

HIGH OUTPUT MANAGEMENT

Copyright © 1983, 1995 by Andrew S. Grove

Foreword © 2015 by Ben Horowitz

All rights reserved.

This edition is published by arrangement with William Morris Endeavor Entertainment, LLC. through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT CAO

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2025

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Ariely, Dan

Bản chất của dối trá : Chúng ta đã dối gạt mọi người - và chính mình - như thế nào? / Dan Ariely ; Lê Trung Hoàng Tuyển dịch. - Tái bản. - H. : Công thương ;

Công ty Sách Alpha, 2022. - 332tr. ; 21cm

Tên sách tiếng Anh: (Honest) truth about dishonesty

ISBN 9786043622157

1. Đạo đức 2. Nói dối 3. Trung thực

177.3 - dc23

LXM0049p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

HIGH OUTPUT MANAGEMENT

QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT CAO

BÍ QUYẾT TỐI ƯU NĂNG SUẤT MỌI ĐỘI NHÓM

ANDREW S. GROVE

Cựu chủ tịch Tập đoàn Intel

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang

CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu

Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang

Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh

Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành

Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội

các Nhà QTĐN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi

CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tạ Liên Hương

Điều phối viên: Bích Ngọc

Thiết kế bìa: ducchien_

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Xuân Hồng

Phụ trách marketing: Thùy Linh,

Thiên Thảo

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

NHÀ QUẢN LÝ NHẤT THIẾT PHẢI HỌC VỀ QUẢN LÝ

MAI XUÂN ĐẠT, VNOKRs

Tôi rất háo hức đọc cuốn sách này.

Là tín đồ của OKRs, tôi đã được đọc và học những gì John Doerr chia sẻ. Nếu bạn chưa biết thì John Doerr được coi là nhà truyền giáo của OKRs. Ông đã mang OKRs đến với Google từ khi họ còn là một công ty khởi nghiệp nhỏ bé. Từ đó, OKRs đã lan ra khắp Thung lũng Silicon và rồi lan ra cả thế giới, được coi là yếu tố quan trọng giải thích cho những thành công vượt bậc của rất nhiều công ty nổi tiếng: Google, Facebook, Amazon, Netflix...

Với tôi, John Doerr chính là hiện thân của OKRs và tôi mê mẩn ông ấy. Và bạn biết không, John Doerr là... học trò của Andy Grove – Cố Chủ tịch & CEO Intel. Việc tôi đọc cuốn sách này giống như một người được đọc về “lịch sử gia tộc” vậy.

Và đúng là tôi đã tìm được “lịch sử gia tộc”. Dưới phân tích của một nhà quản trị lỗi lạc đã điều hành một trong những công ty sản xuất – công nghệ vĩ đại nhất

nước Mỹ (cũng như thế giới), vấn đề **quản lý** được phân tích một cách sâu sắc, logic, đi tới tận cùng bản chất.

Bạn có tò mò về cách một tập đoàn toàn cầu quản lý hiệu suất công việc như thế nào không? Cuốn sách này đưa chúng ta đi sâu vào hệ thống của Intel, cách họ đã biến những vấn đề phức tạp trở nên đơn giản. Từng chức năng, kỹ năng của nhà quản lý được mổ xẻ, phân tích và sau đó là những công thức mà tôi nghĩ rằng chúng sẽ trường tồn (thật ra tính đến thời điểm hiện tại, chúng cũng khá trường tồn rồi).

Với riêng tôi, điều tôi yêu thích là bản thân được nhìn thấy những nguyên lý đằng sau các công thức hiệu quả mà Andy Grove đã tạo ra: tại sao cần quản trị mục tiêu và kết quả chính, tại sao cần báo cáo kếp, các cuộc họp hiệu quả nên như thế nào, những vai trò của nhà quản lý là gì.

Việc hiểu nguyên lý là điều rất quan trọng trong quản trị. Với bất kỳ môn quản trị nào bạn quan tâm, bạn cũng cần tìm hiểu hai điều: nguyên tắc/nguyên lý là những điều bất biến, các thực tiễn tốt nhất là những gì các tổ chức khác thường làm và thành công – những thứ có thể biến đổi cho phù hợp với tổ chức của bạn.

