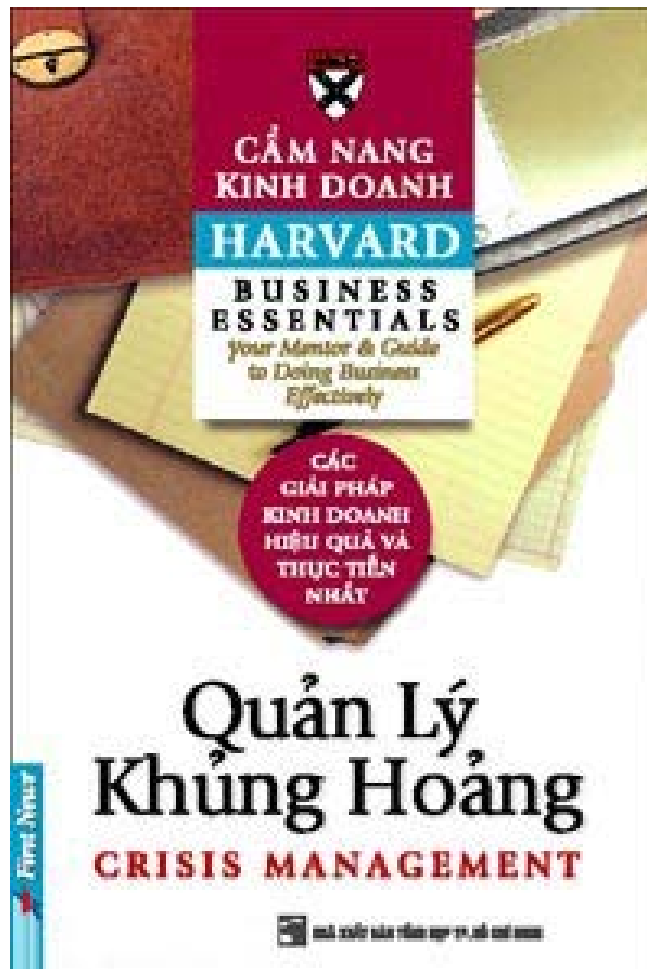




## CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



**Tác phẩm:** Crisis Management

Bản dịch: Quản lý khủng hoảng

Biên dịch: Bích Nga – Tấn Phước

Phạm Ngọc Sáu First News

Nhà xuất bản Tổng hợp Tp. HCM

Sách gồm 172 trang.

### **Nội dung chính**

Cuốn sách giải thích những vấn đề thiết yếu trong việc quản lý khủng hoảng đồng thời đưa ra những lời khuyên thiết thực để tiên đoán, giải quyết và khống chế những cuộc khủng hoảng ngoài dự kiến.

## PHẦN 1 - NHẬN DIỆN NHỮNG MỐI NGUY HIỂM TIỀM TÀNG

### ĐIỀU TỒI TỆ NÀO CÓ THỂ XẢY RA?

#### **Nguồn gốc của những khủng hoảng tiềm tàng**

Một vụ tai nạn là một thảm họa của hãng hàng không. Sản phẩm ôi thiu hoặc nhiễm độc là thảm họa của công ty chế biến thực phẩm. Khủng hoảng về lòng tin của khách hàng là thảm họa của công ty cung cấp dịch vụ tài chính...

Động đất, sóng thần, lốc xoáy, bão tuyết, lũ lụt, hỏa hoạn... thì không từ bất cứ một công ty, tổ chức nào.

Phá hoại của đối thủ cạnh tranh, những kẻ hacker phá hoại qua mạng, nhân viên tệ hại của công ty biến thủ hoặc làm nội gián... cũng là những thảm họa.

Ngoài ra, sự thăng trầm của các chu kỳ kinh tế cũng tạo ra những thời điểm vô cùng nguy hiểm đối với các công ty. Nghĩa là không thể thống kê hết những nguyên nhân gây ra thảm họa.

#### **Nhận diện những khủng hoảng có khả năng xảy ra**

Nhận diện những khủng hoảng tiềm năng là bước đầu tiên, sau đó là kiểm tra một cách hệ thống những căn nguyên có thể gây ra rắc rối trong tương lai. Phải có nhiều người cùng quan tâm vấn đề này vì người này có thể nhìn ra những hiểm họa tiềm tàng trong lúc người khác lại bỏ qua.

