



Tôi tham gia lớp học PPLST cách đây khá lâu nên những điều học được chẳng còn nhớ là bao. Do không còn nhớ bài học nên trong công việc, tôi đã phải trả giá cho điều ấy một số tiền khoảng 20 triệu đồng. Người ta nói: “thất bại là mẹ thành công”. Xin kể lại cùng các bạn “bà mẹ thành công” ấy.

Anh Thư, K.128

KHỞ NGHIỆP

Vào những năm 1991-1992 tình cờ được làm quen với máy vi tính, tôi thích lắm và cố gắng tìm mọi cách để được học và tôi học được những điều sơ đẳng về máy tính.

Rồi bộ phận quảng cáo thuộc công ty tôi đang làm việc cần một thư ký biết sử dụng máy vi tính nên may mắn đã đến với tôi .

Khi đến văn phòng mới (phòng thiết kế tạo mẫu cho bao bì, catalogue...) tôi choáng ngợp trước dàn máy của phòng thiết kế và tôi tự nhủ sẽ học nghề này bằng mọi giá. Thời gian trôi qua, tôi trở thành “người trong nghề”.

Do xung đột với công ty và nhiều xô đẩy của cuộc sống, tôi quyết định làm riêng, làm cho mình hết nghèo.

Năm 1994 tôi thành lập cơ sở thiết kế in ấn với cái tên **Anh Thư Design** (ATD) mà nhân sự ban đầu gồm 1 thiết kế, 1 kế toán và tôi lo phần kinh doanh.



Với bộ máy nhân sự gọn nhẹ và luôn có những ý tưởng lạ nên khách hàng của tôi càng ngày càng nhiều. Không như trước kia, chúng tôi tìm việc thì nay việc tìm chúng tôi, nhiều hôm chúng tôi phải làm việc đến 3 giờ sáng để kịp thực hiện các đơn đặt hàng.

KHÓ KHĂN

Năm 1998-1999 công việc bắt đầu quá tải đối với doanh nghiệp và những thay đổi lớn trong quản lý của nhà nước cũng như trong lĩnh vực quảng cáo và sự cạnh tranh ở lĩnh vực này ngày càng gay gắt nên cơ sở chính thức chuyển thành công ty TNHH vào năm 2001 .

Đến năm 2002, nhân sự trong công ty lúc này đã lên hơn chục người nên phát sinh nhiều vấn đề đối với một người chưa được đào tạo bài bản về quản lý như tôi. Kết quả là công ty đứng trước khó khăn: doanh số không tăng, tỉ lệ lợi nhuận cũng như thái độ làm việc của nhân viên giảm sút. Do đó, tôi buộc phải tổ chức lại doanh nghiệp.

Nhưng tổ chức lại như thế nào để hoạt động của công ty không bị xáo trộn và doanh số phải được cải thiện trong thời gian ngắn nhất? Có thể nói, đây là vấn đề quá sức đối với tôi.

TÌM “THẦY”

Người ta nói: “có bệnh thì vái tứ phương”. Qua các mối quan hệ, một khách hàng và là bạn đã giới thiệu cho tôi một giám đốc kinh doanh của một siêu thị điện máy khá nổi tiếng trong thành phố. Tôi đã chọn cậu ấy trong số những người tư vấn giúp tôi vượt qua khó khăn hiện tại vì thấy siêu thị điện máy nơi cậu ấy đang điều hành hoạt động rất thành công và thêm nữa cũng vì là người cùng quê (sau này, những tiêu chí ấy đã cho tôi một bài học nhớ đời)

Theo sự hướng dẫn, những việc chúng tôi phải làm là mở rộng mặt bằng, tuyển dụng thêm nhân sự, thay đổi cung cách phục vụ của phòng kinh doanh, kiểm soát lại kế toán...

Để thay đổi cung cách phục vụ của phòng kinh doanh cũng như nâng cao hiệu quả làm việc thì yếu tố con người là quan trọng. Theo đánh giá của nhà tư vấn đó, những nhân viên hiện có của chúng tôi chưa đạt yêu cầu và để tạo ra luồng sinh khí mới, cần có những con người mới và năng lực mới. Vì vậy, tôi đăng báo tuyển dụng nhân viên kinh doanh mới. Có thể nói, so với cách mà tôi thường dùng để tuyển dụng thì cách tuyển dụng được tư vấn là khá bài bản và trang trọng, ví dụ đăng báo tuyển dụng, thiết lập bản câu hỏi phỏng vấn, lập sổ hẹn và phát phiếu hẹn phỏng vấn, đặt trước một số chỉ tiêu như mức doanh số kèm với thu nhập, chọn ngày thứ 7 và Chủ nhật để tiện cho người đi phỏng vấn...

