ĐỔI MỚI & SÁNG TẠO

Peter Skarzynski • Rowan Gibson

ĐỔI MỚI TỪ CỐT LÕI

Kế hoạch thay đổi cách thức đổi mới cho công ty của bạn

Innovation To The Core

alphabooks
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Đổi mới từ cốt lõi
Peter Skarzunki & Rowan Gibson

Chia sẻ ebook: http://downloadsach.com

Follow us on Facebook: https://facebook.com/caphebuoitoi

https://thuviensach.vn

Table of Contents

Mục lục

GIỚI THIỆU

PHẦN I. BIẾN NHỮNG ĐIỀU MƠ HỒ THÀNH THỰC TẾ

1. THÁCH THỨC MỚI CỦA ĐỔI MỚI

2. TẠO TIỀN ĐỀ CHO ĐỔI MỚI

3. XÂY DỰNG NỀN TẢNG CHO SỰ HIỂU BIẾT CHIẾN LƯỢC MỚI

PHẦN II. MỞ RỘNG VÀ TĂNG CƯỜNG NGUỒN ĐỔI MỚI

4. TẠO RA CÁC CƠ HỘI MỚI

5. ĐỔI MỚI TRONG TOÀN MÔ HÌNH KINH DOANH

PHẦN III. ĐÁNH GIÁ VÀ SẮP ĐẶT CÁC CƠ HỘI TĂNG TRƯỞNG MỚI

6. ĐẶT ĐÚNG CÂU HỎI VÀO ĐÚNG THỜI ĐIỂM

7. XÂY DỰNG MỘT CẤU TRÚC ĐỔI MỚI

PHẦN IV. TỐI ĐA HÓA DOANH THU DỰA TRÊN ĐỔI MỚI

8. QUẢN LÝ VÀ NHÂN RỘNG NGUỒN LỰC

9. MỨC ĐỘ RỦI RO VÀ VIỆC GIẢM THIỂU RỦI RO CHO CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ VÀO ĐỔI MỚI

PHẦN V. HƯỚNG ĐỔI MỚI VÀO TRỌNG TÂM

https://thuviensach.vn

10. CÂN BẰNG LINH ĐỘNG GIỮA CUNG VÀ CẦU

11. XÂY DỰNG HỆ THỐNG NĂNG LỰC HỖ TRỢ SỰ ĐỔI MỚI

12. XÂY DỰNG SỰ ĐỔI MỚI BỀN VỮNG

https://thuviensach.vn

Mục lục

GIỚI THIỆU

PHẦN I. BIẾN NHỮNG ĐIỀU MƠ HỒ THÀNH THỰC TẾ

1. THÁCH THỨC MỚI CỦA ĐỔI MỚI

2. TẠO TIỀN ĐỀ CHO ĐỔI MỚI

3. XÂY DỰNG NỀN TẢNG CHO SỰ HIỂU BIẾT CHIẾN LƯỢC MỚI

PHẦN II. MỞ RỘNG VÀ TĂNG CƯỜNG NGUỒN ĐỔI MỚI

4. TẠO RA CÁC CƠ HỘI MỚI

5. ĐỔI MỚI TRONG TOÀN MÔ HÌNH KINH DOANH

PHẦN III. ĐÁNH GIÁ VÀ SẮP ĐẶT CÁC CƠ HỘI TĂNG TRƯỞNG MỚI

6. ĐẶT ĐÚNG CÂU HỎI VÀO ĐÚNG THỜI ĐIỂM

7. XÂY DỰNG MỘT CẤU TRÚC ĐỔI MỚI

PHẦN IV. TỐI ĐA HÓA DOANH THU DỰA TRÊN ĐỔI MỚI

8. QUẢN LÝ VÀ NHÂN RỘNG NGUỒN LỰC

9. MỨC ĐỘ RỦI RO VÀ VIỆC GIẢM THIỂU RỦI RO CHO CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ VÀO ĐỔI MỚI

PHẦN V. HƯỚNG ĐỔI MỚI VÀO TRỌNG TÂM

https://thuviensach.vn

10. CÂN BẰNG LINH ĐỘNG GIỮA CUNG VÀ CẦU

11. XÂY DỰNG HỆ THỐNG NĂNG LỰC HỖ TRỢ SỰ ĐỔI MỚI

12. XÂY DỰNG SỰ ĐỔI MỚI BỀN VỮNG

https://thuviensach.vn

GIỚI THIỆU

Năm 1995, tôi cùng một nhóm đồng nghiệp trẻ thành lập công ty tên là *Strategos.* Mục tiêu của chúng tôi không đơn thuần là thành lập một công ty tư vấn như bao công ty khác. Thay vào đó, chúng tôi muốn thử nghiệm một giả thuyết, đó là: cùng với nỗ lực và sự kiên trì, các tổ chức cồng kềnh, quan liêu có thể có được sự đổi mới làm "thay đổi cuộc chơi" như họ làm với việc thực thi đầy tính kỷ luật. Tất nhiên chúng tôi không ngây thơ. Chúng tôi biết có thể phải mất cả thập kỷ hoặc hơn thế để phát triển các dữ liệu, công cụ, tham số, quy trình và hệ thống công nghệ thông tin cho phép khách hàng gắn DNA đổi mới vào hệ thống quản lý và văn hóa của tổ chức mình. Chúng tôi biết mình sẽ phải nỗ lực tìm kiếm những đối tác là các công ty sẵn sàng mạo hiểm vượt ngoài ranh giới những tiêu chuẩn thực hành tốt nhất và giải quyết thách thức của việc biến đổi mới thành năng lực "mọi lúc mọi nơi" của công ty. Chúng tôi biết sẽ phải lưu tâm đến các câu hỏi sâu như: tại sao một số người cứ như thể là nhà tiên tri và có thể xác định rõ những cơ hội mới, phi truyền thống trong khi rất nhiều người khác lại không thấy gì ngoài hiện trạng đang có? Nhưng ngược lại, chúng tôi biết mình không đơn độc trong hành trình điều tra này. Chúng tôi sẽ học được rất nhiều từ các nhà quản lý và học giả – những người hết lòng cho việc giải phóng quyền năng trí tưởng tượng của con người trong công việc.

