất thích câu nói: “Không ai quan tâm bạn biết nhiều đến đâu, cho đến khi họ biết bạn quan tâm nhiều đến mức nào.” Hiểu biết về địa danh sắp tới rất quan trọng, xử lý vấn đề khi có sự cố xảy ra cũng quan trọng không kém, nhưng không gì quan trọng bằng việc quan tâm tới khách hàng.

Đánh giá kết quả Phân tích đặc điểm nghề nghiệp, Roberto nhận thấy Janet, một trong ba nhân viên quản lý tour, có khả năng chăm sóc khách hàng tuyệt vời. Cô ấy là một người Mỹ mới chuyển đến Paris để chăm sóc cho người bà già yếu vào những

ngày cuối đời. Janet yêu thành phố này và tất cả các thành phố ở châu Âu. Khi làm công việc quản lý tour, sự quan tâm đến người khác khiến cô ấy tỏa sáng. Ví dụ, cô ấy thường gửi quà cảm ơn tới các đầu bếp, các nhà cung ứng mình gặp khi thiết kế tour, và vẫn giữ liên lạc ngay cả khi họ không còn hợp tác. Dù chưa bao giờ dẫn tour, nhưng cô ấy có được phẩm chất giúp bản thân thành công trong vai trò hướng dẫn viên.

Roberto dự định sắp xếp một tour cho Janet, dù rất “ngứa nghề” và muốn hộ tống cô nhân viên mới một chuyến, nhưng anh biết công ty cần phải được thiết kế để tự vận hành. Vì thế, anh đã xếp cô vào tour ba ngày của một hướng dẫn viên giàu kinh nghiệm để học việc. Cô ấy học hỏi được rất nhiều từ người hướng dẫn viên ấy và đến ngày thứ ba, cô đã có thể tự dẫn đoàn. Các hướng dẫn viên khác cũng dành cho Janet nhiều lời khen ngợi. Sau đó, Roberto để Janet làm việc độc lập, nhưng anh vẫn sắp xếp những hướng dẫn viên khác thỉnh thoảng ghé vào giữa hành trình phòng khi cô ấy cần hỗ trợ, dù hiếm khi điều đó xảy ra. Đến chuyến thứ hai, Janet đã có thể tự lực cánh sinh. Sau vài tháng, cô ấy trở thành một trong những hướng dẫn viên được đánh giá cao nhất công ty.

Outlandish Dish vẫn là một công ty với 25 nhân sự và tập trung cao độ vào việc cải thiện những tour du lịch thành công, thay vì tạo thêm tour mới, vì vậy Roberto nhận thấy hai nhân viên quản lý tour vẫn là quá nhiều. Anh tiến hành phân tích các phẩm chất của họ. Một trong hai quản lý tour, Sankara, có khả năng dựng phim và biên tập video. Mỗi khi có cơ hội được làm video, anh ấy đều rất hào hứng. Roberto nhớ lại lời gợi ý của Mariette. Cô ấy nói các đoạn phim sẽ rất hữu ích khi họ tấn công vào thị trường Mỹ, nhưng lúc ấy Roberto không dám giao việc đó cho ai bởi tất cả các thành viên đều đã quá tải. Anh hỏi ý kiến của Janet về ý tưởng này, cô bảo anh nên cân nhắc nơi đăng tải video, vì người Mỹ chủ yếu xem video trên các trang như Facebook và YouTube hơn là truyền hình.

Roberto nổi nhiệm vụ quay quảng cáo tour mới với tài năng của Sankara. Chỉ trong vòng hai ngày, Sankara đã quay xong đoạn video đầu tiên với Roberto và Janet. Hướng đến mục tiêu là thị trường Mỹ, đoạn video quay cảnh Janet chia sẻ những trải nghiệm thay đổi cuộc đời mà Outlandish Dish cung cấp. Sau đó, cô ấy giới thiệu Roberto, đến lượt mình, anh kể câu chuyện kỳ thú khi Christopher Columbus vượt đại dương và khám phá ra miền đất trù phú tại châu Mỹ. Vậy nên giờ đây, anh ấy muốn mời gọi người Mỹ quay trở lại châu Âu để khám phá nền ẩm thực đa dạng của lục địa này. Anh chia sẻ những câu chuyện bi hài về những vị khách Mỹ và mời công chúng thử một lần ghé thăm, để anh được tận tay mời họ ly rượu mừng phút giây gặp mặt.

Đoạn video đã tạo nên một cơn sốt trên Facebook. Roberto nổi như cồn nhờ sức hút quyến rũ và thái độ lịch thiệp của mình. Rất nhanh sau đó, Outlandish Dish đón nhận một làn sóng khách Mỹ đổ bộ. Khi tất cả mọi người làm đúng phận sự của mình – tập trung vào phục vụ VOC và khi Roberto có đủ thời gian để tập trung Thiết kế, Outlandish Dish như được chấp thêm đôi cánh vươn xa trên bầu trời.

Người Mỹ bắt đầu truyền tai nhau về công ty và phép lạ bất ngờ xuất hiện: một kênh truyền hình lớn của Mỹ đã liên hệ với Roberto và mời họ hợp tác thực hiện một chương trình du lịch ẩm thực châu Âu. Khả năng kể chuyện cuốn hút của anh đã hoàn toàn chinh phục khán giả và khi chương trình phát sóng, anh trở thành người nổi tiếng. Công việc kinh doanh phát lên như điều gặp gió – doanh thu tăng vọt hơn 10 triệu đô-la một năm.

Bạn có thể nghĩ câu chuyện đến đây là hết, nhưng Roberto vẫn chưa dừng lại ở đó. Bước tiến cuối cùng của anh là loại bỏ bản thân ra khỏi VOC. Bạn nhận ra chứ? Janet cũng có những khả năng đặc biệt giống Roberto. Cô ấy trở thành người dẫn chuyện chính, đặc biệt là với những tour dành cho người Mỹ. Roberto yêu thích sự nghiệp ngôi sao truyền hình mới chớm mở của

mình, còn nhóm của anh ấy vẫn vận hành Outlandish Dish như động cơ đồng hồ.

Cái kết của câu chuyện này nghe có vẻ hơi giống các câu chuyện cổ tích, nhưng bất cứ giấc mơ nào bạn có đối với công việc kinh doanh, bất cứ mục tiêu nào bạn kỳ vọng đạt được, bất cứ sự đóng góp nào mà bạn hy vọng mang lại cho thế giới, đều khả thi khi bạn không bị đóng đinh vào những phần việc đáng ra bạn không nên làm, trong khi khi đội ngũ của bạn có thể tự thực hiện được chúng.

Thay đổi rất khó khăn. Tôi chắc chắn là bạn không cần tôi phải nhắc lại điều này, nhưng tôi vẫn phải nói bởi sau khi áp dụng năm bước đầu tiên này, bạn chắc chắn sẽ cảm nhận được sự khác biệt. Ngay cả khi kinh doanh phát đạt cũng như có nhiều thời gian hơn để tập trung vào phần Thiết kế doanh nghiệp, sự thay đổi vẫn gây ra nhiều căng thẳng – đặc biệt là khi bạn phá vỡ thế cân bằng trong đội ngũ. Nhân viên của bạn (hoặc cộng tác viên) cũng sẽ cảm nhận được sự thay đổi và đôi chút bất an với những vị trí mới, hoặc lo lắng về việc họ có thể sẽ bị sa thải. Đối với những người vẫn ở lại trong nhóm, hãy trấn an họ. Lắng nghe lo lắng của họ. Đảm bảo vị trí của họ trong nhóm. Nhưng đừng quá vội vã trong quá trình này. Thay đổi thực sự rất khó khăn. Nhưng đó là cách duy nhất để bạn tiến tới mục tiêu mong muốn: trở thành doanh nghiệp tự hành.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Cân bằng nhóm là một quá trình liên tục và không thể được hoàn thành trong 30 phút, hay chỉ trong một ngày. Các bài thực hành trong chương này sẽ giúp bạn đi đến đích. Lên kế hoạch tập trung vào một bài thực hành trong một tuần, rồi đánh giá kết quả thu được để đảm bảo mọi người đều ở đúng chỗ, làm đúng việc, với tỷ lệ chuẩn, cách thức chuẩn.

Tiến hành phân tích để đảm bảo công ty của bạn dành khoảng 80% cho Thực hiện. Ghi nhớ yêu cầu này, dù nguồn lực của công ty bạn mở rộng hoặc thu hẹp, hãy cân đối sao cho Thực hiện luôn chiếm khoảng 80%.

Đánh giá nhân sự nhóm để xác định sở trường, tài năng và đặc điểm của từng người. Sau đó, hãy đánh giá 10 nhiệm vụ quan trọng nhất cần phải được hoàn thành mỗi ngày trong doanh nghiệp. Giờ hãy kết nối những phẩm chất tốt nhất của nhân sự với các nhiệm vụ cần đến chúng.

## Chương 7

### BƯỚC SÁU: BIẾT BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI

“**C**húng tôi không tấn công những thị trường hứa hẹn  
thắng lớn. Chúng tôi đến những nơi cần đến.”

Lisé Kuecker, bà chủ của năm phòng tập thể thao nhượng quyền Anytime Fitness, đã chia sẻ câu chuyện của mình qua điện thoại vào một ngày nọ. Cô nói rõ với tôi một điều: Cô chưa bao giờ sống mãi ở một bang đặt các phòng tập nhượng quyền của mình. Chồng cô là quân nhân đang tại ngũ, việc họ phải chuyển nhà từ bang này qua bang khác nhiều lần quả là một nỗ lực không tưởng.

Lớn lên ở New Orleans, nơi ẩm thực là một phần thiết yếu trong văn hóa, Lisé chứng kiến tỷ lệ béo phì tăng nhanh chóng. Điều này khiến cô dành sự quan tâm đặc biệt tới lĩnh vực tập luyện thể hình. Rất nhanh sau đó, giúp đỡ mọi người giảm cân đã trở thành niềm đam mê sâu sắc của cô, rồi sau này, trở thành Mục tiêu vĩ đại cao cả táo bạo của công ty. Khi tìm kiếm địa điểm mở phòng tập đầu tiên, cô không tìm đến những thành phố lớn hoặc những khu vực người dân có thu nhập cao. Cô thậm chí còn không tìm địa điểm ở những thành phố lân cận hoặc có thể lái xe. Cô mở phòng tập ở những thị trấn cần mình nhất – những ngôi làng nhỏ mà về lý thuyết dường như không có tiềm năng phát triển mạng lưới thành viên.

“Khi chúng tôi mua lại một phòng tập nhượng quyền ‘ngắc ngoải’ ở Minnesota, ngân hàng và mọi người đều nghĩ chúng tôi mất trí rồi,” Lisé kể lại. “Chúng tôi mua nó lại với giá 50.000 đô-la, tính ra đúng bằng chi phí trang thiết bị. Phòng tập được rao

bán trên thị trường suốt một năm rưỡi và nó đã rất xuống cấp. Kỳ lạ là phòng tập này từng có đến 350 thành viên; một phần có lẽ là vì chủ phòng tập khá nổi tiếng ở địa phương.”

Mặc dù không ai nghĩ cô có thể làm được gì hay đáng để thử thách bản thân với phòng tập này, Lisé vẫn cảm thấy phòng tập đang chết dần chết mòn ở thị trấn nhỏ tại Minnesota này có gì đó rất hấp dẫn. Tỷ lệ béo phì ở đây khá cao và cô biết mình có thể tạo ra sự khác biệt. Cô cũng biết những người chung sống với bệnh béo phì và gặp khó khăn trong việc giảm cân là khách hàng tiềm năng của cô. Đầu tiên, cô quan tâm đến họ và muốn họ thành công. Thứ hai, nếu có thể giúp họ, cô biết mình sẽ có nhiều cơ hội biến họ trở thành khách hàng trung thành thay vì là khách hàng thông thường – những người không phải vượt qua thách thức lớn như họ.

“Tôi lái xe đến phòng tập vào một ngày lạnh giá tháng Hai – một người đến từ miền Nam xa xôi trên chiếc xe bốn bánh mới thuê,” Lisé vừa cười vừa kể lại. “Ngay sau khi khởi động kế hoạch cải tạo, tôi cũng bắt đầu tìm kiếm thành viên.”

Trong tháng tiếp theo, Lisé đã trực tiếp gọi điện cho toàn bộ 350 thành viên cũ. Đôi lúc cuộc trò chuyện kéo dài hàng giờ, cô nói chuyện với họ, hỏi ý kiến của họ về phòng tập và về những thay đổi mong muốn sau khi phòng tập mở cửa trở lại. Cô lắng nghe họ chia sẻ mục tiêu và cả những câu chuyện riêng tư trong cuộc sống. Sau mỗi cuộc gọi, cô ghi lại những thông tin đặc biệt nhất về cuộc sống và khát vọng của từng khách hàng.

Số người quay trở lại phòng tập tăng nhanh. Chưa đầy một năm, phòng tập của Lisé đã lọt vào bảng xếp hạng 5% phòng tập tốt nhất trong tất cả cơ sở nhượng quyền của Anytime Fitness. Bạn muốn biết một thông tin ấn tượng khác không? Trong tháng đầu tiên đi vào hoạt động, Lisé chỉ làm việc trung bình 5 giờ một tuần. Không, không có lỗi đánh máy nào đâu. Không phải 50 giờ. 5 giờ. 5 giờ là tổng số thời gian cô ấy dành cho cả năm



phòng tập. Nhưng phải nhấn mạnh điều này: Cô ấy làm việc 5 giờ mỗi tuần để Thiết kế hoạt động kinh doanh của mình, chứ không phải để Thực hiện. Trong chương sau, tôi sẽ chia sẻ thêm về câu chuyện của Lisé và làm sao cô ấy có thể làm được như thế. Còn trong chương này, tôi muốn nói với bạn về bước tiếp theo trong chiến lược Đồng hồ tự động: Đưa ra cam kết.

Cam kết ở đây muốn nói đến những điểm bạn cần phải tập trung năng lực phi thường của VOC. Mọi sức mạnh đều trở nên vô nghĩa nếu như nó không được sử dụng tập trung. Đặt một tờ giấy ra ngoài trời nắng và không làm gì thì nó vẫn nằm đấy, bất động. Nhưng nếu lấy chiếc kính lúp và tập trung ánh nắng mặt trời vào đó, bạn sẽ nhóm lên một ngọn lửa. Đó chính là sức mạnh của sự tập trung. Cam kết giúp tập trung những năng lượng phi thường của VOC để nhóm lửa cho hoạt động kinh doanh đạt mức hiệu quả (và tăng trưởng) ấn tượng.

Cam kết là một bước cực kỳ đơn giản nhưng đầy quyền năng, một chiến lược công khai để làm sáng tỏ ai là đối tượng bạn phục vụ và cách bạn phục vụ họ. Để ý nhé, tôi không nói “xác định” đối tượng bạn phục vụ và bạn phục vụ họ như thế nào. Vì tôi cho rằng hẳn bạn đã có trong đầu ý tưởng về khách hàng của mình và cách bạn sẽ phục vụ họ. Bước này trong chiến lược Đồng hồ tự động sẽ nhắm đến những đối tượng là khách hàng tốt nhất trong tập khách hàng nói chung của bạn. Tôi sẽ gọi họ là những “Khách hàng Top”. Bạn có thể gọi họ là “khách hàng trong mơ”, hay “bạn hàng tuyệt nhất” hoặc có thể gọi là “những người như Mikes”. Bất kể tên gọi là gì, bạn cũng biết tôi muốn nói đến ai rồi.

Một khi đã xác định được ai và như thế nào, bạn buộc phải cam kết với nhóm khách hàng đó, đó là lý do vì sao bước đi cực kỳ quan trọng này có tên là Đưa ra cam kết. Nếu bỏ qua bước này, xin thứ lỗi nhưng tôi phải nói rằng bạn sẽ không bao giờ thực sự hiểu được ý nghĩa của một doanh nghiệp tự hành – công việc kinh doanh sẽ bị cản trở vì cứ cố phục vụ một nhóm khách hàng

quá rộng, khó tiếp thị, khó bán hàng, khó hỗ trợ và cá nhân bạn sẽ còn lâu mới chạm đến tự do. Bạn thấy đấy, chiến lược Đồng hồ tự động không đơn giản chỉ là tạo ra một bộ máy cho công ty của bạn (sắp đặt đội ngũ nội bộ hợp lý); mà nó còn liên tục tra thêm dầu cho bộ máy đó – nhờ chính tập Khách hàng Top của bạn.

Tôi đề nghị bạn đặt một bảng tuyên bố ngay trên bàn làm việc, ở trước mặt từng nhân viên chính thức hay hợp đồng. Chỉ cần điền vào chỗ trống sau:

Cam kết của chúng ta là phục vụ [ai] bằng [cách nào].

Phải, chỉ đơn giản thế thôi. Với Profit First Professionals, câu tuyên bố là Chúng tôi cam kết phục vụ những nhân sự kế toán bằng cách trao cho họ một cách thức độc đáo, hiệu quả để nổi trội so với đối thủ cạnh tranh. Thế còn câu tuyên bố của Lisé là gì? Tôi tin chắc là bạn có thể hình dung cô ấy cam kết phục vụ ai rồi. Nhưng còn câu hỏi “như thế nào” thì sao?

Ở phòng tập của Lisé, VOC là chăm sóc khách hàng. “Điểm cốt yếu của chúng tôi là gắn bó với khách hàng nhằm giúp họ đạt được mục tiêu đặt ra,” cô giải thích. “Nếu họ cảm thấy được hỗ trợ nhiệt tình và nếu bạn cung cấp cho họ kiến thức cần thiết để theo đuổi chương trình tập luyện, chúng ta có thể khiến khách hàng đến phòng tập ít nhất 90 ngày. Hầu hết mọi người chỉ chăm chỉ được 30 ngày rồi bỏ cuộc, cho nên tỷ lệ mất khách rất cao. Ở phòng tập của chúng tôi, chúng tôi có thể đạt được mức 70% khách quay lại sau 90 ngày, so với con số trung bình trong ngành là 40%.”

Tôi mạnh dạn đoán câu tuyên bố của cô ấy sẽ là: Phòng tập Anytime Fitness của Lisé cam kết phục vụ những người béo phì và thừa cân – những người gặp khó khăn trong việc giảm cân, bằng cách cung cấp những bài tập cụ thể và hỗ trợ khách hàng để họ có thể đạt được mục tiêu của mình. Nghe ổn chứ?

Mục tiêu ở đây là soạn thảo một tuyên bố đơn giản và hiệu quả. Chúng ta không phải làm thơ hay viết một câu khẩu hiệu bay bổng. Đơn giản chỉ cần làm rõ đối tượng phục vụ là ai và phục vụ họ bằng cách nào. Trong chương này, tôi sẽ giúp bạn soạn thảo câu tuyên bố của mình và giúp bạn hiểu tại sao nó lại là một bước chiến lược quan trọng.

**“TẤT CẢ MỌI NGƯỜI” KHÔNG PHẢI THỊ TRƯỜNG CỦA BẠN**

Hãy nhắc lại theo tôi.

“Ai?”

“Ai?”

Hãy thử lại lần nữa. Bạn cần phải ngắn dài hơn nữa.

“Aiiiiii?”

“Aiiiiiiiiii?”

Hãy hỏi “Như thế nào” ít đi và “Ai” nhiều hơn nữa. Tôi phục vụ ai? Đây là câu hỏi quan trọng nhất mà chủ doanh nghiệp khi xây dựng hệ thống vận hành cần phải đưa ra. Ấy thế mà rất hiếm khi chúng ta hỏi câu này.

Khi hỏi các chủ doanh nghiệp xem đối tượng nhắm đến của họ là ai, tôi nhận về rất nhiều câu trả lời mạng tính chung chung như “đối tượng của tôi là tất cả mọi người,” theo tôi, nói thẳng nhé, đó là một câu trả lời vô cùng tẻ nhạt. Cũng giống như nói rằng hôm nay là một ngày mưa khô ráo. Hay gã ngồi cạnh bạn là một tên béo phì mảnh dẻ. Không câu nào có nghĩa cả. Chúng không tồn tại và hoàn toàn vô nghĩa.

Để một doanh nghiệp vận hành trơn tru, bạn buộc phải cung cấp dịch vụ nhất quán như đã hứa. Bạn cần phải có một quy trình định trước cho phép đạt được những kết quả định trước và

để làm điều đó, bạn buộc phải giảm thiểu các tham số. Khả năng đoán định sẽ tăng theo cấp số nhân khi bạn chỉ làm ít việc, nhưng là những việc có kỳ vọng rõ ràng. Chuyện gì xảy ra nếu Lisé quyết định tập trung vào nhiều loại khách hàng? Hoặc tiếp thị cho những người tập thể hình? Hay những vận động viên ba môn phối hợp? Hay phục vụ những người gầy gò ngồi co ro trên bờ biển? Liệu cô ấy có thể dùng một phương pháp duy nhất để kết nối với tất cả khách hàng không? Phản hồi của họ với các lựa chọn có giống nhau không? Liệu tất cả khách hàng có cùng một mục đích khi đến phòng tập không? Liệu họ có cần một lộ trình và sự hỗ trợ giống nhau không? Câu trả lời là: Một chữ “Không” với tất cả câu hỏi.

Nếu bạn giới thiệu ba dòng sản phẩm cho năm kiểu khách hàng, trong đó mỗi khách hàng lại cần một sản phẩm được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của riêng họ, tức là bạn cần phải chuẩn bị sẵn 15 sản phẩm. Nói đúng hơn, bạn phải đưa ra 15 loại sản phẩm khác nhau và đảm bảo chúng đều chất lượng. Trong khi mỗi sản phẩm này đều chứa những vấn đề tiềm ẩn.

Nào, giờ giả sử bạn có ba dòng sản phẩm cho một kiểu khách hàng, trong đó mỗi khách hàng lại ít nhiều có những nhu cầu giống nhau. Giờ bạn chỉ cần đảm bảo cung cấp ba sản phẩm phù hợp là vừa vặn. Như thế dễ dàng hơn rất nhiều so với việc đảm bảo chất lượng của 15 sản phẩm và cũng dễ xử lý khi có vấn đề gì đó xuất hiện.

Ít sản phẩm cho một số ít người với rất ít điều chỉnh, có nghĩa là bạn sẽ đưa ra được những gói dịch vụ rất, rất tốt. Càng phải ít điều chỉnh thì bạn càng cần ít nguồn lực hơn, nhưng kết quả thu về lại tốt hơn. Nói đơn giản: Làm ít hơn nhưng đạt được nhiều thành tựu hơn. (Tôi rất muốn in đậm dòng này trong sách của bạn.)

Giáo lý truyền thống nói rằng trước tiên ta phải xác định mình đang phục vụ ai, rồi điều chỉnh sản phẩm cung ứng để đáp ứng

nhu cầu của họ. Thuật ngữ hay dùng hiện nay là “điểm trực”, nhưng thuật ngữ này rồi sẽ thay đổi. Trước đó người ta dùng khái niệm “điểm uốn”. Trước đó nữa thì là “sự dịch chuyển”. Trước cả đó nữa thì là “Giờ ơi, chúng ta nên làm cái quái quỷ gì đây?” Bạn cần phải bán cái mà khách hàng muốn, nếu không thì bạn chẳng có gì để bán cả. Nhìn chung, lý thuyết này nghe có vẻ có lý, nhưng nó đã phớt lờ đi yếu tố quan trọng nhất trong một doanh nghiệp... chính bạn.

Tôi đã chứng kiến nhiều doanh nghiệp phát đạt rơi vào thất bại thảm hại. Chủ doanh nghiệp cứ cố gọt giũa sản phẩm sao cho vừa ý khách hàng. Nhưng trong quá trình ấy, họ lại bỏ qua điều mà chính họ mong muốn. Họ phớt lờ điều mà trái tim mình mong mỏi thực hiện. Họ phớt lờ tờ giấy nhớ quan trọng – thứ truyền lửa cho doanh nghiệp. Họ phớt lờ chính VOC của mình. Dù rằng có thể giành được trái tim khách hàng, nhưng công ty lại đánh mất đam mê của người chủ và linh hồn của doanh nghiệp. Tôi từng chứng kiến rất nhiều doanh nghiệp biến đổi thành một thứ mà đến chính người chủ của nó cũng phải ghê sợ. Chắc chắn rồi, nó làm ra tiền, nhưng cái giá phải trả là gì?

Cảm giác uể oải mỗi khi đi làm không phải là trải nghiệm cuộc sống. Thế nên điều tối quan trọng trước tiên bạn cần phải làm là xác định mình muốn gì. Bạn muốn người khác biết đến bạn nhờ cái gì. Tâm hồn bạn reo ca khi làm việc gì. Đó là lý do vì sao bạn phải tìm ra VOC của mình trước tiên, phụng sự và bảo vệ nó bằng cách cân bằng nhóm xoay quanh nó trước khi đem giới thiệu tới cộng đồng. Đừng nản mình theo những gì khách hàng ham thích. Thay vào đó, hãy sắp thẳng những mong muốn của bạn với những khách hàng muốn nó. Đừng nản; hãy sắp thẳng.

## **AI LÀ NGƯỜI MÀ BẠN PHỤC VỤ?**

Giờ thì bạn đã biết điểm cốt lõi của doanh nghiệp là gì (VOC) và đã lôi kéo nhóm của mình tham gia bảo vệ cũng như phục vụ công ty (theo tỷ lệ Hỗn hợp 4D tối ưu), bạn có thể xác định được

trong số khách hàng của mình, ai là người được hưởng lợi nhiều nhất.

Nếu doanh nghiệp của bạn mới toanh và chưa có khách hàng nào, bạn có thể thử áp dụng bản biến thể của quy trình mà tôi phác họa sau đây. Nếu bạn đã có một doanh nghiệp đã đi vào hoạt động và có sẵn phân khúc khách hàng, bạn thực sự có lợi thế hơn trong việc tìm kiếm nhóm khách hàng phù hợp nhất với VOC.

Trong cuốn Kế hoạch Bí ngô, tôi đã vạch ra một quy trình, trong đó xác định và nhân rộng những khách hàng tốt nhất cho doanh nghiệp. Mục tiêu chính là một khi bạn đã biết Khách hàng/Người tiêu dùng Top của mình là ai, bước tiếp theo chỉ việc “nhân” số khách hàng bằng cách thu hút những khách hàng/người tiêu dùng có những đặc điểm tương tự. Tôi sẽ hướng dẫn bạn từng bước trong phiên bản rút gọn của quy trình này ở đoạn sau, nhưng trước tiên, xin có đôi lời cảnh báo: Không có gì đảm bảo trong số khách hàng hiện tại, có những người đủ điều kiện đại diện cho cộng đồng lý tưởng mà bạn phục vụ. Tôi đã làm việc với chính khách hàng của mình ở khâu này và một số ít trong đó không hề có lấy một khách hàng lý tưởng để “nhân rộng”. Điều đó có nghĩa phần lớn doanh nghiệp thực sự có một khách hàng mà họ muốn nhân rộng, và nếu bạn cũng có, người đó chính là đại diện cho con đường tắt để phát triển cộng đồng ấy.

Kể từ khi viết cuốn Kế hoạch Bí ngô, tôi đã phát hiện thêm hai yếu tố trong quá trình này. Điều đầu tiên là, mặc dù đã xác định được biểu đồ tâm lý người dùng – phong cách sống, cá tính, khát vọng, giá trị và mối quan tâm của họ – là yếu tố đại diện cho một mảnh ghép cộng đồng, cộng đồng ấy cũng không dễ gì thâm nhập nếu như họ không có những điểm hội tụ quan trọng cơ bản như nhau. Các điểm hội tụ là suy nghĩ, khuynh hướng, sở thích, hiểu biết mà cộng đồng cùng chia sẻ trong mạng lưới của mình. Các điểm hội tụ xuất hiện trong hầu hết các ngành công

nghiệp thương mại, vô số nhóm ngành nghề, rất nhiều nhóm tiêu dùng và một số hội nhóm xã hội, nhưng rất, rất hiếm trong các nhóm tư duy.

Ví dụ, nếu muốn bán hàng cho chủ vườn nho (một ngành công nghiệp thương mại), bạn đã có vô số các hiệp hội trồng nho để bắt đầu. Chỉ cần tìm kiếm trên Google đã xác định được hơn 25 hiệp hội, thậm chí còn nhiều hơn thế. Nếu bạn muốn bán một sản phẩm cho phi công (một nhóm ngành nghề), bạn đã có hiệp hội phi công ALPA (Air Line Pilots Association – Hiệp hội Phi công Hàng không). Nếu bạn muốn bán hàng cho những người thích uống rượu (một nhóm người tiêu dùng), cũng có rất nhiều nhóm dành cho người mê rượu. Nếu bạn muốn bán hàng cho những người lần đầu làm mẹ (nhóm xã hội), cũng có những nhóm dành riêng cho họ. Nhưng nếu bạn muốn bán hàng cho những người lần đầu làm mẹ là phi công lái máy bay, thích uống rượu vì thấy nó có lợi trong khi điều khiển máy bay, thì... chúc bạn may mắn lần sau! Có thể có nhóm như thế tồn tại. Nhưng đảm bảo là những người ấy sẽ không thể thiết lập điểm hội tụ, vì thế khó đoán định và vô cùng khó khăn để thâm nhập vào cộng đồng của họ. Nếu biểu đồ tâm lý người dùng của bạn không có cộng đồng, bạn sẽ phải tự xây dựng một cộng đồng cho mình, việc đó còn khó hơn bắc thang lên trời – đặc biệt là khi bạn đang vừa lái máy bay vừa say rượu.

