



www.socod.vn



KINH DOANH LÀ VĂN MINH

*

* *

GIỚI THIỆU TÀI LIỆU:

XÂY DỰNG TÂM NHÌN CHO CÔNG TY CỦA BẠN

© 2007 Saga Business School

I. XÂY DỰNG TÂM NHÌN CHO CÔNG TY CỦA BẠN (1)

Những công ty nào có được sự thành công lâu dài đều có những giá trị cốt lõi và một mục đích cốt lõi, những thứ này là bất biến còn những chiến lược và tập tục kinh doanh của họ thì luôn biến đổi theo sự thay đổi của thế giới. Động lực của việc giữ lại những gì cốt lõi trong khi vẫn thúc đẩy sự tiến bộ là lý do mà những công ty như Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola và Nordstrom đã trở thành những công ty hàng đầu có khả năng tự đổi mới và đạt được thành tích cao trong thời gian lâu dài.

Đã từ lâu, nhân viên của Hewlett-Packard đều biết rằng sự thay đổi toàn diện về thao tác nghiệp vụ, những chuẩn mực văn hóa, và những chiến lược kinh doanh không làm mất đi phong cách HP – những nguyên tắc cốt lõi của công ty mình. Johnson & Johnson luôn luôn ngẫm nghĩ về cơ cấu của mình và điều chỉnh các phương cách làm việc tuy vẫn giữ lại những ý tưởng đã được đưa vào cương lĩnh của mình. Năm 1996, hãng 3M đã bán những cơ sở kinh doanh lớn và lâu đời – hành động bất ngờ này đã làm ngạc nhiên giới kinh doanh – nhằm tái tập trung vào mục đích cốt lõi là giải quyết một cách sáng tạo những vấn đề còn tồn đọng. Chúng tôi đã nghiên cứu những công ty loại này trong bài Xây Dựng Đế Tồn Tại Lâu Dài : Những Thói Quen Thành Công Của Những Công Ty Có Tâm nhìn và nhận ra rằng những công ty này đã thành công ngoạn mục và giá cổ phiếu của chúng đã tăng 12 lần trên thị trường chứng khoán kể từ năm 1925.

Những công ty thật sự thành công đều hiểu rõ sự khác biệt giữa những gì không bao giờ được thay đổi và những gì cần thay đổi, giữa những gì là bất khả xâm phạm và những gì có thể đột phá được. Đây là khả năng hiếm có để quản lý sự liên tục và sự thay đổi – khả năng này đòi hỏi được thực hiện nghiêm túc – có liên quan mật thiết đến khả năng phát triển một tầm nhìn. Tầm nhìn chỉ dẫn cho chúng ta điều cốt lõi cần lưu giữ và xác định hướng phát triển trong tương lai là gì. Tuy nhiên, tầm nhìn đã trở thành từ ngữ bị lạm dụng nhiều nhất nhưng lại được hiểu ít thấu đáo nhất; nó đã gợi lên những hình ảnh khác nhau cho những người khác nhau: hình ảnh những giá trị rất ngưỡng mộ, của sự thành tựu xuất chúng, của những ràng buộc xã hội, những mục tiêu làm hồ hởi, những động lực kích thích, hay của lý do tồn tại. Chúng tôi đề xuất nên có một khung ý để định nghĩa tầm nhìn, tạo thêm sự trong sáng và chặt chẽ cho những ý niệm mơ hồ bao quanh từ ngữ thời thượng đó, và đưa ra một hướng dẫn thực tiễn nhằm phát biểu rõ ràng một tầm nhìn nhất quán trong nội bộ một tổ chức. Đây là một khuôn khổ mang tính nguyên tắc cần tuân theo, xuất phát từ sáu năm nghiên cứu, hoàn thiện và đã được kiểm chứng bởi công tác nghiên cứu hiện nay của chúng tôi, với sự tham gia của nhiều nhân vật cao cấp tại nhiều công ty lớn khác nhau trên thế giới. Một tầm nhìn được suy nghĩ thấu đáo phải có hai thành phần chính: một hệ tư tưởng cốt lõi và một tương lai có thể hình dung được. Hệ tư tưởng cốt lõi, phần “âm” trong sơ đồ của chúng tôi, xác định rõ chúng ta đang có chủ đích gì và tại sao chúng ta tồn tại. Phần “âm” bên trái thì không thay đổi và bổ sung cho phần “dương” bên phải, tương lai hình dung được. Tương lai hình dung được là những gì chúng ta muốn trở thành, đạt được, tạo ra – là cái gì đó đòi hỏi có sự thay đổi lớn và tiến bộ lớn để đạt tới.