Như đã đề ra, chúng tôi xem xét công việc của W. Edwards Deming và những người đề xuất Quản trị chất lượng tổng thể (TQM) để khơi gợi cảm hứng. Trước thời điểm công việc tiên phong đó của họ được thực hiện, trong hầu hết các công ty, trách nhiệm về chất lượng được tập trung hạn hẹp ở các giám sát viên kiểm tra chất lượng được đào tạo kỹ lưỡng. Các cá nhân này được trả lương để loại bỏ những sản phẩm lỗi ở cuối dây chuyền sản xuất. Do đó, nếu bạn ghé thăm bất kỳ công ty sản xuất nào vào những năm trước khi có khái niệm TQM, bạn sẽ thấy chất lượng sản phẩm không được

https://thuviensach.vn

đo lường nghiêm ngặt, không được thiết kế thành những sản phẩm như mong muốn ban đầu, không được xây dựng thành những hệ thống và cách thức sản xuất, không phải là một yếu tố quan trọng trong quản lý lương thưởng, và rõ ràng không phải là trách nhiệm của những nhân viên cốt cán "bình thường". Trong khi tại một số công ty như Patek Philippe và Hermès , những người thợ thủ công lành nghề mang trọng trách đem lại chất lượng tuyệt hảo cho từng sản phẩm thì ở các công ty khác, chất lượng lại là trách nhiệm của những người thuộc *phòng chất lượng*. Vậy nhưng đến cuối thế kỷ XX, chất lượng đã trở thành một năng lực rộng khắp tại rất nhiều công ty hàng đầu thế giới. Ngày nay, các tổ chức tiến bộ thường có một "đội quân" Six Sigma đẳng cấp đai đen – những người được đào tạo để vận dụng cách phân tích quy trình thống kê và cải tiến thường xuyên đã được triển khai bởi Deming và các đồng sự.

Chúng tôi tự hỏi, nếu chúng ta có thể tạo một cái gì đó siêu việt và khó hiểu như việc biến chất lượng thành một năng lực tổng thể, vậy thì tại sao chúng ta không thể làm điều tương tự với sự đổi mới? Giống như quan điểm trước đây đối với chất lượng, theo kinh nghiệm của chúng tôi, đổi mới cũng thường được coi là công việc của các chuyên gia, những người có khả năng "cách tân", những người được trả lương để đổi mới và ngồi ở phòng Nghiên cứu và Phát triển hoặc phòng phát triển sản phẩm mới. Hoặc đó là công việc của những "nghệ nhân" đổi mới – những "của hiếm", bất chấp không có vai trò đổi mới chính thức nào, thi thoảng thành công trong việc thúc ép một ý tưởng thực sự cấp tiến đi qua một loạt các cấp quản lý cấp trung bảo thủ, trung lập để đưa ra thị trường. Những con người đầy sáng kiến, dũng cảm và dám phá vỡ nguyên tắc này trong hầu hết các công ty thực sự rất hiếm.

Như chúng tôi đã tin, nếu như đổi mới là cách duy nhất để đánh bật các đối thủ trong dài hạn, vậy thì điều đó khó có thể được "thỏa mãn" với một mô hình quản lý mà tư duy đổi mới bị cô lập trong một nhóm những người phụ trách đổi mới hoặc thỉnh thoảng, một hành vi anh hùng của

https://thuviensach.vn

những người có sự nhiệt thành với công việc và trái tim quả cảm. Đổi mới quá quan trọng do đó không thể chỉ trở thành một chức năng, một bộ phận, sáng kiến nhất thời, hoặc là hành vi đặc biệt. Và đổi mới sẽ càng trở nên quan trọng trong những năm tới.

