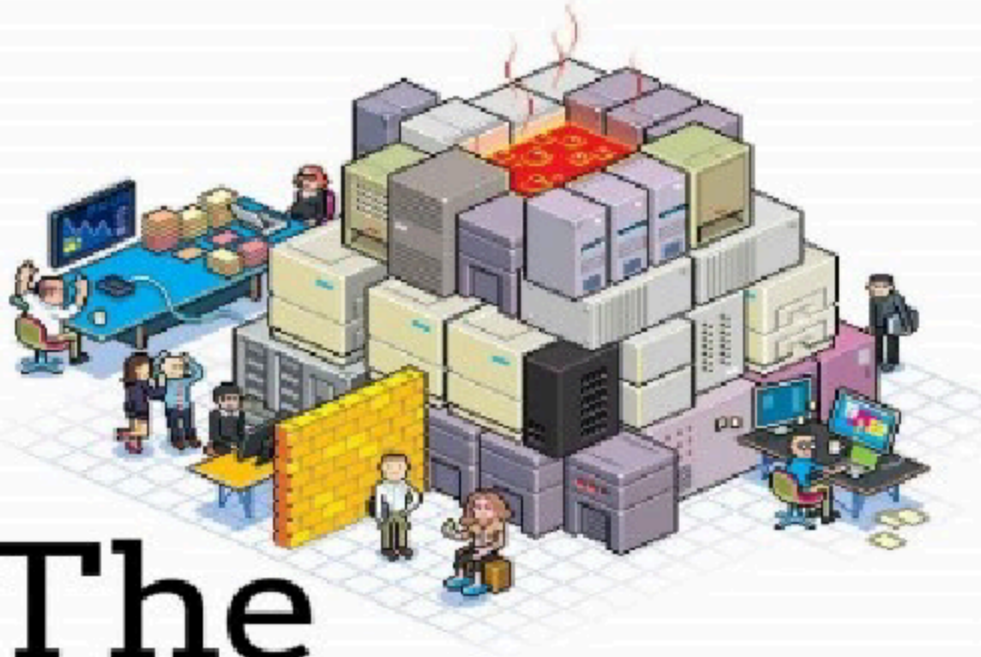


From the authors of *The Visible Ops Handbook*



# The Phoenix Project

A Novel About IT, DevOps,  
and Helping Your Business Win

Gene Kim, Kevin Behr, and George Spafford

# Nội dung

- Che phủ
- Dàn diễn viên
- Lời mở đầu
- Chương 1
- Chương 2
- Chương 3
- Chương 4
- Chương 5
- Chương 6
- Chương 7
- Chương 8
- Chương 9
- Chương 10
- Chương 11
- Chương 12
- Chương 13
- Chương 14
- Chương 15
- Chương 16
- Chương 17
- Chương 18
- Chương 19
- Chương 20
- Chương 21
- Chương 22
- Chương 23
- Chương 24
- Chương 25
- Chương 26
- Chương 27
- Chương 28
- Chương 29
- Chương 30
- Chương 31

Chương 32  
Chương 33  
Chương 34  
Chương 35  
Tài nguyên  
Lời cảm ơn  
Bản quyền

Phần không giới hạn

Phần không giới hạn: Giám đốc điều hành kinh doanh

Steve Masters, Giám đốc điều hành, quyền  
CIO Dick Landry, Giám đốc tài chính

Sarah Moulton, Phó Giám đốc Điều hành Bán lẻ Maggie Lee, Giám đốc Cấp cao  
Quản lý Chương trình Bán lẻ Bill Palmer, Phó Giám đốc Điều hành CNTT, cựu Giám  
đốc Công nghệ Tâm trung

Hoạt động

Wes Davis, Giám đốc Điều hành Công nghệ Phân tán Brent Geller,  
Kỹ sư trưởng

Patty McKee, Giám đốc Hỗ trợ Dịch vụ CNTT John Pesche,  
Giám đốc An ninh Thông tin (CISO) Chris Allers, Phó Giám  
đốc Phát triển Ứng dụng

## Phần không giới hạn: Bảng

Bob Strauss, Giám đốc điều hành, nguyên Chủ tịch, nguyên CEO  
Erik Reid, Ủy viên HĐQT  
Nancy Mailer, Giám đốc Kiểm toán

## ĐỀ PHÁT HÀNH NGAY LẬP TỨC

Thứ Sáu, ngày 29 tháng 8 Công ty: Phụ  
tùng không giới hạn (PAUD)

Đánh giá: **BẢN**

Mức tiêu giá: 8 USD (hiện tại là 13  
USD)

Có hiệu lực ngay lập tức, Giám đốc điều hành của Parts Unlimited, Steve Masters, sẽ từ bỏ vai trò chủ tịch sau 8 năm giữ chức vụ đó. Giám đốc Hội đồng quản trị Bob Strauss, người từng giữ chức chủ tịch và giám đốc điều hành của công ty cách đây hai thập kỷ, sắp nghỉ hưu để đảm nhận vai trò chủ tịch.

Cổ phiếu của Parts Unlimited đã giảm 19% trong 30 ngày qua do giao dịch sôi động, giảm 52% so với mức đỉnh ba năm trước. Công ty tiếp tục bị đối thủ truyền kiếp của mình vượt mặt, vốn nổi tiếng với khả năng dự đoán và phản ứng ngay lập tức trước nhu cầu của khách hàng. Parts Unlimited hiện đang vượt qua đối thủ về tốc độ tăng trưởng doanh số bán hàng, vòng quay hàng tồn kho và lợi nhuận.

Công ty từ lâu đã hứa rằng chương trình “Phoenix” sẽ khôi phục lợi nhuận và thu hẹp khoảng cách bằng cách tích hợp chặt chẽ các kênh bán lẻ và thương mại điện tử của mình. Đã muộn nhiều năm, nhiều người kỳ vọng công ty sẽ thông báo một chương trình khác trị hoãn cuộc gọi báo cáo thu nhập của nhà phân tích vào tháng tới.

Chúng tôi tin rằng các nhà đầu tư tổ chức như Wayne-Yokohama đã gây áp lực buộc Bob phải cơ cấu lại hội đồng quản trị như một hành động đầu tiên trong nhiều hành động nhằm điều chỉnh con tàu ở Elkhart Grove. Ngày càng nhiều nhà đầu tư đang thúc đẩy những thay đổi lãnh đạo quan trọng hơn và các lựa chọn chiến lược, chẳng hạn như chia tách công ty.

Bất chấp những thành tựu trong quá khứ của Masters đã biến Parts Unlimited thành một trong những nhà sản xuất và bán lẻ phụ tùng ô tô hàng đầu, chúng tôi tin rằng việc phân chia vai trò chủ tịch và CEO đã quá muộn từ lâu. Parts Unlimited cần có sự lãnh đạo mới, từ bên ngoài hoặc từ bên trong. Chúng tôi tin rằng Sarah Moulton, SVP phụ trách Hoạt động Bán lẻ và là một ngôi sao đang lên của công ty, có thể chính là người mà công ty cần.

Theo nguồn tin của chúng tôi, hội đồng đã cho Strauss và Masters sáu tháng để thực hiện những cải tiến đáng kể. Nếu họ không thể thực hiện được điều này thì sẽ có nhiều thay đổi và thời kỳ hỗn loạn hơn.

—Kelly Lawrence, Giám đốc phân tích ngành, Nestor Meyers

###



## Chương 1 • Thứ Ba, ngày 2 tháng 9

“Bill Palmer đây,” tôi nói, trả lời điện thoại di động ngay hồi chuông đầu tiên. Tôi đến muộn nên tôi đang lái xe vượt quá tốc độ cho phép mười dặm một giờ, thay vì

thông thường là năm. Tôi dành cả buổi sáng ở phòng khám bác sĩ với đứa con trai ba tuổi của mình, cố gắng giữ cho những đứa trẻ khác không ho vào chúng tôi, liên tục bị gián đoạn bởi chiếc điện thoại rung của tôi.

Vấn đề trong ngày là mất mạng liên tục. Với tư cách là Giám đốc Điều hành Công nghệ Tâm trung, tôi chịu trách nhiệm về tính khả dụng và hoạt động trơn tru của một nhóm CNTT tương đối nhỏ tại Parts Unlimited, một công ty sản xuất và bán lẻ trị giá 4 tỷ USD mỗi năm có trụ sở tại Elkhart Grove.

Ngay cả trong những vùng lạc hậu về công nghệ mà tôi đã chọn để làm địa bàn của mình, tôi vẫn cần theo dõi chặt chẽ các vấn đề về mạng. Vì những vấn đề này làm gián đoạn các dịch vụ mà nhóm của tôi cung cấp nên mọi người sẽ đổ lỗi cho tôi về việc ngừng hoạt động.

“Chào Bill. Đây là Laura Beck, từ Phòng Nhân sự.” Cô ấy không phải là người tôi thường làm việc ở bộ phận nhân sự, nhưng tên và giọng nói của cô ấy nghe quen quen...

Chết tiệt. Tôi cố gắng không chửi thề thành tiếng khi nhớ ra cô ấy là ai. Từ các cuộc họp công ty hàng tháng. Cô ấy là phó chủ tịch phụ trách nhân sự.

“Chào buổi sáng, Laura,” tôi nói với vẻ vui vẻ gượng gạo. “Tôi có thể làm gì cho bạn?” Cô ấy trả lời: “Khi nào bạn sẽ có mặt ở văn phòng? Tôi muốn gặp ngay khi

khả thi.”

Tôi ghét những yêu cầu gặp mặt mơ hồ. Tôi chỉ làm điều đó khi tôi đang cố sắp xếp thời gian để tán tỉnh ai đó. Hoặc sa thải họ.

Chờ đợi. Laura gọi điện vì có ai đó muốn sa thải tôi phải không? Có sự cố ngừng hoạt động nào mà tôi không phản hồi đủ nhanh không? Là một anh chàng Vận hành CNTT, sự nghiệp-

kết thúc thời gian mất điện là câu đùa mà tôi và bạn bè cùng lứa nói với nhau hàng ngày.

Chúng tôi đồng ý gặp nhau tại bàn làm việc của cô ấy trong nửa giờ nữa, nhưng khi cô ấy không chia sẻ thêm chi tiết nào nữa, tôi nói bằng giọng dỗ dành nhất của mình, “Laura, chuyện này là sao vậy? Nhóm của tôi có vấn đề à? Hay tôi mới là người gặp rắc rối?” Tôi cười to hơn nên cô ấy nghe thấy qua điện thoại.

“Không, không có chuyện đó đâu,” cô vui vẻ nói. “Bạn thậm chí có thể nói đây là tin tốt. Cảm ơn, Bill.”

Khi cô ấy cúp máy, tôi cố nghĩ xem những tin tức tốt lành ngày nay sẽ như thế nào. Khi không thể, tôi bật lại đài và ngay lập tức nghe thấy quảng cáo từ đối thủ cạnh tranh bán lẻ lớn nhất của chúng tôi. Họ đang nói về dịch vụ khách hàng tuyệt vời của họ và một ưu đãi mới hấp dẫn cho phép mọi người tùy chỉnh xe của họ với bạn bè trực tuyến.

Quảng cáo thật tuyệt vời. Tôi sẽ sử dụng dịch vụ này trong giây lát nếu tôi không phải là một người trung thành với công ty như vậy. Làm thế nào để họ tiếp tục đưa những khả năng mới đáng kinh ngạc như vậy ra thị trường trong khi chúng ta vẫn đang mắc kẹt trong bùn?

Tôi tắt đài. Bất chấp tất cả sự làm việc chăm chỉ và thức khuya của chúng tôi, sự cạnh tranh vẫn tiếp tục vượt qua chúng tôi. Khi nhân viên Tiếp thị của chúng tôi nghe thấy quảng cáo này, họ sẽ phát điên. Bởi vì họ có thể là những người chuyên ngành nghệ thuật hoặc âm nhạc, không phải những người có

nền tảng công nghệ, họ sẽ công khai hứa hẹn những điều không thể và CNTT sẽ phải tìm ra cách thực hiện.

Mỗi năm, nó lại trở nên khó khăn hơn. Chúng ta phải làm được nhiều hơn với ít nguồn lực hơn, để đồng thời duy trì khả năng cạnh tranh và giảm chi phí.

Có những ngày, tôi nghĩ rằng điều đó không thể thực hiện được. Có lẽ tôi đã dành quá nhiều thời gian làm trung sĩ trong Thủy quân lục chiến. Bạn biết rằng bạn tranh luận trường hợp của mình một cách tốt nhất có thể với sĩ quan của mình, nhưng đôi khi bạn phải nói, “Vâng, thưa ngài,” và sau đó đi lên ngọn đồi đó.

Tôi tấp vào bãi đậu xe. Ba năm trước, việc tìm một chỗ đậu xe trống là điều không thể. Bây giờ, sau tất cả những đợt sa thải, việc đỗ xe hiếm khi còn là vấn đề.

Khi tôi bước vào Tòa nhà 5 nơi Laura và nhân viên của cô ấy cư trú, tôi ngay lập tức nhận thấy nó được trang bị nội thất đẹp mắt như thế nào. Tôi có thể ngửi thấy mùi thơm mới và thậm chí còn có những tấm ốp gỗ sang trọng trên tường. Đột nhiên, lớp sơn và thảm trong tòa nhà của tôi dường như đã quá hạn hàng chục năm để thay thế.

Đó là rất nhiều điều trong cuộc sống. Ít nhất thì chúng ta không ở trong một tầng hầm ẩm ướt, tối tăm, tồi tàn như trong chương trình truyền hình Anh, The IT Crowd.

Khi tôi đến văn phòng của Laura, cô ấy nhìn lên và mỉm cười. “Rất vui được gặp lại anh, Bill.” Cô ấy đưa tay ra và tôi bắt tay. “Hãy ngồi trong khi tôi xem liệu Steve Masters có sẵn sàng gặp không.”

Steve Masters? Giám đốc điều hành của chúng tôi? Cô ấy nhấc máy và quay số điện thoại trong khi tôi ngồi xuống và nhìn xung quanh. Lần cuối cùng tôi đến đây là vài năm trước khi bộ phận nhân sự thông báo với chúng tôi rằng chúng tôi cần dành một phòng cho các bà mẹ đang cho con bú. Chúng tôi đang cực kỳ thiếu văn phòng và không gian hội họp, đồng thời chúng tôi sắp phải đối mặt với thời hạn của những dự án lớn.

Chúng tôi chỉ muốn sử dụng phòng họp ở một tòa nhà khác. Tuy nhiên, Wes làm như thể chúng tôi là một nhóm người Neanderthal Điên vào những năm 1950. Ngay sau đó, cả hai chúng tôi đều được triệu tập đến đây để tham gia nửa ngày huấn luyện phục hồi chính trị và nhạy cảm. Cảm ơn, Wes.

Trong số những việc khác, Wes phụ trách mạng, đó là lý do tại sao tôi theo dõi chặt chẽ tình trạng ngừng hoạt động của mạng.

Laura cảm ơn người ở đầu bên kia điện thoại và quay lại phía tôi. “Cảm ơn vì đã đến trong thời gian ngắn. Gia đình bạn dạo này thế nào rồi?” cô ấy hỏi.

Lông mày tôi nhíu lại. Nếu tôi muốn trò chuyện, có nhiều người tôi muốn nói chuyện hơn là nhân viên. Tôi buộc mình phải nói đùa về gia đình và con cái của chúng tôi, cố gắng không nghĩ đến những cam kết cấp bách khác của mình. Cuối cùng tôi nói, không chút duyên dáng, “Vậy sáng nay tôi có thể giúp gì cho bạn?”

“Tất nhiên rồi.” Cô ấy dừng lại rồi nói, “Có hiệu lực kể từ sáng nay, Luke.

và Damon không còn ở công ty nữa. Việc này đã đi đến đỉnh cao và có sự tham gia của Steve. Anh ấy đã chọn bạn làm Phó Giám đốc Điều hành CNTT.”

Cô ấy cười tươi, đưa tay ra lần nữa, “Anh là Phó chủ tịch mới nhất của chúng tôi trong công ty, Bill. Tôi nghĩ nên có vài lời chúc mừng?”

Chết tiệt. Tôi lạnh lùng bắt tay cô ấy. Không, không, không. Điều cuối cùng tôi muốn là được “thăng chức”. Luke là CIO hay Giám đốc Thông tin của chúng tôi. Damon làm việc cho anh ta và

là sếp của tôi, người phụ trách Hoạt động CNTT trên toàn công ty. Cả hai đều biến mất, cứ như thế.

Tôi không thấy điều này sắp xảy ra. Không có tiếng trò chuyện nào trên đài phát thanh không gian con. Không có gì.

Trong thập kỷ qua, giống như kim đồng hồ, các CIO mới sẽ đến và đi hai năm một lần. Họ chỉ ở lại đủ lâu để hiểu các từ viết tắt, tìm hiểu phòng tắm ở đâu, thực hiện một loạt chương trình và sáng kiến để làm hỏng xe chờ táo, rồi họ rời đi.

CIO là viết tắt của “Sự nghiệp đã kết thúc”. Và các Phó Giám đốc Điều hành CNTT không còn tồn tại được lâu nữa.

Tôi đã nhận ra rằng bí quyết để có được sự nghiệp lâu dài trong lĩnh vực quản lý Hoạt động CNTT là phải có đủ thâm niên để hoàn thành tốt công việc nhưng phải giữ cái đầu đủ thấp để tránh những cuộc chiến chính trị vốn khiến bạn dễ bị tổn thương. Tôi hoàn toàn không có hứng thú trở thành một trong những Phó Chủ tịch suốt ngày chỉ đưa PowerPoint cho nhau.

Muốn biết thêm thông tin, tôi nói đùa: “Hai giám đốc cùng rời đi à? Có phải họ đã trộm tiền từ các cửa hàng vào đêm khuya không?”

Cô ấy cười, nhưng nhanh chóng quay lại với trạng thái bẽ tắc đã được đào tạo về nhân sự của mình, “Cả hai đều chọn theo đuổi những sở thích khác. Hơn thế nữa, bạn sẽ phải tìm hiểu từ họ.”

Như người ta thường nói, nếu đồng nghiệp của bạn nói với bạn rằng họ đã quyết định nghỉ việc thì đó là điều tự nguyện. Nhưng khi người khác nói với bạn rằng họ đã quyết định nghỉ việc, đó là

bắt buộc.

Vì vậy, sếp của tôi và sếp của anh ta vừa bị đánh. Đây chính xác là lý do tại sao tôi không muốn được thăng chức. Tôi vô cùng tự hào về

đội ngũ tôi đã xây dựng trong mười năm qua. Đây không phải là nhóm lớn nhất nhưng cho đến nay chúng tôi là nhóm có tổ chức và đáng tin cậy nhất. Đặc biệt là so với Wes.

Tôi rên rỉ khi nghĩ đến việc quản lý Wes. Anh ta không quản lý một đội—anh ta chỉ đi trước đám đông hỗn loạn một bước.

Tôi toát mồ hôi lạnh, tôi biết mình sẽ không bao giờ chấp nhận sự thăng tiến này. Suốt thời gian qua, Laura cứ nói hoài mà tôi chẳng nghe được một lời nào. “—

và vì vậy rõ ràng chúng ta sẽ cần nói về cách chúng ta sẽ công bố quá trình chuyển đổi này. Và Steve muốn gặp anh càng sớm càng tốt.”

“Nhìn này, cảm ơn vì cơ hội. Tôi rất vinh dự. Nhưng tôi không muốn vai trò này. Tại sao tôi lại làm thế? Tôi yêu công việc hiện tại của mình và có rất nhiều việc quan trọng vẫn cần phải hoàn thành.”

“Tôi không nghĩ đây là điều bắt buộc,” cô nói, trông có vẻ thông cảm. “Điều này đến trực tiếp từ Steve. Anh ấy đã đích thân chọn bạn, vì vậy bạn sẽ phải nói chuyện với anh ấy.”

Tôi đứng dậy và kiên quyết nhắc lại: “Không, thực sự đây. Cảm ơn vì đã nghĩ đến tôi, nhưng tôi đã có một công việc tuyệt vời rồi. Chúc may mắn tìm được người khác.”

Vài phút sau, Laura dẫn tôi đến Tòa nhà 2, tòa nhà cao nhất trong khuôn viên trường. Tôi giận bản thân mình vì đã bị cuốn vào sự điên rồ này.

Nếu bây giờ tôi chạy, tôi khá chắc cô ấy sẽ không thể bắt được tôi, nhưng sau đó thì sao? Steve sẽ cử cả một đội nhân sự đi đón tôi.

Tôi không nói gì, chắc chắn không còn cảm giác muốn nói chuyện phiếm nữa. Laura dường như không quan tâm, bước nhanh bên cạnh tôi, chú ý mũi vào điện thoại, thỉnh thoảng ra hiệu chỉ đường.

Cô tìm thấy văn phòng của Steve mà không hề ngược lên, rõ ràng cô đã đi bộ này nhiều lần trước đây.

Tầng này âm áp và hấp dẫn, được trang bị nội thất giống như những năm 1920, khi

tòa nhà đã được xây dựng. Với sàn gỗ cứng tối màu và cửa sổ kính màu, đó là thời đại mà mọi người đều mặc vest và hút xì gà trong văn phòng của mình. Khi đó công ty đang bùng nổ - Parts Unlimited đã sản xuất nhiều loại vật dụng khác nhau bên trong hầu hết mọi kiểu dáng ô tô, khi ngựa đang dần bị loại khỏi cuộc sống hàng ngày.

Steve có một văn phòng ở góc phố, nơi có một người phụ nữ nghiêm túc đang canh gác. Cô ấy khoảng bốn mươi tuổi, toát ra vẻ vui vẻ và có ý thức tổ chức, trật tự. Bàn làm việc của cô ấy rất ngăn nắp, trên tường dán đầy những tờ giấy ghi chú Post-it. Có một cốc cà phê có dòng chữ "Đừng gây rối với Stacy" trên bàn phím của cô ấy.

"Chào Laura," cô ấy nói và nhìn lên từ máy tính. "Một ngày bận rộn nhỉ? Vậy đây là Bill à?"

"Chuẩn rồi. Bằng xương bằng thịt," Laura mỉm cười trả lời. Đối với tôi, cô ấy nói, "Stacy giúp Steve tuân thủ quy định. Dần dần bạn sẽ hiểu rõ về cô ấy hơn, tôi

ngghi ngờ. Bạn và tôi có thể kết thúc sau. Sau đó cô ấy rời đi.

Stacy mỉm cười với tôi. "Vinh hạnh. Tôi đã nghe nhiều về bạn rồi. Steve đang mong đợi bạn. Cô chỉ vào cửa nhà anh.

Tôi ngay lập tức thích cô ấy. Và tôi nghĩ về những gì tôi vừa học được. Đây là một ngày bận rộn đối với Laura. Stacy và Laura có quan hệ rất quen thuộc. Steve có bộ phận nhân sự để quay số nhanh. Rõ ràng những người làm việc cho Steve không tồn tại được lâu.

Tuyệt vời. Bước vào, tôi hơi ngạc nhiên khi thấy văn phòng của Steve trông giống hệt văn phòng của Laura.

Nó có cùng kích thước với văn phòng của sếp tôi—hay đúng hơn là văn phòng của sếp cũ—và có thể là văn phòng mới của tôi nếu tôi ngu ngốc, nhưng tôi thì không.

Có lẽ tôi đã mong đợi những tấm thảm Ba Tư, đài phun nước và những tác phẩm điêu khắc lớn ở khắp mọi nơi. Thay vào đó, trên tường là những bức ảnh chụp một chiếc máy bay cánh quạt nhỏ, gia đình đang mỉm cười của anh ấy, và thật ngạc nhiên, một trong số đó là anh ấy mặc quân phục Quân đội Hoa Kỳ trên đường băng ở một nơi nào đó ở vùng nhiệt đới. Tôi ngạc nhiên nhận thấy phù hiệu hiện rõ trên ve áo của anh ấy.

Vậy Steve là thiếu tá. Anh ta đang ngồi sau bàn làm việc, xem xét kỹ lưỡng thứ có vẻ là giấy

bảng tính. Có một chiếc máy tính xách tay đang mở phía sau anh ta, hiển thị một trình duyệt chứa đầy các biểu đồ chứng khoán.

“Bill, rất vui được gặp lại anh,” anh nói, đứng dậy và bắt tay tôi. “Đã lâu lắm rồi. Khoảng năm năm phải không? Đó là sau khi bạn thực hiện dự án tuyệt vời đó để tích hợp một trong những thương vụ mua lại sản xuất. Tôi tin rằng cuộc sống đã đối xử tốt với bạn?”

Tôi ngạc nhiên và hơi hãnh diện khi anh ấy nhớ lại cuộc gặp gỡ ngắn ngủi giữa chúng tôi, đặc biệt là khi đã quá lâu rồi. Tôi mỉm cười đáp lại và nói: “Vâng, rất tốt, cảm ơn bạn. Tôi ngạc nhiên là bạn vẫn nhớ được điều gì đó xa xưa lắm đây.”

“Bạn nghĩ chúng tôi trao giải thưởng như thế cho bất kỳ ai sao?” Anh ấy nói một cách nghiêm túc. “Đó là một dự án quan trọng. Để việc mua lại đó được đền đáp xứng đáng, chúng tôi cần phải hoàn thành nó, điều mà bạn và nhóm của bạn đã làm một cách xuất sắc.”

“Tôi chắc chắn Laura đã nói với bạn một chút về những thay đổi về mặt tổ chức mà tôi đã thực hiện. Bạn biết Luke và Damon không còn ở công ty nữa. Cuối cùng tôi dự định sẽ đảm nhận vị trí CIO, nhưng trong thời gian chờ đợi, tất cả bộ phận CNTT sẽ báo cáo cho tôi”.

Anh ấy tiếp tục, nhanh nhẹn và có tính kinh doanh, “Tuy nhiên, với sự ra đi của Damon, tôi có một lỗ hổng trong tổ chức cần phải lấp đầy. Dựa trên nghiên cứu của chúng tôi, bạn rõ ràng là ứng cử viên sáng giá nhất để đảm nhận vị trí Phó Giám đốc Điều hành CNTT.”

Như thể vừa nhớ ra, anh ấy nói, “Anh từng là lính thủy đánh bộ. Khi nào và ở đâu?” Tôi tự động thông báo: “Đơn vị viễn chinh thủy quân lục chiến số 222. Trung sĩ. TÔI

đã ở đó được sáu năm nhưng chưa bao giờ chứng kiến chiến trận.”

Nhớ lại việc tôi gia nhập Thủy quân lục chiến khi còn là một cậu bé mười tám tuổi tự mãn, tôi mỉm cười nói: “Quân đoàn thực sự đã thẳng thắn chỉ trích tôi - tôi nợ họ rất nhiều, nhưng tôi chắc chắn hy vọng cả hai đứa con trai của tôi đều không tham gia với những điều kiện giống như tôi. làm.”

“Tôi cá là,” Steve cười. “Bản thân tôi đã ở trong quân đội được tám năm, hơi lâu hơn tôi buộc phải làm. Nhưng tôi không bận tâm. ROTC là cách duy nhất tôi có thể

trà tiền học đại học và họ đối xử rất tốt với tôi.”

Anh ấy nói thêm, “Họ không chiều chuộng chúng tôi như những người lính Thủy quân lục chiến các bạn, nhưng tôi vẫn không thể phàn nàn.”

Tôi bật cười, nhận ra mình thích anh ấy. Đây là lần tương tác lâu nhất mà chúng tôi có. Tôi chợt tự hỏi liệu đây có phải là tính cách của các chính trị gia hay không.

Tôi cố gắng tập trung vào lý do tại sao anh ấy lại triệu tập tôi đến đây: Anh ấy sẽ yêu cầu tôi thực hiện một nhiệm vụ cảm tử nào đó.

“Tình hình là thế này,” anh ấy nói, ra hiệu cho tôi ngồi vào bàn họp của anh ấy. “Tôi chắc chắn rằng bạn biết, chúng ta phải lấy lại lợi nhuận. Để làm được điều đó, chúng tôi cần tăng thị phần và quy mô đơn hàng trung bình. Các đối thủ cạnh tranh bán lẻ của chúng tôi đang đổ vào móng chúng tôi. Cả thế giới đều biết điều này, đó là lý do tại sao giá cổ phiếu của chúng tôi chỉ bằng một nửa so với ba năm trước.”

Anh ấy tiếp tục, “Dự án Phoenix là điều cần thiết để thu hẹp khoảng cách với đối thủ cạnh tranh, để cuối cùng chúng tôi có thể làm được những gì đối thủ đã làm trong nhiều năm. Khách hàng cần có thể mua hàng của chúng tôi từ bất cứ nơi nào họ muốn, cho dù đó là trên Internet hay tại các cửa hàng bán lẻ của chúng tôi. Nếu không, chúng ta sẽ sớm không còn khách hàng nữa.”

Tôi gật đầu. Tôi có thể đang ở trong tình trạng lạc hậu về công nghệ, nhưng nhóm của tôi đã gắn bó với Phoenix trong nhiều năm. Mọi người đều biết nó quan trọng như thế nào.

“Chúng tôi giao hàng muộn nhiều năm,” anh tiếp tục. “Các nhà đầu tư của chúng tôi và Phố Wall đang la hét. Và bây giờ, hội đồng quản trị của tôi đang mất niềm tin vào khả năng thực hiện các cam kết của mình.

“Tôi sẽ nói thẳng,” anh nói. “Với tình hình hiện tại, tôi sẽ mất việc sau sáu tháng nữa. Tính đến tuần trước, Bob Strauss, sếp cũ của tôi, là chủ tịch mới của công ty. Có một nhóm cổ đông lớn tiếng đang cố gắng chia tách công ty và tôi không biết chúng ta có thể chống đỡ được họ bao lâu nữa. Điều đang bị đe dọa ở đây không chỉ là công việc của tôi mà còn là gần bốn nghìn nhân viên đang làm việc tại Parts Unlimited.”

Đột nhiên, Steve trông già hơn rất nhiều so với những năm đầu thập niên 50 mà tôi đã đoán.



là. Nhìn thẳng vào tôi, anh ấy nói, “Với tư cách là CIO, Chris Allers, Phó Giám đốc Phát triển Ứng dụng của chúng tôi, sẽ báo cáo với tôi. Và bạn cũng vậy.”

Anh ấy đứng dậy và bắt đầu đi tới đi lui, “Tôi cần bạn giữ tất cả những thứ lẽ ra phải hoàn thành, à, cố lên. Tôi cần một người đáng tin cậy, người không ngại báo cho tôi những tin xấu. Trên hết, tôi cần một người mà tôi có thể tin tưởng để làm điều đúng đắn. Dự án hội nhập đó có nhiều thử thách nhưng bạn luôn giữ một cái đầu lạnh. Bạn đã tạo dựng được danh tiếng là người đáng tin cậy, thực dụng và sẵn sàng nói ra những gì bạn thực sự nghĩ.”

Anh ấy đã thẳng thắn với tôi nên tôi cũng trả lời như vậy. “Thưa ông, với tất cả sự tôn trọng, có vẻ như rất khó để lãnh đạo CNTT cấp cao thành công ở đây. Mọi yêu cầu về ngân sách hoặc nhân sự luôn bị từ chối và các giám đốc điều hành bị thay thế quá nhanh, một số thậm chí không bao giờ có cơ hội giải quyết hoàn toàn”.

Cuối cùng, tôi nói, “Hoạt động tầm trung cũng rất quan trọng để hoàn thành công việc của Phoenix. Tôi cần phải ở lại đó để xem những điều đó cho đến khi hoàn thành. Tôi đánh giá cao việc bạn nghĩ đến tôi, nhưng tôi không thể chấp nhận. Tuy nhiên, tôi hứa sẽ để mất tới bất kỳ ứng viên tốt nào.”

Steve nhìn tôi đánh giá, vẻ mặt nghiêm túc đến đáng ngạc nhiên. “Chúng tôi đã phải cắt giảm ngân sách trên toàn bộ công ty. Sắc lệnh đó đến trực tiếp từ hội đồng quản trị của tôi. Tay tôi bị trói. Tôi sẽ không đưa ra những lời hứa mà tôi không thể giữ được, nhưng tôi có thể hứa với bạn rằng tôi sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để hỗ trợ bạn và sứ mệnh của bạn.

“Bill, tôi biết anh không yêu cầu công việc này, nhưng sự sống còn của công ty đang bị đe dọa ở đây. Tôi cần bạn giúp tôi cứu công ty tuyệt vời này. Tôi có thể trông cậy vào bạn được không?”

Ồ, nhân dịp Giáng sinh. Trước khi tôi có thể lịch sự từ chối lần nữa, tôi chợt nghe thấy mình nói: “Vâng, thưa ngài.

bạn có thể tin cậy vào tôi.”

---

Tôi hoảng sợ, nhận ra rằng bằng cách nào đó Steve đã sử dụng một số thủ thuật tâm trí của Jedi đối với tôi. Tôi buộc mình phải ngừng nói trước khi đưa ra những lời hứa ngu ngốc hơn.

“Xin chúc mừng,” Steve nói, đứng dậy và bắt tay tôi thật chặt. Anh ta

ôm lấy vai tôi. “Anh biết em sẽ làm điều đúng đắn. Thay mặt toàn bộ đội ngũ điều hành, chúng tôi rất biết ơn vì bạn đã nỗ lực hết mình.”

Tôi nhìn bàn tay anh ấy đang nắm lấy tay tôi, tự hỏi liệu tôi có thể lùi lại để thoát ra không. Không có cơ hội nào cả, tôi quyết định.

Thề với chính mình, tôi nói, “Tôi sẽ cố gắng hết sức, thưa ngài. Và ít nhất bạn có thể giải thích tại sao không ai dám nhận vị trí này tồn tại lâu dài được không? Bạn mong muốn điều gì nhất ở tôi? Và bạn không muốn điều gì?”

Với nụ cười nửa miệng cam chịu, tôi nói thêm, “Nếu thất bại, tôi sẽ cố gắng đảm bảo rằng nó sẽ theo một cách mới và mới lạ.”

“Tôi thích điều đó!” Steve nói và cười lớn. “Điều tôi muốn là CNTT luôn hoạt động. Nó sẽ giống như việc sử dụng nhà vệ sinh. Tôi sử dụng nhà vệ sinh và tôi không bao giờ lo lắng về việc nó không hoạt động. Điều tôi không muốn là nhà vệ sinh bị ngập và ngập toàn bộ tòa nhà.” Anh cười tươi trước trò đùa của chính mình.

Tuyệt vời. Trong tâm trí anh ấy, tôi là một người lao công được tôn vinh. Anh ấy tiếp tục, “Bạn nổi tiếng là người điều hành con tàu chặt chẽ nhất trong lĩnh vực CNTT.

tổ chức. Vậy nên tôi sẽ giao cho anh toàn bộ hạm đội. Tôi hy vọng bạn làm cho tất cả chúng chạy theo cùng một cách.

“Tôi cần Chris tập trung vào việc hành quyết Phoenix. Bất cứ điều gì trong phạm vi trách nhiệm của bạn làm mất tập trung của Phoenix đều không thể chấp nhận được. Điều đó không chỉ áp dụng cho bạn và Chris mà còn cho tất cả những người khác trong công ty này. Rõ ràng chưa?”

“Chắc chắn rồi,” tôi nói, gật đầu. “Bạn muốn hệ thống CNTT đáng tin cậy và sẵn sàng, đồng thời doanh nghiệp có thể tin cậy vào chúng. Bạn muốn sự gián đoạn trong hoạt động bình thường được giữ ở mức tối thiểu để doanh nghiệp có thể tập trung vào việc hoàn thành công việc của Phoenix.”

Trông có vẻ ngạc nhiên, Steve gật đầu. “Chính xác. Vâng, đặt tốt. Bất cứ điều gì bạn nói, đó chính xác là những gì tôi muốn.

Anh ta đưa cho tôi một bản in e-mail của Dick Landry, giám đốc tài chính.

Từ: Dick Landry

Tới: Steve Masters Ngày: 2  
tháng 9, 8:27 sáng Ưu tiên: Cao  
nhất

Chủ đề: CẦN HÀNH ĐỘNG: việc tính lương đang thất bại. Đây, Steve. Chúng ta có vấn đề nghiêm trọng với bảng lương tuần này. Đã từng

cố gắng tìm hiểu xem vấn đề là ở các con số hay ở hệ thống trả lương. Dù bằng cách nào, hàng nghìn nhân viên bị kẹt tiền lương trong hệ thống và có nguy cơ không được trả lương. Thực sự là tin xấu.

Chúng ta phải khắc phục điều này trước khi thời hạn trả lương đóng cửa vào lúc 5 giờ chiều hôm nay. Vui lòng tư vấn về cách báo cáo vấn đề này với tổ chức CNTT mới.

Dick tôi nhấn mặt. Nhân viên không nhận được tiền lương có nghĩa là các gia đình không thể

trả các khoản thế chấp hoặc đặt thức ăn lên bàn.

Đột nhiên, tôi nhận ra rằng khoản thanh toán thế chấp của gia đình tôi sẽ đến hạn sau bốn ngày nữa và chúng tôi có thể là một trong những gia đình bị ảnh hưởng. Khoản thanh toán thế chấp muộn có thể làm ảnh hưởng đến xếp hạng tín dụng của chúng tôi nhiều hơn, điều mà chúng tôi đã phải mất nhiều năm để sửa chữa sau khi ghi khoản vay sinh viên của Paige vào thẻ tín dụng của tôi.

“Bạn muốn tôi bắt tay vào việc này và giải quyết vụ việc để đi đến kết luận?” Steve gật đầu, đồng ý với tôi. “Xin vui lòng thông báo cho tôi về tiến trình.” Về mặt anh trở nên nghiêm trọng. “Mọi công ty có trách nhiệm đều quan tâm đến nhân viên của mình. Nhiều công nhân nhà máy của chúng tôi sống bằng tiền lương này đến tiền lương khác. Đừng tạo khó khăn cho gia đình họ, bạn nghe không? Điều này có thể khiến chúng tôi gặp rắc rối với công đoàn, thậm chí có thể gây ra tình trạng ngừng việc, tạo ra một số báo chí rất xấu cho chúng tôi.”

Tôi tự động gật đầu. “Khôi phục các hoạt động kinh doanh quan trọng và giúp chúng tôi tránh xa những tin tức trên trang nhất. Hiểu rồi. Cảm ơn.”

Chính xác thì tại sao tôi lại cảm ơn anh ấy thì không rõ.

## Chương 2 • Thứ Ba, ngày 2 tháng 9

“Mọi chuyện ở đó thế nào?” Stacy từ từ hỏi, ngược mắt lên khỏi bàn phím. Tôi chỉ lắc đầu. “Tôi không thể tin được. Anh ấy vừa thuyết phục tôi mua một chiếc mới

công việc tôi không muốn. Chuyện đó xảy ra như thế nào?”

“Anh ấy có thể rất thuyết phục,” cô nói. “Xét cho cùng thì anh ấy là người có một không hai. Tôi đã làm việc cho anh ấy gần mười năm và tôi sẽ theo anh ấy đến bất cứ đâu. Tôi có thể giúp gì để giúp công việc của bạn dễ dàng hơn không?”

Suy nghĩ một lúc, tôi hỏi, “Có một vấn đề khẩn cấp về lương cần được giải quyết. Dick Landry ở tầng ba phải không?”

“Của bạn đây,” cô ấy nói, trước khi tôi hỏi xong câu hỏi của mình, đưa cho tôi một tờ giấy Post-it có tất cả thông tin liên hệ của Dick. Địa điểm văn phòng, số điện thoại và mọi thứ.

Biết ơn, tôi mỉm cười với cô ấy. “Cảm ơn rất nhiều—bạn thật tuyệt vời!” Tôi gọi vào điện thoại di động của Dick trên đường tới thang máy. “Dick đây,” anh trả lời

cộc cằn, vẫn đang gõ phím.

“Đây là Bill Palmer. Steve vừa bổ nhiệm tôi làm Phó Giám đốc Điều hành CNTT mới và anh ấy yêu cầu tôi—”

“Xin chúc mừng,” anh ngắt lời. “Bây giờ hãy nhìn xem, người của tôi đã phát hiện ra một sự bất thường lớn trong bảng lương. Khi nào bạn có thể tới văn phòng của tôi?”

“Ngay lập tức,” tôi trả lời. Tôi nghe thấy tiếng anh ấy kết thúc cuộc gọi. Tôi đã được chào đón nồng nhiệt hơn.

Trên tầng ba, tôi đi bộ qua khu Tài chính và Kế toán, xung quanh là những chiếc áo sơ mi sọc nhỏ và cổ áo hồ cứng. Tôi tìm thấy Dick ở bàn làm việc, vẫn đang nói chuyện điện thoại với ai đó. Khi nhìn thấy tôi, anh ấy đặt tay lên ống nói. “Bạn đến từ CNTT à?” anh hỏi một cách cộc cằn.

Khi tôi gạt đầu, anh ấy nói vào điện thoại, “Nhìn này, tôi phải chạy. Người được cho là sẽ giúp đỡ cuối cùng cũng ở đây. Tôi sẽ gọi lại cho bạn.” Không đợi trả lời, anh cúp máy.

Tôi thực sự chưa bao giờ thấy ai đó thường xuyên cúp máy người khác. Tôi chuẩn bị tinh thần cho một cuộc trò chuyện có thể sẽ ngắn gọn với bất kỳ màn dạo đầu an ủi nào đó “chúng ta hãy làm quen với nhau”.

Như thể đang trong tình huống bất giữ con tin, tôi từ từ giơ tay lên, cho Dick xem e-mail đã in. “Steve vừa nói với tôi về việc cắt lương. Cách tốt nhất để tôi có được nhận thức về tình huống ở đây là gì?”

“Chúng tôi đang làm kim chi sâu,” Dick trả lời. “Trong lần tính lương ngày hôm qua, tất cả hồ sơ về nhân viên theo giờ đều bị mất. Chúng tôi khá chắc chắn rằng đó là sự cố CNTT. Sự sai sót này đang ngăn cản chúng tôi trả lương cho nhân viên của mình, vi phạm vô số luật lao động của tiểu bang, và chắc chắn rằng công đoàn sẽ hét lên những vụ giết người đẫm máu.”

Anh ta lẩm bẩm trong hơi thở một lúc. “Chúng ta hãy đi gặp Ann, Giám đốc Điều hành của tôi. Cô ấy đã nhổ tóc từ chiều hôm qua.”

Bước nhanh để theo kịp, tôi suýt đụng phải anh khi anh dừng lại và nhìn qua cửa sổ phòng họp. Anh ấy mở cửa. “Mọi chuyện ở đây thế nào rồi, Ann?”

Có hai người phụ nữ ăn mặc bảnh bao trong phòng: một người, khoảng 45 tuổi, đang nghiên cứu bảng trắng chứa đầy các sơ đồ và rất nhiều con số được lập bảng, còn người kia, khoảng ngoài 30 tuổi, đang gõ trên máy tính xách tay. Các bảng tính được rải khắp bàn trong phòng họp lớn. Người phụ nữ lớn tuổi chỉ một điểm đánh dấu mở vào thứ có vẻ là danh sách các nguyên nhân thất bại tiềm ẩn.

Có điều gì đó trong cách ăn mặc cũng như vẻ mặt lo lắng và khó chịu của họ khiến tôi nghĩ họ được tuyển dụng từ một công ty kế toán địa phương. Cựu kiểm toán viên. Tôi cho rằng thật tốt khi có họ đứng về phía chúng ta.

Ann lắc đầu chán nản. “Không tiến triển nhiều lắm, tôi

sợ. Chúng tôi gần như chắc chắn đây là lỗi hệ thống CNTT ở một trong các hệ thống chấm công ngược dòng. Tất cả hồ sơ công nhân nhà máy theo giờ đã bị hỏng trong lần tải lên gần đây nhất—”

Dick ngắt lời cô ấy. “Đây là Bill từ bộ phận CNTT. Tôi nghĩ anh ấy đã nói rằng anh ấy được giao nhiệm vụ giải quyết mở hỗn độn này hoặc chết vì cố gắng.”

Tôi nói: “Xin chào các bạn. Tôi vừa được bổ nhiệm làm người đứng đầu mới của Hoạt động CNTT. Bạn có thể bắt đầu lại từ đầu và cho tôi biết bạn biết gì về vấn đề này không?”

Ann bước tới sơ đồ trên bảng trắng. “Hãy bắt đầu với luồng thông tin. Hệ thống tài chính của chúng tôi nhận dữ liệu bảng lương từ tất cả các bộ phận khác nhau theo nhiều cách khác nhau. Chúng tôi tổng hợp tất cả các con số về nhân sự được trả lương và theo giờ, bao gồm tiền lương và thuế. Nghe có vẻ dễ dàng nhưng lại cực kỳ phức tạp vì mỗi bảng có bảng thuế, luật lao động, v.v. khác nhau.

Cô ấy tiếp tục: “Để đảm bảo không có gì sai sót, chúng tôi đảm bảo các con số tóm tắt khớp với các con số chi tiết từ mỗi bộ phận.”

Khi tôi vội vàng ghi lại một số ghi chú, cô ấy tiếp tục, “Đó là một quá trình khá rắc rối và thủ công. Hầu như lúc nào nó cũng hoạt động, nhưng hôm qua chúng tôi phát hiện ra rằng việc tải lên số cái chung cho nhân viên sản xuất theo giờ đã không thành công. Tất cả các giờ đều có số 0 cho số giờ đã làm việc và số tiền đến hạn.

“Chúng tôi đã gặp rất nhiều vấn đề với việc tải lên cụ thể này,” cô nói, rõ ràng là rất thất vọng. “bộ phận CNTT đã cung cấp cho chúng tôi một chương trình mà chúng tôi sử dụng để thực hiện chỉnh sửa thủ công, vì vậy chúng tôi không cần phải làm phiền chúng nữa”.

Tôi nhăn mặt. Tôi không thích nhân viên tài chính thay đổi dữ liệu bảng lương theo cách thủ công bên ngoài ứng dụng tính lương. Nó dễ bị lỗi và nguy hiểm. Ai đó có thể sao chép dữ liệu đó vào ổ USB hoặc gửi e-mail ra bên ngoài tổ chức, đây là cách các tổ chức đánh mất dữ liệu nhạy cảm.

“Bạn nói tất cả các con số dành cho nhân viên làm công ăn lương đều ổn phải không?” Tôi hỏi. “Đúng vậy,” cô trả lời.

“Nhưng nhân viên làm theo giờ đều là con số 0,” tôi xác nhận.

“Ừ,” cô ấy lại trả lời. Hấp dẫn. Tôi hỏi: “Tại sao bạn nghĩ việc tính lương thất bại khi nó

làm việc trước đây? Trước đây bạn có gặp phải vấn đề như thế này không?”

Cô ấy nhún vai. “Chưa từng có chuyện như thế này xảy ra trước đây. Tôi không biết điều gì có thể gây ra điều đó—không có thay đổi lớn nào được lên kế hoạch cho kỳ lương này. Tôi cũng đã hỏi những câu hỏi tương tự, nhưng cho đến khi nhận được phản hồi từ đội IT, chúng tôi đã chết chìm trong nước.”

“Kế hoạch dự phòng của chúng ta là gì,” tôi hỏi, “nếu mọi thứ quá phức tạp đến mức chúng ta không thể lấy dữ liệu nhân viên theo giờ kịp thời?”

“Vi đã khóc thành tiếng,” Dick nói. “Nó nằm trong e-mail mà bạn đang giữ. Hạn chót thanh toán điện tử là 17h hôm nay. Nếu chúng tôi không thể đạt được cửa sổ đó, chúng tôi có thể phải chuyển các kiện séc giấy của FedEx đến từng cơ sở của mình để họ phân phát cho nhân viên!”

Tôi cau mày trước tình huống này và những người còn lại trong nhóm tài chính cũng vậy. “Không được đâu,” Ann nói, đánh dấu vào răng mình. “Chúng tôi đã thuê ngoài việc xử lý bảng lương của mình. Mỗi kỳ trả lương, chúng tôi tải dữ liệu bảng lương lên cho họ để họ xử lý. Trong trường hợp xấu nhất, có thể chúng tôi tải xuống bản tính lương trước đó, sửa đổi nó trong bảng tính rồi tải lên lại?”

“Nhưng vì chúng tôi không biết mỗi nhân viên đã làm việc bao nhiêu giờ nên chúng tôi không biết phải trả cho họ bao nhiêu!” cô ấy tiếp tục. “Chúng tôi không muốn trả lương quá cao cho bất kỳ ai, nhưng điều đó tốt hơn là vô tình trả lương thấp cho họ.”

Rõ ràng là kế hoạch B có nhiều vấn đề. Về cơ bản, chúng tôi sẽ đoán mức lương của mọi người cũng như trả tiền cho những người đã bị sa thải và không trả tiền cho những người mới được tuyển dụng.

Để cung cấp cho Tài chính dữ liệu họ cần, chúng tôi có thể phải tập hợp một số báo cáo tùy chỉnh, nghĩa là tuyển dụng các nhà phát triển ứng dụng hoặc người làm cơ sở dữ liệu.

Nhưng điều đó chẳng khác gì đổ dầu vào lửa. Các nhà phát triển thậm chí còn tệ hơn

mọi người kết nối mạng. Hãy chỉ cho tôi một nhà phát triển không làm hỏng hệ thống sản xuất và tôi sẽ chỉ cho bạn một người không thể làm mờ gương. Hoặc nhiều khả năng là đang trong kỳ nghỉ.

Dick nói: “Đây là hai lựa chọn tệ hại. Chúng tôi có thể trì hoãn việc tính lương cho đến khi có dữ liệu chính xác. Nhưng chúng tôi không thể làm điều này—ngay cả khi chúng tôi chỉ trễ một ngày, chúng tôi sẽ nhờ công đoàn vào cuộc. Vì vậy, điều đó khiến Ann đề xuất trả cho nhân viên của chúng tôi một khoản nào đó, ngay cả khi đó là số tiền không chính xác. Chúng tôi sẽ phải điều chỉnh tiền lương của mọi người trong kỳ trả lương tiếp theo. Nhưng bây giờ chúng tôi có một lỗi báo cáo tài chính mà chúng tôi phải quay lại và sửa.”

Anh ta nhéo sống mũi và tiếp tục lan man. “Chúng ta sẽ có một loạt các mục nhật ký kỳ quặc trong sổ cái chung của mình, ngay khi các kiểm toán viên của chúng ta đến đây để kiểm tra SOX-404. Khi họ nhìn thấy điều này, họ sẽ không bao giờ rời đi.

“Ôi Chúa ơi. Một lỗi báo cáo tài chính? Dick lẩm bầm. “Chúng ta cần sự chấp thuận của Steve. Chúng ta sẽ cho các kiểm toán viên cắm trại ở đây cho đến khi đàn bò về nhà. Sẽ không có ai có thể hoàn thành được bất kỳ công việc thực sự nào nữa.”

SOX-404 là viết tắt của Đạo luật Sarbanes-Oxley năm 2002, được Quốc hội ban hành để giải quyết những sai sót về kế toán tại Enron, WorldCom và Tyco. Điều đó có nghĩa là Giám đốc điều hành và Giám đốc tài chính phải đích thân ký tên, chứng thực rằng báo cáo tài chính của công ty họ là chính xác.

Mọi người đều mong mỗi những ngày mà chúng ta không dành một nửa thời gian để nói chuyện với các kiểm toán viên, tuân thủ từng yêu cầu quy định mới trong thời gian tới. Tôi nhìn vào ghi chú của mình và sau đó nhìn vào đồng hồ. Thời gian sắp hết.

“Dick, dựa trên những gì tôi đã nghe, tôi khuyên anh nên tiếp tục lên kế hoạch cho điều tồi tệ nhất và chúng ta ghi lại đầy đủ kế hoạch B, để chúng ta có thể thực hiện nó mà không gặp thêm rắc rối nào. Hơn nữa, tôi yêu cầu chúng ta đợi đến 3 giờ chiều trước khi đưa ra quyết định. Chúng tôi vẫn có thể lấy lại được tất cả hệ thống và dữ liệu.” Khi Ann gật đầu, Dick nói, “Được rồi, cậu có bốn giờ.”

Tôi nói, “Hãy yên tâm rằng chúng tôi hiểu mức độ khẩn cấp của tình huống này và bạn sẽ được thông báo về diễn biến của nó ngay khi tôi tự mình tìm hiểu.”



“Cảm ơn Bill,” Ann nói. Dick vẫn im lặng khi tôi quay người bước ra khỏi cửa.

Bây giờ tôi cảm thấy tốt hơn vì đã nhìn nhận vấn đề từ góc độ kinh doanh. Bây giờ là lúc tìm hiểu bí mật và tìm hiểu điều gì đã phá vỡ bộ máy trả lương phức tạp.

Trong khi đi xuống cầu thang, tôi rút điện thoại ra và quét e-mail. Cảm giác tập trung bình tĩnh của tôi biến mất khi tôi thấy Steve vẫn chưa gửi thông báo thăng chức cho tôi. Wes Davis và Patty McKee, những người đồng nghiệp của tôi cho đến ngày hôm nay, vẫn chưa biết rằng tôi hiện là sếp mới của họ.

Cảm ơn, Steve. Khi tôi bước vào Tòa nhà 7, nó chạm vào tôi. Tòa nhà của chúng tôi là khu ổ chuột của toàn bộ

Khuôn viên trường không giới hạn.

Nó được xây dựng vào những năm 1950 và được tu sửa lần cuối vào những năm 1970, rõ ràng là được xây dựng vì mục đích sử dụng chứ không phải vì tính thẩm mỹ. Tòa nhà 7 từng là nhà máy sản xuất má phanh lớn của chúng tôi cho đến khi được chuyển đổi thành trung tâm dữ liệu và văn phòng. Nó trông cũ kỹ và bị bỏ quên.

Nhân viên bảo vệ vui vẻ nói: “Xin chào, ông Palmer. Buổi sáng thế nào rồi?”

Trong giây lát, tôi muốn đề nghị anh ấy chúc tôi may mắn để anh ấy có thể được trả đúng số tiền trong tuần này. Tất nhiên, tôi chỉ đáp lại lời chào thân thiện của anh ấy thôi.

Tôi đang hướng tới Trung tâm Điều hành Mạng, hay như chúng tôi gọi là NOC, nơi Wes và Patty có nhiều khả năng sẽ ở đó nhất. Bây giờ họ là hai người quản lý chính của tôi.

Wes là Giám đốc Hoạt động Công nghệ Phân tán. Ông chịu trách nhiệm kỹ thuật cho hơn một nghìn máy chủ Windows cũng như các nhóm cơ sở dữ liệu và mạng. Patty là Giám đốc Hỗ trợ Dịch vụ CNTT. Cô sở hữu tất cả các kỹ thuật viên trợ giúp cấp 1 và 2, những người trả lời điện thoại suốt ngày đêm, xử lý các sự cố khắc phục sự cố và các yêu cầu hỗ trợ từ doanh nghiệp. Cô ấy cũng sở hữu

một số quy trình và công cụ chính mà toàn bộ tổ chức Hoạt động CNTT dựa vào, chẳng hạn như hệ thống ghi phiếu xử lý sự cố, giám sát và điều hành các cuộc họp quản lý thay đổi.

Tôi đi qua từng dãy phòng, giống như mọi tòa nhà khác. Tuy nhiên, không giống như Tòa nhà 2 và 5, tôi thấy lớp sơn bong tróc và những vết ố sẫm màu thấm qua thảm.

Phần này của tòa nhà được xây dựng trên tầng từng là tầng lắp ráp chính. Khi họ chuyển đổi nó, họ không thể làm sạch hết dầu máy. Cho dù chúng ta có bôi bao nhiêu keo lên sàn thì dầu vẫn có xu hướng thấm qua thảm.

Tôi ghi chú để đưa ra yêu cầu ngân sách để thay thảm và sơn tường. Trong Thủy quân lục chiến, việc giữ cho doanh trại gọn gàng, ngăn nắp không chỉ vì tính thẩm mỹ mà còn vì sự an toàn. Những thói quen cũ khó chết.

Tôi nghe thấy NOC trước khi tôi nhìn thấy nó. Đó là một khu chuồng bò rộng lớn, với những chiếc bàn dài được kê dọc theo một bức tường, hiển thị trạng thái của tất cả các dịch vụ CNTT khác nhau trên màn hình lớn. Nhân viên bộ phận trợ giúp cấp 1 và 2 ngồi ở ba hàng ghế

các máy trạm.

Nó không hẳn giống như việc điều khiển sứ mệnh trong Apollo 13, nhưng đó là cách tôi giải thích cho người thân của mình.

Khi có vấn đề gì đó xảy ra với người hâm mộ, bạn cần tất cả các bên liên quan và nhà quản lý công nghệ khác nhau liên lạc và phối hợp cho đến khi vấn đề được giải quyết. Giống như bây giờ. Tại bàn hội nghị, mười lăm người đang thảo luận sôi nổi và ồn ào, tụ tập quanh một trong những chiếc bàn màu xám cô điển.

loa ngoài giống UFO.

Wes và Patty đang ngồi cạnh nhau ở bàn hội nghị, vì vậy tôi đi phía sau họ để lắng nghe. Wes tựa lưng vào ghế và khoanh tay trước bụng. Họ không thể vượt qua được. Với chiều cao sáu feet ba inch và

nặng hơn 250 pound, anh ta gây ấn tượng với hầu hết mọi người. Anh ấy dường như luôn chuyển động và có tiếng là nói ra bất cứ điều gì trong đầu mình.

Patty thì hoàn toàn ngược lại. Trong khi Wes ồn ào, bộc trực và thẳng thắn thì Patty lại là người chu đáo, có khả năng phân tích và là người tuân thủ chặt chẽ các quy trình và thủ tục. Trong khi Wes to lớn, hiểu chiến và đôi khi thậm chí hay gây gổ thì Patty lại là người yêu tình, logic và điềm tĩnh. Cô nổi tiếng là người có quá trình yêu thương hơn người và thường ở vị trí cố gắng áp đặt trật tự cho sự hỗn loạn trong CNTT.

Cô ấy là bộ mặt của toàn bộ tổ chức CNTT. Khi có sự cố xảy ra trong lĩnh vực CNTT, mọi người sẽ gọi cho Patty. Cô ấy là người xin lỗi chuyên nghiệp của chúng tôi, cho dù đó là sự cố dịch vụ, trang web tải quá lâu hoặc, như trong trường hợp ngày nay, dữ liệu bị thiếu hoặc bị hỏng.

Họ cũng gọi cho Patty khi họ cần hoàn thành công việc—chẳng hạn như nâng cấp máy tính, thay đổi số điện thoại hoặc triển khai một ứng dụng mới. Cô ấy thực hiện tất cả các công việc sắp xếp lịch trình nên mọi người luôn vận động cô ấy hoàn thành công việc của họ trước. Sau đó cô ấy sẽ giao nó cho những người thực hiện công việc. Phần lớn họ sống trong nhóm cũ của tôi hoặc nhóm của Wes.

Wes đập bàn và nói: “Chỉ cần gọi điện cho nhà cung cấp và nói với họ rằng trừ khi họ có được công nghệ ngay tại đây, còn không thì chúng ta sẽ tham gia cuộc thi. Chúng tôi là một trong những khách hàng lớn nhất của họ! Giờ nghĩ lại thì có lẽ chúng ta nên bỏ cái đồng rác rưởi đó đi.”

Anh ấy nhìn xung quanh và nói đùa, “Bạn biết câu nói này phải không? Cách bạn có thể nhận biết người bán hàng đang nói dối là khi môi họ mấp máy.”

Một trong những kỹ sư đối diện với Wes nói: “Hiện chúng tôi đang liên lạc với họ trên điện thoại. Họ nói rằng phải mất ít nhất bốn giờ thì kỹ sư hiện trường của SAN của họ mới có mặt tại chỗ.”

Tôi cau mày. Tại sao họ lại nói về SAN? Mạng vùng lưu trữ cung cấp khả năng lưu trữ tập trung cho nhiều hệ thống quan trọng nhất của chúng tôi, do đó, lỗi thường xảy ra

toàn cầu: Sẽ không chỉ có một máy chủ ngừng hoạt động; sẽ có hàng trăm máy chủ ngừng hoạt động cùng một lúc.

Trong khi Wes bắt đầu tranh cãi với người kỹ sư, tôi cố gắng suy nghĩ. Không có gì về lỗi tính lương này có vẻ giống như vấn đề SAN. Ann cho rằng có lẽ đó là thứ gì đó trong ứng dụng chăm công hỗ trợ từng nhà máy.

Một kỹ sư khác cho biết: “Nhưng sau khi chúng tôi cố gắng khôi phục SAN, nó đã ngừng cung cấp dữ liệu hoàn toàn”. “Sau đó màn hình bắt đầu hiển thị mọi thứ bằng chữ kanji! Chà, chúng tôi nghĩ đó là chữ kanji. Dù đó là gì đi nữa, chúng tôi cũng không thể tạo ra đầu hay đuôi của những bức tranh nhỏ đó. Đó là lúc chúng tôi biết mình cần lôi kéo nhà cung cấp vào cuộc.”

Mặc dù tôi tham gia muộn nhưng tôi tin rằng chúng ta hoàn toàn đang đi sai hướng. Tôi nghiêng người thì thầm với Wes và Patty, “Tôi có thể gặp các bạn một phút trong phòng được không?”

riêng tư?”

Wes quay lại và không dành toàn bộ sự chú ý cho tôi mà nói lớn, “Không thể đợi được sao? Trong trường hợp bạn không nhận thấy thì chúng ta đang gặp phải một vấn đề lớn ở đây.” Tôi đặt tay mình lên vai anh ấy một cách chắc chắn. “Wes, điều này thực sự quan trọng. Của nó

về việc thất bại trong việc trả lương và liên quan đến cuộc trò chuyện giữa tôi vừa có với Steve Masters và Dick Landry.”

Anh ấy có vẻ ngạc nhiên. Patty đã rời khỏi ghế. “Hãy sử dụng văn phòng của tôi,” cô nói, dẫn đường.

Theo Patty vào văn phòng của cô ấy, tôi nhìn thấy bức ảnh trên tường của cô ấy về con gái cô ấy, tôi đoán là mười một tuổi. Tôi ngạc nhiên khi thấy cô ấy trông giống Patty đến mức nào—dùng cảm, cực kỳ thông minh và ghê gớm—theo cách hơi đáng sợ ở một cô bé dễ thương như vậy.

Bằng một giọng cộc cằn, Wes nói, “Được rồi, Bill, điều gì quan trọng mà anh nghĩ là đáng để tạm dừng thời gian ngừng hoạt động Thứ 1 đang diễn ra?”

Đó không phải là một câu hỏi tồi. Mất điện ở mức độ nghiêm trọng 1 là những sự cố nghiêm trọng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và gây gián đoạn nghiêm trọng đến mức chúng tôi thường bỏ qua mọi biện pháp để giải quyết chúng. TÔI

hít một hơi thật sâu. “Tôi không biết bạn đã nghe chưa, nhưng Luke và Damon không còn ở công ty nữa. Lời chính thức là họ đã quyết định nghỉ một thời gian. Còn hơn thế nữa thì tôi không biết.”

Về mặt ngạc nhiên của họ càng khẳng định sự nghi ngờ của tôi. Họ không biết. Tôi kể nhanh lại sự việc xảy ra buổi sáng. Patty lắc đầu, thốt lên một tiếng tsk-tsk không đồng tình.

Wes có vẻ tức giận. Anh ấy đã làm việc với Damon trong nhiều năm. Mặt anh đỏ bừng. “Vậy bây giờ chúng tôi phải nhận lệnh từ bạn à? Này, không có ý xúc phạm đâu anh bạn, nhưng chẳng phải anh hơi lạc lõng một chút sao? Bạn đã quản lý các hệ thống tầm trung, về cơ bản là đồ cũ trong nhiều năm. Bạn đã tạo ra một công việc nhẹ nhàng, thoải mái cho chính mình ở trên đó. Và bạn biết gì không? Bạn hoàn toàn không biết cách chạy các hệ thống phân tán hiện đại—đối với bạn, những năm 1990 vẫn là tương lai!

“Thành thật mà nói,” anh nói, “tôi nghĩ đầu bạn sẽ nổ tung nếu bạn phải sống với tốc độ không ngừng nghỉ và sự phức tạp của những gì tôi phải giải quyết hàng ngày.”

Tôi thở ra trong khi đếm đến ba. “Bạn muốn nói chuyện với Steve về việc bạn muốn công việc của tôi như thế nào? Hãy là khách của tôi. Trước tiên, hãy mang lại cho doanh nghiệp những gì họ cần và đảm bảo rằng mọi người đều được trả tiền đúng hạn.”

Patty trả lời nhanh chóng, “Tôi biết bạn không hỏi tôi, nhưng tôi đồng ý rằng vấn đề tiền lương cần được chúng ta tập trung.” Cô ấy dừng lại rồi nói, “Tôi nghĩ Steve đã có một lựa chọn đúng đắn. Xin chúc mừng, Bill. Khi nào chúng ta có thể nói về ngân sách lớn hơn?”

Tôi mỉm cười nhẹ với cô ấy và gật đầu cảm ơn, rồi quay lại nhìn Wes. Một vài khoảnh khắc trôi qua, và những biểu cảm mà tôi không thể giải mã được hiện rõ trên khuôn mặt anh ấy. Cuối cùng anh ấy cũng mỉm cười, “Ừ, được thôi. Và tôi sẽ chấp nhận lời đề nghị của bạn để nói chuyện với Steve. Anh ấy có rất nhiều việc phải giải thích.”

Tôi gật đầu. Nghĩ về trải nghiệm của bản thân với Steve, tôi thực sự chúc Wes may mắn nếu anh ấy thực sự quyết định đầu với anh ấy.

“Cảm ơn sự ủng hộ của các bạn. Tôi đánh giá cao nó. Bây giờ, chúng ta biết gì

về sự thất bại – hay những thất bại? Tất cả những điều này về việc nâng cấp SAN ngày hôm qua là gì? Họ có liên quan không?”

“Chúng tôi không biết,” Wes lắc đầu. “Chúng tôi đang cố gắng tìm ra điều đó khi bạn bước vào. Hôm qua, chúng tôi đang trong quá trình nâng cấp chương trình cơ sở SAN thì quá trình tính lương không thành công. Brent cho rằng SAN đã làm hỏng dữ liệu nên anh ấy đề nghị chúng tôi hủy bỏ những thay đổi. Đối với tôi điều đó có lý, nhưng như bạn biết đấy, cuối cùng họ đã phá hỏng nó.”

Cho đến bây giờ, tôi chỉ nghe thấy từ “bricking” liên quan đến việc làm hỏng một thứ gì đó nhỏ, chẳng hạn như khi bạn cập nhật điện thoại di động bị lỗi. Việc sử dụng nó để chỉ một thiết bị trị giá hàng triệu đô la nơi lưu trữ tất cả dữ liệu công ty không thể thay thế của chúng tôi khiến tôi cảm thấy mệt mỏi.

Brent làm việc cho Wes. Anh ấy luôn ở giữa các dự án quan trọng mà CNTT đang thực hiện. Tôi đã làm việc với anh ấy nhiều lần. Anh ấy chắc chắn là một chàng trai thông minh nhưng có thể đáng sợ vì anh ấy biết quá nhiều. Điều tệ hơn nữa là anh ấy luôn luôn đúng.

“Bạn đã nghe thấy họ,” Wes nói, chỉ về phía bàn hội nghị, nơi cuộc họp ngừng hoạt động vẫn tiếp tục không suy giảm. “SAN sẽ không khởi động, không cung cấp dữ liệu và nhân viên của chúng tôi thậm chí không thể đọc bất kỳ thông báo lỗi nào trên màn hình vì chúng ở một ngôn ngữ kỳ lạ nào đó. Bây giờ chúng tôi đã có rất nhiều cơ sở dữ liệu, tất nhiên bao gồm cả bảng lương.”

Patty nói một cách đáng ngại: “Để giải quyết vấn đề SAN, chúng tôi đã phải loại Brent khỏi công việc ở Phoenix mà chúng tôi đã hứa sẽ hoàn thành cho Sarah. “Sẽ phải trả giá đắt lắm đây.”

“Ồ-ồ. Chính xác thì chúng ta đã hứa với cô ấy điều gì?” Tôi hỏi, hoảng hốt. Sarah là Phó Chủ tịch Điều hành Bán lẻ và cô ấy cũng làm việc cho Steve. Cô ấy có

một sở trường kỳ lạ là đổ lỗi cho người khác về những sai sót của mình, đặc biệt là dân IT. Trong nhiều năm, cô ấy đã có thể trốn tránh bất kỳ loại trách nhiệm thực sự nào.

Mặc dù tôi đã nghe tin đồn rằng Steve đang chuẩn bị cho cô ấy làm người thay thế anh ấy,

Tôi luôn coi điều đó là hoàn toàn không thể. Tôi chắc chắn rằng Steve không thể làm ngo trước mưu đồ của cô ấy.

“Sarah nghe được từ ai đó rằng chúng tôi đã muộn trong việc chuyển một loạt máy ảo cho Chris,” cô ấy trả lời. “Chúng tôi đã bỏ mọi thứ để bắt đầu. Đó là cho đến khi chúng tôi phải bỏ mọi thứ để sửa SAN.”

Chris Allers, Phó Giám đốc Phát triển Ứng dụng của chúng tôi, chịu trách nhiệm phát triển các ứng dụng và mã mà doanh nghiệp cần, sau đó chuyển giao cho chúng tôi vận hành và bảo trì. Cuộc sống của Chris hiện đang bị Phoenix thống trị.

Tôi gãi đầu. Với tư cách là một công ty, chúng tôi đã đầu tư rất lớn vào ảo hóa. Mặc dù trông giống một cách kỳ lạ với môi trường vận hành máy tính lớn từ những năm 1960, ảo hóa đã thay đổi cuộc chơi trong thế giới của Wes. Đột nhiên, bạn không còn phải quản lý hàng nghìn máy chủ vật lý nữa. Giờ đây, chúng là các phiên bản hợp lý bên trong một máy chủ lớn hoặc thậm chí có thể nằm ở đâu đó trên đám mây.

Việc xây dựng một máy chủ mới giờ đây chỉ cần nhấp chuột phải vào bên trong ứng dụng. Đi cáp? Bây giờ nó là một cái đặt cấu hình. Nhưng bất chấp lời hứa rằng ảo hóa sẽ giải quyết tất cả các vấn đề của chúng tôi, chúng tôi vẫn ở đây—vẫn còn chậm trễ trong việc giao máy ảo cho Chris.

“Nếu chúng ta cần Brent giải quyết vấn đề SAN, hãy giữ anh ta ở đó. Tôi sẽ xử lý Sarah,” tôi nói. “Nhưng nếu việc ngừng trả lương là do SAN gây ra, tại sao chúng ta không thấy tình trạng ngừng hoạt động và thất bại trên diện rộng hơn?”

“Sarah chắc chắn sẽ là một người cảm trại không vui. Bạn biết đấy, đột nhiên tôi không muốn công việc của bạn nữa,” Wes cười lớn nói. “Đừng để mình bị sa thải vào ngày đầu tiên làm việc. Có lẽ lần tiếp theo họ sẽ đến tìm tôi!”

Wes dừng lại để suy nghĩ. “Bạn biết đấy, bạn có quan điểm tốt về SAN. Brent hiện đang giải quyết vấn đề này. Chúng ta hãy đến bàn làm việc của anh ấy và xem anh ấy nghĩ gì.” Patty và tôi đều gật đầu. Đó là một ý tưởng tốt. Chúng ta cần thiết lập một cách chính xác

dòng thời gian của các sự kiện có liên quan. Và cho đến nay, chúng tôi đang dựa trên mọi tin đồn. Điều đó không có tác dụng giải quyết tội phạm và chắc chắn không có tác dụng đối với giải quyết sự cố mất điện.



## Chương 3 • Thứ Ba, ngày 2 tháng 9

Tôi đi theo Patty và Wes khi họ đi ngang qua NOC, tiến vào biển những căn phòng nhỏ. Chúng tôi kết thúc ở một không gian làm việc khổng lồ được tạo ra bằng cách kết hợp sáu ô. Một chiếc bàn lớn đặt sát một bức tường với bàn phím và bốn màn hình LCD, giống như bàn giao dịch ở Phố Wall. Có rất nhiều máy chủ ở khắp mọi nơi, tất cả đều có đèn nhấp nháy. Mỗi phần của bàn được bao phủ bởi nhiều màn hình hơn, hiển thị biểu đồ, cửa sổ đăng nhập, trình soạn thảo mã, tài liệu Word và vô số ứng dụng mà tôi không nhận ra.

Brent gõ cửa sổ, không để ý đến mọi thứ xung quanh. Từ điện thoại của anh ấy, tôi nghe thấy đường dây hội nghị của NOC. Rõ ràng là anh ấy không hề lo lắng rằng tiếng loa ngoài ồn ào có thể làm phiền hàng xóm của mình.

“Này, Brent. Bạn có một phút không?” Wes hỏi lớn, đặt tay lên vai anh.

“Có thể đợi được không?” Brent trả lời mà không thèm nhìn lên. “Thật ra dạo này tôi hơi bận. Đang giải quyết vấn đề SAN, bạn biết không?”

Wes chớp lấy một chiếc ghế. “Ừ, đó chính là điều chúng ta ở đây để nói.” Khi Brent quay lại, Wes tiếp tục, “Kể lại cho tôi nghe về đêm qua. Điều gì khiến bạn kết luận rằng việc nâng cấp SAN đã gây ra lỗi trong quá trình tính lương?” Brent trợn mắt, “Tôi đang giúp một trong những kỹ sư của SAN thực hiện

nâng cấp firmware sau khi mọi người về nhà. Việc này mất nhiều thời gian hơn chúng tôi nghĩ—không có gì diễn ra theo đúng lưu ý công nghệ. Nó khá nhiều lông nhưng cuối cùng chúng tôi cũng hoàn thành vào khoảng bảy giờ.

“Chúng tôi đã khởi động lại SAN, nhưng sau đó tất cả các cuộc tự kiểm tra bắt đầu thất bại. Chúng tôi đã làm việc đó trong khoảng mười lăm phút, cố gắng tìm ra điều gì đã xảy ra. Đó là lúc chúng tôi

nhận được e-mail về việc tính lương không thành công. Đó là lúc tôi nói, 'Trò chơi kết thúc.' "Chúng tôi đã có quá nhiều phiên bản bị tụt lại phía sau. Nhà cung cấp SAN có lẽ chưa bao giờ thử nghiệm lộ trình nâng cấp mà chúng tôi đang thực hiện. Tôi đã gọi cho bạn, nói với bạn rằng tôi muốn rút phích cắm. Khi bạn đồng ý với tôi, chúng tôi bắt đầu khôi phục."

"Đó là lúc SAN sụp đổ," anh nói, ngồi phịch xuống ghế. "Nó không chỉ làm giảm biên chế mà còn cả một loạt máy chủ khác."

"Chúng tôi đã có ý định nâng cấp chương trình cơ sở SAN trong nhiều năm nhưng chưa bao giờ thực hiện được," Wes giải thích và quay sang tôi. "Chúng tôi đã đến gần một lần, nhưng sau đó chúng tôi không thể có được khoảng thời gian bảo trì đủ lớn. Hiệu suất ngày càng tệ hơn, đến mức hàng loạt ứng dụng quan trọng bị ảnh hưởng. Vì vậy, cuối cùng, đêm qua, chúng tôi đã quyết định chỉ thực hiện việc nâng cấp."

Tôi gật đầu. Sau đó, điện thoại của tôi đổ chuông. Là Ann, nên tôi bật loa ngoài cho cô ấy. "Nhu bạn đề xuất, chúng tôi đã xem xét dữ liệu lấy từ bảng lương

cơ sở dữ liệu ngày hôm qua. Kỳ trả lương cuối cùng vẫn ổn. Nhưng trong kỳ trả lương này, tất cả số An sinh xã hội cho các giờ làm việc của nhà máy đều hoàn toàn vô nghĩa. Và tất cả số giờ làm việc và trường tiền lương của họ cũng là số không. Chưa ai từng thấy điều gì tương tự trước đây."

"Chỉ một trường là vô nghĩa à?" Tôi hỏi, nhướn mày ngạc nhiên. "Ý cậu là gì khi nói 'làm nhầm'? Trên cánh đồng có gì vậy?"

Cô ấy cố gắng mô tả những gì cô ấy nhìn thấy trên màn hình. "Ồ, chúng không phải là số hay chữ cái. Có một số trái tim, quân bích và một số ký tự nguệch ngoạc... Và có một loạt ký tự nước ngoài có âm sắc... Và không có khoảng trắng. Điều đó có quan trọng không?"

Khi Brent cười khúc khích khi nghe thấy Ann đang cố gắng đọc to tiếng ồn của dòng chữ, tôi nhìn anh ấy một cách nghiêm khắc. "Tôi nghĩ chúng ta đã có được bức tranh," tôi nói. "Đây là một đầu mối rất quan trọng. Bạn có thể gửi bảng tính có dữ liệu bị hỏng cho tôi không?"

Cô ấy đồng ý. “Nhân tiện, hiện tại có rất nhiều cơ sở dữ liệu bị hỏng phải không? Điều đó thật buồn cười. Đêm qua họ đã thức dậy.”

Wes lăm bắm điều gì đó, khiến Brent im lặng trước khi anh kịp nói gì.

“Ừm, vâng. Chúng tôi nhận thức được vấn đề và chúng tôi cũng đang giải quyết nó,” tôi nói một cách ngơ ngác.

Khi chúng tôi cúp máy, tôi thờ phào nhẹ nhõm, dành một chút thời gian để cảm ơn vị thần nào đã bảo vệ những người chữa cháy và khắc phục tình trạng mất điện.

“Chỉ có một trường bị hỏng trong cơ sở dữ liệu? Thôi nào các bạn, điều đó chắc chắn không giống như một thất bại của SAN.” tôi nói. “Brent, còn chuyện gì khác xảy ra ngày hôm qua, ngoài việc nâng cấp SAN, có thể khiến quá trình tính lương không thành công?”

Brent ngồi thụp xuống ghế, xoay nó trong khi suy nghĩ. “Chà, giờ bạn nhắc đến chuyện đó... Hôm qua một nhà phát triển ứng dụng chăm công đã gọi cho tôi với một câu hỏi kỳ lạ về cấu trúc bảng cơ sở dữ liệu. Tôi đang làm việc trên máy ảo thử nghiệm Phoenix đó, vì vậy tôi đã trả lời rất nhanh cho anh ấy để tôi có thể quay lại làm việc. Bạn không cho rằng anh ấy đã làm gì đó để phá vỡ ứng dụng, phải không?”

Wes nhanh chóng chuyển sang loa ngoài được gọi vào cuộc gọi hội nghị NOC đã diễn ra suốt thời gian qua và tắt tiếng điện thoại. “Này các bạn, là Wes đây. Tôi đi cùng với Brent và Patty, cũng như với ông chủ mới của chúng tôi, Bill Palmer. Steve Masters đã giao cho anh ta phụ trách tất cả các hoạt động CNTT. Vì vậy hãy lắng nghe nhé các bạn.”

Mong muốn của tôi về một thông báo có trật tự về vai trò mới của mình dường như ngày càng ít đi.

Wes tiếp tục: “Có ai biết gì về việc một nhà phát triển thực hiện bất kỳ thay đổi nào đối với ứng dụng chăm công trong các nhà máy không? Brent nói rằng anh ấy nhận được cuộc gọi từ một người hỏi về việc thay đổi một số bảng cơ sở dữ liệu.”

Từ loa ngoài, một giọng nói vang lên, “Ừ, tôi đang giúp một người

đang gặp một số vấn đề về kết nối với các nhà máy. Tôi khá chắc chắn rằng anh ấy là nhà phát triển đang duy trì ứng dụng chấm công. Anh ấy đang cài đặt một số ứng dụng bảo mật mà John cần để thiết lập và chạy trong tuần này. Tôi nghĩ tên anh ấy là Max. Tôi vẫn còn giữ thông tin liên lạc của anh ấy ở đâu đó quanh đây... Anh ấy nói rằng hôm nay anh ấy sẽ đi nghỉ, đó là lý do tại sao công việc lại gấp rút như vậy ”.

Bây giờ chúng ta đang đi đến đâu đó. Một nhà phát triển đang thực hiện một thay đổi khẩn cấp để có thể tiếp tục

kỳ nghỉ—có thể là một phần của dự án khẩn cấp nào đó do John Pesche, Giám đốc An ninh Thông tin của chúng tôi, điều hành.

Những tình huống như thế này chỉ càng cố thêm sự nghi ngờ sâu sắc của tôi đối với các nhà phát triển: họ thường bắt cần làm hỏng mọi thứ rồi biến mất, để lại cho Operations dọn dẹp mớ hỗn độn.

Điều duy nhất nguy hiểm hơn nhà phát triển là nhà phát triển âm mưu với Bảo mật. Cả hai làm việc cùng nhau mang lại cho chúng ta phương tiện, động cơ và cơ hội.

Tôi đoán CISO của chúng tôi có thể đã buộc người quản lý Phát triển phải làm điều gì đó, dẫn đến việc nhà phát triển làm việc khác, điều này đã phá vỡ quá trình tính lương.

Bảo mật Thông tin luôn giương huy hiệu của họ với mọi người và đưa ra những yêu cầu khẩn cấp, bất kể hậu quả đối với những người còn lại trong tổ chức, đó là lý do tại sao chúng tôi không mời họ tham gia nhiều cuộc họp. Cách tốt nhất để đảm bảo một việc gì đó không được hoàn thành là để họ ở trong phòng.

Họ luôn đưa ra hàng triệu lý do tại sao bất cứ điều gì chúng ta làm sẽ tạo ra lỗ hổng bảo mật mà những kẻ tin tặc không gian ngoài hành tinh sẽ khai thác để cướp bóc toàn bộ tổ chức của chúng ta và đánh cắp tất cả mã, tài sản trí tuệ, số thẻ tín dụng và hình ảnh của những người thân yêu của chúng ta. . Đây là những rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra, nhưng tôi thường không thể kết nối các điểm giữa những yêu cầu chói tai, cuồng loạn và tự cho mình là đúng của chúng và thực sự cải thiện khả năng phòng thủ của môi trường của chúng ta.

“Được rồi các bạn,” tôi nói dứt khoát. “Sự thất bại trong việc tính lương giống như một hiện trường vụ án và chúng tôi là Scotland Yard. SAN không còn là nghi phạm nữa, nhưng thật không may, chúng tôi đã vô tình làm nó bị thương trong quá trình điều tra. Brent, anh tiếp tục làm việc với SAN bị thương—rõ ràng là chúng ta phải sớm đưa nó vào hoạt động.”

“Wes và Patty, những người mà chúng tôi quan tâm mới là Max và quản lý của anh ấy,” tôi nói. “Hãy làm bất cứ điều gì cần thiết để tìm ra họ, giam giữ họ và tìm hiểu xem họ đã làm gì. Tôi không quan tâm Max có đi nghỉ hay không. Tôi đoán có lẽ anh ấy đã nhầm lẫn

điều gì đó và chúng tôi cần khắc phục nó trước 3 giờ chiều”

Tôi nghĩ một lát. “Tôi sẽ đi tìm John. Một trong hai người có muốn tham gia cùng tôi không?”

Wes và Patty tranh cãi xem ai sẽ giúp thăm vấn John. Patty nói một cách cương quyết: “Đó phải là tôi. Tôi đã cố gắng giữ chân người của John trong nhiều năm. Họ không bao giờ tuân theo quy trình của chúng tôi và nó luôn gây ra vấn đề. Tôi rất muốn thấy Steve và Dick tra tấn anh ta vì đã thực hiện một trò đồng thể như thế này.”

Đó rõ ràng là một lập luận thuyết phục, như Wes nói, “Được rồi, anh ấy là của bạn. Bây giờ tôi gần như cảm thấy tiếc cho anh ấy.”

Tôi đột nhiên hối hận vì đã chọn từ ngữ. Đây không phải là cuộc săn phù thủy và tôi không tìm kiếm sự trả thù. Chúng ta vẫn cần một dòng thời gian về tất cả các sự kiện liên quan dẫn đến sự thất bại.

Việc đưa ra những kết luận không phù hợp đã khiến SAN thất bại đêm qua. Chúng ta sẽ không phạm phải những sai lầm kiểu này nữa. Không có trên đồng hồ của tôi.

Khi Patty và tôi gọi cho John, tôi liếc nhìn số điện thoại trên màn hình của Patty, tự hỏi liệu đã đến lúc nghe theo lời khuyên của vợ tôi là mua kính chưa. Một lời nhắc nhở khác nữa là tuổi bốn mươi sắp đến gần.

Tôi quay số và một giọng nói trả lời chi trong một hồi chuông, “John đây.” Tôi nhanh chóng nói với anh ấy về bảng lương và sự thất bại của SAN rồi hỏi, “Anh có

hôm qua có thay đổi gì đối với ứng dụng chấm công không?”

Anh ấy nói: “Nghe có vẻ tệ, nhưng tôi có thể đảm bảo với bạn rằng chúng tôi không tạo ra bất kỳ sai sót nào”.

thay đổi hệ thống tầm trung của bạn. Xin lỗi tôi không thể giúp gì thêm.”

Tôi thờ dài. Tôi nghĩ rằng bây giờ Steve hoặc Laura hẳn đã gửi thông báo thăng chức cho tôi. Tôi dường như đã định sẵn phải giải thích vai trò mới của mình trong mọi tương tác mà tôi có.

Tôi tự hỏi liệu có dễ dàng hơn không nếu tôi tự mình gửi thông báo. Tôi nhắc lại câu chuyện ngắn gọn về việc tôi được thăng chức vội vàng một lần nữa. “Wes, Patty và

Tôi nghe nói hôm qua bạn đang làm việc với Max để triển khai một việc khẩn cấp. Nó là gì thế?”

“Luke và Damon đã đi rồi à?” John có vẻ ngạc nhiên. “Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng Steve sẽ thực sự sa thải cả hai người họ vì một phát hiện kiểm toán tuân thủ. Nhưng ai biết được? Có lẽ mọi thứ cuối cùng cũng bắt đầu thay đổi quanh đây. Hãy để đây là một bài học cho anh, Bill. Các bạn, những người điều hành không thể tiếp tục trì hoãn các vấn đề bảo mật nữa! Chỉ là một vài lời khuyên thân thiện...”

“Nói về điều này, tôi nghi ngờ về việc đối thủ cạnh tranh tiếp tục lấn át chúng tôi như thế nào,” anh tiếp tục. “Như người ta nói, một lần là trùng hợp. Hai lần là ngẫu nhiên. Thứ ba phải là hành động của kẻ thù. Có thể hệ thống e-mail của nhân viên bán hàng của chúng tôi đã bị tấn công. Điều đó chắc chắn sẽ giải thích tại sao chúng ta lại mất nhiều giao dịch đến vậy.”

John tiếp tục nói, nhưng tâm trí tôi vẫn bị mắc kẹt với ý kiến của anh ấy rằng Luke và Damon có thể đã bị sa thải vì điều gì đó liên quan đến an ninh. Của nó

có thể xảy ra—John thường xuyên làm việc với một số người khá quyền lực, như Steve và hội đồng quản trị cũng như các kiểm toán viên nội bộ và bên ngoài.

Tuy nhiên, tôi chắc chắn rằng Steve đã không đề cập đến John hay bộ phận Bảo mật Thông tin làm lý do cho sự ra đi của họ—chỉ cần tập trung vào Phoenix.

Tôi nhìn Patty thắc mắc. Cô ấy chỉ đảo mắt rồi xoay ngón tay quanh tai. Rõ ràng cô ấy cho rằng lý thuyết của John thật điên rồ.

“Steve đã cung cấp cho bạn thông tin chi tiết nào về cơ cấu tổ chức mới chưa?” Tôi hỏi vì thực sự tò mò—John luôn phàn nàn rằng vấn đề bảo mật thông tin

luôn được ưu tiên quá thấp. Anh ấy đang vận động hành lang để trở thành đồng nghiệp của CIO, nói rằng điều đó sẽ giải quyết được xung đột lợi ích cổ hữu. Theo hiểu biết của tôi, anh ấy đã không thành công.

Không có gì bí mật khi Luke và Damon gạt John ra ngoài càng nhiều càng tốt để anh ấy không thể can thiệp vào những người làm công việc thực sự. John vẫn cố gắng có mặt tại các cuộc họp, bất chấp những nỗ lực hết mình của họ.

"Cái gì? Tôi không biết chuyện gì đang xảy ra," anh nói với giọng bực bội, câu hỏi của tôi rõ ràng đã khiến tôi lo lắng. "Tôi đang bị giữ trong bóng tối, như thường lệ. Có lẽ tôi cũng sẽ là người cuối cùng phát hiện ra liệu lịch sử có hướng dẫn gì không. Cho đến khi bạn nói với tôi, tôi tưởng tôi vẫn đang báo cáo với Luke. Và bây giờ anh ấy đã đi rồi, tôi không biết mình đang báo cáo với ai. Bạn nhận được cuộc gọi từ Steve à?"

"Tất cả những điều này đều vượt quá mức lương của tôi - tôi cũng mù mờ như bạn vậy," tôi trả lời, giả vờ ngu ngốc. Nhanh chóng thay đổi chủ đề, tôi hỏi, "Bạn có thể cho chúng tôi biết điều gì về việc thay đổi ứng dụng chăm sóc?"

"Tôi sẽ gọi cho Steve và tìm hiểu chuyện gì đang xảy ra. Có lẽ anh ấy đã quên mất Bảo mật thông tin thậm chí còn tồn tại," anh ấy tiếp tục, khiến tôi tự hỏi liệu chúng tôi có thể nói chuyện về bảng lương hay không.

Trước sự nhẹ nhõm của tôi, cuối cùng anh ấy cũng nói, "Được rồi, đúng rồi, em đang hỏi về Max. Chúng tôi gặp phải vấn đề kiểm tra khẩn cấp xung quanh việc lưu trữ PII—tức là thông tin nhận dạng cá nhân như SSN—đó rõ ràng là số An sinh xã hội, ngày sinh nhật, v.v. Luật của Liên minh Châu Âu và hiện nay là nhiều luật của tiểu bang Hoa Kỳ cấm chúng tôi lưu trữ loại dữ liệu đó. Chúng tôi đã nhận được một phát hiện kiểm toán lớn xung quanh vấn đề này. Tôi biết rằng đội ngũ của tôi phải cứu công ty này khỏi chính nó và ngăn chặn chúng tôi gặp rắc rối lần nữa. Đó sẽ là tin tức trên trang nhất, bạn biết không?"

Anh ấy tiếp tục: "Chúng tôi đã tìm thấy một sản phẩm mã hóa thông tin này, vì vậy chúng tôi không còn phải lưu trữ SSN nữa. Đáng lẽ nó phải được triển khai cách đây gần một năm, nhưng nó chưa bao giờ được thực hiện, bất chấp mọi lời khuyên của tôi. Bây giờ chúng ta đã hết thời gian. Các kiểm toán viên của ngành Thẻ thanh toán, gọi tắt là PCI, sẽ có mặt tại đây vào cuối tháng này, vì vậy

Tôi đã nhanh chóng theo dõi công việc với nhóm chăm công để hoàn thành công việc.”

Tôi nhìn chăm chăm vào chiếc điện thoại của mình, không nói nên lời. Một mặt, tôi vui mừng vì chúng tôi đã tìm thấy khẩu súng bốc khói trong tay John. Việc John đề cập đến trường SSN khớp với mô tả của Ann về dữ liệu bị hỏng.

Mặt khác: “Đề tôi xem tôi làm đúng không...” tôi nói chậm rãi. “Bạn đã triển khai ứng dụng mã thông báo này để khắc phục một phát hiện kiểm tra, nguyên nhân gây ra lỗi trong quá trình tính lương, khiến Dick và Steve leo tường?”

John trả lời một cách nóng nảy: “Đầu tiên, tôi khá chắc chắn rằng sản phẩm bảo mật mã thông báo không gây ra sự cố. Thật không thể tưởng tượng được. Nhà cung cấp đảm bảo với chúng tôi rằng nó an toàn và chúng tôi đã kiểm tra tất cả các tài liệu tham khảo của họ. Thứ hai, Dick và Steve có mọi lý do để leo tường: Việc tuân thủ không phải là điều bắt buộc. Đó là luật pháp. Công việc của tôi là ngăn họ mặc bộ áo liền quần màu cam, vì vậy tôi đã làm những gì tôi phải làm.”

“Bộ áo liền quần màu cam à?” “Giống như bộ đồ bạn mặc trong tù,” anh ấy nói. “Công việc của tôi là quản lý

tuân thủ tất cả các luật, quy định và nghĩa vụ hợp đồng có liên quan. Luke và Damon thật liều lĩnh. Họ cắt giảm những góc ảnh hưởng nghiêm trọng đến tình hình kiểm toán và bảo mật của chúng tôi. Nếu không có hành động của tôi thì có lẽ giờ này tất cả chúng ta đã phải ngồi tù rồi.”

Tôi tưởng chúng ta đang nói về việc thất bại trong việc trả lương chứ không phải bị một lực lượng cảnh sát tưởng tượng nào đó tổng vào tù.

“John, chúng tôi có các quy trình và thủ tục về cách anh đưa những thay đổi vào sản xuất,” Patty nói. “Bạn đã đi vòng quanh họ và một lần nữa, bạn đã gây ra một vấn đề lớn mà chúng tôi phải khắc phục. Tại sao bạn không làm theo quy trình?” “Ha! Tốt lắm, Patty,” John khịt mũi. “Tôi đã làm theo quy trình. Bạn biết

người của bạn đã nói gì với tôi? Rằng khoảng thời gian triển khai tiếp theo có thể xảy ra là trong bốn tháng nữa. Xin chào? Các kiểm toán viên sẽ có mặt vào tuần tới!

Ông nói một cách cương quyết: “Việc bị mắc kẹt trong quy trình quan liêu chỉ đơn giản là



không phải là một lựa chọn. Nếu bạn ở vị trí của tôi, bạn cũng sẽ làm điều tương tự.”

Patty đỏ mặt. Tôi bình tĩnh nói: “Theo Dick, chúng ta chỉ có chưa đầy bốn giờ để khởi động ứng dụng chăm công. Bây giờ chúng tôi biết có một sự thay đổi ảnh hưởng đến SSN, tôi nghĩ chúng tôi đã có thứ mình cần.”

Tôi tiếp tục, “Max, người đã giúp triển khai, hôm nay đang đi nghỉ. Wes hoặc Brent sẽ liên hệ với bạn để tìm hiểu thêm về sản phẩm mã thông báo mà bạn đã triển khai. Tôi biết bạn sẽ cung cấp cho họ bất cứ sự giúp đỡ nào họ cần. Điều này rất quan trọng.”

Khi John đồng ý, tôi cảm ơn anh ấy vì đã dành thời gian. “Đội đã, còn một câu hỏi nữa. Tại sao bạn tin rằng sản phẩm này không gây ra lỗi? Bạn đã kiểm tra sự thay đổi chưa?”

Điện thoại im lặng một lúc trước khi John trả lời: “Không, chúng tôi không thể kiểm tra sự thay đổi. Không có môi trường thử nghiệm. Có vẻ như các bạn đã yêu cầu ngân sách từ nhiều năm trước, nhưng...”

Lẽ ra tôi phải biết. “Chà, đó là tin tốt,” Patty nói sau khi John cúp máy. “Có thể không dễ dàng

để khắc phục, nhưng ít nhất cuối cùng chúng tôi cũng biết chuyện gì đang xảy ra.”

“Việc mã thông báo của John có thay đổi trong lịch trình thay đổi không?” Tôi hỏi. Cô ấy cười một cách thiếu hài hước. “Đó là điều tôi đang cố nói với bạn. John hiếm khi

trái qua quá trình thay đổi của chúng tôi. Hầu hết mọi người cũng vậy, vì vấn đề đó. Ở đây giống miền Tây hoang dã quá. Chúng tôi chủ yếu bán từ hồng.”

Cô ấy nói một cách phòng thủ. “Chúng tôi cần nhiều quy trình hơn ở đây và sự hỗ trợ tốt hơn từ cấp trên, bao gồm đào tạo và trang bị công cụ quy trình CNTT. Mọi người đều nghĩ rằng cách thực sự để hoàn thành công việc là cứ làm nó. Điều đó khiến công việc của tôi gần như không thể thực hiện được.” Trong nhóm cũ của tôi, chúng tôi luôn tuân thủ kỷ luật khi thực hiện những thay đổi. Không ai

đã thực hiện các thay đổi mà không thông báo cho những người khác và chúng tôi sẽ cố gắng hết sức để đảm bảo rằng những thay đổi của chúng tôi sẽ không làm phiền người khác.

Tôi không quen bay kiểu này.

“Chúng tôi không có thời gian để thăm vấn mỗi khi có chuyện gì xảy ra,” tôi bực tức nói.  
“Đưa cho tôi danh sách tất cả những thay đổi đã được thực hiện trong quá khứ, chẳng hạn như ba ngày. Nếu không có mốc thời gian chính xác, chúng tôi sẽ không thể thiết lập nguyên nhân và kết quả, và có thể chúng tôi sẽ gây ra một đợt ngừng hoạt động khác.”

“Ý kiến hay,” cô gật đầu. “Nếu cần, tôi sẽ gửi email cho mọi người trong bộ phận CNTT để tìm hiểu xem họ đang làm gì, để nắm bắt những việc không có trong lịch trình của chúng tôi.”

“Ý bạn là gì, 'gửi email cho mọi người'? Không có hệ thống nơi mọi người đưa ra những thay đổi của họ? Còn hệ thống bán vé hoặc hệ thống ủy quyền thay đổi của chúng tôi thì sao?” Tôi hỏi, choáng váng. Điều này giống như Scotland Yard gửi email cho mọi người ở London để tìm xem ai ở gần hiện trường vụ án.

“Hãy mơ đi,” cô ấy nói, nhìn tôi như thể tôi là người mới, mà tôi cho là vậy. “Trong nhiều năm, tôi đã cố gắng thuyết phục mọi người sử dụng quy trình và công cụ quản lý thay đổi của chúng tôi. Nhưng cũng giống như John, không ai sử dụng nó. Tương tự với hệ thống bán vé của chúng tôi. Nó cũng khá thành công.”

Mọi chuyện còn tệ hơn tôi tưởng rất nhiều. “Được rồi, hãy làm những gì bạn cần làm,” cuối cùng tôi nói, không thể che giấu sự thất vọng của mình.

“Hãy đảm bảo rằng bạn tiếp cận được tất cả các nhà phát triển hỗ trợ hệ thống chăm công cũng như tất cả quản trị viên hệ thống và những người kết nối mạng. Hãy gọi cho người quản lý của họ và nói với họ rằng điều quan trọng là chúng ta phải biết về bất kỳ thay đổi nào, bất kể chúng có vẻ không quan trọng đến mức nào. Đừng quên người của John nữa.”

Khi Patty gật đầu, tôi nói: “Nhìn này, anh là người quản lý sự thay đổi. Chúng ta phải làm tốt hơn thế này. Chúng ta cần nhận thức tình huống tốt hơn và điều đó có nghĩa là chúng ta cần một số loại quy trình quản lý thay đổi chức năng. Yêu cầu mọi người đưa ra những thay đổi của họ để chúng ta có thể xây dựng một bức tranh toàn cảnh về những gì đang thực sự diễn ra ngoài kia.”

Trước sự ngạc nhiên của tôi, Patty trông có vẻ chán nản. “Nhìn này, tôi đã từng thử cái này rồi. Tôi sẽ cho bạn biết điều gì sẽ xảy ra. Ban Cố vấn Thay đổi, hay CAB, sẽ họp lại một hoặc hai lần. Và trong vòng vài tuần, mọi người sẽ ngừng tham dự vì họ quá bận. Hoặc họ sẽ thực hiện những thay đổi mà không cần chờ đợi

giấy phép do áp lực về thời hạn. Dù thế nào đi nữa, nó sẽ lụi tàn trong vòng một tháng.”

“Không phải lần này,” tôi kiên quyết nói. “Gửi thông báo cuộc họp tới tất cả các nhà lãnh đạo công nghệ và thông báo rằng việc tham dự là không bắt buộc. Nếu không đến được thì phải cử đại diện đến. Cuộc họp tiếp theo diễn ra khi nào?”

“Ngày mai,” cô nói. “Tuyệt vời,” tôi nói với sự nhiệt tình thực sự. “Tôi đang mong chờ nó.”

---

Cuối cùng khi tôi về đến nhà thì đã quá nửa đêm. Sau một ngày dài thất vọng, tôi kiệt sức. Bóng bay nằm trên sàn và chai rượu vơi một nửa nằm trên bàn bếp. Trên tường là một tấm áp phích bằng bút màu có dòng chữ “Chúc mừng bố!”

Chiều nay, khi tôi gọi cho vợ tôi, Paige, để báo cho cô ấy biết về việc tôi được thăng chức, cô ấy còn vui hơn tôi rất nhiều. Cô ấy nhất quyết mời hàng xóm đến tổ chức một bữa tiệc nhỏ. Về nhà muộn quá, tôi bỏ lỡ bữa tiệc của chính mình.

Vào lúc 2 giờ chiều, Patty đã lập luận thành công rằng trong số 27 thay đổi được thực hiện trong ba ngày qua, chỉ có thay đổi về mã thông báo của John và việc nâng cấp SAN có thể có liên quan hợp lý đến việc không trả lương. Tuy nhiên, Wes và nhóm của anh vẫn không thể khôi phục hoạt động của SAN.

Lúc 3 giờ chiều, tôi phải báo tin xấu cho Ann và Dick rằng chúng tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài việc thực hiện kế hoạch B. Sự thất vọng và thất vọng của họ đã quá rõ ràng.

Phải đến 7 giờ tối, ứng dụng chấm công mới được hoạt động trở lại và đến 11 giờ tối, SAN cuối cùng mới được đưa trở lại trực tuyến.

Đây không phải là một màn trình diễn xuất sắc trong ngày đầu tiên tôi làm Phó Giám đốc Điều hành CNTT. Trước khi nghỉ việc, tôi gửi email cho Steve, Dick và Ann một bản báo cáo nhanh về tình hình, hứa sẽ làm mọi cách để ngăn chặn kiểu thất bại này xảy ra lần nữa.

Tôi lên lầu, đánh răng xong và kiểm tra điện thoại lần cuối trước khi đi ngủ, cẩn thận để không đánh thức Paige. Tôi nguyên rùa khi tôi nhìn thấy một e-

thư từ giám đốc PR của công ty chúng tôi với chủ đề “Tin xấu. Chúng tôi có thể sẽ lên trang nhất vào ngày mai...”

Tôi ngồi trên giường, nheo mắt đọc tin tức kèm theo.

### Elkhart Grove Herald Times Các bộ phận Tiền lương không giới hạn, công đoàn địa phương nhà lãnh đạo gọi thất bại là 'vô lương tâm'

Theo một bản ghi nhớ nội bộ của Parts Unlimited, nhà cung cấp phụ tùng ô tô Parts Unlimited đã không trả lương thỏa đáng cho công nhân của mình, trong đó một số nhân viên hoàn toàn không được trả lương. Công ty có trụ sở tại địa phương thừa nhận rằng họ đã không trả lương chính xác cho một số công nhân nhà máy theo giờ và những người khác cũng không nhận được đồng nào.

đền bù cho công việc của họ. Parts Unlimited phủ nhận rằng vấn đề này có liên quan đến các vấn đề về dòng tiền và thay vào đó quy lỗi là do lỗi hệ thống trả lương.

Công ty trị giá 4 tỷ USD một thời đang gặp khó khăn do doanh thu sụt giảm và thua lỗ ngày càng tăng trong những quý gần đây. Những khó khăn tài chính này, mà một số người đổ lỗi cho sự thất bại của quản lý cấp trên, đã dẫn đến tình trạng mất việc làm tràn lan ở những người lao động địa phương đang phải vật lộn để hỗ trợ gia đình họ. Theo bản ghi nhớ, bất kể nguyên nhân của việc không trả lương là gì,

nhân viên có thể phải đợi nhiều ngày hoặc nhiều tuần để được bồi thường.

Theo Giám đốc phân tích ngành của Nestor Meyers, Kelly Lawrence, “Đây chỉ là sai lầm mới nhất trong chuỗi dài các sai lầm trong thực hiện quản lý của công ty trong những năm gần đây”.

Giám đốc tài chính của Parts Unlimited Dick Landry đã không trả lời các cuộc điện thoại từ Herald Times yêu cầu bình luận về vấn đề tiền lương, sai sót kế toán và các câu hỏi về năng lực quản lý.

Trong một tuyên bố thay mặt cho Parts Unlimited, Landry bày tỏ sự hối tiếc về “trục trặc” và thề rằng sai lầm sẽ không lặp lại.

Herald Times sẽ tiếp tục đăng thông tin cập nhật khi câu chuyện tiến triển. Một quá không làm được gì nữa, tôi tắt đèn, ghi nhớ trong đầu

ngày mai tôi sẽ tìm Dick để đích thân xin lỗi. Tôi nhắm mắt lại và cố gắng ngủ.

Một giờ sau tôi vẫn nhìn chăm chăm lên trần nhà, rất tinh táo.

## Chương 4 • Thứ Tư, ngày 3 tháng 9

Tôi uống cà phê khi mở máy tính xách tay lúc 7:30 sáng, hy vọng sẽ xử lý xong e-mail và thư thoại trước cuộc họp lúc 8 giờ sáng. Tôi nhìn chăm chăm vào màn hình. Trong 22 giờ kể từ khi tôi được thăng chức, 526 email mới đã đến hộp thư đến của tôi.

Chết tiệt. Tôi bỏ qua tất cả những tin nhắn về sự thất bại của ngày hôm qua và giật mình trước những lời chúc mừng từ những người bán hàng, muốn gặp nhau ăn trưa. Làm thế nào họ tìm ra? Tôi khá chắc chắn rằng hầu hết tổ chức của tôi vẫn chưa biết.

Tôi đọc một e-mail từ Ellen, trợ lý của sếp cũ, người hiện được giao nhiệm vụ hỗ trợ tôi, chúc mừng tôi và hỏi khi nào chúng tôi có thể gặp nhau. Tôi trả lời, nói với cô ấy rằng sáng nay tôi muốn đưa cô ấy đi uống cà phê. Tôi gửi một bức thư tới bộ phận dịch vụ CNTT, yêu cầu Ellen cấp quyền truy cập vào lịch của tôi.

Đèn đỏ nhấp nháy trên điện thoại bàn thu hút sự chú ý của tôi. Nó viết, “7:50 sáng, 62 thư thoại mới.”

Hàm của tôi rớt xuống. Tôi sẽ phải mất cả tiếng đồng hồ nếu không chỉ nghe họ nói. Tôi lại gửi email cho Ellen, yêu cầu cô xem qua tất cả các thư thoại của tôi, ghi lại bất kỳ thư nào cần hành động.

Trước khi nhấn gửi, tôi nhanh chóng nói thêm, “Nếu có bất kỳ tin nhắn nào từ Steve hoặc Dick, vui lòng gọi ngay vào điện thoại di động của tôi.”

Cầm lấy bia kẹp hồ sơ, tôi vội vã đến cuộc họp đầu tiên thì điện thoại rung. Đó là một email khẩn cấp:

Từ: Sarah Moulton Đến:  
Bill Palmer Cc: Steve  
Masters

Ngày: 3 tháng 9, 7:58 sáng Ưu  
tiên: Cao nhất

Chủ đề: Bill thông báo mới nhất của Phoenix, như bạn đã biết, Dự án Phoenix là dự án quan trọng nhất mà công ty này đang thực hiện. Tôi đã nghe những tin đồn đáng lo ngại rằng bạn đang trì hoãn việc phát hành.

Tôi không cần phải nhắc bạn rằng sự cạnh tranh của chúng ta không đứng yên. Mỗi ngày trôi qua, thị phần của chúng tôi lại giảm đi. Tôi cần mọi người có cảm giác cấp bách. Đặc biệt là từ anh, Bill.

Hôm nay chúng ta có cuộc họp quản lý dự án khẩn cấp lúc 10 giờ sáng. Hãy tham gia cùng chúng tôi và chuẩn bị giải thích những sự chậm trễ không thể chấp nhận được này. Steve, tôi biết dự án này quan trọng thế nào đối với anh, vì

những cam kết bạn đã đưa ra với hội đồng quản trị. Xin vui lòng tham dự. Chúng tôi rất thích quan điểm của bạn.

Trân trọng, Sarah chết tiệt. Tôi chuyển tiếp e-mail cho Wes và Patty, gắn cờ nó ở mức ưu tiên cao. Thứ gì đó

có vẻ sai lầm trong một thế giới mà một nửa số email được gửi là khẩn cấp. Mọi thứ có thực sự quan trọng đến vậy không?

Tôi gọi vào di động của Wes. “Tôi vừa nhận được e-mail của bạn từ Sarah,” anh ấy nói. “Thật là nhảm nhí.”

“Tất cả chuyện này là sao vậy?” Tôi hỏi. Anh ấy nói, “Tôi khá chắc chắn là do Brent chưa hoàn thành câu hình đó

làm việc cho các nhà phát triển Phoenix. Mọi người đều đang theo đuổi cái đuôi của mình vì các nhà phát triển thực sự không thể cho chúng tôi biết môi trường thử nghiệm sẽ như thế nào. Chúng tôi đang cố gắng hết sức nhưng mỗi lần chúng tôi giao thứ gì đó, họ đều nói với chúng tôi rằng chúng tôi đã làm sai.”

“Họ nói với chúng ta điều đó khi nào?” Tôi hỏi. “Hai tuần trước. Đó là điều nhằm nhĩ điển hình của Development, nhưng còn tệ hơn. Họ quá lo lắng về việc hoàn thành đúng thời hạn nên giờ họ mới bắt đầu nghĩ về cách thử nghiệm và triển khai nó. Có vẻ như họ đang biến nó thành vấn đề của chúng ta. Tôi hy vọng bạn đang mặc đồ lót amiăng giống như tôi. Sarah sẽ đến cuộc họp đó với ngọn đuốc và muốn ném chúng ta vào đồng lửa.”

Tôi thật ngạc nhiên khi việc chuyển giao giữa Phát triển và Vận hành CNTT luôn gặp trục trặc. Nhưng xét đến cuộc chiến tranh bộ lạc kéo dài giữa hai nhóm, có lẽ tôi không nên ngạc nhiên.

Tôi trả lời: “Tôi hiểu rồi. Hãy đảm bảo rằng bạn đã tự mình tìm hiểu kỹ vấn đề về đặc tả Dev này. Chúng ta phải giải quyết dứt điểm vấn đề này—bắt tất cả những người có liên quan, cho dù họ ở Dev hay Ops, và nhốt họ trong phòng cho đến khi họ đưa ra được một bản mô tả bằng văn bản. Phoenix rất quan trọng, chúng ta không thể phá hỏng chuyện này được.”

Wes nói anh ấy đang tham gia, và tôi hỏi, “Còn điều gì khác mà Sarah có thể nói với chúng ta không?”

Anh ấy dừng lại để suy nghĩ và cuối cùng nói, “Không, tôi không nghĩ vậy. Chúng tôi có lý do khá chính đáng, đó là việc tính lương không thành công, khiến Brent không thể hoàn thành công việc của mình.”

Tôi đồng ý. Cảm thấy như mông của chúng tôi đã được che chắn đầy đủ, tôi nói, “Hẹn gặp lại lúc mười giờ.”

---

Chưa đầy một giờ sau, tôi đang đi bộ đến Tòa nhà 9 dưới nắng nóng, nơi mà nhiều người trong ngành Tiếp thị coi là nhà. Thật ngạc nhiên, tôi gia nhập một đội quân nhỏ gồm những người làm CNTT cũng đi theo con đường tương tự. Tại sao?

Rồi nó đánh tôi. Phần lớn các dự án tiếp thị của chúng tôi không thể thực hiện được nếu không có CNTT. Tiếp thị tiếp xúc cao đòi hỏi công nghệ cao. Nhưng nếu có quá nhiều người trong chúng ta được giao cho các dự án Tiếp thị này, liệu họ có nên đến với chúng ta không?

Tôi tưởng tượng Sarah thích thể này, con nhện ngồi tựa lưng vào, thích thú ngắm nhìn



tất cả tay sai của công ty đang tìm đường đến hang ổ của cô ấy.

Tôi đến nơi và thấy ngay Kirsten Fingle, người điều hành Văn phòng Quản lý Dự án đang ngồi ở đầu bàn. Tôi là một fan hâm mộ lớn của cô ấy. Cô ấy là người có tổ chức, có đầu óc tinh táo và là người kiên định với trách nhiệm giải trình. Khi cô ấy mới gia nhập công ty cách đây 5 năm, cô ấy đã mang đến một cấp độ chuyên nghiệp hoàn toàn mới cho tổ chức của chúng tôi.

Ở bên phải, Sarah tựa lưng vào ghế, gõ nhẹ vào chiếc iPhone của mình, không để ý đến những người còn lại trong chúng tôi.

Sarah bằng tuổi tôi: ba mươi chín. Cô ấy rất thận trọng về tuổi tác của mình, luôn nói những điều khiến người ta kết luận rằng cô ấy già hơn nhiều, nhưng thực sự không bao giờ nói dối.

Lại thêm một điều điên rồ nữa về Sarah. Có khoảng hai mươi lăm người trong phòng. Nhiều chủ sở hữu ngành kinh doanh đang ở đây, một số người làm việc cho Sarah. Chris Allers cũng ở đây. Chris lớn hơn tôi một chút và trông gầy gò và cân đối. Người ta thường thấy anh ấy đang đùa giỡn với ai đó như đá đít họ về việc trễ hạn. Ông nổi tiếng là một nhà quản lý có năng lực và nghiêm túc. Với gần hai trăm nhà phát triển đang làm việc cho anh ấy, anh ấy cần phải như vậy.

Để giúp đỡ Phoenix, nhóm của anh ấy đã tăng thêm 50 người trong hai năm qua, nhiều người thông qua các cửa hàng phát triển ở nước ngoài. Chris liên tục được yêu cầu cung cấp nhiều tính năng hơn và thực hiện trong thời gian ngắn hơn, với ít tiền hơn.

Một số người quản lý của anh ấy cũng có mặt trong phòng. Wes cũng ở đây, ngồi ngay cạnh Chris. Khi tôi bắt đầu tìm một chiếc ghế mở, tôi nhận thấy mọi người có vẻ căng thẳng bất thường. Và sau đó tôi hiểu tại sao.

Ở đó, ngồi ngay cạnh chiếc ghế còn trống duy nhất ở bàn là Steve. Mọi người dường như đang cố gắng hết sức để không nhìn chằm chằm vào anh ấy. Như tôi tình cờ

ngồi xuống cạnh Steve, điện thoại của tôi rung lên. Đó là tin nhắn từ Wes:

Chết tiệt. Steve chưa bao giờ tham dự một cuộc họp quản lý dự án. Chúng tôi hoàn toàn thất bại.

---

Kirsten háng giọng. “Đầu tiên trong chương trình nghị sự của chúng tôi là Phoenix. Tin tức không tốt. Dự án này đã chuyển từ màu vàng sang màu đỏ khoảng bốn tuần trước và theo đánh giá cá nhân của tôi thì thời hạn đang gặp nguy hiểm nghiêm trọng.”

Cô ấy tiếp tục bằng giọng chuyên nghiệp của mình, “Để làm mới trí nhớ của bạn, tuần trước có mười hai nhiệm vụ trên con đường quan trọng của Phoenix Giai đoạn 1. Chỉ có ba trong số đó là hoàn thành.”

Trong phòng vang lên tiếng rên ri tập thể và nhiều người thì thầm với nhau. Steve quay lại nhìn tôi. “Tốt?”

Tôi giải thích, “Nguồn lực quan trọng được đề cập là Brent, người đã được huy động 100% để giúp khắc phục sự cố về bảng lương, điều mà tất cả chúng ta đều biết. Đây là một trường hợp khẩn cấp hoàn toàn không lường trước được nhưng rõ ràng là trường hợp chúng tôi phải giải quyết. Mọi người đều biết Phoenix quan trọng như thế nào và chúng tôi đang làm mọi thứ có thể để đảm bảo Brent có thể tập trung”.

“Cảm ơn vì lời giải thích siêu sáng tạo đó, Bill,” Sarah trả lời ngay lập tức. “Vấn đề thực sự ở đây là người của anh dường như không hiểu được tầm quan trọng của Phoenix đối với công ty. Sự cạnh tranh của chúng tôi đang giết chết chúng tôi trên thị trường. Tất cả các bạn đều đã xem và nghe quảng cáo về các dịch vụ mới của họ. Họ đang đánh bại chúng ta về sự đổi mới, cả trong các cửa hàng bán lẻ và trực tuyến. Họ đã thu hút một số đối tác lớn nhất của chúng tôi và lực lượng bán hàng của chúng tôi đang bắt đầu hoảng sợ. Tôi không phải là loại người nói: 'Tôi đã nói rồi mà' nhưng thông báo sản phẩm mới nhất của họ cho thấy lý do tại sao chúng tôi không thể hành động như thế này chỉ là hoạt động kinh doanh bình thường.”

Cô ấy tiếp tục, “Thấy chưa, Bill, để tăng thị phần, chúng tôi phải vận chuyển Phoenix. Nhưng vì một lý do nào đó mà bạn và nhóm của mình cứ chần chừ mãi. Có lẽ bạn chưa sắp xếp thứ tự ưu tiên đúng cách? Hoặc có thể bạn chưa quen với việc hỗ trợ một dự án quan trọng như thế này?”

Dù đã chuẩn bị tinh thần rất kỹ nhưng tôi vẫn cảm thấy mặt mình nóng bừng vì tức giận. Có lẽ đó là cách trích thượng mà cô ấy đang bắt chước Steve với tôi. Hoặc làm thế nào mà cô ấy thậm chí không nhìn tôi khi đang nói chuyện với tôi, thay vào đó lại nhìn Steve để xem

anh ấy phản ứng thế nào. Hay về cơ bản cô ấy gọi tôi là người lạc lõng và kém năng lực.

Mọi người đều im lặng khi tôi buộc mình phải hít một hơi thật sâu. Cơn giận của tôi tan biến. Tất cả chỉ là sân khấu của công ty. Tôi không thích nó nhưng chấp nhận nó như nó vốn có. Tôi gần như đã quyết định sự nghiệp của mình trong Thủy quân lục chiến khi tôi được thăng cấp trung sĩ. Bạn không thể trở thành NCO cấp cao trong Thủy quân lục chiến nếu không thể chơi trò chính trị.

“Thú vị đấy,” tôi nói với Sarah. “Bạn cho tôi biết điều gì quan trọng hơn: trả lương cho nhân viên nhà máy của chúng tôi hay hoàn thành nhiệm vụ của Phoenix? Steve bảo tôi hãy giải quyết vấn đề về bảng lương. Bạn có thể ưu tiên việc này khác với Steve như thế nào không?”

Khi tôi nhắc đến Steve, vẻ mặt của Sarah thay đổi. “Chà, có lẽ nếu CNTT không gây ra thất bại ngay từ đầu thì bạn đã không vi phạm cam kết của mình với chúng tôi. Tôi không nghĩ chúng tôi có thể phụ thuộc vào bạn và nhóm của bạn.”

Tôi gật đầu chậm rãi, không cần câu. “Tôi mong chờ bất kỳ lời đề nghị nào mà bạn đưa ra, Sarah.”

Cô ấy nhìn tôi, rồi nhìn Steve. Có vẻ như quyết định rằng không thể kiếm được thêm điểm nào ở đây nữa, cô ấy đảo mắt. Tôi thấy Wes lắc đầu không tin vào cuộc thảo luận này, giữ im lặng một cách khác thường.

Sarah tiếp tục: “Chúng tôi đã chi hơn 20 triệu đô la cho Phoenix và chúng tôi đã trẻ gần hai năm. Chúng ta phải tiếp cận thị trường.” Nhìn sang Chris, cô ấy hỏi, “Do nhóm của Bill có sự chậm trễ, khi nào chúng ta có thể phát sóng trực tiếp sớm nhất là khi nào?”

