

CRACKED IT:

**Bẻ khóa
mọi vấn đề**

First published in English under the title
Cracked it!: How to solve big problems and sell solutions like top strategy consultants
by Bernard Garrette, Corey Phelps and Olivier Sibony, edition: 1
Copyright © The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), 2018 *
This edition has been translated and published under licence from
Springer Nature Switzerland AG.
Springer Nature Switzerland AG takes no responsibility and shall not be made liable
for the accuracy of the translation.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới
bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản
của Công ty Cổ phần Sách BizBooks

BIZBOOKS - KHÁT VỌNG NÂNG TẦM TRI THỨC

Bizbooks – Đơn vị hàng đầu về dòng sách doanh nhân với sứ mệnh “Đồng hành cùng
doanh nhân phát triển để nâng tầm vị thế doanh nghiệp Việt Nam” ngày càng thể
hiện được vị thế trong ngành xuất bản và phát hành sách, trở thành thương hiệu sách
uy tín hàng đầu hiện nay.

Bizbooks không ngừng phát triển để trở thành cầu nối tinh hoa tri thức thế giới nhằm
cung cấp tất cả thông tin hữu ích về Doanh nghiệp, Doanh nhân, Phát triển bản thân,
Marketing và bán hàng, Quản trị và Lãnh đạo, Tài chính cá nhân và Doanh nghiệp,
Truyền thông và thương hiệu, Quy trình và Công nghệ...

Với mong muốn đồng hành cùng quý độc giả trên chặng đường xây dựng thành
công, đem những tri thức quý báu tới gần bạn đọc, BIZBOOKS – Chuyên sách doanh
nhân đã ra đời và chính thức đi vào hoạt động từ năm 2018. Là một thương hiệu trực
thuộc Công ty cổ phần sách MCBOOKS, BIZBOOKS luôn mong muốn giúp bạn phát
triển, doanh nghiệp của bạn thịnh vượng và trường tồn hơn nữa cùng những cuốn
sách mà BIZBOOKS phát hành.

Sự ủng hộ và tin tưởng của các bạn sẽ trở thành nguồn cảm hứng lớn lao cho BIZBOOKS
trong quá trình nghiên cứu và xuất bản ra những cuốn sách chất lượng.

Các tác giả viết sách có nhu cầu xuất bản xin vui lòng liên hệ với chúng tôi qua:



0243 789 2666



Email: contact@bizbooks.vn

Website: <https://bizbooks.vn/>



Fanpage Facebook:

<https://www.facebook.com/sachbizbooks/>



Kênh Youtube:

<http://www.youtube.com/c/Bizbooks>



Cộng đồng chia sẻ thông tin Doanh nhân:



Bernard Garrette, Corey Phelps, Olivier Sibony
Trương Thị Ngoan *dịch*

CRACKED IT:
BẺ KHÓA
MỌI VẤN ĐỀ

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC



MỤC LỤC

Lời mở đầu	7
Lời giới thiệu	10

01. KỸ NĂNG QUAN TRỌNG NHẤT MÀ BẠN CHƯA TỪNG ĐƯỢC HỌC

Giải quyết vấn đề nhanh và chậm	14
Giải quyết vấn đề và bảy chuyên môn	19
Các vấn đề phức tạp và ẩn số chưa biết.....	21
Sự cần thiết của quy trình giải quyết vấn đề có nguyên tắc.....	24
Tóm tắt Chương 1	27

02. NĂM CẠM BẮY KHI GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Trường hợp 1: Khi ngành âm nhạc lạc nhịp	29
Cạm bẫy 1: Xác định sai vấn đề	31
Trường hợp 2: Sữa chua tăng cường grameen - danone	33
Cạm bẫy 2: Xác nhận giải pháp.....	36
Trường hợp 3: Câu chuyện về tổng đài.....	38
Cạm bẫy 3: Khuôn mẫu sai.....	40
Trường hợp 4: Chiến lược mới tại J.C. Penney.....	42
Cạm bẫy 4: Định nghĩa hẹp.....	44
Trường hợp 5: Cơ hội béo từ đường.....	47
Cạm bẫy 5: Truyền đạt không rõ ràng	51
Tóm tắt Chương 2	53