Hệ tư tưởng cốt lõi

Tư tưởng cốt lõi xác định tính chất lâu bền của một tổ chức – một bản sắc nhất quán vượt quá chu kỳ sống của sản phẩm hoặc của thị trường, vượt quá những bức phá kỹ thuật, những lý thuyết quản lý, những sự lỗi thời trong quản lý, và các cá nhân lãnh đạo. Quả vậy, phần đóng góp lâu dài nhất và ý nghĩa nhất của những ai gầy dựng tầm nhìn cho công ty chính là hệ tư tưởng cốt lõi. Như Bill Hewlett đã phát biểu về người bạn và người cộng tác thân niên của mình là David Packard khi ông này qua đời cách đây không lâu, “Nói riêng về công ty này mà thôi thì điều to tát nhất mà ông ta để lại là những quy tắc đạo đức mà chúng ta gọi là Phong thái HP”. Hệ tư tưởng cốt lõi của HP đã dẫn dắt công ty này từ khi nó ra đời cách đây hơn 50 năm.

Nó bao gồm một sự tôn trọng sâu sắc dành cho cá nhân, một sự tận tụy dành Hệ tư tưởng cốt lõi cho chúng ta chất kết dính khiến cho một tổ chức được vững chắc qua thời gian cho chất lượng và tính đáng tin cậy cao, một cam kết về trách nhiệm với cộng đồng (chính bản thân Packard cũng đã hiến tặng 4,3 tỷ dollar giá trị cổ phần của Hewlett-Packard cho một hội từ thiện), và một quan niệm rằng công ty này tồn tại để đem lại nhiều đóng góp kỹ thuật cho sự tiến bộ và phúc lợi của nhân loại. Những người xây dựng công ty như David Packard, Masaru Ibuka của Sony, George Merck của merck, William McKnight của 3M, và Paul Galvin của Motorola đều hiểu rằng việc biết mình là ai còn quan trọng hơn cả việc biết mình sẽ đi về đâu, vì nơi mà bạn muốn đến sẽ thay đổi, vì thế giới quanh bạn sẽ thay đổi. Các nhà lãnh đạo công ty sẽ lần lượt qua đời, các sản phẩm sẽ bị lỗi thời, các thị trường sẽ thay đổi, những kỹ thuật mới sẽ xuất hiện, và những phong cách quản lý sẽ đến rồi đi, nhưng lý tưởng cốt lõi ở một công ty thành danh sẽ tồn tại mãi như là một nguồn hướng dẫn và cảm hứng.

Lý tưởng cốt lõi cho chúng ta chất kết dính khiến cho một tổ chức được vững chắc qua thời gian trong quá trình tăng trưởng, phân cấp, đa dạng hóa, phát triển toàn diện, và phát triển nơi làm việc một cách đa dạng. Bạn hãy nghĩ đến lý tưởng cốt lõi như là những nguyên tắc của Do thái giáo – những nguyên tắc này đã làm cho người Do thái kháng khí với nhau suốt nhiều thế kỷ mà không cần có một quê hương, những nguyên tắc này đã phân tán trong khắp các cộng đồng người Do thái. Hay bạn hãy nghĩ tới những sự thật hiển nhiên trong bản Tuyên Ngôn Độc Lập, hay nghĩ đến những lý tưởng và nguyên lý lâu đời của giới khoa học khiến cho các nhà khoa học khắp nơi trên thế giới đều có cùng chung mục đích làm thăng tiến kiến thức của nhân loại. Một tầm nhìn hiệu quả phải chứa đựng lý tưởng cốt lõi của tổ chức, lý tưởng này chính nó cũng có hai phần tách biệt: những giá trị cốt lõi, hay một hệ thống các nguyên lý và niềm tin mang tính hướng dẫn hay lý do cơ bản nhất cho sự tồn tại của tổ chức.