

EHG GIFT · LÃNH ĐẠO & QUẢN TRỊ

KPI là quả, đừng quên cái nhân

Giải pháp và động lực: hai gốc rễ mà quản trị thường bỏ quên

Xin chào đội ngũ lãnh đạo và đại gia đình EHG, tôi là Đỗ Văn Đàn, Chairman đây.

Hôm nay tôi muốn trao đổi với các bạn một điều thuộc về quản trị, liên quan đến quy trình và cả KPI. Dạo này tôi để ý thấy có một trào lưu: chúng ta hơi đặt nặng, hơi câu nệ, và hơi lý thuyết hóa những thứ thuộc về quy trình hay KPI. Chúng ta bám vào con số, vào biểu mẫu, mà đôi khi quên mất con số ấy từ đâu mà ra.

01 · HAI LOẠI KPI: CÁI QUẢ VÀ CÁI NHÂN

Result, and Root

Khi mình đặt ra một KPI, mình phải ý thức được thật rõ: **đâu là KPI kết quả, và đâu là KPI tạo ra cái “nhân” của kết quả đó.**

Và ngay trong những thứ thuộc về KPI, có những yếu tố tự thân nó không phải là một KPI, nhưng lại chính là yếu tố cốt lõi để làm ra KPI ấy. Người quản trị giỏi là người nhìn thấy cái yếu tố cốt lõi ẩn sau con số, chứ không chỉ nhìn thấy con số.

KPI kết quả cho ta biết ta đang ở đâu. Nhưng chỉ có cái “nhân” đằng sau nó mới cho ta biết vì sao, và phải làm gì tiếp theo.

Đây chính là chỗ mà tôi thấy nhiều nhà quản trị hay mắc lỗi. Lấy sales làm ví dụ. Sales có hai loại KPI. KPI kết quả, thực ra chỉ là mục tiêu chúng ta thống nhất với nhau để đo lường, để tính thu nhập. Nó cần thiết, nhưng nó không phải là tất cả trong quản trị sales.

02 · GỐC RỄ CỦA QUẢN TRỊ: GIẢI PHÁP VÀ ĐỘNG LỰC

Solutions and Motivation

Vậy gốc rễ của quản trị sales, hay kể cả quản trị marketing, nằm ở đâu? Nó nằm ở việc người lãnh đạo phải tạo ra cho nhân viên của mình hai thứ: **giải pháp là một, và động lực là hai.**

Nhân viên phải hiểu thật rõ: để đạt được con số kia, họ cần những giải pháp gì. Không phải chỉ giao một con số rồi để họ tự bơi.

Giao cho nhân viên một con số mà không giao cho họ giải pháp và động lực, thì ta chưa quản trị. Ta mới chỉ giao áp lực.

03 · ĐỘNG LỰC, YẾU TỐ BỊ BỎ QUÊN

The Missing Factor

Và yếu tố thứ hai, động lực, mới là điều tôi mong các bạn khắc ghi. Nó cực kỳ quan trọng, nhưng lại là thứ chúng ta hay bỏ qua nhất. Về mặt quản trị, tôi nghĩ nhiều nhà lãnh đạo, kể cả những người rất giỏi, vẫn thường bỏ sót nó.

Chúng ta hay tập trung vào việc chất vấn: **“Tại sao em không đạt cái này? Tại sao em không đạt cái kia?”**. Chúng ta đi hỏi về cái quả, mà không đi giải quyết cái nhân. Ta soi vào con số chưa đạt, mà quên nhìn vào con người đứng sau con số ấy: họ đã có đủ giải pháp trong tay chưa, và quan trọng hơn, trong lòng họ còn đủ động lực để cố gắng hay không.

Trước khi hỏi “tại sao em chưa đạt”, hãy tự hỏi: mình đã trao cho em đủ giải pháp và đủ động lực để đạt hay chưa?

04 · VÌ SAO NHẮC THÌ CHẠY, KHÔNG NHẮC THÌ DỪNG?

Why It Stops When You Stop Reminding

Tôi sẽ nói thẳng một điều tôi trần trụi, và tôi tin nhiều người trong chúng ta cũng sẽ thấy mình trong đó. Văn hóa quản trị của chúng ta hiện nay còn “bập bõm”: nhớ thì làm, bận thì quên; tôi nhắc thì chạy, tôi thôi nhắc thì lại đứng yên. Nếu một việc chỉ chạy khi có người nhắc, thì đó chưa phải là văn hóa, đó mới chỉ là phản xạ với mệnh lệnh.

Và tôi tự soi mình trước: có phải bấy lâu nay, chính tôi cũng đang quản trị bằng cách “nhắc”? Nhắc, suy cho cùng, cũng là đang quản cái quả. Mỗi lần tôi nhắc, việc chạy được một chút rồi lại nguội, bởi thứ tôi tác động là bên ngoài, chứ không phải cái gốc bên trong mỗi người.

Một việc chỉ chạy khi có người nhắc thì chưa phải là văn hóa. Văn hóa là điều vẫn được làm đúng ngay cả khi không còn ai nhắc.

05 · TỪ “BẢO MỚI LÀM” ĐẾN “TỰ MÌNH LÀM”

From Told to Owned

Vậy làm sao để việc tự chạy, kể cả khi tôi bận? Tôi nghĩ vẫn là hai gốc rễ ta đã nói: giải pháp và động lực.

Một là giải pháp, là kiến thức. Nhiều khi tôi nói mà anh em chưa hiểu, hoặc hiểu rồi lại làm một cách máy móc, gặp tình huống mới là bế tắc. Đó không phải lỗi của riêng ai, mà là dấu hiệu chúng ta còn thiếu một nền kiến thức đủ vững để tự xoay xở. Người không hiểu gốc thì chỉ làm đúng được một kịch bản; người hiểu gốc thì tự tìm ra cách trong cả trăm tình huống. Vậy nên, trước khi trách anh em làm chưa tốt, tôi phải tự hỏi: mình đã trang bị cho họ đủ hiểu để tự làm hay chưa?