03. PHƯƠNG PHÁP 4S

Nguồn gốc của phương pháp 4S là gì?	54
Tổng quan về phương pháp 4S	63
Tuyên bố: Xác định đúng vấn đề là đã giải quyết được một nửa	64
Cấu trúc: Xây dựng cách giải quyết vấn đề.....	66
Giải quyết: Giữa phân tích và sáng tạo.....	68
Bán: Chọn phương pháp tiếp cận phù hợp với đối tượng của bạn	71
Tóm tắt Chương 3.....	75

04. TUYÊN BỐ VẤN ĐỀ: KHUÔN MẪU TOSCA

Trouble (rắc rối): Điều gì khiến vấn đề này xảy ra ở hiện tại?	79
Owner (người sở hữu): Đây là vấn đề của ai?	82
Success criteria (tiêu chí thành công): thành công sẽ như thế nào, và xảy ra khi nào?	84

Constraints (hạn chế): Giới hạn và đánh đổi là gì?	86
Actors (tác nhân): các bên liên quan là ai?	88
Viết câu hỏi cốt lõi.....	89
Hát toska như một dàn hợp xướng.....	92
Tóm tắt Chương 4.....	95

05. CẤU TRÚC VẤN ĐỀ: MÔ HÌNH KIM TỰ THÁP VÀ MÔ HÌNH CÂY VẤN ĐỀ

Cấu trúc vấn đề dựa trên giả thuyết	99
Xây dựng kim tự tháp giả thuyết.....	100
Cấu trúc vấn đề dựa trên giả thuyết: ưu và nhược điểm	110
Cấu trúc vấn đề dựa trên vấn đề	116
Xây dựng cây vấn đề.....	119
Trồng cây hay xây kim tự tháp	122
Tóm tắt Chương 5.....	126

06. CẤU TRÚC VẤN ĐỀ: CÁC KHUÔN MẪU PHÂN TÍCH

Sử dụng khuôn mẫu để phân tích vấn đề	130
Mối nguy hiểm của khuôn mẫu: Khuôn mẫu là mô hình tư duy	133
Chọn khuôn mẫu ngành phù hợp.....	138
Khuôn mẫu chức năng.....	140
Những khuôn mẫu chức năng hàng đầu.....	143
Khi mọi thứ khác đều thất bại, hãy thử logic cũ nhưng tốt.....	150
Tóm tắt Chương 6.....	153

07. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ: 8 CẤP ĐỘ PHÂN TÍCH

Từ cấu trúc đến phân tích	155
8 Cấp độ phân tích	159
Lập kế hoạch công việc.....	163
Tiến hành phân tích	165
Tóm tắt Chương 7.....	176

08. XÁC ĐỊNH LẠI VẤN ĐỀ: PHƯƠNG PHÁP TƯ DUY THIẾT KẾ

Tư duy thiết kế và khi nào sử dụng chúng	184
Năm bước, một tư duy	185
Giai đoạn 1: Đồng cảm	189
Giai đoạn 2: Xác định.....	198
Tóm tắt chương 8.....	209

09. CẤU TRÚC VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG TƯ DUY THIẾT KẾ

Giai đoạn 3: Lên ý tưởng	213
Giai đoạn 4: Tạo mẫu	227
Giai đoạn 5: Thử nghiệm	231
<i>Tóm tắt Chương 9</i>	238

10. BÁN GIẢI PHÁP: THÔNG ĐIỆP CỐT LÕI VÀ CỐT TRUYỆN

Đừng kể câu chuyện về cuộc tìm kiếm, hãy kể câu chuyện về giải pháp	242
Nguyên lý kim tự tháp	244
Mở đường cho một cuộc đối thoại	248
Thiết kế cốt truyện	251
Bắt đầu nhóm hoặc lập luận	260
<i>Tóm tắt Chương 10</i>	269

11. BÁN GIẢI PHÁP: BÁO CÁO ĐỀ XUẤT VÀ PHÂN PHỐI

Quản lý thông tin trong suốt quá trình	272
Hãy coi chừng lời nguyên PowerPoint	274
Tạo bản báo cáo mô hình hiệu quả	275
Phát triển các trang nội dung	279
Làm cho biểu đồ định lượng trở nên phù hợp và đơn giản	283
Sử dụng biểu đồ khái niệm một cách tiết kiệm	290
Cắt bỏ bộ bài một cách tàn nhẫn	291
Kiểm soát chất lượng	293
Ngoài phần trình bày bằng các trang trình chiếu	294
<i>Tóm tắt Chương 11</i>	300

