



THÀNH CÔNG TỪ CÁCH QUẢN TRỊ ĐỘC ĐÁO

Apple là một trong những thương hiệu máy tính và điện thoại nổi tiếng nhất hiện nay trên thế giới. Apple nổi tiếng với những đổi mới sáng tạo về phần cứng, phần mềm và dịch vụ với sự ra đời của hàng loạt các sản phẩm cải tiến như iPhone, iPad, iPod, Macbook... Thành công của Apple không chỉ dừng lại ở việc tạo đột phá về doanh thu hay bán rất nhiều sản phẩm, mà họ đã hoàn toàn thay đổi cuộc chơi "theo cách của Apple". iPod, iPhone, iPad... đều là những cuộc cách mạng trên thị trường công nghệ khiến hàng triệu người sẵn sàng xếp hàng trong nhiều giờ chỉ để sở hữu phiên bản đầu tiên. Nhờ đó, Apple đã tăng từ khoảng 8.000 nhân viên và doanh thu 7 tỷ đô la vào năm 1997 (năm Steve Jobs trở thành CEO), lên 137.000 nhân viên và doanh thu 260 tỷ đô la vào năm 2019.

Ba nhà sáng lập của Apple là Steve Wozniak, Steve Jobs và Ronald Wayne. Trong hơn 40 năm tồn tại của mình, công ty có tổng cộng 7 vị CEO. Nhưng chỉ có 2 CEO để lại nhiều ấn tượng với những thành tựu nổi bật được quan tâm nhất là Steve Jobs và Tim Cook. Steve Jobs trở thành CEO của Apple vào năm 1997. Năm 1998, Steve Jobs đã mời Tim Cook về làm việc cho Apple để mở rộng phạm vi hoạt động của công ty ra toàn thế giới. Ngày 24/08/2011, Tim Cook chính thức thay thế Steve Jobs trở thành CEO của Apple. Họ là người có công lớn đưa Apple đứng ở vị thế như ngày hôm nay trên thương trường, trở thành công ty công nghệ nghìn tỷ USD.

Một trong những nhân tố đóng vai trò quan trọng trong sự thành công về mặt đổi mới sáng tạo của Apple chính là cách quản trị độc đáo của Apple trong việc thiết kế bộ máy tổ chức và mô hình lãnh đạo. Điều này đã được hai tác giả Joel M. Podolny và Morten T. Hansen tổng kết lại lại trong bài viết "How Apple is organized for innovation" đăng trên Tạp chí kinh tế nổi tiếng Harvard Business Review.

1. Tổ chức theo cấu trúc chức năng

Vào năm Steve Jobs trở thành CEO (1997), Apple đang được tổ chức theo cấu trúc thông thường, giống như các công ty cùng quy mô và phạm vi hoạt động khác. Công ty được chia thành nhiều đơn vị kinh doanh (business unit) khác nhau, mỗi đơn vị có trách nhiệm về doanh thu và lợi nhuận (P&L) riêng. Nhóm sản phẩm Macintosh, bộ phận thiết bị thông tin và bộ phận sản phẩm máy chủ, cùng những nhóm khác, được quản lý bởi các tổng giám đốc (các GM).

Như thường thấy ở các công ty tổ chức theo cấu trúc phi tập trung, các vị GM này của Apple có xu hướng đấu tranh với nhau, đặc biệt là về giá chuyển nhượng. Steve Jobs cho rằng cách quản trị thông thường này kìm hãm sự đổi mới sáng tạo. Vì thế, ngay trong năm đầu tiên trở lại làm CEO, ông đã sa thải tất cả GM của các đơn vị kinh doanh đó chỉ trong vòng một ngày. Toàn bộ công ty giờ đây hướng về một P&L duy nhất, và hợp nhất các bộ phận có cùng chức năng đang bị phân tán trong các đơn vị kinh doanh quy về thành một tổ chức chức năng thống nhất. Điều này có nghĩa là Apple được tái cấu trúc theo cấu trúc chức năng.

