TỔ CHỨC ĐIỀU HÀNH NGUỒN NHÂN LỰC

CẨM NANG BỒI DƯỠNG - ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

TRƯỜNG ĐHDL-KTCN
THƯ VIỆN
SỐ 20000 7759

NGUYỄN HƯƠNG

TỔ CHỨC ĐIỀU HÀNH NGUỒN NHÂN LỰC

CẨM NANG BỒI DƯỠNG - ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Lời nói đầu

Tại sao chấp hành nhiệm vụ lại là nguyên tắc hàng đầu trong quản lí của các doanh nghiệp?

Đối với các doanh nghiệp hay công ty mà nói, thật khó tưởng tượng nếu như trong công ty của mình không có cái được gọi là quan hệ chấp hành nhiệm vụ. Hãy thử nghĩ xem điều gì sẽ xảy ra nếu như trong công ty của bạn, nhân viên không thể hiện tính chấp hành nhiệm vụ cao độ, trên dưới không đồng lòng để xây dựng những mục tiêu mà vẫn còn đang nằm ở phía trước? Điều gì sẽ xảy ra nếu như trong công ty của bạn thường xuyên xảy ra hiện tượng "cha chung không ai khóc", ai cũng cho rằng công việc đó chẳng liên quan gì tới mình? Hoặc hiện tượng kiểu thừa thầy thiếu thợ. Còn nữa, có khi nào bạn nghĩ đến tình huống bạn là một nhà quản lí, trong tay nắm giữ một lượng lớn nhân viên giỏi chuyên môn nhưng cuối cùng vẫn thất bại vì đội ngũ ấy thiếu tính phục tùng? Điều gì sẽ xảy ra khi quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không được phân định rõ ràng, không điều hoà được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể?

Sự sống còn của doanh nghiệp nằm ở hiệu quả của công việc do chính những thành viên của doanh nghiệp ấy tạo ra, mà điều này lại được quyết định bởi việc nhân viên của bạn chấp hành nhiệm vụ như thế nào. "Thiên chức của công nhân viên chức là chấp hành nhiệm vụ" - Đó là lời nhắc nhở ấn tượng nhất trong việc giáo dục, bồi dưỡng nhân viên tại công ty UBC của Hoa Kỳ. Quả thật mọi việc trong thiên hạ đều không phải là do bạn muốn nó thế nào thì nó sẽ như vậy, nó tồn tại trong mối quan hệ nghiêm khắc giữa phục tùng và thi hành, đồng thời mối quan hệ đó cũng tạo ra cho bạn những điều kiện tạo ra thành công.

Đối với một công ty hay doanh nghiệp mà nói thì không có mối quan hệ giữa phục tùng và thi hành thì không thể tưởng tượng được công ty đó sẽ ra sao. Nó sẽ tạo ra ít nhất 3 "nguyên nhân" của sự thất bại như sau:

Thứ nhất là giai cấp quản lí sẽ rơi vào tình trạng bị tê liệt. Một doanh nghiệp hay một công ty phải có "kỷ luật" cao độ, làm cho cấp trên và cấp dưới gắn bó chặt chẽ với nhau tấm, cùng tiến lên phía trước vì mục tiêu chung. Như thế mới tạo nên hiệu ứng và ma lực của việc thi hành. Tuy nhiên lại có rất nhiều công ty thiếu đi "lực độ" của thi hành, cho nên hiện tượng "thừa thầy thiếu thợ" thường xuyên xảy ra, hiệu quả công

việc thấp, về cơ bản làm mất đi tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Hơn nữa, do thiếu "lực độ" thi hành, liên kết nên nội bộ công ty lục đục, rệu rã, tạo ra một "lỗ hổng" trong công ty.

Thứ hai, quan hệ trong nội bộ tầng lớp công nhân viên rơi vào tình trạng lỏng lẻo. Gốc rễ của một doanh nghiệp hay công ty cơ bản là do tầng lớp công nhân viên tạo thành. Họ không đơn giản là một công cụ mà là một tập thể có năng lực. Nếu như công nhân viên mất đi tính phục tùng, thì đội ngũ này sẽ trở thành các "chiến binh bại trận trên chiến trường". Ngược lại, nếu như họ luôn sẵn sàng làm nhiệm vụ thì chính họ lại biến công ty hay doanh nghiệp thành gia đình của mình. Từ đó họ có cơ hội thể hiện sức sống của hiệu quả sáng tạo.

Thứ ba, người quản lí và nhân viên rơi vào tình trạng không liên kết, tách khỏi nhau. Việc thi hành nhiệm vụ sẽ làm cho doanh nghiệp có nguyên tắc, có quy củ, thống nhất từng bước hành động căn cứ theo mục tiêu mà vận dụng kế hoạch kinh doanh của chính mình. Việc phục tùng sẽ giúp cho việc thi hành được thực hiện một cách hiệu quả nhất.

Cần phải nhắc lại rằng, thành công của doanh nghiệp nằm ở hiệu quả của công việc, mà hiệu quả của công việc lại nằm ở nghệ thuật phục tùng, thi hành. Một người quản lí tài ba phải là

một người biết cách làm cho nhân viên luôn sẵn sàng phục vụ cho công việc, còn một người phục tùng tốt nhất là người luôn khiến cho lãnh đạo của mình hài lòng. Tôn chỉ của các nhà lãnh đạo là thực thi hợp lí, chính xác, hiệu quả. Làm thế nào để nhân viên của mình tự giác thi hành nhiệm vụ là một vấn đề không phải bất kì doanh nghiệp nào cũng có khả năng giải quyết được.

Phục tùng là một nghệ thuật và thi hành cũng là nghệ thuật. Phục tùng và thi hành là sự kết hợp tuyệt vời nhất không những tạo ra được những vị lãnh đạo thành công mà còn tạo ra được những nhân viên có tiền đồ. Một doanh nhân thành đạt người Mỹ đã nói rằng: "Một nhà lãnh đạo không hiểu thi hành là một nhà lãnh đạo tồi, rồi lúc nào đó anh ta sẽ đưa công ty đến những sai lầm; còn một nhân viên có tính kỉ luật cao, biết phục tùng thì sớm muộn cũng trở thành nhân viên ưu tú". Như vậy chúng ta đã hiểu được phần nào ma lực và hiệu ứng của việc phục tùng - thi hành nhiệm vụ.

Với mong muốn giúp các nhà quản lí tìm thấy hướng đi đúng trong quá trình quản lí, quyển sách này thật sự là một cẩm nang hữu hiệu để các nhà quản lí sử dụng hiệu quả nhất đội ngũ nhân viên có trong tay và để tạo ra được sức bật lớn, tạo đà cho sự phát triển của doanh nghiệp.

CHƯƠNG I

PHƯƠNG THỨC QUẢN LÍ MỚI

I. ĐƯA CÁC CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ NHÂN VIÊN LÊN HÀNG ĐẦU

Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta không còn lạ gì với câu nói "Khó người khó ta, dễ người dễ ta", còn trong quản lí thì sao? Các nhà quản lí nói gì? Nó được vận dụng linh hoạt như thế nào? Tôi có may mắn là có dịp tiếp xúc, làm việc với nhiều những nhà doanh nghiệp nổi tiếng, những nhà quản lí tài ba. Họ đã chia sẻ với tôi rất nhiều điều bổ ích và ngày hôm nay tôi lại muốn truyền lại cho các bạn như một kinh nghiệm quý báu trong công tác quản lí của mình. Vì những người đang cầm cuốn sách này trên tay có thể là những người đang nắm giữ vai trò quản lí, cũng có thể là những người đang học để trở thành nhà quản lí.

"Các bên cùng có lợi" là nguyên tắc quản lí được ứng dụng rất rộng rãi và mang đến hiệu quả cao ngoài sức tưởng tượng. Nguyên tắc ấy phải thường

xuyên được phối hợp một cách hợp lí, nếu không, lí tưởng và thực tế sẽ không bao giờ có cơ hội tiếp cận nhau, thậm chí còn mâu thuẫn với nhau, giống như kiểu "leo cây bắt cá" vậy. Muốn đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra, hãy làm cho những người đang kề vai sát cánh cùng bạn, những nhân viên trung thành thấy rằng họ đang làm không chỉ vì lợi ích của ông chủ, lợi ích công ty hay doanh nghiệp mà trên tất cả hãy cho họ thấy hiệu quả công việc họ đang làm sẽ ảnh hưởng sát sườn đến quyền lợi của họ như thế nào. Nói một cách đơn giản là: Cá nhân hay doanh nghiệp thì cũng đều có nhiệm vụ đưa ra một bản liệt kê mục tiêu cần phấn đấu và thực tế đạt được, lấy thưởng phạt hợp lí ra làm hậu thuẫn. Như thế ai cũng thấy được mình còn cần phải làm gì.

Có một lần, tôi có cơ hội tham gia vào một buổi lễ tuyên dương hàng năm của một tập đoàn bất động sản lớn. Hôm đó không khí tại hội trường vô cùng náo nhiệt, số lượng người tham dự rất đông, công ty thậm chí còn mời cả một đoàn nghệ thuật của trường Cao đẳng nghệ thuật trung ương về biểu diễn. Trong buổi tuyên dương có tới hơn 50 người được trao những giải thưởng như "thành tích làm việc xuất sắc nhất", "người có tiền thù lao nhiều nhất"... Trông họ thật hạnh phúc. Tuy nhiên tôi thấy còn lại khoảng hơn một nghìn người khác và nhân viên phục vụ tiệc có gì đó không thật sự vui vẻ, dường như họ chỉ đến tham gia một cách miễn cưỡng và ăn uống chứ không thật sự sống trong không khí náo nức của buổi trao

giải thưởng như những người đang rạng rỡ vì giải thưởng kia.

Tôi cảm thấy rất ngạc nhiên bèn hỏi một cô gái trẻ là nhân viên mới được tuyển vào công ty đó. Cô ấy cho tôi hay rằng cái cách tuyên dương mà tôi vừa được chứng kiến đã sinh ra những "tác dụng phụ", vì những người được khen thưởng ngày hôm nay chỉ chiếm một số lượng rất nhỏ trong tổng số nhân viên của công ty. Hơn nữa đa số nhân viên không biết được tiêu chí đạt giải thưởng là gì, chỉ thấy khi công ty mời tham dự thì cũng tham dự mà trong lòng không tránh khỏi những ghen tị. Sau đó công ty ấy đã lập tức bắt tay vào công việc giáo dục nhân viên và chỉnh đốn lại tổ chức, xây dựng quan niệm "lợi ích của người khác cũng chính là lợi ích của chính mình". Nhân viên toàn công ty không phân biệt địa vị, cấp bậc đều nằm trong chế độ thưởng phạt phân minh, đồng thời định ra các mục tiêu kết quả cụ thể cho từng cá nhân hay tập thể để có thể động viên giúp đỡ kịp thời, hợp tác tích cực và đồng lòng. Kết quả tốt hơn mức mong đợi. Năm sau tôi lại có dịp đến đúng công ty ấy và cũng đúng dịp trao giải thưởng hàng năm cho nhân viên.

Bạn biết không, đã có tới 800 người trong số 1000 người không được trao giải thưởng năm ngoái được trao giải thưởng vì các cá nhân đã hoàn thành xuất sắc mục tiêu cá nhân hay các đoàn thể đã hoàn thành mục tiêu của từng bộ phận mà mình đã đăng kí. Thật bất ngờ, vui vẻ hơn nữa khi mà chẳng cần bất kì một

đoàn nghệ thuật nào, chẳng cần bất kì một đoàn múa phụ hoạ cổ vũ nào, không khí buổi tuyên dương năm đó vẫn tràn ngập tiếng cười, niềm hạnh phúc, náo nhiệt. Và quan trọng hơn là thành tích bình quân của những người được giải thưởng và lợi nhuận mà họ đã mang lại cho công ty đều tăng gấp bốn lần so với năm trước. Thật là một thành công rất đáng để chúng ta phải học hỏi.

"Thương trường là chiến trường" câu nói này không còn xa lạ gì với chúng ta, đặc biệt là những người làm kinh doanh hay quản lí. Cạnh tranh trên thương trường là điều không thể tránh được và có ý nghĩa cực kì quan trọng. Chính nhờ cạnh tranh mà chúng ta có được những tiến bộ trên nhiều lĩnh vực như bây giờ. Tất nhiên xin các bạn hãy hiểu ở đây tôi chỉ đề cập đến cạnh tranh lành mạnh. Tương tự như trên thương trường, trong cơ quan cũng đòi hỏi có sự cạnh tranh. Thành tích mỗi năm cần có sự so sánh với những năm trước, thậm chí có thể cạnh tranh lẫn nhau. Tuy nhiên, tôi phải nhấn mạnh rằng, tính cạnh tranh giữa các thành viên đối với sự sinh tồn của doanh nghiệp hay cơ quan không hề kém quyết liệt hơn trên thương trường một chút nào. Để cổ vũ động viên cho nhân viên của mình, các chế độ, bao gồm cả đào tạo, kế hoạch doanh nghiệp, dự toán, tư vấn, trao đổi ý kiến với nhân viên, và chế độ tiền thưởng thoả đáng... đều phải được thực hiện một cách nhịp nhàng trên cơ sở cổ vũ tinh thần hợp tác.

Có một ông chủ cửa hiệu dây chuyền lớn mà tôi quen biết trong quá trình đi công tác đã than phiền với tôi rằng vì nhân viên của ông ta quá tiêu cực nên nhiều phen đã khiến ông ta "khóc dở mếu dở" với khách. Ông rất đau đầu để nghĩ ra cách giải quyết tình trạng này. Vậy là ông ta đã tìm đến tôi, đề nghị tôi giúp đưa ra giải pháp cải thiện thái độ phục vụ của nhân viên. Tôi nhận lời và bí mật tiến hành cuộc "điều tra" và tôi phát hiện ra rằng quả thật nhân viên của cửa hàng đó có thái độ phục vụ rất tệ, nhưng nguyên nhân là do đâu? Tôi hỏi ông chủ cửa hàng đó về cách quản lí nhân viên của mình. Ông nói rằng, ông đã giao việc quản lí cho một người cấp dưới và yêu cầu anh ta phải dành 2/3 thời gian làm việc của mình vào việc thúc đẩy mua bán, kinh doanh, còn 1/3 thời gian còn lại mới dùng vào việc quản lí. Kết quả là yêu cầu chính trong công việc của họ không truyền xuống được cho cấp dưới do mình quản lí. Vậy là tôi đã hiểu tại sao. Và có lẽ ông chủ đó cũng nhận ra được nguyên nhân nhưng chẳng qua cố tình không muốn chấp nhận. Tôi đã phải tốn bao nhiêu công sức chỉ để làm ông ta hiểu rằng giám đốc hay ông chủ thì không được so bì hơn thiệt với nhân viên của mình, chế độ tiền lương cũng phải được điều tiết lại sao cho thoả đáng. Tiền thưởng của người quản lí phải được tính toán dựa trên cơ sở chất lượng làm việc của nhân viên làm chuẩn, chứ không được tuỳ tiện vì mình nắm "quyền sinh quyền sát" nên mình muốn sao thì như thế. Lại có một vị khác tìm đến tôi than phiền rằng mặc dù thành tích công việc của người nhân viên dưới

quyền ông ta là rất tuyệt vời, nếu mang ra thi đua thì nhất định anh ta sẽ đạt hạng xuất sắc nhưng vị giám đốc này vẫn tỏ ra chưa hài lòng.

"Tại sao anh không cho anh ta danh hiệu xuất sắc?" - Tôi hỏi

"Tôi vẫn còn rất băn khoăn về anh ta, năng lực thì tôi không chê nhưng tôi thấy anh ta chưa đủ tư cách" - Ông ta trả lời

"Tại sao anh cảm thấy anh ta không đủ tư cách?"

"Cách làm việc của anh ta khiến người khác cảm thấy không thoải mái. Anh ta hoàn toàn không quan tâm đến người khác, chỉ quan tâm tới việc đánh bại đối thủ, tạo dựng thành công cho mình nên đã gây ra không ít những mâu thuẫn và tranh cãi".

"Ông nên có quy ước với người nhân viên đó rằng: Thành tích công việc của anh ta chỉ chiếm 2/3 tiêu chuẩn kiểm tra còn 1/3 còn lại sẽ do đồng nghiệp của anh ta đánh giá để quyết định" - Tôi nói với ông bạn.

"Có lẽ là như vậy, tôi sẽ làm theo cách của anh, tôi tin lần họp tới sẽ làm cho anh ta thay đổi lối suy nghĩ, không nên có thái độ không coi ai ra gì nữa".

Có rất nhiều tình huống mà vấn đề nằm ở chế độ đãi ngộ không hợp lí và quản lí không đúng cách, chứ không phải là vấn đề nhân viên không tốt. Chế độ không tốt thậm chí sẽ còn gây ra hiện tượng phản tác dụng, là biến người tốt thành người xấu.

Trong một xí nghiệp hay đơn vị quản lí, nếu như người quản lí có khả năng tạo ra một môi trường làm việc tốt với các chế độ đãi ngộ thưởng phạt một cách hợp lí sẽ khiến cho nhân viên dưới quyền kính phục, dồn toàn tâm toàn ý cho tập đoàn của mình, đưa đơn vị mình thành đơn vị có năng lực sản xuất cao, một tập thể đoàn kết, làm tăng sức cạnh tranh với các đơn vị khác. Ở trong các trường học, thầy cô giáo thường căn cứ vào cả sự chuyên cần, thái độ học tập và kết quả học tập để đánh giá tổng hợp cuối cùng đồng thời động viên học sinh học tập và chia sẻ, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ. Ở trong gia đình ba mẹ không cần động viên con cái mình so sánh hơn thiệt cao thấp với nhau mà hãy dạy cho chúng một cái "tâm" đẹp.

Quá trình để đạt được tâm lí "lợi ích của người cũng là lợi ích của mình" cũng là một mắt xích quan trọng. Giáo sư Fesuli của trường đại học Harvard trong cuốn "Bí quyết đàm phán" của mình đã nói rằng, lấy nguyên tắc làm trọng tâm hơn lập trường kiên quyết thì cơ hội thắng lợi sẽ cao hơn rất nhiều. Mặc dù họ không sử dụng đến cụm từ "lợi ích của người khác cũng là lợi ích của bản thân mình" nhưng tinh thần mà họ đề xướng và những điều đã đề cập trong cuốn sách này không hề mâu thuẫn. Họ chủ trương rằng, đàm phán thì lấy nguyên tắc là "đối việc không đối người" làm trung tâm, coi trọng lợi ích hai bên chứ không phải là khư khư giữ lập trường của

mình mà không quan tâm đến hiệu quả. Tất nhiên, ngược lại, mặc dù mục tiêu là quá trình giải quyết thoả đáng lợi ích của cả hai bên nhưng không được vi phạm một số những mục tiêu hay nguyên tắc mà hai bên đã cùng thoả thuận.

Theo những kinh nghiệm cá nhân của mình, tôi cho rằng nên tiến hành đàm phán theo 4 bước sau:

(1) Hãy xem xét vấn đề trên quan điểm của đối tác, thành tâm thành ý tìm hiểu mong muốn và suy nghĩ của đối tác, thậm chí còn phải hiểu rõ hơn cả đối tác.

(2) Nắm rõ vấn đề mấu chốt của cuộc đàm phán và suy nghĩ của hai bên nên làm như thế nào.

(3) Tìm ra một phương pháp giải quyết mà cả hai bên đều có thể chấp nhận được.

(4) Các bước để cho cuộc thương thảo có thể đạt được kết quả như trên đều cần có một quá trình nghiên cứu kĩ đối tác.

II. HÃY CHO NHÂN VIÊN THẤY HỌ CÒN CÓ THỂ LÀM TỐT HƠN NỮA

"Thành công lớn nhất" thường tìm đến với những người luôn có thái độ làm việc là "Tôi có thể làm việc đó tốt hơn". Hiểu một cách đơn giản là họ luôn luôn tự tìm ra phương pháp tốt nhất để hoàn thành công việc một cách tốt nhất có thể. Họ tự tin vào năng lực

của chính mình. Đó là một điều mà các nhà quản lí cần nắm bắt sâu sắc.

Một công ty sản xuất đồ điện gia dụng luôn có một khẩu hiệu như thế này để động viên nhân viên của mình: "Tiến bộ của bản thân mỗi nhân viên chính là một sản phẩm quan trọng nhất của công ty".

Tại sao bạn không nghĩ rằng tiến bộ cũng sẽ biến thành sản phẩm quan trọng nhất của chính bạn? Thông qua bài luyện tập dưới đây tôi sẽ giúp làm thế nào để các bạn rèn luyện và phát triển thái độ và năng lực "Tôi có thể làm tốt hơn nữa".

Mỗi ngày trước khi đi làm, bạn hãy bỏ ra 10 phút để nghĩ rằng "Hôm nay tôi phải làm gì để công việc có thể đạt hiệu quả cao hơn nữa ?", "Tôi hôm nay nên động viên nhân viên của mình như thế nào đây?", "Tôi có thể cung cấp cho khách hàng những dịch vụ đặc biệt nào?", "Tôi thu hút khách hàng như thế nào?"... Thật ra bài luyện tập với những câu hỏi này hoàn toàn rất đơn giản nhưng lại rất hữu dụng. Bạn hãy thử xem, tôi dám chắc rằng nếu bạn đưa ra được câu trả lời như thế cho mỗi ngày thì bạn sẽ có được thành công vô cùng to lớn mà chính bạn cũng không thể tưởng tượng được. Trạng thái tâm lí sẽ quyết định khá lớn tới thành công hay thất bại của bạn. Nếu bạn nghĩ bạn có thể làm tốt như thế nào thì bạn hoàn toàn có thể làm tốt như vậy. Nếu như bạn thật sự tin tưởng rằng mình có thể làm được nhiều hơn thì bạn có thể sẽ tạo ra được những phương pháp có tính

sáng tạo rất lớn, như thế thật sự nó đã mang lại hiệu quả to lớn như thế nào cho công việc của bạn.

Nếu như trạng thái tâm lí của bản thân quyết định đến phương thức làm việc, vậy trước tiên chúng ta hãy nghĩ đến thể diện của chính mình, loại bỏ đi những nhân tố làm ảnh hưởng đến việc phát huy năng lực bản thân. Điều này rất quan trọng. Mỗi người đều thấy rằng không khó khăn gì để chúng ta tưởng tượng ra tác hại của lối suy nghĩ phủ định. Đối với việc phải loại bỏ những trở ngại tâm lí đã tồn tại lâu dài trong tiềm thức, nhiều người cũng đã nói rằng không phải một sớm một chiều mà chúng ta có thể làm được. Trên thực tế thì chỉ cần bạn bỏ đi lối suy nghĩ "phiên phiến đi, chỉ cần đạt là được" hay "chỉ cần một nửa thôi" thì những trở ngại khác sẽ tự nhiên biến mất. Hôm nay tôi sẽ đưa ra cho các bạn 7 cạm bẫy tâm lí đầy nguy hiểm mà chúng ta thường gặp. Các bạn hãy xem mình đã từng có lúc nào rơi vào tâm lí như vậy chưa?

(1) Tâm lí cho rằng vì người tài năng phải đủ nhiều điều kiện nên họ có khả năng làm tốt công việc.

(2) Tôi chưa từng được rèn luyện trong môi trường x x x nên tôi chỉ làm được như thế này thôi.

(3) Chà, tôi đã quá già để có thể làm được việc x x x rồi.

(4) Ôi, tôi vẫn còn quá trẻ để có thể gánh vác được công việc x x x, nó có lẽ quá sức với tôi mất.

(5) Yêu cầu tôi làm công việc x x x ư? Thật là khó tưởng tượng đấy!

(6) Tôi không có khả năng làm công việc x x x đâu!

(7) Tôi không phù hợp với công việc x x x mà bạn vừa đề cập đến đâu.

Với những cách nói trên, thì đó chỉ là họ đang biện minh cho việc họ bảo thủ duy trì thực trạng cuộc sống của mình. Nếu như thường xuyên sử dụng cách nói trên thì sẽ sinh ra một tâm lí, một lối suy nghĩ rất tiêu cực là "Thực ra thì tôi chẳng thể làm được, làm thế nào để tôi có thể hoàn thành nó cơ chứ?". Như thế mặc nhiên bạn cho rằng mình không có khả năng. Chúng ta nên hiểu rằng, cứ dùng những lối suy nghĩ như thế bạn sẽ tự trói buộc chính mình và lâu dần sẽ trở thành người không có khả năng thật sự đấy. Để hiểu hơn về chính thái độ của mình tôi khuyên các bạn nên có một quyển sổ tay nho nhỏ để bạn ghi lại những lúc bạn đưa ra lời nói phủ định kiểu như những ví dụ mà tôi vừa trích dẫn cho các bạn, chắc là bạn sẽ thấy thực tế nghiêm trọng hơn những gì bạn nghĩ. Tuy nhiên, bạn cũng đừng vì chuyện này mà quá lo lắng, chỉ cần bạn hiểu, bạn nhất định sẽ thay đổi được.

Trên thực tế thì cạm bẫy tâm lí như trên khá nhiều. Rất nhiều người khi còn nhỏ đã bị người khác truyền cho quan niệm về "sở trường, sở đoản", vậy là họ mặc nhiên cho rằng mình chỉ có thể làm những vấn đề này và chỉ làm được như thế này thôi. Làm

quản lí là một công việc rất phức tạp đòi hỏi bạn phải có khả năng bao quát và nắm tâm lí người rất giỏi. Đôi khi có những việc khiến bạn cảm thấy bất lực, nhưng bạn hãy cố gắng đừng để mình rơi vào trạng thái tâm lí như tôi vừa nêu, hãy thư giãn một chút cho đầu óc tỉnh táo và rồi lại tiếp tục với tư tưởng "Mình còn có thể làm tốt hơn thế nữa". Và bạn hãy truyền lại tinh thần đó cho nhân viên của mình. Hãy khơi gợi những khả năng của họ. Trên cương vị là người quản lí thì bạn cũng nên hiểu rằng một trong những nhiệm vụ và cũng là yếu tố tạo ra thành công của bạn chính là việc quan sát cách nhân viên làm việc, thái độ, tư tưởng và hiệu quả công việc. Qua đó, bạn sẽ nắm được đặc tính của mỗi người, hãy khuyến khích mỗi người theo một cách riêng.

Khi học tiểu học, nếu như tính thích hợp với tài năng của bản thân được phát hiện thì tự dưng sẽ sinh ra cảm giác rằng có người nghĩ bạn đã quyết định đi theo một hướng nào đó. Khi học cấp II, cấp III, trọng điểm phát triển là nằm ở phần mà ta "sở trường" còn những phần mà ta có thể bị coi là "yếu" hơn thì lại càng không được giải quyết thoả đáng. Nhưng học đại học, là thời gian mà đa số mọi người nghĩ rằng nó quyết định tốt nhất cho tương lai của mình, do đó rất nhiều người vì nghĩ đến việc công việc trong tương lai nên đã tự thu hẹp phạm vi phát triển tiền đồ của mình. Cho nên, trên thực tế bạn có thể quan sát thấy rằng, rất nhiều người với tài năng của mình lẽ ra sẽ trở thành những cây bút xuất sắc hoặc những nhà

tiểu thuyết nổi tiếng thì lại cứ lao đầu vào thi những trường như trường y hoặc trường kinh tế. Rất nhiều người đã nghĩ họ chỉ có thể làm những việc mà họ đã được học, còn nếu chưa được học mà bắt họ làm thì chẳng khác gì đánh đố họ. Theo như thống kê thì có tới 90% người đã dựa vào nguyên tắc ấy để xin việc. Điều mà tôi muốn nói với các bạn ở đây chính là, hãy dẹp bỏ ngay lối suy nghĩ đáng sợ ấy đi. Không thể nói "không thể" khi mà chúng ta chưa bắt đầu. Sự sợ hãi mình sẽ thất bại sẽ trở thành nhân tố quan trọng đẩy bạn vào cạm bẫy tâm lí mà tôi vừa chia sẻ với các bạn ở trên.

Khi chúng ta đánh giá chính mình, có thể sử dụng phương pháp "cải biến tâm ma". Trong tâm mỗi chúng ta đều tồn tại "ma linh", đó là căn nguyên của mọi sự sợ hãi mà đang sắp xếp, khống chế chúng ta. Sau khi nhận ra được điểm này thì, việc chúng ta phải làm không phải là bỏ "ma linh" đi mà là đối mặt với chúng, thậm chí phải bắt nó lại và nói rằng "Ta biết mày ở đâu rồi, ta cũng biết mày muốn gì, nhưng ta phải hoàn thành công việc này của ta đã, cho nên, mày nên giúp ta thì hơn".

Tuy vậy cũng có những kiểu người lại sợ hãi khi có khả năng thành công, họ nghĩ rằng mình không xứng đáng với thành công mà lại đẩy mình vào cạm bẫy tâm lí mà tôi đã nhắc đến. Lại có kiểu người chưa động tay vào việc đã sợ mình sẽ bị thất bại. Tôi xin khẳng định rằng số người nằm trong kiểu người này không phải là nhỏ. Đây thật sự là một cách nghĩ rất

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
THƯ VIỆN
SỐ 2-7759

sai lầm. Bất kì người nào đều có giá trị thành công, chỉ cần tin rằng mình có khả năng làm được việc đó và mình hết sức nỗ lực vì việc đó thì mình hoàn toàn xứng đáng với thành công đó. Tất cả mọi việc đều phụ thuộc vào những gì chúng ta đang làm. Cái gọi là "phương hướng cải biến" chính là một động thái chỉnh thể trong thế giới tự nhiên, sẽ nghiêng về phía nào mà năng lượng ít hơn, con người cũng như vậy. Ví như khi phải đối mặt với một việc gì đó, rất nhiều người đã nói rằng "Không! Tôi không thể làm được đâu". Con đường phát triển của doanh nghiệp gian khó tương đối ít, con đường tương đối thanh thản. Cách nghĩ như thế sẽ ảnh hưởng đến khả năng tạo ra thành công của chúng ta. Cách duy nhất để giải quyết điều này chính là chúng ta phải hết sức nỗ lực sử dụng điểm mạnh của chính mình để phát triển sự nghiệp bản thân.

Ngoài ra, nên chú ý việc tiếp nhận những cách nghĩ hoặc lời khuyên của người khác. Bạn bè, người thân của bạn có những lúc đưa ra những lời nói hay là phương pháp áp đặt cho bạn nhưng tất nhiên là nó sẽ được nhìn nhận dưới con mắt cá nhân của họ nên sẽ gây ra những tác dụng nào đó, hoặc là họ không có khả năng tưởng tượng hoặc là họ do tính đố kị với chúng ta nên thường cố ý làm mất đi mong muốn độc lập. Ví như "Có thể thành công được không?", "Cậu có bị làm sao không? Có điên không? Giàu trí tưởng tượng quá đấy, không thành công được đâu" Những

lời nói như thế cũng có thể xuất phát từ chính những người mong muốn chúng ta thành công nhất.

Rất nhiều nhà doanh nghiệp trước khi thành công, thì đều nghe thấy những kiểu nhận xét như "Thôi đến thế này thôi" hoặc "Khó đấy, cậu sẽ không làm được đâu, sẽ chẳng có cơ hội ghi danh đâu."

Khi trở thành người công nhân mới, nhất định bạn sẽ gặp rất nhiều khó khăn, đặc biệt là khi bắt đầu xây dựng sự nghiệp cá nhân của mình, càng dễ phải nghe những những kiểu câu như vậy. Do đó bạn hãy chuẩn bị tâm lí khắc phục những khó khăn. Có rất nhiều người khi nhớ lại những việc đó thường cảm thấy đau khổ, những phấn đấu của họ khi đó dường như sớm bị quên mất. Trên thực tế, hãy luôn nhớ đến những nỗ lực của bạn khi trước mới là nhân tố quan trọng nhất cổ vũ cho thành công của bạn. Vì vậy có thể thấy rằng trở ngại lớn nhất chính là bản thân mình. Lối suy nghĩ phủ định của người xung quanh thường khiến gây ảnh hưởng rất nặng nề đối với bạn. Đại đa số người xung quanh, trong đó có cả bạn bè của bạn đều có tâm lí lo lắng, sợ hãi đối với suy nghĩ của người đưa ra ý tưởng, thậm chí thành công hay không họ cũng chưa nghĩ đến. Nỗi sợ ấy thường là do họ không không có khả năng giải thích được lí do và phương pháp bạn đang làm. Họ không thể xác định bạn đang làm cái gì, điều duy nhất họ có thể khẳng định được là bạn sẽ thay đổi và rời xa họ. Có một người làm việc ở một công ty nọ, cuộc sống ổn định, được nhiều người kính trọng, nhưng trong quá trình

nói chuyện ông ta thường hay thể hiện thái độ rất ngưỡng mộ đối với cuộc sống tự do, độc lập. Tuy vậy cũng có những người khi thể hiện suy nghĩ của họ đối với ông ta thì ông ta lại phản ứng rằng nhất định phải trân trọng, tuyệt đối không được có suy nghĩ "chiếu đơn toàn thụ" để tránh coi nhẹ phương hướng dịch chuyển hiện hữu.

Trở ngại cho thành công lớn nhất chính là bản thân mình. Trong tâm tưởng của chúng ta thì tâm lí hi vọng thành công và tâm lí thất bại là luôn luôn song hành. Có lúc tâm lí thất bại nói với chúng ta rằng "Đừng cố gắng nữa, chẳng có tác dụng gì đâu. Đó thực ra là một suy nghĩ điên rồ, không thể đi tới thành công được đâu!" Những lúc này, bạn phải tự động viên chính bản thân mình, hãy để cho tâm lí chiến thắng xuất hiện và quyết định mọi việc.

Lúc này nếu như bạn để cho tâm lí thất bại chiếm hữu, và bạn không có khả năng chiến thắng nó thì thật là tai hại. Trước hết bạn hãy đối mặt với ngôn ngữ dụ dỗ của tâm lí thất bại, sau đó dần dần ổn định lại tư tưởng, bỏ qua cảm giác sợ hãi của bản thân. Như vậy, bạn mới có thể chung sống hoà bình với "ma linh", thậm chí là có thể loại bỏ được nó hay không còn cảm nhận thấy sự tồn tại của nó trong tâm thức.

Sáng tạo con người mới - Dùng con người mới tiếp tục sáng tạo - Hãy học cách suy nghĩ một cách tích cực.

III. ĐỘT PHÁ TRONG SUY NGHĨ

Theo lối tư duy thông thường, truyền thống làm cho con người ta luôn hướng tới, luôn tìm kiếm cái gì là tốt, cái gì là đúng, cái gì là ưu tú. Trên thực tế, cuộc sống vốn có bản chất góc cạnh, nhiều chiều, phong phú, cho nên chúng ta cũng cần phải có những đột phá, sáng tạo, và thậm chí đôi khi bạn hãy vượt ra những suy nghĩ lệ thường, hãy thử tìm những cái sai, những cái không tốt, những cái thấp kém.

Có người nói rằng: Đây là một thời đại dễ xuất hiện những sai lầm, lịch sử là được tạo thành từ thất bại, sai lầm và thành kiến. Đây là bắt nguồn phương pháp luận triết học của một loại hình chủ nghĩa mà kết luận đưa ra đó nếu chúng ta vận dụng phương pháp tư duy hoàn toàn mới, sẽ nhanh chóng tìm ra được sự sáng tạo mới. Phương pháp luận này trên thực tế đã khiến cho người ta thay đổi một cách lí tính tư duy của mình. Khả năng suy nghĩ của bản thân là thứ duy nhất mà bạn có thể nắm bắt được một cách rõ ràng. Bạn nhất định phải suy mọi thứ một cách có lí tính, như thế mới có thể vận dụng một cách hiệu quả loại khả năng này. Người mà có khả năng suy nghĩ lí tính sẽ hiếm khi làm phiền người khác, hiếm khi phải nhờ người khác suy nghĩ hộ mình bất cứ vấn đề gì. Những người muốn thành công đều phải có phương pháp nhất định để đạt được mục tiêu của mình. Họ sẽ thu thập tư liệu, đi hỏi ý kiến của người khác, nhưng người đưa ra quyết định cuối cùng thì không ai khác chính là bản thân họ.

Suy nghĩ lí tính có hai nguyên tắc: Thứ nhất, đối với những sự việc hay giả thiết chưa biết hay chắc chắn thì phải có thúc đẩy khả năng suy luận hay phán đoán của bản thân. Thứ hai, đối với sự việc mà mình chưa biết thì phải hết sức nỗ lực để phân tích cho ra vấn đề. Những người làm việc, suy nghĩ theo lí tính thường áp dụng 2 bước sau:

Bước 1: Phân tích tính có thực của sự việc đối với những việc chỉ là nghe người khác nói chứ chưa hề được kiểm chứng.

Bước 2: Phân tích sự thực thành thành hai loại: quan trọng và không quan trọng. Sự thực quan trọng có thể giúp bạn thực hiện được những mục tiêu mà mình đặt ra, còn những điều khác thì không thực sự quan trọng hay quan hệ không thật sự mật thiết, thì có thể gác lại hoặc bỏ qua nó.

Có rất nhiều người không phân biệt được được cái gì là quan trọng, cái gì là sự thực, cái gì là người ta truyền miệng, nên không biết phải điều chỉnh thế nào cho đúng. Do vậy mà luôn luôn rơi vào trạng thái bi quan và cảm giác thất bại. Người làm việc có lí tính luôn phán đoán được những ý kiến mà người khác biểu đạt là đúng hay sai, tính sát thực của những ý kiến đó đến đâu. Nếu như chúng ta tiếp thu tất cả những thành kiến, thiên kiến hoặc những thứ thuộc về suy đoán chủ quan của người nói thì quả là rất nguy hiểm.

Khi nghe thấy những câu nói đại loại như "Tôi nghe nói thế" thì đối với những người có lối tư duy lí tính họ sẽ biết ngay rằng, một người có trách nhiệm với bản thân thì sẽ nhất định phải xem thông tin đó có đúng không, có chân thực không, có đáng tin cậy hay không thì mới phát biểu ý kiến riêng của mình hay đề xuất ra bất cứ đề nghị nào, để không bị rơi vào tình trạng người khác nói gì mình cũng nói thế, nghe thế hoặc tự ám việc người khác nói vào mình.