Sau khi tuyển thêm những nhân viên mới và cùng với việc áp dụng hệ thống đo lường hiệu quả công việc mới như: hệ thống báo cáo (ngày, tuần, tháng) của nhân viên bộ phận kinh doanh, báo cáo tài chính, báo cáo vật tư sản xuất theo ngày, tuần ... Công việc dường như tốt đẹp nhưng thực sự lại nảy sinh vấn đề xung đột giữa nhân viên cũ và nhân viên mới (nhân viên mới không biết cần kiệm, xem thường nhân viên cũ lạc hậu, nhân viên cũ chưa quen với hệ thống kiểm soát của nhà tư vấn, nhân viên cũ không muốn hợp tác hoặc hợp tác một cách miễn cưỡng với nhân viên mới...)

Sự căng thẳng này không chỉ ở phòng kinh doanh mà lan xuống các bộ phận khác, chẳng hạn ở xưởng sản xuất, công nhân làm việc cầm chừng và có những biểu hiện của việc lãn công. Ngay cả nhân sự cấp cao của công ty cũng vậy, họ cho rằng những việc đã làm của họ với công ty trong thời gian qua không còn ý nghĩa gì cả. Một làn sóng âm ỉ chống đối, yêu cầu tăng lương cùng các chế độ khác (có người đòi tăng lương đến 200%), vài người muốn chia tay với công ty... nguy cơ sụp đổ những gì đã có ngày càng rõ nét.

Sự căng thẳng trong vấn đề nhân sự đưa tới việc doanh số không đạt được kết quả như dự tính (Theo kế hoạch do nhà tư vấn vạch ra, doanh số hoạt động của phòng kinh doanh sau 3 tháng phải tăng so với thời điểm trước đó). Tôi chịu đựng thêm 2 tháng nữa nhưng kết quả vẫn không tăng, thậm chí còn kém hơn trước đó. Lúc này nhà tư vấn xin rút lui (không quên lấy tiền công tư vấn) và để lại cho tôi một bãi chiến trường ngổn ngang những ưu phiền, y hệt như một gia đình mà cha theo tình nhân bỏ mặc đám con bơ vơ và bà mẹ cũng ngu ngơ.

Về sau này, khi đã “hoàn hồn”, tôi mới nhận ra mình đã quên bài học từ PPLST: *Cần đặc biệt chú ý cân nhắc đối với những dấu hiệu mới đưa từ bên ngoài vào hệ trong quá trình chuyển trạng thái. Tinh thần chung khi gặp bài toán là: Trước hết phải chú ý sử dụng các nguồn dự trữ có sẵn trong hệ, đặc biệt các nguồn dự trữ không mất*

tiền để giải bài toán. Chỉ khi không được, mới nghĩ đến việc đưa những dấu hiệu mới từ bên ngoài vào hệ và chỉ đưa những dấu hiệu mới nào không làm phức tạp hóa hệ, không gây ra những hậu quả có hại cho hệ mà lại giúp hệ giải bài toán. Có vậy mới tránh được những bài toán có thể nảy sinh trong tương lai và hệ mới dễ dàng tiếp nhận những dấu hiệu mới đó.

TỰ CỨU TRƯỚC KHI TRỜI CỨU

Tôi đã ở đường cùng. “Cùng tắc biến” người xưa thường nói như thế.

Và khi đó, tôi mới chợt nhớ đến bài học còn sót lại hồi còn học ở TSK: “tận dụng nguồn dự trữ có sẵn trong hệ” và “tăng sự ảnh hưởng, tăng sự tương tác nhau giữa các yếu tố có trong hệ thống”. Thế là tôi tổ chức một buổi gặp mặt trao đổi chân tình với tất cả những nhân viên trong công ty và lắng nghe họ chia sẻ nguyện vọng, những đóng góp của họ để vượt qua hoạn nạn này (người cũ và người mới trong những buổi gặp khác nhau). Qua những buổi làm việc như vậy, tôi thu được những ý tưởng quý báu: bỏ bớt bộ phận gia công (vì nó không hiệu quả) sẽ giảm được nhân sự, rút bớt mặt bằng để giảm chi phí tối đa, tính hoa hồng cho bất cứ bộ phận nào đem khách hàng về cho công ty, điều tra và nắm lại toàn bộ giá gia công bên ngoài để chọn cơ sở có giá thấp nhất, tránh nợ dài hạn, nợ xấu, tìm biện pháp để kiểm soát và tiết kiệm tiền điện, điện thoại, quảng cáo lại hình ảnh công ty... Từ những ý kiến chân thành đó, tôi lập ra một danh sách các câu hỏi:

- Cái tôi muốn bây giờ là gì?
- Việc gì cần làm trước?
- Nội lực (vốn, nhân lực, thiết bị...) còn đủ cho một trận chiến cuối cùng không?
- Tăng/giảm nhân sự như thế nào? Chỗ nào cần giảm/tăng?
- Có cần tiếp tục điều hành doanh nghiệp theo kiểu tình cảm gia đình không?
- Cái gì khiến nhà tư vấn vốn thành công tại doanh nghiệp khác mà lại không thành công tại doanh nghiệp của mình?
- Trong ngành dịch vụ quảng cáo này còn mảng nào có thể khai thác để tăng doanh số?
- Nhân sự và vốn hoạt động cho mảng đó cần bao nhiêu?
- Có thể liên kết với ai để giảm bớt chi phí?..