Trong một thế giới liên tục biến đổi, đổi mới là phương thức đảm bảo duy nhất chống lại sự không phù hợp. Trong một môi trường mà rào cản gia nhập ngành ngày càng giảm và có xu hướng biến mất, đổi mới là phương cách duy nhất để tồn tại trong cuộc cạnh tranh gắt gao này. Và trong nền kinh tế toàn cầu khi lợi thế tri thức ngày càng phát triển nhanh chóng, đổi mới là chiếc phanh duy nhất đối với "quy luật hàng hóa phổ biến".

Dù vậy, như Skarzynski và Gibson sẽ tranh luận trong phần sau của cuốn sách, trong 100 công ty khó có thể có được một công ty có thể thành công trong việc biến đổi mới thành một khả năng rộng khắp từ trên xuống dưới. Tôi không tin việc này phản ánh sự thiếu cam kết từ phía lãnh đạo cấp cao mà nó phản ánh việc thiếu lộ trình rõ ràng để biến đổi mới thành công việc của mọi thành viên trong công ty. Cho phép tôi quay lại câu chuyện về chất lượng. Nếu năm 1970, bạn hỏi Chủ tịch của General Motors (GM) là liệu ông ấy có hứng thú với việc cải thiện chất lượng sản phẩm của GM hay không, câu trả lời có thể sẽ là "Có". Chất lượng cao hơn đem lại chi phí bảo hành thấp hơn và khiến khách hàng vui vẻ hơn. Dù vậy, thật không may, hơn 30 năm trước, đội ngũ quản lý của GM không biết làm thế nào để thay đổi nấc chức năng của chất lượng. Trong khi các đối thủ của GM ở Nhật Bản đã tạo ra những bước tiến dài trong việc hệ thống hóa chất lượng, thì hầu hết những nỗ lực này lại không được các nhà quản trị của Detroit biết đến. Giám đốc của GM hẳn đã muốn đặt chất lượng lên tầm cao hơn, nhưng chỉ đơn giản là bởi ông không biết làm thế nào.

Tôi nghĩ ngày nay nhiều nhà quản trị cũng đang ở tình thế tiến thoái lưỡng nan đối với vấn đề đổi mới. Một công ty thực sự *bắt đầu ở* đâu khi muốn biến đổi mới thành một năng lực có hệ thống? Thực hiện chuỗi xây

https://thuviensach.vn

dựng năng lực này như thế nào? Nếu muốn những nỗ lực sau này đạt kết quả thì đầu tiên bạn cần làm gì? Làm thế nào bạn xác định và trung hòa được những độc tố tiềm ẩn sẽ hủy hoại sự đổi mới? Làm thế nào bạn cấy "gen" đổi mới vào một công ty đã dành hàng thập kỷ tập trung vào hiệu suất và thành tích hoạt động ngắn hạn? Làm thế nào bạn biến một nhân viên "bình thường" thành một nhà cải cách phi thường? Mở rộng phạm vi đổi mới ra sao để nó có mặt trong toàn mô hình kinh doanh cũng như những sản phẩm và dịch vụ cá nhân? Làm cách nào bạn quản lý được sự căng thẳng giữa nhu cầu cho phép "hàng nghìn ý tưởng nở rộ" và nhu cầu tập trung vào những nguồn lực hiếm. Làm sao để tạo ra được sự nghỉ ngơi và tự do cần thiết cho đổi mới, trong khi khiến nhân viên trệch hướng? Làm sao để theo đuổi những ý tưởng thay đổi cuộc chơi mà không phải gánh những rủi ro ngoài khả năng chống chịu? Khi là một nhà quản lý, bạn phải làm thế nào để biết cách quản lý, đo lường, và dẫn dắt sự đổi mới? Nói ngắn gọn là làm thế nào bạn có thể mang đổi mới đến tận gốc, tận cốt lõi của tổ chức mình.

Đây là những câu hỏi mà đồng nghiệp của tôi trăn trở nhiều năm qua. Và cuốn sách bạn đang có trong tay là sự cô đọng những gì họ đã học được. Trong những trang sách tiếp sau đây, bạn sẽ tìm thấy những ví dụ thực tế, công cụ và phương pháp nhằm đưa đổi mới đến tận cốt lõi của doanh nghiệp, tổ chức, và văn hóa tổ chức của bạn.

GARY HAMEL

Woodside, California

Tháng Mười Một, 2007

https://thuviensach.vn