Phép thử rõ ràng nhất cho câu hỏi phục vụ ai trong phần cam kết là tìm kiếm câu trả lời liệu họ có điểm hội tụ nào không và bạn có thể liên tục tiếp cận với họ không. Ví dụ, một khách hàng tên là Gary nói rằng tập khách hàng tốt nhất của anh là mẹ đơn thân đang làm chủ một cửa hàng bánh ngọt, người vừa mới đạt được doanh thu 1 triệu đô-la đầu tiên, nhưng đang bị quá tải vì khối lượng công việc trong khi phải một mình nuôi con. Vì không hòa hợp với chính mẹ đẻ của mình, nên cô ấy không hề có ai hỗ trợ.

Gary (mà tôi sẽ gọi là G Lớn) tâm sự: “Chỉ cần có được 12 khách hàng như thế thì đảm bảo lợi nhuận sẽ lên như điều gặp gió và tôi chỉ cần làm một việc duy nhất là phục vụ họ. Tôi đã tìm ra tập khách hàng của mình!”

Tôi đáp: “Để tôi hỏi điều này nhé, G Lớn. Theo những gì tôi vừa được nghe thì anh đang tìm kiếm những khách hàng là ‘mẹ đơn thân làm kinh doanh thù ghét mẹ đẻ’ có đúng không?”

“Chuẩn. Chính thế.”

Tôi liền hỏi Gary vậy thì đâu là điểm hội tụ của những khách hàng này. “Họ thường xuyên gặp nhau ở đâu để học hỏi và chia sẻ hả Gary? Hội những người MĐTLKDGMD gặp nhau ở đâu? Cái Câu lạc bộ Mẹ Đơn Thân Làm Kinh Doanh Ghét Mẹ Đẻ ấy.”

Câu trả lời là: không đâu cả. Làm gì có buổi gặp gỡ nào. Không hội thảo. Không podcast. Không trang web. Không điểm hội tụ. Phải, hai bà mẹ đơn thân, cùng ghét mẹ đẻ của mình có thể gặp nhau ở một bữa tiệc và trở thành bạn thân. Nhưng điều ngẫu nhiên đó không phải điểm hội tụ. Điểm hội tụ phải bao gồm sự hiện diện, học hỏi và chia sẻ không ngừng và đặc điểm ấy không có trong nhóm này. Điều đó có nghĩa Gary vẫn đang giậm chân tại chỗ – vì không có nhóm nào để tiếp cận. Anh ấy có thể và nên hỏi Khách hàng Top của mình xem họ gặp gỡ những người cùng chí hướng có hoàn cảnh tương tự ở đâu, bởi có một số hội nhóm rất kín tiếng. Nhưng khả năng cao là hội nhóm đó không tồn tại bởi những đặc điểm mà Gary tìm kiếm quá hẹp để có thể xây dựng một cộng đồng.

Với những hiểu biết mới này, Gary đã xác định lại các đặc tính của Khách hàng Top. Anh ấy tự hỏi bản thân rằng Khách hàng Top có những yếu tố gì mà những người sinh sống trong cộng đồng xung quanh cũng có. Cô ấy sở hữu một cửa hàng bánh ngọt thành công. Đó là một mảnh ghép. Cô ấy bị quá tải với công việc. Đó là một mảnh ghép khác. Cô ấy là chủ doanh nghiệp



kiêm mẹ đơn thân. Thêm một mảnh ghép khác nữa. Cô ấy ghét mẹ đẻ của mình. Lại thêm một mảnh ghép.

Với bốn mảnh ghép trên, Gary tiếp tục tự hỏi, mảnh ghép nào gắn kết với lợi ích của anh ấy nhất? G Lớn rất thích chi tiết của hàng bánh ngọt, bởi về cơ bản, anh ấy cũng là một nhà sản xuất. Anh cảm thấy mình có thể đồng cảm và hỗ trợ những người mẹ đơn thân làm chủ doanh nghiệp tốt hơn so với hầu hết các đại lý khác, vì chính mẹ anh cũng là một bà mẹ đơn thân và bản thân anh cũng là một ông bố đơn thân. Các yếu tố còn lại không thuộc về lĩnh vực mà anh ấy quan tâm hoặc có thể đóng góp được.

Với hai yếu tố được lựa chọn, anh làm một bài thử nghiệm quy mô lớn. Liệu có điểm hội tụ nào trong họ không? Nhờ sức mạnh của Google, câu trả lời được tìm thấy rất dễ dàng. Gary tìm kiếm cụm từ “hiệp hội bánh ngọt”. Đơn giản quá, phải không? Anh ấy đã tìm thấy Hiệp hội Bánh ngọt Hoa Kỳ, Hội những người Mỹ thích làm bánh, Hiệp hội Cửa hàng bánh độc lập và nhiều nữa. Anh cũng tìm được nhiều diễn đàn trực tuyến, cùng các hội nhóm trên Facebook. Tất cả điều này có nghĩa là đã có sẵn một cộng đồng và họ có liên kết với nhau. Đó là một cơ hội không thể bỏ lỡ!

Sau đó khi anh ấy tìm tiếp cụm từ “hiệp hội chủ doanh nghiệp mẹ đơn thân”, không có kết quả. Khi anh ấy tìm tiếp “hội mẹ đơn thân làm chủ doanh nghiệp” thì tìm được một nhóm gồm 12 thành viên. G Lớn nhận thấy nhóm này không đủ lớn để phục vụ. Nếu không thiết lập được điểm hội tụ thì rất khó có thể thâm nhập vào cộng đồng.

Gary quyết định đi theo hướng “tiệm bánh ngọt”. Anh trò chuyện với khách hàng tốt nhất của mình – vốn cũng là thành viên của một trong các hiệp hội bánh ngọt, và hỏi xin một số gợi ý để triển khai kinh doanh. Theo đó, anh đã xác định được

những điểm hội tụ triển vọng nhất. Giống như loại men bánh mì tốt nhất, công việc kinh doanh của anh dần bành trướng.

Một số người xác định thị trường ngách quá rộng. Họ muốn cung cấp dịch vụ cho “những người giàu” hoặc “những doanh nghiệp nhỏ”. Đó là những cộng đồng quá rộng, mặc dù có thể có điểm hội tụ nhưng những đặc điểm ấy lại quá chung chung và có những nhu cầu dàn trải.

Bạn cần phải xác định một cộng đồng thường xuyên gặp nhau ở một hoặc nhiều điểm hội tụ, đáp ứng được một số nhu cầu và mong muốn cụ thể. Đó là nơi bạn có thể tìm thấy những triển vọng kinh doanh, nhà phân phối và người có tầm ảnh hưởng. Nó không nhất thiết phải là một nhóm hiện diện cụ thể mà có thể là một nhóm trên Facebook. Đó có thể là những người đăng ký một kênh podcast hoặc một tờ tạp chí. Lý tưởng nhất là có địa điểm gắn kết để các thành viên kết nối và học hỏi. Khi tìm thấy một cộng đồng cụ thể thường xuyên có hoạt động gặp gỡ và học hỏi lẫn nhau, nghĩa là bạn đã tìm được đường thâm nhập vào cộng đồng ấy và xây dựng danh tiếng hòng trở thành nhà cung cấp giải pháp mà họ cần.

Vì thế hãy tìm xem “ai là người được bạn phục vụ”. Nội dung sau đây là phiên bản cực ngắn và bổ sung cho phương pháp mà tôi đã giải thích chi tiết trong cuốn Kế hoạch Bí ngô. Nếu bạn chưa từng đọc cuốn sách đó, bài tập tiếp theo cũng đủ để làm sáng tỏ những gì bạn cần Đưa ra cam kết. Điểm hội tụ chuẩn sẽ giúp bạn có được sự thấu hiểu mới về Khách hàng Top.

Đầu tiên, đánh giá danh sách khách hàng có sẵn. Sắp xếp họ theo thứ tự doanh thu từ nhiều nhất tới ít nhất. Những người tiêu nhiều tiền nhất cho sản phẩm và dịch vụ, đặc biệt là những người chi tiền nhiều lần, là minh chứng cho thấy họ đánh giá cao bạn thông qua hành vi tiêu dùng. Lời nói gió bay; hãy tin cái ví của họ. Nói cách khác, họ nói họ yêu thích sản phẩm của bạn nhiều đến đâu không quan trọng cho đến khi họ chịu rút ví, vì

hành động tiêu tiền hay không đã nói lên cảm xúc thực sự của họ.

Tiếp theo, đánh giá chỉ số yêu hoặc ghét đối với mỗi khách hàng trong danh sách. Nói cách khác, bạn yêu hay ghét họ, hay là cảm giác chung chung (vừa yêu vừa ghét)? Bạn sẽ tự động cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng bạn yêu thích nhất bởi đó là điều hiển nhiên. Ngược lại, bạn sẽ tự động tránh hoặc trễ nải khi phục vụ khách hàng mà bạn không thích, còn nhóm khách hàng ở giữa thì sẽ nhận được kiểu phục vụ được chăng hay chớ.

Tiếp nữa, phân loại theo cộng đồng mà từng khách hàng thuộc về (ngành kinh doanh, nghề nghiệp, nhóm tiêu dùng).

Cuối cùng, xác định tất cả các điểm hội tụ. Đó là tất cả những nơi mà họ tụ tập với nhau trong một hội nhóm có tổ chức.

**BẢNG PHÂN TÍCH YÊU/GHÉT**

KHÁCH HÀNG	YÊU/GHÉT	CỘNG ĐỒNG	ĐIỂM HỘI TỤ

Có một điểm trọng yếu tôi cần làm rõ với bạn. Việc bạn có quan tâm tới một cộng đồng không và thực tế là họ có các điểm hội tụ hay không, mới là vấn đề quan trọng nhất. Nó quan trọng hơn việc bạn yêu quý khách hàng hiện tại của mình đến mức nào. Có một khách hàng tuyệt vời để “nhân bản” cực kỳ hữu ích, nhưng bạn hoàn toàn có thể thâm nhập một cộng đồng ngay cả khi chưa hề

có khách hàng nào trong đó. Hơn nữa, một khách hàng được yêu hay ghét không đại diện cho cả cộng đồng của họ.

Điều tương tự cũng đúng đối với khách hàng mà bạn yêu. Bạn nhận ra rằng họ đại diện cho lối tắt để thâm nhập vào nhóm ngành và có thể là các triển vọng tuyệt vời khác (vì ngưi tầm ngưi, mã tầm mã mà). Nhưng cũng cần phải hiểu rằng rất có thể bạn sẽ gặp phải một khách hàng tồi trong một cộng đồng tuyệt vời, và rằng vị khách hàng đáng ghét đó không phải là đại diện cho toàn bộ cộng đồng đó và càng không phải là cách thâm nhập tốt nhất.

Bài học đầu tiên ở đây là bạn phải đánh giá khả năng thành công của một thị trường dựa trên các điểm hội tụ của nó. Nếu cộng đồng năng động và có rất nhiều điểm hội tụ thì đó là bằng chứng cho thấy họ kết nối một cách có hệ thống. Các kênh này sẽ là đầu mối để bạn thâm nhập. Chúng cũng là nơi để bạn tiếp thị, tạo dựng uy tín chất lượng. Nếu không xác định được bất cứ điểm hội tụ nào, hoặc tìm thấy rất ít điểm hội tụ, hoặc chúng nằm rải rác và không định hình, bạn húc đầu vào đá rồi. Rất khó tìm ra một cộng đồng khi chính bản thân cộng đồng đó còn không tìm thấy nhau.

Bài học thứ hai đó là phát triển kinh doanh theo hình phễu: bắt đầu hẹp và mở rộng dần. Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều bắt đầu với một cộng đồng rộng và dần thu hẹp lại tập khách hàng, cách đó không đem lại hiệu quả. Ví dụ, thị trường ngành của bạn là ngành công nghiệp rượu nho. Nhưng ngành đó gồm nông trại trồng nho, cửa hàng rượu, nhà phân phối, nhập khẩu, xuất khẩu... Chỉ nói riêng ngành công nghiệp rượu nho cũng chắc chắn đã có rất nhiều điểm hội tụ, nhưng cùng một đối tượng cũng không giống nhau về mọi khía cạnh. Đó chính là chìa khóa để tìm ra thị trường ngành – nơi những người giống nhau cùng có một điểm hội tụ.

Khi bạn phục vụ một thị trường ngách rộng – lại thêm một nghịch lý trái khoáy – có thể bạn sẽ phải cung cấp rất nhiều biến thể của các sản phẩm và dịch vụ. Những gì cần cho một vườn nho có thể khác với một cửa hàng bán rượu nho. Nhưng vấn đề lớn nhất là tập khách hàng càng rộng thì chi phí để dẫn đầu thị trường càng đắt đỏ – về cả thời gian lẫn giá thành. Các khách hàng sẽ không bàn luận về sản phẩm, khiến việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng càng khó khăn và giới thiệu sản phẩm gần như bất khả thi. Chủ vườn nho hiếm khi chia sẻ phương thức làm ăn với chủ cửa hàng bán rượu nho bởi ngành nghề kinh doanh của họ không tương đồng. Thường thì các chủ vườn nho sẽ trao đổi với nhau, còn chủ cửa hàng này sẽ chia sẻ kinh nghiệm với ông chủ cửa hàng khác.

Nếu thổi phồng vấn đề, trong trường hợp thu hẹp thị trường ngách, bạn sẽ đánh mất một số khách hàng có sẵn. Ví dụ, bạn quyết định tập trung vào các cửa hàng bán rượu nho vì bạn thấy đây là cơ hội tốt nhất. Giờ thì bạn cần phải giảm bớt đầu tư vào các vườn nho, người phân phối, v.v. và đương nhiên, cùng theo đó là giảm chất lượng dịch vụ. Hầu hết các chủ doanh nghiệp thường quyết định bắt đầu với một thị trường ngách rộng (nó thực sự chẳng là “ngách” nếu rộng như vậy!) và họ sẽ phải đa dạng hóa để có thêm cơ hội kinh doanh. Kết quả là họ phải chất lượng sản phẩm và tốn thêm nhiều tiền cũng như thời gian để thâm nhập thị trường.

### BẢNG MẪU PHÂN TÍCH YÊU/GHÉT

KHÁCH HÀNG	YÊU/GHÉT	CỘNG ĐỒNG	ĐIỂM HỘI TỤ
Ví dụ khách hàng	Yêu	Gạch đá lát sàn	Hiệp hội Gạch đá Quốc gia
Công ty ABC	Ghét	Chủ vườn nho	Chương trình Podcast Winetime
Công ty XYZ	Yêu	Vận tải đường dài	Hiệp hội Vận tải Xe kéo Hội thảo Xe kéo

Lấy ví dụ từ Brian Smith, người sáng lập của UGG. Nhiều năm trước, tôi đã có một ngày trò chuyện với ông về môi trường tổng thể cho thành công của UGG, như tôi đã ghi lại trong cuốn Surge. Tôi hỏi ông, trong số tất cả những gì đã làm, điều gì có ảnh hưởng sâu sắc nhất đến sự thành công của doanh nghiệp? “Đó là thị trường ngách, Mike ạ,” ông trả lời ngay lập tức, với khẩu âm Australia đặc sệt của mình.

Nhờ 10 năm đầu tập trung vào thị trường ngách, UGG đã trở thành thương hiệu mà mọi gia đình yêu quý. UGG bán các sản phẩm đạt chất lượng thượng thừa cho cộng đồng lướt sóng – từ chất liệu, độ cao của boot và thiết kế tổng thể đều được chú trọng nhằm đáp ứng nhu cầu của đối tượng. Đặc biệt như nhu cầu giữ ấm và khô chân sau khi lướt sóng.

Bằng cách chú tâm vào thị trường ngách, bạn đã thành thực phần tiếp theo của Đưa ra cam kết. Khi biết mình đang phục vụ ai, bạn sẽ sắp đặt VOC để phục vụ họ tốt nhất. UGG xác định người lướt sóng “là ai” trong câu hỏi “phục vụ ai”. VOC của Brian là cung cấp sản phẩm giày dép đặc dụng. Trong tất cả các cộng đồng trên thế giới, Brian yêu cộng đồng lướt sóng. Đó cũng là linh hồn của ông. Ông ấy đã nhanh chóng xác định được “phục vụ ai” và dành đủ thời gian (tính bằng năm) để cải tiến sản

phẩm và cách thức phục vụ nhóm khách hàng này. Ông cải thiện thiết kế, gây dựng và thắt chặt mối quan hệ với những người có tầm ảnh hưởng. Ông nổi tiếng vì sản phẩm hoàn hảo của mình, trong thế giới bé tí hin ấy. Điều đó nên trở thành nguồn cảm hứng của bạn nữa: trở nên nổi tiếng thế giới trong một thế giới nhỏ bé chọn lọc. Thế giới bé nhỏ ấy rồi sẽ nâng bạn trên vai của nó để vươn ra thế giới rộng lớn hơn.

## **PHỤC VỤ NHƯ THẾ NÀO?**

Vậy thì bạn sẽ phục vụ thế nào đối với những “ai” đã xác định? Bạn làm gì để mang đến những điều có lợi nhất cho họ trong số những công ty phục vụ họ? Khái niệm cốt lõi ở đây là gọt đẽo sản phẩm cho khách hàng tốt nhất của bạn, cho đến khi bạn tìm ra được thứ gì đó khiến họ phải háo hức mua và giới thiệu cho người khác. Phải làm được điều này mọi lúc, trong khi vẫn cung cấp sản phẩm đồng bộ với VOC.

Chính VOC là điều khiến công ty của bạn có thể cất cánh (hoặc lụi tàn). Câu hỏi “làm thế nào” nhằm đến việc bạn sắp xếp VOC và tất cả các yếu tố khác của doanh nghiệp ra sao để có thể cung cấp những gì bạn đã hứa hẹn với khách hàng.

Công ty sản xuất đồ lót Nation Up North (viết tắt là NUN) đã làm được điều này. Họ đã tìm thấy một cộng đồng muốn phục vụ: các đầu bếp. Họ thử nghiệm sản phẩm, thay đổi chất liệu và hình dáng sao cho phù hợp với nhu cầu của đầu bếp. Họ phát hiện một vấn đề cấp thiết cần giải pháp – vấn đề ấy gọi là “mông bồi bếp”. Bồi bàn, đầu bếp và nhân viên đều đổ rất nhiều mồ hôi. Đa số các căn bếp đều không được trang bị điều hoà. Đơn giản vì không loại điều hòa nào có thể làm mát một căn bếp lúc nào cũng đổ lửa. Vì thế nhiệt độ nơi đây lúc nào cũng cao hơn nhiệt độ phòng từ 8-12 độ. Những chiếc quần lót của NUN, được thiết kế rộng ở những chỗ cần rộng và thấm mồ hôi ở những chỗ cần thiết nhất, đã giải quyết được vấn đề “mông bồi bếp”.

NUN mất rất nhiều lần chỉnh sửa để làm ra được những chiếc quần lót đạt tiêu chuẩn. Nhưng một khi sản phẩm đã đạt mức tuyệt hảo, cộng đồng đầu bếp không ngừng bàn tán về nó. Sản phẩm rời khỏi giá hàng đến tay người dùng. NUN đã nhanh chóng được người tiêu dùng đón nhận.

Hãy tìm ra VOC của mình trước tiên. Đó chính là trái tim của bạn và công ty. Sau đó, bạn cần biết mình phục vụ ai. Đi liền với đó là làm thế nào để phục vụ họ. Giờ bạn đã có trong tay cam kết, con đường phát triển thành một doanh nghiệp tự hành chỉ còn tùy thuộc vào việc bạn tôn trọng cam kết ấy đến mức nào.

Sau khi xuất bản cuốn sách đầu tiên, tôi đã khám phá ra phần “là ai” của doanh nghiệp: những người mẹ làm kinh doanh, mới bước vào hoặc quay trở lại thị trường lao động sau khi con cái đủ lớn để họ có thể tập trung vận hành doanh nghiệp. Rất nhiều người cho rằng thị trường ngách của tôi là các chủ doanh nghiệp nhỏ, nhưng tôi biết toàn bộ sự nghiệp kinh doanh của mình được xây dựng để phục vụ những bà mẹ làm chủ doanh nghiệp. Thế những người khác có đọc sách của tôi không? Chắc chắn có. Tôi cũng yêu họ không kém. (Xin gửi lời chào nồng nhiệt đến tất cả những ai đang đập cửa bước vào lãnh địa của các chủ doanh nghiệp. Chào mừng những người anh em!) Nhưng nếu tập trung vào cộng đồng rộng hơn của các chủ doanh nghiệp nhỏ, tôi sẽ không thể nào nhận ra được khách hàng chủ yếu của mình. Tôi phải sống và làm theo bài học mà Brian Smith đã dạy chúng ta: Nếu muốn thành công lớn, trước hết bạn cần tập trung vào một cộng đồng nhỏ, rồi trao quyền để cộng đồng ấy dẫn dắt bạn đến những thị trường lớn hơn.

Lựa chọn cộng đồng cũng ảnh hưởng tới cách tôi viết sách và tiếp thị bán hàng. Khi tôi tìm ra nơi các bà mẹ làm chủ doanh nghiệp tụ tập và trao đổi – đó là các hội thảo và khóa học tập trung được các bà mẹ làm chủ doanh nghiệp khác tổ chức, như Angela Jia Kim – một người có những thành tựu kinh doanh đáng nể. Cộng đồng ấy đã dẫn tôi đến với không chỉ những bà



mẹ làm chủ doanh nghiệp khác, mà còn cả nhóm thị trường ngách nằm trong một cộng đồng rộng hơn của các chủ doanh nghiệp nhỏ. Nhưng phần hay ho nhất trong toàn bộ chiến lược là tôi đã mở rộng bạn đọc của mình, cũng như công việc kinh doanh, với nỗ lực tối thiểu. Bạn đã nhìn thấy hiệu quả chưa?

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Điền vào chỗ trống “phục vụ ai” và “bằng cách nào”. Cam kết của chúng ta là phục vụ [ai] và [bằng cách nào]. Sau đó đặt câu này lên bàn làm việc để bạn có thể nhìn thấy, cũng như đặt ở đâu đó quanh văn phòng để tất cả mọi người có thể nhìn thấy.

Giờ thì bạn đã biết cân bằng nhóm, hãy nghĩ xem ai trong nhóm có những phẩm chất và tính cách hoặc bản năng phục vụ cộng đồng khách hàng của bạn. Dựa trên bản đánh giá, họ đã đảm nhiệm đúng vị trí chưa?

## Chương 8

# BƯỚC BẢY: ĐỂ MẮT TỚI DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

**T**ôi biết một chủ doanh nghiệp đã đạt tới điểm có thể ngừng làm những công việc “nhàm chán” mà chỉ tập trung vào quản lý nhân viên, anh ta nói: “Tôi không trực tiếp nhúng tay vào việc gì nữa! Tất cả những gì tôi muốn làm chỉ là điều khiển các quân cờ.” Tôi không thích tuyên bố này, vì nó đầy vẻ trịch thượng. Anh ta tự cho mình là vua và đồng nghiệp chỉ đơn giản là các chư hầu. Tôi không ưa kiểu làm việc kiểm soát và thích điều khiển người khác. Vì thế, bạn chớ coi nhân sự của mình như những quân tốt trên bàn cờ. Tôi vẫn luôn để mắt đến bạn đấy.

Nhưng có một ý tưởng tôi thích trong ẩn dụ bàn cờ – đặt đúng người vào đúng vị trí và hướng dẫn họ đi đúng hướng để đạt được đúng kết quả. Bàn cờ có những quân cờ khác nhau với những khả năng khác nhau, cũng giống như một doanh nghiệp với những nhân sự, công nghệ và hệ thống khác nhau. Một kỳ thủ bậc thầy là người biết di chuyển các quân cờ một cách chiến lược để giành chiến thắng. Nhiệm vụ của bạn là đặt những nhân sự khác nhau trong doanh nghiệp vào những vị trí phù hợp nhất. Nhưng hình ảnh sinh động hơn nữa là bảng điều khiển, cho phép bạn đặt ngón tay cái lên mạch đập của doanh nghiệp. Một bảng điều khiển có các thông số đơn giản để bạn nắm được tình hình. Tương tự như bảng điều khiển ô tô – hoặc, khoa trương hơn thì giống như bảng điều khiển trên máy bay.

Trong Chương 6, bạn đã học được cách cân bằng nhóm sao cho đúng người làm đúng việc với đúng tỷ lệ, chuẩn chỉnh. Nhóm

của bạn và các vị trí, nhiệm vụ của họ cùng Hỗn hợp 4D sẽ là một phần trong bảng điều khiển, hiển nhiên rồi. Suốt nhiều năm qua, tôi đã thử thêm bớt một số chỉ số trên bảng điều khiển của mình. Để tiến tới một doanh nghiệp tự hành, chúng ta không chỉ đặt đúng người vào đúng việc mà còn phải đánh giá đúng các khía cạnh của hoạt động kinh doanh để có thể phát hiện vấn đề cần điều chỉnh ngay từ bên ngoài.

Nếu như nhắc đến các chỉ số đang khiến bạn thấy hết hoảng, yên tâm đi, nghe vậy thôi chứ không có gì đáng sợ đâu. Không cần phải là nhà toán học hay kỹ sư, bạn chỉ cần chọn đúng những vấn đề cốt yếu mà bạn muốn đánh giá.

## **GIỮ MỌI THỨ ĐƠN GIẢN**

Sự giản đơn của nó có thể khiến bạn ngạc nhiên. Tôi kết nối với Kevin Fox, người sáng lập của Viable Vision, một công ty chuyên về hiệu quả sản xuất. Suy cho cùng, mọi doanh nghiệp đều được coi như một nhà sản xuất, nghĩa là chúng ta bắt đầu với các nguyên liệu thô (hoặc trong ngành kinh doanh dịch vụ thì là ý tưởng thô) sau đó kết hợp các nguyên liệu để cho ra sản phẩm cuối cùng. Nói ngắn gọn, chúng ta có rất nhiều điều phải học từ các nhà sản xuất, đặc biệt về năng suất. Trong cuộc nói chuyện, Kevin chia sẻ các câu chuyện rất thú vị về cách tìm ra nút thắt cổ chai trong doanh nghiệp – điểm thắt khiến kinh doanh trì trệ.

Giống như dây xích, luôn có một mắt xích yếu nhất. Một khi gia cố cho mắt xích ấy, lại có một mắt xích khác trở thành yếu nhất. Chúng ta lại phải tập trung vào đó. Nhưng làm thế nào bạn biết mắt xích yếu được sửa chữa hay chưa?

“Thông qua một công cụ đo lường,” Kevin giải thích. “Nó không nhất thiết phải là một hệ thống máy tính ảo diệu, số má nhấp nháy loạn xạ trên bảng điều khiển trong phòng quản lý. Trên thực tế, tôi khuyến khích sử dụng các công cụ đánh giá đơn

giản, những thứ bạn có thể nhìn thấy và đánh giá ngay tức thời chứ không cần phải đầu đầu dùng đến máy tính hay thuật toán phức tạp. Một phương pháp đánh giá đơn giản như sử dụng đèn xanh.”

Khi nghe Kevin nói điều này, tôi lập tức nghĩ đến chương trình Bluelight Special (Ánh xanh đặc biệt) của Kmart. Chỗ nào có đèn xanh nhấp nháy thì mọi người sẽ tụ lại vì họ biết đó là những dãy hàng đang chạy chương trình giảm giá. Hóa ra linh cảm của tôi cũng không sai mấy. Kevin chia sẻ câu chuyện về một nhà sản xuất tấm chắn ô tô đã thuê Viable Vision để cải thiện hiệu suất. Kevin và nhóm của ông đã đến công xưởng sản xuất nhằm tìm kiếm nút cổ chai của họ ở đâu. Và họ thấy, ngay trước xưởng hàn, nguyên vật liệu chất ngát, nằm im... chờ đợi. Nút cổ chai của công ty bạn cũng sẽ tự bộc lộ theo cách ấy. Ngay trước nút cổ chai, tất cả đều xếp đống và chờ đợi.

Kevin nhìn ra ngay vấn đề. Nút cổ chai chính là đây. Ông thấy ánh sáng màu xanh đặc trưng của đèn xi hiếm khi sáng. Sau đó, ông đứng quan sát: những người thợ hàn đến chồng vật liệu, đặt chúng lên khuôn, hàn điểm để gắn các phần vào đúng vị trí, rồi mới bắt đầu bật đèn hàn xi. Sau khi hoàn thành, họ lại làm sạch các bộ phận, chuyển chúng vào khu vực đã hàn xong và bắt đầu lại từ đầu. Nói tóm lại, những người thợ hàn chỉ dùng khoảng 10% thời gian để hàn. Vậy là ánh sáng xanh nhấp nháy chỉ sáng lên – bạn đoán xem – 10% thời gian.

Phần việc trọng yếu của những người thợ hàn là hàn. Và rõ ràng khi những chiếc đèn hàn xi không liên tục sáng, Phần việc trọng yếu của họ không được ưu tiên. Trên thực tế, họ chỉ làm Phần việc trọng yếu của mình – bạn lại đoán xem – vốn vẹn 10% trên tổng số thời gian làm việc.

Để giải quyết vấn đề này, Kevin đã thuê vài thanh niên phụ trách lắp ráp. Nhiệm vụ của họ là bê các bộ phận tới chỗ thợ hàn, đặt chúng vào khuôn rồi bê các bộ phận đã hàn xong tới

khu vực hoàn thành. Trong khi thợ lắp ráp làm phần việc của mình thì thợ hàn ngồi hàn điểm. Ánh sáng hàn xì không ngừng chớp nháy. Sau khi sắp xếp các tấm chắn đã hoàn thành, thợ lắp ráp sẽ quay trở lại chỗ chống tấm chắn tồn đọng rồi đặt sẵn lên máy khuôn (có gắn bánh xe) và đẩy chúng về phía thợ hàn. Người thợ hàn lúc này cũng vừa hàn xong một tấm chắn khác. Ánh lửa lại tiếp tục lập loè.