Người có suy nghĩ lí tính cũng biết rằng ý kiến bạn bè, người thân không phải lúc nào cũng áp dụng được, không phải lúc nào cũng đúng, cho dù mục đích họ đưa ra những ý kiến đó là muốn những điều tốt đẹp đến với chúng ta. Nếu như người suy nghĩ lí tính thật sự cần những lời khuyên chân thành thì họ có thể bỏ ra chi phí để tìm những người tư vấn đáng tin cậy. Họ biết rằng bất kì việc gì cũng phải thông qua những suy nghĩ kĩ lưỡng thì mới có giá trị. Người suy nghĩ lí tính không bao giờ làm việc theo cảm tính. Họ luôn luôn giải quyết vấn đề dựa trên những cơ sở là quy luật và logic, không bị tình cảm dao động.

Nhà kinh doanh thuốc lá hàng đầu của Mỹ, ngài Duke chưa từng qua một lớp học chính thức nào, cũng không hề biết chữ nhưng ông lại có phương thức suy nghĩ lí tính và rất mẫn cảm. Điều đó đã làm cho ông trở nên nổi tiếng trên toàn thế giới với tư cách là một trong những người giàu có nhất trên thế giới. Ông không mất thời gian để quan tâm đến những điều vụn vặt hay những điều không thật sự quan trọng.

Ông căn cứ vào thực tế và luôn đưa ra những quyết sách nhanh chóng. Một ngày kia, ông gặp một người bạn cũ, người bạn ấy nghe nói Duke chuẩn bị mở một hệ thống gồm 2000 cửa hàng thuốc lá nên cảm thấy rất kinh ngạc. "Đối tác của tôi và tôi", ông bạn nói, "Trời đất, mở hai cửa hàng đã khiến bạn bận không kể xiết, giờ mà mở 2000 cửa hàng liệu cậu có làm nổi không? Cậu sai lầm mất rồi, Duke". "Sai ư?", Duke hỏi lại, "Cả đời tôi đều gặp phải sai lầm, nhưng nếu như tôi gặp sai lầm thì tôi sẽ tuyệt đối không dừng lại mà tôi sẽ tiếp tục để phạm thêm nhiều sai lầm nữa". Và ông lại tiếp tục với kế hoạch của mình, mở hàng loạt những cửa hàng bán thuốc lá, sau đó kim ngạch doanh nghiệp thu được của ông mỗi tuần đạt tới hàng trăm vạn USD. Bí quyết thành công của ông là: Quyết đoán kịp thời, quyết định nhanh chóng - Có một số quyết sách đã tuyệt đối đúng.

Một nhà kinh tế học có định nghĩa như thế này về người quản lí: "Người quản lí là người phải đưa ra quyết định, mà những quyết định đó đại đa số là đúng". Yêu cầu về việc suy nghĩ lí tính có thể thay đổi được cách nhìn, không thể cố chấp. Trong cuộc đời có rất nhiều việc phải làm, ở các góc độ khác nhau thì có cách suy nghĩ, cách nhìn nhận khác nhau. Chúng ta hãy lấy một ví dụ như thế này, khi bạn đi xe trên đường cao tốc thì con bò băng qua đường, nó sẽ là một vật cản nguy hiểm nhất đối với bạn, phải không? Nhưng đối với người dân du mục mà nói thì con bò lại trở thành một người bạn, thậm chí là một ân

nhân, giúp đỡ họ rất nhiều trong cuộc sống, mang lại cho họ rất nhiều lợi ích. Nhiều nhà vật lí căn cứ vào quan niệm có tính tương đối đã chỉ ra rằng, khuynh hướng tâm lí của người chủ trương, sẽ ảnh hưởng đến kết quả thực tế sinh ra.

Những người bệnh hoạn cũng có ảnh hưởng như nhau về cách nhìn đối với sinh tử. Rất nhiều những hộ lí có kinh nghiệm phong phú đã chỉ ra rằng, đối với những bệnh nhân thì sinh tử không chỉ phụ thuộc vào y thuật của bác sĩ mà còn phụ thuộc vào khát vọng sống của bệnh nhân. Cả hai điều ấy đều quan trọng như nhau. Một điều tra đã chỉ ra rằng trong số những người cùng điều trị ngoại khoa thì những người nghĩ rằng mình chẳng còn có cách nào được cứu sống nữa, mình sẽ không còn sống lâu nữa thì thực tế so với những điều họ nghĩ lại đúng tương đối cao, ngược lại những người tin là mình sẽ sống và mong muốn, hi vọng được tiếp tục sống thì lại khiến cho các ca phẫu thuật thành công.

Chúng ta cũng nhận thức được rằng, lối suy nghĩ có tính tích cực luôn chứa đựng những năng lượng rất lớn, đồng thời, nó cũng trở thành vũ khí quan trọng của bản thân. Khả năng tạo ra thành công cũng là nhờ nhận thức này, như thế mới có thể giải quyết được vấn đề và dựa trên cơ sở quan điểm rõ ràng tích cực. Đối với họ mà nói thì việc trong cốc còn nửa li nước sẽ được hiểu là "vẫn còn một nửa li nước" thay vì "chỉ còn nửa li nước". Tôi xin lấy thêm một ví dụ nữa để làm minh chứng. Jeson Lucaster nhờ viết

cuốn sách hướng dẫn điện tử mà trở nên nổi tiếng trên toàn thế giới, và trở thành một trong số những doanh nhân có thu nhập cao nhất trên thế giới. Lúc đầu ông ta hoàn toàn có thể nói rằng: "Tôi không có năng lực làm việc này đâu, bởi vì tôi chẳng hiểu chút nào về phần mềm thiết kế cả". Nhưng ông ấy đã không nói thế, mà ông đã dựa vào những gì mình được học trên ghế nhà trường và các mối quan hệ mình thiết lập được, tìm kiếm các nhà thiết kế phần mềm xuất sắc và mời họ làm thầy, học các kĩ thuật cần thiết mà công việc đòi hỏi. Kết quả là, không những ông hoàn thành công việc một cách thuận lợi mà còn trở nên cực kì nổi tiếng.

"Bởi vì bản thân tôi là người được theo học tin học từ đầu, do đó, tôi tin rằng tất cả những người học mới đầu như tôi có thể hiểu được nội dung quyển sách hướng dẫn mà tôi viết" - Ông nói.

Như vậy có thể thấy rằng chỉ cần thay đổi quan điểm và cách nghĩ thì đều có thể biến cái không thể thành có thể.

Quan niệm truyền thống có thể sẽ làm đông kết tâm hồn bạn, gây ra những trở ngại cho bước tiến của bạn, làm hạn chế sự phát triển năng lực sáng tạo của bạn. Dưới đây tôi xin giới thiệu cho các bạn một số phương pháp để chống lại những quan niệm truyền thống không tốt đó:

(1) Phải vui vẻ tiếp nhận các sáng kiến, phải loại bỏ ngay những kiểu tư tưởng kiểu như "không làm

được đâu!" hay "làm không thành công đâu", "chẳng có tác dụng gì cả", "điều đó thật ngớ ngẩn"...

Có một nhân viên xúc tiến thương mại nổi tiếng đã từng nói rằng "Tôi không nghĩ rằng mình là người tài năng sáng suốt, nhưng tôi lại là sành sỏi nhất trong ngành nghề này. Tôi lấy hết khả năng của mình thu thập hết những sáng kiến tốt đẹp mà tôi bắt gặp".

(2) Phải có tinh thần thực nghiệm, nắm bắt những cái mới. Loại bỏ những cái gì quá cố hữu, tương tự như việc ta nên thử đi ăn ở những quán mới mở, xem những quyển sách mới xuất bản, đi dạo ở khu vui chơi mới, tham gia trò chơi mới và thậm chí là làm quen với những người bạn mới nữa. Bạn cũng có thể chọn cách đi con đường khác về nhà thay vì con đường hàng ngày bạn vẫn đi, hoặc đi nghỉ ở nơi nào đó khác mà những năm trước bạn chưa có dịp đi qua hoặc làm điều gì đó vào những ngày cuối tuần mà trước đó bạn chưa từng làm. Nếu trước đây bạn chỉ làm công việc của người bán hàng thì hãy thử tìm hiểu thêm cả ngành kế toán, tài vụ, sản xuất xem sao. Như vậy, bạn sẽ khai thác được hết những năng lực của chính mình, tạo cho bạn bước đệm để sau này bạn có thể đảm đương được những nhiệm vụ quan trọng hơn.

Hãy chủ động tiến lên phía trước, chứ không phải bị động tụt lùi.

Người thành công thích hỏi: "Làm thế nào để có thể làm tốt hơn nữa". Hãy nghĩ mà xem, nếu như tổng giám đốc công ty bạn luôn nghĩ rằng: "Năm nay

sản lượng sản xuất của chúng ta đã đạt đủ chỉ tiêu đề ra. Thật là hoang tưởng nếu chúng ta tiếp tục cải tiến kĩ thuật hay cố gắng làm vượt kế hoạch. Do vậy, tất cả thực nghiệm kĩ thuật công trình và hoạt động thiết kế đều sẽ ngừng lại một thời gian lâu, chờ bao giờ có đợt mới thì sẽ tiếp tục". Nếu như dùng thái độ đó để quản lí, không sớm thì muộn sẽ biến công ty từ phát triển mạnh mẽ đi tới phá sản hay bị công ty khác thôn tính.

Người thành công cũng giống như doanh nghiệp thành công, trong họ cũng luôn tồn tại những câu hỏi kiểu như: "Tôi làm thế nào có thể thay đổi biểu hiện của mình, tôi làm sao để có thể làm tốt hơn nữa?". Làm bất cứ việc gì, đều phải có chỗ trống và người thành công có thể nhận thức được điểm này, do đó họ thường luôn luôn tìm kiếm những con đường mới tốt đẹp hơn.

Đột phá trong suy nghĩ không chỉ yêu cầu bạn phá tan đi những lối tư duy truyền thống, hình thành lối tư duy lí tính mà còn yêu cầu bạn dám nghĩ đến những điều không tưởng. Bây giờ chúng ta cùng nhau xem xét vấn đề này ở một góc độ khác. Giả dụ bạn luôn luôn nói ra, rằng bạn thiếu hụt khả năng sáng tạo, nhưng thậm chí ngay cả sức tưởng tượng bạn cũng không có. Tuy nhiên, trên thực tế mỗi người đều có sức tưởng tượng khác nhau, rất phong phú, mà sức tưởng tượng chính là nguồn mạch của tính sáng tạo.

Hãy cố gắng miêu tả những gì bạn tưởng tượng được, đó là cách vận động của trí tưởng tượng. Phát minh ra một vật tương tự hay sáng tạo ra một vật tương tự trước đó đã có cũng là cách bạn phát huy trí tưởng tượng của mình.

Người có trí tưởng tượng phong phú thì tính hiếu kì sẽ cao hơn người khác ít nhất là 2 lần.

Một người mà thiếu tính tò mò, ham tìm kiếm, học hỏi nhưng lại muốn mình sẽ thành người có thành tích xuất sắc trong công việc quả là khó thực hiện được. Người có trí tò mò, ham hiểu biết thì không chỉ nhiệt tình tiếp thu những cái mới mà còn thường xuyên bổ sang phương pháp mới để giải quyết công việc. Do đó, nếu như một người không có tính ham học hỏi thì sẽ chẳng bao giờ bỏ công sức để nghiên cứu những cái mới, chỉ là đi theo những bước đi mà người tiền nhiệm hay thế hệ trước đã vạch sẵn. Bạn đừng hi vọng họ sẽ làm được những thành tích khiến người khác kinh ngạc. Khi bạn biết rằng "Bình ngọc như ý" thực ra là sản phẩm của trí tưởng tượng, thì bạn sẽ càng dễ hiểu "ôtô đại biểu cho xã hội văn minh" cũng là một sáng kiến. Nhưng sáng ý này khiến người lập ra sáng ý đó - Ford và cháu ông ta trở nên những người nổi tiếng giàu có. Ford sinh năm 1863 ở Michigan - Mỹ. Bố ông chỉ là một người nông dân bình thường, luôn cho rằng trẻ con mà đến trường thì chỉ là một việc làm tốn công tốn của, lãng phí. Bố của Ford luôn cho rằng các con chỉ nên ở nhà

tập trung giúp đỡ bố mẹ, làm việc trên các cánh đồng, không việc gì mà phải đến trường.

Từ nhỏ làm việc trên các cánh đồng khiến cho Ford sớm yêu thích những máy móc nông cụ, và ông sớm nảy ra các ý tưởng và tham vọng về việc lấy máy móc thay cho sức người và sức động vật. Khi Ford 12 tuổi, ông đã nghĩ ra việc làm sao tạo ra một loại "máy móc có thể chạy trên đường". Suy nghĩ ấy ngày càng trở nên sâu sắc, thường trực trong tâm trí ông, ngày đêm quấn lấy ông. Người xung quanh ông cứ khuyên ông bỏ cái ý tưởng kì quái đó đi và họ cho rằng những ý tưởng của ông là không thực tế chút nào. Còn ông bố của Ford thì muốn con trai mình giúp đỡ mình một tay công việc đồng áng. Ngược lại, Ford luôn nuôi tham vọng trở thành một kĩ sư máy móc. Cuối cùng, với ý chí rất lớn, Ford chỉ dùng hơn một năm để hoàn thành khoá đào tạo kĩ sư mà theo thông thường, người khác phải mất 3 năm mới có thể học xong. Từ đó, nông trang của cha Ford càng thiếu người trợ giúp, nhưng mà nước Mỹ lại có thêm một nhà công nghiệp vĩ đại. Từ ý tưởng nảy ra khi Ford 12 tuổi cho tới khi chiếc xe hơi đầu tiên được sản xuất ra khi Ford 36 tuổi, 24 năm ấp ủ và không ngừng nỗ lực biến ý tưởng thành hiện thực, Ford đã bỏ ra bao nhiêu tâm sức, tiến hành không biết bao nhiêu các cuộc thực nghiệm và không ai đếm được có bao nhiêu ý tưởng nảy sinh trong con người vĩ đại ấy. Trở thành người dám mơ và thực hiện ước mơ, Ford cuối cùng đã thực hiện được tâm nguyện của mình.

Sức sáng tạo không ai không có, chỉ cần chịu khó học hỏi, bạn cũng có thể giống như một "thiên tài bẩm sinh", với nhiều sáng kiến.

IV. CÔNG TY LÀM GÌ ĐỂ GIÚP ĐỠ NHÂN VIÊN CỦA MÌNH GẶT HÁI ĐƯỢC THÀNH TÍCH XUẤT SẮC TRONG CÔNG VIỆC

Nếu như người quản lí của công ty bạn khi cất nhắc bạn lên một vị trí cao hơn, phải chăng ông ta hi vọng bạn sẽ có những biểu hiện xuất sắc hơn nữa trong công việc? Bất kì nhà quản lí nào cũng đồng ý với câu hỏi này. Đương nhiên là họ phải tán thành rồi. Tuy nhiên, cũng có những người quản lí, về bản chất, họ không biết sử dụng kĩ năng nào để có thể khai thác hết được hết tiềm năng của những nhân viên xuất sắc. Người quản lí có thể dễ dàng chỉ ra điểm mạnh điểm yếu của nhân viên ở góc độ kĩ thuật chuyên môn, nhưng chính họ lại phát hiện ra rằng, thật khó để hiểu được khiếm khuyết của nhân viên mình ở lĩnh vực giao tiếp, giao lưu. Mà thật sự thì những khuyết điểm ấy sẽ làm cho nhân viên của chúng ta khó lòng hoàn thành tốt công việc của mình.

Thật may là có một số phương pháp giúp chúng ta giải quyết vấn đề này. Nó giúp cho các nhà sử dụng lao động thấy một cách chính xác những điểm cần cải tiến để có thể nhanh chóng gặt hái được những thành công trong sự nghiệp. Các biện pháp đó là:

(1) Tính toán, đo lường tiềm năng và cá tính để từ đó dự đoán được khả năng phát triển tiềm năng.

(2) Hội nghị kế hoạch bồi dưỡng năng lực quản lí.

(3) Đánh giá biểu hiện.

Phụ lục này là giới thiệu cho các công ty làm thế nào để có thể sử dụng các biện pháp nhằm nâng cao tiềm lực của nhân viên. Và điều quan trọng hơn nữa là sau khi bạn đọc xong mục giới thiệu về các biện pháp này xong, bạn có thể đem ra đối chứng với thực tế. Mỗi người đều thích có thuỷ tinh cầu. Thuỷ tinh cầu giúp cho bạn có thể nhìn thấy tương lai, thế là bạn càng có thể tự dự đoán tương lai để đoán định điểm mạnh của mình. Nhưng thật không may là thuỷ tinh cầu ấy chưa bao giờ tồn tại. Trong cuốn sách này một số dự toán có tính khoa học sẽ phần nào có tác dụng đối với nhân viên của bạn. Đó là những trắc nghiệm do các nhà khoa học tâm lí công nghiệp dựa trên góc độ tâm lí để tính toán. Trắc nghiệm tâm lí chú trọng thương nghiệp giúp cho (1) dự đoán tiềm năng nghề nghiệp của nhân viên, (2) dự đoán người tìm việc có đủ khả năng để đảm nhận công việc hay không. Điểm quan trọng của trắc nghiệm này là xác định một người nào đó liệu có năng lực đảm nhận trách nhiệm công việc một cách thành công hay không. Nó không phải là chẩn đoán xem liệu trí lực có tốt hay là kém cỏi hạn chế. Những trắc nghiệm này do các nhà tâm lí tiến hành, họ hiểu rõ các yếu tố tâm lí mà một công ty muốn thành công cần phải có.

Thông thường, người được lựa chọn trở thành quản lí, giám đốc, người xúc tiến thương mại hay các vị trí công việc khác đều phải thông qua việc trắc nghiệm tâm lí này. Một số công ty còn yêu cầu những người đang nắm giữ những vị trí công việc kể trên tham gia trắc nghiệm tâm lí, để từ đó đánh giá được khả năng của anh ta và vạch ra kế hoạch bồi dưỡng đối với anh ta. Ở đây chúng ta chủ yếu đề cập đến việc trắc nghiệm đối với nhân viên hiện có, công ty có thể xem xét thăng cấp cho những nhân viên này hoặc tiến hành bồi dưỡng nghiệp vụ cho họ (nội dung thảo luận trong bài này không liên quan đến những trắc nghiệm dành cho những người xin việc nhưng không làm việc vì công ty, tuy nhiên có thể sử dụng nhiều biện pháp tương tự).

Trắc nghiệm tiến hành theo những bước như sau:

Bước thứ nhất: Thảo luận với người quản lí về tình hình làm việc của người nhân viên đó. Thông qua loại hình thảo luận này, các nhà tâm lí công nghiệp có thể tìm ra được khuyết điểm của các đối tượng tham gia trắc nghiệm. Nội dung của thảo luận bao gồm:

(1) Xem xét khả năng đề bạt hay điều động nhân viên đó lên vị trí công việc khác.

(2) Văn hoá công ty cũng là môi trường xã giao đặc biệt hoặc là trong "văn hoá", nhân viên ấy buộc phải làm tốt công việc của mình. Nhà tâm lí công nghiệp cũng có thể thông qua 2 cách này để đàm phán với người quản lí nhân viên chủ yếu khác của công ty.

Bước thứ hai: Trắc nghiệm từng nhân viên. Bước này bao gồm 2 bộ phận:

(1) Trắc nghiệm.

(2) Tiến hành nói chuyện trong vòng từ 2-4 tiếng.

Các nhà tâm lí đều nghiêm khắc dựa vào quy trình này để tiến hành trắc nghiệm tâm lí đối với mỗi nhân viên.

Bước thứ ba: Thảo luận đối với người quản lí nhân viên về việc trắc nghiệm người nhân viên đó. Sau khi trắc nghiệm và nói chuyện trong khoảng thời gian dài, các nhà tâm lí phải mất 30-60 phút nói chuyện qua điện thoại, đồng thời họ phải coi mình chính là người quản lí nhân viên kia. Các nhà tâm lí phải đưa ra lời nhận xét, bình giá và ý kiến đối với người nhân viên đã tham gia trắc nghiệm.

Bước thứ tư: Cung cấp bản báo cáo trắc nghiệm đã được in ra. Các nhà tâm lí phải viết ra bản báo cáo trắc nghiệm đối với tiềm năng bồi dưỡng và phát triển của người nhân viên đó, gửi nó cho người quản lí nhân viên đó mấu chốt có liên quan. Báo cáo trắc nghiệm đó bao gồm 2 mục sau:

(1) Bình giá đối với nhân viên.

(2) Ý kiến đối với bộ phận quản lí.

Mục bình giá đối với nhân viên thường bao gồm những vấn đề có liên quan đến việc phải chăng người

nhân viên này có thể đảm nhận được công việc đó hay không, thường là các hạng mục sau:

(1) Động lực.

(2) Phương pháp giải quyết vấn đề (năng lực xem xét ở góc độ trí lực).

(3) Khả năng giao lưu giao tiếp.

(4) Phương thức quản lí hay kinh doanh (để xem xét xem liệu người nhân viên đó có thể đảm nhận được công việc gì).

(5) Phương pháp làm việc.

(6) Quan hệ với mọi người xung quanh.

(7) Lợi ích.

(8) Tính cách cá nhân.

Đối với việc phát triển trí lực nên tiến hành trắc nghiệm tâm lí có tính thực tế

Dưới đây là kết quả trắc nghiệm tâm lí tiến hành đối với giám đốc một công ty, công ti đang xem xét khả năng đưa ông ta lên vị trí chủ quản. Bạn sẽ thấy ngay ý kiến của bộ phận quản lí bao gồm ý kiến nên đưa anh ta lên vị trí gì phù hợp với năng lực của vị này. Khuyết điểm của vị giám đốc đó là trình độ kĩ thuật không cao. Trên thực tế, ông ta cũng còn cần phải khắc phục khuyết điểm đó, đồng thời tập trung vào kĩ năng giao tiếp và quan hệ với người xung

quanh mình. Dưới đây là những ý kiến đối với vị giám đốc này:

(1) Đưa ra cách nhìn dứt khoát, thoả đáng đối với năng lực giao tiếp với mọi người xung quanh;

(2) Cùng với công ty giúp đỡ nhân viên đó thực hiện kế hoạch và thực hiện các biện pháp;

(3) Bồi dưỡng cho anh ta các kĩ năng đàm phán;

(4) Dạy cho anh ta viết tốt hơn những tài liệu như thư giao dịch và các loại báo cáo

Và kết quả được chứng minh bằng tình hình sau đó, người nhân viên đó và công ty của anh ta đã rất nỗ lực căn cứ vào những điểm ghi trong bản báo cáo trắc nghiệm, đưa ra những giải pháp cụ thể cho từng hạng mục. Khi bản trắc nghiệm này được thực hiện chưa tròn một năm thì người nhân viên này đã được đề bạt vào chiếc ghế phó tổng giám đốc công ty đ[redacted] trống.

CHƯƠNG II

HÃY TIN VÀO NHÂN VIÊN CỦA BẠN

I. TRAO QUYỀN - BÍ QUYẾT ĐẠT HIỆU QUẢ CAO

Trao quyền là một trong những bí quyết hiệu quả nhất nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc và cũng là một trong những tiêu chí thể hiện sự tin tưởng đối với những nhân viên biết chấp hành nhiệm vụ. Nhưng thật đáng tiếc, một số nhà quản lí thường cảm thấy không tin tưởng khi giao việc cho nhân viên bằng chính tự tay mình làm, cho nên thái độ đối với việc trao quyền vẫn chưa được quan tâm đúng mức.

Trên thực tế thì việc phân công công việc cho các nhân viên cấp dưới đã thành thạo công việc là một biện pháp hiệu quả nâng cao hoạt động của các cấp. Do đó, việc trưởng thành, phát triển của người được uỷ quyền không chỉ mang tính cá nhân cho riêng người đó mà còn thể hiện sự phát triển của công ty. Một doanh nhân nổi tiếng có tên J.C.Pency cho biết rằng, một trong những quyết định sáng suốt nhất

trong cuộc đời của ông chính là đã "trao quyền". Sau khi phát hiện ra bản thân khó đảm đương thêm quá nhiều việc lớn, ông đã kiên quyết không chút do dự trao bớt công việc của mình cho người đáng tin cậy. Kết quả là đã tạo ra được số lượng hệ thống cửa hàng nhiều không đếm hết và tạo ra bước trưởng thành vượt bậc cho không những cá nhân mà toàn công ty. Từ đó có thể thấy rằng, trao quyền và sự thành công trong quan hệ giữa người với người có mối quan hệ hết sức chặt chẽ với nhau. Về điều này xin dành thêm 6 mục nữa để tiếp tục thảo luận. Ngoài ra thì chúng ta cũng sẽ dành thời gian để thảo luận chuyên đề về mối quan hệ giữa trao quyền với kĩ năng quản lí con người.

Trao quyền là sự phân chia lớn nhất giữa quản lí chung và tự mình làm tất cả mọi việc. Người luôn tự làm tất cả mọi việc chứng tỏ họ không có niềm tin đối với người khác. Điều đó cũng giống như cha mẹ không tin con cái có thể tự rửa bát, giặt giũ; thầy giáo kiến trúc thì sợ học sinh không biết vẽ tranh; hay trưởng phòng sợ thư kí không biết đánh máy... Tất cả những biểu hiện như vậy đều chứng tỏ rằng họ thuộc tuýp người thiếu lòng tin ở người khác. Ngược lại, người quản lí luôn chú trọng chế độ, sau đó tập trung toàn lực của tập thể để hoàn thành công việc. Tương tự như việc cha mẹ phân công công việc cho con cái rửa bát, các kĩ sư chỉ đạo các nhân viên của mình thiết kế... Nếu như một người luôn tự làm mọi việc

thì anh ta phải mất 1 giờ để hoàn thành 1 đơn vị công việc. Ngược lại, người quản lí nhờ vào việc uỷ quyền một cách hiệu quả, thì với mỗi giờ đầu tư cho sản xuất, hiệu quả sản xuất đạt được có thể gấp mười lần, 50 lần thậm chí hàng trăm lần so với người tự làm. Trong khi đó, bí quyết chỉ là di chuyển điểm tựa đòn bẩy từ phía này sang phía khác mà thôi.

Dưới đây, tôi xin được bàn luận với các bạn hai loại ủy quyền:

Dựa vào hình thái thì uỷ quyền phân thành hai loại: Loại thứ nhất là "hạ mệnh lệnh", loại thứ hai là "hoàn toàn tín nhiệm". Xin được đề cập cụ thể như sau:

1. Hạ mệnh lệnh

Người quản lí không trao quyền, uỷ quyền, mà chỉ ra lệnh cho cấp dưới phục tùng, đồng thời không bao giờ để nhân viên đưa ra bất kì quyết sách, phụ trách bất cứ nhiệm vụ gì. Năm trước nhà chúng tôi có dịp sang Anh vào đúng mùa đông. Chúng tôi đã đi trượt tuyết và có một kỉ niệm rất đáng nhớ. Cậu con trai tôi có sở trường đặc biệt với môn này. Tôi đi trượt kèm con, men theo đường trượt, còn một người khác trong nội bộ phụ trách việc chụp ảnh cho chúng tôi. Đầu tiên tôi đã hướng dẫn cho cô bé phụ trách chụp ảnh một cách kĩ càng, như phải cẩn thận khi lựa chọn đầu kính như thế nào. Tuy nhiên, số phim còn lại thật sự cũng không nhiều. Sau đó tôi phát hiện ra

rằng, cô bé vẫn chưa thật sự quen hết với các tính năng của máy, thế là tôi đã liên tục phải dặn: Chờ đến khi nào nắng lùa lên phía trên của thuyền trượt và cậu con trai tôi đang có động tác trượt đẹp thì lập tức bấm máy thật nhanh. Tuy nhiên, hoặc là do kĩ thuật của cô bé kém hoặc là do cô bé quá căng thẳng nên tôi đã không có cách nào để giao việc chụp ảnh cho cô ta. Đến cuối cùng, khi tình thế bắt buộc khiến tôi phải ra mệnh lệnh, khi đó cô ta mới dám bấm máy. Đó chính là trao quyền bằng cách đưa ra mệnh lệnh, nhưng nhất định phải là giám sát nhanh và chính xác. Cách này thường được áp dụng, nhưng hiệu quả thì như thế nào? Có bao nhiêu người có khả năng quản lí cấp dưới theo cách như thế?

2. Hoàn toàn tín nhiệm

Loại ủy quyền theo cách hoàn toàn tín nhiệm mới là một trong những cách ủy quyền hiệu quả. Loại ủy quyền này chú trọng đến hiệu quả, không quan tâm nhiều đến quá trình thực hiện. Người được giao nhiệm vụ có thể tự mình làm công việc được giao miễn sao hoàn thành nhiệm vụ và chịu trách nhiệm đối với kết quả đó. Đầu tư ban đầu cho loại hình này tuy tốn kém nhưng xét đến hiệu quả do nó mang lại thì thật sự nên được áp dụng.

Loại hình ủy quyền hoàn toàn tín nhiệm phải có được nhận thức chung và thoả thuận giữa người ủy quyền và người được ủy quyền về những điều như sau:

(1) Kết quả dự kì

Cả bên quản lí và đang được quản lí cần phải có sự thống nhất và trao đổi với nhau về thời hạn và kết quả dự kiến của công việc. Chúng ta có thể bỏ ra nhiều thời gian để tiến hành thảo luận xác định những điều mà cả hai bên cho rằng vẫn chưa đạt được nhận thức chung. Cuộc thảo luận nên chú trọng đến kết quả chứ không nên đi vào cách làm hay phương thức thực hiện.

(2) Quy tắc phải tuân theo

Ủy quyền cũng phải có những giới hạn riêng chứ không thể giao khoán hết hay giao xong rồi bỏ đấy. Vì thế ủy quyền cũng cần phải thêm các điều khoản về quy tắc, nhưng không nên quá nhiều để tránh tình trạng bó chân bó tay người được ủy nhiệm. Chúng ta cũng không thể giao trách nhiệm cho người khác một cách vô trách nhiệm để trách trường hợp cấp dưới của chúng ta làm trái với nguyên tắc. Đối với trường hợp phát sinh ra những vấn đề nan giải hay những trở ngại thì nên báo cáo ngay với người bên kia (bao hàm cả người uỷ nhiệm và người được ủy nhiệm).

(3) Tài nguyên có thể sử dụng

Hai bên cùng nhau thống nhất về nguồn nhân lực, vật lực, tài sản, kĩ thuật hay các nguồn tài nguyên khác.

(4) Quy thuộc trách nhiệm

Hai bên cần có những mục tiêu và số lần đánh giá cụ thể.

(5) Thưởng phạt phân minh

Cần phải có các nguyên tắc thưởng phạt phân minh. Căn cứ vào kết quả đánh giá để khen thưởng, bao gồm cả thưởng tiền mặt, bằng khen giấy khen và điều chỉnh chức vụ. Và tôi xin lại được đưa ra một số ví dụ để các bạn hiểu rõ hơn về những vấn đề tôi đang trình bày.

Có một năm gia đình chúng tôi tổ chức một cuộc họp gia đình để cùng nhau thảo luận về mục tiêu cuộc sống và sự phối hợp trong công việc giữa các thành viên. Kết quả cuộc họp thì không nói bạn cũng biết rằng, trẻ con do còn quá nhỏ nên chúng không thể gánh vác công việc to tát được, vậy là chúng tôi - những người lớn lần lượt phân công nhau đảm nhận các công việc trong gia đình. Nhưng Jame bé nhỏ của chúng tôi năm đó mới 7 tuổi lại tỏ ra là một người rất hiểu việc, cậu bé đã đề nghị với tôi rằng hãy để cậu bé trông coi mảnh vườn, vậy là tôi đã tỉ mỉ, cẩn thận dạy cậu bé làm thế nào để trở thành người làm vườn giỏi, làm thế nào để chăm sóc khu vườn thật tốt. Tôi đã chỉ tay sang khu vườn của nhà hàng xóm và nói với cậu bé rằng: "Chúng ta rất hi vọng khu vườn của chúng ta cũng đẹp và gọn gàng như khu vườn của gia đình bác hàng xóm. Ngoài việc nó tốt mơn mởn ra thì con có thể tự nghĩ ra cách gì làm cho

khu vườn đẹp theo ý muốn của con. Con có thể tự do sử dụng những dụng cụ làm vườn như thùng tưới nước, vòi dẫn nước". Và để cho Jame có thể tưởng tượng ra mức độ gọn gàng mà chúng tôi đang hi vọng, tôi đã cụ thể hoá bằng cách đề nghị hai bố con cùng nhau dọn sạch tại chỗ một nửa khu vườn. Điều này đã để lại cho cậu con trai bé nhỏ của tôi một ấn tượng rất sâu sắc. Sau đó, qua hai tuần dạy dỗ và luyện tập, Jame của tôi đã hoàn toàn tiếp nhận được công việc này. Chúng tôi thống nhất với nhau rằng tất cả mọi việc sẽ do cậu bé làm chủ, tôi chỉ thỉnh thoảng giúp cậu bé khi nào tôi có thời gian rảnh. Ngoài ra mỗi tuần 2 lần cậu ta sẽ phải đưa tôi đến kiểm tra toàn bộ khu vườn, nói rõ kết quả của công việc, đồng thời dự đoán xem thành quả tiếp theo của công việc như thế nào.

Tuy nhiên, lúc đó tôi thật sự chưa nghĩ đến và cũng chẳng bàn với cậu bé về những khoản chi tiêu vặt, nhưng tôi cũng rất sẵn lòng để chi trả cho những khoản hợp lí. Tôi nghĩ rằng một cậu bé 7 tuổi thì cũng nên có suy nghĩ về trách nhiệm rồi, hoàn toàn có thể phụ trách được công việc tôi đã giao. Một ngày kia, vào hôm thứ 7, đã liền 3 ngày rồi mà tôi vẫn không thấy Jame bắt tay vào công việc. Ngày thứ 7, tôi hi vọng Jame sẽ bắt đầu làm nhưng rồi ngày chủ nhật trôi qua mà công việc làm vườn vẫn không được triển khai. Thứ hai vẫn vậy. Tới ngày thứ 3, tôi đã mất dần sự kiên nhẫn. Thật bực mình, sau khi đi làm về thì tôi vẫn thấy khu vườn lộn xộn như cũ và Jame

của tôi thì đang vui vẻ chơi đùa với đám trẻ ở công viên bên kia đường. Tự dưng có một cảm giác thất vọng vô cùng trào dâng trong tôi. Không thể kiên nhẫn được nữa, tôi phải gọi cậu ta về ngay lập tức để dọn khu vườn. Công việc này thực ra chẳng có gì là khó cả. Nhưng sao tôi lại giao cho một cậu bé lên 7 được cơ chứ? Thế là tôi quyết định chờ đến bữa ăn tối tôi mới nói với Jame của tôi rằng "Giao ước chăm sóc khu vườn của bố con mình con đã thực hiện đến đâu rồi, con có thể đưa bố đi xem có được không? Bố muốn được trông thấy thành quả lao động của con. Con đồng ý chứ?". Jame của tôi lúc đó cúi gằm mặt xuống đất, rồi đột nhiên khóc tức tưởi "Bố à, công việc này khó quá, con không làm được". Ô hay sao lại khó nhỉ? Trong thâm tâm tôi nghĩ rằng: Jame thật ra chưa làm gì cả mà đã kêu là khó, nhưng tôi nghĩ lại, cái khó có thể tự nhiên xuất hiện, cần phải xem Jame của tôi gặp khó khăn gì đã. Tôi bèn hỏi "Vậy con có cần bố giúp gì không?"

"Bố thật sự sẽ giúp con chứ?" - Jame băn khoăn.

"Tất nhiên rồi, con trai. Con không nhớ bố đã nói với con điều gì sao?" - Tôi hỏi.

"Bố nói rằng bố sẽ giúp con khi nào bố rỗi".

"Đúng vậy. Và bây giờ thì bố đang rỗi đây con trai yêu." - Tôi trả lời

Vậy là Jame của tôi ngay lập tức vào trong bếp lấy ra hai cái túi rất to mỗi người một chiếc, sau đó Jame

chỉ vào một đống rác rất to và nói với tôi "Chúng ta sẽ gom hết đống rác này có được không bố?". "Được chứ con trai yêu" - Tôi vui vẻ trả lời. Thật sự Jame của tôi đã bắt đầu phụ trách nhiệm vụ chăm sóc mảnh vườn này rồi. Mùa hè năm đó tổng cộng tôi đã giúp Jame bé nhỏ của tôi chăm sóc mảnh vườn hai hay ba lần gì đó, về sau cậu bé hoàn toàn tự mình làm tất thảy mọi việc, dốc toàn lực chăm sóc mảnh vườn. Thậm chí, anh trai và em gái của Jame vứt đồ lung tung cũng lập tức bị Jame trách mắng. Quả thật Jame đã làm tốt hơn cả tôi rồi.

Tin tưởng có thể kích thích được những động cơ mạnh mẽ nhất, khiến cho con người dốc toàn lực để hoàn thành nó, nhưng cần phải có thời gian và cả sự kiên nhẫn. Chỉ có trải qua quá trình rèn luyện và đào tạo mới có thể bồi dưỡng đủ năng lực để không phải xấu hổ với sứ mệnh của mình. Tôi tin rằng, người giỏi ủy quyền có thể có được hiệu quả trong công việc gấp hàng trăm hàng nghìn người khác, nhưng phải biết chia sẻ lợi ích công bằng với mọi người. Tuy nhiên, người ủy quyền thì phải thành tâm thành ý lấy quản lí làm điểm xuất phát chứ đừng chỉ chăm chăm hướng vào kết quả. So sánh với việc bố trí nhà cửa, làm cha mẹ thì đương nhiên phải đảm nhiệm là chính. Tuy nhiên cũng phải biết dạy dỗ con cái, dạy cho chúng tính kiên nhẫn, cho chúng thời gian và giao nhiệm vụ cho chúng tự đi làm. Còn cha mẹ có thể luôn ở bên cạnh để hướng dẫn chúng. Dù cho ban đầu chúng ta phải đầu tư nhiều thời gian nhưng dần sau đó sẽ giảm

đi được những rắc rối. Loại đầu tư này là tuyệt đối cần thiết. Còn đối với người được ủy quyền thì vừa được có quyền làm chủ vừa không có cách nào thoái thác, chỉ có cách duy nhất là nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ.