12. THỰC HÀNH PHƯƠNG PHÁP 4S

Nghiên cứu tình huống: Cơ hội Kangaroo	301
Vấn đề là gì?	306
Cấu trúc vấn đề	309
Giải quyết vấn đề	309
Bán giải pháp	311
Phụ lục: Phần đầu của báo cáo nghiên cứu tình huống Kangaroo	316

13. KẾT LUẬN: TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THÀNH THẠO	326
---	------------

LỜI MỞ ĐẦU

Là những giáo sư chiến lược, chúng tôi tiếp xúc với rất nhiều đối tượng, từ sinh viên đại học, người tham gia khóa học Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) cho đến các nhà điều hành cấp cao. Mặc dù nền tảng và kỳ vọng khác nhau, song họ đều cho biết bản thân đang phải đối mặt với cùng một thách thức: làm thế nào để *áp dụng* những gì đã học được.

Các sinh viên cho biết, những công cụ và khái niệm về quản lý kinh doanh tương đối dễ hiểu. Xét cho cùng, việc phân tích cấu trúc của một ngành hay đánh giá xem liệu một công ty có lợi thế về chi phí hay không, không phải là một thử thách trí tuệ cao siêu đối với những người có bằng cấp cao trong các lĩnh vực phi kinh doanh, chứ chưa nói đến những người có nhiều năm kinh nghiệm kinh doanh thành công. Đến khi áp dụng những công cụ tương tự vào các tình huống kinh doanh cụ thể, thực tế lại không tuân theo những khuôn mẫu được trình bày trong sách giáo khoa – hay thậm chí cả những ví dụ tùy chỉnh được nêu trong các nghiên cứu điển hình. Những vấn đề mà người kinh doanh gặp phải rất phức tạp. Các tình huống rất mơ hồ. Sự việc không rõ ràng. Kỳ vọng thay đổi nhanh chóng. Cho dù được học trong trường lớp hay trong công việc, kiến thức kinh doanh đều mang đến cho các nhà điều hành cả kho tàng khuôn mẫu. Tuy nhiên, điều này không giúp họ xác định và hiểu rõ các vấn đề.

Vào năm 2014, chúng tôi đặt ra mục tiêu lấp đầy khoảng trống này bằng cách thiết lập một khóa học về giải quyết vấn đề trong chương trình đào tạo chính về MBA của trường HEC Paris. Chúng tôi sớm nhận ra rằng cần phải đề cập đến những khía cạnh trong giao tiếp kinh doanh như một phần không thể thiếu của khóa học, điều đó sẽ trở nên rõ ràng khi bạn đọc cuốn sách này. Sau nhiều lần thử nghiệm và cải biến, khóa học đã chuyển đổi thành phương pháp được mô tả trong cuốn sách này.

Một nguồn cảm hứng mạnh mẽ tạo nên cuốn sách này là phương pháp giải quyết vấn đề do các chuyên gia tư vấn của McKinsey phát triển và hoàn thiện trong nhiều năm. Bởi bản chất của tư vấn quản lý cấp cao là giúp các nhà điều hành hiểu được những vấn đề khó khăn nhất mà họ phải giải quyết, khả năng giải quyết vấn đề thành thạo là trọng tâm trong công việc của các nhà tư vấn tại McKinsey. Giống như hầu hết mọi thứ tại công ty phi thường này, điều đó được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác trên tinh thần học hỏi. Olivier vô cùng biết ơn các bậc thầy đã dạy anh những kỹ năng của một nhà tư vấn trẻ, cũng như tất cả đồng nghiệp, từ đối tác cho đến thực tập sinh, những người đã thử thách anh trong vô số cuộc họp nhóm suốt một phần tư thế kỷ.

Chúng tôi cảm ơn hàng trăm sinh viên và nhà điều hành đã tham dự các cuộc hội thảo về giao tiếp và giải quyết vấn đề của chúng tôi trong những năm qua. Họ không chỉ thôi thúc chúng tôi phải xác định rõ và cải tiến tư duy một cách liên tục, mà còn chỉ ra điều mà chúng tôi thiếu sót: khóa học đủ dài để giúp học viên nhận thức được sự cần thiết của việc phải trau dồi kỹ năng giải quyết vấn đề, nhưng lại quá ngắn để họ làm quen với tất cả công cụ và phương pháp kỹ thuật cần thiết. Họ hỏi chúng tôi rằng, cuốn sách mà họ có thể đọc để trở thành người giải quyết vấn đề tốt đang ở đâu? Chúng tôi hy vọng câu trả lời hiện đang nằm trong tay bạn.