Đọc tác phẩm của Andy Grove, chúng ta sẽ lý giải được rất nhiều điều về nguồn gốc của các công việc, vai trò cụ thể của nhà quản lý với những lý lẽ hết sức thuyết phục.

Tôi cho rằng, nếu được nghiên cứu nghiêm túc, cuốn sách này sẽ không chỉ giúp đội ngũ lãnh đạo tại các

công ty làm việc hiệu quả hơn mà còn rất hữu ích với các nhà quản lý cấp trung (trưởng phòng, trưởng nhóm) – đội ngũ quan trọng hàng đầu trong bất kỳ mô hình tổ chức nào.

Là một người đam mê OKRs, tôi chân thành cảm ơn Alpha Books đã cho ra mắt cuốn *Quản trị hiệu suất cao*. Tôi đã hiểu hơn OKRs ra đời như thế nào, tại sao một công cụ quản trị linh hoạt như vậy lại xuất phát từ một công ty sản xuất, vốn được cho rằng sẽ hoạt động rất “cứng nhắc”. Có lẽ đóng góp lớn nhất của Andy Grove cho thế giới chính là việc ông đã lý giải phương pháp Quản trị mục tiêu (MBO) theo cách riêng của mình, cách mà ông đã đặt tên là IMBO (MBO của Intel), tiền thân của OKRs.

MỤC LỤC

Nhà quản lý nhất thiết phải học về quản lý.....	5
Lời nói đầu cho ấn bản 2016 của nhà xuất bản Vintage Books.....	10
Dẫn nhập.....	24

PHẦN I: NHÀ MÁY PHỤC VỤ ĐIỂM TÂM

01. Những nguyên tắc cơ bản trong sản xuất.....	45
02. Quản lý nhà máy phục vụ điểm tâm.....	62

PHẦN II: QUẢN LÝ LÀ MỘT TRÒ CHƠI ĐỘI NHÓM

03. Đòn bẩy quản lý	93
04. Hội họp: Phương tiện của công tác quản lý.....	134
05. Quyết định, Quyết định.....	157
06. Lập kế hoạch: Hành động hôm nay – hiệu suất cho ngày mai	176

PHẦN III: NHỮNG ĐỘI NHÓM TRONG MƠ

- 07.** Nhà máy phục vụ điểm tâm vươn
đến tầm quốc gia 195
- 08.** Tổ chức hỗn hợp 201
- 09.** Báo cáo kép..... 213
- 10.** Các phương thức kiểm soát 231

PHẦN IV: NHỮNG CẦU THỦ THỰC SỰ

- 11.** Bài học từ ngành thể thao246
- 12.** Mức độ thành thạo trong từng nhiệm vụ268
- 13.** Đánh giá năng lực – Nhà quản lý đóng vai trò quan tòa
và bồi thẩm đoàn280
- 14.** Hai nhiệm vụ khó khăn..... 312
- 15.** Khi lương thưởng là một cơ chế phản hồi liên quan đến
từng nhiệm vụ326
- 16.** Đào tạo phải là nhiệm vụ của sếp338
- Lời cảm ơn.....351

LỜI NÓI ĐẦU CHO ẤN BẢN 2016 CỦA NHÀ XUẤT BẢN VINTAGE BOOKS

Tôi đọc cuốn *High output management* (Quản trị hiệu suất cao) lần đầu vào năm 1995. Khi đó, không có blog hay các diễn đàn TED Talks dạy chúng tôi về kinh doanh. Thật ra, hầu như cũng chưa có các sách vở tài liệu gì cho những người đang khao khát xây dựng và điều hành công ty như tôi tham khảo.

