

## KINH DOANH MỘT CUỘC CHƠI LỚN

The Great Game of Business đã được chọn là một trong 30 cuốn sách kinh doanh hay nhất của năm do Soundview Executive Book Summaries bình chọn.

Jack Stack tiếp quản Tập đoàn Springfield Remanufacturing (SRC) tại Springfield, Missouri vào đầu những năm 1980, khi tập đoàn này đang đứng trên bờ vực phá sản. Do trước đó hoạt động trong một lĩnh vực khá khác biệt, Stack không hề biết cách để “quản lý” một công ty. Bù lại, ông biết nguyên tắc chính của những cuộc thi đấu thể thao và dân chủ: giữ điểm số, cùng tận hưởng niềm vui, chơi công bằng, đưa ra các lựa chọn và có được tiếng nói của mình. Và Stack đã áp dụng những nguyên tắc này trong suốt quá trình vực dậy và phát triển SRC đi đến thành công như ngày hôm nay: Liên tục nằm trong danh sách 5000 công ty vừa và nhỏ phát triển nhất nước Mỹ theo tạp chí INC. bầu chọn.

Với những nguyên lý này, Stack cũng đã tạo ra cách quản lý của riêng mình mang tên “Cuốn sách mở” với trọng tâm là: để cho tất cả nhân viên, cổ đông trong công ty tham gia vào mọi vấn đề của công ty, nhất là các quyết định về tài chính. Điều này khiến tất cả nhân viên của SRC đều hiểu và thấm nhuần: các nỗ lực của họ đều tác động trực tiếp lên chính thu nhập của họ.

Phương pháp quản lý “Cuốn sách mở” được Stack đưa ra trong cuốn sách The

Great Game of Business, một hệ thống mà như ông miêu tả, đơn thuần là một trò chơi, một phương pháp đơn giản mà ai cũng có thể thực hiện và áp dụng được vào thực tế.

Tác giả cuốn sách Jack Stack là người sáng lập và CEO của SRC Holdings gồm hơn 35 công ty nhỏ, đảm nhiệm mọi lĩnh vực từ tư vấn, đóng hàng tới sản xuất những động cơ hiệu suất cao. Stack là cố vấn, giám khảo quốc gia và quốc tế của Viện Giải thưởng hàng năm dành cho Doanh nhân của Ernst & Young. Tạp chí INC. đã gọi ông là “nhà chiến lược thông minh nhất nước Mỹ” và đưa ông vào danh sách 25 doanh nhân tiêu biểu vào dịp kỉ niệm 25 năm xuất bản của INC. Stack cũng có tên trong danh sách “10 tư duy đỉnh cao trong kinh doanh nhỏ” của tạp chí Fortune Small Business.

“Phương pháp tiếp cận Cuốn sách mở [của Jack Stack’s] đang tạo ra mối quan tâm sâu sắc đối với các doanh nghiệp lớn nhỏ... khoảng 1,500 công ty, bao gồm cả các công ty trong danh sách Fortune 500, đã đi thăm [SRC] để học về những phương pháp tuyệt vời để đem lại mọi thông tin cho tất cả công nhân bất kể cấp độ của họ.”

The Wall Street Journal



“Đây là một câu chuyện xuất sắc về phương pháp hành động cấp tiến nhất của một doanh nhân trong thế kỷ này. Bạn không thể vận hành hay quản lý việc kinh doanh của bạn theo cách cũ một khi bạn đã đọc The Great Game”

Paul Hawkin



## LIÊN KẾT HỮU ÍCH

Báo cáo “Các công cụ và xu hướng quản lý 2011” của Bain & Company:  
[http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf)

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

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

Tải Bản tin dưới dạng PDF: [http://ocd.vn/bantintin/2011/Bulletin\\_01\\_11-2011](http://ocd.vn/bantintin/2011/Bulletin_01_11-2011)  
©2011. Bản quyền thuộc về Công ty CP Phát triển Năng lực Tổ chức OCD

## LÃNH ĐẠO &amp; THAY ĐỔI

SỐ 1 tháng 11/2011

Tiêu điểm:

BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC)

