

Bài tập tình huống - Quản trị nguồn nhân lực

TÌNH HUỐNG 1: TIẾNG CƯỜI BÍ QUYẾT KINH DOANH CỦA CÁC ĐẠI CÔNG TY

30 năm trước, công ty Men's Wearhouse (MW) chỉ là một cửa hàng nhỏ ở thành phố Houston. Hiện nay MW đã trở thành mạng lưới bán lẻ y phục nam giới lớn nhất nước Mỹ, với 507 cửa hàng và tài sản giá trị 1 tỷ đô. Triết lý kinh doanh của công ty này là: “Công việc sẽ tốt hơn nếu có tiếng cười”.

Tiếng cười đã giúp MW sống sót và vượt qua mặt nhiều đối thủ cạnh tranh khác ngay cả khi trong những thời kỳ nền kinh tế Mỹ khó khăn nhất. Ông George Zimmer, người sáng lập và là tổng giám đốc của MW cho biết, thành phần quan trọng nhất đối với một công ty không phải là cổ đông hay khách hàng mà chính là nhân viên.

Nếu nhân viên cảm thấy thoải mái và tạo được bầu không khí vui vẻ trong công việc, khách hàng cũng thấy thoải mái và vui lây. Triết lý này đã xuất hiện vào những năm 1990, thời điểm nền kinh tế Mỹ còn thịnh vượng. Khi đó nhiều công ty phải đưa ra các hình thức hậu đãi nhân viên để thu hút và giữ chân nhân tài. Nhưng MW, University Games, vẫn không từ bỏ quan niệm rằng sự vui vẻ có thể giúp người lao động thoát khỏi tình trạng chán nản, căng thẳng, từ đó khơi dậy sự sáng tạo ở họ. Và các công ty này đã thành công cho dù cái giá cho sự vui vẻ ấy không hề chút nào.

MW đã chi 1,8 tỷ đôla cho 38 buổi tiệc Giáng sinh vào cuối năm ngoái và những chuyến bay đưa Zimmer hay các viên chức khác của MW đến tham dự từng buổi tiệc. Mỗi khi có một đợt quảng cáo mới trên truyền hình, công ty cho một số nhân viên đến ở trong những khách sạn tại khu Beverly Hills sang trọng giữa Los Angeles, và đưa họ đi quanh thành phố trên những chiếc xe hơi đắt tiền để họ có thể trở thành ngôi sao của những chương trình quảng cáo. MW cũng khuyến khích việc giới thiệu người quen vào làm vì cho rằng mọi người sẽ dễ làm việc hơn nếu quen nhau.

Tạo ra tiếng cười trong công ty là một khoản đầu tư không nhỏ nhưng rất cần thiết, một nhà tư vấn quản lý, người cố vấn không khí vui vẻ ở nơi làm việc, nhận định: “Vào thời điểm kinh tế đang gặp khó khăn như hiện nay, bên cạnh lợi nhuận người ta lại cần đến nụ cười hơn bao giờ hết:.

(Doanh nghiệp số 1+2/2004)

Câu hỏi: Phân tích bí quyết kinh doanh của công ty. Bài học gì rút ra cho nhà quản trị.

TÌNH HUỐNG 2: TÌM KIẾM NHÂN TÀI LÀ CÔNG VIỆC HÀNG ĐẦU.

32 tuổi, Từ Minh – Chủ tịch Tập đoàn Dalian Shide được mệnh danh là nhà tỷ phú trẻ tuổi nhất Trung Quốc, được tạp chí Forbes bình chọn là người đứng thứ 12 trong số 50 người giàu nhất Trung Quốc với tài sản tích lũy trị giá 500 triệu USD. Tập đoàn Shide được thành lập từ năm 1995, đến nay đã có hệ thống hơn 20 công ty hoạt động trong các

lĩnh vực, nhựa PVC, hóa dầu, thiết bị điện và bảo hiểm, với hơn 5 500 nhân viên. Tốc độ tăng trưởng trung bình mỗi năm của tập đoàn Dalian Shide đạt 20%.

Không giống như các doanh nghiệp khác là chỉ có một Tổng giám đốc, Từ Minh thực hiện chiến lược “nhiều Tổng giám đốc” tại tập đoàn Dalian Shide. Hiện nay, tập đoàn này có đến 05 vị Tổng giám đốc. Với chủ trương “hiều người, dùng người, đào tạo rồi mới quản người và dẫn dắt”. Nghĩa là anh phải biết được người nào có năng lực, tận dụng phát huy cái hay, cái tốt của họ rồi mới căn cứ vào đó để đào tạo một cách hợp lý, bổ sung cho năng lực của họ sâu hơn. Quan trọng nhất là trong quá trình đào tạo và quản lý, Từ Minh luôn phải đánh thức cái Tâm trong họ.

Để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của công ty, Từ Minh không ngừng tìm kiếm nhân tài và coi đó là công việc hàng đầu trong chiến lược kinh doanh của mình. Dựa vào nhu cầu phát triển của Dalian Shide, Từ Minh dự tính sẽ chọn từ 300 đến 5000 thạc sỹ quản lý (MBA). Với anh “lực lượng chủ yếu của kinh doanh là con người, vấn đề con người được giải quyết thì những vấn đề khác tất sẽ được giải quyết đơn giản”. Từ Minh muốn Dalian Shide không chỉ là một công ty mà phải là một trường học, một khu quân đội, một gia đình để từ đó từng bước đi vào xã hội. Anh muốn jọc hỏi tập đoàn Đài Tô của Vương Dũng Khánh: tự thiết lập một trường đại học, tự bồi dưỡng những hạt giống quân đội.

Từ Minh luôn kiếm tìm nhân tài với 3 điều kiện:
Thứ nhất, phải có sự ham thích đối với công việc;
Thứ hai, phải có năng lực;
Thứ ba, bắt buộc phải có đạo đức.

Câu hỏi: Tiêu chí đánh giá nhân tài? Làm thế nào để tìm kiếm được người có đủ những tố chất nêu trên? Theo bạn, tại sao nhiều doanh nghiệp nhỏ khó thu hút được nhân tài?

TÌNH HUỐNG 3: TRẠM KINH DOANH TỔNG HỢP THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG.

Trạm kinh doanh tổng hợp Đà Nẵng trực thuộc công ty X (có trụ sở chính đặt tại Hà Nội) được thiết lập tại một địa điểm hết sức thuận tiện cho việc tiếp nhận và phân phối hàng hóa cho các cửa hàng nằm trong vùng. Trước đây trạm trưởng là kỹ sư Minh và phụ tá là ông Linh. Kỹ sư Minh là người có nhiều kinh nghiệm về ngành xây dựng và tổ chức; ông đã có đóng góp đáng kể trong việc xây cất trạm Đà Nẵng. Khi hoạt động thương mại còn ít thì công việc tiến triển khá khả quan. Nhưng khi hoạt động thương mại gia tăng thì hiệu năng hoạt động của trạm giảm sút rõ rệt. Toàn thể nhân viên đều ngày đêm bận rộn, không còn thì giờ để huấn luyện mà các cửa hàng vẫn than phiền ngày càng nhiều về việc cung ứng hàng hóa không mau chóng. Công ty phái một Ban thanh tra xuống quan sát tình hình và ngay sau đó kỹ sư Minh được chuyển đi phụ trách việc xây dựng một trạm khác và kỹ sư Chi được điều tới để phụ trách trạm kinh doanh Đà Nẵng.