Đến thời Tim Cook (từ năm 2011), Apple vẫn duy trì việc quản trị nhân sự theo cấu trúc chức năng: CEO chiếm vị trí trung tâm trên sơ đồ tổ chức, nơi giao nhau duy nhất giữa các bộ phận thiết kế, kỹ thuật, vận hành, marketing và bán lẻ của bất kỳ sản phẩm chính nào của Apple. Ngoài CEO, công ty hoạt động mà không cần có các GM - những người kiểm soát toàn bộ quy trình từ phát triển sản phẩm đến bán hàng và được đánh giá dựa trên kết quả P&L riêng biệt - theo mô hình thông thường. Tất nhiên, việc Apple duy trì cấu trúc chức năng không có nghĩa là cấu trúc này sẽ luôn không đổi. Thực tế thì, khi tầm quan trọng của trí tuệ nhân tạo và các lĩnh vực mới khác trỗi lên, cấu trúc này đã có phần thay đổi.

Vì sao tổ chức quản trị theo cấu trúc chức năng? Điều này dựa trên hai quan điểm:

Thứ nhất, Apple cạnh tranh ở những thị trường có tỷ lệ thay đổi và gián đoạn công nghệ cao. Vì vậy, Apple phải dựa vào phán đoán và trực giác của những người có kiến thức sâu về công nghệ gây ra sự gián đoạn. Rất lâu trước khi có thể nhận được phản hồi thị

trường và dự báo thị trường vững chắc, Apple buộc phải đặt cược vào những công nghệ và thiết kế nào mà họ dự đoán có khả năng thành công. Việc dựa vào các chuyên gia kỹ thuật thay vì là các GM sẽ làm tăng tỷ lệ thắng cược.

Thứ hai, cam kết của Apple trong việc cung cấp các sản phẩm tốt nhất có thể sẽ bị suy giảm, nếu Apple đặt mục tiêu lợi nhuận và chi phí ngắn hạn làm tiêu chí hàng đầu để đánh giá các khoản đầu tư và đánh giá năng lực của các nhà lãnh đạo. Đáng chú ý là, tiền thưởng của các giám đốc R&D cấp cao được tính dựa trên số hiệu suất trên toàn công ty, chứ không từ chi phí hoặc doanh thu của các sản phẩm riêng lẻ. Do đó, khi đưa ra các quyết định về sản phẩm, họ phần nào được giải thoát khỏi áp lực tài chính ngắn hạn. Nhóm tài chính tuyệt đối không tham gia vào các cuộc họp bàn lộ trình phát triển sản phẩm của nhóm kỹ thuật. Và ngược lại, nhóm kỹ thuật không tham gia vào các quyết định về giá cả.

Chúng tôi không có ý cho rằng Apple hoàn toàn không cân nhắc các mục tiêu P&L khi đưa ra những quyết định về việc công ty sẽ theo đuổi những công nghệ và tính năng nào. Có đấy, nhưng theo những cách khác so với các công ty được tổ chức theo cơ cấu thông thường khác. Thay vì sử dụng các mục tiêu tổng thể về chi phí và giá cả làm thông số cố định để đưa ra các lựa chọn về thiết kế và kỹ thuật, các giám đốc R&D của Apple sẽ cân nhắc đưa lợi ích của người dùng lên trên các cân nhắc về chi phí.

Trong một tổ chức theo chức năng, danh tiếng của cá nhân và của cả nhóm đóng vai trò như một cơ chế kiểm soát việc đặt cược. Một trường hợp điển hình là quyết định giới thiệu máy ảnh ống kính kép với chế độ chân dung trên iPhone 7 Plus vào năm 2016. Đó là một sự đánh

cực lớn, liệu camera kép có thành công tương xứng với chi phí đáng kể phải bỏ ra hay không?

Khi cân nhắc nặng nhẹ giữa một bên là chi phí phải bỏ ra, và một bên là tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho trải nghiệm người dùng, sẽ dễ dàng có được sự cân bằng hơn nếu người đưa ra quyết định là những người có chuyên môn sâu trong lĩnh vực của họ, thay vì là những GM luôn mang gánh nặng về các mục tiêu doanh số.