Trong bối cảnh đó, ngay sau khi ra đời, cuốn sách *Quản trị hiệu suất cao* đã được đón nhận như một tác phẩm cực kỳ giá trị, gần như trở thành huyền thoại. Tất cả các vị quản lý tài ba đều biết về nó. Các nhà đầu tư mạo hiểm dành tặng cuốn sách này cho doanh nghiệp mà họ đầu tư, và những nhà lãnh đạo tràn đầy nhiệt huyết tại Thung lũng Silicon nuốt lấy từng lời từng chữ trong cuốn sách. Điều làm cho tất cả mọi người ngạc nhiên là vị CEO của Intel đã dành thời gian để dạy cho chúng ta những kỹ năng cốt lõi của một doanh nhân: phương pháp quản lý.

Đây không phải là chủ đề tầm thường vì mọi người đều biết Intel là công ty lớn trong ngành công nghệ. Intel

đã có một sự chuyển đổi vĩ đại nhất trong lịch sử kinh doanh: công ty đã thay đổi lĩnh vực hoạt động từ sản xuất thẻ nhớ sang bộ vi xử lý chỉ trong hơn một thập niên kể từ khi thành lập. Hơn nữa, phương pháp quản lý hoàn hảo đã giúp Intel xây dựng được lòng tin, thu hút nhiều nhà đầu tư rót hàng tỷ đô-la vào công ty. Nếu bạn muốn tuyển một quản lý vận hành giỏi, Intel sẽ là nơi có rất nhiều tài năng thích hợp – nhưng đừng mơ chiêu dụ một người rời khỏi công ty được quản lý tốt nhất tại Thung lũng Silicon.

Bản thân Andy là một nhân vật huyền thoại. Ông lớn lên trong gia đình gốc Do Thái ở Hungary trong suốt thời gian đất nước bị Phát xít Đức xâm lược, và sau đó Liên Xô tiếp quản. Khi đặt chân đến New York, ông không nói được tiếng Anh và không một xu dính túi. Vượt qua mọi rào cản ngôn ngữ, ông đăng ký theo học tại trường City College ở New York, sau này tiếp tục học lên và nhận bằng tiến sĩ của trường Đại học California cơ sở Berkeley. Mặc dù không có khả năng nói tiếng Anh thuần thục như tiếng mẹ đẻ, nhưng ông từng viết một cuốn sách giáo khoa quan trọng về thiết bị bán dẫn bằng tiếng Anh khi còn làm việc tại công ty Thiết bị bán dẫn Fairchild. Kết quả, ông được công nhận là nhà kỹ thuật tiên phong trong ngành trước cả khi tham gia sáng lập Intel vào năm 1968 và xây dựng nơi đây thành một công ty công nghệ có sức ảnh hưởng mạnh mẽ của thời đại. Năm 1997, để ghi nhận những thành tựu gần như

không tưởng của Andy, Tạp chí *Time* đã vinh danh ông là “Nhân vật của năm”.

Và đây là một phần lý do khiến cuốn *Quản trị hiệu suất cao* trở nên xuất sắc. Andy Grove, người lập nghiệp từ hai bàn tay trắng và vươn tới vị trí điều hành Intel, đã tạm gác lại công việc để chỉ dạy chúng ta những bí kíp của ông. Andy tự tay viết cuốn sách chứ không thông qua người nào chấp bút. Quả là một món quà tuyệt diệu.

Cuối cùng, khi đã cầm được cuốn sách trong tay, hình ảnh trang bìa làm tôi rất ngạc nhiên. Ấn bản năm 1995 đăng bức hình Andy Grove đang đứng cạnh biển hiệu của công ty Intel. Không giống như bất kỳ tấm hình chụp các vị CEO nào khác tôi từng thấy, Andy không hề diện bộ comple sang trọng, tóc không chải mượt rượt và tay cũng không khoanh lại trong tư thế đầy quyền lực. Vâng, Andy Grove ăn mặc như khi đi làm bình thường và bảng tên nhân viên còn được treo ở thắt lưng. Tôi nhìn kỹ lại lần nữa. “Có phải thẻ nhân viên đó không? Ông ấy cứ để nguyên vậy và cho lên bìa sách luôn à?”