Nhờ điều chỉnh này, những tấm chắn bắt đầu dịch chuyển qua nút cổ chai với tốc độ ánh sáng. Các chống nguyên vật liệu hết bay trong vòng vài ngày và hiếm khi bị tồn lại như trước. Năng suất lao động tăng lên trông thấy. Điều kỳ diệu không chỉ nằm ở giải pháp mà cả ở phép đo lường. Nó cực kỳ đơn giản – nếu Kevin trông thấy ánh sáng xanh nhấp nháy liên tục, nghĩa là mọi thứ thông suốt. Nhưng nếu ánh sáng xanh dừng xuất hiện ở một điểm nào đó hoặc không sáng liên tục, điều đó báo hiệu sự cố.

Kevin, và chủ công xưởng, đã có trong tay một phép đo lường tưởng đơn giản mà cực kỳ hiệu quả: Liệu ánh xanh đèn hàn có sáng không? Bạn cũng phải hướng tới xây dựng những phép đo lường đơn giản như thế, càng đơn giản càng tốt. Nếu bạn muốn đánh giá xem doanh nghiệp có vận hành trơn tru không, nó sẽ cho bạn kết quả. Khi có điều gì không ổn, nhiệm vụ của thước đo là cảnh báo cho bạn biết có vấn đề đang xảy ra. Khi ấy, nhiệm vụ của bạn – vị kỳ thủ kỳ tài, là điều tra và vá lỗi. Đèn xanh nhấp nháy? Tất cả đều ổn. Không thấy đèn sáng liên tục? Đó là dấu hiệu cho thấy bạn cần phải tìm hiểu vấn đề.

Hãy nghĩ đến bảng điều khiển trên ô tô của bạn. Khi lái xe, bạn luôn phải để ý các chỉ số để đảm bảo mọi thứ đều ổn định. Chỉ cần một cái liếc mắt chừng hai giây, bạn đã có thể biết liệu mình có chạy quá tốc độ, liệu động cơ bị nóng quá không, hoặc liệu xe sắp hết xăng chưa. Tất cả là những chỉ báo đơn giản để phát hiện vấn đề và đòi hỏi bạn phải đưa ra hành động kịp thời.

Nếu chạy quá nhanh, bạn phải thả lỏng chân ga. Nếu động cơ quá nóng, bạn có thể tấp vào lề đường và kiểm tra mức nước làm mát. (Hoặc nếu giống tôi, không biết tí ti gì về xe cộ, bạn tấp vào lề đường và hốt hoảng nhảy ra khỏi xe, vì nghĩ động cơ đang bốc cháy... rồi gọi cho đội cứu hộ để biết chỉ do động cơ quá nóng mà thôi. Chuyện thật 100%.) Nếu xe sắp hết xăng, bạn phải đổ đầy bình ở trạm dừng tiếp theo. Không có những chỉ số trên bảng điều khiển, bạn có thể bị cảnh sát yêu cầu dừng xe vì chạy quá tốc độ, hoặc là phải dừng xe chơ vơ ở một nơi đồng không mông quạnh vì động cơ bốc cháy (cháy thật ấy).

Kinh doanh cũng tương tự như vậy. Bảng điều khiển với các chỉ số sẽ cho bạn biết những khía cạnh quan trọng trong doanh nghiệp. Và nếu có vấn đề gì “trật đường ray”, bạn có thể nhanh chóng kiểm tra tình hình và đưa ra những điều chỉnh cần thiết. Khi tất cả chỉ số trên bảng điều khiển ở mức ổn định, bạn có thể tập trung vào bức tranh tương lai toàn cảnh của doanh nghiệp mà không cần lo lắng đến những hoạt động thường ngày. Quả là một viễn cảnh đẹp đẽ, bởi khi đó bạn bắt đầu làm ra tiền bằng chế độ tự động. Đúng vậy, chuyện này hoàn toàn có thể thành thật. Tôi không nói đến “thu nhập thụ động” mà rất nhiều chương trình quảng cáo buổi đêm hứa hẹn. Tôi nói đến việc làm công việc yêu thích, trong khi chỉ phải dành một phần rất nhỏ so với lượng thời gian hiện tại mà bạn tận hiến cho công ty, nhưng lại mang về nhiều hơn so với những gì bạn thực sự mong đợi.

## **THU HÚT, CHUYỂN ĐỔI, CUNG CẤP VÀ THU TIỀN**

Hai người bạn của tôi, Selena Soo và Chris Winfield (còn nhớ anh này không? Cái tay là nhà tư vấn nâng cao hiệu suất doanh nghiệp ấy?) thường tổ chức 8-9 bữa tiệc tối mỗi năm ở New York cho tác giả, diễn giả và chuyên gia tư vấn. Nhờ danh tiếng của Selena và Chris, các sự kiện tiệc tối của họ nhanh chóng trở thành nơi gặp gỡ của những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực đào tạo doanh nghiệp. Đối với tôi, sự kiện này tương đương với

lễ trao giải Oscars, có điều không bắt buộc mặc lễ phục và ít các bức ảnh tạo dáng hơn.

Đây là sự kiện chỉ dành cho những khách mời đặc biệt. Khi nhận được lời mời tham dự cách đây hai năm, tôi đã vút vọi quy định “tỏ vẻ thanh cao” ra ngoài cửa sổ và đồng ý trong vòng một nốt nhạc. Bốn tuần sau, tôi hành quân tới New York. Bữa tiệc tối bắt đầu bằng màn chào mừng của Selena và Chris, bày tỏ sự trân trọng tới các khách mời. Vừa nhâm nhi một ngụm rượu vang ngọt ngào, tôi vừa ngó một vòng, bữa tiệc có khoảng 15 người. Lúc này tôi mới nhận ra hầu hết đều là những gương mặt quen thuộc, kể cả bạn cũng nhận ra họ đấy (một trong những quy định ở đây là danh sách khách mời phải được giữ kín và chỉ được tiết lộ nếu chủ xị cho phép). “Trời đất quỷ thần ơi, đó là bà-ấy-ông-ấy của chương trình nọ-kia,” tôi nghĩ. “Ồ, đó là biên tập viên của một tạp chí hàng đầu dành cho doanh nhân.” Ngồi ngay đối diện tôi là chuyên gia bậc thầy về vận hành doanh nghiệp... Adrienne Dorison.

Tối đó, tôi như nuốt lấy từng lời của cô, về cách cô khiến các xưởng gỗ hoạt động hiệu quả hơn nhờ xử lý vô số các nút cổ chai, ví dụ như chuyển sang vận chuyển gỗ bằng xe kéo nhằm đẩy nhanh thao tác dỡ gỗ. Cách tổ chức thêm các khoảng sân dự trữ để người vận chuyển có thể nhanh chóng dỡ hàng, nhờ đó xe hàng không phải bỏ qua việc dỡ hàng vì chờ đợi quá lâu. Và làm cách nào để xử lý các vấn đề chính trị và cái tôi cá nhân của nhân viên khi nó kéo tiến trình hoạt động của cả một xưởng gỗ xuống ngang tốc độ... sên bò. Tất cả những cải tiến đó đều tạo ra những ảnh hưởng nhỏ nào đó. Nhưng không cải tiến nào trong số đó nhất thiết phải là VOC, theo cách hiểu của tôi.

Tôi giải thích với Adrienne về những gì tôi đã tìm hiểu về VOC và giải thích suy nghĩ của mình về những tác động. Cô ấy hiểu ngay và đồng tình. Thật tình cờ và thật bất ngờ, cô ấy cũng tìm hiểu về loài ong suốt nhiều năm – nghĩa là cô ấy thực sự thấu hiểu tầm quan trọng của VOC.

“Tất cả doanh nghiệp đều có nút cổ chai, Mike ạ. Đó là phần thiết yếu của doanh nghiệp nếu nó muốn tổ chức hoạt động hoàn hảo. Tất cả các bộ phận trong một doanh nghiệp đều quan trọng theo nhiều mức độ khác nhau. Để có thể cung cấp được sản phẩm hoặc dịch vụ đến khách hàng, các phần trọng yếu nhất của doanh nghiệp đều phải hoạt động trơn tru. Chúng chính là nút cổ chai – những khu vực sản xuất cần thiết nhưng lại chậm hơn so với tốc độ đúng ra phải đạt được. Và trong số các phần trọng yếu của doanh nghiệp thì “ông nội” của chúng chính là VOC. Có thể nói VOC chính là con sóng nâng toàn bộ thuyền. Tất cả các yếu tố trong một doanh nghiệp đều có thể bỏ ra làm tự, do đó VOC chỉ có thể tồn tại ở một trong bốn điểm chốt: hút khách hoặc bán hàng hoặc giao vận hoặc dòng tiền.

“VẬY...” tôi hỏi Adrienne. “VOC của các xưởng gỗ là gì?”

Adrienne nhìn tôi, nghiêng đầu sang một bên và nheo mắt nghĩ ngợi. Bạn biết kiểu nhìn ấy rồi đấy, khi ai đó ngạc nhiên với câu hỏi mà đến bạn cũng biết câu trả lời. Thế rồi cô ấy đáp: “Anh nói tôi nghe đi.”

Tôi hơi lưỡng lự một chút. Tôi ngừng lại, suy nghĩ và rồi trả lời: “Ừm, cũng còn tùy, phải không?”

“Phải,” cô trả lời.

Tôi tiếp tục: “Tất nhiên rồi! VOC hoàn toàn do tự mình xác lập. Giống như doanh nghiệp của cô, của tôi, hay như bất cứ doanh nghiệp nào khác, ngành nghề không quyết định VOC. Chính lãnh đạo doanh nghiệp quyết định nó là gì. Các xưởng gỗ mà cô làm việc cùng hoàn toàn có thể tự lựa chọn. Trên thực tế, họ cần phải lựa chọn.”

Tôi được đà nói tiếp: “Một xưởng gỗ có thể dựa vào tốc độ vận hành để thành công. Nếu họ muốn nhanh chóng tạo ra sản phẩm, VOC sẽ điều khiển tổ chức vận hành nhanh nhất. Cũng giống như VOC của một tổ ong là áp nỏ thật nhiều trứng. Đó là



lý do vì sao ông chúa luôn được bảo vệ, bởi nó phụ trách đẻ trứng.”

“Trúng phóc!” Adrienne reo lên. “Nếu xưởng gỗ tuyên bố tốc độ sản xuất là VOC, vậy thì họ sẽ phải nhìn vào những phần việc có ảnh hưởng nhất tới tốc độ sản xuất cùng những ai đang phục vụ vị trí đó. Và, như anh biết đây, đó cũng chính là VOC mà hầu hết các xưởng gỗ lựa chọn cho mình. Vì thế, họ nhận ra hoạt động của bộ phận cần cầu chính là VOC. Nếu bộ phận cần cầu hoạt động trơn tru từ khâu tháo dỡ hàng, đến đặt gỗ vào máy xẻ, máy cắt thì công việc sẽ rất trôi chảy, bằng không thì chu trình bị chững lại.”

“Chính xác!” tôi nói, vô tình tỏ ra phẫn khích hơi thái quá. “Như vậy, bộ phận cần cầu chính là đơn vị phục vụ VOC. Cũng giống như bác sĩ, họ cần được bảo vệ.”

“Chuẩn đấy, Mike. Đừng quên đó chỉ là một lựa chọn trong số các lựa chọn VOC. Một xưởng gỗ có thể xác định họ muốn nổi tiếng toàn cầu vì chất lượng gỗ. Tốc độ sẽ trở thành yếu tố thứ yếu trong trường hợp này. Vậy VOC giờ đây được xác định là phải tìm cho được vật liệu thô tốt nhất. Người điều khiển cần cầu vẫn cần thiết nhưng họ không còn là người phục vụ VOC. Người quản lý chất lượng gỗ trong trường hợp này mới là người phục vụ VOC.”

Adrienne vô cùng hào hứng tiếp lời “Nhưng VOC của xưởng gỗ không bắt buộc phải thuộc giai đoạn sản xuất,” cô nói tiếp. “Nó có thể trong đoạn thu hút khách hàng tiềm năng. Trên thực tế, một công ty gỗ mà tôi làm việc cùng đã đưa VOC vào giai đoạn chuyển đổi. Họ xây dựng một đội ngũ chuyên gia, bao gồm cả các kỹ sư, sẽ dẫn dắt khách hàng tiềm năng đưa ra những quyết định giá trị nhất và nâng tầm cho những tư vấn này, với chất lượng vượt xa đối thủ. Mua gỗ loại rẻ có thể tiết kiệm tiền cho khách hàng nhưng lại không đảm bảo chất lượng và cuối cùng có thể buộc phải thay thế bằng các nguyên vật liệu đắt đỏ hơn.

Vì vậy, dù không phải đơn vị có tiến độ nhanh nhất cũng không phải công ty có chất lượng gỗ tốt nhất, nhưng khách hàng vẫn đặt trọn niềm tin vào họ. Đó là yếu tố góp phần tạo nên doanh thu tăng vọt.”

Adrienne giải thích tiếp việc xác định VOC của ngành kinh doanh gỗ cũng không khác gì các doanh nghiệp khác. VOC của mọi doanh nghiệp luôn nằm ở một trong bốn trụ cột: hút khách, bán hàng, giao vận hoặc dòng tiền. Tôi thì thích nghĩ về những khía cạnh này trong kinh doanh thông qua công việc cụ thể, vì thế tôi chỉnh sửa thuật ngữ một chút, mặc dù ý nghĩa thì vẫn như vậy: Thu hút (Attract), Chuyển đổi (Convert), Cung cấp (Deliver) và Thu tiền (Collect) hay viết tắt là ACDC. (Bạn vẫn nhớ cụm từ ACDC mà tôi đề cập ở Chương 5 chứ?)

Adrienne cùng tôi trò chuyện không dứt suốt buổi tối đó. Tôi đã học được rằng mọi doanh nghiệp đều có bốn trụ cột, và bất cứ khi nào doanh nghiệp vấp phải khó khăn, hoạt động thiếu hiệu quả, chắc hẳn VOC đang không được bảo vệ và phụng sự chu đáo, ví dụ như xuất hiện nút cổ chai nào đó trong ACDC.

Sự thấu hiểu của Adrienne sâu sắc đến mức khiến tôi bàng hoàng. Hãy để tôi kể nhỏ những gì mình đã học hỏi được cho bạn:

**Thu hút:** Mọi doanh nghiệp đều phải thu hút khách hàng tiềm năng hay tập hợp khách hàng tiềm năng – những người quan tâm tới sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Đầu mối khách hàng nuôi sống hoạt động kinh doanh. Không thể tập hợp khách hàng tiềm năng thì khâu bán hàng sẽ khô héo bởi bạn chẳng có ai để bán hàng.

**Chuyển đổi:** Trách nhiệm của khâu bán hàng là chuyển đổi đầu mối khách hàng tiềm năng thành khách hàng trả tiền. Bạn có thể có tất cả khách hàng tiềm năng trên thế giới nhưng nếu

không có doanh thu từ họ thì doanh nghiệp của bạn cũng lao xuống vực.

**Cung cấp:** Cung cấp bao gồm các quá trình và dịch vụ cần thiết để có thể chuyển giao đầy đủ những gì bạn bán cho khách hàng. Nếu không giao được cho khách những gì họ muốn mua, thì họ sẽ bỏ đi... đôi khi là hủy bỏ đơn hàng, đôi khi là đòi trả lại tiền, hoặc có thể là nói cho toàn thế giới biết bạn tồi tệ như thế nào. Không thể giao hàng? Kinh doanh không thể tồn tại.

**Thu tiền:** Nếu khách hàng không trả tiền như đã hứa thì bạn gặp rắc rối to. Nếu không thu được tiền để trả cho phần việc bạn làm hoặc không thể giữ tiền (bởi khách hàng đòi lại hoặc bạn lỡ tiêu mất), bạn sẽ phá sản.



Đây là bốn chức năng trụ cột của mọi doanh nghiệp. Bạn buộc phải làm tốt tất cả các khâu. Cũng giống như trò chơi “Đập chuột” nổi tiếng, bạn phải liên tục đánh giá và xử lý các vấn đề lớn nhỏ diễn ra trong bốn lĩnh vực trên, giống hệt cách Adrienne đã làm với xưởng gỗ. Hầu hết doanh nghiệp đều đi theo thứ tự ACDC đã định trước. Đầu tiên, bạn phải khơi gợi sự quan tâm, hứng thú nói chung đối với những gì bạn mời chào (thu hút tập hợp khách hàng tiềm năng). Sau đó, khi mọi người đã quan tâm rồi, bạn phải thuyết phục họ mua hàng từ bạn (chuyển đổi khách hàng tiềm năng sang khách mua hàng). Khi họ đã trở thành khách hàng, bạn buộc phải Cung cấp hàng hóa như đã hẹn. Đến một thời điểm nào đó trong chu trình, bạn phải thu được tiền từ khách hàng trả cho phần việc bạn đã làm (Thu tiền).

Tuy nhiên, vẫn có một vài trường hợp ngoại lệ. Ví dụ, một số doanh nghiệp làm việc “trên kỳ vọng”, nghĩa là họ sẽ giao hàng trước khi khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thực sự.

Thu tiền thường bị đánh giá là một quân bài khó lường. Ví dụ bạn thu tiền trước khi bắt đầu thực hiện công việc (trước khi cung cấp). Nhưng dù đã cầm được tiền của khách hàng, tiền đó cũng chưa phải là tiền của bạn cho đến khi bạn thực sự giao hàng như đã hứa. Nếu bạn không làm được điều đó, khách hàng có thể đòi lại tiền. (Bạn biết đấy, thông qua kiện tụng.) Đó là lý do vì sao tôi đưa thứ tự này và vì sao bạn cần ít nhất một phép đo lường cho từng khâu. Dưới đây là cách bạn có thể quan sát dòng chảy của khách hàng trong công ty.

Tôi sẽ trình bày với bạn bảng điều khiển của mình trong Profit First Professionals.

**THU HÚT:** Thước đo thu hút các khách hàng tiềm năng của bạn có thể là số người đã thực hiện trọn vẹn một hoạt động cụ thể. Ví dụ, đối với một chương trình giảng dạy trực tuyến thì là số lượng người đã cung cấp địa chỉ e-mail để đổi lại các buổi học miễn phí. Đối với một doanh nghiệp B2B (doanh nghiệp với doanh nghiệp), nó có thể là số người xin bản đề xuất kinh doanh. Đối với Profit First Professionals, đó là số người đã điền vào bảng đăng ký trên trang web. Nếu chúng tôi thu hút được ba người hoàn thành đơn mỗi ngày, tính ra chúng tôi có được hơn 1.000 hồ sơ mỗi năm (ba khách tiềm năng một ngày nhân với 365 ngày). Khi họ điền đơn và ấn nút đăng ký, chúng tôi ghi nhận đó là một khách hàng tiềm năng. Khi số người điền đơn ít đi, chúng tôi lập tức đặt câu hỏi. Thước đo này không cho biết mẫu đơn gặp trục trặc hay không, dù đó cũng có thể là một vấn đề. Nó chỉ cho chúng tôi biết công ty đang gặp một vấn đề nào đó, vì bỗng nhiên số người điền đơn giảm đi. Điều này buộc chúng tôi phải điều tra và giải quyết. Ngay khi thấy đèn xanh không nháy, bạn biết mình cần phải tìm hiểu. Vấn đề có thể không có gì nghiêm trọng (dây cắm điện bị tuột) hoặc cũng có

thể là chuyện lớn (nổ cầu chì). Khi chúng ta phát hiện con số đo lường không đạt tiêu chuẩn như kỳ vọng (ba người đăng ký mỗi ngày), câu hỏi đặt ra sẽ là: “Tại sao lại ít người điền đơn như thế?” Có thể vì trang web bị lỗi, hoặc khách hàng không điền đơn trên mạng mà gọi điện thoại trực tiếp, hay là có gì trục trặc với VOC hay không...

**CHUYỂN ĐỔI:** Thước đo chuyển đổi đầu mỗi khách hàng là số người thực sự trở thành khách hàng mới trong vòng ba tháng kể từ khi được tính là khách hàng tiềm năng. Đó có thể là một con số tỷ lệ đơn giản: Chúng tôi muốn đạt tỷ lệ chuyển đổi là 33%, tức mỗi năm sẽ có khoảng 360 khách hàng mới. Điều đó có nghĩa không phải tất cả các khách hàng triển vọng đều có hành động giống nhau. Một số khách triển vọng là khách hàng lý tưởng, một số chỉ “đạo qua thị trường” chứ không thực sự quan tâm, một số doanh nghiệp thì quá non trẻ, không phù hợp, v.v.. Trong các kỳ họp hàng quý, chúng tôi thường bàn thảo xem làm thế nào để truyền thông tốt hơn, làm thế nào để tập hợp được nhiều khách hàng triển vọng chất lượng hơn và bán hàng tốt hơn, nhờ đó chúng tôi có thể nhanh chóng phân tách khách hàng lý tưởng và khách hàng không phù hợp. Phép đo với bảng điều khiển đơn giản gồm đầy đủ các chỉ số về hiệu quả, nhưng chúng tôi (và cả bạn nữa) đều nên đào sâu hơn nữa để có thể đưa ra nhiều quyết định có tác động tốt hơn. Theo chỉ báo của bảng điều khiển này, nếu chúng tôi nói chuyện với 100 người một tháng, nhưng chỉ có 10 người trở thành thành viên (10% thay vì 33%), có điều gì đó không ổn đã xuất hiện. Tương tự, nếu 80 người trở thành thành viên (nghe đã thấy sững tai), chắc chắn cũng phải có gì đó bất thường. Thang đo chỉ giúp bạn biết có điều gì đó khác thường so với kỳ vọng. Khi việc này diễn ra, bạn buộc phải điều tra.<sup>18</sup> Ừm, tỷ lệ 33% chuyển đổi là gì? Chúng tôi tự hỏi: “Có chuyện gì đang xảy ra với đội kinh doanh?” Liệu hệ thống định giá mới áp dụng gặp vấn đề? Hay do nhân viên bán hàng mới? Liệu chất lượng đầu mỗi khách hàng có thay đổi gì không? Chúng tôi cũng tập trung xem xét lại dây chuyền. Trước bước chuyển đổi là việc thu hút khách hàng, vậy nếu thấy cờ đỏ

ở mục chuyển đổi, chúng tôi sẽ đặt câu hỏi: “Có phải thang đo thu hút khách hàng cũng có kết quả tăng chậm chạp không?” Nếu đúng, khả năng cao vấn đề nằm ở đầu mỗi khách hàng và chúng tôi sẽ điều tra ở đó trước tiên.

*18 Đôi khi, dù các chỉ số trong thang đo ổn định nhưng vẫn tiềm ẩn vấn đề. Tỷ lệ chuyển đổi bán hàng vẫn là 33% nhưng bạn chỉ bán được một đơn hàng một tháng. Có nghĩa nhiều khả năng vấn đề nằm ở phần thu hút khách hàng, vì mỗi tháng chỉ tìm được vốn vẹn có 3 mối khách. Nhưng tình hình có thể tồi tệ hơn khi bạn có trong tay tất cả các mối khách hàng như mong muốn nhưng tỷ lệ khách hàng chuyển đổi vẫn thế. Vấn đề tự nó sẽ bộc lộ nếu xét đến tỷ lệ duy trì khách hàng (cho thấy tỷ lệ quay lại), nhưng vấn đề cũng có thể nằm ở chất lượng đầu mỗi khách hàng. Nghĩa là, đôi khi vấn đề tự hiển lộ (tỷ lệ duy trì), nhưng nguyên nhân không nằm ở đó (trong trường hợp này là chất lượng đầu mối). Hãy nhớ bài học sửa mái nhà. Không phải nhà bạn bị lụt là do nước từ tường ngấm vào, mà có thể do dột từ nóc. Thi thoảng, các vấn đề sẽ nhảy từ nơi này qua nơi khác trước khi bộc lộ ra bên ngoài. (TG)*

**CUNG CẤP:** Bạn có giao đúng với kỳ vọng của khách hàng (hoặc tốt hơn) không? Đối với một số doanh nghiệp, chỉ số thể hiện hiệu quả của khâu cung cấp là tỷ lệ khách hàng quay lại (tỷ lệ duy trì). Một chỉ báo khác là việc khách hàng phấn khích với dịch vụ hoặc sản phẩm và bắt đầu nói về sản phẩm hoặc dịch vụ đó. Hoặc nếu bạn hạ thấp tiêu chuẩn đánh giá xuống, đó sẽ là ít lời phàn nàn. Ví dụ, cứ thử xét trạm dừng trên đường cao tốc, hiếm khi bạn gặp được bình luận kiểu: “Lần đầu tiên trong đời tôi bước chân vào một trạm dừng tuyệt vời đến thế” hoặc “Bạn phải thử vào nhà vệ sinh nam trạm dừng này mà xem. Sạch.Không.Tưởng!” Nếu phải nhận xét về một trạm dừng trên đường cao tốc, thường sẽ là lời phàn nàn. Vì thế càng ít phàn nàn, chúng tỏ chất lượng càng tốt.

Ở PFP, chất lượng cung cấp của chúng tôi được đo lường dựa trên các mốc hoàn thành. Một trong các điểm mốc ấy là giấy

chúng nhận. Lý do xuất phát từ việc nếu nhận được chứng chỉ của chương trình Profit First, họ đã hoàn thành khóa đào tạo ở PFP và thực sự chăm chỉ để vượt qua bài kiểm tra. Một khi nhận được chứng chỉ, họ đã có thể làm chủ được quá trình vận hành doanh nghiệp và sẵn sàng phục vụ khách hàng. Thang đo của chúng tôi là số người hoàn thành chứng chỉ trong vòng 6 tháng kể từ khi đăng ký với tỷ lệ 97%. Tất nhiên chúng tôi mong muốn đạt được tỷ lệ 100%, nhưng điều đó khá phi thực tế (bởi luôn có những tình huống bất ngờ xảy ra trong cuộc sống). Và nếu hướng tới tỷ lệ 100%, nghĩa là chúng tôi sẽ luôn đặt mình vào tình trạng đèn đỏ. “Ôi không, chúng ta lại không đạt được tỷ lệ 100% rồi, làm thế nào bây giờ?” Đó là một con số không tưởng, nếu không bao giờ đạt được điều đó thì chúng ta sẽ dần phớt lờ chỉ số ấy.

Bài học ở đây là đừng đưa ra thang đo “trong mơ”; hãy đưa ra những chỉ báo thực tế. Khi viết những dòng này, chỉ số thành viên đạt chứng chỉ của chúng tôi là khoảng 90%. Thấp hơn kỳ vọng khá nhiều, tôi nghĩ điều này cho thấy một số vấn đề phát sinh. Liệu chúng tôi lơ là trong công tác hỗ trợ học viên, hay do họ đánh mất hứng thú học hành? Tôi cần phải tìm hiểu điều đó, bởi tôi biết chắc chắn có ít nhất 7% học viên lơ là, hoặc không chuẩn bị đầy đủ hoặc cần được bồi dưỡng thêm để bắt kịp tiến độ khóa học.

**THU TIỀN:** Nhắc lại theo tôi: Dòng tiền là mạch máu của doanh nghiệp. Lần nữa. Dòng tiền là mạch máu của doanh nghiệp. Tiền là phần quan trọng nhất nhưng lại ít được chú trọng nhất trong mọi doanh nghiệp. Bạn chưa có nổi một khách hàng, dịch vụ thì tồi tệ và bạn tìm kiếm khách hàng tiềm năng trong vô vọng, nhưng nếu biết quản lý nguồn tiền, doanh nghiệp của bạn vẫn sẽ sống sót. Trong tổ chức của mình, chúng tôi nhìn vào tỷ lệ nhân viên không được nhận lương tháng. Nếu tỷ lệ đó là trên 5% thì chúng tôi đang gặp rắc rối. Bất cứ khi nào chúng tôi khiến tỷ lệ giảm xuống (và chúng tôi phát hiện ra một chương trình chi trả hằng năm có thể làm được điều này), chúng tôi biết

mình đang nuôi sống doanh nghiệp bằng nguồn tiền duy trì cần thiết. Dòng tiền trong doanh nghiệp của bạn chảy (hoặc tắc tị) ra sao? Hãy xác định một thang đo để đo đặc sức khỏe của dòng tiền. Sự sống doanh nghiệp của bạn phụ thuộc vào điều này.

VOC. VOC của chúng tôi đó là lan tỏa thông điệp Profit First và tôi là người truyền bá chủ chốt (nhưng không phải là duy nhất). Thang đo VOC là có bao nhiêu chương trình đang diễn ra – bài diễn thuyết, hội thảo trực tuyến, podcast (trên kênh của chúng tôi hoặc của người khác) – hoặc các bài phỏng vấn. VOC của chúng tôi liên tục được củng cố. Khi tôi viết những dòng này (thường là trên máy bay), đang có bốn buổi diễn thuyết về VOC đang diễn ra mà không có mặt tôi. Chúng tôi đếm số lượng “những khoảnh khắc lan tỏa thông điệp” mỗi ngày. Nếu có thể nắm được cả quy mô khán thính giả thì càng tốt. Sự kiện trực tiếp được đánh giá cao hơn podcast. Podcast được đánh giá cao hơn phỏng vấn trên đài phát thanh. Vì thế, chúng tôi đếm số lượng thời điểm thông điệp được truyền đi. Chỉ số chúng tôi đặt ra là có hai khoảnh khắc lan tỏa thông điệp mỗi ngày (14 khoảnh khắc mỗi tuần), nếu tôi phải làm một mình thì vẫn được, nhưng cũng chỉ đạt mức suýt soát. Và giả sử tôi bị ốm thì chúng tôi sẽ gặp rắc rối to.