Kỹ sư Chi là người có nhiều năm kinh nghiệm trong kinh doanh và đã từng nắm chức vụ trưởng phòng kho vận của công ty. Đền trạm Đà Nẵng ông được các nhân viên cho biết tình trạng kém khả quan ở đây. Sau một tuần, ông thấy rằng điều kiện làm việc tại trạm rất kém, đa số nhân viên là người tốt nhưng chưa được huấn luyện do vậy họ làm việc không đạt kết quả mong muốn. Và ông cho rằng điều thiết yếu là phải có thêm nhân viên, tăng cường hoạt động quản trị và có tổ chức hoàn thiện hơn.

Kỹ sư Chi thảo luận hàng ngày với các thuộc viên then chốt và cùng họ lập ra một ban tổ chức mà họ tin là sẽ làm cho hoạt động có hiệu quả hơn và đặt các liên hệ thông đạt rõ rệt hơn. Sau đó ông để tâm lo vấn đề nhân viên quản trị. Ông đã dành nhiều công sức để tìm người. Ông còn gửi thư cho cán bộ lãnh đạo của một số trạm kinh doanh khác nhờ họ tìm giúp. Chẳng bao lâu sau ông nhận được thư phúc đáp của ông Bá – trạm trưởng trạm kinh doanh Cần Thơ có đoạn như sau:

“ Tôi vui lòng giới thiệu một người mà tôi tin có thể thích ứng với nhu cầu cần của anh. Người đó là Hà Văn Sơn, đã có đôi lần làm việc với chúng tôi với tư cách cố vấn. Ông Sơn là một cựu sinh viên Luật, có mở một văn phòng dịch vụ pháp lý tại Cần Thơ và nghe đâu rất giỏi trong nghề này. Tôi chắc ông ta có thể giúp anh một cách đặc lực”.

Kỹ sư Chi lập tức đánh điện mời ông Sơn ra làm việc tại trạm Đà Nẵng. Mặc dù khi đó ông chưa có dự định giao công việc gì cho ông Sơn, nhưng ông tin chắc có thể tìm một chức vụ xứng đáng với khả năng của người này. Ông Sơn nhận lời mời và tới nhận việc sau đó độ 10 ngày.

Kỹ sư Chi sau khi gặp gỡ và chỉ định ông Sơn làm việc tại Ban Thanh tra và hiện trưởng phòng là ông Gấm – một cán bộ vừa tốt nghiệp trường Đại học kinh tế, làm việc có nhiều kết quả khả quan, được mọi người yêu mến; giúp việc cho ông Gấm là ông Huy một người có kinh nghiệm trong công việc hành chính. Nhiệm vụ của Ban Thanh tra là:

- Làm báo cáo thường xuyên về sự tiến triển của công việc cải tiến lên trạm trưởng.
- Kiểm điểm công việc của các phòng ban thuộc trạm.
- Điều tra và làm rõ những khiếu nại gửi tới trạm tìm ra nguyên nhân và đề xuất biện pháp giải quyết.

Trưởng phòng Gấm cho đặt một bàn giấy cho ông Sơn tại phòng. Lập tức ông Sơn sắp đặt các vật dụng cá nhân gồm có văn bằng, chứng chỉ luật được đóng khung lên tường và giấy phép của tòa án cho quyền mở văn phòng dịch vụ pháp lý. Ông Sơn không được giao phó một công việc nhất định nào, nhưng trưởng phòng tin rằng ông sẽ giúp đỡ phòng trong việc điều tra và có những đề nghị bổ ích cho việc làm báo cáo để trình trạm trưởng.

Một vấn đề nổi cộm tại trạm Đà Nẵng vào thời điểm đó là tình trạng tồn trữ hành hóa ở đây. Ban Thanh tra đang lo thảo một báo cáo dùng để làm cơ sở cho sự cải tổ phòng Kho vận. Trưởng phòng Gấm và ông Huy mời Sơn cho ý kiến về tình trạng này. Sau khi điều tra hết một buổi sáng ông Sơn cho hai người biết rằng: muốn cải tiến tình trạng tồn trữ thì phải kiểm kê hàng tồn kho hàng ngày. Ông Gấm và ông Huy cho rằng làm như vậy rất

khó, bởi vì có 12 nhà kho, một nhà kho dài tới 100 m và chứa đựng hơn 5000 mặt hàng khác nhau. Hơn nữa để thực hiện được việc kiểm kê thì cần có thêm nhiều nhân viên, mà hiện thời sự thiếu hụt nhân công, không thể đào đâu ra.

Ông Sơn nhấn mạnh ý kiến của ông là rất hay và ông đề nghị ý kiến đó được nêu trong báo cáo để trình lên trạm trưởng. Rồi ông lại đem ý kiến đó bàn với ông Côi – trưởng phòng kho vận, ông Côi không đồng ý, hai người gây lộn với nhau và ông Côi phải ra lệnh tống cổ ông Sơn ra khỏi phòng mình.

Vài ngày sau, trạm trưởng nhận được báo cáo của trưởng ban Thanh tra rằng ông Sơn quấy rầy họ và đề nghị những chuyện thiếu thực tế. Các trưởng phòng khác cũng có ý kiến cho rằng ông Sơn đang gây rối tổ chức. Trạm trưởng đáng rất đau đầu về việc này: dù ông Sơn là người có năng lực đi nữa, thì với tư cách khó hòa hợp của ông cũng ngăn trở việc thu lượm tài liệu, không làm cho người khác nghe theo. Chưa biết định đoạt ra sao thì một hôm ông Chi thấy xôn xao. Khi tới nơi thì ông Chi thấy tất cả nhân viên trong phòng đang nhìn ông Sơn mà cười khi ông này đang ngù gục ngáy o o trên bàn giấy.

Câu hỏi:

1. Vận dụng lý thuyết quản trị nhân lực để phân tích tình huống trên.
2. Trách nhiệm của trạm trưởng Chi, trưởng phòng Gắm đối với ông Sơn? Và ông Sơn có làm tròn trách nhiệm đối với ông Chi không?
3. Nếu bạn là ông trưởng Chi bạn sẽ giải quyết vấn đề với ông Sơn như thế nào?

TÌNH HUỐNG 4: CHYỆN KHÔNG THƯỜNG NGÀY Ở HUYỆN.

46 tuổi, đậm người, chung nhanh nhẹn, quyết đoán. Cái máy tính xách tay luôn “kẹp” bên người như bảo bối. Mới gặp ông lần đầu trong Văn phòng UBND huyện, đoán ông là chủ tịch thì đích thị là chủ tịch. Nhưng bảo ông là doanh nhân từ dưới xuôi lên thì cũng không nhầm mấy, bởi ông rất giống một doanh nhân thành đạt thời công nghệ số. Ông đã từng là Hạt trưởng kiểm lâm Phúc Lộc, là Phó Giám đốc Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Thừa Thiên – Huế và bây giờ làm Chủ tịch huyện A Lưới ở cương vị này ông cũng gây kinh hoàng cho thuộc cấp bởi tác phong, cường độ làm việc.