Để có thể xem xét một cách hệ thống các khả năng khủng hoảng, công ty nên tổ chức những cuộc thảo luận, vì những người được trang bị tốt nhất để phát hiện các tình huống gây khủng hoảng lại nằm ở các bộ phận vận hành, các phòng ban, các nhóm làm việc, chứ không phải ở những vị lãnh đạo.

Hãy đặt bản thân bạn vào vị trí kẻ phá hoại, bạn có thể nghĩ ra cách biến thủ công quỹ không? Tìm cách nào đó để làm phương hại đến khách hàng của công ty? Vì, nếu bạn nghĩ được những chuyện đó thì nhiều khả năng là ai đó cũng có thể nghĩ đến được.

## Ưu tiên cho những khủng hoảng có khả năng xảy ra

Nếu không suy tính kỹ đến những rủi ro sẽ gặp phải, thì chúng ta có thể chỉ chú trọng đến những nguy cơ khó có thể xảy ra mà bỏ qua những nguy cơ thực sự sẽ ập đến.

Một phương pháp tránh được sai lầm này là sử dụng công thức toán học đơn giản gọi là giá trị có thể xảy ra:

$$E \times X = \text{giá trị có thể xảy ra}$$

Để loại dần những rủi ro ít xảy ra, hãy thực hiện theo bốn bước: 1. Ước tính những tác động tiêu cực của mỗi rủi ro (E) có thể tính bằng tiền. 2. Quy khả năng xảy ra rủi ro theo phần trăm (X). 3. Nhân E với X để có giá trị có thể xảy ra. 4. Sắp xếp theo thứ tự danh sách theo giá trị và dự kiến các biện pháp phòng tránh cho từng mục.

Sử dụng bản giá trị này như một công cụ định lượng còn sau đó phải áp dụng việc đánh giá chất lượng để chọn ra những ưu tiên hàng đầu của bạn.

## PHẦN 2

### PHÒNG TRÁNH NHỮNG NGUY CƠ

Công ty bạn phải lập một bản kiểm toán những điều có thể biến thành khủng hoảng, sau đó quyết định xem những khủng hoảng tiềm năng nào có thể tránh được. Việc tránh khủng hoảng có thể thực hiện được như kiểm soát tài chính nội bộ để tránh biến thủ hay lãng phí. Biết cách làm thế nào để thiết kế sản phẩm không chứa những “vấn đề” tiềm ẩn dẫn tới các vụ kiện, những vụ tẩy chay hay dư luận phê phán...

### Chuẩn bị chương trình tránh khủng hoảng có hệ thống

Theo bản kiểm toán khủng hoảng đã lập, bạn rà soát những căn nguyên gây khủng hoảng tiềm năng. Hãy gắn kết những người thích hợp tham gia thảo luận: chúng ta làm gì để khắc phục và vô hiệu hóa những khủng hoảng tiềm năng? Làm như vậy, bạn sẽ không lờ đi được một số nguy cơ. Công ty dự tính tác động tài chính, khả năng cũng như giá trị có thể xảy ra của mỗi khủng hoảng tiềm năng, mở rộng biện pháp tiếp cận vấn đề

bằng cách định ra chi phí khắc phục cho mỗi khủng hoảng trong danh sách liệt kê khủng hoảng.

### **Lưu ý những dấu hiệu khủng hoảng sắp xảy ra**

Có nhiều khủng hoảng nảy sinh từ những vấn đề rất nhỏ, nhưng nếu không chú tâm đến thì chúng sẽ trở nên nghiêm trọng.

Vậy những cảnh báo sớm nào bạn nên đề phòng trong công việc kinh doanh? Sau đây là một số dấu hiệu cảnh báo:

- Bội thu thành công trong nháy mắt: một nhân viên mới hoàn thành công việc quá xuất sắc. Cần cảnh giác có gì phi pháp, trái nguyên tắc không.
- Chi tiêu vượt mức đồng lương cho phép: dấu hiệu khả nghi về việc biến thủ công quỹ.
- Xem thường những chi tiết và chuẩn mực.
- Thành viên hội đồng quản trị không thực hiện công việc của mình vì họ cho rằng họ làm việc cho cổ đông chứ không phải cho giám đốc điều hành như trong trường hợp của hãng Enron và Worldcom chẳng hạn.