Chris nhìn lên từ đồng giấy tờ của mình. “Tôi đã xem xét vấn đề này kể từ khi chúng ta nói chuyện vào tuần trước. Nếu chúng tôi đẩy nhanh một số việc và nếu môi trường ảo hóa từ nhóm của Bill hoạt động như mong đợi, chúng tôi có thể đi vào sản xuất một tuần kể từ thứ Sáu.”

Tôi há hốc mồm nhìn Chris. Anh ấy chỉ sắp đặt một ngày tùy ý để đi vào sản xuất mà hoàn toàn không quan tâm đến tất cả những việc chúng tôi cần làm trước khi triển khai.

Tôi chợt hồi tưởng lại. Trong Thủy quân lục chiến, chúng tôi có một nghi thức dành cho tất cả các NCO cấp cao. Chúng tôi đi uống bia và xem Star Wars: Return of the Jedi. Mọi

đã đến lúc Đô đốc Ackbar kêu lên, “Đó là một cái bẫy!” tất cả chúng tôi đều cười ầm ĩ, hét lên yêu cầu phát lại.

Lần này tôi không cười nữa. “Bây giờ hãy đợi một phút chết tiệt ở đây!” Wes xen vào, đập mạnh vào

bàn. “Anh đang cố kéo cái quái gì vậy? Chúng tôi mới biết cách đây hai tuần về các chi tiết cụ thể của việc triển khai Phoenix. Người của các bạn vẫn chưa cho chúng tôi biết chúng tôi cần loại cơ sở hạ tầng nào, nên chúng tôi thậm chí không thể đặt mua máy chủ và thiết bị mạng cần thiết. Và nhân tiện, các nhà cung cấp đã báo cho chúng tôi thời gian giao hàng là ba tuần!”

Bây giờ anh ấy đang đối mặt với Chris, chỉ vào anh ấy một cách giận dữ. “Ồ, và tôi nghe nói rằng hiệu suất mã của bạn quá tệ, chúng ta sẽ cần thiết bị nhanh nhất, nóng nhất hiện có. Bạn phải hỗ trợ 250 giao dịch mỗi giây và bạn hầu như không thực hiện được bốn giao dịch! Chúng ta sẽ cần nhiều phần cứng đến mức chúng ta sẽ cần một khung máy khác để lắp tất cả vào và có thể phải trả phí sản xuất theo yêu cầu để có được nó kịp thời. Có Chúa mới biết điều này sẽ ảnh hưởng thế nào tới ngân sách.”

Chris muốn đáp lại nhưng Wes không hề nao núng. “Chúng tôi vẫn chưa có thông số kỹ thuật cụ thể về cách cấu hình hệ thống sản xuất và thử nghiệm. O, các bạn không cần môi trường thử nghiệm nữa à? Bạn thậm chí còn chưa thực hiện bất kỳ thử nghiệm thực sự nào cho mã của mình, bởi vì điều đó cũng nằm ngoài kế hoạch!”

Trái tim tôi chao đảo khi mọi ẩn ý chìm vào. Tôi đã từng xem bộ phim này trước đây. Cốt truyện rất đơn giản: Đầu tiên, bạn thực hiện một dự án khẩn cấp có thời hạn, trong đó ngày giao hàng không thể bị trì hoãn do các cam kết bên ngoài đã được đưa ra với Phó Wall hoặc khách hàng. Sau đó, bạn thêm một nhóm nhà phát triển luôn sử dụng hết thời gian trong lịch trình, không có thời gian để thử nghiệm hoặc triển khai hoạt động. Và vì không ai chịu bỏ lỡ ngày triển khai nên mọi người sau

Sự phát triển phải đi những con đường tắt quá đáng và không thể chấp nhận được để đạt được mục tiêu. Kết quả không bao giờ đẹp. Thông thường, sản phẩm phần mềm rất không ổn định và

không thể sử dụng được đến nỗi ngay cả những người đang la hét vì nó cuối cùng cũng nói rằng nó

không có giá trị vận chuyển. Và luôn luôn là những người vận hành CNTT vẫn phải thức cả đêm, khởi động lại máy chủ hàng giờ để bù đắp cho những đoạn mã tồi tệ, làm bất cứ điều gì cần thiết để che giấu với phần còn lại của thế giới rằng mọi thứ thực sự tồi tệ như thế nào.

“Các bạn, tôi hiểu mong muốn đưa Phoenix vào sản xuất càng nhanh càng tốt,” tôi nói với Steve và Chris một cách bình tĩnh nhất có thể. “Nhưng dựa trên những gì chúng tôi nghe được từ Wes, tôi nghĩ việc triển khai còn quá sớm. Chúng tôi vẫn chưa biết mình cần thiết bị gì để đạt được mục tiêu hiệu suất cũng như chưa thực hiện bất kỳ thử nghiệm năng lực nào để xác nhận dự đoán của mình. Chúng tôi khó có thể có đủ tài liệu để đưa thứ này vào sản xuất chứ đừng nói đến việc giám sát và sao lưu mọi thứ.”

Bằng giọng thuyết phục nhất của mình, tôi tiếp tục, “Tôi cũng muốn Phoenix có mặt trên thị trường như bất kỳ ai khác, nhưng nếu trải nghiệm người dùng đủ tệ, cuối cùng chúng tôi sẽ đẩy khách hàng của mình đến với đối thủ cạnh tranh.”

Tôi quay sang Chris. “Bạn không thể ném con lợn qua tường cho chúng tôi rồi đập tay nhau ở bãi đậu xe, tự chúc mừng mình vì đã hoàn thành đúng thời hạn. Wes đang nói với chúng ta rằng con lợn có thể sẽ bị gãy chân, và người của tôi sẽ làm việc thêm đêm và cả cuối tuần để giữ cho con lợn đó sống sót.”

Chris trả lời một cách nóng nảy, “Đừng nói với tôi điều nhảm nhí về việc 'ném con lợn qua tường'. Chúng tôi đã mời người của các bạn đến tham dự các cuộc họp quy hoạch và kiến trúc của chúng tôi, nhưng tôi có thể đếm trên đầu ngón tay số lần các bạn thực sự xuất hiện. Chúng tôi thường phải đợi nhiều ngày, thậm chí nhiều tuần để nhận được bất cứ thứ gì chúng tôi cần từ các bạn!”

Sau đó anh ấy chỉ giơ tay lên, như thể mọi thứ đều nằm ngoài tầm kiểm soát của anh ấy. “Nhìn này, tôi cũng muốn có thêm thời gian. Nhưng ngay từ đầu, tất cả chúng tôi đều biết rằng đây là một dự án có thời hạn. Đó là một quyết định kinh doanh mà tất cả chúng tôi đã đưa ra.”

“Chính xác!” Sarah kêu lên trước khi tôi kịp phản ứng. “Điều này chỉ cho thấy Bill và nhóm của anh ấy thiếu tinh thần cấp bách cần thiết như thế nào. Sự hoàn hảo là kẻ thù của

Tốt. Bill, đơn giản là chúng tôi không có nhiều thời gian để đánh bóng nó theo bất kỳ tiêu chuẩn vàng nào mà anh đề xuất. Chúng tôi cần tạo ra dòng tiền dương và chúng tôi không thể làm điều đó nếu không lấy lại thị phần. Và để làm được điều đó, chúng ta cần triển khai Phoenix.”

Cô nhìn sang Steve. “Chúng ta hiểu rủi ro phải không Steve? Bạn đã thực hiện một công việc hết sức tuyệt vời khi bán sản phẩm này cho các nhà phân tích và thậm chí cả những người ở CNBC—Tôi không nghĩ chúng ta muốn bị ném đá bằng cách vận chuyển thậm chí muộn hơn hiện tại.”

Steve gật đầu và xoa cằm, lắc lư trên ghế trong lúc suy nghĩ. “Đồng ý,” cuối cùng anh nói, nghiêng người về phía trước. “Chúng tôi đã thực hiện

cam kết với các nhà đầu tư và nhà phân tích của chúng tôi rằng chúng tôi sẽ ra mắt Phoenix trong quý này.”

Hàm của tôi rớt xuống. Sarah đã bác bỏ mọi lý lẽ của tôi, đẩy Steve vào con đường liều lĩnh và hủy diệt.

Bực tức, tôi nói: “Có ai nghĩ điều này thực sự kỳ quặc không? Tôi đã ở trong phòng này khi chúng tôi thảo luận về việc lắp đặt các đài phun nước mới ở phía trước mỗi cửa hàng. Chúng tôi đã cho nhóm đó chín tháng để lên kế hoạch triển khai. Chín tháng! Và tất cả chúng tôi đều đồng ý rằng điều đó là hợp lý.

“Bây giờ chúng ta đang nói về Phoenix, nó tác động đến hàng nghìn hệ thống điểm bán hàng và tất cả các hệ thống nhập đơn hàng tại văn phòng hỗ trợ. Điều này phức tạp hơn ít nhất mười nghìn lần so với việc triển khai các đài phun nước mới, gây ra nhiều rủi ro hơn cho doanh nghiệp. Và bạn chỉ cho chúng tôi một tuần để lên kế hoạch và thực hiện triển khai?”

Tôi giờ tay lên cầu xin Steve, “Điều này có vẻ hơi liều lĩnh và bất công phải không?”

Kirsten gật đầu, nhưng Sarah nói một cách khinh suất, “Bill, đó là một câu chuyện cảm động nhưng chúng ta không thảo luận về đài phun nước, chúng ta đang thảo luận về Phoenix. Ngoài ra, tôi tin rằng quyết định đã được đưa ra.”

Steve nói, “Ừ, đúng vậy. Cảm ơn bạn đã chia sẻ những gì bạn coi là rủi ro, Bill.” Anh quay sang Sarah. “Khi nào là ngày ra mắt?”

Sarah trả lời nhanh, “Buổi tiếp thị diễn ra vào thứ Bảy tuần sau, ngày 13 tháng 9. Phoenix sẽ triển khai lúc 5 giờ chiều ngày hôm trước.”

Steve viết ngày tháng vào mặt sau cuốn sổ của mình và nói, “Tốt. Hãy cập nhật cho tôi về tiến trình và cho tôi biết nếu tôi có thể làm gì để giúp đỡ.”

Tôi nhìn qua Wes, người đang làm điệu bộ bằng tay một chiếc máy bay đâm vào chiếc bàn trước mặt và bốc cháy.

---

Ở hành lang, Wes nói, “Tôi nghĩ mọi việc diễn ra khá tốt, thưa sếp.” Tôi không cười. “Chuyện quái gì đã xảy ra ở đó vậy? Làm thế nào chúng ta rơi vào tình trạng này

chức vụ? Có ai biết chúng tôi cần những gì để hỗ trợ cho lần ra mắt này không?”

“Không ai có manh mối chết tiệt,” anh nói, lắc đầu kinh tởm. “Chúng tôi thậm chí còn chưa đồng ý về cách chuyển giao với Bộ phận Phát triển. Trước đây, họ chỉ vào một thư mục mạng và nói: 'Triển khai nó.' Có những đứa trẻ sơ sinh được đưa đến trước cửa nhà thờ với nhiều hướng dẫn vận hành hơn những gì chúng đưa cho chúng ta.”

Tôi lắc đầu trước hình ảnh khủng khiếp của anh ấy, nhưng anh ấy nói đúng. Chúng ta có một vấn đề nghiêm trọng ở đây.

Anh ấy tiếp tục, “Chúng tôi sẽ phải tập hợp một nhóm lớn, bao gồm cả những người của Chris, để tìm ra cách chúng tôi có thể thực hiện được điều này. Chúng tôi gặp vấn đề ở mọi lớp: mạng, máy chủ, cơ sở dữ liệu, hệ điều hành, ứng dụng, chuyển mạch Lớp 7—toàn bộ những thứ vớ vẩn. Sẽ là những đêm khuya đối với tất cả chúng ta trong chín ngày tới.”

Tôi gật đầu không vui. Kiểu nỗ lực chung tay này chỉ là một phần khác của cuộc sống trong lĩnh vực CNTT, nhưng nó khiến tôi tức giận khi chúng ta cần thực hiện một số hành động lộn bất đúng cảm vì người khác thiếu kế hoạch.

Tôi nói, “Hãy tập hợp nhóm của bạn và yêu cầu Chris tập hợp cả nhóm tương ứng của anh ấy. Hãy ngừng cố gắng thực hiện việc này bằng e-mail và trong hệ thống bán vé. Chúng tôi

cần mọi người ở cùng phòng.”

“Nói về những cam kết,” tôi nói, “Chris đang ám chỉ điều gì khi anh ấy nói rằng người của chúng ta chưa bao giờ xuất hiện trong các cuộc họp quy hoạch và kiến trúc ở Phoenix? Điều đó có đúng không?”

Wes đảo mắt thất vọng. “Ừ, đúng là người của anh ấy sẽ mời chúng ta vào phút cuối. Nghiêm túc mà nói, ai có thể xóa lịch của mình sau khi thông báo trước chưa đầy một ngày?”

“Mặc dù, công bằng mà nói,” anh nói sau một lúc, “chúng tôi đã nhận được rất nhiều thông báo về một vài cuộc họp lập kế hoạch lớn. Và một trong những người quan trọng nhất cần có mặt ở đó đã không thể đến được do tình hình leo thang. Có lẽ bạn có thể đoán được đó là ai...”

Tôi rên rỉ. “Brent?” Wes gật đầu, “Ừ. Anh ấy là người mà chúng tôi cần tại những cuộc họp đó để nói với những nhà phát triển chết tiệt đó về cách mọi thứ hoạt động trong thế giới thực và những thứ gì đang tiếp tục xảy ra trong quá trình sản xuất. Tất nhiên, điều trở trêu là anh ấy không thể nói với các nhà phát triển vì anh ấy quá bận sửa chữa những thứ vốn đã bị hỏng”.

Anh ấy đúng. Trừ khi chúng ta có thể phá vỡ chu kỳ này, nếu không chúng ta sẽ tiếp tục rơi vào vòng xoáy đi xuống khủng khiếp của mình. Brent cần làm việc với các nhà phát triển để khắc phục sự cố tại nguồn để chúng ta có thể ngừng chữa cháy. Nhưng Brent không thể tham dự vì anh ấy quá bận chữa cháy.

Tôi nói, “Chúng ta cần những bộ óc tốt nhất để chuẩn bị cho việc triển khai này, vì vậy hãy đảm bảo rằng Brent có mặt ở đó.”

Wes có vẻ ngượng ngùng trong giây lát. Tôi hỏi anh ấy, “Cái gì?” “Tôi nghĩ hiện tại anh ấy đang gặp sự cố mắt mạng,” anh ấy trả lời. “Không còn nữa,” tôi nói. “Họ sẽ phải giải quyết nó mà không có anh ấy. Nếu như

ai đó gặp vấn đề với điều đó, hãy gửi chúng cho tôi.”

“Được rồi, bất cứ điều gì ông muốn, ông chủ.” Anh nói, nhún vai.

---

Sau cuộc họp quản lý dự án, tôi không còn tâm trạng để nói chuyện với ai cả. TÔI



ngồi vào bàn và cầu nài khi laptop của tôi không hoạt động. Đèn ổ đĩa cứ nhấp nháy liên tục. Khi không có gì hiển thị trên màn hình, tôi lấy chiếc cốc rỗng mà tôi để trên bàn có hình Paige và hai con trai tôi rồi đi đến máy pha cà phê trong góc.

Khi tôi quay lại bàn làm việc, một cửa sổ trên màn hình cho tôi biết rằng nó sắp cài đặt một số bản cập nhật mới quan trọng. Tôi ngồi xuống, nhấp vào “OK” và xem thanh trạng thái bỏ trên màn hình. Đột nhiên, tôi nhìn thấy “màn hình xanh chết chóc” đáng sợ. Máy tính xách tay của tôi bây giờ đã bị khóa hoàn toàn và không thể sử dụng được.

Nó xảy ra một lần nữa ngay cả sau khi tôi khởi động lại. Tôi lẩm bẩm trong thất vọng, “Anh đang đùa tôi à!”

Ngay lúc đó, Ellen, trợ lý mới của tôi, thò đầu vào góc phòng. Cô đưa tay ra nói: “Chào buổi sáng. Chúc mừng sự thăng tiến của Bill!” Nhận thấy chiếc máy tính xách tay có màn hình xanh của tôi, cô ấy nói một cách thông cảm, “Ồ, trông nó không được đẹp lắm.”

“Ừm, cảm ơn.” Tôi nói, đưa tay ra bắt tay cô ấy. “Ừ, về chiếc máy tính xách tay này, bạn có thể nhờ ai đó hỗ trợ máy tính để bàn không? Có một số chuyện tào lao nghiêm trọng đang tiến tới từ Phoenix, và tôi sẽ cần nó.”

“Không vấn đề gì,” cô nói, gật đầu với một nụ cười. “Tôi sẽ nói với họ rằng Phó chủ tịch mới của chúng ta đang nói điện lên và yêu cầu sửa máy tính xách tay của ông ấy. Trong số tất cả mọi người, bạn cần một chiếc máy tính có thể hoạt động được, phải không?”

“Bạn biết đấy,” cô ấy nói thêm, “Tôi nghe nói ngày nay có rất nhiều người khác đang gặp phải vấn đề như thế này. Tôi sẽ đảm bảo bạn sẽ đứng đầu danh sách. Bạn không đủ khả năng để xếp hàng chờ đợi.”

Nhiều máy tính xách tay cục gạch hơn? Đây chắc chắn là bằng chứng cho thấy hôm nay vũ trụ đã sẵn sàng đón chào tôi.

“Nhân tiện, tôi cần trợ giúp để điều phối một số cuộc họp khẩn cấp ở Phoenix. Đã có ai cấp cho bạn quyền truy cập vào lịch của tôi chưa?” Tôi hỏi.

Cô ấy đảo mắt. "KHÔNG. Đó thực sự là lý do tại sao tôi xuống đây. tôi muốn

xem liệu bạn có thể in ra vài ngày tới không. Rõ ràng, điều đó là không thể. Tôi sẽ nhờ người hỗ trợ máy tính để bàn làm việc đó khi anh ấy ở đây. Đôi khi phải mất hàng tuần các quản trị viên e-mail mới có thể làm được những việc như thế này.”

Tuần? Điều đó không thể chấp nhận được. Tôi nhanh chóng nhìn đồng hồ và nhận ra mình sẽ phải giải quyết vấn đề này sau. Tôi đã trễ rồi.

“Cố gắng hết sức nhé,” tôi nói. “Tôi sắp tham dự cuộc họp quản lý thay đổi doanh nghiệp của Patty. Hãy gọi cho tôi nếu bạn cần bất cứ điều gì, được chứ?”

Đến cuộc họp của Patty trễ mười phút, tôi vội vã chạy vào phòng, tưởng rằng sẽ thấy một đám người đang sốt ruột chờ đợi mình hoặc có lẽ một cuộc họp đang diễn ra.

Thay vào đó, tôi chỉ thấy Patty đang ngồi ở bàn họp, gõ máy tính xách tay.

“Chào mừng đến với CAB, Bill. Tôi hy vọng bạn có thể tìm được một chiếc ghế trống,” cô nói. “Mọi người đâu rồi?” Tôi hỏi.

Tôi đang bối rối. Khi tôi điều hành nhóm tầm trung, nhóm của tôi sẽ không bao giờ bỏ lỡ các cuộc họp quản lý thay đổi. Đó là nơi chúng tôi phối hợp và tổ chức mọi công việc để đảm bảo chúng tôi không tự bắn vào chân mình.

Patty thờ dãi nói: “Hôm qua tôi đã nói với bạn rằng việc quản lý thay đổi ở đây là điều dễ hiểu. Một số nhóm có quy trình quản lý thay đổi cục bộ của riêng họ, giống như của bạn. Nhưng hầu hết các nhóm không làm gì cả. Sự cố ngừng hoạt động ngày hôm qua chỉ là bằng chứng cho thấy chúng ta cần có thứ gì đó ở cấp độ doanh nghiệp. Hiện tại tay trái hiểm khi biết tay phải đang làm gì”.

“Vậy, vấn đề là gì?” Tôi hỏi. Cô mím môi. “Tôi không biết. Chúng tôi đã cử nhiều người đi đào tạo ITIL,

để họ có thể bắt kịp tất cả các phương pháp hay nhất. Chúng tôi đã mời một số nhà tư vấn đến, những người đã giúp chúng tôi thay thế hệ thống bán vé bằng công cụ quản lý thay đổi tuân thủ ITIL. Mọi người phải đưa ra các yêu cầu thay đổi vào đó, nơi nó sẽ được chuyển đi để được phê duyệt. Nhưng thậm chí sau hai năm, tất cả những gì chúng tôi có là

một quy trình tuyệt vời trên giấy tờ mà không ai tuân theo và một công cụ không ai sử dụng. Khi tôi nói ni mọi người sử dụng chúng, tất cả những gì tôi nhận được chỉ là những lời phàn nàn và lời bào chữa.”

Tôi gật đầu. ITIL là viết tắt của Thư viện cơ sở hạ tầng CNTT, nơi ghi lại nhiều quy trình và thực tiễn tốt nhất về CNTT và chương trình ITIL đã nổi tiếng là dành nhiều năm chỉ để đi vòng tròn.

Tôi thấy phiền vì Wes không có ở đây. Tôi biết anh ấy bận, nhưng nếu anh ấy không ở đây, tại sao người của anh ấy lại bận tâm đến? Những nỗ lực như thế này phải bắt đầu và được duy trì liên tục từ đầu.

“Chà, họ có thể khiếu nại và bào chữa cho tôi,” tôi nói một cách kiên quyết. “Chúng tôi đang khởi động lại quy trình quản lý thay đổi. Với sự hỗ trợ hoàn toàn của tôi. Steve đã bảo tôi phải đảm bảo mọi người có thể tập trung vào Phoenix. Những trục trặc như sự cố ở SAN đã khiến chúng tôi bỏ lỡ cơ hội giao hàng cho Phoenix và giờ chúng tôi đang phải trả giá cho điều đó. Nếu ai đó muốn bỏ qua một cuộc họp quản lý sự thay đổi, rõ ràng họ đang cần một sự huấn luyện đầy cảm thông đặc biệt nào đó. Từ tôi.”

Trước vẻ mặt bối rối của Patty khi tôi nhắc đến Phoenix, tôi kể cho cô ấy nghe về việc Wes và tôi đã trải qua buổi sáng bị xe buýt cán như thế nào. Sarah và Chris ngồi sau tay lái, nhưng Steve ở phía sau, cô vũ họ vượt qua.

“Không tốt,” cô nói với vẻ không hài lòng. “Họ thậm chí còn cán qua Kirsten phải không?” Tôi im lặng gật đầu nhưng từ chối nói thêm. Tôi luôn thích cụm từ đó trong Tiết kiệm

Bình nhì Ryan: “Có một chuỗi mệnh lệnh: hãy tăng lên chứ không phải giảm xuống.”

Thay vào đó, tôi yêu cầu cô ấy hướng dẫn tôi quy trình thay đổi hiện tại và cách nó được tự động hóa trong các công cụ. Tất cả nghe có vẻ tốt. Nhưng chỉ có một cách để xem liệu quá trình này có hiệu quả hay không.

Tôi nói, “Hãy lên lịch một cuộc họp CAB khác vào cùng thời điểm vào thứ Sáu. Tôi sẽ gửi e-mail tới tất cả thành viên CAB để thông báo cho họ rằng đây là điều bắt buộc.”

---

Khi tôi quay lại phòng làm việc của mình, Ellen đang ngồi ở bàn làm việc, cúi xuống máy tính xách tay và viết ghi chú.

“Tôi hy vọng mọi thứ đều ổn?” Tôi hỏi. Cô ấy giật mình khi nghe thấy giọng nói của tôi. “Ôi chúa ơi. Anh làm em sợ đấy,” cô cười nói. “Bộ phận hỗ trợ đã cung cấp cho bạn một máy tính xách tay thay thế vì họ không thể khởi động máy tính xách tay của bạn, thậm chí sau nửa giờ thử.”

Cô ấy chỉ về phía xa bàn làm việc của tôi, và tôi nhìn lại. Chiếc máy tính xách tay thay thế của tôi dường như đã được gần mười năm tuổi - nó lớn gấp đôi chiếc cũ của tôi và trông nặng gấp ba lần. Pin đã được dán và một nửa chữ trên bàn phím đã bị mòn do sử dụng nhiều.

Trong giây lát, tôi tự hỏi liệu đây có phải là một trò đùa thực tế hay không. Tôi ngồi xuống và mở e-mail của mình lên, nhưng mọi thứ chậm đến nỗi vài

nhiều lúc tôi tưởng nó đã bị khóa.

Ellen có vẻ mặt thông cảm. “Người hỗ trợ nói rằng đây là tất cả những gì họ có ngày hôm nay. Hơn hai trăm người đang gặp vấn đề tương tự và nhiều người không nhận được thiết bị thay thế. Có vẻ như những người dùng mẫu máy tính xách tay của bạn cũng đã gặp khó khăn vì một số bản vá bảo mật.”

Chết tiệt. Tôi quên mất. Đó là Bản vá thứ ba, khi John và nhóm của anh ấy tung ra tất cả các bản vá và bảo mật từ các nhà cung cấp lớn của chúng tôi. Một lần nữa, John đang gây ra những vấn đề và sự gián đoạn lớn cho nhóm của tôi và tôi.

Tôi chỉ gật đầu và cảm ơn cô ấy đã giúp đỡ. Sau khi cô ấy đi rồi, tôi ngồi xuống và gõ e-mail cho tất cả các thành viên CAB, những lần nhấn phím của tôi thường mất mười giây để hiển thị trên màn hình.

Từ: Bill Palmer Đến: Wes Davis, Patty McKee, Quản lý Hoạt động CNTT Ngày: 2:43 chiều ngày 3 tháng 9

Ưu tiên: Cao nhất Chủ đề: Cuộc họp CAB bắt buộc Thứ Sáu, 2 giờ chiều Hôm nay, tôi tham dự cuộc họp CAB hàng tuần. Tôi đã vô cùng

thất vọng vì tôi là người duy nhất ở đó ngoài Patty, đặc biệt là khi

thất bại liên quan đến sự thay đổi ngày hôm qua hoàn toàn có thể tránh được.

Có hiệu lực ngay lập tức, các nhà quản lý (hoặc đại diện được phân công của họ) phải tham dự tất cả các cuộc họp CAB đã lên lịch và thực hiện nhiệm vụ được giao. Chúng tôi đang phục hồi quy trình quản lý thay đổi Không giới hạn các bộ phận và quy trình này sẽ được tuân thủ đến từng chi tiết.

Bất kỳ (những) người nào bị phát hiện vi phạm việc quản lý thay đổi sẽ phải chịu hình thức kỷ luật.

Sẽ có một cuộc họp CAB bắt buộc vào thứ Sáu lúc 2 giờ chiều. Hẹn gặp bạn ở đó. Hãy gọi cho tôi nếu bạn có bất kỳ câu hỏi hoặc mối quan tâm nào.

Cảm ơn sự hỗ trợ của bạn,  
Bill

Tôi nhấn gửi, đợi mười lăm giây để email cuối cùng rời khỏi hộp thư đi của tôi. Gần như ngay lập tức, điện thoại di động của tôi đổ chuông.

Đó là Wes. Tôi nói: “Tôi vừa định gọi cho bạn về máy tính xách tay. Chúng ta phải tìm người thay thế những người quản lý và nhân viên của mình để họ có thể thực hiện công việc của mình, bạn nghe chưa?”

“Ừ, chúng tôi đang làm việc đó. Nhưng tôi không gọi về chuyện đó. Và tôi cũng không gọi về Phoenix,” anh nói, nghe có vẻ cáu kỉnh. “Hãy nhìn xem, về bản ghi nhớ của bạn về quản lý thay đổi: Tôi biết bạn là ông chủ, nhưng tốt hơn hết bạn nên biết rằng lần cuối cùng chúng ta thực hiện một trong những kumbayas quản lý thay đổi này, chúng ta đã chạy thẳng CNTT vào lòng đất. Không ai, và ý tôi là hoàn toàn không có ai, có thể làm được một việc chết tiệt nào đó. Patty nhất quyết yêu cầu mọi người lấy số và đợi người đứng đầu của cô ấy cho phép và lên lịch cho những thay đổi của chúng tôi. Điều đó thật nực cười và hoàn toàn lãng phí thời gian.”

Anh ấy là người không thể ngăn cản: “Ứng dụng phần mềm mà cô ấy bắt chúng tôi sử dụng hoàn toàn là thứ vớ vẩn. Phải mất hai mươi phút để điền vào tất cả các trường chết tiệt chỉ với một thay đổi đơn giản trong năm phút! Tôi không biết ai đã thiết kế quy trình này, nhưng tôi nghĩ họ cho rằng tất cả chúng tôi đều được trả lương theo giờ và muốn nói chuyện về công việc.

thay vì thực sự làm việc.

“Cuối cùng, Nhóm Mạng và Máy chủ đã tổ chức một cuộc nổi loạn, từ chối sử dụng công cụ của Patty,” anh tiếp tục một cách gay gắt. “Nhưng John đã đưa ra kết luận kiểm toán xung quanh và đến gặp Luke, CIO cũ của chúng tôi. Và cũng giống như bạn, Luke nói rằng việc tuân theo các chính sách là điều kiện làm việc, đe dọa sa thải bất kỳ ai không tuân theo chúng.

“Người của tôi đã dành một nửa thời gian để làm công việc giấy tờ và ngồi trong cuộc họp CAB chết tiệt đó,” anh tiếp tục. “May mắn thay, nỗ lực cuối cùng đã thất bại và John quá mù quáng để nhận ra rằng không còn ai thực sự đi họp nữa. Ngay cả John cũng đã không tham dự một trong những cuộc họp đó trong hơn một năm rồi!”

Hấp dẫn. “Tôi nghe thấy rồi,” tôi nói. “Chúng ta không thể lặp lại điều đó, nhưng chúng ta cũng không thể có thêm một thảm họa về lương nữa. Wes, tôi cần bạn ở đó và tôi cần bạn giúp tìm ra giải pháp. Nếu không, bạn là một phần của vấn đề. Tôi có thể trông cậy vào bạn được không?”

Tôi nghe thấy anh thở dài. “Ừ, chắc chắn rồi. Nhưng bạn cũng có thể tin rằng tôi sẽ gọi là ‘nhảm nhí’ nếu tôi thấy Patty đang cố gắng tạo ra một kiểu quan liêu nào đó hút cạn ý chí sống của mọi người.

Tôi thở dài. Trước đây tôi chỉ lo lắng rằng Hoạt động CNTT đang bị tấn công bởi

Phát triển, An ninh thông tin, Kiểm toán và kinh doanh. Bây giờ, tôi bắt đầu nhận ra rằng những người quản lý chính của tôi dường như cũng đang có mâu thuẫn với nhau.

Tất cả chúng ta sẽ phải làm gì để hòa hợp?

## Chương 5 • Thứ Năm, ngày 4 tháng 9

Tôi giật mình thức dậy khi đồng hồ báo thức reo lúc 6:15 sáng. Hàm tôi vẫn đau vì nghiền chặt suốt đêm. Viễn cảnh âm ảm về buổi ra mắt Phoenix sắp tới chưa bao giờ rời xa tâm trí tôi.

Như thường lệ, trước khi leo ra khỏi giường, tôi nhanh chóng quét điện thoại để tìm tin xấu. Thông thường, tôi sẽ dành khoảng mười phút để trả lời e-mail - tôi luôn cảm thấy dễ chịu khi ném một vài quả bóng ra khỏi sân của mình.

Tôi nhìn thấy thứ gì đó khiến tôi đứng bật dậy đột ngột đến mức đánh thức Paige. "Ôi chúa ơi. Cái gì, cái gì?" Cô ấy hỏi một cách điên cuồng, vẫn chưa hoàn toàn tỉnh táo.

"Đó là một e-mail khác từ Steve. Đợi chút nhé em yêu..." Tôi nói với cô ấy trong khi neho mắt đọc nó.

Từ: Steve Masters Đến: Bill Palmer  
Cc: Nancy Mailer, Dick Landry  
Ngày: 6:05 sáng ngày 4 tháng 9 Ưu  
tiên: Cao nhất

Chủ đề: KHẨN CẤP: Dự luật đánh giá kết quả kiểm toán CNTT SOX-404, vui lòng xem xét vấn đề này càng sớm càng tốt. Tôi không cần phải nói với bạn nó quan trọng thế nào

là phải thực hiện kiểm tra SOX-404 sạch sẽ.

Nancy, vui lòng làm việc với Bill Palmer, người hiện đang phụ trách Hoạt động CNTT. Steve

>>> Bắt đầu chuyển tiếp tin nhắn: Chúng tôi vừa kết thúc cuộc kiểm toán nội bộ Quý 3 để chuẩn bị cho

đánh giá bên ngoài SOX-404 sắp tới. Chúng tôi đã phát hiện ra một số thiếu sót rất đáng lo ngại mà chúng tôi cần thảo luận với bạn. Do tính chất nghiêm trọng và cấp bách của phát hiện này, chúng tôi cần gấp bộ phận CNTT vào sáng nay.

Nancy Quả thực, có một cuộc họp kéo dài hai giờ được lên lịch vào lúc 8 giờ sáng theo lịch của tôi.

được thành lập bởi Nancy Mailer, Giám đốc Kiểm toán.

Chết tiệt. Cô ấy cực kỳ thông minh và đáng gờm. Cách đây nhiều năm, trong quá trình sáp nhập mua lại ngành bán lẻ, tôi đã chứng kiến cô ấy tra hỏi một người quản lý của doanh nghiệp mà chúng tôi đang mua lại. Anh ta đang trình bày kết quả hoạt động tài chính của họ thì cô bắt đầu một cuộc thẩm vấn nhanh chóng, giống như sự kết hợp giữa Columbo, Matlock và Scarface.

Anh ta nhanh chóng suy sụp và thừa nhận rằng anh ta đang phóng đại thành tích của bộ phận mình.

Nhớ lại lần gặp gỡ đó, nách tôi ươn ướt. Tôi chưa làm gì sai cả. Nhưng với giọng điệu của e-mail, rõ ràng cô ấy đang theo dõi một điều gì đó quan trọng, và Steve vừa ném tôi vào con đường của cô ấy.

Tôi luôn điều hành rất chặt chẽ trong nhóm Công nghệ tầm trung của mình. Điều này giúp Kiểm toán không can thiệp quá nhiều. Chắc chắn, vẫn sẽ có rất nhiều câu hỏi và yêu cầu cung cấp tài liệu, đòi hỏi chúng tôi phải dành vài tuần để thu thập dữ liệu và chuẩn bị phản hồi. Thịnh thoảng, họ sẽ tìm thấy điều gì đó nhưng chúng tôi sẽ nhanh chóng khắc phục nó.

Tôi muốn nghĩ rằng chúng tôi đã xây dựng được mối quan hệ làm việc tôn trọng lẫn nhau. Tuy nhiên, e-mail này báo hiệu một điều gì đó đáng ngại hơn.

Tôi nhìn đồng hồ của tôi. Cuộc họp sẽ diễn ra trong 90 phút nữa và tôi không biết cô ấy muốn nói về điều gì.

“Chết tiệt!” Tôi kêu lên trong khi chen vào vai Paige. “Anh yêu, hôm nay anh có thể chờ bọn trẻ đến trường được không? Có điều gì đó thực sự tồi tệ vừa xảy ra liên quan đến Giám đốc điều hành Kiểm toán và Steve. Tôi cần gọi vài cuộc điện thoại và đến văn phòng ngay.”



Cô ấy bực tức nói: “Trong hai năm, anh luôn đưa bọn trẻ đi vào các ngày thứ Năm! Hôm nay tôi cũng phải khởi hành sớm!”

“Anh xin lỗi, em yêu. Điều này thực sự quan trọng. Giám đốc điều hành của công ty đã yêu cầu tôi giải quyết việc này. Steve Masters. Bạn biết đấy, anh chàng trên TV và người có bài phát biểu quan trọng trong bữa tiệc nghỉ lễ của công ty? Tôi không thể thả thêm quả bóng nào sau một ngày như ngày hôm qua. Và tiêu đề của tờ báo đêm hôm trước...”

Không nói một lời, cô lao xuống cầu thang.

---

Cuối cùng, khi tôi tìm được phòng họp cho cuộc họp lúc 8 giờ sáng, tôi ngay lập tức nhận thấy nó im lặng đến mức nào, không có những cuộc trò chuyện nhỏ thường ngày lấp đầy thời gian trong khi những người tham dự tràn vào.

Nancy ngồi ở đầu bàn, xung quanh có bốn người khác. Ngồi cạnh cô là John cùng với chiếc bìa sách ba vòng màu đen luôn hiện hữu của anh. Như mọi khi, tôi ngạc nhiên vì anh ấy trẻ đến thế. Anh ta có lẽ khoảng ngoài ba mươi với mái tóc đen dày và xoăn.

John có vẻ ngoài hốc hác, và giống như nhiều sinh viên đại học, anh ấy liên tục tăng cân trong ba năm anh ấy làm việc tại Parts Unlimited. Rất có thể là do tất cả những căng thẳng liên quan đến cuộc thập tự chinh đạo đức thất bại của anh ta.

John thực sự làm tôi nhớ đến Brent hơn bất kỳ ai khác trong phòng. Tuy nhiên, không giống như Brent, người thường mặc áo phông Linux, John mặc một chiếc áo sơ mi có cổ, cứng và hơi rộng.

Wes ăn mặc xuề xòa so với mọi người trong phòng, nhưng rõ ràng là anh ấy không quan tâm. Người cuối cùng trong phòng là một thanh niên mà tôi không quen biết, có lẽ là kiểm toán viên CNTT.

Nancy bắt đầu, “Chúng tôi vừa kết thúc cuộc kiểm toán nội bộ Quý 3 để chuẩn bị cho cuộc kiểm toán SOX-404 bên ngoài sắp tới. Chúng tôi có một tình huống nghiêm trọng. Tim, kiểm toán viên CNTT của chúng tôi, đã phát hiện ra một số vấn đề đáng ngạc nhiên về kiểm soát CNTT. Tệ hơn nữa, nhiều phát hiện lặp lại vào năm thứ ba. Nếu không được giải quyết, những phát hiện này có thể

buộc chúng tôi phải kết luận rằng công ty không còn đủ khả năng kiểm soát để khẳng định tính chính xác của báo cáo tài chính. Điều này có thể dẫn đến chủ thích bất lợi từ các kiểm toán viên bên ngoài trong hồ sơ 10-K của công ty với Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Hoa Kỳ.

“Mặc dù đây chỉ là những phát hiện sơ bộ nhưng do mức độ nghiêm trọng của tình hình nên tôi đã thông báo bằng lời nói cho ủy ban kiểm toán.”

Tôi tái mặt. Mặc dù tôi không hiểu tất cả các thuật ngữ kiểm toán, nhưng tôi biết đủ rằng điều này có thể hủy hoại một ngày của Dick và đồng nghĩa với việc có thể có thêm nhiều tin xấu trên trang nhất. Hải lòng vì tôi hiểu được mức độ nghiêm trọng của tình hình, Nancy gạt đầu. “Tim,

hãy hướng dẫn chúng tôi qua kết luận của bạn.”

Anh ta lấy ra một xấp giấy không lò được ghim lại, đưa cho mọi người đang tập trung một tờ. “Chúng tôi vừa kết thúc cuộc kiểm tra các biện pháp kiểm soát chung về CNTT tại Parts Unlimited đối với tất cả các hệ thống tài chính quan trọng. Một nhóm gồm bốn người đã phải mất hơn tám tuần để tạo ra báo cáo tổng hợp này.”

Chết tiệt. Tôi nhấc chồng giấy dày hai inch trong tay lên. Họ tìm đâu ra cái máy dập ghim lớn thế này?

Đó là một bảng tính Excel được in ra, với 20 hàng trên mỗi trang với cỡ chữ nhỏ 8 điểm. Trang cuối cùng được đánh số trang 189. “Ồ đây chắc phải có hàng nghìn vấn đề!” Tôi nói với vẻ hoài nghi.

“Thật không may là có,” anh trả lời, không hoàn toàn có thể che giấu sự hải lòng tự mãn của mình. “Chúng tôi đã tìm thấy 952 thiếu sót trong kiểm soát chung về CNTT, trong đó có 16 thiếu sót nghiêm trọng và 2 thiếu sót tiềm ẩn về mặt vật chất. Rõ ràng là chúng tôi rất cảnh giác. Do cuộc kiểm toán bên ngoài bắt đầu sớm nên chúng tôi cần kế hoạch khắc phục của bạn càng sớm càng tốt.”

Wes đang cúi người xuống bàn, một tay đặt trên trán, tay kia lật hết trang này đến trang khác. “Cái thứ vớ vẩn gì thế này?”

Anh ấy giơ lên một trang. “Vấn đề 127. Cài đặt MAX\_SYN\_COOKIE của hệ điều hành Windows không an toàn? Đây có phải là một trò đùa? Trong trường hợp bạn chưa nghe, chúng tôi có

kinh doanh thực sự để điều hành. Xin lỗi nếu điều đó cản trở việc làm kiểm toán viên toàn thời gian mà bạn đang diễn ra ở đây.”

Tin tưởng Wes sẽ nói ra những gì mọi người đang nghĩ nhưng lại quá thông minh để có thể nói to ra.

Nancy nghiêm túc trả lời: “Thật không may, tại thời điểm này, giai đoạn xem xét và kiểm tra kiểm soát đã kết thúc. Những gì chúng tôi yêu cầu từ bạn bây giờ là 'thư phản hồi của ban quản lý.' Ban cần điều tra từng phát hiện này, xác nhận chúng và sau đó lập kế hoạch khắc phục. Chúng tôi sẽ xem xét nó và sau đó trình bày trước ủy ban kiểm toán và ban giám đốc.

“Thông thường, bạn sẽ có nhiều tháng để chuẩn bị thư phản hồi và thực hiện kế hoạch khắc phục của mình,” cô ấy tiếp tục, đột nhiên trông có vẻ hối lỗi. “Thật không may, theo lịch kiểm tra kiểm toán, chúng tôi chỉ có ba tuần cho đến khi các kiểm toán viên bên ngoài đến. Thật đáng tiếc. Chúng tôi sẽ đảm bảo dành cho bộ phận CNTT nhiều thời gian hơn trong chu kỳ kiểm tra tiếp theo. Nhưng lần này, chúng tôi yêu cầu bạn phản hồi bằng cách...”

Cô ấy nhìn vào lịch của mình. “Chậm nhất là một tuần kể từ thứ Hai. Bạn có nghĩ mình có thể làm được không?”

Ồi, chết tiệt. Chỉ còn sáu ngày làm việc nữa thôi. Chúng ta sẽ cần một nửa thời gian đó chỉ để đọc

toàn bộ tài liệu.

Các kiểm toán viên của chúng tôi, những người mà từ lâu tôi đã tin là có sức mạnh cho công lý và tính khách quan, cũng đang chê bai tôi phải không?

Tôi nhặt chồng giấy không lồ lên lần nữa và xem ngẫu nhiên một vài trang. Có nhiều mục như Wes đã đọc, nhưng những mục khác có đề cập đến cài đặt bảo mật không đầy đủ, sự hiện diện của tài khoản đăng nhập ma, vấn đề kiểm soát thay đổi và vấn đề phân chia nhiệm vụ.

John lật mở tập tài liệu ba vòng của mình và nói một cách trịnh trọng, “Bill, tôi đã nêu ra nhiều vấn đề tương tự với Wes và người tiền nhiệm của anh. Họ đã thuyết phục được CIO

ký giấy từ bỏ quyền quản lý, nêu rõ rằng anh ta chấp nhận rủi ro và không làm gì cả. Vì một số trong số này hiện là kết quả kiểm tra lặp lại, tôi không nghĩ lần này chúng ta có thể giải quyết được vấn đề này.”

Anh quay sang Nancy. “Trong chế độ quản lý trước đây, việc kiểm soát CNTT rõ ràng không phải là ưu tiên hàng đầu, nhưng giờ đây khi tất cả những con gà bảo mật đang về nhà, tôi chắc chắn rằng Bill sẽ thận trọng hơn.”

Wes nhìn John với vẻ khinh thường. Tôi không thể tin được là John lại thể hiện xuất sắc trước các kiểm toán viên. Những lúc như thế này khiến tôi tự hỏi anh ấy thực sự đứng về phía ai.

Không để ý đến Wes và tôi, John nói với Nancy, “Bộ phận của tôi đang khắc phục một số biện pháp kiểm soát khác mà tôi nghĩ chúng tôi đáng được ghi nhận. Để bắt đầu, chúng tôi đã hoàn thành việc mã hóa PII trên các hệ thống tài chính quan trọng của mình, vì vậy ít nhất chúng tôi đã tránh được viên đạn đó. Phát hiện đó hiện đã bị đóng cửa.”

Nancy nói khô khan, “Thú vị đấy. Sự hiện diện của PII không nằm trong phạm vi kiểm toán SOX-404, do đó, từ góc độ đó, việc tập trung vào các biện pháp kiểm soát chung về CNTT có thể là cách sử dụng thời gian tốt hơn.”

Chờ đợi. Sự thay đổi mã thông báo khẩn cấp của John chẳng là gì cả? Nếu đó là sự thật thì John và tôi cần nói chuyện. Sau đó.

Tôi chậm rãi nói, “Nancy, tôi thực sự không biết chúng tôi có thể cung cấp cho bạn những gì vào thứ Sáu. Chúng tôi đang bận rộn với công việc khôi phục và đang cố gắng hỗ trợ quá trình triển khai Phoenix sắp tới. Phát hiện nào trong số này là quan trọng nhất để chúng ta phản hồi?”

Nancy gật đầu với Tim, người nói: “Chắc chắn rồi. Vấn đề đầu tiên là điểm yếu tiềm tàng về mặt vật chất, được trình bày ở trang bảy. Phát hiện này cho biết rằng một thay đổi trái phép hoặc chưa được kiểm tra đối với ứng dụng hỗ trợ báo cáo tài chính có thể đã được đưa vào sản xuất. Điều này có thể dẫn đến lỗi trọng yếu không được phát hiện do gian lận hoặc lý do khác. Ban quản lý không có bất kỳ biện pháp kiểm soát nào có thể ngăn chặn hoặc phát hiện sự thay đổi đó.

“Hơn nữa, nhóm của bạn cũng không thể lập bất kỳ biên bản cuộc họp quản lý thay đổi nào, vốn được cho là họp hàng tuần, theo chính sách của bạn.”

Tôi cố gắng không tỏ ra nhân nhó, nhớ lại rằng thậm chí không có ai xuất hiện tại cuộc họp CAB ngày hôm qua và trong sự cố về bảng lương, chúng tôi đã không biết gì về sự thay đổi mã thông báo của John nên cuối cùng chúng tôi đã phá hủy SAN.

Nếu chúng tôi không biết gì về những thay đổi đó, tôi thực sự nghi ngờ rằng chúng tôi sẽ nhận thấy nếu ai đó vô hiệu hóa một biện pháp kiểm soát có thể cho phép một giao dịch gian lận trị giá 100 triệu đô la ở trẻ vị thành niên.

"Thật sự? Thật không thể tin được! Tôi sẽ xem xét điều đó." Tôi nói với điều mà tôi hy vọng là có đủ mức độ ngạc nhiên và phân nộ về mặt đạo đức. Sau khi giả vờ ghi chép chi tiết vào bảng ghi tạm, khoanh tròn và gạch chân những từ ngẫu nhiên, tôi gạt đầu, nhắc Tim tiếp tục.

“Tiếp theo, chúng tôi nhận thấy nhiều trường hợp trong đó các nhà phát triển có quyền truy cập quản trị vào các ứng dụng và cơ sở dữ liệu sản xuất. Điều này vi phạm sự phân chia nhiệm vụ cần thiết để ngăn ngừa rủi ro gian lận.”

Tôi nhìn sang John. "Thật sự? Bạn không nói. Nhà phát triển thực hiện thay đổi đối với ứng dụng mà không có lệnh thay đổi được phê duyệt? Điều đó chắc chắn nghe có vẻ như là một rủi ro bảo mật. Điều gì sẽ xảy ra nếu ai đó ép buộc một nhà phát triển, chẳng hạn như Max, làm điều gì đó trái phép? Chúng ta phải làm gì đó để giải quyết vấn đề đó phải không John?"

Mặt John đỏ bừng nhưng vẫn lịch sự nói: “Ừ, tất nhiên rồi. Tôi đồng ý và sẵn lòng giúp đỡ.”

Tim nói: “Tốt. Hãy chuyển sang mười sáu thiếu sót quan trọng.” Nửa giờ sau, Tim vẫn tiếp tục lái nhái. Tôi buồn rầu nhìn đồng giấy tờ khổng lồ

những phát hiện. Hầu hết các vấn đề này đều giống như những báo cáo khổng lồ, vô dụng mà chúng tôi nhận được từ Cơ quan An toàn Thông tin, đó là một lý do khác khiến John mang tiếng xấu như vậy.

Đó là bánh xe đau khổ không bao giờ kết thúc: Bảo mật Thông tin lấp đầy hộp thư đến của mọi người với danh sách không bao giờ kết thúc về công việc khắc phục vấn đề bảo mật quan trọng, từ quý này sang quý khác.

Khi Tim kết thúc, John tinh nguyện nói: “Chúng ta phải vá những hệ thống dễ bị tổn thương này. Nhóm của tôi có nhiều kinh nghiệm về hệ thống vá lỗi, nếu bạn cần hỗ trợ. Những phát hiện kiểm tra này là một cơ hội tuyệt vời để khắc phục một số lỗ hổng bảo mật lớn.”

“Nhìn này, cả hai người đều không biết mình đang yêu cầu điều gì đâu!” Wes nói với John và Tim, rõ ràng là rất bực tức. “Một số máy chủ đó

Hệ thống ERP sản xuất đang chạy đã hơn 20 năm tuổi. Một nửa công ty sẽ ngừng hoạt động nếu họ phá sản và nhà cung cấp đã phá sản từ nhiều thập kỷ trước! Những thứ này mỏng manh đến mức nếu bạn nhìn chúng không đúng lúc trong ngày, chúng sẽ hỏng và cần đủ loại tà thuật để khởi động lại thành công. Họ sẽ không bao giờ tồn tại được trước những thay đổi mà bạn đề xuất!”

Anh cúi xuống bàn, đặt ngón tay vào mặt John. “Bạn muốn tự mình vá nó, được thôi. Nhưng tôi muốn một mảnh giấy có chữ ký của bạn nói rằng nếu bạn nhấn nút và toàn bộ hoạt động kinh doanh bị đình trệ, bạn sẽ bay vòng quanh và quỳ xuống trước tất cả những người quản lý nhà máy, giải thích cho họ lý do tại sao họ không đạt được mục tiêu sản xuất, mục tiêu. Thỏa thuận?”

Mắt tôi mở to kinh ngạc khi John thực sự rướn người về phía trước vào ngón tay của Wes và nói một cách giận dữ, “Ồ, vậy à? Thế còn khi chúng ta xuất hiện trên trang nhất của tin tức vì chúng ta đánh mất dữ liệu người tiêu dùng mà chúng ta có trách nhiệm bảo vệ thì sao? Cá nhân bạn sẽ xin lỗi hàng nghìn hoặc hàng triệu gia đình có dữ liệu hiện đang bị Mafia Nga bán?”

Tôi nói: “Mọi người hãy bình tĩnh. Tất cả chúng ta đều muốn làm những gì phù hợp với công ty. Bí quyết là tìm ra những gì chúng tôi có thời gian để làm và những hệ thống nào thực sự có thể được vá.”

Tôi nhìn vào đồng giấy tờ. Wes, Patty và tôi có thể giao cho mọi người nhiệm vụ

điều tra từng vấn đề, nhưng ai sẽ thực sự thực hiện công việc đó? Chúng tôi đã bị chôn vùi cùng với Phoenix và tôi sợ rằng dự án lớn mới này có thể là cọng rơm làm gãy lưng con lạc đà.

Tôi nói với Nancy: “Tôi sẽ tập hợp với nhóm của mình ngay và chúng ta sẽ đưa ra một kế hoạch. Tôi không thể hứa với bạn rằng chúng tôi sẽ hoàn thành thư trả lời trước thời điểm đó, nhưng tôi có thể hứa với bạn rằng chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn mọi thứ có thể. Liệu điều đó có đủ không?”

“Đúng vậy,” Nancy nói một cách thân thiện. “Việc xem xét các phát hiện kiểm toán sơ bộ và xác định các bước tiếp theo là mục tiêu duy nhất của cuộc họp này.”

Khi cuộc họp kết thúc, tôi yêu cầu Wes ở lại. Nhận thấy điều này, John cũng ở lại phía sau. “Đây là một thảm họa. Tất cả các mục tiêu và tiền thưởng của tôi đều gắn liền với việc có được một báo cáo tuân thủ rõ ràng cho các cuộc kiểm tra SOX-404 và PCI. Tôi sẽ thất bại vì các bạn Ops không thể tập trung được với nhau!”

“Tham gia câu lạc bộ,” tôi nói. Để khiến anh ấy yên tâm, tôi nói, “Sarah và Steve quyết định chuyển lên công ty.

Ngày triển khai Phoenix đến thứ Sáu tới. Họ muốn bỏ qua tất cả các đánh giá bảo mật. Có lẽ bạn nên nói chuyện với Chris và Sarah ngay lập tức.”

Đúng như dự đoán, John chửi thề và xông ra ngoài, đóng sầm cửa lại sau lưng.

---

Kiệt sức, tôi tựa lưng vào ghế và nói với Wes, “Đây không phải là tuần của chúng ta.”

Wes cười một cách thiếu hài hước. “Tôi đã nói với bạn rằng tốc độ của mọi thứ xung quanh đây sẽ khiến đầu bạn nổ tung.”

Tôi chỉ vào kết quả kiểm tra. “Lẽ ra chúng ta phải bảo vệ tất cả các nguồn tài nguyên quan trọng của mình cho Phoenix, nhưng điều đó đang hút hết mọi người. Chúng ta không có nhiều người chỉ ngồi trên ghế để xem xét các kết quả kiểm toán, phải không?”

Wes lắc đầu, khuôn mặt căng thẳng lạ thường. Anh lật lại đồng giấy tờ của mình một lần nữa. “Chúng tôi chắc chắn sẽ cần

đưa công nghệ dẫn đầu vào việc này. Nhưng như bạn đã nói, họ đã được phân vào đội Phoenix rồi. Chúng ta có nên phân công lại họ ở đây không?”

Thực lòng tôi không biết. Wes nhìn chăm chăm vào một trang giấy một lúc. “Nhân tiện, tôi nghĩ nhiều thứ trong số này sẽ cần tới Brent.”

“Ồ, nhân dịp Giáng sinh.” Tôi lẩm bẩm. “Brent. Brent, Brent, Brent! Chúng ta không thể làm gì nếu không có anh ấy? Hãy nhìn chúng tôi! Chúng tôi đang cố gắng có một cuộc thảo luận cấp quản lý về các cam kết và nguồn lực, và tất cả những gì chúng tôi làm chỉ là nói về một anh chàng! Tôi không quan tâm anh ấy tài năng thế nào. Nếu bạn nói với tôi rằng tổ chức của chúng tôi không thể làm được gì nếu không có anh ấy thì chúng tôi đang gặp vấn đề lớn.”

Wes nhún vai, hơi xấu hổ. “Anh ấy chắc chắn là một trong những người giỏi nhất của chúng tôi. Anh ấy thực sự thông minh và biết rất nhiều về hầu hết mọi thứ chúng tôi có trong cửa hàng này. Anh ấy là một trong số ít người thực sự hiểu cách tất cả các ứng dụng kết nối với nhau ở cấp độ doanh nghiệp. Rất tiếc, anh chàng này có thể biết nhiều về cách thức hoạt động của công ty này hơn tôi.”

“Anh là quản lý cấp cao. Điều này sẽ không thể chấp nhận được đối với bạn cũng như đối với tôi! Tôi nói chắc nịch. “Bạn cần thêm bao nhiêu Brent nữa? Một, mười hay một trăm? Tôi sẽ cần Steve ưu tiên tất cả công việc này. Những gì tôi cần từ bạn là những nguồn lực chúng tôi cần. Nếu tôi yêu cầu Steve cung cấp thêm tài nguyên, tôi không muốn phải bỏ lại và xin thêm sau này.”

Anh ta đảo mắt. “Hãy nhìn xem, tôi sẽ nói cho bạn biết ngay bây giờ điều gì sẽ xảy ra. Chúng tôi sẽ đến gặp ban quản lý và trình bày trường hợp của mình. Họ không chỉ nói không mà còn cắt giảm ngân sách của chúng ta thêm 5%. Đó là những gì họ đã làm trong 5 năm qua. Trong khi chờ đợi, mọi người sẽ tiếp tục muốn mọi thứ cùng một lúc và tiếp tục thêm vào danh sách những việc cần làm của chúng ta.”

Bực tức, anh ta tiếp tục, “Và bạn biết đấy, tôi đã cố gắng thuê thêm Brent. Bởi vì tôi chưa bao giờ có đủ ngân sách nên tôi đã loại bỏ một loạt vị trí chỉ để có thể thuê thêm bốn kỹ sư cấp cao có cùng mức kinh nghiệm như Brent. Và bạn biết chuyện gì đã xảy ra không?”

Tôi chỉ nhướn mày.



Wes nói: “Một nửa nghỉ việc trong vòng một năm và tôi không đạt được năng suất mà tôi cần từ những người ở lại. Mặc dù tôi không có dữ liệu để chứng minh điều đó nhưng tôi đoán Brent thậm chí còn tụt hậu hơn bao giờ hết. Anh ấy phàn nàn rằng anh ấy đã phải dành rất nhiều thời gian để huấn luyện và giúp đỡ những người mới, và giờ đây anh ấy đang gầy đi hơn bao giờ hết. Và anh ấy vẫn đang ở giữa mọi chuyện.”

Tôi trả lời: “Bạn nói rằng mọi người 'thêm nội dung vào danh sách của chúng tôi'. Danh sách bây giờ trông như thế nào? Tôi có thể lấy bản sao ở đâu? Ai sở hữu danh sách này?”

Wes chậm rãi trả lời: “À, có những dự án kinh doanh và các dự án cơ sở hạ tầng CNTT khác nhau. Nhưng rất nhiều cam kết không được viết ra.” “Có bao nhiêu dự án kinh doanh? Có bao nhiêu dự án cơ sở hạ tầng?” Tôi hỏi. Wes lắc đầu. “Tôi không biết trực tiếp. Tôi có thể lấy danh sách doanh nghiệp

dự án từ Kirsten, nhưng tôi không chắc có ai biết câu trả lời cho câu hỏi thứ hai của bạn không. Những việc đó không được thông qua Văn phòng Quản lý Dự án.”

Tôi có cảm giác như đang chìm dần trong bụng. Làm sao chúng ta có thể quản lý sản xuất nếu không biết nhu cầu, mức độ ưu tiên, tình trạng công việc đang thực hiện và nguồn lực sẵn có là gì? Đột nhiên, tôi tự trách mình đã không hỏi những câu hỏi này vào ngày đầu tiên.

Cuối cùng, tôi đang suy nghĩ như một người quản lý. Tôi gọi cho Patty. “Wes và tôi vừa bị kiểm toán cản trở và họ cần phân hồi

một tuần kể từ thứ Hai. Tôi cần sự giúp đỡ của bạn để tìm hiểu tất cả các cam kết công việc của chúng ta là gì, để tôi có thể có một cuộc thảo luận thông minh với Steve về nguồn cung ứng. Bạn có thể nói chuyện được không?”

Cô ấy nói, “Đó là ngay con hẻm của tôi. Hãy đến đây.” Sau khi Wes tóm tắt cho Patty về ý nghĩa của báo cáo kiểm toán không lồ đó.

anh đập mạnh xuống bàn, cô huýt sáo.

“Anh biết không, tôi thực sự mong anh có mặt tại cuộc họp đó với các kiểm toán viên,” tôi nói. “Hầu hết các vấn đề lớn nhất đều xoay quanh việc thiếu quy trình quản lý thay đổi chức năng. Tôi nghĩ cuối cùng bạn có thể trở thành người bạn tốt nhất của kiểm toán viên.”

“Kiểm toán viên có bạn bè à?” cô ấy cười. “Tôi cần bạn giúp Wes ước tính công việc để khắc phục các phát hiện kiểm toán bằng cách

Thứ Hai,” tôi nói. “Nhưng bây giờ, hãy nói về một vấn đề cấp cao hơn. Tôi đang cố gắng có được danh sách tất cả những cam kết của chúng tôi với tổ chức. Danh sách đó lớn đến mức nào và mọi thứ được đưa vào đó như thế nào?”

Sau khi nghe những gì Wes nói với tôi, Patty trả lời: “Wes nói đúng. Kirsten sở hữu danh sách dự án kinh doanh chính thức, hầu hết trong số đó đều có thứ gì đó mà chúng tôi đang quan tâm. Chúng tôi có các dự án Hoạt động CNTT của riêng mình, thường do chủ sở hữu ngân sách công nghệ quản lý—không có danh sách tập trung nào về các dự án đó.”

Patty tiếp tục: “Chúng tôi cũng nhận tất cả các cuộc gọi đến bộ phận dịch vụ, cho dù đó là yêu cầu về điều gì đó mới hay yêu cầu sửa chữa điều gì đó. Nhưng danh sách đó cũng sẽ không đầy đủ, vì rất nhiều người trong doanh nghiệp chỉ tìm đến nhân viên CNTT yêu thích của họ. Tất cả công việc đó hoàn toàn không có trong sách.”

Tôi chậm rãi hỏi: “Vậy ý anh là chúng tôi không biết danh sách cam kết của mình là gì? Thật sự?”

Wes nói một cách phòng thủ, “Cho đến bây giờ, chưa có ai hỏi cả. Chúng tôi luôn thuê những người thông minh và giao cho họ những trách nhiệm nhất định. Chúng tôi chưa bao giờ phải quản lý những thứ xa hơn thế.”

“Được rồi, chúng ta cần bắt đầu. Chúng ta không thể đưa ra những cam kết mới với người khác khi chúng ta thậm chí còn không biết những cam kết của mình hiện tại là gì!” tôi nói. “Ít nhất hãy đưa cho tôi bản ước tính công việc để khắc phục những phát hiện của cuộc kiểm tra. Sau đó, đối với mỗi nguồn lực đó, hãy cho tôi biết những cam kết khác mà chúng tôi sẽ thực hiện.”

Suy nghĩ một lúc, tôi nói thêm, “Về vấn đề đó, hãy làm điều tương tự với mọi người được giao cho Phoenix. Tôi đoán chúng ta đang quá tải nên tôi muốn biết là bao nhiêu. Tôi muốn chủ động nói với những người có dự án gặp khó khăn để họ không ngạc nhiên khi chúng tôi không thực hiện được những gì đã hứa.”

Cả Wes và Patty đều có vẻ ngạc nhiên. Wes lên tiếng trước, “Nhưng...nhưng chúng ta sẽ phải nói chuyện với hầu hết mọi người! Patty có thể rất vui khi tra hỏi mọi người về những thay đổi mà họ đang thực hiện, nhưng chúng ta không thể lãng phí thời gian của những người giỏi nhất của mình. Họ thực sự có việc phải làm!”

“Đúng, tôi biết họ có việc thực sự phải làm,” tôi nói một cách cương quyết. “Tôi chỉ muốn một dòng mô tả ngắn gọn về tất cả công việc đó là gì và họ nghĩ sẽ mất bao lâu!”

Nhận thấy điều này có thể xảy ra như thế nào, tôi nói thêm, “Hãy đảm bảo rằng bạn nói với mọi người rằng chúng tôi đang làm việc này để có thể nhận được nhiều tài nguyên hơn. Tôi không muốn bất cứ ai nghĩ rằng chúng tôi đang thuê ngoài hoặc sa thải bất kỳ ai, được chứ?”

Patty gật đầu. “Đáng lẽ chúng ta phải làm việc này từ lâu rồi. Chúng ta luôn nâng cao mức độ ưu tiên của mọi thứ, nhưng chúng ta không bao giờ thực sự biết điều gì vừa bị giảm bớt. Đó là cho đến khi có ai đó hét vào mặt chúng tôi, yêu cầu được biết tại sao chúng tôi chưa giao thứ gì đó.”

Cô ấy gõ trên máy tính xước tay của mình. “Bạn chỉ muốn có một danh sách các cam kết của tổ chức đối với các nguồn lực chính của chúng tôi, cùng với một đoạn ngắn gọn về những gì họ đang làm và thời gian thực hiện. Trước tiên, chúng tôi sẽ bắt đầu với tất cả Phoenix và kiểm tra các tài nguyên khắc phục, nhưng cuối cùng sẽ bao gồm toàn bộ tổ chức Hoạt động CNTT. Tôi có nó đúng không?”

Tôi mỉm cười, thực sự hạnh phúc vì Patty đã diễn đạt nó một cách ngắn gọn đến vậy. Tôi biết cô ấy sẽ làm tốt công việc. “Chính xác. Điểm thưởng nếu bạn và Wes có thể xác định tài nguyên nào được sử dụng quá mức nhiều nhất và chúng tôi cần bao nhiêu tài nguyên mới. Đó sẽ là cơ sở để Steve yêu cầu bổ sung thêm nhân sự.”

Patty nói với Wes, “Việc này khá đơn giản. Chúng ta có thể thực hiện các cuộc phỏng vấn kéo dài mười lăm phút, lấy dữ liệu từ bản dịch vụ và hệ thống bán vé của chúng ta, lấy danh sách dự án của Kirsten...”

Đáng ngạc nhiên là Wes đồng ý và nói thêm: “Chúng tôi cũng có thể xem xét các công cụ lập ngân sách của mình để xem chúng tôi đã mã hóa các yêu cầu phản ứng và nhân sự như thế nào”.

Tôi đứng lên. “Suy nghĩ tuyệt vời đấy các bạn. Hãy sắp xếp một cuộc họp để chúng ta bàn bạc những gì

bạn tìm thấy, không muộn hơn thứ Sáu. Tôi muốn có một cuộc gặp với Steve vào thứ Hai, được trang bị một số dữ liệu thực tế.”

Cô ấy giơ ngón tay cái lên cho tôi. Bây giờ chúng ta đang đi đến đâu đó.

## Chương 6 • Thứ Sáu, ngày 5 tháng 9

Trong một cuộc họp bất tận khác của Phoenix, tôi nhận ra rằng các nhà phát triển thậm chí còn tụt hậu nhiều hơn những gì chúng tôi lo sợ. Đúng như Wes đã dự đoán, ngày càng có nhiều công việc được hoãn lại cho phiên bản tiếp theo, bao gồm hầu hết tất cả các thử nghiệm.

Điều này có nghĩa là chúng tôi sẽ là người tìm ra vấn đề khi chúng xảy ra trong quá trình sản xuất, thay vì Phòng Đảm bảo Chất lượng (QA).

Tuyệt vời. Trong lúc cuộc thảo luận tạm lắng, tôi nhìn xuống điện thoại và thấy một e-mail

từ Patty. Cô ấy muốn gặp nhau về nguồn cung ứng, hứa hẹn một số điều bất ngờ mở rộng tầm mắt.

Tôi mở bảng tính đính kèm, thấy mức độ chi tiết đáng khích lệ, nhưng trên màn hình điện thoại cực nhỏ của mình, tôi không thể hiểu được đầu hay đuôi của nó. Tôi trả lời Patty rằng tôi đang trên đường tới và nhờ cô ấy báo Wes gặp tôi ở đó.

Khi đến nơi, tôi ngạc nhiên khi thấy Wes đã đặt sẵn một chiếc máy chiếu, hiển thị bảng tính trên tường. Tôi rất vui vì chúng ta gặp nhau để phân tích tình hình thay vì chỉ phản ứng với những vụ cháy nổ hàng ngày.

Tôi lấy một chỗ ngồi. “Được rồi, cậu có gì cho tôi thế?” Wes bắt đầu. “Patty đã làm rất tốt khi kết hợp những thứ này lại với nhau. Những gì chúng tôi tìm thấy là—

ừm, nó thật thú vị.”

Patty giải thích: “Chúng tôi đã thực hiện các cuộc phỏng vấn, thu thập dữ liệu và sau đó thực hiện phân tích. Hiện tại, những con số này chỉ dành cho các nguồn lực chính của chúng tôi. Chúng tôi đã thấy điều gì đó đáng lo ngại.”

Cô ấy chỉ vào một hàng trong bảng tính. “Đầu tiên, chúng tôi có rất nhiều dự án. Kirsten nói rằng cô ấy chính thức quản lý khoảng 35 dự án kinh doanh lớn,

mỗi trong số đó chúng tôi có cam kết. Trong nội bộ Hoạt động CNTT, chúng tôi đã xác định được hơn 70 dự án và con số đó không ngừng tăng lên theo từng người mà chúng tôi phỏng vấn.”

“Đợi đã,” tôi nói, thực sự giật mình, ngồi thẳng dậy trên ghế. “Chúng ta có 150 người Vận hành CNTT, phải không? Nếu bạn đã tìm thấy hơn 105 dự án, tức là mỗi dự án có 1,5 người. Đối với bạn điều đó không phải là quá nhiều sao?”

Wes trả lời: “Hoàn toàn có. Và chúng tôi biết rằng số lượng dự án còn thấp. Vì vậy, cuối cùng, có lẽ sẽ giống như một người cho mỗi dự án. Điều đó thật điên rồ.”

Tôi hỏi: “Những dự án nội bộ này lớn đến mức nào?” Wes chuyển các tab trên bảng tính, hiển thị danh sách các dự án họ đã thực hiện

được kiểm kê cùng với số tuần công ước tính. “Hợp nhất và nâng cấp máy chủ e-mail”, “Nâng cấp 35 phiên bản cơ sở dữ liệu Oracle”, “Cài đặt máy chủ cơ sở dữ liệu Lemming được hỗ trợ”, “Áo hóa và di chuyển các ứng dụng kinh doanh chính”, v.v.

Tôi rên rỉ. Mặc dù một số dự án có quy mô nhỏ nhưng hầu hết đều có vẻ như là những công việc lớn, ước tính mất khoảng ba năm công hoặc hơn.

Khi Patty nhìn thấy biểu cảm trên mặt tôi, cô ấy nói, “Đó cũng là phản ứng của tôi. Chúng tôi đang gặp khó khăn với một số lượng lớn các dự án. Vì vậy, hãy xem năng lực của chúng ta là gì. Việc này khó hơn một chút vì chúng tôi không thể chỉ định người ngẫu nhiên vào bất kỳ dự án cụ thể nào.”

Cô ấy tiếp tục: “Khi chúng tôi xem xét ai được giao cho từng dự án cũng như những cam kết và khả năng sẵn sàng khác của họ là gì, đây là những gì chúng tôi tìm thấy.”

Khi Wes chuyển sang một tab bảng tính khác, tìm tôi như thất lại. “Tàn khốc nhỉ?” Wes nói. “Hầu hết nguồn lực của chúng tôi sẽ đến Phoenix. Và hãy nhìn vào dòng tiếp theo: Tuân thủ là dự án lớn nhất tiếp theo. Và ngay cả khi chúng tôi chỉ làm việc về tuân thủ, nó sẽ tiêu tốn phần lớn nguồn lực quan trọng của chúng tôi trong cả năm! Và nhân tiện, bao gồm cả Brent.”

Không thể tin nổi, tôi nói, “Anh đùa đấy. Nếu chúng ta tạm dừng tất cả các dự án ngoại trừ

đối với các phát hiện kiểm toán, các nguồn lực chính của chúng tôi sẽ bị hạn chế trong cả năm? “Ừ,” Patty nói, gật đầu. “Thật khó tin, nhưng nó chỉ cho bạn thấy cách

có rất nhiều công việc nằm trong đồng kết quả kiểm toán đó.”

Tôi nhìn xuống bàn, không nói nên lời. Nếu ai đó cho tôi xem những con số này trong cuộc trò chuyện đầu tiên của tôi với

Steve, tôi sẽ chạy ra khỏi phòng và la hét như một cậu bé.

Vẫn chưa quá muộn, tôi nghĩ và mỉm cười với hình ảnh đó. Với sự bình tĩnh đã được luyện tập, tôi nói, “Được rồi, biết bao giờ cũng tốt hơn là không biết

biết. Tiếp tục đi.”

Wes nhìn lại bảng tính. “Hạng mục lớn thứ ba là công việc khắc phục sự cố và sự cố. Hiện tại, có lẽ nó đang tiêu tốn 75% thời gian của nhân viên chúng tôi. Và bởi vì những điều này thường liên quan đến các hệ thống kinh doanh quan trọng nên sự cố sẽ được ưu tiên hơn mọi thứ khác, bao gồm cả Phoenix và việc khắc phục các phát hiện kiểm toán.

“Nhân tiện, bạn có biết rằng hôm qua, khi nói chuyện với Brent, chúng tôi đã phải dời lại cuộc phỏng vấn hai lần vì anh ấy phải đi giúp khắc phục sự cố mất điện? Vì vậy, chúng tôi đã làm gián đoạn công việc của anh ấy ở Phoenix, chỉ để rồi bị gián đoạn do mất điện!” Anh ấy nói và cười.

Tôi bắt đầu cười, nhưng rồi đột ngột dừng lại. “Chờ đợi. Mất điện gì? Tại sao tôi không nghe về nó? Chúng ta không thể tiếp tục điều hành tổ chức của mình như thế này được!”

“Chà, đó là một vấn đề khác của SAN, nhưng không có gì nghiêm trọng cả,” Wes trả lời. “Một ổ đĩa bị hỏng cách đây vài tháng nên SAN đang hoạt động mà không có dữ liệu dự phòng. Khi một ổ đĩa khác bị lỗi, toàn bộ âm lượng bị giảm. Brent đã phải giúp khôi phục một số cơ sở dữ liệu khi chúng tôi sao lưu SAN.”

Bực tức, tôi hét lên, “Chết tiệt, Wes. Điều đó hoàn toàn có thể ngăn ngừa được! Nhờ một trong những người cấp dưới của bạn xem nhật ký hàng ngày để phát hiện lỗi ổ đĩa. Thậm chí có thể yêu cầu anh ta kiểm tra trực quan các ổ đĩa và đếm tất cả các đèn nhấp nháy chết tiệt. Nó được gọi là bảo trì phòng ngừa là có lý do! Chúng tôi cần Brent

ở Phoenix, không phải chuyện vớ vẩn như thế này!”

Wes nói với vẻ phồng thù, “Này, thực ra nó phức tạp hơn thế một chút. Chúng tôi đã đặt hàng các ổ đĩa thay thế nhưng chúng bị kẹt

Mua sắm trong nhiều tuần. Chúng tôi phải nhờ một trong những nhà cung cấp của chúng tôi cung cấp nó cho chúng tôi bằng tín dụng. Đây không phải lỗi của chúng tôi.”

Tôi mất bình tĩnh. “Wes, hãy nghe tôi nói. **TÔI KHÔNG QUAN TÂM!** Tôi không quan tâm đến việc Mua sắm chết tiệt. Tôi không quan tâm những người bán hàng chết tiệt của bạn tốt đến thế nào. Tôi cần bạn làm công việc chết tiệt của mình và đảm bảo điều này không xảy ra nữa! Tôi hít một hơi thật sâu. Tôi nhận ra sự thất vọng của mình không phải vì ổ đĩa bị hỏng mà vì chúng tôi liên tục không thể tập trung vào những điều quan trọng nhất đối với công ty.

“Nhìn này, hãy tạm gác chuyện này sang một bên đã,” tôi nói, nhìn lại Wes. “Tuy nhiên, tôi thực sự nghiêm túc về việc nhờ ai đó xem SAN đó hàng ngày. Hãy sắp xếp một cuộc họp vào tuần tới để bạn, tôi và Patty giải quyết vấn đề ngừng hoạt động này. Chúng tôi phải tìm ra cách giảm bớt khối lượng công việc sửa chữa để chúng tôi có thể hoàn thành công việc của dự án. Nếu chúng tôi không thể hoàn thành công việc của Phoenix, điều đó sẽ gây nguy hiểm cho công ty.”

“Ừ, tôi hiểu rồi. Tôi sẽ cố gắng đưa nó vào trước khi triển khai Phoenix.” Wes nói, gật đầu ừ ừ. “Và tôi sẽ giải quyết vấn đề SAN đó vào chiều nay.”

“Được rồi, quay lại bằng tính,” tôi nói. Patty buồn rầu quan sát, “Anh nói đúng. Chủ đề nhất quán trong các cuộc phỏng vấn là mọi người đều gặp khó khăn để hoàn thành công việc dự án của mình. Ngay cả khi có thời gian, họ vẫn gặp khó khăn trong việc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho tất cả các cam kết của mình. Mọi người trong doanh nghiệp liên tục yêu cầu nhân viên của chúng tôi làm việc cho họ. Đặc biệt là Tiếp thị.”

“Sarah?” Tôi hỏi. “Chắc chắn rồi, nhưng không chỉ có cô ấy,” cô trả lời. “Trên thực tế, mọi nhà điều hành trong

công ty có lỗi khi trực tiếp gặp nhân viên CNTT yêu thích của họ, hoặc hỏi một



ủng hộ hoặc gây áp lực buộc họ phải hoàn thành công việc nào đó.”

“Làm cách nào để chúng tôi thay đổi trò chơi ở đây và có đủ nguồn lực để thực hiện tất cả các dự án này một cách hiệu quả?” Tôi hỏi. “Chúng ta nên hỏi Steve điều gì đây?”

Wes cuộn xuống bảng tính của mình. “Dựa trên những con số sơ bộ của chúng tôi, có lẽ chúng tôi sẽ cần thuê bảy người: ba quản trị viên cơ sở dữ liệu, hai kỹ sư máy chủ, một kỹ sư mạng và một kỹ sư ảo hóa. Tất nhiên, bạn biết rằng sẽ mất thời gian để tìm những người này và sau đó là sáu đến mười hai tháng nữa trước khi họ làm việc hiệu quả.”

Tất nhiên, tôi biết rằng những người mới tuyển dụng không thể làm việc hiệu quả ngay lập tức. Nhưng tôi vẫn thấy chán nản khi nghe Wes chỉ ra rằng vẫn còn rất lâu mới có được sự tăng gúp thực sự, ngay cả khi Steve chấp thuận số lượng nhân viên.

---

Cuối ngày hôm đó, khi đang trên đường đến cuộc họp CAB lần thứ hai, tôi cảm thấy đầy hy vọng. Nếu chúng tôi có thể tiếp tục thực hiện quy trình thay đổi cũ, chúng tôi cũng có thể giải quyết nhanh chóng một trong những vấn đề kiểm toán lớn nhất và đạt được một số thắng lợi trong hoạt động.

Tôi cũng hài lòng về việc Patty và Wes làm việc cùng nhau tốt như thế nào. Khi tôi đến gần phòng họp, tôi nghe thấy những tiếng nói lớn đang tranh cãi. “—sau đó Patty đã khiến người kỹ sư đó bị sa thải vì đã làm công việc của mình. Anh ấy là một trong số chúng tôi

những người kết nối tốt nhất. Đó không phải là quyết định của bạn!”

Không có sai lầm. Đó là Wes đang la hét. Sau đó tôi nghe thấy Patty trả lời một cách giận dữ, “Cái gì? Bạn đã ký vào việc chấm dứt đó! Tại sao đột nhiên chuyện này lại là lỗi của tôi?”

Tôi biết điều đó quá tốt để có thể trở thành sự thật. Sau đó tôi nghe John nói: “Đó là quyết định đúng đắn. Chúng ta đang bước vào năm thứ ba

về phát hiện kiểm tra lặp lại xung quanh các biện pháp kiểm soát thay đổi. Điều đó đi trước ủy ban kiểm toán. Lần tới, có lẽ sẽ không chỉ có một kỹ sư bị sa thải, nếu bạn hiểu ý tôi.”

Chờ đợi. Ai đã mời John đến cuộc họp này? Trước khi John có thể làm mọi chuyện tệ hơn, tôi nhanh chóng bước qua cửa và

nói một cách vui vẻ, “Chào buổi chiều mọi người! Chúng ta đã sẵn sàng để xem xét một số

thay đổi?”

Mười bốn người quay lại nhìn tôi. Hầu hết các trường nhóm kỹ thuật từ các nhóm khác nhau đều ngồi vào bàn. Wes đang đứng sau ghế, giận dữ, trong khi Patty đang đứng trước phòng, khoanh tay.

John ngồi ở cuối phòng, với chiếc cặp ba vòng mở sẵn, rất giống một vị khách không mời.

Dùng cả hai tay, tôi đặt chiếc máy tính xách tay cổ của mình xuống. Nó đập xuống bàn với một tiếng thịch và lạch cạch khi pin rơi ra, miếng băng không còn giữ nó ở đúng vị trí nữa và sau đó tôi nghe thấy tiếng cào xước khi ổ đĩa quay xuống.

Về mặt tức giận của Wes biến mất trong giây lát. “Wow, sếp, thiết bị đẹp quá. Đó là cái gì vậy, Kaypro II à? Tôi đã không nhìn thấy một trong số đó trong khoảng ba mươi năm. Hãy cho tôi biết nếu bạn cần một đĩa mềm 8 inch để tải CP/M lên đó—tôi có một cái trên gác mái ở nhà.”

Hai trong số các kỹ sư cười khúc khích và chỉ điềm. Tôi thoáng mim cười với Wes, biết ơn vì sự nhẹ nhõm hài hước.

Vẫn đứng, tôi nói với mọi người: “Hãy để tôi nói cho các bạn biết lý do tại sao tôi tập hợp tất cả các bạn ở đây. Với sự cấp bách của Phoenix, bạn có thể cá rằng tôi sẽ không lãng phí thời gian của bạn nếu tôi không nghĩ điều này quan trọng.”

Tôi tiếp tục, “Đầu tiên, những sự kiện dẫn đến sự cố SAN và bảng lương vào thứ Ba không được xây ra nữa. Điều bắt đầu là một sự cố về biên chế ở mức độ trung bình đã phát triển thành một sự cố lớn về hòa hoãn ở SAN. Tại sao? Bởi vì chúng ta không nói chuyện với nhau về những thay đổi mà chúng ta đang lên kế hoạch hoặc

thực hiện. Điều này không thể chấp nhận được.”

“Thứ hai, John nói đúng. Chúng tôi đã dành cả buổi sáng hôm qua với các kiểm toán viên để thảo luận về một loạt thiếu sót mà họ phát hiện ra,” tôi tiếp tục. “Dick Landry đã phải gánh chịu rất nhiều khó khăn vì nó có thể ảnh hưởng đến báo cáo tài chính hàng quý của chúng tôi. Chúng ta cần thắt chặt kiểm soát thay đổi và với tư cách là người quản lý cũng như lãnh đạo kỹ thuật, chúng ta phải tìm ra cách có thể tạo ra một quy trình bền vững để

sẽ ngăn chặn các sự cố cháy nổ và khiến các kiểm toán viên không hài lòng với chúng tôi trong khi vẫn có thể hoàn thành công việc. Chúng ta sẽ không rời khỏi căn phòng này cho đến khi lập được kế hoạch để đến đó. Hiểu chưa?”

Khi tôi hài lòng rằng mọi người đã bị thu phục đúng mức, tôi mở nó ra để thảo luận. “Vậy điều gì đã ngăn cản chúng ta đến được đó?”

Một trong những người phụ trách kỹ thuật nhanh chóng nói: “Tôi sẽ bắt đầu. Công cụ quản lý thay đổi đó không thể sử dụng được. Có hàng triệu trường bắt buộc và trong hầu hết các trường hợp, hộp thả xuống dành cho 'ứng dụng bị ảnh hưởng' thậm chí không có thứ tôi cần. Đó là lý do tại sao tôi thậm chí còn ngừng đưa ra các yêu cầu thay đổi.”

Một người dẫn đầu khác hét lên: “Anh ấy không đùa đâu. Để tuân theo quy tắc của Patty, tôi phải nhập thủ công hàng trăm tên máy chủ vào một trong các hộp văn bản. Hầu hết thời gian, không có đủ chỗ trên sân! Một trăm tên máy chủ được cho là vừa với một hộp văn bản sáu mươi bốn ký tự? Tên gốc nào đã tạo ra hình dạng đó vậy?”

Lại thêm những tiếng cười không mấy thiện cảm. Patty có màu đỏ tươi. Cô ấy hét lên: “Chúng ta cần sử dụng các hộp thả xuống để có thể

duy trì tính toàn vẹn dữ liệu! Và tôi muốn cập nhật danh sách ứng dụng nhưng tôi không có đủ nguồn lực. Ai sẽ cập nhật danh mục ứng dụng và cơ sở dữ liệu quản lý thay đổi? Bạn nghĩ nó chỉ tự cập nhật một cách kỳ diệu thôi à?”

“Nó không chỉ là công cụ, Patty. Đó là toàn bộ quá trình chết tiệt,” Wes khẳng định. “Khi người của tôi đưa ra yêu cầu thay đổi, họ phải đợi cả đời để được chấp thuận chứ chưa nói đến việc thực hiện đúng tiến độ. Chúng ta đang bị công việc kinh doanh đè nặng lên mình để hoàn thành những việc tào lao. Chúng tôi nóng lòng chờ đợi bạn phản nản rằng chúng tôi đã không điền vào biểu mẫu đúng cách.”

Patty ngắt lời, “Chuyện đó thật vớ vẩn, và anh biết điều đó. Người của bạn thường xuyên phá vỡ các quy tắc. Chẳng hạn như khi mọi người đánh dấu tất cả các yêu cầu thay đổi của họ là 'khẩn cấp' hoặc 'thay đổi khẩn cấp'. Trường đó chỉ dành cho những trường hợp khẩn cấp thực sự thôi!”

Wes đáp lại, “Chúng ta phải làm điều đó, bởi vì đánh dấu chúng là khẩn cấp là cách duy nhất để nhóm của bạn xem xét nó! Ai có thể đợi ba tuần để được phê duyệt?”

Một trong những kỹ sư trưởng gọi ý: “Có lẽ chúng ta nên tạo ra một lĩnh vực khác có tên là 'cực kỳ khẩn cấp?'”

Tôi đợi cho đến khi sự náo động lắng xuống. Với tốc độ này, chúng ta sẽ chẳng đi đến đâu nhanh cả. Suy nghĩ một cách giần dữ, cuối cùng tôi nói: “Chúng ta hãy nghỉ ngơi mười phút.”

Khi chúng tôi triệu tập lại cuộc họp, tôi nói: “Chúng ta sẽ không rời cuộc họp này mà không có danh sách những thay đổi được ủy quyền và đã lên lịch mà chúng ta sẽ thực hiện trong ba mươi ngày tới.

“Như bạn có thể thấy, trợ lý của tôi đã mang đến một chồng thẻ mục lục trống. Tôi muốn mỗi nhóm viết ra mọi thay đổi mà họ đang lên kế hoạch, mỗi thay đổi trên mỗi thẻ mục lục. Tôi muốn có ba thông tin: ai đang lên kế hoạch thay đổi, hệ thống đang được thay đổi và một bản tóm tắt trong một câu.

“Tôi đã vẽ một lịch lên bảng trắng để cuối cùng chúng tôi sẽ đăng những thay đổi đã được phê duyệt theo kế hoạch triển khai của chúng,” tôi tiếp tục. “Đó là những quy tắc. Ngắn gọn và đơn giản.”

Wes nhặt một bộ bài lên, nhìn chúng với vẻ nghi ngờ. “Thật sự? Thẻ giấy, trong thời đại ngày nay? Hay chúng ta sử dụng chiếc máy tính xách tay của bạn, nó thậm chí còn có trước cả giấy thì sao?”

Mọi người đều cười, nhưng Patty thì không. Cô ấy trông có vẻ tức giận, rõ ràng là không hài lòng với chiều hướng mọi chuyện đang diễn ra.

John nói: “Đây không giống bất kỳ quy trình quản lý thay đổi nào mà tôi từng thấy”. “Nhưng tôi sẽ đưa những thay đổi của mình lên bảng, chẳng hạn như các bản cập nhật tương lửa sắp tới và những thay đổi giám sát được lên lịch trong vài ngày tới.”

Điều đáng ngạc nhiên là sự sẵn sàng tham gia của John đã truyền cảm hứng cho những người khác, những người bắt đầu viết những thay đổi theo kế hoạch lên thẻ của họ.

Cuối cùng, Wes nói, “Được rồi, hãy thử xem. Bất cứ điều gì cũng tốt hơn việc sử dụng công cụ quản lý thay đổi chết tiệt đó.”

Một trong những người dẫn đầu cầm một số thẻ. “Tôi đã hoàn tất mọi thay đổi về cơ sở dữ liệu mà chúng tôi dự định thực hiện.”

Khi tôi gật đầu để anh ấy tiếp tục, anh ấy nhanh chóng đọc một trong những tấm thẻ: “Thực thi

tập lệnh bảo trì cơ sở dữ liệu do nhà cung cấp đề xuất trên máy chủ Octave XX577 để khắc phục các sự cố về hiệu suất POS của cửa hàng bán lẻ. Điều này ảnh hưởng đến cơ sở dữ liệu và ứng dụng nhập đơn hàng. Chúng tôi muốn thực hiện việc này vào tối thứ Sáu tuần sau lúc 8:30 tối”

Tôi gật đầu, hài lòng với sự rõ ràng trong đề xuất thay đổi của anh ấy. Nhưng Wes nói, “Đó không phải là một sự thay đổi! Đó chỉ là chạy một tập lệnh cơ sở dữ liệu. Nếu cậu định thay đổi kịch bản thì chúng ta sẽ có chuyện để nói. Kế tiếp.”

Người dẫn đầu trả lời nhanh chóng: “Không, đó chắc chắn là một sự thay đổi. Nó tạm thời thay đổi một số cài đặt cơ sở dữ liệu và chúng tôi không biết nó có thể gây ra tác động gì đến hoạt động sản xuất. Đối với tôi, nó cũng nguy hiểm như việc thay đổi cấu hình cơ sở dữ liệu.” Đó có phải là một sự thay đổi hay không? Tôi có thể thấy cả hai mặt của cuộc tranh luận.

Sau ba mươi phút tranh luận, chúng tôi vẫn chưa hiểu rõ định nghĩa “thay đổi” là gì.

Việc khởi động lại máy chủ có phải là một sự thay đổi không? Có, bởi vì chúng tôi không muốn bất kỳ ai dù muốn hay không khởi động lại máy chủ, đặc biệt nếu nó đang chạy một dịch vụ quan trọng.

Làm thế nào về việc tắt một máy chủ? Vâng, vì lý do tương tự. Còn việc bật máy chủ thì sao? Không, tất cả chúng tôi đều nghĩ vậy. Đó là cho đến khi ai đó nghĩ ra ví dụ về việc bật một máy chủ DHCP trùng lặp, việc này làm hỏng toàn bộ mạng doanh nghiệp trong 24 giờ.

Nửa giờ sau, cuối cùng chúng tôi viết lên bảng trắng: “một 'thay đổi' là bất kỳ hoạt động vật lý, logic hoặc ảo nào đối với các ứng dụng, cơ sở dữ liệu, hệ điều hành, mạng hoặc phần cứng có thể ảnh hưởng đến các dịch vụ được cung cấp.”

Tôi nhìn đồng hồ, lo lắng rằng chúng tôi đã ở trong phòng gần chín mươi phút rồi mà thậm chí chúng tôi vẫn chưa chấp thuận thay đổi đầu tiên của mình. Tôi thúc giục chúng tôi hành động nhanh hơn, nhưng vào cuối cuộc họp kéo dài hai giờ, chúng tôi chỉ đăng được năm thay đổi trên bảng trắng.

Điều đáng ngạc nhiên là không ai khác có vẻ thất vọng ngoại trừ tôi. Mọi người đều tích cực tham gia vào cuộc thảo luận, kể cả Patty. Mọi người đang thảo luận về rủi ro của những thay đổi được đề xuất, thậm chí còn phát hiện ra rằng một thay đổi là không cần thiết.

Được khích lệ, tôi nói: “Chúng ta sẽ làm việc này vào thứ Hai. Đưa tất cả thẻ của bạn cho Patty càng sớm càng tốt. Patty, cách tốt nhất để chúng ta xử lý tất cả các thẻ là gì?”

Cô ấy nói ngắn gọn, “Hôm nay tôi sẽ sắp xếp một cái giờ. Trong lúc đó, hãy chất chúng lên phía trước bàn.”

Khi chúng tôi tạm dừng, một số người nói với tôi trên đường ra về, “Cuộc họp tuyệt vời” và “Tôi ước chúng ta có nhiều thời gian hơn để thảo luận về những thay đổi” và “Tôi rất mong đến thứ Hai”.

Chỉ có Patty ở lại phía sau, khoanh tay. “Chúng tôi đã tốn rất nhiều máu, mồ hôi và nước mắt để tạo ra chính sách quản lý thay đổi cũ của mình và mọi người vẫn thổi bay nó. Điều gì khiến bạn nghĩ chuyện này sẽ khác đi?”

Tôi nhún vai. “Tôi không biết. Nhưng chúng tôi sẽ tiếp tục thử mọi thứ cho đến khi có được một hệ thống hoạt động được và tôi sẽ đảm bảo rằng mọi người sẽ tiếp tục giúp chúng tôi đạt được điều đó. Nó không chỉ để đáp ứng các kết quả kiểm toán. Chúng ta cần một số cách để lập kế hoạch, giao tiếp và thực hiện các thay đổi một cách an toàn. Tôi có thể đảm bảo với bạn rằng nếu chúng ta không thay đổi cách làm việc, tôi sẽ sớm bị mất việc.”

Chỉ vào tài liệu chính sách cũ của mình, cô ấy nói, “Chúng ta không nên ném tất cả công việc này ra ngoài cửa sổ. Chúng tôi đã dành nhiều tuần để thiết kế nó và tiêu tốn hàng trăm nghìn đô la với các chuyên gia tư vấn, thay đổi các công cụ của chúng tôi.”

Cô ấy hơi rơi nước mắt. Tôi nhắc nhở bản thân rằng cô ấy đã cố gắng đưa quy trình này vào tổ chức trong bao lâu.

“Tôi biết rằng đã có rất nhiều nỗ lực được thực hiện trong quá trình này,” tôi nói một cách thông cảm. “Tuy nhiên, hãy đối mặt với nó. Không ai thực sự theo dõi nó, như các kiểm toán viên đã chỉ ra. Chúng tôi cũng biết rằng mọi người đang chơi trò lừa đảo trên hệ thống, chỉ cố gắng hoàn thành công việc của mình.”

Tôi nói một cách chân thành: “Chúng ta có thể bắt đầu lại từ đầu, nhưng chúng tôi cần tất cả kinh nghiệm và kỹ năng của bạn để thực hiện được điều này. Đó vẫn là quá trình của bạn và tôi biết điều này cực kỳ quan trọng đối với thành công của chúng ta.”

“Được rồi,” cô nói, thờ dãi cam chịu. “Tôi cho rằng tôi quan tâm đến sự sống còn của chúng ta hơn là liệu chúng ta có sử dụng quy trình cũ hay không.”

Biểu hiện của cô ấy thay đổi. “Sao tôi không viết ra kết quả của cuộc họp và những hướng dẫn mới để gửi yêu cầu thay đổi?”

---

Chiều hôm đó, tôi quay lại phòng chiến tranh Phoenix thì Patty gọi. Tôi chạy ra hành lang. “Có chuyện gì thế?”

Cô ấy có vẻ căng thẳng. “Chúng ta có một vấn đề. Tôi đã mong đợi chúng ta sẽ có 50 thay đổi để xem xét vào tuần tới. Nhưng chúng tôi đã có tới 243 thay đổi được gửi. Tôi liên tục nhận được email từ mọi người nói rằng sẽ có nhiều thẻ hơn vào cuối tuần... Tôi nghĩ chúng ta đang xem xét hơn bốn trăm thay đổi được thực hiện vào tuần tới!”

Chết tiệt. Bốn trăm? Có bao nhiêu trong số bốn trăm thay đổi này có rủi ro cao, có khả năng ảnh hưởng đến Phoenix, đơn đăng ký trả lương hoặc tệ hơn?

Tôi chợt nhớ đến nhiệm vụ Rangemaster trong Thủy quân lục chiến. Với tư cách là Rangemaster, tôi chịu trách nhiệm về sự an toàn của mọi người trên trường bắn. Tôi có một hình ảnh kinh hoàng về một đám đông gồm bốn trăm thanh niên mười tám tuổi không được giám sát nhảy ra khỏi xe tải, chạy đến trường bắn, bắn súng lên trời, hú hét và la hét...

“Ừm, ít nhất thì mọi người cũng tuân theo quy trình,” tôi nói và cười lo lắng. Tôi nghe thấy cô ấy cười. “Với tất cả các yêu cầu thay đổi đang đến, chúng ta sẽ làm thế nào đây?”

Để có được tất cả chúng được ủy quyền vào thứ Hai? Chúng ta có nên tạm dừng các thay đổi cho đến khi tất cả chúng được chấp thuận không?

“Hoàn toàn không,” tôi nói ngay lập tức. “Cách tốt nhất để giết chết sự nhiệt tình và ủng hộ của mọi người là ngăn cản họ làm những gì họ cần làm. Tôi nghi ngờ chúng ta sẽ có cơ hội thứ hai để giải quyết vấn đề này.”

“Gửi một e-mail yêu cầu mọi người gửi bất kỳ thay đổi nào cho tuần tới trước thứ Hai. Những thay đổi của ngày thứ Hai sẽ không cần phải được phê duyệt nhưng những thay đổi trong thời gian còn lại của tuần sẽ có. Không có ngoại lệ.”

Tôi có thể nghe thấy Patty gõ phím qua điện thoại. “Hiểu rồi. Có lẽ tôi sẽ cần một số người giúp sắp xếp tất cả các thẻ thay đổi vào cuối tuần.”

Thành thật mà nói, tôi choáng váng trước bao nhiêu thay đổi ở đây.”

Tôi cũng vậy. “Tuyệt vời,” tôi nói, không nói ra những lo lắng của mình.



## Chương 7 • Thứ Sáu, ngày 5 tháng 9

Khi quay lại bàn làm việc, tôi đang tìm viên thuốc Advil mà tôi thường để trên bàn mỗi khi điện thoại đổ chuông. “Palmer đây,” tôi nói, lục lọi ngăn kéo của mình.

“Chào Bill. Đó là Stacy - trợ lý của Steve. Tôi vui mừng vì đã bắt được bạn. Có một thành viên hội đồng quản trị mới tiềm năng trong thị trấn tên là Erik Reid, người cần nói chuyện với tất cả các giám đốc điều hành CNTT. Anh ấy đang tự hỏi liệu bây giờ bạn có rảnh trong một giờ không.”

“Đợi một chút trong khi tôi xem lịch của mình,” tôi trả lời. Độ phân giải màn hình trên chiếc laptop cũ này thấp đến mức lướt xem hàng tuần là

không thể sử dụng được. Tôi chuyển sang chế độ xem hàng ngày và màn hình trống rỗng khi máy tính xách tay kêu vo vo.

Tôi từ bỏ sự chờ đợi và nói một cách nghiêm túc, “Nhìn này, tôi biết điều này quan trọng, nhưng điều này không thể đợi đến thứ Hai được sao? Bạn sẽ không tin được ngày tôi đang có.”

Cô ấy trả lời nhanh chóng, “Tôi ước gì có thể đợi được, nhưng hôm nay anh ấy chỉ ở trong thị trấn. Và từ những gì tôi đã thấy, Bob Strauss, bạn biết đấy, chủ tịch mới của công ty, và Steve đang rất bối rối vì họ lo lắng rằng Erik có thể không chấp nhận lời đề nghị tham gia hội đồng quản trị của chúng tôi. Anh ta rõ ràng là một nhân tài về công nghệ, và Bob và Steve đã tìm cách đưa anh ta vào thị trấn để tán tỉnh anh ta. Anh ấy nhất quyết muốn gặp đội ngũ lãnh đạo CNTT trước khi rời đi.”

“Được rồi, tôi tham gia,” tôi nói, nén một tiếng thở dài. “Tốt. Chúng tôi sắp xếp anh ấy ở phòng họp ngay cạnh tôi. Cố lên

ở đằng kia—ở đây có cà phê và bánh rán ngon tuyệt.”

Tôi cười. “Chà, đó là tin tốt đầu tiên tôi có trong ngày hôm nay. Tôi đang trên đường tới đây.” Khi bước vào phòng họp ở Tòa nhà 2, tôi vẫy tay chào Stacy, trầm ngâm suy nghĩ.

thế giới xa lạ mà tôi bị kéo vào. Tôi không quen với việc bị ném vào

chính trị giữa hội đồng quản trị.

Như đã hứa, bên cửa sổ là một chiếc xe đẩy lớn với bốn loại cà phê và sáu hộp Bánh rán Vandal, một địa điểm trong thị trấn rất nổi tiếng, hầu như lúc nào trong ngày cũng có hàng dài người xếp hàng.

Một người đàn ông mặc chiếc quần kaki nhăn nheo và chiếc áo sơ mi denim không cài khuy đang quỳ trước xe đẩy, dỡ những chiếc bánh rán ra hai chiếc đĩa. Tôi không biết Vandal Donuts đã giao hàng.

Tôi nhắc một chiếc cốc lên và bắt đầu đổ đầy cà phê vào đó, nhìn tất cả những chiếc bánh rán. Tôi nói, “Bạn biết đấy, vợ tôi và tôi rất hâm mộ các bạn. Quay lại thời chúng tôi còn hẹn hò, hầu như tôi thứ Sáu nào chúng tôi cũng phải xếp hàng chờ 20 phút để được sửa chữa. Bây giờ chúng tôi đã có con, cô ấy mới sai tôi đi mua chúng cho cô ấy. Có lẽ tối nay tôi sẽ mang một chiếc về nhà cho cô ấy.”

Tôi lấy một chiếc bánh rán sô cô la không lò phủ Froot Loops, cũng như một chiếc bánh rán phủ kem không lò với thịt xông khói trên đó và ba chiếc nữa trông rất ngon.

Người giao hàng đứng dậy nhìn tôi mỉm cười. “Ừ, tôi có thể hiểu tại sao. Tôi thực sự thích những chiếc bánh rán này. Tôi chưa bao giờ có bất cứ điều gì như họ trước đây. Có lẽ tôi đã ăn năm món kể từ khi tôi đến đây. Tuy nhiên, nó không phù hợp với chế độ ăn kiêng low-carb mà tôi đang áp dụng...”

Anh đưa tay ra và nói, “Tôi là Erik.” Chết tiệt.

Tôi nhìn xuống. Một tay tôi cầm tách cà phê, tay kia tôi cầm một chiếc đĩa đầy ắp.

“Ôi trời,” tôi vội nói. Tôi đặt mọi thứ lên bàn phía sau, quay lại bắt tay anh ấy. “Rất vui được gặp bạn. Tôi là Bill—Bill Palmer.”

Tôi nhìn anh ấy một lần nữa. Anh ta có ria mép, cao khoảng 6 feet và hơi béo, có mái tóc dài màu xám dài chạm vai. Khi đứng, anh ta thậm chí còn trông giống một nhân viên của một công ty giao hàng hơn là một thành viên hội đồng quản trị tiềm năng, chứ đừng nói đến một “nhân vật nổi tiếng về công nghệ”.

Nhìn anh ta một lần nữa, tôi tự sửa lại—tôi khá chắc chắn rằng anh ta đã giao hàng.

người đó sẽ có quần áo ít nhẵn hơn.

“Đừng lo,” anh vui vẻ nói, lấy một chiếc bánh rán khác từ khay và chỉ về phía bàn. “Ngồi đi. Tôi đã hy vọng được nói chuyện với từng nhà lãnh đạo CNTT khi tôi ở thị trấn. Tất nhiên, tôi phải nói chuyện với Steve và—ừm— tên CFO của bạn là gì? Darren? Dale? Sao cũng được—họ có vẻ là những người khá tử tế. Có lẽ hơi mù một chút, nhưng...”

Anh ta ra hiệu một cách khinh thường. “Tôi cũng đã nói chuyện với anh chàng Phát triển của anh. Ừm, Cary? Calvin? Và, tiếp theo tôi sẽ nói chuyện với nhân viên Bảo mật của bạn, Jimmy và nhân viên Bán lẻ của bạn, Sylvia.”

Tôi cố gắng che giấu vẻ mặt đau khổ của mình khi anh ấy cố gắng đọc sai tên của mọi người.

“Tôi hiểu rồi... Và ấn tượng của bạn cho đến nay là gì?” Tôi hỏi cẩn thận. Anh ta ngừng nhai và phui vài mẩu vụn trên ria mép, dừng lại để

nghĩ. “Có vẻ như bạn đang ở trong một thế giới đầy tổn thương. Hoạt động CNTT dường như đã tham gia vào mọi luồng công việc chính, bao gồm cả dự án hàng đầu của công ty. Nó khiến tất cả các giám đốc điều hành phát điên lên, và họ đang buộc bộ phận Phát triển của bạn phải làm bất cứ điều gì cần thiết để đưa nó vào sản xuất.”

Anh ấy nhìn thẳng vào mắt tôi. “Bạn đang gặp phải các vấn đề thường xuyên về tính khả dụng của CNTT, khiến các giám đốc điều hành của công ty bị đưa tin lên trang nhất. Và bây giờ, Kiểm toán đang theo sát bạn, nghĩa là có thể có nhiều tin tức trên trang nhất và thậm chí có thể có chú thích bất lợi trên báo cáo tài chính hàng quý. Và bất cứ ai biết gì về Phoenix đều biết rằng còn rất nhiều tin xấu sắp xảy ra...”

Khi anh ấy đang nói, tôi cảm thấy mặt mình đỏ bừng, không rõ là tức giận hay xấu hổ.

“Mọi chuyện có vẻ không tốt lắm với anh, anh bạn,” anh nói. “Ít nhất là không dành cho một thành viên hội đồng quản trị tiềm năng, người có nhiệm vụ giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của bạn.”

Tôi mím môi, cố cưỡng lại mong muốn nói điều gì đó nghe có vẻ phòng thủ. Tôi nói một cách trung lập, “Steve đã đề nghị tôi đảm nhận công việc này ba ngày trước. Mặc dù tôi liên tục nói không nhưng cuối cùng anh ấy cũng thuyết phục được tôi nhận lời. Chắc chắn sẽ có rất nhiều điều bất ngờ...”

Anh ấy nhìn tôi một lúc rồi cười lớn. “Ừ, tôi cá!” anh ấy nói, một cách vô tư. “Ha-ha! Bất ngờ. Vậy kế hoạch trò chơi của bạn để điều khiển con tàu là gì?”

Tôi nhìn lên một lúc, cố gắng tìm ra cách mô tả một vài hành động khác phục mà tôi đã thực hiện sau tuần này. Tôi trả lời: “Thành thật mà nói, tôi vẫn đang cố gắng nâng cao nhận thức về tình huống. Phần lớn là tôi đang bị tấn công từ tình huống khẩn cấp này sang tình huống khẩn cấp khác. Tôi biết rằng chúng ta cần sự nghiêm khắc và kỷ luật hơn trong cách làm việc. Tôi đang cố gắng tìm hiểu xem chúng tôi dựa vào những quy trình nào để hoàn thành công việc ở đây. Dựa trên những gì tôi đã thấy, tôi biết chúng ta cần phải cải thiện chúng để ngừng tự bắn vào chân mình.”

Tôi nghĩ một lát. “Đó chỉ là để giúp chúng ta thoát khỏi trạng thái chữa cháy thôi. Tôi vẫn đang cố gắng tìm cách tìm nguồn lực cho một dự án khắc phục hậu quả kiểm toán vừa rơi xuống từ trên trời. Dựa trên những gì tôi đã thấy, chúng ta đang tự hạ nghiêm trọng so với

những cam kết. Rõ ràng là chúng tôi sẽ cần nhiều người hơn hoặc làm việc hiệu quả hơn rất nhiều để hoàn thành mọi công việc đã cam kết của mình.”

Erik cau mày. “Nghiêm ngặt và kỷ luật’ hả? Tôi đoán bạn là một hạ sĩ quan trong quân đội. Một chiếc E-6. Không, bạn còn quá trẻ. Một chiếc E-5 phải không?”

Tôi chớp mắt ngạc nhiên. “Đúng vậy. E-5, Thủy quân Lục chiến Hoa Kỳ. Làm sao bạn biết được?”  
“May mắn đoán được,” anh nói lấp lánh. “Có một điều, bạn chắc chắn trông không giống một

kỹ sư hóa học hoặc kiểm toán viên.”

“Cái gì?” Tôi hỏi. “Bạn nói đúng rằng bạn không thể đạt được chiến lược cho đến khi bạn nắm vững được

mang tính chiến thuật,” anh nói, phớt lờ câu hỏi của tôi. “Nhưng điều đã giúp ích cho bạn trong

Thầy quân lưc chiến sẽ không bao giờ làm việc ở đây, xét theo cách họ điều hành rạp xiếc này. Thay vì một vị tướng trong chuỗi chỉ huy của bạn, bạn có mười vị tướng chỉ huy ở đây và tất cả họ đều có đường dây trực tiếp tới từng binh nhì trong đội của bạn.”

Tôi nói chậm rãi: “Đội đã. Bạn đang nói rằng sự nghiêm khắc và kỷ luật không quan trọng?” “Tất nhiên là chúng quan trọng,” anh nghiêm khắc nói. “Nhưng bạn có một vấn đề lớn hơn nhiều, và nó không liên quan gì đến cuộc tranh cãi của bạn về 'hiệu quả' và 'quy trình'. Vấn đề của bạn bây giờ là rõ ràng là bạn không thực sự biết 'công việc' là gì.”

Tôi nhìn chăm chăm vào anh ấy. Tên hề này là ai? Trong giây lát, tôi tự hỏi liệu mình có thể chỉ định Wes hay

Patty giải quyết vấn đề này, nhưng Steve rõ ràng muốn tôi đích thân giải quyết việc này.

“Tôi biết công việc là gì,” tôi nói chậm rãi. “Chúng tôi làm điều đó mỗi ngày. Nếu chúng tôi không thể tiếp tục bật đèn và hoàn thành công việc mà doanh nghiệp yêu cầu thì tôi sẽ mất việc.”

“Vậy chính xác thì định nghĩa của bạn về ‘công việc’ là gì?” anh ấy hỏi, với vẻ mặt thực sự tò mò.

“Chà, tôi có thể nói với bạn rằng Steve đã nói đi nói lại với tôi một cách chắc chắn rằng chúng ta cần đưa Phoenix ra khỏi cửa. Điều đó đủ tiêu chuẩn là công việc trong tâm trí tôi.”

Anh ấy nhìn lên, dường như đang nói chuyện với chính mình. “Đúng, đó chắc chắn là một loại công việc. Tuy nhiên, bạn vẫn còn thiếu ba loại công việc khác mà Bộ phận Vận hành CNTT chịu trách nhiệm. Đối với tôi, mức độ hiểu biết đó chưa bằng mức độ hiểu biết về công việc bạn cần để khắc phục các vấn đề xung quanh việc bàn giao dự án, ngừng hoạt động và tuân thủ.”

Anh ấy đứng lên. “Lấy đồ của bạn đi. Chúng ta sẽ đi một chuyến.” Bối rối và khó chịu, tôi nhìn đồng hồ. Bây giờ là 4:17 chiều, tôi có quá nhiều việc phải làm

làm để lãng phí nhiều thời gian hơn với anh chàng này.

Rồi anh ấy đi mất. Tôi nhìn ra hành lang, nhưng anh ấy cũng không có ở đó. Tôi nhìn Stacy thắc mắc và cô ấy chỉ về phía thang máy. Tôi chạy để đuổi kịp anh ấy.

Anh ta bước vào một thang máy vừa mở. Khi anh ấy quay lại, anh ấy giữ cửa mở cho tôi. “Bạn có thể thậm chí không biết khi nào công việc được cam kết với tổ chức của bạn. Và nếu bạn không thể nhìn thấy nó, bạn không thể quản lý nó—chứ đừng nói đến việc tổ chức nó, sắp xếp nó và có bất kỳ sự đảm bảo nào rằng nguồn lực của bạn có thể hoàn thành nó.”

Tôi cau mày, nhớ lại cuộc gặp cuối cùng với Wes và Patty khi họ cố gắng đưa ra danh sách tất cả những cam kết của chúng tôi với tổ chức. Tôi nói: “Cái gì thế này? Một loại bài kiểm tra trí thông minh nào đó?”

“Vâng, bạn có thể nói như vậy,” anh ấy trả lời. “Nhưng đừng lo lắng. Không chỉ có bạn. Steve cũng phải vượt qua bài kiểm tra trí thông minh của mình. Và về vấn đề đó, cả Dick nữa.”

Tôi đi theo anh ấy đến chiếc xe thuê cỡ nhỏ màu xanh lam của anh ấy và chúng tôi lái xe 5 phút đến MRP-8, một trong những nhà máy sản xuất của chúng tôi. Nó rất lớn, có lẽ lớn gấp bốn lần tòa nhà của tôi, nhưng tòa nhà này vẫn ở tình trạng nguyên vẹn, rõ ràng là đã được cải tạo và bổ sung thêm một số thứ gần đây.

Một nhân viên bảo vệ ở độ tuổi cuối năm mươi chào chúng tôi, “Chào buổi chiều, bác sĩ Reid. Thật vui được gặp bạn! Bạn dạo này thế nào? Đã lâu lắm rồi.”

Erik bắt tay cô một cách nồng nhiệt, nháy mắt đáp lại, “Rất vui được gặp lại bạn, Dorothy. Chúng tôi chỉ ở đây để có được cái nhìn toàn cảnh về sản nhà máy. Chúng ta vẫn có thể lên sàn catwalk chứ?”

Cô ấy trả lời với một nụ cười tán tỉnh, “Nó gần gũi với hầu hết mọi người, nhưng đối với bạn, tôi nghĩ chúng ta có thể tạo ra một ngoại lệ.”

Tôi nhìn Erik nghi ngờ. Anh ta được cho là không thể nhớ đúng tên của bất kỳ ai, nhưng dường như anh ta vẫn nhớ tên của một nhân viên bảo vệ nào đó từ nhiều năm trước. Và không ai nhắc đến bác sĩ Reid.

Sau khi leo năm tầng cầu thang, chúng tôi đang đứng trên sàn catwalk

nhìn ra toàn bộ tầng nhà máy, trông như thể nó trải dài qua ít nhất hai khu phố ở mọi hướng.

“Nhìn xuống đó,” anh nói. “Bạn có thể thấy các bến bốc hàng ở mỗi bên của tòa nhà. Nguyên liệu thô được đưa vào bên này, còn thành phẩm được đưa ra bên kia. Đơn đặt hàng được gửi đến từ máy in ở dưới đó. Nếu bạn đứng ở đây đủ lâu, bạn thực sự có thể nhìn thấy tất cả WIP, đó là 'sản phẩm đang được xử lý' hoặc 'hàng tồn kho' dành cho những người mới làm quen với nhà máy, đi về phía bên kia của sàn nhà máy, nơi nó được chuyển đến khách hàng dưới dạng hàng hóa thành phẩm.”

“Trong nhiều thập kỷ tại nhà máy này,” ông tiếp tục, “có hàng đống hàng tồn kho ở khắp mọi nơi. Ở nhiều nơi, nó được chất cao đến mức bạn có thể xếp chúng bằng những chiếc xe nâng lớn ở tầng kia. Vào một số ngày, bạn thậm chí không thể nhìn thấy phía bên kia của tòa nhà. Nhìn lại, giờ đây chúng ta biết rằng WIP là một trong những nguyên nhân sâu xa gây ra các vấn đề mãn tính về thời hạn, vấn đề về chất lượng và việc người điều hành phải sắp xếp lại các ưu tiên hàng ngày. Thật ngạc nhiên là kết quả là việc kinh doanh này đã không thành công.” Anh ta ra hiệu một cách rộng rãi với cả hai tay đang rộng, “Vào những năm 1980, loài cây này

là người được hưởng lợi từ ba phong trào quản lý có căn cứ khoa học đáng kinh ngạc. Có thể bạn đã từng nghe về chúng: Lý thuyết về những ràng buộc, Sản xuất tinh gọn hoặc Hệ thống sản xuất Toyota và Quản lý chất lượng toàn diện. Mặc dù mỗi phong trào đều bắt đầu ở những nơi khác nhau nhưng tất cả đều đồng ý về một điều: WIP là kẻ giết người thầm lặng. Do đó, một trong những cơ chế quan trọng nhất trong việc quản lý của bất kỳ nhà máy nào là giải phóng công việc và nguyên liệu. Không có nó, bạn không thể kiểm soát WIP.”

Anh ấy chỉ vào một chiếc bàn gần bến bốc hàng gần chúng tôi nhất. “Thấy cái bàn đằng kia không?”

Tôi gật đầu nhưng cũng nhìn thẳng vào đồng hồ: 4 giờ 45 chiều Không để ý đến sự thiếu kiên nhẫn của tôi, anh ấy nói: “Đề tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện. Nhiều thập kỷ trước,

từng có một chàng trai tên là Mark. Anh ấy là người giám sát của trung tâm làm việc đầu tiên, ngay dưới bàn làm việc đó. Những giá đỡ đó chứa các thư mục để gửi đến

việc làm. Thật ngạc nhiên khi những thư mục đó trông giống hệt như hồi đó phải không?

“Dù sao đi nữa,” anh ấy tiếp tục, “một ngày nọ, tôi thấy Mark đang cầm một tập tài liệu để bắt đầu công việc nào đó. Tôi hỏi anh ấy, ‘Anh chọn công việc đó dựa trên cơ sở nào so với những công việc khác?’

“Và bạn biết anh ấy nói gì với tôi không? Anh nói: ‘Đó là công việc đòi hỏi phải có trung tâm làm việc này trước tiên. Và chúng tôi đang coi mở.’”

Anh lắc đầu đầy hoài nghi. “Tôi khó có thể tin được điều đó. Tôi nói với anh ta, ‘Trạm của anh chỉ là trạm đầu tiên trong số 20 trạm hoạt động. Bạn không tính đến sự sẵn có của bất kỳ trạm nào trong số 19 trạm khác trong quyết định của bạn à?’ Và anh ấy trả lời, ‘Ồ, không. Đây là cách tôi đã làm suốt hai mươi năm qua.’”

Anh ấy cười. “Tôi cho rằng đối với anh ấy, đó có vẻ là một cách hợp lý để chọn công việc nào để thực hiện. Anh ấy đang giữ cho trạm đầu tiên luôn bận rộn và việc này cũng tương tự như lịch trình vào trước, ra trước. Nhưng tất nhiên, bây giờ mọi người đều biết rằng bạn không phát hành tác phẩm dựa trên tính khả dụng của trạm đầu tiên. Thay vào đó, nó phải dựa trên tốc độ tài nguyên thất cô chai có thể tiêu thụ công việc nhanh như thế nào.”

Tôi chỉ ngây người nhìn anh ấy. Anh ấy tiếp tục, “Vi cách Mark giải phóng công việc nên hàng tồn kho cứ chồng chất trước nút thắt cô chai của chúng tôi và công việc không bao giờ được hoàn thành đúng hạn. Mỗi ngày đều là một trường hợp khẩn cấp. Trong nhiều năm, chúng tôi đã được trao giải Khách hàng tốt nhất của năm từ công ty vận chuyển hàng không của chúng tôi, bởi vì hầu như tuần nào chúng tôi cũng phải qua đêm hàng nghìn pound thành phẩm cho những khách hàng đang tức giận.”

Anh ấy dừng lại và sau đó nói một cách nhấn mạnh, “Eliyahu M. Goldratt, người đã tạo ra Lý thuyết về các ràng buộc, đã cho chúng tôi thấy bất kỳ cải tiến nào được thực hiện ở bất kỳ đâu ngoài nút cô chai đều là ảo tưởng. Đáng kinh ngạc, nhưng có thật! Bất kỳ cải tiến nào được thực hiện sau nút cô chai đều vô ích, bởi vì nó sẽ luôn bị bỏ đói, chờ đợi công việc từ nút cô chai. Và bất kỳ cải tiến nào được thực hiện trước nút cô chai chỉ dẫn đến việc hàng tồn kho chồng chất nhiều hơn ở nút cô chai.”