Huyện A Lưới một huyện miền núi của Thừa Thiên – Huế đầu năm 2004 có đến 2 452/7 000 hộ đói nghèo (tỷ lệ hơn 24%). Thu nhập bình quân đầu người chưa tới 2,2 triệu đồng/người/năm, cả huyện có hơn 50% trẻ em bị suy dinh dưỡng vì thiếu ăn. Xét về tài nguyên, tiềm năng A Lưới hơn hẳn huyện bạn mà mặt bằng chung ở đây vẫn còn rất ỉ ạch. “Làm sao để A Lưới thoát khỏi đói nghèo?” là câu hỏi luôn bắt đầu nơi ông trong mỗi câu chuyện.

Việc đầu tiên ông làm khi lên A Lưới là bỏ ra 5 tháng liền không làm chi cả để đi khắp hang cùng, ngõ hẻm, nhòm xem đồng bào đang làm ăn sinh sống như thế nào, cán bộ mình làm việc ra sao, năng lực đến đâu. Để rồi rút ra kết luận “Hóa ra lâu nay ở đây vẫn vận hành theo kiểu xưa nay làm, chứ không có hoạch định chiến lược, phương hướng phát triển chi cả”.

Và “chuyện không thường ngày ở huyện” bắt đầu, khi mới lên đây ông cũng nghe phong thanh có 10 sinh viên là con em đồng bào dân tộc củ huyện vừa mới tốt nghiệp Đại học Nông lâm Huế, tình cờ gặp một em trong số đó biết là họ chưa ai xin được việc làm, đang định đi vào Nam tìm đường sông. Với tư cách là Chủ tịch huyện, ông đã yêu cầu gặp tất cả 10 em để nghe nguyện vọng của họ. Cuộc gặp mặt được ân định vào ngày UBND huyện tổ chức hội thảo triển khai hoạt động một dự án về phát triển nông nghiệp trên địa bàn. Tất cả họ đều được mời dự và cho phép phát biểu bình đẳng như mọi đại biểu khác. Và ông không tin vào tai mình khi nghe các em phát biểu rất mạch lạc và đầy tâm huyết. Sau đó để kiểm tra năng lực của họ ông đã phát cho mỗi người một phiếu điều tra hộ nghèo đói ở một xã, tập huấn sơ về phương pháp và yêu cầu họ kiểm tra, họ đã hoàn thành xuất sắc. Ông nghĩ, so với mặt bằng chung về cán bộ của huyện, thì họ là nhân tài chứ còn đâu. “Phát hiện” được nhân tài rồi, nhưng sử dụng nhân tài thế nào mới là chuyện. Nếu đưa những người này về làm cán bộ khuyến nông, khuyến lâm thì có khác gì những anh khuyến nông, khuyến lâm như lâu nay của tỉnh đưa về, họ chỉ có quyền “nói” chứ không có quyền “làm”. Hay bố trí làm chuyên viên cấp xã? Cũng không được, bởi vì họ là cán bộ thuộc quyền của huyện, xã, nhưng cũng chỉ hơn anh “nói” vừa kể một chút. Sau nhiều ngày suy nghĩ, ông quyết định bổ nhiệm họ làm lãnh đạo, cụ thể là phó chủ tịch xã phụ trách kinh tế. Đây là một việc làm mà từ trước đến nay chưa có ai làm thế cả. Họ còn quá trẻ chưa một ngày va vấp chốn quan trường, hơn nữa muốn làm lãnh đạo thì phải kết nạp Đảng cho họ. Ông chủ tịch huyện đem chuyện này trình lên Thường vụ huyện ủy, thường vụ thông qua ngay. Nhưng khi đưa về Đảng ủy địa phương sau nhiều ngày họp đi họp lại, kết quả chỉ có 8 xã đồng ý, còn 2 xã cương quyết không vì lý do họ còn quá trẻ, không có kinh nghiệm. Vận động mãi không được, ông đồng ý để 2 xã đó tự quyết định chuyện nhân sự của xã mình, với điều kiện phó chủ tịch của hai xã đó già trẻ gì cũng được nhưng phải tốt nghiệp đại học và là đại học nông lâm.

Mặc dù chỉ có 8/10 xã đồng ý, nhưng ông vẫn coi đó là một thành công ngoài mong đợi. Nhưng ông còn làm một chuyện quan trọng nữa là trong số 8 người đó, ông đã cho luân chuyển 4 người, là người địa phương này sang làm lãnh đạo ở địa phương khác. Nghe thì bình thường, nhưng so sánh với tình trạng cục bộ địa phương lâu nay thì đó là cả một cuộc cách mạng.

Đến thời điểm này, có lẽ còn quá sớm để “phán xét” những việc làm “không thường này” của ông Chủ tịch huyện “khác thường”. Cái dễ nhìn thấy nhất là kết quả của 8 tân phó chủ tịch xã cũng mới chỉ dừng lại ở không khí hồ hởi, bởi họ còn trong thời gian bắt đầu học việc. Anh Lê Văn Nghiều, 24 tuổi người dân tộc Pa Kô – một tân phó chủ tịch xã, kể mãi không thôi về cái ngày đầu tiên nhận được quyết định làm lãnh đạo “Không chỉ em sướng cái bụng, gia đình, họ hàng em sướng cái bụng, mà người dân cả xã em đều tổ chức ăn mừng. Tuy thời gian đầu còn bỡ ngỡ nhưng em tin là em sẽ làm tốt trong thời gian tới để không phụ lòng chú Dự”.

(Trích phóng sự dự thi của Trần Chính Đức _ Báo Lao Động số 283/2004)

Câu hỏi:

1. Sử dụng lý thuyết bố trí và sử dụng nhân sự để bình luận tình huống trên

2. Nếu bạn là sinh viên mới ra trường được bổ nhiệm như trong tình huống trên, hãy tự đánh giá năng lực bản thân so với yêu cầu công việc.

TÌNH HUỐNG 5: HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO.

Trưởng phòng nhân sự của một công ty May ở thành phố X nhận được một báo cáo do Ban giám đốc chuyển, đây là báo cáo của phòng Kinh doanh về tình hình nhân sự thuộc hệ thống kinh doanh nội địa. Trong báo cáo về tình hình nhân sự có nêu vấn đề: hiện tại cso nhiều nhân viên bán hàng được tuyển trong vòng một năm gần đây chưa có đủ kiến thức về sản phẩm, về hệ thống tiêu thụ sản phẩm, về nguyên tắc bán hàng của công ty. Chính vì điều đó mà công việc chào hàng, bán hàng và kinh doanh chưa đạt được kết quả như mong đợi. Hiện nay, công ty chưa có chương trình đào tạo nhân viên bán hàng. Hướng dẫn và làm việc với nhân viên bán hàng mới được giao cho một người có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động này, nhưng sắp đến tuổi về hưu. Mục tiêu và mối quan tâm hàng đầu của trưởng phòng nhân sự là chất lượng. Việc nâng cao trình độ của đội ngũ nhân viên ngay là rất cần thiết trong khi họ vẫn phải làm việc như thường lệ bởi vì hiện không có người thay thế.

Câu hỏi:

1. Vận dụng lý thuyết đào tạo nhân lực để phân tích tình huống trên và đưa ra giải pháp.

TÌNH HUỐNG 6: CHỌN NGƯỜI (ĐÔI MẮT TÌNH ĐỜI) (CAO THỦ).

