

GOOD TO
GREAT

TỪ TỐT ĐẾN
VĨ ĐẠI

JIM COLLINS

TÓM TẮT SÁCH GOOD TO GREAT

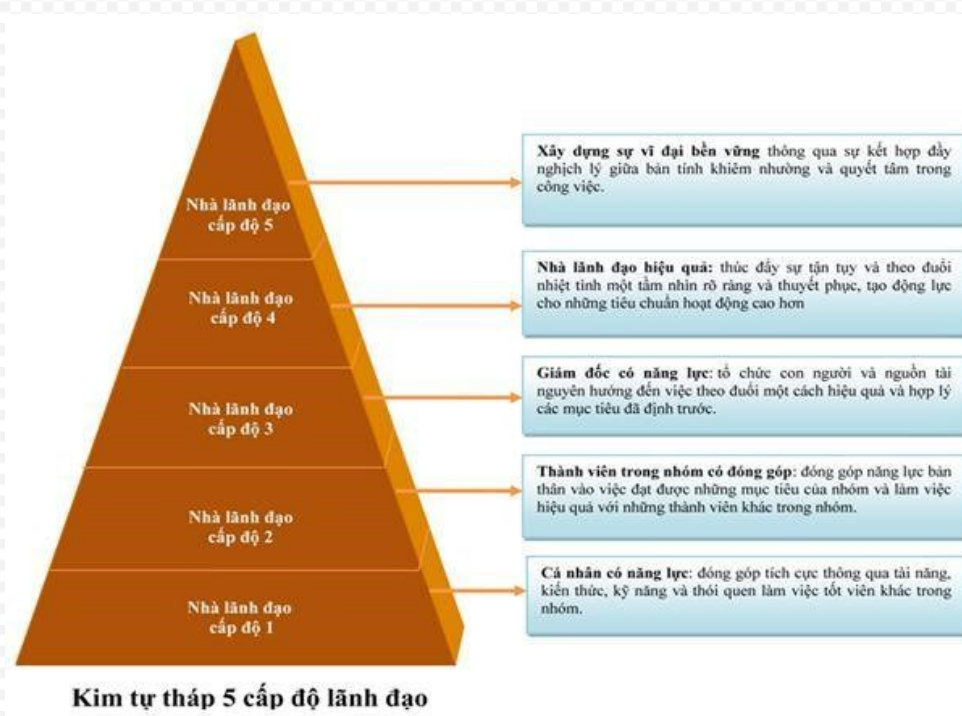
(Từ Tốt đến Vĩ Đại) - Jim Collins

Từ tốt đến vĩ đại của Jim Collins là cuốn sách quản trị kinh doanh kinh điển, nằm trong số 20 tác phẩm có ảnh hưởng nhất thế giới về quản trị trong vòng 20 năm qua theo bình chọn của Tạp chí Forbes. Cuốn sách đưa ra một mô hình để chuyển một công ty chỉ ở mức bình thường, hay ở mức tốt, thành một công ty vĩ đại. Bằng cách áp dụng con người kỷ luật, suy nghĩ kỷ luật và hành động kỷ luật một công ty có thể xây dựng và tạo sự đột phá và phá vỡ những rào cản ngăn mình đến sự vĩ đại. Tác giả Jim Collins và các cộng sự của ông đã thực hiện việc nghiên cứu trong nhiều năm liền giữa những công ty vĩ đại và những công ty đối trọng để tìm ra những yếu tố đó.

Ông mở đầu cuốn sách bằng câu nói đầy tính thách thức: **"Tốt là kẻ thù của Vĩ Đại"** và đó là một trong những lý do chính giải thích vì sao có rất ít điều vĩ đại. *Chúng ta không có những trường học vĩ đại chính vì chúng ta đã có trường học tốt. Chúng ta không có những chính quyền vĩ đại chính vì chúng ta đã có những chính quyền tốt. Rất ít người sống một cuộc đời vĩ đại, vì người ta chấp nhận một cuộc sống tốt. Đa số các công ty không bao giờ trở thành vĩ đại chính là vì đa số đã trở nên khá tốt. Và đây chính là một vấn đề lớn của các công ty.*

I. CON NGƯỜI KỶ LUẬT

1. Nhà lãnh đạo cấp độ 5 Mọi công ty nhảy vọt đều có khả năng lãnh đạo cấp độ 5 trong những năm chuyển đổi quan trọng.



Cấp độ 5 muốn nói đến một hình tháp năm cấp bậc thể hiện năng lực điều hành, trong đó Cấp độ 5 là cao nhất. Những nhà lãnh đạo Cấp độ 5 là sự kết hợp đầy nghịch lý giữa sự khiêm tốn cá nhân và nghị lực làm việc. Họ là những người tham vọng, dĩ nhiên, nhưng tham vọng trước hết là vì công ty, chứ không phải vì bản thân họ.

Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 tạo điều kiện cho người kế nhiệm đạt được những thành công lớn hơn trong thế hệ kế tiếp, trong khi những nhà lãnh đạo Cấp độ 4 chú trọng cái tôi, chỉ tạo điều kiện thất bại cho người kế nhiệm.

Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 thể hiện sự khiêm tốn, nhún nhường và dè dặt. Ngược lại, hai phần ba công ty đối trọng có những nhà lãnh đạo có cái tôi cực lớn đã góp phần vào sự tan vỡ hay tiếp tục ở mức tầm thường của công ty.

Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 bị thôi thúc bởi một khát vọng cháy bỏng phải mang lại kết quả bền vững. Họ quyết tâm làm bất cứ điều gì cần thiết để xây nên một công ty vĩ đại, cho dù quyết định đưa ra có khó khăn hay to lớn đến mức nào.

Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 thể hiện một sự cần cù, như hình ảnh một chú ngựa cày thay vì ngựa biểu diễn. Tắm gương và cái cửa sổ:

Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 nhìn ra cửa sổ và cho rằng sự thành công là do các yếu tố không thuộc bản thân họ. Nhưng khi mọi việc không được như ý, họ lại nhìn vào gương và tự trách mình, nhận lãnh mọi trách nhiệm.

Những vị Tổng giám đốc công ty đối trọng thường làm ngược lại – họ nhìn vào gương để ghi nhận công lao của mình đóng góp vào sự thành công, nhưng lại nhìn ra cửa sổ khi cần đổ lỗi cho những kết quả không như ý.

2. Con người đi trước, công việc theo sau Những công ty vĩ đại đưa vấn đề con người đi trước vấn đề công việc, trước tầm nhìn, trước chiến lược, chiến thuật, trước tổ chức công ty, trước công nghệ. Đối với họ, con người không phải là tài sản quan trọng nhất.

Con người phù hợp mới chính là tài sản quan trọng nhất.

Việc đầu tiên những nhà lãnh đạo khởi xướng quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại làm không phải là định hướng xem sẽ lái chuyển xe buýt đi đâu rồi kêu gọi mọi người lên xe. Không, đầu tiên họ tìm cho đúng người để mời lên xe (và mời những người không phù hợp xuống xe), rồi mới nghĩ xem sẽ lái chiếc xe về đâu. Có 3 lý do cho việc này: Nếu bạn bắt đầu với “ai”, rồi mới tới “cái gì”, bạn sẽ dễ dàng thích nghi với môi trường thay đổi. Nếu người ta tham gia vào chuyển xe chỉ vì chuyện nó đang đi đến đâu, thì chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn đi được 10 cây số thì bạn lại muốn đổi hướng? Lúc đó bạn sẽ gặp rắc rối ngay. Nhưng nếu người ta lên xe vì quan tâm đến những người cũng có mặt trên đó, thì sẽ dễ dàng đổi hướng.

Nếu bạn chọn đúng người trên xe, sẽ không có việc phải thúc đẩy hay quản lý con người. Một người phù hợp không cần được quản lý hay thúc đẩy, họ sẽ tự cảm thấy thôi thúc bởi một động lực bên trong. Tầm nhìn vĩ đại mà không có con người vĩ đại cũng trở nên vô nghĩa. Những công ty vĩ đại luôn tuyển đúng người, và có khả năng giữ những người thích hợp. Việc tuyển người của các công ty vĩ đại khắc nghiệt chứ không tàn nhẫn. Họ không xem việc cắt giảm nhân sự, tái cấu trúc công ty như là chiến lược đầu tiên để cải thiện hiệu suất.

Có 3 nguyên tắc khi tuyển người và sử dụng người trong những công ty vĩ đại: Khi còn do dự, đừng tuyển vội và tiếp tục tìm kiếm. Các công ty vĩ đại không theo đuổi mô hình quản trị “thử nhiều người, chọn một người”. Thay vào đó, họ áp dụng phong cách sau: Hãy dành thời gian khắc nghiệt tuyển những người A+ ngay từ đầu”. Giao cho người giỏi nhất có cơ hội tốt nhất, chứ không phải vấn đề lớn nhất.

Khi biết phải thay đổi nhân sự, hãy hành động ngay. Do dự để người không phù hợp vẫn làm việc là không công bằng với những người phù hợp. Tệ hơn là điều này có thể đẩy những người phù hợp ra đi. Hai câu hỏi sau sẽ giúp bạn.