Càng nhiều người phục vụ VOC thì số lượng thông điệp được lan tỏa càng ổn định và tôi phải làm việc càng ít (nhưng tiền vẫn tự động chảy vào túi). Thời lượng phục vụ VOC của tôi gần đây giảm xuống vì bận rộn với các dự án khác (việc viết sách cũng tốn thời gian lắm chứ bộ!), khiến tôi phải tách bản thân ra khỏi VOC. Nhưng khi tôi tự giải phóng bản thân khỏi vị trí ong chúa, những người khác vẫn có thể tiếp tục đảm nhiệm vai trò này. Mặc dù viết sách cũng phục vụ cho VOC bởi về cơ bản, tôi vẫn lan tỏa thông điệp của mình, nhưng xuất bản là một quá trình dài, vì thế viết lách – tính cả chỉnh sửa, biên tập và chỉnh sửa nhiều hơn, rồi xóa hết những gì đã viết đi để viết lại (chuyện thật tưởng như đùa!) – không thể được tính dựa trên thang đo này. Những người phục vụ VOC khác vẫn đang làm tốt, vì vậy



ưu tiên của tôi là xây dựng một hệ thống để khiến việc đó trở nên dễ dàng hơn cho họ và những người muốn lên tiếng khác, trong khi vẫn đảm bảo tính nhất quán. Và tôi đang làm điều đó bằng cách, chắc bạn cũng đã đoán ra, ghi hình hệ thống hiện tại và chuyển nó cho đồng đội để họ tiếp tục thực hiện.

Bốn trụ cột chính – Thu hút, Chuyển đổi, Cung cấp và Thu tiền (ACDC) – trở thành những chỉ báo trên bảng điều khiển của bạn – cộng cả VOC. Điều bạn cần phải làm là xác định xem bạn đo đạc sự tiến triển (hoặc thụt lùi) bằng cách nào ở một trong năm khâu trên và mục tiêu bạn đặt ra cho từng khâu là gì. Mục tiêu của các thang đo là đo lường hiệu quả hoạt động của công ty và các khu vực có thể xuất hiện nút cổ chai. Các chỉ số hoạt động như một chỉ báo, báo hiệu điều gì đó không ổn và cần sự chú ý của bạn.

Thang đo thường được thể hiện dưới dạng số liệu. Nó có thể là hệ nhị phân (có/không hoặc bật/tắt), hoặc phương pháp khác. Nhưng một thang đo luôn phải đo lường và so sánh được. Thang đo thiết lập các kỳ vọng và khi sự kiện thực sự diễn ra, ta phải tính được chỉ số thực cao hơn hoặc thấp hơn kỳ vọng, để từ đó biết khi nào cần phải tổ chức điều tra hòng tìm ra giải pháp.

Quay trở lại ví dụ về xe hơi, tốc độ là một thang đo mà ta có thể sử dụng. Biển báo hạn chế tốc độ là con số “bình thường” mà chúng ta muốn đạt được, còn đồng hồ đo tốc độ cho biết tốc độ hiện tại. Khi chúng ta đi quá nhanh hoặc quá chậm, những con số trên bảng điều khiển sẽ dịch chuyển và báo hiệu chúng ta cần điều chỉnh.

Bạn có thể dùng nhiều thang đo trong một khâu. Ví dụ như ở khâu Cung cấp, chúng tôi có chỉ số tham gia họp mặt. Chỉ số này được tính bằng số thành viên tham dự các buổi đào tạo trực tiếp 1-1 tại trụ sở chính sau khi gia nhập công ty. Nó không đặt nặng vào tính đào tạo mà quan tâm tới yếu tố tương tác. Các thành viên mới sẽ gặp gỡ nhau và nhóm của mình tại “sân nhà” (tên

gọi chúng tôi đặt cho trụ sở chính). Nếu các thành viên không có mặt, điều này có thể là bước đệm cho sự thiếu cam kết dài hạn. Thang đo có thể chỉ là một chỉ số đơn giản được tính theo số thành viên thực sự có mặt trên số thành viên đủ tiêu chuẩn để tham dự họp mặt (tức là bất cứ thành viên mới nào).

Phương pháp Profit First hiệu quả một phần bởi bản thân nó được xây dựng dựa trên các thông số có sẵn – bảng điều khiển quản lý dòng tiền cũng như sự đảm bảo rằng doanh nghiệp đang sinh lời. Trong cuốn sách Dòng tiền gắn liền lợi nhuận, tôi đã giải thích rằng bạn cần năm tài khoản ngân hàng nền tảng: DOANH THU, LỢI NHUẬN, CHI TIÊU CỦA CHỦ DOANH NGHIỆP, THUẾ và CHI PHÍ VẬN HÀNH. Sau đó, bạn phân chia nguồn tiền dựa trên tỷ lệ phần trăm thiết lập trước (các tỷ lệ này cũng được coi như các chỉ số) cho từng tài khoản ngân hàng. Tiền chảy về được phân phối theo đúng tỷ lệ phần trăm ấy. Nếu doanh nghiệp không thể phân chia dòng tiền theo đúng tỷ lệ đã định, mà các tỷ lệ ấy lại được coi như chỉ số, thì đó là dấu hiệu cho thấy có điều gì đó nằm ngoài dự tính đang diễn ra và bạn cần phải tìm hiểu và tìm cách xử lý. Quá nhiều chi phí? Dòng tiền gặp vấn đề? Không đủ lợi nhuận? Sự biến thiên của các con số so với mức kỳ vọng cho bạn biết hoặc công ty gặp vấn đề (thua lỗ nặng), hoặc mọi việc đang diễn ra tốt hơn kỳ vọng (lãi lớn). Dù là cảnh huống nào, bạn luôn phải đặt câu hỏi tại sao. Các chỉ số là những người bạn thân; chúng sẽ chân thành nói cho bạn biết sự thật về bất cứ vấn đề cũng như cơ hội mà bạn có và chỉ cho bạn hướng giải quyết – một cách nhanh chóng.

Khái niệm tiền về tự động không có nghĩa là tiền tự nhiên chảy vào ví mà bạn không phải bỏ ra chút nỗ lực nào. Nó không phải là một chiếc máy ATM bị lỗi và tự nhiên bắn tiền tung toé, mà ngược lại, tiền về tự động là một hệ thống được thiết lập chu toàn, còn bạn là người ngồi trong phòng điều khiển và quan sát nó vận hành. Giống như bất cứ máy móc, hệ thống hay chu trình nào, có lúc nó sẽ phải gặp trục trặc hoặc cần một số điều chỉnh. Việc của bạn là quan sát, tìm kiếm những điểm bất

thường và đưa ra phương án xử lý. Chìa khóa là phải có được một phòng điều khiển càng đơn giản càng tốt, nhưng vẫn có thể quản lý được tất cả các khâu trọng yếu trong doanh nghiệp. Liệu có nên xây dựng thang đo cho từng yếu tố? Đương nhiên là nên. Nhưng nếu làm như vậy, bộ điều khiển sẽ trở nên công kềnh. Hay chỉ nên có một thang đo duy nhất? Cũng không vấn đề gì. Song việc này lại khiến bạn khó phân tách rõ ràng nguy cơ và cơ hội.

Ví dụ, với phương pháp Profit First, bạn đặt ra thang đo về doanh thu kỳ vọng tính theo hai tuần (hoặc hằng tuần). Ngay cả một doanh nghiệp thời vụ cũng có thể làm được điều này. Bạn so sánh giữa mức doanh thu thực với mức kỳ vọng. Có gì không ổn ư? Nếu có, bạn phải điều tra ngay. Khi ấy, bạn không phải đọc báo cáo dòng tiền cùng đủ thứ báo cáo khác để biết doanh nghiệp thiếu tiền hoặc sụt giảm lợi nhuận hay không.

Craig Merrills và tôi gặp nhau tại một hội thảo mà tôi tham gia diễn thuyết. Cả hai sau đó nhanh chóng trở thành bạn bè. Anh ấy và vợ cực kỳ hào phóng khi mời gia đình tôi đến chơi nhà ở Smith Mountain Lake, bang Virginia. Chúng tôi dành vài ngày tại đây, cùng chơi ném bao ngô (trò chơi rất thích hợp khi bạn có thể chơi mà không cần buông tay khỏi lon bia), nướng BBQ và trò chuyện trên trời dưới bể về kinh doanh.

Craig điều hành một cơ sở nhượng quyền Wow 1 Day Painting. Anh ấy có một khả năng lạ lùng là vay tiền và hợp lý hóa với lý do cần mua trang thiết bị. Kết quả nhận về là khoản nợ 109.000 đô-la. Craig đặt ra vài thang đo đơn giản để lật ngược tình thế: mức doanh thu mục tiêu và phần trăm chi phí vận hành (bao gồm cả chi phí mua trang thiết bị) được phép sử dụng. Theo đó, nếu doanh thu thấp, chi phí vận hành sẽ tự động cắt giảm. Anh ấy sẽ chỉ sử dụng đúng khoản chi phí đã được định trước này.

Craig bắt đầu quy trình này chỉ một năm một tháng trước chuyến đi của chúng tôi. Ăn thêm một cú ném ba điểm, anh ấy

nhập một ngum bia, nhìn tôi và bảo: “Giờ thì tôi hoàn toàn sạch nợ.”

Anh ấy xóa được nợ vì định lượng nó rõ ràng ngay từ đầu. Không cần báo cáo kế toán, anh sử dụng những thang đo đơn giản trên bảng điều khiển để định lượng dòng tiền và dành riêng một phần để trả nợ. Có thể bạn đã nghe điều này từ lâu, nhưng dù thế nào, tôi hy vọng bạn sẽ ghi lòng tạc dạ: Cái gì được định lượng thì sẽ hoàn thành. Vì vậy, nếu vấn đề quan trọng, hãy định lượng nó.

Bạn không nhất thiết phải áp dụng cách phân loại hay các cách tính của tôi vào bảng điều khiển của mình, nhưng bạn nên có chỉ số đo lường hoạt động kinh doanh. Cố gắng thiết lập khoảng 5-8 chỉ số trên bảng điều khiển. Nếu ít hơn, bạn sẽ không nhìn ra bức tranh toàn cảnh. Nhiều hơn thế, bạn sẽ thấy quá tải. Quá nhiều con số và quá nhiều “dụng cụ” làm bạn khó nhận ra vấn đề, như vậy là đi ngược lại với mục đích ban đầu của bảng điều khiển.

Tưởng tượng một nhân viên bảo vệ làm ca đêm. Người này có thể quan sát 6 màn hình khác nhau và dễ dàng phát hiện ra một chuyển động bất thường dù là nhỏ nhất. Nhưng nếu người bảo vệ đó phải quan sát 600 màn hình, chắc chắn sẽ anh ta sẽ bỏ lỡ điều gì đó. Trên phim ảnh hay có cảnh những kẻ xấu qua mặt hệ thống an ninh vì nhân viên bảo vệ phải giám sát quá nhiều màn hình hoặc bị phân tâm bởi những “tiếng động đáng ngờ” trên hành lang. Bảng điều khiển cho phép bạn trở thành nhân viên an ninh của doanh nghiệp, vì thế càng ít chỉ số giám sát thì càng tốt. Còn nữa, giới ạ, đừng có mắc lỡm với cái trò “tiếng động lạ trên hành lang” nhé – đó luôn là một cái bẫy.

## **VẬN TỪNG NÚT ĐIỀU KHIỂN**

Chiếc máy cắt cỏ đột nhiên bị hỏng khi tôi bắt đầu viết cuốn sách này. Đầu tiên là những tiếng ậm ạch, rồi thay vì cắt cỏ, nó

chỉ thổi gió – cỗ bị thổi nghiêng ngã từ bên này sang bên kia. Vác cái máy thăng tiến gara, tôi quyết định sửa cho dứt điểm, nhưng rồi ngay lập tức phạm phải sai lầm chết người. Tôi tìm tất cả các chỗ hỏng và cố gắng sửa cho bằng hết. Tôi làm sạch bộ chế hòa khí, thay tấm lọc, thay dầu, rồi nổ máy lần nữa. Cái máy thậm chí còn tạm tịt hơn.

Khi mọi nỗ lực sửa chữa không thành công, tôi hạ quyết tâm “trùng tu” nó. Tôi thay dây cu-roa, thay bộ đánh lửa và hút bụi làm sạch. Tất nhiên, vẫn chẳng ăn thua. Cuối cùng, sau hai ngày trời loay hoay, tôi mang nó đến tiệm sửa chữa. Ba mươi phút sau, mọi thứ đâu ra đấy. Vấn đề ấy hả? Bộ chế hòa khí bị hỏng, khả năng cao là do tôi. (Tôi không dám khẳng định hay phủ nhận, nhưng hình như do tôi làm kẹt tấm ốp lưng khi lắp lại.) Nguyên nhân ban đầu có thể chỉ do tấm lọc cáu bẩn. Mặc dù tôi có sửa phần đó, nhưng đồng thời cũng “sửa” cả những phần khác, từ đó lợn lành thành lợn què. Tôi không hề nhận ra, lại cứ nghĩ đó là nguyên nhân ban đầu.

Qua trường hợp này, tôi chỉ muốn nói, nếu bạn vận quá nhiều nút trên bảng điều khiển khi vấn đề xuất hiện, có thể bạn sửa được thật, nhưng đồng thời cũng hủy luôn kết quả đó vì không hề nhận ra nguyên nhân thực sự là gì. Giải pháp ở đây là vận từng nút một, rồi xem việc ấy có giải quyết được vấn đề không. Hãy bắt đầu từ những nút vận mà bạn cho là liên quan nhất, kiểm tra, sau đó chuyển sang nút vận tiếp theo.

Bảng điều khiển của chúng ta chính là toàn bộ chuỗi quy trình. Sẽ có những sai phạm, và khi điều ấy xảy ra, chúng ta cần xem xét (sửa) từng chỉ số một. Hãy lấy doanh thu làm ví dụ. Giả sử bạn nhận thấy chỉ số doanh thu sụt giảm đột ngột. Dòng chảy đầu mỗi khách hàng không thay đổi, thậm chí còn tăng lên, nhưng đội kinh doanh lại bán được ít hơn. Bạn tuyển thêm một nhân viên kinh doanh mới, người này rất cố gắng bắt nhịp với công việc, nhưng bạn nhận thấy doanh thu của người mới còn ít hơn so với mức kỳ vọng. Vậy là bạn ra tay xử lý. Giải pháp đầu

tiên: triển khai kịch bản bán hàng mới. Bạn chuyển cho người mới nhiều đầu mối khách hàng hơn những người còn lại để nhanh chóng học hỏi kinh nghiệm. Thay vì chỉ điều một nhân viên lão luyện huấn luyện, bạn yêu cầu hai người cùng kèm cặp, hy vọng nhân viên mới sẽ học được nhiều kiến thức hơn. Sau tất cả điều chỉnh này, chắc hẳn doanh thu sẽ tăng lên. Nhưng thực tế, nó còn lao dốc thảm hại hơn. Tại sao? Vì kịch bản bán hàng mới? Vì người mới bị quá tải công việc? Hay là vì họ cảm thấy căng thẳng khi có đến hai người kèm cặp?

Tua lại quá trình và làm lại từ đầu nào. Doanh thu giảm từ khi có nhân viên mới xuất hiện. Bạn kết luận hai việc đó chắc có liên quan đến nhau. Bạn thử phương án có vẻ rõ ràng nhất – kịch bản – và chỉ bật công tắc ấy. Bạn đổi sang một kịch bản dễ hơn, rồi quan sát. Doanh thu không tăng cũng không giảm. Giờ thì bạn quay lại với kịch bản bán hàng cũ, đưa vấn đề trở về vạch xuất phát và thử tiếp phương án sau. Bạn nghĩ hẳn phải có vấn đề gì đó trong quá trình đào tạo, bạn thử phương án hai nhân viên lão luyện với một nhân viên mới. Kết quả không đổi, doanh thu không tăng, thậm chí còn sụt giảm thấy rõ. Thú vị đây! Bạn đã tìm ra phương án ảnh hưởng xấu tới doanh thu. Giờ thì bạn bắt tay vào điều tra điểm kỳ lạ này.

Khi quay trở lại phương án một nhân viên hướng dẫn một nhân viên mới, doanh thu tăng lên đôi chút nhưng vẫn thấp hơn mức trung bình trước kia. Thế là bạn thử một ý tưởng điên rồ là loại bỏ hoàn toàn việc đào tạo, thế là doanh thu trở về mức ban đầu. Lạ lùng thật! Giờ bạn biết nguyên nhân chính xác của vấn đề và tiếp tục điều tra sâu hơn. Bạn nhận thấy khi các nhân viên lão luyện làm việc với nhân viên mới, họ sẽ vô tình lơ là phận sự của mình. Khách hàng tiềm năng gọi điện cho những người giỏi giang này và chờ đợi, rồi lại chờ đợi họ phản hồi. Vì thế bạn tổ chức đào tạo nhân viên mới sau giờ làm và cải tiến bằng cách sử dụng công nghệ – ghi âm các cuộc gọi. Giờ thì các nhân viên bán hàng giỏi nhất vẫn có thời gian chốt đơn hàng và xem xét nhật

ký cuộc gọi với nhân viên mới sau giờ làm. Đoán xem điều gì xảy ra? Doanh số tăng như tên lửa.

Đôi khi nhờ bảng điều khiển chỉ số kinh doanh, bạn phát hiện vấn đề thuộc về bộ phận này, nhưng phương án xử lý lại bắt nguồn từ bộ phận khác. Ví dụ, thách thức ở khâu thu tiền là một số người phải được trả tiền trước khi bắt đầu làm việc. Điều đó cũng không sao, nhưng nếu doanh nghiệp gặp vấn đề về nguồn tiền, đó có thực sự là vấn đề thuộc khâu thu tiền không? Khi nhìn vào bảng điều khiển, bạn thấy doanh thu giảm nhưng các chỉ số đầu mỗi khách hàng vẫn ổn định. Vậy điều đó có nghĩa gì? Có thể một số khách hàng tiềm năng thấy yêu cầu trả trước, vậy nên không muốn mua hàng. Giải pháp? Kiểm tra từng phương án một. Thử loại bỏ yêu cầu trả tiền và xem chuyện gì xảy ra? Nếu mọi việc trở lại đúng như bạn kỳ vọng, tức là bạn đã tìm ra nguyên nhân. Nếu tình trạng vẫn không cải thiện – đây là điểm mấu chốt – hãy yêu cầu khách hàng trả tiền trước như cũ, sau đó thử nghiệm giải pháp tiếp theo. Bạn có thể kiểm tra từng giải pháp một cách độc lập cho đến khi tìm được nguyên nhân thực sự.

Khi xoay loạn tất cả các nút trên bảng điều khiển, bạn đang tự mình làm rối mình. Thay đổi đầu tiên có thể đã xử lý được vấn đề, nhưng thay đổi tiếp theo lại phản tác dụng, vậy là mặc dù bạn đã sửa được lỗi nhưng lại vô tình khiến vấn đề trầm trọng hơn. Lại có lúc bạn xoay quá nhiều nút, lỗi sai được sửa, nhưng bạn chịu chết, không biết nút xoay nào đã hóa giải vấn đề. Hoặc có lúc bạn xoay cùng lúc nhiều nút nhưng vấn đề vẫn nằm đó, thành thử bạn không dám chắc liệu có nút xoay nào sửa được lỗi sai không, hoặc có khi đã sửa được rồi mà bạn lại sửa thêm, thành ra càng hỏng, hoặc là... chẳng có cái nào ăn thua. Hãy xoay lần lượt từng nút – bắt đầu với nút xoay liên quan nhất – sau đó xem kết quả. Xoay lại về vị trí ban đầu rồi tiếp tục thử nút tiếp theo và chờ kết quả. Xoay tuần tự các nút cho đến khi bạn tìm ra nguyên nhân, và chỉ khi bạn đã xoay hết thì mới hăng

tính đến chuyện xoay nhiều nút khi vấn đề đòi hỏi phải sửa chữa cùng lúc ở nhiều khâu.

Chìa khóa là tuân thủ quy trình, chỉ vặn từng nút một, từ nút xoay nghi vấn nhất, cho đến khi bạn tìm ra giải pháp cố định. Nếu cứ cố gắng vặn nhiều nút cùng lúc, vậy thì bất kể kết quả ra sao, bạn cũng sẽ không biết nút xoay nào có tác dụng. Dựa trên các kết quả thu được rồi quyết định xem nên vặn tiếp nút nào, trong một số trường hợp, nút vặn tiếp theo thậm chí còn tệ hại hơn nút trước đó.

Việc vặn từng nút nhiều khi tốn thời gian. Vậy câu hỏi rất cần được đặt ra là: “Có khi nào bạn có thể vặn nhiều hơn một nút không?” Khi phân tích một hệ quả cụ thể mà các nút vặn có ảnh hưởng tới kết quả cuối cùng thì câu trả lời thường là không. Bạn buộc phải vặn từng nút. Nhưng nếu công ty của bạn có nhiều mảng hoạt động và các bộ nút xoay độc lập với nhau (tức là mỗi bộ nút lại xử lý một vấn đề) thì bạn có thể vặn nhiều nút cùng lúc. Ví dụ, tôi xác định công ty có một nút cổ chai ở khâu Chuyển đổi cần được xử lý và muốn tìm hiểu xem các khách hàng tiềm năng trong quá khứ tại sao không chuyển đổi. Cùng lúc đó, tôi cũng có nút cổ chai ở khâu Cung cấp, trong đó khách hàng phải chờ để nói chuyện với một chuyên gia cung ứng, cho nên tôi muốn vặn nút xoay ở khâu tổ chức nhóm phụ trách công tác vận chuyển thay vì 1-1. Đó là những nút vặn tách bạch, không ảnh hưởng gì đến nhau và mỗi nút vặn lại cải thiện hệ quả riêng của nó.

Bạn thấy có quá nhiều nút vặn ở đây và bản khoản liệu mình có đủ khả năng nhận biết khi một khâu nào đó trong doanh nghiệp cần được sửa chữa hay không, nhưng bạn sẽ làm được thôi. Bạn làm được.

## **XỬ LÝ NHỮNG VẤN ĐỀ TỐT LÀNH**



Thường thì tôi không xử lý công việc vào lúc 1 giờ sáng, nhưng có một số vấn đề đòi hỏi phải được xử lý ngay lập tức. Khuya hôm ấy, tôi vừa hạ cánh xuống Berlin, Đức để tham gia thuyết trình về phương pháp Profit First, đang nửa tỉnh nửa mê lướt hộp thư thì tôi phát hiện bức thư từ Cyndi Thomason với dòng tiêu đề “Sắp ngộp thở!”, nó khiến tôi không khỏi tò mò. Dòng đầu tiên trong thư của cô ấy khiến tôi tỉnh cả ngủ: “Tôi chết lặng; sự thật là tôi choáng ngợp vì cơ hội này.” Tôi gửi e-mail phản hồi ngay lập tức để đặt lịch cho cuộc gọi khẩn cấp. Hai địa điểm lệch nhau 7 giờ nên tình huống có lợi hơn cho Cyndi một chút, vậy là tôi tham gia cuộc gọi lúc 1 giờ sáng theo múi giờ Berlin.

VOC là một lực đẩy mạnh mẽ. Nó giống thú Thần lực mà Luke Skywalker sử dụng để nâng chiến thuyền X-wing thoát khỏi đầm lầy. Một khi bạn nhận ra rằng mình có thể dời cả quả núi mà không cần phải làm việc, nó có thể khiến bạn cảm hơi choáng váng, hoặc thậm chí là sa sầm mặt mày. Cyndi đã trải qua tình huống này, như trong đoạn cuối bức thư mà cô ấy viết:

“Mike, ý tưởng thị trường ngách và VOC đều rất hiệu quả, nhóm ong thợ của tôi đang phục vụ khách hàng hết tốc lực còn tôi thì vẫn đảm nhiệm công việc marketing thuộc VOC của mình. Vấn đề là tôi không đủ ong thợ, liệu ong chúa còn có thể đi nghỉ không đây? Tôi không biết nên “hãm” mảng marketing hay không, vì giờ có đến hai nhà cung ứng trong khu vực tiếp cận và muốn tôi phụ trách nội dung marketing cho họ.

“Đó là những vấn đề tuyệt vời, nhưng tôi không biết nên xử lý thế nào. Liệu anh có thể cho tôi đường hướng trong trường hợp này không?”

Cyndi vốn là người luôn bình tĩnh trong khủng hoảng. Vậy mà, trong cuộc gọi này, cô ấy căng thẳng thấy rõ. “Tôi không thể đáp ứng hết yêu cầu. Tôi không thể cung cấp được chất lượng dịch vụ uy tín như mong đợi cho các mối khách hàng này.”

Thực hiện tốt VOC chính là cơn thủy triều đẩy thuyền. VOC chính là nền móng cho doanh nghiệp của bạn, nhờ đó, tất cả mọi thứ mới có thể đứng vững. VOC của Bệnh viện Cape Cod là các bác sĩ. Đó là việc ưu tiên và được bảo vệ. Thế chuyện gì xảy ra? Bệnh viện này có tiếng là một trong những địa chỉ cấp cứu mà hễ đến thì bạn được khám ngay lập tức. Nhờ thế, các cửa xả lũ được mở. Các bệnh nhân, giống như em rể của tôi, đã bỏ qua các bệnh viện khác, sẵn sàng đi cả quãng đường dài để đến Bệnh viện Cape Cod.

Cyndi phục vụ các nhà bán lẻ thương mại điện tử. Dòng tiền của họ vô cùng phức tạp. Tiền bay tứ phía và VOC của Cyndi là xử lý tất cả hỗn loạn đó và truyền đạt lại cho khách hàng theo những nội dung đơn giản, dễ hiểu và dễ dàng hơn. Khách hàng thích công ty của cô ấy vì họ có thể thuận lợi giao tiếp và xử lý các vấn đề đặc thù của mình. Một công ty hiểu họ từ trong ra ngoài (sức mạnh của thị trường ngách) và cung cấp chính xác thứ họ cần (sức mạnh của VOC).

Một khi đã làm việc với Cyndi, khách hàng của cô sẽ giới thiệu cho những khách hàng khác. Đây là điều sẽ diễn ra khi bạn phục vụ VOC. Kết quả? Khi cô ấy cam kết với thị trường ngách của mình và tập trung marketing cho thị trường ấy, thì qua thời gian, mỗi ngày cô có thêm một khách mới. Riêng kết quả này đã rất ấn tượng. Sau đó, khi cô ấy cam kết cung cấp với VOC và tất cả những thứ đi kèm, sức nóng còn tăng hơn, cô ấy có thêm một đầu mối mỗi giờ. Cường độ như thế này thì ngay cả người bình tĩnh nhất cũng phải thấy ngộp thở.

Trên điện thoại, Cyndi giải thích chuyện gì đã diễn ra. Nhờ danh tiếng của mình, người tổ chức chương trình hội thảo trực tuyến cho các nhà bán lẻ của Amazon đã mời cô tham gia và chia sẻ về chiến lược quản lý dòng tiền.

“Chỉ trong vòng một giờ sau khi có tin tôi sẽ xuất hiện ở hội thảo, số lượng đầu mối đã nhảy vọt,” Cyndi kể. Một vài nhà bán

lẻ của Amazon đã biết tiếng của Cyndi từ trước thông qua các nhà bán lẻ trực tuyến khác. Khi họ thấy tên của cô trong danh sách diễn giả, họ đã lập tức liên hệ để hỏi thông tin chi tiết về các loại dịch vụ. Trong bối cảnh thông tin truyền miệng nhanh hơn bao giờ hết, dòng đầu mỗi khách hàng lũ lượt chảy về mang đến cho cô hơn 25 khách mới mỗi ngày.

Đến 1 giờ 15 phút sáng, tôi đã hiểu tường tận chi tiết của “vấn đề”. Khi VOC hoạt động hết tốc lực, dòng chảy đầu mỗi khách hàng tràn về. Khâu Thu hút (Attract) hoạt động rất tốt, nhưng dòng chảy giờ lại gặp nút cổ chai ở trước khâu Chuyển đổi (Convert). Cyndi không thể chuyển đổi tất cả các đầu mối này trở thành khách hàng đủ nhanh. Tất cả đều phải chờ đợi. Bình thường với tốc độ một đầu mối mỗi ngày, cô ấy còn có thể xoay sở được, bằng cách nào đó. Nhưng với tốc độ một khách mỗi giờ thì quá sức. Thảm họa cận kề. Danh tiếng hoàn toàn có thể bị hủy hoại.

Thế là, trong vòng 45 phút tiếp theo, chúng tôi cố gắng xử lý nút cổ chai. Có một vài phương án xử lý khả dĩ cho việc chuyển giao đầu mối nhanh chóng hơn. Ví dụ như tuyển thêm nhân viên bán hàng, hoặc tự động hóa chu trình chuyển đổi, sử dụng một video bán hàng. Đối với công ty của Cyndi, chúng tôi không chọn cách nào trong số đó. Cả nhóm nói về tầm nhìn công ty và sau đó quay trở lại xem xét khu vực nút cổ chai.

Cyndi chia sẻ về những khách hàng cô ấy muốn phục vụ và về mục tiêu doanh thu và lợi nhuận hướng tới. Chúng tôi xem xét mục tiêu doanh thu/lợi nhuận trong dài hạn và đặt câu hỏi: “Cần phải làm gì để hiện thực hóa mục tiêu của năm nay?” Điều đó giúp chúng tôi tìm ra mục tiêu doanh thu/lợi nhuận trong kỳ 12 tháng.

