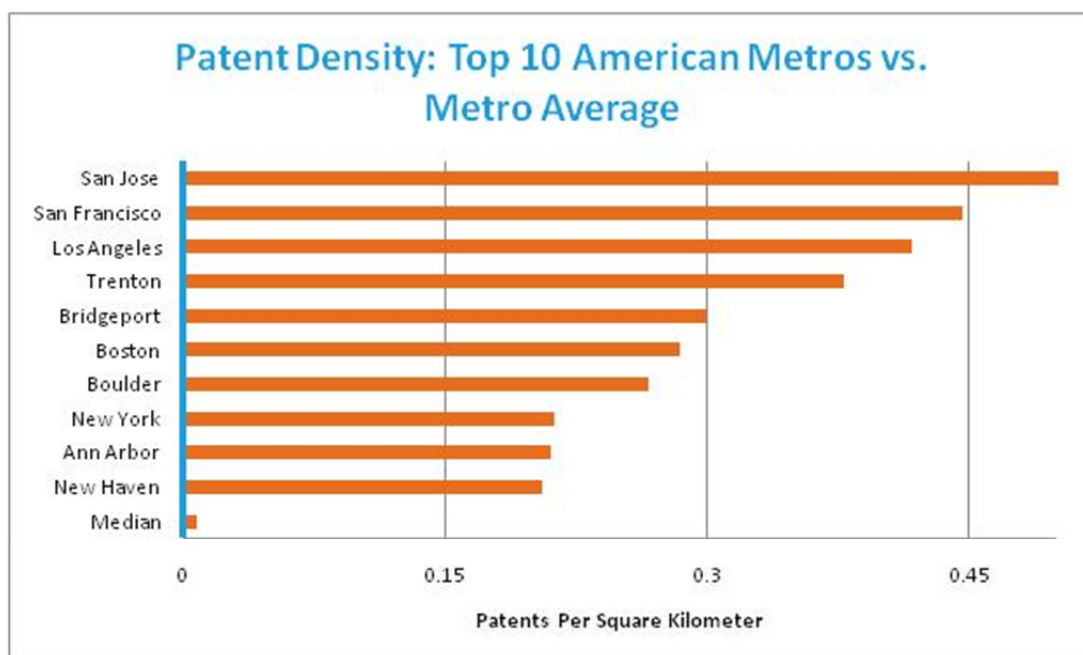


## Bí quyết quản lý của Thung Lũng Silicon<sup>1</sup>

Thùy An (Theo Trí Thức Trẻ/BusinessWeek)

Các nhà quản lý IT ở Thung lũng Silicon đang phải đối mặt với những thách thức có một không hai, không gì khó khăn hơn là phải giúp cho công ty trở nên sáng tạo, phát triển thần tốc, hiểu biết về kỹ thuật bậc nhất trong vùng. Rất nhiều người đã tìm ra những cách thức mới mẻ để cổ vũ nhân viên và giúp tổ chức của mình trở nên linh động. Nhiều cách có vẻ mạo hiểm nhưng không một nhà quản lý nào có thể phủ nhận tác dụng của nó.



Dưới đây là ba lý thuyết quản lý quan trọng tại Thung Lũng Silicon.

### Xử lý một quyết định chuyên môn giống như quyết định kinh doanh cấp bách

Tại Thung lũng Silicon, sự chậm trễ được ví như một tội ác. Các quyết định chuyên môn có tác dụng hỗ trợ cho các sản phẩm mau lẹ, các chu kỳ đổi mới và những thay đổi cốt lõi trong nhiều lĩnh vực (như di động, điện toán đám mây (Cloud), và dữ liệu lớn (big data)).

Các CIO của Silicon Valley không dành quá nhiều thời gian để chỉ đạo và đánh giá, họ ra quyết định rất nhanh mà hiếm nơi đâu làm vậy. *"Khi bắt đầu một dự án chúng tôi luôn phân*

<sup>1</sup> <http://www.gocnhinalan.com/bai-cua-khach/quyt-qun-ca-thung-lng-silicon.html>

*đoán vấn đề nghiêm túc”, Tom Gill, CIO Plantronics cho biết, “Chúng tôi ra quyết định và bắt tay làm”.*

Các quyết định ít khi được đưa ra dựa theo lợi nhuận đầu tư truyền thống. Để vượt mặt các đối thủ, CIO không được phép thực hiện những quy trình phê duyệt chậm chạp như ta thường thấy trong những ngành công nghiệp kém năng động khác.