Anh ấy tiếp tục, “Trong trường hợp của chúng tôi, nút cô chai của chúng tôi là một lò xử lý nhiệt, giống như trong tiểu thuyết The Goal của Goldratt. Chúng tôi cũng có các phòng xử lý sơn mà sau này trở thành



những hạn chế, quá. Vào thời điểm chúng tôi tạm dừng việc phát hành tất cả công việc mới, bạn thậm chí không thể nhìn thấy các trung tâm làm việc bị tắc nghẽn vì chúng bị bao quanh bởi những đồng hàng tồn kho khổng lồ. Kể cả từ trên này!”

Bất chấp bản thân mình, tôi cười với anh ấy. Đó là điều hiển nhiên khi nhìn lại, nhưng tôi có thể tưởng tượng rằng đối với Mark, nó chẳng hề hiển nhiên chút nào. “Nhìn này, cảm ơn vì bài học lịch sử. Nhưng tôi đã học được hầu hết những điều này ở trường kinh doanh. Tôi không hiểu điều này có thể liên quan đến việc quản lý Hoạt động CNTT như thế nào. CNTT không giống như vận hành một nhà máy.” “Ồ vậy ư?” Anh quay sang tôi, cau mày dữ dội. “Để tôi đoán nhé. Bạn sẽ nói rằng CNTT là công việc mang tính tri thức thuần túy, và do đó, mọi công việc của bạn đều giống như công việc của một nghệ nhân. Vì vậy, không có chỗ cho sự tiêu chuẩn hóa,

các quy trình làm việc được ghi lại bằng văn bản, cũng như tất cả sự 'nghiêm khắc và kỷ luật' cao ngất ngưỡng mà bạn tuyên bố rất gần gũi và yêu quý.”

Tôi cau mày. Tôi không hiểu liệu anh ấy đang cố thuyết phục tôi về điều mà tôi đã tin hay đang cố khiến tôi chấp nhận một kết luận vô lý.

“Nếu bạn cho rằng Bộ phận Vận hành CNTT không thể học được gì từ Bộ phận Vận hành Nhà máy thì bạn đã nhầm. Sai lầm chết người,” anh nói. “Công việc của bạn với tư cách là Phó Giám đốc Điều hành CNTT là đảm bảo luồng công việc đã lên kế hoạch diễn ra nhanh chóng, có thể dự đoán và không bị gián đoạn nhằm mang lại giá trị cho doanh nghiệp đồng thời giảm thiểu tác động và gián đoạn của công việc ngoài kế hoạch, để bạn có thể cung cấp dịch vụ CNTT ổn định, có thể dự đoán và an toàn.” Nghe anh ấy nói, tôi tự hỏi liệu mình có nên viết ra điều này không.

Anh ấy nghiên cứu tôi rất kỹ. “Chà, tôi có thể thấy rằng chúng ta chưa sẵn sàng cho cuộc thảo luận này. Cho đến khi bạn hiểu rõ hơn về công việc là gì, mọi cuộc trò chuyện của chúng ta về việc kiểm soát công việc sẽ hoàn toàn không thuộc về bạn. Nó sẽ giống như nói về trò nhào lộn với một người chưa tin vào lực hấp dẫn.

“Tuy nhiên, hãy yên tâm,” anh ấy nói và chỉ vào bàn giới thiệu công việc, “đề đến được nơi bạn muốn, cuối cùng bạn sẽ cần phải tìm ra thứ tương đương với chiếc bàn đó của bạn. Bạn phải tìm ra cách kiểm soát việc chuyển giao công việc cho Hoạt động CNTT và quan trọng hơn là đảm bảo rằng những hạn chế nhất của bạn

các nguồn lực chỉ đang thực hiện công việc phục vụ mục tiêu của toàn bộ hệ thống chứ không chỉ một silo.

Ông nói: “Một khi bạn hiểu được điều này, Bill trẻ, bạn sẽ tiến tốt trên con đường hiểu biết về Ba Con Đường. “Cách thứ nhất giúp chúng tôi hiểu cách tạo ra luồng công việc nhanh chóng khi chuyển từ Phát triển sang Vận hành CNTT, bởi vì đó là mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Cách thứ hai chỉ cho chúng ta cách rút ngắn và khuếch đại các vòng phản hồi để chúng ta có thể khắc phục chất lượng ngay từ đầu và tránh phải làm lại. Và Con đường thứ ba chỉ cho chúng ta cách tạo ra một nền văn hóa đồng thời thúc đẩy thử nghiệm, học hỏi từ thất bại và hiểu rằng sự lặp lại và thực hành là điều kiện tiên quyết để thành thạo.”

Mặc dù bây giờ anh ấy có vẻ giống Master Shifu trong phim Kung Fu Panda một cách kỳ lạ nhưng tôi vẫn chăm chú lắng nghe. Nhu cầu về sự nghiêm khắc và kỷ luật cũng như việc không ngừng rèn luyện và mài giũa các kỹ năng của mình là những bài học quan trọng mà tôi đã ghi nhớ từ những người lính Thủy quân lục chiến. Mạng sống của người của tôi phụ thuộc vào nó ở đó, và công việc của tôi phụ thuộc vào nó ở đây. Tạo ra khả năng dự đoán đó là điều tôi muốn truyền đạt nhất cho nhóm Vận hành CNTT của mình.

Erik đưa cho tôi một tờ giấy có ghi số điện thoại trên đó. “Hãy nhớ rằng có bốn loại công việc. Bạn đã đặt tên cho dự án kinh doanh là một. Khi nào bạn có ba chiếc còn lại, hãy gọi cho tôi.”

Anh ta lấy chìa khóa xe từ trong túi ra và hỏi, "Bạn có muốn đi nhờ xe về văn phòng không?"

---

Cuối cùng thì tôi cũng đã quay lại phòng làm việc của mình lúc 5:10 chiều. Tôi đăng nhập lại vào chiếc máy tính xách tay cũ kỹ của mình để trả lời e-mail. Nhưng tôi không thể tập trung được.

Giờ cuối cùng với Erik giống như đang ở trong một vũ trụ song song kỳ lạ. Hoặc giống như bị buộc phải xem một bộ phim ảo giác được làm trong tình trạng mù mịt do ma túy gây ra.

Ý của Erik là gì khi nói có bốn loại công việc? Tôi nghĩ lại cuộc gặp với Wes và Patty. Wes đã đề cập rằng chúng tôi có một

danh sách riêng cho các dự án cơ sở hạ tầng CNTT và các dự án kinh doanh.  
Các dự án cơ sở hạ tầng có phải là một loại công việc khác không?

Khi tôi đang suy nghĩ về điều này, một cửa sổ thông báo e-mail hiện lên trên màn hình của tôi, cho biết một e-mail khác đang chờ phản hồi.

Email có phải là một loại công việc khác không? Tôi nghi ngờ điều đó. Tại nhà máy, Erik chỉ tay vào toàn bộ khu vực nhà máy. Khi đề cập đến “công việc”, dường như anh ấy muốn nói đến nó ở cấp độ tổ chức chứ không phải ở cấp độ cá nhân đóng góp hoặc quản lý.

Tôi nghĩ về nó thêm một chút. Rồi tôi lắc đầu và nhanh chóng gửi e-mail cho Steve, cho họ biết rằng tôi đã kết nối với Erik. Tôi chắc chắn rằng một thập kỷ nữa, tôi sẽ kể cho bạn bè nghe về cuộc gặp gỡ ngắn ngủi của tôi với gã điên cuồng cuồng nhiệt trên sân nhà máy sản xuất.

Tôi cần phải đi chuyên. Trang sẽ rất khó chịu nếu tôi về nhà muộn vào tối thứ Sáu. Khi tôi tháo máy tính xách tay ra khỏi đế cắm, một âm thanh báo động cực lớn vang lên trong không khí.

“Chết tiệt!” Tôi hét lên và nhận ra âm thanh đó phát ra từ máy tính xách tay của mình. Lúng túng, tôi cố gắng giảm âm lượng, tắt nguồn nhưng không có gì khiến âm thanh dừng lại.

Tôi điên cuồng lật chiếc máy tính xách tay lại và cố gắng tháo pin ra nhưng băng dính vẫn giữ nó dính chặt. Tôi chộp lấy cái mở thư, cuối cùng cũng cắt được băng dính và lấy pin ra.

Chiếc máy tính xách tay cuối cùng cũng im lặng.

## Chương 8 • Thứ Hai, ngày 8 tháng 9

Tôi đã dành cả ngày cuối tuần để làm bản trình chiếu PowerPoint cho cuộc gặp với Steve sáng nay. Bất chấp tất cả những công việc đó, tôi ước mình có thể làm nhiều hơn để chuẩn bị.

Tôi buộc mình phải thư giãn, hình dung ra một cuộc thảo luận kinh doanh lành mạnh và sôi nổi với anh ấy, bước ra ngoài với mọi thứ tôi yêu cầu. Tôi luôn nhắc nhở bản thân rằng điều này quan trọng như thế nào đối với công ty và tổ chức của tôi. Mọi người đã làm việc rất chăm chỉ để chuẩn bị cho việc này và bây giờ thành công hay thất bại phụ thuộc vào việc tôi có thể truyền đạt tất cả điều đó cho Steve tốt đến mức nào.

Stacy mỉm cười khi tôi đến và nói một cách nồng nhiệt, “Vào đi. Tôi xin lỗi vì chúng tôi chỉ có thể dành cho bạn ba mươi phút thôi.”

Tôi dừng lại ngay bên trong cánh cửa, nơi Sarah đang ngồi cùng bàn với Steve. Sarah đang nói với Steve, “—bạn đã làm rất tốt khi kể câu chuyện về nơi chúng ta sẽ đến. Đây là một số nhà phân tích hoài nghi nhất xung quanh, nhưng rõ ràng họ rất phấn khích. Bạn cũng đã cho họ lý do để chúng ta nói chuyện lại khi Phoenix phát sóng trực tiếp. Họ cũng có vẻ khá ấn tượng với lộ trình của Phoenix.”

Họ đang nói với các nhà phân tích về lộ trình của Phoenix? Với rất nhiều tính năng bị trì hoãn cho bản phát hành tiếp theo, tôi đặt câu hỏi về sự khôn ngoan của việc đưa ra những lời hứa thiếu đầy đủ thông tin với thị trường.

Steve chỉ gật đầu và vui vẻ trả lời, “Hãy xem liệu điều đó có thay đổi ấn tượng của họ về chúng ta hay không. Làm tốt lắm việc lên lịch cuộc gọi. Hẹn gặp bạn sau hôm nay cho lần tiếp theo.”

Sarah mỉm cười với tôi và nói, “Này, Bill. Hôm nay cậu dậy sớm phải không?”

Nghiến răng, tôi lờ đi lời nhận xét của cô ấy. “Chào buổi sáng mọi người.” Có tỏ ra quan tâm, tôi nói, “Có vẻ như anh đã có một cuộc gọi tốt đấy.”

Sarah thậm chí còn cười tươi hơn. “Đúng, họ thực sự hào hứng với tầm nhìn của chúng tôi và đồng ý rằng nó sẽ là yếu tố thay đổi cuộc chơi thực sự đối với chúng tôi. Đây là điều chúng ta cần để thay đổi cách chúng ta được thị trường rộng lớn hơn và Phố Wall nhìn nhận.”

Tôi nhìn cô ấy một cách bình tĩnh, tự hỏi liệu những thông tin tóm tắt mà chúng tôi cung cấp cho thế giới bên ngoài có thể là nguyên nhân gây áp lực lên nhóm của Chris trong việc phát hành các tính năng quá sớm hay không.

Tôi chọn một chỗ ngồi đối diện với Steve. Tôi không thể quay lưng lại với Sarah nhưng tôi sẽ cố gắng hết sức.

Tôi không muốn đưa tài liệu của mình cho Steve cho đến khi Sarah rời khỏi phòng, nhưng cô ấy vẫn tiếp tục nói chuyện với Steve, kể lại cuộc gặp của họ và cách thay đổi nội dung trò chuyện cho cuộc gọi phân tích tiếp theo của họ.

Khi họ nói chuyện, tất cả những gì tôi có thể nghĩ đến là cô ấy đang cướp đi thời gian của tôi với Steve như thế nào. Mười một phút sau, Steve bật cười trước câu nói đùa của Sarah, và cuối cùng cô cũng rời khỏi văn phòng, đóng cửa lại sau lưng. Steve quay sang tôi và nói, “Xin lỗi vì đã xem qua—cuộc họp báo dành cho nhà phân tích Phoenix tiếp theo của chúng ta sẽ diễn ra trong 20 phút nữa. Vậy cậu đang nghĩ gì thế?”

“Ngay từ đầu, bạn đã gây ấn tượng với tôi rằng tôi cần giúp tôi đa hóa khả năng thành công của quá trình triển khai Phoenix,” tôi bắt đầu. “Dựa trên những quan sát của tôi trong tuần qua, chúng ta đang bị đàn mỏng đến mức nguy hiểm, đến mức tôi tin rằng Phoenix đang gặp nguy hiểm đáng kể.”

“Tôi đã yêu cầu nhân viên của mình xác định mức độ nhu cầu và năng lực thực sự của chúng tôi,” tôi tiếp tục. “Chúng tôi đã bắt đầu kiểm kê mọi thứ chúng tôi được yêu cầu làm, bất kể lớn hay nhỏ. Dựa trên phân tích cho đến nay, tôi thấy rõ rằng nhu cầu về công việc CNTT vượt xa khả năng cung cấp của chúng tôi. Tôi đã yêu cầu họ làm rõ hơn quy trình công việc trông như thế nào để chúng tôi có thể đưa ra quyết định sáng suốt hơn về việc ai sẽ làm việc gì và khi nào.”

Với tất cả sự nghiêm túc mà tôi có thể tập hợp được, tôi nói, “Tuy nhiên, có một điều rất rõ ràng. Chúng tôi chắc chắn đang thiếu nhân lực. Không có cách nào chúng tôi có thể giao hàng

mọi thứ chúng ta đã hứa. Hoặc là chúng ta cần cắt giảm danh sách dự án, hoặc chúng ta phải tăng cường nhân sự.”

Cố gắng tái tạo lập luận hợp lý và hợp lý mà tôi đã dành cả cuối tuần để luyện tập, tôi tiếp tục, “Vấn đề lớn khác là chúng ta có quá nhiều dự án khác nhau đang tranh giành sự chú ý của mình. Bạn đã nhất quán và rõ ràng rằng Phoenix là quan trọng nhất, nhưng dường như chúng ta không thể dành riêng nguồn lực cho nó. Ví dụ, thứ Năm tuần trước, kiểm toán nội bộ đã gửi cho chúng tôi một loạt phát hiện mà chúng tôi phải điều tra và thu thập thư phản hồi trong một tuần. Làm như vậy sẽ ảnh hưởng tới Phoenix.”

Tôi đã quan sát Steve khi tôi nói chuyện, và cho đến nay, anh ấy vẫn không biểu lộ cảm xúc gì. Tôi bình tĩnh nhìn anh ấy và hỏi, “Điều tôi muốn rút ra từ cuộc họp của chúng ta là hiệu được mức độ ưu tiên tương đối của Phoenix so với kết quả kiểm toán và nói về số lượng dự án cũng như cách bố trí nhân sự phù hợp cho chúng”.

Trong tâm trí tôi, tôi đã làm rất tốt vai trò là một nhà quản lý có năng lực và đầy nhiệt huyết, người đang đấu tranh một cách bình thản để quyết định cách phục vụ doanh nghiệp tốt nhất mà không đưa ra những phán xét về mặt đạo đức.

Steve trả lời với giọng bức tức, “Đây là loại câu hỏi nhảm nhí về mức độ ưu tiên gì vậy? Nếu tôi đến gặp hội đồng quản trị của mình và nói với họ rằng tôi cần bán hàng hoặc tiếp thị và hỏi họ nên làm gì trong số đó, tôi sẽ bị cười ra khỏi phòng. Tôi cần phải làm cả hai, giống như bạn cần phải làm cả hai! Cuộc sống thật khó khăn. Phoenix là ưu tiên hàng đầu của công ty, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn phải giữ con tin kiểm toán SOX-404.”

Tôi đếm đến ba trước khi nói, “Rõ ràng là tôi nói không rõ ràng. Cả Phoenix và dự án tuân thủ đều chia sẻ một số tài nguyên quan trọng nhất định, chẳng hạn như Brent. Chỉ riêng dự án tuân thủ sẽ trôi buộc những người này trong một năm, nhưng chúng ta cần họ tập trung vào Phoenix. Trên hết, cơ sở hạ tầng của chúng ta rất mong manh nên chúng ta gặp phải những sự cố hàng ngày, thường đòi hỏi những nguồn lực tương tự để khôi phục lại trạng thái bình thường.”

hoạt động. Nếu sự cố ngừng hoạt động tương tự như lỗi trong việc tính lương xảy ra ngày hôm nay, chúng tôi có thể sẽ phải rút cả đầu Brent ra khỏi Phoenix và công việc tuân thủ để tìm hiểu xem điều gì đã xảy ra.”

Tôi nhìn anh ấy một cách kiên quyết và nói, “Chúng tôi đã xem xét các lựa chọn cung cấp nguồn lực khác nhau, bao gồm cả việc thuê và luân chuyển nhân viên, nhưng không có lựa chọn nào trong số đó có tác dụng đủ nhanh để tạo ra sự khác biệt. Nếu Phoenix thực sự là ưu tiên hàng đầu, chúng tôi cần tạm dừng một số công việc tuân thủ”.

“Không thể được,” anh nói, trước khi tôi kịp nói xong. “Tôi đã thấy rất nhiều kết quả kiểm tra và chúng tôi sẽ gặp rắc rối lớn nếu không khắc phục được những vấn đề đó.”

Điều này chắc chắn không diễn ra theo kế hoạch. “Được rồi...” tôi nói chậm rãi. “Chúng tôi sẽ cố gắng hết sức, nhưng hãy để tôi khẳng định rằng chúng tôi quá thiếu nhân lực để có thể làm tốt cả hai việc, chứ đừng nói đến cả hai.”

Tôi chờ đợi anh ấy thừa nhận quan điểm của tôi. Vài giây trôi qua trước khi cuối cùng anh cũng gật đầu.

Nhận ra đây có lẽ là điều tốt nhất tôi sẽ nhận được, tôi chỉ vào trang đầu tiên của tờ rơi tôi đưa cho anh ấy. Tôi nói: “Hãy phóng to lên và nói về nhu cầu và năng lực của dự án. Chúng tôi hiện đang hỗ trợ hơn 35 dự án kinh doanh thông qua Văn phòng Quản lý Dự án của Kirsten và theo số lượng hiện tại, hơn 70 dự án kinh doanh nhỏ hơn và các sáng kiến nội bộ khác. Và có những người khác ngoài kia mà chúng tôi chưa đếm được. Với 143 người Vận hành CNTT của chúng tôi, không có gì được thực hiện như đã hứa.”

Tôi chỉ anh ấy vào trang thứ hai của tài liệu và nói: “Như bạn thấy, tôi và nhóm của tôi đã đưa ra yêu cầu về sáu nguồn lực bổ sung mà chúng tôi đang thiếu hụt nhất”.

Tôi kết thúc và nói: “Mục tiêu của tôi là tăng sản lượng để chúng tôi không rơi vào tình trạng này nữa và hoàn thành nhiều dự án như vậy nhất có thể. Tôi muốn sự chấp thuận của bạn để có được những cơ hội này ngay lập tức, để chúng ta có thể bắt đầu tìm kiếm.”

Những tài năng như Brent không dễ tìm, và chúng ta cần phải bắt đầu sớm hơn là muộn hơn”.

Trong các buổi diễn tập của tôi, đây là lúc Steve lướt ngón tay xuống các con số, hỏi tôi một số câu hỏi và chúng tôi sẽ có một cuộc thảo luận đầy ý nghĩa về cách đạt được sự đánh đổi tốt nhất. Có lẽ anh ấy thậm chí còn vỗ lưng tôi và khen ngợi chất lượng phân tích của tôi.

Nhưng Steve thậm chí còn không nhận tờ rơi của tôi. Thay vào đó, anh ấy nhìn tôi và nói: “Bill, Phoenix đã vượt quá ngân sách 10 triệu đô la và chúng ta phải sớm có được dòng tiền dương. Bạn có một số nguồn lực đất nhất trong toàn bộ công ty. Bạn phải sử dụng những gì bạn có.”

Anh ấy khoanh tay và tiếp tục, “Năm ngoái, chúng tôi đã mời một số nhà phân tích CNTT đến và so sánh công ty của chúng tôi với các công ty cùng ngành. Họ nói với chúng tôi rằng chúng tôi đang chi tiêu nhiều hơn cho CNTT so với các đối thủ cạnh tranh.

“Bạn có thể nghĩ rằng với ba nghìn nhân viên, sáu nghìn nữa cũng không tạo ra sự khác biệt. Nhưng tin tôi đi, mọi chi phí đều được xem xét kỹ lưỡng. Nếu tôi không thể thu hẹp khoảng cách lợi nhuận, tôi sẽ phải thực hiện một đợt sa thải khác. Phép toán cộng thêm 2 triệu đô la chi phí lao động của bạn không có tác dụng.”

Anh ấy tiếp tục với giọng thông cảm hơn. “Gợi ý của tôi cho bạn? Hãy đến gặp các đồng nghiệp của bạn và trình bày trường hợp của bạn với họ. Nếu trường hợp của bạn thực sự có giá trị, họ sẽ sẵn sàng chuyển một phần ngân sách của họ cho bạn. Nhưng hãy để tôi nói rõ: Việc tăng ngân sách là điều không thể xảy ra. Nếu có chuyện gì xảy ra, chúng tôi có thể phải chặt đầu một số người trong khu vực của bạn.”

Tôi đã dành hàng giờ để nhập vai vào những tình huống xấu nhất vào cuối tuần. Có vẻ như tôi sẽ phải tập trở nên bí quan hơn.

“Steve, tôi không biết làm cách nào để nói rõ hơn về điều này,” tôi nói, cảm thấy hơi tuyệt vọng. “Thứ này không phải là phép thuật. Tất cả công việc được giao cho chúng tôi đều được thực hiện bởi những người thực sự. Những cam kết như công việc tuân thủ được thực hiện mà không quan tâm đến những gì đã có trên đĩa của mọi người, như Phoenix.”



Nhận ra mình chẳng có gì nhiều để mất, nhưng cố gắng gây sốc cho anh ấy, tôi nói, “Nếu anh thực sự quan tâm đến việc thu hẹp khoảng cách với đối thủ bằng cách giúp Phoenix thành công, anh chắc chắn không hành động như vậy. Đối với tôi, có vẻ như bạn chỉ đang bị cuốn hút khi lao vào cuộc đấu súng muộn màng, xuất hiện chỉ với một con dao.”

Tôi mong đợi một phản ứng nào đó nhưng anh ấy chỉ ngả người ra sau, khoanh tay trước mặt. “Tất cả chúng tôi đều đang cố gắng hết sức. Vì vậy, tốt nhất bạn nên quay lại và làm điều tương tự.”

Ngay sau đó, cánh cửa mở ra khi Sarah bước vào. “Chào, Steve. Xin lỗi vì đã làm gián đoạn, nhưng chúng tôi sẽ có cuộc gọi tiếp theo với nhà phân tích trong hai phút nữa. Tôi gọi cho chúng tôi nhé?”

Chết tiệt. Tôi nhìn xuống đồng hồ của mình. 9:27. Cô ấy thậm chí còn cướp đi ba phút cuối cùng của tôi. Hoàn toàn thất bại, cuối cùng tôi nói, “Được rồi, hiểu rồi. Tiếp tục đây. Tôi sẽ giữ bạn

đã đăng.”

Steve gật đầu cảm ơn rồi quay sang Sarah khi tôi đóng cửa lại sau lưng. Trên đường ra về, tôi ném bài thuyết trình tôi đã làm suốt cả tuần vào thùng rác tái chế của Stacy.

---

Tôi cố xua đi mùi thất bại khi bước tới cuộc họp CAB. Tôi vẫn đang suy nghĩ về việc sẽ báo tin xấu như thế nào cho Wes và Patty khi bước vào phòng họp mà Patty đã đặt ra Phòng Điều phối Thay đổi.

Mọi suy nghĩ về Steve đều biến mất khi tôi nhìn thấy những gì ở đó. Hầu hết mọi khu vực của bức tường bây giờ đều được che phủ bằng băng trắng. Thẻ mục lục bao phủ gần như từng inch của băng trắng trên hai bức tường. Nó không chỉ sâu một cái—ở một số nơi còn có những cái móc gắn vào băng, với mười lá bài treo trên đó.

Trên bàn trong phòng họp có thêm hai mươi, thậm chí có thể là ba mươi chồng thẻ.

Ở phía xa bàn, hai anh chàng làm việc cho Patty đang quay lưng về phía chúng tôi, đang nghiên cứu một lá bài. Một lúc sau, họ dán nó vào giữa hai tấm thẻ khác ở phía trước.

của họ.

“Chúa ơi,” tôi nói. “Chúng ta có một vấn đề.” Patty nói từ phía sau tôi. “Không đủ chỗ để đặt thêm băng trắng?” Tôi nói, nửa đùa nửa thật. Trước khi Patty trả lời, tôi nghe thấy Wes bước vào phòng. “Chúa ơi!” anh ấy nói.

Tất cả những thẻ này đến từ đâu? Có phải tất cả đều dành cho tuần này không?”

Tôi quay lại hỏi anh ấy: “Anh có ngạc nhiên không? Hầu hết trong số này đều đến từ nhóm của bạn.”

Anh ấy nhìn quanh tất cả các băng và sau đó nhìn vào các lá bài trên bàn, “Tôi biết rằng người của tôi thực sự bận rộn, nhưng, chắc chắn phải có vài trăm thay đổi ở đây.”

Patty xoay máy tính xách tay của mình để cho chúng tôi xem băng tính cô ấy đã mở, “Kể từ chiều thứ Sáu tuần trước, đã có 437 thay đổi được gửi trong tuần này.”

Wes nhất thời không nói nên lời. Cuối cùng anh ấy lắc đầu và nói, “Và bây giờ chúng ta phải xem xét và phê duyệt tất cả chúng? Cuộc họp này chỉ được lên kế hoạch trong một giờ — chúng ta sẽ cần nhiều ngày để xem xét tất cả những điều này!”

Anh ấy nhìn tôi. “Xin lưu ý bạn, tôi không nói rằng chúng ta không nên làm vậy, nhưng nếu chúng ta định làm điều này hàng tuần...”

Một lần nữa, Wes ngừng nói, choáng ngợp trước nhiệm vụ trước mắt. Thành thật mà nói, tôi cũng cảm thấy như vậy. Rõ ràng, việc khiến tất cả các nhà quản lý phải

gửi những thay đổi của họ trong tuần chỉ là bước đầu tiên. Tôi không ngờ rằng quy trình này sẽ thất bại vì chúng tôi không chỉ dừng lại ở việc thu thập dữ liệu mà còn thực sự bắt đầu xử lý và cho phép thực hiện các thay đổi.

Tôi buộc mình phải vui vẻ nói: “Đây là một khởi đầu tuyệt vời. Giống như hầu hết mọi thứ, mọi thứ trở nên tồi tệ hơn trước khi chúng trở nên tốt hơn. Chúng tôi nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình từ các nhà quản lý kỹ thuật, vì vậy bây giờ chúng tôi phải tìm ra cách để những thay đổi này được xem xét kỹ lưỡng và lên kế hoạch liên tục. Có ý kiến gì không?”

Patty là người lên tiếng đầu tiên. “Chà, không ai nói rằng chúng ta phải là những người

xem xét tất cả các thay đổi—có lẽ chúng ta có thể chuyển một số thay đổi này xuống cho các đại biểu.”

Tôi lắng nghe Wes và Patty trao đổi ý tưởng trước khi nói: “Hãy quay lại mục tiêu của chúng ta: sử dụng tay trái và tay phải để biết người kia đang làm gì, cung cấp cho chúng tôi một số nhận thức về tình huống trong thời gian ngừng hoạt động và đưa ra một số bằng chứng kiểm tra rằng chúng ta đang giải quyết việc kiểm soát sự thay đổi.

“Chúng ta cần tập trung vào những thay đổi rủi ro nhất,” tôi tiếp tục. “Quy tắc 80/20 có thể áp dụng ở đây: 20% những thay đổi gây ra 80% rủi ro.”

Tôi lại nhìn chăm chăm vào đồng hồ trước mặt và nhặt ngẫu nhiên một vài thẻ, tìm kiếm nguồn cảm hứng.

Giờ một tấm thẻ có vẽ một khuôn mặt cau có trên đó, tôi hỏi, “PUCCAR là gì?”

“Ứng dụng chết tiệt đó,” Wes nói với vẻ kinh tởm, “là ứng dụng Đối chiếu và Xóa Kiểm tra Không giới hạn Bộ phận mà ai đó đã triển khai gần hai thập kỷ trước. Chúng tôi gọi là ‘pucker’ vì mỗi lần thay là nó lại nở tung và không ai biết cách khắc phục. Nhà cung cấp đã phá sản trong thời kỳ bùng nổ dot-com, nhưng chúng tôi chưa bao giờ nhận được tài trợ để thay thế nó.”

Tôi hỏi: “Nếu chúng ta biết nó dễ bị hỏng thì tại sao chúng ta lại cần thay đổi nó?” Wes nói nhanh, “Chúng tôi cố gắng không làm vậy. Nhưng đôi khi các quy tắc kinh doanh thay đổi,

và chúng tôi cũng phải vá nó. Nó đang chạy một hệ điều hành không được bảo trì, nên nó luôn nguy hiểm...”

“Tốt! Đó là một sự thay đổi đầy rủi ro. Những loại thay đổi nào khác đang được gửi như PUCCAR?” Tôi hỏi.

Chúng tôi lập một chồng gần năm mươi thẻ đề xuất những thay đổi đối với các ứng dụng Rainbow, Saturn và Taser, đồng thời cũng có những thay đổi đối với mạng và một số cơ sở dữ liệu dùng chung nhất định. Những thay đổi này có thể ảnh hưởng đến một phần đáng kể hoặc thậm chí là tất cả hoạt động kinh doanh.

Wes nói: “Ngay cả việc nhìn vào những tấm thẻ đó cũng khiến tim tôi đập loạn nhịp. “Những cái này

là một số thay đổi nguy hiểm mà chúng tôi thực hiện quanh đây.”

Anh ấy đúng. Tôi nói, “Được rồi, hãy đánh dấu tất cả những thứ này là 'dễ vỡ'. Đây là những rủi ro cao và phải được CAB cho phép. Patty, những thay đổi như thế này nên được ưu tiên hàng đầu trong các cuộc họp của chúng ta.”

Patty gật đầu, ghi chép và nói: “Hiểu rồi. Chúng tôi đang xác định trước các danh mục thay đổi có rủi ro cao không chỉ phải gửi yêu cầu thay đổi mà còn phải được ủy quyền trước khi lên lịch và triển khai.”

Chúng tôi nhanh chóng tạo danh sách mười dịch vụ, ứng dụng và cơ sở hạ tầng dễ bị tổn thương nhất. Bất kỳ yêu cầu thay đổi nào có thể ảnh hưởng đến bất kỳ điều nào trong số này sẽ được gắn cờ ngay lập tức để CAB giám sát.

Patty cho biết thêm: “Chúng tôi cần tạo ra một số quy trình tiêu chuẩn xung quanh những thay đổi này—chẳng hạn như thời điểm chúng tôi muốn chúng được triển khai—và có các nguồn lực chính không chỉ biết về chúng mà còn luôn sẵn sàng hỗ trợ, đề phòng trường hợp có sự cố xảy ra—ngay cả các nhà cung cấp.”

Cô ấy nói thêm với nụ cười nửa miệng, “Bạn biết đấy, giống như việc lính cứu hỏa và xe cứu thương xếp hàng trên đường băng, sẵn sàng phun bọt an toàn khi máy bay hạ cánh trong biển lửa.”

Wes cười và nói thêm một cách hài hước, “Đúng vậy, trong trường hợp của PUCAR, hãy yêu cầu nhân viên điều tra tích trữ một loạt túi đựng xác. Và một nhân viên PR sẵn sàng giải quyết những cuộc điện thoại giận dữ từ doanh nghiệp nói rằng một số khách hàng bị dị ứng với loại xốp mà chúng tôi sử dụng”.

Tôi cười. “Bạn biết đấy, đó là một ý tưởng thú vị. Hãy để doanh nghiệp lựa chọn bọt. Không có lý do gì mà mọi trách nhiệm lại đổ lên vai chúng ta. Chúng tôi có thể gửi trước e-mail cho doanh nghiệp và hỏi xem thời điểm thực hiện tốt nhất là khi nào. Nếu chúng tôi có thể cung cấp cho họ dữ liệu về kết quả của những thay đổi trước đó, họ thậm chí có thể rút lại thay đổi đó.”

Patty đang đánh máy. “Hiểu rồi. Đối với những loại thay đổi này, tôi sẽ yêu cầu nhân viên của mình tạo một số báo cáo về tỷ lệ thành công của các thay đổi và mọi báo cáo liên quan.

thời gian ngừng hoạt động. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định sáng suốt hơn về những thay đổi.”

Tôi vô cùng hài lòng với ý tưởng của Patty và tin tưởng rằng chúng tôi đang đi đúng hướng. “Được rồi, vẫn còn bốn trăm lá bài nữa. Có ý kiến gì không?”

Wes đã xem xét các lá bài một cách có phương pháp, tạo ra hai xấp bài lớn bên cạnh anh ấy. Anh ấy chọn một tấm thẻ từ chồng bài lớn hơn, “Cọc này luôn có những thay đổi mà chúng tôi luôn thực hiện. Giống như bảng thuê hàng tháng được tải lên hệ thống POS. Tôi không nghĩ chúng ta nên tạm dừng bất kỳ thay đổi nào trong số này.

“Mặt khác, những thay đổi này là những nội dung như 'tăng kích thước nhóm luồng của máy chủ ứng dụng Java', 'cài đặt hotfix ứng dụng của nhà cung cấp Kumquat để giải quyết vấn đề hiệu suất' và 'đặt lại bộ cân bằng tải trung tâm dữ liệu Kentucky về cài đặt song công mặc định.'

“Tôi biết cái quái gì về những thứ này?” Wes nói. “Tôi chỉ không biết đủ về bối cảnh để có thể đưa ra một ý kiến thực sự đáng giá. Tôi không muốn giống như một con hải âu, bay vào, ia vào người rồi bay đi, bạn biết không?”

Quá phấn khích, Patty nói: “Tuyệt vời! Những thay đổi đầu tiên là những thay đổi có rủi ro thấp mà ITIL gọi là 'những thay đổi tiêu chuẩn'. Đối với những thay đổi mà chúng tôi đã thực hiện nhiều lần trước đây thành công, chúng tôi chỉ phê duyệt trước. Chúng vẫn cần phải được nộp, nhưng chúng có thể được lên lịch mà không cần chúng tôi.”

Khi mọi người gật đầu, cô ấy tiếp tục, “Điều đó để lại khoảng hai trăm thay đổi là những thay đổi có mức độ rủi ro trung bình mà chúng ta vẫn cần xem xét.”

“Tôi đồng ý với Wes,” tôi trả lời. “Đối với những điều này, chúng ta cần tin tưởng rằng người quản lý biết mình đang làm gì. Nhưng tôi muốn Patty xác minh rằng mọi người đã thông báo thích hợp cho bất kỳ ai mà họ có thể tác động và nhận được sự đồng ý tiếp tục từ tất cả họ.”

Tôi suy nghĩ một lúc rồi nói: “Hãy lấy ứng dụng mã thông báo của John. Trước khi yêu cầu thay đổi đó đến với chúng tôi, tôi mong đợi anh ấy sẽ nhận được sự đồng ý.

từ chủ sở hữu ứng dụng và cơ sở dữ liệu cũng như doanh nghiệp. Nếu anh ấy làm được điều đó thì đối với tôi thế là đủ rồi. Tôi coi vai trò của chúng tôi là đảm bảo rằng anh ấy đã chăm chút i và vượt qua chữ t. Ở cấp độ này, tôi quan tâm nhiều hơn đến tính toàn vẹn của quy trình chứ không quan tâm nhiều đến những thay đổi thực tế.”

Patty đang đánh máy. “Hãy để tôi xem điều này có đúng không: Đối với 'những thay đổi lộn xộn ở giữa', chúng tôi quyết định rằng người gửi thay đổi có trách nhiệm và trách nhiệm giải trình trong việc tư vấn và nhận được sự chấp thuận từ những người có khả năng bị ảnh hưởng. Khi họ làm điều đó, họ sẽ gửi thẻ thay đổi để chúng tôi xem xét và phê duyệt để lên lịch.”

Tôi mỉm cười và nói: “Ừ. Làm việc cho anh à, Wes?” Cuối cùng, anh ấy nói, “Tôi nghĩ nó sẽ có tác dụng. Hãy thử xem.” “Tốt,” tôi nói. Sau đó tôi nói với Patty: “Em có thể giúp đảm bảo sự thay đổi

người yêu cầu thực sự đang làm tất cả công việc trước đó à?”

Patty mỉm cười và nói, “Rất hân hạnh.” Cô nhìn lên bảng, gõ nhẹ cây bút lên bàn trong khi suy nghĩ. Cô ấy

nói: “Hôm nay là thứ Hai. Chúng tôi đã nói rằng những thay đổi ngày hôm nay đã được phê duyệt để thực hiện. Tôi đề nghị chúng ta kéo dài thời gian ân xá đến hết ngày mai và triệu tập một cuộc họp CAB đầy đủ vào thứ Tư, với mục đích lên lịch cho những thay đổi còn lại. Điều đó sẽ giúp mọi người có đủ thời gian để chuẩn bị.”

Tôi nhìn Wes. Anh ấy nói, “Điều này tốt đấy, nhưng tôi đã nghĩ đến tuần tới. Chúng ta nên bảo mọi người tiếp tục gửi các yêu cầu thay đổi và hãy tổ chức các cuộc họp CAB hàng tuần bắt đầu từ thứ Sáu ngày 19.”

Patty trông cũng hài lòng như tôi khi thấy Wes đang lên kế hoạch cho tuần tiếp theo, thay vì than vãn. Cô ấy nói: “Tôi sẽ gửi hướng dẫn cho mọi người trong vài giờ tới.”

Sau khi gõ xong, cô ấy nói thêm, “Một điều cuối cùng. Tôi chỉ muốn chỉ ra rằng chúng tôi đang ràng buộc hai người, cũng như tôi, thực hiện quy trình thủ công này. Nó rất tốn công sức. Cuối cùng, chúng ta sẽ phải suy nghĩ về một số

cách để tự động hóa việc này.”

Tôi gật đầu. “Không còn nghi ngờ gì nữa, điều này không bền vững ở dạng hiện tại. Nhưng chúng ta hãy cùng tham gia một vài cuộc họp CAB và tìm hiểu chính xác các quy tắc là gì. Tôi hứa với bạn rằng chúng tôi sẽ xem xét lại điều này.”

Cuộc họp kết thúc và tất cả chúng tôi đều mỉm cười rời đi. Đó là lần đầu tiên cho đội của tôi.

## Chương 9 • Thứ Ba, ngày 9 tháng 9

Tôi đang tham dự cuộc họp ngân sách tàn nhẫn nhất mà tôi từng tham dự. Dick ngồi ở cuối phòng, chăm chú lắng nghe và thỉnh thoảng điều hành. Tất cả chúng tôi đều tuân theo anh ấy, vì anh ấy sẽ tạo ra bản cắt giảm đầu tiên của kế hoạch hàng năm. Sarah ngồi cạnh anh, gõ nhẹ vào chiếc iPhone của cô.

Cuối cùng tôi cũng nhắc máy. Đây phải là một trường hợp khẩn cấp thực sự. Nó đã rung chuyển gần như không ngừng nghỉ trong phút vừa qua.

Tôi đọc được, “Sự cố thứ 7: hệ thống xử lý thẻ tín dụng ngừng hoạt động. Tất cả các cửa hàng đều bị ảnh hưởng.”

Chết tiệt. Tôi biết mình phải rời khỏi cuộc họp này, dù biết rằng mọi người sẽ cố gắng

để ăn cắp ngân sách của tôi. Tôi đứng dậy, loay hoay với chiếc máy tính xách tay lớn, cố gắng giữ cho nhiều mảnh không bị rơi ra. Tôi gần như hiểu ra thì Sarah nói, “Vấn đề khác à, Bill?”

Tôi nhăn mặt. “Không có gì mà chúng tôi không thể xử lý được.” Trên thực tế, bất kỳ sự cố ngừng hoạt động thứ 1 nào cũng tự động được coi là một vấn đề rất lớn, nhưng

Tôi không muốn đưa đạn dược cho cô ấy.

Khi đến NOC, tôi chọn chỗ ngồi cạnh Patty, người điều phối cuộc gọi. “Mọi người, Bill vừa tham gia cùng chúng tôi. Để cập nhật thông tin cho bạn, chúng tôi đã xác nhận rằng hệ thống nhập đơn hàng không hoạt động và chúng tôi đã tuyên bố xảy ra sự cố Thứ 1. Chúng tôi chỉ đang cố gắng xác định xem điều gì đã thay đổi.”

Cô ấy dừng lại, nhìn tôi. “Và tôi không tự tin là chúng ta thực sự biết.” Tôi nhắc mọi người, “Patty hỏi một câu hỏi khá đơn giản. Vì vậy, tất cả là gì

những thay đổi được thực hiện ngày hôm nay có thể dẫn đến sự cố ngừng hoạt động này?”

Có một sự im lặng khó xử kéo dài khi mọi người nhìn xuống hoặc



nhìn nhau nghi ngờ. Mọi người đều tránh giao tiếp bằng mắt. Tôi đang định nói điều gì đó thì nghe thấy: “Đây là Chris. Tôi đã nói với Patty điều này trước đây và bây giờ tôi xin nói lại với bạn rằng không ai trong số các nhà phát triển của tôi đã thay đổi bất cứ điều gì. Vì vậy, loại chúng tôi ra khỏi danh sách chết tiệt. Có lẽ đó là một sự thay đổi cơ sở dữ liệu.”

Ai đó ở cuối bàn giận dữ nói: “Cái gì? Chúng tôi không thực hiện bất kỳ thay đổi nào—à, không có bất kỳ thay đổi nào có thể ảnh hưởng đến hệ thống nhập đơn hàng. Bạn có chắc chắn đó không phải là bản vá hệ điều hành lại bị lỗi nữa không?”

Có người ngồi cách đó hai ghế ngồi dậy và nói một cách nóng nảy: “Tuyệt đối không. Chúng tôi không có bất kỳ bản cập nhật nào được lên kế hoạch cho các hệ thống đó trong ba tuần nữa. Tôi cá 50 đô la rằng đó là một sự thay đổi về mạng lưới - những thay đổi của họ luôn gây ra vấn đề.”

Đập cả hai tay lên mắt, Wes hét lên, "Hãy khóc thật to đi các bạn!" Trông có vẻ bức tức và cam chịu, anh ta nói với ai đó ở bên kia bàn, “Bạn

cũng cần bảo vệ danh dự của mình à? Mọi người cũng có thể có một lượt.”

Chắc chắn rồi, người dẫn đầu Mạng lưới đối diện với anh ta giờ cả hai tay lên, trông có vẻ bị tổn thương và đau khổ. “Bạn biết đấy, thật không công bằng khi Mạng liên tục bị đổ lỗi vì ngừng hoạt động. Chúng tôi không có bất kỳ thay đổi nào được lên kế hoạch cho ngày hôm nay.”

“Hãy chứng minh điều đó,” người quản lý cơ sở dữ liệu thách thức. Người dẫn đầu Mạng chuyển sang màu đỏ tươi, giọng anh ta vỡ ra. “Thật là nhảm nhí!

Bạn đang yêu cầu tôi chứng minh rằng chúng tôi không làm gì cả. Làm thế quái nào bạn chứng minh được điều tiêu cực? Ngoài ra, tôi đoán vấn đề là do sự thay đổi tường lửa không tốt. Hầu hết các vụ mất điện trong vài tuần qua đều do một trong số chúng gây ra.”

Tôi biết có lẽ tôi nên chấm dứt sự điên rồ này. Thay vào đó, tôi buộc mình ngả người ra ghế và tiếp tục quan sát, một tay che miệng để giấu vẻ cau có giận dữ và ngăn tôi nói điều gì đó hấp tấp.

Patty có vẻ bức tức và quay sang tôi. “Không có ai trong nhóm của John có mặt trong cuộc gọi. Nhóm của anh ấy xử lý tất cả các thay đổi về tường lửa. Để tôi thử tóm lấy anh ấy.”

Tôi nghe thấy tiếng gõ lớn trên bàn phím từ loa ngoài của điện thoại và sau đó một giọng nói vang lên, "Umm, bây giờ ai đó có thể thử được không?"

Có âm thanh của nhiều người đang gõ trên bàn phím máy tính xách tay khi họ cố gắng truy cập vào hệ thống nhập đơn hàng.

"Giữ nó!" Tôi nói to, nhẩy ra khỏi ghế, chỉ vào loa ngoài. "Ai vừa nói vậy?" Một sự im lặng khó xử kéo dài.

"Là tôi đây, Brent." Chết tiệt. Tôi buộc mình phải ngồi xuống lần nữa và hít một hơi thật dài và sâu. "Brent, cảm ơn

để đưa ra sáng kiến, nhưng, trong sự cố Thứ 7, chúng ta cần thông báo và thảo luận về bất kỳ hành động nào trước khi thực hiện chúng. Điều cuối cùng chúng tôi muốn làm là khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn và làm phức tạp thêm việc xác định nguyên nhân gốc rễ—"

Trước khi tôi kịp nói xong, ai đó ở đầu bàn bên kia ngắt lời từ phía sau máy tính xách tay của anh ấy, "Này, hệ thống đã hoạt động trở lại. Làm tốt lắm, Brent."

Ồ, nhân dịp Giáng sinh. Tôi mím môi lại trong sự thất vọng. Rõ ràng, ngay cả đám đông vô kỷ luật cũng có thể gặp may mắn. "Patty, gói cái này lại đi," tôi nói. "Tôi cần gặp bạn và Wes trong văn phòng của bạn

ngay lập tức." Tôi đứng dậy và rời đi.

Tôi vẫn đứng trong văn phòng của Patty cho đến khi thu hút được sự chú ý của cả hai. "Hãy để tôi nói rõ. Đối với sự cố Thứ 1, chúng ta không thể bỏ qua chỗ quản của mình. Patty, từ giờ trở đi, với tư cách là người dẫn dắt cuộc gọi sự cố Thứ 7, tôi cần bạn bắt đầu cuộc gọi trình bày dòng thời gian của tất cả các sự kiện có liên quan, đặc biệt là những thay đổi. "Tôi buộc bạn phải chịu trách nhiệm về việc nắm rõ thông tin đó,

việc này sẽ dễ dàng vì bạn cũng có thể kiểm soát quá trình thay đổi. Thông tin đó đến từ bạn, không phải tất cả các yahoo trong cuộc gọi hội nghị. Rõ ràng chưa?"

Patty nhìn lại tôi, rõ ràng là thất vọng. Tôi chống lại sự thôi thúc làm mềm lòng mình

từ. Tôi biết cô ấy đã làm việc chăm chỉ và gần đây tôi thậm chí còn dồn nhiều tâm sức hơn cho cô ấy.

“Ừ, hoàn toàn rõ ràng,” cô mệt mỏi nói. “Tôi sẽ ghi lại quá trình đó và sẽ thực hiện nó nhanh nhất có thể.”

“Không đủ tốt,” tôi nói. “Tôi muốn bạn tổ chức các cuộc gọi thực hành sự cố và diễn tập cứu hỏa hai tuần một lần. Chúng ta cần giúp mọi người quen với việc giải quyết vấn đề một cách có phương pháp và chuẩn bị sẵn lịch trình trước khi bước vào cuộc họp đó. Nếu chúng tôi không thể làm điều này trong một cuộc diễn tập đã được sắp xếp trước thì làm sao chúng tôi có thể mong đợi mọi người làm điều đó trong trường hợp khẩn cấp?”

Nhìn thấy vẻ mặt chán nản của cô ấy, tôi đặt tay lên vai cô ấy. “Nhìn này, tôi đánh giá cao tất cả công việc bạn đang làm gần đây. Đây là công việc quan trọng và tôi không biết chúng tôi sẽ làm gì nếu không có bạn.”

Tiếp theo, tôi quay sang Wes. “Gây ấn tượng ngay với Brent rằng trong trường hợp khẩn cấp, mọi người phải thảo luận về những thay đổi mà họ đang nghĩ đến, chưa nói đến những thay đổi họ thực sự thực hiện. Tôi không thể chứng minh điều đó, nhưng tôi đoán Brent đã gây ra tình trạng ngừng hoạt động và khi nhận ra điều đó, anh ấy đã hủy bỏ sự thay đổi.”

Wes định trả lời nhưng tôi đã cắt ngang. “Dừng việc này lại đi,” tôi nói một cách mạnh mẽ, chỉ vào anh ấy. “Không còn trái phép nữa

thay đổi và không còn những thay đổi chưa được tiết lộ trong thời gian ngừng hoạt động. Bạn có thể kiểm soát được người của mình hay không?”

Wes có vẻ ngạc nhiên và quan sát khuôn mặt tôi một lúc. “Ừ, tôi đang làm việc đó, sếp.”

---

Wes và tôi dành hầu hết thời gian thức vào cuối ngày thứ Ba và đầu ngày thứ Tư trong phòng chiến tranh Phoenix. Việc triển khai chỉ còn ba ngày nữa. Mỗi ngày trôi qua, nó trông càng tệ hơn.

Thật nhẹ nhõm khi quay trở lại Phòng Điều phối Thay đổi. Khi tôi bước vào, hầu hết CAB đều ở đây. Đồng hồ mục lục lộn xộn đã biến mất.

Thay vào đó, chúng được treo trên một trong những tấm bảng trắng trên tường hoặc được treo gọn gàng.

được sắp xếp trên bàn phía trước phòng, có dán nhãn “Đang chờ thay đổi”.

“Chào mừng đến với cuộc họp quản lý sự thay đổi của chúng tôi,” Patty bắt đầu. “Như bạn có thể thấy trên bảng, tất cả những thay đổi tiêu chuẩn đã được lên lịch. Hôm nay, chúng tôi sẽ xem xét và lên lịch cho tất cả các thay đổi có rủi ro cao và trung bình. Sau đó, chúng tôi sẽ xem xét lịch trình thay đổi để thực hiện bất kỳ điều chỉnh cần thiết nào—Tôi sẽ không tiết lộ bất cứ điều gì ngay bây giờ, nhưng tôi nghĩ bạn sẽ thấy điều gì đó cần chúng tôi chú ý.”

Cô nhặt chồng thẻ đầu tiên. “Thay đổi có rủi ro cao đầu tiên là tường lửa do John đệ trình, dự kiến vào thứ Sáu.” Sau đó, cô ấy đọc to những người đã được tư vấn và ký tên vào thay đổi được đề xuất.

Cô ấy nhắc Wes và tôi, “Bill và Wes, các bạn có đồng ý đưa điều này lên diễn đàn như một sự thay đổi vào thứ Sáu không?”

Tôi hải lòng vì đã có đủ người chú ý đến việc này nên tôi gạt đầu. Wes nói, “Đối với tôi cũng vậy. Nay, không tệ. Hai mươi ba giây để phê duyệt của chúng tôi

thay đổi đầu tiên. Chúng ta đã vượt qua thời điểm tốt nhất trước đó là 59 phút!”

Có tiếng vỗ tay rải rác. Patty không làm cô thất vọng khi thực hiện tám thay đổi có rủi ro cao còn lại và thậm chí còn mất ít thời gian hơn cho những thay đổi đó. Tiếng vỗ tay vang lên nhiều hơn khi một nhân viên của cô dán các tấm thẻ lên bảng.

Patty chọn chồng thay đổi có mức độ rủi ro trung bình. “Có 147 thay đổi tiêu chuẩn được gửi. Tôi muốn khen ngợi mọi người vì đã theo dõi quy trình và nói chuyện với những người cần được tư vấn. Chín mươi trong số những thay đổi đó đã sẵn sàng để được lên lịch và đã được đăng tải. Tôi đã in chúng ra để mọi người xem xét.”

Quay sang Wes và tôi, cô ấy nói, “Tôi đã lấy mẫu 10% trong số này, và phần lớn, chúng trông rất đẹp. Tôi sẽ theo dõi các xu hướng vấn đề, để phòng trường hợp một số xu hướng này cần được xem xét kỹ lưỡng hơn trong tương lai. Trừ khi có bất kỳ sự phản đối nào, tôi nghĩ chúng ta đã hoàn thành những thay đổi có mức độ rủi ro trung bình. Thực sự có một vấn đề cấp bách hơn mà chúng ta cần giải quyết.”

Khi Wes nói, “Tôi không phản đối,” tôi gạt đầu ra hiệu cho Patty tiếp tục, người chỉ chỉ tay về phía bảng.

Tôi nghĩ tôi thấy có gì đó không ổn nhưng tôi vẫn im lặng. Một trong những người dẫn đầu chỉ vào một trong các hộp và nói: “Có bao nhiêu thay đổi được lên lịch vào thứ Sáu?”

Chơi lô tô. Patty mỉm cười nhẹ và nói, “173.” Trên bảng, giờ đây có thể thấy rất rõ ràng rằng gần một nửa số thay đổi là do

dự kiến vào thứ Sáu. Trong số còn lại, một nửa được lên lịch vào thứ Năm và phần còn lại được rải vào đầu tuần.

Cô ấy tiếp tục, “Tôi không cho rằng 173 thay đổi xảy ra vào thứ Sáu là xấu, nhưng tôi lo lắng về sự xung đột giữa các thay đổi và xung đột về nguồn lực sẵn có. Thứ Sáu cũng là ngày Phoenix được triển khai.

“Nếu tôi là người kiểm soát không lưu,” cô tiếp tục, “tôi sẽ nói rằng vùng trời quá đông đúc một cách nguy hiểm. Có ai sẵn lòng thay đổi kế hoạch chuyến bay của mình không?”

Có người nói: “Hôm nay tôi có ba việc muốn làm, nếu không có ai phiền. Tôi không muốn ở gần sân bay khi Phoenix hạ cánh.”

“Ừ, bạn thật may mắn,” Wes lầm bầm. “Một số người trong chúng tôi phải có mặt ở đây vào thứ Sáu. Tôi đã có thể nhìn thấy ngọn lửa tuôn ra từ đôi cánh...”

Hai kỹ sư khác yêu cầu chuyển những thay đổi của họ vào đầu tuần. Patty yêu cầu họ lên bảng để chuyển thẻ thay đổi của mình, xác minh rằng nó sẽ không ảnh hưởng đến những thay đổi khác đã được lên lịch.

Mười lăm phút sau, việc phân chia các thẻ trên bảng thay đổi đã đồng đều hơn nhiều. Tôi không mấy vui vẻ khi mọi người chuyển những thay đổi của mình càng xa ngày thứ Sáu càng tốt, giống như những sinh vật rừng chạy trốn khỏi đám cháy rừng.

Nhìn những tấm thẻ thay đổi được di chuyển khắp nơi, có điều gì đó khác bắt đầu khiến tôi bận tâm. Đó không chỉ là những hình ảnh tàn sát và hỗn loạn xung quanh Phoenix. Thay vào đó, nó liên quan đến Erik và nhà máy MRP-8. Tôi cứ nhìn chăm chăm vào những tấm thẻ.

Patty làm gián đoạn sự tập trung của tôi. “—Bill, điều đó đã kết luận những gì chúng ta cần phải vượt qua. Tất cả những thay đổi trong tuần đều được phê duyệt và lên lịch.”

Khi tôi cố gắng định hướng lại bản thân, Wes nói, “Bạn đã tỏ chức rất tốt việc này, Patty. Bạn biết tôi là một trong những nhà phê bình lớn tiếng hơn của bạn. Nhưng...” Anh ấy chỉ vào bảng, “Tất cả điều này thật tuyệt vời.”

Có tiếng rì rầm đồng tình và khuôn mặt Patty đỏ bừng rõ rệt. “Cảm ơn. Chúng tôi vẫn đang trong tuần đầu tiên thực hiện một quá trình thay đổi thực sự và đây là sự tham gia rộng rãi nhất mà chúng tôi từng có. Nhưng trước khi chúng ta bắt đầu tự vỗ lưng mình, chúng ta hãy vượt qua tuần thứ hai nhé, được không?”

Tôi nói: “Chắc chắn rồi. Cảm ơn vì đã dành thời gian cho việc này, Patty. Hãy tiếp tục công việc tuyệt vời này.”

Khi cuộc họp kết thúc, tôi ở lại phía sau, nhìn chằm chằm vào bảng thay đổi. Nhiều lần trong cuộc gặp gỡ này, có điều gì đó thoáng qua trong tâm trí tôi. Có phải đó là điều mà Erik đã nói mà tôi đã bác bỏ trước đó? Có liên quan gì đến công việc không?

Thứ Năm tuần trước, Wes và Patty đã kiểm kê thủ công tất cả các dự án của chúng tôi, đưa ra gần một trăm dự án. Nó được tạo thủ công bằng cách phỏng vấn tất cả các công nhân trong dây chuyền. Những dự án đó chắc chắn đại diện cho hai loại công việc: dự án kinh doanh và dự án CNTT nội bộ.

Nhìn vào tất cả các thẻ thay đổi trên tường, tôi nhận ra rằng tôi đang xem một bộ sưu tập tác phẩm khác mà một lần nữa chúng tôi lại tạo ra theo cách thủ công. Theo Patty, có 437 phần...công việc...riêng biệt mà chúng tôi sẽ làm trong tuần này.

Tôi nhận ra rằng những thay đổi là loại công việc thứ ba. Khi người của Patty di chuyển xung quanh các thẻ đổi thẻ, từ thứ Sáu sang sớm hơn

trong tuần, họ đã thay đổi lịch làm việc của chúng tôi. Mỗi thẻ thay đổi đó xác định công việc mà nhóm của tôi sẽ làm vào ngày hôm đó.

Chắc chắn, mỗi thay đổi này nhỏ hơn nhiều so với toàn bộ dự án nhưng nó vẫn có tác dụng. Nhưng mối quan hệ giữa những thay đổi và dự án là gì? Có phải họ

quan trọng như nhau?

Và có thực sự là trước ngày hôm nay, không có thay đổi nào trong số này được theo dõi ở đâu đó, trong một loại hệ thống nào đó không? Về vấn đề đó, tất cả những thay đổi này đến từ đâu?

Nếu thay đổi là một loại công việc khác với dự án, điều đó có nghĩa là chúng ta thực sự đang thực hiện nhiều hơn chỉ hàng trăm dự án? Có bao nhiêu thay đổi trong số này hỗ trợ một trong hàng trăm dự án? Nếu nó không hỗ trợ một trong những thứ đó, chúng ta có thực sự nên làm việc đó không?

Nếu chúng tôi có đủ nguồn lực để thực hiện tất cả công việc dự án của mình, điều này có nghĩa là chúng tôi có thể không có đủ chu trình để thực hiện tất cả những thay đổi này?

Tôi tranh luận với chính mình liệu tôi có sắp đạt được một hiểu biết sâu sắc và có ý nghĩa nào đó hay không. Erik hỏi tôi tổ chức của tôi tương đương với bàn phân công việc làm ở nhà máy như thế nào. Quản lý thay đổi có liên quan gì đến nó không?

Đột nhiên tôi cười lớn trước vô số câu hỏi ngớ ngẩn mà tôi vừa tự hỏi mình. Tôi cảm thấy giống như một câu lạc bộ tranh luận một người. Hoặc là Erik đã lừa tôi thực hiện vài động tác nhìn triết học.

Suy nghĩ một lúc, tôi quyết định rằng có giá trị khi biết rằng những thay đổi đại diện cho một loại công việc khác nhưng không biết tại sao.

Bây giờ tôi đã xác định được ba trong bốn loại công việc. Trong một khoảnh khắc ngắn ngủi, tôi tự hỏi loại công việc thứ tư là gì.

## Chương 10 • Thứ Năm, ngày 11 tháng 9

Sáng sớm hôm sau, tôi trở lại phòng chiến tranh Phoenix. Kirsten cung cấp cho chúng tôi danh sách các nhiệm vụ quan trọng nhất của dự án Phoenix vào đầu mỗi ngày. Vì rủi ro rất cao nên các nhiệm vụ đã cam kết thường được người quản lý chịu trách nhiệm báo cáo là “đã hoàn thành”.

Không ai muốn đứng về phía xấu xa của Kirsten. Hoặc của Steve, vì vấn đề đó. Tin xấu trong ngày đến từ William Mason, Giám đốc Đảm bảo Chất lượng, người làm việc cho Chris. Có vẻ như số tính năng bị hỏng của họ vẫn đang được sửa chữa nhiều gấp đôi.

Sẽ không bao giờ là một dấu hiệu tốt khi các mảnh vỡ rơi ra khỏi xe khi nó di chuyển xuống đây chuyên lắp ráp. Không có gì ngạc nhiên khi tất cả chúng ta đều lo sợ ngày triển khai.

Tôi đang cân nhắc làm cách nào để giảm thiểu rủi ro này thì tôi nghe thấy Kirsten gọi tên Brent lần thứ ba. Và lần thứ ba, Wes phải giải thích tại sao điều gì đó không được thực hiện.

Sarah nói từ cuối phòng, “Wes, một lần nữa chúng tôi lại bị người của anh cản trở. Có vấn đề nhân sự nào ở đây mà bạn cần giải quyết không?”

Mặt Wes đỏ bừng và đang định trả lời thì tôi nhanh chóng xen vào, “Kirsten, còn bao nhiêu nhiệm vụ khác được giao cho Brent?”

Kirsten nhanh chóng trả lời: “Tính đến hôm nay, có năm nhiệm vụ nổi bật. Ba người đã được chỉ định vào thứ Tư tuần trước và hai người đã được chỉ định vào thứ Sáu tuần trước.”

“Được rồi, tôi đang làm việc đó,” tôi nói. “Ngay sau khi chúng ta xong việc ở đây, tôi sẽ xem xét chuyện gì đang xảy ra. Mong đợi một báo cáo trạng thái vào trưa hôm nay cùng với các mốc thời gian hoàn thành được sửa đổi. Tôi sẽ cho bạn biết nếu chúng tôi yêu cầu bất cứ điều gì.”





Khi đi tới khối lập phương của Brent ở Tòa nhà 7, tôi nhắc nhở bản thân rằng mục tiêu của tôi là quan sát và tìm cách hiểu. Rất cuộc, anh chàng này đã bắt chuyện mỗi ngày kể từ khi tôi nhận vai trò mới.

Có lẽ Brent thực sự không thông minh như chúng ta nghĩ. Hoặc có lẽ anh ta là Einstein về công nghệ và mọi nỗ lực tìm kiếm những người có kỹ năng tương tự sẽ thất bại. Hoặc có thể anh ta cố tình phá hoại nỗ lực của chúng ta nhằm tước đoạt công việc của anh ta.

Nhưng Brent có vẻ chuyên nghiệp và thông minh, không khác mấy so với nhiều kỹ sư cấp cao mà tôi từng làm việc cùng trước đây.

Khi tôi đến gần bàn làm việc của anh ấy, tôi nghe thấy anh ấy đang nói chuyện điện thoại và gõ bàn phím. Anh ấy đang ngồi trước bốn màn hình, đeo tai nghe và gõ nội dung gì đó vào ứng dụng đầu cuối.

Tôi vẫn đứng bên ngoài khối của anh ấy, kín đáo lắng nghe. Anh ấy nói, “Không, không, không. Cơ sở dữ liệu đang hoạt động. Ừ, tôi biết vì

nó ở ngay trước mặt tôi... Vâng, tôi có thể thực hiện các truy vấn... Có... Có... Không... Tôi nói cho bạn biết, nó phải là máy chủ ứng dụng... Nó lên rồi à? Được rồi, để tôi xem... Đợi đã, để tôi thử đồng bộ hóa thủ công. Hãy thử ngay bây giờ...”

Điện thoại di động của anh đổ chuông. “Đợi một chút, tôi có một cuộc gọi khác đang đến. Tôi sẽ gọi lại cho bạn ngay.”

Anh ấy viết điều gì đó vào một tờ ghi chú Post-it, đặt nó lên màn hình bên cạnh hai tờ ghi chú Post-it khác. Bực tức, anh ta trả lời điện thoại di động, “Ừ, Brent đây... Dịch vụ nào ngừng hoạt động? Bạn đã thử khởi động lại nó chưa? Nghe này, hiện giờ tôi thực sự rất khó chịu với Phoenix—hôm nay tôi sẽ liên lạc lại với bạn sau nhé?”

Tôi đang âm thầm chúc mừng anh ấy thì nghe thấy anh ấy nói, “Uh- huh...Tôi thậm chí còn không biết đó là ai. Phó chủ tịch của cái gì? Được rồi, để tôi xem nào.”

Tôi thờ dãi, ngồi vào một căn phòng trống để xem tập phim A Day in The Life of Brent hôm nay.

Anh ấy nói chuyện điện thoại thêm năm phút nữa, chỉ gác máy sau khi một số cơ sở dữ liệu sản xuất quan trọng được sao lưu và chạy.

Tôi đánh giá cao việc Brent dường như thực sự quan tâm đến việc mọi người dựa vào hệ thống CNTT đều có thể hoàn thành công việc của mình, nhưng tôi rất thất vọng khi mọi người dường như đang sử dụng anh ấy như Biệt đội Geek cá nhân, miễn phí của họ. Với cái giá phải trả là Phoenix.

Brent lấy một trong những tờ giấy ghi chú Post-it ra khỏi màn hình và nhắc điện thoại lên. Tuy nhiên, trước khi anh ấy kịp quay số, tôi đã đứng dậy và nói, “Xin chào, Brent.”

“Chúa Giêsu Kitô!” anh nói, giật mình. “Anh đã ở đó bao lâu rồi?” “Chỉ trong vài phút thôi,” tôi nói, nở nụ cười thân thiện nhất và ngồi xuống cạnh anh ấy. “Đủ lâu để thấy anh giải quyết vấn đề của hai người. Điều đó thật đáng ngưỡng mộ, nhưng tôi vừa đến từ buổi đứng lên Phoenix hàng ngày của Kirsten. Có năm nhiệm vụ đã được giao cho bạn, hiện đã muộn”.

Tôi chỉ cho anh ấy năm nhiệm vụ trong cuộc họp quản lý dự án. Anh ấy nói nhanh, “Tôi đã làm xong được một nửa tất cả những thứ này rồi. Tôi chỉ cần một vài giờ làm việc yên tĩnh để hoàn thành công việc này. Tôi sẽ làm việc này ở nhà nếu có thể, nhưng kết nối mạng quá chậm.”

“Ai đã gọi cho bạn và họ muốn gì?” Tôi cau mày hỏi. “Thường thì những người làm CNTT khác mới gặp vấn đề khi sửa chữa thứ gì đó,” anh ấy nói.

trả lời, đảo mắt. “Khi có sự cố xảy ra, tôi dường như là người duy nhất biết phải tìm kiếm ở đâu.”

“Tôi tưởng Wes đã thuê rất nhiều người để đảm nhận một số công việc leo thang này từ bạn,” tôi nói.

Brent lại trợn mắt. “Đó là ý tưởng. Nhưng hầu hết đều có những trách nhiệm khác và không bao giờ có mặt khi chúng tôi cần. Những người khác đã bị sa thải trong thời gian cắt giảm quy mô vì họ không đủ bận rộn. Hãy tin tôi. Đó không phải là mất mát lớn. Dù sao thì cuối cùng tôi cũng đã giải quyết được hầu hết những vấn đề đó.”

“Bạn nhận được bao nhiêu cuộc gọi mỗi ngày? Bạn có đang ghi lại những cuộc gọi này ở bất cứ đâu không?” Tôi hỏi.

“Ý bạn là, giống như trong hệ thống bán vé của chúng tôi? Không, vì việc mở một yêu cầu cho mỗi cuộc gọi đó sẽ mất nhiều thời gian hơn việc khắc phục sự cố.” Brent nói

một cách bác bỏ. “Số lượng cuộc gọi tùy thuộc vào ngày. Tuần vừa qua còn tệ hơn bình thường.”

Tôi hiểu rồi. Tôi cá rằng nếu ai đó gọi điện ngay bây giờ và hét đủ lớn hoặc gọi tên ai đó đủ đáng sợ, Brent có thể bị lôi kéo vào việc khắc phục vấn đề của người khác hàng giờ liền.

“Bạn đã cố gắng đẩy lùi người cuối cùng gọi. Điều gì đã khiến bạn quyết định giải quyết vấn đề thay vì bảo họ đi già cát?” Tôi hỏi. Anh ta trả lời: “Cô ấy nói với tôi rằng Phó Giám đốc Hậu cần đã hét lên rằng

các đơn đặt hàng bổ sung không được tạo và nếu nó không được khắc phục ngay lập tức, các cửa hàng của chúng tôi có nguy cơ hết hàng các sản phẩm tiêu thụ nhanh. Tôi không muốn trở thành người bị kêu gọi vì một mình để xảy ra tình trạng hết hàng trong các cửa hàng.”

Tôi mím môi. Các giám đốc điều hành của công ty buộc các kỹ sư của tôi phải thực hiện đấu thầu của họ là hoàn toàn nhầm nhứ. Nhưng việc gây nguy hiểm cho Phoenix vượt quá mức lương của họ.

Tôi đứng dậy và nói: “Được rồi, từ đây trở đi, bạn chỉ làm việc với Phoenix. Steve Masters đã nói rằng đây là ưu tiên hàng đầu của mọi người. Bây giờ hơn bao giờ hết, dư án cần bạn. Tôi đang mong đợi bạn từ chối bất kỳ nhiệm vụ nào mà bất kỳ ai cố gắng giao cho bạn.”

Brent có vẻ vừa nhẹ nhõm vừa lo lắng. Có lẽ anh ấy đang nghĩ về vị Phó Giám đốc Hậu cần đó.

Tôi nói thêm, “Nếu có ai liên lạc với bạn về bất cứ điều gì ngoài Phoenix, hãy gửi họ đến Wes. Hãy để anh ta giải quyết tất cả những kẻ ngu ngốc.

Anh ấy nói một cách hoài nghi, “Nhìn này, tôi đánh giá cao điều này, nhưng tôi thực sự không nghĩ rằng nó sẽ có tác dụng lâu dài. Những người ở đây của chúng tôi dường như không theo kịp cách thức hoạt động của tất cả các hệ thống của chúng tôi. Cuối cùng, họ vẫn tiếp tục đến với tôi.”

“Chà, họ sẽ phải học. Khi họ gọi, hãy gửi chúng cho Wes. Ai có vấn đề gì thì gửi cho mình nhé. Thực tế, hãy gửi một tin nhắn đi nghỉ vào email của bạn, nói rằng bạn sẽ không phản hồi bất cứ điều gì ngoài trừ

cho Phoenix và thay vào đó hãy liên hệ...”

Trước sự nhắc nhở của tôi, Brent nói với một nụ cười nhẹ, “Wes.” “Nhìn thấy? Bạn đã hiểu rõ về nó rồi.” Tôi mỉm cười đáp lại. Tôi chỉ vào chiếc điện thoại bàn của anh ấy, “Hãy làm bất cứ điều gì cần thiết để phá bỏ thói quen này của mọi người.”

đến trực tiếp với bạn. Tôi đã cho phép bạn tắt chuông điện thoại và thay đổi lời chào trong thư thoại để thông báo rằng bạn không có mặt và thay vào đó hãy liên hệ với Wes. Bất kể điều gì cần thiết.”

Nhận ra mình đang làm Brent phân tâm khỏi Phoenix chỉ bằng việc đứng đây, tôi nói nhanh, “Không, tôi sẽ nhờ trợ lý Ellen của tôi thay đổi lời chào thư thoại cho anh.”

Brent lại mỉm cười và nói, “Không, không, không. Tôi có thể làm điều đó. Tuy nhiên, cảm ơn vì lời đề nghị.”

Tôi viết số điện thoại di động của mình vào một tờ giấy nhớ rồi đưa cho anh ấy, “Ellen sẽ làm việc đó. Chúng tôi cần bạn thực hiện nhiệm vụ của Phoenix. Hãy gọi nếu bạn cần bất cứ điều gì từ tôi.”

Khi anh ấy gật đầu, tôi bắt đầu quay trở lại Tòa nhà 9, nhưng sau đó quay lại hỏi, “Này, để tôi mua cho bạn một cốc bia vào tuần tới nhé?”

Anh ấy đồng ý, vẻ mặt rạng rỡ hơn. Khi rời khỏi tòa nhà, tôi gọi ngay cho Patty. Khi cô ấy nhắc máy, tôi nói:

“Hãy nắm lấy Wes và gặp tôi bên ngoài phòng chiến tranh Phoenix. Chúng ta cần thay đổi cách quản lý sự leo thang đối với Brent. Ngay lập tức.”

---

Tất cả chúng tôi ngồi trong phòng họp đối diện với phòng chiến tranh Phoenix.

“Mọi chuyện với Brent thế nào rồi?” Wes hỏi. Khi tôi nói với anh ấy rằng Brent đã không thể làm việc ở Phoenix vì tất cả những

công việc sửa chữa, anh ấy tái mặt. “Anh ấy đã tham gia tất cả các cuộc họp khẩn cấp này! Làm sao anh ta có thể nghỉ thứ gì đó quan trọng hơn Phoenix!”

Tôi nói: “Câu hỏi hay đấy. Tại sao Brent lại thả Phoenix để làm việc gì đó

khác?"

Sự giận dữ của Wes biến mất trong giây lát. "Có lẽ vì một người như tôi đã hết vào mặt anh ấy, nói rằng tôi thực sự cần sự giúp đỡ của anh ấy để hoàn thành nhiệm vụ quan trọng nhất của mình. Và điều đó có lẽ đúng: Đối với quá nhiều thứ, Brent dường như là người duy nhất biết chúng thực sự hoạt động như thế nào."

"Nếu là tôi, tôi sẽ cố gắng biện minh bằng cách nói rằng việc đó sẽ chỉ mất vài phút..." Patty nói. "Điều đó có thể đúng, nhưng nó giống như cái chết bởi hàng ngàn vết cắt vậy."

"Các quy trình được cho là để bảo vệ con người. Chúng ta cần tìm ra cách bảo vệ Brent," tôi nói. Sau đó tôi mô tả việc tôi đã bảo Brent gửi bất cứ ai muốn bất cứ thứ gì đến Wes.

"Cái gì? Bạn muốn tôi quản lý vì mô mọi thời gian của anh ấy? Tôi không có thời gian làm thư ký cho Brent hay làm nhân viên trợ giúp nào đó!" anh ấy hét lên.

"Được rồi, điều gì trong công việc của bạn quan trọng hơn việc đảm bảo nguồn lực của bạn đang hoàn thành công việc quan trọng của Phoenix?" Tôi hỏi.

Wes lạnh lùng nhìn tôi một lúc rồi cười lớn. "Được rồi, bạn hiểu tôi rồi. Hãy nhìn xem, Brent là một chàng trai thông minh. Nhưng anh ấy cũng là một trong những người viết tệ nhất mà tôi từng gặp. Hãy để tôi kể cho bạn một câu chuyện thực tế về việc điều này sẽ không thể xảy ra như thế nào: Vài tháng trước, chúng tôi đã ngừng hoạt động cấp 1 trong ba giờ và chúng tôi đã cố gắng hết sức để không chuyển sang giá đầu Brent. Nhưng cuối cùng, chúng tôi đã đến mức cạn kiệt ý tưởng và bắt đầu làm mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Vì vậy, chúng tôi đặt Brent vào vấn đề này."

Anh lắc đầu nhớ lại ký ức: "Anh ấy ngồi xuống bên bàn phím và như thể đang rơi vào trạng thái thôi miên. Mười phút sau, sự cố đã được khắc phục. Mọi người đều vui mừng và nhẹ nhõm khi hệ thống đã hoạt động trở lại. Nhưng sau đó có người hỏi, 'Bạn làm điều đó như thế nào?' Và tôi thì có Chúa, Brent chỉ ngẩng người nhìn lại anh ta và nói, 'Tôi không biết nữa. Tôi vừa làm điều đó.'"

Wes đập bàn và nói, "Và đó là vấn đề với Brent. Làm thế quái nào bạn ghi lại được điều đó? 'Nhắm mắt lại và rơi vào trạng thái xuất thần?'"

Patty cười, dường như đang nhớ lại câu chuyện. Cô ấy nói, “Tôi không cho rằng Brent đang cố tình làm điều này, nhưng tôi tự hỏi liệu Brent có coi tất cả kiến thức của mình như một loại quyền lực hay không. Có lẽ một phần nào đó trong anh ấy không muốn từ bỏ điều đó. Nó đặt anh ấy vào vị trí mà anh ấy hầu như không thể thay thế được.”

“Có lẽ. Có lẽ là không,” tôi nói. “Tuy nhiên, tôi sẽ nói cho bạn biết những gì tôi biết. Mỗi lần chúng tôi để Brent sửa thứ gì đó mà không ai trong chúng tôi có thể sao chép, Brent sẽ thông minh hơn một chút và toàn bộ hệ thống trở nên ngu ngốc hơn. Chúng ta phải chấm dứt điều đó. “Có thể chúng tôi tạo ra một nhóm nguồn lực gồm các kỹ sư cấp 3 để xử lý

leo thang, nhưng hãy giữ Brent ra khỏi nhóm đó. Cấp 3 sẽ chịu trách nhiệm giải quyết mọi sự cố để đóng cửa và sẽ là những người duy nhất có thể tiếp cận Brent—với một điều kiện.

“Nếu họ muốn nói chuyện với Brent, trước tiên họ phải nhận được sự chấp thuận của Wes hoặc tôi,” tôi nói. “Họ sẽ chịu trách nhiệm ghi lại những gì họ đã học được và Brent sẽ không bao giờ được phép làm việc trên cùng một vấn đề hai lần. Tôi sẽ xem xét từng vấn đề hàng tuần và nếu tôi phát hiện ra rằng Brent đã gặp sự cố hai lần thì tôi sẽ phải trả giá đắt. Đối với cả cấp 3 và Brent.”

Tôi nói thêm, “Dựa trên câu chuyện của Wes, chúng ta thậm chí không nên để Brent chạm vào bàn phím. Anh ấy được phép nói với mọi người những gì cần nhập và lướt qua vai, nhưng trong mọi điều kiện, chúng tôi sẽ không cho phép anh ấy làm điều gì đó mà sau đó chúng tôi không thể ghi lại. Rõ ràng chưa?”

“Thật tuyệt,” Patty nói. “Vào cuối mỗi sự cố, chúng tôi sẽ có thêm một bài viết nữa trong cơ sở kiến thức về cách khắc phục vấn đề về lỗi và ngày càng có nhiều người có thể thực hiện cách khắc phục.”

Wes trông không hoàn toàn bị thuyết phục, nhưng cuối cùng anh ấy cũng bật cười. “Tôi cũng thích nó. Chúng tôi sẽ đối xử với anh ấy như Hannibal Lecter—khi chúng tôi cần anh ấy, chúng tôi sẽ mặc áo khoác trắng cho anh ấy, trói anh ấy vào xe lăn và đẩy anh ấy ra ngoài.”

Tôi cười. Patty cho biết thêm, “Để ngăn chặn sự leo thang khác của Brent, chúng ta nên ghi lại mọi lần nhấn phím và ghi lại phiên cuối. Thậm chí có thể có người theo dõi

anh ấy cầm máy quay xung quanh và bật ghi nhật ký kiểm tra để chúng tôi biết chính xác những gì anh ấy đã thay đổi.”

Tôi thích nó, mặc dù nó có vẻ hơi cực đoan. Tuy nhiên, tôi nghi ngờ rằng chúng ta sẽ phải dùng những biện pháp cực đoan để thoát khỏi tình trạng này.

Tôi mạo hiểm, "Có thể chúng tôi sẽ tước quyền tiếp cận sản xuất của anh ấy, vì vậy cách duy nhất để công việc có thể hoàn thành là anh ấy yêu cầu cấp 3 phải làm gì."

Wes cười lớn. "Anh ấy có thể bỏ việc nếu chúng ta làm điều đó ngay lập tức." "Vậy chúng ta có ai sẵn sàng đưa vào nguồn tài nguyên cấp 3 này?" TÔI

hỏi.

Anh ấy do dự. "Chà, chúng tôi có hai nhân viên được tuyển dụng cách đây một năm nhằm giúp củng cố giá đầu Brent. Một người đang nỗ lực tạo ra các tiêu chuẩn xây dựng máy chủ, nhưng chúng tôi có thể tạm thời loại bỏ cô ấy khỏi việc đó. Có hai kỹ sư khác mà chúng tôi đã xác định để đào tạo chéo nhiều năm trước, nhưng chúng tôi chưa bao giờ có thời gian để theo đuổi sâu hơn. Vậy là có ba người."

"Tôi sẽ xác định các quy trình Brent mới," Patty nói. "Tôi thích có mọi quyền truy cập vào anh ấy thông qua bạn và Wes. Nhưng làm cách nào chúng tôi có thể ngăn cản những người như Phó Giám đốc Hậu cần đó trực tiếp đến Brent?"

Tôi trả lời ngay lập tức: "Chúng tôi sẽ thu thập tên của những người làm việc đó và tôi sẽ gọi cho từng ông chủ của họ để yêu cầu họ ngừng hoạt động. Và sau đó tôi sẽ cho Steve biết họ đang phá hoại Phoenix như thế nào."

"Được rồi, hãy thử xem," cô nói. "Bạn biết đấy, chúng ta đã áp dụng phương pháp 'cây gậy', nhưng còn 'củ cà rốt' thì sao? Làm cách nào chúng tôi có thể thúc đẩy Brent và các kỹ sư tuân theo quy trình mới này?"

"Có thể chúng tôi gửi họ tới bất kỳ hội nghị hoặc khóa đào tạo nào họ muốn. Khi các kỹ sư cấp cao đạt đến cấp độ Brent hoặc khao khát trở thành Brent, họ muốn học hỏi và chia sẻ những gì họ đã làm. Về phần Brent, sao chúng ta không cho anh ấy nghỉ một tuần, hoàn toàn không phải chịu bất kỳ nghĩa vụ leo thang nào?" Wes gợi ý.

"Chúa ơi," Wes tiếp tục, lắc đầu. "Tôi không nghĩ Brent thậm chí

có thể nghỉ một ngày mà không cần nhắn tin trong khoảng ba năm. Bạn biết đấy, anh ấy sẽ bật khóc khi chúng ta đưa thứ đó cho anh ấy.”

“Hãy làm như vậy đi các bạn,” tôi nói, mỉm cười khi tưởng tượng ra cảnh đó. Trước khi quên, tôi nói thêm, “Wes, tôi muốn có bảng chấm công từ Brent mỗi ngày, và tôi

muốn mọi leo thang Brent hoạt động trong hệ thống bán vé. Chúng tôi cần tài liệu đó để có thể phân tích nó sau. Bất cứ ai sử dụng thời gian của Brent sẽ cần phải giải thích cho tôi điều đó. Nếu điều đó không hợp lý, tôi sẽ báo cáo vấn đề đó với Steve, người đó và người quản lý của anh ấy sẽ phải giải thích cho Steve lý do tại sao họ cho rằng dự án hoặc nhiệm vụ của họ lại quan trọng đến vậy.”

“Điều này thật tuyệt vời,” Patty nói. “Chúng tôi đã nhận được nhiều quá trình thay đổi, sự cố và leo thang diễn ra trong tuần trước hơn so với những gì chúng tôi đã có trong 5 năm qua!”

“Có lẽ chỉ vừa kịp lúc thôi,” Wes nói, nghe có vẻ nhẹ nhõm. “Hãy giúp tôi một việc và đừng nói với ai là tôi đã nói điều đó. Tôi có danh tiếng cần bảo vệ.”



## Chương 11 • Thứ Năm, ngày 11 tháng 9

Cuối ngày hôm đó, trong bữa trưa, tôi lớn tiếng chửi rủa. Tôi đang cố gắng sử dụng vài phút quý giá không có kế hoạch trong giờ giải lao để xem e-mail nhưng quên mất rằng chiếc máy tính xách tay tồi tàn của tôi sẽ gặp sự cố nếu tôi bật nó lên khi nó đang ở trong ổ cắm. Đây là lần thứ ba tôi làm điều đó trong tuần này.

Tôi đã ăn muộn và nửa giờ nghỉ trưa của tôi sẽ trôi qua khi tôi có thể đăng nhập.

Nhìn xung quanh, tôi tìm thấy một tờ giấy Post-it trống trên bàn và viết bằng chữ lớn, "KHÔNG ĐƯỢC LẤP LAPTOP CHO ĐẾN KHI BẬT NGUỒN!!!" và đặt nó lên để cấm để tránh hành động ngu ngốc lãng phí thời gian tiếp theo của tôi.

Tôi đang mỉm cười với biện pháp đối phó của mình khi Patty gọi vào điện thoại di động của tôi. "Anh có một phút để nói chuyện không? Tôi thấy có điều gì đó rất kỳ lạ trên lịch thay đổi. Bạn cần phải xem cái này."

Khi bước vào phòng họp, tôi nhìn thấy những tấm thẻ đổi tiền quen thuộc treo trên tường. Giỏ hộp thư đến chứa đầy các thẻ và nhiều thẻ khác được xếp gọn gàng thành từng chồng trên bàn. Patty đang xem xét thứ gì đó trên máy tính xách tay của mình và nhai móng tay.

Trông có vẻ kiệt sức, cô ấy nói: "Tôi bắt đầu nghĩ rằng toàn bộ quá trình thay đổi này hoàn toàn lãng phí thời gian. Việc tổ chức tất cả những thay đổi này và quản lý tất cả hoạt động liên lạc giữa các bên liên quan đang chiếm toàn bộ thời gian của ba người. Dựa trên những gì tôi đang thấy bây giờ, nó có thể vô dụng."

Việc chứng kiến cô ấy đột nhiên chê bai các quy trình mà cô ấy đã ủng hộ trong nhiều năm thực sự là điều đáng báo động.

"Ồ," tôi nói, vẫy cả hai tay trước mặt cô ấy. "Hãy bắt kịp tôi, vì tôi nghĩ bạn đã làm một công việc tuyệt vời và tôi không muốn chúng ta quay lại như cũ."

cách. Bạn đang lo lắng điều gì vậy?”

Cô chỉ vào hộp thay đồ thứ Hai và thứ Ba. “Vào cuối mỗi ngày, người của tôi bắt đầu kết thúc các thay đổi đã lên lịch. Chúng tôi muốn đảm bảo rằng mọi thay đổi chưa hoàn thành đều được gắn cờ để chúng có thể được

lên lịch lại và để đảm bảo rằng lịch thay đổi của chúng tôi đang theo dõi những gì đang diễn ra trong thực tế.”

Cô chỉ vào góc của một tấm thẻ. “Chúng tôi kiểm tra các thẻ thay đổi đã được xác minh là đã hoàn thành và sau đó cho biết liệu nó có gây ra sự cố dịch vụ hay ngừng hoạt động hay không. Kể từ thứ Sáu tuần trước, 60% các thay đổi theo lịch trình đã không được triển khai! Điều đó có nghĩa là chúng tôi đang thực hiện tất cả công việc này để cho phép và lên lịch cho những thay đổi này, chỉ để nhận ra rằng chúng thậm chí còn chưa hoàn thành!”

Tôi có thể hiểu tại sao Patty lại lo lắng. “Tại sao chúng chưa được hoàn thành? Và bạn sẽ làm gì với phần chưa hoàn thiện

đổi thẻ à?” Tôi hỏi.

Cô ấy gật đầu. “Tôi đã gọi điện cho rất nhiều người yêu cầu thay đổi và lý do của họ rất đầy đủ. Một số người nói rằng họ không thể có được tất cả những người họ cần để bắt đầu sự thay đổi của mình. Một người khác đã phát hiện ra giữa chừng sự thay đổi của anh ấy rằng những người lưu trữ đã không hoàn thành việc mở rộng SAN như họ đã hứa, vì vậy anh ấy phải rút lại số tiền lẻ của mình sau hai giờ làm thủ tục.”

Tôi rên rỉ, nghĩ về thời gian và công sức đã lãng phí. Tôi tiếp tục lắng nghe khi Patty tiếp tục, “Một người khác nói rằng cô ấy không thể thực hiện thay đổi của mình vì đang xảy ra sự cố mất điện. Và một nhóm người khác nói, ừm...”

Cô ấy có vẻ không thoải mái nên tôi nhắc cô ấy tiếp tục. “Chà, họ nói rằng họ cần Brent để thực hiện một số thay đổi và anh ấy không có mặt,” cô miễn cưỡng nói. “Trong một số trường hợp, sự tham gia của Brent đã được lên kế hoạch. Nhưng trong những trường hợp khác, họ phát hiện ra rằng họ chỉ cần sự giúp đỡ của anh ấy sau khi họ bắt đầu thực hiện và

đã phải hủy bỏ khi không có Brent.”

Trước khi Patty kịp nói xong, tôi đã nhìn thấy màu đỏ. “Chết tiệt! Brent nữa à? Chuyện gì đang xảy ra vậy? Brent đã làm cách nào để

chen mình vào con đường của mọi người?

“Ồ, chết tiệt!” Tôi kêu lên khi nó chạm vào tôi chuyện gì đang xảy ra. “Có phải chúng ta đã tạo ra vấn đề này khi chỉ tập trung vào đầu Brent vào Phoenix? Chính sách mới này có phải là một sai lầm?”

Một lúc sau cô ấy nói, “Anh biết đấy, đó là một câu hỏi thú vị. Nếu bạn thực sự tin rằng Brent chỉ nên thực hiện những dự án quan trọng nhất thì tôi nghĩ chính sách mới là đúng và chúng ta không nên thay đổi lại chính sách đó. “Tôi nghĩ điều quan trọng cần lưu ý là cho đến gần đây, Brent vẫn giúp mọi người thực hiện các thay đổi của họ mà không có sự phụ thuộc nào được ghi nhận ở bất kỳ đâu. Hay đúng hơn là anh ấy sẽ cố gắng. Nhưng anh ấy luôn quá bận rộn để giúp đỡ mọi người, nên nhiều thay đổi trong số này sẽ không được hoàn thành, ngay cả theo cách cũ.” Tôi nhắc điện thoại lên và gọi nhanh cho Wes, bảo anh ấy tham gia cùng chúng tôi.

Một lúc sau, khi anh ấy đến, anh ấy ngồi vào chỗ rồi nhìn vào chiếc máy tính xách tay cũ của tôi và nói, “Chúa ơi. Cậu vẫn mang theo thứ đó à? Tôi chắc chắn chúng tôi có một số máy tính xách tay mới hơn 8 năm tuổi mà bạn có thể sử dụng.”

Bỏ qua nhận xét của anh ấy, Patty nhanh chóng bắt kịp anh ấy. Phản ứng của anh ấy trước tiết lộ của cô ấy không khác nhiều so với tôi.

“Chắc bạn đang đùa tôi!” Anh giận dữ nói, vỗ tay lên trán. “Có lẽ chúng ta nên cho phép Brent giúp mọi người thực hiện thay đổi?”

Tôi nhanh chóng nói: “Không, đó không thể là câu trả lời được. Tôi cũng đề nghị điều đó. Nhưng Patty chỉ ra rằng điều này có nghĩa là những thay đổi bị chặn quan trọng hơn Phoenix. Mà họ không có.

Tôi nghĩ to: “Bằng cách nào đó, giống như việc chúng ta đang phá vỡ thói quen yêu cầu Brent giúp đỡ trong công việc khắc phục sự cố, chúng ta cũng cần làm điều tương tự với việc thực hiện thay đổi. Chúng ta phải đưa tất cả kiến thức này đến tay những người thực sự thực hiện công việc. Nếu họ không thể mò mẫm được thì có thể chúng tôi gặp vấn đề về kỹ năng ở những đội đó.”

Khi không ai nói gì, tôi ngập ngừng nói thêm, "Sao chúng ta không mời những kỹ sư cấp 3 tương tự, những người tận tâm bảo vệ Brent khỏi sự cố sửa lỗi để giúp giải quyết những vấn đề thay đổi này?"

Wes nhanh chóng trả lời: "Có thể. Nhưng nó không phải là một sửa chữa lâu dài. Chúng tôi cần những người làm việc biết họ đang làm cái quái gì chứ không phải để nhiều người tích trữ kiến thức hơn."

Tôi lắng nghe Wes và Patty suy nghĩ các ý tưởng để giảm bớt sự phụ thuộc khác vào Brent khi có điều gì đó bắt đầu khiến tôi bận tâm. Erik gọi WIP, hay sản phẩm đang trong quá trình sản xuất, là "kẻ giết người thầm lặng" và việc không thể kiểm soát WIP tại nhà máy là một trong những nguyên nhân sâu xa gây ra các vấn đề mãn tính về thời hạn và chất lượng.

Chúng tôi vừa phát hiện ra rằng 60% thay đổi của chúng tôi đã không hoàn thành như dự kiến.

Erik đã chỉ ra núi công việc ngày càng tăng ở nhà máy như một dấu hiệu cho thấy những người quản lý nhà máy đã không kiểm soát được công việc của họ trong quá trình thực hiện.

Tôi nhìn hàng núi thẻ đổi tiền chất chồng lên ngày hôm nay trên lịch, như thể một chiếc máy xúc tuyết khổng lồ đã đẩy tất cả về phía trước. Đột nhiên, có vẻ như bức tranh Erik vẽ trên sàn nhà máy đang mô tả một cách kỳ lạ tình trạng tổ chức của tôi.

Công việc CNTT có thể thực sự được so sánh với công việc trên sàn nhà máy không? Patty làm gián đoạn sự trầm ngâm sâu sắc của tôi khi cô ấy hỏi, "Anh nghĩ sao?" Tôi nhìn lại cô ấy. "Trong vài ngày qua, chỉ có bốn mươi phần trăm

những thay đổi theo lịch trình đã được hoàn thành. Phần còn lại đang được chuyển tiếp. Giả sử rằng điều này tiếp tục lâu hơn một chút, trong khi chúng ta tìm ra cách phổ biến tất cả kiến thức về Brent.

"Chúng tôi có 240 thay đổi chưa hoàn tất trong tuần này. Nếu chúng ta có 400 thay đổi mới vào tuần tới thì chúng ta sẽ có 640 thay đổi trong lịch trình vào tuần tới!"

“Chúng tôi giống như Bates Motel của những thay đổi,” tôi nói với về hoài nghi. “Những thay đổi đi vào nhưng không bao giờ đi ra. Trong vòng một tháng, chúng tôi sẽ có hàng nghìn thay đổi cần thực hiện, tất cả đều cạnh tranh để được thực hiện.”

Patty gật đầu. “Đó chính xác là điều khiến tôi bận tâm. Chúng tôi không phải đợi một tháng để thấy hàng nghìn thay đổi—chúng tôi đã theo dõi 942 thay đổi. Chúng tôi sẽ vượt qua hơn một nghìn thay đổi đang chờ xử lý vào tuần tới. Chúng tôi sắp hết chỗ để đăng và lưu trữ những thẻ thay đổi này. Vậy tại sao chúng ta lại phải trải qua những rắc rối này nếu những thay đổi thậm chí còn không được thực hiện!” Tôi nhìn chăm chăm vào tất cả các lá bài, mong chúng cho tôi câu trả lời.

Một đồng hàng tồn kho ngày càng dày đặc bị mắc kẹt trên sàn nhà máy, cao đến mức mà xe nâng có thể xếp chồng lên.

Một đồng thay đổi ngày càng tăng bị mắc kẹt bên trong Hoạt động CNTT, khiến chúng tôi không còn chỗ để đăng thẻ thay đổi.

Công việc chất đống trước lò xử lý nhiệt, vì Mark đang ngồi ở bàn giải quyết công việc.

Công việc chồng chất trước mặt Brent, vì... Vì cái gì?

Được rồi, nếu Brent là lò xử lý nhiệt của chúng tôi thì Mark của chúng tôi là ai? Ai đã ủy quyền đưa tất cả công việc này vào hệ thống?

Vâng, chúng tôi đã làm. Hay đúng hơn là CAB đã làm vậy. Tệ thật. Điều đó có nghĩa là chúng ta đã làm điều này với chính mình? Nhưng những thay đổi cần phải được thực hiện, phải không? Đó là lý do tại sao chúng thay đổi. Bên cạnh đó,

làm thế nào để bạn nói không với sự tấn công dữ dội của công việc mới đến? Nhìn vào những lá bài chồng chất, liệu chúng ta có đủ khả năng để không làm vậy không? Nhưng có bao giờ câu hỏi được đặt ra là liệu chúng ta có nên nhận tác phẩm hay không?

Và trên cơ sở nào chúng tôi đã đưa ra quyết định đó?

Một lần nữa, tôi không biết câu trả lời. Nhưng tệ hơn nữa, tôi có cảm giác Erik không phải là một kẻ điên khùng. Có lẽ anh ấy đúng. Có lẽ có một loại liên kết nào đó

giữa quản lý sàn nhà máy và hoạt động CNTT. Có thể việc quản lý sàn nhà máy và Hoạt động CNTT thực sự có những thách thức và vấn đề tương tự. Tôi đứng dậy và bước tới bảng thay đổi. Tôi bắt đầu suy nghĩ thành tiếng, “Patty lo lắng rằng hơn một nửa những thay đổi của chúng tôi không hoàn thành như dự kiến, đến mức cô ấy tự hỏi liệu toàn bộ quá trình thay đổi này có xứng đáng với thời gian chúng tôi đầu tư vào nó hay không.

“Hơn nữa,” tôi tiếp tục, “cô ấy chỉ ra rằng một phần đáng kể của những thay đổi không thể hoàn thành vì Brent bằng cách nào đó đang cản trở, một phần là do chúng tôi đã chỉ đạo Brent từ chối tất cả các công việc không phải của Phoenix. Chúng tôi cho rằng việc đảo ngược chính sách này là điều sai lầm”.

Tôi thực hiện một bước nhảy vọt về tinh thần, làm theo trực giác của mình. “Và tôi cá một triệu đô la rằng đây hoàn toàn là điều sai lầm. Chính vì quá trình này mà lần đầu tiên chúng tôi thậm chí còn nhận thức được có bao nhiêu công việc đã lên lịch không được hoàn thành! Việc loại bỏ quá trình này sẽ giết chết nhận thức về tình huống của chúng ta.”

Cảm thấy như mình đang thành công, tôi nói một cách cương quyết, “Patty, chúng ta cần hiểu rõ hơn về công việc sắp tới của Brent. Chúng tôi cần biết thẻ thay đổi nào liên quan đến Brent—thậm chí có thể chúng tôi còn yêu cầu cung cấp một phần thông tin khác khi mọi người gửi thẻ của họ. Hoặc sử dụng thẻ màu khác—bạn tự tìm ra. Bạn cần kiểm kê những thay đổi nào cần bất cứ điều gì từ Brent và thay vào đó cố gắng đáp ứng nó với các kỹ sư cấp 3. Nếu không, hãy cố gắng ưu tiên chúng để chúng tôi có thể phân loại chúng với Brent.”

Khi tôi nói chuyện, tôi tự tin hơn rằng chúng tôi đang đi đúng hướng. Tại thời điểm này, chúng tôi có thể chưa khắc phục được sự cố nhưng ít nhất chúng tôi sẽ nhận được một số dữ liệu.

Patty gật đầu, vẻ mặt lo lắng và tuyệt vọng giờ đã biến mất. “Bạn muốn tôi nắm rõ những thay đổi đang hướng tới Brent, chỉ ra chúng trên các thẻ thay đổi và thậm chí có thể yêu cầu thông tin này trên tất cả các thẻ mới. Và để liên hệ lại với bạn khi chúng tôi biết có bao nhiêu thay đổi liên quan đến Brent,

những thay đổi là gì, v.v., cùng với ý thức về những ưu tiên là gì. Tôi có hiểu đúng không?”

Tôi gật đầu và mỉm cười. Cô ấy gõ phím trên máy tính xách tay của mình. “Được rồi, tôi hiểu rồi. Tôi không chắc chúng ta sẽ tìm thấy gì

ra ngoài, nhưng nó tốt hơn bất cứ thứ gì tôi nghĩ ra sau một thời gian dài.”

Tôi nhìn Wes, "Trông bạn có vẻ lo lắng - bạn có muốn chia sẻ điều gì không?" "Ừm..."  
Cuối cùng Wes cũng lên tiếng. "Thật sự không có gì nhiều để chia sẻ. Ngoại trừ điều đó

đây là một cách làm việc rất khác so với bất kỳ cách làm việc nào tôi từng thấy trong lĩnh vực CNTT. Không có ý gì đâu, nhưng gần đây bạn có đổi thuốc không?

Tôi mỉm cười uể oải, "Không, nhưng tôi đã nói chuyện với một kẻ điên cuồng trên sân catwalk nhìn ra sân nhà máy sản xuất."

Nhưng nếu Erik đúng về WIP trong Hoạt động CNTT, thì anh ấy còn đúng về điều gì nữa?

## Chương 12 • Thứ Sáu, ngày 12 tháng 9

Bây giờ là 7:30 tối thứ Sáu, hai giờ sau khi việc triển khai Phoenix dự kiến bắt đầu. Và mọi thứ đang không diễn ra tốt đẹp. Tôi bắt đầu liên tưởng mùi pizza với sự vô ích của một cuộc tuần hành từ thần.

Toàn bộ đội Vận hành CNTT đã tập hợp lại để chuẩn bị triển khai lúc 4 giờ chiều. Nhưng không có việc gì phải làm vì chúng tôi chưa nhận được gì từ đội của Chris; họ vẫn đang thực hiện những thay đổi vào phút cuối.

Đó không phải là một dấu hiệu tốt khi họ vẫn đang gắn các bộ phận vào tàu con thoi vào thời điểm cất cánh.

Lúc 4:30 chiều, William xông vào phòng chiến tranh Phoenix, tái mặt và chán ghét vì không ai lấy được toàn bộ mã Phoenix để chạy trong môi trường thử nghiệm. Tệ hơn nữa, một số bộ phận của Phoenix đang chạy đã không đạt được các bài kiểm tra quan trọng.

William bắt đầu gửi lại các báo cáo lỗi nghiêm trọng cho các nhà phát triển, nhiều người trong số họ đã về nhà trong ngày. Chris phải gọi lại cho họ và nhóm của William phải đợi các nhà phát triển gửi cho họ phiên bản mới.

Nhóm của tôi không chỉ ngồi không và vãn vẹo ngón tay cái của chúng tôi. Thay vào đó, chúng tôi làm việc điên cuồng với nhóm của William để cố gắng đưa toàn bộ Phoenix xuất hiện trong môi trường thử nghiệm. Bởi vì nếu họ không thể vận hành mọi thứ trong môi trường thử nghiệm, chúng tôi sẽ không thể hy vọng có thể triển khai và vận hành nó trong môi trường sản xuất.

Ánh mắt của tôi chuyển từ đồng hồ sang bàn hội nghị. Brent và ba kỹ sư khác đang hội ý với các đối tác QA của họ. Họ đã làm việc điên cuồng từ 4 giờ chiều và trông họ đã hộc hác rồi. Nhiều người có máy tính xách tay mở để tìm kiếm trên Google và những người khác đang loay hoay một cách có hệ thống với các cài đặt cho



máy chủ, hệ điều hành, cơ sở dữ liệu và ứng dụng Phoenix, cố gắng tìm ra cách nâng cấp mọi thứ, điều mà các nhà phát triển đã đảm bảo là có thể thực hiện được.

Một trong những nhà phát triển đã thực sự bước vào vài phút trước và nói: “Nhìn này, nó đang chạy trên máy tính xách tay của tôi. Nó có thể khó đến mức nào?”

Wes bắt đầu chửi thề, trong khi hai kỹ sư của chúng tôi và ba kỹ sư của William bắt đầu nghiên cứu máy tính xách tay của nhà phát triển, cố gắng tìm ra điều gì khiến nó khác biệt với môi trường thử nghiệm.

Ở một khu vực khác trong phòng, một kỹ sư đang nói chuyện sôi nổi với ai đó qua điện thoại, “Đúng, chúng tôi đã sao chép tập tin mà bạn đưa cho chúng tôi... Vâng, đó là phiên bản 1.0.13... Ý bạn là phiên bản sai... Cái gì? Bạn đã thay đổi điều đó khi nào?... Sao chép nó ngay bây giờ và thử lại... Được rồi, nhìn này, nhưng tôi đang nói với bạn rằng điều này sẽ không hiệu quả... Tôi nghĩ đó là sự cố mạng... Bạn sẽ làm gì nghĩa là chúng ta cần mở một công tường lửa? Tại sao bạn không nói với chúng tôi điều này hai giờ trước? Chết tiệt!”

Sau đó, anh ta đập mạnh điện thoại xuống, rồi dùng tay đập xuống bàn và hét lên, “Các nhà phát triển chết tiệt!”

Brent ngược lên khỏi máy tính xách tay của nhà phát triển, dụi mắt vì mệt mỏi. “Đề tôi đoán nhé. Giao diện người dùng không thể giao tiếp với máy chủ cơ sở dữ liệu vì ai đó không cho chúng tôi biết rằng chúng tôi cần mở công tường lửa?”

Người kỹ sư gật đầu với vẻ giận dữ tốt độ và nói: “Tôi không thể tin được điều này. Tôi đã nói chuyện điện thoại với tên khốn đó suốt 20 phút và anh ta chưa bao giờ nghĩ rằng đó không phải là vấn đề về mã. Đây là FUBAR.”

Tôi tiếp tục im lặng lắng nghe nhưng cũng gật đầu đồng ý với tiên lượng của anh ấy. Trong Thủy quân lục chiến, chúng tôi sử dụng thuật ngữ FUBAR, có nghĩa là “quá tệ hại”.

sự công nhận.”

Chứng kiến cơn nóng giận đang dâng cao, tôi nhìn đồng hồ: 7:37 tối. Đã đến lúc nhận được sự kiểm tra sâu sắc về mặt quản lý từ nhóm của tôi. Tôi gọi Wes và

Patty và tìm kiếm William. Tôi thấy anh ấy đang nhìn chăm chăm qua vai một trong những kỹ sư của mình. Tôi yêu cầu anh ấy tham gia cùng chúng tôi.

Anh ấy có vẻ bối rối một lúc, vì bình thường chúng tôi không tương tác với nhau, nhưng anh ấy gật đầu và đi theo chúng tôi đến văn phòng của tôi.

---

“Được rồi, các bạn, hãy cho tôi biết các bạn nghĩ gì về tình huống này,” tôi hỏi. Wes lên tiếng trước, “Những người đó nói đúng. Đây là FUBAR. Chúng tôi vẫn đang nhận được

bản phát hành chưa đầy đủ từ các nhà phát triển. Trong hai giờ qua, tôi đã thấy hai trường hợp họ quên cung cấp cho chúng tôi một số tệp quan trọng, điều này đảm bảo rằng mã sẽ không chạy. Và như bạn đã thấy, chúng tôi vẫn chưa biết cách định cấu hình môi trường thử nghiệm để Phoenix thực sự hoạt động trơn tru.”

Anh lại lắc đầu. “Dựa trên những gì tôi thấy trong nửa giờ qua, tôi nghĩ chúng ta thực sự đã lùi bước.”

Patty chỉ lắc đầu chán ghét và xua tay, không nói thêm gì. Tôi nói với William, “Tôi biết chúng ta chưa làm việc cùng nhau nhiều nhưng tôi thực sự muốn

muốn biết bạn nghĩ gì Mọi chuyện trông như thế nào từ góc nhìn của bạn?”

Anh ấy nhìn xuống, thở ra chậm rãi rồi nói, “Thành thật mà nói, tôi không biết. Mã đang thay đổi nhanh đến mức chúng tôi gặp khó khăn trong việc theo kịp. Nếu tôi là một tay cá cược, tôi sẽ nói rằng Phoenix sẽ bùng nổ trong lĩnh vực sản xuất. Tôi đã nói chuyện với Chris vài lần về việc ngừng phát hành nhưng anh ấy và Sarah đã phản đối tôi.”

Tôi hỏi anh ấy, “Ý anh là gì khi nói 'không thể theo kịp'?” “Khi chúng tôi phát hiện ra vấn đề trong quá trình thử nghiệm của mình, chúng tôi sẽ gửi lại cho Bộ phận phát triển để

nhờ họ sửa nó,” anh giải thích. “Sau đó họ sẽ gửi lại một bản phát hành mới. Vấn đề là phải mất khoảng nửa giờ để thiết lập và chạy mọi thứ, sau đó mất thêm ba giờ nữa để thực hiện thử nghiệm khói. Trong thời gian đó, có lẽ chúng tôi sẽ nhận được thêm ba bản phát hành nữa từ bộ phận Phát triển.”

Tôi nhếch mép cười khi nhắc đến các bài kiểm tra khói, một thuật ngữ mà các nhà thiết kế mạch sử dụng. Các

có câu như sau: “Nếu bạn bật bảng mạch lên và không có khói thoát ra thì có thể nó sẽ hoạt động.”

Anh ấy lắc đầu và nói, “Chúng ta vẫn chưa vượt qua được cuộc kiểm tra khói. Tôi lo ngại rằng chúng tôi không còn đủ khả năng kiểm soát phiên bản nữa—chúng tôi đã quá cầu thả trong việc theo dõi số phiên bản của toàn bộ bản phát hành. Mỗi lần họ sửa một thứ gì đó, họ thường làm hỏng một thứ khác. Vì vậy, họ đang gửi các tệp đơn lẻ thay vì toàn bộ gói.”

Anh ấy tiếp tục, “Hiện tại tình hình rất hỗn loạn đến nỗi ngay cả khi có phép màu nào đó Phoenix vượt qua được cuộc kiểm tra khói, tôi khá chắc chắn rằng chúng tôi sẽ không thể tái tạo nó, vì có quá nhiều bộ phận chuyển động.”

Anh ấy tháo kính ra, nói dứt khoát, “Có lẽ mọi người sẽ thức suốt đêm. Tôi nghĩ có nguy cơ thực sự là chúng tôi sẽ không có bất cứ thứ gì sẵn sàng hoạt động vào lúc 8 giờ sáng ngày mai, khi các cửa hàng mở cửa. Và đó là một vấn đề lớn.”

Đó là một cách đánh giá thấp rất lớn. Nếu việc phát hành không kết thúc trước 8 giờ sáng, hệ thống điểm bán hàng trong các cửa hàng dùng để thanh toán cho khách hàng sẽ không hoạt động. Và điều đó có nghĩa là chúng tôi sẽ không thể hoàn thành các giao dịch của khách hàng.

Wes đang gật đầu. “William nói đúng. Chắc chắn chúng ta sẽ ở đây cả đêm. Và hiệu suất còn tệ hơn tôi nghĩ. Chúng tôi sẽ cần ít nhất 20 máy chủ nữa để phân bổ tải và tôi không biết chúng tôi có thể tìm thấy nhiều máy chủ ở đâu trong thời gian ngắn như vậy. Tôi có một số người đang cố gắng tìm bất kỳ phân cứng dự phòng nào. Có lẽ chúng ta thậm chí sẽ phải ăn thịt các máy chủ trong

sản xuất.”

“Có quá muộn để dừng việc triển khai không?” Tôi hỏi. “Chính xác thì khi nào thì không thể quay lại?”

“Đó là một câu hỏi rất hay.” Wes chậm rãi trả lời. “Tôi sẽ phải kiểm tra với Brent, nhưng tôi nghĩ chúng tôi có thể dừng việc triển khai ngay bây giờ mà không gặp vấn đề gì. Nhưng khi chúng ta bắt đầu chuyển đổi cơ sở dữ liệu để nó có thể nhận đơn hàng từ cả POS trong cửa hàng

systems và Phoenix, chúng tôi cam kết. Với tốc độ này, tôi không nghĩ nó sẽ kéo dài trong vài giờ nữa.”

Tôi gật đầu. Tôi đã nghe được điều tôi cần nghe. “Các bạn, tôi sẽ gửi một e-mail cho Steve, Chris và Sarah để xem liệu tôi có

có thể trì hoãn việc triển khai. Và sau đó tôi sẽ đi tìm Steve. Có lẽ tôi có thể cho chúng ta thêm một tuần nữa. Nhưng, chết tiệt, thậm chí có thêm một ngày nữa cũng đã là một chiến thắng rồi. Có suy nghĩ gì không?”

Wes, Patty và William đều chỉ lắc đầu buồn bã, không nói gì. Tôi quay sang Patty. “Hãy làm việc với William để tìm ra cách chúng ta có thể kiếm được một ít tiền.”

phối hợp giao thông tốt hơn trong các phiên bản. Hãy đến gặp các nhà phát triển và đóng vai người điều khiển không lưu, đồng thời đảm bảo mọi thứ đều được gắn nhãn và phiên bản từ phía họ. Và sau đó cho Wes và nhóm biết điều gì sắp xảy ra. Chúng tôi cần tầm nhìn tốt hơn và ai đó để giữ mọi người theo dõi quá trình ở đó. Tôi muốn có một điểm truy cập duy nhất cho việc thả mã, phát hành hàng giờ được kiểm soát, tài liệu... Hãy nắm bắt xu hướng của tôi?”

Cô ấy nói: “Đó là niềm vui của tôi. Tôi sẽ đến phòng chiến tranh Phoenix để bắt đầu. Tôi sẽ đập cửa nếu cần thiết và nói, 'Chúng tôi ở đây để giúp đỡ...’”

Tôi gật đầu cảm ơn tất cả họ và đi đến máy tính xách tay của mình để viết e-mail.

Từ: Bill Palmer Đến: Steve Masters Cc: Chris Anderson, Wes Davis, Patty McKee, Sarah Moulton,

William Mason

Ngày: 12 tháng 9, 7:45 tối Ưu tiên: Cao nhất

Chủ đề: KHẨN CẤP: Việc triển khai Phoenix đang gặp rắc rối lớn—đề nghị của tôi: trì hoãn 1 tuần

Steve,

Trước hết, hãy để tôi nói rằng tôi muốn Phoenix được sản xuất nhiều như bất kỳ ai khác. Tôi hiểu nó quan trọng như thế nào đối với công ty.

Tuy nhiên, dựa trên những gì tôi đã thấy, tôi tin rằng chúng ta sẽ không có Phoenix trước thời hạn 8 giờ sáng ngày mai. Có RỦI RO QUAN TRỌNG là điều này thậm chí có thể ảnh hưởng đến hệ thống POS trong cửa hàng.

Sau khi thảo luận với William, tôi khuyên chúng ta nên trì hoãn việc phóng Phoenix thêm một tuần để tăng khả năng Phoenix đạt được mục tiêu và ngăn chặn điều mà tôi tin rằng sẽ là một thảm họa CẦN CHẮC CHẮN.

Tôi nghĩ chúng ta đang xem xét các vấn đề trên quy mô của vụ đắm tàu hỏa “Lễ Tạ ơn Toys R Us tháng 11 năm 1999”, nghĩa là ngừng hoạt động trong nhiều ngày và các vấn đề về hiệu suất có khả năng khiến dữ liệu khách hàng và đơn đặt hàng gặp rủi ro.

Steve, tôi sẽ gọi cho bạn sau vài phút nữa. Trân trọng,

Hòa đơn

---

Tôi dành một chút thời gian để tập trung suy nghĩ và gọi cho Steve, người sẽ trả lời ngay hỏi chuông đầu tiên.

“Steve, Bill đây. Tôi vừa gửi e-mail cho bạn, Sarah và Chris. Tôi không thể nói quá rằng việc triển khai này đã diễn ra tồi tệ như thế nào cho đến nay. Điều này sẽ cần vào miệng chúng ta. Ngay cả William cũng đồng ý. Nhóm của tôi hiện vô cùng lo ngại rằng việc triển khai sẽ không hoàn thành kịp thời gian để các cửa hàng mở cửa vào lúc 8 giờ sáng ngày mai theo giờ miền Đông. Điều đó có thể làm gián đoạn khả năng bán hàng của các cửa hàng, cũng như có thể khiến trang web ngừng hoạt động trong nhiều ngày.

“Vẫn chưa quá muộn để ngăn chặn vụ đắm tàu này,” tôi cầu xin. “Thất bại có nghĩa là chúng tôi sẽ gặp khó khăn khi nhận đơn đặt hàng từ bất kỳ ai, cho dù họ ở cửa hàng hay trên Internet. Thất bại có thể đồng nghĩa với việc gây nguy hiểm và làm hỏng dữ liệu đơn hàng cũng như hồ sơ khách hàng, đồng nghĩa với việc mất khách hàng. Trì hoãn một tuần chỉ khiến khách hàng thất vọng, nhưng ít nhất họ sẽ quay lại!”

Steve hít một hơi vào điện thoại rồi trả lời, “Nghe có vẻ tệ, nhưng lúc này thì

điểm, chúng ta không có lựa chọn. Chúng ta phải tiếp tục đi. Tiếp thị đã mua quảng cáo trên báo cuối tuần thông báo về sự sẵn có của Phoenix. Chúng được mua, trả tiền và được giao đến tận nhà trên khắp đất nước. Các đối tác của chúng tôi đều đã xếp hàng và sẵn sàng lên đường.”

Tôi sững sốt nói: “Steve, việc anh trì hoãn việc phát hành bán phát hành này tệ đến mức nào vậy? Tôi đang nói với bạn rằng chúng tôi có thể gặp phải rủi ro ở mức độ liều lĩnh trong đợt triển khai này!”

Anh ấy dừng lại một vài phút. “Nói cho anh biết cái gì. Nếu bạn có thể thuyết phục Sarah hoãn triển khai thì chúng ta hãy nói chuyện. Bằng không thì tiếp tục đây đi.”

“Bạn đang đùa tôi à? Cô ấy là người đã tạo ra mớ hỗn độn kamikaze này. Chết tiệt!”

Trước khi kịp ngăn mình lại, tôi cúp máy với Steve. Trong giây lát, tôi cân nhắc việc gọi lại cho anh ấy để xin lỗi.

Dù rất ghét điều đó nhưng tôi cảm thấy như mình nợ công ty một nỗ lực cuối cùng để ngăn chặn sự điên rồ này. Có nghĩa là nói chuyện trực tiếp với Sarah.

---

Trở lại phòng chiến tranh Phoenix, không khí ngột ngạt và ngột ngạt vì quá nhiều người đổ mồ hôi vì căng thẳng và sợ hãi. Sarah đang ngồi một mình, gõ phím trên máy tính xách tay.

Tôi gọi cô ấy, “Sarah, chúng ta nói chuyện được không?” Cô ấy chỉ vào chiếc ghế bên cạnh và nói: “Chắc chắn rồi. Có chuyện gì thế?” Khi tôi nói với giọng trầm xuống, “Hãy nói chuyện ở hành lang.” Khi chúng tôi cùng nhau bước ra ngoài trong im lặng, tôi hỏi cô ấy, “Từ trên này, mọi chuyện thế nào rồi?”

có vẻ như việc phát hành sắp diễn ra?”

Cô ấy nói một cách không chắc chắn, “Anh biết mọi việc diễn ra như thế nào khi chúng ta cố tỏ ra nhanh nhẹn, phải không? Luôn có những điều không lường trước được khi nói đến công nghệ. Nếu bạn muốn làm món trứng trắng, bạn phải sẵn sàng đập vỡ một vài quả trứng.”

“Tôi nghĩ nó tệ hơn một chút so với cách triển khai thông thường của bạn. Tôi tin rằng bạn đã thấy email của tôi,

Phải?"

Cô ấy chỉ nói, "Vâng, tất nhiên rồi. Và bạn đã thấy câu trả lời của tôi?" Chết tiệt.