Trong khi nguyên tắc cơ bản của cấu trúc theo đơn vị kinh doanh là gắn kết trách nhiệm giải trình với việc kiểm soát, thì nguyên tắc cơ bản của cấu trúc theo chức năng là gắn kết chuyên môn với quyền quyết định. Vì vậy, rõ ràng có mối liên hệ sâu sắc giữa cách thức tổ chức bộ máy nhân sự của Apple với những đổi mới sáng tạo mà Apple đạt được.

2. Ba đặc điểm chính của lãnh đạo

Ở phần trên, chúng ta đã nói về cách Apple tổ chức bộ máy quản trị theo cấu trúc chức năng. Cách tổ chức này đã phá vỡ những lý thuyết quản trị truyền thống, nhưng đã mang đến thành công to lớn trong những đổi mới sáng tạo mà Apple đạt được.

Kể từ khi Steve Jobs triển khai cấu trúc theo chức năng, tất cả các nhà quản lý của Apple ở mọi cấp bậc, từ các VP cấp cao trở xuống, đều được kỳ vọng có ba đặc điểm lãnh đạo chính:

2.1. Chuyên môn sâu

Apple không phải là công ty mà các tổng giám đốc (GM) giám sát các trưởng nhóm cấp thấp hơn; mà

đúng hơn thì, Apple là một công ty mà ở đó các chuyên gia dẫn dắt các chuyên gia. Lập luận của Apple là: Đào tạo một chuyên gia trở thành một nhà quản lý giỏi sẽ dễ hơn là đào tạo một nhà quản lý trở thành một chuyên gia.

Tại Apple, các chuyên gia phân cứng quản lý phần cứng, chuyên gia phần mềm quản lý phần mềm... Rất hiếm khi sai lệch so với nguyên tắc này. Cách tổ chức này giảm dần các lớp cấp bậc, thông qua các lĩnh vực chuyên môn hóa ngày càng tăng. Đội ngũ lãnh đạo của Apple tin rằng: Những con người sở hữu tài năng đẳng cấp thế giới muốn được làm việc cùng với những tài năng đẳng cấp thế giới khác, trong cùng một chuyên ngành.

Trong một tổ chức chức năng, các chuyên gia đầu ngành được hiểu là các chuyên gia tạo ra một vùng chuyên môn sâu trong lĩnh vực của mình, nơi họ có thể học hỏi lẫn nhau. Ví dụ: Hơn 600 chuyên gia của Apple về công nghệ phần cứng camera làm việc trong cùng một nhóm do Graham Townsend - một chuyên gia camera dẫn đầu. Nếu Apple tổ chức theo đơn vị kinh doanh, các chuyên gia này sẽ bị phân tán ra làm việc



Steve Jobs (phải) và Tim Cook - hai CCEO thành công nhất của Apple

cho các dòng sản phẩm khác nhau, như là iPhone, iPad, máy tính xách tay, máy tính để bàn... vì các sản phẩm này đều có camera. Việc phân tán nhân sự thế này sẽ làm loãng chuyên môn tập thể của họ, làm giảm khả năng giải quyết vấn đề cũng như làm giảm khả năng sáng tạo và tinh chỉnh các đổi mới.

2.2. *Đắm chìm trong các chi tiết*

Một nguyên tắc được Apple thấm nhuần là: “Các nhà lãnh đạo nên hiểu rõ chi tiết đến ba cấp dưới họ”, bởi vì đó là điều cần thiết cho việc ra quyết định đa chức năng nhanh chóng và hiệu quả ở cấp cao nhất. Nếu như các nhà quản lý tham dự một cuộc họp ra quyết định mà không có đầy đủ thông tin chi tiết đúng theo ý muốn của họ, thì hoặc là họ sẽ phải quyết định trong tình trạng không có thông tin chi tiết, hoặc sẽ hoãn luôn cuộc họp.

Có những nhà lãnh đạo là chuyên gia trong lĩnh vực của họ và có thể đi sâu vào chi tiết là hai tiêu chí có ý nghĩa sâu sắc đối với cách vận hành doanh nghiệp của Apple. Các nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy, thăm dò và “ngủi” ra được vấn đề. Bởi vì họ biết rất tường tận những chi tiết nào là quan trọng và nên tập trung sự chú ý vào đâu.