Thứ nhất, nếu đây là quyết định tuyển người (chứ không phải là ‘liệu người này có phải ra đi không?’), liệu bạn có tuyển người này không?

Thứ hai, nếu người này đến gặp bạn để nói rằng họ muốn ra đi để theo đuổi một cơ hội mới tốt hơn, liệu bạn cảm thấy rất thất vọng hay trong lòng lấy làm mừng rỡ?

Những công ty vĩ đại bao gồm những nhà lãnh đạo cấp độ 5 và cộng sự, chứ không phải những thiên tài và vạn người giúp việc (như ở những công ty đối trọng). Công ty vĩ đại đặt trọng tâm lên các tính cách cá nhân nhiều hơn trình độ học vấn, kỹ năng thực dụng, kiến thức chuyên môn hay kinh nghiệm làm việc.

Thực tế là một trong những yếu tố quan trọng để đưa công ty từ tốt đến vĩ đại có vẻ rất nghịch lý. Bạn cần những nhà điều hành, một mặt, phải biết tranh luận và đấu tranh, nhiều khi đến mức bạo lực, để tìm ra câu trả lời tốt nhất, nhưng mặt khác, phải chấp nhận đoàn kết vì một quyết định chung, bất kể mỗi quan tâm riêng.

II. SUY NGHĨ KỸ LUẬT

Đối mặt với sự thật phũ phàng (nhưng không bao giờ mất niềm tin). Tất cả những công ty nhảy vọt đều bắt đầu quá trình đi tìm con đường đến vĩ đại bằng cách đối diện với sự thật phũ phàng của hiện tại. Vì không thể nào đưa ra những quyết định đúng mà không nghiên cứu toàn bộ quá trình với một sự đối mặt trung thực với thực tại. Một nhiệm vụ chính trong việc đưa công

ty từ tốt đến vĩ đại là tạo một văn hóa trong đó mọi người có nhiều cơ hội được lắng nghe, và đỉnh cao là sự thật được lắng nghe. Nó bao gồm bốn hành động cơ bản:

Lãnh đạo bằng câu hỏi, không phải bằng câu trả lời. Tham gia vào các cuộc đối thoại và tranh luận, đừng ép buộc. Thực hiện các cuộc phân tích, không đổ lỗi. Thiết lập chế độ cờ đỏ để đưa thông tin lên thành thông tin không thể bỏ qua. Những công ty nhảy vọt cũng phải đối mặt với nhiều khó khăn như những công ty đối trọng, nhưng họ phản ứng lại rất khác nhau. Họ đối mặt trực diện với tình hình. Kết quả là họ trở nên mạnh mẽ hơn sau đó. Một khái niệm tâm lý quan trọng của công ty vĩ đại là Nghịch Lý Stockdale: Giữ vững niềm tin rằng cuối cùng bạn sẽ chiến thắng, đồng thời đối diện sự thật phũ phàng của hiện tại. Khái niệm con nhím (và sự đơn giản trong ba vòng tròn) Chương này đến từ sự khác nhau giữa loài cáo và loài nhím. Cáo là loài biết rất nhiều, rất khôn ngoan; trong khi nhím là loài chỉ biết mỗi một thứ duy nhất, nhưng có sự hiểu biết rất sâu sắc. Nhím luôn có khả năng nhìn thấu những vấn đề phức tạp qua những cái nhìn rất đơn giản và dễ hiểu



Để đi từ tốt lên vĩ đại đòi hỏi phải có sự thấu hiểu sâu sắc ba vòng tròn giao nhau, được dịch thành một khái niệm rõ ràng và đơn giản (Khái niệm con nhím)



Vấn đề quan trọng là phải **thấu hiểu** tổ chức của bạn có thể trở thành giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực gì, và cũng không kém quan trọng là không thể giỏi nhất trong lĩnh vực gì – chứ không phải là bạn “muốn” giỏi nhất trong lĩnh vực gì. Khái niệm con nhím không phải là một mục tiêu, một chiến lược, một dự định; đó là một sự thấu hiểu. Việc thấu hiểu vấn đề “giỏi nhất thế giới” là một tiêu chuẩn khắt khe hơn thế mạnh. Bạn có thể có thế mạnh nhưng không có nghĩa là bạn sẽ giỏi nhất thế giới trong lợi thế đó. Ngược lại, có nhiều hoạt động bạn có thể trở thành giỏi nhất trên thế giới, nhưng những điều ấy hiện tại bạn đang không làm. Để hiểu rõ động lực thúc đẩy cỗ máy kinh tế của bạn, hãy tìm một mẫu số chung (lợi nhuận trên mỗi x) có ảnh hưởng lớn nhất. Các công ty nhảy vọt đề ra mục tiêu và chiến lược dựa trên sự thấu hiểu; các công ty đối trọng đề ra mục tiêu và chiến lược dựa trên sự can đảm giả tạo. Đi đến khái niệm con nhím là một quá trình lặp đi lặp lại, không phải là một sự kiện duy nhất.