Nguyên tắc lớn của ủy quyền không thay đổi nhưng quyền hạn thì lại thay đổi. Nó do người trong cuộc quyết định. Đối với những người không thành thạo thì mục tiêu đặt ra không nhất thiết phải quá cao, nhưng nhất thiết là phải tường tận tỉ mỉ và đầy đủ, hơn nữa là phải cung cấp đầy đủ những tài nguyên (hay điều kiện); kiểm tra đôn đốc phải thường xuyên, thưởng phạt cũng phải trực tiếp và rõ ràng. Đối với người đã hoàn thành công việc rồi thì có thể phân công họ những công việc có mức độ khó hơn, giảm số lần kiểm tra đôn đốc, tiêu chuẩn bình xét thi đua cũng phải nâng cao hơn.

II. ỦY QUYỀN CŨNG LÀ MỘT NGHỆ THUẬT

Khi nói đến quyền lực, có người thèm khát, có người lại dửng dưng, thậm chí có người còn ghét cay ghét đắng. Có lẽ đây là cách lí giải khác nhau của nhân gian về quyền lực. Bởi vì xã hội có rất nhiều khái niệm về quyền lực đang trói buộc những hành động của chúng ta, làm cho chúng ta cứ phải tuân theo những nguyên tắc xã hội. Nhưng cũng nhờ đó mà xã hội của chúng ta mới vận động một cách có điều kiện.

Sự tồn tại của quyền lực là một hiện tượng vô cùng hợp lí. Đối với lãnh đạo và cấp dưới mà nói thì quyền lực là một vấn đề nhạy cảm. Quyền lực có nghĩa là quyền uy, lãnh đạo nhất định phải có loại quyền uy này, còn cấp dưới cũng phải hết sức tự giác phối hợp các hoạt động của mình trong khuân khổ kiểm soát quyền lực của cấp trên. Điều này sẽ hình thành nên mâu thuẫn tương đối khá linh hoạt, mà trọng điểm của nó là sự di động giữa cấp trên và cấp dưới, trong khi đó, quyền phối hợp lại nằm trong tay lãnh đạo. Nhiều khi, lãnh đạo nên trao một chút quyền lực cho cấp dưới. Đó là một nghệ thuật. Cũng như khi cha mẹ buông tay để cho bé tập đi thì lúc đó người mẹ đã tin rằng bé có thể đi được; vậy là sau khi được cha mẹ "thả tay" cho tự đi, trong những suy nghĩ ngây ngô nhất bé cũng đã hiểu vì sao mẹ bé lại làm như thế - vì bé đã nhận được sự tin tưởng từ mẹ yêu quý. Một vị tổng giám đốc một tập đoàn nước giải khát có tiếng ở Mỹ đã được anh em bạn bè đồng nghiệp và nhân viên nể phục và kính sợ nhờ một nguyên tắc trong quản lí được gọi là "Nguyên tắc áp lực" - và nguyên tắc ấy thực hiện bằng các "ví dụ điển hình". Mỗi giám đốc của các công ty con trong tập đoàn đều không phải được tuyển chọn, bổ nhiệm từ chính ngành nước giải khát mà là bổ nhiệm nhân sự từ một số ngành khác. Điều này có vẻ như không phù hợp với nguyên tắc dùng người. Nhưng thành công của tập đoàn ấy thì ai cũng thấy. Theo như lời của những người thân cận vị giám đốc ấy, thì chỉ cần chúng ta hãy hoàn toàn tin tưởng vào nhân sự từ các ngành

khác thì họ sẽ lập tức trở thành nhân sự trong ngành của mình. Hơn nữa, khi ta hội nhập phương thức quản lí mới thì sẽ đạt được những thành công hơn hẳn so với nhân sự nội ngành giải khát với nhau. Nguyên nhân là do tôi tin tưởng vào anh, giao quyền lực cho anh, anh có trách nhiệm nhất định phải củng cố nó, phát triển nó, như vậy anh mới nhanh chóng trở thành người của ngành chúng tôi. Kết quả là, vị nào cũng nỗ lực để xứng đáng với niềm tin đó.

Trao quyền và khen ngợi có quan hệ hết sức mật thiết với nhau. Trước tiên, quyền lực là cơ sở xuyên suốt, trên cơ sở này phát triển sự tin tưởng, sau đó là trao quyền lực. "Tín nhiệm" là một từ rất đơn giản nhưng nó lại có thể bao trùm khái niệm rất chung, có ý nghĩa kì diệu. Tâm thái do tín nhiệm sinh ra chính là nhiệm khả. Chỉ khi lãnh đạo nhiệm khả cấp dưới của mình thì mới gọi là tín nhiệm anh ta. Như vậy, tín nhiệm chính là sự khen ngợi hiệu quả nhất, là cách khen ngợi trí tuệ, là sự tin tưởng lẫn nhau cùng chờ đợi tương lai thành công đang đến gần. Tôi giao cho anh quyền hành, điều đó có ý nghĩa hơn nhiều so với việc tăng lương hay thưởng cho anh cho anh bằng tiền mặt. Người cấp dưới có tài năng, khi chưa nhận được vinh dự quyền lực thường có cảm giác rằng mình có tài năng mà không có cơ hội phát triển. Nhưng sau khi họ được trao quyền rồi thì họ sẽ "bộc phá năng lượng" làm cho chính người tín nhiệm anh ta đó cũng phải ngạc nhiên. Trên thực tế, đây là một hiện tượng hết sức bình thường.

III. BIẾT DÙNG NGƯỜI

Căn cứ vào sở trường hay năng lực thực hành nhiệm vụ của mỗi người, làm cho họ có cơ hội phát huy tài năng của chính mình, các biện pháp khích lệ thực hiện những hoài bão lớn lao của bản thân - Điều này được gọi là "Dụng nhân khích lệ". Theo điều tra với số lượng lớn cho thấy, mọi người đều có cảm giác thành công nhưng ở các mức độ khác nhau. Hoài bão mỗi con người cũng đồng nghĩa với việc hi vọng có cơ hội phát triển tài năng của mình để nhận được sự tôn trọng của xã hội. Do đó, căn cứ vào nhu cầu của nhân loại đối với loại tinh thần này mà tạo cho mỗi người cơ hội phát huy tài năng. Như thế, bạn có thể khiến cho nhân viên cảm thấy rằng cơ quan này luôn luôn tạo điều kiện cho mình, đây thật sự là môi trường làm việc lí tưởng. Từ đó, nó sẽ cổ vũ cho họ nỗ lực làm việc vì mục tiêu và lợi ích của toàn cơ quan. Khi khích lệ nhân viên của mình tôi khuyên các bạn nên chú ý những điểm như sau:

Thứ nhất, hãy tận dụng những sở trường của họ. Các bạn hẳn biết rõ rằng không có ai là hoàn hảo cả. Do đó khi sử dụng nhân tài thì bạn hãy nhìn vào điểm mạnh của họ - Đó là điểm mấu chốt. Chỉ có như thế mới có thể thúc đẩy nhân viên của bạn dồn hết tâm sức cho một công việc hay một lãnh vực nào đó, phát triển tài năng ở một phương diện nào đó, thậm chí có thể đạt đến đỉnh cao của sự nghiệp. Làm được như vậy thì chính là thành công của nhà quản lí. Phàm là con người, trong quá trình phát triển tài

năng sẽ tự cường điệu hoá nhu cầu thành tích và động cơ tiến lên của mình. Đồng thời, khi ta sử dụng sở trường của nhân viên, phát huy ưu thế của họ, sử dụng tất cả những thành tựu của họ, những cống hiến của họ như thế mới khiến họ cảm thấy "anh hùng có đất dụng võ". Từ đó, họ sẽ cảm thấy công việc thực sự đầy sức hấp dẫn, tâm lí cảm thấy khoan khoái, dễ chịu, tinh thần làm việc tăng cao, bảo đảm duy trì được nhiệt tình với công việc. Nếu như chúng ta chỉ nhìn thấy khuyết điểm của nhân viên và thường xuyên nhấn mạnh vào điểm yếu ấy mà không quan tâm đến việc phát huy điểm mạnh của họ thì sẽ khiến cho nhân viên của bạn không dám tiến lên phía trước, họ chỉ quan tâm tới việc nhỏ và thận trọng trong phạm vi nhỏ bé của mình sao cho không bị khiển trách, không dám tạo ra những bước đột phá. Khi gặp những sự việc bất ngờ, không thuận lợi thì họ sẽ sinh ra tâm lí nản lòng, đẩy họ trở lại nhu cầu ở mức độ thấp nhất. Đó là những mong muốn vật chất chứ không phải quyền lực. Ở đây, tôi phải nói lại với các bạn rằng tất nhiên chúng ta làm cốt để có thể có thu nhập cao. Nhưng điều tôi muốn hướng đến trong phần này là các nhà quản lí - các bạn hãy tạo cho nhân viên của mình cơ hội để đưa ra và thực hiện những suy nghĩ có tính đột phá, hãy làm cho họ vượt qua những suy nghĩ làm công ăn lương bình thường, nhiệm vụ của chúng ta là khai thác những tiềm năng của họ và tao cho những tiềm năng có cơ hội phát triển.

Thứ hai, đã dùng người thì tránh việc nghi ngờ.

Hãy tin tưởng vào nhân viên của mình. Bạn hãy thực hiện nguyên tắc dùng người như sau: nghi ngờ thì không dùng, dùng thì không nghi ngờ. Tại sao tôi lại phải nói với các bạn điều đó? Bởi vì, liệu bạn có thể làm việc với một nhà lãnh đạo không tín nhiệm mà chỉ luôn nghi ngờ mình hay không? Là một người sử dụng lao động bạn hãy tin tưởng vào nhân viên của mình, hãy trao nhiệm vụ cho họ đi làm. Ngày nay, có rất nhiều công nhân viên chức, đặc biệt là giới tri thức và thanh niên, họ rất coi trọng sự tín nhiệm. Có những khi mà cho dù điều kiện làm việc kém như thế nào, công việc khó khăn, khốc liệt thế nào thì chỉ cần lãnh đạo và mọi người hiểu và tin tưởng anh ta thì anh ta sẽ có thể phát huy hết hiểu biết, năng lực, tài trí, sự thông minh để thực hiện giá trị của bản thân, thậm chí có khi chết cũng không oán hận. Ngược lại, nếu như trong quá trình dùng người mà ta vừa thể hiện mong muốn anh ta hoàn thành nhiệm vụ, lại vừa tỏ ra không tín nhiệm anh ta thì chỉ có khiến cho anh ta có hiệu ứng li tâm mà thôi.

Thứ ba, coi trọng cống hiến. Hãy dựa vào cống hiến để làm tiêu chuẩn đánh giá nhân viên, đừng lấy chức vụ cao hay thấp, quan hệ tốt xấu, tài lực nhiều ít làm tiêu chuẩn đánh giá. Theo đuổi cống hiến là biểu hiện cụ thể cần thiết của thành công. Ở trong một tổ chức luôn coi trọng sự cống hiến thì về mặt lí thuyết, khi cấp trên trao cho nhân viên có cống hiến vinh dự, thưởng phạt hay thăng giáng chức đều nên dựa vào cống hiến để tiến hành, sẽ kích thích được nhu cầu

thành tích của nhân viên. Loại nhu cầu này cho người ta động lực lớn và lâu dài, khiến họ có thể kìm nén được theo đuổi vật chất, từ đó có thể khiến cho họ dồn toàn bộ tinh lực vào học tập và sự nghiệp. Nếu như, đối với tất cả những người mà ta sử dụng, ta chỉ coi trọng "siêng năng cần cù" mà không coi trọng cống hiến của họ thì rồi chính anh ta cũng sẽ chỉ có thể thoả mãn được được yêu cầu "siêng năng, biết nghe lời, nếu ta không quan tâm xem thành tích hay hiệu quả làm việc của anh ta thế nào thì người được dùng ấy sẽ mất đi hết mong muốn, sức sống hướng lên phía trước hay nói một cách đơn giản là họ mất hết chí tiến thủ.

IV. SÁNG SUỐT TRONG VIỆC DÙNG NGƯỜI

Hoạt động của xã hội hiện đại vô cùng phức tạp, đan xen vào nhau, là một người lãnh đạo, một nhà quản lí thì bạn vừa phải làm việc giống như người có ba đầu sáu tay, lại vừa không thể một mình nắm lấy tất cả mọi thứ. Sự tài ba một nhà quản lí thể hiện ở chỗ sau khi nắm rõ cấp dưới phải phụ trách các nhiệm vụ nào thì phải trao tặng các quyền lực tương ứng. Từ đó, khiến cho mỗi tầng nhân viên đều có thể tự tổ chức công việc theo chức vụ của mình và hết lòng vì trách nhiệm đó. Người quản lí, ngoài việc phải làm những việc một cách gương mẫu ra thì cũng không nên can thiệp quá nhiều vào công việc của cấp dưới, nếu không sẽ sinh ra hiện tượng bất cứ việc lớn

việc nhỏ nào cấp dưới cũng hỏi. Trong phạm vi quyền lực mà bạn đã trao cho cấp dưới của mình, hãy để cho họ có cơ hội tự quyết định, chúng ta chỉ nên định hướng cho họ và cho họ hiểu rằng, chúng tôi giao việc cho anh có nghĩa là chúng tôi tín nhiệm anh và nhiệm vụ của anh là làm sao cho công việc đạt hiệu quả ở mức cao nhất.

Tuy nhiên, người quản lí khi trao quyền phải chú ý nguyên tắc thống nhất trách nhiệm và quyền lực. Phạm vi quyền lực nhất định của cấp dưới mà bạn đã trao quyền nhất định phải khiến cho cấp dưới phụ trách trách nhiệm tương ứng, có trách nhiệm mà không có quyền thì không thể triển khai công việc một cách hiệu quả; ngược lại, có quyền mà không có trách nhiệm thì sẽ dẫn đến hành động lạm dụng quyền lực một cách vô trách nhiệm. Nó sẽ gây ra những tai hại mà khó lường trước được. Là người quản lí thì khi bạn có ý định trao quyền, bạn phải suy nghĩ đến các yếu tố sau:

Thứ nhất, bạn hãy xem xét quy mô của công ty mình lớn hay nhỏ. Khi công ty của bạn là công ty lớn thì khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới là khá xa, nghiệp vụ phải giải quyết càng nhiều, càng phức tạp thì người quản lí càng cần phải trao những quyền lực cụ thể nhiều hơn cho cấp dưới có chuyên môn tốt. Về phạm vi trao quyền, nên quan sát khả năng người quản lí có thể làm rõ được vấn đề và ra được phạm vi quyết sách chính xác như thế nào để quyết định.

Thứ hai, phải xem xét tính chất nghiệp vụ của công ty như thế nào. Tính chuyên nghiệp trong hoạt động của công ty càng mạnh thì người quản lí càng nên cho cấp dưới những quyền lực lớn hơn, phù hợp với yêu cầu của hoạt động nghiệp vụ và nằm trong trách nhiệm đối với công việc đó, cho phép trong phạm vi hoạt động của nghiệp vụ được đưa ra các quyết định. Điều này có thể tránh được một kiểu lãnh đạo mò "ngành ngoài lãnh đạo ngành trong". Khi trao quyền thì người quản lí còn phải suy nghĩ xem cấp dưới của mình liệu có mong muốn tiếp nhận quyền lực ấy hay không và liệu có thể hoàn thành thắng lợi trách nhiệm được giao hay không. Có một số cấp dưới, họ thực ra không thích tiếp nhận tất cả quyền lực mà họ được trao cho. Nếu như gặp phải vấn đề mà thật ra bản thân họ không mong muốn hoặc họ không thích đảm nhận quá nhiều nhiệm vụ cùng một lúc thì người quản lí cũng không nên bắt ép hay miễn cưỡng. Có những người quản lí luôn lo lắng người cấp dưới của mình làm hỏng việc nên khi giao nhiệm vụ thường do dự, thậm chí còn có ý định tự mình làm lấy. Như thế, lãnh đạo khó lòng cởi bỏ được những vướng mắc, mà cấp dưới cũng không có dịp để rèn luyện.

Tất nhiên người quản lí khi trao quyền cũng cần phải suy nghĩ xem: quyền lực nào là cần phải giữ lại không được trao cho cấp dưới? Thông thường mà nói thì người quản lí ít nhất cũng phải nắm được vài loại quyền lực, như quyền quyết sách quan trọng liên quan đến tương lai của công ty; quyền trực tiếp miễn

nhiệm quyền cấp dưới và nhân sự của các bộ phận có liên quan; đôn đốc và kết hợp hài hoà quyền lực công việc của các nhân viên cấp dưới. Những quyền lực ấy thuộc về chức quyền của người quản lí trong phạm vi công việc, nó tạo ra ranh giới giữa cấp trên và cấp dưới cho nên không được trao cho người khác. Người quản lí sau khi trao quyền xong thì cũng nhất định phải tăng cường kiểm tra đôn đốc và kết hợp công việc với cấp dưới để quan sát kiểm tra cách làm việc của cấp dưới có sử dụng quyền lực bạn đã trao một cách hiệu quả không. Người quản lí chỉ cần nắm rõ được hệ thống khống chế kiểm tra có hiệu quả, vận dụng phương pháp khống chế kiểm tra một cách linh hoạt thì có thể đảm bảo bất kì nhân viên cấp dưới trong công ty nào cũng sẽ hết sức hoàn thành trách nhiệm của mình. Điều đó, khiến cho công việc trong công ty của bạn sẽ được triển khai nhanh chóng, hiệu quả. Nhân tài, đặc biệt là thành phần trí thức, đại bộ phận đều có sự tự tin và lòng tự tôn rất cao, có cảm giác thành đạt và vinh dự, có tinh thần và nguyện vọng đem sức lực của mình để hoàn thành công việc được giao hay tạo dựng cho mình sự nghiệp riêng. Do đó nhà quản lí nên hết sức tin tưởng vào họ.

Sau khi trao quyền chúng ta - những nhà quản lí nên tạo điều kiện cho nhân viên của mình độc lập xử lí công việc trong phạm vi trách nhiệm quyền hạn mà chúng ta giao cho họ, để cho họ có cả chức và quyền hoàn thành công việc một cách sáng tạo. Đối với công việc của họ ngoài việc chúng ta phải lãnh đạo

và kiểm tra ra thì không nên "khoa chân múa tay", can thiệp quá sâu trong từng cách giải quyết công việc cụ thể của họ. Vô số những sự thật đã chứng minh rằng đây thật sự là một bí quyết dùng người và bí quyết lãnh đạo thành công. Tin tưởng người, tôn trọng người, điều đó có thể tạo ra được một tinh thần động viên, cổ vũ hết sức to lớn, kích thích tinh thần trách nhiệm và lương tâm nghề nghiệp. Khi cấp trên tin tưởng cấp dưới, cấp dưới tin tưởng cấp trên mới có thể sinh ra "lực hướng tâm" khiến cho người được giao nhiệm vụ và người giao nhiệm vụ có thể kết hợp hài hoà với nhau trong công việc. Ngược lại, khi lòng tự tôn của một người bị tổn thương anh ta sẽ sinh ra một loại tâm lí li tâm và bị kích động tâm lí rất lớn, ảnh hưởng rất nhiều đến công việc và quan hệ với đồng nghiệp của mình. Trao quyền và tín nhiệm có mối quan hệ mật thiết với nhau. Là một nhà quản lí nếu như không tin cấp dưới thì sẽ rất khó khăn trong việc sẵn sàng giao nhiệm vụ cho cấp dưới và cho dù đã trao quyền rồi thì vẫn cũng hữu danh vô thực. Có những vị lãnh đạo mặc dù đã trao quyền cho nhân viên nhưng vẫn lo lắng, lúc thì sợ anh ta không thể hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ, khi lại sợ anh ta phạm phải sai lầm. Đối với những người có tài năng mà vẫn sợ mình không thích hợp với việc quản lí, biểu hiện cụ thể như: Có lúc làm luôn cả phần công việc của cấp dưới hay vừa trao quyền vừa chỉ huy khiến cho cấp quản lí trung gian luôn làm việc trong tình trạng bị động; không hiểu kiến thức chuyên ngành không những can thiệp vào các nghiệp vụ cụ

thể của cấp dưới mà còn dễ tin vào lời của những kẻ không tốt, công khai nghi ngờ cấp dưới...

Những việc như thế này đều sẽ làm đổ vỡ tính tích cực của nhân viên cấp dưới, không có lợi cho cấp dưới tiến hành công việc một cách tạo

Là một nhà quản lí thì bạn cần nghĩ làm sao để có thể phát huy hết tính sáng tạo và tính tích cực của nhân viên. Một mặt, phải rộng tay trao quyền cho cấp dưới để cho cấp dưới tự điều chỉnh và quyết định phải làm gì (quyền tự quyết). Mặt khác, phải đặt mình vào vị trí của nhân viên cấp dưới để suy xét dám chấp nhận những sai sót của nhân viên cấp dưới trong quá trình thực hiện công việc. Không thể tạo ra được thành công mà chỉ nhờ lãnh đạo có năng lực, còn những cấp dưới thì chẳng có ảnh hưởng gì; khi cần phải nói thì phải nói; không thể nói trước quên sau, lời nói phải đi đôi với hành động. Nếu không, cấp dưới sẽ mất niềm tin với lãnh đạo còn lãnh đạo cũng sẽ mất đi uy tín của mình.

Cổ nhân có câu: "Phi đắc hiền nạn, dụng chi nạn; phi dụng chi nạn, nhiệm chi nạn dã". Đã dùng người thì phải tin người, còn đã không tin người thì không dùng. Nhà quản lí nên đặt mục tiêu, chức vụ, quyền lực, trách nhiệm - 4 điều nhất thể đó phân bổ một cách hợp lí cho cấp dưới, đồng thời hoàn toàn tin tưởng vào họ, tạo ra điều kiện thuận lợi cho họ làm việc. Đó mới thật sự là một nhà quản lí có phong cách và thành công.

V. KHÉO LÉO

Trao quyền là một trong những bộ phận cấu thành của công tác lãnh đạo thời hiện đại. Mặc dù, trao quyền trên thực tế có những khó khăn, nhưng trao quyền một cách có nghệ thuật, khéo léo, hợp lí có thể làm cho công việc được tiến hành một cách thuận lợi và những nhờ đó tạo ra cơ hội để đào tạo nên nhân tài quản lí trong tương lai.

Trao quyền, nói theo cách nào đó thì nó là một trong những cách phân thân của nhà quản lí. Một mặt, nó có thể giúp cho nhà quản lí giảm được gánh nặng công việc, nâng cao tầm quyết sách; mặt khác lại có thể làm cho cấp dưới đứng ở góc độ nhà quản lí để suy nghĩ các vấn đề, từ đó có thể chia sẻ với nhà quản lí. Đây cũng chính là cơ hội tuyệt vời cho cấp dưới rèn luyện bản thân. Đồng thời cũng làm cho cấp dưới nhận thấy được sự vất vả của cấp trên, từ đó có hiệu quả động viên rất lớn. Trao quyền thực sự là một vấn đề quan trọng trong quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, cũng là con đường ngắn giúp nhà quản lí phát huy tác dụng toàn diện quản lí tổng hợp. Không phải khi trao quyền, nhà quản lí sẽ mất đi quyền lực, không thể lãnh đạo được nữa; ngược lại, trao quyền là một loại thiết kế chế độ "tôi làm anh cũng làm". Nhà quản lí nếu có thể sử dụng tốt nghệ thuật trao quyền thì có thể đạt được những lợi ích dưới đây:

(1) Nhà quản lí có thể phân một số quyền lực của những hạng mục công việc có tính nghiệp vụ, tính

nghệ thuật và tính tiểu tiết quản lí, chuyên tâm với việc hoàn thành công việc quan trọng.

(2) Trao quyền có thể giúp cho cấp dưới của bạn quen với việc quản lí một cách tương đối, như thế sẽ giúp cho công tác bồi dưỡng nhân tài quản lí cần thiết.

(3) Trao quyền có thể giúp cho nhà quản lí lợi dụng được những sở trường của nhân viên cấp dưới, nâng cao nhiệt tình của họ trong công việc.

(4) Trao quyền có thể giúp cho công việc được tiến hành một cách thuận lợi. Do mỗi chức vụ đều có người đại diện cho nên việc thiết kế và bố trí công việc càng có tính đàn hồi cao. Cho dù trao quyền có nhiều điểm tốt và có tính tất yếu nhưng nó cũng phải đối mặt với một vài vấn đề. Đó là một số khó khăn đến đồng thời từ cả người uỷ quyền lẫn người được ủy quyền.

Đứng từ góc độ nhà quản lí, phải tránh những điểm sai lầm khi trao quyền cho nhân viên như sau:

(1) Tự cho rằng mình có thể làm được mọi việc, mình là người tài giỏi nhất, cho rằng năng lực hay kinh nghiệm của cấp dưới không đủ, không có khả năng để đảm nhận công việc hay không muốn giao quyền lực cho cấp dưới.

(2) Nhà quản lí sợ mình trao quyền lực nhiều quá sẽ ảnh hưởng tới địa vị của mình trong công ty hay cơ quan.

(3) Quyền lực nhà quản lí quá lớn, cho rằng quản lí càng nhiều, quyền lực càng lớn, thể hiện mình ngày càng nhiều. Khi họ được người khác nhờ chỉ giáo vấn đề gì đó thì liền sinh ra cảm giác hư vinh, ngạo mạn.

(4) Một số loại công việc có tính quan trọng và bức thiết riêng, thậm chí còn có cả tính bí mật, nhất định phải do một mình nhà quản lí đích thân kiểm soát.

(5) Nhà quản lí không biết nên trao quyền như thế nào, phương thức làm việc cứng nhắc, không linh hoạt, tự nhiên bản thân cũng không muốn trao quyền; và cho dù khi đã muốn trao quyền thì cũng không biết phải bắt đầu từ đâu.

Từ góc độ cấp dưới, có những lúc nhà quản lí muốn trao quyền nhưng vì nhiều lí do mà biến thành cấp dưới ủy quyền cho cấp trên, hình thành kiểu "phản ủy quyền". Hành vi của "Phản ủy quyền" biểu hiện ở những đặc điểm sau:

(1) Cấp dưới không muốn "đứng mũi chịu sào", không dám đảm đương trách nhiệm.

(2) Cấp dưới sợ bị phê bình, không muốn nhận nhiệm vụ do cấp trên giao cho.

(3) Cấp dưới thiếu tính tự tin, không dám đảm nhận nhiệm vụ của cấp trên uỷ quyền.

(4) Cấp dưới thiếu các tư liệu cần thiết và nguồn tài chính để có thể tiến hành công việc.

(5) Người quản lí khó mà từ chối được yêu cầu của

cấp dưới, nên sẽ từng bước từng bước thu hồi lại quyền lực đã giao.

Là một nhà lãnh đạo xuất sắc, đầu tiên phải nghĩ tới tính quan trọng của việc trao quyền, nhất định phải kết hợp được thực tế công việc tương ứng, dùng việc trao quyền một cách nghệ thuật, kĩ xảo. Phải tạo ra những bước đột phá trong tâm lí kiểu tiếc quyền nên không muốn trao. Phải dám trao quyền, đối với cấp dưới phải vận dụng phương pháp trao quyền cho người khác đồng thời phải đề phòng hiện tượng "phản uỷ quyền" của cấp dưới.

CHƯƠNG III

GIAO TIẾP

I. GIAO TIẾP - HOẠT ĐỘNG THIẾT YẾU TRONG CUỘC SỐNG

Cơ chế nội bộ của một công ty là do nhân viên tạo thành mà mỗi nhân viên lại mang một nét tính cách riêng, năng lực lại khác nhau do đó sẽ tạo ra sự khác biệt. Đối với một nhà quản lí mà nói, những khi đưa những sự khác nhau đó thông qua những phương thức trao đổi thông tin có thể thức tỉnh và giải quyết được nhiều vấn đề. Mà đây lại chính là một nhiệm vụ quan trọng của quản lí học thời hiện đại.

Giao tiếp là hoạt động trao đổi thông tin, giao lưu thông tin giữa người với người, nó có nội hàm sâu sắc, quá trình triển khai phức tạp và tác dụng quan trọng. Người quản lí khi muốn thiết lập được một đội ngũ nhân viên biết chấp hành nhiệm vụ, luôn biết phục tùng thì nhất định phải hiểu rõ một cách toàn diện việc "giao tiếp".

1. Nội hàm của "giao tiếp"

Giao tiếp không phải là việc gì đó quá khó và phức tạp. Mỗi ngày mỗi người chẳng phải là đều phải giao tiếp đó ư? Nếu như nhìn từ góc độ biểu hiện, giao tiếp là một việc làm rất đơn giản. Đó là công việc phải làm mỗi ngày của tất cả chúng ta. Nó cần thiết như không khí để thở và nước để uống vậy. Tuy nhiên, sự tồn tại tự nhiên của sự việc gì đó thực ra không phải là do chúng ta đã làm rất tốt rồi (tương tự như kiểu dùng tiêu chuẩn sinh lí y tế để phán đoán thì đại bộ phận mọi người đều phải cải tiến phương pháp hít thở của mình).

Do "giao tiếp" là một việc rất bình thường trong cuộc sống như thế cho nên chúng ta rất dễ coi nhẹ tính phức tạp của nó và cũng không muốn công nhận rằng đối với việc giao tiếp mình vẫn còn thiếu những năng lực cơ bản quan trọng. Nếu chúng ta có mong muốn trở thành người ngoại giao thành công, giao tiếp giỏi vậy thì trước tiên chúng ta phải nghĩ rằng: Mặc dù giao tiếp xem ra là một công việc rất dễ nhưng để giao tiếp có hiệu quả thì lại là một công việc vô cùng khó khăn và phức tạp. Chúng ta thường dùng cụm từ "giao tiếp" nhưng không hề biết rằng nó lại là một trong số những cụm từ thường xuyên bị hiểu lầm nhất. Chúng ta thường xuyên sử dụng nó nhưng lại không hề có nhận thức chung về nó. Một nghiên cứu gần đây nhất cho thấy, người ta có hơn 2600 định nghĩa về cụm từ "giao tiếp" - Thật

muôn hình muôn vẻ. Thế còn bạn, bạn nghĩ gì về "giao tiếp"?

Khi một người khách hàng của bạn gặp bạn mà nhíu mày chào "xin chào, chúc ngài có buổi sáng tốt lành" vậy phải chăng đó là giao tiếp? Có lẽ bạn nhất định sẽ cho rằng đó chính là giao tiếp. Mặc dù nhíu mày không phải là dấu hiệu chào hỏi có ý đồ gì xấu, nhưng trên thực tế nó lại chính là một dấu hiệu hỏi hạn. "Giao tiếp" có ý nghĩa thực tế vượt qua rất xa thông điệp tư liệu đơn giản mà nó vừa truyền đi. Nó có quan hệ mật thiết với tình cảm, thái độ, sĩ thế, không khí, tình hình sức khoẻ cụ thể, hoàn cảnh... Nếu chúng ta nghĩ rằng tư duy là một nền tảng của giao tiếp (vì mỗi giao tiếp có mục đích đều bắt nguồn từ suy nghĩ hay sáng tạo) thì chúng ta có thể dựa trên cơ sở này để thành lập 2 "cánh". Cánh thứ nhất chúng ta gọi là "truyền kĩ xảo", bao gồm "nói", "viết"; cánh thứ hai gọi là "tiếp nhận kĩ xảo" bao gồm "nghe", "đọc". Ngoài ra, loại hoạt động giao tiếp mà được gọi là "phi ngôn ngữ" cũng là những kĩ xảo quan trọng của cả người nghe lẫn người nói, người truyền đi và người tiếp nhận. Chúng ta nhất định phải ghi nhớ điều này: "nói", "viết", "nghe", "đọc" và phi ngôn ngữ đều là nội hàm thuộc về giao tiếp. Trong cuốn sách "Quá trình giao tiếp" của một giáo sư người Anh đã chỉ ra rằng, khi chúng ta nghe người khác nói "Tôi đã nói với các anh rồi, nhưng các anh không hiểu rõ ý của tôi" thì bạn sẽ biết ngay rằng ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người đó đã biểu hiện ngay trên mặt từng con chữ.

Anh ta nghĩ rằng chỉ cần tìm ra câu nói nào đó phù hợp biểu đạt được ý nghĩa thì đã được gọi là giao tiếp rồi. Tuy nhiên trên thực tế thì "câu chữ" bản thân không gồm "ý nghĩa", mà ý nghĩa nhất định phải thông qua sự giải thích của người nói. Chúng ta sẽ tiếp tục thảo luận chi tiết về vấn đề này những phần sau.

Nhất định bạn đã từng gặp trường hợp nhà diễn thuyết vì quá lo lắng mà cứng đờ bước lên bục diễn thuyết. Phải chăng bạn đã có thể nghe thấy tiếng đầu gối anh ta vang lên vì run? Bạn cũng có thể trông thấy bộ dạng lo lắng của anh ta trong từng bước chân anh ta lê đi? Đôi lông mày của anh ta trễ xuống, sau đó bạn thấy đầu anh ta dường như cứng lại, hai mắt thì mở to nhìn thẳng vào thính giả và phá ra những ngôn từ với giọng điệu rất nghiêm khắc để khắc phục sự luống cuống mất bình tĩnh của mình trước nhiều người. Mẫu người này thường cho rằng trước khi anh ta bắt đầu mở miệng nói, và vẫn chưa bắt đầu "giao tiếp" với mọi người thì những biểu hiện lo lắng ấy không ảnh hưởng gì. Tuy nhiên, trên thực tế lại ngược lại. "Thông tin phi lời nói" bất an ấy bị thể hiện ra một cách rõ ràng đã làm cho "thông tin lời nói" mất đi tác dụng. Khi chúng ta giao tiếp với người khác, chúng ta cũng không có cách gì để ngăn cản được sự tiến hành của giao tiếp. Giao tiếp thật ra không phải là cần phát sinh mới phát sinh; mặc dù chúng ta đã "dừng lại" nhưng chúng ta vẫn tiếp tục phải tiến hành hoạt động giao tiếp. Khi tỉnh táo chúng ta gọi giao tiếp của mình là "duy khảo" (suy

nghĩ kĩ) hay là mộng ban ngày; còn khi chúng ta ngủ chúng ta gọi hoạt động giao tiếp ấy là "tạo mộng".

Năng lực "giao tiếp hiệu quả" không phải là món quà đặc biệt thượng đế dành cho riêng một số ít người, cũng chẳng phải là cái gì đó do tổ tiên di truyền lại mà nó là kết quả sau một thời gian học tập nỗ lực lâu dài. Mỗi người đều có tiềm năng thiên phú ở phương diện giao tiếp. Đương nhiên chúng ta cũng không có cách gì phủ định được rằng di truyền, hoàn cảnh môi trường, quá trình rèn luyện, giáo dục chính quy, tính cách và rất nhiều nhân tố khác đều có ảnh hưởng đến sự phát huy năng lực giao tiếp của chúng ta. Tuy nhiên, cũng cần phải biết rằng, muốn giao tiếp thành công nhất định phải bỏ ra nhiều tâm huyết mới đạt được và chính nó cũng là một lĩnh vực đáng được học hỏi, nỗ lực nhất trong đời sống con người.

2. Quá trình giao tiếp

Sau khi hiểu được những quan niệm lí luận đã nói ở trên thì chúng ta có thể tiến thêm một bước sâu hơn để luận bàn về nội hàm của quá trình giao tiếp. Giả sử bạn là giám đốc một siêu thị, khi bạn đi kiểm tra trong siêu thị, bạn phát hiện ra rằng có sản phẩm nào đó bị rơi xuống đất và bị vỡ. Bạn thông báo cho một nhân viên rằng "Paolo, anh hãy ngừng công việc của mình lại đi đến dãy số 7 dọn sạch cho tôi những mảnh vụn ở dưới đất đi!" Paolo trả lời "Vâng, tôi sẽ làm ngay" và bạn lại tiếp tục công việc của mình

đồng thời bạn cũng chú ý tới việc Paolo đã làm theo yêu cầu của bạn dọn sạch chỗ vụn vỡ đó như thế nào.

Thông qua câu chuyện nhỏ trên về giao tiếp chúng ta suy nghĩ gì?

Trước tiên bạn đóng vai người truyền đi thông tin. Bởi vì bạn có nhu cầu giao tiếp đồng thời bạn phải chuyển hoá nhu cầu này thành dấu hiệu hay lời nói có thể hiểu được. Quá trình "biên dịch" này - dấu hiệu lựa chọn có thể chuyển đạt thông tin đến Paolo, sau đó bạn dựa vào cơ quan phát ngôn truyền tải thông tin đó đến Paolo (cơ quan phát ngôn ấy gọi là phương tiện). Nếu như bạn viết thành giấy gửi cho Paolo thì giấy và bút lại là phương tiện. Những điều đã nói ở trên gọi là bộ phận phát đi trong quá trình giao tiếp.

Bạn lại đóng vai bộ phận tiếp nhận thông tin. Sau khi Paolo tiếp nhận thông tin xong thì bạn sẽ có một phản ứng tư duy "giải thích, phân tích"; quá trình "giải thích" ấy trước hết là quá trình hỗn loạn của việc "biên dịch". Paolo là mục tiêu chuyển tải thông tin của bạn. Bởi vì chúng ta có kinh nghiệm tương đồng về lĩnh vực này nên chúng ta có thể có được giao tiếp thuận lợi. Kinh nghiệm của người phát đi thông tin và người tiếp nhận thông tin là tương tự như nhau, mà người truyền đạt thông tin càng muốn truyền thông tin đó cho người tiếp nhận, càng có thể hiểu hết được thông tin đó.