Sau đó, tôi hỏi tiếp: “Bao nhiêu khách hàng thì có thể biến mục tiêu thành hiện thực?”. Cyndi cho rằng 100 khách hàng là con số hợp lý – đủ lớn để không khách hàng nào chiếm trên 5% tổng

doanh thu, nhưng cũng đủ nhỏ để Cyndi có thể hiểu tường tận từng người, và nếu cần thiết, cô ấy có thể trao đổi trực tiếp với tất cả khách hàng.

Doanh thu mục tiêu cho mỗi khách hàng là 8.000 đô-la một năm thì mới có thể đạt được kết quả Cyndi mong muốn. Nói cách khác, khi một đầu mối được chuyển đổi thành khách hàng thực mà chỉ mang về doanh thu 3.000 đô-la, ví dụ thế, thì Cyndi sẽ không đạt mức kỳ vọng. Khách hàng đó có thể được hưởng lợi bởi suy cho cùng, họ được làm việc với nhà quản trị sổ sách trực tuyến hàng đầu thế giới, nhưng về phần Cyndi thì không.

Sau khi biết được con số chuyển đổi 8.000 đô-la/năm cho một khách hàng, chúng tôi cùng trao đổi và quyết định soạn một bức e-mail hồi âm cho tất cả đầu mối. Bắt đầu từ 2 giờ sáng hôm ấy, chỉ một giờ sau khi tôi đọc được e-mail khẩn cấp của Cyndi, tất cả những người đã và sẽ đăng ký thông tin dịch vụ sẽ không phải nhận e-mail phản hồi tự động: “Cảm ơn vì bạn đã quan tâm, chúng tôi sẽ sớm xếp lịch gọi lại.” Thay vào đó, tất cả các đầu mối đều nhận được bức thư sau:

*Xin chào [Tên riêng của người gửi],*

*Cảm ơn rất nhiều vì đã quan tâm tới dịch vụ kế toán cũng như chia sẻ thông tin doanh nghiệp và nhu cầu của bạn với chúng tôi.*

*Công ty của chúng tôi là một doanh nghiệp nhỏ. Chủ tịch công ty, Cyndi, cùng chồng (cũng là cộng sự kinh doanh), Dave, phải trực tiếp quản lý từng khách hàng. Để có thể đảm bảo cung cấp dịch vụ tốt nhất, đáp ứng kỳ vọng khách hàng (cũng như kỳ vọng chúng tôi tự đặt ra), công ty buộc phải giới hạn số lượng khách hàng phục vụ. Khách hàng phù hợp là những đơn vị đầu tư xấp xỉ 8.000 đô-la/năm cho dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi trân trọng chia sẻ con số này để bạn có thể quyết định liệu khoản đầu tư này (con số thực tế đầu tư sẽ thay đổi, thấp hơn hoặc cao hơn, khi chúng tôi đánh*

*giá cụ thể nhu cầu doanh nghiệp) có nằm trong dự tính của bạn hay không.*

*Nếu khoản tiền đầu tư dự kiến này nằm trong kế hoạch ngân sách của bạn, xin vui lòng cho chúng tôi biết để có thể thu xếp liên lạc. Chúng tôi rất vui nếu có thể sắp lịch để giới thiệu về dịch vụ của công ty. Xin mời đăng ký thời gian phù hợp nhất với bạn:*

*[Đặt lịch hẹn với Bree]*

*Nếu muốn tìm hiểu phương án với chi phí thấp hơn, bạn có thể cân nhắc tham gia chương trình hội thảo trực tuyến hằng tháng. Tại đây, chúng tôi sẽ cung cấp các dịch vụ tư vấn lợi nhuận và đào tạo quản lý sổ sách tại chỗ. Nếu bạn quan tâm, xin vui lòng cho chúng tôi được biết và chúng tôi sẽ gửi bạn thông tin chi tiết hơn.*

*Một lần nữa cảm ơn vì đã quan tâm tới dịch vụ của chúng tôi và hãy nhớ, luôn đặt lợi nhuận lên trên hết!*

*Bree*

(Bạn có để ý tên người gửi bức thư này là ai không? Bree! Còn nhớ cô ấy không? Cyndi đã xếp cô ấy vào vị trí thích hợp và gọi điện bán hàng là một phần của công việc ấy.)

Nút cổ chai đã được giải tỏa. Chỉ trong vòng một ngày, lượng đầu mối đổ về vẫn như cũ, nhưng các khách hàng đã tự phân loại mình và nhóm của Cyndi chỉ cần dành thời gian cho những mối khách hàng phù hợp. Hoạt động kinh doanh phát triển vững mạnh hơn bao giờ hết.

Cyndi cũng đoán được ngay nút cổ chai tiếp theo nằm ở đâu: khâu Cung cấp. Khách hàng lớn hơn và tốt hơn tiếp tục đổ về và tất cả đều xứng đáng nhận được dịch vụ chất lượng tốt nhất. Vì thế, Cyndi hối hả tái cấu trúc quy trình kinh doanh để đảm bảo cung cấp được dịch vụ ngày càng tốt và tốt hơn nữa – nhờ việc xử lý lần lượt từng khâu.

## **KHI VOC ĐÃ RÕ RÀNG, CÁC CHỈ SỐ SẼ GIẢI PHÓNG BẠN**

Bạn còn nhớ Lisé Kuecker không? Người đã mở các phòng tập nhượng quyền của Anytime Fitness trong thời gian chồng mình tại ngũ. Lisé bắt đầu tập tành kinh doanh từ khi lên lớp hai. Cô ấy tự làm các tập sách tô màu và bán cho bạn học với giá 1 đô-la một tập. Dẫu có máu kinh doanh bẩm sinh thì trước khi khởi nghiệp, Lisé cũng trải qua những chuyện quá quen thuộc. Cô từng ký hợp đồng với một công ty Fortune 100 để phát triển gói tập Pilates và yoga, nhưng sau nhiều giờ làm việc miệt mài và dù kết quả bước đầu cũng khá thành công, cô ấy hiếm khi mang được tờ séc nào về nhà. Sau đó, Lisé quyết định “đánh liều” và đầu tư ba phòng tập từ một thương hiệu nhượng quyền non trẻ tên là Anytime Fitness. Lần này, cô dự định sẽ không đâm đầu làm việc 80 giờ một tuần nữa. Không bao giờ! Sau khi các phòng tập đi vào hoạt động, cô dự tính sẽ làm việc ít nhất có thể.

Lisé mở phòng tập đầu tiên với “cái đuôi” – cậu con trai sáu tháng tuổi – lẻo đẻo sau lưng. Sau đó, cô mở thêm hai phòng tập nữa. Rồi lại thêm hai phòng nữa. Nghe có vẻ “điên rồ” nhưng cô ấy là tay lão luyện trong việc áp dụng Định luật Parkinson mà chúng ta đã trao đổi ở Chương 1. Cô ấy cũng mở thêm một số cơ sở kinh doanh khác trong khi di chuyển khắp nơi theo yêu cầu công việc của chồng. Và vì không cần dành thời gian cho công việc, cô ấy đã khiến công việc làm việc cho mình. Bạn biết đấy, giống như động cơ đồng hồ vậy.

Nếu bạn còn nhớ, tất cả các phòng tập đều ở những bang khác nhau và không cùng bang với nơi cô ở tại thời điểm đó, nhưng ngay cả với thách thức ấy (e hèm, cơ hội chứ, e hèm), mọi hoạt động vẫn rất hiệu quả. Cô ấy có một chiến lược cực kỳ chi tiết để bao quát từng khía cạnh trong hoạt động kinh doanh và hệ thống theo dõi hiệu quả – điều mà tôi sẽ trình bày ngay bây giờ.

Chỉ trong vài năm, năm phòng tập của Lisé đã thu về doanh thu bảy con số – và cô ấy điều hành tất cả các phòng tập tại nhà, làm

việc không quá 5 giờ mỗi tuần. Đến giờ tôi vẫn còn kinh ngạc khi nghe con số ấy! Lisé thường dành khoảng một tháng cho mỗi địa điểm trong thời gian sửa chữa, nhưng một khi phòng tập đi vào hoạt động, cô ấy chỉ dành 5 giờ một tuần để vận hành tất cả. Sau đó, cô ấy bán các phòng tập, giờ Lisé giúp các chủ doanh nghiệp gây dựng sự nghiệp bằng chính phương pháp mà cô ấy đã phát triển và hoàn thiện trong khi vận hành thương hiệu nhượng quyền của mình.

Từ “phấn khích” cũng không thể nào diễn tả hết tâm trạng của tôi lúc nói chuyện với Lisé. Trong lần trò chuyện qua điện thoại, cô ấy lập tức chia sẻ cách thiết lập bảng điều khiển để có thể vận hành doanh nghiệp “tự động”. Lisé đã sử dụng... chờ đã nào... chờ nhé... những hai bảng điều khiển. Bảng điều khiển đầu tiên là bảng số liệu hằng tuần, gồm các dữ liệu do từng nhân viên kinh doanh của các phòng tập ở 5 địa điểm báo cáo. Dù là quản lý chung, quản lý huấn luyện viên cá nhân, hay huấn luyện viên đơn lẻ tự quản lý doanh thu của riêng họ, tất cả đều cập nhật dữ liệu hằng tuần vào cùng một bản báo cáo.

Bảng báo cáo tuần bao gồm một vài chỉ số quan trọng liên quan đến thành viên của phòng tập: tài khoản mới, tài khoản gia hạn, tài khoản hủy và bất cứ dạng tài khoản “đóng băng” tạm thời. Bảng tóm tắt còn theo dõi hoạt động hằng ngày, như là có bao nhiêu ca học được đăng ký, bao nhiêu cuộc gọi tới phòng tập, bao nhiêu khách vắng lai. Cuối cùng, báo cáo sẽ theo dõi tỷ lệ doanh thu cuối ngày của từng địa điểm.

“Đó là một bản báo cáo quan trọng,” Lisé bảo tôi. “Nhưng chỉ mất năm phút là nắm bắt được toàn bộ tình hình bởi nó bao hàm tất cả những chỉ số chính (chính xác là bảy chỉ số) của một phòng tập. Qua đây, tôi có thể nghiên cứu kỹ hơn những chỉ báo về một vấn đề nào đó. Hơn nữa, quản lý khu vực của tôi cũng sẽ xem xét các chỉ số hằng tuần và sau đó, trong cuộc họp vào thứ Hai tuần tiếp theo, cô ấy sẽ báo cáo kết luận của mình.” Vì thế, Lisé không cần phải chăm chăm nhìn vào bảng báo cáo suốt cả

tuần; việc ấy các quản lý khu vực tự lo liệu. Cô chỉ mất vài phút mỗi tuần xem xét bảng báo cáo tổng hợp. Từ các thông số này, cô ấy có thể biết ngay doanh nghiệp cần cải thiện hay không.

“Cuộc họp hằng tuần của tôi diễn ra vào thứ Hai với sáu nhân viên chủ chốt – tôi vẫn tham gia với tư cách là chuyên viên tư vấn cho các phòng tập đã bán. Tôi sẽ lắng nghe đánh giá của họ đối với hoạt động của các phòng tập, sau đó đưa ra lời khuyên hoặc động viên nếu cần. Tùy thuộc vào từng thời điểm trong năm, tôi sẽ tham gia cuộc họp thứ hai, nhưng không bao giờ quá nửa giờ. Tôi chỉ cần xem xét chỉ số. Các con số không bao giờ nói dối,” Lisé giải thích. “Trong cuộc họp, quản lý khu vực sẽ giải thích từng tình huống cụ thể đằng sau các con số. Cô ấy có thể nói: ‘Tôi biết chỉ số kỳ này giảm, nhưng vì chồng của Brittany vừa mới thất nghiệp, nên đây chỉ là chỉ số tạm thời ở thời điểm này.’”

Lisé có thể dễ dàng nhận ra đâu là chỉ số tạm thời, ví dụ như khi một nhân viên bị căng thẳng vì chồng thất nghiệp, hoặc đâu là chỉ số báo hiệu một vấn đề nghiêm trọng hơn cần đề xuất phương án ứng phó kịp thời.

“Mỗi cuối tháng, tôi sẽ nhận được một bản báo cáo chi tiết và đầy đủ hơn. Trên bảng điều khiển đã có những chỉ số chủ chốt, nên tôi sẽ nghiên cứu kỹ tất cả các con số báo cáo,” Lisé giải thích. “Đó là một bản báo cáo vô cùng đơn giản. Hàng đầu tiên là mục tiêu cả năm của một dự án. Hàng tiếp theo là con số của năm ngoái với cùng mục tiêu. Hàng cuối cùng là tình trạng hiện thời so với mục tiêu năm nay. Chúng tôi có thể nói ngay được điểm xuất phát của mình, phương hướng sắp tới, mục tiêu dự tính tháng tới và hiện tại chúng tôi đang làm gì.

“Ví dụ, tôi có thể nhìn vào con số của tháng Bảy năm ngoái, so sánh với chỉ số của tháng Bảy năm nay và xác định xem chúng tôi cần phải làm gì để đảm bảo chỉ số ấy sẽ tiến gần hơn với con số mong muốn,” Lisé tiếp tục. “Khi bạn đặt ra các mục tiêu và dự



án cho doanh nghiệp, rất nhiều thay đổi diễn ra liên tục – đặc biệt là khi nhóm của bạn đang phát triển. Có thể bỗng nhiên một nhân viên xin nghỉ việc, vấn đề gì đó đột nhiên ập xuống. Các con số biến đổi không ngừng và bảng điều khiển cho phép tôi nhìn được bức tranh toàn cảnh.”

Hãy nhớ rằng Lisé chỉ xuất hiện tại các phòng tập trong giai đoạn đầu, nhưng trong quãng thời gian vô cùng quý giá này, cô sẽ làm mọi thứ để đảm bảo tất cả mọi người biết VOC là gì và làm thế nào để thực hiện nó. “Tôi có một tầm nhìn to lớn với những phòng tập này và tôi hiểu mình cần phải truyền đạt nó cho toàn đội,” Lisé nói. Cô cũng đảm bảo rằng mình truyền đạt VOC của phòng tập cho các thành viên hiện tại cũng như mọi người trong cộng đồng. Và, không có gì ngạc nhiên, Lisé tuyển người dựa trên VOC. Một quản lý phòng tập giỏi giang, thạo nghề nhưng là một gã đểu giả thì cũng không có gì hữu dụng. Một quản lý phòng tập sẵn sàng làm tất cả những gì có thể để đảm bảo cung cấp được dịch vụ hoàn hảo cho khách hàng, dù còn rất nhiều lúng túng, vẫn tốt hơn. VOC phải luôn là ưu tiên hàng đầu.

Liệu Lisé có thể vận hành doanh nghiệp của mình – khi làm từ xa – mà chỉ cần dành ra có 5 giờ làm việc mỗi tuần (sau khi các phòng tập đã hoàn thiện và đi vào hoạt động) mà không nắm rõ VOC? Hay không cần đào tạo nhân viên để họ có thể cung cấp dịch vụ dựa trên VOC? Hay không có bảng điều khiển quyền năng, cho phép cô ấy nắm bắt tương tận mọi việc? Chắc chắn là không. Hơn nữa, khát khao ban đầu của Lisé khi xây dựng các phòng tập là giảm tỷ lệ béo phì trong cộng đồng. Đó là điều khiến cô ấy tiếp tục dấn thân và những câu chuyện thành công từ các thành viên chính là điều giúp cô ấy cảm thấy sự nỗ lực của mình xứng đáng, dù đang sống ở một nơi rất xa.

Mới gần đây, bố tôi gặp phải một vấn đề sức khỏe khiến cả gia đình sợ hãi khiếp vía. Khi ông được đẩy vào phòng cấp cứu, các bác sĩ lập tức đặt máy đo một vài chỉ số quan trọng như nhịp tim,

huyết áp và nhiệt độ. Mặc dù chúng không phải tác nhân trực tiếp ảnh hưởng đến bệnh tình của ông, nhưng lại là những chỉ số sức khỏe quan trọng. Vấn đề “nút cổ chai” được biểu hiện thông qua các triệu chứng: mất sức, mất nước, mê man. Chẩn đoán ban đầu được xác định là đột quy hoặc nhiễm trùng đường tiết niệu. Xét nghiệm chuyên sâu sau đó cho thấy ông bị viêm đường tiết niệu và được chỉ định dùng kháng sinh. Các chỉ số từ từ hồi phục, sức khỏe của ông cũng dần khá hơn. Hai tuần sau đó, cả gia đình tổ chức mừng thọ 90 tuổi cho bố tôi, ông cụ chỉ cần một hơi là thổi tắt hết số nến trên bánh sinh nhật. Nếu các chỉ số sức khỏe của ông không trở về bình thường, không ai dám hình dung hậu quả sẽ tồi tệ ra sao.

Với một VOC được xác định rõ ràng và một nhóm tập trung đảm bảo VOC được thực hiện nhất quán, bạn hoàn toàn có thể theo dõi sức khỏe doanh nghiệp dựa trên một bảng điều khiển gồm các chỉ số đơn giản. Bạn buộc phải nắm được mức kỳ vọng thông thường của bốn chỉ số xương sống: Thu hút (đầu mỗi khách hàng), Chuyển đổi (bán hàng), Cung cấp (thực hiện cam kết) và Thu tiền (cam kết của khách hàng). Các con số không nói dối. Nhưng chúng không cho bạn biết toàn bộ vấn đề mà chỉ là ngọn cờ báo hiệu một tình huống cần xử lý hoặc nhân rộng. Khi những ngọn cờ này phát lên, ta cần tổ chức hành động và điều tra. Cuối cùng bạn đã có thể hoàn toàn bước ra khỏi công ty và quản lý bằng các con số nhưng vẫn được tận hưởng niềm vui và cảm giác thỏa mãn khi sự nghiệp kinh doanh phát triển, ngay cả khi bạn chỉ làm việc có vài giờ một tuần.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Ngay bây giờ hãy dành 20 phút để xác định những chỉ số cơ bản mà bạn muốn sử dụng để thiết lập bảng điều khiển của mình. Nhớ thiết kế thật đơn giản; việc theo dõi quá nhiều chỉ số cực kỳ phức tạp. Đặt chuông báo trên điện thoại hoặc đồng hồ đếm ngược đúng 20 phút và bắt đầu xác định những chỉ số xương sống – những chỉ báo cho sức khỏe doanh nghiệp của bạn.

Các chỉ số lý tưởng phải bao gồm chỉ số đánh giá hiệu quả của VOC cũng như giúp bạn xác định được (các) nút cổ chai trong các khâu ACDC. Bạn nghĩ chìa khóa để khơi thông dòng chảy của doanh nghiệp qua các khâu ACDC là gì? Hãy phân loại các chỉ số và đánh giá sự phát triển qua thời gian. Bạn cho rằng khâu nào trong doanh nghiệp sẽ gặp rủi ro nhất khi có vấn đề xảy ra với ACDC? Bạn đang cố gắng cải thiện khía cạnh nào trong doanh nghiệp? Hãy xác định những chỉ số giúp bạn thực hiện được điều này.

Ấy vậy mà bạn vẫn lúng túng, hoặc mong muốn có một chuyên gia giúp bạn thiết kế một doanh nghiệp tự hành? Tôi rất vui khi báo với bạn tin này, cuộc gặp gỡ giữa tôi và Adrienne Dorison đã đơm hoa kết trái: Chúng tôi đã trở thành cộng sự kinh doanh. Cả hai cùng nhau thành lập Run Like Clockwork, một quy trình làm việc hiệu quả được thiết kế để hỗ trợ bạn và đội nhóm vận hành trơn tru ở mọi công đoạn trong doanh nghiệp. Nếu bạn muốn tìm hiểu chi tiết, xin truy cập địa chỉ [RunLikeClockWork.com](http://RunLikeClockWork.com).

## Chương 9

# TRỞ LỤC (VÀ PHẢI LÀM GÌ VỚI ĐIỀU ĐÓ)

**C**huyến diễn thuyết gần đây của tôi ở Australia đã bất ngờ trở thành kỳ nghỉ bốn tuần. Khi ấy, tôi đang viết dở cuốn sách này và đang thử nghiệm chiến lược Đồng hồ tự động cho chính doanh nghiệp của mình. Tôi nghĩ đây là điểm mấu chốt khiến cuốn sách, xét về khía cạnh nào đó, khác biệt so với các tác giả và tư vấn viên khác. Khi nghiên cứu một khái niệm, tôi thường thử nghiệm trên chính doanh nghiệp của mình, thường là xuyên suốt nhiều năm, trước khi bắt đầu viết về nó. Sau đó trong quá trình viết sách, tôi tiếp tục thử nghiệm hệ thống đó tại các doanh nghiệp khác và điều chỉnh lại với doanh nghiệp của mình. Đó là một quá trình lặp đi lặp lại.

Sau khi thưởng thức bữa sáng tự phục vụ, với những món bánh ngọt đẳng cấp tại khách sạn cổ kính nổi tiếng Miss Maud ở Perth, tôi nhấp một ngụm cà phê và mở máy tính xách tay. Tôi đang suy xét sự điều chỉnh cuối cùng cho hệ thống sau khi trò chuyện với Leticia Mooney, một doanh nhân người Australia, hồi đầu tuần. Chỉ cần hoàn thiện nốt nội dung này là tôi đã xong phần khung của cuốn sách và chẳng còn gì để làm nữa. Tôi cân nhắc việc lấy thêm một châu bánh ngọt nữa, nhưng rồi lại nghĩ ăn thêm chỉ tổ tăng lớp ngấn bụng. Sau một hồi xoắn tay xoắn óc, tôi quyết định kiểm tra e-mail. Không có thư mới. Kiểm tra lại lần nữa. Vẫn không có gì. Nếu từng trải qua cảm giác căng thẳng với một hòm thư đầy ắp e-mail mới, bạn phải hiểu nó không là gì so với cảm giác kinh hãi khi nhìn hòm thư rỗng. Vào thời điểm đó, tôi chợt nhận ra một điều: Tôi những tưởng mình cuối cùng cũng vượt qua được rào chắn lớn nhất khi xây dựng

doanh nghiệp tự hành – bản ngã. Nhưng, trời ạ, tôi vẫn chưa hề vượt qua.

Perth cách đầu bên kia thế giới – theo đúng nghĩa đen, tức quê nhà New Jersey của tôi – đúng 12 tiếng. Sự chênh lệch múi giờ giữa hai địa điểm là 12 tiếng, nghĩa là ban ngày của tôi là ban đêm của họ và ngược lại. Nhóm của tôi đang ngủ trong khi tôi làm việc ở Australia. Khi họ tỉnh dậy và bắt đầu một ngày mới ở New Jersey thì tôi đang ngủ và mơ về món tôm nướng. Với cách biệt thời gian cực đại như vậy, nếu nhóm của tôi cần gì, họ cũng không thể lập tức liên hệ hoặc tôi cũng không thể lập tức gọi cho họ.

Sau vài ngày như thế, tôi bắt đầu cảm giác như thể cả thế giới không cần đến mình. Tôi hoàn toàn bị cắt đứt liên lạc. Sự khác biệt giữa tự do và không được cần tới quả là “khó nuốt”. Tôi luôn muốn được tự do và thoát khỏi công việc kinh doanh, nhưng khi không ai gọi, thậm chí không ai hỏi số thẻ tín dụng để trả tiền cho bữa tiệc pizza ở công ty. Thật khó chấp nhận làm sao! Nhóm của tôi không chỉ vận hành kinh doanh suôn sẻ, mà họ thậm chí còn chẳng cần đến tôi. Tôi đã dành nhiều năm để thiết kế một công ty có thể tự vận hành và giờ tôi đã có bằng chứng cho điều đó. Cảm xúc của tôi khi nhận ra mình không được cần đến thì sao? Nó xé toạc linh hồn tôi thành hai mảnh.

Lặng lẽ ngồi một mình, cảm giác ức nghẹn cứ dâng tràn trong cổ họng. Tôi lẻ loi một mình ở Australia, bị giam lỏng sau bức tường bánh Đan Mạch và bánh táo, không ai trong văn phòng gửi lời hỏi han. Ý tôi là, không có lấy một linh hồn cần đến tôi. Dấu hiệu: Hoảng loạn! Nếu tôi có bỏ vào rừng và không bao giờ quay trở lại, liệu có ai nhận ra không?

Vậy tôi phải làm gì? Điều duy nhất con người sẽ làm khi đối diện với tình cảnh “vắng mợ thì chợ vẫn đông” là: Tôi sẽ tái hòa nhập vào công ty của mình. Tôi gửi e-mail với các câu hỏi và yêu cầu. Tôi khiến mình và cả những người khác chộn rộn cả lên. Tôi tự

ném cờ-lê vào một bộ máy đang chạy mượt mà do chính mình tạo ra. Ngay khi nhóm của tôi ở New Jersey tỉnh giấc, họ sẽ trông thấy hàng tá e-mail của tôi, tất cả sẽ khiến cả nhóm chậm lại, bắt đầu vấp vấp khi làm nhiệm vụ và buộc phải hỏi xin ý kiến của tôi. Ngay lập tức lịch làm việc của tôi ở Australia trở nên bận rộn hơn. Sáng tạo, phải không? Nếu bạn nghĩ, dù chỉ trong một giây, rằng đó là một kế hoạch khôn ngoan thì hãy nghĩ đến tôi lúc này. Tôi ngồi đó, với cơ man là đồ ăn thức uống quanh mình, xung quanh là những bà ngoại người Australia (những người hóa ra cũng rất thích lui tới Miss Maud), gào lên trong hộp thư thoại, và kết quả thì sao? Tự gây hại cho chính công ty của mình.

Thẳng thắn nhé: Tôi chưa bao giờ khoe khoang mình là công cụ khôn ngoan nhất trên giá dụng cụ. Một công cụ thì có thể. Được rồi, tôi chắc chắn là một công cụ. Chuyện này không liên quan đến bộ não, mà là cái tôi. Nó hoàn toàn thuộc về bản chất loài người. Bạn cũng có thể có trải nghiệm tương tự trong chính doanh nghiệp của mình hoặc ở những khía cạnh khác trong đời sống. Có thể là khi những đứa con của bạn bước vào đại học – vợ chồng tôi đã từng trải qua cảm giác này. Đột nhiên, ngôi nhà lúc nào cũng rộn rã bỗng trở nên vắng vẻ như kho hàng trống. Thoạt đầu, bạn cảm thấy tuyệt vời vì “đây là ngày đầu tiên trong đời” bạn cảm thấy được giải phóng khi chúng rời nhà. Sau đó, khi giờ ăn tối gần đến và không có đứa nào hét lên: “Tối nay ăn gì, mẹ ơi?” thì cảm giác không còn ai cần mình đột nhiên khiến bạn nghệt thở. Thật là đau đớn xiết bao! Thế là bạn nhấc điện thoại và gọi cho chúng, bắt chúng kể tỉ mỉ về cuộc sống mới hòng trấn an bản thân rằng mình là một người không thể thay thế. Tôi có đến hai đứa con đã vào đại học và một đứa nữa cũng sắp sửa lên đường; bản ngã không chịu nổi khi mất nốt đứa cuối cùng – doanh nghiệp của tôi. Bằng cách tự nhét mình trở lại công ty, tôi đang cố gắng kéo “đứa con trưởng thành” của mình trở về nhà. Điều đó không tốt cho nhóm và cũng không tốt cho chính tôi.

Sự thật là con cái vẫn cần chúng ta kể cả khi đã vào đại học và nhóm của bạn cũng vẫn cần bạn ngay cả khi họ đã có thể tự vận hành doanh nghiệp. Chỉ là họ cần chúng ta theo một cách khác.

Giải quyết cái tôi bị tổn thương chỉ là một trong số những cách mà bạn – và những người khác trong tổ chức – cưỡng lại dòng chảy mà tôi đã trình bày chi tiết trong cuốn sách này. Khi mới bắt đầu áp dụng chiến lược Đồng hồ tự động, bạn có thể trải qua cảm giác chống cự từ đội nhóm, cộng sự, đồng nghiệp, bạn bè, gia đình... và cả chính bạn. Hãy hiểu điều đó. Hãy chuẩn bị cho điều đó. Và trên hết, hãy kiên nhẫn với bản thân và người khác. Thay đổi rất khó khăn. Chúng ta chỉ là những con người bình thường. Và con người vốn nổi danh là những sinh vật phức tạp.

## **CẢM GIÁC TRÁI NGƯỢC VỚI HIỆU QUẢ**

Điều trở trêu nhất là dù gây dựng hệ thống là một việc khó, nó lại không khiến bạn bận rộn. Bạn không cần phải gõ bàn phím suốt ngày, không phải gặp gỡ mọi người hết cả buổi, không phải bận rộn tối mắt tối mũi. Bạn chỉ cần tập trung vào phần việc khó nhất trong tất cả – suy nghĩ.

Suy nghĩ về công việc kinh doanh của bạn – Thiết kế doanh nghiệp – tiêu tốn rất nhiều năng lượng và sự tập trung. Thế nên, do tất cả chúng ta đều là con người, bản năng tự nhiên là khiến bản thân xao lãng khỏi những việc đang làm. Nghe có vẻ điên rồ khi nói lao động nặng lại dễ dàng hơn suy nghĩ sâu, nhưng sự thật đúng là như thế.

Cũng giống như việc có hai lựa chọn: 1) Cố gắng đào một cái hố trong vòng 15 phút, hoặc 2) Cố gắng giải một khối rubic trong vòng 15 phút. Đào hố, mặc dù đòi hỏi rất nhiều sức lực, nhưng đối với nhiều người, nó lại dễ hoàn thành hơn. Vì hầu hết chúng ta đều nhìn thấy kết quả nên rất nhiều người lựa chọn việc ấy. Hoặc là cố thử xoay rubic trong vòng mấy phút và phát điên vì cái ô @#\$! màu vàng vẫn nằm ở mặt @#\$!. Thế là chúng ta ném

bay cục rubic và chạy ra giữa trời mưa mà đào hố. Suy nghĩ tốn rất nhiều năng lượng, rất nhiều kiên nhẫn và rất nhiều tập trung.