Giờ đây, khi nhìn lại, bìa sách đó vẫn thật hoàn hảo. Khi đọc cuốn sách, bạn sẽ thấy Andy Grove là một con người của hành động với quan điểm “tốt gỗ hơn tốt nước sơn”. Ông không có thời gian cho những bức hình đẹp mã hay tự quảng cáo. Ông viết cuốn sách này cho chúng ta, nếu ta mua một cuốn sách chỉ vì vẻ ngoài hấp dẫn của trang bìa thì quả là thiếu sót. Thay vì tốn thời giờ tạo dáng để có những bức ảnh đẹp, ông dùng thời gian đó để

viết sách. Andy không chỉ dạy cho ta các bài học, mà còn diễn đạt những phương pháp quản lý vừa có lý vừa có tình. Chúng ta sẽ hiểu ông và cảm nhận được điều ông muốn nói tận đáy lòng.

Tôi cảm thấy ngạc nhiên ngay khi nhìn thấy cách đặt tựa đề ở chương đầu tiên: “Những nguyên tắc cơ bản trong Sản xuất: Phục vụ bữa sáng (hoặc tuyển dụng cử nhân, xây dựng trình biên dịch, hay tổng giam một phạm nhân...)”. Được, tôi thích rồi đó. Luộc trứng lòng đào thì có liên quan gì tới Mỹ có bao nhiêu nhà tù? Vậy mà lại có. *Quản trị hiệu suất cao* mở đầu bằng cách dạy chúng ta tầm quan trọng của việc phải thiết kế một hệ thống vận hành đúng chuẩn, ngay cả khi hệ thống đó liên quan đến con người – đặc biệt khi ta đang quản lý một nhóm các cá nhân.

Tiếp đến, Andy chỉ ra cách chúng ta có thể sử dụng những nguyên tắc về sản xuất để hiểu rõ phương pháp vận hành một xã hội. Sẽ chẳng có ý nghĩa gì khi chúng ta cứ phát biểu rằng xã hội cần lớp trẻ đi học hơn là vào tù, và do đó phải xây nhiều trường học hơn trại cải tạo. Thật ra, điều đó lại phản tác dụng. Việc xác định các vấn đề phức tạp liên quan đến hệ thống là một chuyện. Giải quyết những vấn đề đó lại là một chuyện hoàn toàn khác, và Andy đã giới thiệu cho ta các công cụ để giải bài toán khó này.

Trong nhiều năm qua, tôi luôn xem cuốn *Quản trị hiệu suất cao* là một kiệt tác, và có ít nhất ba lý do khiến

nó trở thành một cuốn cẩm nang hàng đầu về công tác quản lý.

Thứ nhất, chỉ với một câu ngắn, nó đã giải thích rành mạch những khái niệm mà các tác giả kém tài năng hơn phải mất cả cuốn sách mới diễn đạt được. Thứ hai, cuốn sách này liên tục nêu ra những ý tưởng hoàn toàn mới về công tác quản lý hoặc đưa ra các góc nhìn mới từ những chuẩn mực truyền thống. Cuối cùng, trong khi hầu hết các sách về quản lý chỉ cố gắng giảng dạy những năng lực cơ bản, *Quản trị hiệu suất cao* hướng dẫn chúng ta làm thế nào để trở nên xuất sắc.

Andy đã giới thiệu khái niệm về quản lý bằng một phương trình rất kinh điển:

Hiệu suất của nhà quản lý = hiệu suất của bộ phận do anh ta phụ trách + hiệu suất của các bộ phận lân cận chịu ảnh hưởng.