"Giao tiếp" là một hành động có mục đích. Giao tiếp giữa người với người, mục đích là để hi vọng tất

cả những hành động, suy nghĩ, tư duy của con người đạt được phản ứng như dự đoán trước. Khi đó chúng ta sẽ cảm thấy "giao tiếp" thành công. Trong các ví dụ nêu trên, khi Paolo lập tức đi dọn ngay đống đổ vỡ, thì ngôn ngữ và hành động của anh ta đều thể hiện một hàm ý là anh ta đã nhận được thông điệp bạn gửi tới và mục đích của nó. Từ ví dụ đơn giản này chúng ta có thể đưa ra một số nhân tố của giao tiếp như sau:

1. Nhất định phải có một người phát đi thông tin (nguồn gốc của thông tin).

2. Mỗi một lần giao tiếp đều có mục đích nhất định.

3. Tư duy, suy nghĩ được chuyển thành kí hiệu.

4. Kí hiệu thông qua các phương tiện để chuyển đi đến người nhận.

5. Người tiếp nhận sẽ giải thích các kí hiệu và chuyển nó thành tư suy có ý nghĩa.

6. Nếu như người truyền đạt thông tin và người tiếp nhận thông tin đều có kinh nghiệm tương tự nhau thì người tiếp nhận thông tin dễ dàng hiểu được ý nghĩa mà thông tin mà người kia chuyển tải. Thông tin phản hồi là thành công của giao tiếp, cũng là cách chủ yếu để chúng ta kiểm tra thông tin phải chăng đã được hiểu đúng.

II. GIAO TIẾP QUYẾT ĐỊNH SỰ THÀNH BẠI CỦA CÔNG VIỆC

Không hề cường điệu khi nói rằng, giao tiếp là một việc lớn quan trọng có tính sinh mệnh đối với công ty nếu muốn thành lập được đội ngũ nhân viên chấp hành nhiệm vụ tốt. Những việc có tính kĩ thuật thường tương đối dễ dàng, nhưng việc giao tiếp thường quyết định thành bại của công việc. Đối với người có thể nắm vững được bí quyết của giao tiếp hiệu quả mà nói, anh ta có thể đạt được những ưu thế dưới đây:

Vào năm 1978, một nhà kinh tế học phát hiện ra thái độ làm việc của giai tầng tiền lương mới có sự chuyển biến rõ rệt, người quản lí đã không thể chỉ dựa vào tiền lương hậu hĩnh để làm tăng mong muốn làm việc của cấp dưới. Nhân công của các xí nghiệp nhất định phải tìm được nguồn vui và nhận thức đúng đắn trong môi trường làm việc tốt, vui vẻ và sự cho phép của công ty. Muốn nâng cao những điều trên thì các nhà quản lí của các doanh nghiệp phải chuẩn bị tốt các kĩ xảo giao tiếp. Họ có thể làm theo hướng dẫn như sau:

1. Dựa vào tốc độ cực nhanh để đạt được thông tin chính xác.

2. Giữa đồng nghiệp và khách hàng phải thành lập được "bia miệng".

3. Thành lập được quan hệ mật thiết với người khác.

4. Hãy tranh thủ sự ủng hộ chân thành của người khác trong không khí thuận lợi.

5. Thông qua sự giao động trong ý niệm mà sinh ra nhiều sáng kiến rất hay.

6. Thúc đẩy sự hợp tác đồng đội.

7. Giảm nhẹ đi mức độ khó khăn của vấn đề.

8. Thiết lập được nhận thức chung cần thiết của các quyết sách.

9. Làm cho buổi họp được diễn ra trong một cách có hiệu quả.

10. Phát động mong muốn hợp tác và hiệu quả hợp tác của các thành phần trong công ty và làm việc hiệu quả.

11. Tiết kiệm thời gian, sức lực, giảm bớt những thao tác quan trọng mà những lỗi lầm đã gây ra.

12. Làm rõ những chỉ thị và quyết định nâng cao hiệu quả sản xuất một cách chính xác.

13. Tránh những tranh luận gay gắt nhưng vô vị.

14. Khắc phục những tình cảm phẫn nộ dễ gây ra hỏng việc hay làm việc xấu, tâm lý hoảng sợ và tính cách xấu hổ.

15. Nhằm vào những phản ứng hay phản đối của người xung quanh để tạo ra những phản hồi chính xác.

16. Đưa ra những nhânj xét có tính xây dựng.

17. Thấu suốt phán đoán trong những tình huống không hại tới những người xung quanh để giành được những điều kiện mà mình muốn đạt được.

18. Hãy để cho những người xung quanh đưa ra sự giúp đỡ một cách tự nguyện.

19. Trong tình huống không ảnh hưởng đến người khác thì hãy giữ lập trường của mình.

20. Cho đi và tiếp nhận khó khăn và thuận lợi một cách phù hợp.

21. Khống chế những mức độ bộc phát giữa chúng ta với người khác, tránh nâng cao góc độ những thứ không thể tiếp nhận.

22. Trong những tình huống không dễ nổi cáu, thì nhất định phải vì người khác mà giải quyết tranh chấp.

23. Nhằm vào những cơ chế, quyết sách ảnh hưởng tới lợi ích hay có hại cho bản thân mà vận dụng sức ảnh hưởng.

24. Phải biết cân bằng bản thân.

25. Khiến cho người khác quan tâm và đồng tình với ý kiến, quan điểm của mình.

26. Tạo cơ hội dùng nhiều những vai diễn như là lãnh đạo.

26. Tiếp thu kinh nghiệm và trí tuệ của người khác.

27. Hãy chịu khó giao lưu bạn bè, kết bạn hiền, bồi dưỡng năng lực.

28. Hãy dũng cảm đưa ra những chủ trương của mình, dũng cảm tăng thêm sức tự tin của bản thân.

29. Trong tình huống không ảnh hưởng đến người khác thì nhất định phải bảo vệ cho quyền lợi của bản thân mình.

30. Phải hiểu được cách ứng phó như thế nào đối với sự vu khống, chế nhạo của người khác.

31. Kiềm chế nỗi sợ hãi của bản thân và cảm giác cô đơn.

32. Hãy lắng nghe sự tường thuật của người khác, để cho đối phương cảm giác họ được coi trọng.

33. Hãy để cho việc bàn bạc thảo luận trở nên dễ chịu, thoải mái.

34. Tránh đi những xung đột do phong cách khác nhau gây ra.

35. Trong quan hệ với người khác hãy quan tâm hỗ trợ, giúp họ vượt qua các trở lực, trợ giúp về mặt tâm lí.

36. Thiết lập mô thức hợp tác vừa có lợi cho mình vừa có lợi cho người.

III. QUAN HỆ VỚI MỌI NGƯỜI THEO PHƯƠNG PHÁP CARNEGIE

Một người quản lí thành công, khi giao tiếp với nhân viên cấp dưới thì phải hiểu rõ nguyên lí giao tiếp với người khác theo kiểu Carnegie, vì nguyên tắc giao tiếp của Carnegie phù hợp với kiểu quan hệ giữa người quản lí với nhân viên. Điều này giúp ích được rất nhiều cho việc xây dựng được đội ngũ nhân viên biết chấp hành.

1. Những kĩ xảo cơ bản quan hệ giao tiếp

a. Không phê bình, không oán trách, không chỉ trích. Phê bình người khác là biểu hiện cho hình ảnh những vị giám đốc hay quản lí ưa áp lực. Người quản lí thành công và am hiểu các kĩ năng cơ bản khi giao tế với các nhân viên không bao giờ áp dụng phương pháp này.

b. Hãy gửi đi những thông điệp ca ngợi, khen ngợi chân thành, đúng lúc. Đây là một biểu hiện nhằm vào những phần đặc thù, nhằm vào những đối tượng xứng đáng, nếu không cẩn thận dễ trở thành kiểu tâng bốc vô nghĩa.

c. Hãy dẫn ra những khát vọng trọng tâm của mỗi người, hãy kết hợp quan niệm của bạn với lợi ích của đối phương, điều này có lợi cả trong phòng họp hay trên các hội trường lớn.

2. Giành được sự tán đồng của người khác

1. Cách duy nhất có thể tự mình giành được thắng lợi trong các cuộc tranh luận là tránh tranh luận. Tranh luận là biểu hiện của việc bị tình cảm chi phối tới 90%, cộng thêm 10% vô vị. Người lãnh đạo giỏi và khi thực hiện công việc mà có tính chất không ổn định dễ gây tranh luận thì bao giờ cũng sẽ tránh đi tình trạng phải tranh luận gay gắt.

2. Tôn trọng ý kiến của người khác, không được hồ đồ nói rằng "Anh sai rồi" - Đây là sự khiếm nhã trực tiếp và thô bạo đối với tri thức của người khác, nó cũng khơi dậy sự oán trách, và điều đó chỉ mang lại những bất lợi, thu hẹp cơ hội giao tiếp với người khác. Cần phải tôn trọng ý kiến của người khác, nếu không thì ít ra cũng phải đề nghị họ đưa ra suy nghĩ như thế nào đối với việc này.

3. Nếu như bạn sai thì ngay lập tức phải nhận lỗi. Một người quản lí thành công trong công việc, có chuyên môn giỏi và có lương tâm không bao giờ sợ nhận lỗi khi bản thân mắc lỗi.

4. Hãy bắt đầu mọi thứ với thái độ thân thiện - Nếu giả sử chúng ta không làm như thế này thì làm thế nào có thể giành được sự hợp tác của người khác để họ đồng ý với ý kiến của chúng ta cơ chứ?

5. Hãy tìm cách để cho họ lập tức đồng ý với chúng ta - Tức là hãy tìm mọi cách để đối phương ngay khi bắt đầu vấn đề gì đều có thể thể hiện thái độ đồng

tình với phương án và cách làm của chúng ta. Như thế làm cho họ tiếp nhận các ý kiến khác của chúng ta một cách dễ dàng hơn.

6. Hãy tạo nhiều cơ hội cho họ được thể hiện ý kiến của chính mình. Cách này không những làm cho chúng ta có thể giành được nhiều thông tin tư vấn của người khác mà thậm chí còn có thể làm cho đối phương tự nói ra những công việc mà bạn nhất định phải làm.

7. Hãy làm cho họ cảm thấy sự chú này là điều anh ta nghĩ đến - Điều quan trọng là cái gì đúng chứ không phải là ai đúng. Chỉ cần căn cứ vào nguyên tắc này mới có thể làm cho người khác có nhiều lòng tin đối với bạn và từ đó làm cho họ tự nguyện đưa ra những ý kiến hay cho bạn.

8. Hãy cố gắng ở vào vị trí của họ, ở vào góc độ họ đang phán xét vấn đề để hiểu toàn bộ vấn đề. Mỗi ý kiến của mỗi người được đưa ra đều có xuất phát từ điểm đứng của người đó. Có lẽ những cách nghĩ của họ sáng suốt hơn của bạn chăng.

9. Hãy đồng tình với cách nghĩ và nguyện vọng của họ - Đây là cách tốt nhất để khởi động "kênh thông tin".

10. Hãy sử dụng những động cơ cao cả - Kinh nghiệm cho thấy: Mọi người đều vì những mục tiêu cả, lí tưởng mà nỗ lực không ngừng.

11. Hãy đưa những cách nghĩ của bạn làm thành lời hướng dẫn kịch hóa. Quan niệm tốt phải có vỏ bọc

tốt. Dùng quan niệm của bạn mà không giống với quan niệm của mọi người, đưa ra những ý kiến hay mà mọi người không nghĩ ra có thể làm tăng thêm hiệu quả.

12. Hãy đưa ra những thử thách - Đại đa số mọi người đều tồn tại trong mình một tâm lí cạnh tranh, do đó đưa ra những thử thách có thể mang lại những hiệu quả bất ngờ mà ta không ngờ được.

3. Hãy làm cho họ yêu quý bạn

1. Hãy quan tâm tới mọi người một cách chân thành. Bất luận bạn có bao nhiêu tiền thì nhân tố chính đưa bạn tới thành công chính là con người. Nếu như có thể tự mình đi tìm hiểu về họ thì không những sẽ tạo ra được mối quan hệ tốt với mọi người mà còn có thể chính là sự đầu tư sự nghiệp nhân sinh rất tốt nữa.

2. Hãy luôn luôn mỉm cười. Những biểu hiện trên khuôn mặt bạn không vui không quyết định do môi trường bên ngoài mà ở chính bản thân bạn. Điều này được quyết định bởi cá nhân bạn. Hãy luôn luôn thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo của mình trong tâm thái vui vẻ. Như thế người khác cũng sẽ dễ dàng có tâm trạng tương tự.

3. Tên họ đối với mọi người mà nói thì đều là những ngữ âm êm tai nhất. Ai mà lại không muốn người khác nhớ đến mình bắt đầu từ việc nhớ tên thôi? Rất nhiều người lãnh đạo thành công trong việc

nhớ tên họ chức vụ của người khác, mà thậm chí có thể coi họ là chuyên gia. Để có được điều này tất nhiên ta phải bỏ khá nhiều công sức nhưng mà hiệu quả thu lại quả thật không thể đoán định được.

4. Hãy luôn cổ vũ cho người khác để họ có thể tự nói nhiều về chuyện của chính họ. Nhà lãnh đạo cần phải đi hỏi hay nghe tư vấn từ người khác trước khi quyết định. Làm như thế có thể tạo ra những cơ hội tốt cho nhân viên cấp dưới của bạn nói ra ý kiến của họ. Họ sẽ nói cho bạn biết nhiều thông tin chính xác, cần thiết.

5. Hãy nói về những đề tài mà mọi người đều cảm thấy hứng thú. Mọi người trong chúng ta ai chẳng muốn nói về những đề tài mà chúng ta quan tâm, vì vậy hãy cho họ biết cái gì đang liên quan trực tiếp tới họ.

6. Hãy chân thành cho họ biết rằng họ quan trọng như thế nào - Phải làm việc đó thật chân thành bởi vì điều này hết sức nhạy cảm, nếu như chúng ta không thể hiện điều này một cách khéo léo thì chúng ta dễ bị hiểu là khi cần thiết thì mới đưa ra những lời tốt đẹp. Nếu thế thì họ thật sự cũng không có nhiệt thành với chúng ta nữa.

4. Có thể thay đổi thái độ của người khác nhưng không dùng phương pháp đả kích và gây ra sự phẫn nộ

(Nguyên tắc này dùng trong trường hợp có người khác cứ phản đối ý kiến của bạn hay cho rằng ý kiến khác hay hơn).

1. Khi bất kì sự việc nào có tiền đề dựa vào lời cảm ơn và khen ngợi chân thành thì trước tiên phải xem xét tìm hiểu điểm chung mà hai bên đều có thể tiếp nhận được, sau đó lại từ những biểu hiện của đối phương tìm ra những điểm tốt cần được tuyên dương ca ngợi.

2. Hãy lựa chọn cách nói nhẹ nhàng và gián tiếp khi chỉ ra những sai sót khuyết điểm của người khác - Thay vì kiểu nói "Cách anh làm thật ngu ngốc" thì hãy nói với họ "Cách làm của anh chưa phù hợp với tiêu chuẩn, nhưng tôi tin rằng nhất định anh sẽ làm tốt hơn"

3. Trước tiên hãy nói rõ ra mình sai ở đâu, rồi sau đó hãy phê bình người khác. Nhà lãnh đạo thành công khi đối mặt với những sai lầm mà người khác phạm phải thường thể hiện rằng rất có thể ông ta cũng sẽ phạm phải sai lầm khi lâm vào hoàn cảnh đó. Giả sử rằng trước khi bạn kiểm điểm sai lầm của người khác bạn có thể nói ra câu nói như vậy thì bạn không những có thể giữ lại mối quan hệ tốt đẹp mà còn có thể nhận được sự hợp tác tích cực từ đối phương.

4. Dùng cách đặt câu hỏi để thay cho những yêu cầu trực tiếp. Điều này rất hữu dụng đối với việc dẫn ra những tư duy có tính sáng tạo của cấp dưới.

5. Nhất định phải quan tâm đến thể diện của người khác - Chẳng ai muốn để lộ ra mặt kém cỏi của mình, phải tạo cho họ cơ hội giữ được hình tượng của chính

họ. Nếu không sẽ làm cho họ cảm thấy xấu hổ hoặc tức giận, oán trách thậm chí còn thù hận nữa.

6. Chỉ cần có sự tiến bộ, dù nhỏ nhất cũng cần phải động viên, khen ngợi. Bất kì ai khi thực hiện công việc mới đều muốn nhận được sự phản ứng tích cực của người khác, thích cảm giác mình có thành tích gì đó.

7. Hãy đưa ra những lời khen ngợi tốt đẹp mà anh ta mong muốn, dốc toàn lực theo đuổi. Danh dự đối với một người nhân viên là cực kì quan trọng, mong muốn nhận được lời nhận xét tốt đẹp từ phía lãnh đạo. Giả sử như cấp dưới của bạn nhận thấy rằng bạn tôn trọng và tin tưởng của họ thì họ nhất định sẽ càng nỗ lực, để xứng đáng với sự tin tưởng và tôn trọng của bạn.

8. Hãy luôn luôn cổ vũ nhân viên của bạn. Hãy cho họ thấy rằng sai lầm đó cũng có thể sửa được - công nhân viên có thay đổi được thái độ, hành vi hay không thường là do nhìn nhận vấn đề đó dễ hay khó mà quyết định. Nguyên tắc này giúp cho họ có nguyện vọng thay đổi.

9. Làm cho họ thấy rằng làm theo ý tưởng của bạn thì sẽ rất vui vẻ. Hãy để cho họ hiểu rằng làm như thế rất có lợi cho họ.

IV. NGHỆ THUẬT GIAO TIẾP NHẰM GIÀNH ĐƯỢC SỰ ỦNG HỘ CỦA NHIỀU NGƯỜI

Là người quản lí của công ty bạn thường xuyên phải tiếp xúc với với các thành viên trong hội đồng quản trị và các cơ quan hành chính. Khi giao tiếp với họ thì điều quan trọng nhất là giành được sự ủng hộ của càng nhiều người càng tốt, đặc biệt là của những vị có vai trò chủ chốt trong hội đồng.

1. Để cho chúng ta thấy rõ vị trí vai trò và đặc điểm của hội đồng quản trị, tôi xin giới thiệu qua cho các bạn vài nét như sau:

Thứ nhất, về vai trò của Hội đồng quản trị: Vai trò của hội đồng quản trị có thể phân thành 2 loại như sau: Một là, quyết sách kinh doanh; hai là, phân phối lợi ích giữa các thành viên. Có quan hệ với các thành viên hội đồng quản trị thường là những người có chức danh như giám đốc công ty, doanh nghiệp, xí nghiệp, nhà xưởng... Họ thường bàn luận các vấn đề quan trọng mà công ty đang phải đối mặt.

Quyết sách kinh doanh thường gặp ở các doanh nghiệp tổng hợp lớn có tính tập đoàn. Hiện nay, đại đa số các hội đồng quản trị các doanh nghiệp thuộc về loại hình quyết sách kinh doanh. Hội đồng quản trị loại hình quyết sách kinh doanh thường không quản lí những sự việc cụ thể mà thường quan tâm chủ yếu tới việc thảo luận những vấn đề lớn của doanh nghiệp như: đưa ra các quy định, thông qua các dự án

tài chính, quyết định phương châm phát triển của công ty, định hướng đầu tư, lựa chọn những người nắm giữ các vị trí chủ chốt của công ty, giải quyết tranh chấp nội bộ... Ưu điểm của hội đồng quản trị loại hình quyết sách kinh doanh là có thể nối liền, hỗ trợ thông tin, tập trung tư duy, trí tuệ của nhiều người, lợi ích to lớn. Hiện nay nước ta đang có xu hướng xã hội hoá sản xuất ngày càng rõ nét khiến cho sự phân công công việc ngày càng chi tiết, dây truyền hoá, sử dụng tổng hợp các định hướng phát triển chính là sản vật được sinh ra do thích ứng được với điều kiện này. Hội đồng quản trị theo kiểu quyết sách kinh doanh cũng phù hợp cho việc giải quyết các mâu thuẫn do chuyên môn hoá, đa nguyên hoá, hay dây chuyền hoá, và lợi dụng tổng hợp gây ra. Thành viên hội đồng quản trị loại hình quyết sách kinh doanh thường do các doanh nghiệp, các ban ngành, bộ phận (như phòng kĩ thuật, phòng nhân sự, phòng tài vụ...) cấu thành. Mọi người đó có thể đứng ở mọi góc độ để trình bày ý kiến của mình tại các cuộc họp của hội đồng quản trị, những tầm nhìn có lợi cho việc mở rộng doanh nghiệp, mà tránh đi những trói buộc bất lợi. Nó còn có cơ năng hoạt động. Một doanh nghiệp chuyên môn hoá rất khó để hiểu được các hướng đI của các doanh nghiệp khác, thường áp dụng phương pháp căn cứ vào mục tiêu của từng bộ phận mà hành động một cách độc lập, phân đoạn mà không hề chú ý đến các mục tiêu tầm vĩ mô. Các mục tiêu được quyết định thông qua việc thảo luận của hội đồng quản trị thì không những có thể quan tâm được

tới lợi ích của toàn doanh nghiệp hay các ban ngành mà còn có thể thống nhất trong hành động.

Quyết định của hội đồng quản trị là quyết định của tập thể, do đó sẽ có tính quyền uy hơn các quyết định cá nhân. Nó có thể tránh một số xung đột tình cảm, mâu thuẫn do cá nhân không thoả mãn với quyết định nào đó gây ra. Ví dụ như hội đồng giám đốc (hay ban giám đốc) của một công xưởng nào đó chỉ vì "không thuận mắt" với thái độ của vị chủ tịch hội đồng quản trị hoặc không quen với phong cách lãnh đạo của anh ta, bèn phản đối hay ngăn chặn những quyết định của anh ta thì mặc dù bản thân vị chủ tịch hội đồng quản trị ấy không hài lòng với quyết định này thì cứ theo nguyên tắc thiểu số phục tùng đa số mà phải tuân theo. Do đó, Hội đồng quản trị hình thức quyết sách ở phương diện chấp hành và quán triệt quyết định có hiệu quả rất cao. Ngoài ra, do có nhiều "cái đầu" cùng hoạt động thì cho dù thế nào cũng hơn một "cái đầu". Câu này luôn luôn đúng. Vì vậy mà quyết sách của họ so với các quyết sách chỉ mang tầm cá nhân quyết định mà nói thì có thể tránh được những hạn chế chủ quan, tỉ lệ mắc phải sai lầm thường tương đối nhỏ.

Trên thực tế thì Hội đồng quản trị kiểu quyết sách cũng có những mặt hạn chế. Trước hết, quyết sách do tất cả mọi người cùng đóng góp ý kiến nên vấn đề trách nhiệm với các quyết sách ấy sẽ không phải là do cá nhân tự làm tự chịu mà sẽ do tập thể chịu. Như thế thì trên thực tế chẳng ai phải chịu trách nhiệm

cả. Tiếp nữa là hội nghị nhiều sẽ tốn thời gian và cuối cùng là quyết sách thông qua chậm sẽ dễ làm lỡ nhiều cơ hội quý giá.

2. "Lấy nhân làm chủ"

Chúng ta đã hiểu về đặc điểm và vai trò của Hội đồng quản trị thời hiện đại nên là một người lãnh đạo của doanh nghiệp, khi giao tiếp với hội đồng quản trị nên cổ vũ, ủng hộ cái tốt đẹp, tránh đi cái xấu, cái hạn chế. Đồng thời, phát huy tác dụng của nó. Nguyên tắc phổ biến của hội đồng quản trị là thiểu số phục tùng đa số.

Vì vậy, tại các cuộc họp của hội đồng quản trị thì việc tranh thủ sự ủng hộ của đa số là mắt xích trung tâm của hoạt động xung quanh hội đồng quản trị. Chúng ta phải hiểu rõ công việc của hội đồng quản trị để tăng mức độ ảnh hưởng lớn nhất có thể đối với hội đồng này. Phương hướng tăng ảnh hưởng có thể phân thành hai loại: Một là, trong các cuộc họp của hội đồng quản trị, hai là hoạt động bên ngoài các cuộc họp của hội đồng quản trị. Nắm rõ quyền chủ động của cuộc họp hội đồng quản trị và ảnh hưởng tới quyết định của hội đồng quản trị là một kĩ năng giao tế rất giỏi. Thường thì mọi người vẫn cho rằng ảnh hưởng lớn nhất đối với hội đồng quản trị nhất định là hội nghị triệu tập người - chủ tịch hay tổng giám đốc. Tuy nhiên thì điều này cũng không phải đúng hoàn toàn. Các thành viên bình thường trong hội đồng quản trị cũng có thể nắm rõ được trọng tâm

thảo luận của Hội nghị, hiểu rõ quyền chủ động trong quá trình hội nghị. Đó chủ yếu là xem việc phát ngôn của bạn hay đề xuất của bạn có gây được sự chú ý của thành viên trong hội đồng đồng thời giành được sự ủng hộ của họ hay không. Ai có thể hoàn thành tốt điểm này thì người đó sẽ là "chủ tịch" chính thức tại các cuộc họp của hội đồng quản trị - Đây là hiện tượng thường gặp nhất trong các cuộc họp của hội đồng quản trị. Hội nghị hội đồng quản trị có thể phân thành 2 loại chính: Một là "hội nghị thiết thực", hai là "hội nghị giả".

Hội nghị thiết thực thường là triệu tập các thành viên nhằm giải quyết các vấn đề cụ thể, hội nghị này có các chủ đề cụ thể như nguyên tắc đầu tư, cải thiện mức lương, điều động nhân sự... Hội nghị này nếu có thể đưa ra ý kiến hay phương án một cách hoàn chỉnh thì thường thu hút được sự quan tâm của người khác. "Tiên nhân vi chủ" - Lấy nhân làm chủ là một quy luật thông thường. Mặc dù ý kiến đầu tiên được đưa ra có thể bao gồm cả xấu lẫn tốt nhưng bất luận là được ủng hộ hay bị phản đối thì hội nghị ấy cũng xoay quanh ý kiến được đưa ra để thảo luận. Trước khi chẳng có ai lựa chọn khuôn khổ ấy mà lại đưa ra một ý kiến hoàn chỉnh khác thì ý kiến hay phương án đó cũng được các bộ phận có liên quan áp dụng. Đương nhiên là nó cũng có thể vì một số ý kiến không đồng tình của các thành viên mà bị thay đổi chút ít, nhưng cuối cùng thì lại tạo ra sự điều tiết trên cơ sở bạn đã thiết lập. Người đầu tiên và cũng là người làm chủ,

lãnh đạo, do đó người phát chế đầu tiên thường nắm rõ quyền lãnh đạo của hội nghị. Tuy nhiên là người phát chế đầu tiên thì phải có sự chuẩn bị đầy đủ về mọi mặt, trước khi hội nghị diễn ra thì phải đảm bảo làm việc hết sức tỉ mỉ, chặt chẽ. Khi đưa ra ý kiến hay phương án thì trước khi chuẩn bị ý kiến thì phải nghiên cứu kĩ lưỡng vấn đề, dự tính cả những trường hợp có thể gặp phải sự phản đối của người khác thì nên như thế nào. Thông thường, khi chuẩn bị càng cẩn thận thì khả năng giành được thắng lợi trong hội nghị càng lớn. Còn nếu không có sự chuẩn bị nào thì trong cuộc họp sẽ bị động và sẽ bị chi phối bởi các thành viên khác kiểu như trâu bị dắt mũi vậy.

Ngược lại, hội nghị giả thường không có các chủ đề cụ thể hay thảo luận những phạm vi thiết thực, nó cũng chẳng đưa ra các nghị quyết, các kết luận như chiến lược phát triển, công tác tổng kết năm, thảo luận làm thế nào quán triệt tinh thần, văn kiện của hội nghị, đưa vào thực hiện trong thực tế... Mục đích của hội nghị giả thường là để giao lưu tư tưởng, thậm chí là biểu thị thái độ, đồng thời không nhất định liên quan đến lợi ích thực tế của công ty. Do đó, những người tham gia hội nghị giả này thường gọi một cách hài hước là mang mồm và mang tai đến họp. Khi khai mạc cuộc họp không vội vã phát biểu mà nghe mọi người phát biểu trước, tìm hiểu lập trường và định hướng của đại đa số, tổng kết chỉnh lí các ý kiến mọi người đưa ra, tiếp thu những phần tinh hoa, sau đó kết hợp với ý kiến cá nhân để khi

sắp kết thúc cuộc họp thì sẽ có bài phát biểu tương đối tổng hợp và có "trọng lượng"; đồng thời cũng tạo cho mình được nét đặc sắc riêng.

Khi so sánh với người phát biểu trước mà nói thì người phát biểu sau không cần có sự chuẩn bị nhiều. Có rất nhiều cách nghĩ có thể hình thành sau khi đã nghe người khác phát biểu. Tuy nhiên thì điều này cũng không có nghĩa là nhiệm vụ của người phát biểu sau là đơn giản, nhẹ nhàng mà có khi mức độ khó khăn so với người phát biểu trước lớn hơn nhiều. Yêu cầu về trình độ và tố chất rất cao. Bởi vì sự cbuẩn bị của người phát biểu đầu tiên là sự chuẩn bị được tiến hành từ trước nên có nhiều thời gian, nhưng người phát biểu sau thì bị hạn chế về mặt thời gian tại cuộc họp, cho nên người phát ngôn phải thu thập thông tin và xử lý một lượng lớn thông tin trong khoảng thời gian rất ngắn. Đồng thời, phải hình thành ý kiến của riêng mình. Điều này không những yêu cầu tư duy phải nhanh nhạy mà còn yêu cầu có năng lực bao quát tổng hợp cao độ và năng lực phân tích tốt. Và đương nhiên là người phát biểu sau cũng không nhất thiết cái gì phải theo định hướng mà số đông đã làm. Giả sử, sau khi nghe lời phát biểu của số đông có thể phát hiện ra điều gì trong đó mà căn cứ vào những vấn đề ấy đưa ra được ý kiến khác thì chỉ cần cách nhìn nhận ấy tỉ mỉ, chặt chẽ thì cũng có thể đạt được kết quả tốt đẹp. Nhưng khi ý kiến của mình không giống với ý kiến của đa số thì lúc phát ngôn phải có kĩ xảo, tốt nhất là cứ chính diện trình bày chi

tiết ý kiến của mình, quan điểm của mình, tránh đả kích người khác hay chê bai khích bác ý kiến của người khác. Nếu giải quyết vấn đề tốt có thể thay đổi được cục diện của cuộc họp, nếu giải quyết không tốt thì lại rất dễ mất đi ủng hộ của số đông. Ở rất nhiều hoàn cảnh khác nhau thì nội dung cuộc họp không phải tất cả đều là thiết thực, hay tất cả đều là "giả" mà có thể có đồng thời cả hai yếu tố đó. Trong trường hợp đó thì nguyên tắc đối với người phát biểu trước hay người phát biểu sau đều không thay đổi.

CHƯƠNG IV

XÂY DỰNG TƯƠNG LAI CHO CÔNG TY

I. HÀNH ĐỘNG GẮN LIỀN VỚI MỤC TIÊU

Muốn thành lập một đội ngũ nhân viên luôn trung thành với công ty, luôn sẵn sàng phục vụ cho lợi ích của công ty, trước tiên họ phải phục tùng mục tiêu. Tại sao chúng ta lại phải đề cập tới cái gọi là "phục tùng mục tiêu"? Bởi vì, từ cổ chí kim, trong nước hay trên thế giới có rất nhiều những ví dụ điển hình liên quan đến thành công và bài học rút ra từ con đường đi đến thành công đã chỉ ra rằng: mục tiêu không gắn liền với hành động là một sai lầm thường thấy nhất. Nó cũng là lỗ hổng sau cùng của khá nhiều người, nó là bài học kinh nghiệm thường gặp lúc thất bại. Tiến sĩ Muslin - một học giả người Hoa Kỳ nhìn từ góc độ thành công học đã chỉ ra rằng: Hành vi của một người bình thường thường không thống nhất với mục tiêu hay giấc mộng của anh ta. Hiện tượng này là hết sức phổ biến, và mức độ khác nhau khiến cho người khác phải ngạc nhiên. Kì thực, mỗi người đều mắc khuyết điểm này, có chăng chỉ là mức độ của mỗi

người là khác nhau thôi. Hành động xa rời mục tiêu chính là một vật cản trở, một trướng ngại trên con đường thành công của chúng ta. Biểu hiện chủ yếu của không phục tùng mục tiêu là yêu cầu về mục tiêu và hành động không nhất quán. Tiến sĩ Muslin cho rằng: mục tiêu của nhân viên bán hàng là từng bước được thăng tiến nhưng khi tiếp xúc với khách hàng lại có thái độ thô bạo, thờ ơ; Làm một người chồng thì hi vọng gia đình hạnh phúc, vui vẻ nhưng lại có thái độ thờ ơ với vợ; Có người rất sốt sắng tìm công việc nhưng lại ham thích xem ti vi nên đã tiêu phí bao nhiêu thời gian quý báu vào việc xem các chương trình vô tuyến; Hay là có người lại thích cả ngày chỉ ngồi bàn luận tán chuyện với bạn bè; Có công ty hi vọng là sẽ tạo ra được mối quan hệ thân thiết với khách hàng, cung ứng cho họ những gì mà họ cần và tạo ra lòng tin giữa công ty và khách hàng, nâng cao uy tín của công ty, nhưng khi hành động lại làm theo kiểu "treo đầu dê bán thịt chó", làm hàng giả, trí trá; Một người hút thuốc muốn bỏ thuốc nhưng lại hút thuốc rất nhiều ở nhà và trên xe... Những ví dụ kiểu như thế này, chúng ta rất nhiều gặp trong thực tế. Có những cái xuất phát từ bản tính, có những cái xuất phát từ thói quen, có những cái xuất phát từ sở thích... Nói tóm lại, tất cả những ví dụ được nêu ra ở trên đều là thuộc về sự không phục tùng theo mục tiêu. Thất bại của rất nhiều người có nguyên nhân căn bản là do hành động đi ngược với mục tiêu đã định. Ví dụ như không kể là ở trong nước hay ở nước ngoài, có rất nhiều người mong muốn trở thành người

thành công, tự thân đã không ngừng phấn đấu để theo đuổi mục tiêu đó; Nhưng cũng có những người thất bại chỉ vì hành động không gắn với mục tiêu. Tuy nhiên, việc thực hiện theo mục tiêu không phải lúc nào cũng dễ dàng. Tại sao lại như vậy? Nguyên nhân chủ yếu là để có thể thực hiện mục tiêu thì phải bỏ ra rất nhiều công sức và sự nỗ lực, phải khắc phục nhược điểm của nhiều người, phải nghiêm khắc đối với những dục vọng của bản thân. Có nhiều người thành công trong sự nghiệp, thực hiện được mục tiêu của mình là nhờ giỏi điều tiết những dục vọng của bản thân. Từ quan điểm đó mà nói, có thể theo đuổi mục tiêu thành công hay không thì mấu chốt nằm ở chỗ bạn có thể dung hoà, khống chế được những dục vọng của bản thân hay không. Trong cuộc sống hàng ngày có rất nhiều cám dỗ, nó chính là các trở ngại nghiêm trọng trong quá trình thực hiện các mục tiêu của mình. Lấy một ví dụ rất đơn giản, khi bạn định bỏ thuốc lá, có người mời bạn một điếu thuốc loại hảo hạng. Đó là một cám dỗ, liệu bạn có dám khẳng định mình sẽ không hút? Có rất nhiều người bỏ thuốc không thành chỉ vì không thắng nổi những cám dỗ.

Rất nhiều người mà đặt mục tiêu thành công ở chốn quan trường, nhưng để thực hiện đó mục tiêu không phải là chuyện đơn giản. Bởi vì, con người luôn luôn có những dục vọng này dục vọng khác, do đó trong quá trình thực hiện mục tiêu họ đã không thắng được cám dỗ của tiền bạc, những cám dỗ được bao bọc bởi những điều tưởng chừng như rất tốt đẹp, hiểu biết không đúng thì sẽ làm sai, sẽ khiến cho việc

thực hiện mục tiêu giống như kiểu "trống đánh xuôi, kèn thổi ngược"... Để có thể điều tiết được các dục vọng thì phải bỏ ra rất nhiều công sức, nghị lực. Nói ở một tầm cao hơn thì cần phải có niềm tin, lí tưởng kiên định, cần có trụ cột tinh thần lớn.

II. NGHIÊM TÚC THỰC HIỆN TRÁCH NHIỆM VỚI CÔNG VIỆC TRONG TỪNG VỊ TRÍ

Khi thành lập một đội ngũ nhân viên thì không thể quên việc đào tạo họ trở thành người có tinh thần trách nhiệm, mà tinh thần trách nhiệm là do bản thân mỗi người trong quá trình thực hiện công việc thể hiện ra. Có một câu nói rất hay là: mỗi một nhân viên đều là chủ tướng thực hiện trách nhiệm công ty. Nếu bạn suy nghĩ kĩ sẽ thấy câu nói này rất đúng, rất có lí. Công ty gang thép Lapointe Hoa Kỳ, năm 1938 do quản lí không tốt nên nhân viên trong công ty làm việc thiếu tính tích cực. Hậu quả là, nó đã kiềm chế khả năng phát triển, mở rộng của công ty. Giáo sư Slancon được lãnh đạo công ty mời đến để đưa ra giải pháp cho tình trạng trên. Sau khi thương lượng thoả hiệp với nhân viên xong, ông liền định ra một kế hoạch phát triển, nâng cao hiệu quả sản xuất. Khi thực hiện kế hoạch này thì không những đã cứu được công ty thoát khỏi tình trạng phá sản mà còn mở rộng được thêm nhiều công ty mới. Bí quyết thành công của kế hoạch do giáo sư Slancon đưa ra chính là:

Nguyên tắc mấu chốt của kế hoạch là lấy tập thể làm mục tiêu, tăng cường sự cộng tác, hợp tác, đoàn kết của nhân viên toàn công ty. Đó là một biện pháp cổ vũ tính tập thể rất hiệu quả. Cùng với sự phát triển không ngừng của xã hội thì thành tựu khoa học kĩ thuật và sản xuất hiện đại càng ngày càng phụ thuộc tập thể và trí tuệ của tập thể. Để thích ứng với điều này thì tư tưởng, lối quản lí trong thời hiện đại cũng phải thay đổi cho phù hợp. Yêu cầu của xã hội đòi hỏi phải chú trọng từ tiền bạc đến con người, từ chủ trương cổ vũ cá nhân đến cổ vũ tập thể. Có thể nói rằng cổ vũ tập thể cũng là một yêu cầu của phát triển khoa học kĩ thuật thời hiện đại. Tập thể được coi là một đối tượng cổ vũ, không còn nghi ngờ gì nữa - phải căn cứ vào phương pháp và quy luật thông thường cổ vũ để làm việc. Tuy nhiên tập thể có đặc thù riêng kiểu tập thể, nhất định phải tuân theo đặc điểm và quy luật của nó. Đối với tiêu chuẩn cổ vũ tập thể thì ngoài việc thẩm định, kiểm tra xem thành tích công việc lớn nhỏ như thế nào thì còn phải nghiên cứu, xem xét tính nhất quán trong tổ chức của tập thể, điều hoà sự phát triển, đoàn kết hỗ trợ, tác phong kỉ luật, tinh thần, phong cách... Kiểm tra ý thức tham gia các hoạt động của tập thể công nhân viên chức, tinh thần trách nhiệm như thế nào, lòng tự hào và niềm vinh dự tập thể trong bản thân mỗi người.