2.3. *Sẵn sàng tranh luận trên tinh thần hợp tác*

Apple có hàng trăm nhóm chuyên gia. Cứ mỗi một thành phần quan trọng trong một sản phẩm mới lại cần đến hàng chục nhóm chuyên gia trong số đó. Ví dụ như camera ống kính kép chụp hình chế độ chân dung yêu cầu sự cộng tác của không ít hơn 40 nhóm chuyên gia, bao gồm: thiết kế silicon, phần mềm máy ảnh, kỹ thuật độ tin cậy, phần cứng cảm biến chuyển động, kỹ thuật video, chuyển động cốt lõi, thiết kế cảm biến máy ảnh...

Làm thế nào mà Apple lại phát triển và xuất xưởng được những sản phẩm đòi hỏi sự cộng tác lớn như vậy? Câu trả lời là: tranh luận trên tinh thần hợp tác. Bởi vì không có chức năng nào phải tự gánh trách nhiệm riêng cho một sản phẩm hoặc dịch vụ, nên sự hợp tác giữa các chức năng là rất quan trọng.

Mỗi khi có các cuộc tranh luận đi đến bế tắc, các nhà quản lý cấp cao hơn sẽ vào cuộc, bao gồm cả CEO và các VP cấp cao. Để giải quyết vấn đề nhanh chóng mà vẫn đảm bảo việc chú trọng vào chi tiết là thách thức đối với ngay cả những nhà lãnh đạo tài giỏi nhất.

Mỗi cuộc tranh luận mang tính cộng tác của Apple liên quan đến nhiều bộ phận khác nhau. Họ có thể không đồng ý, phản đối, có thể ủng hộ hoặc có thể bác bỏ ý tưởng, nhưng sau cùng họ sẽ cùng nhau phát triển ý tưởng dựa trên quan điểm của nhau, để đưa ra những giải pháp tốt nhất. Để làm được như vậy, đòi hỏi sự cởi mở từ các nhà lãnh đạo cấp cao - những người sẽ truyền cảm hứng, thúc đẩy hoặc tạo ảnh hưởng đến đồng nghiệp trong các lĩnh vực khác để đóng góp vào việc đạt được mục tiêu chung.

Tại Apple, có một khái niệm gọi là “chịu trách nhiệm nhưng không có quyền kiểm soát”: Bạn phải chịu trách nhiệm về sự thành công của dự án, mặc dù bạn không có quyền kiểm soát tất cả các nhóm tham gia quá trình. Quá trình này trông có vẻ lộn xộn nhưng lại tạo ra kết quả tuyệt vời. “Sự lộn xộn theo hướng tốt” này xảy ra khi mà các nhóm hướng về cùng một mục tiêu chung. “Sự lộn xộn theo hướng tồi tệ” xảy ra khi các nhóm đẩy ưu tiên công việc của riêng họ lên trước các mục tiêu chung. Những người có liên quan với mô “hỗn độn tồi tệ” mà không hoặc không thể thay đổi hành vi của mình sẽ bị loại khỏi các vị trí lãnh đạo, thậm chí là phải rời khỏi Apple.

3. *Mô hình lãnh đạo ở quy mô lớn*

Cách tổ chức quản trị của tập đoàn Apple đã tạo ra nhiều sự đổi mới sáng tạo và thành công to lớn trong hai thập kỷ qua. Tuy vậy, không hẳn là không có thách thức, đặc biệt là kể từ năm 2008, khi doanh thu và số lượng nhân sự bùng nổ.

Thách thức lãnh đạo ở quy mô lớn

Khi công ty phát triển, thâm nhập thị trường mới và chuyển sang công nghệ mới, thì cấu trúc chức năng và mô hình lãnh đạo của công ty cũng phải phát triển

theo. Trách nhiệm quan trọng của CEO là tổ chức các lĩnh vực chuyên môn như thế nào để có thể tạo ra sự hợp tác tốt nhất và việc ra quyết định nhanh chóng. Những điều chỉnh mà Tim Cook đã thực hiện trong những năm gần đây bao gồm: phân chia chức năng phần cứng thành bộ phận kỹ thuật phần cứng và bộ phận công nghệ phần cứng; thêm trí tuệ nhân tạo và machine learning thành một bộ phận chức năng; và chuyển giao diện người dùng (human interface) ra khỏi bộ phận phần mềm để hợp nhất với bộ phận thiết kế công nghệ, tạo ra một bộ phận chức năng thiết kế tích hợp.