### **Luôn cẩn trọng**

Một số khủng hoảng do ta tự gây ra, đó là hậu quả của giải pháp quản lý mà chúng chưa từng được đánh giá một cách có hệ thống.

Bí quyết để tránh rắc rối là:

Hãy hòa hợp với tập thể trong mọi tình huống tốt hay xấu. Duy trì hợp tác với báo giới. Cư xử theo chuẩn mực đạo đức, tin cậy và chuyên nghiệp với nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp. Tránh những hòng hóc về kỹ thuật, xử lý những vấn đề về lao động, cảnh giác với những dấu hiệu khủng hoảng đến gần, không bỏ qua bất kỳ vấn đề nào. Có kế hoạch nối tiếp cho tất cả vị trí chủ chốt trong công ty. Không hành động nóng vội.

## Mua bảo hiểm

Bảo hiểm không thể giúp công ty tránh được khủng hoảng nhưng có thể giúp công ty tránh được một số hay thậm chí toàn bộ các hậu quả tiêu cực về mặt tài chính.

Ngoài các hình thức bảo hiểm thông thường, một số hình thức bảo hiểm khác tuy ít phổ biến nhưng có thể bảo vệ công việc kinh doanh; đó là hình thức bảo hiểm nhân thọ cho các thành viên quan trọng để phòng ngừa thiệt hại nếu chẳng may cá nhân đó qua đời hoặc mất khả năng lao động; chính công ty mua bảo hiểm, xấp xỉ khoản chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế.

Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh sẽ đền bù cho công ty khi phải ngừng sản xuất vì thiên tai, hỏa hoạn.

Công ty bạn có dùng bảo hiểm để tránh rủi ro hay không? Công ty có thể đứng vững nếu không có các khoản bảo hiểm không? Chắc rằng bạn tìm được lời giải đáp thỏa đáng cho những câu hỏi này.

## PHẦN 3

### LẬP KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT SỰ CỐ BẤT NGỜ

#### Giải quyết sự cố ngay mai từ hôm nay

Trong nhiều trường hợp bạn không thể giảm thiểu tác động tiềm tàng hoặc khả năng xảy ra của một số khủng hoảng xuống mức có thể chấp nhận được. Việc phòng tránh khủng hoảng chỉ có thể thực hiện được thông qua một biện pháp duy nhất là lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ theo các bước sau đây:

#### Bước 1: Tổ chức một nhóm hoạch định

Bài học về công tác quản lý lớn nhất trong những năm qua là các nhóm công tác có khả năng giải quyết hiệu quả các công việc phức tạp, bất ngờ. Đây là một đội ngũ được chọn lựa kỹ càng, có kinh nghiệm hoặc có khả năng đặc biệt trong từng lĩnh vực cụ thể, họ lập kế hoạch dự phòng, người lãnh đạo nên tranh thủ sự ủng hộ của các thành viên, đảm bảo rằng không có điều gì quan trọng bị bỏ sót.

## Bước 2: Đánh giá phạm vi và tầm ảnh hưởng của sự cố

Khi nhóm hoạch định đã được thành lập, cần phải tiến hành đánh giá phạm vi của sự cố: tổ chức các cuộc bàn thảo để xác định những vấn đề quan trọng. Tập hợp các ý kiến lên bảng theo kiểu sơ đồ, gom các ý kiến có mối quan hệ gần gũi vào một mục chung. Bạn hãy đánh giá vấn đề công khai để mọi người bổ sung.

## Bước 3: Triển khai kế hoạch

Khi tất cả ý kiến được tập hợp đầy đủ và chắt lọc thành một hệ thống cũng là lúc nên triển khai và chuẩn bị cho một loạt các hành động nhằm vô hiệu hóa hoặc chứa đựng các khía cạnh quan trọng của cuộc khủng hoảng tiềm năng.

## Bước 4: Thử nghiệm kế hoạch

Đừng bao giờ tin chắc rằng các kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ vừa vạch sẽ thực hiện có hiệu quả. Hãy luôn thử nghiệm chúng trong những tình huống dàn dựng. Ví dụ những cuộc diễn tập chống hỏa hoạn, bão lũ... Cuộc thử nghiệm cũng là một biện pháp để xây dựng lòng tin vào khả năng kiểm soát và đẩy lùi khủng hoảng đang đến gần của công ty.

## Bước 5: Thường xuyên cập nhật kế hoạch

Các cuộc diễn tập thường kỳ cũng cần phải được duy trì để tăng cường hiểu biết của mọi người về quy trình và cách thức đối phó với các tình huống khẩn cấp.