Tôi nói: "Không. Tuy nhiên, trước khi bạn giải thích, tôi muốn chắc chắn rằng bạn hiểu những tác động và rủi ro mà chúng tôi đang đặt ra cho doanh nghiệp." Và sau đó tôi lặp lại gần như từng chữ những gì tôi đã nói với Steve chỉ vài phút trước đó.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi Sarah không mấy ấn tượng. Ngay khi tôi ngừng nói, cô ấy nói, "Tất cả chúng ta đều đã cố gắng hết sức để đưa Phoenix đi xa đến thế. Tiếp thị đã sẵn sàng, Phát triển đã sẵn sàng. Mọi người đều sẵn sàng trừ bạn. Tôi đã nói với bạn rồi, nhưng có vẻ như bạn không nghe: Sự hoàn hảo là kẻ thù của điều tốt. Chúng ta phải tiếp tục đi."

Ngạc nhiên trước sự lãng phí thời gian không lồ này, tôi chỉ lắc đầu và nói: "Không, thiếu năng lực là kẻ thù của điều tốt. Đánh dấu lời nói của tôi. Chúng ta sẽ phải chia cắt từng mảnh trong nhiều ngày, nếu không phải vài tuần, vì những quyết định ngu ngốc của bạn."

Khi quay trở lại NOC, tôi đọc được e-mail của Sarah, điều này càng khiến tôi tức giận hơn. Tôi cưỡng lại mong muốn trả lời và đổ thêm dầu vào lửa. Tôi cũng chống lại mong muốn xóa nó đi - có thể sau này tôi sẽ cần nó để che mông.

Từ: Sarah Moulton Đến: Bill Palmer, Steve Masters Cc: Chris Anderson, Wes Davis, Patty McKee, William Mason Ngày: 12 tháng 9, 8:15 tối

Ưu tiên: Cao nhất Chủ đề: Re: KHẨN CẤP: Việc triển khai Phoenix đang gặp rắc rối lớn—của tôi

Khuyến nghị: hoãn 1 tuần

Mọi người đều sẵn sàng trừ bạn. Tiếp thị, Dev, Quản lý dự án đều đã cống hiến hết mình cho dự án này. Bây giờ đến lượt bạn.

CHÚNG TA  
PHẢI ĐI! Sarah

Đột nhiên, tôi hoảng sợ trong giây lát vì đã không nói với Paige bất cứ điều gì trong nhiều giờ. Tôi gửi cho cô ấy một tin nhắn ngắn:

Đêm càng lúc càng tệ hơn. Tôi ở đây ít nhất vài giờ nữa. Sẽ đón bạn vào buổi sáng. Yêu bạn. Chúc em may mắn nhé em yêu.

Tôi cảm thấy có ai đó vỗ nhẹ vào vai mình và quay lại nhìn Wes. "Ông chủ. Chúng ta đang gặp phải một vấn đề rất nghiêm trọng."

Biểu cảm trên khuôn mặt anh ấy đủ khiến tôi sợ hãi. Tôi nhanh chóng đứng dậy và đi theo anh ấy sang phía bên kia của căn phòng.

"Bạn có nhớ khi chúng ta đạt đến điểm không thể quay lại vào khoảng 9 giờ tối không? Tôi đã theo dõi tiến trình chuyển đổi cơ sở dữ liệu Phoenix và nó chậm hơn hàng nghìn lần so với chúng tôi nghĩ. Lẽ ra nó phải hoàn thành từ nhiều giờ trước nhưng mới chỉ hoàn thành được 10%. Điều đó có nghĩa là tất cả dữ liệu sẽ không được chuyển đổi cho đến thứ Ba. Chúng tôi hoàn toàn thất bại."

Có lẽ tôi mệt hơn tôi nghĩ nhưng tôi không đi theo anh ấy. Tôi nói: "Tại sao điều này lại là vấn đề?"

Wes thở lại, "Kịch bản đó cần phải hoàn thành trước khi hệ thống POS có thể hoạt động. Chúng tôi không thể dừng tập lệnh và chúng tôi không thể khởi động lại nó. Rõ ràng là chúng ta không thể làm gì để khiến nó diễn ra nhanh hơn. Tôi nghĩ chúng ta có thể hack Phoenix để nó có thể chạy, nhưng tôi không biết về hệ thống POS trong cửa hàng—chúng tôi không có bất kỳ hệ thống nào để thử nghiệm trong phòng thí nghiệm." Chết tiệt.

Tôi suy nghĩ kỹ trước khi hỏi, "Brent?" Anh ấy chỉ lắc đầu. "Tôi đã báo anh ấy xem nó trong vài phút. Anh ta

cho rằng ai đó đã bật tính năng lập chỉ mục cơ sở dữ liệu quá sớm, điều này đang làm chậm quá trình chèn. Tuy nhiên, hiện tại chúng tôi không thể làm gì với điều đó mà không làm hỏng dữ liệu. Tôi đã đưa anh ấy trở lại triển khai Phoenix.

"Mọi chuyện khác thế nào rồi?" Tôi hỏi, muốn đánh giá đầy đủ tình hình. "Có cái thiện gì về hiệu suất không? Mọi cập nhật trên cơ sở dữ liệu



công cụ bảo trì?

“Hiệu suất vẫn còn khủng khiếp,” anh nói. “Tôi nghĩ có một lỗ hổng bộ nhớ lớn và thậm chí không có người dùng nào trên đó. Người của tôi nghĩ ngờ chúng tôi sẽ phải khởi động lại nhiều máy chủ vài giờ một lần chỉ để giữ cho nó không bị nổ tung. Các nhà phát triển chết tiệt...”

Anh ấy tiếp tục, “Chúng tôi đã thu thập được thêm 15 máy chủ, một số mới và một số được lấy từ nhiều góc khác nhau của công ty. Và bây giờ, dù bạn có tin hay không, chúng tôi không có đủ không gian trong giá đỡ trung tâm dữ liệu để triển khai chúng. Chúng tôi phải thực hiện một công việc lớn là đi lại dây cáp và giá đỡ, di chuyển đồ đạc xung quanh. Patty vừa gọi điện và huy động cả nhóm người của cô ấy đến để giúp đỡ việc đó.”

Tôi cảm thấy lông mày của mình chạm vào chân tóc trong sự ngạc nhiên thực sự. Và rồi tôi cúi người về phía trước, cười lớn. Tôi nói: “Ồi Chúa ơi. Cuối cùng chúng tôi cũng tìm được máy chủ để triển khai nhưng giờ lại không tìm được chỗ trống để đặt chúng. Thật tuyệt vời. Chúng ta không thể nghi ngờ được!” Wes lắc đầu. “Bạn biết đấy, tôi đã nghe những câu chuyện như thế này từ bạn bè của mình. Nhưng điều này có thể trở thành nguồn gốc của mọi thất bại trong việc triển khai.”

Anh ấy tiếp tục: “Đây là phần tuyệt vời nhất: Chúng tôi đã đầu tư rất lớn vào ảo hóa, điều được cho là sẽ cứu chúng tôi khỏi những thứ như thế này. Tuy nhiên, khi bộ phận Phát triển không thể khắc phục các vấn đề về hiệu suất, họ đã đổ lỗi cho

ảo hóa. Vì vậy chúng tôi phải chuyển mọi thứ trở lại máy chủ vật lý!” Và nghĩ rằng Chris đề xuất ngày triển khai tích cực này bởi vì

ảo hóa sẽ cứu chúng ta.

Tôi lau mắt và buộc mình ngừng cười. “Còn các công cụ hỗ trợ cơ sở dữ liệu mà các nhà phát triển đã hứa với chúng ta thì sao?”

Wes ngay lập tức ngừng cười. “Hoàn toàn rác rưởi. Các chàng trai của chúng tôi sẽ phải chỉnh sửa cơ sở dữ liệu theo cách thủ công để sửa tất cả các lỗi mà Phoenix đang tạo ra. Và chúng ta sẽ phải kích hoạt việc bổ sung theo cách thủ công. Chúng tôi vẫn đang tìm hiểu xem Phoenix sẽ yêu cầu bao nhiêu loại công việc thủ công này. Việc này sẽ rất dễ xảy ra lỗi và cần rất nhiều người thực hiện.”

Tôi nhàn mặt, nghĩ đến việc chuyện này sẽ trói buộc thêm nhiều người của chúng ta như thế nào, làm

công việc tầm thường mà ứng dụng chết tiệt đó đáng ra phải làm. Không có gì khiến kiểm toán viên lo lắng hơn việc chỉnh sửa dữ liệu trực tiếp mà không có dấu vết kiểm toán và biện pháp kiểm soát thích hợp.

“Bạn đang làm rất tốt ở đây. Ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là tìm hiểu tác động của việc chuyển đổi cơ sở dữ liệu chưa hoàn chỉnh đối với hệ thống POS tại cửa hàng. Hãy tìm một người biết rõ những điều đó từ trong ra ngoài và hiểu suy nghĩ của họ. Nếu cần, hãy gọi cho ai đó trong nhóm của Sarah, người xử lý các hoạt động bán lẻ hàng ngày. Điểm thưởng nếu bạn có thể sử dụng thiết bị POS và máy chủ mà chúng tôi có thể đăng nhập để xem tác động của chúng tôi là gì.”

“Hiểu rồi,” Wes nói, gật đầu. “Tôi chỉ biết người sẽ mặc cái này thôi.” Tôi nhìn anh ấy rời đi rồi nhìn xung quanh, cố gắng tìm ra nơi tôi có thể

trở nên hữu ích nhất.

---

Ánh sáng ban mai bắt đầu chiếu vào từ cửa sổ, soi rõ đồng cốc cà phê, giấy tờ và đũa loại mảnh vụn khác tích tụ lại. Ở trong góc, một nhà phát triển đang ngủ dưới mấy chiếc ghế.

Tôi vừa chạy vào phòng tắm để rửa mặt và lau vết bẩn trên răng. Tôi cảm thấy sáng khoái hơn một chút, nhưng đã nhiều năm rồi tôi chưa thức trắng đêm.

Maggie Lee là Giám đốc cấp cao về Quản lý chương trình bán lẻ và làm việc cho Sarah. Cô ấy đang bắt đầu cuộc họp khẩn cấp lúc 7 giờ sáng và có gần ba mươi người chen chúc trong phòng. Bỗng giọng mệt mỏi, cô nói, “Thật là một đêm hào hùng và tôi đánh giá cao mọi người đã làm những gì cần thiết để đạt được cam kết Phoenix của chúng ta.

“Như bạn đã biết, lý do của cuộc họp khẩn cấp này là do đã xảy ra sự cố trong quá trình chuyển đổi cơ sở dữ liệu,” cô ấy tiếp tục. “Điều đó có nghĩa là tất cả các hệ thống POS trong cửa hàng sẽ ngừng hoạt động, đồng nghĩa với việc các cửa hàng sẽ không có máy tính tiền hoạt động. Điều đó có nghĩa là phải tính toán thù công và quẹt thẻ thù công.”

Cô ấy nói thêm: “Tin tốt là trang web Phoenix đã hoạt động bình thường.” Cô ấy ra hiệu cho tôi và nói: “Tôi xin cảm ơn Bill và toàn bộ nhóm Vận hành CNTT vì đã biến điều này thành hiện thực”.

Bực mình, tôi nói, “Tôi thà lắp đặt những hệ thống POS đó thay vì Phoenix. Tất cả địa ngục đang tan vỡ trong NOC. Tất cả điện thoại của chúng tôi đều sáng đèn suốt một giờ qua vì mọi người trong cửa hàng đều hét lên rằng hệ thống của họ không phản hồi. Nó giống như Jerry Lewis Telethon ở dưới đó. Giống như tất cả các bạn, thư thoại của tôi đã đầy ắp từ các nhân viên tại 120 cửa hàng của chúng tôi. Chúng ta sẽ cần phải thu hút nhiều người hơn chỉ để quản lý điện thoại.”

Một chiếc điện thoại rung lên đâu đó trên bàn, như để nhấn mạnh quan điểm của tôi. “Chúng ta cần phải chủ động ở đây,” tôi nói với Sarah. “Chúng ta cần gửi một

tóm tắt cho mọi người trong cửa hàng, phác thảo nhanh nhất có thể những gì đã xảy ra và hướng dẫn cụ thể hơn về cách tiến hành các hoạt động mà không cần hệ thống POS.”

Sarah thoáng có vẻ ngỡ ngàng rồi nói: “Đó là một ý tưởng hay. Hay bạn nên xem xét email đầu tiên và chúng tôi sẽ xử lý nó từ đó?”

Tôi sừng sốt nói: “Cái gì? Tôi không phải là quản lý cửa hàng! Thế còn nhóm của bạn sẽ thực hiện lượt cắt đầu tiên, Chris và tôi có thể đảm bảo rằng nó chính xác.”

Chris gật đầu. Sarah nhìn quanh phòng. “Được rồi. Chúng ta sẽ cùng nhau làm một cái gì đó trong

vài giờ tới.”

“Bạn đang đùa tôi à?” Tôi hét lên. “Các cửa hàng ở Bờ Đông sẽ bắt đầu mở cửa sau chưa đầy một giờ nữa—chúng ta cần đưa thứ gì đó ra thị trường ngay bây giờ!”

“Tôi sẽ lo việc đó,” Maggie nói và giơ tay lên. Cô ấy ngay lập tức mở máy tính xách tay của mình và bắt đầu gõ.

Khi tôi bóp đầu mình giữa hai tay để xem liệu tôi có thể làm cho cơn đau đầu của mình bớt đau hơn hay không, tôi tự hỏi lần triển khai này có thể tệ đến mức nào.

---

Đến 2 giờ chiều Thứ Bảy, khá rõ ràng là đây sâu hơn nhiều so với tôi nghĩ.

Tất cả các cửa hàng hiện đang hoạt động ở chế độ dự phòng hoàn toàn thủ công. Tất cả doanh số bán hàng đang được xử lý bởi các máy in thẻ tín dụng thủ công đó, với carbon

dấu ấn giấy được lưu trữ trong hộp giày.

Các nhà quản lý cửa hàng đã yêu cầu nhân viên chạy đến các cửa hàng cung cấp văn phòng phẩm địa phương để tìm thêm phiếu giấy than cho máy in thẻ cũng như đến ngân hàng để họ có thể đưa ra số tiền lẻ chính xác.

Khách hàng sử dụng trang web Phoenix đang phàn nàn về việc trang web bị ngừng hoạt động hoặc chậm đến mức không thể sử dụng được. Chúng tôi thậm chí còn trở thành chủ đề thịnh hành trên Twitter. Tất cả những khách hàng từng hào hứng dùng thử dịch vụ của chúng tôi đều bắt đầu phàn nàn về sự thất bại lớn về CNTT sau khi xem quảng cáo trên báo và truyền hình của chúng tôi.

Những khách hàng có thể đặt hàng trực tuyến đã thức tỉnh một cách thô lỗ khi họ đến cửa hàng để nhận đơn hàng. Đó là lúc chúng tôi phát hiện ra rằng Phoenix dường như ngẫu nhiên bị mất các giao dịch và trong các trường hợp khác, thẻ tín dụng của khách hàng của chúng tôi bị tính phí gấp đôi hoặc gấp ba.

Tức giận vì chúng tôi có khả năng bị mất tính toàn vẹn của dữ liệu đơn đặt hàng, Ann từ bộ phận Tài chính đã lái xe đến và nhóm của cô ấy hiện đã thiết lập một phòng giải quyết khác ở bên kia hành lang, tiếp nhận các cuộc gọi từ các cửa hàng để xử lý các đơn đặt hàng có vấn đề. Đến trưa, có hàng đống giấy tờ của hàng trăm khách hàng đang bức tức được gửi fax từ các cửa hàng.

Để hỗ trợ Ann, Wes thậm chí còn tuyển thêm nhiều kỹ sư hơn nữa để tạo ra một số công cụ cho nhân viên của Ann sử dụng nhằm xử lý lượng tồn đọng ngày càng tăng của các giao dịch sai sót.

Khi bước qua bàn NOC lần thứ ba, tôi quyết định rằng mình đã quá kiệt sức để có thể giúp ích cho bất kỳ ai. Đã gần 2h30 chiều rồi.

Wes đang tranh cãi với ai đó ở bên kia phòng nên tôi đợi cho đến khi anh ấy nói xong. Tôi nói với anh ấy, “Hãy đối mặt với sự thật rằng đây sẽ là một thử thách kéo dài nhiều ngày. Bạn cảm cụ thể nào rồi?”

Anh ấy ngáp và trả lời, “Tôi đã ngủ được một giờ. Wow, trông bạn thật khủng khiếp. Hãy về nhà và dành vài giờ cho riêng mình. Tôi có quyền xử lý mọi thứ ở đây. Tôi sẽ gọi cho bạn nếu có chuyện gì xảy ra.”

Quá mệt mỏi để tranh luận, tôi cảm ơn anh ấy và rời đi.

---

Tôi giật mình thức dậy khi nghe thấy tiếng chuông điện thoại đi động. Tôi lao lên và chụp lấy điện thoại của mình. Bây giờ là 4:30 chiều, Wes đang gọi.

Tôi lắc đầu để có vẻ tỉnh táo rồi trả lời, "Có chuyện gì thế?"

Tôi nghe anh ấy nói: "Tin xấu. Nói tóm lại, trên khắp Twitter đều cho rằng trang web Phoenix đang rò rỉ số thẻ tín dụng của khách hàng. Họ thậm chí còn đăng ảnh chụp màn hình. Rõ ràng, khi bạn làm trống giỏ hàng của mình, phiên sẽ gặp sự cố và hiển thị số thẻ tín dụng của đơn hàng thành công gần đây nhất."

Tôi đã nhảy ra khỏi giường và đang đi vào phòng tắm để tắm. "Gọi cho John. Anh ấy sắp có mèo con. Có thể có một số quy trình cho việc này, liên quan đến hàng tấn giấy tờ và thậm chí có thể là cơ quan thực thi pháp luật. Và có lẽ cả luật sư nữa."

Wes trả lời: "Tôi đã gọi cho anh ấy rồi. Anh ấy và nhóm của anh ấy đang trên đường vào. Và anh ấy đang tức giận. Anh ta nghe giống hệt anh chàng trong Pulp Fiction. Anh ta thậm chí còn trích dẫn câu nói về ngày phán xét và đánh hạ mọi người với sự báo thù lớn lao và sự giận dữ tột độ."

Tôi cười. Tôi thích cảnh đó với John Travolta và Samuel L. Jackson. Đó không phải là cách tôi đánh giá CISO có phong cách ôn hòa của chúng tôi, nhưng như họ nói, bạn luôn phải đề phòng những người trầm tính.

Tôi tắm nhanh. Tôi chạy vào bếp lấy vài que phô mai sợi mà con trai chúng tôi rất thích ăn. Tôi mang những thứ này lên xe và bắt đầu lái xe trở lại văn phòng.

Khi ra đường cao tốc, tôi gọi cho Paige. Cô ấy trả lời ngay từ hồi chuông đầu tiên, "Anh yêu, anh đã ở đâu vậy? Tôi đang ở chỗ làm và bọn trẻ đang ở với mẹ tôi."

Tôi nói, "Thực ra tôi đã ở nhà được một tiếng rồi. Tôi ngủ ngay khi bò lên giường nhưng Wes vừa gọi. Rõ ràng, ứng dụng Phoenix đã bắt đầu hiển thị số thẻ tín dụng của mọi người trên toàn thế giới. Đó là một sự bảo mật rất lớn

vi phạm nên tôi sẽ lái xe quay lại ngay bây giờ.”

Tôi nghe thấy cô ấy thờ dãi không hài lòng. “Bạn đã ở đó hơn mười năm và bạn chưa bao giờ làm việc nhiều giờ như vậy. Tôi thực sự không chắc mình có thích chương trình khuyến mãi này không.”

“Cả em và anh, em yêu...” tôi nói.

## Chương 13 • Thứ Hai, ngày 15 tháng 9

Đến thứ Hai, cuộc khủng hoảng ở Phoenix đã trở thành một thất bại công khai. Chúng tôi đã đưa nó lên trang tin tức hàng đầu của tất cả các trang công nghệ. Có tin đồn rằng ai đó từ tờ The Wall Street Journal đang cố gắng mời Steve tham gia một cuộc phỏng vấn được ghi lại.

Tôi giật mình khi nghe thấy Steve nhắc đến tên mình. Hoàn toàn mất phương hướng, tôi nhìn quanh và nhận ra mình đang làm việc và tôi

chắc hẳn đã ngủ quên trong khi chờ cuộc họp trạng thái Phoenix bắt đầu. Tôi lén nhìn đồng hồ của mình. 11:04 sáng

Tôi phải nhìn vào điện thoại của mình để nhận ra rằng hôm nay là thứ Hai. Trong giây lát, tôi tự hỏi ngày Chủ nhật của mình sẽ đi đâu, nhưng nhìn thấy mặt Steve đỏ bừng,

và việc xung hô với toàn bộ căn phòng khiến tôi chú ý.

“—không quan tâm chút nào đây là lỗi của ai. Bạn có thể cá rằng điều này sẽ không bao giờ xảy ra nữa dưới sự giám sát của tôi. Nhưng ngay bây giờ, tôi không quan tâm đến tương lai - chúng ta đang lừa dối khách hàng và cổ đông của mình một cách ồ ạt. Tất cả những gì tôi muốn nghe là làm thế nào chúng ta có thể tự đào thoát khỏi cái hố này và khôi phục hoạt động kinh doanh bình thường.”

Anh ta quay lại và chỉ vào Sarah và nói, “Và cô sẽ không thoát khỏi khó khăn cho đến khi mọi người quản lý cửa hàng của cô nói rằng họ có thể giao dịch bình thường. Quạt thè thủ công? Chúng ta là gì, ở một quốc gia thuộc Thế giới thứ ba nào đó?”

Sarah bình tĩnh trả lời: “Tôi hoàn toàn hiểu điều này không thể chấp nhận được. Tôi đảm bảo rằng toàn bộ nhân viên của tôi biết rằng họ có trách nhiệm và trách nhiệm.”

“Không,” Steve trả lời nhanh chóng và nghiêm túc. “Cuối cùng, bạn phải chịu trách nhiệm và chịu trách nhiệm. Đừng quên điều đó.”

Trái tim tôi thực sự nhẹ nhõm trong giây lát khi tôi tự hỏi liệu Steve có thoát khỏi lời nguyền của Sarah hay không.

Hướng sự chú ý trở lại toàn bộ căn phòng, anh nói một cách nghiêm túc, “Khi quản lý cửa hàng nói rằng chúng tôi không còn hoạt động hỗ trợ sự sống nữa, tôi cần mỗi người có liên quan đến việc này mười lăm phút. Tôi mong bạn xóa lịch của mình. Không có lời bào chữa nào.

“Điều đó có nghĩa là bạn, Sarah, Chris, Bill, Kirsten, Ann. Và thậm chí cả anh, John,” anh nói, chỉ vào mọi người khi gọi tên họ.

Tốt lắm, John. Bạn đã chọn đúng thời điểm để được Steve chú ý. Anh ấy tiếp tục, “Tôi sẽ quay lại sau hai giờ nữa sau khi nhận được cuộc gọi điện thoại với

một nhà báo chết tiệt khác vì mở hỗn độn này!

Tiếng sập cửa của anh làm rung chuyển các bức tường. Sarah phá vỡ sự im lặng. “Chà, tất cả các bạn đã nghe thấy Steve. Chúng ta không chỉ cần

nâng cấp hệ thống POS, nhưng chúng tôi cũng phải khắc phục các vấn đề về khả năng sử dụng của Phoenix. Báo chí đang có thời kỳ hoàng kim với giao diện đặt hàng vụng về và mọi thứ đều không còn kịp thời nữa.”

“Anh mất trí rồi à?” Tôi nói, nghiêng người về phía trước. “Chúng tôi đang giữ cho Phoenix sống sót bằng sự anh hùng tuyệt đối. Wes không hề nói đùa khi nói rằng chúng tôi đang chủ động khởi động lại tất cả các máy chủ ngoại vi mỗi giờ. Chúng tôi không thể gây thêm bất ổn nào nữa. Tôi đề xuất chỉ triển khai mã hai lần một ngày và hạn chế tất cả các thay đổi mã đối với những thay đổi ảnh hưởng đến hiệu suất.”

Trước sự ngạc nhiên của tôi, Chris ngay lập tức đồng ý, “Tôi đồng ý. William, anh nghĩ thế nào?”

William gật đầu. “Tuyệt đối. Tôi đề nghị chúng ta thông báo với các nhà phát triển rằng tất cả các cam kết mã phải có số lỗi tương ứng với vấn đề về hiệu suất. Bất cứ điều gì không sẽ bị từ chối.”

Chris nói, “Điều đó đủ tốt cho anh chưa, Bill?” Hải lòng với giải pháp, tôi nói: “Hoàn hảo”. Mặc dù Wes và Patty có vẻ vừa hải lòng vừa ngạc nhiên trước

Sự hợp tác đột ngột này từ Development, Sarah không hải lòng. Cô ấy nói, “Tôi



không đồng ý. Chúng tôi phải có khả năng đáp ứng với thị trường và thị trường đang nói với chúng tôi rằng Phoenix quá khó sử dụng. Chúng tôi không đủ khả năng để làm công việc này.”

Chris trả lời: “Hãy nhìn xem, thời điểm kiểm tra và xác nhận khả năng sử dụng đã diễn ra từ nhiều tháng trước. Nếu chúng ta không làm đúng ngay lần đầu tiên, chúng ta sẽ không thể làm đúng nếu không có sự nỗ lực thực sự. Yêu cầu người quản lý sản phẩm của bạn làm việc trên các mô hình và đề xuất đã sửa đổi của họ. Chúng tôi sẽ cố gắng đưa nó vào hoạt động sớm nhất có thể sau khi cuộc khủng hoảng kết thúc.”

Tôi khẳng định quan điểm của anh ấy và nói: “Tôi đồng ý”. “Bạn nêu lên một số điểm tốt. Tôi chấp thuận,” cô ấy nói, dường như nhận ra rằng

cô ấy sẽ không thắng cuộc tranh luận này.

Tôi không chắc Sarah thực sự có đủ tư cách để chấp thuận bất cứ điều gì. Nhưng may mắn thay, cuộc thảo luận nhanh chóng chuyển sang cách lấy lại chức năng POS.

Tôi sửa lại quan điểm của mình về Chris lên một vài bậc. Tôi vẫn nghĩ anh ta là đồng phạm từ nguyên của Sarah, nhưng có lẽ tôi sẽ cho anh ta lợi ích của sự nghi ngờ.



Rời khỏi phòng chiến tranh Phoenix, tôi nhìn thấy căn phòng bên kia hành lang nơi Ann và nhóm của cô ấy xử lý các mệnh lệnh có vấn đề. Tôi đột nhiên bị khuấy phục bởi sự tò mò, thực sự muốn xem họ thế nào.

Tôi gõ cửa và bước vào, vẫn nhai chiếc bánh mì tròn cũ từ cuộc họp. Kể từ thứ Bảy, đã có nguồn cung cấp pizza, bánh ngọt, cola Jolt và cà phê vô tận để giúp tất cả quân đội hoàn thành nhiệm vụ của họ.

Trước mắt tôi là một khung cảnh hoạt động sôi nổi: Có những chiếc bàn chất đầy những chồng fax gửi đến từ các cửa hàng và mười hai người đi bộ từ cửa hàng này sang cửa hàng khác. Mỗi bản fax là một yêu cầu xử lý sự cố đang chờ được chuyển đến đội quân đại diện tài chính và dịch vụ khách hàng, những người đã được tập hợp báo chí để phục vụ. Công việc của họ là loại bỏ trùng lặp hoặc đảo ngược mọi giao dịch này.

Trước mặt tôi, bốn nhân viên tài chính đang ngồi ở một bàn khác, những ngón tay của họ lướt trên máy tính mười phím và máy tính xách tay đang mở. Họ đang lập bảng kê đơn đặt hàng theo cách thủ công, cố gắng tính toán quy mô của thảm họa và thực hiện đối chiếu để phát hiện bất kỳ sai sót nào.

Trên tường, họ đang theo dõi tổng số. Cho đến nay, đã có 5.000 khách hàng thanh toán trùng lặp hoặc thiếu đơn hàng và ước tính còn khoảng 25.000 giao dịch nữa vẫn cần phải thực hiện.

được điều tra.

Tôi lắc đầu không tin. Steve đã đúng. Lần này chúng tôi đã lừa dối khách hàng một cách ồ ạt. Thật là xấu hổ.

Mặt khác, tôi phải tôn trọng hoạt động mà bộ phận Tài chính đã đưa ra để giải quyết tình trạng lộn xộn. Nó trông có vẻ ngăn nắp và mọi người đang làm những việc cần hoàn thành.

Một giọng nói bên cạnh tôi nói, "Lại một con Phoenix khôn kiếp nữa à?" Đó là John, đang tham gia khung cảnh giống tôi. Anh ấy không nói "Anh đã bảo em rồi mà," nhưng

hầu hết. Tất nhiên, bên cạnh anh ấy là cuốn sổ ba vòng màu đen luôn hiện hữu của anh ấy. John dùng lòng bàn tay vỗ vào mặt mình. "Nếu điều này xảy ra với đối thủ cạnh tranh của chúng tôi, tôi sẽ cười vỡ bụng. Tôi đã nói đi nói lại với Chris về khả năng này nhưng anh ấy không chịu nghe. Bây giờ chúng tôi đang trả tiền cho nó."

Anh ta bước đến một trong những chiếc bàn và bắt đầu nhìn qua vai mọi người. Tôi thấy cơ thể anh ấy đột nhiên căng thẳng khi anh ấy nhặt một đồng giấy tờ lên. Anh lật giở tờ báo, mặt tái mét.

Anh ấy quay lại chỗ tôi đang đứng và thì thầm: "Bill, chúng ta có một vấn đề lớn. Ngoài. Hiện nay."

"Nhìn phiếu đặt hàng này," anh rít lên khi chúng tôi đứng bên ngoài. "Bạn có thấy vấn đề ở đây không?"

Tôi nhìn vào trang. Đó là phiếu đặt hàng được quét, nghiêng và có độ phân giải thấp. Đó là để mua nhiều phụ tùng ô tô khác nhau và số tiền đô la có vẻ hợp lý ở mức 53 đô la.

Tôi nói, "Tại sao bạn không nói cho tôi biết?" John chỉ vào một con số viết tay, được viết nguệch ngoạc bằng thẻ tín dụng đã quét và chữ ký của khách hàng. "Số có ba chữ số đó là mã CVV ở mặt sau

thẻ tín dụng. Nó ở đó để ngăn chặn gian lận thẻ tín dụng và nó được lưu trữ trên rãnh 2 của dải thẻ từ. Theo các quy định của Ngành Thẻ Thanh toán, chúng tôi không được phép lưu trữ hoặc truyền bất kỳ thứ gì theo hướng 2. Ngay cả việc sở hữu điều này cũng là hành vi vi phạm dữ liệu chủ thẻ tự động và tự động bị phạt. Thậm chí có thể là tin tức trên trang nhất.”

Ồ, không. Không phải lần nữa. Anh ấy tiếp tục, như thể đọc được suy nghĩ của tôi, “Ừ, nhưng lần này tệ hơn. Thay vì

vừa mới xuất hiện trên bản tin địa phương, hãy tưởng tượng Steve xuất hiện trên trang nhất của mọi thị trường nơi chúng ta có khách hàng và cửa hàng. Và sau đó bay tới DC để bị các thượng nghị sĩ tra tấn, thay mặt cho tất cả cử tri đang phẫn nộ của họ.”

Anh ấy tiếp tục: “Điều này thực sự nghiêm trọng. Bill, chúng ta phải tiêu hủy toàn bộ thông tin này ngay lập tức.”

Tôi lắc đầu nói: “Không thể nào. Chúng tôi phải xử lý từng đơn hàng trong số đó để không tính phí hoặc thậm chí tính phí gấp đôi cho khách hàng của mình. Chúng tôi có nghĩa vụ phải làm điều này, nếu không chúng tôi sẽ lấy tiền từ họ và cuối cùng chúng tôi sẽ phải trả lại.”

John đặt tay lên vai tôi, “Điều đó có vẻ quan trọng, nhưng đó chỉ là phần nổi của tảng băng trôi. Chúng ta đang gặp rắc rối lớn vì Phoenix đã rò rỉ dữ liệu chủ thẻ. Điều này có thể cũng tệ như vậy. Chúng tôi bị phạt tùy theo số lượng chủ thẻ bị ảnh hưởng.”

Anh ta chỉ vào tất cả các giấy tờ và nói: “Việc này có thể khiến số tiền phạt của chúng tôi tăng gấp đôi. Và bạn nghĩ rằng việc kiểm toán của chúng tôi bây giờ rất tệ? Điều này sẽ khiến họ đau đớn gấp mười lần, vì họ sẽ xếp chúng ta là Thương gia cấp 1 mãi mãi. Họ thậm chí có thể tăng phí giao dịch của chúng tôi từ ba phần trăm lên—ai biết được cao đến mức nào? Điều đó có thể làm giảm một nửa tỷ suất lợi nhuận của cửa hàng bán lẻ của chúng ta và...”

Anh ta dừng lại giữa câu và mở tập lịch có ba vòng tròn của mình ra. “Ồ, chết tiệt! Hôm nay, các kiểm toán viên PCI có mặt tại chỗ để thực hiện rà soát quy trình kinh doanh. Họ đang ở tầng hai, phỏng vấn nhân viên quản lý đơn hàng về

hoạt động của chúng tôi. Họ thậm chí còn phải sử dụng phòng hội nghị này!”

“Chắc bạn đang đùa tôi đấy,” tôi nói khi cảm giác hoảng sợ bắt đầu ập đến, điều này làm tôi ngạc nhiên vì đã ba ngày liên tục có adrenaline. Tôi quay lại nhìn qua cửa sổ cửa hội nghị và thấy rất rõ tất cả những người tài chính đang xử lý tất cả các đơn đặt hàng có vấn đề của khách hàng. Chết tiệt.

“Này,” tôi nói, “tôi biết đôi khi mọi người nghĩ rằng bạn không đứng về phía chúng tôi, nhưng tôi thực sự cần sự giúp đỡ của bạn. Bạn phải giữ các kiểm toán viên tránh xa tầng này. Thậm chí có thể ra khỏi tòa nhà này. Tôi sẽ kéo rèm lên cửa sổ, hoặc thậm chí có thể chặn cửa ra vào.”

John nhìn tôi rồi gật đầu. “Được rồi, tôi sẽ xử lý các kiểm toán viên. Nhưng tôi vẫn không nghĩ bạn hiểu đầy đủ. Với tư cách là người quản lý dữ liệu chủ thể, chúng tôi không thể cho phép hàng trăm người truy cập vào dữ liệu đó. Nguy cơ trộm cắp, lừa đảo là quá cao. Chúng ta phải hủy dữ liệu ngay lập tức.”

Tôi không thể không cười trong giây lát trước vô số vấn đề. Buộc mình phải tập trung, tôi nói chậm rãi, “Được rồi, tôi sẽ đảm bảo rằng bộ phận Tài chính hiểu được điều này và xử lý nó. Có lẽ chúng ta có thể quét tất cả chúng và chuyển đến một công ty nước ngoài để họ đưa vào.”

“Không, không, không. Điều đó còn tệ hơn nữa!” anh ấy nói. “Hãy nhớ rằng, chúng tôi không được phép truyền nó chứ đừng nói đến việc gửi nó cho bên thứ ba. Hiểu? Nghe này, để chúng ta có thể khẳng định sự phù hợp hợp lý, tôi sẽ giả vờ như tôi chưa nghe thấy điều đó vừa rồi. Bạn phải tìm ra cách tiêu hủy tất cả dữ liệu bị cấm này!”

Tôi bực mình khi John đề cập đến sự phù hợp hợp lý, bất kể điều đó có mục đích tốt hay không. Tôi hít một hơi thật sâu và nói với anh ấy, “Hãy giữ những người kiểm tra đó ra khỏi tầng này, và tôi sẽ lo lắng về dấu vết của thẻ. Được rồi?”

Anh ấy gật đầu và nói, “Roger. Tôi sẽ gọi cho bạn khi tôi đậu xe kiểm tra ở nơi nào đó an toàn.”

Khi nhìn anh ấy bước nhanh dọc hành lang tới cầu thang, tôi cứ nghĩ thầm: “Anh ấy chỉ đang làm công việc của mình. Anh ấy chỉ đang làm công việc của mình thôi.”

Tôi thẳm chửi thề rồi quay lại nhìn phòng họp. Và bây giờ tôi nhìn thấy tấm biển in lớn treo trên cửa ghi “Phòng chiến tranh phục hồi Phoenix POS”.

Đột nhiên, tôi có cảm giác như mình đang tham gia bộ phim Cuối tuần ở Bernie's, trong đó một số cậu thiếu niên cố gắng che giấu hoặc ngụy trang một xác chết khỏi một sát thủ. Sau đó, tôi tự hỏi liệu điều này có giống hoạt động băm nhỏ suốt ngày đêm được cho là đã xảy ra tại văn phòng của Arthur Andersen, công ty kiểm toán đã điều tra sau khi Enron thất bại hay không. Tôi có đồng lõa trong việc tiêu hủy bằng chứng quan trọng không?

Thật là một mớ hỗn độn. Tôi lắc đầu rồi quay lại phòng họp để thông báo tin xấu.

---

Cuối cùng tôi cũng quay trở lại NOC lúc 2:30 chiều và khảo sát cuộc tàn sát trên đường đến văn phòng của mình. Bảy bàn phụ đã được kê thêm để tạo thêm không gian họp và có nhiều người tập trung xung quanh mỗi bàn. Những hộp bánh pizza rộng được chất đống trên nhiều bàn và ở một góc phòng.

Tôi ngồi sau bàn làm việc, thờ dài nhẹ nhõm. Tôi đã dành gần một giờ với nhóm của Ann về vấn đề dữ liệu chủ thẻ, sau đó nửa giờ nữa để tranh luận với họ rằng đây thực sự là vấn đề của họ chứ không phải của tôi. Tôi nói với họ rằng tôi có thể giúp, nhưng nhóm của tôi quá bận để cố gắng duy trì hoạt động của Phoenix nên không thể chịu thêm bất kỳ trách nhiệm nào nữa.

Tôi ngạc nhiên nhận ra rằng đây có thể là lần đầu tiên tôi có thể nói không với bất kỳ ai trong công ty kể từ khi tôi bắt đầu đảm nhận vai trò này. Tôi tự hỏi liệu tôi có thể làm được điều đó nếu không phải chúng tôi là những người gần như một tay duy trì hệ thống nhập đơn hàng tại cửa hàng của mình.

Khi tôi đang suy nghĩ về điều này, điện thoại của tôi đổ chuông. Đó là John. Tôi trả lời nhanh chóng, muốn cập nhật về vấn đề kiểm toán viên. “Này, John. Mọi chuyện thế nào rồi?”

John trả lời: “Không tệ lắm. Tôi đã bố trí các kiểm toán viên ngay bên cạnh tôi, tại Tòa nhà 7 này. Tôi đã sắp xếp lại để tất cả các cuộc phỏng vấn sẽ được thực hiện ở đây. Họ

sẽ không đến gần phòng chiến tranh Phoenix, và tôi đã nói rõ ràng với nhân viên an ninh của Tòa nhà 9 là không cho họ đi qua quầy lễ tân.”

Tôi cười khúc khích khi thấy John bẽ cong mọi quy tắc. “Thật tuyệt vời. Cảm ơn vì đã kéo tất cả những thứ đó lại với nhau. Ngoài ra, tôi nghĩ Ann có thể nhờ bạn trợ giúp để tìm ra chính xác những gì cần thiết để tuân thủ các quy định về dữ liệu chủ thể. Tôi đã giúp hết sức có thể, nhưng...”

John nói: “Không vấn đề gì. Tôi rất vui được hỗ trợ.” Anh ấy do dự trong giây lát. “Tôi ghét phải nhắc lại chuyện này vào lúc này, nhưng lẽ ra hôm nay anh phải đưa cho kiểm toán nội bộ thư phản hồi SOX-404. Chuyện đó diễn ra thế nào rồi?”

Tôi bật cười. “John, kế hoạch của chúng tôi là hoàn thành báo cáo đó vào cuối tuần sau khi triển khai Phoenix. Tuy nhiên, như bạn đã biết, mọi việc không diễn ra như dự định. Tôi nghĩ ngờ có ai đó đã làm việc đó kể từ thứ Sáu.”

Bằng một giọng hết sức lo lắng, John nói, “Bạn biết rằng toàn bộ ủy ban kiểm toán đang xem xét việc này phải không? Nếu chúng tôi bỏ qua thời hạn này, đó sẽ giống như một cảnh báo đỏ cho mọi người rằng chúng tôi gặp vấn đề nghiêm trọng về kiểm soát. Điều này cũng có thể kéo dài thời gian của cuộc kiểm toán bên ngoài.”

Tôi nói một cách hợp lý nhất có thể, “Hãy tin tôi, nếu tôi có thể làm được điều gì thì tôi sẽ làm. Nhưng hiện tại, toàn bộ nhóm của tôi đang làm việc suốt ngày đêm để hỗ trợ các nỗ lực phục hồi của Phoenix. Ngay cả khi họ hoàn thành bản báo cáo và tất cả những gì tôi phải làm là cúi xuống nhặt nó lên, tôi cũng không thể. Chúng ta đang ở rất xa dưới nước.”

Khi tôi đang nói, tôi nhận ra rằng thật thoải mái biết bao khi tuyên bố rằng nhóm của tôi hoàn toàn hoạt động hết công suất và không còn calo cho bất kỳ nhiệm vụ mới nào và mọi người thực sự tin tôi.

Tôi nghe John nói, “Bạn biết đấy, tôi có thể giải thoát cho hai kỹ sư. Có lẽ họ có thể giúp thực hiện một số công việc liên quan đến việc ước tính nỗ lực khắc phục? Hoặc nếu bạn cần, chúng tôi thậm chí có thể đưa họ vào nhóm tài nguyên kỹ thuật để giúp khôi phục. Cả hai đều rất kỹ thuật và giàu kinh nghiệm.”

Tại tôi ù đi. Chúng tôi đã huy động mọi người làm tất cả những việc mà trường hợp khẩn cấp này yêu cầu và hầu hết đều phải thức trắng đêm ít nhất một lần. Một số đang giám sát các dịch vụ và hệ thống để bị tổn thương, những người khác đang trợ giúp các cuộc gọi điện thoại hiện trường từ người quản lý cửa hàng, những người khác đang giúp QA xây dựng hệ thống và viết bài kiểm tra, một số đang giúp Bộ phận phát triển tái tạo các vấn đề.

Tôi nói ngay: “Điều đó sẽ vô cùng hữu ích. Gửi cho Wes một e-mail với một vài gạch đầu dòng về từng kỹ sư của bạn. Nếu anh ấy không có nhu cầu cấp thiết về kỹ năng của họ, tôi sẽ giao nhiệm vụ cho họ đưa ra các ước tính khắc phục, miễn là việc đó không làm gián đoạn bất kỳ ai đang làm việc tại Phoenix.”

“Được rồi, tuyệt,” John nói. “Hôm nay tôi sẽ gửi thông tin cho Wes và tôi sẽ cho bạn biết quyết định của tôi và anh ấy.”

Anh ấy ký tên, và tôi cân nhắc khả năng may mắn tiềm ẩn khi ai đó có thể thực hiện phân hồi kiểm toán.

Sau đó tôi tự hỏi liệu sự mệt mỏi có đến với tôi không. Có điều gì đó thực sự khó hiểu trên thế giới khi tôi lại tìm ra lý do để cảm ơn Bộ phận Phát triển và Bảo mật trong cùng một ngày.

## Chương 14 • Thứ Ba, ngày 16 tháng 9

Đến tối thứ Hai, chúng tôi đã ổn định được tình hình. Làm việc với nhóm của Chris, các cửa hàng cuối cùng đã có máy tính tiền hoạt động trở lại nhưng mọi người đều biết đó chỉ là giải pháp tạm thời. Ít nhất thì chúng tôi không cần phải giữ dữ liệu nhạy cảm của chủ thẻ nữa, điều này khiến John cảm thấy nhẹ nhõm hơn rất nhiều.

Bây giờ là 10:37 sáng và tôi đang đứng bên ngoài văn phòng của Steve với Chris. Anh đang tựa người vào tường, trầm ngâm nhìn xuống sàn nhà. Ann, John và Kirsten cũng có mặt ở đây, chờ đến lượt mình, giống như những học sinh sấm hồi chờ đợi bên ngoài phòng hiệu trưởng ở trường tiểu học.

Cánh cửa văn phòng của Steve mở ra và Sarah bước ra ngoài. Cô ấy trông có vẻ mặt tái nhợt và sắp rơi nước mắt. Cô ấy là người đầu tiên bước vào và phiên họp của cô ấy thậm chí không kéo dài đến mười phút.

Cô ấy đóng cửa lại, thờ ra và nói với Chris và tôi, "Bạn là người tiếp theo."

"Ồ đây không có gì cả..." tôi nói, mở cửa. Steve đứng bên cửa sổ, nhìn ra khuôn viên công ty. "Lấy một

ngồi xuống đi, thưa quý vị."

Khi chúng tôi ngồi xuống, Steve bắt đầu đi tới trước mặt chúng tôi. "Tôi đã nói chuyện với Sarah. Với tư cách là người đứng đầu dự án, tôi buộc cô ấy phải chịu trách nhiệm về sự thành công hay thất bại của Phoenix. Tôi không biết liệu mình có vấn đề về khả năng lãnh đạo hay cô ấy đã đón nhầm người trên xe buýt."

Hàm của tôi rớt xuống. Có phải bằng cách nào đó Sarah đã tìm cách thoát khỏi phần của mình trong thảm họa này? Toàn bộ chuyện này là lỗi của cô ấy!

Steve quay sang Chris. "Chúng tôi đã đầu tư hơn 20 triệu USD vào dự án này và phần lớn thuộc về nhóm của bạn. Từ nơi tôi đang đứng, chúng ta sẽ tốt hơn nếu



chúng tôi không có gì để thể hiện điều đó. Thay vào đó, một nửa công ty của tôi đang phải vật lộn để thu dọn đồng đồ nát sau những thiệt hại mà bạn đã gây ra.”

Quay lại với cả hai chúng tôi, anh ấy tiếp tục, “Trong những năm thuận lợi, chúng tôi là công ty có tỷ suất lợi nhuận ròng 5%. Điều đó có nghĩa là để kiếm được 1 triệu USD, chúng tôi phải bán được 20 triệu USD sản phẩm. Ai biết được chúng ta đã mất bao nhiêu doanh thu vào cuối tuần và bao nhiêu khách hàng trung thành đã mất đi mãi mãi.”

Anh ấy bắt đầu đi lại. “Chúng tôi đã gây tổn hại khủng khiếp cho khách hàng của mình. Họ là những người cần sửa xe để đi làm. Họ là những người cha đang thực hiện các dự án cùng con cái mình. Chúng tôi cũng đã lừa dối một số nhà cung cấp và khách hàng tốt nhất của mình.

“Để xoa dịu những người thực sự sử dụng Phoenix, Marketing hiện đang tặng phiếu thưởng trị giá 100 đô la, điều này có thể khiến chúng tôi tiêu tốn hàng triệu đô la. Khốn kiếp, lẽ ra chúng ta phải lấy tiền của khách hàng chứ không phải ngược lại!

Với tư cách là một cựu trung sĩ, tôi biết cần phải hạ nhục một ai đó. Nhưng điều này là quá nhiều. “Không có ý xúc phạm gì, thưa ngài, nhưng đây được coi là tin tức đối với tôi? Tôi đã gọi cho bạn, giải thích điều gì sẽ xảy ra và yêu cầu bạn trì hoãn việc phóng. Bạn không chỉ làm tôi thất vọng mà còn bảo tôi hãy cố gắng thuyết phục Sarah. Trách nhiệm của bạn ở đâu trong tất cả những điều này? Hay bạn đã giao toàn bộ suy nghĩ của mình cho cô ấy?” Khi đang nói, tôi nhận ra mình có thể đang phạm sai lầm lớn khi nói ra những gì tôi thực sự nghĩ. Có lẽ là do adrenaline tràn ngập khủng hoảng trong nhiều tuần, nhưng cảm giác rung chuyển trong lồng của Steve thật dễ chịu. Thực sự tốt.

Steve dừng bước, chỉ ngón tay vào trán tôi. “Tôi biết nhiều về trách nhiệm hơn những gì bạn có thể học được trong suốt cuộc đời. Tôi mệt mỏi với thói quen Gà Nhỏ của bạn, hét lên rằng bầu trời đang sụp đổ và sau đó vui vẻ nói 'Tôi đã nói với bạn rồi mà'. Tôi cần bạn đến gặp tôi với một số giải pháp thực tế.”

Dựa vào anh ấy, tôi nói, “Tôi đã nói với anh chính xác điều gì sẽ xảy ra khi Sarah, bạn đồng hành của anh, đưa ra kế hoạch điên rồ này gần hai tuần trước. Tôi đã đề xuất với bạn một mốc thời gian có thể ngăn chặn tất cả những điều này xảy ra. Bạn nói với tôi rằng tôi có thể làm tốt hơn? Tôi đều nghe hết.” Với sự tôn trọng quá mức, tôi nói thêm,

“Thuê ngoài.”

“Tôi sẽ cho bạn biết tôi cần gì ở bạn,” anh bình tĩnh trả lời. “Tôi cần doanh nghiệp nói với tôi rằng họ không còn bị các anh IT bắt làm con tin nữa. Đây là lời phàn nàn thường xuyên trong suốt thời gian tôi làm CEO. CNTT đang cản trở mọi sáng kiến lớn. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh lại bỏ xa chúng tôi, bỏ mặc chúng tôi trong bụi bặm. Chết tiệt, chúng ta thậm chí không thể làm được chuyện tào lao nếu không có CNTT cản trở.”

Anh hít một hơi thật sâu. “Không có gì trong số này là lý do tại sao bạn ở đây ngày hôm nay. Tôi gọi bạn đến để nói với bạn hai điều. Đầu tiên, nhờ sự cố CNTT mới nhất này, hội đồng quản trị đã yêu cầu chúng tôi điều tra việc chia tách công ty. Họ nghĩ rằng công ty đáng giá hơn nếu được bán thành từng phần. Tôi phản đối điều này, nhưng họ đã cử chuyên gia tư vấn đến để điều tra tính khả thi của nó. Tôi không thể làm gì về điều đó.

“Thứ hai, tôi đã chơi xong trò roulette kiểu Nga với CNTT. Phoenix chỉ cho tôi thấy rằng CNTT là năng lực mà chúng tôi có thể không phát triển được ở đây. Có lẽ nó không có trong DNA của chúng tôi. Tôi đã bật đèn xanh cho Dick điều tra việc thuê ngoài toàn bộ công nghệ thông tin và yêu cầu anh ấy chọn một nhà cung cấp trong chín mươi ngày.”

Gia công toàn bộ CNTT. Mẹ kiếp. Điều đó có nghĩa là mọi người trong toàn bộ bộ phận của tôi có thể không còn việc làm nữa. Điều đó có nghĩa là tôi có thể không còn việc làm nữa.

Trong một khoảnh khắc đột ngột và tinh tảo, tôi nhận ra rằng cảm giác phấn chấn và tự tin mà tôi cảm thấy khi làm rung chuyển chiếc lồng của Steve chỉ là ảo ảnh. Anh ấy có tất cả quyền lực. Chỉ cần một cái bút, anh ấy có thể thuê tất cả chúng tôi cho người trả giá thấp nhất từ một góc ngẫu nhiên nào đó trên hành tinh.

Tôi liếc nhìn Chris, anh ấy trông cũng run rẩy như tôi cảm thấy. Steve tiếp tục, “Tôi hy vọng bạn sẽ giúp đỡ Dick tất cả những gì anh ấy yêu cầu. Nếu bạn

có thể tạo ra điều kỳ diệu nào đó trong chín mươi ngày tới, chúng tôi sẽ cân nhắc việc giữ CNTT nội bộ.”

“Cảm ơn các quý ông. Xin hãy gửi Kirsten tới,” anh ấy nói dứt khoát.



“Xin lỗi tôi đến muộn,” tôi nói, ngồi phịch xuống quầy đối diện với Chris. Bị sốc sau cuộc gặp với Steve, anh ấy và tôi quyết định gặp nhau để

bữa trưa. Trước mặt anh ta là một loại đồ uống trái cây có ô. Tôi luôn cho rằng anh ấy là một người nghiện rượu cỏ xanh - giống như Pabst Blue Ribbon hơn, không phải một loại đồ uống hỗn hợp nào đó trong bữa tiệc độc thân.

Anh cười một cách thiếu hài hước. “Hãy tin tôi. Việc bạn đến muộn mười phút là vấn đề nhỏ nhất của tôi. Tự mình uống một ly đi.”

Paige liên tục nói với tôi rằng tôi không nên tin tưởng anh chàng này. Cô ấy có một bản năng tuyệt vời đối với mọi người, nhưng khi nói đến tôi, cô ấy lại tỏ ra bảo vệ một cách đáng xấu hổ, điều này khiến tôi bật cười. Dù sao thì tôi cũng là cựu lính thủy đánh bộ. Cô ấy chỉ là một “y tá tốt bụng”.

“Xin vui lòng cho tôi xin bất kỳ loại pilsner nào bạn có,” tôi nói với cô phục vụ. “Và cả rượu scotch và nước nữa. Thật là một ngày khó khăn.”

“Đó là những gì tôi đã nghe. Không có vấn đề gì cả, em yêu,” cô ấy trả lời và cười. Với Chris, cô ấy hỏi, “Một mai tai khác dành cho anh à?”

Anh gật đầu, đưa cho cô chiếc ly rỗng của mình. Vậy ra mai tai trông như thế này. Tôi chưa bao giờ thử một cái. Thủy quân lục chiến chúng tôi rất tự ti về những gì chúng tôi nhìn thấy đang uống.

Chris nâng cốc nước của mình lên và nói, “Đề có một bản án tử hình chung.” Tôi mỉm cười ưỡn oai và nâng ly lên. Cảm thấy buộc phải tiêm chút lạc quan,

Tôi nói, “Và đây là việc tìm hiểu làm thế nào chúng ta có được lệnh hoãn thi hành án tử Thống đốc.”

Chúng tôi cụng ly. “Bạn biết đấy, tôi đang suy nghĩ,” Chris nói. “Có lẽ việc nhóm của tôi thuê ngoài không phải là điều tồi tệ nhất trên thế giới. Tôi đã làm việc trong lĩnh vực phát triển phần mềm gần như toàn bộ sự nghiệp của mình. Tôi đã quen với việc mọi người đòi hỏi phép màu, mong đợi những điều không thể, mọi người thay đổi yêu cầu vào phút cuối, nhưng, sau khi sống qua dự án ác mộng mới nhất này, tôi tự hỏi liệu đã đến lúc phải thay đổi...”

Tôi không thể tin được. Chris luôn tỏ ra tự tin, thậm chí kiêu ngạo, dường như rất yêu thích việc mình làm. “Thay đổi kiểu gì thế? Bạn đang nghĩ đến việc mở một quán bar mai tại ở Florida hay thứ gì đó tương tự?”

Chris nhún vai. Khi anh ấy nhìn xuống, tôi có thể thấy quầng thâm dưới mắt anh ấy và vẻ mệt mỏi trên khuôn mặt anh ấy. “Tôi từng yêu thích công việc này nhưng nó ngày càng trở nên khó khăn hơn trong mười năm qua. Công nghệ cứ thay đổi ngày càng nhanh hơn và gần như không thể theo kịp được nữa.”

Người phục vụ quay lại với đồ uống của chúng tôi. Một phần trong tôi cảm thấy tội lỗi khi uống rượu trong bữa trưa trong giờ làm việc của công ty, nhưng tôi nghĩ rằng mình đã đạt được điều đó nhờ đã dành đủ thời gian cá nhân cho công ty trong hai tuần qua. Chris uống một ngụm dài và tôi cũng vậy.

Anh ấy tiếp tục: “Thật điên rồ khi các lập trình viên và thậm chí cả những nhà quản lý như tôi phải học vài năm một lần. Đôi khi, đó là một công nghệ cơ sở dữ liệu hoàn toàn mới, một phương pháp lập trình hoặc quản lý dự án mới hoặc một mô hình phân phối công nghệ mới, như điện toán đám mây.

“Đã bao nhiêu lần bạn có thể vứt bỏ mọi thứ bạn biết để theo kịp xu hướng mới nhất? Thỉnh thoảng tôi nhìn vào gương và tự hỏi mình: 'Đây có phải là năm mà tôi từ bỏ không? Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp của mình để bảo trì COBOL hay trở thành một người quản lý cấp trung khác?’”

Tôi cười thông cảm. Tôi đã chọn ở trong vùng nước lác hậu của công nghệ. Tôi đã hạnh phúc ở đó. Đó là cho đến khi Steve ném tôi trở lại cái hồ lớn đầy cá mập.

Lắc đầu, anh ấy tiếp tục, “Việc thuyết phục doanh nghiệp làm điều đúng đắn khó hơn bao giờ hết. Họ giống như những đứa trẻ trong cửa hàng kẹo. Họ đọc trên một tạp chí hàng không rằng họ có thể quản lý toàn bộ chuỗi cung ứng của mình trên đám mây với chi phí 499 đô la mỗi năm và đột nhiên đó trở thành sáng kiến chính của công ty. Khi chúng tôi nói với họ rằng điều đó thực sự không dễ dàng và chỉ cho họ những gì cần làm để làm đúng, họ sẽ biến mất. Họ đã đi đâu? Họ đang nói chuyện với anh họ Vinnie hoặc ai đó

anh chàng bán hàng thuê ngoài hứa hẹn rằng họ có thể làm việc đó với thời gian và chi phí bằng một phần mười.”

Tôi cười. “Một vài năm trước, một người trong bộ phận Tiếp thị đã yêu cầu nhóm của tôi hỗ trợ một công cụ báo cáo cơ sở dữ liệu mà một trong những thực tập sinh mùa hè của họ đã viết. Nó thực sự khá tuyệt vời vì cô ấy chỉ có vài tháng để làm việc với nó và sau đó nó bắt đầu được sử dụng trong các hoạt động hàng ngày. Làm thế quái nào bạn có thể hỗ trợ và bảo mật nội dung được viết bằng Microsoft Access? Khi các kiểm toán viên phát hiện ra rằng chúng tôi không thể đảm bảo quyền truy cập vào tất cả dữ liệu, chúng tôi đã dành hàng tuần để tìm ra thứ gì đó làm họ hài lòng.

“Giống như con chó con được tự do vậy,” tôi tiếp tục. “Không phải số vốn trả trước sẽ giết chết bạn mà chính các hoạt động và bảo trì ở khâu hỗ trợ.”

Chris phá lên. “Ừ, chính xác! Họ sẽ nói, 'Con chó con không thể làm được mọi thứ chúng ta cần. Bạn có thể huấn luyện nó lái máy bay không? Đó chỉ là vấn đề mã hóa đơn giản thôi, phải không?'”

Sau khi chúng tôi gọi đồ ăn, tôi nói với anh ấy về việc tôi đã miễn cưỡng chấp nhận vai trò mới của mình như thế nào và việc tôi không thể hoàn thành tất cả công việc mà nhóm của tôi đã cam kết thực hiện.

“Thú vị đấy,” Chris nói. “Bạn biết đấy, chúng tôi cũng đang gặp khó khăn. Chúng tôi chưa bao giờ gặp quá nhiều vấn đề về thời gian giao hàng. Các kỹ sư của tôi liên tục ngừng phát triển tính năng để xử lý các vấn đề leo thang khi mọi thứ gặp sự cố. Và việc triển khai ngày càng mất nhiều thời gian hơn. Những gì từng mất mười phút để triển khai bắt đầu mất một giờ. Rồi cả ngày, rồi cả cuối tuần, rồi bốn ngày. Tôi thậm chí còn có một số hoạt động triển khai hiện phải mất hơn một tuần mới hoàn thành. Giống như Phượng Hoàng.”

Anh ấy tiếp tục: “Việc tất cả các nhà phát triển nước ngoài này xây dựng các tính năng có ích lợi gì nếu chúng tôi không tiếp cận thị trường nhanh hơn nữa? Chúng tôi tiếp tục kéo dài khoảng thời gian triển khai để có thể triển khai nhiều tính năng hơn trong mỗi đợt.” Anh ấy cười. “Tuần trước tôi đã tham dự một cuộc họp và có vấn đề tồn đọng về tính năng.

từ lâu, các nhà quản lý sản phẩm đã tranh cãi về việc tính năng nào sẽ hoạt động

trong ba năm kể từ bây giờ! Chúng ta thậm chí còn không thể lập kế hoạch hiệu quả trong một năm chứ đừng nói đến ba năm! Công dụng là gì?”

Tôi chăm chú lắng nghe. Những gì đang xảy ra với Phoenix là sự kết hợp giữa nhu cầu cung cấp các tính năng cần thiết cho thị trường, buộc chúng tôi phải đi đường tắt, điều này khiến việc triển khai ngày càng tồi tệ. Anh ấy đã chỉ ra một vòng xoáy đi xuống rất quan trọng mà chúng ta cần thoát ra.

“Nghe này, Bill, tôi biết nói điều này hơi muộn, nhưng muộn còn hơn không. Tôi thực sự xin lỗi về phần mình trong thất bại này của Phoenix. Sarah đến gặp tôi một tuần trước cuộc họp quản lý dự án của Kirsten và hỏi tôi đủ loại câu hỏi. Cô ấy hỏi khi nào là thời gian sớm nhất để chúng tôi có thể hoàn thành mã. Tôi không biết cô ấy sẽ hiểu đó là buổi hẹn hò trực tiếp, đặc biệt là khi có Steve trong phòng. William đã đoán trước rằng đó sẽ là một thảm họa, và lẽ ra tôi cũng nên nghe lời anh ấy. Đó là sự phán xét tồi tệ về phía tôi.”

Tôi nhìn vào mắt anh ấy một lúc. Cuối cùng tôi quyết định tin anh ấy. Tôi gật đầu và nói: “Cảm ơn. Đừng lo lắng về điều đó.”

Tôi nói thêm, “Nhưng đừng làm thế nữa. Nếu anh làm vậy, tôi sẽ đánh gãy cả hai chân của anh và sau đó tôi sẽ bắt Wes tham dự mọi cuộc họp với nhân viên của anh. Tôi không chắc cái nào có động lực hơn.”

Chris mỉm cười, nâng ly lên. “Đây là việc không bao giờ để chuyện này xảy ra nữa phải không?”

Một suy nghĩ tốt. Tôi mỉm cười và chạm ly của mình vào ly của anh ấy. Tôi uống hết cốc bia thứ hai. “Tôi thực sự lo lắng rằng Sarah sẽ cố gắng

đổ lỗi toàn bộ chuyện này cho chúng tôi, bạn biết không?”

Chris ngược lên từ ly rượu của mình và nói, “Cô ấy giống như Teflon. Không có gì dính vào cô ấy. Chúng ta phải gắn bó với nhau. Tôi ủng hộ bạn và tôi sẽ cảnh báo bạn nếu tôi thấy cô ấy lại thử làm những trò chính trị kỳ quặc vớ vẩn.”

“Tương tự như vậy,” tôi nói một cách nhấn mạnh. Tôi nhìn đồng hồ của tôi. Bây giờ là 1 giờ 20 chiều. Đã đến lúc phải quay về, nên tôi ra hiệu cho chúng tôi.

nhân viên phục vụ để kiểm tra. “Điều này thật tuyệt vời. Chúng ta cần phải làm điều này thường xuyên hơn. Làm sao

về việc chúng ta gặp nhau mỗi tuần một lần và tìm ra những gì chúng ta cần làm để thực hiện ý tưởng ngu ngốc là thuê ngoài toàn bộ công việc CNTT?”

“Chắc chắn rồi,” anh nói. “Tôi không biết bạn thế nào, nhưng tôi sẽ không lật lại vấn đề này. Tôi sẽ đi xuống.”

Cùng với đó, chúng tôi bắt tay nhau.

---

Ngày cả sau khi ăn một chút đồ ăn, tôi vẫn cảm thấy choáng váng. Tôi tự hỏi tôi có thể tìm thấy bạc hà thơm ở đâu để không có mùi như thể tôi đã dành cả buổi sáng trong nhà máy chưng cất.

Tôi xem lịch trình của mình trên điện thoại và chuyển tất cả các cuộc họp sang cuối tuần. Lúc 4 giờ chiều, tôi vẫn đang ở văn phòng thì nhận được e-mail từ Chris.

Từ: Chris Allers Đến: Bill Palmer Ngày: 4:07 chiều  
ngày 16 tháng 9 Chủ đề: Tổ chức một bữa tiệc nhỏ  
hậu Phoenix Đây, Bill...

Thật là một cuộc gặp gỡ tuyệt vời cho bữa trưa - tôi đã có một khoảng thời gian tuyệt vời. Chúng tôi đang tổ chức một bữa tiệc ngẫu hứng để ăn mừng việc hoàn thành

Phượng hoàng. Không có gì phức tạp cả, nhưng tôi đã gọi một thùng bia, một ít rượu và đồ ăn, và chúng tôi đang tụ tập ngay tại phòng ăn trưa của Tòa nhà 7.

Chúng tôi rất muốn có người của bạn tham gia cùng chúng tôi. Trong tâm trí tôi, đó là một trong những nỗ lực tập thể tốt nhất mà tôi từng thấy ở công ty này. Tôi cũng đã gọi đủ rượu cho mọi người trong đội của bạn. :-)

Hẹn gặp bạn ở  
đó, Chris

Tôi thực sự đánh giá cao cử chỉ của Chris và tôi nghĩ nhóm của tôi cũng vậy. Đặc biệt là Wes. Tôi chuyển tiếp e-mail cho Wes và Patty, bảo họ khuyến khích mọi người xuất hiện. Họ xứng đáng với điều đó.

Một lúc sau điện thoại của tôi rung lên. Tôi nhìn xuống và đọc thư trả lời của Wes:

Từ: Wes Davis Đến: Bill Palmer, Patty McKee Ngày: 16 tháng 9, 4:09 chiều Chủ đề: Re: Fwd: Tổ chức một bữa tiệc nhớ hậu Phoenix Thật là một kẻ ngốc nghếch. Hầu hết người của tôi sẽ không thể làm được. Chúng tôi vẫn còn

bận sửa tất cả dữ liệu giao dịch xấu mà đoạn mã tồi tệ của họ đã tạo ra.

Phải thật tuyệt khi có được sự sang trọng của lễ kỷ niệm. “Sự mệnh đã hoàn thành” và tất cả những thứ đó, phải không?

WI yên rì. Mặc dù cuộc khủng hoảng có thể đã kết thúc đối với những người ở phía trên của Chris

tầng hầm, những người như chúng tôi ở tầng hầm vẫn đang gánh nước.

Tuy nhiên, tôi nghĩ điều quan trọng là chúng ta phải mời người của mình đến dự bữa tiệc. Để thành công, chúng tôi cần tạo dựng những mối quan hệ này với nhóm của Chris. Dù chỉ là nửa tiếng thôi.

Tôi nghiêng răng và gọi cho Wes. Như Spock đã từng nói: “Chỉ Nixon mới có thể đến Trung Quốc”. Và tôi đoán tôi là Nixon.



## Chương 15 • Thứ Tư, ngày 17 tháng 9

Mặc dù không thể nghỉ cả ngày nhưng tôi vẫn đưa Paige đi ăn sáng. Cô ấy một mình gánh vác mọi việc trong nhà trong khi tôi dành từng giờ thức giấc để làm việc.

Chúng tôi đang ở Mother's, một trong những nhà hàng ăn sáng yêu thích của chúng tôi. Chúng tôi đã ở đây vào ngày khai trương gần tám năm trước. Chủ sở hữu đã đạt được thời gian lớn. Nhà hàng của cô ấy không chỉ trở thành địa điểm được yêu thích ở địa phương mà còn viết một

sách dạy nấu ăn, và chúng tôi đã nhìn thấy cô ấy trên khắp TV trong chuyên giới thiệu sách của cô ấy.

Chúng tôi rất vui khi thấy sự thành công của cô ấy. Và tôi biết Paige rất vui khi người chủ nhận ra chúng tôi, ngay cả khi ở đó đông đúc.

Tôi nhìn vào mắt Paige khi cô ấy ngồi đối diện tôi ở bàn. Nhà hàng đông đúc một cách đáng ngạc nhiên vào sáng thứ Tư. Mọi người đang họp kinh doanh và những người hipster địa phương đang làm việc—à, bất cứ điều gì mà những người hipster địa phương làm vào buổi sáng. Đang làm việc? Đang chơi? Tôi thực sự không có ý tưởng.

Cô ấy nói, cầm bông mimosa trên tay, "Cảm ơn vì đã dành chút thời gian nghỉ ngơi - bạn có chắc là không thể dành thời gian còn lại trong ngày với tôi không?"

Lúc đầu, tôi gần như không gọi cho mình một ly vì tôi không muốn uống thứ gì có cồn trong ngày làm việc. Tuy nhiên, trong ngày thứ hai liên tiếp, tôi thấy mình đang nói: "Kệ nó đi".

Uống nước cam và sâm panh, tôi mỉm cười buồn bã, lắc đầu. "Anh thực sự mong mình có thể, em yêu. Nếu chúng tôi ở bộ phận Phát triển, tôi sẽ cho cả nhóm nghỉ một ngày giống như Chris đã làm. Tuy nhiên, trong phần Hoạt động, chúng tôi vẫn đang hoàn tất việc dọn dẹp sau thất bại ở Phoenix. Tôi không biết khi nào cuộc sống sẽ bình thường trở lại".

Cô lắc đầu chậm rãi. "Tôi không thể tin rằng đây mới chỉ là tuần thứ ba của bạn. Bạn đã thay đổi. Tôi không phàn nàn, nhưng tôi chưa bao giờ thấy bạn căng thẳng thế này

từ..."

Cô ngừng đầu lên một lúc, ôn lại ký ức của mình. Cô ấy nhìn lại tôi và nói, "Không bao giờ! Một nửa thời gian chúng ta lái xe, khuôn mặt bạn có vẻ xa xăm. Thời gian còn lại bạn nghiêng chặt hàm, như thể bạn đang diễn lại một cuộc gặp khủng khiếp nào đó trong đầu. Anh không bao giờ nghe được điều tôi đang nói đâu, vì anh quá bận rộn với công việc."

Tôi bắt đầu xin lỗi nhưng cô ấy ngắt lời tôi. "Tôi không phàn nàn. Tôi không muốn phá hỏng khoảnh khắc đẹp đẽ này trong khi chúng tôi đang tận hưởng khoảng thời gian xa công việc và con cái. Tuy nhiên, khi tôi nghĩ về việc bạn đã hạnh phúc như thế nào trước khi nhận vai trò này, tôi tự hỏi tại sao bạn lại làm việc đó."

Tôi mím môi lại. Ngay cả với tất cả những tổn thương trong vài tuần qua, tôi cảm thấy như tổ chức đã trở nên tốt đẹp hơn nhờ sự đóng góp của tôi. Và ngay cả với nguy cơ bị thuê ngoài sắp xảy ra, tôi vẫn vui mừng vì mình là một trong những người đang cố gắng chống đỡ chúng.

Tuy nhiên, trong hơn 5 năm, tôi là một trong số rất ít người có thể duy trì được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Và bây giờ sự cân bằng đó đã hoàn toàn biến mất.

Một đồng nghiệp NCO trong Thủy quân lục chiến từng nói với tôi rằng những ưu tiên của anh ấy là như sau: nhà cung cấp, cha mẹ, vợ/chồng và người đại diện thay đổi. Theo thứ tự đó.

Tôi nghĩ về điều đó. Đầu tiên và quan trọng nhất, trách nhiệm quan trọng nhất của tôi là trở thành người chu cấp cho gia đình mình. Việc tăng lương của tôi sẽ giúp chúng tôi trả hết nợ và chúng tôi có thể bắt đầu tiết kiệm tiền một lần nữa cho việc học đại học của con cái như chúng tôi luôn mong muốn. Thật khó để từ bỏ điều đó và quay trở lại với cảm giác như chúng ta đang giẫm nước.

Cả hai chúng tôi đều nghi ngờ rằng ngôi nhà của chúng tôi bây giờ có giá trị thấp hơn số tiền chúng tôi đã mua. Cách đây vài năm, chúng tôi đã cố bán nó để có thể chuyển qua thị trấn để gần bố mẹ cô ấy hơn. Nhưng sau chín tháng, chúng tôi đã đưa nó ra khỏi thị trường.

Với sự thăng tiến của tôi, chúng tôi có thể trả hết khoản thế chấp thứ hai sớm hơn. Và

có lẽ, chỉ có thể thôi, nếu mọi việc suôn sẻ, trong vài năm nữa Paige có thể ngừng làm việc.

Nhưng liệu có đáng phải đổi mặt với những yêu cầu điên cuồng của Steve về những điều không thể, ngày này qua ngày khác không?

Tệ hơn nữa: phải đổi mặt với tên điên đó, Sarah. "Nhìn thấy? Bạn đang làm điều đó một lần nữa. Để tôi đoán nhé," Paige nói, cắt ngang dòng suy nghĩ của tôi. "Bạn đang nghĩ về cuộc gặp nào đó với Steve và việc anh ấy đã trở thành một kẻ khốn nạn đến mức không ai có thể lý giải được. Ngoại trừ tên điên đó, Sarah."

Tôi cười. "Làm sao cậu biết được?" Cô ấy mỉm cười. "Thật dễ dàng. Bạn bắt đầu nhìn đi đâu đó, và sau đó bạn

vai và hàm căng lên, môi bạn mím chặt vào nhau."

Tôi lại cười. Về mặt Paige trở nên buồn bã. "Tôi cứ ước họ chọn người khác

cho công việc này. Steve biết chính xác làm thế nào để khiến bạn đồng ý. Anh ấy chỉ làm ra vẻ như nhiệm vụ của bạn là phải cứu công việc của anh ấy và công ty".

Tôi gật đầu chậm rãi. "Nhưng em yêu, bây giờ điều đó thực sự đúng - nếu họ thuê ngoài toàn bộ lĩnh vực CNTT, gần hai trăm người trong nhóm của tôi có thể mất việc hoặc làm việc cho một công ty gia công vô danh nào đó. Và hai trăm người khác trong tổ chức của Chris. Tôi thực sự cảm thấy mình có thể ngăn điều đó xảy ra."

Cô ấy trông có vẻ nghi ngờ và nói, "Bạn thực sự nghĩ rằng bạn và Chris có thể ngăn chặn họ? Dựa trên những gì cậu vừa nói, có vẻ như họ đã quyết định rồi."

---

Sau khi thả Paige đang ngoan ngoãn về nhà, tôi dành một chút thời gian trên đường lái xe để xem điện thoại trước khi lái xe đi làm.

Tôi ngạc nhiên khi thấy một email lạc quan từ Wes.

Từ: Wes Davis Đến: Bill Palmer,  
Patty McKee

Ngày: 19 tháng 9, 9:45 sáng Chủ đề: FW: Ôi! Một cuộc gọi gần quản lý thay đổi! Kiểm tra cái này đi, các bạn. Một trong những DBA đã gửi cái này cho tất cả những người khác

các kỹ sư sáng nay.

>>> Bắt đầu chuyển tiếp tin nhắn: Các bạn, quy trình thay đổi mới đã cứu được thịt xông khói của chúng ta sáng nay. Hôm nay, chúng tôi có hai nhóm đồng thời thực hiện các thay đổi đối với cơ sở dữ liệu quản lý vật liệu và máy chủ ứng dụng. Không nhóm nào biết về nhóm kia.

Rajiv phát hiện ra khả năng xảy ra va chạm trên bức tường thay đổi. Chúng tôi quyết định rằng những thay đổi của tôi sẽ được thực hiện trước tiên và tôi sẽ gọi cho anh ấy khi chúng tôi hoàn tất.

Chúng ta hoàn toàn có thể làm mọi thứ trở nên hỗn loạn. Hãy tiếp tục những thay đổi đó nhé các bạn! Nó đã cứu mạng chúng ta ngày hôm nay! Cảm ơn Rajiv, Tom, Shelly và Brent -

Robert Cuối cùng cũng có tin tốt. Một trong những vấn đề của việc phòng ngừa là bạn

hiếm khi biết về những thảm họa bạn đã ngăn chặn.

Nhưng ở đây chúng tôi đã làm được. Đẹp. Và điều tuyệt vời hơn nữa là nó đến từ một trong những kỹ sư chứ không phải người quản lý. Khi đến bàn làm việc, tôi nhìn thấy tờ giấy ghi chú Post-it trên đế sạc của mình và

nụ cười. Tôi cẩn thận bật nguồn máy tính xách tay của mình, kiên nhẫn đợi hai phút để màn hình đăng nhập xuất hiện trước khi cắm nó vào ổ cắm.

Không có tiếng la hét báo động. Chính xác như tài liệu.  
Đẹp. Có ai đó gõ cửa nhà tôi.

Đó là Patty. “Tôi vui mừng vì đã bắt được bạn. Bạn có một phút không? Tôi nghĩ chúng ta có một vấn đề khác.”

“Chắc chắn rồi,” tôi nói. “Bạn đang nghĩ gì vậy? Để tôi đoán nhé – có nhiều người phàn nàn về quản lý thay đổi hơn phải không?”

Patty lắc đầu, trông có vẻ nghiêm túc. “Nghiêm trọng hơn thế một chút. Chúng ta hãy đến Phòng Điều phối Thay đổi?”

Tôi rên rỉ. Mỗi lần Patty gọi tôi đến đó đều là vì một vấn đề mới khó giải quyết nào đó. Nhưng những vấn đề như phân chó để lại dưới mưa hiem khi được cải thiện nếu bạn bỏ qua chúng.

Tôi đứng dậy và nói, “Hãy dẫn đầu.” Khi chúng tôi đến phòng họp, tôi nhìn vào bảng thay đổi. Thứ gì đó

trông rất khác. “Ồ-ồ,” tôi nói.

Patty cùng tôi nhìn bảng và nói: “Ừ. Rõ ràng là vậy nhưng vẫn hơi bất ngờ phải không?”

Tôi chỉ có thể cầu nhàu đáp lại. Trên bảng, cho đến thứ Năm tuần trước, nó khá giống với những gì tôi nhớ. TRÊN

mỗi ngày có khoảng 40 đến 50 thay đổi, mỗi thay đổi đều được đánh dấu là đã hoàn thành. Nhưng những ngày tiếp theo hầu như không có bất kỳ thay đổi nào được đăng tải. Giống như ai đó vừa xóa sạch tất cả các lá bài trên bảng.

“Họ đã đi đâu?” Cô ấy chỉ vào một tấm bảng khác ở bên cạnh phòng có dán nhãn “Những thay đổi sẽ được lên lịch lại”. Bên dưới có một cái giỏ chất đầy hàng chông thẻ mục lục.

Có lẽ là sáu trăm người trong số họ. Tôi bắt đầu hiểu ra, tôi hỏi, “Và lý do không có

những thay đổi đã hoàn tất là...”

Patty đảo mắt. “Phoenix đã xây ra, thế đấy. Tất cả các công việc theo lịch trình đã biến mất. Chúng tôi đã huy động hầu hết những người có thể đánh máy để giúp đỡ. Và chỉ bây giờ họ mới được thả trở lại nhiệm vụ bình thường của mình. Bạn có thể thấy trên bảng rằng hôm nay là ngày đầu tiên những thay đổi theo lịch trình đang bắt đầu diễn ra như dự kiến.”

Điều này có vẻ quan trọng vì lý do nào đó.  
Và rồi nó đánh tôi.

Tôi đã gọi điện ngắn gọn cho Erik để nói với anh ấy rằng tôi đã khám phá ra ba trong số bốn loại công việc: dự án kinh doanh, dự án nội bộ và những thay đổi. Anh ấy chỉ nói rằng còn có một loại công việc nữa, có thể là loại quan trọng nhất, vì nó có sức tàn phá rất lớn.

Và trong một khoảnh khắc sâu sắc, tôi nghĩ mình đã biết loại công việc thứ tư là gì.

Và rồi đột nhiên, tôi không làm vậy. Sự hiểu biết mong manh của tôi thoáng qua trong giây lát rồi biến mất hoàn toàn. Tôi nói, "Chết tiệt!"

Patty nhìn tôi thắc mắc, nhưng tôi phớt lờ cô ấy trong khi cố gắng ghi lại khoảnh khắc rõ ràng thoáng qua đó.

Tôi nhìn vào phần bảng thay đổi không có thể trên đó. Nó thực sự giống như một bàn tay không lồ nào đó đã gạt tất cả những tấm thẻ đổi tiền mà chúng ta đã lên lịch và sắp xếp rất tỉ mỉ trên bảng sang một bên. Và chúng ta biết điều gì đã khiến nó bị gạt sang một bên: Đó là vụ nổ tung của Phoenix.

Nhưng Phoenix không phải là loại công việc thứ tư. Có lẽ thứ tôi đang tìm kiếm giống như vật chất tối. Bạn chỉ có thể nhìn thấy nó bằng những gì

nó dịch chuyển hoặc cách nó tương tác với vật chất khác mà chúng ta có thể nhìn thấy.

Patty gọi đó là chữa cháy. Tôi cho rằng đó cũng là công việc. Nó chắc chắn khiến mọi người thức suốt đêm. Và nó đã thay thế tất cả những thay đổi đã được lên kế hoạch.

Tôi quay lại Patty và nói chậm rãi, "Đề tôi đoán nhé. Brent cũng chưa hoàn thành bất kỳ công việc thay đổi nào không phải Phoenix, phải không?"

"Tất nhiên là không! Cậu đã ở đó phải không?" cô ấy nói, nhìn tôi như thể tôi đã mọc ra tám cái đầu. "Brent đang làm việc suốt ngày đêm để nỗ lực khôi phục, xây dựng tất cả các công cụ mới để duy trì hoạt động của tất cả các hệ thống và dữ liệu. Mọi thứ khác đã được đặt ở phía sau."

Tất cả các cuộc chữa cháy đã làm thay đổi tất cả các công việc đã được lên kế hoạch, cả các dự án và những thay đổi.

À... Giờ tôi thấy rồi.

Điều gì có thể thay thế công việc theo kế hoạch? Công việc không có kế hoạch.

Tất nhiên rồi. Tôi cười lớn, điều đó khiến tôi nhận được cái nhìn thực sự quan tâm từ Patty,

người thậm chí còn lùi lại một bước khỏi tôi.

Đó là lý do tại sao Erik gọi đó là loại công việc mang tính hủy diệt nhất. Nó thực sự không có tác dụng gì cả, giống như những cái khác. Những cái khác là những gì bạn dự định làm, được cho là vì bạn cần phải làm điều đó.

Công việc không có kế hoạch là nguyên nhân ngăn cản bạn thực hiện nó. Giống như vật chất và phản vật chất, khi có những công việc không có kế hoạch, tất cả những công việc được lên kế hoạch sẽ bốc cháy với cơn giận dữ bùng cháy, thiêu rụi mọi thứ xung quanh nó. Giống như Phượng Hoàng.

Phần lớn những gì tôi đã cố gắng thực hiện trong thời gian ngắn làm Phó Giám đốc Điều hành CNTT là ngăn chặn những công việc ngoài kế hoạch xảy ra: điều phối các thay đổi tốt hơn để chúng không bị lỗi, đảm bảo xử lý có trật tự các sự cố và ngừng hoạt động để tránh làm gián đoạn khóa nguồn lực, làm bất cứ điều gì cần thiết để Brent không bị đẩy lên...

Tôi làm việc đó chủ yếu theo bản năng. Tôi biết đó là điều phải làm, bởi vì mọi người đang làm những việc sai trái. Tôi đã cố gắng thực hiện mọi biện pháp cần thiết để ngăn mọi người làm những việc sai trái, hay nói đúng hơn là những công việc không có kế hoạch.

Tôi nói, cười khúc khích và khua tay như thể tôi vừa ghi một bàn thắng quyết định trận đấu ở cự ly 60 thước, “Đúng vậy! Tôi thấy nó bây giờ! Đó thực sự là công việc không có kế hoạch! Loại công việc thứ tư là công việc không có kế hoạch!”

Tâm trạng hồ hởi của tôi dịu đi khi nhìn Patty, cô ấy trông bối rối và thực sự quan tâm.

“Tôi hứa sẽ giải thích sau,” tôi nói. “Anh muốn tôi nhìn thấy gì trên bảng thay đồ vậy?”

Cô ấy sững sờ, nhưng lại chỉ ra rằng không có những thay đổi đã hoàn thành trong tuần qua. “Tôi biết bạn lo lắng khi sáu mươi phần trăm những thay đổi

vẫn chưa được hoàn thành. Vì vậy, tôi nghĩ bạn sẽ thực sự lật ngược tình thế khi một trăm phần trăm các thay đổi không hoàn thành. Phải?"

"Chuẩn rồi. Đây là công việc tuyệt vời, Patty. Hãy tiếp tục nhé!" Tôi nói một cách đồng ý. Rồi tôi quay lại và đi ra khỏi cửa, với lấy chiếc điện thoại di động của mình.

Có người tôi cần gọi.

"Chào!" Patty gọi. "Anh không định điền thông tin cho tôi à?"  
Tôi hét qua vai, "Để sau đi! Tôi hứa!"

---

Trở lại bàn làm việc, tôi tìm kiếm khắp nơi mảnh giấy mà Erik đưa cho tôi. Tôi khá chắc chắn rằng tôi đã không vứt nó đi, nhưng thực lòng tôi không nghĩ rằng mình sẽ sử dụng nó.

Tôi nghe thấy Ellen nói từ phía sau, "Cần giúp gì không?" Và chẳng bao lâu nữa, cả hai chúng tôi sẽ lục lọi khắp bàn của tôi để tìm mảnh nhỏ đó

bằng giấy.

"Có phải thế này không?" cô ấy hỏi, giơ lên thứ gì đó mà cô ấy lấy được từ hộp thư đến của tôi. Tôi nhìn kỹ hơn, và vâng! Đó là dải giấy dài 2 inch đã được nhàu nát

Erik đã đưa cho tôi. Nó trông giống như một giấy gói kẹo cao su.

Lấy mảnh giấy từ tay cô ấy và giơ nó lên, tôi nói: "Tuyệt vời! Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã tìm thấy thứ này—tin hay không thì tùy, đây có thể là mảnh giấy quan trọng nhất mà tôi có được trong nhiều năm qua."

Tôi quyết định ngồi bên ngoài trong khi nói chuyện. Trong ánh nắng mùa thu rực rỡ, tôi tìm được một chỗ trên chiếc ghế dài gần bãi đậu xe. Khi tôi ngồi xuống, bầu trời không một gợn mây.

Tôi gọi cho Erik, người trả lời ngay hỏi chuông đầu tiên. "Này, Bill. Các bạn thế nào sau khi Phoenix bị rơi và cháy rụi một cách ngoạn mục?"

"Ừ, à... Mọi chuyện đang được cải thiện," tôi nói. "Bạn có thể đã nghe nói rằng hệ thống POS của chúng tôi bị hỏng và chúng tôi cũng có một vụ vi phạm nhỏ về số thẻ tín dụng."  
"Ha! 'Vi phạm thẻ tín dụng nhỏ.' Tôi thích điều đó. Giống như 'lò phản ứng hạt nhân nhỏ

khủng hoảng.' Tôi phải viết cái đó ra," anh nói, khịt mũi.

Anh ta cười khúc khích như thể đã đoán trước được mức độ tai họa này sẽ xảy ra,



mà nghĩ lại thì, tôi cho rằng anh ấy đã làm vậy, trong phòng họp khi tôi gặp anh ấy lần đầu tiên. Đôi điều về việc “xóa lịch”.

Giống như dọn dẹp bảng thay đổi, tôi nhận ra. Tôi tự trách mình vì đã không nắm bắt được manh mối của anh ấy sớm hơn.

“Tôi tin bây giờ bạn có thể cho tôi biết bốn loại công việc là gì?” Tôi nghe anh ấy hỏi.

“Ừ, tôi nghĩ tôi có thể,” tôi nói. “Tại nhà máy, tôi đã giao cho anh một hạng mục, đó là các dự án kinh doanh, như Phoenix,” tôi nói. “Sau này, tôi nhận ra mình chưa hề đề cập đến các dự án CNTT nội bộ. Một tuần sau đó, tôi nhận ra rằng thay đổi là một loại công việc khác. Nhưng chỉ sau thất bại ở Phoenix tôi mới nhìn thấy cái cuối cùng, vì nó cản trở việc hoàn thành tất cả các công việc khác, và đó là hạng mục cuối cùng, phải không? Chữa cháy. Công việc không có kế hoạch.”

“Chính xác!” Tôi nghe Erik nói. “Thậm chí anh còn dùng từ mà tôi thích nhất: công việc không có kế hoạch. Công tác chữa cháy được mô tả một cách sống động, nhưng 'công việc ngoài kế hoạch' thậm chí còn hay hơn. Thậm chí có thể tốt hơn nếu gọi nó là 'phản lao động', vì nó càng làm nổi bật thêm bản chất phá hoại và có thể tránh được của nó.

“Không giống như các loại công việc khác, công việc không có kế hoạch là công việc phục hồi, hầu như luôn khiến bạn rời xa mục tiêu của mình. Đó là lý do tại sao việc biết công việc ngoài kế hoạch của bạn đến từ đâu lại rất quan trọng.”

Tôi mỉm cười khi anh ấy thừa nhận câu trả lời đúng của tôi, và hài lòng một cách kỳ lạ rằng anh ấy cũng đã xác nhận quan điểm phân vật chất của tôi về công việc không có kế hoạch.

Anh ấy nói, "Bảng thay đổi mà bạn đã đề cập là gì?" Tôi nói với anh ấy về những nỗ lực của tôi nhằm thực hiện một số quy trình thay đổi và

nỗ lực của tôi nhằm nâng cao cuộc thảo luận về số lượng trường trên biểu mẫu thay đổi, sau đó dẫn đến việc mọi người đưa những thay đổi dự định của họ vào thẻ chỉ mục và chúng tôi cần phải sắp xếp chúng trên bảng.

“Rất tốt,” anh nói. “Bạn đã tập hợp các công cụ để giúp quản lý công việc một cách trực quan và kéo công việc qua hệ thống. Đây là một phần quan trọng

của Con đường thứ nhất, đang tạo ra luồng công việc nhanh chóng thông qua Hoạt động phát triển và CNTT. Thẻ chỉ mục trên bảng Kanban là một trong những cơ chế tốt nhất để thực hiện việc này vì mọi người đều có thể nhìn thấy WIP. Bây giờ bạn phải liên tục loại bỏ những nguồn công việc không có kế hoạch lớn nhất của mình, theo Con đường thứ hai.”

Cho đến bây giờ, vì quá bận tâm đến việc định nghĩa công việc là gì, tôi đã quên mất Erik và Ba Cách của anh ấy. Trước đây tôi đã gạt bỏ chúng, nhưng bây giờ tôi đang lắng nghe kỹ từng lời của anh ấy.

Và trong 45 phút tiếp theo, tôi thấy mình đã kể cho anh nghe toàn bộ câu chuyện về nhiệm kỳ ngắn ngủi của mình. Tôi chỉ bị gián đoạn bởi những tiếng cười lớn và những tiếng cười khúc khích của Erik khi tôi mô tả những tai họa và những nỗ lực của tôi để kiểm chế sự hỗn loạn.

Khi tôi kết thúc, anh ấy nói: “Bạn đã tiến xa hơn tôi nghĩ: Bạn đã bắt đầu thực hiện các bước để ổn định môi trường hoạt động, bạn đã bắt đầu quản lý WIP một cách trực quan trong Hoạt động CNTT và bạn đã bắt đầu để bảo vệ sự ràng buộc của anh, Brent. Bạn cũng đã cùng cố văn hóa hoạt động chặt chẽ và kỷ luật. Làm tốt lắm, Bill.”

Tôi nhú mảy và nói, “Đợi đã. Brent là hạn chế của tôi? Ý anh là gì?”

Anh ấy trả lời: “À, nếu chúng ta định nói về các bước tiếp theo của bạn, bạn chắc chắn cần phải biết về những hạn chế vì bạn cần tăng cường lưu lượng. Hiện tại, không có gì quan trọng hơn.”

Erik giả vờ giảng bài khi bắt đầu, “Anh nói rằng anh đã học về quản lý vận hành nhà máy khi còn học ở trường kinh doanh. Tôi hy vọng bạn sẽ đọc Mục tiêu của Tiến sĩ Eli Goldratt trong chương trình giảng dạy của mình. Nếu bạn không có bản sao nữa, hãy lấy một bản khác. Bạn sẽ cần nó.”

Tôi nghĩ bản sao cuốn sách đó đang ở trong văn phòng ở nhà của tôi. Khi tôi ghi nhanh lời nhắc tìm kiếm nó, anh ấy tiếp tục, “Goldratt đã dạy chúng tôi rằng ở hầu hết các nhà máy, có một số lượng rất nhỏ tài nguyên, cho dù đó là con người, máy móc hay vật liệu, quyết định đầu ra của toàn bộ hệ thống. Chúng tôi gọi đây là

hạn chế—hoặc tắc nghẽn. Cả hai thuật ngữ đều có tác dụng. Dù bạn gọi nó là gì, cho đến khi bạn tạo được một hệ thống đáng tin cậy để quản lý luồng công việc tới ràng buộc, thì ràng buộc đó sẽ liên tục bị lãng phí, điều đó có nghĩa là ràng buộc đó có thể không được sử dụng đúng mức một cách nghiêm trọng.

“Điều đó có nghĩa là bạn không cung cấp cho doanh nghiệp toàn bộ năng lực sẵn có của mình. Điều đó cũng có thể có nghĩa là bạn không trả được khoản nợ kỹ thuật, do đó các vấn đề về số lượng công việc ngoài kế hoạch của bạn tiếp tục gia tăng theo thời gian,” ông nói.

Anh ấy tiếp tục, “Bạn đã xác định người Brent này là một hạn chế để khôi phục dịch vụ. Hãy tin tôi đi, bạn sẽ thấy rằng anh ấy cũng hạn chế nhiều luồng công việc quan trọng khác.”

Tôi cố gắng ngắt lời để đặt một câu hỏi, nhưng anh ấy vẫn tiếp tục nói tiếp: “Có năm bước tập trung mà Goldratt mô tả trong Mục tiêu: Bước 1 là xác định những hạn chế. Bạn đã làm được điều đó, vậy xin chúc mừng. Hãy tiếp tục thử thách bản thân để thực sự đảm bảo rằng đó là hạn chế về mặt tổ chức của bạn, bởi vì nếu bạn sai, thì việc bạn làm cũng không có ý nghĩa gì. Hãy nhớ rằng, bất kỳ cải tiến nào không được thực hiện ở mức hạn chế chỉ là ảo ảnh, đúng không?”

“Bước 2 là khai thác hạn chế,” anh ấy tiếp tục. “Nói cách khác, hãy đảm bảo rằng ràng buộc không được phép lãng phí thời gian. Bao giờ. Nó không bao giờ được chờ đợi bất kỳ nguồn lực nào khác và phải luôn thực hiện cam kết ưu tiên cao nhất mà tổ chức Hoạt động CNTT đã đưa ra đối với phần còn lại của doanh nghiệp. Luôn luôn.”

Tôi nghe anh ấy nói đầy khích lệ: “Bạn đã làm rất tốt việc khai thác những hạn chế trên nhiều mặt. Bạn đã giảm bớt sự phụ thuộc vào Brent đối với công việc ngoài kế hoạch và thời gian ngừng hoạt động. Bạn thậm chí còn bắt đầu tìm ra cách khai thác Brent tốt hơn cho ba loại công việc khác: các dự án và thay đổi về kinh doanh và CNTT. Hãy nhớ rằng, công việc không có kế hoạch sẽ giết chết khả năng thực hiện công việc có kế hoạch của bạn, vì vậy bạn phải luôn làm mọi cách để loại bỏ nó. Murphy có tồn tại nên bạn sẽ luôn

có công việc ngoài kế hoạch nhưng phải xử lý hiệu quả. Bạn vẫn còn một chặng đường dài để đi.”

Bằng một giọng nghiêm khắc hơn, ông nói, “Nhưng bạn đã sẵn sàng bắt đầu nghĩ đến Bước 3, tức là khâu phục những ràng buộc. Trong Lý thuyết về các ràng buộc, điều này thường được thực hiện bởi một thứ gọi là Drum-Buffer-Rope. Trong The Goal, nhân vật chính Alex biết được điều này khi anh phát hiện ra rằng Herbie, Hướng đạo sinh chậm nhất trong đội, thực sự đã điều khiển tốc độ hành quân của cả nhóm. Alex chuyển Herbie lên đầu hàng để ngăn bọn trẻ đi quá xa về phía trước. Sau đó tại nhà máy của Alex, anh ấy bắt đầu thực hiện tất cả công việc theo tỷ lệ mà các lò xử lý nhiệt có thể tiêu thụ, vốn là điểm nghẽn của nhà máy của anh ấy. Đó chính là Herbie ngoài đời thực của anh ấy.

Ông tiếp tục: “Trộn vụn hai thập kỷ sau khi Mục tiêu được xuất bản,” ông tiếp tục, “David J. Anderson đã phát triển các kỹ thuật sử dụng bảng Kanban để hoàn thành công việc và kiểm soát WIP cho Hoạt động Phát triển và CNTT. Bạn có thể tìm thấy điều đó quan tâm. Bạn và Penelope rất thân thiết với bảng thay đổi của bạn với bảng kanban có thể quản lý luồng.”

“Vây đây là bài tập về nhà của cậu,” anh ấy nói. “Tìm ra cách thiết lập tiến độ công việc theo Brent. Khi bạn lập bản đồ phù hợp về Hoạt động CNTT để hoạt động tại nhà máy, điều đó sẽ trở nên rõ ràng. Hãy gọi cho tôi khi bạn đã tìm ra nó.”

“Đợi đã,” tôi nói, vội vàng trước khi anh cúp máy. “Tôi sẽ làm bài tập về nhà, nhưng không phải chúng ta đã bỏ lỡ toàn bộ vấn đề ở đây sao? Nguyên nhân gây ra mọi công việc ngoài kế hoạch chính là Phoenix. Tại sao chúng ta lại tập trung vào Brent vào lúc này? Không phải chúng ta cần giải quyết tất cả các vấn đề với Phoenix bên trong Bộ phận Phát triển, nơi mà tất cả các công việc ngoài kế hoạch thực sự đến từ đâu sao?”

“Bây giờ bạn có vẻ giống như Jimmy, phàn nàn về những điều bạn không thể kiểm soát,” anh ấy thờ dãi. “Tất nhiên Phoenix đang gây ra mọi vấn đề. Bạn nhận được những gì bạn thiết kế cho. Chester, đồng nghiệp của bạn trong bộ phận Phát triển, đang dành toàn bộ chu kỳ của mình cho

các tính năng, thay vì tính ổn định, bảo mật, khả năng mở rộng, khả năng quản lý, khả năng hoạt động, tính liên tục và tất cả những 'điều đẹp đẽ' khác.

“Ở đầu bên kia của dây chuyền lắp ráp, Jimmy tiếp tục cố gắng trang bị thêm các biện pháp kiểm soát sản xuất sau khi hết kem đánh răng,” anh nói một cách chế giễu. “Vô vọng! Vô ích! Nó sẽ không bao giờ hoạt động! Bạn cần thiết kế những thứ này, cái mà một số người gọi là 'yêu cầu phi chức năng', vào sản phẩm. Nhưng vấn đề của bạn là người biết rõ nhất về khoản nợ kỹ thuật của bạn ở đâu và cách thực sự xây dựng mã được thiết kế cho Hoạt động lại quá bận. Cậu biết người đó là ai phải không?” Tôi rên ri. “Brent.”

“Ừ,” anh nói. “Nếu không giải quyết được vấn đề Brent của bạn, bạn sẽ chỉ mời anh ấy tham gia các cuộc họp về thiết kế và kiến trúc với Bộ phận Phát triển, nhưng anh ấy sẽ không bao giờ xuất hiện vì...”

Được nhắc lại, tôi trả lời: “Công việc ngoài kế hoạch”. “Tốt!” anh ấy nói. “Bạn đang tiến bộ hơn trong việc này. Nhưng trước khi bạn đạt được thành công lớn

thưa ông chủ, tôi sẽ nói với ông rằng ông vẫn còn thiếu một phần lớn của Con đường thứ nhất. Vấn đề của Jimmy với các kiểm toán viên cho thấy rằng anh ấy không thể phân biệt được công việc nào quan trọng đối với doanh nghiệp và công việc nào không. Và tình cờ, bạn cũng gặp vấn đề tương tự. Hãy nhớ rằng, nó không chỉ dừng lại ở việc giảm WIP. Khả năng loại bỏ những công việc không cần thiết ra khỏi hệ thống quan trọng hơn việc có thể đưa thêm công việc vào hệ thống. Để làm được điều đó, bạn cần biết điều gì quan trọng đối với việc đạt được các mục tiêu kinh doanh, cho dù đó là dự án, hoạt động, chiến lược, tuân thủ luật pháp và quy định, an ninh hay bất cứ điều gì.”

Anh ấy tiếp tục, “Hãy nhớ rằng, kết quả mới là điều quan trọng - không phải quá trình, không phải sự kiểm soát hay, vì vấn đề đó, bạn hoàn thành công việc gì.”

Tôi thờ dãi. Ngay khi tôi nghĩ mình đã hiểu đủ cụ thể về những ràng buộc thì một lần nữa Erik lại trở nên ảo tưởng.

“Đừng để bị phân tâm. Hãy gọi cho tôi khi bạn biết cách giảm tốc độ phát hành

làm việc cho Brent,” anh nói và cúp máy.

Tôi không thể tin được. Tôi thử gọi lại cho anh ấy hai lần, nhưng cuộc gọi ngay lập tức chuyển sang hộp thư thoại của anh ấy.

Ngồi xuống ghế, tôi ngả người ra sau, hít một hơi thật sâu và ép mình tận hưởng buổi sáng ảm áp. Tôi nghe thấy tiếng chim hót líu lo và tiếng ồn ào của xe cộ trên đường.

Sau đó, trong mười phút tiếp theo, tôi ghi lại những gì tôi có thể nhớ được vào khay nhớ tạm, cố gắng ghép lại những gì Erik đã trình bày.

Khi xong việc, tôi vào trong gọi Wes và Patty. Tôi biết chính xác những gì tôi cần làm và rất hào hứng để bắt đầu.

## Chương 16 • Thứ Năm, ngày 18 tháng 9

Tôi đang ngồi ở bàn làm việc, đang giải quyết một số vấn đề còn dang dở thì Ellen chạy đến chỗ tôi, tay cầm một bản in e-mail. Đó là từ Dick, đưa ra cảnh báo với tất cả các giám đốc điều hành của công ty rằng có điều gì đó không ổn xảy ra với hệ thống lập hóa đơn của công ty. Đầu ngày hôm nay, một trong những nhân viên phát hiện ra rằng không có khách hàng nào được lập hóa đơn trong ba ngày. Ngoài ra, điều này có nghĩa là khách hàng đã không thanh toán đúng hạn, đồng nghĩa với việc công ty sẽ có ít tiền mặt trong ngân hàng vào cuối quý hơn dự kiến, điều này sẽ đặt ra đủ loại câu hỏi khó chịu khi thu nhập của công ty được công bố.

Từ chuỗi email của Dick, rõ ràng là anh ta đang rất tức giận, và rõ ràng là toàn bộ nhân viên và người kiểm soát tài khoản phải thu của anh ta đã hút thuốc liên tục và thực hiện kiểm soát thiệt hại ở mọi cấp độ. Từ: Dick Landry Đến: Steve Masters Cc: Bill Palmer

Ngày: 18 tháng 9, 3:11 chiều Ưu  
tiên: Cao nhất

Chủ đề: CẦN HÀNH ĐỘNG: Có thể thiếu hụt 50 triệu USD tiền mặt do lỗi CNTT

TẤT CẢ HÓA ĐƠN CỦA KHÁCH HÀNG VẪN BỊ KÍN HOẶC THIẾU TRONG HỆ THỐNG. CHÚNG TÔI THẬT CHỈ KHÔNG THỂ TRUY LẠI CHÚNG ĐỂ GỬI HÓA ĐƠN THỬ CÔNG QUA E-MAIL!

Chúng tôi đang cố gắng tìm ra cách có thể tiếp tục hoạt động kinh doanh bình thường. Có khả năng có 50 triệu USD khoản phải thu bị kẹt trong hệ thống và số tiền này sẽ bị thiếu trong tài khoản tiền mặt của chúng tôi vào cuối quý.

Hãy nhờ những người CNTT của bạn khắc phục điều này. Khoảng trống mà điều này gây ra trong các con số hàng quý của chúng ta sẽ không thể che giấu được, và thậm chí có thể không thể giải thích được.

Hãy gọi cho tôi, Steve. Tôi sẽ ở trên gờ cửa sổ.  
Tĩnh ranh

Tất cả chúng tôi đều tập trung tại phòng họp NOC. Tôi hài lòng khi Patty mô tả xong sự việc, cô ấy nhanh chóng trình bày tất cả những thay đổi liên quan trong 72 giờ qua.

Sau khi cô ấy nói xong, tôi nói chắc chắn với toàn bộ nhóm: “Đầu tiên và quan trọng nhất trong suy nghĩ của tôi là nguy cơ mất giao dịch. Thưa quý vị, tôi cần phải nói rõ điều này: ĐỪNG CHẠM VÀO BẤT CỨ ĐIỀU GÌ MÀ KHÔNG ĐƯỢC TÔI PHÊ DUYỆT. Đây không phải là sự cố ngừng hoạt động mà chúng tôi đang giải quyết ở đây. Chúng tôi đang ở trong tình huống có thể vô tình làm mất dữ liệu mục nhập đơn hàng hoặc tài khoản phải thu. Điều này làm tôi kinh hãi. Và điều đó chắc chắn sẽ khiến bạn khiếp sợ.

“Như Patty đã nói, chúng ta cần các mốc thời gian và giả thuyết về nguyên nhân có thể đã khiến hệ thống lập hoá đơn thất bại,” tôi nói. “Đây là khoảnh khắc Apollo 13 của chúng tôi và tôi là Gene Kranz ở Houston Mission Control. Tôi không muốn phỏng đoán. Tôi muốn các giả thuyết được hỗ trợ bằng sự thật. Vì vậy, hãy quay lại màn hình của bạn, tập hợp các mốc thời gian và dữ liệu, và tôi muốn nghe suy nghĩ tốt nhất của bạn về nguyên nhân và kết quả. Thất bại không phải là một lựa chọn.”

Đến 6 giờ chiều, nhóm của Patty đã ghi lại hơn 20 nguyên nhân thất bại tiềm ẩn khác nhau được đề xuất. Sau khi điều tra sâu hơn, vẫn còn 8 khả năng có thể xảy ra. Một chủ sở hữu đã được chỉ định để xem xét từng cái.

Nhận thấy rằng nhóm chúng tôi còn có thể làm được nhiều điều hơn nữa cho đến khi họ hoàn thành nghiên cứu của mình, chúng tôi đồng ý triệu tập lại vào lúc 10 giờ tối nay.

Một mặt, tôi thất vọng vì một lần nữa, chúng ta lại rơi vào khủng hoảng và ngày của chúng ta bị chi phối bởi những công việc có sự cố ngoài kế hoạch. Mặt khác, tôi cảm thấy hài lòng sâu sắc trước tính chất có trật tự của sự việc của chúng tôi.



điều tra và nhanh chóng nhắn tin cho Paige rằng tôi sẽ sớm cùng gia đình ăn tối.

---

“Bố ơi,” tôi nghe thấy khi đang ngồi trên giường với Grant, cố gắng ru anh ấy ngủ trong khi không nghĩ đến việc mất điện trong đầu. “Tại sao Thomas the Tank Engine không có ô tô đầu thâu? Tại sao?”

Mim cười với anh ấy, tôi ngạc nhiên trước những câu hỏi mà cậu con trai ba tuổi của tôi nghĩ ra. Chúng tôi đang thực hiện nghi thức đọc sách vào ban đêm. Tôi rất vui khi được làm lại điều này, điều mà tôi làm hàng đêm. Hoặc đã làm, đó là, cho đến khi nỗ lực phục hồi Phoenix.

Hầu hết các đèn đều tắt, chỉ có một ngọn đèn vẫn còn lơ mờ. Có một chồng sách trên giường của Grant, và chúng tôi đang ở trên giường thứ ba trong đêm.

Tôi bắt đầu cảm thấy hơi khô miệng khi đọc. Ý tưởng nghi ngờ một chút và thực hiện một số nghiên cứu trên Internet về các toa tàu hỏa nghe có vẻ khá hấp dẫn.

Tôi yêu sự tò mò của các con tôi và chúng yêu sách đến mức nào, nhưng có những đêm tôi kiệt sức đến mức thực sự đã ngủ quên trong suốt nghi lễ hàng đêm của chúng tôi. Vợ tôi sẽ bước vào và thấy tôi đang ngủ với một trong những cuốn sách của Grant nằm trên mặt tôi và Grant đang ngủ bên cạnh tôi.

Dù mệt mỏi đến thế nào, tôi vẫn rất biết ơn vì được về nhà đủ sớm để tiếp tục nghi thức ban đêm với con trai lớn.

“Vâng, chúng ta cần phải tìm hiểu bố ạ,” Grant yêu cầu. Tôi mỉm cười với anh ấy và rút điện thoại ra khỏi túi, định tìm kiếm trên Google từ khóa “xe đầu thâu động cơ xe tăng”.

Nhưng trước tiên, tôi nhanh chóng quét điện thoại của mình để tìm bất kỳ thông tin cập nhật mới nào về vấn đề lập hóa đơn cho khách hàng. Tôi ngạc nhiên trước sự khác biệt mà hai tuần có thể tạo ra.

Trong sự cố ngày 1 tháng 7 vừa qua xảy ra với hệ thống xử lý thẻ tín dụng của chúng tôi, cuộc gọi hội nghị đầy rẫy những lời chỉ trích, từ chối và quan trọng nhất là lãng phí thời gian khi khách hàng không thể đưa tiền cho chúng tôi.

Sau đó, chúng tôi thực hiện bước đầu tiên trong loạt khám nghiệm tử thi vô tội vạ đang diễn ra để tìm hiểu điều gì đã thực sự xảy ra và đưa ra ý tưởng về cách ngăn chặn điều đó xảy ra lần nữa. Tốt hơn nữa, Patty đã chủ trì một loạt cuộc gọi mô phỏng sự cố với sự góp mặt của tất cả mọi người để diễn tập các quy trình mới.

Thật tuyệt vời khi xem. Ngay cả Wes cũng nhìn thấy giá trị. Tôi rất vui khi thấy tất cả các email chứa nhiều thông tin tốt và

thảo luận hiệu quả giữa các nhóm giải quyết vấn đề. Họ vẫn duy trì câu nói hội nghị qua điện thoại và một phòng trò chuyện mở cho những người giải quyết vấn đề này và tôi dự định sẽ gọi điện vào lúc 10 giờ tối để xem mọi việc diễn ra như thế nào.

Còn 45 phút nữa tính từ bây giờ. Có rất nhiều thời gian dành cho Grant, người sắp chìm vào giấc ngủ.

Anh ấy huých nhẹ tôi, rõ ràng là mong đợi có nhiều tiến bộ hơn trong lĩnh vực nghiên cứu. “Xin lỗi, Granty. Bỏ bị phân tâm rồi,” tôi nói khi mở trình duyệt. Tôi

ngạc nhiên bởi có rất nhiều kết quả tìm kiếm đều nói về Thomas the Tank Engine. Chính bộ sách này đã tạo ra chuỗi nhượng quyền trị giá hàng tỷ đô la về xe lửa đồ chơi, quần áo, video và sách tô màu. Với hai đứa con trai, dường như số mệnh của chúng tôi là sớm sở hữu được hai món đồ trong số đó.

Tôi đang đọc một mục Wikipedia đầy hứa hẹn trên tàu thì điện thoại của tôi bắt đầu rung và màn hình hiển thị “Cuộc gọi từ Steve Masters”.

Tôi rên rỉ và kiểm tra lại đồng hồ. Bây giờ là 9:15 tối. Gần đây tôi đã có quá nhiều cuộc gặp và gọi điện với Steve. trong tôi

thưa ông chủ, tôi tự hỏi tôi có thể tham gia được bao nhiêu cuộc họp như thế này.

Mặt khác, sau sự cố Phoenix, mọi sự cố mất điện và sự cố đều không đáng kể khi so sánh, phải không?

Tôi nói nhẹ nhàng, “Đợi đã, Grant. Bỏ phải nghe điện thoại. Tôi sẽ quay lại ngay.” Tôi nhẩy ra khỏi giường của anh ấy và bước vào hành lang tối tăm.

Tôi rất vui vì tôi vừa quét qua tất cả lưu lượng e-mail trong thời gian ngừng hoạt động chỉ vài giây trước đó. Tôi hít một hơi thật sâu trước khi nhấn nút trả lời cuộc gọi.

Tôi nói, “Bill đây.”

Giọng nói lớn của Steve vang vọng bên tai tôi. “Buổi tối, Bill. Tôi rất vui vì bạn ở đó. Tất nhiên là bạn biết về vấn đề lập hoá đơn cho khách hàng từ Dick chứ?”

“Ừ, tất nhiên rồi,” tôi trả lời, ngạc nhiên trước giọng điệu của anh ấy. “Nhóm của tôi đã tuyên bố có một sự cố lớn vào đầu giờ chiều nay và chúng tôi đã giải quyết vấn đề này kể từ đó. Tôi đã gửi báo cáo tình trạng mỗi giờ. Tối nay Dick và tôi đã nói chuyện điện thoại hai mươi phút. Tôi biết vấn đề rất nghiêm trọng và nhóm của tôi đang làm theo quy trình mà chúng tôi đã tạo ra sau sự cố về bảng lương. Tôi hoàn toàn hài lòng vì quá trình này đang diễn ra hiệu quả.”

“Chà, tôi vừa nói chuyện với Dick và anh ấy nói với tôi rằng anh đang chậm chân,” Steve nói, rõ ràng là rất tức giận. “Rõ ràng là tôi không gọi cho bạn vào ban đêm vì tôi muốn tán gẫu. Bạn có hiểu điều này là không thể chấp nhận được không? Lại một sự cố CNTT khác gây nguy hiểm cho mọi thứ. Tiền mặt là huyết mạch của công ty và nếu chúng tôi không thể lập hóa đơn cho khách hàng thì chúng tôi sẽ không thể được thanh toán!”

Trở lại với phương pháp huấn luyện cũ về cách xử lý những người thất vọng, tôi bình tĩnh nhắc lại những gì tôi đã nêu. “Như tôi đã nói, hôm nay tôi đã nói chuyện với Dick. Anh ấy đã gây ấn tượng rất lớn với tôi về tất cả những hàm ý. Chúng tôi đã kích hoạt quy trình xử lý sự cố mới và đang xem xét một cách có phương pháp những gì có thể gây ra lỗi. Họ đang làm chính xác những gì tôi muốn, bởi vì với quá nhiều hành động đang diễn ra, rất dễ khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn bằng cách đưa ra kết luận vội vàng—”

“Anh đang ở văn phòng à?” Steve yêu cầu, ngắt lời tôi trước khi tôi kịp nói xong. Câu hỏi của anh thực sự khiến tôi mất cảnh giác.

“Ừm... Không, tôi đang ở nhà,” tôi trả lời. Anh ấy có lo lắng rằng tôi đã ủy thác vấn đề này không? Đề cử cố vai trò của tôi trong

xử lý cuộc khủng hoảng và kỳ vọng của tôi đối với nhóm của mình là gì, tôi nói, “Tôi sẽ đến tuyến cầu chiến lúc 10 giờ. Như mọi khi, chúng tôi có một nhân viên trực tại chỗ và những người trong đội ngũ nhân viên của tôi cần có mặt tại văn phòng đều đã có mặt ở đó rồi.”

Cuối cùng, tôi hỏi thẳng, “Steve, muốn nói cho tôi biết anh đang nghĩ gì không? Tôi đang ở trên đỉnh của tình huống này. Bạn cần gì mà hiện tại bạn chưa nhận được?”

Anh ấy trả lời một cách nóng nảy, “Điều tôi cần ở bạn là cảm giác cấp bách chết tiệt. Dick và nhóm của anh ấy đang nỗ lực tìm hiểu xem quý của chúng tôi sẽ kết thúc như thế nào sau sáu ngày làm việc. Nhưng tôi nghĩ tôi đã biết câu trả lời sẽ là gì rồi.”

Ông tiếp tục: “Chúng tôi có thể sẽ bỏ lỡ hầu hết mọi mục tiêu mà chúng tôi đã hứa với hội đồng quản trị: doanh thu, tiền mặt, các khoản phải thu—tất cả mọi thứ. Trên thực tế, mọi biện pháp mà chúng tôi hứa với hội đồng đều đang đi sai hướng! Sai sót này có thể xác nhận sự nghi ngờ của hội đồng quản trị rằng chúng ta đã hoàn toàn mất quyền kiểm soát việc quản lý việc này.

công ty!”

Steve gần như gào gào khi nói, “Vì vậy, điều tôi muốn ở anh, Bill, là luôn cập nhật đầy đủ mọi việc, để tôi không bị CFO của tôi nói rằng anh đang chậm trễ. Ngôi nhà đang cháy và tất cả những gì tôi nghe được từ bạn là vẽ tranh và các mốc thời gian. Cái quái gì đang xảy ra với bạn vậy? Bạn sợ phải đưa mọi người ra khỏi giường?”

Tôi bắt đầu lại, “Steve, nếu tôi nghĩ điều đó có ích thì tôi nay tôi sẽ yêu cầu mọi người thức suốt đêm ở trung tâm dữ liệu. Đối với Phoenix, có người đã không về nhà gần một tuần. Tin tôi đi, tôi biết nhà đang cháy, nhưng lúc này, hơn bất cứ điều gì, chúng ta cần nhận thức được tình huống. Trước khi cứ các đội xông vào cửa trước bằng vòi cứu hỏa, chúng ta phải cử ai đó ít nhất nhanh chóng đi theo chu vi sân—if không, chúng ta sẽ đốt cháy những ngôi nhà bên cạnh!”

Tôi nhận ra rằng tôi đã lớn tiếng trong sự yên tĩnh tương đối của ngôi nhà khi chúng tôi đang cố gắng ru bọn trẻ ngủ. Tôi tiếp tục, lặng lẽ hơn, “Và để phòng trường hợp bạn quên, trong thời gian ngừng hoạt động trả lương, chúng tôi đã khiến tình trạng ngừng hoạt động trở nên tồi tệ hơn bằng chính hành động của mình. Có lẽ chúng tôi đã có thể hoàn thành việc tính lương trong ngày làm việc nếu ai đó không bắt đầu làm hỏng SAN. Vì lý do đó, chúng tôi đã mất thêm sáu giờ nữa và gần như mất dữ liệu bảng lương!”

Hวัง vọng của tôi rằng giọng nói điềm tĩnh của lý trí sẽ đến được với anh ấy đã tan thành mây khói khi tôi

nghe anh ấy nói, “Ồ, vậy à? Tôi không nghĩ nhóm của bạn đồng ý với bạn. Tên của anh chàng thông minh mà bạn đã giới thiệu cho tôi là gì? Bob? Không, Brent. Tôi đã nói chuyện với Brent sớm hôm nay và anh ấy rất nghi ngờ cách tiếp cận của bạn. Anh ấy cho rằng điều bạn đang làm là tách biệt những người thực sự làm công việc khỏi những việc cần phải hoàn thành. Hiện tại Brent đang làm gì?”

Chết tiệt. Tôi thích sự minh bạch. Tôi luôn cố gắng làm cho nhóm của tôi hoàn toàn có thể tiếp cận được với

ông chủ và doanh nghiệp. Nhưng luôn có rủi ro khi làm điều này.