Công tác kiểm tra đối với tập thể thì phải kiểm tra mức độ tổng thể và hiệu quả bình quân đối với tập

thể. Căn cứ vào lí luận khoa học về hành vi truyền thống, việc cổ vũ đối với nhân tài là điều kiện tất yếu bảo đảm công việc tích cực. Cổ vũ có vật chất, môi trường làm việc, tinh thần làm việc... Đối với con người có thể tạo ra những tác dụng không giống nhau. Rất nhiều người cho rằng, con người luôn luôn chủ động, tích cực, yêu cầu làm tốt công việc... Điều này có tác dụng khá tốt đối với "phần tử trí thức". Cách làm này ở góc độ quản lí nhân lực cũng chứng minh được hiệu quả của nó.

Nhân tài thường có tinh thần sáng tạo độc lập rất lớn, một số người thích độc lập làm các công việc liên quan đến nghiên cứu và khai phá kĩ thuật hay thích một mình tư duy vấn đề gì đó mà coi nhẹ hợp tác và mong muốn hợp tác với người khác. Khi quản lí nhóm người này thì tinh thần đoàn kết đồng đội và cổ vũ là hai phương diện quan trọng không thể tách rời. Trong công việc hãy tạo cho họ một môi trường làm việc thật tốt, hãy cho họ cơ hội phát huy tài năng của mình, không nên chỉ lấy vật chất ra làm hình thức cổ vũ chủ yếu, như thế sẽ tạo ra được tác dụng nhất định. Nếu như không tăng cường sự hướng dẫn rõ ràng thì không những sẽ không thể làm cho công ty phát triển thịnh vượng được mà còn tạo ra những bất lợi, đó chính là "hiệu ứng phụ diện của một dòng người". Ngài Bill Gate đã nói rằng: Chúng ta hãy vui vẻ bỏ ra một lượng tiền lớn để mua cho nhân viên những tất cả những công cụ cần thiết, cung cấp cho họ những điều kiện tốt nhất để làm việc. Đồng thời

cũng phải lập ra một kế hoạch "con đường thăng tiến" để tạo cho nhân viên cơ hội phát triển năng lực và có cơ hội xác lập vị trí của mình trong công ty. Nghiêm túc thực hiện trách nhiệm đối với công việc, từ đó kích thích được tính sáng tạo của mỗi người chúng ta, nâng cao thành tích công việc của tập thể.

III. PHỤC TÙNG 3 NGUYÊN TẮC: CHUYÊN TÂM, HỢP TÁC, ĐIỀU HOÀ

Người quản lí làm thế nào để có thể làm cho nhân viên cấp dưới hình thành tinh thần hợp tác và phục tùng? Đó là một câu hỏi không phải bất cứ người quản lí nào cũng có thể trả lời tốt. Thực ra phục tùng và hợp tác là sự bắt đầu của tất cả nỗ lực hình thức tổng hợp. Có rất nhiều người đã hợp tác với nhau để cùng đạt được mục tiêu chung, nhưng cũng từ đó họ lại có được những lợi ích riêng. Napoleon đã gọi phục tùng và hợp tác như vậy là "Nỗ lực đoàn kết". Trong quá trình "Nỗ lực đoàn kết" thì có 3 yếu tố quan trọng nhất là: *Chuyên tâm, hợp tác, điều hoà.*

Nếu như một phòng sự vụ pháp luật chỉ có một loại hình tư tưởng thì sự phát triển sẽ rất bị giới hạn, cho dù là có đội hình nhân viên hàng chục người tài giỏi hết lòng vì công việc thì cũng thế mà thôi. Chế độ pháp luật rất phức tạp, đan xen vào nhau nên cần có nhiều tài năng khác nhau, điều này không thể do một người đơn độc có thể hoàn toàn đảm nhận được. Dường như trong phạm vi của tất cả các thương

nghiệp thì ít nhất phải có 3 thành phần nhân tài là nhân viên mua, nhân viên tiêu thụ và nhân viên thông thuộc tài vụ. Sau khi kết hợp, điều hoà 3 thành phần nhân viên trên thì nhờ phương thức hợp tác mà họ sẽ tự mình đạt được những sức mạnh mà nếu thực hiện một mình sẽ không bao giờ có được. Có rất nhiều doanh nghiệp thất bại chỉ vì thuần khiết có nhân tài về tiêu thụ hàng hoá, hoặc nhân tài tài vụ, hoặc nhân tài mua... Nếu dựa vào thiên tính mà nói thì người nhân viên tiêu thụ có năng lực tốt nhất đều là những người lạc quan, nhiệt tình; trong khi đó thì người nhân viên tài vụ tài ba lại mạnh về lí trí, suy nghĩ sâu sắc, thậm chí có chút bảo thủ... Hai kiểu người này đều không thể vắng mặt trong bất kì sự thành công nào của công ty. Tuy nhiên nếu hai nhóm người này không kết hợp hỗ trợ lẫn nhau để tạo ra ảnh hưởng tương hỗ thì sẽ chẳng thể phát huy được tác dụng lớn lao của nó trong bất kì hoàn cảnh nào.

Nếu như bạn là thiên tài thì dựa vào sức tưởng tượng của chính mình có thể giành được của cải nhất định. Tuy nhiên, nếu bạn biết cách kết hợp giữa sức tưởng tượng của bạn và của người khác thì nhất định sẽ tạo ra được những thành tựu to lớn. Tâm huyết và trí tuệ của mỗi người chúng ta đều là thể năng lượng độc lập, mà ý thức tiềm năng của chúng ta lại giống như thể từ, khi chúng ta hành động thì lực từ xuất hiện, hút của cải lại chỗ chúng ta. Nhưng, nếu như chúng ta kết hợp lực lượng tâm linh của mỗi người với nhiều lực từ tương đồng của người khác thì có thể

sẽ tạo ra được một trường lực từ, mà các bạn biết đấy, sức sáng tạo của trường lực từ này quả là không gì so sánh được.

Trong cuộc sống, có lẽ mọi người sẽ gặp nhiều cơ hội như thế này: Giả sử ai đó có một quả táo, bạn cũng có một quả táo, hai người trao đổi cho nhau thì mỗi người vẫn chỉ có một qủa táo. Tuy nhiên, nếu như bạn có một tư tưởng, tôi có một tư tưởng thì khi hai người giao lưu với nhau chúng ta lại có hai tư tưởng. Tương tự, khi chúng ta nghiên cứu vấn đề gì đó, một mình thì có thể suy nghĩ tới hàng chục lần, mà cả chục lần suy nghĩ ấy thì lại chỉ men theo một mô thức tư duy giống nhau. Nhưng nếu như cả một tập thể nghiên cứu thì từ phát ngôn của người khác, có thể chỉ cần một lần là chúng ta có thể hoàn thành được suy nghĩ trong nếu như chỉ có một mình thì mất mười lần mới nghĩ ra. Đồng thời, có thể từ những lối suy nghĩ của người khác cũng có thể giúp cho bạn nảy ra ý tưởng mới. Một cộng một lớn hơn hai là một bất đẳng thức mang tính triết học rất cao, nó làm sáng rõ sức mạnh của tập thể chứ không phải của cá nhân.

Là người quản lí bạn phải thông tỏ điều này, phải giỏi động viên được sức mạnh và trí tuệ của tập thể mà không phải là tuỳ tiện "bóp chết" chúng. Cách tư duy tập thể có ý nghĩa vô cùng to lớn trong xã hội hiện đại, nó là một hiệu ứng phổ biến, nó lấp đầy khoảng rỗng tri thức mà một cái đầu không thể làm được, đồng thời thông qua việc độngviên lẫn nhau,

phát huy những ưu điểm của nhau mà tạo ra được hiệu ứng dây truyền, mở rộng, làm tăng lên năng lực tư duy sáng tạo của mọi người. Nhiều tập đoàn của Mỹ và Châu Âu đã áp dụng đề cao các phương án tập thể, và kết quả là nó đã số lượng các phương án do tập thể đề ra đã cao hơn so với cá nhân đề ra tới 70%. Từ đó ta có thể thấy rằng, khi sản xuất và thực hiện một ý tưởng tốt, người sáng tạo chỉ dựa vào nỗ lực và năng lượng bản thân là chưa đủ, nhất định phải tập hợp suy nghĩ của mọi người, nhất định trong phạm vi của mình tập hợp các chuyên gia, để cho họ thể hiện tài năng, mỗi người phát huy năng lực của mình, phát huy tính sáng tạo của bản thân. Nếu như không có sự hợp tác tích cực của mọi người thì bất kì người nào đều không thể giành được những thành tựu có tính lâu dài được. Sau khi hai người hay hai người trở lên mà kết hợp với nhau ở bất kì phương diện nào và sự kết hợp ấy được thành lập trên cơ sở hợp tác và hiểu biết lẫn nhau thì mỗi người trong liên minh ấy sẽ nhờ vào sức mạnh tập thể mà nâng cao được năng lực thành tích của mình. Nguyên tắc này thể hiện rất rõ ở viêc duy trì và hoàn thiện tinh thần đồng đội của các doanh nghiệp công thương, giữa người sử dụng lao động và người lao động, người quản lí và nhân viên cấp dưới của mình. Ở nơi mà bạn phát hiện ra có tinh thần đoàn kết đồng đội bạn sẽ phát hiện ra rằng trên cả phương diện cá nhân lẫn tập thể đều tốt, và doanh nghiệp sẽ tự nhiên phát triển một cách thịnh vượng.

Hợp tác (cooperation) được coi là một từ đơn quan trọng nhất trong từ điển Anh ngữ. Trong công việc gia đình thì trong quan hệ giữa vợ với chồng, quan hệ giữa cha mẹ với con cái, cụm từ "hợp tác" đóng một vai trò rất quan trọng. Do nguyên tắc hợp tác quan trọng như vậy nên bất kì người sáng lập ra doanh nghiệp nào nếu như không từ trong tài năng lãnh đạo của mình tìm hiểu và vận dụng nguyên tắc này thì anh ta sẽ không có cách nào duy trì lâu dài được. Bởi vì thiếu tinh thần hợp tác trong bất kì hoạt động nào, ngành nghề gì, đặc biệt là kinh doanh thì sẽ trở thành doanh nghiệp thất bại. Và nguyên nhân này lớn hơn bất kì nguyên nhân nào khác dẫn đến sự thất bại của doanh nghiệp. Rất nhiều doanh nghiệp khác nhau đã chịu một bài học đắt giá cho việc không theo nguyên tắc hợp tác, đoàn kết trong doanh nghiệp dẫn đến thất bại thậm chí là dẫn đến phá sản doanh nghiệp. Theo nghiên cứu từ nhiều nước, không khó để nhận ra rằng sự thiếu hụt tinh thần hợp tác luôn là tai hoạ lớn của nhân loại. Để có thể sáng nghiệp tốt hơn, để cho con đường thành công luôn rộng mở, thì những cơ hội hợp tác tốt là không thể thiếu, không thể bỏ lỡ.

IV. "MỘT THÙNG GỖ LÀ DO NHIỀU MẢNH GỖ GHÉP THÀNH" VÀ Ý NGHĨA CỦA ĐOÀN KẾT

Một đội ngũ nhân viên phục tùng nhiệm vụ là biểu hiện của lực gắn kết tập thể. Sự điều tiết nhịp nhàng

trong quan hệ tập thể lâu dài luôn là vấn đề khó giải quyết trong sự phát triểm của công ty. Biểu hiện tinh thần đoàn kết tập thể được quyết định trước hết ở tố chất cá nhân cấu thành nên tập thể, thứ hai là ở quan hệ tương hỗ giữa các cá nhân và thứ ba là quyết định bởi năng lực của người quản lí của tập thể.

Học giả người Mỹ thập niên 70 đã nhằm vào vấn đề phát triển không cân đối đã chỉ ra "nguyên lí chiếc thùng gỗ" kinh tế học rất nổi tiếng. Ý nghĩa của nó là: một chiếc thùng gỗ thì sẽ do rất nhiều mảnh gỗ ghép lại, mà thùng gỗ được ghép bởi những mảnh gỗ dài ngắn khác nhau thì khả năng chứa được bao nhiêu nước không phụ thuộc vào độ dài của mảnh gỗ dài nhất, cũng không phụ thuộc vào độ dài bình quân của các mảnh gỗ mà nó phụ thuộc vào độ dài của mảnh gỗ ngắn nhất. Trong nhân tố đầu tiên cấu thành nên quan hệ tập thể thì mấu chốt quyết định nên mức độ chỉnh thể của tập thể là ở mức độ chuẩn cho người có khả năng thấp nhất. Trong nhân tố thứ hai cấu thành nên quan hệ tập thể thì mức độ mật thiết với nhau trong mối quan hệ giữa các cá thể với nhau cũng giống như mức độ mật thiết gắn kết giữa các mảnh gỗ tạo nên thùng gỗ. Nếu như các thùng gỗ được gắn không chặt dẫn đến xuất hiện các lỗ hổng hay các vết nứt thì sẽ làm cho cái thùng gỗ ấy chẳng còn tác dụng gì nữa. Trong nhân tố thứ 3 cấu thành quan hệ tập thể thì người quản lí giống như nhà thiết kế thùng gỗ hay nhà sáng tạo ra thùng gỗ, và nếu như kĩ thuật của nhà thiết kế không tốt thì...

không cần tưởng tượng chúng ta cũng biết kết quả là như thế nào rồi.

Trong một doanh nghiệp thì doanh nghiệp là một chỉnh thể, là một thể thống nhất. Mức độ "mảnh gỗ dài ngắn" trong doanh nghiệp quyết định trình độ chỉnh thể của doanh nghiệp, "khoảng cách" càng lớn thì trình độ chỉnh thể càng giảm. Doanh nghiệp muốn tạo lập được một vị trí đứng vững chắc, không biết thất bại thì yếu tố quan hệ tập thể là rất quan trọng, muốn bảo đảm việc phát triển một cách ổn định thì phải bảo đảm trình độ gắn kết trong tập thể không ngừng được tăng cao. Từ góc độ nhân tố thứ nhất mà nói, công việc của chúng ta ngoài việc nắm bắt tốt những nhân viên ưu tú, những nhà quản lí thành công thì còn phải quan tâm tới việc nắm bắt tốt những mắt xích nhược điểm của những nhà quản lí và những nhân viên còn kém, quan tâm đặc biệt, nắm bắt rõ những phương diện mà công ty còn kém nhất. Công việc của bất kì doanh nghiệp nào cũng tồn tại song song những cái rất tốt, tương đối tốt và còn kém. Tuy nhiên chúng ta lại chỉ thường quan tâm đến những cái tốt và tương đối tốt, còn những cái còn non kém thì lại rất hay lãng quên, thậm chí có những khi còn cho rằng cái kém đó không đáng quan tâm.

Cái tốt thì là đa số rồi nhưng nếu như ta coi thường những cái non kém thì thật là một sai lầm, bởi vì chính sự non kém ấy lại ảnh hưởng đến mâu thuẫn chủ yếu trong công việc, ảnh hưởng tới mắt xích quan

trọng của trình độ chỉnh thể. Còn nếu như nhìn từ nhân tố thứ hai trong quan hệ tập thể thì ta thấy rằng cần phải nâng cao toàn diện khả năng tập hợp tình cảm của doanh nghiệp. Trước tiên ở góc độ quản lí thì cần phải thành lập lí luận thống nhất, trong công việc thì phải thành lập được quan niệm toàn diện, về tư tưởng thì phải thiết lập được ý thức tập thể. Khi nhìn nhận, xem xét vấn đề gì hay làm bất cứ việc gì thì đều phải xem xét một cách tổng thể và toàn diện, như thế mới tránh được chủ nghĩa bản vị (chủ nghĩa cá nhân) và lợi ích tiểu tập đoàn, trên quan điểm này thì tuyệt đối không thể tư lệch, thiên vị khi làm công việc. Từ góc độ của nhân tố thứ 3 trong quan hệ tập thể thì ảnh hưởng của người quản lí tới nhân viên là vô cùng quan trọng. Với tư cách là một người quản lí của công ty, vào thời điểm công ty có những cải tiến, thay đổi những mấu chốt chế độ nhằm nâng cao tố chất chỉnh thể của tất cả các nhân viên của công ty, mà lại tăng cường ý thức không cùng chung hoạn nạn khó khăn của nhân viên trong công ty, từ đó đẩy công ty nhanh chóng rơi vào hoàn cảnh khó khăn thì nhất định là một người chủ kém cỏi trong công ty, thiếu tinh thần trách nhiệm, tố chất nghiệp vụ thấp. Những công nhân viên kém cỏi không vượt qua nổi những yêu cầu của công việc thì sẽ phải sa thải, cho nghỉ việc, đợi việc. Sau đó tổ chức học tập, bồi dưỡng, đợi sau khi đã thoả mãn những yêu cầu công việc đã đề ra thì mới cho làm việc lại. Cách làm này rất tốt cho việc nâng cao chế độ dùng

người, người làm tốt sẽ được làm tiếp và sẽ thăng quan tiến chức, còn người kém phải bị sa thải; nó cũng tốt cho việc nâng cao ý thức của nhân viên, họ phải luôn nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ của mình, nếu không nguy cơ bị sa thải là dễ dàng đoán được, như thế cũng là một cách tốt để nâng cao ý thức trách nhiệm từng nhân viên; nó cũng có lợi cho việc thay đổi cơ chế kinh doanh, giảm đi những gánh nặng doanh nghiệp, giảm số nhân viên nhưng lại nâng cao hiệu quả (tinh giản biên chế) giải quyết tình trạng "mật ít ruồi nhiều", tránh hiện tượng làm việc kém hiệu quả; nó cũng có lợi cho việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, nâng cao hiệu quả lao động của nhân viên, nâng cao hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp.

CHƯƠNG V

NGHỆ THUẬT ĐỘNG VIÊN

I. BIỂU DƯƠNG LÀ PHƯƠNG PHÁP CỔ VŨ HIỆU QUẢ NHẤT

Mỗi nhân viên đều hi vọng mình sẽ được cấp trên khen ngợi, đặc biệt là những người có tâm lí hư vinh quá lớn thì việc ca ngợi càng nhiều càng tốt, như thế rất có ích cho việc động viên tâm lý phục tùng của họ. Khi nhân viên cấp dưới của bạn có thành tích trong công việc gì thì nhất định bạn không được quên việc khen ngợi họ. Việc khen ngợi khiến cho họ cảm thấy rằng lãnh đạo đặc biệt quan tâm đến họ, cảm thấy giá trị của chính mình có thể trở thành hiện thực, được mọi người công nhận. Đồng thời như thế cũng giúp cho cấp dưới của bạn tiến thêm một bước nữa trong việc nâng cao tính tích cực trong công việc, giúp cho anh ta lập thêm được những thành tích lớn lao hơn, đồng thời cũng là cách động viên cho các đơn vị khác nhìn thấy để học tập, phấn đấu. Là người quản lý của một đơn vị nào đó, nếu như bạn có thể

làm được như vậy, bạn có thể hoàn toàn tin tưởng rằng, người nhân viên nhận được sự khen ngợi của bạn nhất định sẽ dốc toàn bộ sức lực để làm tốt công việc hơn nữa. Có một số nhà quản lí nghĩ rằng, khi ca ngợi một người nào đó sẽ khiến cho người ấy sinh ra lòng kiêu căng tự phụ, từ đó sẽ biếng làm. Tuy nhiên cách suy nghĩ như thế này mới thật sự là sai lầm. Thực ra thì khen ngợi lại là một cách động viên trực tiếp có hiệu quả nhất. Thông qua sự khẳng định của cấp trên đối với những việc mà nhân viên đã làm sẽ khiến cho nhân viên có tâm lý mãn nguyện ở mức độ nhất định, cảm thấy mình đã thực hiện được giá trị của bản thân, động viên, khích lệ lòng nhiệt tình của họ hơn nữa.

Lãnh đạo của tạp chí "FORBES" rất thành công trong việc luôn ca ngợi nhân viên của mình. Ông coi khen ngợi là một vũ khí rất tốt. Brooks Forbes là một người có sức hấp dẫn với người khác rất lớn, ông và nhân viên thường xuyên có các buổi tiếp xúc với nhau để hiểu xem nhu cầu của nhau là gì và mọi người đều có ấn tượng rất tốt với ông. Trong lần phát tiền thưởng nhân dịp Noel để tránh trường hợp gây cho mọi người cảm giác như được bố thí, ông đã gọi từng người đến ngồi ở chiếc ghế trước mặt ông, ngay như cả nhân viên phòng đưa thư cũng không bỏ xót, sau đó ông bắt tay và nói rằng "Nếu như không có anh (chị) thì thư từ báo chí sẽ chẳng bao giờ được chuyển tới tay ai cả". Người nghe nghe được câu nói này trong lòng cảm thấy rất ấm áp, rất cảm động, từ đó

họ càng phải tạo ra những tinh thần yêu quý, tôn trọng chính nghề của mình và tinh thần trách nhiệm của họ được nâng cao hơn nữa.

Nolan Forbes cũng rất hiểu điều này và ông ta còn vận dụng một cách linh hoạt và điêu luyện hơn thế. Có lần một nhà thầu mực in của "Tuần báo AII" gửi tặng ông ta một chai sâm panh và điền lời chúc mừng nhân dịp số hộ đặt báo của "tuần báo AII" vượt qua con số 25000 bản. Nolan Forbes liền cử ngay người gửi chai rượu đó đến tặng cho Lei.erfuna đồng thời còn viết thêm một trang nói rằng "Đây là công lao của anh". Lei là người phụ trách công việc của "Tuần báo AII". Ông tự nhiên cảm thấy rất cảm động và muốn nỗ lực hơn gấp nhiều lần để tỏ lòng cảm kích trước sự quan tâm của Nolan. Năm 1976 tạp chí "FORBES" phát triển mạnh. Tạp chí đó đã phải tăng thêm 2 trang nữa trong khi hiện có đã là 74 trang. Do nhân lực có hạn của tạp chí "FORBES" nên trong vòng hai tuần ngắn ngủi mà phải hoàn thành lượng công việc nhiều như vậy thì đó quả là một công việc không hề đơn giản. Đúng ngày gửi đi in thì có tới hàng trăm mặt trang báo bị lỗi. Nguyên nhân là do tạp chí trước đó là thuộc về chế tác tạp chí nhỏ, trình tự không có chương pháp, nay mã kịch của tạp chí đã tăng nên khi chế độ quy tắc không hoàn thành thì sẽ không được thông qua. Mà Christhan chính là người có công trong việc đưa ra quy định mới, chính ông đã khiến cho công việc đối với mỗi trang của tờ báo được đưa vào trật tự. Có một lần trong một nhà hàng sang trọng, người chủ quản cao cấp đã trách tác nghiệp

công ty của họ là lộn xộn không có số trang, đọc lộn xộn hết cả. Đó là một vấn đề không nhỏ. Lúc đó Nolan đã quay sang Christhan nói rằng "Tiên sinh, ông hãy nhanh nói với anh ta ông đã giải quyết vấn đề của công ty chúng ta như thế nào". Christhan đã nói rằng "Nolan quả là rất biết tìm cơ hội để ca ngợi người khác".

Sự thật là ngài Forbes trong di chúc của mình cũng không quên phát cho mỗi một nhân viên của công ty một tuần lương, mà bất kì nhân viên nào trong công ty nếu như trong quá trình làm việc mà nợ nần công ty nợ dưới 1 vạn thì được miễn nợ. Ông muốn cho nhân viên của mình hiểu rằng, ông rất muốn cho nhân viên của mình được phát huy năng lực của mình trong công việc tại tạp chí "FORBES", khiến cho nhân viên của ông rất cảm động, muốn cống hiến hết mình cho sự phát triển của công ty. Sở dĩ tạp chí "FORBES" và lãnh đạo của công ty biết cách ca ngợi như vậy vì họ rất hiểu rằng, chỉ khi nào nhân viên và người lãnh đạo có thể điều hoà hợp tác trong mối quan hệ thì mới có thể nâng cao được sản lượng và chất lượng của công ty. Đối với người xứng đáng được khen ngợi thì ông nhất quyết không bao giờ quên, con người "bình thường" khi mà được khen ngợi hay động viên thì cũng vì cảm kích mà nhất định sẽ cố gắng. Sức mạnh của việc ca ngợi là vô cùng to lớn, không thể kể hết được, cũng như một người lãnh đạo trong công ty nói rằng: Chúng tôi ca ngợi những nhân viên làm việc nỗ lực, những người thành thật, không làm

việc dối trá hại người, đối với công việc thì chăm chú cẩn thận, tỉ mỉ, ca ngợi những người luôn biết đại lượng với người khác, không hà khắc, ác nghiệt với người xung quanh, bởi vì có như thế này thì mới có thể làm cho nhân viên của mình tự sinh ra được sức mạnh to lớn, sức mạnh ấy cũng là động lực của công ty chúng tôi.

II. THÔNG QUA KHEN NGỢI ĐỂ LÀM CẢM ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

Là người ai chẳng muốn được khen ngợi nhưng chính chúng ta lại rất hay coi nhẹ việc khen ngợi. Có một câu chuyện như sau: Một người phụ nữ tham gia một lớp học tiến tu, theo nội quy của lớp học, cô phải nhờ chồng viết cho cô sáu chữ gì đó mà thể hiện điều chồng cô mong muốn cô có thể trở thành người vợ tốt hơn. Vì thế sáng sớm hôm sau cô đã nhờ chồng viết hộ. Tuy nhiên, sáng sớm hôm sau cô lại nhận được một bó hoa tươi. Người chồng của cô nói rằng: "Anh nghĩ mãi mà chẳng ra được sáu chữ yêu cầu em phải thay đổi chính mình, yêu con người của em trong hiện tại". Chồng của cô ấy nói với đồng nghiệp rằng: "Các cậu hãy thử đoán xem, ngày hôm đó ai là người đứng ở cửa nhà chờ mình?" Anh ta lại tiếp: "Người đó chính là vợ mình đấy. Lúc đó mình đã thấy mắt cô ấy đẫm lệ, rất cảm kích và hạnh phúc tột độ vì sự ngợi ca của mình với cô ấy. Thật ra cũng chẳng cần điều gì to tát hay những câu văn hoa gì, sự thực mình

thấy cô ấy rất tuyệt, mình yêu cô ấy vì chính những cái hàng ngày cô ấy biểu hiện ra". Sự thật thì đã là người lãnh đạo ai cũng biết rằng mình cần phải ca ngợi hay động viên người khác, nhưng khen ngợi thế nào để người nghe cảm thấy tưởng chừng như mình vừa nhận được đoá hoa tươi của người tặng thì không phải lãnh đạo nào cũng làm được điều này. Có thể nói rằng, khen ngợi là một trong những phương pháp hiệu quả nhất trong các phương pháp của công tác lãnh đạo, làm cảm động lòng người. Khơi gợi tình cảm của người khác là thủ pháp tuyệt vời nhất trong việc khích lệ lòng nhiệt tình của người khác. Chacles - một nhà kinh doanh cao cấp quan trọng được đệ nhất đại vương ngành gang thép Mỹ - Andru phát hiện, đã từng nói rằng: "Tôi đã rất may mắn sở hữu một phương pháp có thể khơi gợi lòng nhiệt tình của mọi người một cách rất hiệu quả, đó là khen ngợi và khuyến khích. Không có điều gì có thể giết chết lòng nhiệt huyết và tính tích cực của mọi người với công ty hơn là phê bình. Tôi không bao giờ phê bình người khác mà động viên người khác phát huy năng lực, khả năng của mình một cách tự giác. Tôi không bao giờ tiết kiệm lời khen ngợi nhân viên cấp dưới của mình nhưng lại rất "hà tiện" lời phê bình họ. Chỉ cần khi tôi nghĩ rằng, mỗi khi ai đó có thể làm ra được một việc gì tốt đẹp thì họ hoàn toàn xứng đáng với việc được nhận lời khen ngợi và tôi sẽ lập tức gửi lời khen ngợi tự đáy lòng của mình tới họ, không bao giờ quên đưa ra những lời tốt đẹp." Lời của ông Chacles có một số tuyệt đối nhưng thật sự ông ta có khả năng gợi ra

lòng nhiệt tình của người khác, mà nhiều nhà lãnh đạo chúng ta không có được điều này và đây là điều mà chúng ta cần phải học tập. Khen ngợi cũng có nhiều cách, khen ngợi trước đông người, khen ngợi cá biệt, khen ngợi gián tiếp... Dùng nhiều hình thức khen ngợi có thể làm phong phú thêm nội dung, phạm vi và tăng cường hiệu quả của việc ca ngợi, nhưng vấn đề mấu chốt ở đây là ý thức của chúng ta. Bản tính của con người là như vậy, chúng ta thường có thói quen đối với việc gì đó chứ không thực sự tìm tòi, nghiên cứu để xem sự việc ấy thật sự nó là như thế nào và làm thế nào thì mới thật sự là đúng. Thật ra, khen ngợi chính là một biện pháp động viên hiệu quả nhất.

Thứ nhất, khen ngợi là một liều thuốc hưng phấn, nó khơi gợi động cơ nội tại của con người, khích lệ động lực nội tại, tăng cường hoạt động tự thân của mỗi người. Đây thật sự là một hình thức rất tốt từ hoạt động bên ngoài chuyển thành hoạt động nội tại. Từ việc khuyến khích bên ngoài trở thành động lực bên trong.

Thứ hai, khen ngợi có tác dụng như một chất xúc tác cực kì hữu hiệu. Bất kì đơn vị nào muốn thúc đẩy công tác tiến bộ thì đều nhất định phải điều động, khơi dậy lòng nhiệt tình cạnh tranh bình đẳng, lành mạnh giữa các nhân viên, anh làm tôi làm. Tất nhiên là cạnh tranh không phải là hình thức bên ngoài mà quan trọng hơn là ý thức bên trong. Nhưng khi muốn khơi dậy tính tích cực trong cạnh tranh giữa các nhân viên thì nhất định phải dùng đến biện pháp ca ngợi, động

viên. Hãy khen ngợi một cách chân thành, bình giá khẳng định, ngôn ngữ ca ngợi một cách thành thật, tự đáy lòng đối với tất cả những người có tiến bộ, có cống hiến dù cho chỉ ở một phương diện rất nhỏ và cống hiến rất nhỏ. Điều này sẽ hối thúc mọi người dục vọng muốn được tiếp tục nghe những lời ngợi khen như vậy, nó được coi là một thông tin phản hồi sự khen ngợi, mạnh mẽ hoá hành vi tiếp theo của con người.

Thứ ba, khen ngợi có công năng bình giá rất lớn. Nó làm cho người hay tự ti cảm thấy có thêm lòng dũng cảm, làm cho người hay lay động sẽ cảm thấy có lập trường hơn, làm cho người mù quáng tìm được mục tiêu, làm cho người yếu đuối kiên định ý chí, làm cho người thành trở nên mạnh mẽ hơn. Ở đây, tác dụng bình giá của khen ngợi yêu cầu người lãnh đạo phải đặt điểm dùng sức tại các đặc điểm khác nhau ở các trạng thái khác nhau của đối tượng ca ngợi.

Thứ tư, khen ngợi có thể làm cho người ta phát huy cái tốt, hạn chế cái xấu. Mỗi người đều có những ưu điểm, sở trường đặc biệt. Người lãnh đạo phải ca ngợi những ưu điểm đó, các ca ngợi, cường hóa chính diện như vậy khiến cho người ta tăng thêm động cơ muốn phát huy thêm những ưu điểm của chính mình, phát huy tác dụng của việc "biểu dương điều tốt, hạn chế điều xấu".

Thứ năm, khen ngợi và hành động là cặp tỉ lệ thuận. Bình giá càng nhanh thì hành động càng sớm, hiệu quả của ca ngợi càng nhanh, càng tốt.

Thứ sáu, khen ngợi làm cho hành động ngẫu nhiên của ai đó trở thành hành động thường xuyên, lâu dài. Là con người, thường không hiểu thật rõ ràng đối với ưu điểm, sở trường của mình trong đó bao gồm nhiều đặc điểm và điểm tốt nhỏ, mà có nhiều ưu điểm, đặc điểm có thể được tồn tại ở giai đoạn manh nha. Là người lãnh đạo một khi đã phát hiện ra những ưu điểm của nhân viên của mình thì nhất định phải khen ngợi, động viên. Điều này sẽ có tác dụng to lớn trong việc khuyến khích người khác phát huy những ưu điểm, khắc phục nhược điểm và mở rộng sở trường. Thông qua việc lặp lại nhiều lần việc ca ngợi thì sẽ biến hành động ngoại tại của con người trở thành tố chất nội tâm, trở thành hành vi có tính lâu dài.

Thứ bảy, người lãnh đạo cần không tiếc lời khen ngợi nhân viên của mình, không giới hạn bất cứ thời gian nào, chỉ cần người nhân viên đó làm tốt công việc của mình, lại cũng biết nắm bắt được những ưu điểm, sở trường, những động lực tinh thần vì người khác của những người xung quanh, điều này vô hình chung sẽ yêu cầu người lãnh đạo phải hiểu rõ ưu điểm và sở trường của cá nhân và tập thể cấp dưới. Nó sẽ giúp cho việc thay đổi tác dụng của lãnh đạo, thắt chặt mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên cấp dưới, đó chẳng phải là một việc rất có ý nghĩa hay sao? Người lãnh đạo thường xuyên áp dụng phương pháp khen ngợi, động viên vô hình chung sẽ tạo ra được những hiệu quả rất tốt đẹp. Ngay khi bạn

thích người xung quanh bạn, bạn ủng hộ cho họ, bạn có tình cảm rất mãnh liệt với người khác mà bạn lại muốn tận dụng cơ hội để khen ngợi những người ấy thì hãy làm ngay, hãy động viên họ dù là họ sở hữu những năng lực hết sức bé nhỏ. Đây cũng là niềm vui đối với bản thân nét tính cách và tình cảm của người quản lý. Hi vọng càng cao thì hiệu quả ca ngợi của người lãnh đạo càng lớn. Muốn có được điều này thì người lãnh đạo phải tự nâng cao trình độ, tư chất của bản thân, gia tăng uy tín với cấp dưới, dựa vào cấp dưới, cộng đồng, tập thể nhân viên, tự nhiên sẽ có lợi cho việc thúc đẩy tiến bộ của bản thân người lãnh đạo.

Hãy đặt việc khen ngợi những việc làm tốt hiệu quả của nhân trở thành nhật trình nghị sự mỗi ngày, bởi vì việc khen ngợi bản thân nó đã có một không khí vui vẻ, cho nên qua một quá trình lâu dài thì nó sẽ trở thành tiểu môi trường hoạt náo, năng động, sôi nổi. Chúng ta vừa phải hiểu rõ những mặt mạnh của bản thân mình và phát huy nó vừa phải biết học hỏi những điểm tốt của người khác, dựa vào phương hướng cùng nhau nâng cao, cùng nhau làm tốt công việc. Cá nhân hãy hướng đến sự đa dạng hoá để phát triển; tập thể hãy hướng đến sự nhất thể hoá. Điều này thì bất luận là cá nhân hay tập thể thì đều có lợi ích lớn.

III. NGHỆ THUẬT KHEN NGỢI

Nhà giáo dục học người Mỹ Carnegie đã từng nói rằng: "Cho dù anh có thích nước hoa quả thì khi anh đi câu cá anh cũng không thể dùng nước hoa quả để làm mồi câu cho cá". Mặc dù bạn ghét cay ghét đắng con giun đất thì lúc này bạn cũng vẫn phải sử dụng nó vì nó là mồi câu hữu hiệu mà bọn cá rất thích. Điều này là một ví dụ để làm rõ rằng khi chúng ta làm bất cứ việc gì thì đều phải nắm thật chắc đâu là điểm mấu chốt của vấn đề nếu không chúng ta sẽ bị xoáy đi và chẳng bao giờ đạt được mục tiêu của mình.

Phòng tài vụ của công ty khoáng sản nọ có hai nhân viên trẻ tên Bob và tên Sam, hai người có tính cách hoàn toàn khác nhau. Trưởng phòng tài vụ Bill mỗi khi triệu tập cuộc họp đều nói với nhân viên cấp dưới rằng: "Trường khai thác than của chúng ta không giống như các công xưởng khác, đòi hỏi khi thực hiện công việc phải hết sức chi li tỉ mỉ, cẩn thận, nghiêm túc". Câu nói này trở thành câu nói quen thuộc gần như là cửa miệng của ông ta, bất cứ khi nào khai mạc cuộc họp hay hội nghị ông đều không quên nhắc lại câu nói ấy. Bob thì trong lòng luôn ghi nhớ trong tâm lời nói của trưởng phòng, đồng thời tuyên truyền luôn lời nói ấy đi khắp nơi. Trong khu tập thể kí túc xá và ở công trường thường thấy anh ta luôn quát mắng nhân viên, yêu cầu họ phải hết sức thận trọng, tỉ mỉ khi làm việc, đặc biệt là khi trưởng phòng Bill đến kiểm tra thì việc nhắc nhở hay quát

mắng nhân viên cấp dưới của anh ta càng dữ dội. Từ đó trưởng phòng Bill cảm thấy rất vui và yên tâm, đồng thời anh ta cũng nhận được sự tán đồng ủng hộ của trưởng phòng. Trưởng phòng thường ngợi ca anh ta là: "Ồ, anh làm việc rất tốt, rất có tinh thần, nhiệt tình lại rất có năng lực".