Dĩ nhiên, việc phê duyệt ít nghiêm ngặt cũng chứa nhiều rủi ro. Vì vậy họ sẽ tăng tốc cho chu kỳ quản lý để nếu có trục trặc thì thiệt hại cũng sẽ bị giới hạn và tình thế được xoay chuyển nhanh chóng. Để luôn trong trạng thái năng động, các công ty như NetApp thường lên sơ đồ năng lực hàng năm, quản lý quỹ và các dự án theo quý chứ không theo năm.

### **Càng nhiều người tham gia, đổi mới càng nhanh**

Tại eBay có một ngày trong tháng không cho phép họp hành. Vào ngày đó, *“tất cả mọi người chỉ được phép suy nghĩ”*, Scott Seese, CIO eBay cho biết *“Tôi khuyến khích họ dùng thử dịch vụ của công ty lẫn đối thủ và cùng nghe điện thoại với các đại lý dịch vụ khách hàng của công ty”*.

Sau khi các nhân viên tiến hành bàn luận về các nhược điểm hiện có, nhà phát triển tổ chức một buổi hackathon kéo dài 30 tiếng để tìm ra giải pháp. Ba hoặc bốn giải pháp tốt nhất sẽ được thử nghiệm và tiến hành. Kết quả được chứng thực qua việc tận dụng ưu thế đám đông nhân viên (crowdsourcing).

Cách thức “số đông cùng tham gia” này là một sản phẩm của văn hóa mở trong Thung lũng Silicon với tiêu chí: *“Chia sẻ thông tin, đánh bại bí mật; kinh nghiệm thực tế dưới đưa lên chiến thắng kế hoạch trên đồ xuống; thất bại là một sự lựa chọn* (miễn là học hỏi được điều gì đó và nhanh chóng phục hồi từ thất bại)”.

Việc các công ty tại đây sử dụng rộng rãi công nghệ mã nguồn mở là một điều tương tự. Để phát triển nhanh chóng và chất lượng, các nhà phát triển chú trọng phần mềm xây dựng bởi một nhóm cộng đồng hơn là bởi một công ty đơn lẻ. Các CIO hiểu rằng họ chỉ nên chấp nhận rủi ro ở mức vừa phải. Do đó các công ty như Google, Facebook... chú trọng quản lý rủi ro công nghệ bằng những công cụ và kỹ thuật thử nghiệm phần mềm rất hiệu quả.

### **Phát triển nhân viên dù đồng nghĩa với việc họ sẽ ra đi**

Các CIO của Thung lũng Silicon dành rất nhiều tâm trí để biến công ty mình thành một nơi hấp dẫn để làm việc mà ai cũng mong muốn được đặt chân tới. Nhưng họ biết cũng rất khó để níu giữ những nhân viên nhiều tham vọng khi có những cơ hội tốt hơn xuất hiện. Hiệu quả của việc này không cao vì số lượng cơ hội tại đây chưa chắc đã nhiều. Nhiều CIO đã xử lý bằng cách chuyển nhóm IT của công ty sang địa phương khác hoặc thậm chí ra nước ngoài.

Một vài CIO khác lại chọn cách khai thác tối đa những tài năng mình đang nắm giữ. Họ đã chuẩn bị những nhân viên khá nhất của mình cho các vị trí lãnh đạo tương lai, mặc dù biết rõ rằng những người này có thể áp dụng những gì đã được học vào nơi khác. *“Chúng tôi muốn họ trưởng thành, học hỏi và có tầm ảnh hưởng, nên chúng tôi ủy quyền cho họ”*, David Henke, phó chủ tịch cấp cao tại LinkedIn cho biết. Công ty của ông luôn có những chương trình lãnh đạo và dìu dắt cho nhân viên.