Mới chuyển về công tác tại Ban thanh tra thành phố. Tôi là thành viên trong đoàn thanh tra được cử đến làm rõ sự việc ở doanh nghiệp Thương mại X., nơi có đơn thư tới tập gửi lên cơ quan cấp trên. Với thái độ làm việc có trách nhiệm và nghiêm túc, chẳng bao lâu đoàn thanh tra chúng tôi đã tìm ra nguyên nhân chính của vụ việc. Một bằng chứng quan trọng chúng tôi có được đó là “những cuộc băng ghi âm” do ông giám đốc cung cấp. Trong chuyến công tác này ngoài những bất ngờ trong công việc, tôi còn vui vì được gặp lại anh, một người mà hồi còn đi học tôi rất ấn tượng, nhưng đã lâu lắm rồi không có dịp gặp lại – người đó cũng chính là ông giám đốc doanh nghiệp. Một cuộc gặp gỡ thú vị, một cuộc gặp gỡ đã giúp tôi giải đáp thắc mắc về anh.

Có lẽ mọi người chưa hiểu tại sao “những cuộc băng ghi âm” của ông giám đốc lại có vai trò quan trọng như thế. Câu chuyện được bắt đầu khi ông giám đốc doanh nghiệp đã đến tuổi nghỉ hưu. Không như những vị sếp, sắp đến ngày nghỉ hưu thì buồn và thậm chí sốc, còn ông giám đốc doanh nghiệp X vẫn rất vui vẻ, ông còn thông báo cho cả cơ quan biết cuối năm mình sẽ về hưu để nhường ghế giám đốc cho lớp trẻ. Ông còn tâm sự rất chân tình trong một cuộc họp là: “Cấp trên có giao cho tôi trọng trách tìm và chọn người kế nhiệm trước khi nghỉ làm và cũng có một số gợi ý, nhưng tôi nghĩ không ai quen việc và hiểu rõ về doanh nghiệp, nguyện vọng của cán bộ công nhân viên bằng chính những đồng chí lãnh đạo trong doanh nghiệp. Đồng chí phó giám đốc, đồng chí trưởng phòng A, đồng chí trưởng phòng B đều có thể đảm đương tốt công việc”. Được lời như cởi tấm lòng, sau đó trong doanh nghiệp hình thành năm bè bảy phái, mà đứng đầu các bè phái này là các sếp đã được ông giám đốc gợi ý trong cuộc họp kia. SIúc đầu các phe cánh này chỉ thi nhau tặng bốc sếp của mình và nói xấu các sếp kia. Sau những lời thì thầm bóng gió

chuyển dần thành các cuộc đấu khẩu, công kích công khai. Các sếp cũng gằn ghe nhau. Nội bộ cơ quan lục đục, mâu thuẫn ngày càng gay gắt. Công việc kinh doanh trì trệ. Còn ông giám đốc tối tối phải tiếp các vị khách đang khẩu chiền này, họ đến thăm thà thăm thụt với phong bì, quà cáp với lời hứa hẹn về tương lai nếu được lên giám đốc và không quên chỉ trích đạo đức, năng lực của các đối thủ. Ông giám đốc vẫn nhẫn nại ngồi nghe và không quên bật máy ghi âm nhỏ xíu.

Tôi biết được nguồn gốc của “những cuộc băng ghi âm” và không ngạc nhiên lắm. Bởi vì hành động của anh hoàn toàn phù hợp với đức tính cẩn trọng, kỹ càng mà tôi đã biết và rất ấn tượng từ ngày còn sinh viên. Hồi đó anh là bộ đội phục viên về tiếp tục đi học nên anh hơn tuổi chúng tôi. Đức tính đó làm rất nhiều người khó chịu và thậm chí còn đố kỵ: “Rồi cũng chết già cho mà xem”. Còn tôi rất quý anh bởi anh lúc nào cũng coi tôi như em trai, và tôi không tin lời mọi người nói đúng. Nhưng có một lần tôi đã chủ ý sắp xếp, giới thiệu cô em họ, trông khá xinh đến

Chơi với anh. Tôi thấy anh hý hoáy chuẩn bị đủ thứ chai đầu, bẻ cổ áo, tráng âm chén. Quá giờ hẹn 10 phút em tôi mới đến. Không hiểu vì sao, luống cuống thế nào, cô ấy không gỡ được quai dép, cô giật luôn ra và bước vội vào phòng. Câu chuyện hôm đó diễn ra rôm rả, tôi cố vun vén cho hai người. Nhưng rồi một hôm anh bảo thẳng tôi: “Em cậu có hiểu biết, ưa nhìn tuy nhiên mình chỉ có thể coi là bạn”. Tôi rất buồn và cũng giận anh, anh còn nói “Cứ nhớ đến cử chỉ mạnh tay giật tung quai dép, tôi ngại cô ấy sẽ là người đáo đẽ”. Một phần vì giận anh, một phần sau đó là thời gian thực tập rồi ra trường, mỗi người đều tập trung vào công việc, tôi cũng không thành công, không lâu sau cô em họ tôi lấy chồng, chồng cô khá thành đạt nhưng em tôi thường hay bắt nạt chồng và gia đình ít khi hòa thuận. Và gặp lại anh lần này, tôi nghĩ trước đây mình thật trẻ con, tôi không còn giận anh nữa chính cái đức tính cẩn trọng, kỹ càng của anh cũng trong việc “chọn người” đã giúp chúng tôi mau chóng tìm ra nguyên nhân và hướng giải quyết vụ việc làm đau đầu cơ quan cấp trên.

Tôi được anh mời đến nhà chơi, ra mở cửa đón tôi là vợ anh, chị không đẹp lắm nhưng đoan trang, thùy mị. Qua câu chuyện tôi được hai con anh ngoan, học giỏi, hiện đều đang là sinh viên Đại học.

Câu hỏi:

1. Theo bạn, việc lựa chọn kế nhiệm trên đạt và chưa đạt điều gì?
2. Bạn đánh giá gì về ông giám đốc trên: năng lực, kỹ năng và phẩm chất.
3. Ai đó nói với bạn: “Nhân viên của bạn đầy tham vọng. Bạn thấy sao với tư cách là nhà quản trị nhân sự?”.

TÌNH HUỐNG 7: CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÙNG CƯỜNG.

Sau khi tốt nghiệp Đại học Thương Mại – chuyên ngành Quản trị Kinh doanh năm 1999, anh Nguyễn Hùng Cường đã trở thành cán bộ trẻ có năng lực của phòng vật tư cấp thoát nước Hà Nội. Sau 05 năm lăn lộn trong công việc, anh Cường đã có quan hệ và làm việc với rất nhiều bạn hàng.

Điều anh suy nghĩ là làm thế nào để giảm hóa quá trình cung cấp vật tư cho ngành nước. Với sự hỗ trợ và giúp đỡ của gia đình, bạn bè, anh Cường mở công ty trong lĩnh vực mà anh có nhiều kinh nghiệm. Công ty thương mại Hùng Cường ra đời năm 2000 với một cửa hàng bán vật tư thiết bị ngành nước tại Hà Nội với 5 nhân viên.