Tăng trưởng quy mô cũng gây ra một thách thức khác là tạo ra áp lực đè nặng lên hàng trăm VP và giám đốc bên dưới đội ngũ điều hành. Nếu Apple giới hạn quy mô hoặc phạm vi quản lý của một nhà lãnh đạo cấp cao, thì công ty sẽ cần phải tuyển rất nhiều các nhà lãnh đạo cấp cao, dẫn đến việc khó có thể hợp tác với nhau.

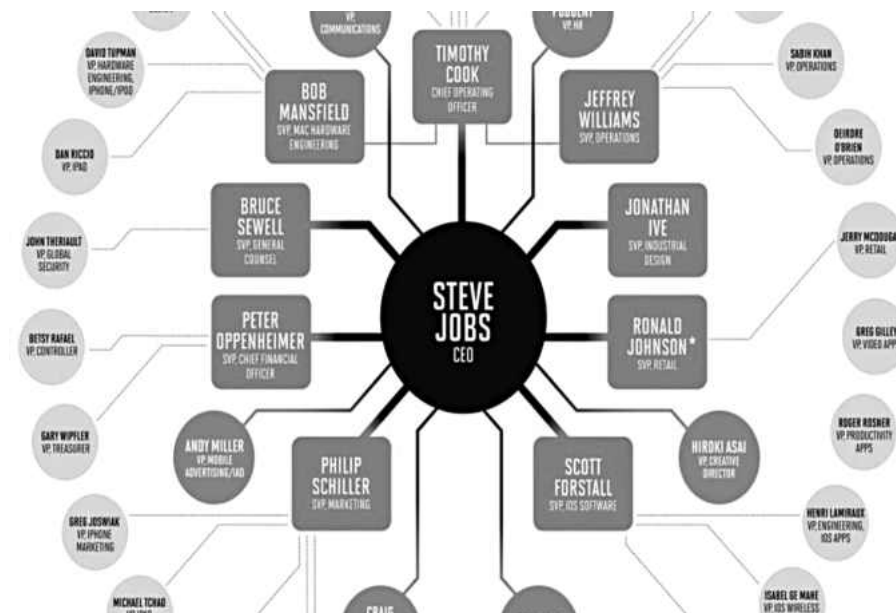
Nhận thức được vấn đề này, Apple đã khá kỷ luật trong việc giới hạn số lượng vị trí cấp cao để giảm thiểu số lượng lãnh đạo phải tham gia vào bất kỳ hoạt động chức năng chéo nào. Năm 2006, một năm trước khi iPhone ra mắt, công ty có khoảng 17.000 nhân viên; đến năm 2019, con số đó đã tăng hơn gấp tám lần, lên 137.000. Trong khi đó, số lượng VP chỉ tăng khoảng gấp đôi, từ 50 lên 96. Kết quả tất yếu là các

lãnh đạo cấp cao phải quản lý nhiều nhóm chuyên gia lớn hơn và đa dạng hơn, đồng nghĩa với việc phải chú ý nhiều chi tiết hơn, sâu và rộng hơn, và phải giám sát cả những lĩnh vực trách nhiệm mới nằm ngoài chuyên môn cốt lõi của họ.

Mô hình lãnh đạo ở quy mô lớn: sở hữu - đào tạo - học hỏi - ủy quyền

Chúng tôi đã hệ thống hóa những điều chỉnh này theo cái mà chúng tôi gọi là mô hình lãnh đạo tùy nghi (*discretionary leadership model*). Chúng tôi đã kết hợp mô hình này vào một chương trình giáo dục mới dành cho các VP và giám đốc của Apple. Mục đích là để giải quyết các thách thức trong việc áp dụng phương pháp lãnh đạo này để thúc đẩy sự đổi mới không chỉ trong việc phát triển sản phẩm, mà trong tất cả các lĩnh vực khác của công ty, với quy mô ngày càng lớn.