Hơn nữa, khi “suy nghĩ” và “không làm gì”, chúng ta cảm giác mình không mang lại lợi ích gì cho doanh nghiệp, bởi suy nghĩ không đem tới những kết quả tức thời. Chúng ta muốn có được sự thỏa mãn tức thì khi gạch bỏ việc phải làm trong danh sách, lấp đầy một hạn ngạch, cung cấp một dịch vụ, hoàn thành một mục tiêu.

Sự thực là, khi suy nghĩ, chúng ta vẫn hoàn thành công việc hẳn hoi. Người ta thậm chí còn đúc hẳn tượng cho người suy nghĩ – bạn biết đấy, bức The Thinker (Người Suy Tưởng) – bởi họ hiểu rằng mục tiêu không phải là làm việc, mà thay vào đó, suy nghĩ cách làm thế nào để hoàn thành. Hoàn thành rất mấy thứ của khỉ không phải mục tiêu. Mục tiêu là phải làm cho công ty hoàn thành được đồng việc của khỉ ấy. Thay vì tự tay làm việc, bạn cần phải suy nghĩ về công việc và những người có thể giao phó.

Đừng tự lừa mình với niềm tin rằng chỉ vì bạn đang ngồi đó, tay chống cằm – lơ đãng – nghĩa là không làm việc. Quái gì, ai chả biết những ý tưởng tuyệt vời nhất thường ập đến khi đang tắm! Tại sao lại thế? Bởi khi ấy bạn không làm gì cả – không viết e-mail, không điện thoại, không gì hết. Bạn đang làm việc quan trọng nhất: suy nghĩ. Giờ thì bất cứ khi nào phải đi công tác, tôi đều tìm đến phòng tắm hơi vì chúng giống như phòng tắm, nhưng “thú vị” hơn (tôi không thể làm bất cứ việc gì trong đó... bao gồm cả nhúc nhích). Tôi cứ ngồi im và suy nghĩ, hẳn nhiên rồi, tôi hoàn thành những việc quan trọng nhất khi ngồi trong đó.

Bạn muốn biết cách thiết kế một doanh nghiệp tự hành không? Hãy tự hỏi bản thân câu hỏi lớn khó nhất và để mặc đầu óc du đãng. Hãy nhớ, chỉ vì bạn đang ngồi ngẩn ngơ không có nghĩa là bạn không làm việc.



## TRỞ LỰC TỪ CÁC CỘNG SỰ

Biết bao nhiêu lần cộng sự kinh doanh của tôi nói: “Cậu làm việc chưa đủ cho doanh nghiệp. Chúng ta cần cậu đóng góp nhiều hơn.” Tôi hiểu tại sao Ron nghĩ như thế. Anh ấy vẫn bị ám ảnh với tư duy “làm mọi thứ”. Mọi thứ rất quan trọng. Mọi thứ mang tính quyết định. Mọi thứ đều cấp bách. Ron thường nói: “Cậu từng chạy như cò lông công khắp nơi. Tôi chưa bao giờ thấy người nào chăm chỉ như thế. Giờ thì chả thấy bóng dáng cậu đâu.” Như cả tôi và bạn đều biết, điều này xuất phát từ việc tôi chuyển từ giai đoạn Thực hiện sang giai đoạn Thiết kế, nhưng đối với người ngoài – thậm chí cả cộng sự – dường như bạn đang bỏ bê công việc kinh doanh.

Ron là một người vô cùng tốt bụng. Tôi ngưỡng mộ anh ấy và tôi biết anh ấy quan tâm tới công việc kinh doanh, khách hàng và sứ mệnh xóa đói giảm nghèo cho các chủ doanh nghiệp ra sao. Anh ấy làm mọi thứ bằng cả trái tim và muốn tất cả mọi người đều có những trải nghiệm tuyệt vời. Tôi tin tưởng anh ấy hơn bất cứ ai.

Khi bắt đầu gây dựng Profit First Professionals (PFP), chúng tôi dành một trong các cuộc họp hằng quý để giải thích cho tất cả nhân viên VOC là gì và làm cách nào để họ hỗ trợ tôi trong quá trình thực hiện. Tôi giải thích rằng Profit First là một khái niệm mình tạo ra tám năm trước, trước cả khi doanh nghiệp này ra đời, rồi từng bước mở rộng nó từ một bài báo tôi viết cho tờ Wall Street Journal. Đó là thời kỳ tôi phải không ngừng cải thiện các khái niệm để biến nó thành hiện thực, còn công việc hiện giờ là đưa ra các quyết sách chiến lược, lên kế hoạch cho các bước tiến lớn, lan tỏa thông tin và đi tìm những người lan tỏa thông tin cùng mình. Khi bắt đầu với PFP, tôi phải tự mình làm tất cả. Suy cho cùng, lúc ấy chỉ có tôi và Ron và cả hai chúng tôi đều cần phải tự mình Thực hiện. Giờ thì tôi cần đảm nhiệm vai trò Thiết kế.

Ron cùng tôi có một cuộc gặp riêng, tôi đề nghị anh ấy giúp mình giảm bớt gánh nặng công việc thường ngày và anh ấy không vui với điều đó. Chúng tôi đã có một cuộc trò chuyện rất gay gắt và căng thẳng, trong đó anh ấy cho rằng tôi nên dành nhiều thời gian để làm việc trong doanh nghiệp, đồng thời giảm bớt thời gian viết lách cùng diễn thuyết. Như tôi đã nói trước đó, VOC của chúng tôi là lan tỏa thông điệp “xóa đói giảm nghèo” cho các chủ doanh nghiệp, vì thế điều anh ấy đề nghị không giúp chúng tôi phát triển kinh doanh, thực chất còn thu hẹp nó. Nhưng với Ron, người bận rộn suốt cả ngày, kế hoạch của tôi dường như trái với lẽ thường.

Sự phản đối của anh với những nỗ lực khiến PFP hoạt động mà không cần tôi (cũng như cả anh ấy) đã dẫn tới việc chúng tôi sẽ thuê một nhân viên mới, Billie Anne. Cô ấy là chuyên gia về công nghệ, một điều khiến tôi rất kinh ngạc, bởi cho đến thời điểm ấy, tôi là người duy nhất trong công ty có đủ bộ kỹ năng phù hợp. Với nhiều kinh nghiệm hơn trong mảng này so với năm nhân viên toàn thời gian trong văn phòng cộng lại, tôi rõ ràng là lựa chọn số một để phát triển ứng dụng của công ty. Nhưng vì quá tập trung vào việc phục vụ VOC và chưa loại bỏ vai trò của bản thân ra khỏi những dự án khác, tôi chỉ có thể thắng hoặc nhảy vào thực hiện dự án phát triển ứng dụng.

Vào thời điểm ấy, chúng tôi đang phát triển một phần mềm thiết yếu đối với các thành viên PFP. Tôi đã đảm nhiệm vị trí trưởng nhóm dự án được năm tháng nhưng mới tiến đến đoạn tạo ra được phần mềm có một số tính năng. Nó vẫn chưa đến được giai đoạn khiến các thành viên trong nhóm muốn làm việc với nó. Bằng chứng là ngay cả khi đã ra mắt phần mềm, mọi người vẫn chọn sử dụng bảng biểu và giấy tờ thay vì phần mềm ấy.

Tôi gặp Ron để cập nhật tình hình dự án và nói: “Tôi muốn giao việc này cho Billie Anne. Cô ấy có thể làm được.”

Ron cương quyết yêu cầu tôi phải ở lại. Anh ấy bảo: “Mike, khi đã nhận việc, trách nhiệm của cậu là làm đến cùng. Cậu phải cố gắng hơn thôi. Cố hơn nữa.”

Những gì Ron nói không sai; nó phù hợp với trải nghiệm của anh ấy, nhưng trải nghiệm ấy không phù hợp với quản lý hiệu quả; thay vào đó, nó phù hợp với cách tiếp cận dùng sức ép để “trở nên hiệu quả”. Tôi đổ lỗi này cho môn bóng vợt.

Thời trung học, Ron và tôi đều tham gia đội bóng vợt của trường. Hồi ấy Ron là cầu thủ giỏi hơn tôi (giờ cũng vẫn thế, tôi mới phát hiện ra điều này khi thua “sấp mặt” trong trận cầu gân dây của hội cựu sinh viên). Mỗi người trong đội đều phải đóng góp một phần công sức, một số người gánh vác nhiều hơn. Ron biết nguyên tắc vàng của môn bóng vợt hơn ai hết: Bất cứ khi nào cầu thủ bị xuống sức hoặc xuống phong độ thì đội trưởng phải gồng mình “cân team”. Bạn đừng mong làm ít đi, phải gồng lên và làm nhiều hơn, nhiều hơn và nhiều hơn nữa. Tất nhiên, bóng vợt là trò chơi tốc độ. Toàn bộ trận đấu chỉ diễn ra vồn vện có một giờ. Kinh doanh lại là một cuộc chạy đua đường dài, toàn bộ “cuộc chơi” có thể kéo dài nhiều năm, thập kỷ, thậm chí cả đời người.

“Ron à, chúng ta không phải cầu thủ bóng vợt,” tôi bảo anh. “Chúng ta thuộc đội chủ doanh nghiệp. Chúng ta phải hành động như những người làm chủ và vì vẫn chưa thể thuê huấn luyện viên, nên cậu phải đảm nhiệm vai trò ấy trong khi tổ phục vụ VOC. Chúng ta cần huấn luyện đội ngũ, nhân viên và đưa họ chiến lược chiến thắng. Chúng ta đã đứng ngoài sân đấu rồi.”

Tôi nghĩ anh ấy nghe hiểu những điều tôi nói, nhưng không để chúng vào đầu. Cuộc họp kết thúc không mấy êm đẹp. Thế là, vì tôn trọng Ron, tôi vẫn ở lại làm trưởng nhóm dự án công nghệ. Nhưng với sự đồng ý của Ron, tôi đã thử nghiệm ý định của mình. Tôi sắp xếp Billie Anne hỗ trợ mình trong một phần nhỏ của dự án, đương nhiên là cô ấy hạ gục nhiệm vụ trong nháy

mắt. Thế rồi tôi quay trở lại nói chuyện với Ron, trình bày phần việc Bille Anne đã hoàn thành và cho anh ấy xem kết quả.

Ron nói: “Úi chà! Cô ấy nhanh nhẹn quá nhỉ. Thử làm tiếp xem nào,” và anh ấy đồng ý để Billie Anne đảm nhiệm ngày càng nhiều nhiệm vụ hơn. Giờ thì cô ấy đã là trưởng nhóm dự án. Trong vòng ba tuần, bằng kết quả làm việc xuất sắc của Billie Anne, tôi đã thuyết phục Ron rằng mọi việc sẽ tốt hơn nếu tôi rời khỏi dự án. Ron thông minh và ham học hỏi, nhưng cũng như bạn và tôi, anh ấy cảm thấy thoải mái hơn với những gì quen thuộc. Anh ấy nỗ lực trên sân bóng vượt hơn bất kỳ ai, bao gồm cả tôi. Anh ấy nỗ lực hơn trong công việc, hơn bất cứ đồng nghiệp nào, nhờ thế anh ấy thành công. Nhưng giờ anh ấy buộc phải bước ra khỏi vùng an toàn và ủng hộ các công việc có tính chỉ đạo. Đôi khi sự cưỡng lại lớn nhất, nếu không xuất phát từ chính bạn thì sẽ là từ cộng sự hoặc ban lãnh đạo. Họ là con người và cần được định hướng khi có thay đổi. Tiến từng bước hướng tới đẩy mạnh hiệu suất tổ chức và chứng minh thông qua kết quả các thử nghiệm, để khiến tất cả mọi người trong ban lãnh đạo thoát khỏi việc Thực hiện và dần tiến về phía Thiết kế.

Bây giờ, khi không còn phụ trách dự án phần mềm nữa, tôi có thêm thời gian để gặp gỡ các đối tác quốc tế và đàm phán hợp đồng cho PFP. Dưới sự lãnh đạo của Femke Hogema, chúng tôi mở một trụ sở mới ở Hà Lan và thuê 30 nhân viên. Sau đó, chúng tôi mở thêm một trụ sở nữa ở Australia dưới sự quản lý Laura Elkaslassy, cô ấy đã chứng minh mình có thể phục vụ cộng đồng (và phát triển tổ chức) theo những cách tuyệt diệu. Tiếp theo sẽ là Mexico, Nhật Bản, hoặc một nơi nào khác. Tất cả đều làm việc, nhưng VOC luôn ở vị trí ưu tiên.

Bạn sẽ gặp khó khăn bởi chính cộng sự, những người vẫn quen chơi ở vị trí đội trưởng – chứ không phải huấn luyện viên hay người làm chủ. Không phải là vì họ sai lầm hay không chịu thay đổi mà vì họ vẫn đang làm theo cung cách cũ. Hãy làm việc với

cộng sự của bạn. Lùi một bước để tiến hai bước, cứ thế lặp lại, cho đến khi họ nhận ra lợi ích của một tổ chức hiệu quả.

Tôi bay tới Chicago để gặp gỡ người bạn lâu năm của mình, Rich Manders. Công ty của anh ấy, Freescale Coaching hiện cực kỳ thành công trong lĩnh vực nâng cao hiệu suất, tăng trưởng và lợi nhuận cho các công ty sẵn sàng chi 10.000 đô-la trả trước để nhận được sự huấn luyện của anh ấy trong vòng một năm hoặc lâu hơn.

Trên đường tản bộ dọc Đại lộ Michigan, tôi đã hỏi Rich: “Sau tất cả những thành công đã đạt được trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển, điều gì anh cho là trở ngại phổ biến nhất và lớn nhất mà các doanh nghiệp phải vượt qua?” Tôi cứ nghĩ anh ấy sẽ nói điều gì đó về tài chính, tiếp thị và/hoặc hỗn hợp sản phẩm.

Rich nhìn tôi và nói: “Dễ thôi, thiếu hụt sự giao tiếp và thấu hiểu giữa các thành viên trong nhóm quản trị. Luôn là vấn đề này.”

Động cơ đồng hồ không phải là một hệ thống dành cho bạn. Nó là hệ thống dành cho toàn bộ công ty. Tất cả mọi người đều cần phải biết về nó. Tất cả đều phải cùng đồng sức đồng lòng. Tất cả mọi người đều cần chung tay dịch chuyển con thuyền lãnh đạo từ Thực hiện sang Thiết kế.

## **TRỞ LỰC TỪ TẤT CẢ MỌI NGƯỜI**

Khi bạn dần dịch chuyển sang vai trò Thiết kế và chuyển đổi doanh nghiệp theo hướng Hỗn hợp 4D Tối ưu, khả năng lớn là bạn sẽ phải chịu trở lực từ những người khác – nhân viên, nhà cung ứng, các cổ đông (nếu có), và thậm chí là cả khách hàng của bạn. Trở lực từ những nhóm người này dễ xử lý hơn trở lực từ phía các cộng sự, bởi suy cho cùng, bạn là người cầm trịch, chứ không phải chia sẻ quyền lực như với những người đồng cấp.

Gặp trở lực không có nghĩa là bạn đang đi chệch hướng, cũng không có nghĩa là bạn bỏ ngoài tai những mâu thuẫn nảy sinh. Hãy chấp nhận chuyện gặp phải trở lực và bày sẵn chiến lược để đối phó với nó. Điều này sẽ giúp bạn xử lý vấn đề. Suy cho cùng, trở lực xuất phát từ nỗi sợ hãi và bất an. Một cuộc đối thoại rõ ràng, cũng như điều chỉnh kỳ vọng, lắng nghe các bản khoản cùng trấn an là những cách mà về lâu dài sẽ làm dịu cảm xúc tiêu cực này.

Một số người cực kỳ ủng hộ các giá trị truyền thống, di sản và văn hóa công ty. Hãy lắng nghe phản hồi của họ để giúp bạn chuyển đổi thành một doanh nghiệp tự hành thật nhẹ nhàng và thành công. Nói thật ra, bạn không thể lường trước tất cả lỗi sai hay bước ngoặt, khi đó chính những nhân viên sẽ là người giúp bạn phát hiện vấn đề.

Hồi Ruth Soukup của công ty Living Well Spending Less mới làm việc với Adrienne Dorison để khởi động động cơ đồng hồ cho doanh nghiệp, cô ấy xác định VOC của công ty là thiết kế sản phẩm. Họ tạo ra những sản phẩm giúp phụ nữ đơn giản hóa cuộc sống và công việc kinh doanh của công ty phụ thuộc vào việc cải tiến những sản phẩm này ra sao và tạo ra những sản phẩm mới tuyệt vời như thế nào.

Ruth nắm vị trí chủ chốt trong phục vụ VOC. Cô ấy là tác giả cuốn sách bán chạy trên New York Times có tên là Living Well, Spending Less (tạm dịch: Sống tốt tiêu ít) và đồng thời là người xây dựng kế hoạch và thiết kế sản phẩm. Không có gì ngạc nhiên khi Ruth có quá nhiều “tròng” trên cổ và cô ấy thực sự cần san sẻ bớt gánh nặng công việc cho nhân viên của mình. Cô ấy và Adrienne đã đặt ra mục tiêu giải phóng ba ngày mỗi tuần để Ruth có thời gian tập trung vào thiết kế và mở rộng tầm nhìn của công ty. Không lâu sau, cô ấy phát hiện nếu muốn đạt được điều ấy cùng nhiều mục tiêu khác thì sẽ phải tuyển thêm nhân viên. Ruth tuyển một giám đốc marketing và một giám đốc sáng

tạo, nhờ đó giải phóng khối lượng lớn công việc mà cô đang gánh.

Như Ruth bảo với Adrienne: “Việc dành cho tôi ba ngày ‘tập trung’ đã trở thành sức ép buộc tất cả phòng ban phải điều chỉnh để hỗ trợ mục tiêu ấy. Họ sẽ kiểm soát số lần tôi đạt được mục tiêu ấy, coi đây như một chỉ số đo lường. Chúng tôi vẫn chưa đạt được điều đó, nhưng vẫn đang từng bước tiến tới. Tất cả mọi người làm việc rất nhịp nhàng và đứng ra nhận trách nhiệm khi việc đến tay.”

Ruth tiếp tục giải thích rằng, lần đầu tiên trong lịch sử, cô ấy không bị căng thẳng quá độ khi tung ra một sản phẩm chủ chốt. Kể từ khi áp dụng hệ thống Đồng hồ tự động cho doanh nghiệp, cô không có lấy một nhân viên nghỉ việc.

Ruth cũng đề cập tới cách mà nhóm của mình xử lý mâu thuẫn và sử dụng hệ thống để ghi nhận bản khoản và tìm kiếm giải pháp. Ví dụ, cho đến tận thời điểm đó, Ruth vẫn là người duy nhất tập trung vào doanh thu và dòng tiền. Cô gặp phải một số trở lực khi đòi hỏi nhóm của mình phải đạt được mục tiêu doanh thu cụ thể. Không phải là vì họ không muốn tập trung vào doanh thu, mà vì đó là thước đo mới để đánh giá vai trò của họ trong công ty.

“Không gì có thể diễn tả cảm giác tuyệt vời ấy,” Ruth nói thêm. “Khi mới bắt đầu quá trình này, doanh thu quý IV của chúng tôi rất tồi tệ. Chúng tôi đã bổ sung rất nhiều người nhưng tình hình hai tháng tiếp theo vẫn không có gì tiến triển. Một nhóm đến gặp tôi để trấn an rằng mọi thứ đang đi đúng hướng và hãy tin rằng họ có thể xử lý được tình hình. Họ đã lấy hết can đảm, tạo ra sản phẩm mới trong vòng bốn ngày và đạt được thành công vang dội.”

Khi cả nhóm hỗ trợ mục tiêu, tuân theo giải pháp và hướng tới kết quả cụ thể như Ruth đặt ra, công ty đã đạt được doanh thu

quý kỷ lục. Ruth nói: “Càng nhìn vào những nỗ lực của họ, tôi càng sẵn lòng tin tưởng. Tôi thấy thật biết ơn vì họ đã chiến đấu cho điều mà mình tin tưởng, cho lợi nhuận và cho tôi, bởi họ biết đó là điều quan trọng.”

Khi doanh nghiệp bắt đầu vận hành trơn tru, bạn sẽ bắt gặp trở lực từ những đối tượng thường thấy nhất – nhân viên và các cộng sự – và từ những người mà bạn không hề nghĩ đến. Gia đình thì đặt dấu hỏi về sự tự do này và bày tỏ lo ngại về nguy cơ dòng tiền xảy ra vấn đề. Các đồng nghiệp tự hỏi tại sao bạn lại từ bỏ chiếc huy chương nghiệp vụ, đồng thời gây khó khăn cho bạn trong quá trình áp dụng cách vận hành mới. Bất kể ai là người phản đối cách bạn vận hành doanh nghiệp, hãy nhớ rằng họ, cũng giống bạn, đều là con người. Rồi họ sẽ hiểu. Và bạn cũng thế. Như người ta thường nói: Không thử sao biết – khi một doanh nghiệp có lợi nhuận chạy trơn tru như động cơ đồng hồ, tất cả sẽ hiểu.

## **ĐỒNG HỒ TỰ ĐỘNG THỰC HÀNH**

Hãy bắt đầu với các cuộc đối thoại thẳng thắn về tầm nhìn và kế hoạch của bạn với doanh nghiệp. Nói chuyện và lắng nghe cộng sự, đồng nghiệp, nhà cung ứng, khách hàng và gia đình của bạn. Những cuộc đối thoại cởi mở và liên tục sẽ bôi trơn bánh răng trong quá trình chuyển đổi thành doanh nghiệp tự hành. Hoặc, tốt hơn cả, thay vì cắt ngang những người xung quanh, hãy hành động bằng cách đưa nó vào lịch làm việc của bạn và của họ.



## Chương 10

# KỶ NGHỈ BỐN TUẦN

“**H**ai năm nữa kể từ bây giờ, tớ và cả nhà sẽ chuyển đến sống ở Ý. Chúng tớ sẽ ngồi trên ban công uống cocktail limoncello và ngắm nhìn Rome.”

Khi Gred Redington đưa ra tuyên bố đó với nhóm bạn bè trong ngành cố vấn doanh nghiệp tại một buổi họp mặt, tất cả đều sững sốt. Đó không phải là tin mà chúng tôi nghĩ là mình sẽ được nghe. Khi một người trong số chúng tôi hỏi: “Dạo này có gì hay không?” thì câu trả lời thường thấy sẽ rơi vào một trong ba trường hợp: “Không, chả có gì mới,” “Mọi việc ổn cả,” hoặc là “Tự nhiên tớ thấy đau đau chỗ này [điền vào chỗ trống].” Nhưng Ý ư? Hở? Chuyện quái quỷ gì vậy?

Đầu tiên, chúng tôi cứ tưởng Greg nói đùa, kiểu chỉ nói cho sướng miệng. Nhưng khi nhận ra cậu ấy nghiêm túc, tất cả chúng tôi đều choáng váng.

“Greg, cậu vừa bảo là Ý á? Ý? Đất nước hình chiếc ủng ấy hả? Hay là cậu đang nói về khu dân cư Ý thu nhỏ mới xây dựng trong thành phố cậu ở?” tôi hỏi, vẫn còn mông lung về ý tưởng bạn mình sẽ rời bỏ khu đô thị sầm uất của New Jersey để chuyển hẳn đến một đất nước xa lạ. Hoặc ít nhất là đủ lâu đến mức cậu ấy có thể tuyên bố Rome là quê hương mới và đền Pantheon là điểm dừng chân yêu thích mới cho một ly cà phê sáng.

Greg là nhà sáng lập của Công ty TNHH Thiết kế và Xây dựng REDCOM, một doanh nghiệp quản lý công trình xây dựng thương mại ở New York và New Jersey. Cậu ấy đã phát triển đơn vị kinh doanh của mình trở thành một công ty cỡ vừa, với mức

doanh thu 25 triệu đô-la mỗi năm. Cậu ấy yêu công việc khủng khiếp, nhưng doanh nghiệp vẫn đang còn phụ thuộc vào một mình cậu. Greg muốn trải nghiệm nhiều hơn trong cuộc sống và muốn có thêm thời gian trong cuộc đời. Cậu ấy muốn được giải thoát khỏi trọng trách phục vụ VOC.

Tài năng của Greg là sự tỉ mỉ. Bạn có thể nhận ra điều ấy trong cách ăn mặc, nhà cửa, thậm chí cả cách nói chuyện. Mọi thứ đối với cậu ấy đều phải cụ thể, chính xác từng li từng tí. REDCOM xây dựng danh tiếng của mình chính nhờ sự tỉ mỉ ấy. Trong một ngành công nghiệp nơi các sai sót trong xây dựng và việc thay đổi thiết kế là chuyện cơm bữa, các dự án REDCOM thường chuẩn chỉ từ đầu chí cuối. Họ xây dựng những cấu trúc tuyệt vời, chính xác đến hoàn hảo... bạn biết đấy, giống như đền Pantheon, nhưng ở New Jersey. Nhưng cho đến tận thời điểm này, Greg vẫn là người phục vụ VOC. Bước cuối cùng trong bản thiết kế doanh nghiệp tự hành là cậu ấy buộc phải dứt khỏi VOC. Và cậu ấy muốn làm điều đó một cách hoành tráng, bằng cách theo đuổi một giấc mơ táo bạo.

Khi nhóm bạn hữu chúng tôi hỏi dồn Greg kỹ hơn, cậu ấy giải thích rằng từ lâu đã muốn chuyển đến Rome và sống tại đây một năm. Để làm được điều đó, cậu ấy quyết tâm thực hiện cho được giai đoạn cuối của việc tạo dựng doanh nghiệp tự hành: loại bỏ bản thân ra khỏi doanh nghiệp vào thời điểm thích hợp để nó có thể tự đứng trên đôi chân của mình. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Greg trở về từ Ý sau hai năm và doanh nghiệp của cậu ấy đã mở rộng quy mô gấp đôi, mang về doanh thu 50 triệu đô-la mỗi năm, với số nhân viên cũng tăng gấp đôi.

Đó chính là điều mà tôi hướng đến, cũng là điều tôi kêu gọi bạn cũng hướng đến. Không phải con số, mà là sự tự do khi bạn có thể rời bỏ doanh nghiệp và để nó tự tiến lên phía trước. Bạn đã làm rất nhiều việc giá trị để hướng về phía đó. Bạn cũng đã trải qua quá trình bảy bước và hy vọng bạn đã nhìn thấy sự tiến bộ trong hiệu suất tổ chức. Khỉ thật, chỉ bằng đọc cuốn sách này,

bạn đã đi đã xa hơn phần lớn các chủ doanh nghiệp khác. Đã đến lúc lên kế hoạch cho kỳ nghỉ bốn tuần.

Bạn có thể làm được. Tôi hứa với bạn, bạn có thể. Chắc chắn sẽ có một vài người nghĩ rằng bạn giỡn chơi khi kể họ nghe kế hoạch của mình. Bạn có thể gặp trở lực từ phía bạn bè, những người ghen tị với bạn bởi, dù bất cứ lý do gì, họ cũng không tài nào có nổi kỳ nghỉ kéo dài bốn tuần như thế. Bạn có thể sẽ bị gia đình ngăn cản bởi những lo lắng về mặt tiền bạc. Và bạn có thể – à không, gạch đi, bạn chắc chắn gặp cản trở từ phía đồng nghiệp, những người không tin rằng một kỳ nghỉ dài đến bốn tuần là điều khả thi hoặc phần thưởng xứng đáng với các chủ doanh nghiệp. Không sao cả. Theo kinh nghiệm của tôi, trở lực từ những người xung quanh thường là dấu hiệu cho thấy bạn đang thách thức những gì được lập trình sẵn cùng lối tư duy vốn nhận định mọi việc phải diễn ra theo đúng cách ban đầu. Tất nhiên, có thể bạn cần giải tỏa nỗi lo cho gia đình về mặt tiền bạc để họ có thể tận hưởng kỳ nghỉ cùng bạn (e hèm, đọc Dòng tiền gắn liền lợi nhuận, e hèm, e hèm), còn lại thì hãy phớt lờ tất cả. Bạn đã gây dựng hệ thống và giờ bạn sẽ gặt hái được thành quả.

Ngay cả khi tất cả những gì bạn làm với bốn tuần nghỉ dưỡng chỉ là ngồi trong vườn và ngắm lũ sóc tạt qua nhà chơi, bạn và cả doanh nghiệp vẫn nên thực hiện. Sau cùng, nếu doanh nghiệp có thể tự vận hành – thậm chí là tăng trưởng – mà không cần bạn, vậy khi quay trở lại, việc điều hành doanh nghiệp sẽ còn dễ dàng như thế nào? (Đáp án: Cực kỳ vô cùng dễ dàng).

Bạn cũng không cần phải dừng lại chuyến hành trình của mình. Greg cũng không. Sau hai năm sống ở Rome, thật không dễ dàng gì cho Greg khi phải rời Ý. Vì thế khi quay trở lại công ty, cậu ấy đảm bảo mang theo một ít gì đó của nước Ý bên mình. Không, không phải món limoncello. Greg mang về một chiếc Fiat Cinquecento. Chiếc xe mini quý phái đậu ngay trong “gara” văn phòng để trưng bày và dành cho những chuyến đi ngắn ngày.

Vào ngày mùa xuân ấm áp nào đó, Greg sẽ lấy chiếc xe ra đi dạo một vòng. Không phải vòng quanh thành phố, tất nhiên rồi, mà đi quanh khu dân cư Ý thu nhỏ.