Bằng kinh nghiệm và nhạy cảm trong thương trường, anh Cường đã nhanh chóng mở rộng kinh doanh, tuyển thêm nhân viên, mở cửa hàng mới. 3 cửa hàng tại Hà Nội, 2 cửa hàng ở hải phòng, 1 ở TP.HCM, 1 ở Đà Nẵng. Tuy nhiên anh nhận thấy doanh thu của công ty tăng chậm dần vào cuối năm 2002, do nguồn hàng khai thác khó khăn, hàng nhập khẩu bị đánh thuế nặng, đối thủ cạnh tranh nhiều, các mối quan hệ trước đây giảm tác dụng. Anh Cường tự hỏi: Làm thế nào để duy trì và phát triển công ty trong tình hình đó.

Anh Cường thấy vấn đề khó khăn của công ty không chỉ là do các yếu tố bên ngoài, mà chủ yếu do các yếu tố bên trong quyết định. Nhưng anh thấy phần lớn nhân viên đều rất chăm chỉ, thường xuyên làm thêm giờ với hy vọng tăng doanh thu cho công ty. Anh Cường bắt đầu kiểm tra từ chính mình (anh cảm thấy mình làm việc cảm tính, kinh nghiệm và kiến thức được trang bị kiểu bao cấp mà chưa thật hiểu về kinh tế thị trường). Anh quyết định bỏ tiền sang Mỹ học MBA 14 tháng. Anh quản lý công ty từ xa phối hợp với Phó giám đốc. Thời gian anh đi học tuy doanh thu của công ty không tăng, nhưng anh Cường thấy vỡ lẽ ra rất nhiều điều bổ ích, và mở rộng được quan hệ với các bạn hàng nước ngoài. Anh mơ ước sẽ lập nên một trung tâm thương mại lớn có uy tín và khả năng giao dịch với quốc tế.

Về nước, anh bắt tay vào đánh giá lại chất lượng toàn bộ nhân viên. Hai phần ba trong số học tốt nghiệp đại học và có chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với việc được giao. Song anh Cường rất ngạc nhiên là tất cả phong cách và thói quen của họ không hề phù hợp với yêu cầu của công việc. Để vào công ty tất cả họ đều được phỏng vấn các kiến thức nghề nghiệp và trải qua thời gian thử việc là 3 tháng trong sự giám sát chặt chẽ của người có trách nhiệm. Hơn nữa anh Cường quan tâm khuyến khích nhân viên đi học các lớp đào tạo ngắn hạn và tiếng Anh.

Công ty sẵn sàng trả tiền học phí cho nhân viên đi học ngoài giờ khi họ đề nghị. Tuy nhiên các nhân viên vẫn phòng để được đi học hơn vì không phải làm ca kíp, ngoài giờ. Anh cho rằng chính nhân viên của mình tự họ sẽ biết họ cần đi học bổ sung những gì họ thấy thiếu trong giải quyết công việc hàng ngày. Nhưng nhân viên cửa hàng thì khó sắp xếp thời gian để đi học, vì vướng công việc, hơn nữa việc đi học này không bắt buộc. Vì vậy nhiều điều cần thiết không đến được đúng đối tượng. Trong khi nhiều người đi học về khen khóa học này hay, ông thầy kia giỏi.

Nhưng anh Cường nhận thấy một số điều ở nhân viên bán hàng:

- 1 Khi khách đến, nếu không phải là người quen thì nhân viên vẫn tiếp tục câu chuyện hoặc công việc của mình rồi mới tiếp khách.
- 2 Các cửa hàng trưởng không kiểm soát được nhân viên vì họ ngang tuổi nhau, hơn nữa nhân viên cho rằng chỉ có cửa hàng trưởng mới chịu trách nhiệm về tình hình kinh doanh của cửa hàng.

- 3 Nhân viên nhìn nhau khi làm và ganh tỵ nhau khi nhận lương thưởng.
- 4 Các nhân viên đều hành động theo kiểu làm đến đâu hay đến đó.
- 5 Không ít cán bộ nhân viên của cửa hàng không hiểu gì về kinh tế thị trường, nhiều người không nắm được các luật lệ của nhà nước liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh nên nhiều khi làm thiệt hại đến công ty.

Anh Cường thấy rằng việc khẩn cấp là đào tạo được đội ngũ nhân viên phù hợp với yêu cầu của kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Tháng 3/2003, anh tuyển một sinh viên tốt nghiệp trường Đại học Luật về đảm nhiệm hoạt động quy hoạch – tổ chức đào tạo – phát triển nhân viên trong công ty. Người này tên là Hiền, chưa biết nên bắt đầu thế nào. Nhưng vừa rồi cô đã mời được một cán bộ của Bộ Kế hoạch & Đầu tư về giảng cho nhân viên công tác Marketing thời gian 2 ngày sau giờ làm việc. Sau đó cô thở phào và tiếp tục chuẩn bị cho đợt đào tạo mới.

Tuy nhiên làm thế nào để thay đổi được tình trạng của công ty, tại sao nhân viên được học mà công ty dường như không khá lên được, tại sao mọi người đi học về vẫn làm việc như xưa, đó là những câu hỏi làm anh Cường đau đầu. Anh nói anh đã nhận thức được vai trò của việc đào tạo và anh kiên quyết đầu tư cho việc này, anh sẽ tìm kiếm và đổi mới.

Câu hỏi:

1. Anh chị cho biết nhận xét của mình về công tác Quản trị nhân sự nói chung của công ty Hùng Cường.
2. Trình bày các sai lầm trong đào tạo của công ty.
3. Nếu là giám đốc, bạn sẽ làm gì?.

TÌNH HUỐNG 8: SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

Sai lầm lớn nhất của người chủ doanh nghiệp là không muốn thuê người giỏi hơn mình. Một ông giám đốc dùng những kẻ xu nịnh rồi cứ thắc mắc tại sao những người này chẳng có sáng kiến gì cả. Cách tốt hơn cả là thuê những người hạng nhất, và phần việc của bạn với tư cách là một nhà quản trị là biết khéo léo khơi dậy nhiệt tình và năng lực của họ để tổ chức thành một công ty làm ăn khá.

David Ogilvy, nhà quản trị có tên tuổi ở Mỹ và là chủ tịch Công ty Ogilvy & Mather đã làm trong một phiên họp Hội đồng giám đốc của công ty. Ogilvy đặt một con búp bê trước mỗi chiếc ghế của các ông giám đốc và nói: “Mời các ông mở ra”. Các vị giám đốc mở con búp bê, thấy một con búp bê nhỏ bên trong, họ lại mở nó ra và thấy một con nhỏ hơn nữa bên trong, và cứ như thế tiếp tục. Đến con nhỏ nhất, bên trong đó có tờ giấy của Ogilvy, viết rằng: “Nếu bạn muốn thuê những người nhỏ hơn bạn, chúng ta sẽ trở thành công ty của những người lùn, nhưng nếu thuê được những người giỏi hơn bạn, chúng ta sẽ trở thành công ty của những người khổng lồ”

Câu hỏi:

1. Hãy phân tích quan điểm quản trị nhân sự của ông David Ogilvy.

2. Bình luận câu nói: “Nhà quản trị giỏi là người biết dùng người giỏi hơn mình”.
3. Hãy đưa một quan điểm quản trị nhân sự ở Việt Nam và phân tích quan điểm đó.