Hai là động lực, là tâm thức. Đây chính là lý do tôi thay đổi cách truyền tải. Tôi nhận ra nói nhiều, giảng nhiều, đôi khi anh em chỉ “ì ra”, vì lời giảng đi vào tai rồi lại đi ra. Cho nên tôi chuyển sang GIFT, sang đặt câu hỏi. Một mệnh lệnh chỉ tạo ra sự tuân thủ; một câu hỏi đúng lại đánh thức suy nghĩ. Mà điều mình tự nghĩ ra thì mình mới thật sự tin, và điều mình tin thì mình mới thật sự làm.

Điều người ta được bảo, người ta làm cho xong. Điều người ta tự nghĩ ra, người ta làm cho bằng được.

Và có một điều nữa tôi mong anh em khắc cốt: kiến thức, kỹ năng hay văn hóa, tất cả chỉ thật sự thấm và ngấm vào mình khi mình coi việc đó là việc của mình và bắt tay vào làm. Người đứng đợi, chờ được giao, chờ được nhắc, chờ người khác làm trước, thì mọi thứ chỉ lướt qua chứ không bao giờ đọng lại. Cái “ngấm” không đến từ việc đứng nghe, nó đến từ việc xắn tay vào làm bằng tâm thế của người chủ.

Coi việc là việc của mình thì mới thấm, mới ngấm. Còn đứng đợi thì nghe bao nhiêu rồi cũng trôi đi hết.

Khi mỗi GM, mỗi HOD tự mình nghĩ ra câu trả lời, việc không còn là “việc Chủ tịch giao” nữa, mà trở thành việc của chính mình. Và khi đã là việc của mình thì bận hay rảnh, có ai nhìn hay không, nó vẫn chạy. Đó là lúc bộ máy bắt đầu chạy trơn tru, không phải vì tôi đứng sau lưng, mà vì trong mỗi người đã có một động cơ của riêng họ.



Ở EHG, chúng ta tin **con người là chủ thể**. Một KPI, suy cho cùng, cũng là do con người tạo ra. Nếu ta chỉ chăm chăm quản cái con số, ta đang quản cái bóng. Còn nếu ta chăm cái gốc, tức là chăm cho con người có đủ giải pháp và đủ động lực, thì con số sẽ tự nó lớn lên, như một cái cây được chăm đúng gốc.

Vậy nên, tuần này, tôi mời mỗi nhà quản lý tự hỏi bốn câu:

1. Với mỗi KPI tôi đang giao, tôi đã phân biệt được đâu là “quả” và đâu là cái “nhân” tạo ra nó chưa?
2. Tôi đã trao cho đội của mình đủ giải pháp để đạt được nó chưa?
3. Và tôi đang thấp lùn, hay đã vô tình làm nguội đi, động lực của họ?
4. Việc tôi đang giao, nếu ngày mai tôi không nhắc nữa, liệu nó có còn tự chạy không? Nếu không, cái “nhân” còn thiếu nằm ở đâu: ở giải pháp, hay ở động lực?

Đừng quản trị cái quả. Hãy chăm cái nhân. Con số là kết quả của con người, không bao giờ ngược lại.



◆ KIM CHỈ NAM: NHỮNG CÂU ĐỂ NHẮC NHAU MỖI NGÀY

Văn hóa không lớn lên từ một bài giảng, mà từ những câu chúng ta nhắc nhau mỗi ngày, cho đến khi việc đúng trở thành phản xạ. Xin gửi lại vài câu kim chỉ nam của EHG, để chúng ta cùng lặp lại, cùng sống, và cùng làm cho việc tốt, việc đúng được lặp đi lặp lại.

VỀ CON NGƯỜI VÀ VĂN HÓA

- ◆ Con người là chủ thể.
- ◆ Coi việc là việc của mình thì mới thấm, mới ngấm; đứng đợi thì nghe bao nhiêu cũng trôi đi hết.
- ◆ Văn hóa là điều vẫn được làm đúng ngay cả khi không còn ai nhắc.
- ◆ Mọi việc đều là một món quà.

VỀ QUẢN TRỊ VÀ LÃNH ĐẠO

- ◆ Đừng quản trị cái quả, hãy chăm cái nhân.
- ◆ Con số là kết quả của con người, không bao giờ ngược lại.
- ◆ Giao con số mà không giao giải pháp và động lực, thì mới chỉ là giao áp lực.
- ◆ Điều người ta tự nghĩ ra, người ta mới làm cho bằng được.
- ◆ Nhà lãnh đạo giỏi nhất không phải người thông minh nhất trong phòng, mà là người khiến cả căn phòng trở nên thông minh hơn.

VỀ TINH THẦN LÀM NGHỀ

- ◆ Đừng trung bình, chẳng ai nhớ nổi những điều trung bình.
- ◆ Mình tử tế với mọi người không phải vì họ là ai, mà vì mình là ai.
- ◆ Để ý vị khách không ai để ý.

- ◆ Làm đúng ngay cả khi không có ai nhìn.
- ◆ Bật logo đi, khách vẫn biết chúng ta là ai.

VỀ ĐỘNG CƠ TÍCH LŨY

- ◆ Cửa cho không bằng cách cho.
- ◆ 1% tốt hơn mỗi ngày.
- ◆ Từng người một, từng ngày một.

1 người · 1 ngày · 1%

DO VAN DAN (Mr)

Chairman / CEO

M: (84) 903 260 987 · E: chairman@ehg.com.vn

ELEGANCE HOSPITALITY GROUP