III. HÀNH ĐỘNG KỶ LUẬT

1. Văn hóa kỷ luật: *Tổ chức vĩ đại = Văn hóa kỷ luật + Tinh thần dám nghĩ dám làm cao*
Văn hóa kỷ luật: đề ra mục tiêu và thực hiện cho bằng được Công ty vĩ đại xây dựng sự tự do và trách nhiệm trong khuôn khổ: Văn hóa kỷ luật phải bắt đầu từ những con người kỷ luật, các công ty vĩ đại tuyển dụng những con người có kỷ luật và không cần phải được quản lý, sau đó họ quản lý hệ thống, chứ không quản lý con người. Các công ty đối trọng cố gắng nhảy ngay vào hành động kỷ luật. Các công ty vĩ đại đưa chuẩn mực lên một tầm cao mới. Họ xây dựng một văn hóa kỷ luật bền vững dựa trên ba vòng tròn. Trong khi các công ty ngăn ngày với nhà lãnh đạo cấp độ 4 áp dụng kỷ luật lên công ty bằng quyền lực và chế độ độc tài của mình. Kết quả là những công ty ngăn ngày có một sự vượt trội đáng kinh ngạc dưới quyền một người có kỷ luật thép, sau đó cũng là một sự tụt dốc cũng không kém phần kinh ngạc khi nhà độc tài ra đi mà không để lại văn hóa kỷ luật thật sự.

Các công ty nhảy vọt đều thực hiện tốt câu thần chú đơn giản: “Bất kỳ điều gì không phù hợp với Khái niệm Con Nhím, chúng ta sẽ không làm.”

Chúng ta sẽ không tham gia vào các hoạt động kinh doanh không phù hợp. Chúng ta sẽ không mua lại những công ty không phù hợp. Chúng ta không tham gia vào các liên doanh không phù hợp. Nếu nó không phù hợp, chúng ta sẽ không làm. Chấm hết.”.

Thật vậy, một công ty vĩ đại dễ chết vì phải tiêu hóa quá nhiều cơ hội hơn là chết vì đói cơ hội. Thử thách không còn là việc tạo ra cơ hội, mà là việc chọn lọc cơ hội. Một việc dù là “cơ hội ngàn năm có một lần” cũng không có ý nghĩa gì nếu nó không phù hợp với ba vòng tròn.

Tất cả những công ty vĩ đại đều thể hiện sự can đảm đáng nể chuyển hướng các nguồn lực vào một hay chỉ vài lĩnh vực. Một khi hiểu rõ ba vòng tròn, họ ít khi bắt cá hai tay.

2. Bàn đạp công nghệ Khái niệm con nhím sẽ quyết định về việc áp dụng công nghệ, chứ không phải ngược lại. Đối với công ty nhảy vọt, công nghệ là chất xúc tác, chứ không phải là nguyên nhân của đà đi tới. Những công ty vĩ đại chỉ có 20% sự thành công là do công nghệ, và 80% là do văn hóa công ty

Các công ty nhảy vọt đi tiên phong trong việc áp dụng công nghệ mới một cách chọn lọc.

Các công ty vĩ đại thường xuyên đặt câu hỏi “Liệu công nghệ này có phù hợp với khái niệm con nhím của tôi không?”. Nếu có, họ phải là nhà tiên phong trong công nghệ đó. Nếu không, họ sẽ tự hỏi tiếp “Vậy có cần thiết phải có công nghệ này không?”. Nếu có, họ chỉ cần áp dụng để theo kịp đối thủ, chứ không cần là nhà tiên phong. Nếu không, họ bỏ qua công nghệ này. *Những công ty vĩ đại không lo tụt hậu về công nghệ, họ giữ được quan điểm cân bằng về công nghệ.* Họ bình thản và không vội vã chạy theo những thay đổi. Động lực của họ là sự sáng tạo và sự vươn lên xuất sắc. Ngược lại, những công ty tầm thường vội vã, lo sợ trước những thay đổi công nghệ như những chú gà con sợ trời sập. Động lực của họ là sự lo sợ bị tụt hậu.