TÌNH HUỐNG 9: KỸ TÍNH.

Thời đi học bạn bè trong lớp thương gọi đùa anh là “Bút chì màu”. Trong ký túc xá sinh viên, có người không ưa, buông câu độc miệng: “Rồi cũng chết già cho mà xem”. Tôi lại thích anh bởi tính cẩn trọng, kỹ càng. Một lần tôi chủ ý sắp xếp, mời cô em họ, trông khá xinh đến chơi và giới thiệu với anh. Tôi thấy anh hý hoáy tráng ẩm chén và chải đầu, bề cỡ áo. Quá 10 phút em tôi mới xuất hiện. Không hiểu vì sao, luống cuống không gỡ được quai dép, cô giật luôn ra và bước vội vào phòng. Tôi vun vén cho hai người. Nhưng anh bảo thẳng tôi: “Em cậu có hiểu biết, hình thức dễ ưa. Tuy nhiên mình chỉ có thể coi là bạn”. Tôi gắng hỏi mãi, anh nói “Cứ nhớ của chỉ quá mạnh tay giật tung quai dép, tôi ngại cô ấy sẽ là người đáo đê”.

Quả là sau này em tôi thường hay bắt nạt chồng, gia đình ít khi hòa thuận. Còn anh, bây giờ đã là thủ trưởng một cơ quan có nề nếp, ăn nên làm ra. Tôi được cô nhân viên tạp vụ của anh kể lại: hôm em dự tuyển, chính anh là người trực tiếp hỏi han và bảo “Cô lau cho tôi cái bàn”. Thấy maýa cánh bánh quy vương ra em vun lại, phúi nhẹ vào tờ giấy, rồi mới cầm khăn lau. Qua một câu chuyện nhỏ vậy thôi, có lẽ em cẩn thận, thế là anh ấy nhận.

Tôi được biết, vợ anh không đẹp lắm nhưng đoan trang, thùy mị, hai con anh ngoan và học giỏi. Tôi thầm nghĩ, kỹ tính như anh quả thì là một nét tốt.
Trinh Huyền (Báo Nhân Dân 10/6/2002)

Câu hỏi:

1. Kỹ tính trong câu chuyện kể trên là một đức tính tốt hay không tốt?
2. Câu chuyện có liên quan đến vấn đề gì của quản trị nhân sự doanh nghiệp.

TÌNH HUỐNG 10: CON NGƯỜI LÀ YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH TẤT CẢ,

Song song với việc đầu tư cho công nghệ, máy móc thì yếu tố con người cũng được Cao Tiên Vị chú trọng không kém. Ngay từ đầu, anh đã xác định con người, mới là tài sản quý giá của công ty. Hiện nay, công ty Giấy Sài Gòn có hơn 400 nhân viên. Tất cả đều được anh quan tâm, đối xử như những người thân trong gia đình.

Các nhân viên luôn nhận thấy ở sự gần gũi như một người anh trong gia đình chứ không phải là một “ông chủ”. Cao Tiên Vị cũng hết sức chú trọng đến việc tổ chức những hoạt động mang ý nghĩa tinh thần cho nhân viên như tổ chức cho họ đi nghỉ mát, xem ca nhạc, vui chơi giải trí và trích cho một khoản chi phí đáng kể để tặng quà cho tất cả nhân viên của công ty cho những ngày lễ lớn trong năm.

Với tính cách khiêm tốn, lối sống thân thiện, gần gũi và tận tâm như vậy nên vào những lúc khó khăn, bế tắc trong công việc. Ngoài chế độ Bảo hiểm Y tế, Bảo hiểm Xã hội và

Bảo hiểm tai nạn 24/24 giờ cho tất cả nhân viên, những người đạt thành tích tốt và có thâm niên gắn bó với công ty còn được ông mua bảo hiểm Nhân thọ để họ tích lũy sau này.

Cao Tiến Vị luôn khích lệ và tạo mọi điều kiện cho nhân viên sáng tạo cá nhân và tự phấn đấu để hoàn thiện. Anh mời các chuyên gia trong và ngoài nước tới công ty để làm việc để trao đổi kinh nghiệm, tổ chức cho cán bộ và nhân viên kỹ thuật ra nước ngoài học tập. Tất cả những hoạt động này được duy trì rất đều đặn.

Không chỉ chu đáo với nhân viên trong công ty mà ngay cả với các nhà phân phối của mình, Cao Tiến Vị cũng quan tâm chăm sóc họ rất tốt. Ông cho rằng những người này là trung gian giữa công ty với người tiêu dùng nên họ cũng là nhân tố quan trọng góp phần cho sự phát triển của công ty. Vì thế họ cần được đối xử tốt. Công ty luôn có những món quà động viên tinh thần gửi đến họ vào những ngày có ý nghĩa trong năm, “dù nhỏ nhưng đó là cách làm cho họ nhớ đến mình” – ông nghĩ vậy.

TÌNH HUỐNG 11: QUẢN LÝ CON NGƯỜI TRONG MỘT CÔNG TY MAY THÊU.

Công ty TNHH Tiến Bộ kinh doanh trong ngành thêu ren từ năm 1992. Ban đầu khi mới thành lập công ty chỉ có 20 công nhân nhưng nay đã có trên 300 công nhân. Bà Nguyệt, giám đốc công ty cũng là người đa sáng lập công ty sau một thời gian làm việc và thành đạt ở Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam.

Công ty chuyên sản xuất các sản phẩm và thêu ren trên lụa, các kỹ năng nghề nghiệp này đã được mài dũa dần khi truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Khách hàng hiện nay của công ty chủ yếu là từ Châu Âu, Nhật Bản, Singapore và người tiêu dùng cao cấp trong nước. Trong đó đối với thị trường trong nước công ty sản xuất sản phẩm theo mẫu mã riêng, con đối với khách hàng nước ngoài hoạt động kinh doanh chủ yếu của công ty vẫn là gia công, phía nước ngoài cung cấp toàn bộ nguyên vật liệu và mẫu mã. Hai xưởng của công ty cần là ở Đội Cấn và Pháp Vân sử dụng công nhân và máy móc để thực hiện các đơn đặt hàng. Hợp đồng gần đây nhất của công ty là ký với một số khách sạn ở Nhật Bản trong thời gian 5 năm và để thực hiện được hợp đồng này công ty sẽ thuê thêm 300 công nhân hợp đồng để thực hiện cam kết này.

Công ty đang muốn đổi mới chiến lược của mình. Tính đến thời điểm này chiến lược của công ty vẫn bị chi phối bởi các hợp đồng gia công. Việc đầu tư vào máy móc thiết bị được thực hiện chỉ để hoàn thành các yêu cầu tức thời của hợp đồng. Vì thế công ty đã bỏ lỡ một vài cơ hội do thiết bị và các phương pháp đào tạo của họ không cho phép mở rộng sản xuất để thực hiện hợp đồng mới. Hiện tại trước hết bà Nguyệt muốn đào tạo trước hết vào thiết bị và đào tạo công nhân, để nhằm thu hút được các hợp đồng mới từ đó tạo điều kiện cho việc có được uy tín về năng lực sản xuất và chất lượng cao.