Nhìn qua thì khái niệm này có vẻ đơn giản, nhưng Andy đã làm rõ sự khác biệt quan trọng giữa một nhà quản lý và một nhân viên bình thường. Kỹ năng và kiến thức của nhà quản lý chỉ có giá trị nếu người đó sử dụng chúng để thúc đẩy tiềm năng tối đa của nhân viên. Vì thế, thưa Quý cô Trưởng phòng, cô hiểu rõ về vòng tuần hoàn lan truyền¹ đối với sản phẩm của chúng ta hơn bất

1. Vòng tuần hoàn lan truyền (viral loop): là một trong các phương pháp tiếp thị hiện hành để giúp một sản phẩm trở nên phổ biến nhanh chóng thông qua những cách kích lệ người dùng liên tục chia sẻ thông

kỳ ai trong công ty đúng không? Điều đó hoàn toàn vô nghĩa nếu cô không thể truyền tải hiệu quả lượng kiến thức đó cho toàn bộ tổ chức. Đó là việc mà một nhà quản lý nên làm. Vấn đề không phải là bạn thông minh đến đâu hay hiểu rõ về doanh nghiệp của mình đến mức nào, mà bạn phải dùng nó để nâng cao năng lực và hiệu suất của cả nhóm.

Với tư cách một nhà quản lý, chúng ta phải nắm những nguyên tắc căn bản mới có thể khai thác tiềm năng tối đa của đội ngũ. Andy khẳng định: “Khi một nhân viên không hoàn thành công việc hiệu quả thì chỉ có hai lý do. Người đó không biết cách làm hoặc không muốn làm; nói cách khác anh ta không đủ năng lực hoặc không có động lực để thực hiện công việc.” Sự thấu hiểu này giúp nhà quản lý tập trung công sức vào một số nhiệm vụ then chốt. Tất cả những gì bạn có thể làm để nâng cao hiệu suất của một nhân viên là thúc đẩy và đào tạo. Ngoài ra, không còn cách nào khác.

Khi mô tả tầm quan trọng của quá trình lập kế hoạch, Andy tóm tắt lập luận chính của mình bằng một câu nói hùng hồn và hết sức thông tuệ: “Tôi từng thấy quá nhiều người, khi nhận ra những hạn chế của thời hiện tại, đã cố hết sức để tìm cách xử lý những thiếu sót đó. Nhưng những hạn chế của thời hiện tại xuất hiện

chính là do chúng ta đã thất bại trong quá trình lên kế hoạch trước đó.” Hy vọng những độc giả trẻ tuổi ngày nay vẫn ghi nhớ nằm lòng sự minh triết cô đọng đó. Nói theo ngôn ngữ sản xuất, bạn phải hiểu rằng công sức đầu tư vào giai đoạn đầu của quá trình sản xuất sẽ làm lợi cho ta gấp mười lần, còn nếu để “nước đến chân mới nhảy” thì thiệt hại cũng sẽ gấp mười lần.

Cuốn sách có hẳn một chương dành cho một công cụ quản lý cực kỳ quan trọng nhưng lại thường bị bỏ qua: họp. Andy đem đến cho độc giả một góc nhìn mới mẻ đối với một công cụ sơ khai nhất trong kinh doanh. Ông dạy chúng ta cách tiến hành cuộc họp với những nguyên tắc cơ bản nhất, bắt đầu từ cách để tổ chức cuộc họp một-một. Thật không tin được khi vị CEO của Intel lại bỏ thời gian giải thích cho chúng ta cách tổ chức các cuộc họp một-một.

Tại sao ông lại làm thế? Hóa ra cuộc họp một-một không chỉ là một phương tiện cơ bản góp phần duy trì mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên, có lẽ nó còn là nơi nhà quản lý có thể thu thập các thông tin mới nhất về công việc của phòng ban họ phụ trách. Theo kinh nghiệm của tôi, những nhà quản lý không tổ chức các cuộc họp một-một có rất ít thông tin về những việc đang diễn ra trong đơn vị của họ.