Giống như việc Brent nói ra những lý thuyết điên rồ của mình với CEO. “Tôi hy vọng Brent đang ở nhà, vì đó chính xác là nơi anh ấy nên ở,” tôi đáp. “Cho đến khi chúng ta biết chính xác điều gì đã xảy ra, đó là lúc tôi muốn có anh ấy. Hãy nhìn xem, chính những nhà khoa học tên lửa như anh ấy thường gây ra vấn đề ngay từ đầu. Mỗi lần chúng tôi leo thang lên Brent, chúng tôi lại tiếp tục phụ thuộc vào anh ấy và khiến chúng tôi ít có khả năng sửa chữa mọi thứ mà không có anh ấy!”

Nghi ngờ rằng mình có thể đã mất Steve, tôi bắt đầu lại. “Với cách làm việc hỗn loạn hiện nay, Brent gần như phải sửa chữa những thân tàu bị thủng mỗi ngày. Tuy nhiên, tôi khá chắc chắn rằng Brent là một trong những nguyên nhân chính khiến thân tàu bị thủng ngay từ đầu. Tất nhiên, nó không độc hại nhưng nó chỉ là tác dụng phụ trong cách chúng tôi làm việc và khắc phục tình trạng mất điện ở đây.”

Có một sự tạm dừng. Sau đó, anh ấy nói chậm rãi và dứt khoát, “Tôi rất vui vì bạn tỏ ra chuyên nghiệp về vấn đề này, nhưng chúng ta có một đám cháy chết tiệt đang nằm ngoài tầm kiểm soát. Cho đến nay, chúng tôi đã làm theo cách của bạn. Và bây giờ chúng ta sẽ làm theo cách của tôi.

“Tôi muốn bạn gọi Brent đến và tôi muốn anh ấy xắn tay áo giúp khắc phục tình trạng ngừng hoạt động này. Và không chỉ Brent. Tôi muốn tất cả mọi người tập trung vào màn hình và tất cả bàn tay trên bàn phím. Tôi là Đại úy Kirk. Bạn là Scotty. Và tôi cần tốc độ cực nhanh, vậy nên hãy rút ngay khỏi lũ kỹ sư chết tiệt của bạn! Bạn có hiểu tôi không?”

Steve hét to đến nỗi tôi phải đưa điện thoại ra xa tai.

Đột nhiên, tôi tức giận. Steve sẽ làm hỏng chuyện này lần nữa. Nhớ lại những ngày ở Thủy quân lục chiến, cuối cùng tôi nói: “Được phép nói chuyện tự do,

thưa  
ngài?”

Tôi nghe thấy Steve ở đầu dây bên kia khịt mũi khinh miệt đáp lại. “Ừ, chết tiệt.”

“Bạn cho rằng tôi quá thận trọng và đang do dự khi làm những việc cần phải làm. Nhưng bạn đã sai. Sai lầm rồi,” tôi kiên quyết nói. “Nếu bạn làm những gì tôi nghĩ bạn đang đề xuất, về cơ bản là 'tất cả cùng chung sức', tôi dự đoán rằng chúng ta sẽ khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn nhiều.”

Tôi tiếp tục, “Tôi đã cố khuyên bạn một điều tương tự trước khi Phoenix ra mắt. Cho đến nay, chúng ta vẫn chưa đủ kỷ luật trong cách xử lý sự cố mất điện. Với tất cả sự phức tạp và các phần chuyển động, có rất nhiều khả năng gây ra vấn đề khác. Tôi có thể không biết chính xác nguyên nhân gây ra vấn đề về lập hóa đơn cho khách hàng nhưng tôi biết đủ để kết luận chắc chắn rằng điều bạn đang đề xuất là một ý tưởng rất tồi. Tôi khuyên bạn nên tiếp tục theo hướng mà tôi hiện đang truy tố.”

Tôi nín thở chờ xem anh phản ứng thế nào. Anh ấy nói chậm rãi, “Tôi rất tiếc vì anh cảm thấy như vậy, Bill, nhưng ngăn kéo vẫn mở.

phía bàn làm việc của tôi. Tôi đang nói với bạn rằng bây giờ là DEFCON 1, vì vậy hãy nhờ những người thông minh nhất giải quyết vấn đề này. Và tôi muốn cập nhật trạng thái về lỗi CNTT này hai giờ một lần cho đến khi nó được khắc phục. Hiểu chưa?”

Trước khi kịp nghĩ xem phải nói gì, tôi thấy mình đang nói: “Tôi không biết tại sao bạn lại cần tôi làm điều đó. Bạn đang nói chuyện trực tiếp với người của tôi và bạn đang chỉ đạo tất cả các cuộc tấn công. Hãy tự làm điều đó. Tôi không thể chịu trách nhiệm về kết quả của tình huống FUBAR này.”

Và trước khi cúp máy, tôi nói dứt khoát, “Và mong đợi sự từ chức của tôi vào buổi sáng.”

Tôi lau mồ hôi trên trán, ngược mắt lên nhìn thấy vợ

Paige mở to mắt nhìn tôi.

“Anh điên à? Bạn vừa bỏ cuộc à? Chỉ như vậy thôi à? Làm thế nào chúng ta có thể thanh toán các hóa đơn bây giờ?” cô ấy hỏi, giọng cô ấy cao lên.

Tôi tắt chuông điện thoại và bỏ lại vào túi, nói: “Em yêu, anh không chắc em đã nghe được bao nhiêu về cuộc trò chuyện đó, nhưng hãy để anh giải thích...”

## Chương 17 • Thứ Hai, ngày 22 tháng 9

Trong bốn ngày kể từ khi nghỉ việc, Paige không ngừng bắn khoản. Mặt khác, tôi ngạc nhiên thấy mình ngủ ngon hơn nhiều vào ban đêm, như thể có một sức nặng tiềm ẩn to lớn nào đó đã được nhắc khỏi vai tôi.

Không bị gián đoạn bởi các e-mail hoặc các trang khẩn cấp, cuối tuần thật yên bình. Tôi vẫn nhận được chúng vào thứ năm, nhưng tôi vừa xóa tài khoản e-mail và chặn tin nhắn văn bản.

Nó cảm thấy tuyệt vời. Tôi bảo Paige đừng đưa Grant về nhà mẹ cô ấy. Thay vào đó, tôi sẽ đưa anh ấy vào một cuộc phiêu lưu. Paige đáp lại bằng một nụ cười ngạc nhiên và giúp tôi đóng gói chiếc ba lô Thomas the Tank Engine của anh ấy.

Đến 8 giờ sáng, chúng tôi ra khỏi nhà và vui vẻ đi đến ga xe lửa, nơi mà trong nhiều tháng, tôi đã hứa sẽ đưa anh ấy đi. Trong suốt một giờ, chúng tôi nhìn những đoàn tàu chạy qua và tôi liên tục ngạc nhiên trước niềm vui không hề nao núng của Grant. Bất chấp sự không chắc chắn về những gì tôi sẽ làm tiếp theo, tôi cảm thấy may mắn vì có thể chia sẻ khoảnh khắc này với Grant.

Khi tôi chụp ảnh Grant đang la hét vui sướng và chỉ vào những đoàn tàu diesel đang chạy qua, tôi nhận ra rằng tôi đã chụp rất ít ảnh về một trong hai đứa con của mình trong tháng vừa qua.

Chúng tôi vẫn đang xem tàu thì điện thoại của tôi đổ chuông. Đó là Wes. Tôi để nó chuyển sang hộp thư thoại.

Anh gọi thêm vài lần nữa và mỗi lần đều để lại một tin nhắn thoại khác. Sau đó Patty gọi, tôi cũng chuyển sang hộp thư thoại. Sau ba cuộc gọi nữa, tôi

lắm bầm bực tức, “Chúa ơi, các bạn...”

“Palmer,” tôi trả lời điện thoại.



“Bill, chúng tôi vừa nghe tin từ Steve,” tôi nghe Patty nói, nghe như thể cô ấy đang nói chuyện qua loa ngoài. Với sự tức giận đáng ngạc nhiên trong giọng nói, cô ấy tiếp tục, “Tôi có Wes ở đây và cả hai chúng tôi đều hoàn toàn bị sốc. Chúng tôi biết có điều gì đó không ổn khi bạn không có mặt trong cuộc họp CAB định kỳ vào thứ Sáu. Tôi không thể tin được là bạn đã từ chức trong thời gian ngừng hoạt động này—và sau tất cả những gì chúng ta đã đạt được!”

“Này các bạn, chuyện đó chẳng liên quan gì đến các bạn cả,” tôi giải thích. “Steve và tôi vừa có một số khác biệt không thể hòa giải được về cách giải quyết sai sót lớn trong việc lập hoá đơn. Tôi chắc chắn các bạn sẽ ổn nếu không có tôi.”

Khi tôi nói phần cuối, tôi cảm thấy hơi không thành thật. “Chà, chúng tôi đã gặp khá nhiều rắc rối kể từ khi bạn rời đi,” Wes nói, nghe có vẻ thực sự bối rối, xác nhận nỗi sợ hãi tôi tệ nhất của tôi. “Steve nhất quyết yêu cầu chúng tôi tuyển dụng tất cả các kỹ sư, bao gồm cả Brent. Anh ấy nói rằng anh ấy muốn có 'cảm giác cấp bách' và 'tay đặt trên bàn phím chứ không phải những người ngồi trên băng ghế'. Rõ ràng là chúng tôi đã không làm tốt công việc phối hợp nỗ lực của mọi người và...”

Wes không nói hết câu. Patty tiếp tục từ chỗ anh ấy đã dừng lại, “Chúng tôi không biết chắc chắn, nhưng ít nhất, hệ thống quản lý hàng tồn kho hiện cũng đã ngừng hoạt động hoàn toàn. Không ai có thể biết được mức tồn kho trong nhà máy hoặc nhà kho và họ không biết chúng tôi cần bổ sung nguyên liệu thô nào. Tất cả các nhân viên tài chính sắp nhảy khỏi bệ cửa sổ vì họ có thể không khóa sổ được quý đúng hạn. Khi tất cả các hệ thống này ngừng hoạt động, không ai có dữ liệu cần thiết để tính giá vốn hàng bán, lợi nhuận gộp và tỷ suất lợi nhuận ròng.”

“Chết tiệt.” Không nói nên lời một lúc, cuối cùng tôi nói, “Thật không thể tin được.”

Grant giạt lấy điện thoại của tôi, đòi hỏi sự chú ý của tôi. Tôi nói, “Nhìn này, các bạn, tôi

với con trai tôi, và chúng tôi đang làm một việc quan trọng. Tôi không thể nói chuyện lâu được. Nhưng hãy yên tâm rằng tôi thực sự tự hào về mọi thứ chúng ta đã làm cùng nhau và tôi biết rằng các bạn có thể vượt qua cuộc khủng hoảng này mà không cần có tôi”.

“Đó là một đồng rác và bạn biết điều đó,” Patty nói. “Làm sao bạn có thể rời bỏ chúng tôi

trong tình trạng khập khiễng như thế này? Chúng ta có rất nhiều thứ mà chúng ta đã lên kế hoạch cùng nhau sửa chữa, nhưng bạn lại hoàn toàn chưa hoàn thành nó! Tôi chưa bao giờ nghĩ bạn là người sẽ bỏ cuộc như thế này!

“Tôi đồng ý. Nếu bạn hỏi tôi thì việc rời đi lúc này thật là tệ hại.” Wes nói, xen vào. Tôi thờ dài. Tôi sẽ không bao giờ nói với họ về tất cả những điều bực bội và ngớ ngẩn

những cuộc họp mà tôi đã phải chịu đựng với Steve. Đó là chuyện giữa anh ấy và tôi.

“Tôi xin lỗi đã làm bạn thất vọng, nhưng đó là điều tôi phải làm,” tôi nói. “Anh sẽ làm tốt thôi. Chỉ cần đừng để Steve hoặc bất kỳ ai khác quản lý bạn một cách vi mô. Không ai biết rõ về hệ thống CNTT như các bạn, vì vậy đừng để ai cố gắng chỉ huy, được chứ?”

Tôi nghe thấy Wes lầm bầm, “Đã quá muộn cho việc đó rồi.” Lúc này, Grant đang cố gắng cúp điện thoại của tôi. “Các bạn, tôi phải chạy thôi. Tốt

gặp lại sau nhé, được chứ? Uống bia.”

“Ừ, chắc chắn rồi,” Wes nói. “Ồ, cảm ơn vì mọi thứ,” Patty nói. “Bắt bạn xung quanh.” Cùng với đó, đường dây bị ngắt kết nối.

Tôi thờ dài. Sau đó, nhìn Grant, tôi cắt điện thoại và dành toàn bộ sự chú ý cho anh ấy lần nữa, với ý định lấy lại khoảnh khắc hạnh phúc của chúng tôi trước khi nó bị gián đoạn.

---

Điện thoại của tôi lại đổ chuông khi chúng tôi lái xe về nhà. Grant đang ngủ ở ghế sau. Lần này là Steve.

Chưa có hứng thú nói chuyện với anh ấy, tôi để nó vào hộp thư thoại. Ba lần.

Tôi vào gara và ra khỏi xe, cố gắng kéo Grant ra khỏi ghế ô tô mà không đánh thức anh ấy. Khi cùng anh ấy đi dạo trong nhà, tôi nhìn thấy Paige. Tôi chỉ vào Grant, lặng lẽ nói với cô ấy, “Đang ngủ.” Tôi nhẹ nhàng bước lên cầu thang, cuối cùng chuyển anh ấy lên giường và cởi giày cho anh ấy.

Thờ phào nhẹ nhõm, tôi đóng cửa lại và đi xuống cầu thang. Khi Paige nhìn thấy tôi, cô ấy nói, “Tên khốn Steve đó đã gọi cho tôi sáng nay. TÔI

gần như đã cúp máy, nhưng anh ấy đã kể cho tôi một câu chuyện dài về việc tự vấn tâm hồn này với một anh chàng tên Erik. Anh ấy nói anh ấy có một đề nghị dành cho bạn. Tôi đã nói với anh ấy rằng tôi sẽ chuyển lời nhắn này.”

Khi tôi đảo mắt, cô ấy nói với giọng bất ngờ lo lắng, “Nhìn này, tôi biết anh từ chức vì anh cảm thấy đó là điều đúng đắn nên làm. Nhưng bạn cũng như tôi cũng biết rằng không có nhiều công ty khác trong thị trấn trả lương tốt như Parts Unlimited. Đặc biệt là sau khi bạn được thăng chức. Tôi không muốn rời xa gia đình mình”.

Cô ấy nhìn tôi một cách bình thản. “Em yêu, anh biết anh ta là một đứa con hoang, nhưng cả hai chúng ta vẫn cần phải kiếm sống. Hãy hứa với tôi rằng bạn sẽ lắng nghe những gì Steve nói và giữ một tâm trí cởi mở, được chứ? Hóa đơn? Được rồi?”

Tôi chỉ gạt đầu và bước vào phòng ăn, nhấn nút quay số nhanh cho Steve. Steve trả lời điện thoại ngay hồi chuông đầu tiên. “Chào buổi chiều, Bill. Cảm ơn

vì đã gọi lại cho tôi. Tôi rất hân hạnh được nói chuyện với vợ anh, kể cho cô ấy nghe tất cả về việc tôi đã là một kẻ ngu ngốc như thế nào.”

“Đúng vậy, cô ấy đã nói điều gì đó có ý nghĩa như vậy,” tôi trả lời. “Cô ấy nói rằng anh thực sự muốn nói chuyện.”

Tôi nghe anh ấy nói: “Hãy nhìn xem, tôi muốn xin lỗi về cách cư xử của tôi kể từ khi bạn ân cần chấp nhận yêu cầu của tôi để trở thành Phó Giám đốc Điều hành CNTT của chúng tôi. Dick nghĩ tôi điên khi nói với anh ấy rằng tôi sắp phải báo cáo CNTT cho tôi. Nhưng tôi đã kể cho anh ấy nghe về việc, khi lần đầu tiên tôi trở thành giám đốc nhà máy, cách đây nhiều thập kỷ, tôi đã làm việc trên dây chuyền lắp ráp trong một tháng, chỉ để đảm bảo rằng tôi hiểu được chi tiết về cuộc sống hàng ngày của mọi người làm việc ở đó.

“Tôi đã hứa với Dick rằng tôi sẽ làm bản tay mình và không chỉ giao phó vấn đề. Tôi giận bản thân mình vì đã không thực hiện được lời hứa đó. Và việc giao tất cả các vấn đề về CNTT cho Sarah là một sai lầm hoàn toàn.

“Nghe này, tôi biết tôi đã không công bằng với bạn, đặc biệt là khi bạn đã hoàn thành thỏa thuận của mình. Bạn là người thẳng thắn, và bạn thực sự

đã cố gắng ngăn chặn những điều tồi tệ xảy ra.”

Anh ấy dừng lại một vài phút. “Nhìn này, tôi vừa bị Erik và toàn bộ ủy ban kiểm toán đá vào miệng. Anh ấy giữ chân tôi trước lửa cho đến khi cuối cùng tôi cũng hiểu được điều gì đó. Nó khiến tôi nhận ra rằng mình đã làm điều gì đó thực sự sai lầm trong nhiều năm và tôi muốn sửa chữa nó.

“Tóm lại, tôi muốn bạn tiếp tục vai trò Phó Giám đốc Điều hành CNTT, có hiệu lực ngay lập tức. Tôi muốn làm việc với bạn, như Erik đã đặt ra, như hai mặt của một cuộc hôn nhân không ổn định. Có lẽ hai chúng ta cùng nhau có thể tìm ra điều gì thực sự đang xảy ra với cách quản lý CNTT tại Parts Unlimited.

“Tôi tin rằng CNTT là năng lực mà chúng ta cần phát triển ở đây. Tất cả những gì tôi yêu cầu là bạn hãy dành chín mươi ngày với tôi và thử xem. Và nếu đến cuối thời hạn chín mươi ngày mà bạn vẫn muốn bảo lãnh thì bạn có thể làm như vậy với gói trợ cấp thôi việc một năm”.

Nhớ lại lời hứa với Paige, tôi cẩn thận chọn lời nói. “Như bạn nói, bạn đã khá nhất quán trong việc trở thành một kẻ ngu ngốc hoàn toàn trong tháng qua. Tôi đã rất nhất quán khi trình bày cho bạn những phân tích và khuyến nghị của tôi hết lần này đến lần khác. Và lần nào bạn cũng nói nhảm về nó. Tại sao bây giờ tôi phải tin anh?”

Bốn mươi lăm phút sau, sau khi Steve liên tục cố gắng lôi kéo tôi trở lại, tôi cúp máy và quay trở lại nhà bếp nơi Paige đang đợi để xem chuyện gì đã xảy ra.

## Chương 18 • Thứ Ba, ngày 23 tháng 9

Sáng hôm sau, tôi lái xe đến cơ quan lúc 6:30 sáng để gặp lãnh đạo CNTT của Steve ở bên ngoài. Anh ấy gọi đó là một cuộc họp ngoài địa điểm, mặc dù cuộc họp diễn ra ở Tòa nhà 2.

Sáng sớm hôm nay, tôi nhẹ nhàng bước vào phòng Grant và Parker để chào tạm biệt. Nhìn Parker ngủ, tôi hôn anh ấy và nhẹ nhàng thì thầm: “Xin lỗi vì hôm nay bố không thể đưa con đi phiêu lưu. Đến lượt con nhưng bố phải quay lại làm việc. Cuối tuần này, tôi hứa đấy.”

Điều này đáng giá hơn, Steve. Cuộc họp diễn ra tại phòng họp của công ty. Bước lên tầng mười lăm,

Tôi vẫn không thể tin được nó khác biệt đến thế nào so với tất cả các tòa nhà khác.

Chris, Wes và Patty đã ở đây, tất cả đều cầm cốc cà phê và đĩa đầy bánh ngọt.

Patty hầu như không thừa nhận sự hiện diện của tôi. Wes lớn tiếng chào tôi và nói một cách mỉa mai, “Này, Bill. Rất vui được gặp bạn. TÔI

mong hôm nay cậu đừng bỏ cuộc nữa.”

Cảm ơn, Wes. Chris nhìn tôi bằng một nụ cười hiểu biết, đảo mắt và làm động tác lấy bia. Tôi gạt đầu và mỉm cười, rồi quay về phía sau phòng.

Tâm trạng của tôi tươi sáng hơn khi nhìn thấy Vandal Donuts ở phía sau, và tôi bắt đầu xếp đĩa giấy của mình lên. Khi tôi đang cố gắng quyết định xem việc ăn sáu chiếc bánh rán trên đĩa của mình có phải là vi phạm nghi thức xã hội hay không, tôi cảm thấy một bàn tay vỗ lên vai tôi.

Đó là Steve. “Rất vui được gặp lại anh, Bill. Tôi vui vì bạn ở đây.” đang tìm kiếm

xuống đĩa đầy áp của tôi, anh ấy cười lớn. “Tại sao không mang theo cả đĩa đi?”

“Ý tưởng hay đấy. Rất vui được ở đây,” tôi trả lời. Erik ngồi ngay đối diện tôi và nói, “Chào buổi sáng, Bill.” Phía sau anh ấy

là một chiếc vali lớn mà anh ấy đã mang theo.

Tôi nheo mắt nhìn chiếc vali. Lần cuối cùng tôi nhìn thấy một chiếc vali không có bánh xe là trên gác mái của mẹ tôi cách đây hai mươi năm.

Tóc Erik ướt đẫm, ướt đẫm vai áo sơ mi denim của anh. Có phải sáng nay anh ấy đã về muộn và phải chạy ra khỏi khách sạn mà không có

sấy tóc cho anh ấy? Hay anh ấy trông như thế này vào mỗi buổi sáng?

Chính xác thì Steve đã tìm thấy anh chàng này ở đâu? “Chào buổi sáng,” Steve nói, hướng dẫn cả phòng. “Đầu tiên, tôi đánh giá cao mọi người đã đến đây sớm như vậy. Đặc biệt là vì tôi biết rằng bạn và nhóm của bạn đã làm việc rất nhiều giờ trong hai tuần qua.”

“Ha!” Erik khịt mũi. “Đó có lẽ là cách nói nhẹ nhàng của thế kỷ.” Mọi người cười lo lắng, cố gắng hết sức để không giao tiếp bằng mắt

với bất kỳ ai khác.

Steve mím cười buồn bã. “Tôi biết rằng vài tuần vừa qua thật khó khăn. Bây giờ tôi nhận ra mình phải chịu bao nhiêu trách nhiệm về tất cả những điều này. Không chỉ vì thảm họa Phoenix, mà còn mọi thứ dẫn đến vấn đề kiểm toán, lỗi lập hóa đơn cho khách hàng và kiểm kê hàng hóa trong vài ngày qua, cũng như rắc rối mà chúng tôi đang gặp phải với các kiểm toán viên.”

Anh ta dừng lại, rõ ràng là đang quản trí và cần một lúc để trấn tĩnh lại. Có phải anh ấy đang khóc?

Đây là một khía cạnh của Steve mà bạn không thể thấy hàng ngày. Chuyện quái gì đã xảy ra với Steve sau khi tôi rời đi?

Anh ta đặt tấm thẻ mục lục đang cầm xuống, nhún vai và ra hiệu cho Erik. “Erik mô tả mối quan hệ giữa CEO và CIO như một

hôn nhân rối loạn. Rằng cả hai bên đều cảm thấy bất lực và bị bên kia bắt làm con tin.”

Những ngón tay của anh lo lắng về tấm thẻ. “Có hai điều tôi đã học được trong tháng vừa qua. Một là CNTT quan trọng. CNTT không chỉ là một bộ phận mà tôi có thể ủy quyền. CNTT đóng vai trò quan trọng trong mọi nỗ lực lớn của công ty mà chúng tôi có và rất quan trọng đối với hầu hết mọi khía cạnh của hoạt động hàng ngày.”

Anh ấy nói: “Tôi biết rằng ngay bây giờ, không có gì, hoàn toàn không có gì quan trọng đối với sự thành công của công ty hơn cách đội ngũ lãnh đạo này thực hiện.

“Điều thứ hai tôi học được là hành động của tôi đã khiến hầu hết các vấn đề CNTT của chúng ta trở nên tồi tệ hơn. Tôi đã từ chối yêu cầu của Chris và Bill về việc tăng thêm ngân sách, yêu cầu của Bill về việc có thêm thời gian để làm tốt công việc của Phoenix và quản lý vì mô mọi việc khi tôi không đạt được kết quả như mong muốn.”

Steve sau đó nhìn tôi. “Người mà tôi có lỗi nhiều nhất chính là Bill. Anh ấy nói với tôi những điều mà tôi không muốn nghe, và tôi khiến anh ấy im lặng. Nhìn lại thì anh ấy hoàn toàn đúng, còn tôi thì hoàn toàn sai. Và vì điều đó, Bill, tôi rất xin lỗi.”

Tôi thấy hàm của Wes há hốc. Hoàn toàn xấu hổ, tôi chỉ nói: “Tất cả nước dưới cầu bây giờ.

Như tôi đã nói với anh ngày hôm qua, Steve, lời xin lỗi không được mong đợi nhưng được đánh giá cao.”

Steve gật đầu và nhìn vào tấm thẻ của mình một lúc. “Những thách thức lớn phía trước của chúng tôi sẽ đòi hỏi một đội ngũ xuất sắc hoạt động hết mình. Tuy nhiên, chúng tôi không hoàn toàn tin tưởng lẫn nhau. Tôi biết rằng tôi có một phần trách nhiệm, nhưng điều đó cần phải kết thúc ngay bây giờ.

“Cuối tuần qua, tôi đã nghĩ lại về sự nghiệp của mình, mà như bạn có thể biết, có thể kết thúc bất cứ lúc nào, như hội đồng quản trị của tôi đã nêu rõ. Tôi biết rằng khoảng thời gian bổ ích nhất của tôi luôn là khi tôi là thành viên của một đội tuyệt vời. Điều đó áp dụng cho cả cuộc sống nghề nghiệp và cá nhân của tôi.

“Một đội ngũ tuyệt vời không có nghĩa là họ có những người thông minh nhất. Điều gì đã làm

Những đội tuyệt vời là mọi người đều tin tưởng lẫn nhau. Nó có thể là một điều mạnh mẽ khi động lực kỳ diệu đó tồn tại.

Steve tiếp tục: “Một trong những cuốn sách yêu thích của tôi về động lực nhóm là Năm rối loạn chức năng của một nhóm, của Patrick Lencioni. Anh ấy viết rằng để có được sự tin tưởng lẫn nhau, bạn cần phải dễ bị tổn thương. Vì vậy, tôi sẽ kể cho bạn nghe một chút về bản thân mình và điều gì khiến tôi đánh dấu. Và sau đó tôi sẽ yêu cầu bạn làm điều tương tự. “Nó có thể khiến các bạn không thoải mái, nhưng đó là một phần những gì tôi cần ở các bạn với tư cách là những người lãnh đạo. Nếu bạn không thể làm điều đó cho chính mình, hãy làm điều đó vì kế sinh nhai của gần bốn nghìn nhân viên của Parts Unlimited và gia đình họ. Tôi không coi nhẹ trách nhiệm đó và bạn cũng không nên như vậy.”

Ồi, chết tiệt. Đó là một phần khác của “quản lý bên ngoài cơ sở” mà tôi đã quên mất. Cảm giác thật tào lao.

Steve phớt lờ bầu không khí căng thẳng đang tăng vọt trong phòng khi mọi người, giống như tôi, đều giờ tâm chấn làm lệch hướng của mình lên. “Gia đình tôi rất nghèo nhưng tôi vô cùng tự hào khi là người đầu tiên vào được đại học. Không ai trước tôi có thể tốt nghiệp trung học. Lớn lên ở vùng nông thôn Texas, bố mẹ tôi làm việc trong một nhà máy sản xuất bông. Vào mùa hè, tôi và anh em còn quá nhỏ để làm việc ở đó nên chúng tôi ra đồng hái bông.”

Người ta hái bông vào thế kỷ trước? Tôi nhanh chóng tính toán trong đầu, tự hỏi liệu điều này có khả thi hay không.

“Vậy là tôi đã ở trên đỉnh thế giới tại Đại học Arizona. Cha mẹ tôi không có tiền đóng học phí nên tôi phải tìm việc làm ở mỏ đồng.

“Tôi không biết hồi đó OSHA có tồn tại không, nhưng nếu họ đến thăm mỏ đó, họ sẽ đóng cửa nó. Nó rất nguy hiểm và bẩn thỉu.” Anh ấy chỉ vào tai trái của mình và nói: “Tôi bị mất gần hết thính giác ở tai này khi một số chất nổ nổ quá gần tôi.

“Cuối cùng tôi cũng có được cơ hội lớn đầu tiên khi nhận được công việc tại một nhà máy sản xuất ống, giúp bảo trì thiết bị. Đây là công việc đầu tiên tôi được trả lương



để suy nghĩ.

“Tôi học quản lý và hơn bất cứ điều gì, tôi muốn trở thành nhân viên bán hàng sau khi tốt nghiệp đại học. Từ những gì tôi thấy ở nhà máy, những người bán hàng đó có công việc tốt nhất trên thế giới. Họ được trả tiền cho các khách hàng đi ăn uống và uống rượu, và họ đi từ thành phố này sang thành phố khác, xem tất cả các nhà máy tốt nhất đang làm gì.”

Steve lắc đầu buồn bã. “Nhưng hóa ra không phải vậy. Để giúp trả tiền học, tôi tham gia ROTC, nơi tôi có cái nhìn đầu tiên về những đứa trẻ thuộc tầng lớp trung lưu ở Mỹ như thế nào. Và điều đó có nghĩa là sau khi tốt nghiệp đại học, thay vì đi làm trong ngành, tôi phải thực hiện nghĩa vụ của mình với Quân đội Hoa Kỳ, nơi tôi phát hiện ra tình yêu của mình với lĩnh vực hậu cần. Tôi đảm bảo nguyên vật liệu sẽ đến nơi chúng cần. Chẳng bao lâu nữa, tôi nổi tiếng là người luôn tìm đến khi bạn thực sự cần bất cứ thứ gì.”

Tôi bị thu hút. Steve là một người kể chuyện giỏi. “Nhưng thật khó để trở thành một người dân quê nghèo, xung quanh là những người từ

những gia đình có đặc quyền. Tôi cảm thấy mình cần phải chứng tỏ bản thân với mọi người. Tôi hai mươi lăm tuổi, và vẫn bị các sĩ quan đồng nghiệp gọi tôi là ngu ngốc và chậm chạp vì giọng nói và cách giáo dục của tôi...” anh nói, giọng hơi rạn nứt.

“Điều đó càng khiến tôi quyết tâm chứng tỏ bản thân hơn. Sau chín năm, tôi sẵn sàng rời quân đội sau một sự nghiệp lẫy lừng. Ngay trước khi tôi giải ngũ, sĩ quan chỉ huy của tôi đã nói với tôi điều gì đó đã thay đổi cuộc đời tôi.

“Anh ấy nói rằng mặc dù tôi luôn được đánh giá cao trong nhiều năm, không có ngoại lệ, nhưng không ai trong số những người từng phục vụ dưới quyền tôi muốn làm việc với tôi lần nữa. Anh ấy nói với tôi rằng nếu có Giải thưởng Thăng khôn của thập kỷ, tôi sẽ giành chiến thắng với tỷ số cách biệt lớn. Và rằng nếu tôi muốn tạo ra thứ gì đó cho riêng mình, tôi cần phải sửa nó.”

Ở khòe mắt, tôi thấy Wes trợn mắt nhìn Chris, người đang cố tình phớt lờ anh ấy.

“Tôi biết bạn đang nghĩ gì,” Steve nói, gật đầu với Wes. “Nhưng đó là một trong những khoảnh khắc đau lòng nhất trong cuộc đời tôi và tôi nhận ra rằng mình đã phạm sai lầm nghiêm trọng trong cách sống, phản bội những giá trị của chính mình.

“Trong ba thập kỷ tiếp theo, tôi trở thành người thường xuyên nghiên cứu việc xây dựng những đội ngũ tuyệt vời thực sự tin tưởng lẫn nhau. Đầu tiên tôi làm việc này với tư cách là người quản lý vật liệu, sau đó là giám đốc nhà máy, giám đốc Tiếp thị và sau đó là giám đốc Hoạt động Bán hàng. Sau đó mười hai năm, Bob Strauss, Giám đốc điều hành của chúng tôi vào thời điểm đó, đã thuê tôi trở thành COO mới.”

Steve chậm rãi thở ra, xoa xoa mặt, bỗng nhiên trông rất mệt mỏi và già nua. “Không hiểu sao, tôi lại rẽ nhầm, giống như tôi đã làm trong quân đội. Tôi đã trở thành người mà tôi đã tự hứa với mình rằng sẽ không bao giờ trở lại nữa”.

Anh ngừng nói và nhìn quanh phòng. Sự im lặng kéo dài một lúc lâu khi chúng tôi nhìn anh ấy nhìn chằm chằm ra ngoài cửa sổ. Ánh nắng chói chang đang bắt đầu chiếu vào qua cửa sổ phòng họp.

Steve nói: “Chúng ta có những vấn đề lớn trước mắt cần phải giải quyết. Erik là Phải. CNTT không chỉ là một bộ phận. CNTT là năng lực mà toàn bộ công ty chúng ta cần phải đạt được. Và tôi biết rằng nếu chúng ta có thể tập hợp lại mình thành một đội tuyệt vời, nơi tất cả chúng ta có thể tin tưởng lẫn nhau thì chúng ta có thể thành công.”

Sau đó, anh ấy nói, “Các bạn có sẵn sàng làm những gì cần thiết để giúp tạo ra một nhóm mà tất cả chúng ta có thể tin tưởng lẫn nhau không?”

Steve nhìn quanh bàn. Tôi thấy mọi người đang nhìn lại anh ấy với sự chú ý say mê.

Sự im lặng kéo dài một cách khó chịu. Chris là người lên tiếng đầu tiên. “Tôi đồng ý. Làm việc trong một nhóm tôi tệ thật tệ, vì vậy nếu

bạn đang đề nghị giúp sửa chữa nó, tôi hoàn toàn đồng ý.

Tôi thấy Patty và Wes cũng gật đầu, rồi mọi người quay lại nhìn tôi.

## Chương 19 • Thứ Ba, ngày 23 tháng 9

Cuối cùng tôi cũng gật đầu. Patty nói, “Bill, anh biết không, tôi nghĩ anh đã làm rất tốt trong vài tuần qua. Và tôi xin lỗi vì cách tôi phản ứng khi bạn bỏ cuộc. Tôi đã thấy sự khác biệt trong cách thức hoạt động của toàn bộ tổ chức CNTT. Đây là một tổ chức đã phân đối việc áp dụng bất kỳ loại quy trình nào và gặp vấn đề thực sự với sự tin tưởng giữa các phòng ban. Thật tuyệt vời khi thấy điều đó và tôi dành phần lớn công lao cho bạn.” “Tôi ở bên cô ấy. Tôi cho rằng tôi cũng rất vui vì bạn đã trở lại, đồ bỏ cuộc.” Wes cười lớn. “Dù tôi có nói gì vào ngày đầu tiên đó thì tôi cũng không muốn công việc của anh. Chúng tôi cần bạn ở đây.”

Xấu hổ, tôi chỉ mỉm cười, thừa nhận nhận xét của họ nhưng không muốn họ ba hoa thêm và nói: “Được rồi. Cảm ơn các bạn.”

Steve gật đầu, quan sát sự tương tác của chúng tôi. Cuối cùng, anh ấy nói, “Hãy đi quanh bàn và yêu cầu mỗi bạn chia sẻ điều gì đó về lịch sử cá nhân của mình. Bạn sinh ra ở đâu? Bạn có bao nhiêu anh chị em và bạn phù hợp với gia đình nào? Những sự kiện thời thơ ấu nào đã giúp hình thành nên bạn khi trưởng thành?”

Steve tiếp tục: “Mục tiêu của bài tập này là tìm hiểu nhau với tư cách con người. Bạn đã học được một chút về tôi và những điểm yếu của tôi. Nhưng điều đó vẫn chưa đủ. Chúng ta cần biết nhiều hơn về nhau. Và điều đó tạo cơ sở cho sự tin tưởng.”

Anh ấy nhìn xung quanh. “Ai muốn đi trước?”  
Ồi, chết tiệt.

Thùy quân lục chiến không thích những thứ nhạy cảm như thế này. Tôi lập tức ngoảnh mặt đi, không muốn bị gọi trước.

Tôi cảm thấy nhẹ nhõm hơn rất nhiều khi Chris tình nguyện.

Anh ấy bắt đầu, “Tôi sinh ra ở Beirut, là con út trong gia đình có ba người con. Trước mười tám tuổi, tôi đã sống ở tám quốc gia khác nhau. Kết quả là tôi nói được bốn thứ tiếng.”

Chris kể cho chúng tôi nghe về việc anh và vợ đã cố gắng có con trong 5 năm như thế nào, nỗi đau đớn khi phải tiêm thuốc điều trị sinh sản cho cô ấy và không thể trải qua lần thứ ba.

Sau đó, anh kể về điều kỳ diệu khi có được hai cậu con trai sinh đôi giống hệt nhau nhưng lại bị biến chứng và phải ở cùng vợ trong phòng chăm sóc đặc biệt suốt ba tháng sau khi họ sinh non. Và dành hết đêm này sang đêm khác, cầu nguyện rằng họ sẽ ổn, và không muốn một cặp song sinh sống cuộc sống của mình mà không có người kia khi số phận đã định sẵn rằng họ có thể hiểu nhau theo cách mà không ai trên thế giới này có thể làm được.

Và trải nghiệm này đã dạy anh biết anh ích kỷ như thế nào cũng như mong muốn trở thành người không ích kỷ mới hình thành trong anh.

Trước sự ngạc nhiên của tôi, tôi chớp mắt để rơi nước mắt khi nhìn thấy những khát vọng tha thiết của Chris cho tương lai của các con anh ấy. Tôi lén lút nhận thấy những người khác cũng làm như vậy.

“Cảm ơn vì đã chia sẻ, Chris,” Steve trịnh trọng nói sau một lúc rời nhìn quanh phòng. “Ai tiếp theo?”

Trước sự ngạc nhiên và nhẹ nhõm của tôi, Wes tiếp tục. Tôi được biết rằng anh ấy đã đính hôn ba lần trong đời, và vào phút cuối,

gọi từng người một. Và cuối cùng khi anh ấy kết hôn, anh ấy nhanh chóng ly hôn vì cô ấy quá mệt mỏi với thói quen đua xe điên cuồng của anh ấy. Làm sao một anh chàng nặng gần 250 pound có thể đua được ô tô?

Wes có bốn chiếc ô tô, và ngay cả khi anh ấy không phải là nhân viên của Parts Unlimited, anh ấy vẫn sẽ là một trong những khách hàng cuồng nhiệt nhất của chúng tôi. Anh ấy dành phần lớn thời gian ngoài giờ để làm việc trên chiếc Mazda Miata và chiếc Audi cũ mà anh ấy đua cạnh tranh hầu như vào mỗi cuối tuần. Rõ ràng, anh ấy đã phải vật lộn với cuộc chiến giành cân suốt đời ngay cả khi còn nhỏ. Anh ấy nói về việc bị ruồng bỏ.

Anh ấy vẫn phải chiến đấu với cân nặng của mình. Không phải để kết bạn hay vì sức khỏe của anh ấy mà là để cố gắng

theo kịp các tay đua ô tô tuổi teen châu Á gầy gò bằng nửa tuổi mình, thậm chí còn phải tham gia trại giảm cân. Hai lần.

Có một sự im lặng kéo dài. Tôi quá lo lắng để cười. Cuối cùng Steve nói: “Cảm ơn vì đã chia sẻ, Wes. Ai tiếp theo?” Tôi mím môi lại và lại cảm thấy nhẹ nhõm khi Patty giơ tay lên. Chúng tôi biết rằng cô ấy thực sự là một sinh viên chuyên ngành nghệ thuật. Cô ấy là một trong những người mà tôi đã

giữ vững suốt cuộc đời tôi? Nhưng cô ấy có vẻ rất hợp lý!

Cô ấy kể cho chúng tôi nghe cảm giác khi lớn lên trở thành “cô gái thông minh với bộ ngực to và đeo kính”, cố gắng quyết định xem phải làm gì trong cuộc sống. Cô chuyên ngành năm lần ở trường đại học, bỏ học để trở thành ca sĩ kiêm nhạc sĩ ở Athens, Georgia, dành hai năm lưu diễn các câu lạc bộ khắp đất nước cùng ban nhạc của mình. Cô quay lại để lấy MFA nhưng sau khi đối mặt với hoàn cảnh nghèo khó khi kiếm sống bằng nghề nghệ sĩ, cô đã nộp đơn xin làm việc tại Parts Unlimited. Cô gần như không nhận được công việc vì một vụ bắt giữ bất tuân dân sự vẫn còn trong hồ sơ của cô.

Khi Patty ngừng nói, Steve cảm ơn cô ấy. Và rồi mím cười trước sự khó chịu của tôi, anh ấy nói, “Cảm ơn em. Điều đó khiến anh, Bill...”

---

Dù tôi biết khoảnh khắc này sắp đến nhưng căn phòng dường như mờ đi. Tôi ghét nói về bản thân mình. Trong Thủy quân lục chiến, tôi có thể tạo ra một nhân cách mà tôi có thể la mắng mọi người và nói với họ những gì cần phải làm. Tôi được trả tiền để giữ cho người của mình sống sót bằng cách thông minh hơn họ một chút và có dây thanh quản tuyệt vời.

Tôi không chia sẻ cảm xúc của mình với đồng nghiệp. Hoặc với hầu hết mọi người, vì vấn đề đó. Tôi nhìn vào cuốn sổ ghi chú trước mặt, nơi tôi đang viết ra những ý tưởng về

những gì cần chia sẻ. Tất cả những gì tôi thấy là vẻ nguếch ngoác đầy lo lắng.

Sự im lặng gần như tuyệt đối, mọi người lúc này đang nhìn tôi đầy mong đợi. Tôi thấy vậy, không phải là thiếu kiên nhẫn. Thay vào đó, họ có vẻ kiên nhẫn và tốt bụng.

Tôi thấy vẻ mặt của Patty trở nên thông cảm. Tôi mím môi một lúc rồi buột miệng nói: “Điều gì ảnh hưởng đến tôi nhất? Khi tôi nhận ra rằng mẹ tôi đã làm mọi thứ cho chúng tôi và bố tôi hoàn toàn không thể tin cậy được. Anh ấy nghiện rượu và khi mọi chuyện không suôn sẻ, tất cả anh chị em của tôi đều trốn tránh anh ấy. Nhưng đến mức cuối cùng tôi đã chịu đủ và bỏ chạy. Và tôi đã bỏ họ lại phía sau. Và em gái út của tôi chỉ mới tám tuổi”.

Tôi tiếp tục, “Bạn biết đấy, bị bắt là một trong những điều tuyệt vời nhất từng xảy ra với tôi. Giải pháp thay thế là phải về nhà. Vì vậy, thay vào đó, tôi gia nhập Thủy quân lục chiến. Điều đó đưa tôi đến một thế giới hoàn toàn mới, nơi tôi học được rằng có một cách sống hoàn toàn khác. Nó dạy tôi rằng bạn có thể được khen thưởng bằng cách làm những điều đúng đắn và quan tâm đến đồng đội của mình.

“Tôi đã học được gì? Rằng mục tiêu chính của tôi là trở thành một người cha tuyệt vời chứ không phải như người cha tôi tệ mà tôi đã có. Tôi muốn trở thành người đàn ông mà các con trai tôi xứng đáng có được”. Tôi cảm thấy nước mắt bắt đầu rơi xuống má, tôi lau đi, tức giận vì cơ thể đang phản bội tôi.

“Điều đó đủ tốt cho anh chưa, Steve?” Tôi nói với vẻ tức giận hơn dự định.

Steve gật đầu với nụ cười nửa miệng, chậm rãi nói: “Cảm ơn Bill. Tôi biết điều đó thật khó khăn với bạn cũng như với tất cả chúng ta.”

Tôi thở ra từ từ. Và hít thở sâu một lần nữa, cố gắng lấy lại trạng thái cân bằng mà tôi không nhận ra mình đã đánh mất. Sự im lặng khó chịu tiếp tục.

“Tôi biết đây không phải là nơi để tôi nói, Bill,” Wes chậm rãi nói. “Nhưng tôi khá chắc chắn bố cậu sẽ vô cùng tự hào về cậu. Và anh ấy sẽ nhận ra rằng anh ấy thật là một thứ rác rưởi so với anh.”

Tôi nghe thấy tiếng cười quanh bàn và Patty lặng lẽ nói, “Tôi đồng ý với Wes. Những đứa trẻ của bạn may mắn hơn những gì chúng từng biết.”

Wes cau mày đồng ý và Chris gật đầu với tôi. Và tôi thấy mình đang khóc vì

lần đầu tiên trong hơn ba mươi năm.

---

Xấu hổ, tôi thu mình lại và nhìn lên mọi người. Tôi cảm thấy nhẹ nhõm khi thấy mọi người chuyển hướng tinh thần và chuyển sự chú ý của họ

quay lại với Steve, người đang nhìn quanh phòng.

“Đầu tiên, tôi muốn cảm ơn tất cả các bạn vì đã cống hiến hết mình và thực hiện bài tập đó cùng tôi,” anh nói. “Mặc dù thật vui khi được hiểu rõ hơn về các bạn nhưng tôi sẽ không làm điều này nếu tôi không nghĩ nó quan trọng. Giải quyết bất kỳ vấn đề kinh doanh phức tạp nào đều cần đến tinh thần đồng đội và tinh thần đồng đội đòi hỏi sự tin tưởng. Lencioni dạy rằng việc thể hiện sự dễ bị tổn thương sẽ giúp tạo nền tảng cho điều đó.

“Tôi biết sẽ không thực tế nếu nghĩ rằng chúng ta sẽ rời khỏi cuộc họp này mà biết chính xác những gì chúng ta cần làm, với những ưu tiên và chủ sở hữu đã được chi định,” anh tiếp tục. “Nhưng tôi muốn có một tầm nhìn chung khi chúng ta hướng tới một giải pháp.”

Steve đặt cả hai tay trước mặt anh ấy và nói, “Để bắt đầu, tôi muốn đề xuất rằng một trong những vấn đề chính của chúng ta là chúng ta phá vỡ mọi cam kết và lịch trình mà chúng ta đã đưa ra. Những người bên ngoài CNTT luôn phàn nàn rằng chúng tôi bỏ lỡ bất kỳ kỳ vọng nào mà chúng tôi đặt ra. Một dặm.

“Điều này khiến tôi nghĩ,” anh nói, nhìn quanh phòng, “rằng có lẽ chúng ta không giỏi trong việc đưa ra các cam kết nội bộ với nhau trong lĩnh vực CNTT. Suy nghĩ?”

Sự im lặng khó chịu. “Nhìn này, tôi không muốn chê tóc,” Chris cuối cùng cũng nói một cách phòng thủ. “Nhưng nếu bạn

hãy nhìn vào số liệu thực tế, nhóm của tôi đã hoàn thành hầu hết mọi dự án lớn đúng hạn. Chúng tôi hẹn hò.”

“Ừ, giống như cậu đã hẹn hò với Phoenix, phải không?” Wes nói, chế nhạo. “Bây giờ đó là một thành công lớn. Tôi nghe nói Steve thực sự tự hào về màn trình diễn của bạn tuần trước.”

Chris đỏ mặt, gơ cả hai tay ra trước mặt. “Đó không phải là ý tôi.” Anh ấy suy nghĩ một lúc rồi nói thêm, “Đó thực sự là một thảm họa. Nhưng về mặt kỹ thuật,

chúng tôi đã đạt được mục tiêu.”

Hấp dẫn. “Nếu điều đó là sự thật,” tôi nói, đảo sâu hơn, “có điều gì đó thực sự không ổn với công ty của chúng tôi.”

định nghĩa 'dự án đã hoàn thành' là gì. Nếu nó có nghĩa là 'Chris đã hoàn thành tất cả nhiệm vụ tại Phoenix của mình chưa?' thì đó là một thành công. Nhưng nếu chúng tôi muốn Phoenix sản xuất hoàn thành các mục tiêu kinh doanh mà không khiến toàn bộ hoạt động kinh doanh bị cháy, chúng tôi nên gọi đó là một thất bại hoàn toàn”.

“Chúng ta đừng có đi chân nữa ở đây nhé,” Steve ngắt lời. “Tôi đã nói với Sarah rằng Phoenix là một trong những dự án được thực hiện tồi tệ nhất trong lịch sử công ty chúng tôi. Định nghĩa nào tốt hơn về thành công?”

Suy nghĩ một lúc, cuối cùng tôi nói: “Tôi không biết. Nhưng đây là một mô hình lặp đi lặp lại. Nhóm của Chris không bao giờ tham gia vào tất cả công việc mà Bộ phận Hoạt động cần làm. Và ngay cả khi họ làm vậy, họ vẫn sử dụng hết thời gian trong lịch trình, không để lại gì cho chúng tôi. Và chúng tôi luôn phải dọn dẹp mớ hỗn độn đó rất lâu sau đó.”

Chris gật đầu hiểu ý. “Chà, bạn và tôi đang sửa chữa một số thứ này. Một phần là vấn đề quy hoạch và kiến trúc mà bạn và tôi đã bàn về việc khắc phục. Nhưng bạn đang đánh giá thấp mức độ tắc nghẽn của nhóm bạn. Chúng tôi có một loạt ứng dụng khác cần được triển khai, nhưng vì nhóm của bạn đang bận nên tất cả các ứng dụng khác đang chờ triển khai cũng bị trì hoãn.”

Ông cho biết thêm: “Vào bất kỳ tuần nào, chúng tôi đều có năm hoặc sáu nhóm ứng dụng đang xếp hàng chờ nhóm của bạn triển khai thứ này hay thứ khác. Và khi có sự cố xảy ra, mọi thứ sẽ chồng chất lên nhau. Không có ý gì đâu, nhưng mà các cậu đến muộn thì giống như sân bay đóng cửa vậy. Trước khi bạn kịp nhận ra thì đã có rất nhiều máy bay đang bay vòng vòng, tất cả đều đang chờ hạ cánh.”

Wes cau mày lớn tiếng, “Ừ, đó là điều xảy ra khi chiếc máy bay mà bạn chế tạo hạ cánh, phá hủy hoàn toàn đường băng.”

Sau đó Wes gỡ tay xoa dịu. “Nghe này, tôi không trách anh đâu, Chris. Tôi chỉ đang nói lên một sự thật nổi tiếng. Khi việc triển khai không diễn ra theo đúng kế hoạch, cho dù kế hoạch do nhóm của bạn hay nhóm của tôi viết ra thì điều đó cũng ảnh hưởng đến những người khác. Thế thôi



Tôi đang nói.”

Tôi gật đầu đồng ý với đặc điểm của Wes. Và thật ngạc nhiên, Chris cũng gật đầu.

Tôi trả lời: “Erik đã giúp tôi hiểu rằng có bốn loại công việc Vận hành CNTT: dự án kinh doanh, dự án Vận hành CNTT, những thay đổi và công việc ngoài kế hoạch. Tuy nhiên, chúng ta chỉ đang nói về loại công việc đầu tiên và những công việc không có kế hoạch sẽ được tạo ra khi chúng ta làm sai. Chúng tôi chỉ đang nói về một nửa công việc chúng tôi làm trong lĩnh vực Hoạt động CNTT.”

Tôi quay lại nhìn Steve và nói: “Tôi đã cho anh xem danh sách dự án của chúng tôi. Ngoài 35 dự án kinh doanh, chúng tôi còn có khoảng 75 dự án Hoạt động khác mà chúng tôi đang thực hiện. Chúng tôi có hàng ngàn thay đổi tồn đọng mà dường như tất cả đều cần phải thực hiện vì lý do này hay lý do khác. Trên hết, chúng tôi ngày càng có nhiều công việc ngoài kế hoạch, chủ yếu là do tất cả các ứng dụng mỏng manh của chúng tôi bị hỏng, bao gồm cả Phoenix.”

Tôi nói thẳng thừng: “Chúng tôi đang vượt quá năng lực vì khối lượng công việc trước mắt. Và chúng tôi thậm chí còn chưa tính toán chính xác dự án khắc phục phát hiện kiểm toán lớn, dự án mà Steve nói vẫn là ưu tiên hàng đầu.”

Tôi thấy Steve và Chris bắt đầu hiểu ra. Nói về điều đó...

Tôi nhìn quanh, bối rối. “Này, John đâu? Nếu chúng ta đang nói về sự tuân thủ, chẳng phải anh ấy cũng nên ở đây sao? Và không phải anh ấy cũng là thành viên của nhóm lãnh đạo CNTT sao?”

Wes rên rỉ nhẹ nhàng, đảo mắt và nói, "Ồ, tuyệt, đó chính là người chúng ta cần."

Steve có vẻ giật mình. Anh ta nhìn vào tấm thẻ mục lục mà anh ta đang cầm trước đó. Sau đó, anh ấy lướt ngón tay xuống tờ lịch in trước mặt. “Chết tiệt. Tôi quên mời anh ấy.”

Chris lẩm bẩm, “Chà, chúng ta đã làm được rất nhiều việc. Nó có lẽ là một

phước lành nguy trang, phải không?

Có nhiều tiếng cười khó chịu hơn, nhưng mọi người có vẻ xấu hổ vì chúng tôi đang giễu cợt John mà không có anh ấy ở đây.

“Không, không, không, ý tôi không phải vậy,” Steve nói nhanh, trông có vẻ xấu hổ nhất. “Bill nói đúng - chúng ta cần anh ấy ở đây. Mọi người hãy nghỉ giải lao mười lăm phút. Tôi sẽ nhờ Stacy truy tìm anh ta.”

Tôi quyết định đi dạo để đầu óc tỉnh táo.

---

Khi quay lại sau mười phút, tôi nhìn thấy những thứ còn sót lại của một cuộc họp công ty đang diễn ra: Những chiếc cốc xốp chứa đầy một nửa cà phê, những đĩa thức ăn thừa, những chiếc khăn ăn nhàu nát.

Bên kia phòng, Patty và Wes đang thảo luận sôi nổi với Chris. Ở đầu bên kia bàn, Steve đang nói chuyện điện thoại với ai đó, trong khi Erik nhìn vào những bức ảnh phụ tùng ô tô treo trên tường.

Tôi đang cân nhắc việc tham gia cùng Patty và Wes thì thấy John bước vào phòng. Tất nhiên, bên dưới cánh tay anh ta là chiếc bia có ba vòng màu đen.

“Stacy nói anh đang tìm em phải không Steve?” anh ấy nói. Anh ấy đưa ra quan điểm chậm rãi nhìn xung quanh bằng chứng về một cuộc họp đã bắt đầu mà không có anh ấy từ lâu. “Tôi có bỏ lỡ thông báo họp không? Hay là tôi vừa bị một người khác bỏ rơi?”

Khi hầu hết mọi người đều có hết sức để tránh giao tiếp bằng mắt với anh ấy, anh ấy thậm chí còn nói to hơn, “Này, có mùi như người ta vừa quan hệ tình dục ở đây vậy. Tôi có bỏ lỡ điều gì tốt đẹp không?”

Chris, Patty và Wes kết thúc cuộc trò chuyện của họ và với sự thờ ơ thái quá, ngồi vào chỗ ngồi ban đầu của họ.

“À, tốt quá, cậu ở đây rồi. Tôi mừng là bạn có thể làm được,” Steve nói, tỏ ra hoàn toàn không hề bối rối. “Xin mời ngồi. Mọi người hãy bắt đầu lại nhé.”

“John, tôi xin lỗi vì đã không gửi cho bạn lời mời. Đó hoàn toàn là lỗi của tôi,” Steve nói khi tiến về phía đầu bàn. “Tôi đã tổ chức việc này

cuộc họp ngày hôm qua vào phút cuối, ngay sau cuộc họp ủy ban kiểm toán. Sau khi nhận ra vai trò của mình trong việc khiến mọi vấn đề CNTT trở nên tồi tệ hơn, tôi muốn tập hợp đội ngũ lãnh đạo CNTT để xem liệu chúng tôi có thể thống nhất về hướng giải pháp chung cho các vấn đề chúng tôi đang gặp phải xung quanh các dự án, sự ổn định trong hoạt động và tuân thủ hay không.”

John nhìn tôi thối mồm, nhưn mây. Tôi tò mò về việc Steve bỏ qua bài tập về lỗi hỏng bảo mật và tất cả những điều đó.

Có lẽ anh ấy nghĩ rằng nếu không thể làm lại thì tốt nhất anh ấy không nên nhắc lại.

Tôi gật đầu trấn an John. Steve quay sang tôi. “Bill, xin hãy tiếp tục.” “Khi bạn nhắc đến từ cam kết, nó làm tôi nhớ đến một điều gì đó

Erik đã hỏi tôi vào tuần trước và điều đó khiến tôi nhớ mãi,” tôi nói. “Anh ấy hỏi chúng tôi dựa trên cơ sở nào để quyết định liệu chúng tôi có thể chấp nhận một dự án mới hay không. Khi tôi nói rằng tôi không biết, anh ấy lại dẫn tôi đi tham quan nhà máy sản xuất MRP-8. Anh ấy đưa tôi đến gặp Allie, Điều phối viên hoạch định nguồn lực sản xuất và hỏi cô ấy làm thế nào để quyết định có chấp nhận đơn đặt hàng mới hay không.”

Tôi lật lại ghi chú của mình. “Cô ấy nói rằng trước tiên cô ấy sẽ xem đơn đặt hàng, sau đó xem danh sách nguyên vật liệu và lộ trình. Dựa vào đó, cô ấy sẽ xem xét khối lượng công việc của các trung tâm làm việc liên quan trong nhà máy và sau đó quyết định xem việc chấp nhận đơn đặt hàng có gây nguy hiểm cho bất kỳ cam kết hiện có nào hay không.

“Erik hỏi tôi làm cách nào mà chúng tôi lại đưa ra quyết định tương tự trong lĩnh vực CNTT,” tôi nhớ lại. “Lúc đó tôi đã nói với anh ấy và bây giờ tôi sẽ nói với bạn rằng tôi không biết. Tôi khá chắc chắn rằng chúng tôi không thực hiện bất kỳ phân tích nào về năng lực và nhu cầu trước khi nhận công việc. Điều đó có nghĩa là chúng ta luôn phải vật lộn, phải đi đường tắt, đồng nghĩa với việc các ứng dụng dễ vỡ hơn trong sản xuất. Điều đó có nghĩa là sẽ có nhiều công việc ngoài kế hoạch và công tác chữa cháy hơn trong tương lai. Vì thế, chúng ta cứ đi lòng vòng.”

Trước sự ngạc nhiên của tôi, Erik ngắt lời. “Nói hay lắm, Bill. Bạn vừa mô tả 'nợ kỹ thuật' chưa được thanh toán. Nó đến từ việc đi đường tắt,

điều này có thể có ý nghĩa trong ngắn hạn. Nhưng giống như nợ tài chính, chi phí lãi kép tăng theo thời gian. Nếu một tổ chức không trả hết khoản nợ kỹ thuật của mình, mọi calo trong tổ chức có thể được sử dụng chỉ để trả lãi, dưới hình thức công việc không có kế hoạch.”

“Như bạn đã biết, công việc không có kế hoạch không hề miễn phí,” anh ấy tiếp tục.  
“Hoàn toàn ngược lại. Nó rất tốn kém, bởi vì công việc không có kế hoạch sẽ phải trả giá bằng...”

Anh ta nhìn quanh một cách chuyên nghiệp để tìm câu trả lời. Cuối cùng Wes cũng lên tiếng, “Công việc đã được lên kế hoạch?” “Chính xác!” Erik vui vẻ nói. “Ừ, chính xác đấy, Chester. Bill đề cập đến bốn loại công việc: dự án kinh doanh, dự án Vận hành CNTT, thay đổi và công việc ngoài kế hoạch. Nếu không được kiểm soát, nợ kỹ thuật sẽ đảm bảo rằng công việc duy nhất được thực hiện là công việc ngoài kế hoạch!”

“Điều đó chắc chắn giống chúng tôi,” Wes gật đầu nói. Sau đó anh ấy nhìn Erik một cách kiên quyết và nói, “Và đó là Wes, không phải Chester. Tôi là Wes.”

“Ừ, tôi chắc chắn là vậy,” Erik đồng tình nói. Anh ấy nói với phần còn lại của căn phòng. “Công việc không có kế hoạch còn có tác dụng phụ khác.

Khi bạn dành toàn bộ thời gian để chữa cháy, bạn sẽ chỉ còn rất ít thời gian và sức lực để lập kế hoạch. Khi tất cả những gì bạn làm chỉ là phản ứng, bạn sẽ không có đủ thời gian để làm công việc trí óc vất vả để tìm hiểu xem liệu bạn có thể chấp nhận công việc mới hay không. Vì vậy, nhiều dự án được nhồi nhét vào đĩa hơn, với ít chu kỳ hơn dành cho mỗi dự án, đồng nghĩa với việc thực hiện đa nhiệm kém hơn, nhiều bước leo thang hơn do mã kém, đồng nghĩa với nhiều lỗi tắt hơn. Như Bill đã nói, 'chúng ta đi vòng quanh'. Đó là vòng xoáy tử vong của năng lực CNTT.”

Tôi mỉm cười với chính mình khi Erik gọi nhầm tên Wes. Tôi không chắc anh ấy đang chơi trò chơi tinh thần nào nhưng thật thú vị khi xem.

Không chắc chắn lắm, tôi hỏi Steve, “Chúng ta có được phép nói không không? Mỗi lần tôi yêu cầu bạn ưu tiên hoặc trì hoãn công việc trong một dự án, bạn đều khiến tôi khó chịu.

Khi mọi người đều có điều kiện để tin rằng không phải là một câu trả lời có thể chấp nhận được, tất cả chúng ta đều trở thành những người tuân thủ mệnh lệnh, mù quáng bước vào con đường diệt vong. Tôi tự hỏi liệu đây có phải là điều đã xảy ra với những người tiền nhiệm của tôi không.”

Wes và Patty gật đầu nhẹ. Ngay cả Chris cũng gật đầu.

“Tất nhiên là bạn có thể nói không!” Steve trả lời một cách nóng nảy, vói về mặt thực sự khó chịu. Sau đó anh ấy hít một hơi thật sâu trước khi nói, “Hãy để tôi nói rõ. Tôi cần bạn nói không! Chúng tôi không đủ khả năng để đội ngũ lãnh đạo này trở thành người nhận lệnh. Chúng tôi trả tiền cho bạn để suy nghĩ chứ không chỉ làm, chết tiệt!”

Steve trông ngày càng tức giận và nói: “Điều đang bị đe dọa ở đây là sự sống còn của công ty! Kết quả của những dự án này quyết định liệu toàn bộ công ty này có thành công hay thất bại!”

Anh ấy nhìn thẳng vào tôi. “Nếu bạn, hoặc vì vấn đề đó, có ai đó biết rằng một dự án sẽ thất bại, tôi cần bạn nói ra điều đó. Và tôi cần nó được sao lưu bằng dữ liệu. Hãy cung cấp cho tôi dữ liệu mà điều phối viên nhà máy đã chỉ cho bạn để chúng tôi có thể hiểu tại sao. Xin lỗi, Bill, tôi thích bạn rất nhiều, nhưng việc nói không chỉ dựa trên trực giác của bạn là chưa đủ.”

Erik khịt mũi và lẩm bẩm, “Đó là một lối hùng biện khá hay và bay bổng đấy, Steve. Rất cảm động. Nhưng bạn có biết vấn đề của bạn là gì không? Các bạn trong doanh nghiệp đang say sưa với các dự án, đảm nhận công việc mới mà không hề mong muốn thành công. Tại sao? Bởi vì bạn không biết mình thực sự có năng lực gì. Bạn giống như một người luôn viết séc bị trả lại, bởi vì bạn không biết mình có bao nhiêu tiền và không bao giờ buồn mở thư.

“Hãy để tôi kể cho bạn một câu chuyện,” anh ấy nói. “Hãy để tôi kể cho bạn nghe về nhà máy MRP-8 đó như thế nào trước khi tôi đến. Những tên khốn tội nghiệp đó sẽ nhận được những chiếc phong bì manila cứ thể xuất hiện, chứa đủ loại mệnh lệnh điên rồ. Doanh nghiệp sẽ đưa ra những cam kết vô lý để vận chuyển thứ gì đó vào một ngày không thể nào đó mà không biết đến tất cả công việc đã có trong hệ thống.”

Anh ấy tiếp tục, “Đó là một cơn ác mộng mỗi ngày. Họ có hàng tồn kho chất đống lên tới

trần nhà. Và có cách nào có hệ thống để đưa WIP qua nhà máy không? Chết tiệt, không! Những gì được thực hiện dựa trên việc ai là hét to nhất hoặc thường xuyên nhất, ai có thể thiết kế các thỏa thuận tốt nhất với người xúc tiến hoặc ai có thể lọt vào tai của giám đốc điều hành cấp cao nhất.”

Erik sôi nổi như tôi từng thấy. “Chúng tôi bắt đầu khôi phục lại sự tinh táo khi tìm ra hạn chế của mình ở đâu. Sau đó, chúng tôi bảo vệ nó, đảm bảo rằng thời gian bị ràng buộc không bao giờ bị lãng phí. Và chúng tôi đã làm mọi thứ để đảm bảo công việc được thông suốt.”

Sau đó Erik im lặng và chỉ nói, “Để khắc phục vấn đề của mình, bạn cần phải làm nhiều việc hơn là chỉ học cách nói không. Đó là phần nổi của tảng băng chìm.”

Tất cả chúng tôi đều nhìn anh ấy, chờ đợi anh ấy tiếp tục. Nhưng thay vào đó, anh ta đứng dậy, bước tới chiếc vali của mình và mở nó ra, để lộ một đồng quần áo, ống thờ, túi đựng rác và quần đùi.

Anh ta bắt đầu đào, lấy ra một thanh granola, đóng vali lại và quay lại bàn.

Tất cả chúng tôi đều quan sát khi anh ấy mở gói thanh granola và bắt đầu ăn nó. Steve, trông cũng bối rối như tất cả chúng tôi, cuối cùng nói, “Erik, đó là một

câu chuyện hấp dẫn. Xin hãy tiếp tục.”

Erik thờ dãi. “Không, đó là tất cả những gì tôi định nói. Nếu các bạn không thể tìm ra những gì mình cần làm từ đó thì thực sự không có nhiều hy vọng cho bất kỳ ai trong số các bạn.”

Steve bực tức đập bàn. Nhưng tâm trí tôi đang chạy đua.

Điều chúng ta cần làm không chỉ đơn thuần là ưu tiên tốt hơn. Tôi đã biết những ưu tiên là gì, dù bất tiện đến đâu: Phoenix. Làm cho các phát hiện kiểm toán biến mất. Tất cả trong khi vẫn giữ mọi thứ hoạt động.

Chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi biết hạn chế ở đâu. Đó là Brent. Brent, Brent, Brent. Và chúng tôi đã thực hiện các bước để bảo vệ Brent khỏi những hoạt động ngoài kế hoạch.

Tôi biết tôi không thể thuê thêm nguồn lực.

Tôi cũng biết rằng khối lượng công việc trong tổ chức của tôi hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát. Về phía tôi, không có sự anh hùng nào có thể tạo ra một vết lõm lớn trong làn sóng thủy triều

công việc được phép đưa vào hệ thống. Bởi vì chưa từng có ai nói không.

Những sai lầm của chúng tôi đã xảy ra từ rất lâu trước khi nó đến với tôi. Sai lầm đã xảy ra khi chấp nhận dự án và tất cả những con đường tắt mà Chris phải thực hiện trước khi nó đến với tôi.

Làm thế nào chúng ta có thể đảo ngược sự điên rồ này? Sau đó, một ý tưởng kỳ lạ đến với tôi. Tôi nghĩ về nó trong một khoảnh khắc khác. Nghe có vẻ vô lý nhưng tôi không thể tìm thấy

bất kỳ sai sót nào trong logic.

Tôi nói: “Steve, tôi có một ý tưởng. Nhưng xin hãy để tôi kể cho bạn nghe toàn bộ ý tưởng trước khi bạn phản ứng.”

Và tôi nói với họ điều tôi đang nghĩ.

---

Steve là người lên tiếng đầu tiên. “Chắc anh mất trí rồi,” Steve nói, sự hoài nghi ban đầu của anh chuyển thành bức tức. “Bạn muốn ngừng làm việc? Bạn nghĩ chúng tôi là ai? Nông dân trồng khoai tây được trợ cấp để không trồng trọt?”

Nhưng trước khi tôi kịp trả lời thì John đã lên tiếng. “Tôi đồng ý. Ý tưởng của bạn có vẻ như là điều sai trái. Hiện tại chúng tôi đã có một nền tảng đang cháy để cuối cùng đã làm được điều đúng đắn. Chúng ta cần phải tấn công khi bàn ủi còn nóng. Đây là một cơn bão hoàn hảo để chúng tôi cuối cùng có được ngân sách cần thiết để không chỉ làm những việc đúng đắn mà còn làm những việc đúng đắn.”

Anh ấy bắt đầu luyện thuyên về các điểm trên ngón tay của mình, “Chúng tôi có kết quả kiểm toán có khả năng hiển thị trên bảng, dự án có khả năng hiển thị cao không thể thất bại và một lỗi vận hành cũng không thể xảy ra lần nữa. Chúng ta nên đổ xăng và thiết lập các biện pháp kiểm soát an ninh mà chúng ta cần, một lần và mãi mãi.”

Wes xen vào, cười khúc khích với John, “Tôi choáng váng! Tôi nghĩ bạn sẽ thích ý tưởng của Bill. Ý tôi là, bạn thích ngăn cản việc hoàn thành và nói không,

Phải? Đây sẽ giống như một giấc mơ trở thành hiện thực đối với bạn vậy!”

Mặt John đỏ bừng, rõ ràng đang chuẩn bị trả lời gay gắt. Nhưng Wes đặt bàn tay to lớn đầy thịt lên vai anh ấy và mỉm cười nói, “Này, tôi chỉ đùa thôi thôi, được chứ? Chỉ đang đùa thôi.”

Mọi người bắt đầu nói chuyện ngay lập tức khi Erik đột ngột đứng dậy, vò nát giấy gói thanh granola của mình và ném nó qua phòng vào thùng rác. Anh ấy tựa lưng vào ghế và nói: “Bill, tôi nghĩ đề xuất của anh rất sắc sảo.”

Nhìn John, anh ấy tiếp tục, “Hãy nhớ, Jimmy, mục tiêu là tăng thông lượng của toàn bộ hệ thống chứ không chỉ tăng số lượng nhiệm vụ được thực hiện. Và nếu bạn không có một hệ thống làm việc đáng tin cậy thì tại sao tôi phải tin tưởng vào hệ thống kiểm soát an ninh của bạn? Bah. Hoàn toàn lãng phí thời gian.”

John quay lại nhìn Erik, bối rối. “Cái gì?” Erik thờ dãi và đảo mắt. Thay vì trả lời John, anh lại hướng ánh mắt về phía mình.

tới Steve. “Bạn đã từng là người quản lý nhà máy. Hãy coi nó như việc giải phóng vật liệu đông lạnh cho đến khi đủ WIP hoàn thành và rời khỏi nhà máy. Để điều khiển hệ thống này, chúng tôi cần giảm số lượng bộ phận chuyển động.”

Khi Steve tỏ ra không bị thuyết phục, Erik nghiêng người về phía trước trên ghế và hỏi thẳng, “Giả sử anh đang quản lý nhà máy MRP-8 và lượng hàng tồn kho của anh chất cao tới mức trần nhà. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn ngừng chuyển công việc và vật liệu xuống sàn nhà máy?”

Ngạc nhiên khi trở thành mục tiêu của câu hỏi, Steve cân nhắc một lúc. “Lượng WIP trong nhà máy giảm xuống vì công việc sẽ bắt đầu được đưa ra khỏi nhà máy dưới dạng thành phẩm.”

“Đúng,” Erik nói, gật đầu tán thành. “Và điều gì có thể xảy ra với việc thực hiện đúng hạn?”

“Hiệu suất đến hạn tăng lên vì WIP bị giảm.” Steve nói, trông ngày càng nghi ngờ và miễn cưỡng về việc Erik có thể dẫn anh đến đâu.



“Ừ, rất tốt,” Erik khích lệ. “Nhưng mặt khác, điều gì sẽ xảy ra với mức tồn kho nếu bạn cho phép nhà máy tiếp tục nhận đơn đặt hàng và giải phóng công việc mới?”

Một lúc sau anh ấy nói, “WIP tăng lên.” “Tuyệt vời,” Erik nói. “Và điều gì sẽ xảy ra với việc thực hiện đúng hạn?” Steve trông như vừa nuốt phải điều gì đó không đồng tình với mình,

và cuối cùng anh ấy nói, “Mọi người đều biết rằng trong sản xuất, khi WIP tăng, hiệu suất đến hạn sẽ giảm.

“Đợi chút đã, ở đây,” anh nói, nheo mắt nhìn Erik. “Không phải thực ra bạn đang gợi ý rằng điều này cũng áp dụng cho CNTT sao? Bằng cách tạm dừng tất cả công việc ngoại trừ Phoenix, chúng tôi sẽ giảm lượng WIP trong CNTT và điều này bằng cách nào đó sẽ cải thiện hiệu suất đến hạn? Đó có phải là điều cậu đang đề xuất một cách nghiêm túc không?”

Erik tựa lưng vào ghế trông hài lòng với chính mình. “Đúng.” Wes nói: “Không phải điều đó sẽ khiến hầu hết chúng ta chỉ loay hoay không có việc gì để làm sao? Có 130 người trong bộ phận Hoạt động CNTT chỉ ngồi xung quanh. Chẳng phải điều đó nghe có vẻ hơi... lãng phí sao?”

Erik chế giễu và nói, “Tôi sẽ kể cho bạn nghe về sự lãng phí. Thế còn hơn một nghìn thay đổi bị mắc kẹt trong hệ thống mà không có cách nào rõ ràng để hoàn thành chúng thì sao?”

Wes cau mày. Sau đó gật đầu nói: “Đúng vậy. Số lượng thẻ trên bảng thay đổi của Patty không ngừng tăng lên. Nếu việc đó đang diễn ra thì chắc chắn nó sẽ vượt khỏi tầm kiểm soát. Có lẽ chúng ta chỉ còn vài tuần nữa là có thể xếp những tấm thẻ đó lên trần nhà.”

Tôi gật đầu. Anh ấy đúng. Ý tưởng là để Hoạt động và Phát triển CNTT không chấp nhận bất kỳ dự án mới nào trong hai tuần và dừng tất cả công việc trong Hoạt động CNTT ngoại trừ công việc liên quan đến Phoenix.

Tôi nhìn xung quanh. “Nếu chúng ta thực hiện một nhiệm vụ duy nhất cho dự án quan trọng nhất trong hai tuần

và vẫn không thể tạo được tiếng vang lớn thì tôi nghĩ tất cả chúng ta nên tìm công việc mới.”

Chris gật đầu. “Tôi nghĩ chúng ta nên thử xem. Chúng tôi sẽ tiếp tục thực hiện các dự án đang hoạt động khác, nhưng chúng tôi sẽ tạm dừng tất cả công việc triển khai ngoại trừ Phoenix. Từ quan điểm của Bill, có vẻ như đó là điều duy nhất chúng tôi đang làm. Đừng nhầm lẫn, Phoenix sẽ là ưu tiên hàng đầu của mọi người”.

Patty và Wes gật đầu đồng ý. John khoanh tay lại. “Tôi không chắc mình có thể ủng hộ đề xuất điên rồ này hay không.

Đầu tiên, tôi chưa bao giờ thấy bất kỳ tổ chức nào làm bất cứ điều gì thậm chí từ xa như thế này trước đây. Thứ hai, tôi rất lo ngại rằng nếu chúng ta làm điều này, chúng ta sẽ mất cơ hội giải quyết tất cả các vấn đề kiểm toán. Như Steve đã nói, những phát hiện kiểm toán đó cũng có thể giết chết công ty.”

“Bạn biết vấn đề của bạn là gì không?” Erik nói, chỉ tay vào John. “Bạn không bao giờ nhìn thấy quy trình kinh doanh từ đầu đến cuối, vì vậy tôi đảm bảo với bạn rằng nhiều biện pháp kiểm soát bạn muốn đưa vào thậm chí không cần thiết.”

John nói, “Cái gì?” Một lần nữa, Erik gạt câu hỏi của John đi. “Tạm thời đừng lo lắng về chuyện đó. Cho phép

điều không thể tránh khỏi sẽ xảy ra và chúng ta sẽ xem chúng ta có thể học được gì từ nó.”

Steve quay sang John. “Tôi hiểu mối lo ngại của bạn về vấn đề an ninh. Nhưng rủi ro lớn nhất đối với công ty không phải là những phát hiện kiểm toán chưa được giải quyết. Rủi ro lớn nhất đối với công ty là chúng tôi không thể tồn tại. Chúng ta cần Phoenix lấy lại thể cân bằng trong cạnh tranh.”

Anh ấy dừng lại và nói, “Hãy tạm dừng dự án này trong một tuần và xem liệu nó có tạo ra sự khác biệt trong công việc của Phoenix hay không. Nếu không, chúng tôi sẽ gác lại công việc khác phục. Được rồi?”

John gật đầu miễn cưỡng. Sau đó, anh ta lật tới một trang trong tập bìa cứng ba vòng của mình và ghi chú. Có lẽ anh ấy đang ghi lại lời hứa của Steve.

“Steve, chúng tôi chắc chắn cần sự giúp đỡ của bạn để biến điều này thành hiện thực,” tôi nói. “Người của tôi thường xuyên được hầu hết các nhà quản lý trong nước khuyến khích thực hiện các dự án thú vị.

công ty này. Tôi nghĩ chúng tôi cần một e-mail của bạn gửi tới toàn bộ công ty, không chỉ giải thích lý do tại sao bạn làm việc này mà còn hậu quả sẽ ra sao nếu ai đó cố gắng đưa công việc trái phép vào hệ thống.”

Erik kêu lên khích lệ. “Không vấn đề gì,” Steve nhanh chóng trả lời. “Tôi sẽ gửi cho tất cả các bạn một bản nháp sau này

cuộc họp. Hãy sửa lại và tôi sẽ gửi nó cho tất cả các nhà quản lý công ty. Đủ tốt cho bạn chưa?”

Cố gắng giấu đi sự hoài nghi trong giọng nói của mình, tôi nói, “Có.”

Thật ngạc nhiên về những gì chúng ta đồng ý trong giờ tới. Hoạt động CNTT sẽ đóng băng tất cả công việc không phải của Phoenix. Quá trình phát triển không thể tạm dừng hơn 20 dự án không phải của Phoenix mà sẽ đóng băng tất cả hoạt động triển khai. Nói cách khác, sẽ không có công việc nào được chuyển từ Phát triển sang Vận hành CNTT trong hai tuần nữa.

Hơn nữa, chúng tôi sẽ xác định các lĩnh vực kỹ thuật hàng đầu mà Bộ phận Phát triển sẽ giải quyết để giảm bớt công việc ngoài kế hoạch do các ứng dụng có vấn đề trong sản xuất tạo ra.

Tất cả điều này sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong khối lượng công việc của nhóm tôi. Hơn nữa, Chris và Kirsten sẽ xem xét tất cả các nhiệm vụ của Phoenix không được thực hiện.

đã hoạt động và đánh cắp tài nguyên từ các dự án khác để đưa chúng hoạt động trở lại.

Mọi người đều có vẻ tràn đầy năng lượng và hào hứng để thực hiện kế hoạch—kể cả John. Trước khi tất cả chúng tôi rời đi, Steve nói, “Cảm ơn tất cả các bạn vì đã suy nghĩ tốt ngày hôm nay.

và để chia sẻ điều gì đó về bản thân bạn. Tôi cảm thấy như bây giờ tôi biết tất cả các bạn tốt hơn. Và, thật khó tin như ý tưởng đóng băng dự án điện rồ của Bill, tôi nghĩ nó có thể thành công. Tôi mong đợi đây là quyết định đầu tiên trong số nhiều quyết định tuyệt vời mà đội bóng này sẽ đưa ra.

Anh ấy tiếp tục: “Như tôi đã nói, một trong những mục tiêu của tôi là chúng tôi tạo ra một đội mà tất cả chúng tôi có thể tin tưởng lẫn nhau. “Hy vọng rằng chúng ta đã thực hiện được một bước nhỏ theo hướng đó và tôi khuyến khích các bạn tiếp tục yêu cầu các liên lạc trung thực và trung thực giữa các bạn.”

Anh ấy nhìn quanh phòng và hỏi, "Các bạn có cần gì ở tôi trong lúc này không?"

Không có yêu cầu nào nên chúng tôi hoãn lại. Khi tất cả chúng tôi đứng dậy rời đi, Erik nói to, "Làm tốt lắm, Bill. không thể có

bản thân tôi đã làm điều đó tốt hơn."

## Chương 20 • Thứ Sáu, ngày 26 tháng 9

Ba ngày sau, tôi ngồi ở bàn làm việc, cố đọc báo cáo về tiến triển của Phoenix từ Kirsten trên máy tính xách tay. Khi nó rít lên và thờ khò khè, tôi tự hỏi đã bao nhiêu tuần trôi qua kể từ khi bản vá bảo mật của John làm hỏng máy tính xách tay của tôi.

Nhận được máy tính xách tay thay thế giống như xô số. Thật hấp dẫn khi hồi lộ một trong những người ở bàn dịch vụ, như một trong những người quản lý Tiếp thị đã đề xuất, nhưng tôi từ chối xếp hàng. Tôi phải tiếp tục chơi đúng luật vì tôi là người chịu trách nhiệm đưa ra và thực thi chúng. Tôi ghi lại đề nói chuyện với Patty về nhu cầu cấp thiết của chúng tôi là giảm thời gian thực hiện thay thế máy tính xách tay này.

Cuối cùng, email xuất hiện:

Từ: Kirsten Fingle Đến: Steve Masters, Cc: Bill Palmer, Chris Allers, Sarah Moulton Ngày: 26 tháng 9, 10:33 sáng

Chủ đề: Tin vui về mặt trận dự án! Steve,

Cuối cùng chúng tôi cũng đang đạt được tiến bộ. Dự án bị đóng băng và kết quả là CNTT tập trung vào Phoenix đã phá vỡ tình trạng bế tắc. Chúng tôi đã hoàn thành được nhiều việc hơn trong bảy ngày trước đó mà chúng tôi thường hoàn thành trong cả tháng.

Kudos cho tất cả mọi người trong đội! Một lưu ý phụ: nhiều nhà tài trợ dự án rất thất vọng về

các dự án đang bị treo. Đặc biệt, Sarah Moulton tin rằng các dự án của cô được miễn đóng băng. Tôi đã giới thiệu cô ấy cho bạn.

Kèm theo là báo cáo tình trạng chính thức. Xin vui lòng cho tôi biết nếu bạn có bất kỳ câu hỏi nào.

Kirsten Mặc dù tin nhắn về việc Sarah lại gây rắc rối khiến hàm tôi nghiến chặt lại,

đây thực sự là một tin tức tuyệt vời

Chúng tôi đã mong đợi điều đó, nhưng tuy nhiên, tin tốt vẫn được chào đón, đặc biệt là sau đầu tuần. Chúng tôi đã gặp phải bước thụt lùi lớn vì sự cố Thứ 1 đã làm hỏng toàn bộ hệ thống điện thoại và thư thoại nội bộ, khiến Bộ phận Bán hàng và Sản xuất phải ngừng hoạt động vào ngày cuối cùng của quý.

Hai giờ sau khi ngừng hoạt động, chúng tôi phát hiện ra nguyên nhân là do một trong những nhà cung cấp mạng của chúng tôi đã vô tình thực hiện một thay đổi đối với hệ thống điện thoại sản xuất của chúng tôi thay vì hệ thống dự phòng nóng.

Việc ngừng hoạt động sẽ ảnh hưởng đến doanh thu hàng quý của chúng tôi nhưng chúng tôi chưa biết là bao nhiêu. Để ngăn điều này xảy ra lần nữa, chúng tôi đang thực hiện một dự án nhằm giám sát các hệ thống quan trọng của mình để phát hiện những thay đổi trái phép.

Dự án giám sát này là điều mà Wes, Patty và John đang nói đến, tụ tập quanh bàn hội nghị của Patty.

Tôi nói: “Xin lỗi vì đã cắt ngang, nhưng tôi muốn chia sẻ tin vui này.” Tôi cho họ xem e-mail của Kirsten.

Wes ngả người ra sau và nói, “Chà, điều đó coi như chính thức. Việc đóng băng dự án của bạn thực sự đang hoạt động.”

Patty nhìn anh ta, tỏ ra ngạc nhiên. “Anh thực sự nghi ngờ điều đó à? Thôi nào, cả hai chúng ta đều đang nói về việc chúng ta chưa bao giờ thấy mọi người tập trung đến vậy trước đây. Thật ngạc nhiên khi việc đóng băng dự án đã làm giảm các xung đột về mức độ ưu tiên và khả năng đa nhiệm kém. Chúng tôi biết nó đã tạo ra sự khác biệt lớn về năng suất.”

Wes nhún vai rồi mỉm cười. “Cho đến khi Kirsten ghi công cho chúng tôi, tất cả chỉ là trong đầu chúng tôi.”

Anh ấy có lý. Thật tuyệt vời khi Kirsten thừa nhận những tiến bộ mà chúng tôi đang đạt được.

“Nhân tiện,” Patty nói, “Cô ấy không đùa về các nhà quản lý doanh nghiệp

hoàng hốt. Ngày càng có nhiều Phó chủ tịch gọi điện cho tôi, yêu cầu từ bỏ các dự án thú vị khác nhau của họ hoặc yêu cầu hoàn thành một số công việc ngoài sổ sách. Không chỉ có Sarah - cô ấy còn là người trắng trợn và to mồm nhất.”

Tôi cau mày. “Được rồi, đó là một phần công việc của chúng tôi và chúng tôi đã mong đợi điều này. Tuy nhiên, tôi không muốn loại áp lực này được áp dụng lên bất kỳ người nào của chúng tôi. Wes?”

“Tôi đã nói với mọi người trong nhóm của mình rằng họ sẽ chuyển mọi khiêu nại tới tôi. Và hãy tin tôi, tôi sẽ gọi lại cho từng người và trả lời họ rất nhiều,” anh nói.

Patty nói: “Tôi đã bắt đầu lo lắng về những gì chúng tôi sẽ làm sau khi dỡ bỏ việc đóng băng dự án. Chẳng phải điều đó giống như mở cửa xả lũ sao?”

Một lần nữa, cô ấy đã đặt ngón tay của mình vào một điều quan trọng. Tôi nói, “Tôi sẽ gọi cho Erik, nhưng trước khi gọi, hiện tại chúng ta ưu tiên công việc như thế nào? Khi chúng ta cam kết thực hiện một dự án, một thay đổi, một yêu cầu dịch vụ hoặc bất kỳ điều gì khác, làm thế nào mọi người có thể quyết định sẽ làm gì vào bất kỳ thời điểm nào? Điều gì sẽ xảy ra nếu có những ưu tiên cạnh tranh nhau?”

“Điều đó xảy ra mỗi ngày kỳ lạ!” Wes nói, trông có vẻ hoài nghi. “Đó là điều tuyệt vời khi đóng băng tất cả các dự án ngoại trừ một dự án. Không ai phải quyết định họ đang làm gì. Không được phép làm nhiều việc cùng lúc.”

“Đó không phải là câu hỏi của tôi,” tôi nói. “Khi chúng ta có nhiều luồng công việc diễn ra đồng thời, làm thế nào mọi người có thể quyết định những gì cần thực hiện vào bất kỳ thời điểm nào?”

“Chà,” Wes nói, “chúng tôi tin tưởng họ sẽ đưa ra quyết định đúng đắn dựa trên dữ liệu họ có. Đó là lý do tại sao chúng tôi thuê những người thông minh.”

Điều này không tốt. Nhớ lại hai mươi phút quan sát Brent trước khi dự án đóng băng, tôi

hãy hỏi, “Và tất cả những người thông minh của chúng ta đưa ra quyết định ưu tiên dựa trên dữ liệu nào?”

Wes nói một cách phòng thủ, “Tất cả chúng tôi đều cố gắng sắp xếp các ưu tiên cạnh tranh tốt nhất có thể. Đó là cuộc sống, phải không? Ưu tiên thay đổi.”

“Hãy thành thật đi,” Patty nói. “Ưu tiên 1 là người la hét to nhất, người quyết định là người có thể leo thang lên cấp điều hành cao nhất. Ngoài trừ khi chúng tinh tế hơn. Tôi đã thấy một nhóm nhân viên của mình luôn ưu tiên các yêu cầu của một người quản lý nhất định, bởi vì anh ấy đưa họ đi ăn trưa mỗi tháng một lần.”

Ồ, tuyệt vời. Ngoài một số kỹ sư bị bắt nạt, tôi còn có những kỹ sư khác giống như Hạ sĩ Max Klínger từ M\*A\*S\*H, đang điều hành thị trường chợ đen công việc CNTT của riêng họ.

“Nếu điều này là đúng thì chúng tôi không có cách nào có thể dỡ bỏ việc đóng băng dự án. Bạn không thấy rằng chúng tôi không có cách nào để đưa công việc vào bộ phận CNTT và có thể tin tưởng rằng nó sẽ được thực hiện sao?”

Cố gắng giữ vẻ cam chịu trong giọng nói, tôi nói, “Patty nói đúng. Chúng tôi còn rất nhiều điều phải tìm hiểu trước khi dự án đóng băng kết thúc. Chính xác là trong một tuần nữa.”

---

Tôi quyết định đi bộ nhanh ra ngoài. Tôi có ba mươi phút trước cuộc họp tiếp theo và tôi cần phải suy nghĩ.

Tôi đang bắt an hơn bao giờ hết. Khi chúng ta có nhiều dự án trong hệ thống cùng một lúc, làm cách nào để bảo vệ công việc khỏi bị gián đoạn hoặc bị hầu hết mọi người trong doanh nghiệp hoặc người khác trong lĩnh vực CNTT lấn át?

Mặt trời chiếu xuống tôi. Bây giờ là 11 giờ trưa, không khí có mùi mùa thu. Những chiếc lá trên cây bắt đầu chuyển sang màu cam và nâu, và hàng đồng lá bắt đầu hình thành ở bãi đậu xe.

Bất chấp sự bận rộn của mình, tôi nhận ra rằng thật sáng khoái biết bao khi có thể nghĩ về công việc chúng ta cần làm cũng như cách sắp xếp thứ tự ưu tiên và giải phóng nó. Trong một khoảnh khắc, tôi ngạc nhiên trước việc thiếu công tác chữa cháy liên tục đã chi phối phần lớn sự nghiệp CNTT của tôi.

Những loại vấn đề mà chúng ta phải giải quyết gần đây rất...rắc rối. Đó chính là điều tôi nghĩ về quản lý khi tôi có bằng MBA.



Tôi tin rằng nếu chúng ta thực hiện tốt công việc tư duy, chúng ta có thể tạo ra sự khác biệt thực sự. Vào lúc đó, tôi quyết định gọi cho Erik.

"Xin chào?" Tôi nghe anh ấy nói. "Xin chào, Bill đây. Bạn có vài phút để nói chuyện không? Tôi có một số câu hỏi

về việc đóng băng dự án." Tôi tạm dừng rồi nói thêm, "Hay đúng hơn là điều gì sẽ xảy ra sau khi chúng tôi dỡ bỏ việc đóng băng dự án."

"Ừ, đến lúc rồi. Tôi đang tự hỏi khi nào thì bạn nhận ra mình đang gặp phải một vấn đề lớn, mới."

Tôi nhanh chóng thông báo cho anh ấy tin tốt từ Kirsten. Tôi phác thảo những vấn đề chúng tôi gặp phải khi xem xét dự án giám sát và cách chúng tôi bảo vệ công việc trong hệ thống.

"Không tệ đâu, thiếu niên!" Erik nói. "Rõ ràng là bạn đã đưa cuộc thảo luận của chúng ta về những ràng buộc vào thực tế và đang làm mọi thứ có thể để bảo vệ những hạn chế đó khỏi bị ảnh hưởng bởi công việc ngoài kế hoạch. Bạn đang hỏi một số câu hỏi rất quan trọng về Cách thứ nhất và cách bạn quản lý luồng công việc đã lên kế hoạch của mình. Cho đến khi bạn có thể làm được điều đó, bạn thực sự không thể quản lý được nhiều thứ, phải không?"

"Bạn bối rối vì nhận ra rằng mình không biết công việc thực sự diễn ra như thế nào," anh tiếp tục.

Tôi nén tiếng thở dài khó chịu. "Tôi nghĩ đã đến lúc thực hiện một chuyến đi khác tới MRP-8. Bạn có thể tới đó trong bao lâu?" Anh ta

hỏi.

Ngạc nhiên, tôi hỏi, "Bạn đang ở trong thị trấn à?" "Ừ," anh nói. "Có một cuộc họp với các kiểm toán viên và bộ phận tài chính

buổi chiều mà tôi không thể bỏ lỡ trên thế giới. Hãy chắc chắn rằng bạn ở đó vì nó. Chúng ta sẽ làm cho đầu của John rơi ra."

Tôi nói với anh ấy rằng tôi có thể đến MRP-8 trong mười lăm phút nữa.

---

Erik đang ở giữa hành lang đợi tôi. Tôi thực hiện gấp đôi. Anh ấy mặc một chiếc áo phông bạc màu và một chiếc áo có mũ trùm đầu có khóa kéo.

áo ni có logo công đoàn đã mờ. Anh ta đã có thể dành cho khách tham quan và đang nhíp nhíp chân một cách sốt ruột.

“Tôi đến nhanh nhất có thể.” tôi nói. Erik chỉ càu nhàu và ra hiệu cho tôi đi theo anh ấy. Một lần nữa, chúng tôi leo lên

cầu thang và đứng trên sàn catwalk nhìn ra sân nhà máy.

“VẬY HÃY CHO TÔI BIẾT BẠN NHÌN THẤY GÌ,” anh ấy nói, chỉ về phía sân nhà máy. Tôi nhìn xuống, bối rối, không biết anh ấy muốn nghe gì. Bắt đầu với

hiển nhiên, tôi nói, “Giống như lần trước, tôi thấy nguyên liệu thô đến từ bến bốc hàng bên trái. Và ở bên phải, tôi thấy hàng hóa đã hoàn thiện rời khỏi khu vực bốc hàng khác.”

Ngạc nhiên thay, Erik gật đầu đồng tình. “Tốt. Và ở giữa?” Tôi nhìn xuống hiện trường. Một phần trong tôi cảm thấy ngu ngốc, sợ mình giống

Karate Kid đang được ông Miyagi đổ vui. Nhưng tôi đã yêu cầu cuộc gặp này nên tôi mới bắt đầu nói chuyện. “Tôi nhìn thấy vật liệu và quá trình làm việc, đi chuyển từ trái sang phải — nhưng rõ ràng là chuyển động rất chậm.”

Erik ngó qua sàn catwalk và nói, “Ồ, thật sao? Giống như một dòng sông nào đó?” Anh ấy quay sang tôi, lắc đầu chán ghét, “Em nghĩ đây là gì,

một lớp đọc thơ nào đó à? Đột nhiên WIP giống như nước chảy trên đá nhẵn? Chúa Giêsu. Hãy nghiêm túc. Người quản lý nhà máy sẽ trả lời câu hỏi như thế nào? Công việc đi từ đâu tới đâu và tại sao?”

Thử lại lần nữa, tôi nói, “Được rồi, được rồi. WIP đi từ trung tâm làm việc này đến trung tâm làm việc khác, theo quy định của danh sách nguyên vật liệu và lộ trình. Và tất cả những thứ đó đều nằm trong lệnh công việc được phát hành ở bàn đăng kia.”

“Tốt hơn rồi,” Erik nói. “Và bạn có thể tìm thấy các trung tâm làm việc nơi có những hạn chế của nhà máy không?”

Tôi biết rằng Erik đã nói với tôi trong chuyến đi kỳ lạ đầu tiên đến nhà máy này. “Lờ xử lý nhiệt và buồng bảo dưỡng son,” tôi đột nhiên nói. “Đó,” tôi nói, sau khi quét qua sân nhà máy và cuối cùng tìm thấy một bộ

những cỗ máy lớn ở bức tường phía xa. “Và kia,” tôi nói, chỉ vào những căn phòng lớn có biển hiệu ghi “Gian hàng sơn số 30-A” và “Gian hàng sơn số 30-B”.

“Tốt. Hiểu được quy trình công việc là chìa khóa để đạt được Con đường thứ nhất,” Erik gật đầu nói. Nghiêm khắc hơn, anh ấy hỏi, “Vây bây giờ, hãy nói lại cho tôi biết trung tâm làm việc nào mà bạn đã xác định là những hạn chế trong tổ chức của mình?” Tôi mỉm cười và trả lời dễ dàng, “Brent. Chúng ta đã nói về điều đó trước đây.”

Anh ta chế giễu, quay lại nhìn sàn nhà máy. “Cái gì?” Tôi gần như hét lên. “Làm sao có thể không phải là Brent? Bạn thậm chí còn chúc mừng

tôi khi tôi nói với bạn rằng đó là Brent vài tuần trước!”

“Đột nhiên Brent là một lò xử lý nhiệt robot? Bạn đang nói với tôi rằng phòng xử lý sơn tương tự của bạn ở dưới đó là Brent à?” anh ta nói với vẻ hoài nghi giả tạo. “Bạn biết đấy, đó có thể là điều ngu ngốc nhất mà tôi từng nghe.”

Anh ấy tiếp tục, “Vây, điều đó sẽ khiến hai người quản lý của bạn, Chester và Penelope ở đâu? Hãy để tôi đoán. Có lẽ chúng tương đương với cái máy khoan và cái máy đập đặng kia chẳng? Hoặc có thể đó là chiếc máy mài kim loại đó?”

Erik nghiêm khắc nhìn tôi, “Nghiêm túc đi. Tôi đã hỏi bạn những hạn chế của bạn là trung tâm làm việc nào. Nghĩ.”

Hoàn toàn bối rối, tôi nhìn xuống sàn nhà máy. Tôi biết một phần câu trả lời là Brent. Nhưng khi tôi thốt ra điều đó một cách đầy tự tin,

Erik gần như đánh vào đầu tôi. Lại.

Erik có vẻ bức mình hơn khi tôi nêu tên một người thực sự, cho rằng Brent là một thiết bị.

Tôi nhìn lại lò xử lý nhiệt. Và sau đó tôi nhìn thấy họ. Có hai người mặc quần yếm, đội mũ cứng và đeo kính bảo hộ. Một người đang ngồi trước màn hình máy tính, bấm nút gì đó, trong khi người kia đang kiểm tra đồng bộ phận trên pallet tải, quét thứ gì đó bằng máy tính cầm tay của mình.

“Ồ,” tôi nói, thành tiếng suy nghĩ. “Lò xử lý nhiệt là một trung tâm làm việc có sự tham gia của các công nhân. Bạn hỏi trung tâm làm việc nào là hạn chế của chúng tôi,

và tôi đã nói với bạn rằng đó là Brent, điều này không thể đúng được vì Brent không phải là một trung tâm làm việc.

“Brent là một công nhân, không phải một trung tâm làm việc,” tôi nói lại. “Và tôi cá rằng Brent có lẽ là một công nhân hỗ trợ quá nhiều trung tâm làm việc. Đó là lý do tại sao anh ấy là một hạn chế.”

“Bây giờ chúng ta đang đi đâu đó!” Erik nói và mỉm cười. Ông chỉ tay về phía tầng nhà máy bên dưới, nói: “Hãy tưởng tượng nếu 25% tổng số trung tâm làm việc ở đó chỉ có thể được vận hành bởi một người tên Brent. Điều gì sẽ xảy ra với dòng công việc?”

Tôi nhắm mắt lại để suy nghĩ. “Công việc sẽ không thể hoàn thành đúng thời hạn vì Brent chỉ có thể làm một việc

tập trung vào một lúc,” tôi nói. Một cách nhiệt tình, tôi tiếp tục, “Đó chính xác là những gì đang xảy ra với chúng tôi. Tôi biết rằng đối với một loạt các thay đổi đã được lên kế hoạch của chúng tôi, công việc thậm chí không thể bắt đầu nếu không có sẵn Brent. Khi điều đó xảy ra, chúng tôi sẽ báo cáo với Brent, yêu cầu anh ấy dừng công việc đang làm để trung tâm làm việc khác có thể tiếp tục hoạt động. Chúng ta sẽ may mắn nếu anh ấy có thể ở đó đủ lâu để thay đổi được thực hiện hoàn toàn trước khi bị người khác làm phiền.”

"Chính xác!" anh ấy nói. Tôi hơi thất vọng trước cảm giác tán thành nồng nhiệt mà tôi cảm thấy được đáp lại. “Rõ ràng,” anh ấy tiếp tục, “mọi trung tâm làm việc đều được tạo thành từ bốn thứ:

máy, con người, phương pháp và biện pháp. Giả sử đối với máy, chúng ta chọn lò xử lý nhiệt. Nam giới là hai người được yêu cầu thực hiện các bước được xác định trước và rõ ràng chúng tôi sẽ cần các biện pháp dựa trên kết quả thực hiện các bước trong phương pháp.”

Tôi cau mày. Những thuật ngữ nhà máy này khá quen thuộc từ những năm tôi học MBA. Nhưng tôi chưa bao giờ nghĩ chúng có liên quan đến lĩnh vực CNTT.

Đang tìm cách nào đó để viết điều này ra, tôi nhận ra mình đã để quên bìa kẹp hồ sơ trong xe. Tôi vỗ túi và tìm thấy một tấm thẻ mục lục nhỏ nhàu nát ở túi sau.

Tôi vội viết: “Trung tâm làm việc: máy móc, con người, phương pháp, thước đo”. Erik tiếp tục, “Tất nhiên, ở tầng nhà máy này, bạn không có một phần tư thời gian.

các trung tâm làm việc phụ thuộc vào một người. Điều đó thật vô lý. Thật không may cho bạn, bạn làm vậy. Đó là lý do tại sao khi Brent đi nghỉ, tất cả các loại công việc sẽ bị đình trệ, bởi vì chỉ Brent mới biết cách hoàn thành một số bước nhất định - những bước mà có lẽ chỉ Brent mới biết là có tồn tại, phải không?”

Tôi gật đầu, không thể cưỡng lại tiếng rên rĩ. “Anh nói đúng. Tôi đã nghe những người quản lý của tôi phàn nàn rằng nếu Brent bị xe buýt đâm thì chúng tôi sẽ hoàn toàn chìm trong lạch nước. Không ai biết trong đầu Brent đang nghĩ gì. Đó là một trong những lý do khiến tôi tạo nhóm leo thang cấp 3.”

Tôi nhanh chóng giải thích những gì tôi đã làm để ngăn chặn sự leo thang đối với Brent trong thời gian ngừng hoạt động nhằm giúp anh ấy không bị gián đoạn bởi công việc ngoài kế hoạch và cách tôi đã cố gắng làm điều tương tự đối với những thay đổi đã lên kế hoạch.

“Tốt,” anh nói. “Bạn đang chuẩn hóa công việc của Brent để người khác có thể thực hiện nó. Và vì cuối cùng bạn cũng đã ghi lại được các bước đó nên bạn cũng có thể thực thi một số mức độ nhất quán và chất lượng. Bạn không chỉ giảm số lượng trung tâm làm việc cần đến Brent mà còn tạo ra tài liệu cho phép bạn tự động hóa một số trung tâm đó.”

Anh ấy tiếp tục, “Ngẫu nhiên, cho đến khi bạn làm điều này, cho dù bạn có thuê thêm bao nhiêu Brent nữa, Brent sẽ luôn là sự ràng buộc của bạn. Bất cứ ai bạn thuê cuối cùng sẽ chỉ đứng xung quanh.”

Tôi gật đầu hiểu ý. Điều này đúng như Wes mô tả. Mặc dù anh ấy có thêm số lượng nhân viên để thuê thêm Brent, nhưng chúng tôi chưa bao giờ thực sự có thể tăng sản lượng của mình.

Tôi đột nhiên cảm thấy phấn khởi khi các mảnh ghép vào đúng vị trí trong đầu tôi. Anh ấy đang xác nhận một số trực giác sâu xa của tôi và đưa ra một

lý thuyết củng cố lý do tại sao tôi tin họ.

Sự phấn khích của tôi chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Anh ấy nhìn tôi với vẻ không đồng tình, “Anh đang hỏi về cách dỡ bỏ tình trạng đóng băng dự án. Vấn đề của bạn là bạn cứ nhầm lẫn hai

đồ đạc. Cho đến khi bạn có thể tách chúng ra trong đầu, bạn sẽ chỉ đi loanh quanh trong vòng tròn.”

Anh ấy bắt đầu bước đi và tôi vội vã theo sau anh ấy. Chẳng mấy chốc, chúng tôi đã đứng giữa sàn nhà máy.

“Bạn có thấy trung tâm làm việc đằng kia có đèn nhấp nháy màu vàng không?” Anh ấy hỏi và chỉ tay.

Khi tôi gật đầu, anh ấy nói, “Hãy cho tôi biết bạn nhìn thấy gì.” Tự hỏi phải làm thế nào để có một cuộc trò chuyện bình thường với anh ấy, tôi tiếp tục đóng vai thực tập sinh ngu ngốc của mình. “Có vẻ như một bộ phận máy móc nào đó đã hỏng—đó là điều tôi đoán là đèn nhấp nháy báo hiệu. Có năm người đang tụ tập ở một bên, trong đó có một người trông giống như hai người quản lý. Tất cả họ đều có vẻ lo lắng. Còn có ba người nữa đang cúi xuống, nhìn vào thứ tôi đoán là bảng kiểm tra máy. Họ có đèn pin và—ừ— họ cũng đang cầm tua vít—chắc chắn là một cái máy bị hư...”

“Đoán đúng đấy,” anh nói. “Đó có thể là một máy xay vi tính đã ngừng hoạt động và đội bảo trì đang nỗ lực đưa nó hoạt động trở lại. Điều gì sẽ xảy ra nếu mọi thiết bị ở dưới đó đều cần Brent sửa chữa?”

Tôi cười. “Mọi sự cố ngừng hoạt động đều leo thang ngay lập tức tới Brent.” “Đúng.” Anh ấy tiếp tục, “Hãy bắt đầu với câu hỏi đầu tiên của bạn. Những dự án nào

an toàn để phát hành khi việc đóng băng dự án được dỡ bỏ? Biết cách công việc diễn ra thông qua các trung tâm làm việc nhất định và một số trung tâm làm việc yêu cầu Brent còn một số thì không, bạn nghĩ câu trả lời là gì?”

Tôi chậm rãi lặp lại những gì Erik vừa đọc, cố gắng ghép lại câu trả lời “Tôi hiểu rồi,” tôi mỉm cười nói. “Các dự án tiềm năng được phát hành an toàn là

những thứ không cần Brent.”

Tôi càng cười tươi hơn khi anh ấy nói, “Bingo. Khá đơn giản phải không?” Nụ cười của tôi biến mất khi tôi nghĩ về những hàm ý đó. “Đợi đã, làm sao tôi biết dự án nào không yêu cầu Brent? Chúng tôi không bao giờ nghĩ rằng chúng tôi thực sự cần Brent

cho đến khi chúng ta hoàn thành được nửa công việc!”

Tôi ngay lập tức hồi hận vì đã hỏi câu hỏi đó khi Erik trừng mắt nhìn tôi. “Tôi phải cho bạn câu trả lời cho mọi thứ mà bạn quá vô tổ chức để có thể tự mình tìm ra?”

“Lấy làm tiếc. Tôi sẽ tìm ra,” tôi nói nhanh. “Bạn biết đấy, tôi sẽ rất nhẹ nhõm khi cuối cùng chúng ta cũng biết được tất cả công việc thực sự cần tới Brent.”

“Đừng chết tiệt,” anh nói. “Những gì bạn đang xây dựng là danh mục vật liệu cho tất cả công việc bạn thực hiện trong Hoạt động CNTT. Nhưng thay vì danh sách các bộ phận và cụm lắp ráp phụ, như khuôn đúc, ốc vít và bánh xe, bạn đang lập danh mục tất cả các điều kiện tiên quyết về những gì bạn cần trước khi có thể hoàn thành công việc—chẳng hạn như số kiểu máy tính xách tay, thông số kỹ thuật của thông tin người dùng, phần mềm và giấy phép cần thiết, cấu hình, thông tin phiên bản, các yêu cầu về bảo mật, dung lượng và tính liên tục, yada yada...”

Anh ấy tự ngắt lời mình và nói, “Chà, chính xác hơn thì bạn thực sự đang xây dựng một bảng kê các nguồn lực. Đó là danh sách vật liệu cùng với danh sách các trung tâm làm việc cần thiết và lộ trình. Khi bạn đã có được điều đó, cùng với các lệnh sản xuất và nguồn lực của mình, cuối cùng bạn sẽ có thể nắm được năng lực và nhu cầu của mình là gì. Đây là điều cuối cùng sẽ giúp bạn biết liệu bạn có thể chấp nhận công việc mới và sau đó thực sự có thể sắp xếp công việc hay không.”

Tuyệt vời. Tôi nghĩ tôi gần như hiểu được nó. Tôi định hỏi vài câu nhưng Erik nói, “Câu hỏi thứ hai của anh là liệu việc bắt đầu dự án giám sát của anh có an toàn không. Bạn đã thiết lập nó không yêu cầu Brent. Hơn nữa, bạn nói rằng mục tiêu của dự án này là ngăn chặn tình trạng ngừng hoạt động, điều này ngăn cản sự leo thang của giá dầu Brent. Hơn thế nữa, khi xảy ra sự cố mất điện, bạn sẽ cần ít thời gian hơn để Brent khắc phục sự cố và khắc phục. Bạn đã xác định được hạn chế, khai thác nó để tận dụng tối đa hạn chế đó và sau đó bạn đặt quy trình công việc phụ thuộc vào hạn chế đó. Vậy dự án giám sát này quan trọng như thế nào?”

Tôi nghĩ một lát. Và sau đó rên rỉ trước câu trả lời hiển nhiên. Tôi luồn ngón tay vào tóc. “Anh đã nói rằng chúng ta luôn cần phải

đang tìm cách nâng cao hạn chế, điều đó có nghĩa là tôi cần làm bất cứ điều gì cần thiết để nhận được nhiều chu kỳ hơn từ Brent. Đó chính xác là những gì dự án giám sát thực hiện!”

Tôi nói với vẻ hơi nghi ngờ rằng trước đây tôi chưa từng thấy điều này: “Dự án giám sát có lẽ là dự án cải tiến quan trọng nhất mà chúng tôi có—chúng tôi cần bắt đầu dự án này ngay lập tức”.

“Chính xác,” Erik nói. “Nâng cao công tác phòng ngừa một cách phù hợp là trọng tâm của các chương trình như Bảo trì Năng suất Toàn diện, đã được Cộng đồng Lean chấp nhận. TPM khẳng định rằng chúng tôi làm bất cứ điều gì cần thiết để đảm bảo tính khả dụng của máy bằng cách nâng cao việc bảo trì. Như một trong những thầy của tôi đã nói, 'Cải thiện công việc hàng ngày thậm chí còn quan trọng hơn việc thực hiện công việc hàng ngày.' Cách thứ ba là đảm bảo rằng chúng ta liên tục tạo áp lực cho hệ thống, để chúng ta liên tục củng cố các thói quen và cải thiện điều gì đó. Kỹ thuật phục hồi cho chúng ta biết rằng chúng ta nên thường xuyên đưa các lỗi vào hệ thống, thực hiện chúng thường xuyên để khiến chúng bớt đau đớn hơn.

“Mike Rother nói rằng việc bạn cải thiện điều gì hầu như không quan trọng, miễn là bạn đang cải thiện điều gì đó. Tại sao? Bởi vì nếu bạn không cải thiện, entropy đảm bảo rằng bạn thực sự đang trở nên tồi tệ hơn, điều này đảm bảo rằng không có con đường dẫn đến không có sai sót, không có tai nạn liên quan đến công việc và không mất mát.”

Đột nhiên, nó quá rõ ràng và hiển nhiên. Tôi cảm thấy mình cần phải gọi cho Patty ngay để bảo cô ấy bắt đầu dự án giám sát ngay lập tức.

Erik tiếp tục, “Rother gọi đây là Kata cải tiến,” anh ấy tiếp tục. “Anh ấy dùng từ kata, vì anh ấy hiểu rằng sự lặp lại tạo ra thói quen và thói quen là thứ giúp bạn thành thạo. Cho dù bạn đang nói về huấn luyện thể thao, học một nhạc cụ hay huấn luyện trong Lực lượng Đặc biệt, không có gì cần thành thạo hơn là luyện tập và diễn tập. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng thực hành năm



phút mỗi ngày sẽ tốt hơn là luyện tập ba giờ mỗi tuần một lần. Và nếu bạn muốn tạo ra một nền văn hóa cải tiến thực sự, bạn phải tạo ra những thói quen đó.” Quay trở lại sản nhà máy, anh ấy tiếp tục, “Trước khi chúng ta rời đi, hãy chuyển sự chú ý của bạn từ các trung tâm làm việc sang tất cả không gian giữa các trung tâm làm việc. Việc quản lý việc bàn giao cũng quan trọng như việc điều tiết việc giải phóng công việc. Thời gian chờ cho một tài nguyên nhất định là tỷ lệ phần trăm tài nguyên đó đang bận chia cho tỷ lệ phần trăm tài nguyên đó không hoạt động. Vì vậy, nếu tài nguyên được sử dụng 50% thì thời gian chờ là 50/50 hoặc 1 đơn vị. Nếu tài nguyên được sử dụng 90% thì thời gian chờ là 90/10 hoặc lâu hơn chín lần. Và nếu tài nguyên được sử dụng chín mươi chín phần trăm?” Mặc dù tôi không hiểu rõ lắm sự liên quan nhưng tôi vẫn làm toán bằng

đầu: 99/1. Tôi nói: “Chín mươi chín.”

“Đúng,” anh nói. “Khi một tài nguyên được sử dụng 99%, bạn phải đợi 99 lần miễn là tài nguyên đó đã được sử dụng 50%.”

Anh ấy cứ chỉ rộng rãi, “Một phần quan trọng của Cách thứ hai là hiển thị thời gian chờ đợi, để bạn biết khi nào công việc của bạn phải xếp hàng nhiều ngày trong hàng đợi của ai đó— hoặc tệ hơn, khi công việc phải quay ngược lại, vì nó không có đủ các bộ phận. hoặc yêu cầu làm lại.

“Hãy nhớ rằng mục tiêu của chúng ta là tối đa hóa dòng chảy. Tại MRP-8, cách đây nhiều năm, chúng tôi đã gặp phải một tình huống là một số bộ phận nhất định không bao giờ xuất hiện ở khâu lắp ráp cuối cùng đúng thời hạn. Có phải vì chúng tôi không có đủ nguồn lực hay vì một số nhiệm vụ nhất định mất quá nhiều thời gian?

“KHÔNG! Khi chúng tôi thực sự theo dõi các bộ phận xung quanh nhà máy, chúng tôi nhận thấy rằng trong phần lớn thời gian, các bộ phận chỉ xếp thành hàng dài. Nói cách khác, 'thời gian chậm' chỉ là một phần rất nhỏ trong 'tổng thời gian xử lý'. Những người điều hành của chúng tôi đã phải tìm kiếm qua hàng núi công việc để tìm các bộ phận và đây chúng qua trung tâm gia công,” anh nói một cách hoài nghi.

“Điều đó cũng đang xảy ra tại nhà máy của bạn, vì vậy hãy chú ý theo dõi,” anh ấy nói.

Tôi gật đầu và nói, “Erik, tôi vẫn còn vướng mắc trong việc công bố dự án giám sát. Mọi người luôn nhấn mạnh rằng dự án đặc biệt của họ là khẩn cấp và cần phải được thực hiện mà không phải trả giá bằng mọi thứ khác. Tất cả các dự án kiểm toán khẩn cấp và khắc phục vấn đề an ninh mà John đang kêu gọi phù hợp ở đâu?”

Erik chăm chú nhìn vào mặt tôi và cuối cùng nói, "Em có nghe thấy từ chết tiệt nào anh đã nói suốt hai tuần qua không?"

Anh ấy nhìn đồng hồ và nói, "Phải đi." Giật mình, tôi nhìn anh bước nhanh đến lối ra sàn catwalk. Tôi phải chạy tới

bắt anh ta. Anh ta là một người to lớn, có lẽ chỉ hơn năm mươi tuổi một chút. Bất chấp số cân nặng thêm đang mang trên mình, anh ấy vẫn di chuyển rất nhanh.

Khi tôi bắt kịp anh ấy, tôi nói, “Đợi đã. Ý bạn là vấn đề kiểm toán không đủ quan trọng để khắc phục?”

“Tôi chưa bao giờ nói điều đó,” anh nói, dừng bước và quay lại đối mặt với tôi. “Bạn làm sai điều gì đó gây nguy hiểm cho khả năng duy trì sự tuân thủ luật pháp và quy định liên quan của doanh nghiệp? Tốt nhất là anh nên sửa nó đi - nếu không anh sẽ bị sa thải.”

Anh ấy quay lại và tiếp tục bước đi của mình, nói qua vai, “Hãy nói cho tôi biết. Tất cả những dự án mà Jimmy CISO của bạn đang thúc đẩy. Họ có tăng cường luồng công việc của dự án thông qua tổ chức CNTT không?”

“Không,” tôi nhanh chóng trả lời, vội vã bắt kịp lại. “Chúng có làm tăng tính ổn định trong hoạt động hay giảm thời gian cần thiết để phát hiện

và phục hồi sau khi ngừng hoạt động hoặc vi phạm an ninh?”

Tôi nghĩ lâu hơn một chút. “Có lẽ là không. Phần lớn chỉ là công việc bận rộn hơn và trong hầu hết các trường hợp, công việc họ yêu cầu mang tính rủi ro và thực sự có thể gây ra tình trạng ngừng hoạt động.”

“Những dự án này có làm tăng công suất của Brent không?” Tôi cười một cách thiếu hài hước. “Không, ngược lại. Chỉ riêng vấn đề kiểm toán có thể bị ràng buộc

Brent cho năm tới.”

“Và tất cả các dự án của Jimmy sẽ tác động như thế nào đến cấp độ WIP?” anh ấy hỏi, mở cánh cửa dẫn chúng tôi trở lại cầu thang.

Bực tức, tôi nói khi chúng tôi đi xuống hai dãy cầu thang, “Nó sẽ xuyên qua mái nhà. Lại.”

Khi chúng tôi chạm tới đáy, Erik đột nhiên dừng lại và hỏi, “Được rồi. Các dự án 'bảo mật' này làm giảm thông lượng dự án của bạn, đây là hạn chế đối với toàn bộ doanh nghiệp. Và tận dụng nguồn lực hạn chế nhất trong tổ chức của bạn. Và họ không quan tâm đến khả năng mở rộng, tính sẵn có, khả năng tồn tại, tính bền vững, tính bảo mật, khả năng hỗ trợ hoặc khả năng phòng thủ của tổ chức.”

Anh ấy hỏi thẳng thắn, "Vâng, thiên tài: Đối với bạn, các dự án của Jimmy có vẻ là một cách sử dụng thời gian hiệu quả không?"

Khi tôi bắt đầu trả lời, anh ấy chỉ mở cửa thoát hiểm và bước qua đó. Rõ ràng, đó là một câu hỏi tu từ.

## Chương 21 • Thứ Sáu, ngày 26 tháng 9

Mặc dù đã vượt qua mọi giới hạn tốc độ trên đường đi nhưng tôi vẫn đến cuộc họp kiểm tra ở Tòa nhà 2 trễ 20 phút. Khi bước vào phòng họp, tôi choáng váng vì nó chật cứng đến mức nào.