Bỏ qua phân tích tỉ lệ hoàn vốn đầu tư, sử dụng các quyết định chuyên môn số đông, đào tạo nhân viên tài giỏi là những điều khá độc đáo. Mặc dù chưa thực sự phù hợp với mọi vị trí, mọi công ty, nhưng đây là những gợi ý thú vị cho các công ty IT nhằm trở nên nhạy bén, sáng tạo và quản lý nhân lực tốt hơn.

# NHÌN TỪ DƯỚI LÊN

Dương Ngọc Anh

Tôi và anh bạn ngồi nhắc lại chuyện xưa. Hồi đó, chỉ bức tranh (như ở hình 3) mà có người bảo mặt trên của cầu thang sơn đen, người thì cho rằng mặt dưới sơn đen.

Bỗng một chị bạn ngồi bên tủm tỉm:

- Các anh cứ nhìn từ dưới lên là thấy hết

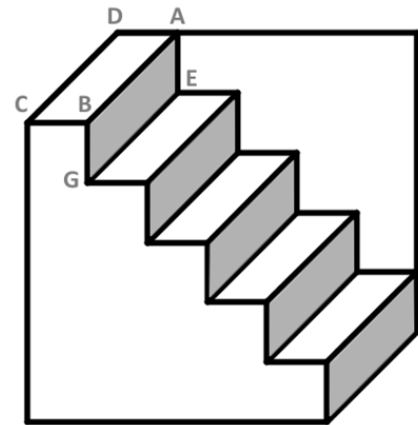
Chúng tôi sững sốt nhìn nhau, cố gắng định thần nhìn lại thì thấy quả cầu thang được sơn đen ở mặt dưới.

Mà quả rất khó, khi có thói quen nhìn cầu thang từ trên xuống, nay lại đổi, nhìn cho được cái mặt dưới của nó từ dưới lên. Quả là một kì công khi đổi cho được góc nhìn! Nay có khi cố gắng cũng nhìn không được vì đó là một thí nghiệm khó và nổi tiếng về Vật lý

Chị bạn đó đã qua đời!

**Tôi:** Ngày xưa, phụ nữ chân chưa dài (vì đi bộ nhiều), chưa mặc váy (vì chưa "hội nhập" và còn phải chuẩn bị nhảy hầm tròn để tránh máy bay) mà sao họ thông minh thế?

**Anh bạn tôi:** Căn bản là cái óc của họ dài



Hình 3

# CHÍN ĐIỂM TRÊN HÌNH VUÔNG

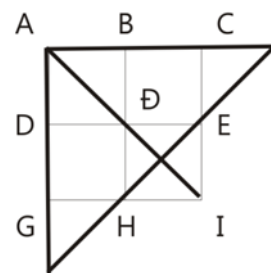
Dương Ngọc Anh

Có một bài đố rất phổ biến, mọi trẻ con ít ai làm được mà nếu có làm được thì cũng chỉ được một lời khen hay được thưởng vài cây kẹo

"Cho 9 điểm A, B, C, D, Đ, E, G, H, I được xếp cách đều trên 4 cạnh của một hình vuông như ở (h.4). Làm thế nào nối chúng bằng 4 đoạn thẳng liền nét?"

Mọi người đều thất bại, trừ chỉ một người biết thoát ra khỏi hình vuông như ta thấy ở hình 4. Một thắng lợi đáng thưởng đúng một cái kẹo!

Tuy nhiên, tôi đánh giá rất cao vì người làm đã biết thoát ra khỏi hình vuông



Hình 4

1. Sáng tạo là biết thoát ra lẽ thường một cách hợp lý. Người sáng tạo là người bao giờ cũng chực làm khác lẽ thường một cách thông minh và dám chịu cô đơn
2. Sáng tạo không phải chỉ là những cái gì xa lạ, to lớn, hiếm hoi. Nó nhan nhản quanh ta trong cuộc sống hàng ngày như hơi thở.

# CÁI CẦU THANG

Dương Ngọc Anh

Đã lâu rồi mà câu chuyện cái cầu thang bữa trước (hình 3) cứ ám ảnh tôi hoài. Chính tôi nhiều lúc không làm sao nhìn từ dưới lên để thấy mặt dưới của nó bị sơn đen. Thằng hoặc chính tôi, nhiều khi đang nhìn thấy mặt dưới của nó rồi lại chột hoa mắt, thấy mặt trên lù lù của nó không cưỡng được!