Các đồng nghiệp của chúng tôi đã góp phần không nhỏ trong việc xây dựng nội dung cuốn sách. Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến Blaise Allaz, Pierre Dussauge, Thierry Foucault, Andrea Masini, Anne-Laure Sellier và Mathis Schulte, những người đã góp phần làm phong phú thêm các quan điểm về cách giải quyết vấn đề của chúng tôi trong những lĩnh vực tương ứng với chuyên môn của họ. Thêm vào đó, chúng tôi muốn ơn tất cả các đồng nghiệp tại hai ngôi trường HEC Paris và McGill, cũng như bạn bè và đồng nghiệp tại các học viện mà chúng tôi cộng tác, chẳng hạn như IESE và Saïd Business School, cùng chúng tôi tham gia vào các cuộc trò chuyện thú vị trong giai đoạn thực hiện cuốn sách này.

Chúng tôi khẳng định mọi sai sót còn lại đều thuộc về chúng tôi. Chúng tôi cũng rất biết ơn sự hỗ trợ nghiên cứu từ HEC Paris, quỹ HEC, và khoa Quản lý Desautels của Đại học McGill.

Việc biến những trải nghiệm trên lớp học thành một cuốn sách là một thử thách thú vị. Chúng tôi hy vọng cuốn sách này giữ lại được những trải nghiệm “thực tế” mà chúng tôi đã cố gắng đưa vào trong quá trình giảng dạy, đồng thời tuân theo các quy ước giúp người đọc có thể dễ dàng điều hướng. Nếu chúng tôi làm được điều này, nỗ lực của biên tập viên Jennifer Worick xứng đáng được ghi nhận. Isabelle Huynh, biên tập viên hình ảnh, đã giúp chúng tôi biến những trang trình bày lộn xộn thành các hình ảnh tinh tế mà bạn sẽ khám phá trong cuốn sách này. Chúng tôi cũng biết ơn Stephen Partridge và Gabriel Everedton của nhà xuất bản Palgrave Macmillan vì sự kiên nhẫn và hợp tác trong công việc.

Việc tạo ra một cuốn sách cũng giống như quá trình xây dựng bất kỳ mối quan hệ nào. Điều này đòi hỏi sự quan tâm và đôi khi là tất cả tâm huyết. Ngày hôm nay nó có thể mang đến niềm vui, nhưng ngày hôm sau có khi lại là sự thất vọng. Điều này cũng có thể tác động đến những mối quan hệ khác và nhận được lợi ích từ đó. Bernard muốn cảm ơn Béatrice vì sự quan tâm yêu thương và hỗ trợ từ cô ấy, đặc biệt là trong những hoàn cảnh đầy thử thách bủa vây quá trình hoàn thành cuốn sách này. Vợ của Corey là Tiffany cùng các con Chloé Rose và Connor cũng hỗ trợ cho anh ấy rất nhiều trong suốt dự án. Đây là điều anh ấy thực sự biết ơn. Olivier cũng thực sự muốn cảm ơn Anne-Lise, Fantin và Lélia vì sự động viên không ngừng cùng sự ủng hộ đầy kiên nhẫn mà họ dành cho anh.

LỜI GIỚI THIỆU

Thưa quý độc giả,

Ngày nay, đời sống chúng ta hiện hữu cơ man những vấn đề phức tạp. Chúng làm choáng ngợp tâm trí thường trực, khiến ta hoang mang và sa đà vào những điểm nhìn sai lệch. Và sau đó là một chuỗi dài những cuộc họp bàn thảo không có hồi kết.

Bí quyết thành công của các cá nhân và tổ chức chắc chắn nằm ở năng lực giải quyết vấn đề. Với đa số chúng ta, năng lực đó thường không giới hạn với những trường hợp thiên phú bẩm sinh, cũng không được đào tạo trong trường lớp bài bản. Có người có hiệu suất làm việc cao, có người có hiệu quả công việc thấp hơn. Tại sao lại như vậy?

Nghiên cứu cho thấy mọi vấn đề luôn tồn tại những cạm bẫy vây quanh. Tâm lý con người phần đa hướng về sự tự tin hư ảo “tôi hiểu rõ tình huống”, vậy nên vô hình trung tìm đến một giải pháp sai lầm hoặc chưa đầy đủ.