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

## THƯ NGỎ

Quý độc giả thân mến,



Nhìn lại chặng đường hơn 8 năm qua kể từ khi OCD bắt đầu đồng hành cùng nhiều doanh nghiệp Việt Nam trên con đường đổi mới hệ thống quản lý và năng lực đội ngũ của doanh nghiệp để nâng cao khả năng cạnh tranh và đột phá, với phương pháp “làm cùng” (process consultation), chúng tôi thấy tư vấn OCD đã tích lũy được nhiều trải nghiệm của “người trong cuộc” khi song hành với các lãnh đạo doanh nghiệp trong nhiều dự án thay đổi, tái cấu trúc hệ thống quản lý. Ngày hôm nay, OCD ra mắt Bản tin “Lãnh đạo & Thay đổi”, với mong muốn tạo một diễn đàn mới để chia sẻ với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam về các hệ thống, mô hình và công cụ quản lý cập nhật, chia sẻ quan điểm và những kinh nghiệm triển khai (thành công và cả thất bại) các hệ thống, mô hình và công cụ đó.

Những nỗ lực phát triển doanh nghiệp của nhà lãnh đạo như xây dựng chiến lược kinh doanh, thiết lập hệ thống đánh giá kết quả công việc, cải cách chính sách lương, tuyển dụng nhân tài, đào tạo nâng cao năng lực cán bộ quản lý... đều là những thay đổi mạnh mẽ và đột phá trong một doanh nghiệp, không chỉ giới hạn trong việc lựa chọn mô hình nào, nội dung cụ thể nào, mà còn đòi hỏi người lãnh đạo sáng suốt lựa chọn phương pháp triển khai, dẫn dắt quá trình thay đổi, cam kết và cùng thực hiện những thay đổi đó với đội ngũ của mình.

Bản tin “Lãnh đạo & Thay đổi” cập nhật thông tin về phương pháp mới, công cụ mới trong quản trị doanh nghiệp, chia sẻ những kinh nghiệm ứng dụng tại “doanh nghiệp thật – nhân vật thật”, đưa ra các kết luận có cơ sở khoa học, gợi ý cho người đọc là các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tìm ra phương thức ứng dụng mới trong doanh nghiệp mình. Người viết bài là tư vấn OCD và các nhà lãnh đạo, quản lý, nhà nghiên cứu khoa học quản lý, những người có chung mục tiêu “chia sẻ để biết nhiều hơn, trao đổi để làm được nhiều hơn” với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam. Mỗi kỳ Bản tin sẽ tập trung vào một lĩnh vực hoặc một công cụ trong quản lý doanh nghiệp.

Chúng tôi mong rằng Bản tin sẽ trở thành người bạn đồng hành thân thiết của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam.

Trân trọng,

ThS. Nguyễn Thị Nam Phương  
Tư vấn trưởng, OCD



## KINH NGHIỆM TRIỂN KHAI HỆ THỐNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BSC) Ở VIỆT NAM (Kỳ 1)

Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) ngày càng được áp dụng trong nhiều ngành và lĩnh vực từ doanh nghiệp đến các cơ quan chính phủ, tổ chức phi lợi nhuận, từ lĩnh vực tài chính, ngân hàng đến sản xuất, thương mại... Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng được hưởng thành quả từ dự án xây dựng và triển khai BSC. Dưới đây là một số bài học rút ra trong quá trình triển khai BSC ở Việt Nam.

### Sự cam kết và hiểu biết về BSC của lãnh đạo

Sự cam kết và quyết tâm đến cùng của lãnh đạo cấp cao là điều kiện tiên quyết để có thể triển khai thành công của dự án BSC. Việc triển khai dự án BSC liên quan đến việc thúc đẩy tất cả các bộ phận của doanh nghiệp tham gia. Vì các nhà quản lý có xu hướng coi các chương trình hay dự án không liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ của họ là ưu tiên thứ yếu sau công việc nên dự án gần như chắc chắn sẽ dậm chân tại chỗ nếu không có sự cam kết và chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo trong việc thúc đẩy dự án. Không ít doanh nghiệp ở Việt Nam phải từ bỏ dự án triển khai BSC mà nguyên nhân lại do chính lãnh đạo cấp cao không cam kết đến cùng. Sự cam kết của đội ngũ lãnh đạo cấp cao phải xuất phát từ hiểu biết của lãnh đạo về

BSC và lợi ích của BSC và hiểu rõ tại sao họ cần nó. Khi thực sự hiểu biết về BSC và lợi ích của BSC, lãnh đạo cấp cao mới có thể tự tin vào quyết định và tham gia hiệu quả vào dự án. Sẽ là sai lầm nếu như lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng chỉ cần bộ phận nhân sự hoặc nhóm công tác biết và triển khai là đủ.