Những câu hỏi như thế giúp tôi nhìn lại việc tổ chức doanh nghiệp mà nhà tư vấn đã sử dụng không thành công tại doanh nghiệp của tôi. Và trên cơ sở những kiến thức của nhà tư vấn ấy bỏ lại cộng với việc tự mình rút ra những bài học từ sự thất bại, tôi vạch ra một kế hoạch cải tổ.

- Với người phải ra đi, tôi giới thiệu cho việc làm nơi khác hoặc cho một số tiền để họ tự tìm việc khác. Còn người ở lại, với mục đích giảm chi phí trong hoạt động thường ngày, tôi yêu cầu họ đảm nhiệm thêm công việc của nhân viên khác, có mức độ gần với công việc mà họ đang làm.
- Ở những bộ phận chủ chốt (phòng kinh doanh, thiết kế), ngoài việc tuyển thêm người mới, tôi đảm nhận việc thương thảo trực tiếp với khách hàng. Sau khi cùng với trợ lý

chọn giải pháp thực hiện cho các hợp đồng, công việc cụ thể được giao cho nhân viên các bộ phận thực hiện.

- Với những công đoạn có thể thuê bên ngoài gia công, chúng tôi ký hợp đồng gia công với các doanh nghiệp ấy.
- Khuyến khích nhân viên ở bộ phận thiết kế tham dự các cuộc thi sáng tác mẫu mã, kiểu dáng sản phẩm mới do các tổ chức xã hội tổ chức (nhờ vậy, chúng tôi đạt được 1 giải thưởng)

Ông bà ta có câu: “Khéo ăn thì no, khéo co thì ấm”. Bây giờ tôi đã hiểu câu nói ấy và có lẽ phải thêm vào câu nói này cụm từ “khéo nghĩ... thì khoẻ” để thành câu trọn vẹn : **“Khéo ăn thì no, khéo co thì ấm, khéo nghĩ thì khoẻ”**.

Giờ đây đã qua giai đoạn khó khăn, ngẫm lại những bài học từ TSK, tôi rút ra bài học cho mình:

- + Nhân sự đóng vai trò quan trọng trong sự thành bại của một doanh nghiệp, vì vậy cần tạo điều kiện để mọi người có thể tham gia, đóng góp ý kiến cho sự phát triển của doanh nghiệp ngay cả khi đang kinh doanh thuận lợi (*Nguyên tắc quan hệ phản hồi, Nguyên tắc liên tục tác động có ích*).
- + Không nên chỉ giao một việc cho một người mà nên giao một công việc cho hai người, trong đó có một người đảm nhận chính (*Nguyên tắc phân nhỏ, dự phòng*).
- + Chủ doanh nghiệp trong quá trình điều hành cần dựa vào sự gắn bó với doanh nghiệp của nhân viên nhưng cũng phải dựa trên những quy định chung của doanh nghiệp, dựa trên tính hiệu quả công việc (*Nguyên tắc phẩm chất cục bộ, Nguyên tắc liên tục tác động có ích, Nguyên tắc linh động*).
- + Tránh đưa ra những quyết định chỉ dựa vào cảm xúc cá nhân (*Nguyên tắc tách khỏi*).
- + Tránh thay đổi đột ngột cấu trúc, hoạt động vốn có của doanh nghiệp (*Tính ì hệ thống, Nguyên tắc thực hiện sơ bộ, Nguyên tắc linh động*).
- + Khi đưa một nhân tố mới (công nghệ, nhân sự, thiết bị...) vào doanh nghiệp, cần trả lời câu hỏi: sự thay đổi này ảnh hưởng như thế nào đến các bộ phận khác, đến hoạt động của doanh nghiệp như thế nào cả về mặt tích cực cũng như mặt tiêu cực? (*Nguyên tắc dự phòng, Nguyên tắc chuyển qua chiều khác, Hiệu ứng lan tỏa hệ thống*).
- + Sự liên kết với các doanh nghiệp khác giúp doanh nghiệp vượt qua những khó khăn, mở rộng khả năng hoạt động. Điều này đòi hỏi năng lực không chỉ của nhân viên mà còn cả năng lực tổ chức của người lãnh đạo, do đó mọi người trong doanh nghiệp cần cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, không chỉ trong lĩnh vực đang hoạt động. (*Nguyên tắc kết hợp, Nguyên tắc phẩm chất cục bộ, Nguyên tắc giải thiếu, giải thừa*)
- + Khuyến khích và có hình thức động viên phù hợp đối với những nhân viên đã tham gia và đạt giải thưởng trong các kỳ thi liên quan đến lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. (*Nguyên tắc ứng suất sơ bộ, Nguyên tắc đồng nhất, Nguyên tắc phẩm chất cục bộ, Nguyên tắc quan hệ phản hồi*).
- + **Đừng quên áp dụng những điều đã học.**