Andy luôn phân tích sâu sắc ngay cả những thứ xem ra rất đơn giản. Ví dụ, khi đến tham quan các công ty công nghệ vào thời buổi này, mọi người thường nhận xét

rằng môi trường làm việc ở đó rất thoải mái, nhưng rất ít khi tìm hiểu tại sao lại được như vậy. Thực tế, nhiều CEO của các công ty công nghệ không hiểu lý do thật sự vì họ đơn giản chỉ làm theo xu hướng. Nhưng Andy lại có một lời giải thích hết sức hoàn hảo:

Một nhà báo cảm thấy ngạc nhiên trước phong cách quản lý tại Intel từng hỏi tôi: “Thưa ông Grove, chẳng phải công ty ông đang ‘làm màu’ khi coi trọng chủ nghĩa bình đẳng với những dấu hiệu dễ thấy như cho phép nhân viên ăn mặc thoải mái, không bố trí văn phòng riêng mà chỉ dùng vách ngăn giữa các bàn làm việc?”. Tôi trả lời rằng đây không phải “làm màu” mà là vấn đề mang tính sống còn. Trong công ty chúng tôi, hằng ngày những người có chuyên môn cao đều phải thường xuyên trao đổi công việc với những người ở vị trí cao, từ đó cùng nhau thảo luận để đưa ra các quyết định có ảnh hưởng đến doanh nghiệp trong nhiều năm tới.

Theo tinh thần đó, cuốn sách nhanh chóng nắm bắt được trọng tâm của những vấn đề phức tạp. Nó đặt ra câu hỏi và tìm hướng giải quyết các vấn đề khó khăn nhất trong công tác quản lý. Andy hỏi rằng nhà quản lý có nên trở thành bạn bè của nhân viên không:

Ở đây, mỗi người phải tự mình quyết định nên ứng xử ra sao cho chuyên nghiệp và phù hợp. Chẳng hạn, bạn có thể thử bằng cách tưởng tượng mình đang tổ chức một cuộc họp đánh giá kết quả công

tác khá căng thẳng với một người bạn. Bạn có e dè với suy nghĩ đó không? Nếu có, đừng kết bạn tại nơi làm việc. Còn nếu bạn không hề dao động thì bạn thuộc tuýp người có những mối quan hệ cá nhân giúp củng cố thêm các mối quan hệ trong công việc.

Bằng cách chia nhỏ các quy trình, ông biến những vấn đề hóc búa trở nên dễ giải quyết.

Chung quy lại, quyền năng của cuốn *Quản trị hiệu suất cao* nằm ở chỗ nó giúp đào tạo ra những nhà quản lý “tinh thông nghiệp vụ” chứ không đơn thuần “hội đủ phẩm chất”.

Một ví dụ rất hay về vấn đề này nằm trong chương bàn về sự thành thực trong phạm vi trách nhiệm. Cá nhân tôi rất đồng cảm với phần này của cuốn sách vì nó dạy tôi tạo nên câu hỏi giá trị nhất liên quan đến công tác quản lý mà tôi hay hỏi trong buổi phỏng vấn: “*Nhà quản lý nên cầm tay chỉ việc trong mọi thứ hay chỉ cần giao việc là đủ?*”

Dường như đó là một câu hỏi đơn giản, nhưng nó lại cho ra kết quả rằng có tới 95% nhà quản lý chưa bao giờ suy nghĩ thấu đáo về nghề nghiệp của họ, và chỉ có 5% có phẩm chất này. Như Andy giải thích, câu trả lời là còn tùy từng trường hợp. Cụ thể là nó tùy thuộc vào nhân viên. Nếu nhân viên chưa thạo việc, thì phương pháp cầm tay chỉ việc là rất cần thiết. Còn nếu nhân viên đã thuần thục, nhà quản lý chỉ cần ủy quyền là đủ. Andy đưa ra một ví dụ rất hay để minh họa vấn đề này: “Một nhân viên

làm việc quá tẻ và vị đồng nghiệp của tôi phản ứng: ‘Phải để anh ta tự mắc lỗi chứ. Như vậy anh ta mới học được nhiều thứ!’ Vấn đề ở đây là khách hàng phải gánh học phí của người nhân viên đó. Điều này hoàn toàn sai.”