Việc lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ không có tác dụng đối với những khủng hoảng không thể dự báo trước. Tuy nhiên, giải pháp tốt nhất trong trường hợp này là trong các nhóm quản lý khủng hoảng phải có những người linh động, quyết đoán và có khả năng hành động.

## PHẦN 4

### NHẬN DIỆN KHỦNG HOẢNG

#### Có lửa thì mới có khói

Chỉ cần nhận được tín hiệu xảy ra sự cố là nhóm quản lý khủng hoảng sẵn sàng ứng phó trước khi có quá nhiều thiệt hại. Các dấu hiệu có thể là:

- Giai đoạn kỹ thuật thường xảy ra tượng trưng cho bước chuyển biến mạnh mẽ và sâu sắc của công nghệ. Ví dụ thành công của bóng đèn bán dẫn là dấu hiệu chấm dứt công nghệ bóng đèn chân không.

- Phản đối của công chúng trước sự thay đổi, ví dụ dân chúng châu Âu đặc biệt chống lại thịt của Mỹ có hoóc môn tăng trưởng.

- Cảnh báo của thanh tra xây dựng sức khỏe và an toàn, về các vi phạm các qui định an toàn cháy nổ, đó là dấu hiệu nguy hiểm có thể dẫn đến chết người.

- Tin đồn và sự nghi ngờ dai dẳng, một số tin đồn rất dai dẳng bởi vì nó ẩn chứa một phần sự thật.

- Phàn nàn dai dẳng của khách hàng, khi khách hàng phàn nàn về các tình trạng nguy hiểm liên quan đến sản phẩm của bạn hoặc liên quan đến phương thức bán hàng nào đó là dấu hiệu báo trước một khủng hoảng đang xảy ra.

- Các tiêu chuẩn quản lý lỏng lẻo, nhà quản lý lập lờ hai mặt đối với các qui chế về tuyển dụng, phương thức bán hàng, phương thức giám sát... là đang đứng trước một nguy cơ lớn.

- Yêu cầu khẩn thiết của nhân viên cấp dưới, vì lẫn tránh các tin xấu không làm cho chúng mất đi mà còn làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Nên cần quan tâm đến những lời cảnh báo của nhân viên cấp dưới khi họ khẩn thiết đề bạt.



## Tại sao những lời cảnh báo thường không được chú ý

- Do chủ quan trước một vấn đề mà từ chối góp ý của khách hàng.
- Do sự kiêu căng, các nhà điều hành không để ý đến những lời cảnh báo quan trọng, rằng giá trị sản phẩm của họ trong mắt người tiêu dùng đã suy giảm do các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.
- Do không thể kết hợp thông tin từ những dữ liệu hữu ích do các bộ phận chức năng khác nhau thu thập nên đã gây khó khăn cho người ra quyết định.

## Giải pháp

- Cần trao quyền cho nhân viên ở các bộ phận và khuyến khích họ nói ra những dấu hiệu mà họ cảm thấy nghi ngờ là sẽ có vấn đề.
  - Các nhà quản lý và giám sát phải là những người luôn biết lắng nghe.
  - Hình thành một nhóm quản lý khủng hoảng nòng cốt, khi các nhà quản lý không chịu lắng nghe thì nhân viên có thể đem những cảnh báo đến gặp nhóm này.
- Và, hãy chú ý khi bản năng của bạn mách bảo có điều gì đó không ổn. Hãy đặt câu hỏi về mức độ nghiêm trọng của vấn đề, tham khảo ý kiến của người khác và hãy để các giá trị của bạn dẫn dắt bạn.

## PHẦN 5

### NGĂN CHẶN KHỦNG HOẢNG

#### Ngăn một tình huống xấu trở nên tồi tệ hơn

Ngăn chặn khủng hoảng được định nghĩa là những quyết định và hành động nhằm tránh cho khủng hoảng trở nên tồi tệ. Bốn nguyên tắc để ngăn chặn khủng hoảng một khi nó bị phát hiện là:

**NGUYÊN TẮC 1: HÀNH ĐỘNG NHANH CHÓNG VÀ QUYẾT ĐOÁN**

Những nhà quản lý giỏi sẽ biết rằng các quyết định chất lượng phụ thuộc vào một nền tảng thông tin vững chắc và sự phân tích tình hình sắc bén. Nhưng cả hai điều này thường biến mất khi khủng hoảng xuất hiện. Nguồn thông tin hạn chế không thể làm bạn chần chừ, đặc biệt khi có biện pháp đối phó được vạch ra trước đó đã được đem ra thực hiện. Trì hoãn chỉ làm cho tình hình thêm xấu đi.