Tôi nghĩ mãi vì sao, rồi tạm đến kết luận: có lẽ vì chúng ta rất thường đi lên cầu thang, ít có cơ hội ở dưới gầm cầu thang mà nhìn lên. Muốn đổi một góc nhìn thật khó quá! Bạn cứ thử xem. Cái trí của chúng ta bảo: hãy nhìn từ dưới lên mà cái thói quen cứ thăm lặng bắt chúng ta nhìn từ trên xuống

Muốn quen, tôi cho "quen" luôn: mỗi lần cứ như thế, tôi không đặt vấn đề nhìn cầu thang từ dưới nữa mà tôi tưởng tượng đi phố, đang nhìn lên mặt tiền của một ngôi nhà trước có ban công ABCD (mặt dưới) nhìn xuống đất dẫy cửa AEGB nhìn về phía trái của tôi, chứ không phải đang đi lên lầu và thấy ABCD là mặt thêm hướng lên và bậc cấp thẳng đứng AEGB nhìn ra sau lưng tôi. Ấy thế mà có khi vẫn khó.

1. Đổi góc nhìn quả thật khó
2. Những ai cả đời chỉ quen nhìn xuống, hãy cố một lần nhìn lên để thấy mặt đen ở dưới của mình!

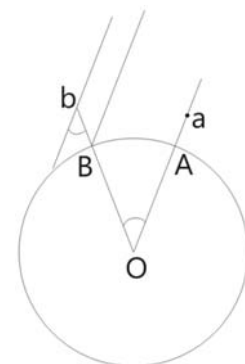
# BÓNG CÂY

Dương Ngọc Anh

Trưa hè nóng nực, không ngủ được, chột nhìn bóng cau ngoài vườn, sắc nét như mặt trời đang làm một ánh xạ vuông góc. Bóng đã tròn. Nhưng ở nơi xa kia, ở một xứ sở nào xa lạ trên mặt đất, bóng lại đồ dài. Nguyên do chỉ có thể là do quả đất có hình cầu. Tôi mô hình hóa hiện tượng để tiện bề tính toán (hình 5). Biết được AB và B=0 nhờ sách địa lý và/hoặc qua sự giúp đỡ của địa phương B, ta có:

$$R = \frac{AB}{O}$$

1. Đây là một bài toán cổ, giải được nhờ một sáng kiến đơn giản. Còn rất nhiều thủ thuật có tính sáng kiến bậc zero chúng ta có thể gặp rất nhiều trong sách
2. Và cũng nhờ "sáng kiến đơn giản" là chấp nhận kết quả thí nghiệm của Michelson-Morlay mà Einstein đã xây dựng sự nghiệp lẫy lừng là Thuyết tương đối
3. Từ trước đến nay, chúng ta luôn luôn ở thế bị động chờ đợi một bài toán có sẵn rồi dùng sáng kiến để giải. Ở đây là trường hợp dùng sáng kiến để chủ động đặt ra bài toán để giải



aA: cây cau tại A

bB: một cây tại B

R: bán kính quả đất

Hình 5

# Những toilet không cửa hay là tại sao phải biết thiết kế<sup>1</sup>

Dương Ngọc Thái

Tôi rất thích đoạn phim<sup>2</sup> được trích từ bộ phim Aviator kể về tỉ phú Howard Hughes – một người bị hội chứng sợ dơ (đây là một hội chứng xáo trộn tâm lý có thật, trong chuyên môn được gọi là hội chứng rối loạn ám ảnh cưỡng chế - Obsessive-Compulsive Disorder, OCD). Trong một lần vào nhà vệ sinh, sau khi đã rửa tay thật kỹ, chà sát đến mức chảy máu tay, Howard Hughes định bước ra thì không biết cách nào để mở cửa nhà vệ sinh với bàn tay “cực sạch” của mình vì sợ chạm vào tay nắm cửa “bẩn” của nhà vệ sinh. Anh ta quyết định đứng chờ cho đến khi có người vào (mở cửa giùm) chứ không tự “giải thoát”. Có lẽ là do tôi đồng cảm với nhân vật. Không hẳn là tôi bị hội chứng sợ dơ, nhưng tôi rất ngán các nhà vệ sinh có cửa nắm thế này và hơn một lần tôi cũng đứng chờ có người mở cửa vào để đi ra mà không phải chạm tay.