Khi Apple còn ở quy mô nhỏ, việc kỳ vọng các nhà quản lý là chuyên gia và hiểu rõ chi tiết của hầu hết mọi thứ đang diễn ra trong tổ chức của họ là hợp lý. Tuy nhiên, bây giờ ở quy mô lớn, họ cần phải có quyền quyết định về việc sẽ dành



Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Apple Tổ chức theo cấu trúc tập trung

thời gian và nỗ lực nhiều hơn cho việc gì, và theo cách nào. Họ phải có quyền quyết định đâu là những hoạt động tạo ra nhiều giá trị nhất cho Apple, và tập trung đề tâm chú ý đến từng chi tiết nhất vào những hoạt động đó. Trong số đó, có những hoạt động vẫn nằm trong chuyên môn cốt lõi hiện có của họ (những gì họ *sở hữu*) và một số hoạt động thuộc các lĩnh vực chuyên môn mới mà họ phải *học hỏi*.

Còn những hoạt động cần ít sự chú ý của người quản lý thì có thể được chuyển xuống cho những nhân viên cấp dưới phụ trách. Nhà quản lý sẽ *đào tạo* cho nhân viên nếu công việc đó nằm trong chuyên môn của họ, hoặc *ủy quyền* trong lĩnh vực mà họ không phải là chuyên gia.

Rosner, VP của các app, đưa ra một ví dụ điển hình. Giống như nhiều nhà quản lý khác của Apple, ông đã phải đối mặt với ba thách thức phát sinh từ sự phát triển vượt bậc của Apple:

1. Quy mô của bộ phận chức năng của ông đã bùng nổ trong thập kỷ qua cả về số lượng nhân sự (từ 150 lên khoảng 1.000) và số lượng dự án phải thực hiện trong cùng một thời điểm. Rõ ràng là, Rosner không thể đi sâu vào tất cả các chi tiết của tất cả các dự án đó.

2. Phạm vi quản lý của Rosner cũng mở rộng: Trong 10 năm qua, Rosner đã đảm nhận trách nhiệm cho các app mới, bao gồm News, Clip (chỉnh sửa

video), Books và Final Cut Pro (chỉnh sửa video nâng cao). Mặc dù app là lĩnh vực chuyên môn cốt lõi của Rosner, nhưng có một số khía cạnh khác liên quan đến những công việc mà Rosner không phải là chuyên gia, như là biên tập nội dung cho News, cách hoạt động của việc xuất bản sách và chỉnh sửa video.

3. Khi danh mục sản phẩm và số lượng dự án của Apple ngày càng tăng thì Rosner cần phối hợp với ngày càng nhiều phòng ban chức năng khác nhau, làm tăng mức độ phức tạp của việc cộng tác. Ví dụ: Trong khi Rosner chịu trách nhiệm về mặt kỹ thuật của ứng dụng News, các nhà quản lý khác giám sát hệ điều hành của ứng dụng này, nội dung của ứng dụng và các mối quan hệ kinh doanh với người tạo nội dung (chẳng hạn như New York Times) và các nhà quảng cáo.

Để đối phó, Rosner đã điều chỉnh vai trò của mình. Là một chuyên gia dẫn dắt các chuyên gia khác, Rosner đã chìm đắm trong các chi tiết - đặc biệt là những chi tiết liên quan đến các khía cạnh cấp cao nhất của ứng dụng phần mềm và kiến



Các sản phẩm của Apple

trúc của chúng ảnh hưởng đến cách người dùng tương tác với phần mềm. Ông cũng cộng tác với rất nhiều nhà quản lý khác trong các dự án liên quan đến các lĩnh vực đó.

Sở hữu và đào tạo

Với việc mở rộng phạm vi trách nhiệm của mình, Rosner đã chuyển một số thứ từ “hộp sở hữu” (*owning box*) của mình - bao gồm các ứng dụng năng suất truyền thống như Keynote và Pages - vào “hộp đào tạo” (*teaching box*) của mình. Rosner hướng dẫn và đưa ra phản hồi cho các nhân viên của mình, giúp họ có thể phát triển các ứng dụng phần mềm theo tiêu chuẩn của Apple. Rõ ràng là, nếu Apple quản trị theo cấu trúc đơn vị kinh doanh, tức các GM không có chuyên môn cốt lõi, thì sẽ khó đào tạo cho nhân viên những công việc mà bản thân họ không chuyên.