Bà Nguyệt đã giao phó nhiều trách nhiệm cho những người quản lý cấp dưới mình (hai người con trai và một người con dâu). Bản thân bà chỉ chịu trách nhiệm về hai vấn đề chính: kiểm soát tài chính, bao gồm cả các quyết định đầu tư và quản lý hệ thống đại lý trong

nước tiêu thụ các sản phẩm gốc của công ty ở Hà Nội.

Anh Hùng, con trai bà điều hành xưởng bia gia công ở Đội Cấn đồng thời quản lý toàn bộ việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới. Anh Hùng cũng là nhà quản lý kỹ thuật của xưởng.

Anh Quang, con trai phụ trách xưởng Pháp Vân, nhiệm vụ của anh là tuyển dụng, đào tạo và phân công công việc cho công nhân. Anh cũng giữ vai trò quản lý kỹ thuật và quản lý trực tiếp của xưởng.

Chị Phụng, con dâu bà Nguyệt – một nhân vật có uy tín trong công ty đã tốt nghiệp Đại học Ngoại thương và có thời gian làm việc cho UNIMEX Hà Nội, là người thành thạo tiếng Nga và tiếng Anh, có tài giao tiếp và thương lượng, sáng tạo nhạy bén. Chị là người thông thạo kế toán đồng thời luôn chịu khó nâng cao kỹ năng máy tính và thông thạo môi trường pháp lý ở Việt Nam trong XNK. Với vai trò là một phó giám đốc, chị chịu trách nhiệm về đối nội và đối ngoại. Chị Phụng cũng có những tính cách cá nhân phù hợp với vị trí công việc của mình, chị có thái độ mềm mỏng và làm việc rất hiệu quả với những người khác. Chị là người thường xuyên gặp gỡ khách hàng và luôn đóng vai trò trung gian giữa nhân viên bất bình và cấp trên. Chị cũng chịu trách nhiệm về bán hàng và Marketing. Chị Phụng là người đã tạo dựng được nhiều mối quan hệ trong và ngoài nước có lợi cho hoạt động làm ăn của công ty, đặc biệt là ở Nga và Đức. Sau khi tham gia một vài khóa học quản lý chị đã có khả năng tăng cường vai trò của mình trong các quan hệ với nhân viên mặc dù chồng chị, anh Hùng vẫn chịu trách nhiệm về đào tạo và tuyển dụng. Tuy nhiên kỹ năng lãnh đạo và tổ chức của chị còn yếu và do đó chị chưa tạo được động lực làm việc cho nhân viên. Chị chưa quen với vai trò người phụ trách về vấn đề nhân sự. Chị không hiểu làm thế nào quản lý nguồn nhân lực có thể cải thiện tình hình của công ty và thấy không phải lập kế hoạch nguồn nhân lực. Chị đồng ý với triết lý của công ty cho rằng nguồn nhân lực chỉ liên quan đến sản xuất và do đó chức năng này chỉ nên hạn chế ở việc tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và thanh toán thù lao cho nhân viên.

Công ty hiện có 305 nhân viên nhưng 90% số đó chỉ là hợp đồng tạm thời, 80% nhân công là nữ. Các nhân công nhìn chung tỏ ra thỏa mãn (có thể thấy trong mức độ tương đối nhỏ trong thay đổi nhân công, trung bình chỉ là 1% mỗi năm). Công nhân làm việc chăm chỉ và đúng giờ, họ hoàn toàn thoải mái với điều kiện sản xuất dây chuyền bởi nó tạo không khí làm việc tổ nhóm và tinh thần đồng đội. Việc quản lý ở đây được thực hiện theo mục tiêu và định hướng theo kết quả sản xuất cố định. Thực tế không có những nhà quản lý thực thụ ngoài ban giám đốc. Lãnh đạo tổ nhóm là quản lý chức năng nhưng cũng là nhân viên hợp đồng.

Đến nay việc đào tạo của công ty vẫn hướng vào dạy các kỹ năng cần thiết để tạo thuận lợi cho sản xuất. Các công nhân được dạy cách sử dụng máy móc và một số công nhân được luân chuyển công việc đến các xưởng khác nhau để làm quen với các chức năng riêng biệt trong công ty. Các khóa đào tạo và phát triển bên ngoài được dành cho các phó giám đốc. Tuy nhiên cho đến nay công ty vẫn chưa hề phân tích nhu cầu đào tạo, không đào tạo riêng cho các lãnh đạo nhóm và không có quỹ cho đào tạo phát triển. Phát triển nhân viên chủ yếu bao gồm các đánh giá hàng tháng của lãnh đạo các nhóm và các phó giám đốc chịu trách nhiệm về bộ phận đó. Trong suốt thời gian làm việc với công ty nhân viên không được vạch rõ đường hướng làm việc của mình và không thấy điều gì về

trương lai của họ khi làm việc với công ty.

Việc trả lương được dựa trên năng suất. Khi ký hợp đồng với một khách hàng ban giám đốc xác định phần chi phí trả công lao động, thường là 8-10% trị giá hoạt động. Số tiền này sau đó được chia theo số lượng đơn vị sản phẩm, kết quả là nhân viên được trả một khoản tiền lương cố định cho một sản phẩm làm ra. Công ty trả thêm 15% vào tiền lương công như là bảo hiểm xã hội cho các nhân viên hợp đồng với các thời hạn kéo dài trên 3 tháng. Công ty cũng luôn cố gắng cải thiện các điều kiện sống và làm việc cho người lao động.

Câu hỏi:

1. Trách nhiệm và hoạt động của chị Phụng là gì? Hãy nêu các trách nhiệm và hoạt động phù hợp với chức năng quản lý nguồn nhân lực?
2. Những kỹ năng nào giúp chị Phụng quản lý các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực? Kiến thức và kỹ năng nào chị còn thiếu?
3. Giả sử bạn ở vị trí đề xuất với chị Phụng tuyển một trưởng phòng nhân sự. Bạn sẽ trình bày những lợi ích nào để thuyết phục cho ý kiến của mình?.

TÌNH HUỐNG 12: CÂU CHUYỆN VỀ CHIẾC LƯỚI VÀ HÀM RĂNG.

Lão Tử là một người thông minh và tài giỏi. Bữa đó nghe tin thầy giáo là Thương Dung bị bệnh nặng, Lão Tử đến thăm và mời thầy ăn chút gì để chống lại bệnh tật hiểm nghèo. Nhân lúc thầy giáo tỉnh, Lão Tử xin thầy cho ý kiến dạy bảo thêm cho đệ tử. Thương Dung thấy Lão Tử không những thông minh mà còn ham học, suy nghĩ sâu sắc nên đã mở rộng miệng cho Lão Tử xem và hỏi:

- Lưỡi của ta còn không?

+ Thừa thầy, lưỡi của Thầy còn ạ!

-Thế răng của ta còn không?

+ Thừa Thầy, không còn ạ!

-Vậy anh có biết ta hỏi anh vấn đề này có thâm ý gì không?

Lão Tử trả lời: Thừa Thầy, Thầy về già rất thọ, sở dĩ cái lưỡi còn vì cái lưỡi mềm, còn răng rụng hết vì nó cứng. Thừa Thầy, có phải thế không ạ?