Chúng ta muốn ngắm ánh bình minh nhưng bỏ qua dự kiến về thời gian. Muốn quan sát bông hoa đang nở, nhưng ít người nghĩ tới loài ong và ánh nắng. Đắm mình trong bầu trời đêm thơ mộng, nhưng không tự hỏi nguồn gốc của những vì sao. Chúng ta thường xem những vấn đề và thách thức một cách không đầy đủ, bó buộc trong những khuôn khổ, mà quên mất rằng góc nhìn tư duy và thị giác mới là thứ quan trọng nhất.

Vậy, chúng ta nên làm gì?

Trong *Cracked It!*, các giáo sư và chuyên gia tư vấn chiến lược dày dặn kinh nghiệm Bernard Garrette, Corey Phelps và Olivier Sibony trình bày một cách tiếp cận gồm bốn bước, thực tiễn và rõ ràng giúp cá nhân và tổ chức vượt qua những cạm bẫy xung quanh việc xử lý vấn đề.

Dựa trên các phương pháp đã được áp dụng tại nhiều nơi nhưng hiếm khi được tiết lộ, các chuyên gia tư vấn chiến lược, nhà nghiên cứu tâm lý

học, đã vén bức màn bí mật của tư duy giải pháp. Từ đó, bất cứ người đọc nào cũng có thể tham khảo và áp dụng ngay vào thực tiễn kinh doanh.

Điểm hay của cuốn sách là tác giả sử dụng những câu chuyện hấp dẫn và các ví dụ tình huống chi tiết, hướng dẫn người đọc qua từng bước trong quy trình: từ cách nêu ra vấn đề, lập cấu trúc phân tích và sau đó đưa ra giải pháp.

Đây là một cuốn sách hay, không thể thiếu cho bất kỳ ai quan tâm đến việc tạo ra giá trị bằng cách giúp doanh nghiệp/tổ chức ưu tiên giải quyết những vấn đề quan trọng nhất.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách với quý độc giả!

Hà Nội, ngày 10/3/2023

Nguyễn Hoàng Phương

*Chủ tịch Viện Nghiên cứu phát triển kinh tế châu Á – Thái Bình Dương
(ABE Academy) - IMCE Global.*

Chủ tịch Hội đồng giảng huấn Tổ chức đào tạo chất lượng cao PBS

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP KHEN NGỢI CUỐN SÁCH

“Khi giải quyết một vấn đề kinh doanh lớn, người đưa ra quyết định đều phải đối mặt với những thiên kiến nhận thức của chính mình, bắt nguồn từ kinh nghiệm và tính cách. Trong cuốn sách này, các tác giả không chỉ nhắc nhở chúng ta về tầm quan trọng của việc thách thức các giải pháp hoặc ý tưởng, bằng cách lùi lại một bước, tư duy theo nhiều chiều hướng và đặt mình vào vị trí của người khác – dù là khách hàng hay người nghe – mà họ còn mang đến cái nhìn sâu sắc, thiết thực, có giá trị và đã được kiểm chứng”.

– Stéphane Richard, *Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Orange*

“Tương lai không còn giống như trước đây. Thế giới kinh doanh đang trải qua sự gián đoạn chưa từng có. Mọi vấn đề đều phức tạp hơn. Cuốn sách này sẽ là kim chỉ nam cho những người giải quyết vấn đề thực thụ”.

– Daniel Bernard, *Cựu Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của Carrefour*

“Nếu bạn muốn trở thành một người giải quyết vấn đề giỏi, hãy mua cuốn sách này. Nó sẽ ngăn cản bạn đưa ra những kết luận vội vàng, đồng thời hướng dẫn bạn mọi khía cạnh trong quá trình giải quyết một vấn đề. Tôi đã áp dụng những điều trong cuốn sách này ngay sau khi đọc nó”.

– Neil Janin, *Chủ tịch Ngân hàng Georgia, và Đối tác danh dự cấp cao của McKinsey*

“Ở cấp Hội đồng quản trị hoặc cấp điều hành, người ta thường lãng phí thời gian vào việc tìm kiếm giải pháp cho một vấn đề chưa được xác định rõ ràng. Garrette, Phelps và Sibony mang đến một cách tiếp cận có cấu trúc cho những vấn đề được xác định rõ ràng, điều này sẽ hữu ích đối với những người thực hành”.

– Paul M Tellier, *Cựu Giám đốc Điều hành của Bombardier và Công ty Đường sắt Quốc gia Canada*