Ngược lại thì nhân viên tên Sam rất ít nói, kiệm lời, là một người làm việc rất nghiêm túc, thật thà. Một hôm, khi đang giao ban thì vị trưởng phòng Bill đột nhiên cho gọi nhân viên Sam, nghiêm khắc hỏi: "Hôm nay anh đã đi đâu vậy? Khi tôi đi kiểm tra tại sao lại không nhìn thấy anh?". Nhân viên Sam tỏ ý xấu hổ mà đáp lại rằng: "Hôm nay trong lúc tôi đi vào hầm mỏ, tôi phát hiện ra có 5 phiến mái chịu lực kéo đang ở trong tình trạng rất nguy hiểm, nếu như không cẩn thận thì tai hoạ sẽ giáng xuống đầu. Do đó tôi đã vội vã đi tìm khung thanh đỡ cố định mái đó lại. Công việc này mất khá nhiều thời gian. Về cơ bản thì công việc không có gì, tôi đã làm xong. Có thể vì thế nên ngài không nhìn thấy tôi". Kì thực thì vị trưởng phòng nọ không hề đi kiểm tra, ông ta rất thích kiểu thử nhân viên như thế này.

Một năm sau, nhân viên Bob và nhân viên Sam đều được điều động đi làm việc tại bộ phận khác. Các nhân viên trong hầm mỏ không hề biết ngày của nhân viên Bob ra đi là ngày nào, nhưng ngày nhân viên Sam ra đi thì ai cũng biết và còn đến tạm biệt.

Từ câu chuyện nho nhỏ trên chúng ta đã nhận ra ngay rằng vị trưởng phòng nọ đã phạm phải một lỗi rất lớn là không nhìn sâu vào bản chất của sự việc, chỉ nhìn hiện tượng mà đánh giá vấn đề. Ông ta đã gia sức ca ngợi hành vi quát tháo nhân viên, còn đối với người làm việc tỉ mỉ, chu đáo thật sự thì lại trách mắng. Thật là, sự lẫn lộn giữa các hiện tượng và hành vi của con người gây ra nhiều điều phiền toái. Như vậy, liệu chúng ta có thể câu cá bằng nước hoa quả không? Có lẽ câu trả lời không cần nói cũng biết. Một ví dụ như sau: có một danh ca nổi tiếng, từ Nhật Bản sang Hồng Kông, dự định là sau khi dừng chân nghỉ ngơi nhẹ nhàng thì sẽ đến các nước Đông Nam Á để biểu diễn.

Cô ấy cần có hai kịch bản, nhưng trong thâm tâm cô ấy cho rằng, Hồng Kông có một tác gia rất nổi tiếng, nếu như có thể động bút vì nó thì thật là tốt. Vị tác gia đó thông thuộc văn học Trung Tây, văn viết rất hấp dẫn, có hồn, phù hợp với lối tư duy của người châu Á. Tuy nhiên tính cách vị này rất khó nghiêm túc hơn nữa lại rất bận. Cô ca sĩ này đã gọi điện cho bạn của mình, nói rằng cô ấy đã nhận được giới thiệu biểu diễn và cô ấy rất muốn mời tác gia đó ăn bữa tối, nhưng lại không biết làm thế nào để có thể mở miệng mời vị tác gia này. Người bạn của cô đã hỏi: "Vậy cậu dự định mời ông ấy viết cho bao nhiêu kịch bản ngắn?" Cô ca sĩ trả lời: "Tuỳ theo ông ấy thôi, chỉ cần ông ấy nhận lời viết cho thì là tốt

rồi". "Như thế là không được" - Bạn cô ca sĩ nói, "Như thế thì ông ấy sẽ không biết yêu cầu thực sự của cậu là như thế nào, nó chẳng rõ ràng gì cả, cho nên rất có thể rằng ông ấy viết sẽ không được đúng yêu cầu của cậu, đợi khi ông ấy viết xong mà cậu lại cảm thấy không tốt, yêu cầu ông ta soạn lại thì vấn đề sẽ trở nên nghiêm trọng đấy." "Mình hi vọng nhất là ông ấy có thể giúp mình viết A nữ kì duyên, nhưng nội dung phải là nội dung mới, không lặp lại nội dung đã có trước đó." - Cô ca sĩ trả lời bạn. "Được rồi, thế thì tốt, trước đây ông ta đã từng viết qua những thể loại này rất nhiều, cậu chỉ cần nói với ông ta rằng cậu đã biết rằng ông ta từng rất nổi tiếng với công việc viết kịch bản kiểu như thế này, và cậu rất ngưỡng mộ tài năng của ông ta thì ổn tốt rồi..." Hai ngày sau, cô ca sĩ đã gọi điện cho bạn mình, rất vui mừng thông báo rằng cô ấy đã thành công. Bạn cô ca sĩ nói rằng: "Nhất định là khi ăn tối với ông ta cậu đã nói rất nhiều về các tác phẩm rất có ý nghĩa và thành công của ông ta trước đây không?" Cô ca sĩ trả lời: "Cậu đoán thật đúng. Mình đã chủ động gợi chuyện, về những tác phẩm trước đó của ông ta nhận được sự hoan nghênh của mọi người như thế nào.", "Đúng rồi, đây thật sự là một thành công do việc khéo léo khen ngợi mang lại" - Cô bạn nói.

Đúng như vậy, ai cũng có cách sống của riêng mình, bạn muốn ai đó giúp đỡ mình thì bạn phải thông qua việc ca ngợi anh ta để có thể nhận được sự giúp đỡ hay thành công. Bạn phải đi vào phạm vi

hoạt động tinh thần vật chất của người ta, như vậy anh ta mới có thể hăng hái, vui vẻ khi giao tiếp với bạn và khi con người ở trong trạng thái vui vẻ, phấn chấn trong quá trình giao tiếp thì thường lộ ra những điều hay sự việc mà bình thường họ vẫn giấu.

Hãy nhớ rằng nắm được điểm nhạy cảm khiến cho người khác hưng phấn thì bạn nhất định sẽ thành công.

IV. KHEN NGỢI NHÂN VIÊN NGAY TỪ NHỮNG VIỆC LÀM NHỎ CÓ ÍCH

Đại đa số mọi người đều không muốn khen ngợi những việc làm nhỏ bé của người khác, điều này là bởi vì, những trở ngại lớn trong cuộc sống hiện thực đã che lấp mất tầm nhìn của họ, khiến cho họ không suy nghĩ một cách rộng mở, sâu sắc mọi việc.

Thứ nhất, phân công không đồng đều, trách nhiệm không đều, từ đó khiến cho người này nghĩ rằng nếu người kia phải làm việc gì đó thì đương nhiên, không cần phải thắc mắc, ngạc nhiên. Nếu làm không tốt thì sẽ bị phê bình, còn nếu làm tốt thì đó là trách nhiệm. Dưới kiểu khu động tâm lí như thế thì rất nhiều người đã không thể thật sự nhìn nhận thấy những thành tích nhỏ của người khác.

Thứ hai, có những người có chí lớn nuôi trong suy nghĩ mong muốn được "tề gia trị quốc bình thiên hạ",

nhưng thật sự là "nhãn cao thủ thấp" (chỉ nghĩ cao siêu nhưng hành động thì lại kém cỏi). Đối với những việc thường ngày thì cứ nghĩ rằng đó là việc đương nhiên, sự việc đó phổ biến thôi, chẳng có gì là to tát, chẳng có gì là ghê gớm cả.

Thứ ba, xem thường những việc nhỏ, thường nhật không cần phải nói gì hoặc là việc quen mắt chẳng có gì đáng bàn. Mỗi ngày, khi đi trên đường thấy đường sạch thì chúng ta đều coi như chuyện bình thường, chẳng có gì đáng phải quan tâm nhưng nếu như thấy đường bẩn thì liền mắng những người công nhân vệ sinh làm việc cẩu thả, thiếu trách nhiệm. Cha mẹ vì chúng ta mà dồn hết tâm sức, nghiền bằng những gập ghềnh trong đường đời cho chúng ta, vậy mà chúng ta lại chỉ biết thò tay ra lấy cơm ăn và trong mắt chúng ta họ là "người tàng hình". Đồng nghiệp, người thân, bạn bè luôn luôn là những người quan tâm đến bạn nhưng lại chịu đựng thái độ dửng dưng, vô tâm của bạn. Những thái độ như thế là những khuyết điểm nhất định bạn phải sửa.

Những việc nhỏ thật ra không có ý nhiều nghĩa, không thật sự quan trọng, nhưng dựa theo quan điểm biện chứng để kiểm tra phát hiện ra rằng, chính những việc nhỏ lại thường dẫn ra những việc lớn, nhiều việc nhỏ được gộp lại thì sẽ tạo ra được hình thái và ý nghĩa ngoài khả năng dự liệu của chúng ta. Cho nên chúng ta không thể vì thấy nó nhỏ mà coi thường

Có một bảo vệ khi đi kiểm tra đã phát hiện ra thiết bị cứu hoả đặt ở cửa kho hàng đã hỏng liền lập tức báo cho tổng giám đốc. Vị giám đốc bố trí người phụ trách có liên quan mua mới thiết bị cứu hoả rồi lắp lại. Chỉ nửa năm sau ai cũng quên mất câu chuyện thay thiết bị cứu hoả hôm nào. Một hôm, phòng chứa hàng bị bốc cháy vì chập dây điện, nhưng nhờ có thiết bị cứu hoả mới đã kịp thời được dập tắt nên không thiệt hại mấy. Trong lúc hỗn loạn ấy, vị tổng giám đốc bỗng nhớ đến người tuần tra viên cẩn thận nọ. Nếu như không phải chính anh ta đã phát hiện ra bình cứu hoả đã bị hư hỏng, kịp thời thay cái mới, thì ngày hôm nay, nếu không cứu được kho hàng thì đồng nghĩa với việc công ty sẽ gặp phải khó khăn, tổn thất lớn. Vậy là vị tổng giám đốc đã kịp thời biểu dương, khen ngợi người tuần tra đó, đồng thời ông cũng thay mặt cho nhân viên của toàn công ty gửi tới anh ta lời cảm ơn, kêu gọi mọi người hãy noi gương anh ta, phải tận tuỵ, hết lòng vì công việc, tỉ mỉ, chu đáo. Sự việc đã đi qua được hơn nửa năm, nhưng vị tổng giám đốc vẫn nhớ đến bản báo cáo của người tuần tra. Con đê dài hàng chục cây số có thể bị phá vỡ chỉ bởi những con kiến, một chút nước quý giá có thể cứu sống được khách bộ hành trên sa mạc. Việc nhỏ không thể coi thường. Chúng ta nên khen ngợi người khác từ những việc nhỏ, trước hết vì có làm như thế là chúng ta làm việc của một người có lương tâm; giỏi khai thác được nguyên liệu ngợi ca. Chúng ta hãy nhìn vào ý nghĩa trọng đại phía sau mỗi việc nhỏ, chúng ta phải lưu tâm quan sát, suy nghĩ tỉ mỉ, cẩn thận.

Việc nhỏ giống như viên ngọc chưa được mài dũa, điêu khắc. Nếu như bạn không có tuệ nhãn nhìn ra điểm khác biệt của nó so với những cái khác, tỉ mỉ trạm trổ thì nó sẽ mãi mãi bị chôn trong rừng sâu núi thẳm, con người khó lòng mà khám ra giá trị thật sự tồn tại trong nó.

Bạn có dám khẳng định rằng mình rất hiểu những người xung quanh mình hay không? Bạn có nhìn thấy những thay đổi vô cùng bé nhỏ của họ mỗi ngày không? Phải chăng bạn có thể phát hiện ra những ưu điểm dù rất nhỏ bé của người khác? Chính những việc nhỏ bé không thể đếm hết được và những việc lớn có thể đếm được đã tạo ra sự phong phú và phức tạp trong cuộc sống. Nếu chúng ta chỉ mở to mắt để nhìn những ý nghĩa quan trọng, những giá trị lịch sử... thì bạn sẽ cảm giác cuộc sống ở mức độ lớn là hư không, là chim rời đàn. Ngược lại, nếu như mọi người trong xã hội đều quan tâm tới nhau, quan tâm tới những người xung quanh mình thì sẽ khai thác được thế giới trong một giọt nước, như thế trong sự ngợi ca lẫn nhau thì phần thưởng mà con người nhận được là tình cảm ôn hoà luôn hiện hữu trong nhân gian. Bất luận bạn là ai, bạn ở trong ánh sáng nào thì khi bạn ở trong nơi tưới đẫm những lời khen ngợi cũng sẽ khiến cho bạn cảm nhận được rằng bạn được sống trong cảm giác sinh tồn thật sự.

V. ĐÁNG THƯỞNG THÌ NÊN THƯỞNG

Những nhân viên cốt cán trong công ty làm được những việc khiến cho những người quản lý lấy làm vinh dự, khi đó những người quản lý phải có những khen thưởng kịp thời để phát huy tính tích cực của những nhân vật cốt cán đó, khiến họ càng nỗ lực hơn nữa và làm tốt mọi công việc được giao. Ngược lại nếu họ làm được những việc to lớn như vậy mà lại không nhận được sự cổ vũ, khen thưởng và khẳng định họ, như vậy liệu còn ai nỗ lực để làm việc cho bạn nữa không? Và vậy thì bạn cũng còn thành tích gì để mà nói nữa? Khi đến công ty làm việc họ nghĩ sao về bạn, về người quản lý của họ đây?

Một công ty trách nhiệm hữu hạn lớn của Mỹ có tốc độ phát triển kinh tế rất nhanh chóng mặt, công việc làm ăn cũng rất phát đạt. Họ có tờ tập san được những nhân viên của công ty rất hoan nghênh. Tờ tập san này mỗi tháng đều biểu dương tán thưởng những thành viên tích cực trong công ty thông qua việc nêu tên và đăng ảnh của họ trên tập san.

Lễ chúc mừng thành tích các nhân viên xuất sắc hàng năm càng đặc biệt hơn. Vào tháng 8 hàng năm những nhân vật xuất sắc, nhận được sự biểu dương sẽ tập trung lại. Trong không khí tưng bừng này, 100 nhân vật xuất sắc sẽ ngồi dây cáp treo để lên đỉnh núi, lễ trao thưởng sẽ được tổ chức trên đỉnh núi, lễ chúc mừng này giống như lễ hội vậy. Sau đó, các nhà quay phim sẽ phát lại toàn bộ lễ trao thưởng trọng

đại này trong toàn thể công ty. Những nhân vật xuất sắc này sẽ trở thành nhân vật trung tâm của buổi lễ, họ sẽ nhận được sự chúc mừng nồng nhiệt của mọi người, từ đó mà cũng khích lệ và cổ vũ cho những nhân viên khác trong công ty cố gắng vươn lên.

Một nhà máy dệt may khác ở Mỹ cũng có cách khích lệ nhân viên hết sức độc đáo. Công ty này đã chuẩn bị mua cho những công nhân nữ trong công ty những chiếc ghế cao cấp để ngay cạnh bàn làm việc để những lúc nghỉ ngơi ngồi. Sau này ông chủ lại nghĩ ra một cách mới: ông quy định rằng nếu như có người trong mỗi một giờ, sản xuất ra được sản phẩm vượt quá quy định, thì mỗi tháng người đó sẽ nhận được một chiếc ghế. Phương pháp phần thưởng bằng ghế ngồi cũng hết sức đặc biệt. Ông chủ nhà máy sẽ mang chiếc ghế đó đến phòng làm việc, mời người công nhân nữ đoạt được chiếc ghế đó ngồi lên ghế, sau đó, ông chủ sẽ đẩy cô ta về phân xưởng trong tiếng reo hò cổ vũ của mọi người.

Rất nhiều các công ty khác ở Mỹ, họ có những cách thức và phương pháp hết sức phong phú và đa dạng để cổ vũ, động viên, khích lệ tính tích cực cũng như tinh thần sáng tạo của nhân viên.

Hai công ty này đều coi trọng dùng phần thưởng danh dự để khích lệ sự nhiệt tình trong công việc, tinh thần sáng tạo và đổi mới trong hành động của những nhân viên trong công ty. Từ đó mà nâng cao được hiệu quả lao động. Phần thưởng danh dự, đây là

căn cứ theo nhu cầu tâm lý của con người mong được xã hội và tập thể thừa nhận. Đối với những người có những đóng góp to lớn cho xã hội, cho tập thể, cho công ty, thì việc trao cho họ những lời khen ngợi nhất định, đồng thời dùng một hình thức đặc biệt nào đó để khen thưởng. Việc làm này không những khiến cho những người có được những vinh dự đó không ngừng phấn đấu vươn lên, không ngừng đặt ra mục tiêu mới cho chính mình mà còn là tấm gương sáng để mọi người cùng học tập noi theo. Từ đó mà những phần thưởng danh dự đó có sức lay động và sự ảnh hưởng lớn, khiến cho nhân viên công ty sẽ đoàn kết và đồng tâm hiệp lực. Phàm đã là những người quản lý trong công ty có ai mà lại không biết vận dụng những thủ thuật này trong quản lý để khuyến khích sự nhiệt tâm cũng như ý chí phấn đấu vươn lên của họ trong công việc, để có những đóng góp của riêng mình cho những mục tiêu nhất định nào đó đã được đặt ra.

Những nhân vật chủ chốt cốt cán trong công ty khiến cho ông chủ công ty ngày một đi lên. Họ có những đóng góp to lớn cho sự nghiệp của bạn, vậy thì với vai trò là một người quản lý bạn nhất định không được quá keo kiệt, nếu bỏ lỡ cơ hội để giành cho họ những phần thưởng khuyến khích là tiền thưởng, những phần thưởng lớn thì công khai, phần thưởng nhỏ thì bí mật đều khiến cho những nhân vật cốt cán xuất sắc này cảm thấy là những đóng góp, những cống hiến của mình không phải là đổ xuống sông

xuống biển và càng đóng góp, cống hiến càng nhiều cho công ty họ càng được nhiều phần thưởng hơn.

Phần thưởng được phân làm hai loại: Phần thưởng công khai và phần thưởng bí mật. Các công ty ở nước tôi đa số thực hiện theo hình thức phần thưởng công khai, mọi người cùng bình bầu lựa chọn những người xứng đáng.

Điểm tốt của phần thưởng công khai là ở chỗ nó sẽ là tấm gương để mọi người học tập noi theo và cũng là động lực để mọi người cố gắng vươn lên trong lao động. Nhưng nó cũng có khuyết điểm, bởi vì nếu phần thưởng công khai thường là do mọi người bình bầu, lựa chọn. Mọi người đều coi trọng danh dự, không thể người khác được mà mình lại không có, do đó cuối cùng thì những phần thưởng đó lại lần lượt được phân phát cho mọi người và như vậy phần thưởng danh dự đã trở thành của chung cho mọi người cùng hưởng.

Bên cạnh đó, người đạt danh dự đó được nhận thưởng trước đông đảo mọi người như vậy sẽ rất dễ nảy sinh tính đố kỵ, ghen ghét. Để làm giảm bớt sự đó kỵ đó, người đạt thưởng sẽ phải khao tất cả mọi người theo như thông lệ. Có lúc phần thưởng đạt được không đủ để khao mọi người và rốt cuộc làm phần thưởng mất đi ý nghĩa giá trị của nó.

Các công ty nước ngoài đa số thực hiện theo hình thức phần thưởng bí mật, quản lý của công ty nhận thấy người nào làm việc tích cực sẽ bỏ tiền vào trong phong bì tiền lương của người đó hoặc đưa

thêm tiền thưởng, sau đó viết một tờ giấy nói rõ lý do người đó được nhận phần thưởng. Khen thưởng kiểu này không kích thích được tính tích cực của mọi người nhưng lại kích thích tính tích cực của chính người nhận thưởng. Người không được nhận thưởng cũng không nảy sinh tính đố kỵ, ghen ghét. Bởi vì chẳng ai biết người nào được thưởng và phần thưởng là bao nhiêu.

Thực tế, có những lúc mỗi tháng người quản lý đều cho trong phong bì tiền lương của tất cả mọi người số tiền như nhau, nhưng họ lại nghĩ rằng chỉ mỗi mình mình được thưởng và kết quả là mọi người đều rất cố gắng để lại đạt được phần thưởng vào tháng tiếp theo.

Hai hình thức phát thưởng này đều có ưu điểm và nhược điểm riêng nó, bởi vậy chúng ta không nên thiên lệch về hình thức nào cả, mà nên vận dụng cả hai, môĩ hình thức đều có cái hay của nó.

Hình thức tương đối phù hợp đó là những phần thưởng lớn áp dụng phương thức công khai, phần thưởng nhỏ thì bí mật. Ví dụ như phần thưởng cuối năm, phần thưởng cho những sáng chế phát minh thì dùng hình thức công khai. Bởi vì phần thưởng như vậy không dễ dàng để có thể lần lượt cùng đạt được, hơn nữa những sáng chế phát minh có cơ sở để điều tra, không thể có việc "hoá mù ra mưa" được. Những phần thưởng theo tháng, theo quý có thể áp dụng hình thức thưởng bí mật, như vậy có thể hoàn toàn phát huy được tính tích cực của mọi người.

Khi mỗi nhân viên trong công ty đều muốn trở thành nhân vật cốt cán, nhân vật xuất sắc, vậy thì công ty của bạn không còn thiếu nhân tài nữa rồi và từ đó mà công việc trong công ty đều được làm tốt và ngày một phát triển đi lên.

VI. NGUYÊN TẮC THƯỞNG, PHẠT

Người quản lý cần nắm bắt được những nguyên tắc thưởng phạt nào?

1. Nguyên tắc khen thưởng

Khen thưởng là việc tiến hành tán thưởng và khích lệ đối với việc làm nào đó, từ đó khuyến khích, duy trì và phát huy tác dụng và việc làm đó. Biện pháp khen thưởng cũng hết sức đa dạng và phong phú. Thông thường phân thành hai loại: Thưởng bằng vật chất và thưởng bằng tinh thần, cũng có cả việc khen thưởng vật chất và tinh thần kết hợp. Khen thưởng bằng vật chất thỏa mãn nhu cầu cuộc sống của con người, khen thưởng bằng tinh thần thỏa mãn nhu cầu tâm lý của con người. Để tăng tác dụng khuyến khích của việc khen thưởng, khi tiến hành ban thưởng cần chú ý những vấn đề có tính kỹ năng sau:

1.1. Kết hợp giữa khen thưởng bằng vật chất và khen thưởng bằng tinh thần.

Khi khen thưởng không thể thực hiện theo phương

châm "đồng tiền vạn năng" cũng không thể theo phương châm "tinh thần vạn năng", có nghĩa là có lúc thì tiền là công cụ vạn năng, lúc thì tin thần lại là công cụ vạn năng. Bạn nên kết hợp giữa khen thưởng bằng vật chất và bằng tinh thần.

1.2. Tạo không khí khen thưởng vui vẻ

Muốn phát huy được tác dụng của việc khen thưởng, cần tạo một không khí khiến họ cảm thấy rằng tiên tiến là vinh dự, cổ hủ là đáng trách. Và trong bầu không khí như vậy khiến cho người đạt được danh dự đó cảm thấy rất hãnh diện và càng có chí tiến thủ, tích cực hơn nữa trong công việc. Người không đạt được danh dự đó sẽ cảm thấy ngưỡng mộ và từ đó phấn đấu nỗ lực để đạt được nó. Còn nếu trong không khí hết sức ảm đạm để tiến hành việc khen thưởng, sẽ làm giảm đi vai trò của việc được thưởng trong tâm trí mọi người và như vậy sẽ khó phát huy được tác dụng của việc khen thưởng.

1.3. Kịp thời tiến hành khen thưởng.

Việc kịp thời tiến hành khen thưởng không chỉ phát huy được tác dụng khuyến khích to lớn của nó, mà còn nâng cao sự coi trọng của mọi người đối với việc được khen thưởng. Trước đây, khen thưởng thường giống như việc "nước đến chân mới nhảy", thường chậm trễ, không kịp thời, đúng lúc. Như vậy nó không chỉ làm giảm tác dụng khích lệ của việc khen thưởng thưởng, mà còn khiến cho công nhân viên có thái độ thờ ơ với việc được khen thưởng. Khi

đáng được khen thưởng mà không được khen thưởng, công nhân viên sẽ mất niềm tin, dẫn đến có cảm giác như mình bị quên lãng vậy và từ đó sẽ sinh phản cảm.

1.4. Việc khen thưởng phải căn cứ theo nhu cầu và đặc điểm của người được khen thưởng.

Khen thưởng chỉ khi đáp ứng được nhu cầu của người được thưởng mới có tác dụng khích lệ đối với họ. Do đó, người quản lý cần hiểu rõ người được thưởng đó cần cái gì và không cần cái gì rồi căn cứ theo những nhu cầu khác nhau đó mà ban thưởng.

2. Nguyên tắc phạt

Tác dụng của hình phạt là ở chỗ nó sẽ giúp người lỗi rút ra được bài học kinh nghiệm từ việc sai lầm nào đó và giảm đi tính tiêu cực trong hành động. Các biện pháp để trừng phạt cũng hết sức đa dạng và phong phú, chẳng hạn như: Kiểm điểm phê bình, kỷ luật, xử lý hành chính, xử lý bằng pháp luật. Xử phạt với vai trò là biện pháp để giáo dục và khuyến khích. Xử phạt căn bản không nhận được sự hoan nghênh của mọi người, bởi vì nó không phải là nhu cầu tinh thần của ai cả, nếu làm không tốt dễ dàng làm tổn thương đến tình cảm của người chịu phạt, thậm chí còn khiến cho người bị phạt cảm thấy xấu hổ vô cùng. Do đó, sẽ càng khiến cho người bị phạt rơi vào trạng thái tiêu cực và làm việc uể oải hơn.

Thế nhưng chỉ cần chúng ta cẩn thận một chút kỹ năng và biện pháp dùng hình phạt, không những

chúng ta có thể giảm đi tác dụng phụ của hình phạt mà còn đem đến hiệu quả là vừa giáo dục người có lỗi vừa giáo dục cả những người khác nữa, biến nhân tố tiêu cực thành nhân tố tích cực. Tiến hành thực hiện hình phạt đối với người có lỗi, chúng ta cần chú ý những điều sau đây:

2.1. Phạt phải đi kèm với giáo dục

Mục đích của phạt là khiến cho người có lỗi nhận ra lỗi lầm của mình, từ bỏ cái cũ sai trái và hướng tới cái mới đúng đắn. Do đó cần kết hợp giữa hình phạt với giáo dục họ. Phương thức kết hợp thường dùng là "Giáo dục - Trừng phạt - Giáo dục". Điều này có nghĩa là, trước tiên cần coi trọng việc giáo dục, nhấn mạnh rằng trước tiên ta cần giáo dục, sau đó mới là dùng hình phạt, khiến người đó hiểu "pháp" để tuân theo "pháp", biết "kỷ" để tuân theo "kỷ". Làm như vậy có thể giảm đi hành vi sai trái và những việc làm trái kỷ luật. Dù cho có phạm phải lỗi lầm, nhưng do ngôn là trước tiên nên khi tuân thủ pháp kỷ, rất dễ có những nhận thức sai lầm nhưng cũng rất thoải mái để sửa chữa những lỗi lầm đó. Nếu như không giáo dục mà chỉ trách phạt, sẽ khiến người bị phạt không những không phục mà còn có tâm lý oán trách nữa. Tiếp theo là, cần làm tốt công tác giáo dục tư tưởng sau khi phạt, khiến họ có thái độ đúng đắn với việc làm đó, đồng thời giúp họ có được bài học kinh nghiệm từ trong những lỗi lầm đó và sửa chữa sai lầm.

2.2. Đối xử công bằng, công chính vô tư

Cần phải có sự công bằng, công chính vô tư trong việc xử phạt, không thiên lệch, phải lấy sự thực làm căn cứ, lấy pháp luật làm thước đo chuẩn mực, không được để tình cảm xen vào trong việc công. Đối với những việc làm sai trái giống nhau không thể dựa vào xuất thân, địa vị, danh tiếng, quan hệ thân sơ của người đó để có những giải quyết khác nhau. Điều này thể hiện rõ mâu thuẫn giữa việc này và việc khác, thậm chí có lúc coi nhẹ tội, có lúc lại xem nặng tội lỗi nhưng xem nhẹ mặt mạnh của họ. Việc trừng phạt như vậy làm phân tán tinh thần mọi người, giảm ý chí phấn đấu và hoàn toàn không có giá trị gì trong việc giáo dục, khuyến khích mọi người.

Tiếp đến, cần có thái độ làm việc không phân biệt thân sơ. Cần "Thương cho roi cho vọt, ghét cho ngọt cho bùi", càng thân thiết gần gũi càng cần quản chặt chẽ, nghiêm khắc; Ngược lại, nên khoan dung độ lượng với người ngoài. Đối với những sai lầm của người thân cần có những biện pháp xử lý quyết đoán, không niệm tình thân, khi cần thiết phải "vì nghĩa diệt thân". Chỉ có như vậy, mới có thể giành được sự ủng hộ của mọi người, từ đó kích thích sự nhiệt tình trong công việc của họ.

2.3. Nắm bắt thời cơ, thận trọng, thỏa đáng.

Khi đã điều tra rõ ràng chân tướng sự việc, cần kịp thời xử lý để không bỏ lỡ cơ hội tốt, khiến sự việc càng nguy hiểm hơn. "Đúng lúc" - Điều đó có nghĩa là

nắm bắt thời cơ thích hợp cần biết rõ khi nào có thể "gắp mắm". Vậy khi nào là thời gian tốt nhất để xử phạt? Thứ nhất, sự thật đã được điều tra rõ, tính chất của sự việc cũng được làm rõ; Thứ hai, người mắc lỗi đã bình tĩnh lại, đã có sự nhận thức về sự việc; Thứ ba, tính nguy hại của sai lầm đó mọi người đều đã nhận thức được. Nếu hội tụ được ba yếu tố này, chính là thời cơ thuận lợi để tiến hành hình phạt rồi. Ba yếu tố này cần người tiến hành xử phạt trực tiếp đi điều tra, nghiên cứu, không thể ngồi dài đợi chờ một cách tiêu cực được. Trừng phạt cũng cần phải chú ý sự thỏa đáng, không được một mực làm càn để tránh mâu thuẫn càng trở nên gay gắt. Đặc biệt là đối với những người lần đầu xử án, càng phải chú ý thận trọng hơn, cần phải hết sức chú ý phương thức, biện pháp xử lý. Lẽ đương nhiên, cũng không được phép kéo dài thời gian quá mức, nếu không "cóc hoá thành công" thời gian sẽ xóa nhòa tất cả, thay đổi tất cả; Khi đó sẽ làm giảm hiệu quả của việc trừng phạt.

2.4. Công tội phân minh

Công và tội là hai yếu tố hành vi có tính chất hoàn toàn khác nhau. Công là công, tội là tội, không thể trộn lẫn, cũng không thể triệt tiêu lẫn nhau. Do đó khi khen thưởng cần phải: Có công được thưởng, có tội phải trị, công và tội phải phân biệt rõ ràng. Tuyệt đối không thể vì người đó đã từng có công mà tha thứ cho những sai lầm của họ hiện tại, làm cái việc gọi là "lấy công đoái tội". Làm như vậy, đối với bản thân anh ta và đối với tập thể đều không có lợi mà chỉ có

hại, nghĩa là: Lợi bất cập hại. Cũng như vậy, chúng ta cũng không thể vì một người nào đó đã từng mắc lỗi mà phủi hết những thành tích của họ trước đây, hoặc không thừa nhận, không khen thưởng những thành tích của anh ta lập được sau khi phạm tội. Như vậy, không có lợi cho sự tiến bộ của những người đã từng mắc lỗi. Đối với những thành tích mà những người đã từng phạm tội đạt được, càng cần nhận được sự khen thưởng thưởng và khẳng định của người khác. Từ đó khiến họ nhận thấy được sự tiến bộ của mình và cố gắng phấn đấu hơn nữa.

CHƯƠNG VI

TUÂN THỦ QUY LUẬT CÓ LÀM CÓ HƯỞNG CẤT NHẮC NHÂN VIÊN TRONG THỜI GIAN THÍCH HỢP NHẤT

I. LỬA THỬ VÀNG GIAN NAN THỬ SỨC

Đội ngũ công nhân thực sự phục tùng sẽ là một tập thể hội tụ các nhân tài. Người quản lý phải là một chuyên gia trong việc dùng người, giống như một chuyên gia kinh tế người Mỹ đã nói: Cái căn bản của người quản lý là việc dùng người, làm thế nào để có thể đưa những người tài này thử sức với gian nan đây?

Là một người quản lý, nếu bạn nắm rõ được bản chất các nhân viên, cấp dưới của mình, cũng có nghĩa là bạn sẽ biết làm thế nào để khích lệ họ một cách có hiệu quả nhất. Như vậy họ sẽ chung vai cùng gánh vác với bạn, khiến lời nói và tầm nhìn của bạn càng sắc bén, thông suốt hơn. Tương tự như vậy, điều này cũng giúp bạn đi nhanh hơn nữa vào đời sống tinh

thần của họ, chế ngự họ, lãnh đạo họ, khai thác tiềm năng của họ. Như vậy thì, những nhân viên cấp dưới lúc nào làm việc hăng hái nhất đây?

1. Khi ý kiến của họ được tôn trọng

Cấp dưới muốn nhận được cảm giác giá trị và sự tôn trọng. Khi họ bàn luận về sự tự tôn và sự tôn nghiêm, chính là để biểu đạt nhu cầu này. Trong xã hội hiện đại, có rất rất nhiều nhu cầu có thể đáp ứng được nhưng chỉ có giá trị và tôn trọng thì khó mà có thể đáp ứng được.

Quản lý học hiện đại cho rằng, sự phát triển của doanh nghiệp không phải chỉ có được từ nền kinh tế phát triển, mà nó còn xuất phát từ nguồn lực con người. Nhiệm vụ quản lý của mỗi doanh nghiệp là ở chỗ phải khuyên răn và sức mạnh hóa tiềm lực này. Hiện nay, phương pháp chỉ đạo công việc là, để những người công nhân viên có cơ hội đặt mình vào vị trí, vai trò của người lãnh đạo, được tự do bày tỏ ý kiến và cách làm của mình. Người quản lý sẽ cân nhắc tính khả thi của những ý kiến và cách làm này. Sự bùng phát sức mạnh tập thể, cũng là để nuôi dưỡng tính tập trung của toàn doanh nghiệp. Giữa những năm 90 thế kỷ 20, ngành hàng không nước Mỹ rơi vào thời kỳ khủng hoảng trầm trọng, những công ty hàng không có thể duy trì được tình hình tài chính của công ty không rơi vào bờ vực phá sản chỉ đếm trên đầu ngón tay.

Công ty Delta là một trong những công ty đó. Trong việc quản lý của công ty, họ không chỉ tạo điều kiện cho các nhân viên được phát biểu ý kiến, mà họ còn tiêu tốn rất nhiều thời gian và tiền bạc để kiểm chứng những ý kiến đó.Kết quả là, sau cuộc họp đã có sự thay đổi lớn một loạt các chính sách của công ty. Tiền lương của kỹ sư cơ khí Bolly bị cắt giảm 38 USD, công ty lại không trả tiền làm thêm cho anh ta mấy ngày anh ta sửa máy động cơ. Chính điều đó khiến khi đến công ty làm việc anh ta hoàn toàn không cố gắng. Anh kỹ sư này phàn nàn với ông giám đốc công ty rằng: "Chúng ta luôn phải đối mặt với một vấn đề hết sức đau đầu là tiền lương, điều này khiến cho hàng loạt những nhân viên ưu tú của công ty đều cảm thấy thất vọng". Ba ngày sau, phòng quản lý cao nhất của công ty xin lỗi Bolly và trả tiền lương bù. Công ty Delta từ đó có sự thay đổi rõ rệt, thay đổi chính sách tiền lương, tăng tiền làm thêm giờ cho những kỹ sư làm việc tăng ca. Tôn trọng ý kiến của các nhân viên cấp dưới, biện pháp này không chỉ làm tăng tính tích cực của các nhân viên, mà còn làm cho công ty nổi bật hơn so với các công ty cùng ngành nghề.

2. Khi nhận được sự khen thưởng của người quản lý

Sự tán thưởng của người quản lý khiến các nhân viên cấp dưới cảm thấy vinh dự và có cảm giác của sự thành công. Điều này khiến họ có sự động viên lớn về tinh thần.

Khen thưởng bằng vật chất có tính hạn chế rất lớn, rất nhiều những ưu điểm và mặt tốt của nhân viên không thích hợp dùng vật chất để khen thưởng.

Thử so sánh một chút, sự tán thưởng của người quản lý nhiều khi cũng không cần phải có nhiều tiền bạc hoặc sự ngã giá, nhưng đã có thể thỏa mãn cảm giác danh dự và thành công của nhân viên. Sự khen thưởng của người quản lý khiến cho nhân viên cấp dưới thấy được vai trò và giá trị của họ trước tập thể và cả hình tượng của họ trong mắt người quản lý.