Rõ ràng ngay rằng đây là một cuộc họp mang tính quyết định cao, mang đầy sắc thái chính trị. Dick và luật sư của công ty chúng ta ngồi ở đầu bàn.

Đối diện với họ là các kiểm toán viên bên ngoài, những người chịu trách nhiệm pháp lý về việc phát hiện các sai sót và gian lận trong báo cáo tài chính, tuy nhiên họ vẫn muốn giữ chúng tôi làm khách hàng.

Dick và nhóm của anh ấy sẽ cố gắng chứng minh rằng mọi điều mà kiểm toán viên phát hiện đều chỉ là sự hiểu lầm thực sự. Mục tiêu của họ là tỏ ra nghiêm túc nhưng lại phần nộ vì thời gian quý báu của họ đang bị lãng phí.

Tất cả đều là sân khấu chính trị nhưng sân khấu chính trị có mức đặt cược cao chắc chắn cao hơn mức lương của tôi.

Ann và Nancy cũng ở đây cùng với Wes và một số người khác trông quen quen.

Sau đó tôi nhìn thấy John và nhìn lại. Chúa ơi, trông anh ấy thật khủng khiếp - giống như một người nào đó vào ngày thứ ba sau khi rời bỏ công việc.

nghịen. Anh ta trông như thể nghĩ rằng toàn bộ căn phòng sẽ tấn công anh ta ngay lập tức và xé anh ta thành từng mảnh, điều này có thể không xa sự thật đến mức đó.

Ngồi cạnh John là Erik, người có vẻ điềm tĩnh. Làm thế nào mà anh ta đến đây nhanh như vậy? Và anh ấy đã thay bộ kaki đó ở đâu

quần và áo sơ mi denim? Trong xe? Trong khi anh ấy đang đi bộ?

Khi tôi ngồi xuống cạnh Wes, anh ấy nghiêng người về phía tôi. Anh ta chỉ vào một tập giấy tờ được ghim và thì thầm, “Chương trình nghị sự của cuộc họp này là thông qua hai vấn đề này.

những điểm yếu về vật chất và mười sáu khuyết điểm đáng kể. Có John, trông như thể anh ta đang đứng trước đội xử bắn, chờ viên đạn.”

Tôi nhìn thấy những vết mồ hôi dưới cánh tay John và tự nghĩ, Ôi, John. Kéo mình lại với nhau. Tôi là người quản lý vận hành nơi chứa tất cả những thiếu sót về CNTT, vì vậy tôi thực sự là người bị chỉ trích chứ không phải bạn.

Nhưng không giống như John, tôi được hưởng lợi khi có được sự đảm bảo liên tục của Erik rằng mọi việc sẽ ổn thỏa.

Sau đó, một lần nữa, Erik không có gì đáng lo ngại và trong một khoảnh khắc ngắn ngủi, tôi tự hỏi liệu mình có nên lo lắng như John không.

---

Năm giờ sau, bản hội nghị phù đầy giấy tờ đã được đánh dấu và những tách cà phê trống rỗng, căn phòng bốc mùi cũ kỹ và xếp hạng do tất cả những căng thẳng và tranh cãi này lừa.

Tôi nhìn lên tiếng đối tác kiểm toán đóng cặp tài liệu của mình. Anh ấy nói với Dick, “Với dữ liệu mới này, có vẻ như đối với hai điểm yếu tiềm ẩn quan trọng, các biện pháp kiểm soát CNTT thực sự có thể nằm ngoài phạm vi và do đó có thể được giải quyết rất nhanh chóng. Cảm ơn trước vì bạn đã sẵn sàng cung cấp cho chúng tôi tài liệu mà chúng tôi cần để giải quyết những vấn đề này một cách nhanh chóng nhất có thể.”

“Chúng tôi sẽ xem xét tất cả những điều này và gửi cho bạn thứ gì đó trong một hoặc hai ngày tới,” anh ấy tiếp tục. “Rất có thể, chúng tôi sẽ muốn lên lịch thử nghiệm thêm các biện pháp kiểm soát xuôi dòng mới được ghi lại này để đảm bảo chúng được đặt đúng chỗ và đang hoạt động—nhằm hỗ trợ các khẳng định trong báo cáo tài chính mà bạn đang đưa ra.”

Khi anh ấy đứng dậy, tôi nhìn chăm chăm vào đối tác kiểm toán với vẻ hoài nghi. Chúng tôi thực sự đã tránh được viên đạn. Nhìn quanh bàn, nhóm Parts Unlimited trông cũng ngạc nhiên không kém.

Một ngoại lệ là Erik, người chi gập đầu tán thành, rõ ràng là bực mình vì phải mất quá nhiều thời gian để kiểm toán viên bỏ chạy.

Ngoại lệ còn lại là John. Anh ta trông cực kỳ quẫn trí, ngồi với

Đôi vai rũ xuống khiến tôi đột nhiên lo lắng cho sức khỏe của anh ấy.

Tôi đang định đứng dậy để kiểm tra John thì đôi tác kiểm toán bắt tay Dick và, trước sự ngạc nhiên của tôi, Erik đứng dậy ôm anh ấy.

“Erik, đã lâu rồi mới có GAIT và Orlando,” đôi tác kiểm toán nồng nhiệt nói. “Tôi chắc chắn rằng con đường của chúng ta sẽ gặp lại nhau, nhưng tôi không bao giờ có thể đoán được đó sẽ là lúc gặp gỡ khách hàng! Gần đây bạn đã làm gì?”

Erik cười và nói, “Chủ yếu là tôi vui vẻ chèo thuyền trên thuyền của mình. Một người bạn đề nghị tôi tham gia hội đồng quản trị Parts Unlimited, một phần là do các kiểm toán viên bên ngoài của họ đang gây rắc rối với một nhóm kiểm toán viên trẻ, cấp dưới, những người đã đi chệch khỏi quy tắc.

sự đặt chỗ. Đáng lẽ tôi phải biết cậu sẽ có liên quan.”

Đôi tác kiểm toán trông thực sự xấu hổ và họ rúc vào nhau thì thầm.

Trong năm giờ qua, John, Wes và tôi ngồi bên lề trong khi các nhà quản lý doanh nghiệp hướng dẫn kiểm toán viên một cuộc thảo luận chính xác về cách các vấn đề kiểm soát CNTT không thể dẫn đến lỗi báo cáo tài chính không được phát hiện. Họ lấy ra một thứ gọi là tài liệu “Nguyên tắc GAIT” và trích dẫn một số sơ đồ kèm theo.

Giống như xem một trận đấu quần vợt, quả bóng qua lại giữa đội của chúng tôi và các kiểm toán viên, sử dụng những từ như “mối liên kết”, “ý nghĩa” và “kiểm soát sự tin cậy”. Đôi khi, Dick sẽ mời một nhóm chuyên gia từ các lĩnh vực kinh doanh liên quan đến để chứng minh rằng ngay cả khi ai đó cố tình gây ra lỗi trong việc kiểm soát CNTT, hành vi gian lận vẫn sẽ bị một bộ phận kiểm soát khác phát hiện ở đâu đó ở phía dưới.

Các nhà quản lý từ Quản lý Vật liệu, Nhập đơn hàng, Kho bạc và Nhân sự cho thấy rằng ngay cả khi ứng dụng, cơ sở dữ liệu, hệ điều hành và tường lửa có lỗi hỏng bảo mật và bị xâm phạm triệt để, giao dịch gian lận vẫn sẽ bị phát hiện bởi việc đối chiếu hàng tồn kho hàng ngày hoặc hàng tuần. báo cáo.

Hết lần này đến lần khác, họ trải qua các tình huống giả định rằng tất cả cơ sở hạ tầng CNTT đều được làm từ phôi mai Thụy Sĩ, nơi bất kỳ nhân viên bất mãn hoặc làm sai hoặc hacker độc hại bên ngoài đều có thể đăng nhập và thực hiện hành vi gian lận mà không bị trừng phạt.

Nhưng họ vẫn có thể phát hiện ra bất kỳ sai sót trọng yếu nào trong báo cáo tài chính. Có lần, Dick chỉ ra rằng cả một bộ phận gồm 20 người đang

chịu trách nhiệm phát hiện các đơn đặt hàng sai, chưa nói đến gian lận. Họ, chứ không phải cơ quan kiểm soát CNTT, đóng vai trò là mạng lưới an toàn cho doanh nghiệp.

Mỗi lần, các kiểm toán viên thường miễn cưỡng đồng ý rằng cơ quan kiểm soát phụ thuộc vào hoạt động đối chiếu của bộ phận tài chính. Và không phải trên hệ thống CNTT hoặc bộ điều khiển CNTT bên trong.

Đây là tin tức đối với tôi. Nhưng tôi chắc chắn sẽ không đồng ý với họ. Trên thực tế, nếu việc im lặng và giữ im lặng sẽ cho phép Parts Unlimited thoát khỏi mọi phát hiện kiểm tra, tôi sẽ rất vui lòng chảy nước miếng và giả vờ như không thể đọc được.

“Anh có một phút để nói chuyện không?” Tôi nghe thấy John nói bên cạnh tôi với giọng khàn khàn. Anh vẫn nắm gục xuống, hai tay ôm đầu.

“Chắc chắn rồi,” tôi nói, nhìn quanh căn phòng gần như trống rỗng. Chỉ có John và tôi ở bàn họp lớn, trong khi Erik tiếp tục trò chuyện thì thầm với đối tác kiểm toán ở góc xa.

---

John trông thật khủng khiếp. Nếu áo sơ mi của anh ta nhăn nheo hơn một chút và có thể có một hoặc hai vết bầm ở phía trước, anh ta gần như có thể được coi là một người vô gia cư.

“John, anh đang gặp chuyện gì đó phải không? Trông cậu không được hấp dẫn cho lắm,” tôi nói. Về mặt của anh ta trở nên xấu xí, “Bạn có biết tôi đã tốn bao nhiêu vốn chính trị trong hai năm qua để cố gắng thuyết phục mọi người làm điều đúng đắn không? Tổ chức chết tiệt này đã ngừng hoạt động an ninh thông tin trong suốt một thập kỷ. Tôi đã đặt tất cả mọi thứ vào tình thế nguy hiểm. Tôi đã nói với họ rằng thế giới sẽ kết thúc nếu họ không vượt qua những lời nói suông và ít nhất cố gắng khắc phục một số vấn đề bảo mật CNTT mang tính hệ thống này... Ý tôi là, ít nhất chúng ta cần phải giả vờ quan tâm.”

Từ phía bên kia căn phòng, tôi thấy Erik quay lại nhìn chúng tôi. Đôi tác kiểm toán dường như không nghe thấy John. Tuy nhiên, Erik vòng tay ôm lấy anh và đồng loạt chuyển cuộc trò chuyện ra hành lang, đóng sầm cửa lại sau lưng.

Không biết gì, John tiếp tục, “Bạn biết đấy, có những lúc tôi nghĩ mình là người duy nhất trong toàn bộ công ty này thực sự quan tâm đến tính bảo mật của hệ thống và dữ liệu của chúng tôi. Bạn có biết cảm giác thế nào khi toàn bộ tổ chức Dev giấu kín hoạt động của họ với tôi và phải cầu xin mọi người cho tôi biết họ sẽ gặp nhau ở đâu không? Đây là gì vậy, trường tiểu học? Tôi chỉ đang cố gắng giúp họ làm công việc của mình mà thôi!”

Khi tôi không nói gì, anh ấy chỉ cười nhạo tôi. “Đừng nhìn tôi như thế. Tôi biết anh coi thường tôi, Bill.”

Tôi nhìn anh với sự ngạc nhiên thực sự. “Tôi biết bạn chưa bao giờ đọc e-mail của tôi. Tôi phải gọi cho anh để bảo anh mở chúng ra—tôi biết, vì tôi nhận được biên nhận đã đọc khi chúng ta đang nói chuyện điện thoại, đồ khốn.” À.

Nhưng tôi đã đọc nhiều email của anh ấy mà anh ấy không cần phải gọi cho tôi trước. Tuy nhiên, trước khi tôi kịp trả lời, anh ấy đã lao thẳng về phía trước, “Tất cả các bạn đều coi thường tôi. Bạn biết đấy, tôi từng quản lý máy chủ, giống như bạn. Nhưng tôi thấy công việc của mình là bảo mật thông tin. Tôi muốn giúp bất kể kẻ xấu. Tôi muốn giúp các tổ chức tự bảo vệ mình khỏi những người cố gắng lấy chúng. Nó xuất phát từ ý thức trách nhiệm và mong muốn biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn.

“Nhưng kể từ khi tôi ở đây, tất cả những gì tôi làm là chống lại bộ máy quan liêu của công ty và doanh nghiệp, mặc dù tôi đang cố gắng bảo vệ họ khỏi chính họ.” Anh cười một cách gay gắt nói: “Các kiểm toán viên lẽ ra phải buộc tội chúng tôi. Lẽ ra họ phải trừng phạt chúng ta là những kẻ tội lỗi vì những lỗi sống vô đạo của chúng ta. Và bạn biết gì không? Cả buổi chiều, chúng tôi chỉ nhìn đôi tác kiểm toán nướng chiếu chúng tôi bằng đôi găng tay trẻ em. Việc có một chương trình bảo mật thông tin có ý nghĩa gì?”



Ngay cả kiểm toán viên cũng không quan tâm! Mọi thứ chỉ được che giấu bằng chi phí của một trận chơi gôn.”

John gần như hét lên: “Kiểm toán viên của chúng tôi phải bị xét xử vì thiếu năng lực! Tất cả những phát hiện mà họ bác bỏ đều là vấn đề vệ sinh cơ bản! Chúng ta đang sống trong một bể chứa đầy rủi ro. Tôi ngạc nhiên là nơi này không sụp đổ dưới sức nặng của chính nó do thiếu sự quan tâm. Tôi đã chờ đợi nhiều năm để mọi thứ ập đến với chúng ta.”

Anh ấy dừng lại, thì thầm, “Tuy nhiên, chúng ta vẫn ở đây...” Ngay sau đó, Erik lại bước vào phòng, đóng sầm cửa lại sau lưng. Anh ta

ngồi lấy chiếc ghế gần cửa nhất và nghiêm khắc nhìn John.

“Anh biết vấn đề của anh là gì không, Jimmy?” Erik nói, chỉ tay vào anh. “Bạn giống như chính ủy bước vào sân nhà máy, kiêu hãnh giờ phù hiệu của mình ra trước mặt tất cả công nhân, chõ mũi vào công việc của mọi người một cách tàn bạo và đe dọa họ phải thực hiện mệnh lệnh của bạn, chỉ để tăng thêm cảm giác nhỏ bé về giá trị bản thân của bạn. . Một nửa thời gian, bạn phá vỡ nhiều hơn là sửa chữa. Tệ hơn nữa, bạn làm xáo trộn lịch làm việc của những người thực sự đang làm công việc quan trọng.”

Điều này đang đi quá đà. John lắp bắp, “Anh nghĩ mình là ai? Tôi đang cố gắng giữ điều này

tổ chức an toàn và tránh xa các kiểm toán viên! Tôi-”

“Ồ, cảm ơn vì không có gì, thưa ông CISO,” Erik nói, ngắt lời anh. “Như bạn vừa quan sát, tổ chức có thể giữ các kiểm toán viên tránh xa mà bạn không cần phải làm gì cả. Bạn giống như người thợ sửa ống nước thậm chí không nhận ra rằng bạn đang bảo dưỡng một chiếc máy bay, chưa nói đến lộ trình bạn đang bay hay tình hình kinh doanh của hãng hàng không.”

Lúc này, John trắng bệch như tờ giấy, hàm há hốc. Tôi đang định can thiệp thay anh ấy thì Erik đứng dậy và hét vào mặt John:

“Tôi không còn gì để nói với bạn cho đến khi bạn chứng minh cho tôi thấy rằng bạn

hiểu chuyện gì vừa xảy ra trong căn phòng này. Doanh nghiệp đã tìm cách tránh được đợt kiểm tra SOX-404 mà không cần bất kỳ sự trợ giúp nào từ nhóm của bạn. Cho đến khi bạn tìm ra cách thức và lý do, bạn sẽ không có bất kỳ hoạt động kinh doanh nào can thiệp vào hoạt động hàng ngày của tổ chức này. Đây phải là nguyên tắc chỉ đạo của bạn: bạn giành chiến thắng khi bảo vệ tổ chức mà không đưa công việc vô nghĩa vào hệ thống CNTT. Và bạn thậm chí còn thắng được nhiều hơn khi có thể loại bỏ những công việc vô nghĩa ra khỏi hệ thống CNTT.”

Sau đó anh ấy quay sang tôi và nói, “Bill, có thể anh đúng. Các bạn quanh đây chắc chắn đã làm hỏng vấn đề bảo mật thông tin rồi.”

Tôi chưa bao giờ nói bất cứ điều gì như vậy. Tôi quay lại nhìn John, định truyền đạt rằng tôi không biết anh ấy đang nói về điều gì, nhưng John không để ý đến tôi. Anh ta đang nhìn chăm chăm vào Erik với vẻ mặt cực kỳ căm ghét.

Erik nói với tôi, chỉ ngón tay cái vào John, “Anh chàng này giống như người quản lý QA, người yêu cầu nhóm của anh ta viết hàng triệu bài kiểm tra mới cho một sản phẩm mà chúng tôi thậm chí không còn cung cấp nữa và sau đó gửi hàng triệu báo cáo lỗi cho các tính năng không còn được cung cấp nữa. hiện hữu. Rõ ràng, anh ấy đang mắc phải điều mà bạn và tôi gọi là 'lỗi trong phạm vi'”.

John đang run lên vì phẫn nộ. Anh ta nói: “Sao anh dám! Với tư cách là một thành viên hội đồng quản trị tiềm năng, tôi không thể tin được là bạn lại yêu cầu chúng tôi đặt dữ liệu khách hàng và báo cáo tài chính của mình vào tình thế rủi ro!”

Erik bình tĩnh nhìn lại John. “Anh thực sự không hiểu được phải không? Rủi ro lớn nhất đối với Parts Unlimited là việc ngừng kinh doanh. Và bạn có vẻ nhất quyết làm cho nó phá sản nhanh hơn nữa, với tất cả những chi tiết kỹ thuật vụn vặt, không liên quan của bạn. Không có gì ngạc nhiên khi bạn đã bị gạt ra ngoài lề xã hội! Những người khác ít nhất đang cố gắng giúp doanh nghiệp tồn tại. Nếu đây là một tập của Survivor thì bạn đã bị bỏ phiếu từ lâu rồi!

Lúc này, Erik đang đứng cạnh John. “Jimmy, Parts Unlimited có ít nhất bốn số thẻ tín dụng của gia đình tôi trong hệ thống của anh. Tôi cần bạn bảo vệ dữ liệu đó. Nhưng bạn sẽ không bao giờ bảo vệ nó một cách thỏa đáng khi sản phẩm công việc đã có sẵn.

sản xuất. Bạn cần bảo vệ nó trong quá trình tạo ra sản phẩm công việc.” Đút tay vào túi, anh nói nhẹ nhàng hơn, “Em muốn biết manh mối không? Đi

đến nhà máy MRP-8 và tìm nhân viên an toàn của nhà máy. Hãy nói chuyện với cô ấy, tìm hiểu xem cô ấy đang cố gắng đạt được điều gì và cô ấy thực hiện điều đó như thế nào.”

Biểu hiện của Erik sáng lên một chút và anh ấy nói thêm, “Và hãy chuyển lời hỏi thăm của tôi tới cô ấy. Tôi sẽ sẵn sàng nói chuyện lại với anh khi Dick nói rằng anh ấy thực sự muốn có anh ở bên.”

Nói xong, anh bước ra khỏi cửa. John nhìn tôi, “Cái quái gì vậy?” Kéo mình ra khỏi ghế, tôi nói, “Đừng để điều đó ảnh hưởng đến bạn. Anh ấy nói tương tự

những điều với tôi. Tôi kiệt sức và tôi sẽ về nhà. Tôi đề nghị bạn cũng làm như vậy.”

John đứng dậy không nói một lời. Với vẻ mặt bình thản, anh đẩy cuốn sổ ba vòng ra khỏi bàn. Nó đập xuống đất với một tiếng đập lớn, mọi thứ bên trong văng tung tóe khắp nơi. Hàng trăm trang hiện đang nằm rải rác trên sàn.

Anh ấy nhìn tôi với một nụ cười thiếu hài hước và nói, “Tôi sẽ làm vậy. Về nhà đi, thế đấy. Tôi không biết liệu mình có đến được vào ngày mai hay không. Thực sự thì có ý nghĩa gì vậy?”

Sau đó anh ta bước ra khỏi phòng. Tôi nhìn chăm chăm vào tập tài liệu của John, không hoàn toàn tin rằng anh ấy đã vứt nó đi một cách bất cẩn như vậy. Anh ấy

đã mang nó đi khắp nơi trong hơn hai năm. Trước chỗ anh đang ngồi là một mảnh giấy gần như trống rỗng với vài dòng nguệch ngoạc trên đó. Không biết đây là thư tuyệt mệnh hay thư từ chức, tôi lén nhìn lướt qua thứ có vẻ là một bài thơ.

Một bài thơ haiku?

Tôi ngồi đây, trói tay Căn phòng  
giận dữ, tôi có thể cứu họ Giá như  
họ biết

## Chương 22 • Thứ Hai, ngày 29 tháng 9

Thứ Hai sau cuộc họp kiểm toán, John biến mất. Có một nhóm cá cược trong NOC suy đoán liệu anh ta có bị suy nhược thần kinh, bị sa thải, chỉ đang lẩn trốn hay tệ hơn.

Tôi thấy Wes và một số kỹ sư của anh ấy, tất cả đều đang cười lớn, có lẽ là vì John.

Tôi háng giọng để thu hút sự chú ý của Wes. Khi anh ấy bước tới, tôi quay lưng lại với NOC, che chắn cho mọi người khỏi nghe thấy những gì tôi đang nói với Wes. “Giúp tôi một việc nhé? Đừng lan truyền tin đồn về John. Bạn có nhớ Steve đã cố gắng gây ấn tượng với chúng ta điều gì ở bên ngoài không? Chúng ta cần xây dựng mối quan hệ làm việc tôn trọng và tin cậy lẫn nhau với anh ấy.”

Nụ cười của Wes biến mất và sau một lúc, anh ấy cuối cùng cũng nói, “Ừ, tôi biết. Tôi chỉ đùa thôi, được chứ?”

“Tốt,” tôi nói, gật đầu. “Được rồi, thế là đủ rồi. Hãy theo tôi. Tôi cần nói chuyện với bạn và Patty về dự án giám sát.” Chúng tôi đến văn phòng của cô ấy, nơi cô ấy đang ngồi ở bàn làm việc, gõ một ứng dụng quản lý dự án chứa đầy các biểu đồ Gantt.

“Có nửa giờ à?” Tôi hỏi cô ấy. Khi cô ấy gật đầu, chúng tôi tập trung quanh bàn họp của cô ấy. Tôi nói: “Tôi đã nói chuyện với

Erik vào thứ Sáu trước cuộc họp kiểm toán. Đây là những gì tôi đã học được.”

Tôi nói với họ cách Erik xác nhận rằng chúng tôi có thể phát hành dự án giám sát và tầm quan trọng của dự án này trong việc nâng cao hơn nữa giá đầu Brent. Sau đó, tôi cố gắng giải thích quá trình suy nghĩ về cách chúng tôi có thể xác định những dự án nào chúng tôi có thể phát hành một cách an toàn, dựa trên việc liệu chúng có bất kỳ sự phụ thuộc nào vào Brent hay không.

“Đợi một chút. Hóa đơn tài nguyên và định tuyến?” Wes nói, đột nhiên nhìn

rất đáng nghi ngờ. “Bill, tôi không cần phải nhắc anh rằng chúng tôi không vận hành một nhà máy ở đây. Đây là công việc CNTT. Chúng ta sử dụng bộ não của mình để hoàn thành công việc chứ không phải đôi tay. Tôi biết Erik đã nói đôi điều thông minh chỗ này chỗ kia, nhưng thôi nào... Chuyện này nghe giống như một chiêu trò tư vấn nào đó vậy.”

“Nhìn này, tôi cũng đang gặp khó khăn trong việc suy nghĩ về chuyện này,” tôi nói. “Nhưng bạn có thể thực sự nói rằng những kết luận mà chúng tôi đưa ra dựa trên suy nghĩ của anh ấy là sai không? Bạn có nghĩ rằng việc phát hành dự án giám sát là không an toàn không?”

Patty nhăn trán. “Chúng tôi biết rằng công việc CNTT có thể là những dự án hoặc những thay đổi. Và trong nhiều dự án, có rất nhiều nhiệm vụ hoặc tiểu dự án xuất hiện lặp đi lặp lại. Giống như thiết lập một máy chủ. Đó là công việc định kỳ. Tôi đoán bạn có thể gọi đó là một cụm lắp ráp phụ.”

Cô đứng dậy, bước tới bảng trắng và vẽ một số hộp. “Hãy sử dụng ví dụ về cấu hình máy chủ. Nó liên quan đến việc mua sắm, cài đặt hệ điều hành và các ứng dụng trên đó theo một số thông số kỹ thuật, sau đó sắp xếp và xếp chồng lên nhau. Sau đó, chúng tôi xác nhận rằng nó được xây dựng chính xác. Mỗi bước này thường được thực hiện bởi những người khác nhau. Có lẽ mỗi bước giống như một trung tâm làm việc, mỗi bước có máy móc, phương pháp, con người và biện pháp riêng.”

Với mức độ ít chắc chắn hơn, cô ấy tiếp tục, “Nhưng tôi không chắc liệu tôi có biết chiếc máy đó sẽ là gì không.”

Tôi mỉm cười khi Patty viết nguệch ngoạc lên bảng. Cô ấy đang thực hiện một số bước nhảy vọt mà tôi chưa thể thực hiện được. Tôi không biết cô ấy sẽ đi đến đâu nhưng tôi nghĩ cô ấy đang đi đúng hướng.

“Có lẽ máy móc,” tôi suy đoán, “có cần thiết để thực hiện công việc không? Bảng điều khiển quản lý ảo hóa, phiên cuối và có thể cả không gian đĩa ảo mà chúng tôi gắn vào nó?”

Patty lắc đầu. “Có lẽ. Các bảng điều khiển và thiết bị đầu cuối nghe có vẻ như chúng có thể là một cỗ máy. Và tôi nghĩ dung lượng ổ đĩa, ứng dụng, khóa cấp phép, v.v. đều thực sự là đầu vào hoặc nguyên liệu thô cần thiết để tạo ra đầu ra.”

Cô nhìn chăm chăm vào bảng trắng. Cuối cùng, cô ấy nói, “Tôi nghi ngờ rằng cho đến khi chúng ta thực hiện được một vài điều như vậy, chúng ta sẽ chỉ vấp ngã trong bóng tối. Tôi bắt đầu nghĩ rằng toàn bộ khái niệm về trung tâm làm việc này thực sự mô tả hoạt động CNTT khá tốt. Đối với ví dụ về thiết lập máy chủ này, chúng tôi biết rằng đó là một trung tâm làm việc bị ảnh hưởng bởi hầu hết mọi dự án kinh doanh và CNTT. Nếu chúng ta giải quyết được vấn đề này, chúng ta thực sự sẽ có thể đưa ra những ước tính tốt hơn cho Kirsten và tất cả những người quản lý dự án của cô ấy.”

“Hãy cho tôi nghỉ ngơi đi các bạn,” Wes nói. “Đầu tiên, công việc của chúng tôi không lặp đi lặp lại. Thứ hai, nó đòi hỏi rất nhiều kiến thức, không giống như những người chỉ lắp ráp các bộ phận hoặc siết ốc vít. Chúng tôi thuê những người rất thông minh và có kinh nghiệm. Hãy tin tôi. Chúng tôi không thể tiêu chuẩn hóa công việc của mình như ngành sản xuất.”

Tôi cân nhắc quan điểm của Wes. “Tuần trước, tôi nghĩ tôi đã đồng ý với bạn, Wes. Nhưng tuần trước tôi đã quan sát một trong những trung tâm lắp ráp cuối cùng trên sàn sản xuất trong mười lăm phút. Tôi choáng ngợp với mọi thứ đang diễn ra. Thành thật mà nói, tôi hầu như không thể theo kịp nó. Mặc dù cố gắng làm cho mọi thứ lặp đi lặp lại nhưng họ vẫn phải ứng biến và giải quyết vấn đề rất nhiều chỉ để đạt được mục tiêu sản xuất hàng ngày. Họ đang làm nhiều việc hơn là chỉ siết ốc vít. Họ đang thể hiện những hành động anh hùng mỗi ngày, sử dụng mọi kinh nghiệm và trí thông minh mà họ có.”

Tôi nói một cách cương quyết: “Họ thực sự khiến tôi tôn trọng. Nếu không có họ, tất cả chúng ta thậm chí sẽ không có việc làm. Tôi nghĩ chúng ta có nhiều điều để học hỏi từ việc quản lý sản nhà máy.”

Tôi tạm dừng. “Hãy bắt đầu dự án giám sát ngay khi có thể. Chúng ta bắt đầu càng sớm thì chúng ta sẽ nhận được lợi ích càng sớm. Chúng ta cần bảo vệ từng nguồn tài nguyên của mình như thể chúng đều là Brent, vì vậy hãy hoàn thành việc này.”

“Còn một điều nữa,” Patty nói. “Tôi cứ nghĩ về những tuyến đường làm việc mà chúng tôi đang cố gắng tạo ra. Tôi muốn thử nghiệm một số khái niệm này với các yêu cầu dịch vụ đến, như thêm/thay đổi/xóa tài khoản, đặt lại mật khẩu và—bạn biết đấy—thay thế máy tính xách tay.”

Cô ấy nhìn một cách khó chịu trước chiếc máy tính xách tay không lồ của tôi, nó thậm chí còn ở tình trạng tồi tệ hơn so với lần đầu tiên tôi nhận được nó ba tuần trước. Tôi thậm chí còn phải dán thêm băng keo vào để giữ cho nó không bị rơi ra do một số hư hỏng khác mà tôi đã gây ra khi dùng chìa khóa ô tô để cạy nó ra. Và hiện tại, lớp sơn trên nắp màn hình đã bong ra một nửa.

“Ôi, chúa ơi,” Wes rên rỉ, nhìn nó và thực sự xấu hổ. “Tôi không thể tin là chúng tôi vẫn chưa tìm được người thay thế anh. Chúng tôi không tệ đến thế. Patty, tôi sẽ tìm người để cô giải quyết đồng tồn đọng của máy tính xách tay và máy tính để bàn.”

“Tuyệt vời,” Patty trả lời. “Tôi có một thí nghiệm nhỏ muốn thử.”

Không muốn cản trở, tôi nói, “Hãy làm như vậy đi.”

---

Khi tôi đến văn phòng vào thứ Hai tuần sau, Patty đang đợi tôi. “Bạn có một giây?” cô ấy hỏi, rõ ràng là háo hức muốn cho tôi xem thứ gì đó.

Điều tiếp theo tôi biết là tôi đang đứng trong Phòng Điều phối Thay đổi của Patty. Tôi ngay lập tức nhận thấy trên bức tường phía sau có một tấm bảng mới. Trên đó: các thẻ mục lục xếp thành bốn hàng.

Các hàng được gắn nhãn “Di chuyển văn phòng nhân viên”, “Thêm/thay đổi/xóa tài khoản”, “Cung cấp máy tính để bàn/máy tính xách tay mới” và “Đặt lại mật khẩu”.

Mỗi hàng được chia thành ba cột, được gắn nhãn “Sẵn sàng”, “Đang thực hiện” và “Xong”.

Hấp dẫn. Điều này trông có vẻ quen thuộc. “Đây là cái gì vậy? Một bảng thay đổi khác à?”

Patty cười toe toét và nói, “Đó là bảng báo. Sau cuộc gặp cuối cùng của chúng tôi, tôi đã tự mình đến MRP-8. Tôi rất tò mò về khái niệm trung tâm làm việc này nên tôi đã phải xem nó hoạt động như thế nào. Tôi đã tìm được một trong những người giám sát mà tôi đã từng làm việc cùng trước đây và anh ấy đã dành một giờ với tôi để chỉ cho tôi cách họ quản lý luồng công việc.”

Patty giải thích rằng bảng Kanban, trong số nhiều thứ khác, là một trong những thứ

những cách chính mà các nhà máy sản xuất của chúng tôi lên lịch và kéo công việc thông qua hệ thống. Nó làm cho nhu cầu và WIP hiển thị và được sử dụng để báo hiệu các trạm ngược dòng và hạ lưu.

“Tôi đang thử nghiệm sử dụng thẻ Kanban cho các nguồn tài nguyên quan trọng của chúng tôi. Bất kỳ hoạt động nào họ thực hiện đều phải thông qua Kanban. Không phải bằng e-mail, tin nhắn tức thời, điện thoại, hoặc bất cứ điều gì.

Cô nói: “Nếu nó không có trên bảng Kanban thì nó sẽ không thể hoàn thành được”. “Và quan trọng hơn, nếu nó nằm trên bảng Kanban thì nó sẽ được thực hiện nhanh chóng. Bạn sẽ ngạc nhiên về tốc độ hoàn thành công việc vì chúng tôi đang giới hạn lượng công việc đang thực hiện. Dựa trên các thử nghiệm của chúng tôi cho đến nay, tôi nghĩ chúng tôi sẽ có thể dự đoán thời gian thực hiện công việc và đạt được thông lượng nhanh hơn bao giờ hết.”

Patty đó bây giờ nghe hơi giống Erik, vừa đáng lo ngại vừa thú vị, “Những gì tôi đã làm,” cô ấy tiếp tục, “là tham gia một số dịch vụ thường xuyên nhất của chúng tôi.

yêu cầu, ghi lại chính xác các bước là gì và tài nguyên nào có thể thực thi chúng cũng như tính thời gian cho mỗi thao tác. Đây là kết quả.”

Cô ấy tự hào đưa cho tôi một mảnh giấy. Nó có tiêu đề là “Hàng đợi thay thế máy tính xách tay”. Trên đó là danh sách tất cả những người đã yêu cầu máy tính xách tay hoặc máy tính để bàn mới hoặc thay thế cùng với thời điểm họ gửi yêu cầu và ngày dự kiến họ sẽ nhận được yêu cầu đó. Chúng được sắp xếp theo yêu cầu cũ nhất trước tiên.

Có vẻ như tôi đang xếp hàng thứ mười bốn, với chiếc máy tính xách tay của tôi dự kiến sẽ đến nơi sau bốn ngày nữa.

"Bạn thực sự tin vào lịch trình này?" Tôi nói, cố tỏ ra hoài nghi. Tuy nhiên, sẽ thực sự tuyệt vời nếu chúng tôi thực sự có thể xuất bản nó cho mọi người và có thể đạt được những ngày đó.

“Chúng tôi đã làm việc này suốt cả cuối tuần,” cô trả lời. “Dựa trên những thử nghiệm mà chúng tôi đã thực hiện kể từ thứ Sáu, chúng tôi khá tự tin rằng chúng tôi hiểu được thời gian cần thiết để thực hiện từ đầu đến cuối. Chúng tôi thậm chí đã tìm ra cách để cứu một loạt



các bước bằng cách thay đổi nơi chúng tôi đang thực hiện sao chép đĩa. Giữa bạn và tôi, dựa trên mức tiết kiệm thời gian mà chúng ta đang tạo ra, tôi nghĩ rằng chúng ta sẽ vượt qua được những ngày này.”

Cô ấy lắc đầu. “Bạn biết đấy, tôi đã thực hiện một cuộc thăm dò nhanh về những người mà chúng tôi đã cấp máy tính xách tay cho họ. Thường phải mất mười lăm lượt để cuối cùng chúng được cấu hình chính xác. Bây giờ tôi đang theo dõi điều đó và cố gắng giảm con số này xuống còn ba. Chúng tôi lập danh sách kiểm tra ở khắp mọi nơi, đặc biệt là khi chúng tôi thực hiện bàn giao trong nhóm. Nó thực sự tạo ra sự khác biệt. Tỷ lệ lỗi đang giảm dần.”

Tôi mỉm cười và nói: “Điều này quan trọng. Cung cấp cho các giám đốc điều hành và nhân viên những công cụ họ cần để thực hiện công việc là một trong những trách nhiệm chính của chúng tôi. Tôi không nói rằng tôi không tin bạn, nhưng bây giờ chúng ta hãy giữ những ước tính thời gian này cho riêng mình. Nếu bạn có thể tạo ra hồ sơ theo dõi các ngày đạt được trong một tuần thì hãy bắt đầu xuất bản thông tin này cho tất cả những người yêu cầu và người quản lý của họ, được chứ?”

Patty mỉm cười đáp lại. “Tôi cũng đang nghĩ điều tương tự. Hãy tưởng tượng điều này sẽ mang lại sự hài lòng cho người dùng như thế nào nếu chúng ta có thể cho họ biết khi họ đưa ra yêu cầu thì hàng đợi sẽ kéo dài bao lâu, cho họ biết ngày họ sẽ nhận được hàng và thực sự đạt đến ngày, vì chúng tôi không cho phép nhân viên của mình đa nhiệm hoặc bị gián đoạn!

“Người bạn giám sát nhà máy của tôi cũng kể cho tôi nghe về Kata cải tiến mà họ đã áp dụng. Dù bạn có tin hay không thì Erik đã giúp họ thành lập nó từ nhiều năm trước. Họ có chu kỳ cải tiến kéo dài hai tuần liên tục, mỗi chu kỳ yêu cầu họ thực hiện một dự án Lập kế hoạch-Thực hiện-Kiểm tra-Kiểm tra nhỏ để giúp họ tiến tới mục tiêu. Bạn không bận tâm rằng tôi đã tự do áp dụng phương pháp này trong nhóm của chúng tôi để giúp chúng tôi tiến tới mục tiêu của riêng mình, phải không?”

Erik đã đề cập đến thuật ngữ kata này và chu kỳ cải tiến liên tục trong hai tuần trước đó. Một lần nữa, Patty lại đi trước tôi ít nhất một bước.

“Đây là công việc tuyệt vời, Patty. Thực sự, thực sự làm rất tốt.” “Cảm ơn,” cô ấy khiêm tốn đáp lại, nhưng vẫn cười toe toét. “Tôi thực sự hào hứng với những gì tôi đang học. Lần đầu tiên, tôi biết chúng ta nên quản lý công việc của mình như thế nào và ngay cả đối với những nhiệm vụ đơn giản hơn của bộ phận dịch vụ này, tôi biết nó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn.”

Cô chỉ vào bảng thay đồ ở phía trước phòng. “Điều tôi thực sự mong đợi là bắt đầu sử dụng những kỹ thuật này cho những công việc phức tạp hơn. Sau khi tìm ra nhiệm vụ định kỳ thường xuyên nhất của mình là gì, chúng tôi cần tạo các trung tâm làm việc và các tuyến làm việc, giống như tôi đã làm với các yêu cầu dịch vụ của mình. Có lẽ chúng ta thậm chí có thể loại bỏ một số lịch trình này và thay vào đó tạo bảng Kanban. Sau đó, các kỹ sư của chúng tôi có thể lấy bất kỳ thẻ nào từ cột Sẵn sàng, chuyển chúng sang Đang thực hiện cho đến khi hoàn tất!”

Thật không may, tôi không thể hình dung được nó. “Tiếp tục đi. Chỉ cần đảm bảo rằng bạn đang làm việc với Wes về vấn đề này và anh ấy cũng đồng tình, được chứ?”

“Đã có rồi,” cô ấy trả lời nhanh chóng. “Trên thực tế, tôi có cuộc gặp với anh ấy vào cuối ngày hôm nay để thảo luận về việc đặt một kanban xung quanh Brent, nhằm cách ly anh ấy hơn nữa khỏi các cuộc khủng hoảng hàng ngày của chúng tôi. Tôi muốn chính thức hóa cách Brent thực hiện công việc và tăng khả năng của chúng tôi trong việc tiêu chuẩn hóa những gì anh ấy đang làm. Nó sẽ cho chúng ta một cách để tìm ra nguồn gốc của tất cả công việc của Brent, cả ở thượng nguồn và hạ nguồn. Và tất nhiên, nó sẽ cung cấp cho chúng tôi thêm một tuyến phòng thủ trước những người lái xe qua Brent.”

Tôi giờ ngón tay cái lên và chuẩn bị rời đi. “Đợi đã, bảng thay đồ trông khác quá. Tại sao các lá bài lại có màu sắc khác nhau?”

Cô ấy nhìn vào bảng và nói, “Ồ, tôi chưa nói với bạn à? Chúng tôi đang mã hóa màu các thẻ để giúp chúng tôi sẵn sàng khi dỡ bỏ việc đóng băng dự án. Chúng ta phải có cách nào đó để đảm bảo rằng chúng ta đang làm những việc quan trọng nhất. Vì vậy, các thẻ màu tím là những thay đổi hỗ trợ một trong năm dự án kinh doanh hàng đầu, nếu không thì chúng có màu vàng. Thẻ xanh dành cho các dự án cải tiến CNTT nội bộ và chúng tôi đang thử nghiệm phân bổ 20% chu kỳ của mình chỉ cho những dự án đó, như Erik đã khuyến nghị chúng tôi nên làm. Nhìn thoáng qua, chúng tôi có thể xác nhận rằng có sự cân bằng hợp lý giữa thẻ màu tím và màu xanh lá cây trong công việc.”

Cô ấy tiếp tục, “Những tờ ghi chú màu hồng cho biết những tấm thẻ đã bị chặn bằng cách nào đó, do đó chúng tôi đang xem xét chúng hai lần một ngày. Chúng tôi cũng đang đặt tất cả

những thẻ này trở lại công cụ theo dõi thay đổi của chúng tôi, vì vậy chúng tôi cũng sẽ đặt ID thay đổi trên mỗi thẻ. Việc này hơi tẻ nhạt một chút, nhưng ít nhất giờ đây một phần việc theo dõi đã được tự động hóa.”

“Chà, thật là...không thể tin được,” tôi nói với vẻ thực sự kinh ngạc.

---

Cuối ngày hôm đó, tôi ngồi xuống một bàn hội nghị khác với Wes và Patty để tìm cách mở vòi nước của dự án dù chậm trễ chúng tôi có thể uống nhưng không bị chết đuối.

“Như Erik đã chỉ ra, chúng tôi thực sự có hai hàng dự án cần sắp xếp theo thứ tự: dự án kinh doanh và dự án nội bộ,” Patty nói, chỉ vào tập giấy tờ mỏng được ghim trước mặt chúng tôi. “Trước tiên hãy thực hiện các dự án kinh doanh vì chúng dễ dàng hơn. Chúng tôi đã xác định được năm dự án quan trọng nhất, được xếp hạng bởi tất cả các nhà tài trợ dự án. Bốn trong số này sẽ cần một số công việc từ Brent. Khi tình trạng đóng băng được dỡ bỏ, chúng tôi sẽ xuất chỉ phát hành năm dự án này.”

“Điều đó thật dễ dàng,” Wes cười. “Tôi không thể tin được bao nhiêu tranh cãi, điều bộ, buôn bán ngựa và đâm sau lưng đã diễn ra đến mức nào để xác định được năm dự án hàng đầu. Nó còn tệ hơn chính trị Chicago!”

Anh ấy đúng. Nhưng cuối cùng, chúng tôi đã có được danh sách ưu tiên. “Bây giờ đến phần khó khăn. Chúng tôi vẫn đang loay hoay tìm cách sắp xếp thứ tự ưu tiên cho 73 dự án nội bộ của mình,” cô nói, vẻ mặt trở nên ủ rũ. “Vẫn còn quá nhiều. Chúng tôi đã dành nhiều tuần cùng với tất cả các trưởng nhóm để cố gắng thiết lập một số mức độ quan trọng tương đối, nhưng đó là tất cả những gì chúng tôi đã làm. Tranh cãi.”

Cô lật sang trang thứ hai. “Các dự án dường như rơi vào các loại sau: thay thế cơ sở hạ tầng yếu kém, nâng cấp nhà cung cấp hoặc hỗ trợ một số yêu cầu kinh doanh nội bộ. Phần còn lại là một mớ hỗn độn của công việc kiểm toán và bảo mật, công việc nâng cấp trung tâm dữ liệu, v.v.”

Tôi nhìn vào danh sách thứ hai, gãi đầu. Patty nói đúng. Làm thế nào để người ta quyết định một cách khách quan liệu “củng cố và nâng cấp máy chủ e-mail” quan trọng hơn hay ít hơn “nâng cấp 35 phiên bản cơ sở dữ liệu SQL”?

Tôi lướt ngón tay dọc trang giấy, cố gắng xem liệu có thứ gì đó nhảy ra khỏi người tôi không. Đó chính là danh sách mà tôi đã thấy trong tuần đầu tiên đi làm và tất cả chúng đều có vẻ quan trọng.

Nhận thấy Wes và Patty đã dành gần một tuần cho danh sách này, tôi cố gắng nâng cao suy nghĩ của mình. Phải có một cách đơn giản nào đó để sắp xếp thứ tự ưu tiên cho danh sách này mà không giống như việc phải di chuyển nhiều hộp xung quanh.

Đột nhiên, tôi nhớ Erik đã mô tả tầm quan trọng của công việc phòng ngừa, chẳng hạn như dự án giám sát. Tôi nói, “Tôi không quan tâm mọi người nghĩ dự án của họ quan trọng như thế nào. Chúng tôi cần biết liệu nó có làm tăng công suất ở mức giới hạn của chúng tôi hay không, vẫn là Brent. Trừ khi dự án giảm bớt khối lượng công việc của anh ấy hoặc cho phép người khác tiếp quản nó, có lẽ chúng ta thậm chí không nên làm việc đó. Mặt khác, nếu một dự án thậm chí không yêu cầu Brent thì không có lý do gì chúng tôi không làm điều đó.”

Tôi nói một cách quả quyết: “Hãy cho tôi ba danh sách. Một cái yêu cầu Brent hoạt động, một cái làm tăng sản lượng của Brent, và cái cuối cùng là mọi thứ khác. Xác định các dự án hàng đầu trên mỗi danh sách. Đừng tốn quá nhiều thời gian để đặt hàng—Tôi không muốn chúng ta mất nhiều ngày để tranh cãi. Danh sách quan trọng nhất là danh sách thứ hai. Chúng ta cần duy trì công suất của Brent bằng cách giảm lượng công việc ngoài kế hoạch mà anh ta phải thực hiện.”

“Điều đó nghe có vẻ quen thuộc,” Patty nói. Cô ấy tìm hiểu danh sách các dịch vụ mong manh mà chúng tôi đã tạo cho quy trình quản lý thay đổi. “Chúng ta nên đảm bảo rằng chúng ta có một dự án để thay thế hoặc ổn định từng dự án này. Và có thể chúng tôi sẽ đình chỉ vô thời hạn bất kỳ dự án làm mới cơ sở hạ tầng nào vì những thứ không dễ hỏng.”

“Bây giờ hãy đợi một chút,” Wes nói. “Bill, chính anh đã nói điều đó. Công tác phòng ngừa là quan trọng nhưng nó luôn bị trì hoãn. Chúng tôi đã cố gắng thực hiện một số dự án này trong nhiều năm! Đây là cơ hội để chúng ta bắt kịp.”

Patty nói nhanh, “Anh không nghe Erik nói gì với Bill à? Cái thiện một cái gì đó ở bất cứ đâu không ở mức hạn chế là một ảo tưởng. Bạn biết đấy, không có ý xúc phạm gì đâu, nhưng hiện giờ bạn có vẻ giống John.”

Dù đã cố gắng hết sức nhưng tôi vẫn cười. Wes đỏ mặt một lúc rồi cười lớn. “Ồi. Được rồi, bạn có

Tôi. Nhưng tôi chỉ đang cố gắng làm điều đúng đắn.”

“Ồ!” anh nói, tự ngắt lời mình. “Tôi đã làm lại lần nữa.” Tất cả chúng tôi đều cười. Nó làm tôi tự hỏi John thế nào rồi. Để tốt nhất của tôi

kiến thức, cả ngày không ai nhìn thấy anh ta.

Trong khi Wes và Patty đang viết nguệch ngoạc, tôi lướt qua danh sách các dự án nội bộ một lần nữa. “Này, tại sao lại có dự án nâng cấp cơ sở dữ liệu BART mặc dù nó sẽ ngừng hoạt động vào năm tới?”

Patty nhìn xuống danh sách của mình và sau đó trông có vẻ xấu hổ. “Ồ, trời ạ. Tôi không thấy điều đó bởi vì chúng tôi chưa bao giờ dung hòa giữa các dự án kinh doanh và CNTT với nhau. Chúng ta sẽ phải duyệt lại danh sách một lần nữa để tìm ra các phân phụ thuộc như thế này. Tôi chắc chắn còn có những người khác.”

Patty suy nghĩ một lúc, “Thật kỳ lạ. Mặc dù chúng tôi có rất nhiều dữ liệu về các dự án, thay đổi và yêu cầu, nhưng trước đây chúng tôi chưa bao giờ sắp xếp và liên kết tất cả chúng lại với nhau theo cách này.

“Tôi nghĩ đây là một điều khác mà chúng ta có thể học được từ hoạt động sản xuất,” cô tiếp tục. “Chúng tôi đang làm những gì mà Phòng Kiểm soát Sản xuất Sản xuất đang làm. Họ là những người lên lịch và giám sát toàn bộ quá trình sản xuất để đảm bảo có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Khi họ chấp nhận đơn đặt hàng, họ xác nhận rằng có đủ năng lực và đầu vào cần thiết tại mỗi trung tâm làm việc được yêu cầu, đẩy nhanh công việc khi cần thiết. Họ làm việc với giám đốc bán hàng và giám đốc nhà máy để xây dựng lịch trình sản xuất để có thể thực hiện mọi cam kết của mình”.

Một lần nữa, Patty lại dẫn trước tôi rất nhiều. Điều này trả lời một trong những câu hỏi đầu tiên mà Erik giao cho tôi trước khi tôi nghỉ việc. Tôi lưu ý để chúng ta ghé thăm MRP-8 để xem quy trình kiểm soát sản xuất của họ.

Tôi ngày càng nghi ngờ rằng “quản lý lịch trình sản xuất Hoạt động CNTT” nên nằm ở đâu đó trong bản mô tả công việc của tôi.



Hai ngày sau, tôi ngạc nhiên khi thấy một chiếc máy tính xách tay mới trong văn phòng của mình. Máy tính xách tay cũ của tôi đã bị ngắt kết nối và chuyển sang một bên.

Tôi nhìn vào bảng ghi tạm của mình, lật lại lịch thay thế máy tính xách tay/máy tính để bàn mà Patty đã đưa cho tôi vào đầu tuần này.

Chết tiệt. Patty đã hứa giao máy tính xách tay vào thứ Sáu và tôi sẽ nhận được nó trong hai ngày nữa

sớm.

Tôi đăng nhập để đảm bảo nó được cấu hình đúng cách. Tất cả các ứng dụng dường như vẫn ở đó, tất cả dữ liệu của tôi đã được chuyển, e-mail đang hoạt động, ổ đĩa mạng hiển thị như trước và tôi có thể cài đặt các ứng dụng mới.

Tôi cảm thấy những giọt nước mắt biết ơn trào ra khi nhìn thấy chiếc máy tính xách tay mới của mình chạy nhanh đến mức nào. Nắm lấy lịch trình của Patty, tôi đi sang nhà bên cạnh. “Tôi yêu chiếc máy tính xách tay mới. Thậm chí còn sớm hơn dự định hai ngày. Mọi người trước tôi cũng có hệ thống của họ, phải không?”

Patty cười toe toét. “Chuẩn rồi. Mỗi một người trong số họ. Một số sản phẩm đầu tiên chúng tôi phân phối có một số lỗi cấu hình hoặc thiếu thứ gì đó. Chúng tôi đã sửa nó trong hướng dẫn công việc và dường như chúng tôi đang cố gắng hoàn thành một trăm phần trăm việc cung cấp các hệ thống chính xác trong hai ngày qua.”

“Làm tốt lắm, Patty!” Tôi nói một cách hào hứng. “Hãy tiếp tục và bắt đầu công bố lịch trình. Tôi muốn bắt đầu thể hiện điều này!”

## Chương 23 • Thứ Ba, ngày 7 tháng 10

Khi tôi lái xe đi làm vào sáng thứ Ba tuần sau, tôi nhận được một cuộc điện thoại khẩn cấp từ Kirsten. Rõ ràng, Brent hiện đã chậm gần một tuần khi thực hiện một nhiệm vụ khác của Phoenix - điều mà Brent cho biết sẽ chỉ mất một giờ để thực hiện. Một lần nữa, toàn bộ lịch trình thử nghiệm của Phoenix lại gặp nguy hiểm.

Trên hết, một số nhiệm vụ quan trọng khác của nhóm tôi bị trễ, càng gây thêm áp lực về thời hạn. Điều này thực sự làm nản lòng khi nghe. Tôi nghĩ tất cả những đột phá gần đây của chúng tôi sẽ giải quyết được những vấn đề về hiệu suất khi đến hạn. Làm sao chúng ta có thể giải phóng nhiều công việc hơn nếu chúng ta thậm chí không thể theo kịp bây giờ?

Tôi để lại cho Patty một thư thoại. Thật ngạc nhiên, phải mất ba tiếng đồng hồ cô ấy mới gọi lại cho tôi. Cô ấy nói với tôi rằng có điều gì đó không ổn với kế hoạch dự kiến của chúng tôi và chúng tôi cần gặp nhau ngay lập tức.

Một lần nữa, tôi lại ở trong phòng họp, với Patty ngồi trên băng trắng, còn Wes đang xem xét kỹ lưỡng các bản in mà cô ấy đã dán.

“Đây là những gì tôi đã học được cho đến nay,” Patty nói, chỉ vào một trong những tờ giấy. “Nhiệm vụ mà Kirsten yêu cầu là cung cấp môi trường thử nghiệm cho QA. Đúng như cô ấy nói, Brent ước tính chỉ mất 45 phút thôi.”

“Nghe có vẻ đúng đấy,” Wes nói. “Bạn chỉ cần tạo một máy chủ ảo hóa mới, sau đó cài đặt hệ điều hành và một vài gói trên đó. Có lẽ anh ta thậm chí còn tăng gấp đôi thời gian ước tính để được an toàn.”

“Đó cũng là điều tôi nghĩ,” Patty nói, nhưng cô ấy lắc đầu. “Ngoại trừ việc đó không chỉ là một nhiệm vụ. Những gì Brent đăng ký giống một dự án nhỏ hơn— có hơn 20 bước với sự tham gia của ít nhất sáu nhóm khác nhau! Bạn cần hệ điều hành và tất cả các gói phần mềm, khóa cấp phép, địa chỉ IP chuyên dụng, người dùng đặc biệt

thiết lập tài khoản, định cấu hình điểm gắn kết và sau đó bạn cần thêm địa chỉ IP vào danh sách ACL trên một số máy chủ tệp. Trong trường hợp cụ thể này,

các yêu cầu nói rằng chúng tôi cần một máy chủ vật lý, vì vậy chúng tôi cũng cần một công bộ định tuyến, hệ thống cáp và giá đỡ máy chủ nơi chúng tôi có đủ không gian.”

“Ồ, trời ơi...” Wes nói, nghe có vẻ bức tức khi đọc được những gì Patty đang chỉ vào. Anh ấy lầm bầm, “Máy chủ vật lý thật là phiền toái.”

“Bạn đang hiểu sai vấn đề. Điều này vẫn có thể xảy ra, ngay cả khi nó được ảo hóa,” Patty nói. “Đầu tiên, 'nhiệm vụ' của Brent hóa ra không chỉ là một nhiệm vụ. Thứ hai, chúng tôi nhận thấy rằng đó là nhiều nhiệm vụ bao gồm nhiều người, mỗi người đều có công việc khẩn cấp riêng phải làm. Chúng ta đang mất nhiều ngày ở mỗi lần chuyển giao. Với tốc độ này, nếu không có sự can thiệp mạnh mẽ nào đó, sẽ phải mất vài tuần nữa QA mới có được thứ họ cần.”

“Ít nhất thì chúng ta không cần thay đổi tường lửa,” Wes nói một cách mỉa mai. “Lần trước chúng tôi cần một trong số đó, nhóm của John phải mất gần một tháng. Bốn tuần cho một lần thay đổi thứ ba mươi giây!”

Tôi gật đầu, biết chính xác Wes đang ám chỉ điều gì. Thời gian thực hiện các thay đổi tường lửa đã trở thành huyền thoại.

Chờ đợi. Erik không đề cập đến điều gì đó như thế này sao? Để thay đổi tường lửa, mặc dù công việc chỉ yêu cầu thời gian chậm là 30 giây nhưng vẫn phải mất bốn tuần đồng hồ.

Đó chỉ là mô hình thu nhỏ của những gì đang xảy ra với Brent. Nhưng những gì đang xảy ra với chúng ta hiện nay còn tệ hơn rất nhiều vì có sự chuyển giao.

Với một tiếng rên rỉ, tôi gục đầu xuống bàn hội nghị. “Bạn ổn chứ?” Patty hỏi.

“Cho tôi một giây,” tôi nói. Tôi bước đến tấm bảng trắng và cố gắng vẽ một biểu đồ bằng một trong những chiếc bút đánh dấu. Sau một vài lần thử, tôi thu được một biểu đồ trông như thế này:

Tôi kể cho họ nghe những gì Erik đã nói với tôi ở MRP-8, về việc thời gian chờ đợi phụ thuộc như thế nào.



việc sử dụng tài nguyên. “Thời gian chờ đợi là 'phần trăm thời gian bận' chia cho 'phần trăm thời gian rảnh'. Nói cách khác, nếu một tài nguyên bận 50% thì tài nguyên đó sẽ ở trạng thái rảnh 50%. Thời gian chờ đợi là năm mươi phần trăm chia cho năm mươi phần trăm, nên một đơn vị thời gian. Hãy gọi nó là một giờ. Vì vậy, trung bình, nhiệm vụ của chúng tôi sẽ đợi trong hàng đợi một giờ trước khi nó được thực hiện.

“Mặt khác, nếu một tài nguyên bận 90% thì thời gian chờ sẽ là 'chín mươi phần trăm chia cho mười phần trăm', hay chín giờ. Nói cách khác, nhiệm vụ của chúng tôi sẽ phải chờ trong hàng đợi lâu hơn chín lần so với khi tài nguyên ở trạng thái nhàn rỗi 50%.”

Tôi kết luận: “Vì vậy, đối với nhiệm vụ Phoenix, giả sử chúng ta có bảy lần chuyển giao và mỗi tài nguyên đó bận 90% thời gian, thì các nhiệm vụ sẽ phải xếp hàng tổng cộng chín giờ nhân với bảy bước...”

"Cái gì? Sáu mươi ba giờ, vừa kịp xếp hàng à?" Wes nói với vẻ hoài nghi. “Điều đó là không thể!”

Patty nói với nụ cười tự mãn, “Ồ, tất nhiên rồi. Bởi vì chỉ có ba mươi giây gõ thôi, phải không?”

“Ôi chết tiệt,” Wes nói, nhìn chăm chăm vào biểu đồ. Đột nhiên, tôi nhớ lại cuộc trò chuyện với Wes ngay trước Sarah và Chris.

quyết định triển khai Phoenix tại cuộc họp của Kirsten. Wes phàn nàn về các vé liên quan đến việc Phoenix chạy loang quanh trong nhiều tuần, khiến việc triển khai bị trì hoãn. Lúc đó nó cũng đã xảy ra. Đó không phải là sự chuyển giao giữa các hoạt động CNTT

mọi người. Đó là sự chuyển giao giữa tổ chức Phát triển và Vận hành CNTT, phức tạp hơn nhiều.

Tạo và sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc trong một bộ phận là điều khó khăn. Việc quản lý công việc giữa các phòng ban phải khó khăn hơn ít nhất gấp chục lần.

Patty nói: “Biểu đồ đó nói lên rằng mọi người đều cần thời gian nhàn rỗi hoặc thời gian nhàn rỗi. Nếu không có ai có thời gian rảnh, WIP sẽ bị kẹt trong hệ thống. Hay cụ thể hơn là mắc kẹt trong hàng đợi và chỉ chờ đợi.”

Khi chúng tôi tiêu hóa điều này, Patty tiếp tục. “Mỗi tờ giấy trên bảng giống như 'nhiệm vụ' của Phụng hoàng này," cô nói, dùng tay tạo dấu ngoặc kép. “Trông giống như nhiệm vụ của một người, nhưng không phải vậy. Thực ra đó là nhiều bước với nhiều lần chuyển giao giữa nhiều người. Không có gì ngạc nhiên khi ước tính dự án của Kirsten sai lầm.

“Chúng ta cần khắc phục điều này trong lịch trình của Kirsten và cấu trúc phân chia công việc của cô ấy, hay còn gọi là WBS. Dựa trên những gì tôi đã thấy, toàn bộ một phần ba cam kết của chúng tôi với Kirsten thuộc loại này.”

“Thật tuyệt vời,” Wes nói. “Nó giống như Đảo Gilligan. Chúng tôi liên tục gửi mọi người đi những chuyến du lịch kéo dài ba giờ và nhiều tháng sau, chúng tôi tự hỏi tại sao không ai trong số họ quay lại”.

Patty nói: “Tôi tự hỏi liệu chúng ta có thể tạo một làn đường Kanban cho mỗi 'nhiệm vụ' này không?”

“Ừ, thế đấy,” tôi nói. “Erik đã đúng. Bạn vừa tìm thấy một đồng lớn công việc định kỳ! Nếu chúng ta có thể ghi lại và tiêu chuẩn hóa công việc định kỳ này và đạt được một số thành thạo về nó, giống như bạn đã làm với việc thay thế máy tính xách tay, tôi chắc chắn rằng chúng ta có thể cải thiện quy trình!”

Tôi nói thêm, “Bạn biết đấy, nếu chúng tôi có thể chuẩn hóa tất cả công việc triển khai định kỳ của mình thì cuối cùng chúng tôi sẽ có thể thực thi tính đồng nhất của các cấu hình sản xuất của mình. Đó sẽ là vấn đề về bông tuyết về cơ sở hạ tầng của chúng ta—bạn biết đấy—không có cái nào giống cái nào cả. Việc Brent biến thành Brent là do chúng tôi cho phép anh ấy xây dựng cơ sở hạ tầng mà chỉ anh ấy mới có thể hiểu được. Chúng ta không thể dễ dàng điều đó xảy ra lần nữa.”

“Nói hay đấy,” Wes càu nhàu. “Bạn biết đấy, thật kỳ lạ. Rất nhiều vấn đề mà chúng ta đang phải đối mặt là do những quyết định mà chúng ta đưa ra. Chúng ta đã gặp kẻ thù. Và anh ấy là chúng tôi.”

Patty nói: “Bạn biết đấy, việc triển khai cũng giống như khâu lắp ráp cuối cùng trong một nhà máy sản xuất. Mọi luồng công việc đều trải qua nó và bạn không thể vận chuyển sản phẩm mà không có nó. Đột nhiên tôi biết chính xác thế nào trông như thế nào.”

Trong 45 phút tiếp theo, chúng tôi lập kế hoạch của mình. Patty sẽ làm việc với nhóm của Wes để tập hợp 20 nhiệm vụ lặp lại thường xuyên nhất.

Cô ấy cũng sẽ tìm ra cách quản lý và kiểm soát tốt hơn các nhiệm vụ khi chúng được xếp hàng đợi. Patty đề xuất một vai trò mới, sự kết hợp giữa người quản lý dự án và người xúc tiến. Thay vì giám sát hàng ngày, họ sẽ cung cấp quyền kiểm soát từng phút. Cô ấy nói: “Chúng tôi cần chuyển giao nhanh chóng và hiệu quả mọi công việc đã hoàn thành sang trung tâm làm việc tiếp theo. Nếu cần thiết, người này sẽ đợi ở trung tâm làm việc cho đến khi công việc hoàn thành và mang đến trung tâm làm việc tiếp theo. Chúng tôi sẽ không bao giờ để những công việc quan trọng bị thất lạc trong đồng vé nữa.”

"Cái gì? Ai đó được giao nhiệm vụ thực hiện công việc từ người này sang người khác, giống như người phục vụ vậy?" Wes hỏi với vẻ hoài nghi.

Cô phản đối: “Tại MRP-8, chúng có vai trò 'nhận nước' thực hiện chính xác điều đó. “Hầu hết sự chậm trễ mới nhất này của Phoenix là do các nhiệm vụ đang chờ xếp hàng hoặc chuyển giao. Điều này sẽ đảm bảo nó không xảy ra lần nữa.

“Cuối cùng,” cô nói thêm, “Tôi sẽ muốn di chuyển tất cả các thẻ báo để chúng ta không cần một người đóng vai trò là cơ chế báo hiệu cho việc chuyển giao công việc. Đừng lo lắng. Tôi sẽ tìm ra nó trong vài ngày tới.”

Wes và tôi không dám nghi ngờ cô ấy.

## Chương 24 • Thứ Bảy, ngày 11 tháng 10

Thứ Bảy tuần sau tương đối yên bình. Trên thực tế, đây là ngày cuối tuần thư giãn nhất mà gia đình tôi có được kể từ khi tôi nhận công việc mới. Chỉ còn vài tuần nữa là đến Halloween, Paige nhất quyết yêu cầu chúng tôi đưa cả gia đình đi trông bí ngô.

Đó là một buổi sáng thứ Bảy se lạnh nên chúng tôi kiệt sức khi chỉ bực bộn trè lại và đưa chúng lên xe. Khi chúng tôi đến trang trại gần đó, Paige và tôi cười không ngừng với Parker, người trông giống như một chiếc xúc xích không lò giạn dừ nhét trong chiếc áo parka màu xanh lam của anh ấy. Cô ấy không thể cưỡng lại việc chụp ảnh trong khi Grant hào hứng đi quanh chúng tôi, chụp ảnh bằng chính chiếc máy ảnh của anh ấy.

Sau đó, chúng tôi đến một nhà máy bia nhỏ ở địa phương, thưởng thức bữa trưa trên sân trong nắng chiều ấm áp.

“Tôi rất vui vì chúng tôi có thể làm được điều này,” Paige nói. “Nó thực sự rất tuyệt. Gần đây bạn có vẻ ít căng thẳng hơn. Tôi thực sự có thể nói rằng mọi thứ đang trở nên tốt hơn.”

Cô ấy đúng. Có cảm giác như chúng tôi đã rẽ sang một hướng nào đó trong công việc. Giống như việc tôi không lãng phí nhiều thời gian để chiến đấu với chiếc máy tính xách tay cũ xua của mình, có vẻ như nhóm của tôi ngày càng dành nhiều thời gian hơn để làm những công việc hiệu quả và ngày càng ít đi chữa cháy.

Mặc dù tôi biết việc mua một chiếc máy tính xách tay mới hoàn toàn không liên quan gì đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, nhưng việc loại bỏ chiếc máy tính xách tay cũ kỹ đó cũng giống như loại bỏ chiếc mô neo nặng hàng nghìn pound mà ai đó đã buộc quanh cổ tôi khi tôi đang bơi qua đại dương.

Chúng tôi vẫn đang vật lộn với việc dần dần làm tan băng việc đóng băng dự án. Tôi đoán rằng có lẽ chúng ta sẽ có thể giải phóng 25% tổng số dự án, cùng với một loạt dự án mới khác được thiết kế để nâng cao hơn nữa giá dầu Brent.

Vẫn còn rất nhiều điều không chắc chắn. Nhưng không giống như trước đây, những thử thách nằm trong khả năng hiểu và chinh phục của chúng ta. Mục tiêu của chúng tôi cuối cùng dường như có thể đạt được. Tôi không còn cảm thấy như mình luôn theo gót chân mình, ngày càng có nhiều người chen chúc, cố gắng đẩy tôi qua.

Với việc doanh nghiệp đồng ý, ngoại trừ Sarah, về những ưu tiên, công việc của tôi thực sự có vẻ công bằng. Có cảm giác như chúng ta có sáng kiến và đang giải quyết vấn đề, thay vì làm ngược lại.

Tôi thích nó. Tôi ngược lên và thấy Paige đang mỉm cười đáp lại tôi rồi hét lên hoảng sợ khi nhìn thấy

Parker làm đổ cốc bia của cô ấy.

Phần còn lại của buổi chiều trôi qua quá nhanh nhưng đó là một trong những ngày tuyệt vời nhất trong năm của tôi.

---

Tối hôm đó, Paige cuộn tròn với tôi trên ghế dài. Chúng tôi đang xem bộ phim Pale Rider của Clint Eastwood. Bọn trẻ đã đi ngủ và đây là lần đầu tiên chúng tôi thực sự xem một bộ phim cùng nhau sau nhiều tháng.

Tôi không nhịn được cười khi xem nhân vật chính, “Nhà truyền giáo” do Eastwood thủ vai, tiêu diệt nhóm chín cấp phó độc ác một cách có phương pháp. Paige nhìn tôi với vẻ không đồng tình thích thú.

“Chính xác thì chuyện này có gì buồn cười vậy?” cô ấy hỏi. Điều này làm tôi cười nhiều hơn. Khi một cơ phở khác bị bắn ở phía sau, tôi nói, “Nhìn kia! Bạn biết chuyện gì sẽ xảy ra, nhưng cảnh sát trưởng chỉ đứng đó giữa đường và quan sát cuộc tàn sát! Hãy nhìn cách gió xào xạc qua áo khoác của anh ấy! Và súng của anh ta thậm chí còn không được rút ra! Tôi yêu nó!”

“Tôi sẽ không bao giờ hiểu được bạn.” Paige nói, lắc đầu mỉm cười. Đúng lúc đó, điện thoại di động của tôi đổ chuông. Theo bản năng, tôi với lấy nó.

Chết tiệt. Đó là John. Không ai nhìn thấy hay nghe tin gì về anh ta kể từ cuộc họp kiểm toán đó, hơn hai tuần trước. Chúng tôi khá chắc chắn rằng anh ấy chưa bị sa thải, nhưng không có ai

biết nhiều hơn thế. Tôi định kiểm tra các bệnh viện địa phương để đảm bảo rằng anh ấy không đang dưỡng bệnh một mình ở đâu đó.

Dù rất muốn nói chuyện với anh ấy nhưng tôi lại không muốn rời xa Paige và bộ phim. Tôi nhìn đồng hồ và thấy có lẽ chỉ còn mười lăm phút nữa là kết thúc. Không muốn bỏ lỡ cuộc đấu súng cuối cùng, tôi tắt tiếng điện thoại. Tôi sẽ gọi lại cho anh ấy khi bộ phim kết thúc.

Vài giây sau, điện thoại của tôi lại đổ chuông và tôi lại nhấn nút tắt tiếng.

Điện thoại của tôi lại đổ chuông. Lần thứ ba, tôi tắt tiếng điện thoại nhưng nhanh chóng gửi cho anh một tin nhắn: Thật tiếc khi nghe tin từ anh. Không thể nói chuyện bây giờ. Sẽ gọi cho bạn sau 20m. Không thể tin nổi, điện thoại của tôi lại rung lên nên tôi tắt chuông, đặt điện thoại lên.

điện thoại bên dưới vài tấm đệm trên ghế dài.

Paige hỏi, "Ai vẫn gọi vậy?" Khi tôi nói "John", cô ấy đảo mắt và chúng tôi nhìn mười người còn lại.

phút của bộ phim.

"Tôi không thể tin rằng tôi đã không xem bộ phim đó cho đến tối nay!" Tôi nói và ôm Paige. "Đó quả là một ý tưởng tuyệt vời, em yêu!"

"Thật là một ngày tuyệt vời. Thật tuyệt khi được có lại cuộc sống bình thường," cô ấy nói, ôm lại tôi, rồi mỉm cười đứng dậy, mang theo những chai bia rỗng.

Tôi đồng ý. Tôi nhắc điện thoại lên, tìm đập thỉnh thoảng khi nhìn thấy "15 cuộc gọi nhỡ".

Đột nhiên sợ rằng mình có thể đã bỏ lỡ điều gì đó thực sự tai hại, tôi nhanh chóng nhìn xem ai đã gọi. Mọi cuộc gọi đều là từ John. Tôi gọi cho anh ấy ngay lập tức.

"Billy, thật vui khi được nghe lại giọng nói của anh - bạn của tôi - bạn thân mến, bạn cũ thân yêu của tôi," anh ta nói ngọt. Chúa ơi. Anh ấy hoàn toàn say rồi.

"Xin lỗi, tôi không thể trả lời cuộc gọi của bạn ngay lập tức. Tôi đi chơi với Paige," tôi nói, cảm thấy tội lỗi vì sự hiểu lầm nhỏ nhoi của mình.

"Không có gì. Nghe này, tôi chỉ muốn gặp bạn một lần thôi trước khi tôi

rời đi, hãy rời đi,” anh nói.

“Rời đi? Ý bạn là gì 'rời đi'? Bạn đang đi đâu thế?” Tôi nói với vẻ cảnh giác, tự hỏi anh ấy đã uống rượu được bao lâu rồi. Có lẽ tôi nên gọi lại sớm hơn. Tôi chợt hình dung ra anh ấy ở đâu bên kia điện thoại với lọ thuốc ngủ đã mở nắp trên tay, đã voi một nửa.

Tôi nghe thấy anh ấy cười, có lẽ hơi cuồng loạn. “Đừng lo, Billy. Tôi sẽ không tự sát đâu. Vẫn chưa uống đủ. Har-har! Tôi chỉ muốn gặp bạn trước khi tôi rời thị trấn tối nay. Hãy để tôi mua cho bạn đồ uống cuối cùng.

“Ừm, chuyện này không thể đợi đến ngày mai được sao? Đã gần nửa đêm rồi,” tôi nói, hơi nhẹ nhõm.

Anh ấy nói với tôi rằng ngày mai anh ấy sẽ đi vắng và thuyết phục tôi tham gia cùng anh ấy tại Hammerhead Saloon ở trung tâm thành phố.

Khi vào bãi đậu xe, tôi ngay lập tức nhìn thấy chiếc xe ga Volvo của John. Gần phía sau xe của anh ta là một chiếc xe kéo U-Haul, và có một đồng lon bia rỗng ngay bên ngoài cửa bên tài xế.

Tôi tìm thấy anh ta trong một gian hàng phía sau quán bar đông đúc, và rõ ràng là anh ta đã ở đây cả ngày. Có vẻ như anh ấy chưa tắm hay thay quần áo kể từ lần cuối tôi gặp anh ấy. Tóc anh bết dính và rối bù như vừa mới ngủ dậy, mặt râu ria lờm chờm, trên áo còn có vết thức ăn. Chìa khóa và ví tiền của anh đã bị ném bừa bãi bên cạnh lọ muối và hạt tiêu.

John vội vàng vẫy tay chào cô hầu bàn, dành một chút thời gian để nhảm lại lời nói của mình, nhưng vẫn lắp bắp khi nói, “Tôi muốn hai ly Scotch đôi, gọn gàng, cho tôi và bạn tôi đây. Và những món nachos ngon lạnh đó... Làm ơn.”

Cô ấy nhìn tôi dò hỏi, rõ ràng là đã phục vụ anh ấy rất nhiều rồi. Tôi gật đầu nhưng nói nhỏ, “Hãy bắt đầu với hai tách cà phê nhé. Tôi sẽ chăm sóc anh ấy.” Vừa nói, tôi vừa đưa tay lấy chìa khóa của anh ấy khỏi bàn.

Trong giây lát, cô ấy có vẻ nghi ngờ nhưng vẫn mỉm cười nhẹ với tôi và bước đi. “Anh bạn, trông anh tệ quá,” tôi thẳng thắn nói.

“Cảm ơn, anh bạn. Bạn cũng vậy,” anh ấy trả lời, trước khi bật cười.

"Đẹp. Bạn đã ở chỗ quái nào vậy? Mọi người đang tìm kiếm bạn," tôi nói.

"Tôi đang ở nhà," anh ấy nói, lấy một ít bông ngô trên bàn của chúng tôi. "Tôi chủ yếu đọc sách và xem TV. Ôi, dạo này trên TV có mấy chuyện điên rồ quá. Điên! Nhưng sau đó tôi bắt đầu nghĩ đã đến lúc mình phải tiếp tục, nên tôi đã dành phần lớn thời gian của ngày hôm nay để đóng gói. Tôi chỉ muốn hỏi bạn một câu hỏi nhỏ trước khi tôi rời đi."

"Anh đã đề cập điều đó trên điện thoại," tôi nói khi cô phục vụ mang đến hai tách cà phê và bánh khoai tây chiên. John bối rối nhìn những chiếc cốc trên bàn nên tôi nói, "Đừng lo lắng. Đồ uống của chúng tôi đang trên đường tới."

Khi tôi mời anh ấy nhấp một ngụm cà phê, anh ấy hỏi: "Hãy nói thẳng với tôi. Có thật là tôi chưa làm được điều gì có giá trị cho bạn không? Trong suốt ba năm chúng ta làm việc cùng nhau, tôi chưa bao giờ giúp ích được gì cả?"

Tôi hít một hơi thật sâu, cố gắng quyết định nên nói gì với anh ấy. Cách đây nhiều năm, một người bạn đã nói với tôi rằng: "Nói sự thật là một hành động yêu thương. Che giấu sự thật là một hành động thù hận. Hoặc tệ hơn là sự thờ ơ."

Lúc đó tôi đã cười nhạo những lời đó, nhưng qua nhiều năm, tôi nhận ra rằng được mọi người đưa ra những phản hồi trung thực cho bạn là một món quà hiếm có. Nhìn sang John, mặc dù anh ấy trông giống như một người đàn ông hoàn toàn suy sụp, tôi tự hỏi liệu điều đúng đắn có nên làm là để anh ấy thoải mái và nói với anh ấy những điều anh ấy muốn nghe hay không.

Cuối cùng, tôi nói, "Nhìn này, John. Anh là một chàng trai tốt, và tôi biết trái tim anh đã đặt đúng chỗ, nhưng cho đến khi anh giúp giầu chúng tôi khỏi các kiểm toán viên PCI trong cuộc khủng hoảng Phoenix, tôi vẫn sẽ nói không. Tôi biết đó không phải điều anh muốn nghe, nhưng... tôi muốn chắc chắn rằng tôi không nói những điều nhảm nhí với anh." Thật ngạc nhiên, John thậm chí còn trông có vẻ chán nản hơn trước. "Cái rượu scotch chết tiệt đó đâu rồi?" Anh ấy hét lên. Quay lại nhìn tôi, anh ấy nói, "Em nghiêm túc đấy à? Sau ba năm trời làm việc cùng nhau, bạn đang nói với tôi rằng tôi chưa hề giúp đỡ bạn, dù chỉ một chút sao?"



“Chà, trong hầu hết những năm đó, tôi phụ trách nhóm tầm trung mà bạn không tham gia nhiều,” tôi bình tĩnh giải thích. “Chúng tôi đã tìm thấy hướng dẫn bảo mật của riêng mình trên web. Khi chúng ta tương tác, bạn vừa cố gắng đổ hết công việc cho tôi. Hãy nhìn xem, tôi quan tâm đến vấn đề bảo mật và chúng tôi luôn tìm kiếm rủi ro cho hệ thống và dữ liệu của mình, nhưng chúng tôi luôn tập trung vào công việc khẩn cấp, cố gắng giữ bình tĩnh. Và trong vai trò mới của mình, tôi chỉ đang cố gắng giúp công ty tồn tại.”

John nói, “Nhưng bạn không thấy sao, đó cũng là điều tôi đang cố gắng làm! Tôi chỉ đang cố gắng giúp bạn và doanh nghiệp tồn tại mà thôi!”

Tôi trả lời: “Tôi biết. Tuy nhiên, trong thế giới của tôi, tôi chịu trách nhiệm duy trì và vận hành tất cả các dịch vụ của chúng tôi cũng như triển khai các dịch vụ mới như Phoenix. An ninh đã phải lùi lại phía sau. Hãy tin tôi đi, tôi nhận thức rõ về những rủi ro của vấn đề bảo mật kém và tôi biết rằng việc tôi theo dõi một vụ vi phạm an ninh quy mô lớn sẽ là một động thái kết thúc sự nghiệp của tôi.”

Tôi nhún vai. “Tôi đang đưa ra những quyết định tốt nhất có thể dựa trên hiểu biết của tôi về những rủi ro. Tôi chỉ không nghĩ rằng tất cả những việc bạn muốn tôi làm sẽ giúp ích cho công việc kinh doanh nhiều như những việc khác mà tôi đang làm.”

“Nào,” tôi tiếp tục, “Anh có thấy khó chịu khi doanh nghiệp vượt qua cuộc kiểm tra SOX-404 mà không có anh không? Điều đó có khiến bạn đặt câu hỏi về tầm quan trọng và tính hợp lệ của những đề xuất của mình không?”

John chỉ nhìn chằm chằm vào tôi. Đúng lúc đó, cô phục vụ của chúng tôi đến mang theo hai ly Scotch. John nhấp nó lên,

và kết thúc nó trong một ngụm. “Làm ơn thêm một hiệp nữa.”

Khi cô ấy nhìn tôi, tôi lắc đầu và miệng nói: “Làm ơn kiểm tra nhé? Và gọi taxi?”

Cô ấy gạt đầu và biến mất. Tôi nhấp một ngụm rượu scotch và quay lại nhìn John. Đầu anh ta bây giờ ngửa ra sau và anh ta đang lẩm bẩm điều gì đó. Đến bây giờ, anh ấy hoàn toàn không thể hiểu được.

Tôi cảm thấy tiếc cho anh ấy. Tôi lấy ví của anh ấy ra khỏi bàn. "Chào!" anh ấy nói.

"Cô phục vụ của chúng tôi sắp trả tiền bo và tôi phải trả tiền cho cô ấy, nhưng tôi để quên ví ở nhà," tôi nói.

Anh cười nhạo tôi, nhìn tôi ngơ ngác. "Không sao đâu, ông bạn già. Tôi sẽ lấy cái này. Tôi luôn nhận được chúng, phải không?"

"Cảm ơn," tôi nói và lấy bằng lái xe của anh ấy. Tôi vẫy tay chào cô phục vụ và chỉ vào địa chỉ nhà anh ta.

Trả lại ví của John, tôi rút ví của mình ra và trả tiền. Tôi giúp John đứng dậy và đưa anh ấy vào trong xe, đảm bảo rằng ví và chìa khóa của anh ấy đều được cất giữ cẩn thận.

trở lại trong túi của mình. Không muốn John phải đối phó với tài xế taxi, tôi cũng trả tiền cho tài xế taxi.

Nhìn anh ấy rời đi, rồi nhìn chiếc xe ga của anh ấy và chiếc U-Haul chỉ chất đầy một phần đồ đạc trần thế của anh ấy, tôi chỉ lắc đầu. Tôi quay trở lại xe của mình, tự hỏi khi nào tôi sẽ gặp anh ấy lần tiếp theo.

---

Ngày hôm sau, tôi gọi cho John vài lần bằng điện thoại di động của anh ấy, nhưng anh ấy không bao giờ trả lời. Cuối cùng tôi để lại cho anh ấy một thư thoại nói với anh ấy rằng tôi hy vọng anh ấy về nhà ổn, xe của anh ấy ở đâu và gọi cho tôi nếu anh ấy cần bất cứ điều gì.

Tin đồn đang ồn ào. Có tin đồn rằng anh ta phải nhập viện, bị bắt, bị người ngoài hành tinh bắt cóc hoặc bị nhốt trong trại tâm thần.

Tôi không chắc những tin đồn này bắt đầu như thế nào, vì tôi đã không nói với ai về cuộc gặp lúc đêm khuya với anh ấy và cũng chưa bao giờ kể cho ai nghe.

Tôi vừa mới đưa Grant đi ngủ vào tối thứ Hai thì nhận được tin nhắn từ John. Tôi đọc nhanh: Cảm ơn vì đã đi thang máy về nhà hôm nọ. Đang suy nghĩ. Tôi đã nói với Dick rằng anh sẽ tham gia chuyến bay lúc 8 giờ sáng ngày mai của chúng tôi. Sẽ thú vị.

Cuộc gặp gỡ gì với Dick?

Tôi nhìn chăm chăm vào điện thoại của mình. Một mặt, John còn sống và dường như có thể làm việc. Tốt đấy.

Mặt khác, John hiện đang nói về cuộc gặp với Dick, giám đốc điều hành quyền lực thứ hai trong công ty, vào sáng mai, có khả năng đang ở trạng thái mất thăng bằng về mặt tinh thần và đã thông báo rằng tôi là đồng phạm của anh ta.

Điều đó không tốt lắm. Tôi nhanh chóng gõ câu trả lời của mình cho anh ấy: Bạn nghe rất tốt. Hy vọng bạn ổn? Cuộc họp của Dick là về cái gì vậy? Có thể không làm được. Anh ta trả lời ngay: Tôi đã kiêu ngạo. Tôi nhận ra rằng tôi không

thực sự biết nhiều về Dick. Phải thay đổi điều đó. Cùng nhau.

Lo lắng rằng John có thể hoàn toàn mất hứng thú, tôi lập tức gọi cho anh ấy. Anh ấy trả lời ngay hỏi chuông đầu tiên, nghe có vẻ vui vẻ một cách kỳ lạ. Tôi nghe anh ấy nói: “Chào buổi tối, Bill. Cảm ơn một lần nữa cho tối thứ bảy. Có chuyện gì thế?”

“Chính xác thì anh định làm gì vậy, John?” tôi nói. “Cuộc gặp ngày mai với Dick có nội dung gì và tại sao anh lại kéo tôi vào cuộc?”

Anh ấy trả lời, “Tôi đã dành gần như cả ngày hôm qua trên giường vì tôi gần như không thể đi vào phòng tắm và quay lại. Đầu tôi như quả chanh bị gạch đập vỡ. Tối hôm đó cậu mua cho tôi đồ uống gì thế?”

Anh ấy không đợi tôi trả lời trước khi tiếp tục, “Tôi cứ nghĩ về cuộc trò chuyện cuối cùng của chúng ta ở quán bar. Tôi nhận ra rằng nếu tôi chưa làm được điều gì hữu ích cho bạn, người mà lẽ ra tôi nên có nhiều điểm chung nhất, thì có lý do là tôi đã không hữu ích cho hầu hết những người khác, những người mà tôi không có điểm chung nào.

“Điều đó phải thay đổi,” anh nói một cách kiên quyết. Tôi cắn lưỡi, muốn nghe John nói trước khi khuyên anh ấy nên

hủy cuộc họp ngày mai.

Anh ấy tiếp tục, “Tôi cứ nghĩ về những gì Erik đã nói, rằng anh ấy sẽ sẵn sàng nói chuyện với tôi khi Dick nói rằng anh ấy muốn tôi ở bên.”

“Ừm, tôi không nghĩ cuộc gặp ‘làm quen với bạn’ nhanh chóng kéo dài 30 phút sẽ giúp bạn đạt được điều đó,” tôi nói, thực sự hoài nghi.

Anh ấy trả lời với vẻ hoàn toàn bình tĩnh, “Bạn có đồng ý không, giống như rất nhiều điều trong cuộc sống, rằng chúng ta phải luôn bắt đầu bằng việc ít nhất là hiểu được người mà chúng ta đang đối diện? Điều gì có thể xảy ra? Tôi chỉ muốn tìm hiểu thêm về công việc của anh ấy.”

Trong đầu tôi lập tức hình dung ra cảnh John hỏi hoặc nói điều gì đó ngu ngốc, khiến Dick hoàn toàn tức giận, và Dick sa thải anh ta ngay tại chỗ, rồi cũng sa thải tôi, chỉ để loại bỏ sự lây lan.

Tuy nhiên, tôi thấy mình đang nói: “Được rồi, tôi sẽ ở đó.”

## Chương 25 • Thứ Ba, ngày 14 tháng 10

Sáng hôm sau lúc 7 giờ 50, tôi tới văn phòng của Dick. Khi đi vòng qua góc đường, tôi thấy John đang trò chuyện vui vẻ với trợ lý của Dick. Hàm của tôi rớt xuống. Ngoại hình của John đã hoàn toàn thay đổi.

Rõ ràng là anh ấy đã tắm rửa sạch sẽ. Anh ấy cũng cạo trọc đầu và có vẻ như đã giảm được 15 cân. Anh ấy đang mặc thứ mà tôi chỉ có thể mô tả là áo sơ mi kiểu châu Âu và áo vest. Không giống như những chiếc áo sơ mi hơi rộng thùng thình mà anh thường mặc, chiếc áo sơ mi màu hồng đang mặc vừa khít với anh. Kết hợp với áo vest, anh ấy trông giống như...người mẫu thời trang? Thành viên câu lạc bộ London? Người chia bài ở Las Vegas?

Với cái đầu cạo trọc, nụ cười thân thiện điềm tĩnh và tư thế hoàn hảo, ông trông giống như một nhà sư giác ngộ.

Điều quan trọng nhất là tôi nhận thấy không thấy chất kết dính ba vòng của anh ấy ở đâu cả. Thay vào đó, anh ta chỉ mang theo một cuốn sổ tay phòng thí nghiệm đen trắng nguyên sơ và một cây bút.

“Chào buổi sáng, Bill,” John nói với vẻ bình tĩnh tuyệt vời. “Xin chào,” cuối cùng tôi nói. “Ừ, trông cậu khỏe hơn lần trước tôi gặp cậu đấy.” Anh ta chỉ mỉm cười, rồi nói nhỏ điều gì đó với trợ lý của Dick khiến cô phải vỗ tay và cười lớn. Sau đó, cô ấy đứng dậy, bước tới cửa phòng Dick và ra hiệu cho cả hai chúng tôi đi theo cô ấy, nói: “Để xem liệu chúng ta có thể bắt đầu cuộc họp sớm hơn một chút không. Nó sẽ giúp bạn có nhiều thời gian hơn với anh ấy.”

Tôi đang bước vào văn phòng của Dick, theo sau John. “Cắt tóc đẹp đấy,” Dick mỉm cười nói với John, chỉ vào cái đầu hói của chính mình. Sau đó, với giọng điệu như kinh doanh, anh ấy nói, “Vậy tôi có thể làm gì cho bạn? Tôi có hẹn lúc 8h30 nên đừng lãng phí thời gian nữa.”

John mở cuốn sổ tay của mình đến trang đầu tiên, trang này hoàn toàn trống rỗng. “Cảm ơn vì đã dành thời gian gặp chúng tôi trong thời gian ngắn như vậy. Tôi hứa với bạn

rằng chúng tôi sẽ không lãng phí thời gian của bạn. Và để đảm bảo rằng tôi không có bất kỳ quan niệm sai lầm hoặc định kiến nào, bạn có thể bắt đầu bằng cách cho chúng tôi biết chính xác bạn làm gì ở đây tại Parts Unlimited không? Vai trò chính xác của bạn là gì?

Mắt tôi mở to kinh hoàng trước câu hỏi của John. Đây là những gì được yêu cầu trong Ngày mang con bạn đi làm nhưng không phải bởi các giám đốc điều hành công ty.

Tôi nhanh chóng nhìn qua đề đánh giá phản ứng của Dick. Anh ấy có vẻ ngạc nhiên một lúc, nhưng rồi nhẹ nhàng trả lời, "Câu hỏi thú vị."

Anh ấy dừng lại một chút và sau đó dường như chỉ chơi theo. "Tôi bắt đầu làm việc tại Parts Unlimited mười lăm năm trước với tư cách là Giám đốc tài chính, công việc mà hồi đó được định nghĩa theo một cách khá truyền thống. Tôi chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý rủi ro tài chính của tổ chức và lãnh đạo các quy trình hoạt động và lập kế hoạch tài chính. Ngay cả khi đó, chúng tôi đã gặp phải rất nhiều vấn đề về tuân thủ quy định mà tôi cũng gặp phải."

"Ngay sau khi Steve trở thành CEO, anh ấy nói với tôi rằng chúng tôi cần một giám đốc điều hành cấp cao chịu trách nhiệm lập kế hoạch và vận hành toàn bộ tổ chức và sau đó giao những trách nhiệm đó cho tôi. Để giúp đảm bảo công ty đạt được mục tiêu, tôi thiết lập các mục tiêu và chương trình đo lường cho toàn bộ"

đội ngũ quản lý. Tôi muốn tất cả các nhà quản lý của chúng tôi phải chịu trách nhiệm, đảm bảo rằng họ có những kỹ năng cần thiết để thành công và giúp đảm bảo rằng các sáng kiến phức tạp luôn có các bên liên quan phù hợp tham gia, v.v."

John ngược lên sau khi đang giận dữ ghi chú vào trang đầu tiên trong cuốn sổ tay mới của mình. "Tôi đã nghe nhiều người gọi anh là 'COO trên thực tế' ở đây và về cơ bản anh là cánh tay phải của Steve."

Dick cân nhắc nhận xét của mình một lúc trước khi nói, "Chức danh chính thức của tôi không có từ 'hoạt động' ở đâu trong đó, nhưng đó là phần công việc mà tôi yêu thích nhất. Khi một công ty lớn như chúng ta, với rất nhiều quy trình kinh doanh, rất nhiều người quản lý và công nhân, hầu hết mọi thứ đều phức tạp. Thông minh như Steve, thậm chí anh ấy cũng cần được giúp đỡ để đảm bảo chiến lược và mục tiêu của công ty là thực tế."

và đưa ra đánh giá khách quan về khả năng thực sự của chúng tôi.”

Với một nụ cười rất nhẹ, anh ấy nói thêm, “Bạn có muốn nghe điều gì đó buồn cười không? Mọi người nói rằng tôi dễ gần hơn Steve! Steve cực kỳ lời cuốn, và hãy thành thật mà nói, tôi là một tên khốn. Nhưng khi mọi người lo lắng, họ không muốn thay đổi suy nghĩ. Họ muốn ai đó lắng nghe họ và giúp đảm bảo Steve hiểu được thông điệp.”

Tôi thấy mình nghiêng về phía trước. Tôi ngạc nhiên khi nghe Dick đưa ra những câu trả lời thẳng thắn và đầy thông tin như vậy cho John, và cả tôi nữa.

“Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa một ngày tốt lành và một ngày tồi tệ đối với bạn?” John tiếp tục. Trong giây lát sững sờ, Dick cười lớn. “Tôi sẽ kể cho bạn nghe một ngày tốt lành

cảm thấy thích. Cảm giác như thể cuối năm chúng tôi đang đánh bại đối thủ—khi chúng tôi chưa chốt sổ sách nhưng mọi người đều biết rằng đây sẽ là một quý quái đản. Tất cả những người bán hàng sẽ đạt được hạn ngạch, và những người đứng đầu sẽ đạt được mục tiêu tăng tốc. Một ngày tốt lành có vẻ như nhân viên của tôi đang lo lắng về số tiền hoa hồng mà chúng tôi sắp viết.

“Tôi không lo lắng, vì những khoản hoa hồng lớn đó có nghĩa là công ty đang kiếm được tiền,” anh nói, thậm chí còn mỉm cười rạng rỡ hơn. “Steve sẽ rất vui mừng được thông báo với Phố Wall và các nhà phân tích về mức độ hoạt động của công ty - tất cả đều có thể thực hiện được nhờ chúng tôi đã có một chiến lược thành công và cũng vì chúng tôi có kế hoạch cũng như khả năng vận hành và thực thi đúng đắn. Điều đó có nghĩa là chúng tôi có tất cả các bộ phận của tổ chức này cùng nhau hợp tác và giành chiến thắng.

“Đó là một ngày vui vẻ đối với tôi. Chúng tôi có thể lập kế hoạch và lập kế hoạch cho đến khi đàn bò về nhà, nhưng cho đến khi chúng tôi thực hiện và đạt được mục tiêu thì đó mới là công việc mang tính học thuật,” ông nói. Rồi nụ cười của anh biến mất. “Tất nhiên, chúng tôi đã không có một ngày như vậy trong hơn bốn năm qua...” “Một ngày tồi tệ giống như ngày chúng tôi có hai tuần trước,” anh nói, giờ trông có vẻ thất vọng và thậm chí tức giận. “Chúng tôi không thể kết thúc quý vì một số lỗi CNTT, chúng tôi dường như không thể thực hiện dự án quan trọng nhất của mình để thu hẹp khoảng cách với

cạnh tranh, chúng tôi tiếp tục mất khách hàng, các kiểm toán viên đang ồn ào về một dự án cải tổ nào đó, và ban giám đốc đang tranh luận xem có nên sa thải tất cả chúng tôi hay không vì chúng tôi quá tệ.”

Dick lắc đầu với nụ cười mệt mỏi, “Trong những khoảnh khắc đó, bạn tự hỏi liệu vấn đề là ở nền kinh tế, chiến lược của chúng ta, đội ngũ quản lý của chúng ta, các anh chàng IT, hay nói thẳng ra là có lẽ toàn bộ vấn đề là ở tôi. Đó là những ngày tôi chỉ muốn nghỉ hưu.”

John nhìn xuống ghi chú của mình rồi hỏi: “Mục tiêu, mục tiêu và thước đo của bạn trong năm nay là gì?”

Dick đứng dậy khỏi chỗ ngồi để đi đến bàn làm việc của mình và nói: “Đây, tôi sẽ chỉ cho anh.”

Anh ta nhặt một tập tài liệu mỏng, có ba vòng màu đen đang mở trên bàn, ngồi xuống đối diện chúng tôi và cho chúng tôi xem tập tài liệu đã mở. “Đây là hai slide tôi xem hàng ngày.”

MỤC TIÊU CFO

Sức khỏe công ty  
Doanh thu

Thị phần Quy mô đặt hàng trung bình Khả  
năng sinh lời Lợi nhuận trên tài sản Tình hình  
tài chính Thứ tự đến chu kỳ tiền tệ Các khoản  
phải thu Báo cáo tài chính chính xác và kịp  
thời Chi phí đi vay

“Đây là những mục tiêu của công ty và những mục tiêu tôi đặt ra cho lĩnh vực tài chính,” anh giải thích. “Tôi đã học được rằng mặc dù các mục tiêu tài chính rất quan trọng nhưng chúng không phải là



quan trọng nhất. Tài chính có thể đạt được tất cả các mục tiêu của chúng ta nhưng công ty vẫn có thể thất bại. Suy cho cùng, đội ngũ quản lý khoản phải thu giỏi nhất hành tinh không thể cứu chúng tôi nếu chúng tôi chọn sai thị trường với chiến lược sản phẩm sai và đội ngũ R&D không thể thực hiện được.”

Giật mình, tôi nhận ra anh ấy đang nói về Con đường đầu tiên của Erik. Anh ấy đang nói về tư duy hệ thống, luôn khẳng định rằng toàn bộ tổ chức đã đạt được mục tiêu của mình chứ không chỉ một phần.

Khi tôi đang suy nghĩ về điều này, Dick chỉ vào trang trình bày thứ hai và nói: “Đó là nội dung trên trang trình bày thứ hai, cho thấy những gì tôi tin là những mục tiêu quan trọng hơn của công ty. Tôi xem slide này hàng ngày.”

- Chúng ta có cạnh tranh không? Hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng:
- Chúng ta có biết phải xây dựng cái gì không? Danh mục sản phẩm: Chúng ta có sản phẩm phù hợp không?
- 
- Hiệu quả R&D: Chúng ta có thể xây dựng nó một cách hiệu quả không? Thời gian đưa sản phẩm ra thị trường: Liệu chúng ta có thể vận chuyển nó đủ sớm
- hay không? Quy trình bán hàng: Chúng ta có thể chuyển đổi sản phẩm sang
- những khách hàng tiềm năng quan tâm không? Chúng ta có hiệu quả không?
- 
- Giao hàng đúng hẹn cho khách hàng: Khách hàng có nhận được những gì chúng ta đã hứa với họ không? Giữ chân khách hàng: Chúng ta có được hay mất khách hàng?
- 
- Độ chính xác của dự báo bán hàng: Chúng ta có thể đưa yếu tố này vào quy trình lập kế hoạch bán hàng của mình không?

John và tôi nghiêng người về phía trước để nghiên cứu slide. Thông thường những người quản lý công ty như tôi chỉ nhìn thấy mục tiêu của các phòng ban. Trang trình bày này hiển thị bức tranh lớn hơn.

Khi tôi đang suy nghĩ, John chỉ vào slide và hỏi: “Đo lường nào trong số những phép đo này có nguy cơ cao nhất?”

Dick cười một cách thiếu hài hước. “Tất cả bọn họ! Từ góc độ danh mục sản phẩm, sự cạnh tranh đang giết chết chúng tôi và lấy đi thị phần của chúng tôi mỗi ngày. Chúng tôi đầu tư 20 triệu đô la và nhiều năm vào Dự án Phoenix và chúng tôi vẫn chưa có khả năng cạnh tranh trên thị trường. Về mặt bán lẻ và sản xuất của doanh nghiệp, sự hài lòng của khách hàng đang giảm xuống và chúng tôi đang mất khách hàng, bất chấp lời hứa của bộ phận Bán hàng rằng chúng tôi có thể giành lại họ bằng cách nào đó.”

John gạch dưới một số ghi chú của mình. “Chúng ta có thể có một bản sao của cái này không? Bill và tôi muốn nghiên cứu sâu hơn về vấn đề này và đảm bảo rằng nhóm của chúng tôi hiểu điều này, để chúng tôi có thể đảm bảo rằng mọi việc chúng tôi làm sẽ giúp thúc đẩy các mục tiêu này.”

Dick suy nghĩ một lúc. “Chắc chắn. Không thể làm tổn thương, tôi cho là vậy. Tôi sẽ nhờ trợ lý của tôi đưa cho cả hai bạn một bản sao khi bạn rời đi.”

“Còn một điều nữa,” John nói. “Đối với mỗi sáng kiến và phép đo này, ai là người quản lý chịu trách nhiệm và chịu trách nhiệm?”

Dick nhìn John đầy đánh giá, tôi cũng vậy. Tôi cũng chưa bao giờ nhìn thấy khía cạnh này của John trước đây.

Dick nói, “Trợ lý của tôi cũng sẽ đưa cho anh bảng tính có những cái tên đó trên đó.”

John cảm ơn anh ấy và sau đó nhìn đồng hồ. “Chúng ta sắp hết thời gian rồi. Điều này thực sự tuyệt vời. Cảm ơn bạn đã dành thời gian để kể cho chúng tôi nghe về cuộc sống hàng ngày của bạn. Có điều gì mà một trong hai chúng tôi có thể làm cho bạn không?”

“Chắc chắn rồi,” anh trả lời. “Hãy tập trung và để Phoenix làm việc. Không có nó, chúng tôi sẽ bị mắc kẹt trong bùn.”

Tôi cau mày. Tôi nhìn vào slide thứ hai một lần nữa. Tôi cảm thấy Phoenix không phải là thứ mà Dick nên yêu cầu tôi tập trung vào.

Không thể nói rõ tại sao, tôi chỉ nói: “Vâng, thưa ông. Chắc chắn chúng ta sẽ có một số tin tốt để chia sẻ vào cuối tháng.” Tôi không hoàn toàn chắc chắn tin tốt đó sẽ là gì, nhưng tôi đã học được rằng khi làm việc với các quan chức cấp cao, luôn có thời điểm và địa điểm để báo tin xấu. Đây không phải là một trong số họ.

“Tốt,” anh nói, mỉm cười với chúng tôi. Chúng tôi trao đổi những lời vui vẻ chia tay và đi ra khỏi văn phòng của anh ấy. Khi cửa thang máy mở ra, John nói với tôi, “Bạn biết đấy, tôi nghĩ có điều gì đó rất giống nhau về việc chúng ta né viên đạn kiểm tra SOX-404 và những gì trên slide thứ hai của Dick,” anh nói. “Tôi không thể hiểu rõ hơn, nhưng tôi nghĩ có điều gì đó ở đây chúng ta cần hiểu rõ hơn.”

“Anh nói đúng,” tôi nói. “Tôi không nghĩ Dick nhận ra số đo của anh ấy phụ thuộc vào NÓ đến mức nào. Anh ấy hỏi tôi về Phoenix, nhưng lẽ ra anh ấy nên hỏi tôi về tất cả các mục tiêu.”

Cả hai chúng tôi bước vào thang máy. Tôi tiếp tục, “Hôm nay bạn có rảnh để gặp không? Hãy xem liệu chúng ta có thể kết nối tất cả những điểm này không. Tôi nghi ngờ rằng chúng ta đang ngồi trên mắt xích còn thiếu có thể giải thích tại sao công ty tiếp tục không đạt được mục tiêu cũng như tại sao CNTT liên tục bị định giá thấp.”

“Chắc chắn rồi,” anh hào hứng nói.

---

Tôi gần như không thể kìm được cảm giác phấn khích của mình. Cuộc gặp gỡ điên rồ của John với Dick dường như đã tiết lộ điều gì đó thực sự quan trọng.

Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng bất cứ điều gì chúng ta đang cố gắng tìm ra đều quan trọng đối với Con đường thứ nhất. Ông nói về sự cần thiết phải hiểu bối cảnh kinh doanh thực sự mà CNTT tồn tại.

Tôi khá chắc chắn rằng không ai liên kết các phép đo hàng đầu của Dick với các mục tiêu CNTT tiên quyết.

Chẳng trách Dick có cảm giác mơ hồ rằng NÓ đang trực trặc—đó là một cơn đau nhói, âm ỉ mà anh không thể xác định được. Bước tiếp theo của chúng tôi rất rõ ràng: Chúng tôi phải làm cho những khó khăn đó trở nên thật cụ thể và rõ ràng để thuyết phục Dick rằng CNTT không chỉ có khả năng ít gặp trực trặc hơn mà còn giúp toàn bộ hoạt động kinh doanh giành chiến thắng.

Việc này quá quan trọng và cấp bách để có thể mù quáng đấu tranh trong bóng tối, và tôi cần gọi cho Erik để xin lời khuyên. Đứng ở sảnh Tòa nhà 2, tôi gọi nhanh cho anh ấy.

"Vâng?" Tôi nghe thấy anh ấy trả lời. Tôi nói, "Chào buổi sáng, Erik. Tôi vừa có cuộc gặp ấn tượng với Dick."

Bạn có thời gian để giúp tôi suy nghĩ kỹ điều này không?

Khi anh ấy cầu nhàu: "Đúng," tôi mô tả cho anh ấy về cuộc gặp và nó diễn ra như thế nào cũng như sự chắc chắn của tôi rằng nó đã phát hiện ra điều gì đó quan trọng.

"Ồ, tốt cho Jimmy. Hoặc có lẽ tôi nên gọi anh ấy là 'John'. Cuối cùng anh ấy đã có được của mình"

ngẩng đầu lên đủ xa để bắt đầu nhìn,” tôi nghe Erik nói khi anh ấy cười, không hề ác ý. “Là một phần của Con đường thứ nhất, bạn phải có được sự hiểu biết thực sự về hệ thống kinh doanh mà CNTT vận hành trong đó. W. Edwards Deming gọi đây là 'sự đánh giá cao đối với hệ thống'. Khi nói đến CNTT, bạn phải đối mặt với hai khó khăn: Một mặt, trong slide thứ hai của Dick, bây giờ bạn thấy rằng có những cam kết về mặt tổ chức mà CNTT chịu trách nhiệm giúp duy trì và bảo vệ mà chưa ai diễn đạt chính xác bằng lời nói. Mặt khác, John đã phát hiện ra rằng một số biện pháp kiểm soát CNTT mà anh nắm giữ và yêu quý là không cần thiết vì các bộ phận khác của tổ chức đang giảm thiểu những rủi ro đó một cách thỏa đáng.

“Đây là tất cả về việc xác định phạm vi những gì thực sự quan trọng bên trong CNTT. Và giống như khi ông Sphere nói với mọi người ở Flatland, bạn phải rời khỏi lĩnh vực CNTT để khám phá xem doanh nghiệp dựa vào CNTT ở đâu để đạt được mục tiêu của mình.” Tôi nghe anh ấy tiếp tục, “Nhiệm vụ của bạn gồm có hai phần: Bạn phải tìm ra nơi bạn chưa xác định đúng phạm vi CNTT—nơi mà một số phần nhất định của quy trình và công nghệ mà bạn quản lý chủ động gây nguy hiểm cho việc đạt được các mục tiêu kinh doanh—như được hệ thống hóa bằng các phép đo của Dick. Và thứ hai, John phải tìm ra nơi mà anh ấy có phạm vi CNTT quá cao, chẳng hạn như tất cả các biện pháp kiểm soát CNTT SOX-404 không cần thiết để phát hiện các lỗi trọng yếu trong báo cáo tài chính.

“Bạn có thể nghĩ rằng chúng tôi đang trộn tảo và cam, nhưng tôi đảm bảo với bạn rằng không phải vậy,” anh ấy tiếp tục. “Một số kiểm toán viên khôn ngoan nhất nói rằng kiểm soát nội bộ chỉ có ba mục tiêu: đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính, tuân thủ luật pháp và các quy định, tính hiệu quả và

hiệu quả của hoạt động. Thế thôi. Những gì bạn và John đang nói đến chỉ là những slide khác nhau của cái được gọi là 'Khối COSO.’”

Tôi buộc mình phải tiếp tục lắng nghe, ghi chép một cách điên cuồng để có thể tra Google những thuật ngữ này sau.

Tôi nghe anh ấy tiếp tục, “Đây là những gì bạn và John cần làm: Hãy nói chuyện với những người chủ quy trình kinh doanh về các mục tiêu trên slide thứ hai của Dick. Tìm hiểu những gì

vai trò chính xác của họ là, quy trình kinh doanh nào củng cố các mục tiêu của họ và sau đó lấy từ họ danh sách hàng đầu những điều gây nguy hiểm cho các mục tiêu đó.

“Bạn phải hiểu các chuỗi giá trị cần thiết để đạt được từng mục tiêu của Dick, bao gồm cả những mục tiêu không thể nhìn thấy rõ ràng, chẳng hạn như những mục tiêu trong lĩnh vực CNTT. Ví dụ: nếu bạn là một công ty vận tải hàng hóa xuyên quốc gia cung cấp các gói hàng bằng đội xe gồm 100 xe tải, một trong những mục tiêu của công ty bạn sẽ là sự hài lòng của khách hàng và giao hàng đúng hạn.”

Tôi nghe anh ấy tiếp tục: “Mọi người đều biết rằng một yếu tố gây nguy hiểm cho việc giao hàng đúng hạn là xe hỏng hóc. Một nguyên nhân chính gây ra hỏng hóc xe là không thay dầu. Vì vậy, để giảm thiểu rủi ro đó, bạn nên tạo SLA cho hoạt động của phương tiện để thay dầu sau mỗi 5.000 dặm.”

Rõ ràng là rất thích thú, anh ấy tiếp tục giải thích, “Chỉ số hiệu suất chính (KPI) của tổ chức chúng tôi là giao hàng đúng hạn. Vì vậy, để đạt được điều đó, bạn sẽ tạo một KPI mới mang tính dự báo, chẳng hạn như tỷ lệ phần trăm số xe đã thực hiện thay dầu theo yêu cầu.

“Xét cho cùng, nếu chỉ 50% số phương tiện của chúng tôi tuân thủ các chính sách bảo trì bắt buộc thì có thể chắc chắn rằng trong tương lai gần, KPI giao hàng đúng hạn của chúng tôi sẽ giảm mạnh khi xe tải bắt đầu mắc kẹt ở một bên đường. trên đường, cùng với tất cả các gói hàng họ đang mang theo.

“Mọi người nghĩ rằng chỉ vì CNTT không sử dụng dầu động cơ và vận chuyển các gói vật lý nên nó không cần bảo trì phòng ngừa,” Erik nói và cười thầm một mình. “Rằng bằng cách nào đó, vì công việc và hàng hóa mà CNTT mang theo là vô hình nên bạn chỉ cần rắc thêm bụi trần lên máy tính để chúng hoạt động trở lại.

“Những ẩn dụ như thay dầu giúp mọi người tạo ra mối liên hệ đó. Các chính sách thay dầu phòng ngừa và bảo dưỡng xe cũng giống như các bản vá lỗi phòng ngừa của nhà cung cấp và chính sách quản lý thay đổi. Bằng cách chỉ ra rủi ro CNTT gây nguy hiểm cho các thước đo hiệu quả kinh doanh như thế nào, bạn có thể bắt đầu đưa ra quyết định kinh doanh tốt hơn.

“Được rồi, điều cuối cùng trước khi tôi đi,” anh nói. “Hãy chắc chắn rằng John hoàn thành sứ mệnh của mình. Anh ta phải nói chuyện với bộ phận tài chính của nhóm kiểm toán SOX-404. Anh ta phải tìm hiểu chính xác cách doanh nghiệp tránh được đòn kiểm tra cuối cùng và môi trường kiểm soát thực tế trông như thế nào cũng như nơi thực sự đặt sự tin cậy. Và sau đó anh ta phải giải thích điều đó cho bạn.”

“Bạn sẽ sẵn sàng cho cuộc gặp với Dick khi bạn đã xây dựng được chuỗi giá trị, liên kết các mục tiêu của anh ấy với cách CNTT gây nguy hiểm cho chuỗi giá trị đó. Tập hợp các ví dụ cụ thể về việc các vấn đề CNTT đã gây nguy hiểm như thế nào cho các mục tiêu đó trong quá khứ. Hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị sẵn sàng.”

Và cùng với đó, anh ấy nói, “Trên thực tế, vui lòng mời tôi đến cuộc họp đó. Tôi muốn nhìn thấy khuôn mặt của Dick khi bạn trình bày những gì bạn học được,” và anh ấy cúp điện thoại.

## Chương 26 • Thứ Sáu, ngày 17 tháng 10

Khi Patty bước vào phòng họp, cô ấy thờ hồn hên khi nhìn thấy vẻ ngoài biến đổi của John. “Ôi Chúa ơi, John. Bạn trông thật tuyệt vời!”

Đáng ngạc nhiên là khi Wes đến, anh ấy dường như không nhận thấy điều gì khác biệt. Khi mọi người có mặt ở đây, tôi nhanh chóng chia sẻ những gì tôi đã học được từ Erik. Chúng tôi

quyết định rằng Patty và tôi sẽ bắt đầu các cuộc phỏng vấn chủ sở hữu quy trình kinh doanh để “hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng”, “danh mục sản phẩm”, “thời gian đưa ra thị trường” và “quy trình bán hàng”, trong khi John sẽ nghiên cứu môi trường kiểm soát SOX-404 của doanh nghiệp, theo chỉ dẫn của Erik.

Hôm nay là thứ Sáu và chúng tôi dự kiến phỏng vấn Ron Johnson, Phó Giám đốc Kinh doanh Sản xuất. Tôi đã làm việc với anh ấy nhiều năm trước trong khuôn khổ dự án tích hợp mua lại và rất ngạc nhiên khi anh ấy lại đến thị trấn. Anh ấy thường xuyên đi khắp nơi, đi khắp thế giới, giúp đàm phán các giao dịch và cứu các tài khoản gặp khó khăn. Anh ấy xứng đáng có danh tiếng là một trong những người vui vẻ nhất trong công ty khi đi du lịch cùng. Quy mô của các báo cáo chi phí của ông đã chứng minh điều đó.

Patty và tôi đang ngồi trước bàn làm việc của anh ấy ở Tòa nhà 2. Khi chúng tôi lắng nghe anh ấy hét lên với các đồng nghiệp trong một cuộc gọi hội nghị, tôi nhìn vào rất nhiều bức ảnh của anh ấy trên tường: trên sân gôn, với những nhân viên bán hàng hàng đầu của anh ấy ở những địa điểm xa lạ từ các Câu lạc bộ Tổng thống trong nhiều thập kỷ và bắt tay khách hàng. Trong góc là một chậu cây giả, được bao phủ hoàn toàn bởi hàng trăm phù hiệu hội nghị và dây buộc.

Đây chắc chắn là văn phòng của một người thích đứng trước mọi người. Anh ấy là một chàng trai to lớn, thích giao du và thậm chí còn hay cười hơn.

Sau nhiều lần uống rượu với anh ấy vào một buổi tối ở Chicago, tôi rất ngạc nhiên khi biết rằng phần lớn phong thái của anh ấy là một tính cách được rèn luyện cẩn thận. Trong khi anh ấy

Bề ngoài rất ồn ào và thẳng thắn, nhưng bản chất anh ấy là người hướng nội, rất có óc phân tích và đam mê kỹ thuật bán hàng. Nghe anh ta khiển trách một người khác qua điện thoại, tôi nghĩ thật kỳ lạ khi ngay cả một bộ môn như bán hàng, vốn nổi tiếng với tính chất hỗn loạn và khó đoán, lại dễ đoán hơn CNTT.

Ít nhất có một kênh có thể dự đoán được đến từ các chiến dịch tiếp thị, tạo ra khách hàng tiềm năng, khách hàng tiềm năng, khách hàng tiềm năng đủ điều kiện và cơ hội bán hàng dẫn đến quy trình bán hàng. Một nhân viên bán hàng thiếu số hiếm khi gây nguy hiểm cho toàn bộ bộ phận.

Mặt khác, bất kỳ kỹ sư nào của tôi cũng có thể khiến tôi bị sa thải chỉ bằng cách thực hiện một thay đổi tương chừng như nhỏ nhất, vô hại nhưng dẫn đến tình trạng ngừng hoạt động toàn doanh nghiệp khiến toàn doanh nghiệp tê liệt.

Ron tắt điện thoại. “Xin lỗi các bạn. Bất chấp sự huấn luyện của tôi, đôi khi nhóm của tôi cư xử như một lũ thú hoang,” anh nói, vẫn bực tức. Anh xé đôi tập tài liệu được ghim đang cầm rồi ném nó vào thùng rác.

“Chúa ơi, Ron,” tôi không thể không nói. “Thùng tái chế ở ngay bên cạnh bạn!”

“Tôi sẽ chết rất lâu trước khi bãi rác đầy!” Anh ấy nói với một tiếng cười lớn. Anh ấy có thể sẽ chết sớm, nhưng các con tôi thì không. Khi tôi giải thích cho anh ấy tại sao chúng tôi

đây, tôi thò tay xuống gầm bàn để lấy giấy tờ trong thùng rác, bỏ vào thùng tái chế. “Bạn được liệt kê là chủ sở hữu của các biện pháp 'quy trình bán hàng' và 'độ chính xác dự báo doanh số bán hàng' trên bảng tính của Dick. Bạn có thể cho tôi biết điều gì về những thách thức khi đạt được những con số đó?”

“Nhìn này, tôi không biết nhiều về CNTT. Có lẽ sẽ tốt hơn nếu bạn nói chuyện với ai đó trong nhân viên của tôi,” anh ấy trả lời.

“Đừng lo lắng, tôi không hỏi về bất cứ điều gì liên quan đến CNTT. Hãy chỉ nói về các biện pháp của anh thôi,” tôi đảm bảo với anh ấy.

“Được rồi, đó là đồng xu của bạn...” anh ấy nói. “Nếu bạn muốn nói về dự báo doanh thu



chính xác, trước tiên bạn cần biết tại sao nó lại không chính xác như vậy. Mọi chuyện bắt đầu khi Steve và Dick giao cho tôi một mục tiêu doanh thu điên rồ, khiến tôi phải tìm cách thực hiện nó. Trong nhiều năm, tôi đã phải giao quá nhiều hạn ngạch năng lực cho nhóm của mình, nên tất nhiên là chúng tôi liên tục thiếu số lượng! Tôi nói với Steve và Dick điều này năm này qua năm khác nhưng họ không nghe. Có lẽ bởi vì họ đang bị hội đồng quản trị đè bẹp một số mục tiêu doanh thu tùy ý.

“Đó là một cách tồi tệ để điều hành một công ty. Nó làm mất tinh thần nhóm của tôi và những người có thành tích tốt nhất của tôi đang hàng loạt nghỉ việc. Tất nhiên, chúng tôi sẽ thay thế chúng, nhưng phải mất ít nhất một năm để các thiết bị thay thế hoạt động hết công suất. Ngay cả trong nền kinh tế tồi tệ này, cũng phải mất quá nhiều thời gian để tìm được những người bán hàng có trình độ.