Có lẽ chương cuối là phần nội dung phản ánh sinh động nhất con người của Andy Grove, với tựa đề “Đào tạo phải là nhiệm vụ của sếp”. Thông thường, những nhà quản lý trong cái gọi là nền kinh tế tri thức hay mặc định rằng nhân viên của mình rất thông minh nên chẳng cần thiết phải đào tạo, bồi dưỡng. Andy chỉnh lại quan điểm này một cách tuyệt vời bằng việc giải thích tại sao với cương vị là khách hàng, chúng ta sửng sốt khi gặp các nhân viên không được đào tạo đầy đủ để thực hiện những nhiệm vụ tương đối đơn giản như nhận yêu cầu đặt chỗ ở nhà hàng. Sau đó, ông giục chúng ta tưởng tượng ra khách hàng sẽ điên tiết cỡ nào với những việc phức tạp hơn nếu một nhân viên không được đào tạo bài bản. Cuối cùng, ông lặp lại luận điểm của mình rằng chỉ có hai cách mà một quản lý có thể tác động đến hiệu suất của nhân viên: động viên và đào tạo. Nếu không quan tâm đến việc đào tạo nhân viên, về cơ bản bạn đang bỏ qua một nửa trách nhiệm.

Trong suốt chương đó, độc giả sẽ cảm nhận được niềm đam mê mãnh liệt của Andy đối với việc đào tạo và giảng dạy, vì cuối cùng – hơn bất cứ điều gì khác – ông chính là một nhà giáo... với những ý nghĩa cao quý nhất của nghề này.

Phải mất nhiều năm sau khi đọc cuốn *Quản trị hiệu suất cao* tôi mới có cơ hội gặp Andy lần đầu tiên. Khi gặp ông, tôi hào hứng đến nỗi ngay lập tức buột miệng nói rằng tôi mê mẩn cuốn sách đến cỡ nào. Với phong cách đặc trưng kiểu Andy Grove, ông đáp lại: “Tại sao?”. Tôi không ngờ mình bị hỏi ngược lại. Tôi tưởng ông sẽ bảo “Cám ơn anh”, hoặc “Tôi rất trân trọng điều đó”, chứ không phải “Tại sao?”. Nhưng đó mới chính là Andy. Lúc nào ông cũng là một thầy giáo và luôn mong muốn học trò suy nghĩ cặn kẽ.

Hoàn toàn bất ngờ với câu hỏi, tôi suy nghĩ một lúc và cuối cùng cũng tìm ra được một lý do hay ho: “Những cuốn sách quản lý mà tôi từng đọc đều giải thích những điều không đáng kể, còn sách của ông giải quyết những vấn đề nan giải nhất.” Khi nghe câu trả lời đó, nhà giáo dục bậc thầy dịu giọng và đáp lại bằng một câu chuyện vô giá:

Tôi không ngờ là anh cũng có nhận xét như thế về mấy cuốn sách quản lý. Gần đây, kệ sách nhà tôi hết chỗ để sách, nên tôi phải đối mặt với một quyết định: phải bỏ đi vài cuốn sách hay tìm mua một ngôi nhà lớn hơn. Chà, cũng dễ quyết định thôi, nhưng phải bỏ sách nào đây? Sau đó, tôi nghĩ đến sách quản lý! Nhưng lại có một vấn đề nữa. Gần như tất cả sách quản lý mà tôi nhận được đều do tác giả gửi đến và được để tặng rất trân trọng. Tôi cảm thấy rất không phải khi ném bỏ những lời nhắn gửi chân thành đó.

Thế là tôi đem từng cuốn ra, xé những trang có ký tặng đó giữ lại, rồi bỏ hết đồng sách. Giờ đây, tôi có một chồng những trang giấy với lời đề tặng rất trân trọng và nhiều chỗ trên kệ để xếp sách hay vào đó.