Tôi bắt đầu chú ý đến thiết kế của các toilet công cộng từ cách đây vài năm. Tôi thấy thiết kế toilet không phải chuyện đơn giản. Có rất nhiều vấn đề, đôi khi rất nhỏ thôi, mà nếu làm không tốt sẽ có thể gây ảnh hưởng đến sức khỏe của nhiều người.

Một toilet thiết kế tốt phải touch-free, nghĩa là người ta đi ra, đi vào, ngồi xuống, xả hàng, đứng lên, rửa tay, lau tay v.v. tất tần tật đều không phải chạm vào bất kỳ vật gì cả. Nếu phải chạm thì việc chạm đó phải diễn ra trước khi người ta rửa tay hoặc là phải cung cấp giấy lót tay khi chạm vào đầu đó.

Quan trọng nhất là cửa ra vào. Cách thiết kế tốt nhất là không cửa. Đây cũng là cách thiết kế thường thấy của toilet ở các sân bay. Nếu lỡ chẳng may đã làm cửa (do không đủ không gian), thì phải nghĩ đến chuyện làm sao người ta có thể mở cửa mà không bị dơ tay. Có nhiều cách để làm, mỗi cách có ưu khuyết riêng.



<sup>1</sup> <http://www.procul.org/blog/2013/03/15/thiet-ke/>

<sup>2</sup> Trong nguyên bản chỉ là: “Tôi rất thích đoạn phim này” và kèm theo clip video trực tuyến

Ví dụ như thiết kế để cửa có thể được mở bằng cách đẩy ra. Lúc này người ta có thể dùng vai hoặc chân để mở cửa. Mở cửa ra ngoài hay vô trong cũng là một câu hỏi thú vị của thiết kế các toilet công cộng.

Một cách làm đơn giản hơn là đặt giấy lót tay ở cạnh cửa ra vào, để khách có thể dùng khi mở cửa. Lúc này phải chú ý đặt một thùng rác ngay cạnh đó, không thôi sẽ gây trở ngại cho khách không biết vứt giấy ở đâu.

Còn nhiều vấn đề nữa, nhưng tôi nghĩ bạn đã hiểu tại sao tôi nói thiết kế toilet không phải chuyện đơn giản. Không chỉ riêng toilet, mà bất kỳ vật dụng hàng ngày nào cũng đòi hỏi một sự tỉ mỉ, tinh tế và sáng tạo trong thiết kế, nếu muốn vừa đáp ứng yêu cầu của người sử dụng vừa bảo vệ được sức khỏe của họ.

Một thiết kế tốt phải bám sát thực tế. Trước khi phát hành sản phẩm, người ta thường mời các nhóm khách hàng khác nhau đến sử dụng thử sản phẩm, quay phim lại rồi từ đó phân tích và điều chỉnh sản phẩm cho đơn giản hay an toàn hơn. Khi thiết kế không tính đến sản phẩm được sử dụng ra sao trong thực tế thì sản phẩm sẽ bị dùng sai, gây ra những trở ngại, đôi khi nguy hiểm đến sức khỏe của nhiều người.

Ví dụ như chiếc pô xe máy. Tôi thấy đây là một thiết kế cực tồi và hậu quả là tôi chưa từng gặp ai ở Việt Nam mà không bị phỏng pô xe một lần trong đời. Tôi không hiểu sao sau bao nhiêu đó năm và bao nhiêu vụ tai nạn như vậy, mà những công ty sản xuất xe máy vẫn không giải quyết vấn đề này. Thậm chí nhiều công ty còn làm cho nó trầm trọng hơn, khi thiết kế phần đuôi xe cao hơn phần đầu (vì lý do thẩm mỹ), khiến cho những người ngồi sau xe, do phải với chân xuống đất, càng dễ chạm vào pô khi xuống xe.