“Bạn có biết tôi ẩn giấu điều gì không?” anh ấy tiếp tục. “Sarah hứa rằng việc mua lại các cửa hàng bán lẻ sẽ đẩy nhanh doanh số bán hàng của chúng tôi. Và nó đã xảy ra chưa? Chết tiệt, không!”

“Chúng tôi đang hoàn toàn làm hỏng việc thực thi. Sáng nay, một người quản lý khu vực đã hét lên rằng họ cần những xe tải chở bộ dụng cụ phun nhiên liệu mới của chúng tôi vì tất cả các cửa hàng của ông ấy đã hết hàng. Chúng ta đang đánh mất doanh số bán hàng dễ dàng nhất mà chúng ta có thể đạt được! Khách hàng của chúng tôi muốn mua, nhưng họ ra về tay không, có thể mua thứ gì đó tệ hơn từ một trong những đối thủ cạnh tranh của chúng tôi.”

Ron giận dữ nói: “Chúng tôi không biết khách hàng muốn gì! Chúng ta có quá nhiều sản phẩm sẽ không bao giờ bán được và không bao giờ có đủ những sản phẩm bán được.”

Lời nói của anh ấy nghe quen quen, tôi lại nhìn xuống slide của Dick. “Bạn đang nói rằng 'độ chính xác của dự báo bán hàng' đang bị đe dọa bởi khả năng nắm bắt kém của chúng ta về việc 'hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng'? Và nếu chúng tôi biết những sản phẩm nào đã hết hàng trong cửa hàng, chúng tôi có thể tăng doanh số bán hàng?”

“Đừng chết tiệt,” anh nói. “Với lượng khách đến cửa hàng mà chúng tôi có được, đó là cách nhanh nhất và dễ dàng nhất để tăng doanh thu. Đó là điều chắc chắn dễ dàng hơn nhiều so với việc giải quyết những ý tưởng bất chợt hay thay đổi của những người mua ô tô lớn của chúng tôi.”

Tôi ghi chú lại để tìm hiểu cách tạo ra dữ liệu về hàng tồn kho và tôi thấy Patty cũng đang ghi chép một cách giận dữ.

Tôi hỏi Ron về quy trình bán hàng và những thách thức của nó, và tôi nhận được rất nhiều câu trả lời. Anh ấy nói với chúng tôi rất chi tiết về việc các quản lý của anh ấy gặp khó khăn như thế nào trong việc lấy báo cáo họ cần từ hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) của chúng tôi và cuộc chiến bất tận để đảm bảo toàn bộ lực lượng bán hàng của anh ấy sử dụng nó trong công việc hàng ngày.

Nhưng cửa xả lũ thực sự mở ra khi tôi hỏi anh ấy rằng một ngày tôi tệ đối với anh ấy sẽ như thế nào.

“Một ngày tồi tệ?” Anh ấy lặp lại, nhìn tôi không hài lòng. “Ồ, Bill, thật là thảm họa khi MRP và hệ thống điện thoại mà anh quản lý lại gặp trục trặc như cách đây vài tuần. Chỉ vì sự cố ngừng hoạt động của MRP, chúng tôi đã có khách hàng phàn nàn về các đơn đặt hàng bị trì hoãn và hai trong số họ đã hủy hoàn toàn các đơn đặt hàng trị giá một phần tư triệu đô la. Chúng tôi đang cố gắng ngăn cản một số khách hàng tốt nhất của mình đưa ra hợp đồng trị giá 1,5 triệu đô la để đầu thầu lại.”

Anh nghiêng người qua bàn làm việc của mình. “Và khi điện thoại ngừng hoạt động trong vài ngày cuối quý và khách hàng không thể đặt hàng cho chúng tôi hoặc thực hiện các thay đổi vào phút cuối! Điều đó đã làm chậm trễ các đơn đặt hàng trị giá 1,5 triệu đô la khác và 10 khách hàng đang đánh giá lại hợp đồng của họ, khiến các hợp đồng trị giá 5 triệu đô la khác gặp rủi ro.”

“Anh đang khiến công việc của tôi trở nên khó khăn hơn rất nhiều đấy, anh bạn ạ,” anh nói. “Rất nhiều nhân viên bán hàng của tôi đã bỏ lỡ chỉ tiêu của họ dù chỉ một phần nhỏ, do những thứ hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của họ. Để giữ vững tinh thần, tôi yêu cầu Steve cung cấp hạn ngạch tín dụng cho bất kỳ đơn hàng nào bị trì hoãn do sai sót của chúng tôi.”

Tôi nhăn mặt. Steve sẽ thích ý tưởng đó nhiều như anh thích việc Sarah tặng phiếu giảm giá cho những khách hàng bất mãn ở Phoenix.

“Tôi thực sự xin lỗi vì điều đó đã xảy ra trong lúc tôi đang theo dõi. Không có lời bào chữa nào cho việc đó cả,” tôi nói một cách chân thành. Tôi nói với anh ấy điều gì đã xảy ra với việc nhà cung cấp thực hiện thay đổi trái phép đối với công tác điện thoại và các bước chúng tôi đang thực hiện để đảm bảo điều đó không xảy ra lần nữa.

Tôi giải thích, “Chúng tôi có các chính sách kiểm soát sự thay đổi, nhưng như bạn biết đấy, việc đào tạo và sự tin cậy chỉ đi xa đến mức—đến một lúc nào đó, chúng tôi cần giám sát để thực thi những chính sách đó.

chính sách. Vấn đề là, chúng ta cần mở rộng việc cấp phép vượt ra ngoài những gì An toàn Thông tin đã triển khai và ngày nay khó có được vốn khản cấp. Đặc biệt là đối với Hoạt động CNTT.”

Ron chuyển sang màu đỏ tươi. "Tại sao? Họ tiết kiệm nó để làm gì? Có lẽ là một thương vụ mua lại chết tiệt khác mà Sarah đang mơ tới." Anh cười một cách thiếu hài hước. "Chúng ta đang nói về bao nhiêu tiền?"

Khi tôi nói với anh ấy, anh ấy trông có vẻ chán ghét. "Mỗi tuần chúng ta tốn nhiều tiền hơn để tưới những bãi cỏ chết tiệt ở các nhà máy sản xuất! Dick sẽ nghe tôi nói về chuyện này. Nếu anh ta không sẵn lòng chi tiền, chúng ta có thể mất đơn đặt hàng—ngay cả khi dự án của bạn chỉ là bảo hiểm để chúng ta có thể thu về tất cả công sức mà đội ngũ bán hàng của tôi đã làm—thật là điều hiển nhiên!"

"Chúng tôi chắc chắn nghĩ vậy. Cảm ơn vì đã ủng hộ," tôi nói. "Chúng ta sắp hết thời gian rồi. Có bất kỳ thách thức hoặc trở ngại nào khác mà chúng tôi có thể giúp đỡ không?"

Anh nhìn đồng hồ một lúc. "Không, chỉ cần giữ cho lũ nhà cung cấp chết tiệt đó đừng làm hỏng hệ thống điện thoại của chúng ta lần nữa, nghe chưa?"

Patty trông như được tiếp thêm sinh lực khi cô ấy lật qua tất cả các ghi chú của mình bên cạnh thang máy. Cô ấy nói, "Ron đã đề cập đến tầm quan trọng của điện thoại và hệ thống MRP, nhưng tôi chắc chắn còn nhiều thứ hơn thế nữa, chẳng hạn như hệ thống quản lý hàng tồn kho. Tôi sẽ nỗ lực tạo danh sách đầy đủ các ứng dụng và cơ sở hạ tầng hỗ trợ Ron. Nếu bất kỳ thứ nào trong số chúng dễ vỡ, chúng ta cần thêm chúng vào danh sách thay thế. Đây là cơ hội tốt để chúng ta chủ động."

"Anh đọc được suy nghĩ của em," tôi nói, mỉm cười. "Công việc phòng ngừa đó hỗ trợ các mục tiêu quan trọng nhất của công ty. Làm sao chúng ta biết được? Chúng tôi bắt đầu từ những biện pháp mà Dick quan tâm nhất."

Tôi hài lòng. Bây giờ tôi thực sự mong đợi cuộc phỏng vấn tiếp theo của chúng tôi, với Maggie Lee, người đã tài trợ cho Phoenix.

Patty và tôi gặp Maggie vào thứ Hai tuần sau. Cuối tuần qua, Sarah gửi email cho tôi, yêu cầu được biết chương trình nghị sự của cuộc họp, đe dọa

để hủy bỏ nó. Khi tôi bắt đầu sao chép câu trả lời của Dick và Steve, cô ấy hài lòng nhưng cảnh báo tôi không được can thiệp vào bộ phận của cô ấy.

Tôi không lo lắng. Cả Patty và tôi đều làm việc với Maggie thường xuyên. Cô ấy là nhà tài trợ kinh doanh cho hơn một nửa số dự án CNTT. Trong số những việc khác, Maggie chịu trách nhiệm đảm bảo rằng công ty có chủng loại hàng hóa tốt nhất có thể trong mỗi cửa hàng của chúng tôi và cô ấy sở hữu danh mục và lộ trình định giá.

Khi mô tả trách nhiệm của mình, cô tóm tắt: “Cuối cùng, cách tôi đo lường sự hiểu biết của chúng ta về nhu cầu và mong muốn của khách hàng là liệu khách hàng có giới thiệu chúng tôi với bạn bè của họ hay không. Dù bạn cắt nó như thế nào thì số liệu của chúng tôi cũng không tốt lắm.”

Khi tôi hỏi tại sao, cô ấy thờ dài. “Hầu hết thời gian, chúng tôi đang bay mù. Lý tưởng nhất là dữ liệu bán hàng sẽ cho chúng ta biết khách hàng muốn gì. Bạn có thể nghĩ rằng với tất cả dữ liệu trong hệ thống quản lý hàng tồn kho và nhập đơn hàng, chúng tôi có thể làm được điều này. Nhưng chúng tôi không thể, vì dữ liệu hầu như luôn sai.”

Patty nhìn tôi đầy ấn ý khi Maggie tiếp tục, “Chất lượng dữ liệu của chúng tôi tệ đến mức chúng tôi không thể dựa vào đó để thực hiện bất kỳ loại dự báo nào. Dữ liệu tốt nhất mà chúng tôi có hiện nay đến từ việc phỏng vấn các quản lý cửa hàng hai tháng một lần và các nhóm tập trung vào khách hàng mà chúng tôi thực hiện hai lần một năm. Bạn không thể điều hành một doanh nghiệp tỷ đô theo cách này và mong thành công!”

Cô tiếp tục: “Ồ công việc gần đây nhất của tôi, chúng tôi nhận được báo cáo về doanh số bán hàng và hàng tồn kho hàng ngày. “Ồ đây, chúng tôi nhận được chúng mỗi tháng một lần từ Phòng Tài chính, nhưng chúng đầy lỗi. Bạn mong đợi điều gì? Chúng được thực hiện bởi một nhóm thực tập sinh đại học, sao chép và dán các con số giữa hàng triệu bảng tính.”

“Nếu bạn có thể vấy cây dưa thần, thay vào đó bạn sẽ làm gì?” Tôi hỏi. “Cây dưa thần lớn cỡ nào?” cô ấy hỏi.

“Nó có thể làm bất cứ điều gì bạn muốn,” tôi mỉm cười đáp. “Đó là một cây dưa thần lớn,” cô nói và cười lớn. “Tôi muốn chính xác và kịp thời

thông tin đặt hàng từ các cửa hàng và kênh trực tuyến của chúng tôi. Tôi muốn nhấn nút và lấy nó, thay vì chạy nó qua rạp xiếc mà chúng tôi đã tạo ra. Tôi sẽ sử dụng dữ liệu đó để tạo các chiến dịch tiếp thị liên tục thực hiện thử nghiệm A/B cho các ưu đãi, tìm ra những ưu đãi mà khách hàng của chúng tôi quan tâm. Khi tìm ra điều gì hiệu quả, chúng tôi sẽ nhân rộng nó ra toàn bộ danh sách khách hàng của mình. Bằng cách này, chúng tôi sẽ tạo ra một kênh bán hàng không lỗ và có thể dự đoán được cho Ron.

“Tôi sẽ sử dụng thông tin đó để điều chỉnh lịch trình sản xuất của mình, nhờ đó chúng tôi có thể quản lý đường cung và cầu của mình. Chúng tôi sẽ đặt những sản phẩm phù hợp lên đúng kệ hàng và dự trữ chúng. Doanh thu của chúng tôi trên mỗi khách hàng sẽ tăng vọt. Kích thước đặt hàng trung bình của chúng tôi sẽ tăng lên. Cuối cùng chúng tôi đã tăng được thị phần của mình và bắt đầu đánh bại đối thủ một lần nữa.”

Khi cô ấy nói với chúng tôi điều này, cô ấy trông rất sôi nổi và hào hứng. Sau đó, sự hồ hởi của cô ấy biến mất. Nghe có vẻ thất bại, cô ấy nói, “Nhưng thật không may, chúng tôi đang bị mắc kẹt với những hệ thống mà chúng tôi có.”

“Đợi một chút. Tôi tưởng Phoenix lẽ ra phải giải quyết tất cả chuyện này?” Tôi hỏi. Cô khịt mũi chán ghét. “Tất cả những gì chúng tôi nhận được từ Phoenix là rất nhiều lời hứa hẹn. Lẽ ra nó phải thực hiện rất nhiều báo cáo này, nhưng có quá nhiều áp lực chính trị để cung cấp thứ gì đó nên họ liên tục loại bỏ các tính năng. Và đoán xem họ sẽ trì hoãn tính năng nào cho đến năm sau?” Cô trợn mắt không tin nổi.

“Báo cáo?” Tôi đoán là sợ điều tồi tệ nhất. Khi Maggie gật đầu, tôi cố tỏ ra lạc quan. “Bây giờ, hãy giả sử rằng cây đu thừa thân đã hoạt động. Bây giờ chúng tôi có dữ liệu tuyệt vời từ các cửa hàng. Bạn đang giữ đúng sản phẩm trong cửa hàng và các chiến dịch mà bạn ước đang thành công ngoài cả những giấc mơ điên rồ nhất của bạn. Sau đó thì sao?”

“Cuộc sống trở nên thú vị, thế đấy!” cô ấy nói, mắt sáng lên. “Năm ngoái, chúng tôi đã xuất xưởng hệ thống phun nhiên liệu tùy chỉnh cho một chiếc xe thể thao mới sắp ra mắt. Chúng tôi chỉ có sáu tháng để đưa sản phẩm này ra thị trường, từ bản vẽ đến kệ.”

Chúng tôi đóng đinh nó! Các nhà thiết kế, những người R&D và Tiếp thị đều rất nỗ lực. Chúng tôi đã có đúng sản phẩm, đúng địa điểm, đúng thương hiệu, đúng giá và đúng chất lượng. Đó là một trong những sản phẩm bán chạy nhất trong năm.

Cô nói: “Chúng tôi đã mạo hiểm và thắng lớn. “Nếu chúng tôi có tầm nhìn rõ hơn về hoạt động bán lẻ của mình, với khả năng sản xuất và R&D tuyệt vời của mình, chúng tôi có thể thực hiện 50 vụ đặt cược như vậy mỗi năm. Tôi cá rằng bốn trong số đó sẽ là những bản hit đình đám! Chúng tôi không chỉ có lãi mà còn có lãi khủng khiếp.”

Patty xen vào: “Thời điểm nào có thể chấp nhận được để tiếp thị sản phẩm của bạn?” Cô ấy trả lời nhanh chóng, “Những ngày này? Sản phẩm cần được vận chuyển trong sáu tháng. Chính tháng, đình cao. Nếu không, một số công ty Trung Quốc sẽ đánh cắp ý tưởng của chúng tôi, đưa chúng lên kệ của đối thủ cạnh tranh và chiếm phần lớn thị trường.

“Trong thời điểm cạnh tranh này, tên của trò chơi là tiếp thị nhanh và thất bại nhanh. Chúng ta không thể có những mốc thời gian phát triển sản phẩm kéo dài nhiều năm, đợi đến cuối cùng mới biết được liệu chúng ta có người thắng hay người thua trong tay. Chúng tôi cần thời gian chu kỳ ngắn và nhanh để liên tục tích hợp phản hồi từ thị trường.

“Nhưng đó chỉ là một nửa bức tranh,” cô tiếp tục. “Chu kỳ phát triển sản phẩm càng dài thì vốn của công ty càng bị khóa lâu và không mang lại cho chúng tôi lợi nhuận. Dick kỳ vọng rằng trung bình các khoản đầu tư vào R&D của chúng ta mang lại lợi nhuận hơn 10%. Đó là tỷ lệ rào cản nội bộ. Nếu chúng tôi không vượt qua tỷ lệ vượt rào, thì tốt hơn là vốn của công ty sẽ được sử dụng để đầu tư vào thị trường chứng khoán hoặc đánh bạc trên ngựa đua.

Cô tiếp tục: “Khi vốn R&D bị khóa dưới dạng WIP trong hơn một năm, không trả lại tiền mặt cho doanh nghiệp, thì việc hoàn trả cho doanh nghiệp gần như là không thể”.

Chết tiệt. Maggie cũng bắt đầu có giọng điệu kỳ lạ giống Erik. Nhu cầu liên tục giảm thời gian chu kỳ là một phần của Con đường thứ nhất. Nhu cầu khuếch đại các vòng phản hồi, lý tưởng nhất là từ khách hàng, là một phần của Nhu cầu thứ hai.

Đường.

Nhưng chín tháng mới trả lại tiền mặt cho công ty, phải không? Chúng tôi đã ở Phoenix gần ba năm nhưng vẫn chưa tạo ra được giá trị kinh doanh như mong muốn.

Tôi có một cảm giác khủng khiếp là chúng ta có thể đang đi sai hướng về Phoenix...

Nhìn đồng hồ, tôi thấy chúng ta sắp hết thời gian rồi. Đặt những suy nghĩ của Phoenix sang một bên, tôi hỏi Maggie về những cách khác mà CNTT đang cản trở việc đạt được mục tiêu của cô ấy.

Biểu hiện của cô ấy tối sầm lại. "Chà, còn một điều nữa..." Sau đó, Maggie mô tả sự cạnh tranh gay gắt về nguồn lực của dự án CNTT. "Của chúng tôi

thời hạn lập kế hoạch là sáu đến mười hai tháng. Làm sao có ai biết họ nên thực hiện những dự án nào trong ba năm tới?" cô ấy nói một cách giận dữ, đột nhiên làm tôi nhớ đến Ron.

Không có gì đoàn kết mọi người tốt hơn việc phàn nàn về CNTT. "Tôi hoàn toàn hiểu sự thất vọng của bạn," tôi nói một cách kiên cường. "Bạn có bất kỳ

ý tưởng về cách khắc phục nó?"

Cô chia sẻ nhiều ý tưởng về việc thuê thêm nhân viên CNTT, công hiến nhân viên CNTT cho nhóm của mình, xem xét kỹ lưỡng hơn các dự án đang làm tắc nghẽn hàng đợi dự án CNTT, v.v.

Hầu hết các ý tưởng đều không mới và tôi chỉ nhướn mày khi nghĩ đến ngân sách CNTT lớn hơn. Steve và Dick sẽ không bao giờ làm điều đó.

---

"Đáng kinh ngạc!" Patty kêu lên khi chúng tôi rời văn phòng của Maggie. "Tôi không thể tin được Maggie và Ron lại thất vọng đến thế. Bạn có thể tin rằng dữ liệu không đáng tin cậy trong hệ thống quản lý hàng tồn kho và nhập đơn hàng lại xuất hiện không? Và tôi không thể tin rằng Phoenix, như nó được thiết kế hiện tại, lại không thực sự khắc phục được các vấn đề về chất lượng dữ liệu!"

Tôi gật đầu và nói dứt khoát, “Hãy hẹn gặp John và Wes. Chúng tôi sẽ cho họ thấy những gì chúng tôi đã học được cho đến nay. Mời cả Chris nữa. Điều này không chỉ dừng lại ở Hoạt động CNTT. Điều này cũng có thể thay đổi cách chúng tôi ưu tiên và phát triển các ứng dụng của mình.”

Khi cô ấy rời đi, tôi nhìn lại phép tính Phoenix của mình. Chúng tôi đã chi hơn 20 triệu USD cho Phoenix trong ba năm. Với tất cả WIP đó

và vốn bị khóa bên trong dự án, nó có thể sẽ không bao giờ vượt qua được tỷ lệ rào cản nội bộ 10%. Nói cách khác, Phoenix lẽ ra không được chấp thuận.



## Chương 27 • Thứ Ba, ngày 21 tháng 10

Tôi đang ở trong phòng họp với Patty, Wes, Chris và John để chia sẻ những tiến bộ mà Patty và tôi đã đạt được.

Tôi bắt đầu bằng việc nói: “Chúng tôi đã phỏng vấn Ron và Maggie, những người chủ quản quy trình kinh doanh trên trang trình chiếu đo lường công ty của Dick. Tôi đã dành thời gian suy nghĩ về những gì chúng ta đã học được.”

Tôi lôi các ghi chú của mình ra và bước tới bảng trắng, viết: “Kết quả kinh doanh mong muốn của Parts Unlimited: tăng doanh thu, tăng thị phần, tăng quy mô đơn hàng trung bình, khôi phục lợi nhuận, tăng lợi nhuận trên tài sản”.

Sau đó tôi vẽ bảng sau:

Các biện pháp thực hiện	Lĩnh vực phụ thuộc vào CNTT	Rủi ro kinh doanh do NÓ	Các biện pháp kiểm soát CNTT dựa trên
1. Thấu hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng	Hệ thống nhập đơn hàng và quản lý tồn kho	Số liệu không chính xác, báo cáo không kịp thời và cần phải làm lại	
2. Danh mục sản phẩm	Hệ thống nhập đơn hàng	Dữ liệu không chính xác	
3. Hiệu quả R&D			
4. Thời gian đưa ra thị trường (R&D)	Phụ trợ hoàng	thời gian chu kỳ ba năm & WIP khiến cho việc thanh toán tỷ lệ rào cản IRR khó có thể xảy ra	
5. Quy trình bán hàng	CRM, chiến dịch tiếp thị, điện thoại/thư thoại, hệ thống MRP	Quản lý bán hàng không thể xem/quản lý quy trình, khách hàng không thể thêm/thay đổi đơn hàng	

6. Khách hàng giao hàng đúng hạn	CRM, điện thoại/thư thoại, hệ thống MRP	Khách hàng không thể thêm/thay đổi đơn hàng
7. Giữ chân khách hàng	CRM, hệ thống hỗ trợ khách hàng	Bán hàng không quản lý được sức khỏe khách hàng
8. Độ chính xác của dự báo bán hàng	(giống như # 1)	(giống như # 1)

Performance Measures	Area of IT Reliance	Business Risk Due to IT	IT Controls Relied Upon
1. Understanding customer needs and wants	Order entry and inventory management systems	Data not accurate, reports not timely and require rework	
2. Product portfolio	Order entry systems	Data not accurate	
3. R&D effectiveness			
4. Time to market (R&D)	Phoenix	three-year cycle time & WIP makes clearing IRR hurdle rate unlikely	
5. Sales pipeline	CRM, marketing campaign, phone/voicemail, MRP systems	Sales mgmt can't view/manage pipeline, customers can't add/change orders	
6. Customer on-time delivery	CRM, phone/voicemail, MRP systems	Customers can't add/change orders	
7. Customer retention	CRM, customer support systems	Sales cannot manage customer health	
8. Sales forecast accuracy	(same as #1)	(same as #1)	

Chỉ vào bảng trắng, tôi nói: “Cột đầu tiên nêu tên các khả năng và quy trình kinh doanh cần thiết để đạt được kết quả mong muốn của Dick; cột thứ hai liệt kê các hệ thống CNTT mà các quy trình kinh doanh đó dựa vào; cột thứ ba liệt kê những gì có thể xảy ra với hệ thống CNTT hoặc dữ liệu; và cột thứ 4 chúng ta sẽ ghi các biện pháp đối phó để ngăn chặn những điều xấu đó xảy ra hoặc ít nhất là phát hiện và ứng phó.”

Trong nửa giờ tiếp theo, tôi hướng dẫn họ xem qua bản và tất cả những lời phàn nàn. “Rõ ràng, đối với những điều mà Dick quan tâm nhất thì CNTT rất quan trọng.” Tôi nói, chết lặng. Wes nói: “Chúa ơi. Tôi không phải là người thông minh nhất trong phòng. Nhưng nếu chúng tôi quan trọng như vậy thì tại sao họ lại cố gắng thuê ngoài tất cả chúng tôi?”

Hãy đối mặt với sự thật, chúng tôi đã được chuyển từ nhà nuôi dưỡng này sang nhà nuôi dưỡng khác trong nhiều thập kỷ.”

Không ai trong chúng ta có câu trả lời hay. “Bạn biết đấy, tôi thực sự thích cột thứ ba của Bill: 'rủi ro kinh doanh do CNTT,'" John

nói. “Bằng cách mô tả những sai sót có thể xảy ra trong CNTT khiến không thể đạt được kết quả kinh doanh, chúng tôi đang giúp chủ sở hữu quy trình kinh doanh nhận được tiền thưởng. Điều này phải rất thuyết phục. Chúng tôi thậm chí có thể được doanh nghiệp cảm ơn vì đã thực hiện tất cả công việc này, đây sẽ là một sự thay đổi mới mẻ.”

“Tôi đồng ý. Làm tốt lắm, Bill,” cuối cùng Chris cũng nói. “Nhưng giải pháp là gì?” Tôi nói: “Có ai có ý kiến gì không?”

Thật ngạc nhiên, John lại lên tiếng trước. “Có vẻ khá rõ ràng với tôi. Chúng tôi cần có các biện pháp kiểm soát để giảm thiểu rủi ro ở cột thứ ba của bạn. Sau đó chúng tôi đưa bảng này cho Ron và Maggie xem và đảm bảo rằng họ tin rằng

biện pháp đối phó giúp họ đạt được mục tiêu của mình. Nếu họ mua nó, chúng tôi sẽ làm việc với họ để tích hợp CNTT vào các thước đo hiệu suất của họ...

“Ví dụ mà Erik đưa ra cho bạn thật hoàn hảo. Họ tích hợp 'việc tuân thủ các quy trình bảo dưỡng phương tiện' làm chỉ số hàng đầu về 'giao hàng đúng hạn' và 'giữ chân khách hàng'. Chúng ta cần phải làm điều tương tự.” Chúng tôi xắn tay áo lên và bắt tay vào làm việc.

Đối với hệ thống điện thoại và MRP, chúng tôi nhanh chóng xác định rằng các biện pháp dự đoán bao gồm tuân thủ quy trình quản lý thay đổi, giám sát và xem xét các thay đổi trong sản xuất, hoàn thành bảo trì theo lịch trình và loại bỏ tất cả các điểm lỗi đơn lẻ đã biết.

Khi chúng ta giải quyết “nhu cầu và mong muốn của khách hàng”, chúng ta sẽ gặp khó khăn. Chính John là người khiến chúng tôi lăn lộn lần nữa. “Ồ đây, mục tiêu không phải là hệ thống

tính sẵn có, đó là tính toàn vẹn của dữ liệu, tình cờ, tạo thành hai trong ba chân của 'tam giác bí mật, toàn vẹn và sẵn sàng' hay CIA.” Anh ấy hỏi Chris: “Vậy điều gì gây ra vấn đề về tính toàn vẹn dữ liệu?”

Chris khịt mũi về ghế tơm. “Phoenix đã sửa được rất nhiều thứ, nhưng chúng tôi vẫn còn

vấn đề. Hầu hết nguyên nhân đều do ngược dòng, bởi vì bộ phận Tiếp thị liên tục đưa vào các SKU tồn kho không đúng định dạng. Hoạt động tiếp thị cũng cần phải kết hợp những thứ vớ vẩn của họ lại với nhau.”

Vì vậy, đối với 'nhu cầu và mong muốn tiếp thị', các phép đo được đề xuất của chúng tôi bao gồm khả năng Phoenix hỗ trợ báo cáo hàng tuần và cuối cùng là hàng ngày, tỷ lệ phần trăm SKU hợp lệ đo Tiếp thị tạo, v.v.

Đến cuối ngày, chúng tôi đã tạo ra một bản trình bày mà Patty và tôi sẽ mang lại cho Ron và Maggie, sau đó chúng tôi sẽ trình bày cho Dick.

“Bây giờ, các bạn của tôi, đó là một đề xuất chắc chắn,” Wes nói một cách tự hào. Anh ấy cười lớn và nói: “Ngay cả một con khi cũng có thể theo dõi những dấu chấm mà chúng ta vừa kết nối!”

Ngày hôm sau, Patty và tôi nhận được phản hồi tuyệt vời từ Ron và Maggie, đồng thời họ cam kết ủng hộ đề xuất của chúng tôi với Dick. Khi Ron biết rằng chúng tôi vẫn chưa được cấp ngân sách cho dự án giám sát của mình, anh ấy gọi cho Dick ngay trước mặt chúng tôi, để lại cho anh ấy một thư thoại nóng nảy, yêu cầu được biết lý do tại sao anh ấy lại chần chừ.

Với tất cả sự ủng hộ nhiệt tình này, tôi nghĩ cuộc gặp thứ Năm của chúng ta với Dick sẽ là một cuộc gặp gỡ tuyệt vời.

---

“Tất cả những gì bạn đã nói với tôi là bạn hoàn toàn ngu quên khi cầm lái!” Dick nói một cách nghiêm khắc, rõ ràng là không mấy ấn tượng với những gì tôi vừa trình bày. Đột nhiên, tôi nhớ lại việc Steve thậm chí còn không thèm nhìn vào bảng tính mà tôi đã chuẩn bị cho anh ấy khi tôi yêu cầu anh ấy ưu tiên Phoenix và công việc tìm kiếm kiểm toán.

Nhưng Dick không hề bác bỏ. Anh ấy thực sự đang tức giận. “Bạn đang nói với tôi điều gì đó mà một con khi không có hạt có thể đã tìm ra. Bạn không biết những phép đo này rất quan trọng? Tại mỗi cuộc họp ở tòa thị chính, Steve đều lặp đi lặp lại chúng. Nó có trong các bản tin của công ty chúng tôi, đó là những gì Sarah nói đến trong mỗi cuộc họp ngắn về chiến lược của cô ấy. Làm sao tất cả các bạn có thể bỏ lỡ điều gì đó quan trọng như vậy?”

Tôi thấy Chris và Patty bồn chồn ở hai bên tôi khi chúng tôi ngồi đối diện bàn.

từ Dick. Erik đang đứng bên cửa sổ, tựa lưng vào tường.

Tôi hồi tưởng lại thời còn là trung sĩ Thủy quân lục chiến, cầm cờ duyệt binh. Không biết từ đâu, một đại tá xuất hiện, gầm gừ với tôi trước mặt toàn bộ đơn vị của tôi, "Đó là một ban nhạc canh gác ngoài quy định, Trung sĩ Palmer!" Tôi có thể chết ngay tại chỗ vì xấu hổ, vì tôi biết mình đã làm sai.

Nhưng hôm nay, tôi chắc chắn rằng mình hiểu được sứ mệnh và để công ty thành công, tôi cần Dick hiểu những gì tôi vừa học được. Nhưng làm thế nào?

Erik hắng giọng và nói với Dick, "Tôi đồng ý rằng một con khi không có hạt lẽ ra phải phát hiện ra điều này. Vì vậy, Dick, hãy giải thích tại sao trên bảng tính đo lường nhỏ đó của bạn, bạn liệt kê bốn cấp độ quản lý cho mỗi phép đo của mình nhưng không có người quản lý CNTT nào được liệt kê. Tại sao?"

Không đợi Dick trả lời, anh tiếp tục, "Hàng tuần, nhân viên CNTT bị lôi vào cuộc tập trận cứu hỏa vào phút cuối bởi các nhà quản lý đang cố gắng đạt được những phép đo đó - giống như Brent bị lôi kéo vào để giúp triển khai chương trình khuyến mãi bán hàng mới nhất của Sarah." Erik dừng lại và nói, "Thành thật mà nói, tôi nghĩ anh cũng là một con khi không có hạt giống như Bill vậy."

Dick cau mày nhưng không có vẻ lo lắng. Cuối cùng anh ấy nói, "Có lẽ vậy, Erik. Bạn biết đấy, 5 năm trước, chúng tôi từng mời CIO tham dự các buổi đánh giá kinh doanh hàng quý, nhưng anh ấy chưa bao giờ mở miệng ngoại trừ việc nói với chúng tôi rằng mọi thứ chúng tôi đề xuất đều không thể thực hiện được. Sau một năm kể từ đó, Steve ngừng mời anh ấy." Dick quay lại phía tôi. "Bill, anh đang nói với tôi rằng mọi người đều có thể làm

mọi thứ đều ổn trong doanh nghiệp, nhưng vì những vấn đề CNTT này, tất cả chúng ta vẫn sẽ bỏ lỡ những mục tiêu này?"

"Vâng, thưa ngài," tôi nói. "Rủi ro hoạt động do CNTT gây ra cần phải được quản lý giống như bất kỳ rủi ro kinh doanh nào khác. Nói cách khác, chúng không phải là rủi ro CNTT. Đó là những rủi ro kinh doanh."

Một lần nữa, Dick cau mày. Anh ngồi phịch xuống ghế, dụi dụi mắt. "Chết tiệt. Làm thế quái nào mà chúng ta phải viết hợp đồng gia công CNTT nếu chúng ta thậm chí không biết

doanh nghiệp cần gì? Chết tiệt!” Anh nói, đập tay xuống bàn.

Sau đó anh ấy hỏi, “Ồ, đề xuất của bạn là gì? Tôi đoán là bạn có một cái phải không?” Tôi ngòai thẳng dậy và bắt đầu cú ném mà tôi đã tập luyện rất nhiều lần với chiếc máy.

đội. “Tôi muốn có ba tuần với mỗi chủ sở hữu quy trình kinh doanh trên bảng tính đó. Chúng tôi cần xác định và thống nhất rõ ràng hơn những rủi ro kinh doanh do CNTT gây ra, sau đó đề xuất với bạn cách tích hợp những rủi ro đó vào các chỉ số hiệu suất hàng đầu. Mục tiêu của chúng tôi không chỉ là cải thiện hiệu quả kinh doanh mà còn có được các chỉ số sớm hơn về việc liệu chúng tôi có đạt được chúng hay không, để chúng tôi có thể thực hiện hành động thích hợp.

“Hơn nữa,” tôi tiếp tục. “Tôi muốn lên lịch một cuộc họp về một chủ đề duy nhất với bạn và Chris về Phoenix,” sau đó giải thích mối lo ngại của tôi về việc Phoenix như được xác định thậm chí lẽ ra không được chấp thuận.

Tôi tiếp tục, “Chúng tôi đang đi quá chậm, với quá nhiều WIP và quá nhiều tính năng trong chuyển bay. Chúng tôi cần làm cho các bản phát hành của mình nhỏ hơn, ngắn hơn và hoàn thiện nhanh hơn để có thể vượt qua tỷ lệ rào cản nội bộ. Chris và tôi có một số ý tưởng, nhưng nó sẽ rất khác so với kế hoạch thu âm hiện tại của chúng tôi.”

Anh ấy vẫn im lặng. Sau đó, một cách dứt khoát, anh ấy tuyên bố, “Đồng ý với cả hai lời đề nghị của bạn. Tôi sẽ phân công Ann giúp đỡ. Bạn cần những tài năng tốt nhất trong công ty.”

Liếc qua khỏe mắt, tôi thấy Chris và Patty đang mỉm cười. “Cảm ơn ngài. Chúng ta sẽ làm được điều đó,” tôi nói, đứng dậy và đẩy mọi người

ra khỏi phòng trước khi Dick đổi ý.

Khi chúng tôi bước ra khỏi văn phòng của anh ấy, Erik vỗ tay lên vai tôi. “Không tệ đâu nhóc. Chúc mừng bạn đã thành công trên con đường làm chủ Con đường thứ nhất. Bây giờ hãy giúp John đến đó, vì bạn sẽ phải bận rộn giải quyết Con đường thứ hai.”

Tôi bối rối hỏi: “Tại sao? Chuyện gì sẽ xảy ra đây?” “Anh sẽ sớm biết thôi,” Erik nói và cười khúc khích.

---

Vào thứ sáu, John triệu tập một cuộc gặp với Wes, Patty và tôi, hứa hẹn

một số tin tức tuyệt vời. Anh ấy nói một cách hào hứng: “Các bạn đã làm việc rất tuyệt vời khi liên kết CNTT với các mục tiêu hoạt động của Dick. Cuối cùng tôi đã học được cách chúng tôi tránh được nạn kiểm tra và tôi khá chắc chắn rằng chúng tôi có thể làm điều gì đó tuyệt vời không kém để giảm khối lượng công việc kiểm tra và tuân thủ của mình.”

“Làm ít công việc kiểm toán hơn?” Wes nói, nhìn lên và đặt điện thoại xuống. “Tôi nghe hết rồi!”

Anh ấy cũng có được sự chú ý của tôi. Nếu có cách nào đó giúp chúng ta kiểm tra mà không cần đến một cuộc Hành quân Từ thần Bataan khác, thì đó quả thực là một phép lạ.

Anh ta quay về phía Wes và Patty. “Tôi cần tìm ra cách chúng tôi thoát khỏi mọi phát hiện từ các kiểm toán viên nội bộ và bên ngoài. Lúc đầu, tôi nghĩ đó chỉ là đối tác kiểm toán đang cố gắng giữ chân chúng tôi với tư cách là khách hàng. Nhưng đó hoàn toàn không phải là nó...”

“Tôi đến trước mặt tất cả mọi người trong nhóm Parts Unlimited có mặt tại cuộc họp đó, cố gắng tìm ra ai là người có viên đạn ma thuật. Thật ngạc nhiên, đó không phải là Dick hay cố vấn công ty của chúng tôi. Mười cuộc họp sau đó, cuối cùng tôi cũng tìm được Faye, Nhà phân tích tài chính làm việc cho Ann ở bộ phận Tài chính.

“Faye có nền tảng kỹ thuật. Cô ấy đã làm việc trong lĩnh vực CNTT bốn năm,” anh ấy nói khi đưa tài liệu cho từng người chúng tôi. “Cô ấy đã tạo ra những tài liệu kiểm soát SOX-404 này cho nhóm tài chính. Nó hiển thị luồng thông tin từ đầu đến cuối cho các quy trình kinh doanh chính trong mỗi tài khoản quan trọng về mặt tài chính. Cô ghi lại nơi tiền hoặc tài sản được đưa vào hệ thống và truy tìm nó đến tận số cái.

“Điều này khá chuẩn, nhưng cô ấy đã tiến thêm một bước nữa: Cô ấy không xem xét bất kỳ hệ thống CNTT nào cho đến khi hiểu chính xác lỗi vật liệu có thể xảy ra ở đâu trong quy trình và chúng sẽ được phát hiện ở đâu. Cô nhận thấy rằng hầu hết thời gian, chúng tôi sẽ phát hiện ra điều đó trong bước đối chiếu thủ công trong đó số dư tài khoản và giá trị từ nguồn này được so sánh với nguồn khác, thường là hàng tuần.



“Khi điều này xảy ra,” anh ấy nói, với giọng kinh ngạc và ngạc nhiên, “cô ấy biết rằng hệ thống CNTT thượng nguồn sẽ nằm ngoài phạm vi kiểm toán.”

“Đây là những gì cô ấy cho các kiểm toán viên xem,” John nói, hào hứng lật sang trang thứ hai. “Trích dẫn: 'Việc kiểm soát được dựa vào để phát hiện lỗi trọng yếu là bước đối chiếu thủ công, không phải trong hệ thống CNTT ngược dòng.' Tôi đã xem qua tất cả các bài viết của Faye và trong mọi trường hợp, các kiểm toán viên đều đồng ý và rút lại kết luận về CNTT của họ.

“Đó là lý do tại sao Erik gọi đồng phát hiện kiểm toán đó là 'lỗi về phạm vi'. Anh ấy đúng. Nếu kế hoạch kiểm tra kiểm toán được xác định phạm vi chính xác ngay từ đầu thì sẽ không có bất kỳ phát hiện nào về CNTT!” anh ấy kết luận.

John nhìn quanh Patty, Wes, còn tôi ngỡ ngàng nhìn anh ấy. Tôi nói: “Tôi không theo dõi. Điều này có liên quan như thế nào đến việc giám sát việc kiểm toán

khối lượng công việc?”

John nói: “Tôi đang xây dựng lại chương trình tuân thủ của mình từ đầu, dựa trên hiểu biết mới của chúng tôi về chính xác nơi chúng tôi dựa vào các biện pháp kiểm soát của mình”. “Điều đó quyết định những gì quan trọng. Nó giống như có một bộ kính ma thuật có thể phân biệt những điều khiển nào là quan trọng nhất và những điều khiển không có giá trị gì cả.”

"Đúng!" tôi nói. “Những 'chiếc kính thần kỳ' đó cuối cùng đã giúp chúng tôi hiểu được điều gì quan trọng đối với Dick đối với hoạt động của công ty. Nó ở ngay trước mặt chúng tôi nhiều năm nhưng chúng tôi chưa bao giờ nhìn thấy nó”.

John gật đầu và cười tươi. Anh lật đến trang cuối cùng của tờ tài liệu. “Tôi đang đề xuất năm điều có thể giảm khối lượng công việc liên quan đến bảo mật của chúng ta xuống 75%.”

Những gì anh ấy trình bày thật ngoạn mục. Đề xuất đầu tiên của ông làm giảm đáng kể phạm vi của chương trình tuân thủ SOX-404. Khi anh ấy giải thích chính xác lý do tại sao lại an toàn để thực hiện, tôi nhận ra rằng John cũng đang nắm vững Con đường thứ nhất, đã thực sự đạt được “sự đánh giá sâu sắc về hệ thống”.

Đề xuất thứ hai của anh ấy yêu cầu chúng tôi tìm hiểu xem lỗ hổng sản xuất xuất hiện như thế nào ngay từ đầu và chúng tôi đảm bảo rằng chúng không xảy ra lần nữa bằng cách sửa đổi quy trình triển khai của chúng tôi.

Đề xuất thứ ba của anh ấy yêu cầu chúng tôi gắn cò tắt cả các hệ thống trong phạm vi kiểm tra tuân thủ trong quy trình quản lý thay đổi của Patty—để chúng tôi có thể tránh những thay đổi có thể gây nguy hiểm cho hoạt động kiểm toán của chúng tôi—và chúng tôi phải tạo tài liệu liên tục mà kiểm toán viên sẽ yêu cầu.

John nhìn quanh, thấy tất cả chúng tôi đang nhìn chăm chăm vào anh ấy trong sự im lặng kinh ngạc. “Tôi đã nói gì sai à?”

“Không có ý xúc phạm nào, John...” Wes chậm rãi nói. “Nhưng...ừ... Cậu thấy ổn chứ?” Tôi nói, “John, tôi không nghĩ anh sẽ nhận được bất kỳ sự phản đối nào từ nhóm của tôi về việc làm của anh.

đề xuất. Tôi nghĩ đó là những ý tưởng tuyệt vời.” Wes và Patty gật đầu đồng tình.

Có vẻ hài lòng, anh ấy tiếp tục, “Đề xuất thứ tư của tôi là giảm quy mô chương trình tuân thủ PCI của chúng tôi bằng cách loại bỏ bất kỳ thứ gì lưu trữ hoặc xử lý dữ liệu chủ thể, giống như chất thải độc hại. Làm mất hoặc xử lý sai nó có thể gây chết người và tốn quá nhiều chi phí để bảo vệ.

“Hãy bắt đầu với hệ thống điểm bán hàng chết tiệt ở căng tin. Tôi không bao giờ muốn thực hiện một cuộc đánh giá bảo mật nào khác về thứ nhảm nhí đó. Thành thật mà nói, tôi không quan tâm ai sẽ lấy nó, ngay cả khi đó là Vinnie, anh họ của Sarah. Nó phải đi thôi.”

Patty một tay che miệng, thậm chí cả hàm của Wes cũng nằm trên bàn. Có phải John đã hoàn toàn mất trí? Đề xuất này có vẻ...có khả năng liều lĩnh.

Wes suy nghĩ một lúc rồi đổi ý. “Tôi yêu nó! Tôi ước chúng ta có thể thoát khỏi nó từ nhiều năm trước. Chúng tôi đã dành nhiều tháng để bảo mật hệ thống đó cho những cuộc kiểm tra đó. Nó thậm chí còn được đưa vào phạm vi kiểm tra SOX-404 vì nó liên lạc với hệ thống trả lương!”

Patty cuối cùng cũng gật đầu. “Tôi cho rằng không ai có thể tranh cãi rằng POS của quán cà phê là năng lực cốt lõi. Nó không giúp ích gì cho việc kinh doanh của chúng tôi nhưng chắc chắn có thể gây tổn hại cho nó. Và nó

lấy các nguồn lực khan hiếm từ Phoenix và hệ thống POS tại cửa hàng của chúng tôi, đây chắc chắn là một phần năng lực cốt lõi của chúng tôi.”

“Được rồi, John, làm thôi. Bạn đang đánh bốn trên bốn,” tôi nói một cách quả quyết. “Nhưng bạn có thực sự nghĩ rằng chúng ta có thể loại bỏ nó kịp thời để tạo ra sự khác biệt không?”

“Ừ,” John nói, mỉm cười tự tin. “Tôi đã nói chuyện với Dick và nhóm pháp lý rồi. Chúng ta chỉ cần tìm một người đăng việc phù hợp và thuyết phục bản thân rằng họ có thể được tin cậy để duy trì và bảo mật hệ thống và dữ liệu. Chúng tôi có thể thuê ngoài công việc nhưng không thể thuê ngoài trách nhiệm.”

Wes xen vào đầy hy vọng, “Bạn có thể làm gì đó để đưa Phoenix ra khỏi phạm vi kiểm toán không?”

“Trên xác chết của tôi,” John nói thẳng thừng, khoanh tay lại. “Đề xuất thứ năm và cũng là cuối cùng của tôi là chúng tôi sẽ thanh toán toàn bộ khoản nợ kỹ thuật ở Phoenix, sử dụng toàn bộ thời gian tiết kiệm được từ các đề xuất trước đó của tôi. Chúng tôi biết có rất nhiều rủi ro ở Phoenix: rủi ro chiến lược, rủi ro hoạt động, rủi ro tuân thủ và bảo mật rất lớn. Hầu như tất cả các biện pháp chính của Dick đều xoay quanh nó.”

“Như Patty đã nói, hệ thống quản lý hàng tồn kho và nhập đơn hàng của chúng tôi là năng lực cốt lõi. Chúng tôi dựa vào nó để mang lại cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh, nhưng với tất cả những con đường tắt mà chúng tôi đã đi với nó, nó giống như một thùng thuốc súng đang chờ nổ tung.”

Wes thờ dài, trông có vẻ khó chịu. Về mặt của ông ta nói lên rằng John già xấu tính đã trở lại. Tôi không đồng ý. John này phức tạp và nhiều sắc thái hơn John cũ. Trong khoảng thời gian vài phút, anh ấy sẵn sàng chấp nhận những rủi ro lớn hơn, gần như liều lĩnh, từ việc thuê ngoài hệ thống POS cho quán cà phê của chúng tôi cho sự kiên cường và kiên cường của anh ấy.

nhất quyết nhấn mạnh rằng chúng ta phải bảo vệ và củng cố Phoenix.

Tôi thích John mới này. “Anh hoàn toàn đúng, John. Chúng ta phải trả khoản nợ kỹ thuật,” tôi nói

vững chắc. “Bạn đề xuất chúng tôi làm điều đó như thế nào?”

Chúng tôi nhanh chóng đồng ý ghép những người trong nhóm của Wes và Chris với nhóm của John để chúng tôi có thể nâng cao chuyên môn về bảo mật. Bằng cách làm này, chúng tôi

sẽ bắt đầu tích hợp bảo mật vào tất cả công việc hàng ngày của chúng ta, không còn bảo mật mọi thứ sau khi chúng được triển khai.

John cảm ơn mọi người, cho biết rằng chúng tôi đã đề cập đến mọi thứ trong chương trình làm việc của anh ấy. Tôi nhìn đồng hồ của tôi. Chúng ta xong việc sớm ba mươi phút. Đây hẳn là kỷ lục thế giới mới về thời gian cần thiết ngắn nhất để đạt được sự nhất trí về bất cứ điều gì liên quan đến an ninh.

## Chương 28 • Thứ Hai, ngày 27 tháng 10

Trên đường đi làm, tôi phải bật máy sưởi ghế sớm hơn thường lệ hàng tháng.

Tôi hy vọng mùa đông năm nay sẽ không khủng khiếp như năm ngoái. Những người thân của Paige, những người hoài nghi nhất mà tôi từng gặp, đã bắt đầu tự hỏi liệu thực sự có điều gì đó liên quan đến vấn đề biến đổi khí hậu toàn cầu này hay không.

Khi đến văn phòng, tôi lấy máy tính xách tay ra khỏi túi, mỉm cười khi thấy nó bật nguồn nhanh như thế nào. Khi tôi viết báo cáo cho Steve về việc chúng tôi đã tiến được bao xa trong sáu tuần vừa qua, tôi không nói thêm gì về chiếc máy tính xách tay mới của mình, nhưng tôi muốn.

Đối với tôi, chiếc máy tính xách tay đại diện cho mọi thứ mà nhóm của tôi đã cùng nhau đạt được. Tôi vô cùng tự hào về họ. Cuộc sống bây giờ cam thấy khác. Số lần mất điện Thứ 1 trong tháng này đã giảm hơn 2/3. Thời gian khắc phục sự cố cũng giảm xuống, có lẽ là hơn một nửa.

Thông tin chi tiết mà chúng tôi thu được từ cuộc gặp kỳ lạ đầu tiên với Dick và John cho tôi biết rằng chúng tôi đang trên đà tìm hiểu cách thức có thể thực sự giúp doanh nghiệp giành chiến thắng.

Mở e-mail của tôi, tôi thấy một tin nhắn từ Kirsten. Tất cả những người quản lý dự án của cô ấy đều đang nói về việc các dự án đang tiến triển nhanh hơn rất nhiều như thế nào. Số lượng nhiệm vụ chờ Brent và phần còn lại của Hoạt động CNTT đang giảm dần. Trên thực tế, nếu tôi đọc báo cáo một cách chính xác thì Brent gần như đã đuổi kịp.

Về mặt dự án, chúng tôi đang ở trạng thái tuyệt vời—đặc biệt là với Phoenix. Có một đợt triển khai khác của Phoenix được lên kế hoạch vào thứ Sáu. Nó chỉ là một bó thời

sửa lỗi, không thêm hoặc thay đổi chức năng chính nào, vì vậy lần này sẽ tốt hơn nhiều so với lần trước. Chúng tôi đã hoàn thành tất cả các công việc bàn giao đúng thời hạn, nhưng như thường lệ, vẫn còn hàng triệu chi tiết cần phải giải quyết.

Tôi rất biết ơn vì nhóm của tôi có thể tập trung vào Phoenix vì chúng tôi đã ổn định được cơ sở hạ tầng của mình. Khi xảy ra sự cố và mất điện không thể tránh khỏi, chúng ta đang hoạt động như một cỗ máy được bôi dầu tốt. Chúng tôi đang xây dựng một nền tảng kiến thức chung giúp chúng tôi khắc phục mọi việc nhanh hơn bao giờ hết và khi chúng tôi cần phải leo thang, nó sẽ được kiểm soát và có trật tự.

Do hoạt động giám sát cơ sở hạ tầng và ứng dụng của chúng tôi ngày càng được cải thiện nên chúng tôi thường xuyên biết về các sự cố trước khi hoạt động kinh doanh xảy ra.

Số dự án tồn đọng của chúng tôi đã được cắt giảm, một phần nhờ việc loại bỏ các dự án ngu ngốc khỏi hàng đợi của chúng tôi. Và John đã giao hàng. Chúng tôi đã loại bỏ một loạt dự án bảo mật không cần thiết khỏi công việc chuẩn bị kiểm tra và khắc phục, thay thế chúng bằng các dự án bảo mật phòng ngừa mà toàn bộ nhóm của tôi đang trợ giúp. Bằng cách sửa đổi các quy trình phát triển và triển khai, chúng tôi đang tăng cường và bảo mật cả ứng dụng lẫn cơ sở hạ tầng sản xuất một cách có ý nghĩa và có hệ thống. Và chúng tôi ngày càng tin tưởng rằng những khiếm khuyết đó sẽ không bao giờ xảy ra nữa trong tương lai.

Các cuộc họp quản lý thay đổi của chúng tôi đang diễn ra suôn sẻ và thường xuyên hơn bao giờ hết. Chúng tôi không chỉ có cái nhìn rõ ràng về những gì nhóm của mình đang làm mà công việc còn thực sự trôi chảy.

Hơn bao giờ hết, mọi người biết chính xác những gì họ nên làm. Mọi người đang nhận được sự hài lòng từ việc sửa chữa mọi thứ. Tôi nghe nói mọi người đang cảm thấy vui vẻ và lạc quan hơn vì họ thực sự có thể làm được công việc của mình. Thật kỳ lạ khi tôi nhìn thấy thế giới CNTT ngày nay rõ ràng hơn nhiều và như thế nào

Đối với tôi nó trông khác hẳn so với vài tháng trước.

Những thử nghiệm của Patty trong việc thiết lập Kanban xung quanh Brent đã thành công. Chúng tôi cũng tìm thấy các trường hợp công việc quay ngược lại với Brent vì chúng tôi không hiểu hoặc không xác định đầy đủ một số nhiệm vụ hoặc kết quả, yêu cầu Brent dịch hoặc sửa nó.

Khi điều này xảy ra bây giờ, chúng tôi nhanh chóng xử lý để đảm bảo rằng nó không xảy ra lần nữa.

Và không chỉ công việc của Brent mà chúng tôi đang cải thiện. Bằng cách giảm số lượng dự án đang triển khai, chúng tôi đang duy trì các làn đường làm việc rõ ràng để công việc có thể chuyển từ trung tâm làm việc này sang trung tâm làm việc khác một cách nhanh chóng và hoàn thành trong thời gian kỷ lục.

Chúng tôi gần như đã loại bỏ những công việc lỗi thời trong hệ thống bán vé của mình. Trong một trường hợp, chúng tôi thậm chí còn tìm thấy một tấm vé mà Wes đã đưa vào hơn mười năm trước với tư cách là một kỹ sư cấp dưới, đề cập đến một số nhiệm vụ đối với một cỗ máy đã ngừng hoạt động từ lâu. Bây giờ chúng tôi tin tưởng rằng mọi công việc trong hệ thống đều quan trọng và thực sự có một lời cầu nguyện được hoàn thành.

Chúng tôi không còn là Bates Motel nữa. Trái với mong đợi của nhân viên, chúng tôi tiếp tục tăng số lượng dự án

chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể xử lý đồng thời. Bởi vì chúng tôi hiểu rõ hơn về luồng công việc của mình và quản lý cẩn thận những luồng nào được phép chuyển đến Brent, chúng tôi nhận thấy rằng chúng tôi có thể tiếp tục phát hành nhiều dự án hơn mà không ảnh hưởng đến các cam kết hiện tại của chúng tôi.

Tôi không còn nghĩ Erik là một kẻ điên cuồng nữa, nhưng chắc chắn anh ấy là một người lập dị. Bây giờ tôi đã tận mắt chứng kiến kết quả trong tổ chức của mình, tôi biết rằng công việc Vận hành CNTT rất giống với công việc của nhà máy. Erik đã nhiều lần tuyên bố rằng những cải tiến của chúng tôi cho đến nay chỉ là phần nổi của tảng băng trôi.

Erik nói rằng chúng tôi đang bắt đầu nắm vững Cách thứ nhất: Chúng tôi đang hạn chế việc chuyển giao lỗi cho các trung tâm làm việc ở hạ nguồn, quản lý luồng công việc, thiết lập tiến độ theo các ràng buộc của chúng tôi và dựa trên kết quả kiểm tra của chúng tôi và từ Dick, chúng ta đang hiểu rõ hơn bao giờ hết những gì quan trọng và những gì không.

Cuối cùng, tôi dẫn đầu phản hồi cứu, nơi chúng tôi tự đánh giá cách chúng tôi đã làm và những lĩnh vực chúng tôi nên cải thiện. Khi ai đó đề cập rằng chúng tôi nên bắt đầu mời những người từ bộ phận Phát triển khi chúng tôi ngừng hoạt động

trong các cuộc họp phân tích nguyên nhân gốc rễ sau khi chết, tôi nhận ra rằng giờ đây chúng tôi cũng đang trên đường tìm hiểu Con đường thứ ba của Erik.

Như Erik luôn nhắc nhở tôi, một đội tuyệt vời sẽ thể hiện tốt nhất khi họ luyện tập. Thực hành tạo ra thói quen và thói quen tạo ra sự thành thạo trong bất kỳ quy trình hoặc kỹ năng nào. Cho dù đó là tập thể dục mềm dẻo, luyện tập thể thao, chơi nhạc cụ hay theo kinh nghiệm của tôi, việc tập luyện không ngừng nghỉ mà chúng tôi đã thực hiện trong Thủy quân lục chiến. Sự lặp lại, đặc biệt đối với những việc đòi hỏi tinh thần đồng đội, tạo ra sự tin cậy và minh bạch.

Tuần trước, khi ngồi xem buổi diễn tập ngừng hoạt động hai tuần một lần mới nhất của chúng tôi, tôi đã rất ấn tượng. Chúng tôi đã làm rất tốt việc này.

Tôi cảm thấy chắc chắn rằng nếu lỗi tính lương xảy ra vào ngày đầu tiên tôi đi làm xảy ra vào thời điểm hiện tại thì chúng tôi có thể hoàn thành toàn bộ quá trình tính lương - không chỉ nhân viên được trả lương mà còn cả nhân viên theo giờ.

John nhanh chóng nhận được sự đồng ý của Dick và Steve để thuê một người thuê ngoài tiếp quản hệ thống POS của quán ăn tự phục vụ và thay thế nó bằng hệ thống được hỗ trợ về mặt thương mại.

Đó là một bài tập thú vị đối với Wes, Patty và tôi khi làm việc với John để đưa ra các yêu cầu gia công cho hệ thống POS của quán ăn tự phục vụ. Là một phần của quá trình thẩm định, chúng tôi sẽ nghe từ tất cả những người đang việc tìm năng tất cả những giáo điều mà chúng tôi từng tin tưởng trước khi tương tác với Erik. Sẽ rất thú vị để xem liệu chúng ta có thể đào tạo lại họ hay không.

Đối với tôi, có vẻ như nếu ai đó đang quản lý CNTT mà không nói về Ba Cách, thì họ đang quản lý CNTT dựa trên những giá định sai lầm nguy hiểm.

Khi tôi đang suy nghĩ về điều này, điện thoại của tôi đổ chuông. Đó là John. Khi tôi trả lời, anh ấy nói: “Hôm nay nhóm của tôi đã phát hiện ra một điều đáng lo ngại. ĐẾN

ngăn chặn các hoạt động CNTT trái phép trên thị trường chợ đen phát sinh, chúng tôi đã bắt đầu thường xuyên xem xét tất cả các dự án được đề xuất sắp đưa vào Văn phòng Quản lý Dự án của Kirsten. Chúng tôi cũng tìm kiếm tất cả các thẻ tín dụng của công ty để biết các khoản phí định kỳ có thể áp dụng cho các dịch vụ trực tuyến hoặc đám mây—đây chỉ là một dạng khác của



CNTT trái phép. Một số người đang đi xung quanh dự án đóng băng. Bạn có thời gian để nói chuyện không?

“Chúng ta hãy gặp nhau trong mười phút nữa,” tôi nói. “Đừng để tôi treo cổ. Ai đang cố gắng backdoor hệ thống?”

Tôi nghe thấy John cười ở đầu dây bên kia. “Sarah. Còn ai nữa?”

---

Tôi mời Wes và Patty đến cuộc họp ngẫu hứng nhưng chỉ Patty mới có thể tham gia. John bắt đầu trình bày những gì anh ấy tìm thấy. Nhóm của Sarah có bốn trường hợp sử dụng các nhà cung cấp bên ngoài và các dịch vụ trực tuyến. Hai việc tương đối vô hại nhưng những việc khác thì nghiêm trọng hơn: cô ấy đã ký hợp đồng với một nhà cung cấp cho dự án trị giá 200.000 đô la để khai thác dữ liệu khách hàng và một nhà cung cấp khác để kết nối với tất cả các hệ thống POS của chúng tôi để lấy dữ liệu bán hàng cho việc phân tích khách hàng.

John nói: “Vấn đề đầu tiên là cả hai dự án đều vi phạm chính sách bảo mật dữ liệu mà chúng tôi đã đưa ra cho khách hàng của mình”. “Chúng tôi nhiều lần hứa rằng sẽ không chia sẻ dữ liệu với các đối tác. Tất nhiên, việc chúng tôi có thay đổi chính sách đó hay không là quyết định kinh doanh. Nhưng đừng nhầm lẫn, nếu chúng tôi tiếp tục sáng kiến khai thác dữ liệu khách hàng, chúng tôi sẽ không tuân thủ chính sách quyền riêng tư của chính mình. Chúng tôi thậm chí có thể vi phạm một số quy định về quyền riêng tư của tiểu bang khiến chúng tôi phải chịu một số trách nhiệm pháp lý.”

Điều này nghe có vẻ không ổn, nhưng giọng điệu của John cho thấy điều tồi tệ hơn sắp xảy ra. “Vấn đề thứ hai là nhà cung cấp của Sarah sử dụng cùng một công nghệ cơ sở dữ liệu mà chúng tôi đã sử dụng cho hệ thống POS quán cà phê của mình. Chúng tôi biết rằng hầu như không thể đảm bảo và duy trì hỗ trợ trong sản xuất, nếu và khi nó trở thành một phần của hoạt động hàng ngày.”

Tôi cảm thấy mặt mình nóng đỏ. Chúng tôi không chỉ cần trang bị thêm một hệ thống POS cho quán cà phê khác để phục vụ sản xuất. Đó là vì các ứng dụng như thế này góp phần khiến dữ liệu quản lý hàng tồn kho và nhập đơn đặt hàng không chính xác của chúng tôi. Chúng ta có quá nhiều đầu bếp trong bếp và không ai chịu trách nhiệm duy trì tính toàn vẹn của dữ liệu.

“Nghe này, tôi không quan tâm đến các công cụ lập hóa đơn và quản lý dự án của Sarah— nếu nó giúp họ làm việc hiệu quả hơn, hãy để họ sử dụng nó,” tôi nói. “Nó có thể an toàn miễn là nó không giao tiếp với hệ thống kinh doanh hiện có, lưu trữ dữ liệu bí mật, ảnh hưởng đến báo cáo tài chính hoặc bất cứ điều gì. Nhưng nếu có thì chúng tôi cần phải tham gia và ít nhất xác nhận rằng nó không ảnh hưởng đến bất kỳ cam kết hiện tại nào của chúng tôi.”

“Tôi đồng ý,” John nói, “Muốn tôi xem thử tài liệu chính sách dịch vụ CNTT thuê ngoài đó không?”

“Hoàn hảo,” tôi nói. Nhưng với mức độ ít chắc chắn hơn, tôi tiếp tục, “Tuy nhiên, cách đúng đắn để xử lý Sarah là gì? Tôi cảm thấy hoàn toàn nằm ngoài khả năng của mình. Steve không ngừng bảo vệ cô. Làm thế nào để chúng ta truyền đạt cho anh ấy tình trạng hỗn loạn tiềm ẩn mà cô ấy đang gây ra với các dự án trái phép của mình?”

Đảm bảo cửa văn phòng của John đã đóng, tôi nói với John và Patty “Các bạn, giúp tôi với. Steve nhìn thấy gì ở cô ấy? Làm thế nào mà cô ấy thoát khỏi được nhiều chuyện tào lao như vậy? Trong vài tuần qua, tôi thấy Steve có thể cứng rắn đến mức nào, nhưng Sarah thường xuyên thoát khỏi tội giết người. Tại sao?”

Patty khịt mũi. “Nếu Steve là phụ nữ, tôi sẽ nói rằng anh ấy bị thu hút bởi những người đàn ông nguy hiểm. Một nhóm người trong chúng tôi đã suy đoán về điều này trong nhiều năm. Tôi đã có một lý thuyết, mà tôi phải nói rằng, đã được xác thực khá nhiều ở cơ sở gần đây nhất của chúng tôi.”

Khi cô ấy nhìn thấy John và tôi cùng âm mưu nghiêng người về phía trước, cô ấy mỉm cười. “Steve tự hào là một người điều hành, và anh ấy đã thừa nhận nhiều lần trong các cuộc họp công ty rằng anh ấy không có khiếu về chiến lược. Tôi nghĩ đó là lý do tại sao anh ấy lại thích làm việc với sếp cũ và chủ tịch mới Bob của chúng tôi đến vậy. Trong suốt một thập kỷ, Bob là người lập chiến lược và tất cả những gì Steve phải làm là thực hiện tầm nhìn đó.

“Trong nhiều năm, Steve đã tìm kiếm một người có chiến lược làm cánh tay phải của mình. Anh ta đã gặp khá nhiều người, thậm chí còn khiến một vài giám đốc điều hành chống lại nhau trong cuộc cạnh tranh kéo dài và khùng khiếp này. Khá Machiavellian,” cô tiếp tục.

“Và Sarah đã thắng. Người ta đồn rằng có rất nhiều chiến thuật đăm sau lưng và ngầm, nhưng tôi cho rằng đó là điều cần thiết để vượt lên dẫn đầu. Rõ ràng là cô đã thành thạo cách thì thầm vào tai anh những điều đúng đắn,

cùng có sự hoang tưởng và khát vọng của anh ấy.

Lời giải thích của Patty phức tạp hơn nhiều so với bất cứ điều gì tôi nghĩ ra. Trên thực tế, nó nghe có vẻ rất giống với những gì Paige sẽ suy đoán khi tôi nhìn xa xăm và giận dữ vào giờ ăn tối.

John lúng túng nói, “Ừm, cậu không nghĩ có chuyện gì giữa họ phải không? Giống như, có điều gì... không mong muốn?”

Tôi nhướn mày. Tôi cũng thắc mắc về điều đó. Patty chỉ bật cười. “Tôi là người đánh giá con người khá tốt. Cả của tôi

cha mẹ là nhà tâm lý học. Tôi sẽ ăn cả bằng cấp của họ nếu điều đó là sự thật.”

Nhìn về mặt của tôi, cô ấy càng cười lớn hơn. “Hãy nhìn xem, ngay cả Wes cũng không tin điều đó, và không có ai sản xuất phim truyền hình giỏi hơn anh ấy. Sarah sợ Steve đến chết! Bạn có bao giờ nhận thấy rằng khi ai đó đang nói chuyện, Sarah vẫn luôn nhìn Steve và cố gắng đánh giá phản ứng của anh ấy không? Thực sự là nó rất quái đản.”

Cô ấy tiếp tục, “Steve không nhìn ra những khuyết điểm của Sarah, bởi vì cô ấy có thứ mà anh ấy cần và ngưỡng mộ, đó là khả năng đưa ra các chiến lược sáng tạo, bất kể chiến lược đó tốt hay xấu. Mặt khác, vì Sarah quá bất an nên cô ấy sẽ làm mọi cách để trông không tệ.

“Cô ấy đơn giản là không quan tâm đến số lượng thi thể mà cô ấy để lại sau lưng, bởi vì cô ấy muốn trở thành Giám đốc điều hành tiếp theo của Parts Unlimited.” Patty nói. “Và rõ ràng là Steve cũng vậy. Anh ấy đã chuẩn bị cho cô ấy làm người kế vị trong nhiều năm.”

“Cái gì? Cô ấy có thể là CEO tiếp theo của chúng tôi không?” Tôi kinh ngạc kêu lên, nhanh chóng lau sạch cốc cà phê vừa nhỏ lên bàn hội nghị của John.

“Ồ, sếp. Bạn không hay đi chơi ở máy làm mát nước, phải không? bánh patty

nói.

---

Hôm nay là ngày triển khai ở Phoenix và tôi đã bỏ lỡ dịp Halloween cùng các con mình. Đã 11:40 tối Khi chúng tôi lại đứng quanh bàn hội nghị NOC, tôi có một cảm giác bất an về déjà vu. Tôi đếm được có mười lăm người ở đây, kể cả Chris và William.

Hầu hết mọi người đang căng thẳng tập trung quanh bàn với máy tính xách tay đang mở, hộp bánh pizza và giấy gói kẹo chắt đông phía sau họ. Một số người khác đang ngồi ở băng trắng, chỉ vào danh sách kiểm tra hoặc sơ đồ.

Phải mất nhiều hơn ba giờ so với dự kiến để di chuyển Phoenix vào môi trường kiểm tra QA và vượt qua tất cả các bài kiểm tra. Mặc dù điều này tốt hơn nhiều so với lần triển khai trước nhưng tôi nghĩ chúng tôi sẽ gặp ít vấn đề hơn vì chúng tôi đã nỗ lực cải thiện quy trình triển khai như thế nào,

Đến 9:30 tối, cuối cùng chúng tôi cũng đã sẵn sàng để chuyển sang sản xuất. Tất cả các bài kiểm tra cuối cùng đã vượt qua, Chris và William đã đồng ý triển khai. Wes, Patty và tôi đã xem các báo cáo thử nghiệm và bật đèn xanh cho việc bắt đầu công việc triển khai.

Sau đó tất cả địa ngục vỡ ra. Một trong những bước di chuyển cơ sở dữ liệu quan trọng không thành công. Chúng tôi vừa mới hoàn thành

ba mươi phần trăm các bước triển khai, và một lần nữa, chúng tôi lại chết chìm trong nước. Do những thay đổi về cơ sở dữ liệu và các tập lệnh đã chạy nên không thể quay ngược thời gian còn lại trước khi cửa hàng mở cửa vào sáng mai.

Một lần nữa, chúng tôi phải nỗ lực tiến về phía trước, cố gắng thực hiện bước tiếp theo để quá trình triển khai có thể tiếp tục.

Dựa lưng vào tường, tôi nhìn mọi người khoanh tay làm việc, cố gắng không đi quá nhanh. Thật khó chịu khi một lần nữa chúng ta lại phải vật lộn với việc một đợt triển khai khác của Phoenix đang diễn ra tồi tệ, với những kết quả có thể xảy ra thảm khốc.

Mặt khác, so với lần trước, mọi chuyện đã bình tĩnh hơn rất nhiều. Mặc dù có căng thẳng và có nhiều tranh cãi nảy lửa nhưng mọi người đều tập trung cao độ vào

giải quyết vấn đề. Chúng tôi đã thông báo cho tất cả người quản lý cửa hàng về tiến trình của mình và tất cả họ đều có sẵn quy trình dự phòng thủ công, để phòng trường hợp hệ thống POS ngừng hoạt động khi cửa hàng mở cửa.

Tôi thấy Wes nói gì đó với Brent, mặt mũi đứng dậy xoa trán rồi đi về phía tôi. Chris và William cũng đứng dậy đi theo anh ấy.

Tôi gặp họ nửa chừng. "Tốt?" Tôi hỏi. "Chà," Wes trả lời khi anh ấy đến đủ gần để nói nhỏ và được nghe thấy. "Chúng tôi đã tìm thấy khẩu súng hút thuốc của mình. Chúng tôi vừa phát hiện ra rằng Brent đã thực hiện một thay đổi đối với cơ sở dữ liệu sản xuất vài tuần trước để hỗ trợ mô-đun thông tin kinh doanh Phoenix. Không ai biết về nó chứ đừng nói đến việc ghi lại nó. Nó xung đột với một số thay đổi trong cơ sở dữ liệu của Phoenix, nên người của Chris sẽ cần thực hiện một số thao tác mã hóa lại."

"Chết tiệt," tôi nói. "Chờ đợi. Mô-đun Phoenix nào?" "Đó là một trong những dự án của Sarah mà chúng tôi đã phát hành sau khi dự án bị đóng băng."

được nâng lên," anh trả lời. "Đó là trước khi chúng tôi đặt kanban xung quanh Brent. Đó là một sự thay đổi lược đồ cơ sở dữ liệu đã bị bỏ sót."

Tôi thề dưới hơi thở của mình. Sarah nữa à? Chris có một biểu cảm bị chèn ép trên khuôn mặt. "Việc này sẽ khó khăn đây. Đã từng

sẽ phải đổi tên một loạt cột cơ sở dữ liệu, điều này sẽ ảnh hưởng đến hàng trăm tệp. Và tất cả các tập lệnh hỗ trợ. Đây sẽ là công việc thủ công và rất dễ xảy ra lỗi."

Anh quay sang William. "Chúng tôi có thể làm gì để ít nhất thực hiện được một số thử nghiệm cơ bản trước khi tiếp tục triển khai?"

William trông có vẻ óm yếu, lấy tay lau mồ hôi trên mặt. "Điều này rất, rất... nguy hiểm... Chúng tôi có thể kiểm tra, nhưng chúng tôi vẫn có thể không tìm ra lỗi cho đến khi chạm vào những dòng mã đó. Điều đó có nghĩa là chúng ta sẽ gặp lỗi trong quá trình sản xuất, khiến ứng dụng bị hỏng. Nó thậm chí có thể đánh sập hệ thống POS trong cửa hàng và điều đó sẽ rất tệ."

Anh ấy nhìn vào đồng hồ của mình. “Chúng ta chỉ có sáu giờ để hoàn thành công việc. Bởi vì chúng ta không có đủ thời gian để chạy lại tất cả các bài kiểm tra nên chúng ta sẽ phải đi đường tắt.”

Chúng tôi dành mười phút tiếp theo để phác thảo một lịch trình sửa đổi vẫn hoàn thành trước 6 giờ sáng, giúp các cửa hàng có thể mở cửa bình thường với một giờ rảnh rỗi. Khi Chris và William đi thông báo cho đội của họ, tôi ra hiệu cho Wes ở lại phía sau.

“Khi chúng ta ra khỏi rừng,” tôi nói, “chúng ta phải tìm cách ngăn điều này xảy ra lần nữa. Hoàn toàn không thể có chuyện môi trường Dev và QA không phù hợp với môi trường sản xuất.”

“Bạn nói đúng,” Wes nói, lắc đầu hoài nghi. “Tôi không biết chúng ta sẽ làm điều đó như thế nào. Nhưng bạn không có lý do gì để tranh cãi với tôi cả.”

Anh ta nhìn Brent phía sau, vẻ hoài nghi. “Bạn có thể tin rằng Brent lại là trung tâm của tất cả những điều này không?”

---

Mãi về sau, khi việc triển khai được tuyên bố là đã hoàn tất, mọi người đều vỗ tay tán thưởng. Tôi nhìn đồng hồ của tôi. Bây giờ là 5:42 sáng thứ Bảy. Nhóm đã làm việc suốt đêm và hoàn thành việc triển khai sớm hai mươi phút. Nghĩa là, sớm hai mươi phút theo lịch trình khẩn cấp, chúng tôi

bị đập ra. Theo lịch trình ban đầu, chúng tôi đã về muộn gần sáu tiếng.

William đã xác nhận rằng hệ thống POS thử nghiệm cũng như trang web thương mại điện tử và tất cả các mô-đun Phoenix liên quan đều đang hoạt động.

Patty đã bắt đầu gửi thông báo tới tất cả người quản lý cửa hàng rằng việc triển khai đã “thành công”. Cô ấy đính kèm một danh sách các lỗi đã biết cần chú ý, một trang web nội bộ để nhận trạng thái Phoenix mới nhất và hướng dẫn về cách họ có thể báo cáo bất kỳ vấn đề mới nào. Chúng tôi đang giữ tất cả những người ở bàn dịch vụ ở chế độ chờ và cả Chris và nhóm của tôi đều có mặt để hỗ trợ đầu đời. Về cơ bản, tất cả chúng tôi đều sẵn sàng hỗ trợ doanh nghiệp.

Với việc Wes và Patty xử lý lịch trình theo yêu cầu, tôi nói “làm tốt lắm” với mọi người và thu dọn đồ đạc của mình. Trên đường lái xe về nhà, tôi vắt óc suy nghĩ xem làm thế nào chúng tôi có thể giữ cho mỗi đợt triển khai của Phoenix không gây ra tình huống khẩn cấp.

## Chương 29 • Thứ Hai, ngày 3 tháng 11

Lúc 7 giờ 10 sáng thứ Hai tuần sau, Chris, Wes, Patty và John lại ngồi cùng tôi trong phòng họp. Trong khi chờ đợi Steve, chúng tôi nói về hậu quả của đợt triển khai Phoenix lần thứ hai.

Erik đang ở cuối phòng. Trước mặt anh là một cái bát, một gói bột yến mạch ăn liền đã rỗng và một bình ép kiểu Pháp chứa đầy nước màu xanh lục với những chiếc lá nổi trong đó.

Nhìn thấy vẻ mặt bối rối của tôi, anh ấy nói, “Yerba maté. Đồ uống yêu thích của tôi từ Nam Mỹ. Tôi không bao giờ đi du lịch mà không có nó.”

Steve bước qua cửa, vẫn đang nói chuyện trên điện thoại di động. “Nhìn này Ron, lần cuối cùng nhé, không! Không còn giảm giá nữa—ngay cả khi họ là khách hàng cuối cùng còn lại của chúng tôi. Chúng ta phải giữ vững phòng tuyến ở đâu đó. Hiểu rồi?”

Anh ta cúp máy, bực tức, và cuối cùng ngồi xuống đầu bàn, lẩm bẩm: “Xin lỗi tôi đến muộn.” Anh mở tập tài liệu ra, dành chút thời gian để nghiên cứu thứ gì đó bên trong.

“Bất chấp việc triển khai Phoenix diễn ra như thế nào vào cuối tuần qua, tôi vô cùng tự hào về mọi thứ bạn đã làm trong vài tuần qua. Nhiều người đã nói với tôi rằng họ hài lòng với CNTT như thế nào. Kể cả Dick,” anh nói một cách hoài nghi. “Anh ấy nói với tôi về cách bạn đang giúp cải thiện các thước đo hiệu suất quan trọng của công ty chúng tôi và anh ấy nghĩ rằng đó sẽ là yếu tố thay đổi cuộc chơi.”

Anh ấy mỉm cười. “Tôi rất tự hào khi là thành viên của một nhóm rõ ràng đang làm việc cùng nhau tốt hơn bao giờ hết, tin tưởng lẫn nhau và đạt được những kết quả đáng kinh ngạc.”

Anh quay sang John. “Nhân tiện, Dick cũng đã nói với tôi rằng với sự giúp đỡ của bạn, họ đã chứng minh được rằng việc trình bày lại tài chính sẽ không quan trọng.” phá vỡ



mim cười, anh ấy nói, “Cảm ơn Chúa. Dù sao thì tôi cũng sẽ không lên bìa tạp chí Fortune mà bị công tay đâu.”

Ngay sau đó, Sarah gõ cửa và bước vào phòng. “Chào buổi sáng, Steve,” cô nói khi nghiêm túc bước vào, ngồi xuống.

ngoài Erik ra. “Tôi đoán là bạn muốn gặp tôi về những sáng kiến tiếp thị mới của tôi phải không?”

“Ý bạn là, những ca làm việc trái phép mà bạn đang thực hiện bên trong nhà máy CNTT, giống như một người quản lý nhà máy vô đạo đức nào đó của Trung Quốc?” Erik hỏi.

Sarah nhìn Erik từ trên xuống dưới, rõ ràng là đang đánh giá anh. Steve ra hiệu cho John trình bày những phát hiện của mình. Khi anh kết luận, Steve

nói một cách nghiêm khắc, “Sarah, tôi đã đưa ra một tuyên bố rõ ràng. Không ai được phép bắt đầu bất kỳ sáng kiến CNTT mới nào, nội bộ hay bên ngoài, mà không có sự chấp thuận rõ ràng của tôi. Hãy giải thích hành động của bạn.”

Sarah nhắc chiếc iPhone của mình lên và giận dữ bấm đi một lúc. Đặt nó xuống, cô ấy nói, “Các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đang đá đít chúng tôi. Chúng ta cần mọi lợi thế có thể có được. Để đạt được những mục tiêu đã nêu mà bạn đặt ra, tôi rất nóng lòng chờ đợi IT. Tôi chắc chắn rằng họ đang làm việc rất chăm chỉ, cố gắng hết sức với những gì họ có và những gì họ biết - nhưng vẫn chưa đủ. Chúng ta cần phải nhanh nhẹn và đôi khi chúng ta cần mua thay vì xây dựng.”

Wes đảo mắt. Tôi trả lời: “Tôi biết rằng CNTT không phải lúc nào cũng có thể cung cấp những gì bạn yêu cầu.

cần thiết trong quá khứ và tôi biết Tiếp thị và Bán hàng đã bị đốt cháy. Chúng tôi muốn doanh nghiệp giành được nhiều chiến thắng như bạn. Vấn đề là một số sáng kiến sáng tạo của bạn đang gây nguy hiểm cho các cam kết quan trọng khác của công ty, chẳng hạn như tuân thủ luật pháp và quy định của tiểu bang về quyền riêng tư dữ liệu, cũng như nhu cầu của chúng tôi là luôn tập trung vào Phoenix.

“Những gì bạn đang đề xuất có thể dẫn đến nhiều vấn đề về tính toàn vẹn dữ liệu hơn trong hệ thống quản lý hàng tồn kho và nhập đơn hàng của chúng tôi. Dick, Ron và Maggie có

đã nói rõ rằng chúng ta phải dọn dẹp và giữ sạch dữ liệu này. Không có gì quan trọng hơn việc hiệu nhu cầu và mong muốn của khách hàng, có danh mục sản phẩm phù hợp, giữ chân khách hàng và cuối cùng là tăng doanh thu và thị phần của chúng tôi.”

Tôi nói thêm, “Việc hỗ trợ những dự án đó cũng đòi hỏi một lượng công việc đáng kinh ngạc. Chúng tôi cần cấp cho nhà cung cấp của bạn quyền truy cập vào cơ sở dữ liệu sản xuất của chúng tôi, giải thích cách chúng tôi thiết lập chúng, thực hiện một loạt thay đổi về tường lửa và có thể hơn một trăm bước khác. Nó không chỉ dễ dàng như việc ký một hóa đơn.”

Cô ấy quay lại nhìn tôi một cách gay gắt. Đây là lần tái nhợt nhất mà tôi từng thấy cô ấy. Rõ ràng là cô ấy không thích tôi trích dẫn các mục tiêu của công ty Dick cho cô ấy bằng cách sử dụng

nó để từ chối những gì cô ấy muốn.

Tôi chợt nhận ra rằng có thể mình vừa tạo ra một kẻ thù nguy hiểm. Cô ấy nói với cả phòng: “Vi Bill có vẻ hiểu công việc kinh doanh nên

tốt hơn tôi nhiều, tại sao anh ấy không nói cho tất cả chúng ta biết những gì anh ấy đề xuất?”

“Sarah, không ai hiểu rõ lĩnh vực kinh doanh của bạn cần gì hơn bạn. Bạn hoàn toàn có quyền ra ngoài công ty để đáp ứng những nhu cầu đó nếu chúng tôi không thể cung cấp, miễn là chúng tôi đưa ra quyết định với sự hiểu biết rằng điều đó có thể gây nguy hiểm cho một bộ phận khác của doanh nghiệp,” tôi nói một cách hợp lý nhất có thể. “Còn bạn thì sao, Chris, và tôi gặp nhau thường xuyên để xem chúng tôi có thể giúp đỡ những sáng kiến sắp tới của bạn như thế nào?”

“Tôi rất bận,” cô nói. “Tôi không thể dành cả ngày để gặp bạn và Chris. Tôi có cả một bộ phận phải điều hành, bạn biết đấy.”

Trước sự nhẹ nhõm của tôi, Steve xen vào. “Sarah, em sẽ sắp xếp được thời gian. Tôi rất mong được biết những cuộc họp đó diễn ra như thế nào và bạn giải quyết hai sáng kiến CNTT trái phép của mình như thế nào. Chúng ta đã rõ ràng chưa?”

Cô ấy nói một cách giận dữ, “Có. Tôi chỉ đang cố gắng làm những gì phù hợp với Parts Unlimited. Tôi sẽ cố gắng hết sức với những gì mình có nhưng tôi không lạc quan về kết quả. Bạn thực sự đang trói tay tôi ở đây.

Sarah đứng dậy. “Nhân tiện, hôm qua tôi đã nói chuyện với Bob Strauss. Tôi không nghĩ dây xích của bạn dài như bạn nghĩ. Bob nói chúng ta cần xem xét các lựa chọn chiến lược, chẳng hạn như chia tách công ty. Tôi nghĩ anh ấy đúng.”

Khi cô rời đi, đóng sầm cửa lại sau lưng, Erik nhăn nhó nói, “Chà, tôi chắc chúng ta đã nhìn thấy lần cuối cùng của cô ấy...”

---

Steve nhìn cánh cửa một lúc rồi quay sang tôi. “Chúng ta hãy đi đến mục cuối cùng trong chương trình làm việc hôm nay. Bill, anh lo ngại rằng chúng ta đang đi sai hướng với Phoenix—điều đó không chỉ khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn mà chúng ta còn có thể không bao giờ đạt được kết quả kinh doanh như mong muốn. Điều đó cực kỳ rắc rối.”

Tôi nhún vai. “Bây giờ bạn biết tất cả những gì tôi biết. Tôi thực sự đã hy vọng rằng Erik có thể cho chúng tôi một số thông tin chi tiết.”

Erik ngược lên, lau rìa mép bằng khăn ăn. “Thông tin chi tiết? Đối với tôi, câu trả lời cho vấn đề của bạn là hiển nhiên. Cách thứ nhất là kiểm soát luồng công việc từ Phát triển đến Vận hành CNTT. Bạn đã cải thiện quy trình bằng cách đóng băng và điều tiết các bản phát hành dự án, nhưng kích thước lỗ của bạn vẫn quá lớn. Việc triển khai thất bại vào thứ Sáu là bằng chứng. Bạn cũng có quá nhiều WIP vẫn bị mắc kẹt bên trong nhà máy và loại tồi tệ nhất nữa. Việc triển khai của bạn đang gây ra công việc khôi phục ngoài kế hoạch ở phía dưới.”

Anh ấy tiếp tục, “Bây giờ, bạn phải chứng minh rằng bạn có thể nắm vững Cách thứ hai, tạo ra các vòng phản hồi liên tục từ Hoạt động CNTT trở lại Phát triển, thiết kế chất lượng cho sản phẩm ở những giai đoạn sớm nhất. Để làm được điều đó, bạn không thể có các bản phát hành kéo dài chín tháng. Bạn cần phản hồi nhanh hơn nhiều.”

“Bạn sẽ không bao giờ bắn trúng mục tiêu nếu bạn chỉ có thể bắn đại bác chín tháng một lần. Hãy ngừng suy nghĩ về những khẩu đại bác thời Nội chiến. Hãy nghĩ tới súng phòng không.”

Anh đứng dậy ném bát bột yến mạch của mình vào thùng rác. Sau đó, anh ta ngó vào thùng rác và lấy thìa ra.

Quay lại, ông nói, “Trong bất kỳ hệ thống làm việc nào, lý tưởng về mặt lý thuyết là quy trình một sản phẩm, giúp tối đa hóa thông lượng và giảm thiểu sai số. Bạn đạt được điều đó bằng cách liên tục giảm kích thước lô.

“Bạn đang làm điều hoàn toàn ngược lại bằng cách kéo dài khoảng thời gian phát hành Phoenix và tăng số lượng tính năng trong mỗi bản phát hành. Bạn thậm chí còn mất khả năng kiểm soát sự khác biệt từ bản phát hành này sang bản phát hành tiếp theo.”

Anh ấy dừng lại. “Điều đó thật nực cười, xét đến tất cả các khoản đầu tư bạn đã thực hiện để ảo hóa hệ thống sản xuất của mình. Bạn vẫn thực hiện các hoạt động triển khai giống như chúng là máy chủ vật lý. Như Goldratt sẽ nói, bạn đã triển khai một công nghệ tuyệt vời, nhưng vì bạn không thay đổi cách làm việc nên bạn chưa thực sự giảm bớt được một hạn chế nào.”

Tôi nhìn quanh mọi người, xác nhận rằng cũng không ai hiểu Erik đang nói về điều gì. Tôi nói, “Bản phát hành cuối cùng của Phoenix là do thay đổi sản xuất đối với máy chủ cơ sở dữ liệu không được sao chép ở thượng nguồn.

môi trường. Tôi sắp đồng ý với Chris. Chúng ta nên tạm dừng triển khai cho đến khi có thể tìm ra cách giữ cho tất cả các môi trường được đồng bộ hóa. Điều đó có nghĩa là việc phát hành phải chậm lại, phải không?”

Vẫn đứng đó, Erik khịt mũi. “Bill, đó đồng thời là một trong những điều thông minh nhất mà tôi được nghe trong cả tháng - và cũng là một trong những điều ngu ngốc nhất.”

Tôi không phản ứng khi Erik nhìn vào một trong những bức vẽ trên tường phòng họp. Chỉ vào nó, anh ấy nói, “Wilbur, đây là loại động cơ gì vậy?”

Wes nhăn mặt và nói: “Đó là động cơ 1.300 CC dành cho chiếc mô tô dragster Suzuki Hayabusa đời 2007. Và nhân tiện, đó là 'Wes.' Không phải 'Wilbur.' Tên tôi vẫn không thay đổi kể từ lần trước.”

“Ừ, tất nhiên rồi,” Erik trả lời. “Xem mô tô Dragster rất thú vị. Cái này có lẽ đi hơn 230 dặm một giờ. Tay đua này có bao nhiêu bánh răng?”

Không dừng lại, Wes trả lời, “Sáu. Lưới cố định, có dây xích #532

lái xe."

"Điều đó có bao gồm số lùi không?" Erik hỏi. "Mẫu xe đó không có số lùi," Wes trả lời nhanh. Erik gật đầu khi nhìn kỹ hơn vào bức vẽ trên tường và nói, "Thú vị phải không? Không có số lùi. Vậy tại sao luồng công việc của bạn lại phải có số lùi?"

Sự im lặng kéo dài khi Steve cuối cùng cũng lên tiếng, "Nhìn này, Erik. Bạn có thể nói ra điều bạn đang nghĩ được không? Đối với bạn, đây có thể là một trò chơi thú vị để chơi, nhưng chúng tôi có một công việc kinh doanh cần tiết kiệm."

Erik nhìn Steve thật kỹ, nghiên cứu anh. "Hãy suy nghĩ như một người quản lý nhà máy. Khi bạn thấy công việc đi ngược dòng, điều đó có ý nghĩa gì với bạn?"

Anh ấy nhanh chóng trả lời: "Lý tưởng nhất là dòng công việc chỉ nên đi theo một hướng: tiến về phía trước. Khi tôi thấy công việc đi lùi, tôi nghĩ 'lãng phí'. Đó có thể là do lỗi, thiếu thông số kỹ thuật hoặc làm lại... Dù sao đi nữa, đó là điều chúng ta nên sửa chữa."

Erik gật đầu. "Xuất sắc. Tôi cũng tin điều đó." Anh ta nhặt chiếc báo và thìa kiểu Pháp rỗng trên bàn, đặt chúng vào

vali của anh ấy và bắt đầu kéo khóa nó lại. "Dòng công việc chỉ đi theo một hướng: tiến về phía trước. Tạo ra một hệ thống làm việc trong lĩnh vực CNTT thực hiện được điều đó. Hãy nhớ rằng, mục tiêu là dòng chảy đơn lẻ."

Anh ấy quay sang tôi. "Nhân tiện, điều này cũng sẽ giải quyết được vấn đề mà anh vẫn đang băn khoăn với Dick. Một hệ quả tất yếu của chu kỳ phát hành kéo dài là bạn sẽ không bao giờ đạt được mục tiêu về tỷ suất lợi nhuận nội bộ, một khi bạn tính đến chi phí lao động. Bạn phải có thời gian chu kỳ nhanh hơn. Nếu Phoenix ngăn cản bạn làm điều đó, thì hãy tìm cách cung cấp các tính năng theo cách khác."

"Tất nhiên là không giống Sarah," anh nói với một nụ cười nhẹ. Nhấc vali lên, anh ấy nói thêm, "Để làm được điều này, bạn cần đặt Brent ở vị trí đầu hàng, giống như Herbie trong The Goal. Brent cần phải hoạt động sớm nhất"

các giai đoạn của quá trình phát triển. Bill, trong tất cả mọi người, bạn có thể hiểu được điều này.

“Chúc may mắn, các bạn,” anh ấy nói, và tất cả chúng tôi đều nhìn anh ấy đóng cánh cửa lại sau lưng.

Cuối cùng Steve lên tiếng, “Có ai có đề xuất hay đề xuất nào không?” Chris trả lời trước. “Như tôi đã chia sẻ trước đó, ngay cả những bản phát hành sửa lỗi nhỏ của Phoenix cũng

có nhiều vấn đề đến mức chúng tôi không đủ khả năng thực hiện chúng hàng tháng. Bất chấp những gì Erik đã nói, tôi nghĩ chúng ta cần phải chậm lại lịch phát hành. Tôi đề xuất chuyển sang phát hành một bản mỗi tháng.”

“Không thể chấp nhận được,” Steve nói, lắc đầu. “Quý trước, chúng tôi đã bỏ lỡ hầu hết mọi mục tiêu mà chúng tôi đặt ra trong vòng một dặm. Đây sẽ là lần bỏ lỡ quý thứ năm liên tiếp của chúng tôi—và đó là sau khi chúng tôi hạ thấp kỳ vọng của mình với Phố Wall. Mọi hi vọng của chúng ta đều phụ thuộc vào việc hoàn thành Phoenix. Bạn đang nói với tôi rằng chúng ta sẽ phải đợi lâu hơn nữa để có được những tính năng mình cần, trong khi các đối thủ cạnh tranh tiếp tục bỏ xa chúng ta? Không thể nào.”

“Đối với bạn, điều đó có thể là 'không thể', nhưng hãy nhìn nó từ góc độ của tôi,” Chris nói một cách điềm tĩnh. “Tôi cần các nhà phát triển của mình xây dựng các tính năng mới. Họ không thể liên tục bị ràng buộc với nhóm của Bill để giải quyết các vấn đề triển khai.”

Steve trả lời: “Quý này thành công hoặc thất bại. Chúng tôi đã hứa với thế giới rằng chúng tôi sẽ ra mắt Phoenix vào tháng trước, nhưng vì tất cả các tính năng mà chúng tôi đã trì hoãn nên chúng tôi không nhận được lợi ích bán hàng như mong đợi. Bây giờ chúng ta đã kết thúc quý được hơn một tháng và mùa mua sắm dịp nghỉ lễ chỉ còn chưa đầy ba mươi ngày nữa. Chúng ta đã hết thời gian rồi.”

Nghĩ kỹ về điều này, tôi buộc mình phải chấp nhận rằng Chris đang nói ra thực tế mà anh ấy nhìn thấy và nó dựa trên sự thật. Và điều tương tự cũng xảy ra với Steve.

Tôi nói với Chris, “Nếu anh nói rằng đội Phoenix cần chậm lại, anh sẽ không nhận được bất kỳ tranh cãi nào từ tôi. Trong Thủy quân lục chiến, khi bạn có một đại đội một trăm người mà có một người bị thương, điều đầu tiên bạn mất đi là tính cơ động.

“Nhưng chúng ta vẫn cần tìm cách đạt được điều Steve cần,” tôi nói.

Tiếp tục. “Như Erik đã đề xuất, nếu chúng ta không thể làm điều đó bên trong khuôn khổ Phoenix, có lẽ chúng ta có thể làm điều đó bên ngoài Phoenix. Tôi đề xuất chúng ta thành lập một nhóm SWAT bằng cách tách một đội nhỏ khỏi nhóm Phoenix chính, yêu cầu họ tìm ra những tính năng nào có thể giúp chúng tôi đạt được mục tiêu doanh thu càng sớm càng tốt. Không có nhiều thời gian nên chúng ta cần phải lựa chọn các tính năng một cách cẩn thận. Chúng tôi sẽ nói với họ rằng họ được phép phá vỡ mọi quy tắc cần thiết để hoàn thành công việc.”

Chris cân nhắc điều này một lúc và cuối cùng gật đầu. “Phoenix tập trung vào việc giúp khách hàng mua hàng từ chúng tôi nhanh hơn và với số lượng lớn hơn. Hai bản phát hành gần đây nhất đều đã đặt nền móng để biến điều đó thành hiện thực, nhưng các tính năng thực sự giúp tăng doanh số bán hàng vẫn còn bị sa lầy. Chúng tôi cần tập trung vào việc tạo ra các đề xuất tốt cho khách hàng và cho phép Tiếp thị tạo các chương trình khuyến mãi để bán các sản phẩm có lợi nhuận mà chúng tôi có trong kho.”

“Chúng tôi có nhiều năm dữ liệu về hoạt động mua hàng của khách hàng và nhờ vào thẻ tín dụng có thương hiệu của mình, chúng tôi biết được thông tin nhân khẩu học cũng như sở thích của khách hàng,” Steve xen vào, nghiêng người về phía trước. “Bộ phận tiếp thị đảm bảo với tôi rằng chúng tôi có thể tạo ra một số ưu đãi thực sự hấp dẫn cho khách hàng của mình nếu chúng tôi có thể cung cấp những tính năng đó.”

Chris, Wes và Patty lao vào thảo luận thêm về vấn đề này, trong khi John tỏ ra nghi ngờ. Cuối cùng Wes nói, “Bạn biết đấy, điều này có thể hiệu quả.” Khi mọi người gật đầu, kể cả John, tôi cảm thấy có cảm giác phấn khích và khả năng đã bị thiếu chỉ vài phút trước.

## Chương 30 • Thứ Hai, ngày 3 tháng 11

Một giờ sau khi cuộc gặp với Steve kết thúc, tôi vẫn đang nghiền ngẫm những nhận xét khó hiểu của Erik. Tôi cảm thấy như chúng ta sắp đạt được điều gì đó lớn lao, nhưng tôi có quá nhiều câu hỏi. Cuối cùng tôi quyết định gọi cho anh ấy.

"Vâng?" anh ấy trả lời. "Bill đây," tôi nói. "Tôi cần thêm manh mối về việc chúng ta đang làm cái quái gì

đáng lẽ phải làm..."

"Gặp tôi ở bên ngoài tòa nhà," anh nói và cúp máy. Khi tôi ra ngoài, gió rất mạnh và dữ dội. Tôi nhìn quanh tìm một cặp đôi

khoảnh khắc tôi nghe thấy tiếng còi xe. Erik đang ngồi trên một chiếc BMW mui trần màu đỏ trông rất đắt tiền, mui xẹp xuống. "Vào đi. Nhanh lên!"

"Chuyến đi tuyệt vời," tôi nói, leo lên ghế hành khách. "Cảm ơn," anh nói. "Bạn tôi nhất quyết đòi tôi mượn cái này khi tôi ở trong thị trấn." Khi anh ấy nhả ga, tôi nắm lấy tay vịn và vội vàng thắt dây an toàn. Tôi nhìn thấy một chiếc ví trên sàn và ngay lập tức tự hỏi "người bạn" này là ai.

"Chúng tôi đang quay trở lại MRP-8," anh ấy nói. Khi tôi yêu cầu anh ta nâng mui trần lên, anh ta nhìn tôi và nói: "Tôi

nghĩ rằng không có cái gọi là 'cựu lính thủy đánh bộ'. Có lẽ họ đã khiến các bạn mềm mỏng hơn thời của tôi."

"Bạn đã ở trong dịch vụ?" Tôi hỏi, cố gắng giấu đi hàm răng đang đánh lộn cặp của mình. Anh ấy cười. "Hơn hai mươi năm."

"Tôi cho là anh đã nghỉ hưu với tư cách là một sĩ quan phải không?" Tôi hỏi. "Thiếu tá, Lực lượng đặc biệt, Quân đội Hoa Kỳ," anh ấy trả lời và nhìn tôi. Tôi cứ hy vọng

anh ấy sẽ để mắt tới đường đi, vì chúng tôi đang đi nhanh như thế nào. Thay vào đó, anh ấy tiếp tục, "Cùng chi nhánh với Steve, nhưng anh ấy gia nhập với tư cách là một sĩ quan. Tôi đã tham gia với tư cách là một



nhập ngũ cầu nhàu, giống như bạn.

Anh không tiết lộ thêm nữa nhưng anh đã kể đủ cho tôi hiểu về cuộc đời binh nghiệp của anh. Rõ ràng anh ta là một NCO cấp cao, giống như nhiều người mà tôi phải đối mặt hàng ngày, giờ đã nhận ra thái độ và sức chịu đựng thể chất quá quen thuộc của anh ta. Chắc hẳn anh ta đã được cấp trên xác định là một trong những người có tiềm năng cao hiếm hoi, người đã quyết định đầu tư vào tương lai của anh ta, gửi anh ta vào trường đại học và trường sĩ quan, sau đó gia nhập lại cấp bậc thiếu úy lớn tuổi nhất xung quanh, có lẽ là mười, già hơn mọi người nhiều tuổi.

Cần phải có một người đặc biệt để trải qua điều đó. Chúng tôi đến nhà máy trong thời gian kỷ lục và hiện đang đứng trên sàn catwalk.

Anh ấy bắt đầu bài phát biểu mà tôi đã mong đợi. “Một nhà máy sản xuất là một hệ thống. Nguyên liệu thô bắt đầu ở một bên, và hàng triệu thứ cần phải được thực hiện vừa phải để có thể xuất thành phẩm như dự kiến ở phía bên kia. Mọi thứ đều hoạt động cùng nhau. Nếu bất kỳ trung tâm làm việc nào xung đột với các trung tâm làm việc khác, đặc biệt nếu Sản xuất có chiến tranh với Kỹ thuật, thì mỗi centimet tiên bộ sẽ là một cuộc đấu tranh.”

Erik quay sang tôi và chỉ tay, “Anh phải ngừng suy nghĩ như một người giám sát trung tâm làm việc. Bạn cần phải suy nghĩ lớn hơn, giống như người quản lý nhà máy. Hoặc tốt hơn nữa, hãy suy nghĩ giống như người đã thiết kế nhà máy sản xuất này và tất cả các quy trình mà nó dựa vào. Họ xem xét toàn bộ quy trình công việc, xác định những hạn chế ở đâu và sử dụng mọi công nghệ có thể cũng như một chút kiến thức về quy trình mà họ có để đảm bảo công việc được thực hiện hiệu quả và năng suất. Họ khai thác 'Allspaw bên trong' của mình.

Tôi đang định hỏi anh ấy nói “Allspaw” nghĩa là gì thì anh ấy xua tay xua đi câu hỏi của tôi. “Trong sản xuất, chúng tôi có một thước đo gọi là takt time, là thời gian chu kỳ cần thiết để theo kịp nhu cầu của khách hàng. Nếu bất kỳ thao tác nào trong quy trình công việc mất nhiều thời gian hơn takt time, bạn sẽ không thể theo kịp nhu cầu của khách hàng.”

“Vì vậy, khi bạn chạy xung quanh và hét lên, 'Ồ không! Chúng tôi chưa có sẵn môi trường cho Phoenix! Giúp, giúp! Ô, không! Chúng tôi không thể triển khai, vì ai đó lại phá vỡ môi trường Phoenix!’” anh ấy nói với giọng cao và nữ tính, “Điều đó có nghĩa là thời gian chu kỳ của một số hoạt động quan trọng trong khu vực trách nhiệm của bạn lớn hơn thời gian takt. Đó là lý do bạn không thể theo kịp nhu cầu của khách hàng.

“Là một phần của Cách thứ hai, bạn cần tạo một vòng phản hồi quay trở lại những phần đầu tiên của định nghĩa, thiết kế và sản phẩm.

phát triển,” ông nói. “Với những cuộc trò chuyện mà bạn đang có với Dick, bạn thậm chí có thể tiến hành sớm hơn trong quá trình này.”

Chỉ xuống sàn, anh ấy nói, “Hãy nhìn xuống đây thiết bị dài giữa dải băng màu cam trên sàn. Làn đường đó tạo ra một số mặt hàng có lợi nhuận cao nhất mà chúng tôi có. Nhưng như số phận đã sắp đặt, quy trình công việc cụ thể đó bao gồm hai hoạt động có thời gian thiết lập và xử lý lâu nhất: phủ một lớp sơn tĩnh điện và nướng trong lò xử lý nhiệt.”

Anh ngược lên, hai tay dang rộng ra. “Trước đây, thời gian chu kỳ của hai hoạt động đó lớn hơn takt time rất nhiều nên chúng tôi không bao giờ có thể theo kịp nhu cầu của khách hàng. Cuộc đời sao có thể bất công đến thế? Những hạng mục mang lại nhiều lợi nhuận nhất đã sử dụng cả hai hạn chế của chúng tôi: lò xử lý nhiệt và buồng sơn! Chúng ta làm gì?

“Khách hàng thậm chí còn đề nghị ném tiền vào chúng tôi, cầu xin chúng tôi cung cấp thêm những vật dụng này, nhưng chúng tôi phải từ chối. Thời gian thiết lập cho mỗi công việc mất hàng giờ, thậm chí nhiều ngày. Chúng tôi đã phải sử dụng những lò hàng có quy mô rất lớn để đáp ứng nhu cầu. Chúng tôi có những chiếc khay không lò này để sơn và nướng càng nhiều chiếc cùng một lúc càng tốt. Chúng tôi biết mình phải giảm kích thước lò để cải thiện sản lượng, nhưng mọi người đều nói rằng điều đó không thể thực hiện được.”

Ông nói: “Cách Toyota giải quyết vấn đề này là huyền thoại. “Trong những năm 1950, họ có quy trình dán tem mui xe với thời gian thay đổi gần ba ngày. Nó đòi hỏi phải đi chuyển những cái khuôn khổng lồ, nặng tới hàng tấn. Giống như chúng tôi, thời gian thiết lập quá dài nên họ cần sử dụng kích thước lò lớn, điều này

đã ngăn cản họ sử dụng một máy đập để sản xuất nhiều mẫu ô tô khác nhau cùng một lúc. Bạn không thể làm một chiếc mũ xe cho một chiếc Prius và một chiếc mũ xe cho một chiếc Camry nếu bạn phải mất ba ngày để thực hiện việc thay đổi, phải không?

“Họ đã làm gì?” Anh ấy hỏi một cách khoa trương. “Họ quan sát chặt chẽ tất cả các bước cần thiết để thực hiện chuyển đổi, sau đó đưa vào một loạt sự chuẩn bị và cải tiến để giảm thời gian chuyển đổi xuống dưới mười phút. Và tất nhiên, đó là nơi bắt nguồn của thuật ngữ 'trao đổi chết trong một phút' huyền thoại.

“Chúng tôi đã nghiên cứu tất cả các tác phẩm của Ohno, Spear và Rother. Chúng tôi biết rằng chúng tôi phải giảm kích thước lô của mình, nhưng chúng tôi không xử lý khuôn đập nắp. Chúng tôi đang giải quyết công việc sơn và xử lý,” anh ấy tiếp tục. “Sau nhiều tuần động não, nghiên cứu và thử nghiệm với Kỹ thuật, chúng tôi đã nảy ra một ý tưởng điên rồ: Có lẽ chúng tôi có thể thực hiện việc sơn và xử lý trong một chiếc máy duy nhất. Chúng tôi cùng nhau tạo ra một chiếc lò nướng cũng như bôi bột sơn lên các bộ phận, được kéo qua dây xích và bánh răng mà chúng tôi lấy từ một chiếc xe đạp.

“Chúng tôi đã kết hợp bốn trung tâm làm việc thành một, loại bỏ hơn 30 bước thủ công, để mắc lỗi, tự động hóa hoàn toàn chu trình làm việc, đạt được quy trình đơn lẻ và loại bỏ toàn bộ thời gian thiết lập đó. Thông lượng đã vượt qua mái nhà.

“Lợi ích là rất lớn,” anh nói với vẻ tự hào. “Đầu tiên, khi phát hiện ra lỗi, chúng tôi đã sửa chữa ngay lập tức và không phải loại bỏ tất cả các bộ phận khác trong lô đó. Thứ hai, WIP bị hạ bệ vì mỗi trung tâm làm việc không bao giờ sản xuất quá mức sản phẩm mà chỉ phải xếp hàng chờ ở trung tâm làm việc tiếp theo. Nhưng lợi ích quan trọng nhất là thời gian đặt hàng đã giảm từ một tháng xuống còn chưa đầy một tuần. Chúng tôi có thể xây dựng và giao bất cứ thứ gì và bao nhiêu tùy ý khách hàng muốn và không bao giờ có một nhà kho chứa đầy những thứ rác rưởi mà chúng tôi cần phải thanh lý với giá hời.

“Vây giờ đến lượt em,” anh nghiêm nghị nói, thọc một ngón tay vào ngực tôi.

“Bạn phải tìm ra cách giảm thời gian chuyển đổi và cho phép thời gian chu kỳ triển khai nhanh hơn.

“Tôi nghĩ mục tiêu của bạn nên là...” anh ấy nói, dừng lại một lúc. “Mười lần triển khai một ngày. Tại sao không?”

Hàm của tôi rớt xuống. “Điều đó là không thể.” “Ồ vậy ư?” anh ấy nói, chết lặng. “Hãy để tôi kể cho bạn một câu chuyện. Trờ lại năm 2009, tôi đã

một giám đốc hội đồng quản trị tại một công ty công nghệ, nơi một trong những kỹ sư của chúng tôi đã đến dự Hội nghị Vận tốc và trở về say sưa như một kẻ điên, đầy rẫy những ý tưởng nguy hiểm, không thể thực hiện được. Anh ấy đã thấy bài thuyết trình của John Allspaw và đồng nghiệp Paul Hammond của anh ấy đã làm đảo lộn cả thế giới. Allspaw và Hammond điều hành nhóm Kỹ thuật và Vận hành CNTT tại Flickr. Thay vì đánh nhau như chó với mèo, họ nói về cách họ làm việc cùng nhau để thực hiện đều đặn 10 lượt triển khai mỗi ngày! Đây là một thế giới mà hầu hết các tổ chức CNTT chủ yếu thực hiện triển khai hàng quý hoặc hàng năm. Hãy tưởng tượng điều đó. Anh ấy đang triển khai với tốc độ nhanh hơn một nghìn lần so với trạng thái hiện đại trước đó.

“Để tôi nói cho bạn biết,” anh ấy tiếp tục, “tất cả chúng tôi đều nghĩ rằng người kỹ sư này đã đánh mất viên bi của mình. Nhưng tôi biết được rằng những phương pháp mà Allspaw và Hammond tán thành là kết quả tất yếu của việc áp dụng Ba Cách vào dòng giá trị CNTT. Nó đã thay đổi hoàn toàn cách chúng tôi quản lý CNTT và đã cứu công ty của chúng tôi.

“Họ đã làm điều đó như thế nào?” Tôi chết lặng hỏi. “Câu hỏi hay,” anh trả lời. “Allspaw đã dạy chúng tôi rằng Dev và Ops đang hoạt động

cùng với QA và doanh nghiệp, là một siêu tộc có thể đạt được những điều đáng kinh ngạc. Họ cũng biết rằng cho đến khi mã được sản xuất thì không có giá trị nào thực sự được tạo ra, bởi vì nó chỉ đơn thuần là WIP bị kẹt trong hệ thống. Anh ấy tiếp tục giảm kích thước lô để tạo điều kiện cho luồng tính năng diễn ra nhanh chóng. Một phần, anh ấy làm điều này bằng cách đảm bảo môi trường luôn sẵn có khi cần thiết. Anh ấy đã tự động hóa quy trình xây dựng và triển khai, nhận ra rằng cơ sở hạ tầng có thể được coi là mã, giống như ứng dụng mà Bộ phát triển cung cấp. Cái đó

đã cho phép anh ấy tạo ra quy trình triển khai và tạo môi trường một bước, giống như cách chúng tôi đã tìm ra cách thực hiện son và xử lý một bước.

“Vây là bây giờ chúng ta biết rằng Allspaw và Hammond rốt cuộc không đi đến đâu. Jez Humble và Dave Farley đã độc lập đưa ra những kết luận giống nhau, sau đó hệ thống hóa các phương pháp và nguyên tắc cho phép triển khai nhiều lần mỗi ngày trong cuốn sách chuyên đề Phân phối liên tục của họ. Eric Ries sau đó đã cho chúng tôi thấy khả năng này có thể giúp doanh nghiệp học hỏi và giành chiến thắng như thế nào trong công việc Khởi nghiệp tinh gọn của anh ấy.”

Khi Erik nói chuyện, anh ấy sôi nổi như tôi từng thấy. Lắc đầu, anh nghiêm nghị nhìn tôi.

“Bước tiếp theo của người hẳn đã rõ ràng rồi, cháu cháu. Để bạn có thể theo kịp nhu cầu của khách hàng, bao gồm cả những người đồng nghiệp cấp cao của bạn trong bộ phận Phát triển, anh ấy nói, “bạn cần tạo ra cái mà Humble và Farley gọi là quy trình triển khai. Đó là toàn bộ luồng giá trị của bạn từ khâu đăng ký mã đến sản xuất. Đó không phải là một nghệ thuật. Đó là sản xuất. Bạn cần có được mọi thứ trong kiểm soát phiên bản. Mọi thứ. Không chỉ mã mà còn mọi thứ cần thiết để xây dựng môi trường. Sau đó, bạn cần tự động hóa toàn bộ quá trình tạo môi trường. Bạn cần một quy trình triển khai nơi bạn có thể tạo môi trường thử nghiệm và sản xuất, sau đó triển khai mã vào chúng, hoàn toàn theo yêu cầu. Đó là cách bạn giảm thời gian thiết lập và loại bỏ lỗi, để cuối cùng bạn có thể phù hợp với bất kỳ tốc độ thay đổi nào mà quá trình Phát triển đặt ra.”

“Đội đã,” tôi nói. “Chính xác thì tôi phải tự động hóa cái gì?” Erik nhìn tôi nghiêm khắc. “Hãy đi hỏi Brent. Hãy giao cho anh ấy vào đội mới đó,

và đảm bảo rằng anh ấy không bị phân tâm. Hơn bao giờ hết, cho đến khi bạn tự động hóa quá trình xây dựng của mình, anh ấy sẽ là nút thắt cổ chai của bạn. Lấy những thứ trong đầu anh ấy được mã hóa vào quy trình xây dựng. Đưa con người ra khỏi công việc triển khai. Hãy tìm ra cách đạt được 10 lượt triển khai mỗi ngày.”

Tôi không thể vượt qua sự hoài nghi của mình. “Mười lần triển khai một ngày? Tôi khá chắc chắn rằng không ai yêu cầu điều đó. Không phải bạn đang đặt mục tiêu cao hơn những gì doanh nghiệp cần sao?”

Erik thờ dãi, đảo mắt. “Hãy ngừng tập trung vào tỷ lệ mục tiêu triển khai. Sự linh hoạt trong kinh doanh không chỉ là về tốc độ thô. Đó là về khả năng phát hiện và ứng phó với những thay đổi của thị trường cũng như khả năng chấp nhận rủi ro lớn hơn và có tính toán tốt hơn của bạn. Đó là về thử nghiệm liên tục, giống như Scott Cook đã làm ở Intuit, nơi họ đã thực hiện hơn 40 thử nghiệm trong mùa khai thuế cao điểm để tìm ra cách tối đa hóa tỷ lệ chuyển đổi khách hàng. Trong mùa khai thuế cao điểm!

“Nếu bạn không thể thử nghiệm và đánh bại đối thủ cạnh tranh về mặt tiếp thị và sự nhanh nhẹn, bạn sẽ bị đánh chìm. Các tính năng luôn là một canh bạc. Nếu bạn may mắn, mười phần trăm sẽ nhận được những lợi ích mong muốn. Vì vậy, bạn có thể đưa các tính năng đó ra thị trường và thử nghiệm chúng càng nhanh thì bạn càng có lợi. Ngẫu nhiên, bạn cũng hoàn vốn cho doanh nghiệp nhanh hơn cho việc sử dụng vốn, điều đó có nghĩa là doanh nghiệp cũng bắt đầu kiếm tiền nhanh hơn.

“Steve đang đặt cược toàn bộ sự sống sót của mình vào khả năng thực thi và triển khai các khả năng nhanh hơn của bạn. Vì vậy, hãy làm việc với Chris để tìm ra cách ở mọi giai đoạn của quá trình phát triển linh hoạt, bạn không chỉ có mã có thể chuyển đổi mà còn có môi trường làm việc mà mã có thể triển khai!”

“Được rồi, được rồi,” tôi nói. “Nhưng tại sao anh lại kéo tôi đến đây trong cái lạnh cóng? Giải thích nó trên bảng trắng chưa đủ sao?”

“Bạn nghĩ Hoạt động CNTT là khoa học tên lửa so với sản xuất. Đúng là thứ vớ vẩn,” anh ta nói một cách khinh thường. “Từ chỗ tôi đang ngồi, những người trong tòa nhà này đã sáng tạo và dũng cảm hơn rất nhiều so với bất cứ điều gì tôi từng thấy từ các bạn IT cho đến nay.”

## Chương 31 • Thứ Hai, ngày 3 tháng 11

Lúc đó là 12:13 trưa khi tôi bước vào cuộc họp khởi động đội SWAT. Tóc tôi ướt sũng và áo sơ mi cũng ướt đầm sau chuyến đi về trên chiếc xe mui trần của Erik. Chris đang nói chuyện. “—và vì vậy, Steve đã ủy quyền cho nhóm nhỏ này thực hiện chức năng khuyến mãi và làm bất cứ điều gì cần thiết để tạo ra tác động tích cực đến mùa mua sắm nghỉ lễ.”

Chris quay sang tôi và chỉ về phía sau căn phòng. “Tôi đã đi trước và gọi bữa trưa cho mọi người để bắt đầu. Hãy tiếp tục và - Chúa ơi - chuyện gì đã xảy ra với bạn vậy?”

Tôi gạt đi câu hỏi của anh ấy. Nhìn vào nơi anh ấy chỉ, tôi ngạc nhiên thú vị khi thấy hộp cơm trưa bánh sandwich gà tây vẫn ở phía sau. Năm lấy nó, tôi ngồi xuống và cố gắng đo nhiệt độ của mọi người trong phòng, đặc biệt là Brent.

Brent trả lời, "Giải thích lại tại sao tôi lại ở đây?" “Đó là điều chúng tôi đến đây để tìm hiểu,” Wes nói một cách nghiêm túc. “Bạn biết nhiều như chúng tôi. Một trong những thành viên hội đồng quản trị tiềm năng đã nhấn mạnh rằng bạn phải là thành viên của nhóm này. Thành thật mà nói, anh ấy đã đúng nhiều lần nên tôi tin tưởng anh ấy, ngay cả khi tôi không hiểu tại sao.”

Patty xen vào. “Ồ, anh ấy đã cho chúng tôi một vài manh mối. Ông nói rằng vấn đề chúng tôi cần tập trung vào là quá trình triển khai và cách chúng tôi xây dựng môi trường. Có vẻ như anh ấy nghĩ rằng chúng tôi chắc chắn đã làm sai điều gì đó về cơ bản vì tất cả sự hỗn loạn phát sinh từ mỗi lần triển khai Phoenix.”

Khi mở chiếc bánh sandwich của mình, tôi nói, “Tôi vừa đi họp với anh ấy về. Anh ấy cho tôi xem rất nhiều thứ và giải thích cách họ thực hiện trong một phút.”

trao đổi chết tại Toyota. Anh ấy cho rằng chúng ta cần xây dựng khả năng thực hiện 10 lượt triển khai mỗi ngày. Anh ấy không chỉ khẳng định điều này là có thể mà còn hỗ trợ chu kỳ triển khai tính năng mà doanh nghiệp cần, không chỉ để tồn tại mà còn để giành chiến thắng trên thị trường.”

Điều đáng ngạc nhiên là Chris lại lên tiếng gay gắt nhất. "Cái gì? Tại sao chúng ta lại cần thực hiện mười lượt triển khai mỗi ngày? Khoảng thời gian chạy nước rút của chúng tôi dài ba tuần. Chúng tôi không có gì để triển khai mười lần một ngày!"