Khi nhân viên làm chăm chỉ hoàn thành một nhiệm vụ hoặc có một vài thành tích nào đó, nhưng trong lòng lại thầm hy vọng và chờ đợi lời khen thưởng từ phía người quản lý mặc dù tại thời điểm đó, anh ta tỏ vẻ không quan tâm đến. Người quản lý nếu không chú ý hoặc không có sự tán thưởng hợp lí, đúng lúc, anh ta nhất định sẽ nảy sinh cảm giác thất bại và cũng có cách nghĩ về người quản lý: "Dù gì thì lãnh đạo coi mình chẳng ra gì, vậy thì làm tốt hay không cũng đều thế cả mà thôi". Khi người quản lý khen thưởng cấp dưới thì không chỉ xóa bỏ được những khúc mắc và sự ngăn cách giữa họ với nhau mà còn thắt chặt hơn nữa mối quan hệ giữa hai người và như vậy sẽ có lợi cho sự đoàn kết. Có vài nhân viên luôn phải chịu thái độ thờ ơ của người quản lý. Người quản lý này không phê bình cũng không biểu dương anh ta, thời gian trôi đi, cấp dưới chắc chắn sẽ thắc mắc: tại sao lãnh đạo không bao giờ biểu dương mình, đây là do đối xử thiên lệch với mình hay là đố

kỵ với thành tích của mình? Do đó mà giữ mối quan hệ lạnh nhạt với lãnh đạo, luôn luôn giữ khoảng cách với lãnh đạo, không còn cái gọi là quan hệ hữu nghị hay tình cảm gì hết. Cuối cùng nó hình thành nên hố sâu ngăn cách lớn rất bất lợi.

Sự biểu dương của người quản lý không chỉ thể hiện sự khẳng định và sự tán thưởng đối với nhân viên, nó còn thể hiện lãnh đạo rất quan tâm đến đời sống của nhân viên, quan tâm đến từng lời nói việc làm của nhân viên. Có người sau khi nhận được sự biểu dương của lãnh đạo, thường rất vui vẻ nói với bạn bè mình: "Đó, nhìn xem, lãnh đạo chúng tôi vừa quan tâm vừa tận tụy với tôi. Mình là người trực tiếp làm việc đó, nhưng mình cảm thấy chẳng có gì to tát cả, vậy mà ông chủ tôi lại khen hết sức. Làm việc với ông ấy thật là quá thuận lợi, dễ chịu."

3. Khi người quản lý và nhân viên của mình cùng đồng cam cộng khổ.

Một người quản lý, hai nhân viên, lại thêm một phòng nhỏ, mấy người cùng đồng tâm hiệp lực, tay không gây dựng cơ đồ, cuối cùng lập nên cơ đồ, lập được sự nghiệp của mình. Những ví dụ như vậy, chúng ta không thể nào đếm hết được, rất nhiều doanh nghiệp lớn đều xuất phát như vậy.

Sự thành công của họ chính là nhờ sự đồng cam cộng khổ của người quản lý và các nhân viên của mình, hoạn nạn cùng chịu.

Trong trường hợp trên dưới một lòng, cùng chung mục đích, vậy còn khó khăn gì mà không khắc phục được? Có cái gì khiến họ không đạt được thành công nữa?

Thực tế, đồng cam cộng khổ với người khác không phải là chuyện khó khăn. Bởi vì trong tình huống khó khăn, cùng tìm lối vượt qua cửa ải khó khăn, cùng lái một con thuyền kinh tế là chọn lựa duy nhất. Nhưng cái khó là ở chỗ, sau khi đã trải qua khó khăn, khổ tận cam lai mà vẫn có thể cùng cấp dưới tận hưởng niềm an lạc.

Lấy lịch sử làm bài học kinh nghiệm, chúng ta học được không ít kinh nghiệm quý báu. Là một người quản lý, khi rơi vào nghịch cảnh cùng đồng cam cộng khổ với cấp dưới, khi vận đổi sao rời, thời cơ tới tuyệt đối không được một mình mình hưởng lợi. Chỉ có như vậy, mới có thể đạt được danh vọng, mới có được sự tin tưởng của cấp dưới, cùng nhau xây dựng công ty lớn vững mạnh.

Do đó, là một người quản lý, đối xử với cấp dưới cần lấy nghĩa làm trọng, có thể đồng cam cộng khổ với họ. Vậy thì làm thế nào mới có thể làm được như vậy?

(1) Trong khó khăn cùng đồng tâm hiệp lực với cấp dưới

Công ty nào cũng có lúc rơi vào tình cảnh khó khăn, người quản lý nào cũng có lúc rơi vào nghịch

cảnh. Khi đó, một người quản lý giỏi phải là một tay lái vững vàng, tìm đúng phương hướng, động viên cấp dưới phải cùng nhau nỗ lực, tràn đầy tự tin để đối diện với khó khăn, tuyệt đối không thể buông lái, hay chỉ thúc giục người khác. Trên con thuyền chòng chành đó, bạn cũng phải cố gắng hết sức mình, nếu không cờ bay, thuyền lật, bạn cũng sẽ bị rơi xuống biển.

(2) Khi vận may đến đừng quên những người anh em lúc hoạn nạn khó khăn.

Khi vận may đến, mọi cái đều thuận buồm xuôi gió, không được đối xử với mọi người, cái mà gọi là "Qua cầu rút ván", "vong ân phụ nghĩa". Người quản lý như vậy là người không biết tôn trọng người khác. Như vậy thì còn ai muốn dốc toàn tâm toàn ý ra giúp cho kẻ tiểu nhân nữa. Khi mà sức hút của người quản lý không còn nữa, lại thêm cái danh là kẻ không có nghĩa khí, những người anh em thân cận cũng không thèm giúp trong lúc hoạn nạn khó khăn, thì những người mới tới cũng chỉ chờ cơ hội để ra đi. Khi đó, đừng lần chần do dự, hãy tăng lương thêm cho họ, để họ được cùng hưởng thành quả với bạn, khiến sự thoả mãn và sự thành công sát thân đều được thực hiện. Tuyệt đối không được bài xích nhân viên có công, dễ gây ra tiếng xấu.

Sự phát triển to lớn của một công ty hay một ban ngành nào đó dựa vào sự đồng tâm nỗ lực của người quản lý và những nhân viên đó. Mà quan hệ hình

thành trong lúc cùng nhau đồng cam cộng khổ mới là mối quan hệ vững bền nhất. Là một người quản lý, nhất định phải làm được cái việc gọi là đồng cam cộng khổ đó, an bình không quên lúc hoạn nạn, mới khiến cho nhân viên làm việc hết mình, để sự nghiệp của công ty ngày một đi lên.

(3) Khi được giao trọng trách quan trọng

Bất cứ khi nào, mọi người ai cũng mong có địa vị của riêng mình. Có rất nhiều công nhân cấp thấp chẳng bao giờ nghĩ đến việc phải hoàn chỉnh của công việc, nếu như thích nghỉ thì lập tức kiếm cớ để không phải đi làm. Tuy nhiên, khi địa vị của họ được thăng, ngược lại họ sẽ cho rằng công việc là số một. Rất nhiều công nhân thường có tư tưởng chống đối. Khi chúng ta chuẩn bị giao cho họ trách nhiệm gì đó quan trọng và có lợi, họ liền thay đổi thái độ, nhiệt tâm đốc thúc công nhân làm việc.

Ngoài ra, mỗi người ai cũng mong muốn địa vị của mình ngày một nâng cao. Nếu bạn thường xuyên giao một vị trí nào đó cho một người nào đó, dần dần anh ta sẽ giảm đi ý niệm về công việc mình đang làm. Do đó, người quản lý cần khiến anh ta trở thành người có thực lực cao hơn nữa, khiến họ có được địa vị tương đối cao, như vậy, mới có thể huy động được tính tích cực của anh ta, khiến anh ta càng chú tâm hơn vào công việc.

Khi bạn phê phán nhân viên thiếu tinh thần trách nhiệm, thiếu ý chí phấn đấu, hãy thử xem xem vị trí

của anh ta thế nào. Nâng cao tính trách nhiệm đối với công việc của anh ta, khích lệ sự nỗ lực, đây đều là những biện pháp có hiệu quả.

(4) Khi có đối thủ cạnh tranh mạnh

Là một nhân viên, nếu như họ không phải đối mặt với áp lực cạnh tranh, không có áp lực của sự sinh tồn, họ sẽ rất dễ sinh ra tính lười nhác, không có chí tiến thủ. Những người nhân viên như vậy là những người không có tiền đồ, một công ty như vậy cũng không có tiền đồ. Do đó, người quản lý ngay từ khi mới nhậm chức, cần phải cho tất cả nhân viên biết, chỉ có cạnh tranh mới có sinh tồn, đồng thời tăng thêm áp lực cạnh tranh, khiến họ có thể hiểu sâu sắc đạo lý: kẻ mạnh thì sống, kẻ yếu thì chết.

Lấy một ví dụ đơn giản: Thấy nhà hàng xóm mua một chiếc tivi màu mới, mặc dù dạo này kinh tế của bạn không tốt lắm, nhưng để đỡ mất mặt bạn có thể dùng phương thức trả góp hoặc mượn tiền của người thân để mua bằng được nó. Trong công việc cũng có những biểu hiện như vậy, chẳng hạn như, hai nhân viên vào làm cùng thời gian, luôn có sự cạnh tranh ngầm với nhau, hai bên cũng không muốn bộc lộ quan niệm của mình cho đối phương nghe, đây chính là ý thức sự cạnh tranh hình thành.

(5) Tài năng của mình được trọng dụng.

Mỗi người đều có sở thích, đặc điểm, phẩm chất của riêng mình. Tuy nhiên, năng lực, niềm đam mê

của họ không giống nhau. Nếu công việc phù hợp với niềm đam mê của họ vậy thì sẽ có cảm giác giống như là "cá gặp nước" vậy. Trong công việc, sẽ phát huy cao độ tính tích cực của họ; Ngược lại, tài năng dùng không đúng chỗ, sẽ có cảm giác tâm lý khó chịu, buồn bực, lo lắng, như vậy thì không thể làm tốt công việc được.

Là một người quản lý, bạn nên chú ý quan tâm đặc điểm của từng nhân viên, sau đó căn cứ theo đặc tính của họ giao cho họ những công việc khác nhau, để tài năng dùng được đúng chỗ. Nếu như làm được điều này tôi tin rằng bộ phận công việc và nhân viên mà bạn quản lý sẽ làm được những việc tốt không thể lường trước được.

II. NẮM RÕ NGHỆ THUẬT DÙNG NGƯỜI

Những người quản lý có kinh nghiệm đều có một cảm nhận rằng: Quá trình diễn biến hành vi con người hết sức phức tạp. Cho dù người quản lý trong tay có quyền hành lớn đến đâu thì trong nhiều trường hợp cũng không thể điều khiển được nhân viên theo ý mình. Khi việc dụng ý thức con người chuyển sang dụng hành vi, cuối cùng thì quá trình thực hiện mục tiêu lựa chọn người tài, việc lựa chọn của người quản lý luôn luôn chịu sự hạn chế cũng như ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài. Có khi, chỉ vì bỏ lỡ một cơ hội dụng người mà khiến cho cả một tốp người phải đợi chờ trong

vài năm, thậm chí, có người cả đời cũng không được thể hiện tài năng của mình. Do đó, là một người quản lý có trách nhiệm đối với nhân viên của mình, thì cần phải hết sức trân trọng từng cơ hội dụng người quý báu đó. Cố gắng hết sức để khi cơ hội đến, lựa chọn đúng lúc được những người có đức có tài, thành tích ưu việt. Nắm bắt được thời cơ thích hợp để dụng người, quyết đoán lựa chọn nhân tài ưu tú chính là mưu lược dụng người tài đúng lúc.

Tại sao việc lựa chọn người tài lại cần phải đúng lúc?

Đó là bởi vì, mỗi một nhân tài, đều có thời kỳ sung mãn nhất của anh ta, còn đối việc sử dụng nhân tài lại cần vào thời gian thích hợp có lợi nhất đối với sức khỏe và sự trưởng thành của anh ta. Việc dụng người tài vào những thời điểm khác nhau thì hiệu quả mang lại cũng khác nhau rõ rệt.

Cái gọi là thời kỳ sung mãn, hiện nay có hai cách giải thích. Một ý kiến cho rằng có thể tính từ thời kỳ người đó gần kề giai đoạn thành thục hoặc giai đoạn đã thành thục, thêm nữa đó là độ tuổi đẹp nhất, có thể được gọi là thời kỳ sung mãn nhất. Một ý kiến khác thì cho rằng, thời kỳ đẹp nhất của một nhân tài thực tế nên ngắn hơn quãng tuổi đẹp nhất của anh ta. Thông thường có thể tính từ khi anh ta đã thành thục về cơ bản, cho tới thời kỳ trạng thái đỉnh điểm nhất (độ tuổi đẹp nhất). Theo như hai ý kiến trên, chúng ta có thể sơ lược về thời kỳ sung mãn nhất của

một nhân tài. Chẳng hạn như, tuổi thành thục cơ bản của người lãnh đạo vào khoảng 30 tuổi, quãng tuổi đẹp nhất là từ 35 đến 55 tuổi, độ tuổi phong độ nhất là 45 tuổi, vậy thì thời kỳ sung mãn nhất trong cuộc đời anh ta là quãng thời gian từ 30 đến 45 tuổi, hoặc là từ 30 đến 55 tuổi. Quan điểm về thời kỳ thành thục cơ bản, độ tuổi đẹp nhất và độ tuổi phong độ nhất của nhân tài mỗi người đều có những quan điểm khác nhau. Do đó khi xem xét quãng thời gian đẹp nhất của nhân tài, cần phải xem xét từng người cụ thể, và có sự đối đãi khác nhau.

Cái gọi là dùng người hợp thời, cần phải phù hợp hai điều kiện sau: Thứ nhất, có thể phát huy cao độ thời kỳ thích hợp nhất của anh ta, khiến tinh thần, tài hoa của anh ta phát huy cao độ, để có những đóng góp to lớn của mình cho đất nước và nhân dân. Thứ hai, quãng thời gian có lợi nhất cho sự trưởng thành, có thể nảy sinh tác dụng kích thích, thúc đẩy sự trưởng thành. Chỉ có trong quãng thời gian như vậy, mạnh dạn, kịp thời chọn người vào những công việc quan trọng, mới có thể được coi là thời điểm thích hợp nhất để dùng người.

Trong mưu lược dụng người, lãnh đạo các cấp cần chú ý những điểm sau:

(1) Phải hiểu được tầm quan trọng của việc dùng người đúng lúc, cần phải nắm bắt từng cơ hội dù nhỏ nhất để lựa được người tài. Có thể thấy rằng, cơ hội dụng người, không phải lúc nào cũng có, càng không

thể có chuyện nó xuất hiện nhiều lần. Có lúc, đối với một người mà nói có lẽ cả đời mới chỉ xuất hiện một lần. Nếu như người quản lý không hiểu được tầm quan trọng của việc dụng người đúng lúc, không biết nắm bắt cơ hội để cơ hội qua đi, vậy thì khó mà tránh khỏi tình trạng đáng tiếc là bỏ lỡ, lãng phí nhân tài.

(2) Cần lựa trái khi trái sắp chín hoặc vừa mới chín - tranh thủ mức cao nhất việc dùng người đúng lúc. Nếu như mỗi nhân tài đều có thời kỳ sung mãn nhất định, vậy thì khi so sánh việc hái trái khi trái vừa chín tới hay việc hái trái khi trái đã quá chín, đã thối rữa cái nào đạt được hiệu quả xã hội và hiệu quả kinh tế rõ rệt, bài toán này rất dễ để có thể giải được ra. Do đó, các lãnh đạo trong việc dụng hành vi con người cần có ý thức bồi dưỡng cho mình khả năng dùng người đúng lúc. Kiên quyết bài trừ quan điểm chỉ biết trách cứ, khảo sát quá lâu, cầu ổn định sợ thay đổi, xem xét tư cách, mạnh dạn lựa chọn những nhân tài ưu tú có ý nghĩ sắc bén, có chí tiến thủ, dũng cảm đối mặt với sự việc.

(3) Cần xây dựng một cơ chế dụng người tài một cách hoàn chỉnh, tạo điều kiện và cơ hội thuận lợi nhiều hơn nữa cho sự phát triển của các nhân tài. Trong thực tế việc dụng người tài mà chỉ dựa vào số ít những lãnh đạo có tư tưởng tiến bộ để nắm bắt tuyển dụng hiền tài tuy có thể khai thác một bộ phận các nhân tài nhưng rõ ràng là nếu chi như vậy là không đủ. Để cơ bản giải quyết hiện tượng bỏ lỡ nhân tài, lãnh đạo các cấp, các ngành cần căn cứ vào tình

hình cụ thể của địa phương mình, cơ quan mình để xây dựng chế độ tuyển dụng người tài đúng lúc một cách hoàn chỉnh. Từ đó tạo điều kiện và cơ hội nhiều hơn nữa cho các nhân tài. Chỉ có sử dụng mưu lược thích hợp như vậy mới có thể thực hiện thông suốt, ổn định trong việc dùng người tài.

III. CÂN NHẮC ĐỂ TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI - MỘT VIỆC LÀM QUAN TRỌNG

Những người hiểu biết luôn kiên trì nguyên tắc cân nhắc nhân tài, cần chú ý sử dụng những điểm mạnh của người hiền tài, tránh sử dụng những điểm yếu của họ. Hoàn cảnh cụ thể của mỗi người không giống nhau, có người tinh thông mọi việc, có người đa tài, có người lại chỉ giỏi về lĩnh vực nào đó; Có người đắc ý từ khi còn trẻ người nhưng khi về già mới thành danh. Thế nhưng với vai trò là một hiện tượng xã hội, mỗi ưu và khuyết điểm của người tài cùng tồn tại khách quan. Ưu điểm của một người cũng bao gồm nhiều khuyết điểm, trong khuyết điểm cũng bao gồm nhiều ưu điểm. Ví dụ có người rất quyết đoán, dám nghĩ dám làm, nhưng suy nghĩ vấn đề thường không được chu đáo, cho ta thấy đó là người không vững vàng. Có người giải quyết mọi việc rất vững vàng, suy nghĩ chu đáo nhưng không có khả năng quyết đoán. Người có tính nguyên tắc rất cứng rắn, nhưng phương pháp giải quyết công việc thiếu sự linh hoạt. Chúng ta cần dùng quan điểm biện chứng để xem xét ưu và

khuyết điểm của một người, khi xem xét khuyết điểm của một người, cần phân tích kỹ hơn nữa cơ những ưu điểm nào có mối quan hệ với khuyết điểm đó; Khi xem xét những ưu điểm của anh ta cần phân tích xem có những khuyết điểm nào có mối liên hệ với những ưu điểm đó.

Trong trường hợp nào đó, ưu điểm có thể tránh được khuyết điểm, tránh khuyết điểm thì phải phát huy ưu điểm, phát huy ưu và hạn chế khuyết không phải là hai sự tồn tại đơn lập. Cũng không phải là đường thẳng song song, nó có sự giao hoà với nhau, dung hợp lẫn nhau. Sử dụng người tài không phải ta cứ chăm chăm nhìn vào cái toàn tài, mà nên nhìn vào ưu điểm cần được phát huy, thực sự cầu thị, trước tiên hãy xem ưu, sử dụng ưu, kế đến là để ý để hạn chế nhược điểm.

Nhân tài không phải là người hoàn mỹ toàn trí toàn năng, nhưng đều có đặc điểm và điểm mạnh riêng mình. Có người phù hợp với công tác quân sự, có người thích hợp với công tác chính trị, có người am hiểu sâu một chuyên môn nào đó, có người am hiểu rất nhiều lĩnh vực, có người hiểu biết chuyên môn nhưng lại thiếu năng lực lãnh đạo tổ chức, có người lại có cả hai năng lực đó; Có người thích hợp làm cán bộ, làm lãnh đạo có người lại thích hợp làm nhân viên; Có người có tài trong việc điều binh khiển tướng, có người lại phát huy được vai trò của mình đối với những công việc cơ quan. Trách nhiệm của người

quản lý là căn cứ theo những ưu khuyết điểm đó của họ xem xét và trọng dụng họ, tạo điều kiện và cơ hội nhiều hơn nữa để các nhân tài phát huy được năng lực của mình. Sử dụng hết người tài, tài của người đó cũng phải sử dụng hết.

Kiên trì theo nguyên tắc cân nhắc trước khi dụng người, trước tiên cần giải quyết tốt quan hệ nhu cầu sử dụng và căn nhắc người khi trọng dụng. Kiên trì nguyên tắc hai sự việc con người và sự vật, dùng người cho đáng. Có nghĩa là, sử dụng hợp lý người tài, cần xuất phát điểm từ nhu cầu sự nghiệp và công việc, đồng thời cố gắng hết sức dựa theo chí hướng và chuyên môn của cá nhân và kết hợp chặt chẽ hai yếu tố đó.

IV. TUYỆT ĐỐI KHÔNG BỎ LỠ MỘT NHÂN TÀI

Đối với người lãnh đạo, việc phát hiện nhân tài là công việc mang tính chất lâu dài. Điều này có nghĩa là, để có thể là một lãnh đạo biết dùng người, cần phải học được cách quan sát và phân biệt nhân viên cấp dưới, đây là bản năng thuộc cơ bản của người lãnh đạo. Người lãnh đạo không biết cách quan sát bản lĩnh con người, thì không thể phân biệt được hay dở, tốt xấu, cũng không thể tiến hành thưởng phạt tăng hạ chức của nhân viên. Vậy thì, con đường để người lãnh đạo đi khảo sát và phân biệt cấp dưới gồm những gì?

1. Phỏng vấn trực tiếp

Phỏng vấn trực tiếp có thể khiến cho người lãnh đạo có những thể nghiệm bản thân sâu sắc đối với người tiến hành phỏng vấn, từ đó mà có thể biết được trình độ cao thấp, kiến thức nông sâu của người đó. Nếu không gặp trực tiếp, không nghe tận tai thì khó có được ấn tượng sâu sắc cụ thể. Đối với những nhân viên không thân thiết lắm, lãnh đạo thông qua việc gặp mặt để tìm hiểu kinh nghiệm công việc, trình độ học thức, chuyên môn người đó ra sao, sở thích, chí hướng, khí chất và khả năng ứng biến, biểu đạt kiến thức như thế nào. Trước khi phỏng vấn bằng kinh nghiệm và khả năng của mình, lãnh đạo cần cố gắng tìm hiểu về những thông tin và hoàn cảnh của người được phỏng vấn. Không khí cuộc nói chuyện cần nhẹ nhàng, vui vẻ, thân thiết, dung hoà. Lãnh đạo là người nắm quyền chủ động của buổi trò chuyện, phải biết năm bắt cơ hội để tìm hiểu và phân tích phản ứng của đối phương.

Hình thức của việc phỏng vấn không nhất định cứ phải là một đối một. Lãnh đạo cũng có thể dùng hình thức mở cuộc toạ đàm nhỏ, tập trung tất cả những người cần được phỏng vấn, đưa cho họ các loại câu hỏi, sau đó thông qua khả năng trả lời của họ để cân nhắc trình độ và tố chất của người đó.

Những câu hỏi lãnh đạo đưa ra có thể là kiến thức và lý luận chuyên môn bình thường, cũng có thể là những vấn đề trong thực tế đang cần được giải quyết

và một vài cách nghĩ mới. Từ đó, tìm hiểu người bị phỏng vấn có nắm bắt được thực tế vấn đề hay không, phương pháp giải quyết vấn đề có tính khả thi hay không, có hay không, tư tưởng có linh hoạt đa dạng không, mặt kiến thức, trình độ chuyên môn, khả năng ứng biến và khả năng phân tích vấn đề như thế nào.

2. Quan sát tuỳ lúc

Đây là việc lãnh đạo thông qua cuộc sống và công việc đời thường của nhân viên tiến hành điều tra quan sát có ý thức đối với nhân viên và cán bộ dưới mình. Người lãnh đạo khi quan sát nhân viên của mình cần chú ý những điểm sau:

1. Để tâm quan sát lời nói hành động trong đời sống, học tập, công việc thường ngày của nhân viên. Từ đó xem sự giác ngộ như thế nào, tác phong hay dở ra sao, năng lực có hay không.

2. Căn cứ theo nguyên lý "đồng loại tập hợp", cùng tính chất tương cầu, thông qua việc quan sát anh ta giao lưu kết bạn với ai, kính trọng ngưỡng mộ ai, ghét bỏ ai để có thể suy ra tình trạng tư tưởng và phẩm chất cao hay thấp.

3. Thông qua khả năng phân tích và giải quyết những vấn đề then chốt sự việc của người bị phỏng vấn để xem anh ta có năng lực hay không. Có người lúc bình thường không thể nhận ra được nhưng có vấn đề lớn xảy ra có thể biết được rất rõ ràng.

4. Quan sát trong sự so sánh tương hỗ. Cùng là đồng nghiệp, nhưng cách nghĩ đối với một vấn đề lại khác nhau rất lớn. Thông qua đó mà cái hay dở, tốt xấu đều được thể hiện.

3. Khảo nghiệm cố ý

Chỉ phỏng vấn và quan sát, lãnh đạo có những lúc không thể nhận ra tất cả các đặc điểm của một người. Vì vậy cần lựa chọn phương pháp mạnh hơn nữa, tiến hành thăm dò có mục đích đối với người được phỏng vấn, tiến hành khảo sát động thái của họ. Người lãnh đạo cố ý đặt một người vào một môi trường nào đó để xem biểu hiện của anh ta ra sao. Cố ý giao cho anh ta công việc để anh ta hoàn thành từ đó để xem năng lực của anh ta như thế nào, để anh ta phát biểu trong một hoàn cảnh nào đó để xem trình độ anh ta. Chúng ta cần phải chú ý, khảo nghiệm cần có giới hạn nhất định, lãnh đạo không thể lừa cấp dưới để họ mắc sai lầm. Chẳng hạn như, lãnh đạo không được cố ý bảo người mang tiền đi hối lộ cấp dưới, để xem ai là người sẽ nhận đồ hối lộ đó, ai là người từ chối từ đó sát hạch cấp dưới có thanh liêm hay không, phương pháp này không thể áp dụng được.

4. Tập thể bình bầu đánh giá

Sát hạch và phân biệt cấp dưới, chỉ dựa vào trí tuệ của lãnh đạo thì khó có thể tránh khỏi nhìn nhận vấn đề cục diện và phiến diện. Lãnh đạo muốn thực hiện tìm hiểu khách quan toàn diện tư tưởng, phẩm chất và năng lực của nhân viên thì cần phải trưng

cầu ý kiến và cách làm của tất cả mọi người. Như vậy, không chỉ có thể hạn chế và sửa đổi những hạn chế có thể xảy ra, mà còn khiến cho lãnh đạo có thể mở rộng tầm mắt và con đường để tìm hiểu mọi người, chọn người tài trọng dụng trong phạm vi rộng hơn nữa và nhiều tầng bậc hơn nữa. Để mọi người được tham gia phát biểu ý kiến, các phương pháp chủ yếu gồm có phỏng vấn điều tra, bình bầu dân chủ, tiến cử công khai, điều tra dân ý... Lãnh đạo có thể căn cứ vào từng hoàn cảnh cụ thể để lựa chọn phương pháp thích hợp.

Điều đáng nói là, lãnh đạo cũng cần lựa chọn thái độ phân tích đối với những ý kiến quần chúng đưa ra. Kinh nghiệm chỉ cho chúng ta biết rằng, dù cho cấp dưới có tốt đến đâu đi nữa thì cũng không thể nhận được sự biểu dương và ủng hộ của tất cả mọi người. Những nhân viên càng có tính nguyên tắc, càng có tinh thần mở rộng thì càng dễ mất lòng người khác, còn đối với một số người không có năng lực, nhưng lại giỏi lấy lòng người khác lại luôn nhận được sự ủng hộ của đại đa số mọi người. Bởi vậy, nhất thiết phải cần kết hợp giữa phương pháp quan sát và tham khảo ý kiến quần chúng. Khi tất cả người tốt đều nói anh ta tốt, còn tất cả những người xấu nói anh ta xấu mới chứng tỏ anh ta là người thật sự tốt.

5. Dựa vào chuyên gia

Để sát hạch và lựa chọn nhân viên làm một chuyên ngành nào đó hoặc chủ quản một lĩnh vự

nghề nghiệp nào đó, lãnh đạo tốt nhất nên nhờ chuyên gia và nhân viên trong lĩnh vực đó giúp mình tiến cử và đánh giá. Bởi vì, chỉ có những người có chuyên môn mới có được cái nhìn và con mắt phân tích sâu sắc, toàn diện và thích đáng đối với lĩnh vực đó. Nếu như sợ sự ảnh hưởng của mối quan hệ xã hội và nhân tố tình cảm tác động, khiến cho kết quả sát hạch không đúng sự thật, chuyên gia đánh giá có thể áp dụng biện pháp trưng cầu ý kiến cá nhân để tiến hành.

6. Thi cử - đây là phương pháp dùng đề thi để kiểm tra cấp dưới trình độ như thế nào

Phương pháp này mặc dù không thể hoàn toàn chính xác lựa chọn được những nhân viên thực sự có năng lực giải quyết công việc. Tuy nhiên, nó là cần thiết đối với việc sát hạch trình độ văn hoá, tu dưỡng lý luận và kiến thức chuyên môn. Ngày nay, thi cử vẫn là một phương pháp tốt nhất, hiệu quả nhất để kiểm tra trình độ cấp dưới. Nội dung của thi không nằm ngoài những kiến thức cơ bản, kiến thức lý luận, kiến thức chuyên môn, kiến thức lãnh đạo và quản lý, kiến thức tổng hợp. Thi cử cần có tính định hướng, bạn làm công việc gì thì thi cử những nội dung liên quan đến nó, không nên lan man cái gì cũng thi. Cần hết sức coi trọng việc kiểm tra năng lực công việc thực tế. Ngoài việc trong đề thi đưa ra những tình huống thực tế để người dự thi đưa ra cách giải quyết, cũng có thể bổ sung thêm hình thức thi miệng và thực hành, để bù đắp những khuyết điểm của thi giấy.

7. Chú trọng thành tích thực tế

Đây là điều chủ yếu nhất trong mọi việc thẩm hạch. Nhân viên rốt cuộc như thế nào, chủ yếu vẫn là phải dựa vào thành tích thực tế của họ, có phải là trong thực tế công việc đạt được những thành tích nhất định. Nếu nhân viên của bạn nhiều năm liền giữ chức vụ đó mà vẫn: "Non sông dễ đổi, bản tính khó rời" làm việc gì cũng không làm nổi. Vậy thì không thể nói đây là một nhân tài ưu tú được rồi. Trong hình thái hiện nay lãnh đạo cần lấy tiêu chuẩn có tinh thần sửa đổi hay không, có thể tạo lập một cục diện mới hay không để so sánh cân nhắc nhân viên của mình có là người ưu tú hay không.

8. Kiểm tra thử

Lãnh đạo trước khi bổ nhiệm chính thức một người nào đó, nếu vẫn chưa có những phoán đoán, đánh giá chính xác xem nhân viên đó có đủ năng lực để đảm nhận công việc được giao hay không, tốt nhất là nên thử thẩm hạnh của anh ta trong một thời gian. Thông qua thời gian sát hạch thử nhậm chức đó xem anh ta có làm được việc đó không, nếu không thì thay đổi người khác. Người lãnh đạo làm như vậy, một là có thể tránh được những phán đoán sai lầm, hai là có thể khiến nhân viên tâm phục khẩu phục và hợp tác làm việc về sau này, ba là người được chọn quen công việc, có kinh nghiệm trong công việc, như vậy khi chính thức nhậm chức sẽ làm tốt công việc được giao.

Chọn người ưu tú giao việc là chân lý không thể thay đổi

"Lựa ưu thu dụng" là việc lựa chọn những nhân viên ưu tú nhất để giao công việc cho họ, đây là một nguyên tắc cơ bản trong việc chọn người tài của quản lý mới, có được nguyên tắc này, khiến những nhân viên ưu tú có thể tiến lên phía trước đảm nhận những vai trò trọng trách quan trọng. Ngược lại, hay dở không phân biệt rõ cuối cùng dẫn đến việc xuất hiện những kẻ bất tài.

Cố gắng duy trì nhân tài cân bằng và tâm lý ổn định tích cực, là tiền đề quan trọng trong việc chọn người tài, cũng là một nhân tố mà người đi làm công tác lựa chọn hiền tài phải ưu tiên.

Do hạn chế và ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố, lựa chọn biểu hiện tố chất đức tài và thành tích thực tế thể hiện tâm lý trạng thái không cân bằng muôn hình muôn vẻ, có người mạnh, kẻ yếu, có người ưu mạnh hơn khuyết, có kẻ khuyết mạnh hơn ưu... Đối với người tuyển chọn cần mở rộng nền tảng tầm mắt, trước hết tiến hành sát hạch và phân biệt một cách khoa học, chính xác đối với những người này. Sau đó, thông qua thực hiện biện pháp loại suy và lựa chọn để lựa chọn người tài. Để đảm bảo tính chính xác và hợp lý của việc lựa chọn nhân tài, chúng tôi đưa ra ý kiến thế này ủng hộ trạng thái cân bằng tích cực, phản đối trạng thái cân bằng tiêu cực. Điều đó có nghĩa là, thông qua việc lựa chọn nhân tài cần khiến

tâm lý các nhân tài quản lý mới thoải mái, phát huy cao độ sự thông minh, tài đức của người đó, để đạt được sự cân bằng tâm lý. Muốn làm được điều này, trong thực tế việc chọn người tài, cần chú ý nắm bắt ba khâu quan trọng sau đây:

a. Chọn ưu trong cái tốt

Phàm là các nhân tài phù hợp với tiêu chuẩn "lựa chọn", đều cần căn cứ năng lực không giống nhau của họ và xem xét đến yêu cầu của những vị trí khác nhau, để lựa chọn cho họ những vị trí thích hợp. Làm như vậy, có thể duy trì tích cực được nhân tài cân bằng và tâm lý cân bằng. Ngược lại, nếu không có sự phân cách trong việc lựa chọn các nhân tài có năng lực không giống nhau mà nhất loạt lựa chọn. Hoặc người đáng được trọng dụng lại không dùng, thậm chí người không nên dùng lại dùng sẽ xuất hiện trạng thái không cân bằng nghiêm trọng giữa quan hệ người tài và tâm lý của họ, như vậy sẽ đem đến cho công ty những thiệt hại không cần thiết.

b. Lựa chọn quyết đoán

Lựa chọn nhân tài cần mạnh dạn, quyết đoán không nên chần chừ do dự. Vốn dĩ mục đích cơ bản của việc lựa chọn nhân tài quản lý mới là để có được hiệu quả xã hội (bao gồm cả hiệu quả kinh tế). Căn cứ theo hiệu quả xã hội nhiều ít, tốt xấu, điều chỉnh kịp thời quyết sách chọn người rõ ràng là hết sức quan trọng. Trong thực tế cuộc sống, chúng ta thường hay gặp phải tình huống thế này: một người A tài đức

bình thường, thành tích bình thường, tuy nhiên người quản lý mới do nể mặt, vẫn dụng người đó, mà không kịp thời thay một người B có năng lực hơn. Làm như vậy, không chỉ công việc bị thiệt hại mà còn khiến cho người B không phục trong lòng, đồng thời cũng ảnh hưởng lớn tới tâm lý của rất nhiều người. Điều này sẽ nảy sinh hiện tượng nhân tài không cân bằng và tâm lý không cân bằng rất nghiêm trọng. Nếu tổ chức có thể căn cứ theo nhu cầu của hiệu quả xã hội để quyết đoán kịp thời thay đổi người B vào vị trí đó khiến cho công việc làm được thuận lợi, không chỉ khiến cho kẻ A không có gì để nói mà còn có ảnh hưởng rất lớn tới tâm lý tất cả mọi người xung quanh, từ đó mà có được nhân tài cân bằng tích cực và tâm lý cân bằng tích cực.

c. Lựa chọn rộng rãi

Trong thực tế của việc chọn người tài do người làm công việc lựa chọn tồn tại nhận thức sai lầm và hành vi sai lầm, và sự bất cân bằng tố chất cơ bản trong đội ngũ cán bộ khiến có sự sai sót giữa hệ thống này và hệ thống khác, đơn vị này và đơn vị khác. Những sai sót lớn nhỏ trong nhận thức và trong hành vi này khiến cho một bộ phận nhân tài quản lý mới có được sự cất nhắc kịp thời, còn một bộ phận nhân tài khác lại không được trọng dụng. Điều đó không thể đạt được hiệu quả cân bằng cả về vi mô và vĩ mô. Để điều tiết hiện tượng nhân tài xã hội không bình thương này, chúng ta cần làm tốt sự cân bằng trong phạm vi nhỏ ở ngay trong đơn vị mình, vừa cần phải mở rộng

tầm mắt quan sát, chọn lựa rộng rãi. Căn cứ theo hiệu quả cân bằng tổng thể để làm tốt nó trong toàn hệ thống thậm chí là cả sự cân bằng lớn của các hệ thống liên quan. Nếu như hệ thống khác, đơn vị khác đều đã làm xong công tác tuyển chọn nhân tài quản lý mới, còn hệ thống mình, đơn vị mình thì làm việc chậm trễ, vẫn án binh bất động; Hoặc là hệ thống khác đơn vị khác đều đã lựa chọn được những nhân tài phù hợp bốn tiêu chuẩn hoá hiện đại, chỉ có hệ thống bạn, đơn vị bạn lại lựa chọn được những cán bộ trình độ thấp kém không có năng lực. Vậy thì cách giải quyết tốt nhất là hãy mời người quản lý cón nhận thức chậm chạp đó đến cơ quan đã lựa được những người ưu tú để mà xem xét học tập kinh nghiệm. Có như vậy, mới có hiệu quả để đạt được hiệu quả cân bằng tổng thể và toàn diện, khiến có nhiều hơn nữa những nhân tài đủ tư cách được trọng dụng, không cần phải nghi ngờ gì, đó là một sự trợ giúp rất lớn. Tóm lại, chọn người trọng, nhất thiết phải luôn chú ý trạng thái nhân tài cân bằng và tâm lý cân bằng.