#### NGUYÊN TẮC 2: CON NGƯỜI LÀ TRÊN HẾT

Đừng lo lắng về ngân sách hay những qui trình làm việc đã qui định. Thay vào đó, hãy dành mọi quan tâm hàng đầu cho con người. Xét cho cùng, mọi thứ của công ty còn có thể làm lại được, còn cuộc sống của nhân viên và khách hàng thì không.

#### NGUYÊN TẮC 3: CÓ MẶT TẠI HIỆN TRƯỜNG

Người đứng đầu cần có mặt tại hiện trường càng nhanh càng tốt. Sự có mặt này là thông điệp rõ ràng rằng những người này đã xem trường hợp đó rất quan trọng và cho thấy cuộc khủng hoảng đang được giải quyết một cách nghiêm túc.

#### NGUYÊN TẮC 4: GIAO TIẾP RỘNG RÃI

Mỗi kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ và mỗi nhóm quản lý khủng hoảng cần có một kế hoạch giao tiếp sẵn sàng cung cấp thông tin nếu có sẵn. Cần có một người phát ngôn được bổ nhiệm, có đường dây nóng, một trung tâm giao tiếp ngoài khu vực.

Một khủng hoảng bất ngờ tạo ra hàng loạt nguồn tin khác nhau, mọi người đang khao khát thông tin, do đó, những lời suy đoán và đồn đại lấp đầy khoảng trống. Trong giao tiếp, tất cả tin xấu được nối kết để rồi sau đó sẽ toàn những tin tốt đẹp. Mặc dù đã có người phát ngôn nhưng cũng cần thống nhất trong lời nói của các cấp quản lý. Họp báo là cách thông báo nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Hãy hành động theo những kinh nghiệm, giá trị và bản năng mách bảo, đồng thời hãy tìm những nhà cố vấn khôn ngoan mà bạn tin tưởng để có những lời khuyên tốt.

## PHẦN 6

### GIẢI QUYẾT KHỦNG HOẢNG

#### **Con đường khôi phục**

Ngoài giai đoạn ngăn chặn, công việc của nhóm quản lý khủng hoảng là phải theo dõi diễn biến của vấn đề cho đến khi chúng được giải quyết và tình hình trở lại bình thường.

#### Hành động nhanh chóng

Một cuộc khủng hoảng kéo dài có thể ghi lại ấn tượng xấu về một công ty trong tâm thức công chúng.

Việc kinh doanh của bạn không thể hoạt động hiệu quả tối đa trong khi khủng hoảng đang tiếp diễn. Giải pháp cho những hậu quả tiêu cực này là giải quyết khủng hoảng càng nhanh càng tốt.

Nếu bạn là một thành viên trong ban quản lý khủng hoảng, thì bạn nên: ngủ đủ giấc, nghỉ ngơi và làm điều gì đó (đi dạo, đạp xe, nghe nhạc... ) để giảm đi sự căng thẳng. Hãy nhớ rằng, căng thẳng một chút cũng tốt, nhưng căng thẳng quá sẽ làm tê liệt khả năng suy nghĩ và hành động.

#### Thường xuyên thu thập thông tin

Thường xuyên thu thập tin tức và xử lý thông tin. Hãy cảm nhận và hành động trong quá trình liên tục với thông tin mới của bạn.

#### Không ngừng giao tiếp

Giao tiếp là một công cụ hữu hiệu nhất. Giao tiếp là phương tiện chống lại những lời đồn thổi và góp phần vào những hoạt động giải quyết khủng hoảng. Bạn phải có chiến lược trả lời báo chí sao cho có tác dụng tốt đến công chúng.

Qua giao tiếp phải luôn trung thực, chỉ cung cấp sự thật. Nói những điều bạn biết và cả những điều không biết. Đừng suy đoán.

#### Lập hồ sơ hành động

Việc lập hồ sơ về tình hình khủng hoảng và các hành động của bạn sẽ có giá trị cho nhóm quản lý khủng hoảng và những người khác cố gắng tìm hiểu những gì đã được làm tốt và không tốt để từ đó cải thiện tình hình trong tương lai.