Tôi chưa từng gặp ai có câu chuyện tương tự như Andy Grove. Một mặt, ông luôn đặt ra những tiêu chuẩn cao nhất đối với cấp dưới, đồng thời yêu cầu họ phải luôn suy nghĩ thấu đáo và làm việc hiệu quả, nhưng mặt khác ông cũng có một niềm tin không lay chuyển vào tiềm năng con người. Và ông luôn có cách cân bằng hai xu hướng này rất độc đáo. Còn ai khác ngoài Andy Grove mới đưa ra những yêu cầu khắt khe về chất lượng tác phẩm đến mức bạn phải giỏi đến cỡ nào thì sách của bạn mới nằm trong thư viện nhà ông? Tuy thế ông vẫn khiến mọi người thật sự cảm động khi lưu giữ những trang ký tặng để thể hiện lòng trân trọng của ông với mọi tác giả gửi sách đến.

Sau này vào năm 2001, tôi gặp lại Andy và hỏi ông về việc một loạt CEO gần đây bỏ sót nhiều số liệu quan trọng dù vẫn báo cáo với các nhà đầu tư rằng công ty đang ăn nên làm ra. Một năm trước đó, hàng loạt công ty Internet đã bị phá sản trong đợt vỡ bong bóng đầu tiên nên tôi vô cùng ngạc nhiên khi rất nhiều trong số các công ty này không lường trước được tình hình. Andy đáp lại bằng một câu trả lời mà tôi không ngờ đến: “Các CEO luôn hành động dựa trên những chỉ báo nhanh của tin tốt, nhưng hành

động khi nhận được các chỉ báo chậm của tin xấu mới là nước đi đúng đắn.”¹

“Tại sao vậy?”, tôi hỏi. Ông trả lời bằng một phong thái rất đặc trưng như toàn bộ cuốn sách của mình: “Để xây dựng nên những thứ vĩ đại, anh phải là người lạc quan, vì vĩ đại có nghĩa là anh đang cố làm việc gì đó mà hầu hết mọi người đều cho là không khả thi. Rõ ràng những người lạc quan không muốn nghe những chỉ báo nhanh về tin xấu.”

Nhưng chưa có cuốn sách nào đề cập đến kiến giải này. Khi tôi gợi ý ông viết về chủ đề này, ông đáp lại: “Tại sao tôi phải viết? Thật lãng phí thời gian để viết sách khuyên người ta không tuân theo bản tính tự nhiên của con người. Nó sẽ giống như việc ta đang cố gắng chấm dứt Nguyên tắc Peter². Các CEO phải là những người lạc quan và nhìn chung đó là một điều tốt.” Đúng là một câu trả lời điển hình của Andy Grove. Ông có khả năng nắm bắt mọi việc một cách cực kỳ nhạy bén và có thể

1. Leading indicator (chỉ báo nhanh) và Lagging indicator (chỉ báo chậm) là hai thuật ngữ được sử dụng trong phân tích thông tin kinh tế. Chỉ báo nhanh là loại chỉ báo đưa ra tín hiệu trước khi xu hướng mới hoặc đảo chiều xảy ra. Chỉ báo chậm đưa ra một tín hiệu sau khi xu hướng đã bắt đầu. (ND)

2. Nguyên tắc Peter là một khái niệm trong lý thuyết quản trị, trong đó việc lựa chọn một ứng viên cho một vị trí dựa vào năng lực của ứng viên đó ở vai trò hiện tại hơn là những khả năng liên quan đến vai trò sắp tới. Điều này dẫn đến việc “nhiều nhà quản lý được thăng lên những cấp bậc mà họ không có khả năng đảm nhiệm”. (TG)

thấy thiếu sót của từng người, nhưng cho dù là vậy, ông vẫn tin vào tiềm năng của con người hơn bất cứ ai. Có lẽ chính vì thế mà ông dành nhiều thời gian đào tạo để chúng ta ngày một trở nên tiến bộ hơn.

Thật vinh dự cho tôi khi được học hỏi từ Andy Grove trong suốt bao nhiêu năm qua và tôi rất vui khi thấy có những thế hệ độc giả mới của cuốn *Quản trị hiệu suất cao* cũng học hỏi được nhiều điều như mình. Tôi biết bạn sẽ rất hài lòng khi đọc kiệt tác này vì nó được viết bởi một người thầy tài ba nhất mà tôi từng biết.

BEN HOROWITZ

CEO Andreessen