Ngược lại thiết kế tốt sẽ giúp sản phẩm đơn giản, dễ sử dụng, khó sử dụng sai và không gây nguy hiểm cho người dùng. Có rất nhiều vật dụng không cần ai chỉ, không cần phải xem hướng dẫn sử dụng nhưng chúng ta vẫn có thể sử dụng thành thạo ngay từ lần đầu tiên, ví dụ như chiếc điện thoại để bàn. Điều mà ít ai biết là để thiết kế ra được một sản phẩm như thế, người ta đã phải nghiên cứu và thử nghiệm rất lâu.



Hồi TetCon 2013 có bạn sinh viên hỏi tôi là ngoài rèn luyện các kỹ năng liên quan mật thiết đến ngành an toàn thông tin như lập trình, hệ điều hành, mạng, v.v. thì còn cần phải biết thêm gì nữa không. Tôi có nói là nên đọc thêm về thiết kế. Lý do thì đã nói nãy giờ: thiết kế có ảnh hưởng trực tiếp đến usability (dịch là tính khả dụng?) của sản phẩm. Một đồng nghiệp của tôi từng nói rằng chỉ có thằng điên mới không quan tâm đến usability khi làm an toàn thông tin.

Thông thường thì sản phẩm càng có nhiều tính năng an toàn, càng có nhiều lớp bảo vệ thì usability càng kém đi. Ví dụ như nhà có nhiều cửa thì sẽ càng an toàn, nhưng mỗi khi ra vào lại phải mở khoá cửa nhiều lần, rất bất tiện. Nhiệm vụ của người kỹ sư là phải làm sao cân bằng được giữa security và usability. Đó chính là thiết kế.

Một thiết kế tồi sẽ khiến cho người dùng khó chịu và tìm cách lườn lách để làm được việc họ muốn làm mà không phải đi xuyên qua các bước kiểm tra an toàn, bất kể nguy hiểm thế nào. Lúc này các tính năng an toàn đã bị vô hiệu hóa bởi chính đối tượng mà chúng cần phải bảo vệ. Đây là một thất bại của người kỹ sư.

Thiết kế tồi còn khiến cho người dùng dễ mắc sai lầm. Ai sử dụng Microsoft Windows hay bất kỳ hệ điều hành nào khác chắc hẳn đều đã gặp các thông báo cài đặt bản vá hay nâng cấp mới. Đây là một thiết kế rất dở, bởi lẽ nó yêu cầu người dùng đưa ra một quyết định rất quan trọng, nhưng quên mất rằng phần lớn chúng ta không thể phân biệt được đâu là một thông báo của hệ điều hành, đâu là thông báo giả danh của bọn lừa đảo. Tôi nghĩ Chrome làm rất tốt ở chỗ này, khi họ âm thầm cập nhật và người dùng chỉ cần nhấn một nút hoặc tắt trình duyệt mở lại là có ngay bản mới nhất.

\*\*\*

Đọc cái gì bây giờ để hiểu thêm về thiết kế?

Bài báo kinh điển *Why Johnny Can't Encrypt* của Whitten và Tygar chỉ ra rằng những tính năng an toàn phải được thiết kế đặc biệt hơn các tính năng khác nếu không, người sử dụng sẽ không hiểu hoặc không biết cách sử dụng chúng. Sau bài báo này của Whitten và Tygar, đã có rất rất nhiều nghiên cứu khác tập trung vào đề tài usable security. Những ai quan tâm có thể xem thêm cuốn *Security Engineering* của Peter Gutmann.

Một cuốn sách rất tốt về thiết kế nên đọc là *The Design of Everyday Things*. Đọc nó rồi bạn sẽ không còn bao giờ đi tè trong bình yên được nữa. Về thiết kế phần mềm và thiết kế web, thì nên tìm đọc những cuốn kinh điển như *Don't Make Me Think*, *Designing The Obvious*, hoặc các bài viết về thiết kế của Joel Spolsky và sách của Jakob Nielsen.

---

### Về tác giả Dương Ngọc Thái:

Tác giả Dương Ngọc Thái hiện là kỹ sư an toàn thông tin tại Google. Trước khi làm việc cho Google, anh giữ chức giám đốc an toàn thông tin tại ngân hàng Đông Á.