### Hãy là người lãnh đạo ở tuyến đầu

Trong suốt thời gian xảy ra khủng hoảng, mọi người trông đợi ở một người lãnh đạo sáng suốt, tự tin để giúp họ thoát khỏi khó khăn.

Nếu bạn được giao trọng trách là người đứng mũi chịu sào khi khủng hoảng xảy ra, bạn hãy gạt những lời đồn nhảm, và hãy lắng nghe những người đáng tin cậy. Hãy hành động một cách sáng suốt, biến nỗi sợ thành hành động tích cực. Cảnh giác, thận trọng. Đánh giá và giải quyết những việc trọng tâm kiểm soát của bạn, hãy bỏ qua những việc ngoài tầm kiểm soát. Có thể phạm quy nếu thấy cần thiết.

### Tuyên bố chấm dứt khủng hoảng

Dấu hiệu thông báo khủng hoảng chấm dứt:

- Nhân viên quay trở lại công việc hằng ngày
- Khách hàng và nhà cung cấp vẫn muốn tiếp tục hợp tác với công ty của bạn. Điện thoại reo nhưng không phải là của phóng viên thời sự. Doanh số bán hàng, thu nhập và những chỉ số hoạt động kinh doanh khác trở về trạng thái bình thường.

Bây giờ bạn có thể định hướng lại sự chú ý vào những nhiệm vụ cơ bản của công ty: tăng trưởng và lợi nhuận.

## **PHẦN 7**

### **KIỂM SOÁT PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG**

#### **Chuyển hướng theo mong muốn của bạn**

Thông tin liên lạc là công cụ quan trọng giúp tháo gỡ khủng hoảng. Nếu bạn không đưa ra thông điệp sớm và thường xuyên thì báo chí có thể xoay câu chuyện theo hướng khác, bất lợi cho bạn và công ty của bạn.

Bạn hãy dự tính những câu hỏi mà phóng viên có thể đặt ra, sau đó lập danh sách năm câu hỏi mà bạn ghét nhất và chuẩn bị trước câu trả lời cho những câu hỏi đó.

Là một người truyền đạt thông tin về khủng hoảng bạn phải biết cách làm phù hợp giữa phương tiện truyền thông và đối tượng nhận thông tin. Khi bạn đã phân chia được đối tượng, bạn nên thiết kế thông điệp nhắm tới từng nhóm này. Trên thực tế, bạn phải thiết kế những thông điệp khác nhau cho từng nhóm đối tượng khác nhau. Chỉ cần bảo đảm rằng những thông điệp khác nhau đó phải nhất quán và không mâu thuẫn với nhau.

## PHẦN 8

### HỌC HỎI KINH NGHIỆM TỪ KHỦNG HOẢNG

#### **Học hỏi bất cứ nơi nào có thể**

Một cuộc khủng hoảng được quản lý tốt nhất cũng tiêu tốn một khoản tiền lớn, nhưng công ty lại thu được bài học quý giá nếu chúng ta để tâm nghiên cứu. Những kinh nghiệm đó sẽ được áp dụng và đưa vào kế hoạch phòng tránh hoặc chuẩn bị cho những tình huống khủng hoảng sau này.

Hãy ghi lại công tác đối phó khủng hoảng, đây là những tài liệu quý và quan trọng được lưu trữ trong hồ sơ hoạt động của công ty.

Bài học được đúc kết từ những người tham gia đã tập hợp lại để nhận định cái gì đúng, cái gì sai. Việc này cần phải được thực hiện ngay sau khi khủng hoảng trôi qua càng sớm càng tốt. Những người tham gia nên lập một danh sách liệt kê những thành công, thất bại, những giả định phi lý và những điều đáng lẽ đã được hoàn thành tốt hơn thế. Danh sách liệt kê đó phải trở thành một phần của bản báo cáo đã được ghi chép. Sau đó hãy lưu trữ chúng một cách có hệ thống phân nhóm theo chủ đề.

Tài liệu thu thập được là nguồn kiến thức quý giá để học hỏi kinh nghiệm, điều đó giúp công ty bạn mạnh lên nhiều.

**Người tóm tắt**

**Trần Phú An**

[www.nhuongquyenvietnam.com](http://www.nhuongquyenvietnam.com)