

GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

CHỦ TỊCH & CEO GILLETTE

THE COMPANY · 08

Công ty càng lớn, càng phục vụ nhiều thị trường, danh mục sản phẩm càng rộng thì, nghịch lý thay, trách nhiệm trực tiếp của chủ tịch dường như lại càng ít.

Nghe có vẻ như một tuyên bố khiêu khích, nhưng rất thường khi mọi chuyện diễn ra đúng như vậy.

Khi người ta nhìn một tập đoàn đa quốc gia lớn từ bên ngoài, họ thường hình dung chủ tịch là người chỉ huy tối cao của con tàu. Trên thực tế, trong các tập đoàn hiện đại, chủ tịch thường đại diện cho uy quyền thể chế, sự liên tục và mối quan hệ với hội đồng quản trị và các cổ đông.

Người thật sự bước ra chiến trường mỗi sáng là một người khác: CEO.

CEO là người phải mang về kết quả.

CEO là người phải giải thích vì sao doanh số tăng hay giảm.

CEO là người phải biện minh cho việc mất thị phần.

CEO là người phải đối phó với đình công, khủng hoảng công nghiệp, thu hồi sản phẩm, sai lầm chiến lược và thay đổi tổ chức.

Tóm lại, CEO sống dưới sự soi xét không ngừng.

Mỗi quý mang đến một lần phán xét.

Mỗi năm mang đến một lần đánh giá.

Mỗi quyết định đều có cái giá của nó.

Khi mọi việc suôn sẻ, công lao được chia đều.

Khi mọi việc tồi tệ, trách nhiệm thường rơi xuống một chiếc bàn duy nhất.

Bàn của CEO.

Còn chủ tịch thì chiếm một lãnh địa tinh tế hơn.

Chủ tịch tham gia các quyết định chiến lược.

Chủ tịch góp phần định hướng.

Chủ tịch tác động đến các ưu tiên.

Chủ tịch làm việc với các cổ đông.

Chủ tịch xây dựng các mối quan hệ.

Chủ tịch điều phối các thế cân bằng và các cấu trúc quyền lực.

Thế nhưng chủ tịch hiếm khi xuất hiện ở tuyến đầu điều hành.

Đó là một vai trò dựa vào ảnh hưởng nhiều hơn là thực thi.

Vào định hướng nhiều hơn là trách nhiệm trực tiếp.

Vào quyền lực nhiều hơn là sự phơi mình.

Vì thế, trong các tập đoàn lớn, mối quan hệ giữa chủ tịch và CEO là một trong những động lực tế nhị nhất của toàn bộ hệ thống.

Trên giấy tờ, họ có vẻ là đồng minh.

Trên thực tế, họ thường phục vụ những nhu cầu khác nhau.

Chủ tịch muốn bảo vệ thể chế.

CEO phải bảo vệ hiệu quả.

Chủ tịch nghĩ theo sự ổn định.

CEO nghĩ theo kết quả.

Chủ tịch có thể chờ.

CEO phải trả lời ngay.

Khi hai vai trò đồng điệu, tổ chức trở nên mạnh hơn.

Khi xung đột nổi lên, cả công ty nhanh chóng cảm nhận được sự căng thẳng.

Các nhà điều hành không còn biết nên theo ai.

Các ưu tiên trở nên mờ nhạt.

Các quyết định chậm lại.

Chính trị nội bộ bắt đầu thay thế cạnh tranh trên thị trường.

Và rất thường khi, chính CEO là người cuối cùng phải trả giá.

Vì một lý do rất đơn giản.

Một hội đồng quản trị có thể thay một CEO chỉ trong vài phút.

Thay một chủ tịch thì phức tạp hơn nhiều.

Đó là lý do CEO của một tập đoàn lớn ở vào một vị trí có một không hai.

CEO gánh những trách nhiệm khổng lồ.

CEO quản lý hàng nghìn con người.

CEO xoay chuyển hàng tỷ đô la.

CEO đưa ra những quyết định tác động đến cả những thị trường.

Vậy mà vị trí ấy bao giờ cũng chỉ là tạm thời.

Một ngày nào đó CEO có thể được tôn vinh là kiến trúc sư của thành công.

Vài quý sau, cũng chính CEO ấy có thể trở thành lời giải thích chính cho những rắc rối của công ty.

Trong khi đó, chủ tịch thường đại diện cho ký ức và sự liên tục của hệ thống.

Một người thực thi.

Người kia giám sát.

Một người chạy.

Người kia quan sát.

Một người mang về kết quả.

Người kia bảo vệ quyền lực.

Và chính trong thế cân bằng mong manh ấy, một trong những sự thật ít được bàn tới nhất của quản trị doanh nghiệp trở nên rõ ràng:

trong các tập đoàn lớn, quyền lực và trách nhiệm không phải lúc nào cũng ngồi chung một văn phòng.

Ferdinando