Thương Dung nghe Lão Tử trả lời vậy đã vui vẻ nói: Đúng! Lý giải của anh hoàn toàn chính xác. Lưỡi vì mềm mà còn được lâu, răng vì cứng nên rụng hết. Đạo lý này không những đúng với răng và lưỡi. Mọi việc, vạn vật trong thiên hạ đều thế cả.

Câu hỏi:

1. Đây là câu chuyện về răng và lưỡi. Nó có ý nghĩa gì trong cuộc sống hiện tại?
2. Khi xử thế công việc kinh doanh, thương lượng, câu chuyện trên có giúp được gì?
3. Ngụ ý câu chuyện này có khác với thành ngữ xử thế “lạt mềm buộc chặt” không? Tại sao?

TÌNH HUỐNG 13: CHUYỆN NGỤ NGÔN VỀ CÁCH ĐÁNH GIÁ CON NGƯỜI.

Con Cò Cạp vốn không biết bơi, muốn băng qua một cái hồ. Nó tìm đến con ếch và nói :
 “Anh Ếch à, xin anh vui lòng cõng tôi qua hồ nhé”

Ếch trả lời: “Rất sẵn sàng. Nhưng đối với anh tôi phải từ chối. Có thể anh sẽ chích vào tôi khi tôi đang qua hồ”.

“Nhưng tại sao tôi lại làm vậy?” Bò Cạp nói: “Tôi chẳng có lợi ích gì khi chích anh cả. Anh sẽ chết và tôi sẽ chìm theo”.

Mặc dù Ếch biết rằng Cò Cạp có thể giết chết nó nhưng trong trường hợp này lý luận của Bò Cạp khá thuyết phục. Ếch nghĩ rằng trong trường hợp này Bò Cạp sẽ giữ được cái đuôi của nó không phạm sai lầm. Thế là Ếch đồng ý. Bò Cạp leo lên lưng Ếch và chúng cùng băng qua hồ. Đến giữa hồ Bò Cạp cong đuôi chích vào Ếch. Ếch la lên “Tại sao anh lại chích tôi? Có lợi gì cho anh đâu bởi vì tôi sẽ chết và anh cũng sẽ chìm theo”. “Tôi biết”, Bò Cạp trả lời khi đang chìm xuống hồ, “Nhưng tôi là Bò Cạp. Tôi phải chích anh. Đó là bản năng”

Câu hỏi:

1. Hãy bình luận câu chuyện trên.
2. Theo anh (chị), một nhà quản trị giỏi cần đánh giá năng lực và nhìn nhận bản chất của nhân viên như thế nào?

TÌNH HUỐNG 14: TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN.

Đông Á được đánh giá là một công ty thành công trong lĩnh vực phân phối mặt hàng inox. Được thành lập cách đây ba năm, công ty liên tục phát triển với một doanh số và thị phần kha khá nhờ vào đội ngũ nhân viên giỏi và nhiệt tình với công việc.

Thế nhưng, dạo gần đây việc kinh doanh ở đây chững lại, nhân viên cốt cán không còn làm việc hăng say như trước. Cường, chủ doanh nghiệp, đã quyết định tăng lương cho các vị trí chủ chốt của công ty cao hơn hẳn mức chuẩn trên thị trường. Thế nhưng tình hình cải thiện không được bao lâu.

Đúng khi các nhà tư vấn vào cuộc tìm hiểu, Cường mới biết được các nhân viên chán nản vì cho rằng không còn được quan tâm như xưa. Nếu như trước đây họ được ông chủ khen tặng khi đạt được thành tích xuất sắc, hay được thông báo về những chính sách mới trước khi công ty áp dụng, thì nay điều đó không còn nữa.

Chuyện ở công ty cho thấy ông chủ đã định bệnh và cho thuốc sai ngay từ đầu. Thu nhập cao không thể tạo ra động lực làm việc lâu dài. Điều mà nhà quản lý cần biết, là nếu thu nhập của nhân viên thấp hơn mức chuẩn thì nhân viên không thỏa mãn, nhưng thu nhập cao hơn mức chuẩn cũng không hẳn là tạo được động lực bền vững cho nhân viên. Động lực của nhân viên chủ yếu được tạo ra từ phong cách và tài năng lãnh đạo của “sếp”

TÌNH HUỐNG 15: MỌI NHÂN VIÊN PHẢI ĐI BÁN HÀNG.

Một số người nói: “Đó là một kế hoạch điên rồ”, nhưng Bill Spencer tin rằng nó sẽ gây “nổ tung thị trường”. Cách Marketing của Bill: 500 người từ tất cả các phòng ban được huy động bắt buộc để đi bán hàng, từ nhân viên văn phòng, kế toán, thủ quỹ, thu ngân cho đến kỹ sư những người cho có tý kinh nghiệm bán hàng. Quả đúng như Bill tiên

đoán, chính họ đã tự khám phá ra tài năng bán hàng của mình.

Tập đoàn Dupont (Mỹ) với bề dày 20 năm, có mặt tại hơn 70 quốc gia, chuyên hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, hóa chất, công nghiệp (công nghệ sạch). Dupont đã có mặt tại Việt Nam, nhà máy đặt tại khu Công nghiệp Sónh Thần 2. Năm 1985, công ty muốn thúc đẩy nhãn hiệu “Atron Army”, một nhãn hiệu mới của thảm lát sàn được chế tạo từ sợi hóa học (có độ bền cao và dễ giặt sạch). Bill Spencer, giám đốc tiếp thị lúc bấy giờ thấy trước phải cạnh tranh khốc liệt với các dòng sản phẩm cùng loại trên thị trường nên ông đã vạch ra cách tiếp thị độc đáo và đã mang lại thành công lớn. Sau khi nghiên cứu kỹ 1 500 thương nhân bán lẻ của Dupont, ông phát hiện ra rằng công ty có thể bán sản phẩm mới này bằng phương pháp bán chịu.

Tập đoàn Dupont đang theo một phương thức kinh doanh truyền thống: 85% trên tổng số bán ra là được trả bằng tiền mặt, trong khi đó việc thanh toán bằng tiền mặt ngày càng ít phổ biến. Cần phải có sự thay đổi. Rất nhiều người nghi ngờ tính khả thi của chiến lược của Bill Spencer vạch ra. Tuy nhiên, nhờ vào tài lãnh đạo và tổ chức của mình nên ông đã thực hiện kế hoạch rất tốt. Ông cũng đã làm công tác tư tưởng với 500 nhân viên được chọn làm đại diện bán hàng, cung cấp khóa huấn luyện bán hàng, trợ giúp bán hàng và luôn khuyến khích họ, ý đồ của Bill đã khiến mọi nhân viên của công ty hiểu về khách hàng, hiểu về hoạt động bán hàng của mình hơn. Mặt khác đây là chiêu tiếp thị rất độc đáo với ý nghĩa: “Mọi nhân viên của Dupont đều lắng nghe khách hàng và gần gũi với khách hàng”. Có nhiều câu chuyện vui xung quanh cách tiếp thị này. Bạn cứ tưởng tượng một anh kỹ sư hóa học đi gặp một khách hàng thì sẽ như thế nào? Kế hoạch bắt đầu thành công sau 3 tuần lễ thực hiện và nó trở thành động lực thúc đẩy nhân viên Dupont làm việc tốt hơn.