### Bắt đầu từ chiến lược kinh doanh

BSC là một hệ thống hoạch định và quản lý chiến lược được thiết kế với trọng tâm là kết nối quy trình quản lý hiệu quả hoạt động của tổ chức với chiến lược nên sẽ không có ý nghĩa gì nếu một doanh nghiệp triển khai BSC mà lại không có chiến lược kinh doanh. Một cách đơn giản nhất, chiến lược kinh doanh là những quyết định về mục tiêu, phạm vi kinh doanh (khách hàng mục tiêu, sản phẩm), lợi thế cạnh tranh và năng lực cốt lõi và chuỗi hoạt động để thực hiện chiến lược. Việc lựa chọn các mục tiêu và chỉ số đo lường trong từng viễn cảnh của BSC thể hiện các ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp. Trong viễn cảnh tài chính, nếu doanh nghiệp lựa chọn chiến lược tăng trưởng (doanh thu), mục tiêu quan trọng sẽ là mở rộng dòng sản phẩm/dịch vụ, tăng ứng dụng mới, khách hàng và thị trường mới. Trong viễn cảnh khách hàng, doanh nghiệp chỉ xác định được giảm độ giá trị để đo lường

nếu như trước đó họ xác định được khách hàng/thị trường mục tiêu. Tương tự, chiến lược kinh doanh phải xác định rõ năng lực cốt lõi nào là động lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh và các mục tiêu và chỉ tiêu trong viễn cảnh quy trình nội bộ phải tập trung vào đo lường sự thay đổi của các quy trình tạo nên năng lực cốt lõi đó. Như vậy, khi có một chiến lược kinh doanh rõ ràng, các mục tiêu và chỉ tiêu trong các viễn cảnh sẽ đảm bảo được sự nhất quán và gắn kết với mục tiêu công ty.

### Phát triển kế hoạch/biện pháp, ngân sách thực hiện các mục tiêu

Một số doanh nghiệp ở Việt Nam đã mắc một sai lầm là coi việc thiết lập xong hệ thống mục tiêu, chỉ tiêu là kết thúc giai đoạn xây dựng BSC và chỉ đợi để đánh giá. Thực tế, các mục tiêu không bao giờ thực hiện được nếu doanh nghiệp không xác định được các chương trình đầu tư và hành động cũng như kế hoạch phân bổ nguồn lực cần thiết. Hãy tích hợp toàn bộ quá trình hoạch định chiến lược với quá trình xác định chương trình đầu tư, kế hoạch hành động, lập kế hoạch ngân sách cùng nhau để đảm bảo các mục tiêu có thể được thực hiện.



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

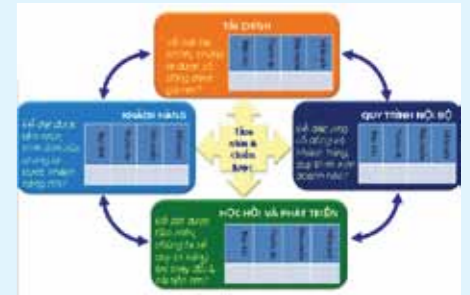
## BSC- MỘT TRONG 10 CÔNG CỤ QUẢN LÝ ĐƯỢC SỬ DỤNG NHIỀU NHẤT THẾ GIỚI

Một báo cáo gần đây của công ty tư vấn hàng đầu thế giới Bain & Company cho hay Bảng điểm cân bằng BSC nằm trong top 10 công cụ quản lý được sử dụng nhiều nhất trên thế giới. Những tổ chức, doanh nghiệp đã từng ứng dụng các công cụ như BSC nhận thấy rằng tổ chức của họ an toàn hơn trong suy thoái và vẫn đang tiếp tục tìm kiếm những vị trí thành công mới cho tương lai.