Thế còn công việc ở công ty thì sao? Liệu Greg có vui vẻ khi quay trở lại phục vụ VOC không? Thực tế là có. Đó chính là sức mạnh của chiến lược Đồng hồ tự động. Bạn không bị buộc phải rời công ty; bạn được tự do rời đi. Điều đó có nghĩa là bạn có thể thoải mái làm những gì trái tim mách bảo. Greg vui vẻ khi lãnh đạo các dự án xây dựng chi tiết. Trở lại từ giấc mơ được một lần sống ở Ý, cậu ấy chỉ làm những phần việc mà mình muốn. Greg đã trở thành một nhân tố đặc biệt trong công ty. Cậu ấy không còn thuộc biệt đội “phản ứng nhanh” chuyên sửa lỗi nữa. Công ty đã tự vận hành mượt mà và cậu ấy được tự do làm những gì mình giỏi nhất và yêu thích nhất. Kết quả thu về thì còn trên cả tuyệt vời.

## **TẠI SAO LÀ KỲ NGHỈ BỐN TUẦN?**

Hầu hết các doanh nghiệp đều trải qua một chu kỳ kinh doanh trong bốn tuần. Điều đó có nghĩa hầu hết doanh nghiệp trong giai đoạn đó đều có hoạt động liên quan đến cả bốn giai đoạn ACDC: Thu hút (Attract), Chuyển đổi (Convert), Cung cấp (Deliver), Thu tiền (Collect). Xem xét hoạt động của doanh nghiệp trong tháng vừa qua, bạn có những nỗ lực thu hút khách hàng. Có thể bạn được một khách hàng khác giới thiệu, hoặc do chạy quảng cáo, hoặc do bạn thuyết trình ở một hội thảo, hoặc do gửi e-mail tiếp thị, hoặc có khách hàng ghé thăm trang web, hoặc là tổng hợp của tất cả các hoạt động trên. Đồng thời có thể trong vòng bốn tuần qua, doanh nghiệp của bạn đã cố gắng chuyển đổi một khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng mới. Có thể bạn đã thực hiện các cuộc gọi bán hàng, hoặc trang web có nút “mua ngay” hay một chiến dịch quảng cáo qua e-mail. Nói ngắn gọn, bạn đã cố gắng (và hy vọng có thể) thuyết phục ai đó mua hàng. Trong vòng bốn tuần qua, rất có thể bạn đã làm việc với khách hàng trong một dự án, hoặc tạo ra một

sản phẩm, hoặc xuất hàng đi; bạn đã cố gắng cung cấp một phần hoặc toàn bộ sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng. Và cũng trong bốn tuần ấy, bạn đã quản lý dòng tiền: trả tiền cho một số dịch vụ và (hy vọng là) thu về được kha khá.

Trong vòng quay bốn tuần, hầu hết doanh nghiệp đều trải qua nhiều vấn đề hoặc thách thức nội bộ – những mâu thuẫn nội bộ chông chéo, dịch cúm, lỗi công nghệ, ai đó quên việc hoặc làm sai việc. Cùng trong thời gian đó, rất có thể bạn phải xử lý những vấn đề đối ngoại, ví dụ như một số khách hàng giận dữ, áp lực từ sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh hoặc một lỗi sai do ngân hàng hay nhà cung cấp không giao hàng như đã hẹn.

Khi bạn rời khỏi doanh nghiệp trong bốn tuần, phần lớn các công việc mà doanh nghiệp phải đối mặt hàng ngày sẽ vẫn diễn ra, vì thế bạn phải tìm cách để những phần việc ấy được hoàn thành và giải quyết mà không cần sự có mặt của bạn. Khi vắng mặt vài ngày, doanh nghiệp thường sẽ trì hoãn việc tìm kiếm giải pháp để chờ bạn quay trở lại. Nhưng nếu bạn vắng mặt trong nhiều tuần liền, doanh nghiệp buộc phải tự cứu lấy mình. Một khi doanh nghiệp có thể trụ vững trong vòng bốn tuần, nghĩa là bạn đã tạo ra được một doanh nghiệp tự hành. Bạn có thể dán chiếc tem chứng nhận này lên cửa ra vào và tận hưởng sự tự do mà nó mang lại cho bạn mãi mãi, nếu muốn.

Nào hãy cùng thử nghiệm chiến lược này, để bạn ra khỏi văn phòng và đến một địa điểm nào đó ở đây đó. Có thể là đến Rome để nhấp ngụm limoncello với gia đình Greg. Hoặc dành một tháng bên gia đình và bạn bè. Bất kể bạn làm gì với kỳ nghỉ của mình, dù bạn có đi đâu, chúng tôi muốn bạn bước ra khỏi văn phòng, cả về thể xác lẫn tâm trí. Chúng tôi muốn bạn ra ngoài, không duy trì bất cứ kết nối nào với công ty.

**ĐI NGHỈ DƯỠNG – NGHỈ THẬT SỰ**

Suốt nhiều năm, tôi cứ mãi nâng niu ý tưởng rời khỏi công việc kinh doanh. Dù là khi đang làm việc, quyết định thay người khác, bàn giao công việc, hoặc thiết kế công việc, tôi luôn cảm giác mình đang mắc kẹt trong một cái bẫy. Lúc nào tôi cũng cảm thấy như “mình phải ở đây”. Như tôi đã chia sẻ trong Chương 1, ngay cả trong một vài dịp hiếm hoi đi nghỉ với gia đình, tôi cũng không thực sự “nghỉ ngơi” – về mặt thể xác thì không ở văn phòng, nhưng tôi vẫn duy trì kết nối với mọi người. Tôi vẫn liên lạc với văn phòng vài lần trong ngày. Tôi vẫn liên tục kiểm tra hòm thư. Tôi vẫn “trốn ra ngoài một lúc” để gọi điện cho khách hàng, viết đề án kinh doanh, hoặc đơn giản là làm việc. Rồi một ngày, tôi vô tình nhận ra như thế nào gọi là một kỳ nghỉ thật sự. Đó là kỳ nghỉ mà bạn phải mất kết nối hoàn toàn với doanh nghiệp và để nó tự vận hành.

Tôi đến Maine.

Thực ra Maine vẫn có rất nhiều nơi cho phép tôi kết nối với doanh nghiệp. Nhưng nơi tôi lựa chọn – thì không. Tôi đặt lịch cho một kỳ nghỉ cắm trại trọn gói ở vùng Lakes and Mountains của Maine, có tên là Khu Cắm trại Grant's Kennebago. Thấy nó phù hợp với kế hoạch nghỉ dưỡng trong lịch làm việc bận rộn của mình nên tôi chẳng thèm đọc kỹ miêu tả trên trang web. Tôi nhìn thấy phần “bao ăn trọn gói”, thấy phong cảnh ven hồ tuyệt đẹp, thấy các bức ảnh cả gia đình cười rạng rỡ chèo thuyền và chơi đùa.

Điều mà tôi không để ý là trong những bức ảnh đó, các bố mẹ và con cái đều mặc quần áo màu xanh rần rì.

Khi vừa đến khu trại, tôi nhanh chóng nhận ra mình đã đặt một kỳ nghỉ ở khu trại săn bắn và bắt cá. Phần “gia đình” duy nhất trong gói nghỉ dưỡng là việc những người tham gia sẽ đi săn gia đình hươu.

Chúng tôi bị cắt đứt hoàn toàn với thế giới bên ngoài – không điện thoại di động, không TV, không gì hết. Trạm phát thanh duy nhất mà chúng tôi tìm được thì phát bản tin Canada bằng... tiếng Pháp. Tôi có học tiếng Tây Ban Nha hồi trung học. Yo no hablo francés-o. (Tôi không biết tiếng Pháp.)

Ngày đầu tiên, tôi rơi vào trạng thái khao khát kết nối. Liệu doanh nghiệp có sụp đổ khi không có mình không? Ngày thứ hai, tôi bắt đầu phân tích các phương án. Mình có thể lái xe vào thị trấn mỗi ngày để kiểm tra. Thị trấn gần nhất cách đây khoảng một giờ lái xe và tôi đã thực sự nghiêm túc nghĩ đến chuyện lái xe hai giờ chỉ để kiểm tra công việc. Hoặc mình có thể tận hưởng thời gian này với gia đình. Đến ngày thứ ba, tôi đã bình tâm lại và bắt đầu tận hưởng trọn vẹn kỳ nghỉ.

Tôi nghĩ bạn sẽ không ngạc nhiên – doanh nghiệp vẫn sống nhăn. Liệu nhóm của tôi có gặp trục trặc gì không? Tất nhiên. Liệu họ có tự mình xử lý được vấn đề? Một số thì có. Đối với những vấn đề không thể giải quyết được, họ tìm cách trì hoãn cho đến khi tôi quay trở lại. Họ đã làm được phần việc tuyệt vời là điều chỉnh kỳ vọng của khách hàng, điều đó có nghĩa ngay cả khi khách hàng gặp vấn đề, họ cũng biết rằng vấn đề ấy đang được xử lý.

Chúng tôi cuối cùng cũng có được thời gian cho riêng mình. Cả gia đình chơi liêng đá trên mặt nước, đi bộ trong rừng, chèo thuyền trên hồ. Chúng tôi còn đi tìm ngỗng và nai! Kỳ nghỉ thực sự rất tuyệt vời, vậy nên chúng tôi quyết định linh vật của gia đình sẽ là con nai sừng tấm. Một kỳ nghỉ rất đổi bình yên, dấu cho ấn tượng đầu tiên có hơi chút kỳ cục, xem ra cũng phản ánh đúng tính chất của gia đình tôi.

Giờ đây, mỗi khi nghĩ lại về quãng thời gian của kỳ nghỉ xác lập cuộc đời ấy, tôi vẫn vô thức nhoẻn miệng cười hạnh phúc. Những chuyện như cuộc “tấn công dơi” hay “sàm sỡ đĩa” buồn cười đến chảy nước mắt mà tôi và Krista sẵn lòng kể lại cho các

bạn trong bữa tối. Chúng tôi nhớ từng chi tiết của câu chuyện ấy cũng như nhiều kỷ niệm khác nữa. Công việc mà tôi đã bỏ lỡ? Tôi chẳng còn nhớ gì nữa. Trên thực tế, tôi không nhớ nổi mình đang làm việc gì vào thời điểm ấy.

Khi viết cuốn sách này, tôi đang lên kế hoạch cho kỳ nghỉ bốn tuần của mình và ưu tiên số một trong tâm trí tôi là làm thế nào để ngắt kết nối hoàn toàn. Tôi phải chống lại điểm yếu nhất của mình, ấy là luôn tìm được một lý do chính đáng để “kiểm tra” và thế là xôi hỏng bỏng không. Khi bạn nghĩ về nơi bạn muốn đến trong kỳ nghỉ và những gì bạn muốn trải nghiệm, hãy tính toán cả đến mức độ bạn muốn được kết nối. Còn nhớ câu chuyện của tôi khi lần đầu đến thăm Australia? Ở một múi giờ khác biệt hoàn toàn so với cả nhóm, tôi cảm thấy hoàn toàn mất kết nối – mặc dù có e-mail và gọi video hay nhắn tin. Ôi trời, tôi muốn sử dụng công nghệ để đảo lộn mọi thứ và làm phiền nhóm của mình sao? Liệu bạn có tự buộc phải ngắt kết nối bằng cách lựa chọn một địa điểm khó khăn trong việc trao đổi công việc? Có lẽ. Chắc chắn là hiệu quả. Hãy nhớ, bạn thực hiện kỳ nghỉ này không chỉ vì cần ngắt khỏi công việc mà công việc cũng cần được ngắt khỏi bạn.

Hãy thiết kế kỳ nghỉ xoay quanh những loại trải nghiệm mà bạn và người yêu thương muốn tận hưởng. Sự kết hợp giữa việc tận hưởng ở một nơi rất xa sẽ giúp đầu óc bạn tách khỏi công việc và việc không thể kết nối sẽ bảo vệ bạn khỏi ham muốn “kiểm tra” và đảo lộn hết tất cả.

Mục tiêu của kỳ nghỉ bốn tuần là giải phóng bạn khỏi doanh nghiệp để nó có thể học cách tự vận hành. Bước cuối cùng của cuộc phẫu thuật chính là tách bạn ra khỏi người anh em sinh đôi dính liền – doanh nghiệp của bạn. Đây là một cuộc thử nghiệm để đảm bảo cả bạn lẫn doanh nghiệp đều có thể sống mà không cần đến nhau. Nếu bài tập này được ví như một lọ thuốc đắng thì lời cảnh báo trên nhãn sẽ là “Bạn có thể lấy lại đời mình”.



Bạn cần phải thực hiện bước này ngay bây giờ, ngay cả khi bạn là một doanh nhân độc lập, vì doanh nghiệp một thành viên cũng có thể tìm ra những cách hoạt động bán độc lập, tách khỏi người chủ đang làm hết phần việc Thực hiện. Ví dụ như tự động hóa quy trình và giao vận. Công nghệ tồn tại và các nhà thầu phụ ngoài kia đã giúp nhiều doanh nghiệp độc lập ở bất cứ quy mô nào.

Kỳ nghỉ bốn tuần được thiết kế cho chủ doanh nghiệp. Bạn là người mà chúng tôi cần giải phóng tự do. Nếu bạn muốn đẩy doanh nghiệp của mình lên cấp độ cao nhất trong chiến lược Đồng hồ tự động (nơi cánh buồm no gió tự đẩy thuyền), bạn có thể thực hiện kỳ nghỉ bốn tuần cho cả nhân viên nữa. Trợ lý của tôi, Kelsey cũng đã thực hiện kỳ nghỉ ba tháng vào cùng năm mà tôi thực hiện kỳ nghỉ bốn tuần, và đó là năm công ty hoạt động hiệu quả nhất.

Kỳ nghỉ bốn tuần không nhất thiết phải là một cái gì đó hào nhoáng. Bạn có thể thực hiện nó ở bất cứ đâu và trong mức tài chính cho phép. Bạn chỉ cần đạt được một số mục tiêu cụ thể sau:

Ngắt kết nối thể chất với văn phòng – không hiện diện.

Ngắt kết nối đầu óc với văn phòng. Luôn có cách để thực hiện điều này, ngay cả khi chỗ bạn ở có sóng điện thoại và mạng không dây.

Hãy để doanh nghiệp tự vận hành trong toàn bộ thời gian bạn vắng mặt và cũng không cần kết nối với bạn. Bạn có thể tới Maine (tuyệt vời) hoặc đến nhà bố mẹ vợ/chồng. Luôn có những cách nghỉ dưỡng tiết kiệm. Doanh nghiệp của bạn cần điều này để có thể phát triển. Bạn cần làm điều này để có thể trưởng thành.

## **TỔ CHỨC KỶ NGHỈ**

Khi lên kế hoạch cho kỳ nghỉ bốn tuần, hãy bắt đầu chọn một ngày cách ngày hôm nay từ 18 đến 24 tháng. Bạn có thể rút ngắn thời gian như chỉ cách 6 tháng. Hoặc siêu ngắn, ví dụ như đi nghỉ ngay ngày mai. Nhưng nhiều khả năng là bạn sẽ không có đủ thời gian để chuẩn bị. Nếu lên kế hoạch cho kỳ nghỉ bốn tuần trước hơn một năm, bạn sẽ có thời gian sống và làm việc theo đúng chu trình bốn tuần trong năm bạn dự định nghỉ, điều cực kỳ quan trọng đối với kế hoạch.

Một khi bạn đã cam kết sẽ thực hiện kỳ nghỉ của mình, đừng như ngay lập tức bạn sẽ nhận thấy có một sự chuyển biến trong đầu. Đầu tiên bạn sẽ có khoảnh khắc: “Ồi, bỏ xừ, mình làm cái quái gì thế này”. Chuyện đó bình thường thôi. Bạn sẽ vượt qua cảm giác đó trong vòng 24 giờ. Sau đó, bạn sẽ nhận thấy sự tập trung của mình không còn dành cho những vấn đề ngắn hạn, những gì có vẻ cấp bách tại thời điểm hiện tại nữa. Những suy nghĩ như “Làm thế nào cho hết ngày hôm nay đây?” sẽ chuyển thành “Làm thế nào để tất cả những việc này diễn ra mà không có mình?”, “Cần phải thay đổi gì trong khía cạnh này của doanh nghiệp để nó có thể vận hành mà không cần đến mình?”

Để giúp cuộc đời bạn trở nên dễ dàng hơn, tôi đã chia nhỏ các nhiệm vụ cần phải hoàn thành theo từng mốc thời gian. Việc này sẽ giúp bạn đi đúng hướng để bạn thực sự đến được thành Rome, hoặc bất cứ nơi nào bạn muốn.

## **18 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ – TUYÊN BỐ**

Ghi ngày bắt đầu của kỳ nghỉ vào lịch làm việc. Đánh dấu lại. Ngay bây giờ. Đừng trì hoãn. Sự tự do và thành công của công ty của bạn phụ thuộc vào điều này.

Thông báo cho gia đình, người thân, những người sẽ đặt câu hỏi về kỳ nghỉ của bạn – đặc biệt nếu họ sẽ đi cùng bạn! Gia đình sẽ là những người tạo áp lực cho bạn.

Tuyên bố kế hoạch với tôi. Nếu bạn chưa báo cho tôi biết thì hãy gửi e-mail cho tôi tại Mike@OperationVacation.me, để tôi biết bạn cam kết sẽ thực hiện kỳ nghỉ bốn tuần. Để đảm bảo bức thư của bạn không bị lạc mất, xin hãy ghi “Cam kết chiến lược Đồng hồ tự động của tôi” (My Clockwork commitment) trên tiêu đề.

## **16 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ – THỰC HIỆN PHÂN TÍCH THỜI GIAN**

Hãy thực hiện Bảng Phân tích thời gian công việc của bạn. Ít nhất là hoàn thành tất cả các bài tập khác cho bản thân.

## **14 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ – THÔNG BÁO CHO NHÓM**

Hãy nói cho cả nhóm biết cam kết kỳ nghỉ bốn tuần của bạn. Giải thích tại sao bạn làm việc này và kết quả mà bạn hy vọng đạt được. Giải thích lợi ích của nó đối với doanh nghiệp và với họ.

Mời họ đặt các câu hỏi và chia sẻ những băn khoăn. Trao quyền để họ đạt được kết quả (còn nhớ giai đoạn Ủy quyền trong phát triển kinh doanh chứ?)

Đề nghị họ hỗ trợ để biến điều này thành hiện thực. Làm rõ với họ rằng bạn không định ép họ làm việc chăm chỉ hơn hoặc trì hoãn công việc khi bạn đi vắng. Hãy nói với họ rằng mục tiêu là tự động hóa doanh nghiệp càng nhiều càng tốt. Không bao giờ phải “đá quả bóng trách nhiệm” hoặc trì hoãn công việc mà là làm thế nào để giải quyết được vấn đề và/hoặc xử lý được nó mà không cần có bạn.

a. Xin phép gợi ý: tặng mỗi người một cuốn Doanh nghiệp tự hành. Thông qua đó, họ sẽ biết tường tận nội dung của quy trình này.

Tạo dựng một mạng lưới truyền thông chéo thông suốt giữa các thành viên trong nhóm.

b. Đặt ra những lần ranh trách nhiệm rõ ràng đối với từng vị trí trong doanh nghiệp (ai là người chịu trách nhiệm làm việc gì và làm thế nào cho đúng), và chỉ định người dự phòng cho từng nhiệm vụ nếu như người chịu trách nhiệm chính không hoàn thành.

c. Có một bản báo cáo công việc hằng ngày. Bạn có thể báo cáo trực tiếp hoặc qua mạng, nhưng đây là việc bắt buộc. Đánh giá lại các chỉ số đo lường hiệu quả chính trong công ty. Để mỗi người trong công ty chia sẻ những việc lớn họ đã hoàn thành trong ngày hôm trước, sau đó là những việc lớn họ làm được ngày hôm nay và tại sao những việc ấy lại quan trọng. Sau đó thông báo với những nhân viên khác và cập nhật tình hình cá nhân. Bản mẫu của báo cáo hằng ngày trong công ty của tôi có sẵn ở trang [Clockwork.life](http://Clockwork.life).

## **12 THÁNG TRƯỚC KỲ NGHỈ - BẮT ĐẦU CẮT GIẢM THỰC HIỆN**

Tổ chức cuộc họp với nhóm của bạn để xác định những gì bạn cần làm để không phải tham gia vào khâu Thực hiện. Viết bản kế hoạch hành động để loại bỏ, chuyển giao hoặc xén bớt các phần việc bạn đang làm, bao gồm cả VOC.

Giờ thì họ có hai tháng để làm quen với chiến lược Đồng hồ tự động, đừng quên tổ chức những cuộc trao đổi.

Nếu bạn vẫn chưa sẵn sàng, hãy yêu cầu toàn nhóm thực hành tất cả các bài thực hành.

Trong vòng hai tháng tiếp theo, cam kết cắt giảm thời gian Thực hiện của bạn xuống dưới 80%. Loại bỏ, chuyển giao và cắt xén. Nếu bạn đã làm dưới 80% thì đó là một tin tốt. Khi ấy, hãy cố gắng cắt thêm 10% nữa trong khối lượng Thực hiện và dồn thời gian sang giai đoạn Thiết kế.

Cam kết thêm người thực hiện VOC để bạn không phải là người duy nhất phục vụ nó.

Hình dung kỳ nghỉ bốn tuần và xem nó ảnh hưởng như thế nào tới doanh nghiệp. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đi vắng? Doanh nghiệp sẽ vận hành trơn tru tới mức nào mà không cần bạn?

Nếu bạn vẫn chưa thực hiện đến bước này, hãy đặt chỗ cho kỳ nghỉ đi: đặt khách sạn, mua vé – bất cứ việc gì cần thiết để đảm bảo cam kết cao độ. Không còn đường lùi nữa đâu, bạn hiền ạ!

Bạn có thể thuê đội ngũ tư vấn viên chuyên nghiệp để tăng hiệu suất cho tổ chức của mình. Giống như một số người thích tự tập thể dục nhưng lại có một số người khác đạt được kết quả tốt hơn nhờ thuê huấn luyện viên hướng dẫn (kiêm người đảm bảo). Bạn có thể vào trang [RunLikeClockwork.com](http://RunLikeClockwork.com) để tìm một “huấn luyện viên” nhằm giúp doanh nghiệp của bạn hoạt động trơn tru như động cơ đồng hồ.

## **10 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ – CẮT GIẢM “THỰC HIỆN” SÂU HƠN**

Thực hiện Phân tích thời gian mới cho chính mình. Tái khẳng định bạn đang chỉ làm dưới 80% Thực hiện hoặc ít hơn.

Họp nhóm để tiếp tục cắt giảm thời gian Thực hiện của bạn xuống dưới 40%. Chuyển càng nhiều thời gian dôi ra vào khâu Thiết kế càng tốt.

## **8 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ – ĐO LƯỜNG TIẾN TRIỂN VÀ THIẾT LẬP PHƯƠNG ÁN HỖ TRỢ**

Thực hiện Bảng Phân tích thời gian cho bản thân lần nữa. Đảm bảo là bạn chỉ làm dưới 40% Thực hiện..

Cam kết đạt được mức 0% Thực hiện trong vòng 60 ngày tới.

Họp nhóm để lên kế hoạch và đo lường mức độ tiến triển.

Xác định đội hỗ trợ và bọc lót cho từng nhân sự.

## **6 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ - CHẠY THỬ**

Chạy thử bài kiểm tra kỳ nghỉ kéo dài một tuần. Ra khỏi thành phố đến một nơi không có kết nối Internet. Hoặc thực hiện ngắt kết nối và ở nhà. Miễn là không đến công sở và không kết nối từ xa.

Họp nhóm vào ngày đầu tiên quay trở lại công sở. Xem xét những gì hiệu quả, những gì không. Cải tiến và xử lý lỗi.

Khẳng định kế hoạch cho kỳ nghỉ bốn tuần.

Cam kết giảm tải ở các khâu Quyết định và Giao quyền xuống 5% và Thiết kế đến 95% khi còn cách kỳ nghỉ hai tháng.

## **4 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ - TIẾP TỤC THỬ NGHIỆM**

Tuần 1, chạy thêm một bài kiểm tra kỳ nghỉ một tuần. Không kết nối trong vòng bảy ngày.

Tuần 2, quay trở lại làm việc bình thường. Họp nhóm để báo cáo tình hình và dẹp bỏ những chướng ngại vật trên đường đến kỳ nghỉ bốn tuần.

Tuần 3, chạy tiếp một bài kiểm tra kỳ nghỉ một tuần. Không kết nối.

Tuần 4, quay trở lại làm việc, họp lần nữa và sửa lỗi.

## **2 THÁNG TRƯỚC KỶ NGHỈ - LÊN KẾ HOẠCH NGẮT KẾT NỐI HOÀN TOÀN**

Thực hiện Bảng Phân tích thời gian cho bản thân một lần nữa. Khẳng định bạn đang ở mức 0% Thực hiện. Nếu không, lên kế

hoạch để đạt được mốc đó ngay lập tức.

Lên kế hoạch hoàn toàn ngắt kết nối với nhóm. Ai sẽ là người phụ trách hòm thư, các trang mạng xã hội và nền tảng giao tiếp khác? Khi bạn rời đi, họ sẽ phải thay đổi mật khẩu và không giao lại cho đến khi bạn trở lại. Bằng cách này, họ có toàn quyền quản lý chúng và bạn không thể đăng nhập được. Một mũi tên trúng hai đích.

Ai sẽ là người quản lý điện thoại di động của bạn? Nếu bạn ở một nơi nào có điện thoại bàn, hãy chuyển số đó cho nhóm của bạn. Hoặc bạn có thể mua một chiếc điện thoại trả trước bốn tuần phòng trường hợp khẩn cấp.

Ai sẽ nắm trong tay hành trình của bạn để trong trường hợp thực sự khẩn cấp, họ biết bạn đang ở đâu và làm thế nào để liên lạc với bạn? Chỉ trong trường hợp sống còn – chọn con người hay doanh nghiệp.

Cam kết dành 99% thời gian cho Thiết kế. Không có cái gì gọi là 100%, bởi bạn vẫn phải chia sẻ và truyền đạt lại ý tưởng cho nhóm của mình, sau đó Ủy quyền và Quyết định cho người khác. Nhưng nhớ mục tiêu cho thời gian này phải ở mức tối thiểu.

## **1 THÁNG TRƯỚC KỲ NGHỈ – HÀNH ĐỘNG NHƯ MỘT NHÀ QUAN SÁT**

Coi bản thân như một nhà quan sát. Hãy cứng rắn. Đảm bảo rằng bạn không tham gia Thực hiện cũng không động tới Quyết định.

Bàn giao tất cả những gì bạn đang đảm nhiệm cho người khác.

Cho phép thời gian Thiết kế đến tự nhiên trong bốn tuần cuối này. Bạn là chủ doanh nghiệp, khi đó dù có ngắt kết nối hoàn toàn khỏi công việc kinh doanh thường ngày, thời gian Thiết kế

sẽ vẫn tự nhiên diễn ra trong chuyến đi. Chúng ta không thể ngăn bản thân suy nghĩ! Để chuẩn bị, hãy tích trữ sẵn một số công cụ hữu dụng để tăng hiệu quả cho thời gian Thiết kế. Tìm đến cửa hàng văn phòng phẩm yêu thích, hoặc cửa hàng trực tuyến, mua một cuốn sổ nhỏ có thể để vừa trong túi áo đi kèm với một chiếc bút (bé tí xíu hoặc gập gọn được). Khi nào có cảm hứng, hãy sử dụng những công cụ này để ghi lại những điều bạn suy tư.

Hãy nhìn quanh xem còn mắt xích lỏng lẻo nào mà bạn cần xử lý không. Đừng tự mình sửa nó, hãy ghi lại những chỗ bạn thấy cần xem xét. Vấn đề là mắt xích lỏng lẻo thuộc phần việc không thể bỏ đi, không chuyển giao hoặc không cắt xén được. Hãy giao việc xử lý những chỗ lỏng lẻo đó cho người khác.

Nhấn cho bất cứ ai sẽ đi cùng bạn trong kỳ nghỉ bốn tuần này chuẩn bị sẵn tinh thần. Chỉ còn bốn tuần nữa là tới kỳ nghỉ.

## **1 TUẦN TRƯỚC KỶ NGHỈ – NGHỈ DƯỠNG TẠI CÔNG SỞ**

Hãy đi nghỉ ngay tại công sở. Mục tiêu ở đây là không tham gia bất kỳ phần việc Thực hiện nào. Bạn không có bất cứ hạn chót nào, trừ việc cá nhân. Đây là lúc bạn cần dịch chuyển sự chú ý vào những phần thực sự quan trọng, chứ không phải những thứ cấp bách. Trên thực tế, bạn đừng để ý đến các việc cấp bách vào thời điểm này. Nhóm của bạn phải xử lý tất cả, kể cả những tình huống khẩn cấp nghiêm trọng.

Nếu bạn muốn làm việc nào khác ngoài Thiết kế trong thời gian này, hãy giao nó cho người khác, bao gồm cả nhiệm vụ bạn đã và đang bí mật giành lấy cho riêng mình. Bạn biết đấy, nếu cứ như vậy thì ngay cả khi tất cả mọi thứ đang chạy trơn tru, bạn sẽ vẫn nghĩ ra những việc mà chỉ mình bạn làm được. Tôi hiểu bạn quá mà. Tôi hiểu bạn như thể người anh em sinh đôi của tôi vậy (nếu tôi có). Chúng ta cùng hội cùng thuyền mà, bạn hiền ạ. Đã đến lúc buông bỏ phần việc cuối cùng ấy...



## **1 NGÀY TRƯỚC KỶ NGHỈ**

Gửi e-mail cuối cùng (trong vòng bốn tuần tới) tới tôi theo địa chỉ Mike@OperationVacation.me với dòng tiêu đề: “Tôi biến đây!” Là người cộng sự đáng tin cậy, tôi cần biết bạn đã thực hiện cam kết hay chưa trước bạn khi lên đường.