CHƯƠNG VII

PHÁT HUY LÒNG YÊU NGHỀ VÀ TÔN TRỌNG NGHỀ CỦA NHÂN VIÊN

I. ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN CÓ KHẢ NĂNG LÀM VIỆC ĐỘC LẬP LÀ MỘT VIỆC LÀM QUAN TRỌNG

Người quản lý làm công tác quản lý trong công ty chủ yếu phải đối diện với nhân viên, không có gì phải thắc mắc nếu nhân viên có tính độc lập trong công việc sẽ khiến cho lãnh đạo đỡ phải lo lắng, và như vậy lãnh đạo mới dám giao cho những trọng trách quan trọng. Đưa ra những kiến giải độc lập hợp lý, có thể tự mình đảm nhận và có trách nhiệm với công việc, tinh tế trong từng việc dù là rất nhỏ mà lãnh đạo và đồng nghiệp là những tố chất tốt đẹp mà một nhân viên tốt cần có. Do đó, dưới góc độ quản lý học, nhiệm vụ quan trọng của người quản lý là khiến nhân viên của mình có khả năng độc lập trong công việc. Nếu ngược lại, người quản lý không đủ tiêu chuẩn.

Công việc của mỗi đơn vị có thể coi là một chỉnh thể và hệ thống, chỉnh thể và hệ thống này nhìn một cách tổng thể do người quản lý nắm giữ, trong đó mỗi bộ phận lại cần cụ thể người nào đó phân công phụ trách. Thông thường, người quản lý chỉ nắm bắt và điều chỉnh tổng quan. Đặc điểm phân công này yêu cầu nhân viên phải có tính độc lập, có thể độc lập đảm nhận công việc và thay mặt lãnh đạo giải quyết công việc.

Thực tế, dưới góc độ giải quyết vấn đề, người quản lý không thể việc gì cũng phải đích thân đi làm, tinh thần anh ta không được phép việc gì cũng phải lo nghĩ, huống hồ là có nhữngviệc khó xử, lãnh đạo không tiện để ra mặt, như vậy cần có nhân viên đứng ra giải quyết.

Trong công việc có tính độc lập, đứng ra đảm nhận công việc cũng là một tố chất cần có cho sự sinh tồn và phát triển của nhân viên. Một nhân viên nào đó làm được cả khối lượng lớn công việc rất tốt, chẳng hạn như trong các công việc chung và công việc về mặt tài chính đều làm rất tốt, người quản lý sẽ nhận thấy rằng lĩnh vực này không thể thiếu nhân viên này. Khi đó, trong mắt người lãnh đạo, sự có mặt của bạn có ý nghĩa thật sự chứ không phải có cũng được mà không có cũng chẳng sao. Như vậy, giá trị và địa vị của bạn được củng cố, bạn mới có thể đứng vững trong công ty. Mặt khác, khi còn là một nhân viên bạn hãy cố gắng tích luỹ nhiều kinh nghiệm và bồi dưỡng nhiều kỹ năng trong công việc, vì rất có thể

rằng làm nhân viên chỉ là một hình thức quá độ hay thời gian quá độ của bạn. Muốn sau này có được chỗ đứng thuận lợi thì khả năng làm việc độc lập là rất cần thiết.

Tuy nhiên rất nhiều khả năng độc lập của họ rất kém, luôn dựa dẫm vào người quản lý, rời quản lý một bước thì việc gì làm cũng không nên. Trước mặt lãnh đạo không dám phát biểu ý kiến của mình, ấp a ấp úng, làm việc không có chính kiến, không có tính sáng tạo chỉ biết mệnh lệnh của lãnh đạo là trên hết. Người nhân viên như vậy khiến cho lãnh đạo không thích, ít nhất cũng cảm thấy là không đáng tin cậy, thậm chí là thấy rằng có cũng được chẳng có cũng xong. Có những kẻ trong công việc đến việc cần làm gì, làm thế nào, làm như thế nào một chút cũng chẳng biết gì cả, bất kể việc gì cũng phải hỏi ý kiến lãnh đạo, người nhân viên như vậy chẳng những không làm cho lãnh đạo yên tâm mà còn gây thêm nhiều phiền phức cho lãnh đạo, khiến lãnh đạo đau đầu nhức óc, kết quả là làm cho lãnh đạo rất phiền lòng. Do đó, người quản lý cần bồi dưỡng cho nhân viên của mình thành những người có tính độc lập trong công việc.

Biểu hiện tính độc lập trong công việc của nhân viên thể hiện trên các phương diện sau:

1. Có kiến giải độc lập

Kiến giải độc lập thể hiện tổng hợp kiến thức, kinh nghiệm, năng lực và thái độ của một người nào

đó. Người quản lý khi đưa ra quyết sách rất hy vọng nhân viên của mình tham mưu sách lược, nghĩ ra những sáng kiến hay để lãnh đạo tham khảo. Những kiến giải này không nhất định phải được thu nạp, tuy nhiên ít nhất cũng có thể gợi ý cho suy nghĩ của lãnh đạo, giúp lãnh đạo sửa đổi quyết sách của mình. Chỉ có như vậy, người quản lý mới coi trọng bạn.

2. Có thể độc lập đảm nhận những nhiệm vụ quan trọng

Độc lập đảm nhận công việc thể hiện ở chỗ người đó có thể làm được những việc lớn, việc có thể thay thế người quản lý để giải quyết những công việc đại sự.

Nicolie là một trợ lý đắc lực bên cạnh Lincoln giúp LinColn giải quyết rất nhiều sự việc rắc rối. Sau khi Lincoln lên làm tổng thống, ngài thường phái Nicolie tới những nơi ngoài địa phận Oashingtơn để thực hiện những nhiệm vụ chính trị quar trọng, như hoà giải tranh chấp kịch liệt về vấn đề trao quyền nảy sinh nội chính nguy hiểm của đảng cộng hoà NewYork hoặc phái Nicolie đi giúp đỡ việc xoá bỏ cuộc chiến tranh của người Ấn Độ. Năm 1984, đại hội đại biểu Đảng Cộng Hoà tổ chức bầu lại tổng thống, Nicolie là quan sát viên của Lincoln. Sau khi nhậm chức tổng thống Lincoln rất bận, không có thời gian đọc báo; Để nắm bắt được thông tin giới báo chí bình luận về mình chỉ còn nhờ vào Nicolie, nhờ Nicolie chú ý tới động tĩnh của giới báo chí. Nicolie phải đảm trách công việc là

làm trích yếu ngắn gọn các thông tin từ trên báo. Công việc này cho đến bây giờ vẫn là những công việc cố định trong đại đa số các chính phủ.

3. Làm những công việc mà đồng nghiệp mình sơ sót

Bất kỳ đơn vị nào dù phân công công việc có chi tiết đến đâu, cũng có những điểm khiến mọi người coi nhẹ, người có tâm lại để mắt đến những chi tiết nhỏ này, đảm trách công việc này độc lập. Trong mắt người lãnh đạo, cách làm này gọi là việc làm lấp chỗ trống, bổ sung sơ hở, chứng tỏ người nhân viên này tỉ mỉ, cẩn thận và suy nghĩ chu đáo hơn.

Đơn vị nọ đặt mua tạp chí sau khi mọi người xem xong thường tiện tay vứt ngay vào góc tường, thậm chí tiện tay vứt luôn vào trong túi rác, chẳng ai có thể ngờ rằng sau này lại phải dùng đến nó. Đồng nghiệp A thấy rằng vứt đi như vậy thì thật là đáng tiếc bèn thu thập lại tất cả các số báo mà đồng nghiệp mình vứt đi đó. Cuối năm, một vị tổng giám đốc chợt nhớ ra là cần xem tài liệu trong đó. Mọi người một phen kinh hồn, hốt hoảng đi tìm cũng chẳng có, khi đó đồng nghiệp A mỉm cười ung dung lấy những tờ tạp chí mà mình đã lao tâm khổ tứ thu thập đưa cho tổng giám đốc, tổng giám đốc vừa kinh ngạc vừa khen ngợi con người cẩn thận này, yêu cầu tất cả mọi người phải hiểu rằng công việc của họ không phải chỉ là trên bàn giấy mà chúng ta cũng cần coi trọng từng việc nhỏ, dù là nhỏ nhất.

Khiến cho nhân viên biết được rằng họ là thành viên quan trọng

Thành tích của công ty là tập hợp thành tích của tất cả thành viên trong công ty. Thành tích và thành quả của công ty tỷ lệ thuận với tình hình làm việc của nhân viên.

Nếu như mỗi ông chủ đều tìm một cơ hội cho nhân viên của mình, thắp sáng ngọn lửa nhiệt tình sẽ khiến cho nhân viên làm việc hăng say. Cũng có nghiã là, đưa ra cho nhân viên một lý do không thể không nỗ lực làm việc, nhân viên sẽ phải nỗ lực để hoàn hành nhiệm vụ của mình, dâng lên ông chủ thành quả lao động to lớn.

Một ông chủ thực sự xứng đáng với chức vụ của mình là không được phép cố ý thậm chí có ác ý để lừa dối nhân viên, tuy nhiên có những lúc lời nói dối là cần thiết.

Con người quyết định hành động và bắt đầu thực hiện. Ham muốn càng lớn động lực để thực hiện càng lớn.

Ông chủ nếu muốn nhân viên của mình nỗ lực làm việc để thực hiện mục tiêu thì cần phải tìm cho nhân viên của mình động cơ làm việc. Có thể cung cấp cho họ những động cơ làm việc sau đây:

1. Có cùng mục tiêu;
2. Kích thích nhân tài;

3. Biểu đạt kỳ vọng;

4. Tạo không gian để nhân viên tự mình lo lắng công việc;

5. Đánh giá, bình bầu khác quan;

6. Tôn trọng giá trị và ý kiến của nhân viên.

Tìm kiếm động cơ để kích thích nhiệt huyết trong công việc cần chú ý ba điểm sau:

Trước tiên, điều quan trọng nhất là: Khiến nhân viên có cảm giác hoà hợp, để họ tham gia vào việc xây dựng kế hoạch.

Xa lánh chính là nguyên nhân khiến đam mê trong công việc của nhân viên giảm sút. Bất luận ai đều là thành viên của một tổ chức, do đó để nhân viên tham gia toàn bộ quá trình từ việc là người đầu tiên lập kế hoạch, phân phối, thực thi, đàm phán, liên lạc,, nghiệp vụ, cải thiện môi trường làm việc cho đến việc giải quyết vấn đề, như thế tự nhiên nhân viên sẽ nảy ra động cơ thích hợp để làm việc.

Sau khi đã tham gia toàn bộ quá trình, nếu không thể khai thác toàn bộ thực lực của nhân viên thì không còn ý nghĩa gì nữa. Cần dựa vào việc phát biểu các đề án và mục tiêu để phát huy động lực thực lực, khiến nhiệt tâm của nhân viên lên cao tới đỉnh điểm.

Điểm thứ hai là: Hãy để nhân viên trở thành người đóng vai trò chủ chốt

Những công việc chủ yếu giao cho nhân viên, tận dụng tất cả các cơ hội, chỉ cần vận dụng biện pháp khiến họ trở thành nhân vật trung tâm là có thể khiến cho tiềm năng của nhân viên phát huy cao độ. Khi đó ông chủ chỉ cần làm tốt vai trò là người giúp đỡ. Thành tích của tập thể một khi được nâng cao thì lợi ích thu được vẫn là ông chủ rồi.

Điểm thứ ba là: Tôn trọng ý kiến của nhân viên

Giá trị tồn tại của họ là sự thể hiện của việc có thể khẳng định lại chính mình và được tôn trọng. Bởi vì, nếu chỉ dựa vào kinh nghiệm, độ tuổi và năng lực hiện tại là tiêu chuẩn đánh giá sẽ có thế có những đánh giá thấp đáng tiếc, càng giống như việc đổ gáo nước lạnh vào bầu nhiệt tâm của họ, có thể khiến cho ưu điểm của nhân viên không bao giờ có thể phát huy được.

Đương nhiên, nhân tố để cung cấp động lực cho nhân viên không phải chỉ là ba yếu tố đã liệt kê trên đây. Thế nhưng chúng ta cần phải luôn luôn khắc cốt ghi tâm mục đích cuối cùng của việc đi tìm động cơ làm việc là để cho nhân viên có được cảm nhận rằng "Tôi rất quan trọng" từ đó toàn lực vươn lên, tận hưởng cảm giác mãn nguyện.

II. KHƠI DẬY TIỀM NĂNG CỦA NHÂN VIÊN

Thông thường công việc chủ yếu của người quản lý là phải điều tiết quá trình công việc. Họ dùng các

biện pháp như đưa ra quy định, xây dựng chế độ, vạch ra kế hoạch để điều tiết sự thực thi của công việc. Họ cũng rất coi trọng các biện pháp để kích thích tính tự giác làm việc của nhân viên. Nhưng những biện pháp khuyến khích nhân viên như động viên, khen thưởng, biểu dương lại đa số nằm ngoài công việc; không coi trọng điều chỉnh, thay đổi nó thành nhận thức của riêng anh ta; biện pháp đong đo giá trị và nhân tính của bản thân là biện pháp có tính kiến giải. Để nói rõ về hiện tượng bất bình thường tồn tại này, chúng ta bàn luận đôi chút lý luận của Alice người Mỹ "không thành thục - thành thục" đồng thời kết hợp lý luận của Alice để tiến hành phân tích. Điều này cũng cung cấp cho chúng ta sự gợi mở mới.

Phạm trù trung tâm của lý luận này là "cá tính và tổ chức". Alice cho rằng, tổ chức chính thức có những biểu hiện sau đây:

1. Phân công chuyên môn hoá. Phân công chuyên môn hoá coi người là công cụ "giả thiết", là công cụ đảm nhận vai trò đặc biệt trong phân công, phân công càng chi tiết, công việc càng giản đơn, tính độc lập cá nhân càng ít, công việc càng không có ý nghĩa.

2. Đẳng cấp cao thấp chọn lựa việc khống chế, chỉ huy, điều tiết, đốc thúc, để thực hiện quyền lực con người.

3. Tập trung lãnh đạo thống nhất. Mỗi đơn vị chỉ có thể hoàn thành nhiệm vụ của mình dưới những kế

hoạch, sự chỉ huy, khống chế của người lãnh đạo, mà không cần biết mục tiêu nhiệm vụ đó có phù hợp nhu cầu cá nhân nhân viên hay không.

Tình hình như vậy, các tổ chức đã tạo nên một môi trường làm việc như sau:

1. Lãnh đạo quyết định tất cả, nhân viên không được phép hỏi một lời;

2. Nhân viên ở vào địa vị là người dựa dẫm, bị động, phụ thuộc;

3. Nhân viên chỉ có tầm nhìn hạn hẹp;

4. Nhân viên chỉ có những kỹ năng đơn giản đối với những công việc tương tự;

5. Điều kiện công việc khiến nhân viên có sự trở ngại về tâm lý.

Nếu xảy ra tình huống như trên, một người với phương thức làm việc trẻ con lại có thể được trọng dụng, nhân viên năng kém lại có thể được coi là làm xuất sắc, từ đó mà cá tính con người sẽ bị nhụt đi. Alice sau khi tiến hành phân tích đã đưa ra kết luận: mâu thuẫn giữa cá tính và tổ chức là cơ bản, cũng là vấn đề tồn tại lâu dài, đây là thách thức có tính lâu bền mà người lãnh đạo phải đối mặt. Đối tượng nghiên cứu của lý luận Alice là quan hệ sản xuất các nhà máy tư bản chủ nghĩa và chủ yếu là đối lập với lý luận khoa học của Tailor, còn đối với các nhà máy của ta hiện nay không thể hoàn toàn áp dụng, tổ chức

nhà máy của chúng ta cũng là học tập kinh nghiệm của tư bản chủ nghĩa. Tình hình mà Alice đã nói đến, hiện nay cũng tồn tại ở thời đại chúng ta với những mức độ khác nhau. Hơn nữa góc độ nghiên cứu của ông khiến chúng ta tìm ra được con đường mới trong việc khai thác tiềm năng nhân viên.

Vậy thì, trong công việc làm thế nào để phát huy được tính tích cực của nhân viên, khai thác tiềm năng của họ? Thiết kế mô hình đặc điểm công việc theo cách của Jackman và Audun người Mỹ có tính gợi ý cho nội dung thiết thân của công việc phân tích. Mô hình gồm ba bộ phận "đặc điểm chủ yếu của công việc", "trạng thái tâm lý chủ yếu" và "kết quả". Nội dung liên quan của mô hình là trong ba bộ phận đều một đối một. Trong "đặc điểm chủ yếu của công việc", trước tiên là tính đa dạng của kỹ thuật, tính hoàn chỉnh của công việc. Công việc có những đặc tính như vậy có thể khiến cho nhân viên có một thể nghiệm về ý nghĩa công việc và trạng thái tâm lý, đạt được kết quả khích lệ nội tại cao. Cái thứ hai trong "đặc điểm chủ yếu của công việc" là tính độc lập trong công việc có thể khiến cho nhân viên thể nghiệm được trách nhiệm đối với kết quả công việc, từ đó đạt được sự mãn nguyện "trưởng thành". Cuối cùng trong "đặc điểm chủ yếu của công việc" có được từ việc phản ánh công việc nhìn từ góc độ tâm lý nhân viên khiến họ biết được kết quả thực tế hành vi việc làm, tạo ra hiệu suất làm việc cao, sự thoả mãn lớn. Mô hình trên đây hoàn toàn không phức tạp nhưng nội dung

mà nó đề cập đến lại hết sức phong phú. Sự đa dạng hoá của kỹ thuật, bao gồm cả sự phong phú hoá nội dung công việc mà chúng ta vẫn cần phải nói tới, sự mở rộng hoá phạm vi công việc, nhân viên tự do lựa chọn công việc. Tính hoàn chỉnh của công việc, chủ yếu đề cập toàn bộ quá trình nhân viên tham gia công việc. Trong phạm vi nhất định như tổ làm, công đoạn làm là những công việc có thể làm được. Ý nghĩa tính đa dạng hoá của kỹ thuật và tính hoàn chỉnh của công việc chủ yếu là kích thích cảm giác thành công của nhân viên. đây là sự thoả mãn đánh vào nhu cầu cao về tâm lý và tinh thần của nhân viên, nó rất có ý nghĩa. Tính tự chủ trong công việc, bao gồm hành vi giảm nhẹ tính ra lệnh, tính khống chế, mở rộng phạm vi và lĩnh vực công việc, để nhân viên tăng thêm tính chủ động và sáng tạo trong công việ. Điều này cũng bao gồm cả việc để nhân viên phát biểu ý kiến bản thân đối với công việc đồng thời đưa ra những quyết sách tương quan. Điều này có ý nghĩa đối với việc khích lệ nhân tố trưởng thành của nhân viên. Sự phản ánh của công việc, chủ yếu là để nhân viên kết hợp công việc tự thân và hiệu quả xã hội của công việc sản xuất, như vậy không chỉ là nâng cao tinh thần trách nhiệm mà chủ yếu còn là có thể thoả mãn nhận thức cảm giác thành công, đạt được sự khích lệ tinh thần to lớn.

Công việc khai thác công việc tự thân, thực tế là mở rộng con đường khích lệ tiềm năng, năng lực nhân viên của chúng ta. Tuy nhiên, ở trên chúng ta

chỉ tiến hành phân tích dưới góc độ đặc điểm công việc, thực tế công việc tự thân còn bao gồm nội dung như công việc tổ chức, trình tự công việc, tiêu chuẩn công việc, điều tiết công việc, thậm chí bao gồm cả phương thức truyền tin, những điều này vẫn đang chờ đợi chúng ta nghiên cứu sâu hơn nữa.

Nhận những nhân viên mới vào là bước đầu tiên mà công ty cần làm, vận dụng phương thức chuẩn xác để lựa chọn nhân viên. Không nên lựa chọn người một cách tuỳ tiện là điều kiện tiên quyết để bảo đảm hiệu quả công việc. Đối với những nhân viên mới vào, cần dùng nhiệt tâm của mình để từng bước tìm hiểu họ, tạo điều kiện bồi dưỡng kiến thức cần thiết, đồng thời muốn dụng việc dụng tài chỉ nên giao những công việc thích hợp khả năng của họ. Tạo cho họ có cơ hội thể hiện mình là trách nhiệm của công ty. Nếu trong công việc nhân viên không có cơ hội thể hiện mình sẽ cảm thấy rất phiền muộn, khó chịu, không có chút nhiệt tâm, không những bi quan nghiêm trọng mà còn có thể tìm đường tháo chạy.

Nên chế định tiêu chuẩn công việc rõ ràng, sau đó tiến hành sát hạch - kiểm tra công bằng. Những người có thành tích xuất sắc phải được ban thưởng theo quy định. Những biện pháp này, nếu như làm được một cách hợp lý có thể phát huy được hiệu quả khích lệ to lớn. Công ty cần công nhận và khen thưởng khi họ có biểu hiện xuất sắc khiến người được nhận thưởng có được cảm giác thoả mãn đây là một sự khích lệ có hiệu quả.

Hy vọng công ty bồi dưỡng mình, đương nhiên đó cũng là quan niệm đúng đắn. Tuy nhiên ước nguyên của mình cao đến đâu mới là sự bảo đảm thuyết phục cho việc trau dồi bản thân.

Cần đối mặt với yếu điểm của mình, trau dồi kiến thức không ngừng để đảm bảo cho những cơ hội lần sau xuất hiện, chúng ta nắm bắt được kịp thời. Không nên ngồi đợi tay không, mà cần nắm bắt thời gian để bồi dưỡng mình, nâng cao thực lực của mình, có cơ hội là có thể ngay lập tức thể hiện mình. Không được ngồi không đợi chờ, khi cơ hội đến lại không kịp thời bắt được. Năng lực của một người là cần thiết, không thể không tranh thủ trong thời gian chờ đợi bồi dưỡng bản thân mình. Hy vọng để đạt được sự khích lệ hợp lý, việc trau dồi bản thân là việc không thể chậm trễ.

Công ty tạo cơ hội công bằng cho nhân viên, người nào có bản lĩnh thì hãy cố gắng thể hiện cho hết để đạt được sự khen thưởng hợp lý. Nếu không sẽ bị chỉnh đốn, phê bình thậm chí chỉ trích, trừng phạt, sẽ có những hậu quả không tốt.

Tuy nhiên, do cơ hội trong công việc có hạn, không thể tạo điều kiện rộng rãi. Bởi vậy do yêu cầu công việc, chỉ có thể để lãnh đạo đứng ra chỉ định người nào có đầy đủ khả năng để làm việc đó. Do đó, những người không có cơ hội sẽ oán trách rằng "không cho tôi cơ hội, đúng là không công bằng" vì thế mà tức tối khó chịu.

Không công bằng là sự thực, tính hợp lý cũng không có gì phảithắc mắc. Sự bất công bằng hợp lý mới là sự công bằng. Giao những cơ hội hiếm hoi cho người có năng lực làm để có thể thấy người đó có đúng là có bản lĩnh hay không, cần để người khác nhận định, duy trì hình tượng tốt đẹp vẫn là biểu hiện cần thiết của người có bản lãnh. Duy trì và nâng cao hình tượng tốt đẹp của mình hợp lý để quản lý yên tâm giao nhiệm vụ cho mình mới thực sự có thể tìm được cơ hội có lợi trong môi trường bất công bằng hợp lý.

III. HÃY ĐỂ CHO CẤP DƯỚI CỦA BẠN KHỞI ĐỘNG CÔNG VIỆC TRONG BẦU NHIỆT HUYẾT

Là một nhà quản lí, nếu như bạn có thể làm cho nhân viên của bạn làm việc một cách hoạt náo, nhiệt tình, chăm chỉ thì nhất định công ty của bạn sẽ nhanh chóng phát triển. Lúc này, bạn sẽ không cần phải dựa vào hầu bao như thế nào, cũng chẳng cần phải dựa vào những lời khen ngợi hoa mĩ, nếu không sẽ mất đi thời cơ tiến hành sự cổ vũ tinh thần và vật chất đối với nhân viên cấp dưới. Tạo cho cảm giác những gì họ bỏ ra không phải là trôi đi theo dòng nước mà có cảm giác mình đã gặt được thành tích; đồng thời phải cổ vũ cả về tinh thần và vật chất đối với nhân viên cấp dưới có thái độ làm việc chăm chỉ, nhiệt tình. Đó cũng là cách nhắc nhở nhẹ nhàng đối

với các nhân viên cấp dưới khác, rằng trong công việc, nếu như bạn bỏ ra bao nhiêu thì bạn sẽ được thu lại bấy nhiêu.

Những cách cổ vũ nhân viên vừa phải mà lại hiệu quả có thể kích thích và duy trì tính chủ động và tích cực của nhân viên cấp dưới ở mức độ cao nhất. Học cách cổ vũ động viên cấp dưới, vận dụng một cách thật sự phương pháp này thì thật sự là một phương pháp quản lí rất có hiệu quả. Về điểm này thì chúng ta đã bàn ở những phần trước rồi.

Đương nhiên cổ vũ không nhất định là phải cổ vũ bằng vật chất hay đề bạt họ tới những chức vụ lãnh đạo cơ bản. Trong công việc và trong đời sống hàng ngày, người lãnh đạo áp dụng những biện pháp cổ vũ khác có thể đạt được mục đích khuyến khích. Lấy ví dụ như:

1. Trong cuộc họp hay trường hợp khác cho những khen ngợi bằng lời hoặc bằng bằng khen cho những người có thành tích tốt trong công việc. Đương nhiên cách khen ngợi này là cách khen ngợi phải chân thành xuất phát từ đáy lòng, chứ không phải là những lời chót lưỡi đầu môi, giả tạo.

2. Khi công ty của bạn đang ngày một phát triển tốt đẹp thì bạn phải cho những người đã từng chung lưng đấu cật với bạn, đồng cam cộng khổ với bạn những lúc công ty còn khó khăn được cùng hưởng những thành tích và vinh quang.

3. Trong cuộc sống thường ngày, hãy hoan nghênh một cách thành tâm với những ý kiến của nhân cấp dưới khi họ muốn bộc lộ ý kiến của riêng họ về vấn đề gì đó.

4. Trong những cuộc họp quyết định vận mệnh và tiền đồ của cơ quan đơn vị phải mời nhân viên cấp dưới của bạn tham gia, đồng thời cổ vũ cho họ phát biểu ý kiến của riêng mình. Như thế, họ sẽ cảm thấy dường như vận mệnh của công ty gắn liền với vận mệnh của chính mình, họ thấy mình thật sự có quan hệ gắn bó chặt chẽ với công ty.

5. Tích cực cổ vũ và động viên tinh thần và vật chất đối với những nhân viên cấp dưới đã giúp đỡ công ty vượt qua những giai đoạn, hoàn cảnh khó khăn, và đã đưa ra những ý kiến đóng góp chân thành đối với tầng lớp lãnh đạo chúng ta.

6. Cổ vũ cho nhân viên của bạn mạnh dạn đưa ra ý kiến đóng góp, những trăn trở vì sự lớn mạnh của công ty, thậm chí có những khi bạn phải cổ vũ cho những họ nêu ra những ý kiến hoàn toàn trái ngược với ý kiến của bạn.

7. Thường xuyên dành thời gian để cùng ăn cơm trưa hoặc tối với những nhân viên của mình để thông qua sự cởi mở ấy bạn có thể tìm hiểu thêm những tâm tư và nguyện vọng của nhân viên, và họ thấy được sự thân thiện, quan tâm của lãnh đạo với họ, từ đó có thể làm cho mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên tốt hơn, rất có lợi cho đoàn kết trong nội bộ.

8. Thường xuyên dành thời gian để tiếp xúc trò chuyện với nhân viên

9. Thường xuyên nói chuyện với nhân viên về cuộc sống thường nhật của họ, về lí tưởng nhân sinh, mục tiêu cuộc sống, về những mơ ước.... Đồng thời cổ vũ cho mục tiêu và lí tưởng to lớn mà họ thiết lập.

10. Thành tâm thành ý tạo cơ hội cho nhân viên của bạn có cơ hộ được thăng cấp, để đáp ứng được nguyện vọng của họ.

11. Hãy tạo cơ hội cho nhân viên của mình lựa chọn việc bổ nhiệm, du lịch và tham gia vào các nhiệm vụ và mục tiêu công việc mới...

12. Nếu như có cơ hội hãy giới thiệu cho nhân viên của bạn về người nhân viên cao cấp nhất trong công ty và tạo điều kiện cho nhân viên của mình có cơ hội học tập những người đó.

13. Tạo điều kiện cho nhân viên của mình được bộc lộ hết khả năng, cạnh tranh, cọ xát lành mạnh bằng chính sức mình.

14. Yêu cầu chính bản thân mình và các nhân viên trong công ty luôn luôn hoà hợp, thành thật, công chính và công khai với nhau về những điều trong công việc và trong cuộc sống.

15. Cổ vũ nhân viên cấp dưới luôn luôn tiếp thu những kiến thức về công việc và các phương diện khác trong cuộc sống trên báo chí và các các tổ chức

xã hội, để họ có thể thực hiện được những lí tưởng cá nhân

16. Tìm hiểu những thành tích ngoài công việc của nhân viên biểu hiện của nhân viên trên các phương diện khác. Điều đó sẽ khiến cho nhân viên của bạn thật sự cảm kích vì được lãnh đạo quan tâm tới mọi mặt trong công việc và cuộc sống. Trong lòng họ nhất định sẽ sinh ra mong muốn được báo đáp sao cho tương xứng với những gì họ đang được hưởng.

17. Khi nhân viên của bạn đang thực hiên những mục tiêu cá nhân trong cuộc sống, bạn hãy giúp đỡ họ, bằng những phần thưởng vật chất và tinh thần. Như thế lẽ nào về sau họ lại không làm việc hết lòng cho công ty của bạn để đền đáp?

Bất luận là bạn đang sử dụng hình thức cổ vũ động viên nào thì đều tránh việc trách móc vì trách móc có thể làm cho một người từ đó ý chí sa sút, trầm lặng đi. Cổ vũ, động viên tuyệt đối không bao giờ gây ra những tác dụng phụ. Bất luận khi nào, đều không được quên cổ vũ động viên nhân viên cấp dưới, chỉ có công việc làm làm đáo vi mới có thể khiến cho nhân viên của bạn làm việc một cách hết mình, hoạt náo vì công việc của công ty

IV. CẠNH TRANH LÀNH MẠNH - MÔI TRƯỜNG TỐT CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC

Cách động viên hữu hiệu nhất của người lãnh đạo chính là ở chỗ "có bản lĩnh thì hãy lại mà lấy" - có nghĩa là người lãnh đạo sẽ tạo ra một hoàn cảnh, một cơ hội cho nhân viên thử sức, để họ chứng minh chính mình. Nếu ai hoàn thành tốt sẽ cảm thấy rất vui vẻ, còn người không làm được cũng không nên oán trách người khác, tốt nhất là hãy bồi dưỡng bản thân hơn nữa để lần sau tham gia có thể giành được thắng lợi. Nếu như có rất nhiều cơ hội thì người có bản lĩnh sẽ đều có thể đạt được, đó thật sự là một điều rất công bằng. Trên thực tế thì cơ hội không thật sự nhiều, thậm chí còn khiến cho người ta nghĩ rằng nó quá ít, dẫn đến hiện tượng có người có bản lĩnh mà chẳng có cơ hội, cho nên không thể giành được những thắng lợi, do đó khiến cho người kia có cảm giác bất công bằng trong cuộc sống và trong công việc, cho nên trong lòng họ nảy sinh ra một suy nghĩ: "Không cho tôi cơ hội mà lại trách tôi là người không có bản lĩnh", vì thế cho nên luôn có tâm trạng không thoả mãn. Tạo ra các cơ hội một cách công chính, thì kẻ có bản lĩnh hẳn sẽ không bao giờ bỏ lỡ cơ hội đến giành lấy. Lần này không giành được thì nỗ lực ở lần sau, điều này ai cũng có thể hiểu và thông cảm.

Việc thực hiện cách khích lệ "có bản lĩnh thì hãy đến mà giành lấy", trước hết yêu cầu mỗi người đều phải tự thân bồi dưỡng một cách đầy đủ, làm cho

mình có đủ bản lĩnh tương ứng với các điều kiện đặt ra. Làm người và bản lĩnh làm việc là bản lĩnh cần có của mỗi chúng ta, hai điều ấy không thể tách rời, không thể giữ cái này bỏ cái kia. Một người chỉ biết làm người mà không biết làm việc tất nhiên sẽ tạo ra được mối quan hệ giữa người với người theo kiểu "nhất đoàn hoà khí" (quan hệ hoà khí, thân thiện) nhưng đối với công việc thì không việc gì thành. Ngược lại, một người chỉ biết làm việc mà không biết làm người thì trong công việc rất có thể trở thành những người thành công, có những thành tích tốt, nhưng trong đời thường, mỗi khi làm việc gì đó lại thường làm phật lòng người khác, từ nhỏ đến lớn đều làm làm phật lòng hết thì cùng không phải là điều tốt. Cho nên làm người thì phải luôn song hành biết làm việc và biết làm người, như thế mới thật sự là một người bản lĩnh.

Người lãnh đạo cần phải làm rõ những quy định, những tiêu chuẩn đối với công việc, sau đó cho kiểm tra một cách công chính đối với tất cả các nhân viên. Nếu như thành tích nghề nghiệp tốt thì căn cứ theo quy định mà phát thưởng. Các biện pháp này nếu như làm một cách hợp lí thì có thể phát huy rất hiệu quả công tác. động viên khích lệ. Công ty tạo ra những cơ hội tốt, khi nhân viên hoàn thành xuất sắc, thì phải trao những phần thưởng hay chứng nhận về thành tích xứng đáng, điều này làm cho người vượt qua được bài kiểm tra cảm thấy rất mãn nguyện và điều đó chẳng phải là đã chứng minh hiệu

quả của việc động viên đó ư? Trên thực tế thì tạo cho nhân viên cơ hội thể hiện là trách nhiệm của mỗi công ty. Nếu như nhân viên không có cơ hội thể hiện mình trong công việc thì cảm thấy rất buồn chán, không chỉ cảm giác thất bại ngày càng gia tăng mà còn có thể rời bỏ công ty bạn để đi tìm nơi khác cho họ cơ hội thi thố năng lực.

Vì vậy công ty cần phải tạo cho nhân viên những cơ hội công việc phù hợp một cách công chính; người nhân viên có bản lĩnh có thể có cơ hội thể hiện tốt bản thân mình và giành được phần thưởng xứng đáng. Đối với nhân viên mà nói thì khi đạt được những mục tiêu thì cũng không nên kiêu ngạo, cho rằng mình hơn người; còn những người vẫn chưa có thành tích thì cũng không nên than thân trách phận, cho rằng trời không công bằng chỉ giúp đỡ người khác mà không giúp mình, cần phải có một thái độ và nhìn nhận vấn đề một cách đúng đắn là hãy luôn học hỏi, nâng cao trình độ bản thân.

MỤC LỤC

Lời nói đầu 5

CHƯƠNG I
PHƯƠNG THỨC QUẢN LÍ MỚI

I- Đưa các chế độ đãi ngộ nhân viên lên hàng đầu 9
II- Hãy cho nhân viên thấy họ có thể làm tốt hơn nữa 16
III- Đột phá trong suy nghĩ 25
IV - Công ty làm gì giúp đỡ nhân viên của mình
gặt hái được thành tích xuất sắc trong công việc 35

CHƯƠNG II
HÃY TIN VÀO NHÂN VIÊN CỦA BẠN

I- Trao quyền - Bí quyết đạt hiệu quả cao 41
II- Ủy quyền cũng là một nghệ thuật 50
III- Biết dùng người 53
IV- Sáng suốt trong việc dùng người 56
V- Khéo léo 62

CHƯƠNG III
GIAO TIẾP

I- Giao tiếp - Hoạt động thiết yếu trong cuộc sống 66
II- Giao tiếp quyết định sự thành bại của công việc 73
III- Quan hệ với mọi người theo phương pháp Carnegie 74
IV- Nghệ thuật giao tiếp nhằm giành được sự ủng hộ của nhiều người 84

CHƯƠNG IV
XÂY DỰNG TƯƠNG LAI CHO CÔNG TY

I- Hành động gắn liền với mục tiêu 92
II- Nghiêm túc thực hiện trách nhiệm trong từng vị trí 95
III- Phục tùng 3 nguyên tắc: Chuyên tâm, hợp tác, điều hòa 98
IV- "Một thùng gỗ là do nhiều mảnh gỗ ghép thành" và ý nghĩa của đoàn kết 102

CHƯƠNG V
NGHỆ THUẬT ĐỘNG VIÊN

I- Biểu dương là phương pháp cổ vũ hiệu quả nhất 107
II- Thông qua khen ngợi để làm cảm động lòng người 111
III- Nghệ thuật khen ngợi 117
IV- Khen ngợi nhân viên ngay từ những việc làm nhỏ có ích 121

IV- Đáng thưởng thì nên thưởng 125
VI- Nguyên tắc thưởng, phạt 130

CHƯƠNG VI

TUÂN THEO QUY LUẬT CÓ LÀM CÓ HƯỞNG CẤT NHẮC NHÂN VIÊN TRONG THỜI GIAN THÍCH HỢP NHẤT

I- Lửa thử vàng gian nan thử sức 137
II- Nắm rõ nghệ thuật dùng người 146
III- Cân nhắc trọng dụng nhân tài là một việc làm quan trọng 150
IV - Tuyệt đối không bỏ lỡ một nhân tài 152

CHƯƠNG VII

PHÁT HUY LÒNG YÊU NGHỀ VÀ TÔN TRỌNG NGHỀ CỦA NHÂN VIÊN

I- Đào tạo cho nhân viên có khả năng làm việc độc lập là một việc làm quan trọng 163
II- Khơi dậy tiềm năng của nhân viên 170
III- Hãy để cho cấp dưới khởi động công việc trong bầu nhiệt huyết 177
IV- Cạnh tranh lành mạnh - Môi trường tốt cho nhân viên làm việc 182

TỔ CHỨC ĐIỀU HÀNH NGUỒN NHÂN LỰC

CẨM NANG BỒI DƯỠNG – ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

Chịu trách nhiệm xuất bản
NGUYỄN CÔNG TIÊU
Biên tập:
NGUYỄN PHƯƠNG
Trình bày bìa:
VŨ NHƯ
Kỹ thuật vi tính
HUYỀN MY

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

In 1000 cuốn, khổ 14.5x20.5 cm, tại công ty TNHH Hà Anh
Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số : 749-2007/CXB/08-156/LĐXH
In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2008.