Các mục tiêu và thước đo trong bảng điểm cân bằng bắt nguồn từ tầm nhìn và chiến lược của tổ chức. Các mục tiêu và thước đo đánh giá hiệu quả của một tổ chức từ bốn viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi phát

triển. Bốn viễn cảnh này tạo thành nên một khuôn khổ cho Bảng điểm cân bằng sắp xếp theo nguyên lý quan hệ nhân quả (xem hình 1), trong đó nhấn mạnh một kết quả tài chính tốt và bền vững phụ thuộc vào sự hài lòng của khách hàng, sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc vào khả năng tạo ra những sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng phụ thuộc vào chất lượng và việc thực thi các quy trình nội bộ và hiệu quả thực thi các quy trình nội bộ lại phụ thuộc vào khả năng phát triển kiến thức, kỹ năng của nguồn nhân lực, năng lực tổ chức, năng lực thông tin.

Dựa trên nguyên tắc này, bốn viễn cảnh của BSC giúp một doanh



Hình 1. Bốn viễn cảnh của Bảng điểm cân bằng

ng nghiệp duy trì một sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa các kết quả kỳ vọng và các nhân tố động lực thúc đẩy các kết quả này, giữa các chỉ số khách quan, cứng và các chỉ số mang tính chủ quan.

## THÀNH CÔNG TỪ BÍ QUYẾT NHỎ

### ĐẶT CÂU HỎI

Tại sao nên đặt câu hỏi và chúng ta sử dụng các câu hỏi như thế nào trong tổ chức và doanh nghiệp mình. Chúng ta nên hỏi để học, hỏi để giải quyết vấn đề và hỏi để kết nối các thành viên trong tổ chức.

Nhân viên mới nên mạnh dạn đặt câu hỏi về cách thức làm việc, về văn hóa, và về những kỳ vọng của tổ chức. Trong khi đó, nhà quản lý nên đặt các câu hỏi có liên quan đến tiến trình của dự án, cấp dưới đang thực thi công việc được giao ra sao? Lãnh đạo cũng nên đặt những câu hỏi như “chúng ta sẽ đi về đâu?”, “chúng ta tự tạo ra thay đổi trong văn hóa của chúng ta như thế nào?”. Những câu hỏi đó góp phần giúp người lãnh đạo tìm ra đường lối, cơ hội, khám phá ra những rủi ro tiềm ẩn. Đó là cách chúng ta hỏi để học và để chuyên nghiệp hơn.

Thông thường mỗi người có thói quen đặt ra các câu hỏi khi cần giải quyết vấn đề, khúc mắc... Một nhà lãnh đạo hay quản lý giỏi sẽ bắt đầu hỏi khi tổ

chức gặp khó khăn hay khi có hậu quả xảy đến. Điển hình là những câu hỏi mang tính chất phân tích – chỉ ra các yếu tố có liên quan, thu thập thông tin hoặc dữ liệu có liên quan, phân tích xem thông tin đó có ý nghĩa gì, tìm ra giải pháp và chọn ra một giải pháp tốt nhất để thực hiện. Đối với mỗi bước đi, một nhà lãnh đạo giỏi cần biết hỏi – mọi vấn đề nên được bắt đầu từ “chúng ta đã có được những nguồn lực phù hợp chưa?” cho tới “những theo dõi phân tích đã hợp lý hay chưa? Chúng ta có nên sử dụng những nhân tố đó?” và cuối cùng, lựa chọn nào là giải pháp tốt nhất?

Để đảm bảo tính nhất quán của các nhân viên trong tổ chức, trong những cuộc họp, lãnh đạo và các nhà quản lý nên đặt ra những câu hỏi – để xem mọi người có hiểu những yêu cầu và cách thức làm việc không nhằm khuyến khích và tạo ra sự gắn kết giữa các cá nhân. Ngoài ra, việc sử dụng câu hỏi nhằm tạo sự gắn kết còn có những lợi

ích khác – nó cho phép người hỏi hiểu rõ hơn về người đối diện và thậm chí có thể tìm ra được giải pháp hợp lý cho một vấn đề nào đó.

Tất nhiên để hoàn thiện kỹ năng cho một con người là không hề đơn giản, nhưng tác giả cam đoan rằng biết cách đặt câu hỏi là một yếu tố thiết yếu cho bất kỳ tổ chức và người lãnh đạo nào trong tương lai.



Giáo sư Nancy Napier  
Giám đốc Điều hành,  
Trung tâm Sáng tạo và Đổi mới, ĐH Boise State  
Ban cố vấn, OCD