Để trợ lý – hoặc bất cứ ai mà bạn ủy quyền kiểm tra hòm thư – thay đổi mật khẩu e-mail, Facebook và bất cứ mật khẩu nào khác để chỉ họ mới có thể truy cập vào các tài khoản ấy.

Nhấc mông lên và đi. Một kỳ nghỉ tuyệt vời đang chờ đợi bạn.

## **TRONG KHI BẠN ĐI VẮNG**

Tôi cảm thấy không thoải mái khi phải bắt chéo chân và ngồi thiền. Nhưng tôi cũng có rất nhiều khoảnh khắc lãng đãng hay thả hồn trên mây. Tôi không biết khi nào những khoảnh khắc này kéo tới, nhưng tôi biết chúng không xảy ra khi... mình tập trung vào công việc. Nhưng nếu tôi cứ thả lỏng, leo núi, đạp xe, ngồi cà phê, ngồi trong phòng tắm hơi, ngâm mình trong bồn tắm, những khoảnh khắc kỳ diệu như thế lại tự nhiên xảy ra. Hãy cứ để nó xảy ra.

Luôn chuẩn bị một cuốn sổ bên mình. Tôi có một cuốn sổ gáy xoắn nhỏ cùng một chiếc bút. Điện thoại của tôi cũng có chức năng ghi âm để ghi lại suy nghĩ và ý tưởng. Nghỉ làm bốn tuần không có nghĩa là bạn không thể ghi lại những suy tưởng về công việc hay những mục tiêu mà bạn có thể xem xét khi quay trở lại.

Hãy tạo ra những kết nối ý nghĩa. Một trong những điều cần đưa lên đầu trong danh sách ưu tiên là dành thời gian cho những người ta yêu thương, bạn bè và thậm chí cả những người hoàn toàn xa lạ. Trước kia, chúng ta dịch chuyển quá nhanh nên vô tình đánh mất những kết nối sâu sắc. Giờ khi bạn đang ở một nơi rất xa, tại sao không dành thời gian để lắng nghe những

người bạn yêu, không dừng lại để nói chuyện với một du khách mới quen, người bán hàng, hay một nghệ sĩ đường phố.

Hãy chụp ảnh. Có thể bạn cũng đã làm điều này rồi, nhưng tôi vẫn muốn thêm nhiệm vụ hiển nhiên này vào vì bạn cần ít nhất một bức ảnh đáng nhớ làm chứng cho kỳ nghỉ dài bốn tuần. Tại sao? Bởi khi quay trở lại, bạn nên in ảnh, đóng khung và treo tại văn phòng như một lời nhắc nhở về tất cả những gì bạn đã đạt được – đó sẽ là nguồn cảm hứng cho chuyến đi tiếp theo.

## **KHI BẠN TRỞ LẠI**

Hãy lên lịch họp văn để tổng kết tình hình sau khi bạn trở lại văn phòng. Lên lịch họp hàng tuần trong bốn tuần tiếp theo. Chúng ta cần tổng kết và cải thiện cho những lần sau.

Trong các cuộc họp này, hãy đánh giá những gì hiệu quả, những gì không. Những gì đã diễn ra như dự định? Những thách thức nào bất ngờ xuất hiện? Bạn bỏ sót việc gì trước khi đi nghỉ? Những bộ phận nào cần cải thiện? Kỳ nghỉ bốn tuần sẽ phóng đại những gì bạn không chuẩn bị hoặc không dự đoán được. Hãy tìm cách xử lý và cải thiện chúng.

Đặt lịch cho kỳ nghỉ bốn tuần tiếp theo trong vòng 12 tháng kể từ hôm nay. Đó sẽ là một lịch thường kỳ. Rồi biết đâu bạn sẽ muốn lên đường cho chuyến đi hoành tráng hơn: kỳ nghỉ 52 tuần. Hoặc có thể ấn tượng hơn nữa: kỳ nghỉ vĩnh viễn.

Hãy nhớ, tôi không hề đề cập: “Hãy thông báo cho khách hàng biết bạn sẽ đi vắng trong bốn tuần.” Thành công của kế hoạch là khi khách hàng của bạn nói: “Tôi không hề nhận ra bạn đi vắng.” Tất nhiên, nếu sự vắng mặt của bạn gây tổn hại cho khách hàng thì bạn nên thông báo. Ví dụ, nếu bạn là bác sĩ, khách hàng sẽ tìm cách liên lạc với bạn trong trường hợp khẩn cấp. Hoặc nếu bạn có 50 khách hàng kế toán nhưng lại chuẩn bị đi vắng trong vòng bốn tuần cuối của mùa khai báo thuế (bạn thực sự “bá đạo” nếu quyết tâm thực hiện kế hoạch này), bạn

nên báo cho họ biết và giải thích phương án xử lý tình hình. Tôi thì vẫn nghiêng về phương án không thông báo cho khách hàng, nhưng hãy tự quyết định tùy theo đặc thù nghề nghiệp.

Tôi hiểu mình đang đề nghị bạn làm một việc mà vào thời điểm này, nó dường như bất khả thi. Bạn có thể lên kế hoạch cho một kỳ nghỉ bốn tuần bằng cách nào khi mà chỉ được ngủ vồn vẹn bốn giờ mỗi ngày? Tôi muốn truyền cảm hứng cho bạn để thực hiện cam kết này, nhưng từ kinh nghiệm của mình, tôi nghĩ bạn hãy bắt đầu với những cam kết vừa tầm hơn.

Trong những năm qua, tôi được nghe vô vàn câu chuyện từ các chủ doanh nghiệp, những người đã làm theo phương pháp Profit First. Rất nhiều người bỏ cuộc giữa chừng. Họ chỉ thực hiện yêu cầu tối thiểu – cắt đi một tỷ lệ nhỏ lợi nhuận thu được từ mỗi tờ chi phiếu. Chỉ một sự thay đổi nhỏ bé này cũng tạo ra những thay đổi lớn trong doanh nghiệp. Rất nhiều người thì thâm vào tai tôi những thành tích họ đạt được, như thể họ không tin nổi việc chỉ dành một phần lợi nhuận có thể tạo ra điều kỳ diệu cho sự tăng trưởng và lợi nhuận ròng của công ty.

Nên giờ, ngay cả khi rất muốn bạn lên kế hoạch cho kỳ nghỉ để bắt đầu lộ trình xây dựng doanh nghiệp tự hành, tôi cũng chỉ dám đề nghị bạn hạ thấp tiêu chuẩn xuống một chút. Hãy đi từ những điều thật đơn giản. Bắt đầu bằng việc cam kết sẽ thực hiện hai thay đổi sau trong doanh nghiệp của mình:

Dành 1% thời gian Thiết kế.

Tuyên bố VOC của bạn.

Chỉ một chút thời gian dành cho Thiết kế cũng có thể giúp bạn áp dụng những bước khác trong cuốn sách này, hoặc giúp bạn có được những ý tưởng tuyệt vời hoặc giải pháp cho một vấn đề nào đó. Tương tự, chỉ riêng việc nhận thức được VOC cũng sẽ thay đổi cách bạn vận hành doanh nghiệp từ căn bản.

Hai thay đổi. Thế thôi. Bạn có thể làm được. Khi đã hoàn thiện tốt hai nhiệm vụ này, bạn có thể làm những việc khác nữa. Cuốn sách này vẫn luôn nằm đây chờ đến lúc bạn sẵn sàng để hoàn thiện “động cơ đồng hồ”. Và tôi sẽ luôn bên bạn, bất kể chuyện gì xảy ra.

## PHẦN KẾT

Tôi gặp Ryan Lee khoảng một giờ trước khi đến trường quay MSNBC để ghi hình cho một phân đoạn của chương trình về doanh nghiệp, Your Business, do JJ Ramberg dẫn chương trình. Thỉnh thoảng tôi được phép dẫn ai đó đi cùng, trong khi xác nhận thời gian có mặt của tôi vào sáng hôm ấy, phía đài truyền hình nói tôi có thể dẫn thêm một người.

Dù rằng việc tham quan trường quay của MSNBC và chương trình Saturday Night Lives ở tòa nhà 30 Rock lừng danh tại thành phố New York rất hấp dẫn, nhưng không dễ tìm được một người có lịch làm việc linh hoạt để đi cùng, cho dù bạn đã báo trước cả nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng.

Tôi quen biết Ryan đã nhiều năm nhưng vẫn chưa từng gặp anh ấy trực tiếp. Thế nên tôi đành bấm bụng, nhắn tin hú họa mời anh ấy đi cùng mình đến trường quay một giờ trước khi sự kiện bắt đầu. Chỉ vài giây sau, anh ấy đã nhắn lại: “Tôi rất sẵn lòng. Tôi định đi xem phim nhưng phim thì xem lúc nào chẳng được. Hẹn gặp anh trong một giờ nữa.”

Phim á? Lúc ấy đang là sáng thứ Năm mà. Chắc là Ryan đã xin nghỉ từ trước để đưa con đi xem phim dịp sinh nhật. Hoặc anh ấy co kéo được chút thời gian trong lịch làm việc bận rộn để đi xem phim chẳng.

Đến lúc gặp Ryan, tôi nhận ra những phỏng đoán của mình chẳng trúng cái nào. Ryan điều hành Freedym, một doanh nghiệp với vài nhân viên nhưng trị giá hàng triệu đô-la và chỉ làm việc vài giờ một tuần. Anh dành thời gian còn lại để suy nghĩ về kinh doanh, thiết kế chiến lược điều hành doanh nghiệp. Thú vui của

anh là xem phim và hoạt động yêu thích là dành thời gian bên vợ con. Anh gần như không xa gia đình ngày nào suốt cả năm.

Thế nên tôi ngồi đó, trong căn phòng xanh, chờ chuyên gia trang điểm dặm phấn nền trước khi chuẩn bị ghi hình và tranh thủ hỏi Ryan một số thứ.

“Anh là người đầu tiên mà tôi từng gặp có lịch làm việc thoải mái như thế, trong khi vẫn điều hành một doanh nghiệp cực kỳ phát triển. Liệu bí quyết của anh là gì vậy?”

Ryan ngắt một quả nho, tung lên và há miệng; quả nho trượt qua má. Anh ấy trả lời câu hỏi của tôi trong khi cố gắng chơi tung hứng với quả nho tiếp theo, lần này thì trúng.

“Cậu cần có một hệ thống, Mike ạ. Một hệ thống mà cậu thuộc nằm lòng, từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc ngày làm việc. Và cậu chỉ ra mặt khi điều gì đó bất thường diễn ra. Còn đâu chỉ cần kiểm soát tiến triển của nó, nếu cậu không hài lòng với hiệu quả nó mang lại, hãy điều chỉnh sao cho phù hợp.”

Anh ấy lại ngắt một quả nho, ra dấu cho tôi há miệng và ném nó về phía tôi. Tôi nhanh nhẹn nghiêng người đón nó, người thợ trang điểm bị bất ngờ vì động tác đột ngột ấy và dặm trượt phấn má hồng lên mũi làm nó đổ lựng lên. Hình như tôi hơi phấn khích quá đà, quả nho bay thẳng ra phía sau, bật vào tường và nhẹ nhàng hạ cánh xuống mặt đất.

Ryan vẫn tiếp tục kể: “Ngày trước chúng tôi thực ra không có một quy trình cụ thể để thu hút khách hàng mới. Chúng tôi thử truyền thông chỗ này, chạy vài chương trình quảng cáo chỗ kia. Nhưng tất cả chỉ ngẫu nhiên. Tôi thực sự không đo đạc xem cái gì hiệu quả, cái gì không. Tôi không hiểu thế nào là ‘bình thường’ với mình, và vì thế chẳng có cách nào biết được tôi cần cải thiện chỗ nào.”

“Thế rồi chúng tôi xây dựng một quy trình do từng người quản lý,” anh ấy tiếp tục. “Chúng tôi lặp lại và đo đạc mỗi ngày. Chậm mà chắc, chúng tôi cải tiến nó nhưng không bao giờ đi chệch khỏi định hướng đã vạch ra. Giờ thì chúng tôi biết chính xác phải làm gì mỗi ngày để có thêm những khách hàng mới. Chúng tôi biết chỗ nào cần đặt quảng cáo. Chúng tôi biết nên viết nội dung thế nào, sử dụng tiêu đề ra sao và lựa chọn hình ảnh nào. Và chúng tôi có thể dễ dàng đo đạc nó. Nếu các chỉ số báo hiệu điều gì đó không ổn, chúng tôi lập tức chỉnh sửa – từng yếu tố một – cho đến khi mọi thứ hoạt động trở lại.”

Lại một quả nho nữa được tung lên. Lần này Ryan bắt cực dính; tôi còn nghe thấy một tiếng tách nhỏ khi quả nho chạm vào lưới anh ấy. “Doanh thu của chúng tôi tăng gấp đôi. Chúng tôi đã có thể dự liệu tình hình. Rồi tôi bắt đầu Ủy quyền cho một đồng nghiệp, người có thể vận hành và đưa ra các quyết định đúng đắn. Tôi chỉ tập trung quan sát số liệu và nếu có gì không ổn, tôi sẽ điều tra. Giờ tôi dành rất nhiều thời gian trong ngày làm những thứ mà tôi thích nhất trên đời: dành thời gian bên gia đình và xem Teen Wolf, bộ phim hay nhất trần đời, khéo tôi phải xem đến cả trăm lần rồi.”

Mọi thứ Ryan nói đều chuẩn không cần chỉnh. Tất cả mọi thứ anh ấy nói đều hiệu quả. Tất cả những gì anh ấy bảo đều chính xác, ngoại trừ chi tiết Teen Wolf là bộ phim hay nhất trần đời. Tất cả chúng ta đều biết bộ phim hay nhất trần đời là Terminator 2.

Câu chuyện của Ryan không trường hợp đặc biệt. Nó không phải câu chuyện khó hơn lên trời mà chỉ vài người mới được trải nghiệm. Nó cũng không phải câu chuyện may rủi, hay gian nan khởi nghiệp rồi đạt thành công. Đó cũng không phải hưởng thụ trái ngọt khi không ngừng nỗ lực hay thành công nhờ vài người quen biết. Tất cả chỉ là câu chuyện về hệ thống. Công việc kinh doanh của bạn có thể ì ạch tiến bước hoặc mắc kẹt ở một vài điểm nút. Có thể đang chìm trong núi việc hoặc ngập trong nợ

nần hoặc cả hai. Bạn có thể vừa mới khởi nghiệp hay đã sẵn sàng đầu hàng. Bất kể hoàn cảnh của bạn là gì, bạn hoàn toàn có thể tạo nên câu chuyện thần thoại của riêng bạn.

Ryan không thông minh hơn bạn, cũng không may mắn hơn bạn. Trên thực tế, anh ấy cũng trầy da tróc vẩy khi kinh doanh, y như bạn. Anh ấy cũng làm việc điên cuồng, cũng quay cuồng với nợ nần, cũng phải chịu cảnh không có lấy một đồng lương trong suốt ba năm liền để có thể đủ tiền trả lương cho nhân viên. Hậu quả của những căng thẳng tột độ ấy là Ryan bị mắc chứng đau cơ, thậm chí có lúc anh ấy còn không thể mở được nắp lọ. Chân đau tới mức gần như không thể đi bộ. Giờ đây, anh ấy và doanh nghiệp của mình đã có lại được sức khỏe vốn có.

Bất kể bạn đã từng làm gì và chưa từng làm gì, bất kể những thách thức bạn đang phải đối mặt và những lỗi lầm bạn từng mắc phải, bất kể điều gì, bạn vẫn có thể phát triển một doanh nghiệp có lợi nhuận và tự vận hành. Trước khi “gặm” cuốn sách này, có thể bạn chưa biết mình phải làm gì để đạt được điều đó. Giờ thì bạn đã được trang bị hệ thống để thực hiện.

Tôi tin rằng hệ thống này hiệu quả. Và tôi tin tưởng vào bạn. Thực tế, tôi biết rằng hệ thống này hiệu quả và tôi chắc chắn bạn sẽ làm được.

Tôi rất mong được xem những bức ảnh mà bạn gửi về từ kỳ nghỉ ở Maine. Hoặc từ Tây Ban Nha. Hoặc từ Bắc Cực. Hoặc từ bất cứ nơi nào mà bạn lên kế hoạch nghỉ ngơi trong bốn tuần.

Nào hãy cùng tập trung thiết kế để doanh nghiệp của bạn có thể tự vận hành... chính xác và nhịp nhàng như động cơ đồng hồ.



## LỜI CẢM ƠN

**H**ơi kỳ lạ nhưng tôi nghĩ tác giả của một cuốn sách cũng giống như anh chàng hát chính trong ban nhạc. Tay này nhận được mọi sự chú ý, không chỉ vì anh ta mặc chiếc quần bó kỳ quặc mà còn vì anh ta là người đứng trước sân khấu và gào thét vào chiếc micro. Nhưng sẽ chẳng có âm nhạc nếu không có toàn ban nhạc. Tất cả mọi người đều cùng chơi và hòa nhịp thì mới tạo nên những nốt nhạc đẹp đẽ. Thật bất công nếu như chỉ có người hát chính nhận được tất cả sự chú ý. Tương tự, thật bất công nếu tôi, trong vai trò là tác giả, nhận được tất cả sự chú ý. Đứng cạnh tôi trên sân khấu này là cả một ban nhạc hùng hậu. Hãy để tôi giới thiệu từng người một:

Người chơi trống là Anjanette “AJ” Harper. Nếu tôi là linh hồn của các cuốn sách thì cô ấy là trái tim. Từng cuốn sách đều là kết quả nỗ lực của cả tôi và AJ. Cô ấy là thước đo chất lượng và sự rành mạch của văn bản. Cho đến giờ, Doanh nghiệp tự hành là dự án thử thách nhất mà cả hai thực hiện cùng nhau. Sau sáu năm nghiên cứu và bỏ nguyên một bản thảo thì nay, dự án đã hoàn thành. Doanh nghiệp tự hành là thành quả tuyệt vời nhất của tôi và Anjanette. Cảm ơn, AJ.

Người nhạc sĩ của chúng ta là Kaushik Viswanath. Kaushik (“biên tập viên giỏi nhất thế giới”) chưa bao giờ chấp nhận từ “tạm được” trong từ điển của mình. Anh ấy từng xé toang bản thảo đầu tiên của Doanh nghiệp tự hành và giúp nó trở thành cuốn sách tuyệt vời hơn. Cuốn sách Doanh nghiệp tự hành có được chất lượng như hiện tại là nhờ công sức và sự kiên trì theo đuổi chất lượng của Kaushik. Cảm ơn anh, Kaushik.

Nghệ sĩ ghita chính là Liz Dobrinska. Tôi đã làm việc với Liz suốt hơn 10 năm qua. Từng trang web, từng biểu đồ đều do Liz thiết kế. Khả năng biến ý tưởng của tôi thành một tác phẩm sinh động của cô ấy luôn khiến tôi kinh ngạc hết lần này tới lần khác. Cảm ơn, Liz.

Nghệ sĩ đệm ghita là Amber Dugger. Tôi gọi cô ấy là Glam BLaM của tôi (Glamorous Book Launch Manager – tạm dịch: Nhà quản lý phát hành sách nhiệt huyết). Cô ấy loay toan tin về Doanh nghiệp tự hành với cả thế giới từ trước cả khi bản thảo hoàn thành và từ bấy tới giờ vẫn làm việc không mệt mỏi để danh tiếng của nó vươn xa. Tất cả những gì cô ấy làm đều xuất phát từ trái tim (và đó chính là phần Nhiệt huyết trong từ Glam BLaM). Cảm ơn Amber.

Tay bass của chúng tôi là Adrienne Dorison. Bass là nhạc cụ kết nối tất cả những âm thanh khác. Adrienne chính là người đảm nhiệm vai trò ấy trong dự án. Cô vận hành trang RunLikeClockwork.com để hỗ trợ xây dựng chiến lược Đồng hồ tự động cho tất cả các chủ doanh nghiệp cần nó. Cô là người duy nhất mà tôi tin tưởng giao phó cho nhiệm vụ quan trọng ấy. (Hơn nữa, cô thực sự am hiểu mọi thứ trong lĩnh vực của mình.) Cảm ơn Adrienne.

Ca sĩ hát đệm là Kelsey Ayres. Tôi không bao giờ có thể bày tỏ hết lòng biết ơn khi được làm việc với Kelsey. Cô không chỉ là một người trợ lý. Cô là cánh tay phải, là bộ não và là người bạn tuyệt vời của tôi. Tôi thật may mắn khi được làm việc với cô, Kelsey. Tôi mãi mãi biết ơn những nỗ lực bền bỉ khi phục vụ các chủ doanh nghiệp với chiến lược Đồng hồ tự động. Cảm ơn, Kelsey.

Cuối cùng, xin được gửi lời cảm ơn tới fan hâm mộ lớn nhất của tôi (tuy là cô ấy không thuộc nhóm này) – vợ tôi, Krista. Từ tận đáy lòng, cảm ơn em và các con đã ủng hộ giấc mơ viết những cuốn sách xóa đói giảm nghèo cho chủ doanh nghiệp của anh.

Anh yêu em và các con hơn tất cả. Cảm ơn hành trình ta cứ đi cùng nhau. Anh sống (vì) em.

# DANH MỤC THUẬT NGỮ

**A CDC.** Bốn giai đoạn chính trong dòng chảy của một doanh nghiệp gồm: Thu hút (Attract) khách hàng tiềm năng, Chuyển đổi (Convert) mỗi tiềm năng thành khách hàng thực sự, Cung cấp (Deliver) các sản phẩm hoặc dịch vụ đã hứa cho khách hàng và Thu tiền (Collect) từ khách hàng. Hầu hết các doanh nghiệp đều vận hành theo trình tự ACDC, nhưng không nhất thiết. Một số doanh nghiệp có thể đảo ngược trình tự, ví dụ như thu tiền trước khi cung cấp dịch vụ. Hoặc các doanh nghiệp khác có thể cung cấp dịch vụ trước khi khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thực.

**Ba Ú Lưng Ú (Fat Daddy Fat Back).** Nghệ danh khi làm ca sĩ nhạc rap. Có thật tôi kiêm thêm chức ca sĩ nhạc rap không? Bạn hãy thử tìm trên Google xem.

**Bốn chữ D (4D).** Bốn loại hoạt động và bốn giai đoạn trong công việc mà bất cứ cá nhân nào trong công ty cũng sẽ dành thời gian để tham gia. Hoặc là họ Thực hiện (Doing) công việc của mình, Quyết định (Deciding) thay người khác, Ủy quyền (Delegating) công việc cho những người khác, hoặc Thiết kế (Designing) phương án hoàn thành công việc. Trong rất nhiều trường hợp, các cá nhân sẽ làm kết hợp cả bốn phần việc này.

**Cam kết (The Commitment).** Một khi đã xác định được sản phẩm lý tưởng của doanh nghiệp (dựa trên khả năng và ham muốn của bạn), bạn đã xác định được tập khách hàng cho sản phẩm và cam kết dành toàn bộ nỗ lực để phục vụ tập khách hàng ấy.

**Bẫy sinh tồn.** Bẫy sinh tồn là vòng luẩn quẩn của việc hành động dựa trên các tình huống khẩn cấp và phải trả giá bằng việc

bỏ qua các phần việc quan trọng. Điều này đẩy doanh nghiệp rơi vào tình trạng sống còn mỗi ngày. Xây dựng doanh nghiệp tự hành sẽ giúp bạn thoát khỏi Bẫy sinh tồn.

**Cheetos. Kinh tởm.** Trừ khi bạn có vài chai bia dự phòng. Chỉ khi ấy chúng mới đỡ ghê. Thêm vài chai bia, rồi đến Cheetos, tự nhiên chúng sẽ ngon đáo để.

Chủ doanh nghiệp độc lập. Người đảm nhiệm vị trí lãnh đạo đồng thời thực hiện toàn bộ công việc kinh doanh.

**Định luật Parkinson.** Một giả thuyết cho rằng sức tiêu thụ một nguồn lực sẽ mở rộng tương ứng với nguồn cung của nó. Ví dụ, bạn càng dành nhiều thời gian cho một dự án, dự án ấy sẽ càng mất nhiều thời gian hơn để hoàn thành.

**Khách hàng Top.** (Những) khách hàng tốt nhất của doanh nghiệp, do chính bạn xác định. Thông thường đây là khách hàng trả nhiều tiền nhất cho bạn và là người mà bạn rất vui sướng khi được làm việc cùng họ. Quá trình xác định và sao chép Khách hàng Top được ghi lại đầy đủ trong cuốn Kế hoạch Bí ngô.

**Khách sạn Miss Maud.** Một địa điểm cần ghé thăm ở Perth, Australia. Hãy đến đó thưởng thức bữa ăn sáng tự chọn kiểu Bắc Âu và thử món bánh táo. Chúng ngon chết đi được.

**Khu Cắm trại Grant's Kennebago.** Nơi đây đã trở thành một truyền thống của gia đình tôi. Không ai trong gia đình tham gia săn bắn hay bắt cá, vì thế cả nhà luôn bị coi là những kẻ lập dị. Nhưng giờ thì nơi này đã trở thành một phần của chúng tôi. Nếu chúng ta vô tình gặp nhau ở đó, xin hãy đề nghị vợ tôi kể "câu chuyện con dơi" nhé... Đó là câu chuyện yêu thích của cả gia đình.

**Kỳ nghỉ bốn tuần.** Hầu hết các doanh nghiệp đều trải qua một chu trình hoạt động trong bốn tuần. Vì thế, nếu bạn, trong vai

trò là lãnh đạo doanh nghiệp, vắng mặt khỏi công ty trong bốn tuần liên tiếp thì công ty của bạn buộc phải tìm cách tự vận hành. Bằng cách cam kết sẽ thực hiện kỳ nghỉ bốn tuần, bạn lập tức sẽ có được tư duy đúng đắn để thiết lập doanh nghiệp tự hành.

**Loại bỏ, Chuyển giao, Cắt bớt.** Hãy sử dụng một trong ba phương án trên để loại bỏ một nhiệm vụ đang khiến một cá nhân bị xao lãng khỏi việc phục vụ VOC hoặc Phần việc trọng yếu của họ. Quá trình này thường dịch chuyển phần việc Thực hiện và Quyết định xuống cho những nhân viên “cấp thấp hơn” và tăng cường Thiết kế (Designing) và Ủy quyền (Delegating) cho các nhân viên “cấp cao hơn”.

**Phân tích thời gian hoạt động.** Đây là quá trình đánh giá xem bạn hoặc bất cứ người nào làm việc cùng bạn, thường phân chia thời gian cho công việc như thế nào. Sử dụng công cụ này để khám phá xem bạn dành bao nhiêu thời gian cho từng phần trong Hỗn hợp 4D.

**Phân việc trọng yếu.** Đây là vai trò quan trọng nhất của mỗi nhân viên. Nó cần được ưu tiên hơn bất cứ nhiệm vụ nào khác.

**Phương pháp Profit First.** Đây là quá trình phân phối tỷ lệ phần trăm thu nhập và trực tiếp chuyển vào một tài khoản lợi nhuận trước khi chi trả bất cứ việc gì khác. Phần này được trích ra trước khi chi trả các hóa đơn. Toàn bộ quy trình này đã được giải thích kỹ trong cuốn sách Dòng tiền gắn liền lợi nhuận.

**VOC (Queen Bee Role).** Đây là chức năng cốt lõi của doanh nghiệp, là bản lề cho thành công của công ty.

**Tổ chức kỳ nghỉ.** Một hoạt động của những độc giả Doanh nghiệp tự hành (cùng những cuốn sách khác) – những người biết sắp xếp thời gian cho họ trước tiên và xây dựng kinh doanh xoay quanh điều này. Tương tự như việc trích một phần lợi

nhuận trong phương pháp Profit First, sau đó đảo ngược bánh quay kinh doanh để đảm bảo doanh nghiệp sản sinh lợi nhuận.

## GHI CHÚ CỦA TÁC GIẢ

Cảm ơn bạn đã đọc Doanh nghiệp tự hành. Mong muốn sâu sắc nhất của tôi là giúp doanh nghiệp của bạn đạt được những thành tựu như viễn kiến của bạn. Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ đưa bạn tiến thêm một bước đáng kể lại gần điều đó hơn.

Tôi muốn bạn làm một việc nhỏ. Không thực hiện cũng không sao cả. Đó là, liệu bạn có sẵn lòng đăng một bình luận trung thực về cuốn sách này không?

Tôi muốn nhờ bạn điều này bởi bình luận ngày nay đã trở thành cách thức hữu hiệu nhất để những chủ doanh nghiệp và lãnh đạo như chúng ta cũng biết đến cuốn sách và xác định xem liệu nó có đáng giá với họ hay không. Một bình luận từ bạn, dù chỉ vài câu, sẽ giúp đạt được mục đích ấy. Để làm điều đó, chỉ cần bạn vào trang web nơi bạn mua cuốn sách này và đăng tải một bình luận.

Một lần nữa, tôi nhấn mạnh là tôi cần những phản hồi trung thực. Nếu bạn yêu thích cuốn sách này, xin hãy nói. Nếu bạn thấy ghét nó, cũng xin hãy nói (miễn là cố gắng đừng nói những từ tục tĩu). Và nếu bạn cảm thấy không yêu, không ghét, thì cũng cứ chia sẻ.

Điều quan trọng nhất ở đây là các chủ doanh nghiệp khác được nghe lời thật lòng của bạn về cuốn sách.

Cảm ơn bạn. Tôi chúc bạn một năm thành công nhất từ trước tới nay. Tiến lên nào!

Mike.