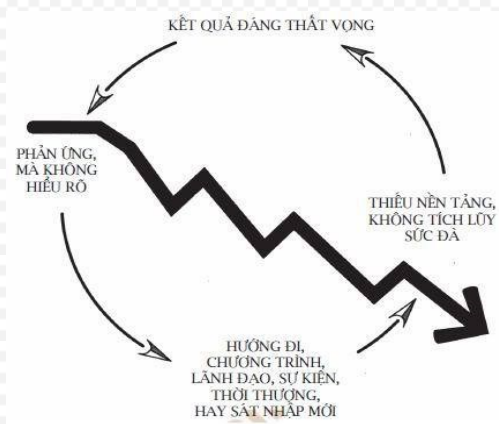
BÁNH ĐÀ VÀ VÒNG LUÂN QUÂN

Đối với các công ty nhảy vọt, việc chuyển đổi là một quá trình tích lũy ngày qua ngày, không phải là một cú hích duy nhất. Không có một thời khắc kỳ diệu nào cả, họ cứ chăm chỉ đẩy chiếc bánh đà, và rồi họ đạt đến thời điểm nhảy vọt. Họ hiểu rằng sự thay đổi về lượng sẽ dẫn đến sự thay đổi về chất.

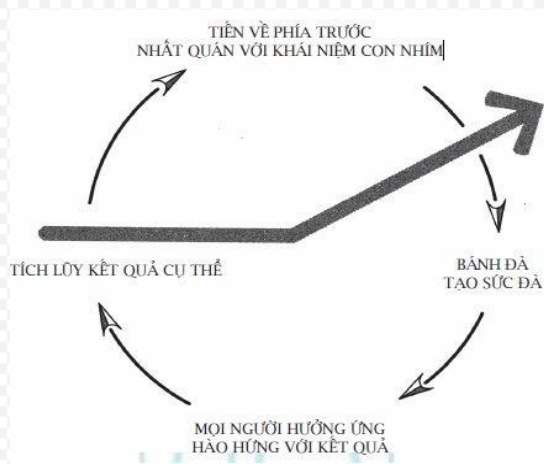


Các nhà lãnh đạo cấp độ 5 của công ty nhảy vọt không cố gắng tạo tinh thần và truyền động lực cho nhân viên. Thay vào đó, họ đưa ra những bằng chứng cho nhân viên thấy những gì mình đang làm là hợp lý và sẽ đem lại kết quả. Các công ty nhảy vọt thường không công khai tuyên bố các mục tiêu lớn ngay từ đầu. Thay vào đó, họ bắt đầu đẩy chiếc bánh đà, từng vòng, từng vòng 1. Khi chiếc bánh đà đã có trớn và mọi người cảm nhận được điều ấy, họ sẽ cùng tham gia ghé vai đẩy chiếc bánh đà đi tiếp.

Nhà lãnh đạo cấp độ 5 không quan tâm đến những chương trình lòe loẹt, tạo cho người ta cảm giác đang “lãnh đạo”. Họ quan tâm nhiều hơn đến việc đẩy bánh đà để tạo “kết quả”. Họ không dành thời gian để “động viên nhân viên”, “tạo sự hòa hợp”, “quản trị thay đổi”. Dưới những điều kiện phù hợp, những điều này tự nó được giải quyết.



Các công ty đối trọng tuân theo một mô hình khác: vòng lăn quân. Họ thường đẩy bánh đà theo hướng này, rồi dừng lại, chuyển sang hướng khác, rồi lại dừng lại, rồi lại chuyển sang hướng khác nữa.



Thay vì tích lũy sức đà – theo từng vòng quay của chiếc bánh đà – họ cố gắng bỏ qua quá trình xây dựng nền tảng và tiến ngay đến bước nhảy vọt. Các công ty đối trọng thường cố gắng tạo bước nhảy vọt bằng cách thực hiện những vụ mua lại, sáp nhập với công ty khác một cách thiếu định hướng. Ngược lại, các công ty nhảy vọt chủ yếu dùng các vụ mua lại công ty sau khi đã đạt bước nhảy vọt, để tăng tốc cho một chiếc bánh đà vốn đã quay nhanh.

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI ĐẾN XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

Trong một công ty vĩ đại, lợi nhuận và dòng tiền cũng giống như máu và nước, nhưng chúng không phải mục đích cốt lõi của cuộc sống. Việc có một hệ tư tưởng cốt lõi sẽ giúp công ty vĩ đại trở nên trường tồn. Các công ty này luôn tuân theo việc bảo tồn cái cốt lõi, đồng thời luôn thúc đẩy sự phát triển.