Học hỏi

Sáu năm trước, Rosner được giao trách nhiệm về kỹ thuật và thiết kế cho News. Do đó, anh phải tìm hiểu về cách xuất bản nội dung tin tức qua một ứng dụng - nhằm hiểu được các ấn phẩm tin tức, quảng cáo kỹ thuật số, machine learning để cá nhân hóa nội dung tin tức, kiến trúc bảo mật và cách khuyến khích các nhà xuất bản tạo nội dung. Vì vậy, một số công việc của ông đã rơi vào “hộp học hỏi”.

Ở Apple, các nhà quản lý phải đối mặt với một đường cong học tập dốc để có được các kỹ năng mới. Với mức độ đòi hỏi cao thế này, chỉ những hoạt động thực sự quan trọng mới nên thuộc “hộp học hỏi” này. Hơn sáu năm học hỏi căng thẳng, Rosner đã thành thạo thêm một số lĩnh vực, và hiện đã được chuyển sang “hộp sở hữu”.

Hễ bất kỳ một hoạt động nào đó mà vẫn còn nằm trong “hộp học hỏi”, các nhà lãnh đạo phải áp dụng tư duy của người mới bắt đầu, chất vấn cấp dưới theo kiểu họ chưa biết câu trả lời (vì họ không biết thật!). Cách chất vấn này hoàn toàn khác với cách mà họ thường chất vấn cấp dưới về những điều mà họ đã biết, đã thông thạo (tức những điều thuộc các hộp sở hữu và hộp đào tạo).

Ủy quyền

Với những lĩnh vực khác mà Rosner không phải là chuyên gia (bao gồm iMovie và GarageBand), anh ủy quyền cho những người có năng lực. Đối với các hoạt

động trong “hộp ủy quyền”, Rosner tập hợp các nhóm, bàn bạc thống nhất về mục tiêu, giám sát, xem xét đánh giá tiến độ và quy trách nhiệm cho các nhóm. Đó là những công việc của quản lý chung (giống các ông GM).

Trong khi các VP của Apple dành phần lớn thời gian vào “hộp sở hữu” và “hộp học hỏi”, thì các GM tại các công ty tổ chức theo cấu trúc đơn vị kinh doanh có xu hướng dành phần lớn thời gian của họ vào “hộp ủy quyền”. Rosner ước tính rằng anh ấy dành khoảng 40% thời gian cho các hoạt động mà anh ấy sở hữu (bao gồm cả việc hợp tác với những người khác trong một lĩnh vực nhất định), khoảng 30% cho việc học, khoảng 15% cho việc đào tạo nhân viên và khoảng 15% cho việc ủy quyền. Tất nhiên, những con số này khác nhau tùy theo từng người quản lý, tùy theo hoạt động kinh doanh của họ và tùy theo nhu cầu tại một thời điểm nhất định.

Mô hình lãnh đạo tùy nghi này giúp duy trì được nguyên tắc cơ bản của cấu trúc chức năng, giúp công ty mở rộng quy mô lớn nhưng vẫn có thể duy trì hoạt động hiệu quả. Nó đảm bảo sự liên kết giữa quyền quyết định với chuyên môn.

Apple có thể xâm nhập vào các lĩnh vực mới một cách hiệu quả khi các nhà lãnh đạo như Rosner đảm nhận thêm những trách nhiệm mới ngoài chuyên môn ban đầu của họ, và các nhóm có thể tăng trưởng quy mô khi các nhà lãnh đạo đào tạo cho cấp dưới kỹ năng của họ và ủy thác công việc. Chúng tôi tin rằng Apple sẽ tiếp tục đổi mới và thịnh vượng khi được tổ chức theo cách này./.

Nguồn: <https://techapollo.vn/vi/blog/cach-quan-tri-cua-apple-cach-apple-duoc-to-chuc-de-doi-moi-sang-tao>.

Lê Dũng (Tổng hợp)