Patty lắc đầu. "Bạn có chắc không? Còn việc sửa lỗi thì sao? Còn những cải tiến về hiệu suất khi trang web ngừng hoạt động, giống như những gì đã xảy ra trong hai lần ra mắt lớn gần đây nhất thì sao? Bạn có muốn thực hiện những thay đổi này trong quá trình sản xuất một cách thường xuyên mà không cần phải vi phạm tất cả các quy tắc để thực hiện một số thay đổi khẩn cấp không?"

Chris suy nghĩ một lúc trước khi trả lời. "Hấp dẫn. Tôi thường gọi những loại bản sửa lỗi đó là bản vá hoặc bản phát hành nhỏ. Nhưng bạn nói đúng—đó cũng là những hoạt động triển khai. Sẽ thật tuyệt nếu chúng tôi có thể triển khai các bản sửa lỗi nhanh hơn, nhưng thời nào, mười đợt triển khai mỗi ngày?"

Nghĩ về những gì Erik đã nói, tôi nói thêm, "Làm cách nào để cho phép Bộ phận tiếp thị thực hiện các thay đổi của riêng họ đối với nội dung hoặc quy tắc kinh doanh hoặc cho phép thử nghiệm nhanh hơn và thử nghiệm phân tách A/B để xem ưu đãi nào hoạt động tốt nhất?"

Wes đặt cả hai tay lên bàn. "Hãy nhớ lời tôi nói nhé các bạn. Nó không thể được thực hiện. Ở đây chúng ta đang giải quyết các định luật vật lý. Hãy quên đi hiện tại phải mất bao lâu, đòi hỏi hơn một tuần chuẩn bị và hơn tám giờ để triển khai thực tế! Bạn chỉ có thể đặt bit xuống đĩa nhanh như vậy."

Đó chính xác là những gì tôi đã nói trước chuyến tham quan nhà máy với Erik. Tôi nói một cách nghiêm túc, "Nhìn xem, có thể bạn đúng, nhưng hãy nói đùa với tôi một chút: Có bao nhiêu bước trong toàn bộ quá trình triển khai từ đầu đến cuối? Chúng ta đang nói về hai mươi bước, hai trăm hay hai nghìn bước?"



Wes gãi đầu một lúc trước khi nói, “Anh nghĩ sao, Brent? Tôi đã nghĩ tới một trăm bước...”

"Thật sự?" Brent trả lời. “Tôi đã nghĩ nó phải khoảng hai mươi bước cơ.”

William xen vào, “Tôi không chắc bạn bắt đầu đếm từ đâu, nhưng nếu chúng ta bắt đầu ở điểm mà Bộ phận phát triển cam kết mã và chúng tôi gắn nhãn nó là 'ứng cử viên phát hành', thì tôi có thể nghĩ ra hàng trăm bước, thậm chí trước khi chúng tôi giao nó cho bộ phận Hoạt động CNTT.”

Ồ-ồ. Wes ngắt lời, “Không, không, không. Bill nói 'các bước triển khai.' Chúng ta đừng mở ra một

có thể—”

Khi Wes nói chuyện, tôi nghĩ đến việc Erik thách thức tôi suy nghĩ như một người quản lý nhà máy thay vì một người giám sát trung tâm làm việc. Tôi đột nhiên nhận ra rằng có lẽ anh ấy muốn nói rằng tôi cần phải vượt qua ranh giới giữa các phòng ban về Phát triển và Hoạt động CNTT.

“Cả hai bạn đều đúng,” tôi nói, ngắt lời Wes và William. “William, bạn có phiền viết lại tất cả các bước lên bảng không? Tôi khuyên bạn nên bắt đầu từ 'mã đã cam kết' và tiếp tục cho đến khi bàn giao cho nhóm của chúng tôi.”

Anh ấy gật đầu và bước đến bảng trắng và bắt đầu vẽ các hộp, thảo luận về các bước khi thực hiện. Trong mười phút tiếp theo, anh ấy chứng minh rằng có thể có hơn một trăm bước, bao gồm các thử nghiệm tự động chạy trong môi trường Dev, tạo môi trường QA phù hợp với Dev, triển khai mã vào đó, chạy tất cả các thử nghiệm, triển khai và di chuyển vào môi trường Dev. môi trường dân dụng mới phù hợp với QA, kiểm tra tải và cuối cùng là dúi cui được chuyển cho Hoạt động CNTT.

Khi William làm xong, có ba mươi ô trên bảng. Nhìn qua Wes, tôi thấy thay vì tỏ ra khó chịu, anh ấy thực sự

có vẻ trầm ngâm suy nghĩ, xoa cằm trong khi nhìn vào sơ đồ.

Tôi ra hiệu cho Brent và Wes rằng một trong số họ nên tiếp tục nơi William

bỏ đi.

Brent đứng dậy và bắt đầu vẽ các hộp để chỉ rõ việc đóng gói mã để triển khai; chuẩn bị các phiên bản máy chủ mới; tài và cấu hình hệ điều hành, cơ sở dữ liệu và ứng dụng; thực hiện tất cả các thay đổi đối với mạng, tường lửa và bộ cân bằng tải; rồi kiểm tra để đảm bảo quá trình triển khai đã hoàn tất thành công.

Tôi xem xét toàn bộ sơ đồ, điều này làm tôi nhớ đến sản nhà máy một cách đáng ngạc nhiên. Mỗi bước này giống như một trung tâm làm việc, mỗi bước có máy móc, con người, phương pháp và biện pháp khác nhau. Công việc CNTT có lẽ phức tạp hơn nhiều so với công việc sản xuất. Công việc không chỉ vô hình, khiến việc theo dõi trở nên khó khăn hơn mà còn có nhiều điều có thể sai sót.

Vô số cấu hình cần được đặt chính xác, hệ thống cần có đủ bộ nhớ, tất cả các tệp cần được đặt đúng chỗ, tất cả mã và toàn bộ môi trường cần phải hoạt động chính xác.

Chỉ một sai sót nhỏ cũng có thể khiến mọi thứ sụp đổ. Chắc chắn điều này có nghĩa là chúng tôi thậm chí còn cần sự chặt chẽ, kỷ luật và lập kế hoạch hơn là trong sản xuất.

Tôi nóng lòng muốn nói với Erik điều này. Nhận thức được tầm quan trọng và mức độ to lớn của thử thách trước mắt, tôi bước đi

lên bảng trắng và cầm bút màu đỏ lên. Tôi nói: “Tôi sẽ đặt một ngôi sao lớn màu đỏ ở mỗi bước mà chúng tôi gặp vấn đề trong những lần ra mắt trước”.

Bắt đầu đánh dấu trên bảng trắng, tôi giải thích: “Vì không có môi trường QA mới nên chúng tôi đã sử dụng phiên bản cũ; do tất cả các lần kiểm tra đều thất bại, chúng tôi đã thực hiện các thay đổi về mã và môi trường đối với môi trường QA, những thay đổi này không bao giờ được đưa trở lại môi trường Dev hoặc Production; và bởi vì chúng tôi chưa bao giờ đồng bộ hóa tất cả các môi trường nên chúng tôi cũng gặp phải vấn đề tương tự vào lần tiếp theo.”

Để lại một vệt sao đỏ, tôi bắt đầu tiến vào hộp của Brent. “Bởi vì chúng tôi không có hướng dẫn triển khai chính xác nên chúng tôi phải mất năm lượt để có được

kịch bản đóng gói và triển khai đúng. Điều này đã gây ra sự cố trong quá trình sản xuất vì môi trường được xây dựng không chính xác, điều mà tôi đã đề cập.”

Mặc dù tôi không cố ý làm điều đó nhưng khi tôi làm xong, hầu như tất cả các hộp của William và Brent đều có ngôi sao màu đỏ bên cạnh.

Quay lại, tôi thấy khuôn mặt chán nản của mọi người khi họ thừa nhận những gì tôi đã làm. Nhận ra sai lầm có thể xảy ra của mình, tôi vội vàng nói thêm, “Hãy nhìn xem, mục tiêu của tôi không phải là đổ lỗi cho bất kỳ ai hay nói rằng chúng ta đang làm một công việc tồi tệ. Tôi chỉ đang cố gắng viết ra giấy chính xác những gì chúng tôi đang làm và có được một số thước đo khách quan cho từng bước. Hãy cùng nhau giải quyết vấn đề trên bảng trắng và không đổ lỗi cho nhau, được không?”

Patty nói, “Bạn biết đấy, điều này làm tôi nhớ đến một thứ mà tôi thường thấy những người làm sản phẩm máy thường sử dụng. Nếu một trong số họ bước vào, tôi đoán họ sẽ nghĩ chúng tôi đang xây dựng một 'bản đồ dòng giá trị'. Có phiền nếu tôi thêm một vài yếu tố không?”

Tôi đưa bút viết bảng trắng cho cô ấy và ngồi xuống. Đối với mỗi hộp, cô hỏi mỗi thao tác này thường kéo dài bao lâu

lấy rồi ghi số lên trên hộp. Tiếp theo, cô ấy hỏi liệu bước này có thường là bước mà công việc phải chờ hay không, sau đó vẽ một hình tam giác trước hộp, biểu thị công việc đang được xử lý.

Chết tiệt. Đối với Patty, sự giống nhau giữa việc triển khai của chúng tôi và dây chuyền sản xuất không phải là một câu hỏi mang tính học thuật. Cô ấy coi việc triển khai của chúng tôi như thể nó thực sự là một dây chuyền thực vật!

Cô ấy đang sử dụng các công cụ và kỹ thuật Lean mà những người sản xuất sử dụng để ghi lại và cải tiến quy trình của họ.

Đột nhiên, tôi hiểu Erik muốn nói gì khi anh ấy nói về “quy trình triển khai”. Mặc dù bạn không thể thấy công việc của chúng tôi giống như trong một nhà máy sản xuất, nhưng đó vẫn là một dòng giá trị.

Tôi tự sửa. Đó là dòng giá trị của chúng tôi và tôi tin tưởng rằng chúng tôi sắp tìm ra cách tăng đáng kể luồng công việc thông qua nó. Sau khi Patty ghi lại xong thời lượng của các bước, cô ấy vẽ lại

các hộp, sử dụng các nhãn ngắn để mô tả các bước của quy trình. Trên một tấm bảng trắng riêng, cô viết ra hai gạch đầu dòng: “môi trường” và “triển khai”.

Chỉ vào những gì cô ấy vừa viết, cô ấy nói: “Với quy trình hiện tại, hai vấn đề tiếp tục nảy sinh: Ở mọi giai đoạn của quá trình triển khai, môi trường không bao giờ có sẵn khi chúng tôi cần và ngay cả khi có, chúng tôi cũng cần phải làm lại đáng kể để làm cho tất cả chúng được đồng bộ hóa với nhau. Đúng?”

Wes khịt mũi và nói, “Không có phần thưởng nào cho việc nêu ra điều gì đó hiển nhiên, nhưng bạn nói đúng.”

Cô ấy tiếp tục: “Nguồn gốc rõ ràng khác của việc làm lại và thời gian thiết lập dài là trong quy trình đóng gói mã, trong đó Bộ phận Hoạt động CNTT đưa những gì Bộ phận Phát triển kiểm tra vào kiểm soát phiên bản rồi tạo ra các gói triển khai. Mặc dù Chris và nhóm của anh ấy đã cố gắng hết sức để ghi lại mã và

cấu hình, thứ gì đó luôn lọt vào các vết nứt, vết nứt này chỉ lộ ra khi mã không chạy được trong môi trường sau khi triển khai. Chính xác?”

Lần này, Wes không trả lời ngay. Brent đánh anh ta và nói, “Anh làm được rồi. William có lẽ có thể liên quan đến những vấn đề này: hướng dẫn phát hành không bao giờ được cập nhật, vì vậy chúng tôi luôn phải vật lộn, cố gắng xử lý nó, phải viết lại các tập lệnh cài đặt và cài đặt nó nhiều lần...”

“Ừ,” William nói, gật đầu kiên quyết. “Tôi khuyên chúng ta nên tập trung vào hai lĩnh vực đó,” cô nói, nhìn vào

lên xe rồi lại ngồi vào chỗ của mình. “Có ý kiến gì không?”

Brent nói, “Có lẽ William và tôi có thể cùng nhau xây dựng một cuốn sách về hoạt động triển khai để ghi lại tất cả các bài học rút ra từ những sai lầm của chúng tôi?”

Tôi gật đầu, lắng nghe ý kiến của mọi người, nhưng không có ý tưởng nào trong số đó có vẻ là bước đột phá lớn mà chúng tôi cần. Erik đã mô tả việc giảm thời gian thiết lập cho quá trình dán tem cửa. Dường như anh ấy muốn chỉ ra rằng điều đó là quan trọng. Nhưng tại sao?

“Việc để mỗi nhóm xây dựng một môi trường cùng nhau rõ ràng là không hiệu quả. Bất cứ điều gì chúng tôi làm đều phải đưa chúng tôi tiến một bước lớn tới mục tiêu 'mười triển khai một ngày',” tôi nói. “Điều này ngụ ý rằng chúng ta cần mức độ tự động hóa đáng kể. Brent, chúng ta cần điều gì để có thể tạo ra một quy trình tạo môi trường chung, để chúng ta có thể xây dựng đồng thời các môi trường Dev, QA và Production cùng lúc và giữ cho chúng được đồng bộ hóa?”

“Ý tưởng thú vị đấy,” Brent nói và nhìn vào bảng. Anh ấy đứng lên và rút ra ba ô có nhãn “Dev”, “QA” và “Production”. Và bên dưới chúng, anh ấy vẽ một hộp khác có nhãn “Quy trình xây dựng” với các mũi tên vào mỗi hộp ở trên.

“Điều đó thực sự khá tuyệt vời, Bill,” anh nói. “Nếu chúng tôi có một quy trình xây dựng chung và mọi người đều sử dụng những công cụ này để tạo môi trường của mình thì các nhà phát triển sẽ thực sự viết mã trong một môi trường ít nhất giống với môi trường Sản xuất. Chỉ điều đó thôi cũng đã là rất lớn rồi

sự cải tiến.”

Anh ta lấy chiếc mũ đánh dấu ra khỏi miệng. “Để xây dựng môi trường Phoenix, chúng tôi sử dụng rất nhiều tập lệnh mà chúng tôi đã viết. Với một chút tài liệu và việc dọn dẹp, tôi cá là chúng ta có thể cùng nhau tạo ra thứ gì đó có thể sử dụng được trong vài ngày tới.”

Quay sang Chris, tôi nói, “Điều này có vẻ đầy hứa hẹn. Nếu chúng tôi có thể chuẩn hóa các môi trường và đưa những môi trường này vào sử dụng hàng ngày cho các Hoạt động phát triển, đảm bảo chất lượng và CNTT, thì chúng tôi có thể loại bỏ phần lớn sự khác biệt đang gây ra nhiều đau buồn trong quá trình triển khai.”

Chris có vẻ hào hứng. “Brent, nếu bạn và những người khác đồng ý, tôi muốn mời bạn tham gia các cuộc chạy nước rút của nhóm chúng tôi, để chúng tôi có thể tích hợp việc tạo môi trường vào quá trình phát triển càng sớm càng tốt. Hiện tại, chúng tôi chủ yếu tập trung vào việc có mã có thể triển khai ở cuối dự án. Tôi đề nghị chúng ta thay đổi yêu cầu đó. Ở mỗi khoảng thời gian chạy nước rút ba tuần, chúng ta không chỉ cần

có mã có thể triển khai nhưng cũng có môi trường chính xác mà mã triển khai và cũng được kiểm tra trong kiểm soát phiên bản.”

Brent mỉm cười rạng rỡ trước lời đề nghị. Trước khi Wes kịp trả lời, tôi nói, “Tôi hoàn toàn đồng ý. Nhưng trước khi đi xa hơn, liệu chúng ta có thể điều tra vấn đề khác mà Patty đã nêu bật không? Ngay cả khi chúng tôi áp dụng đề xuất của Chris thì vẫn có vấn đề về tập lệnh triển khai. Nếu chúng ta có cây đuă thần, bất cứ khi nào chúng ta có môi trường QA mới, chúng ta nên triển khai mã như thế nào? Mỗi khi chúng tôi triển khai, chúng tôi liên tục đưa ra mã bóng bản, tập lệnh và có Chúa mới biết còn điều gì khác giữa các nhóm.”

Patty xen vào. “Tại xưởng sản xuất, bất cứ khi nào chúng tôi thấy công việc bị lùì lại, đó là làm lại. Khi điều đó xảy ra, bạn có thể đặt cược rằng lượng tài liệu và luồng thông tin sẽ khá ít, điều đó có nghĩa là không có gì có thể tái tạo được và nó sẽ trở nên tồi tệ hơn theo thời gian khi chúng ta cố gắng đi nhanh hơn. Họ gọi đây là hoạt động 'không gia tăng giá trị' hay 'lãng phí’”.

Nhìn vào tấm bảng trắng đầu tiên với tất cả các hộp, cô ấy nói: “Nếu thiết kế lại quy trình, chúng tôi cần có những người phù hợp tham gia ngay từ đầu. Điều này giống như nhóm kỹ thuật sản xuất đảm bảo rằng tất cả các bộ phận được thiết kế sao cho chúng được tối ưu hóa cho quá trình sản xuất và các dây chuyền sản xuất được tối ưu hóa cho các bộ phận, lý tưởng nhất là theo quy trình từng sản phẩm.”

Tôi gật đầu, mỉm cười trước những điểm tương đồng giữa điều Patty đang đề xuất và điều Erik đề xuất sáng nay.

Quay sang William và Brent, tôi nói, “Được rồi, các bạn, các bạn có cây đuă thần. Bạn đang ở phía trước của dòng. Hãy cho tôi biết bạn sẽ thiết kế dây chuyền sản xuất như thế nào để công việc không bao giờ bị trì hoãn và quy trình luôn tiến triển nhanh chóng và hiệu quả.”

Khi cả hai đều nhìn tôi ngỡ ngàng, tôi nói với vẻ hơi bực tức, “Anh có một cây đuă thần chết tiệt. Hãy sử dụng nó!”

“Cây đuă thần lớn bao nhiêu?” William hỏi.

Tôi nhắc lại những gì tôi đã nói với Maggie. “Đó là một cây đu đủ thân rất mạnh mẽ. Nó có thể làm bất cứ điều gì.”

William bước tới bảng trắng và chỉ vào một ô có tên là “cam kết mã”. “Nếu tôi có thể vấy cây đu đủ thân này, tôi sẽ thay đổi bước này. Thay vì lấy mã nguồn hoặc mã được biên dịch từ Dev thông qua kiểm soát nguồn, tôi muốn mã đóng gói sẵn sàng để triển khai.”

“Và bạn biết đấy,” anh ấy tiếp tục, “Tôi rất muốn điều này, tôi rất vui lòng tình nguyện đảm nhận trách nhiệm tạo ra gói hàng. Tôi cũng biết chính xác người mà tôi sẽ chỉ định. Cô ấy sẽ chịu trách nhiệm về việc chuyển giao Dev. Khi mã được gắn nhãn 'sẵn sàng để kiểm tra', chúng tôi sẽ tạo và cam kết mã đóng gói, điều này sẽ kích hoạt quá trình triển khai tự động vào môi trường QA. Và sau này, thậm chí có thể cả môi trường Sản xuất nữa.”

“Ồ. Bạn thực sự sẽ làm điều đó? Wes hỏi. “Điều đó sẽ thực sự tuyệt vời. Hãy làm đi—trừ khi Brent thực sự muốn tiếp tục đóng gói?”

“Bạn đang đùa à?” Brent hỏi và bật cười. “Tôi sẽ mua đồ uống của bất cứ ai mà người này uống trong thời gian còn lại của năm! Tôi thích ý tưởng này. Và tôi muốn giúp xây dựng các công cụ triển khai mới. Như tôi đã nói, tôi đã viết ra rất nhiều công cụ mà chúng ta có thể sử dụng làm điểm khởi đầu.”

Tôi có thể cảm nhận được năng lượng và sự phấn khích trong phòng. Tôi ngạc nhiên về việc chúng tôi đã nhanh chóng đi từ chỗ tin rằng mục tiêu 'mười lượt triển khai mỗi ngày' chỉ là ảo tưởng đến tự hỏi chúng tôi có thể tiến gần đến mức nào.

Đột nhiên, Patty nhìn lên và nói, “Đợi một chút. Toàn bộ mô-đun Phoenix này xử lý dữ liệu mua hàng của khách hàng và dữ liệu này phải được bảo vệ. Chẳng phải ai đó trong nhóm của John cũng nên tham gia vào nỗ lực này sao?”

Tất cả chúng tôi nhìn nhau và đồng ý rằng anh ấy cần phải tham gia. Và một lần nữa, tôi ngạc nhiên trước sự thay đổi của tổ chức chúng tôi.

## Chương 32 • Thứ Hai, ngày 10 tháng 11

Hai tuần tiếp theo trôi qua với các hoạt động của đội SWAT chiếm phần lớn thời gian của tôi, cũng như của Wes' và Patty.

Đã hơn một thập kỷ kể từ khi tôi tiếp xúc hàng ngày với các nhà phát triển. Tôi đã quên mất chúng có thể kỳ quặc đến thế nào. Đối với tôi, họ có vẻ giống những nhạc sĩ indie hơn là những kỹ sư.

Vào thời của tôi, các nhà phát triển đeo túi bảo vệ—không phải áo phông và dép cỏ điển—và mang theo thước trượt chứ không phải ván trượt.

Về nhiều mặt, hầu hết những người này đều có tính khí trái ngược với tôi. Tôi thích những người tạo ra và tuân theo các quy trình, những người coi trọng sự nghiêm khắc và kỷ luật. Những kẻ này tránh xa quá trình đề ủng hộ ý tưởng bất chợt và hay thay đổi.

Nhưng tạ ơn Chúa, họ ở đây. Tôi biết rằng việc rập khuôn toàn bộ một nghề nghiệp là không công bằng. Tôi biết rằng tất cả những điều này

kỹ năng đa dạng là rất quan trọng nếu chúng ta muốn thành công. Thử thách là làm thế nào để gắn kết tất cả chúng ta lại với nhau để chúng ta cùng hướng tới một mục tiêu.

Thử thách đầu tiên: đặt tên cho dự án của nhóm SWAT. Chúng tôi không thể tiếp tục gọi nó là “Phoenix mini”, nên cuối cùng chúng tôi phải dành một giờ để tranh luận về những cái tên.

Các chàng trai của tôi muốn gọi nó là “Cujo” hoặc “Stiletto”. Nhưng các nhà phát triển muốn gọi nó là “Unicorn”.

Kỳ lân? Giống như cầu vồng và Care Bears? Và trái ngược với mọi mong đợi của tôi, “Unicorn” đã giành được phiếu bầu. Nhà phát triển. Tôi sẽ không bao giờ hiểu được họ.

Bất chấp sự chán ghét của tôi đối với cái tên này, Project Unicorn đang phát triển rất tốt. Với mục tiêu làm bất cứ điều gì cần thiết để đưa ra khuyến nghị và khuyến mãi hiệu quả cho khách hàng, chúng tôi đã bắt đầu với một cơ sở mã rõ ràng



nó đã hoàn toàn tách rời khỏi con quái vật Phoenix.

Thật tuyệt vời khi thấy đội này giải quyết các chương ngại vật như thế nào. Một trong những thách thức đầu tiên là bắt đầu phân tích dữ liệu mua hàng của khách hàng, đó là bức tường gạch đầu tiên. Ngay cả việc chạm vào cơ sở dữ liệu sản xuất cũng có nghĩa là liên kết với thư viện của họ và bất kỳ thay đổi nào đối với chúng sẽ yêu cầu thuyết phục nhóm kiến trúc phê duyệt.

Vì toàn bộ công ty có thể ngừng hoạt động vào thời điểm đó nên các nhà phát triển và Brent đã quyết định tạo một cơ sở dữ liệu hoàn toàn mới, sử dụng các công cụ nguồn mở, với dữ liệu được sao chép không chỉ từ Phoenix mà còn từ hệ thống quản lý hàng tồn kho và nhập đơn hàng.

Bằng cách này, chúng tôi có thể phát triển, thử nghiệm và thậm chí chạy trong các hoạt động mà không ảnh hưởng đến Phoenix hoặc các ứng dụng quan trọng khác trong kinh doanh. Và bằng cách tách mình ra khỏi các dự án khác, chúng tôi có thể thực hiện tất cả những thay đổi cần thiết mà không khiến các dự án khác gặp rủi ro. Đồng thời, chúng tôi sẽ không bị sa lầy vào những quy trình mà chúng tôi không cần phải tham gia.

Tôi hết lòng tán thành và hoan nghênh cách tiếp cận này. Tuy nhiên, một phần nhỏ trong tôi tự hỏi làm cách nào chúng ta có thể giải quyết được tình trạng mở rộng không thể tránh khỏi, nếu mọi dự án đều có thể tạo ra một cơ sở dữ liệu mới theo ý muốn. Tôi nhắc nhở bản thân phải đảm bảo rằng chúng tôi tiêu chuẩn hóa những loại cơ sở dữ liệu nào có thể đưa vào sản xuất để đảm bảo rằng chúng tôi có các kỹ năng phù hợp để hỗ trợ lâu dài những loại cơ sở dữ liệu này.

Trong thời gian chờ đợi, Brent đã làm việc với nhóm của William để tạo ra các quy trình xây dựng và cơ chế tự động có thể tạo đồng thời các môi trường Dev, QA và Production. Tất cả chúng tôi đều ngạc nhiên rằng trong vòng ba tuần chạy nước rút, có lẽ là lần đầu tiên trong bộ nhớ, tất cả các nhà phát triển đều sử dụng chính xác cùng một hệ điều hành, phiên bản thư viện, cơ sở dữ liệu, cài đặt cơ sở dữ liệu, v.v.

“Điều này thật không thể tin được,” một trong những nhà phát triển cho biết tại buổi họp hồi tưởng nước rút, được tổ chức vào cuối mỗi nước rút. “Đối với Phoenix, chúng tôi phải mất ba hoặc bốn tuần để

các nhà phát triển mới để các bản dựng chạy trên máy của họ, bởi vì chúng tôi chưa bao giờ tập hợp danh sách đầy đủ những thứ bạn cần cài đặt để nó có thể biên dịch và chạy. Nhưng bây giờ tất cả những gì chúng tôi phải làm là kiểm tra máy ảo mà Brent và nhóm đã xây dựng và tất cả đều sẵn sàng hoạt động.”

Tương tự như vậy, tất cả chúng tôi đều ngạc nhiên khi chúng tôi có sẵn môi trường QA phù hợp với Dev ngay từ đầu trong dự án. Đó cũng là điều chưa từng có. Chúng tôi cần thực hiện một loạt điều chỉnh để phản ánh rằng hệ thống Dev có bộ nhớ và bộ lưu trữ ít hơn đáng kể so với QA và QA có ít hơn so với hệ thống Sản xuất. Nhưng phần lớn các môi trường đều giống hệt nhau và có thể được sửa đổi và hoàn thiện trong vài phút.

Việc triển khai mã tự động vẫn chưa hoạt động hiệu quả và việc di chuyển mã giữa các môi trường cũng chưa hiệu quả, nhưng nhóm của William đã demo đủ những khả năng đó để tất cả chúng tôi tin tưởng rằng họ sẽ sớm hoàn thành nó.

Trên hết, các nhà phát triển đã đạt được mục tiêu chạy nước rút tính năng của họ trước thời hạn. Họ tạo ra các báo cáo cho thấy “những khách hàng đã mua sản phẩm này đã mua những sản phẩm khác này”. Các báo cáo mất nhiều thời gian hơn dự kiến hàng trăm lần nhưng họ hứa rằng họ có thể cải thiện hiệu suất.

Vì tiến độ nhanh chóng nên chúng tôi quyết định rút ngắn khoảng thời gian chạy nước rút xuống còn hai tuần. Bằng cách này, chúng tôi có thể giảm thời gian lập kế hoạch để đưa ra và thực hiện các quyết định thường xuyên hơn, thay vì bám sát kế hoạch đã lập gần một tháng trước.

Phoenix tiếp tục hoạt động theo kế hoạch được viết từ hơn ba năm trước. Tôi cố gắng không nghĩ về điều đó quá nhiều.

Sự tiến bộ của chúng tôi dường như đang được cải thiện theo cấp số nhân. Chúng tôi đang lập kế hoạch và thực hiện nhanh hơn bao giờ hết và khoảng cách về vận tốc giữa Unicorn và Phoenix ngày càng lớn hơn. Các đội Phoenix đang chú ý và bắt đầu mượn các phương pháp luyện tập trái phải và đạt được những kết quả mà chúng tôi không ngờ là có thể.

Động lực của kỳ lân dường như không thể ngăn cản được và giờ đây đã có cuộc sống riêng. Tôi nghi ngờ rằng chúng tôi có thể khiến họ dừng lại và quay lại con đường cũ, ngay cả khi chúng tôi muốn.

---

Khi tôi đang họp về ngân sách thì Wes gọi điện. “Chúng ta có một vấn đề lớn.”

Bước ra khỏi phòng, tôi nói: “Có chuyện gì thế?” “Không ai có thể tìm thấy Brent trong hai ngày qua. Bạn có ý tưởng gì

anh ấy ở đâu?” anh ấy hỏi.

“Không,” tôi trả lời. “Đợi đã, ý bạn là bạn không thể tìm thấy anh ấy? Anh ấy ổn chứ? Cậu đã thử điện thoại di động của anh ấy rồi phải không?”

Wes không thèm che giấu sự bức tức của mình. “Tất nhiên là tôi đã gọi vào điện thoại di động của anh ấy! Tôi đã để lại thư thoại cho anh ấy hàng giờ. Mọi người đang cố gắng tìm kiếm anh ấy. Chúng tôi đang phải làm việc gấp, và các đồng đội của anh ấy bắt đầu lo lắng về điều đó—chết tiệt, là Brent đang gọi... Đợi đã...”

Tôi nghe thấy anh ấy nhắc điện thoại bàn lên và nói: “Anh đã ở đâu thế? Mọi người đang tìm kiếm bạn! Không... Không... Des Moines? Bạn đang làm gì ở đó? Không ai nói với tôi... Một nhiệm vụ bí mật dành cho Dick và Sarah? Cái quái gì thế—”

Tôi lắng nghe anh ấy một lúc với vẻ thích thú khi Wes cố gắng tìm hiểu sâu hơn về vấn đề với Brent. Cuối cùng tôi nghe thấy anh ấy nói, “Đợi một chút. Để tôi tìm xem Bill muốn làm gì...” khi anh ấy lại nhắc điện thoại lên.

“Được rồi, chắc hẳn bạn đã nghe thấy điều đó rồi phải không?” anh ấy nói với tôi. “Nói với anh ấy là tôi đang gọi cho anh ấy ngay bây giờ.”

Sau khi cúp máy, tôi gọi cho Brent, tự hỏi bây giờ Sarah đã làm gì. “Chào Bill,” tôi nghe thấy anh ấy nói.

“Có thể cho tôi biết chuyện gì đang xảy ra và tại sao bạn lại ở Des Moines không?” Tôi hỏi một cách lịch sự.

“Không ai ở văn phòng của Dick nói với anh à?” anh ấy hỏi. Khi tôi không nói gì,

anh ấy tiếp tục, “Dick và nhóm tài chính đã đưa tôi ra khỏi cửa vào sáng hôm qua để tham gia vào một nhóm đặc nhiệm nhằm lập kế hoạch chia tách công ty. Rõ ràng, đây là một dự án được ưu tiên hàng đầu và họ cần tìm hiểu xem tác động của tất cả các hệ thống CNTT là gì.”

“Và tại sao Dick lại đưa cậu vào đội?” Tôi hỏi. “Tôi không biết,” anh trả lời.  
“Hãy tin tôi, tôi không muốn ở đây, tôi ghét

máy bay. Họ nên nhờ một trong những nhà phân tích kinh doanh của họ làm việc này, nhưng có lẽ đó là vì tôi biết rõ nhất về cách các hệ thống chính kết nối với nhau, nơi chúng cư trú, tất cả các dịch vụ mà chúng phụ thuộc... Nhân tiện, tôi có thể nói ngay bây giờ với bạn rằng việc chia tách công ty sẽ hoàn toàn là một cơn ác mộng.”

Tôi nhớ khi tôi lãnh đạo nhóm tích hợp mua lại khi chúng tôi mua lại nhà bán lẻ lớn. Đó là một dự án lớn. Việc chia tách công ty có thể còn khó khăn hơn.

Nếu điều này ảnh hưởng đến từng ứng dụng trong số hàng trăm ứng dụng mà chúng tôi hỗ trợ thì Brent có thể đúng. Sẽ phải mất nhiều năm.

CNTT có ở khắp mọi nơi nên không giống như cắt bỏ một chi. Nó giống như việc chia nhỏ hệ thống thần kinh của công ty hơn.

Nhớ rằng Dick và Sarah đã giật một trong những nguồn tài nguyên quan trọng của tôi mà không thèm hỏi, tôi nói chậm rãi và thận trọng, “Brent, hãy lắng nghe cẩn thận: Ưu tiên quan trọng nhất của anh là tìm hiểu xem đồng đội Unicorn của anh cần gì và đưa nó cho họ. Bỏ lỡ chuyến bay nếu bạn phải làm vậy. Tôi sẽ gọi vài cuộc điện thoại, nhưng rất có thể trợ lý Ellen của tôi sẽ đặt vé cho bạn chuyến bay về nhà tôi nay. Bạn hiểu không?”

“Bạn muốn tôi cố tình lỡ chuyến bay,” anh nói. “Đúng.”

“Tôi sẽ nói gì với Dick và Sarah?” Anh hỏi với vẻ không chắc chắn. Tôi nghĩ một lát.  
“Hãy nói với họ rằng tôi cần bạn trong một cuộc gọi khẩn cấp, và rằng

bạn sẽ bắt kịp họ.”

“Được rồi...” anh nói. “Chuyện gì đang xảy ra ở đây vậy?” “Đơn giản thôi, Brent,” tôi giải thích. “Unicorn là niềm hy vọng cuối cùng của chúng tôi để đạt được con số hàng quý. Một quý thất bại nữa, hội đồng quản trị chắc chắn sẽ chia rẽ công ty và khi đó bạn sẽ có thể giúp đỡ lực lượng đặc nhiệm. Nhưng nếu chúng tôi đạt được những con số của mình, chúng tôi sẽ có cơ hội duy trì công ty. Đó là lý do tại sao Unicorn là ưu tiên hàng đầu của chúng tôi. Steve đã rất rõ ràng về điều này.”

Brent nói một cách nghi ngờ, “Được rồi. Chỉ cần bảo tôi đi đâu, tôi sẽ đến đó. Tôi sẽ để bạn tranh luận với những kẻ tồi tệ.” Anh ấy rõ ràng đang khó chịu vì những tín hiệu lẫn lộn được gửi đến anh ấy.

Nhưng gần như không khó chịu như tôi. Tôi gọi cho trợ lý của Steve là Stacy và nói với cô ấy rằng tôi đang trên đường tới.

---

Khi tôi đi đến Tòa nhà 2 để tìm Steve, tôi gọi cho Wes. “Anh đã làm gì cơ?” anh cười khúc khích. “Thật tuyệt vời. Bây giờ bạn đang ở giữa một cuộc chiến chính trị với một bên là Steve và một bên là Dick và Sarah. Và thành thật mà nói, tôi không chắc bạn đã chọn bên chiến thắng.”

Sau một lúc, anh ấy nói, “Em thực sự nghĩ Steve sẽ ủng hộ chúng ta trong chuyện này à?”

Tôi nén tiếng thở dài. “Tôi chắc chắn hy vọng như vậy. Nếu chúng ta không lấy lại được đầu Brent toàn thời gian, Unicorn sẽ bị đánh chìm. Và điều đó có thể có nghĩa là chúng tôi sẽ có một CEO mới, thuê nhân công bên ngoài, đồng thời tìm cách chia tách công ty. Đối với bạn điều đó có vẻ là một công việc thú vị phải không?”

Tôi cúp máy và bước vào văn phòng của Steve. Anh ấy mỉm cười uể oải và nói, “Chào buổi sáng. Stacy nói anh có tin xấu cho em đây.”

Khi tôi kể cho anh ấy nghe những gì tôi biết được trong cuộc điện thoại với Brent, tôi ngạc nhiên khi thấy mặt anh ấy đỏ bừng. Tôi đã nghĩ rằng anh ấy biết về tất cả những điều này, vì anh ấy là Giám đốc điều hành.

Rõ ràng là không.

Sau một lúc, cuối cùng anh ấy cũng nói: “Hội đồng quản trị đã đảm bảo với tôi rằng họ sẽ không đi sâu hơn vào con đường giải thể công ty cho đến khi chúng ta xem kết quả quý này diễn ra như thế nào. Tôi cho rằng họ đã hết kiên nhẫn.”

Anh ấy tiếp tục, “Vậy hãy cho tôi biết tác động của nó đối với Unicorn là gì nếu Brent được bổ nhiệm lại.”

“Tôi đã nói chuyện với Chris, Wes và Patty,” tôi trả lời. “Dự án Unicorn sẽ bị đánh chìm hoàn toàn. Bản chất tôi là một người hay hoài nghi, nhưng tôi thực sự nghĩ Unicorn sẽ thành công. Chỉ còn hai tuần nữa là đến Lễ Tạ ơn, Brent sở hữu một phần đáng kể trong việc xây dựng những năng lực mà chúng ta cần. Và nhân tiện, nhiều đột phá mà chúng tôi đang thực hiện đang bắt đầu được nhóm Phoenix sao chép, điều này thật tuyệt vời.”

Để nhấn mạnh quan điểm của mình, tôi nói dứt khoát: “Nếu không có Brent, chúng tôi sẽ không thể đạt được bất kỳ mục tiêu doanh thu và lợi nhuận nào mà chúng tôi đã đặt ra cho Unicorn. Không có cơ hội.”

Steve mím môi, hỏi, “Và điều gì sẽ xảy ra nếu bạn lấp đầy Brent bằng chàng trai tốt nhất tiếp theo của mình?”

Tôi kể lại cho Steve những gì Wes đã nói với tôi, điều này phản ánh suy nghĩ của chính tôi. “Brent rất độc đáo. Unicorn cần một người có được sự tôn trọng của các nhà phát triển, có đủ kinh nghiệm sâu sắc với hầu hết mọi loại cơ sở hạ tầng CNTT mà chúng tôi có và có thể mô tả những gì các nhà phát triển cần xây dựng để chúng tôi thực sự có thể quản lý và vận hành trong sản xuất. Những kỹ năng đó rất hiếm và hiện tại chúng tôi không có ai khác có thể đảm nhận vai trò đặc biệt này.”

“Và điều gì sẽ xảy ra nếu bạn giao người giỏi nhất tiếp theo của mình vào đội đặc nhiệm của Dick?” anh ấy hỏi. “Tôi đoán rằng kế hoạch chia tay sẽ không chính xác bằng nhưng vẫn có thể đạt được

hoàn thành tốt đẹp,” tôi trả lời.

Steve tựa lưng vào ghế, không nói gì. Cuối cùng anh ta nói, “Đưa Brent quay lại đây. Tôi sẽ xử lý phần còn lại.”

## Chương 33 • Thứ ba , ngày 11 tháng 11

Đến ngày hôm sau, Brent quay trở lại Unicorn và một trong những kỹ sư cấp 3 đã gia nhập nhóm của Dick ở một nơi nào đó ở vùng Trung Tây đầy tuyết. Trong vòng vài giờ, tôi nhận được một email từ Sarah:

Từ: Sarah Moulton Đến: Bob Strauss Cc: Dick  
Landry, Steve Masters, Bill Palmer Ngày: 11 tháng  
11, 7:24 sáng

Chủ đề: Ai đó đang phá hoại Dự án Talon Bob, tôi phát hiện ra rằng Bill  
Palmer, quyền Phó Giám đốc Điều hành CNTT,

đã đánh cắp tài nguyên quan trọng cho Dự án Talon.

Bill, tôi thực sự quan ngại về hành động gần đây của anh. Hãy giải thích cho chúng tôi tại sao ông lại ra lệnh cho Brent trở về nước? Điều này là hoàn toàn không thể chịu đựng được. Hội đồng quản trị đã hướng dẫn chúng tôi khám phá các lựa chọn chiến lược.

Tôi yêu cầu Brent gia nhập lại đội Talon càng sớm càng tốt. Vui lòng xác nhận rằng bạn hiểu thông báo này.

Sarah thực sự lo lắng rằng tôi đang bị gọi đến công ty qua e-mail

Chủ tịch, tôi gọi cho Steve, người rõ ràng đang tức giận trước sự thay đổi rõ ràng về lòng trung thành của Sarah. Sau khi thăm chửi thề, anh ấy đảm bảo với tôi rằng anh ấy sẽ giải quyết việc này và tôi sẽ tiếp tục như kế hoạch.

Tại cuộc họp độc lập hàng ngày của Unicorn, William trông không vui chút nào. “Tin tốt là tính đến tối qua, chúng tôi đã tạo báo cáo khuyến mãi dành cho khách hàng đầu tiên và có vẻ như nó đang hoạt động chính xác. Nhưng mã đang chạy chậm hơn chúng tôi mong đợi 50 lần. Một trong những thuật toán phân cụm không song song như

chúng tôi đã nghĩ là như vậy nên quá trình chạy dự đoán đã mất hơn 24 giờ, ngay cả đối với thử nghiệm tập dữ liệu khách hàng nhỏ của chúng tôi.”

Những tiếng cầu nhàu và rên rỉ lan khắp phòng. Một trong những nhà phát triển nói: “Chúng ta không thể sử dụng vũ lực sao? Chỉ cần ném thêm

phần cứng có vấn đề. Với đủ máy chủ điện toán, chúng tôi có thể giảm thời gian chạy.”

“Bạn đang đùa tôi à?” Wes nói với vẻ bực tức. “Chúng tôi chỉ dành ngân sách cho 20 máy chủ nhanh nhất mà chúng tôi có thể tìm thấy. Bạn sẽ cần hơn một nghìn máy chủ để giảm thời gian chạy xuống mức chúng tôi cần. Đó là hơn 1 triệu đô la

vốn ngoài ngân sách!”

Tôi mím môi. Wes đã đúng. Hiện tại Phoenix đã vượt quá ngân sách và chúng ta đang nói về một số tiền đủ lớn đến mức không thể phê duyệt được khoản này, đặc biệt là trong điều kiện tài chính của chúng ta.

“Chúng tôi không cần bất kỳ phần cứng mới nào,” nhà phát triển trả lời. “Chúng tôi đã đầu tư tất cả nỗ lực này để tạo ra các hình ảnh điện toán mà chúng tôi có thể triển khai. Tại sao không gửi chúng lên đám mây? Chúng tôi có thể tạo ra hàng trăm hoặc hàng nghìn phiên bản điện toán khi cần, phá bỏ chúng khi hoàn tất và chỉ phải trả tiền cho thời gian tính toán mà chúng tôi sử dụng.”

Wes nhìn Brent, người nói, “Điều đó có thể xảy ra. Chúng tôi đã sử dụng ảo hóa cho hầu hết các môi trường của mình. Sẽ không quá khó để chuyển đổi chúng để chúng chạy trên nhà cung cấp điện toán đám mây.”

Sau một lúc, anh ấy nói thêm, “Bạn biết đấy, điều đó sẽ rất vui. Tôi luôn muốn thử điều gì đó như thế này.”

Sự phấn khích của Brent có tính lây lan. Chúng tôi bắt đầu phân công nhiệm vụ để điều tra tính khả thi của nó. Brent hợp tác với

nhà phát triển đã đề xuất ý tưởng tạo một nguyên mẫu nhanh chóng để xem liệu nó có khả thi hay không.

Maggie, người quan tâm đến Unicorn đến mức thường xuyên tham dự các buổi gặp mặt hàng ngày, tình nguyện xem xét giá cả và sẽ gọi cho cô ấy.



các đồng nghiệp trong ngành để xem liệu có ai trong số họ đã từng làm việc này trước đây hay không và tìm bất kỳ nhà cung cấp nào được đề xuất.

Một trong những kỹ sư bảo mật của John ngắt lời, “Việc gửi dữ liệu khách hàng của chúng tôi lên đám mây có thể gặp một số rủi ro như vô tình tiết lộ dữ liệu riêng tư hoặc ai đó xâm nhập trái phép vào các máy chủ điện toán đó.”

“Suy nghĩ hay đấy,” tôi nói. “Bạn có thể liệt kê những rủi ro hàng đầu mà chúng tôi nên nghĩ đến và chuẩn bị danh sách các biện pháp đối phó và kiểm soát tiềm năng không?”

Anh mỉm cười đáp lại, vui vẻ khi được hỏi. Một trong những nhà phát triển tình nguyện làm việc với anh ta.

Đến cuối cuộc họp, tôi rất ngạc nhiên về kết quả không lường trước được của việc tự động hóa quy trình triển khai của chúng tôi. Các nhà phát triển có thể mở rộng quy mô ứng dụng nhanh hơn và có thể chúng tôi sẽ phải thực hiện một số thay đổi.

Mặc dù vậy, tôi cực kỳ nghi ngờ về tất cả những chuyện ồn ào về điện toán đám mây này. Mọi người coi nó như thể nó là một loại thần dược giúp giảm chi phí ngay lập tức. Trong suy nghĩ của tôi, đó chỉ là một hình thức gia công phần mềm khác.

Nhưng nếu nó giải quyết được vấn đề chúng tôi đang gặp phải, tôi sẵn sàng thử. Tôi cũng nhắc nhở Wes hãy giữ một tâm trí cởi mở.

---

Một tuần sau, một lần nữa, đó là thời gian demo. Tất cả chúng tôi đều đang đứng trong khu vực của đội Unicorn. Đã kết thúc giai đoạn nước rút và Trưởng nhóm phát triển đang hào hứng thể hiện những gì nhóm đã đạt được.

“Tôi khó có thể tin được chúng tôi đã làm được bao nhiêu việc,” anh ấy bắt đầu. “Nhờ tự động hóa quá trình triển khai, việc đưa các phiên bản điện toán chạy trên đám mây không khó như chúng tôi nghĩ. Trên thực tế, nó hoạt động tốt đến mức chúng tôi đang xem xét chuyển tất cả hệ thống sản xuất Unicorn nội bộ thành hệ thống thử nghiệm và sử dụng đám mây cho tất cả hệ thống sản xuất của mình.

“Chúng tôi bắt đầu chạy báo cáo đề xuất vào mỗi buổi tối và quay hàng trăm phiên bản điện toán cho đến khi hoàn tất, sau đó chúng tôi tắt chúng đi. Chúng tôi đã làm việc này suốt bốn ngày qua và nó hoạt động rất tốt—thực sự đấy.

Tốt."

Brent có một nụ cười rạng rỡ trên khuôn mặt này, các thành viên còn lại trong đội cũng vậy. Tiếp theo thường là giám đốc sản phẩm, nhưng lần này Maggie sẽ trình bày

thay vì. Rõ ràng là cô ấy không chỉ quan tâm đến dự án này mà thôi. Cô ấy kéo slide PowerPoint lên máy chiếu. “Đây là những chương trình khuyến mãi Unicorn được tạo cho tài khoản khách hàng của tôi. Như bạn có thể thấy, nó đã xem xét lịch sử mua hàng của tôi và cho tôi biết rằng lốp xe đi tuyệt và ắc quy đã giảm giá 15%. Tôi thực sự đã truy cập trang web của chúng tôi và mua cả hai vì tôi cần chúng. Công ty chỉ kiếm được tiền vì đó đều là những mặt hàng chúng tôi tồn kho dư thừa và tỷ suất lợi nhuận cao”.

Tôi mỉm cười. Bây giờ điều đó thật tuyệt vời. “Và đây là chương trình khuyến mãi Unicorn dành cho Wes,” cô ấy tiếp tục, đi tới quầy hàng.

slide tiếp theo, với một nụ cười. “Có vẻ như bạn đã được giảm giá cho má phanh xe đua và phụ gia nhiên liệu. Điều đó có khiến bạn quan tâm không?”

Wes mỉm cười. “Không tệ!” Maggie giải thích rằng tất cả những ưu đãi này đều đã có trong hệ thống Phoenix và nó

chỉ chờ chức năng khuyến mãi cuối cùng sẽ đưa chúng đến tay khách hàng.

Cô ấy tiếp tục, “Đây là đề xuất của tôi: Tôi muốn thực hiện một chiến dịch gửi email tới 1% khách hàng của chúng tôi để xem điều gì sẽ xảy ra. Lễ tạ ơn sẽ diễn ra trong một tuần nữa. Nếu chúng tôi có thể thực hiện một vài thử nghiệm và mọi thứ suôn sẻ, chúng tôi sẽ bùng nổ vào Thứ Sáu Đen, ngày mua sắm bận rộn nhất trong năm.”

“Nghe có vẻ là một kế hoạch hay,” tôi nói. “Wes, có lý do nào khiến chúng ta không nên làm điều này không?”

Wes lắc đầu. “Từ góc độ Ops, tôi không thể nghĩ ra điều gì cả. Tất cả công việc khó khăn đã được thực hiện. Nếu Chris, William và Bộ phận tiếp thị tin tưởng rằng mã đang hoạt động, tôi khuyến bạn nên làm điều đó.”

Mọi người đều đồng ý. Có một số vấn đề nảy sinh nhưng Maggie cho biết nhóm của cô sẵn sàng làm việc cả đêm để biến điều đó thành hiện thực.

Tôi mỉm cười trong lòng. Lần đầu tiên, sẽ không chỉ có chúng tôi thức cả đêm vì có chuyện gì đó thực sự không ổn. Trên thực tế, nó hoàn toàn ngược lại. Mọi người thức suốt đêm vì mọi thứ đều ổn.

---

Thứ Hai tuần sau, nhiệt độ gần như đóng băng khi tôi đang lái xe đi làm, nhưng mặt trời vẫn chiếu sáng rực rỡ. Có vẻ như đây sẽ là một tuần tuyệt vời cho kỳ nghỉ Lễ Tạ ơn sắp tới. Trong suốt những ngày cuối tuần, tôi hơi giật mình khi thấy những quảng cáo có ông già Noel trong đó.

Khi đến văn phòng, tôi ném chiếc áo khoác nặng nề lên ghế. Tôi quay lại khi nghe thấy Patty bước vào văn phòng của tôi và thấy cô ấy đang nở một nụ cười rạng rỡ. “Bạn có nghe được tin tức tuyệt vời từ bộ phận Tiếp thị không?”

Khi tôi lắc đầu, cô ấy chỉ nói, “Đọc e-mail mà Maggie vừa gửi đi.”

Tôi mở laptop ra và đọc:

Từ: Maggie Lee Đến: Chris Allers, Bill Palmer Cc:  
Steve Masters, Wes Davis, Sarah Moulton Ngày: 24  
tháng 11, 7:47 sáng

Chủ đề: Chiến dịch khuyến mãi Unicorn đầu tiên: KHÔNG THỂ TIN ĐƯỢC!  
Nhóm Tiếp thị đã đốt cháy nửa đêm vào cuối tuần và chúng tôi

đã có thể thực hiện chiến dịch thử nghiệm cho 1% khách hàng của chúng tôi.

Kết quả thật TUYỆT VỜI! Hơn 20% số người được hỏi đã truy cập trang web của chúng tôi và hơn 6% đã mua hàng. Đây là tỷ lệ chuyển đổi cực kỳ cao—có thể cao hơn 5 lần so với bất kỳ chiến dịch nào chúng tôi đã thực hiện trước đây.

Chúng tôi khuyên bạn nên thực hiện chương trình khuyến mãi Kỳ lân cho tất cả khách hàng của mình vào Ngày Lễ Tạ ơn. Tôi đang nỗ lực hoàn thiện bảng điều khiển để mọi người có thể xem kết quả theo thời gian thực của các chiến dịch Unicorn.

Ngoài ra, hãy nhớ rằng tất cả các mặt hàng đang được quảng cáo đều có tỷ suất lợi nhuận cao

các mặt hàng, vì vậy tác động đến lợi nhuận của chúng tôi sẽ rất tuyệt vời.

Tái bút: Bill, dựa trên kết quả, chúng tôi dự đoán lưu lượng truy cập web sẽ tăng đột biến. Chúng ta có thể đảm bảo rằng trang web sẽ không bị sập không?

Làm tốt lắm, tất cả!  
Maggie

“Tôi thích nó,” tôi nói với Patty. “Làm việc với Wes để tìm ra những gì chúng tôi cần làm nhằm giải quyết tình trạng lưu lượng truy cập tăng đột biến. Chúng ta chỉ có ba ngày để hoàn thành việc này nên chúng ta không có nhiều thời gian. Chúng tôi không muốn làm hỏng chuyện này và biến khách hàng tiềm năng thành kẻ thù ghét.”

Cô gật đầu và đang định trả lời thì điện thoại rung lên. Một lát sau, điện thoại của tôi cũng rung. Cô ấy nhanh chóng nhìn xuống và nói, “Cô gái rông lại tấn công.”

“Tôi ước gì mình có nút 'hủy đăng ký' để nhận email của cô ấy,” Patty nói khi bước ra ngoài.

Nửa giờ sau, Steve gửi lời chúc mừng tới toàn thể nhóm Unicorn và mọi người đều thích đọc. Đáng ngạc nhiên hơn, anh ta còn gửi thư trả lời công khai cho Sarah, yêu cầu cô ngừng “khuấy nôi và gây rắc rối” và “gặp tôi vào thời điểm sớm nhất”.

Điều đó vẫn không ngăn được tất cả các email công khai qua lại giữa Sarah, Steve và Bob. Nhìn thấy Sarah chào đón chủ tịch mới của chúng tôi, Bob, thật khó xử và không thoải mái. Có vẻ như Sarah thậm chí còn không quan tâm đến việc cô ấy lộ liễu như thế nào và tất cả những cây cầu mà cô ấy đang đốt cháy.

Tôi bước vào phòng họp để gặp John về cách giải quyết tất cả các vấn đề bảo mật SOX-404 và Unicorn. Anh ấy mặc một chiếc áo sơ mi Oxford có sọc nhỏ và một chiếc áo vest có khuy măng sét. Anh ấy trông như vừa bước ra từ buổi chụp hình cho Vanity Fair và tôi đoán anh ấy đang tiếp tục cạo đầu hàng ngày.

“Tôi rất ngạc nhiên trước tốc độ tích hợp các bản sửa lỗi bảo mật của Unicorn,” anh nói. “So với phần còn lại của Phoenix, việc khắc phục các vấn đề bảo mật của Unicorn là một

gió nhẹ. Thời gian chu kỳ quá ngắn, có lần chúng tôi đưa ra bản sửa lỗi trong vòng một giờ. Thông thường hơn, chúng tôi có thể nhận được bản sửa lỗi trong vòng một hoặc hai ngày. So với điều này, việc khắc phục các vấn đề của Phoenix giống như việc chúng ta tự nhủ rằng mà không cần gây mê. Thông thường, chúng tôi phải đợi một quý để thực hiện bất kỳ thay đổi có ý nghĩa nào và việc vượt qua tất cả các vòng cần thiết để nhận được lệnh thay đổi khẩn cấp gần như không đáng để gặp rắc rối.

“Thực sự,” anh ấy tiếp tục, “việc vá lỗi rất dễ dàng, bởi vì chúng tôi có thể xây dựng lại bất kỳ thứ gì trong quá trình sản xuất chỉ bằng một cú chạm nút. Nếu nó bị hỏng, chúng ta có thể xây dựng lại từ đầu.”

Tôi gật đầu. “Tôi cũng ngạc nhiên về những gì chúng tôi có thể làm với thời gian chu kỳ Kỳ lân nhanh chóng. Với Phoenix, chúng tôi chỉ diễn tập và thực hành triển khai một lần mỗi quý. Chỉ trong năm tuần qua, chúng tôi đã thực hiện hơn 20 lượt triển khai môi trường và mã Unicorn. Nó gần như cảm thấy thường lệ. Như bạn đã nói, nó trái ngược với Phoenix.”

John nói: “Hầu hết những ý kiến đặt trước của tôi về Unicorn dường như không còn giá trị nữa. Chúng tôi đã tiến hành kiểm tra thường xuyên để đảm bảo rằng các nhà phát triển có quyền truy cập hàng ngày vào sản xuất chỉ có quyền truy cập chỉ đọc và chúng tôi đang đạt được tiến bộ tốt trong việc tích hợp các thử nghiệm bảo mật của mình vào quy trình xây dựng. Tôi khá tự tin rằng mọi thay đổi có thể ảnh hưởng đến bảo mật dữ liệu hoặc mô-đun xác thực sẽ được phát hiện nhanh chóng.”

Anh ngả người ra sau, khoanh tay sau đầu. “Tôi rất sợ không biết làm thế nào chúng ta có được sự đảm bảo nào đó về việc bảo vệ Unicorn. Một phần là vì chúng ta đã quá quen với việc mất một tháng để xem xét lại tính bảo mật của ứng dụng. Trong trường hợp khẩn cấp, chẳng hạn như phản ứng với cuộc kiểm tra có mức độ ưu tiên cao, đôi khi chúng tôi có thể xoay chuyển tình thế trong một tuần.

“Nhưng khái niệm phải theo kịp mười lượt triển khai mỗi ngày?” anh ấy tiếp tục. “Hoàn toàn điên rồ! Nhưng sau khi buộc phải tự động hóa quá trình kiểm tra bảo mật của chúng tôi và tích hợp nó vào cùng một quy trình mà William sử dụng cho QA tự động của mình

thử nghiệm, chúng tôi đang thử nghiệm mỗi khi nhà phát triển cam kết mã. Theo nhiều cách, giờ đây chúng tôi có khả năng hiển thị và phạm vi mã tốt hơn bất kỳ ứng dụng nào khác trong công ty!”

Anh ấy nói thêm, “Bạn nên biết rằng chúng tôi vừa giải quyết xong vấn đề SOX-404 cuối cùng. Chúng tôi đã có thể chứng minh cho các kiểm toán viên, phần lớn nhờ vào các quy trình kiểm soát thay đổi mới mà bạn đưa vào, rằng tất cả các biện pháp kiểm soát hiện tại là đủ, kết thúc phát hiện kiểm toán lặp lại trong ba năm.”

Với một nụ cười, anh ấy nói thêm, “Xin chúc mừng, Bill. Bạn đã làm được điều mà không một người tiền nhiệm nào có thể làm được, đó là cuối cùng đã khiến các kiểm toán viên quay lưng lại với chúng tôi!

Thật ngạc nhiên, tuần ngắn ngủi đó diễn ra suôn sẻ. Trước khi mọi người rời đi vào Thứ Tư để nghỉ Lễ Tạ ơn, chiến dịch Kỳ lân lớn đã sẵn sàng. Hiệu suất mã vẫn chậm hơn mười lần so với mức chúng tôi cần, nhưng hiện tại chúng tôi vẫn ổn vì chúng tôi có thể tạo ra hàng trăm phiên bản điện toán trên đám mây. Chúng tôi đã có một showstopper thực sự khi QA phát hiện ra rằng chúng tôi

đề xuất những mặt hàng đã hết hàng. Điều đó sẽ là một thảm họa, vì khách hàng sẽ hào hứng nhấp vào chương trình khuyến mãi nhưng lại thấy chúng được liệt kê là “đã đặt hàng trước”. Thật đáng kinh ngạc, Development đã phát triển bản sửa lỗi trong vòng một ngày và nó được triển khai trong vòng một giờ.

Bây giờ là 6 giờ chiều và tôi thu dọn đồ đạc, mong chờ một ngày cuối tuần dài. Tất cả chúng ta đều đã kiểm được nó.

## Chương 34 • Thứ Sáu, ngày 28 tháng 11

Đến trưa thứ Năm, ngay giữa Lễ Tạ ơn, chúng tôi biết mình đang gặp rắc rối. Chương trình khuyến mãi qua email Unicorn qua đêm đã thành công ngoài mong đợi. Tỷ lệ phản hồi cao chưa từng thấy, lưu lượng truy cập vào trang web của chúng tôi tăng lên mức kỷ lục, điều này liên tục làm giảm hệ thống thương mại điện tử của chúng tôi.

Chúng tôi đã bắt đầu cuộc gọi khẩn cấp Thứ 7, đưa ra tất cả các loại biện pháp khẩn cấp để duy trì khả năng nhận đơn đặt hàng, bao gồm đưa nhiều máy chủ vào luân chuyển và tất cả các tính năng chuyên sâu về tính toán.

Trở lại thay, một trong những nhà phát triển đã đề xuất tất cả các đề xuất theo thời gian thực mà chúng tôi đã dày công xây dựng. Ông lập luận, tại sao lại giới thiệu nhiều sản phẩm hơn để mua nếu khách hàng thậm chí không thể hoàn tất giao dịch? Maggie nhanh chóng đồng ý nhưng các nhà phát triển vẫn phải mất hai giờ để thay đổi và triển khai. Giờ đây, tính năng này có thể bị tắt bằng cài đặt cấu hình, vì vậy chúng tôi có thể thực hiện việc đó trong vài phút vào lần tới, thay vì yêu cầu triển khai mã đầy đủ.

Bây giờ đó là những gì tôi gọi là thiết kế cho Hoạt động CNTT! Việc quản lý mã trong sản xuất ngày càng dễ dàng hơn.

Chúng tôi cũng tiếp tục tối ưu hóa các truy vấn cơ sở dữ liệu và chuyển đồ họa trang web lớn nhất sang mạng phân phối nội dung của bên thứ ba, giảm tải nhiều lưu lượng truy cập hơn từ máy chủ của chúng tôi. Đến cuối buổi chiều Lễ Tạ ơn, trải nghiệm của khách hàng đã được cải thiện ở mức có thể chấp nhận được.

Rắc rối thực sự bắt đầu vào sáng hôm sau. Mặc dù đây là ngày nghỉ lễ chính thức của công ty nhưng tôi đã gọi mọi người là nhân viên của mình trở lại văn phòng.

Wes, Patty, Brent và Maggie đang ở đây để tham dự cuộc họp buổi trưa. Chris có mặt ở đây, nhưng rõ ràng đã quyết định rằng việc được gọi đến hôm nay đòi hỏi phải có quy định về trang phục khác. Anh ấy mặc một chiếc áo sơ mi Hawaii sặc sỡ, quần jean và mang cà phê vào.

và bánh rán cho mọi người.

Maggie đã triệu tập cuộc họp cách đây vài phút. “Sáng nay, quản lý cửa hàng của chúng tôi đã mở cửa địa điểm cho ngày Thứ Sáu Đen. Ngay từ khi họ mở cửa, mọi người đã đổ xô vào, vẫy tay chào những bản in email quảng cáo Unicorn của họ. Lượng khách đến cửa hàng ngày nay đang ở mức kỷ lục. Vấn đề là các vật phẩm được thăng cấp hiện nay gần như đã biến mất hoàn toàn. Quản lý cửa hàng của chúng tôi bắt đầu hoảng sợ vì khách hàng tức giận và ra về tay trắng.

“Khi người quản lý cửa hàng cố gắng phát hành séc mua hoặc giao một mặt hàng cho khách hàng, họ phải nhập đơn hàng từ kho của chúng tôi theo cách thủ công. Họ mất ít nhất mười lăm phút cho mỗi đơn hàng, điều này dẫn đến tình trạng xếp hàng dài tại các cửa hàng và khiến khách hàng thất vọng hơn.”

Đúng lúc đó, loa ngoài trên bàn kêu lên. “Sarah đang gọi điện. Ai đang gọi?”

Maggie đảo mắt và một số người khác thì thầm với nhau. Những nỗ lực của Sarah nhằm phá hoại Unicorn giờ đây đã được nhiều người biết đến. Maggie phải mất hai phút để thông báo cho mọi người về cuộc gọi và bắt kịp cô ấy.

“Cảm ơn,” Sarah nói. “Tôi sẽ tiếp tục cuộc gọi. Xin hãy tiếp tục.” Maggie lịch sự cảm ơn cô ấy và bắt đầu suy nghĩ cách giải quyết vấn đề.

vấn đề.

Một giờ sau, chúng tôi đã tạo ra 20 hành động mà chúng tôi sẽ giải quyết suốt cả cuối tuần. Chúng tôi sẽ thiết lập một trang web dành cho nhân viên cửa hàng nơi họ có thể nhập mã khuyến mãi phiếu giảm giá, mã này sẽ tự động hóa việc vận chuyển chéo từ kho của chúng tôi. Ngoài ra, chúng tôi sẽ tạo một biểu mẫu mới trên trang web tài khoản khách hàng nơi họ có thể nhận các mặt hàng được giao trực tiếp cho họ.

Đó là một danh sách dài. Đến sáng thứ Hai, tình hình đã ổn định. Điều đó là tốt, bởi vì chúng tôi

có cuộc họp Unicorn hàng tuần với Steve.

Chris, Wes, Patty và John đều ở đây. Không giống như những cuộc gặp trước đây của chúng tôi, Sarah



ở đây cũng vậy. Cô ngồi khoanh tay, thỉnh thoảng thả tay ra để nhắn tin cho ai đó trên iPhone.

Steve cười tươi nói với tất cả chúng tôi: “Tôi muốn chúc mừng các bạn vì đã làm việc chăm chỉ. Nó đã được đền đáp ngoài sự mong đợi điên rồ nhất của tôi. Nhờ Unicorn, cả doanh số bán hàng tại cửa hàng và trên web đều phá kỷ lục, mang lại doanh thu hàng tuần kỷ lục. Với tốc độ hoạt động hiện tại, bộ phận Tiếp thị ước tính rằng chúng tôi sẽ đạt được lợi nhuận trong quý này. Đây sẽ là quý có lợi nhuận đầu tiên của chúng tôi kể từ giữa năm ngoái.

“Tôi gửi lời chúc mừng chân thành nhất tới tất cả các bạn,” anh nói. Mọi người ngoại trừ Sarah đều mỉm cười khi biết tin. “Đó chỉ là một nửa câu chuyện thôi, Steve,” Chris nói. “Đội Unicorn đang đá

mông. Họ đã chuyển từ triển khai hai tuần một lần sang hàng tuần và hiện chúng tôi đang thử nghiệm triển khai hàng ngày. Vì kích thước lô nhỏ hơn rất nhiều nên chúng tôi có thể thực hiện những thay đổi nhỏ rất nhanh chóng. Chúng tôi hiện đang thực hiện thử nghiệm A/B mọi lúc. Nói tóm lại, chúng tôi chưa bao giờ có thể phản ứng nhanh với thị trường như vậy và tôi chắc chắn rằng chúng tôi có thể rút ra được nhiều điều thú vị hơn từ chiếc mũ này.”

Tôi gật đầu nhấn mạnh. “Tôi nghi ngờ rằng chúng tôi sẽ muốn đi theo mô hình Unicorn cho bất kỳ ứng dụng mới nào mà chúng tôi phát triển nội bộ. Việc mở rộng quy mô cũng như quản lý dễ dàng hơn bất kỳ ứng dụng nào chúng tôi đã hỗ trợ trước đây. Chúng tôi đang thiết lập các quy trình và thủ tục để có thể triển khai ở bất kỳ tốc độ nào nhằm phản hồi nhanh chóng cho khách hàng. Trong một số trường hợp, chúng tôi thậm chí còn cho phép các nhà phát triển triển khai mã. Nhà phát triển sẽ có thể nhấn nút và trong vòng vài phút, mã sẽ ở trong môi trường thử nghiệm hoặc sản xuất.”

“Tôi không thể tin được chúng tôi đã tiến được bao xa trong thời gian ngắn như vậy. Tôi tự hào về tất cả các bạn,” Steve nói. “Tôi muốn khen ngợi các bạn vì đã thực sự làm việc cùng nhau và xứng đáng với sự tin tưởng của nhau.”

“Tôi cho là muộn còn hơn không,” Sarah nói. “Nếu chúng ta đã chúc mừng xong

chúng ta, tôi có một lời cảnh tỉnh công việc dành cho bạn. Đầu tháng này, đối thủ cạnh tranh bán lẻ lớn nhất của chúng tôi đã bắt đầu hợp tác với các nhà sản xuất của họ để cho phép sản xuất các bộ dụng cụ tùy chỉnh theo đơn đặt hàng. Doanh số bán một số mặt hàng bán chạy nhất của chúng tôi đã giảm 20% kể từ khi họ tung ra sản phẩm này.”

Cô ấy nói thêm một cách giận dữ: “Trong nhiều năm, tôi đã cố gắng nhờ bộ phận CNTT xây dựng cơ sở hạ tầng để kích hoạt khả năng này, nhưng tất cả những gì chúng tôi nghe được là, 'không, điều đó không thể thực hiện được.' Trong khi đó, đối thủ cạnh tranh của chúng tôi có thể hợp tác với bất kỳ nhà sản xuất nào đồng ý.”

Cô nói thêm: “Đó là lý do tại sao ý tưởng chia tách công ty của Bob lại có giá trị đến vậy. Chúng tôi đang bị xiềng xích bởi phía sản xuất kế thừa của doanh nghiệp này.” Cái gì? Mua lại công ty bán lẻ là ý tưởng của cô ấy! Có lẽ cuộc sống sẽ như vậy

để dành hơn cho mọi người nếu cô ấy mới đi làm cho một nhà bán lẻ.

Steve cau mày. “Đây là mục chương trình nghị sự tiếp theo. Với tư cách là SVP của Hoạt động Bán lẻ, đặc quyền của Sarah là mang lại các nhu cầu kinh doanh và rủi ro cho nhóm này.”

Wes khịt mũi. Với Sarah, anh ấy nói, “Em đang đùa phải không? Bạn có hiểu những gì chúng tôi vừa đạt được với Unicorn và chúng tôi đã thực hiện nó nhanh như thế nào không? Những gì bạn đang mô tả không khó lắm so với những gì chúng tôi vừa thực hiện.”

---

Ngày hôm sau, Wes bước vào với vẻ mặt ủ rũ khác thường. “Ồ, sếp. Tôi ghét phải nói điều này, nhưng tôi không nghĩ điều đó có thể thực hiện được.”

Khi tôi yêu cầu anh ấy giải thích, anh ấy nói: “Để làm được những gì đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đang làm, chúng tôi phải viết lại hoàn toàn hệ thống hoạch định nguồn lực sản xuất để hỗ trợ tất cả các nhà máy. Đó là một ứng dụng máy tính lớn cũ mà chúng tôi đã sử dụng trong nhiều thập kỷ. Chúng tôi đã thuê ngoài nó ba năm trước. Phần lớn là vì những người già như bạn sắp nghỉ hưu sớm.

“Không xúc phạm,” anh nói thêm. “Chúng tôi đã sa thải nhiều người làm máy tính lớn từ nhiều năm trước - họ trả lương cao hơn mức bình thường. Vào thời điểm đó, một số người đang việc đã thuyết phục CIO của chúng tôi rằng họ có lực lượng lao động tóc bạc có thể duy trì ứng dụng hỗ trợ sự sống của chúng tôi cho đến khi chúng tôi ngừng sử dụng nó. Kế hoạch của chúng tôi là chúng tôi

sẽ thay thế bằng một hệ thống ERP mới hơn, nhưng rõ ràng là chúng tôi chưa bao giờ làm được điều đó.”

“Chết tiệt, chúng ta là khách hàng và họ là nhà cung cấp của chúng ta,” tôi nói. “Hãy nói với họ rằng chúng tôi trả tiền cho họ không chỉ để duy trì ứng dụng mà còn để thực hiện bất kỳ thay đổi cần thiết nào về mặt kinh doanh. Theo Sarah, chúng ta cần sự thay đổi này. Vì vậy hãy tìm hiểu xem họ muốn tính phí cho chúng tôi bao nhiêu và chúng tôi sẽ phải đợi bao lâu.”

“Tôi đã làm điều đó,” Wes nói, rút ra một tập giấy từ dưới cánh tay. “Đây là đề xuất cuối cùng họ đã gửi sau khi tôi cố gắng thuyết phục được người quản lý tài khoản chết tiệt đó để tôi có thể thực sự nói chuyện với một trong những nhà phân tích kỹ thuật.

“Họ muốn sáu tháng để thu thập các yêu cầu, chín tháng nữa để phát triển và thử nghiệm, và nếu may mắn, chúng tôi có thể đưa nó vào sản xuất trong một năm kể từ bây giờ,” anh tiếp tục. “Vấn đề là các nguồn lực chúng tôi cần sẽ không có sẵn cho đến tháng Sáu. Vì vậy, chúng ta đang nói về khoảng mười tám tháng. Tối thiểu. Để bắt đầu quá trình, họ sẽ cần 50 nghìn đô la cho nghiên cứu khả thi và đảm bảo một vị trí trong lịch trình phát triển của họ.”

Mặt Wes lúc này đỏ bừng, lắc đầu. “Người quản lý tài khoản vô dụng đó cứ khẳng khái rằng hợp đồng sẽ không cho phép anh ta giúp chúng ta. Đồ khốn. Rõ ràng, công việc của anh ấy là đảm bảo rằng mọi thứ có thể được lập hoá đơn đều được thực hiện và ngăn cản chúng tôi làm bất cứ điều gì không có trong hợp đồng, chẳng hạn như phát triển.”

Tôi thờ dãi, suy nghĩ thấu đáo những hàm ý. Sự ràng buộc ngăn cản chúng ta đi đến nơi chúng ta cần đến hiện nằm ngoài tổ chức của chúng ta. Nhưng nếu nó ở bên ngoài tổ chức, chúng ta có thể làm gì? Chúng tôi không thể thuyết phục người đang việc thay đổi các ưu tiên hoặc phương thức quản lý của họ như chúng tôi đã làm.

Đột nhiên, một ý tưởng lóe lên trong tôi. “Họ đã phân bổ bao nhiêu người vào tài khoản của chúng tôi?” Tôi hỏi. “Tôi không biết,” Wes nói. “Tôi nghĩ có sáu người được phân công vào lúc ba mươi

phân bổ phần trăm. Có lẽ nó phụ thuộc vào vai trò của họ.”

“Mời Patty vào đây, cùng với bản sao hợp đồng, và chúng ta cùng giải bài toán nhé. Và xem liệu bạn có thể lấy ai đó từ Mua hàng không. Tôi có một đề xuất táo bạo muốn khám phá.”

---

“Ai đã thuê ngoài ứng dụng MRP?” Steve hỏi từ phía sau bàn làm việc của mình. Tôi đang ngồi trong văn phòng của Steve với Chris, Wes và Patty, còn Sarah đang đứng

sang một bên, người mà tôi cố gắng phớt lờ.

Tôi giải thích ý tưởng của chúng tôi cho Steve một lần nữa. “Nhiều năm trước, chúng tôi đã quyết định rằng ứng dụng này không phải là một phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh, vì vậy chúng tôi đã thuê ngoài nó để cắt giảm chi phí. Rõ ràng là họ không coi đó là năng lực cốt lõi.”

“Chà, giờ đây rõ ràng đó là năng lực cốt lõi rồi!” Steve trả lời. “Ngay lúc này, tên gia công chết tiệt đó đang bắt chúng ta làm con tin, ngăn cản chúng ta làm những việc cần phải làm. Chúng không chỉ là vật cản đường. Bây giờ họ đang gây nguy hiểm cho tương lai của chúng ta.”

Tôi gật đầu. “Tóm lại, chúng tôi muốn sớm phá bỏ hợp đồng gia công, đưa những nguồn lực đó về lại công ty. Chúng ta đang nói về khoảng sáu người, một số người vẫn còn ở hiện trường. Để mua hết phần còn lại của hợp đồng sớm hai năm sẽ tốn gần một triệu đô la và chúng tôi sẽ giành lại quyền kiểm soát hoàn toàn ứng dụng MRP và cơ sở hạ tầng cơ bản. Mọi người trong nhóm này đều tin rằng đây là điều đúng đắn nên làm và chúng tôi thậm chí còn nhận được sự ủng hộ ban đầu từ nhóm của Dick.”

Tôi nín thở. Tôi vừa ném ra một con số rất lớn. Nó lớn hơn đáng kể so với mức tăng ngân sách mà tôi đã yêu cầu hai tháng trước khi tôi bị đuổi khỏi văn phòng này.

Tôi nhanh chóng tiếp tục, “Chris tin rằng một khi ứng dụng MRP này hoạt động trở lại, chúng tôi có thể xây dựng giao diện cho Unicorn. Sau đó, chúng tôi sẽ bắt đầu xây dựng năng lực sản xuất để chuyển từ 'xây dựng đến tồn kho' sang 'xây dựng theo đơn đặt hàng', điều này sẽ cho phép chúng tôi cung cấp các bộ dụng cụ tùy chỉnh theo yêu cầu của Sarah. Nếu chúng tôi thực hiện mọi thứ một cách hoàn hảo và việc tích hợp với mục nhập đơn hàng và

hệ thống quản lý hàng tồn kho diễn ra theo đúng kế hoạch, chúng tôi có thể bắt kịp những gì đối thủ cạnh tranh đang làm trong khoảng 90 ngày.”

Liếc qua khóa mắt, tôi có thể thấy những bánh xe đang quay điên cuồng trong đầu Sarah.

Steve không đập tắt ý tưởng đó ngay lập tức. “Được rồi, tôi đã thu hút được sự chú ý của bạn. Những rủi ro hàng đầu là gì?”

Chris lấy cái này. “Người đăng việc có thể đã thực hiện những thay đổi lớn đối với cơ sở mã mà chúng tôi không biết, điều này sẽ làm chậm tiến độ phát triển. Nhưng niềm tin cá nhân của tôi là rủi ro này là tối thiểu. Dựa trên hành vi của họ, tôi không nghĩ họ đã thực hiện bất kỳ thay đổi đáng kể nào về chức năng.”

“Tôi không lo lắng về những thách thức kỹ thuật,” anh tiếp tục. “MRP không được thiết kế cho quy mô lớn và chắc chắn không phải quy mô lớn mà chúng ta đang nói đến ở đây. Nhưng tôi chắc chắn rằng chúng tôi có thể thực hiện điều gì đó hiệu quả trong thời gian ngắn và tìm ra chiến lược dài hạn khi chúng tôi thực hiện.”

Khi Chris kết thúc, Patty cho biết thêm, “Người đăng việc cũng có thể quyết định gây khó khăn cho việc chuyển đổi trở lại với chúng tôi và có thể có sự thù địch từ các kỹ sư bị ảnh hưởng. Có rất nhiều cảm giác khó chịu khi chúng tôi công bố hợp đồng— trong số những điều khác, lương của họ bị cắt ngay khi họ chuyển từ làm nhân viên của Parts Unlimited sang làm nhà cung cấp.”

Cô ấy tiếp tục. “Chúng ta nên mời John tham gia ngay lập tức, vì chúng ta sẽ cần trực quyền truy cập của tất cả nhân viên người đăng việc mà chúng tôi không đưa trở lại.”

Wes cười và nói: “Tôi muốn đích thân xóa thông tin đăng nhập của người quản lý tài khoản ngu ngốc đó. Anh ta là một tên ngốc.”

Steve đang chăm chú lắng nghe. Sau đó anh ấy quay sang Sarah và hỏi, “Suy nghĩ của bạn về đề xuất của nhóm?”

Cô ấy không nói gì trong một lúc nhưng cuối cùng nói một cách hóm hỉnh, “Tôi nghĩ chúng ta cần kiểm tra với Bob Strauss và nhận được sự chấp thuận của toàn thể hội đồng quản trị trước khi chúng ta

thực hiện một dự án lớn và đầy rủi ro như thế này. Với hiệu quả hoạt động trước đây của CNTT, điều này có thể gây nguy hiểm cho tất cả các hoạt động sản xuất của chúng tôi, điều này có nhiều rủi ro hơn tôi nghĩ chúng tôi nên gánh chịu. Tóm lại, cá nhân tôi không ủng hộ đề xuất này”.

Steve quan sát Sarah, nói với nụ cười nhẹ, “Hãy nhớ rằng bạn làm việc cho tôi chứ không phải Bob. Nếu anh không thể làm việc theo sự sắp xếp đó, tôi sẽ yêu cầu anh từ chức ngay lập tức.”

Sarah trắng bệch, quai hàm há hốc, rõ ràng là nhận ra mình đã chơi nhảm tay.

Cố gắng lấy lại bình tĩnh, cô cười lo lắng trước nhận xét của Steve, nhưng không có ai khác tham gia. Tôi lên nhìn các đồng nghiệp của mình và thấy rằng, giống như tôi, họ đang mở to mắt khi xem bộ phim này diễn ra.

Steve tiếp tục, “Ngược lại, nhờ có CNTT, chúng tôi có thể không cần phải xem xét tất cả các lựa chọn chiến lược khó khăn mà bạn và Bob đang chuẩn bị nữa, nhưng quan điểm của bạn đã được thực hiện tốt.”

Với những người còn lại trong chúng tôi, Steve nói: “Tôi giao cho các bạn một trong những người giỏi nhất của Dick và cổ vấn công ty của chúng tôi. Họ sẽ giúp bạn thực hiện dự án này một cách hoàn hảo và đảm bảo rằng chúng tôi sử dụng mọi thủ thuật trong cuốn sách để có được những gì chúng tôi cần từ người đăng việc. Tôi sẽ đảm bảo rằng Dick sẽ dành sự quan tâm đặc biệt cho dự án này.”

Đôi mắt của Sarah thậm chí còn mở to hơn nữa. “Đó là một ý tưởng tuyệt vời, Steve. Điều đó sẽ làm giảm đáng kể rủi ro của chúng tôi ở đây. Tôi nghĩ Bob sẽ thực sự thích nó.”

Biểu cảm trên khuôn mặt của Steve cho thấy sự kiên nhẫn của anh dành cho sân khấu của cô gần như đã hết.

Anh ấy hỏi chúng tôi có cần gì nữa không. Khi không có, anh ấy xin lỗi mọi người nhưng yêu cầu Sarah ở lại.

Khi chúng tôi rời đi, tôi lên nhìn phía sau chúng tôi. Sarah đang ngồi ở chỗ tôi ngồi trước đó, hỏi hộp nhìn mọi người lần lượt ra về. Bất gặp ánh mắt của cô ấy, tôi mỉm cười với cô ấy và đóng cửa lại.

## Chương 35 • Thứ sáu, ngày 9 tháng 1

Tôi lo lắng nắm chặt tay lái khi lái xe đến nhà Steve. Anh ấy đang tổ chức một bữa tiệc cho tất cả những người đã làm việc chăm chỉ cho Phoenix và Unicorn, mời những người từ cả lĩnh vực kinh doanh và CNTT. Những con đường đóng băng một cách bất thường, không tan ngay cả sau nhiều tuần nắng. Thật là nguy hiểm khi Paige và tôi quyết định ở nhà vào đêm giao thừa thay vì ăn mừng cùng gia đình cô ấy như chúng tôi thường làm.

Đã hơn một tháng kể từ lần gặp cuối cùng với Steve và Sarah. Chúng tôi không gặp nhiều về Sarah kể từ đó.

Khi đang lái xe, tôi ngắm nghĩ xem nó yên tĩnh đến thế nào. Tôi cứ mong đợi ai đó sẽ gọi trong một sự cố Thứ 7 khác. Thay vào đó, điện thoại của tôi chỉ nằm trong ngăn đựng cốc, hoàn toàn im lặng—như ngày hôm qua—và ngày hôm trước đó.

Tôi không thể nói rằng tôi nhớ tất cả sự phấn khích, nhưng có những lúc tôi thực sự không có gì để làm.

Thật may mắn, hiện tại tôi đang huấn luyện tất cả các nhà quản lý của mình thông qua chu kỳ cải tiến kéo dài hai tuần của chúng tôi, theo Kata Cải tiến, điều này giúp tôi không cảm thấy hoàn toàn vô dụng. Tôi đặc biệt tự hào rằng trong suốt một tháng, nhóm của tôi đã đạt được mục tiêu dành 15% thời gian cho các dự án cơ sở hạ tầng phòng ngừa. Và nó cho thấy.

Chúng tôi đang sử dụng toàn bộ ngân sách được phân bổ. Chúng tôi đang thu hẹp khoảng cách trong việc giám sát, chúng tôi đã tái cấu trúc hoặc thay thế 10 thành phần yếu kém hàng đầu để chúng ổn định hơn và tiến trình công việc theo kế hoạch nhanh hơn bao giờ hết. Ngược lại với sự mong đợi của tôi, mọi người đều nhiệt tình nhảy vào Dự án Narwhal hay còn gọi là dự án “Khi hỗn loạn của quân đội Simian”. Giống như những câu chuyện huyền thoại về cơ sở hạ tầng phân phối đám mây Apple Mac OS và Netflix đầu tiên, chúng tôi

mã được triển khai thường xuyên tạo ra các lỗi quy mô lớn, do đó giết chết ngẫu nhiên các tiến trình hoặc toàn bộ máy chủ.

Tất nhiên, kết quả là mọi thứ trở nên tồi tệ trong suốt một tuần thử nghiệm của chúng tôi và đôi khi, cơ sở hạ tầng sản xuất bị sập như một ngôi nhà bằng thẻ bài. Tuy nhiên, trong những tuần tiếp theo, khi Bộ phận Phát triển và Hoạt động CNTT làm việc cùng nhau để làm cho mã và cơ sở hạ tầng của chúng tôi có khả năng chống chịu tốt hơn trước các lỗi, chúng tôi thực sự đã có được các dịch vụ CNTT có khả năng phục hồi, chắc chắn và bền bỉ.

John yêu thích điều này và bắt đầu một dự án mới có tên “Evil Chaos Monkey”. Thay vì tạo ra các lỗi vận hành trong quá trình sản xuất, nó sẽ liên tục cố gắng khai thác các lỗ hổng bảo mật, làm xáo trộn ứng dụng của chúng ta bằng các gói dữ liệu không đúng định dạng, cố gắng cài đặt các cửa sau, giành quyền truy cập vào dữ liệu bí mật và tất cả các loại tấn công bất chính khác.

Tất nhiên, Wes đã cố gắng ngăn chặn điều này. Anh ấy nhấn mạnh rằng chúng tôi phải lên lịch kiểm tra khả năng thâm nhập vào các khung thời gian được xác định trước. Tuy nhiên, tôi đã thuyết phục anh ấy rằng đây là phương tiện nhanh nhất để thể chế hóa Con đường thứ ba của Erik. Chúng ta cần tạo ra một nền văn hóa củng cố giá trị của việc chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại cũng như nhu cầu lặp lại và thực hành để tạo ra khả năng làm chủ.

Tôi không muốn áp phích về chất lượng và bảo mật. Tôi muốn công việc hàng ngày của chúng ta được cải thiện ở những nơi cần thiết: trong công việc hàng ngày của chúng ta.

Nhóm của John đã phát triển các công cụ kiểm tra căng thẳng mọi môi trường thử nghiệm và sản xuất bằng hàng loạt cuộc tấn công liên tục. Và giống như khi chúng tôi lần đầu tiên phát hành con khi hỗn loạn, ngay lập tức hơn một nửa thời gian của họ được dành để sửa các lỗ hổng bảo mật và củng cố mã. Sau vài tuần, các nhà phát triển xứng đáng tự hào về công việc của họ, chống đỡ thành công mọi thứ mà nhóm của John có thể ném vào họ.

Đây là những suy nghĩ lướt qua đầu tôi khi tôi đi về phía nhà Steve. Khuôn viên rộng lớn đều được bao phủ bởi tuyết, ẩn giấu những bãi cỏ được cắt tỉa cẩn thận.



Khi tôi bấm chuông sớm một tiếng, như Steve yêu cầu, tôi nghe thấy tiếng sủa lớn và sau đó là âm thanh của một con chó rất lớn trượt trên sàn gỗ cứng, đâm sầm vào cửa.

“Vào đi, Bill. Rất vui được gặp lại bạn,” Steve nói, giữ cổ con chó và chỉ về phía nhà bếp với xiên rau trên tay kia. Khi chúng tôi vào bếp, anh ấy chỉ vào quầy trước mặt, nơi đặt một thùng đá lớn bằng kim loại chứa đầy chai lọ. “Anh có muốn uống gì không? Bia? Nước ngọt? Rượu Scotch?” Nhìn quanh, anh ấy nói thêm, “Margarita?”

Tôi lấy một lon bia trong xô, cảm ơn anh ấy, rồi kể nhanh cho anh ấy về một ngày có phần buồn chán của tôi khi anh ấy đưa tôi ra phòng khách.

Steve mỉm cười. “Cảm ơn vì đã đến sớm. Chúng ta sắp có một quý phá kỷ lục. Chúng tôi không thể làm được điều đó nếu không có bạn và Chris. Lần đầu tiên sau nhiều năm, thị phần của chúng tôi tăng lên! Bạn biết đấy, tôi ước gì tôi có thể nhìn thấy về mặt của các đối thủ cạnh tranh. Có lẽ họ đang cố gắng tìm hiểu xem chúng ta đã làm điều đó như thế nào.”

Steve đang cười toe toét. “Tôi thực sự đã nhìn thấy Dick nở một nụ cười vào ngày hôm nọ. À, ít nhất thì anh ta cũng đã lộ ra hàm răng của mình. Project Unicorn và dự án mới đó, Narwhal, đang giúp chúng tôi hiểu khách hàng thực sự muốn gì. Quy mô đặt hàng trung bình của chúng tôi vừa đạt kỷ lục vào tuần trước và Dick nói rằng Unicorn có thời gian hoàn vốn nhanh nhất so với bất kỳ dự án nào chúng tôi thực hiện trong thời gian gần đây.”

Anh ấy tiếp tục, “Các nhà phân tích lại bắt đầu yêu thích chúng tôi. Tuần trước một người đã nói với tôi rằng nếu chúng tôi thực hiện tốt thì các đối thủ cạnh tranh chưa tích hợp sẽ rất khó theo kịp chúng tôi. Không còn nghi ngờ gì nữa, họ sẽ nâng mục tiêu giá cổ phiếu của chúng ta và Bob cuối cùng cũng rút lại sự ủng hộ việc chia tách công ty.”

“Thật sự?” Tôi nói, nhướn mày ngạc nhiên. “Tôi tưởng Sarah đã bị thuyết phục rằng việc chia tách công ty là cách duy nhất để chúng tôi tồn tại.”

“À, vâng...” anh ấy nói. “Cô ấy quyết định tìm kiếm những lựa chọn khác ở nơi khác và đang nghi phép.”

Hàm của tôi rớt xuống. Nếu tôi nghe không lầm thì Sarah đang được thả ra khỏi cuộc

công ty. Tôi mỉm cười.

“Nhân tiện,” Steve nói, “Dự án Narwhal? Dự án Kỳ Lân? Các bạn không nghĩ ra được cái tên nào hay hơn thế sao?”

Tôi cười. “Không ai buồn về điều đó hơn Maggie. Cô tin chắc rằng tất cả giám đốc sản phẩm đang cười nhạo cô. Cô ấy đã nói với chồng rằng nếu dự án tiếp theo mang tên 'Hello Kitty', cô ấy sẽ nghỉ việc.”

Anh ấy cười. “Tuy nhiên, như bạn có thể đoán, tôi không yêu cầu bạn đến sớm để phê bình tên dự án của mình. Mời ngồi.”

Khi tôi ngồi vào chiếc ghế bành êm ái, anh ấy bắt đầu giải thích. “Chúng tôi đã có một vị trí trống cho CIO trong nhiều tháng. Bạn đã là một phần của quá trình phỏng vấn đó. Bạn nghĩ gì về các ứng cử viên?”

“Thành thật? Tôi thất vọng,” tôi chậm rãi nói. “Họ đều là những người có thâm niên, có nhiều kinh nghiệm hơn tôi. Họ tiếp tục nói về những phần nhỏ của vấn đề. Họ chỉ đề xuất một phần nhỏ những gì chúng tôi đã làm trong vài tháng qua tại Parts Unlimited. Tôi cảm thấy rằng nếu họ đăng nhập, chúng tôi sẽ ở

nguy cơ đáng kể là quay trở lại với tất cả những con đường tôi tẻ cũ.”

“Tôi đồng ý với bạn, Bill. Đó là lý do tại sao tôi quyết định rằng chúng ta nên tuyển dụng vị trí này trong nội bộ. Bạn có gợi ý gì về người mà chúng ta nên thăng chức không?”

Tôi lướt qua những ứng viên tiềm năng trong đầu. Đó không phải là một danh sách dài. “Tôi nghĩ Chris là sự lựa chọn hiển nhiên. Anh ấy là động lực thúc đẩy Unicorn, cũng như Narwhal. Nếu không có sự lãnh đạo của anh ấy, tôi khá chắc chắn rằng chúng tôi vẫn chết đuối trong nước.”

Anh ấy mỉm cười. “Bạn biết đấy, điều đó thật buồn cười. Mọi người đều nghĩ bạn sẽ nói thế. Tuy nhiên, tôi sẽ không làm theo đề xuất của bạn.”

Anh ấy tiếp tục, “Điều này sẽ mất một thời gian để giải thích. Bạn là sự lựa chọn nhất trí của mọi người để trở thành CIO. Nhưng thành thật mà nói, tôi không muốn bạn ở đó.”

Phản ứng trước sự đau khổ rõ ràng của tôi, anh ấy nói, “Này, thư giãn đi. Hãy để tôi giải thích. Của tôi

hội đồng quản trị yêu cầu tôi chịu trách nhiệm sử dụng tốt nhất các nguồn lực của công ty để đạt được các mục tiêu tối đa hóa giá trị cổ đông. Công việc chính của tôi là lãnh đạo đội ngũ quản lý của mình để biến điều đó thành hiện thực.”

Anh đứng dậy, bước tới cửa sổ, nhìn ra sân phủ đầy tuyết. “Bạn đã giúp tôi thấy rằng CNTT không chỉ đơn thuần là một bộ phận. Thay vào đó, nó lan tỏa khắp nơi, giống như điện. Đó là một kỹ năng, giống như khả năng đọc hoặc làm toán. Tại Parts Unlimited, chúng tôi không có bộ phận đọc hoặc toán tập trung—chúng tôi mong đợi tất cả những người mà chúng tôi thuê đều thành thạo phân đó. Hiểu những gì công nghệ có thể và không thể làm đã trở thành năng lực cốt lõi mà mọi bộ phận của doanh nghiệp này phải có. Nếu bất kỳ người quản lý doanh nghiệp nào của tôi đang lãnh đạo một tổ hay một dự án mà không có kỹ năng đó, họ sẽ thất bại.”

Anh ấy tiếp tục, “Tôi cần mỗi người quản lý doanh nghiệp của mình chấp nhận rủi ro có tính toán mà không gây nguy hiểm cho toàn bộ doanh nghiệp. Mọi người ở mọi nơi trong doanh nghiệp đều đang sử dụng công nghệ, do đó, mọi chuyện lại giống như Miền Tây hoang dã—đủ tốt hơn hay tồi tệ hơn. Những doanh nghiệp không thể học cách cạnh tranh trong thế giới mới này sẽ bị diệt vong.” Quay lại với tôi, anh ấy nói: “Đề Parts Unlimited tồn tại, doanh nghiệp và bộ phận CNTT không thể đưa ra các quyết định loại trừ nhau. Tôi không biết mọi chuyện sẽ đi đến đâu, nhưng tôi biết cách chúng ta tổ chức hiện nay, chúng ta không tập trung vào tất cả các mục tiêu.

“Tôi đã thảo luận vấn đề này với hội đồng quản trị của mình trong vài tháng qua,” anh ấy nói, ngồi xuống và nhìn thẳng vào tôi. Tôi biết biểu hiện này. Giống như lần đầu tiên tôi gặp anh ấy vào năm ngoái. Đây là vẻ ngoài của anh ấy khi cố gắng quyền rũ ai đó. “Tôi rất ấn tượng với hiệu suất của bạn và những gì bạn đã làm với CNTT. Bạn đã sử dụng những kỹ năng tương tự mà tôi mong đợi bất kỳ ai lãnh đạo một trong những bộ phận sản xuất lớn của chúng tôi sẽ sử dụng.

“Bây giờ tôi muốn thấy bạn trưởng thành và học hỏi cũng như xây dựng các kỹ năng mới để trợ giúp tốt nhất cho tất cả các Phần không giới hạn. Nếu bạn đủ khả năng, tôi sẵn sàng đầu tư vào bạn. Tôi muốn đưa bạn vào một lộ trình nhanh chóng, kế hoạch hai năm. Bạn sẽ luân chuyển công việc bán hàng và tiếp thị,

quản lý nhà máy, tích lũy kinh nghiệm quốc tế, quản lý mối quan hệ với các nhà cung cấp quan trọng nhất và quản lý chuỗi cung ứng của chúng tôi. Tin tôi đi, đây sẽ không phải là một kỳ nghỉ đầu. Bạn sẽ cần sự giúp đỡ - rất nhiều. Erik đã vui lòng đồng ý làm cố vấn cho bạn vì cả hai chúng tôi đều tin rằng đây sẽ là điều khó khăn nhất mà bạn từng làm.

“Nhưng,” anh ấy tiếp tục, “nếu bạn đạt được từng mục tiêu trong số mười lăm mục tiêu hiệu suất cụ thể mà chúng tôi đã đặt ra cho bạn, chúng tôi sẽ chuyển bạn sang vai trò Giám đốc điều hành tạm thời sau hai năm, nơi bạn sẽ làm việc chặt chẽ với Dick trong khi anh ấy chuẩn bị nghỉ hưu. Nếu bạn làm việc chăm chỉ, đạt được kết quả và chơi bài đúng cách, bạn sẽ trở thành COO tiếp theo của công ty sau ba năm nữa.”

Tôi cảm thấy hàm mình đang há hốc, chai bìa nhỏ nước xuống chân. “Bây giờ bạn không cần phải trả lời,” anh ấy nói, rõ ràng hài lòng rằng lời chào của mình đã phù hợp.

có được hiệu quả như mong muốn. “Một nửa hội đồng quản trị của tôi cho rằng tôi điên. Có lẽ họ đúng, nhưng tôi tin vào bản năng của mình. Tôi không biết điều này sẽ diễn ra như thế nào nhưng tôi tin tưởng rằng đây là điều tốt nhất cho công ty. Linh tính mách bảo tôi rằng trong mười năm nữa, khi chúng ta quét sạch những phần cuối cùng của đối thủ cạnh tranh, thì đây chính là canh bạc sẽ biến điều đó thành hiện thực.

“Trong khi chúng ta đang mơ những giấc mơ lớn ở đây, hãy để tôi nói điều này,” anh tiếp tục. “Trong mười năm nữa, tôi chắc chắn rằng mọi COO đáng giá đều sẽ đến từ CNTT. Bất kỳ COO nào không hiểu rõ về hệ thống CNTT thực sự điều hành doanh nghiệp đều chỉ là kẻ vô dụng, trông cậy vào người khác làm công việc của họ.”

Hình ảnh của Steve khiến tôi nghệt thở. Anh ấy đúng. Mọi thứ mà nhóm của tôi đã học được, cũng như những gì Chris và John đã học được, cho thấy rằng khi CNTT thất bại, hoạt động kinh doanh cũng thất bại. Lý do là nếu CNTT được tổ chức sao cho có thể giành chiến thắng thì doanh nghiệp cũng thắng.

Và Steve muốn đưa tôi vào đội tiên phong của phong trào này. Tôi. Một anh chàng vận hành công nghệ.

Đột nhiên, tôi nghĩ đến việc một trong những cấp trên của Erik đã quyết định bắt anh ấy phải làm thế nào

từ một NCO cấp cao trở thành một trung úy cấp thấp, buộc anh ta phải leo lên bậc thang một lần nữa từ cấp bậc sĩ quan cuối cùng. Rõ ràng, Erik đã có can đảm để làm điều đó và phân thưởng dành cho anh ấy (và gia đình anh ấy, nếu anh ấy có) dường như khá rõ ràng. Anh ấy đang sống một cuộc sống dường như đã vượt qua bình diện tồn tại phàm trần của chúng ta.

Như thể Steve biết tôi đang nghĩ gì, anh ấy nói, “Bạn biết đấy, khi Erik và tôi gặp nhau lần đầu, nhiều tháng trước, anh ấy đã nói rằng mối quan hệ giữa CNTT và doanh nghiệp giống như một cuộc hôn nhân rối loạn chức năng—cả hai đều cảm thấy bất lực và bị giữ làm con tin. bởi người khác. Tôi đã suy nghĩ về điều này trong nhiều tháng và cuối cùng tôi đã tìm ra điều gì đó.

“Một cuộc hôn nhân rối loạn cho rằng kinh doanh và CNTT là hai lĩnh vực riêng biệt các thực thể. CNTT nên được đưa vào hoạt động kinh doanh hoặc vào doanh nghiệp. Thi đấy! Thế đấy. Không căng thẳng. Không kết hôn, và có thể cũng không có Phòng CNTT.”

Tôi chỉ nhìn chăm chăm vào Steve. Theo một cách nào đó giống như Erik, có điều gì đó trong những gì anh ấy nói dường như là sự thật không thể tránh khỏi.

Vào thời điểm đó, tôi quyết định. Tôi vẫn phải nói chuyện với Paige, nhưng tôi biết chắc rằng hành trình mà Steve muốn gửi tôi đi rất quan trọng—đối với tôi, gia đình và toàn bộ sự nghiệp của tôi. “Tôi sẽ suy nghĩ về điều đó,” tôi nói một cách trang trọng.

Steve cười tươi và đứng dậy. Khi tôi nắm lấy bàn tay đưa ra của anh ấy, anh ấy ôm chặt vai tôi. “Tốt. Chuyện này sẽ vui đấy.”

Ngay sau đó, chuông cửa reo, và trong vòng vài phút, cả nhóm đều có mặt ở đây—Wes, Patty, John và Chris—Maggie, Brent, Ann, và Chúa ơi, thậm chí cả Dick và Ron.

Khi bữa tiệc bắt đầu ngày càng ồn ào hơn, mỗi người trong số họ đều chúc mừng tôi, tay cầm đồ uống. Rõ ràng là họ đã biết tất cả mọi thứ, bao gồm cả lời đề nghị đáng kinh ngạc của Steve về việc tham gia kế hoạch đào tạo ba năm để trở thành COO tiếp theo.

Dick tiến lại gần tôi, tay cầm một ly Scotch. “Xin chúc mừng, Bill. Tôi

mong được hợp tác chặt chẽ với bạn trong những năm tới.

Một thời gian ngắn, tôi thấy mình đang cười với nhiều người khác, nhận lời chúc mừng của họ và trao đổi những câu chuyện về hành trình tuyệt vời mà chúng tôi đã trải qua.

Wes vỗ vai tôi. “Bây giờ bạn đã được thăng chức,” anh ấy nói, thậm chí còn lớn tiếng và xác xược hơn bình thường. “Tất cả chúng tôi đều nghĩ nên tặng bạn thứ gì đó để kỷ niệm những gì chúng tôi đã đạt được. Một thứ gì đó mà bạn có thể mang theo bên mình sẽ nhắc nhở bạn đừng quên chúng tôi, bạn biết đấy, những người nhỏ bé.”

Khi thò tay vào chiếc hộp dưới chân mình, anh ấy nói, “Chúng tôi đã tranh cãi rất lâu về việc nó nên như thế nào. Nhưng cuối cùng thì điều đó là hiển nhiên...”

Khi tôi nhìn thấy thứ anh ấy lấy ra từ trong hộp, tôi bật cười. “Cái thứ rác rưởi cũ của bạn!” anh kêu lên, giọng cao nó lên không trung. “Thật là xấu hổ khi

làm cho nó không thể sử dụng được bằng cách đánh bóng nó, nhưng bạn phải thừa nhận rằng nó rất đẹp, phải không?” Không thể tin nổi, tôi há hốc mồm nhìn nó trong khi mọi người cười, vỗ tay và cổ vũ. Nó thực sự

là máy tính xách tay cũ của tôi. Lấy nó từ tay Wes, tôi thấy bản lề bị gãy và băng keo mà tôi đã dán để giữ pin. Và bây giờ toàn bộ chiếc máy tính xách tay được bao phủ bởi một thứ trông giống như một lớp sơn vàng dày và nó được gắn trên bệ gỗ gụ.

Dưới chân bệ có một tấm nhãn bằng đồng. Tôi đọc to: “Tương nhớ người đã khuất Bill Palmer, Phó Giám đốc Điều hành CNTT,” với năm cuối cùng trong ngoặc đơn.

“Chúa ơi, các bạn,” tôi nói, thực sự cảm động trước cử chỉ của họ. “Anh làm như thể tôi đã chết vậy!”

Mọi người đều cười, kể cả Steve. Buổi tối trôi qua nhanh chóng và tôi thấy mình ngạc nhiên vì mình lại có khoảng thời gian vui vẻ đến vậy. Tôi thường không phải là người thích giao tiếp xã hội, nhưng tối nay, tôi cảm thấy như đang ở cùng với những người bạn và đồng nghiệp mà tôi tôn trọng, tin tưởng và thực sự quý mến.

Một lúc sau, Erik đến. Anh bước tới chỗ tôi, dừng lại để xem xét kỹ lưỡng

máy tính xách tay màu đồng. “Bạn biết đấy, mặc dù tôi cho bạn cơ hội 50/50 để rửa sạch nhưng tôi vẫn tin vào bạn,” anh ấy nói, đứng trước mặt tôi và nhấp một ngụm bia. “Chúc mừng nhóc. Bạn xứng đáng với điều đó.”

“Cảm ơn,” tôi nói, mỉm cười rạng rỡ, thực sự cảm động trước lời khen ngợi nhẹ nhàng của anh ấy. “Ừ, đừng làm tôi thất vọng,” anh nói cộc lốc. “Tôi chưa bao giờ thích thị trấn này,

và anh sẽ bắt tôi phải bay vào cái sân bay khổng nạn đó trong nhiều năm tới. Nếu cậu làm hỏng chuyện này thì tất cả sẽ chẳng là gì cả.”

“Tôi sẽ cố gắng hết sức,” tôi nói với sự tin đáng ngạc nhiên. “Đợi một chút. Tôi nghĩ dù sao thì anh cũng sẽ đến thị trấn để dự cuộc họp hội đồng quản trị của chúng ta chứ?” “Sau những gì tôi đã thấy, tôi không muốn bất kỳ phần nào của nó!” Erik nói, cười lớn. “Tôi nghĩ Parts Unlimited sẽ kiếm được rất nhiều tiền. Chúng ta sẽ xem đối thủ cạnh tranh của bạn thực sự tốt đến mức nào, nhưng tôi nghi ngờ rằng họ sẽ không biết điều gì đã tác động đến mình. Đối với tôi, đây không chỉ là lý thuyết suông. Nếu mọi việc diễn ra theo đúng kế hoạch, trong vòng vài tuần nữa, tôi có thể sẽ trở thành một trong những nhà đầu tư lớn nhất vào công ty này. Điều cuối cùng tôi muốn là một đồng thông tin nội bộ hạn chế khả năng mua bán của tôi!”

Tôi nhìn chăm chăm vào Erik. Anh ta có đủ tiền để trở thành một trong những nhà đầu tư lớn nhất của chúng ta nhưng vẫn ăn mặc như một công nhân dây chuyền sản xuất? Tôi không bao giờ có thể đoán được rằng anh ấy quan tâm nhiều đến tiền bạc đến vậy.

Cuối cùng, tôi ngớ ngẩn hỏi: “Ý bạn là gì khi nói 'thông tin nội bộ'?” “Tôi từ lâu đã tin rằng quản lý CNTT hiệu quả không chỉ là một năng lực quan trọng mà còn là một yếu tố dự báo quan trọng về hiệu quả hoạt động của công ty,” anh giải thích. “Một ngày nào đó, tôi muốn tạo ra một quỹ phòng hộ đầu tư vào các công ty, nắm giữ vị thế mua vào các công ty có các tổ chức CNTT tuyệt vời giúp doanh nghiệp giành chiến thắng và bán không các công ty mà CNTT khiến mọi người thất vọng. Tôi nghĩ chúng ta sẽ thành công. Còn cách nào tốt hơn để buộc thể hệ CEO tiếp theo phải quan tâm đến CNTT?”

Anh ấy tiếp tục. “Tôi không thể làm được điều đó nếu tôi bị ràng buộc với tư cách là thành viên hội đồng quản trị trong tất cả những vấn đề này.

các công ty. Quang học kém. Có quá nhiều nguy cơ tiềm ẩn với SEC, kiểm toán viên và tất cả những thứ đó.”

“À,” tôi nói. “Này, xin lỗi vì đã làm gián đoạn,” John xen vào, “nhưng tôi muốn chúc mừng bạn và bày tỏ sự kính trọng của mình.” Sau đó, anh ấy đưa tay ra bắt tay Erik và nói, “Và cả anh nữa, thưa ngài.”

Erik phớt lờ bàn tay của anh, nhìn anh từ trên xuống dưới một lúc. Sau đó anh ấy cười và bắt tay. “Anh đã đi được một chặng đường dài, John. Làm tốt. Và nhân tiện, tôi thích giao diện mới. Vũ trường rất Euro.”

“Cảm ơn, Erkel,” anh nói với vẻ mặt ngơ ngác. “Tôi không thể làm được điều đó nếu không có bạn. Tôi rất biết ơn.”

“Tôi rất hân hạnh,” Erik vui vẻ nói. “Đừng giao du với kiểm toán viên quá nhiều. Nó không tốt cho bất cứ ai.”

John lắc đầu đồng ý, quay trở lại bữa tiệc. Erik quay sang tôi và nói đầy ẩn ý, “Đó là một sự biến đổi khá đáng chú ý, bạn có đồng ý không?”

Tôi quay lại nhìn John. Anh ta đang cười và lảng mạt Wes. “Vâng,” Erik nói, cắt ngang dòng suy nghĩ của tôi. “Kế hoạch của bạn cho phần còn lại của tổ chức CNTT là gì? Với sự thăng tiến này, bạn có một số vị trí cần tuyển.”

Tôi quay lại với Erik. “Bạn biết đấy, tôi không bao giờ có thể đoán trước được điều này.” Erik khịt mũi khinh thường, nhưng tôi lờ đi. “Wes, Patty và tôi đã nói chuyện này rất nhiều. Tôi chắc chắn rằng tôi sẽ đề bạt Patty làm Phó Giám đốc Điều hành CNTT. Cô ấy là người thân nhất mà chúng tôi có với giám đốc nhà máy phụ trách Hoạt động CNTT và cô ấy sẽ rất tuyệt vời,” tôi mỉm cười nói.

“Lựa chọn tốt,” anh trả lời. “Tuy nhiên, cô ấy chắc chắn không giống người quản lý Hoạt động CNTT điển hình của bạn... Còn Wes?”

“Tin hay không thì tùy, Wes đã nói rất rõ ràng rằng anh ấy không muốn trở thành Phó Giám đốc CNTT



Hoạt động,” tôi trả lời. Với vẻ ít chắc chắn hơn, tôi nói, “Nếu tôi phải rời bỏ vai trò CIO sau hai năm nữa, tôi nghĩ Wes sẽ phải đưa ra một quyết định lớn. Nếu tôi có thể vẫy chiếc đũa thần, anh ấy sẽ đảm nhận vị trí Giám đốc Điều hành CNTT thay Patty và Patty sẽ trở thành CIO tiếp theo. Nhưng làm sao tôi có thể giúp mọi người sẵn sàng nếu Steve cứ để nặng thêm trách nhiệm lên tôi?”

Erik đảo mắt. “Hãy cho tôi nghỉ ngơi. Bạn cảm thấy nhàm chán với vai trò hiện tại của mình. Bạn sẽ bớt buồn chán hơn rất nhiều. Nhanh. Và hãy nhớ rằng xung quanh bạn có rất nhiều người có kinh nghiệm đã từng trải qua những hành trình tương tự, vì vậy đừng trở thành kẻ ngốc thất bại vì anh ta không nhờ giúp đỡ.”

Anh ấy quay người định rời đi nhưng rồi lại nhìn tôi với ánh mắt long lanh. “Nói đến việc giúp đỡ người khác, tôi nghĩ bạn nợ tôi một điều gì đó.”

“Tất nhiên,” tôi trả lời một cách chân thành, đột nhiên tự hỏi liệu mình có bị gài bẫy ngay từ đầu không. “Bất cứ điều gì bạn muốn, chỉ cần nói một lời.”

“Tôi cần bạn giúp tôi nâng cao thực tiễn về cách các tổ chức quản lý công nghệ. Hãy đổi mặt với nó. Cuộc sống trong lĩnh vực CNTT khá tồi tệ khi nó bị hiểu lầm và quản lý sai lầm. Nó trở nên vô ơn và bức bối khi mọi người nhận ra rằng họ bắt lức trong việc thay đổi kết quả, giống như một bộ phim kinh dị lặp đi lặp lại không ngừng. Nếu điều đó không gây tổn hại đến giá trị bản thân của chúng ta với tư cách là con người thì tôi không biết đó là gì. Điều đó phải thay đổi,” anh nói đầy nhiệt huyết. “Tôi muốn cải thiện cuộc sống của một triệu công nhân CNTT trong năm năm tới. Như một người khôn ngoan đã từng nói với tôi, 'Đấng Mê-si rất tốt, nhưng kinh thánh còn tốt hơn.'”

Anh ấy nói, “Tôi muốn bạn viết một cuốn sách, mô tả Ba Cách và cách những người khác có thể tái tạo sự chuyển đổi mà bạn đã thực hiện tại Parts Unlimited. Hãy gọi nó là Sách dạy nấu ăn DevOps và chỉ ra cách CNTT có thể lấy lại niềm tin của doanh nghiệp và chấm dứt chiến tranh giữa các bộ lạc trong nhiều thập kỷ. Bạn có thể làm điều đó cho tôi được không?”

Viết một cuốn sách? Anh ấy không thể nghiêm túc được. Tôi trả lời: “Tôi không phải là nhà văn. Tôi chưa bao giờ viết một cuốn sách trước đây. Thực tế là tôi chưa

viết bất cứ thứ gì dài hơn một e-mail trong một thập kỷ.”

Không vui, anh nghiêm khắc nói: “Học đi.” Lắc đầu một lúc, cuối cùng tôi nói, “Tất nhiên rồi. Sẽ là một vinh dự và đặc ân khi được viết Sách dạy nấu ăn DevOps cho bạn trong khi tôi bắt tay vào thực hiện ba năm có lẽ sẽ là thử thách nhất trong toàn bộ sự nghiệp của mình.”

“Rất tốt. Nó sẽ là một cuốn sách tuyệt vời,” anh nói và mỉm cười. Rồi anh ấy lại vỗ vai tôi lần nữa. “Hãy tận hưởng buổi tối đi. Bạn xứng đáng với điều đó.”

Nhìn đâu tôi cũng thấy mọi người đang thực sự vui vẻ và tận hưởng khi ở bên nhau. Với đồ uống trong tay, tôi suy ngẫm xem chúng tôi đã đi được bao xa. Trong buổi ra mắt Phoenix, tôi nghi ngờ bất kỳ ai trong nhóm này có thể tưởng tượng mình là một phần của một siêu bộ tộc lớn hơn chỉ Dev, Ops hay Security. Có một thuật ngữ mà chúng ta đang nghe thấy gần đây nhiều hơn: thứ gọi là “DevOps”. Có thể tất cả mọi người tham dự bữa tiệc này đều là một dạng DevOps, nhưng tôi nghi ngờ nó còn hơn thế nữa. Đó là Quản lý sản phẩm, Phát triển, Vận hành CNTT và thậm chí cả Bảo mật thông tin, tất cả đều làm việc cùng nhau và hỗ trợ lẫn nhau. Ngay cả Steve cũng là một phần của siêu bộ tộc này.

Trong khoảnh khắc đó, tôi để mình cảm thấy mình vô cùng tự hào về mọi người trong căn phòng này. Những gì chúng tôi đã đạt được thật đáng chú ý, và mặc dù tương lai của tôi có lẽ ít chắc chắn hơn bất cứ lúc nào trong sự nghiệp của mình, tôi vẫn cảm thấy phấn khích lạ thường trước những thách thức mà những năm tới sẽ mang lại.

Khi tôi nhấp thêm một ngụm bia nữa, có thứ gì đó đập vào mắt tôi. Một nhóm người của tôi bắt đầu nhìn vào điện thoại của họ. Một lúc sau, ở phía bên kia của căn phòng, một trong những nhà phát triển bên cạnh Brent cũng đang chăm chú vào điện thoại của anh ấy, trong khi mọi người đang tụ tập xung quanh anh ấy.

Bản năng cũ trở dậy, tôi vội nhìn quanh phòng để tìm Patty, người đang đi thẳng về phía tôi, điện thoại đã sẵn sàng trên tay.

“Trước hết, xin chúc mừng sếp,” cô nói với nụ cười nửa miệng. “Bạn muốn tin xấu hay tin tốt trước?”

Quay sang cô ấy, tôi nói với một cảm giác bình tĩnh và bình an nội tâm, “Chúng ta có gì?”

hiểu chưa, Patty?"

Để truy cập thêm tài nguyên miễn phí về CNTT, DevOps và giúp doanh nghiệp của bạn giành chiến thắng, hãy truy cập:

<http://itrevolution.com/next> Hãy tham gia cùng chúng tôi để quảng bá bằng cách để lại đánh giá trên Amazon hoặc GoodReads, viết một bài blog hoặc nói với một người bạn!

## Lời cảm ơn

Trước hết, tôi muốn ghi nhận tất cả sự hỗ trợ từ người vợ yêu thương của tôi, người đã chịu đựng nhiều hơn những gì tôi đã hứa, Margueritte, và các con trai tôi, Reid, Parker và Grant.

Tôi muốn cảm ơn Todd Sattersten, Tim Grahl, Merridawn Duckler và Kate Sage vì sự giúp đỡ và hỗ trợ đáng kinh ngạc của họ trong suốt quá trình phát triển cuốn sách này. Ngoài ra, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến sự đóng góp và giám sát không mệt mỏi của Paul Muller từ HP, Paul Proctor từ Gartner, Branden Williams từ RSA, Tiến sĩ Tom Longstaff tại Đại học Johns Hopkins, Julia Allen từ SEI/CMU, Adrian Cockcroft từ Netflix, Bob McCarthy, Lisa Schwartz từ Học viện ITSM, Jennifer Bayuk, Ben Rockwood từ Joyent, Josh Corman từ Akamai, James Turnbull từ Puppet Labs, Charlie Betz từ Enterprise Management Associates, Tiến sĩ Gene Spafford từ CERIAS tại Đại học Purdue và Michael Kringsman từ Asuret.

Tôi cũng muốn ghi nhận sự đóng góp của các đồng tác giả cuốn sách The DevOps Cookbook, Patrick DeBois, John Wills và Mike Orzen. Trong số những điều khác, họ đã giúp kết tinh các phương pháp thực hành trở thành Ba Cách mà Erik đã nói đến.

Tôi muốn ghi nhận John Allspaw, Paul Hammond và Jez Humble vì những đóng góp đột phá và quan trọng của họ trong việc cho thấy dòng giá trị CNTT thực sự được thực hiện nhanh như thế nào.

Và xin cảm ơn tất cả những người đánh giá khác đã giúp hình thành bản thảo: David Allen, David Bills, Kip Boyle, Shane Carlson, Carlos Casanova, Scott Crawford, Iris Culpepper, Mike Dahn, Chris Eng, Paul Farrall, Daniel Francisco, Kevin Hood, Matt Hooper, Tom Howarth, Kevin Kenan, Paul Love, Norman Marks, Tom McAndrew, Ally Miller, David Mortman, Wendy Nather, Michael Nygard, John Pierce, Dennis Ravenelle, Sasha Romanosky, Susan Ryan, Fred

Scholl, Lawrence “Butch” Sheets, Bill Shinn, Adam Shostack, Dan Swanson, Joe “Feech” Telafici, Jan Vromant và Lenny Zeltser.

Phương pháp được sử dụng để tạo, liên kết và tính toán KPI của tổ chức Dick với các hoạt động CNTT dựa trên phương pháp Management-Adjusted Value Management™ do Paul Proctor và Michael Smith tại Gartner, Inc. phát triển. Công cụ được sử dụng để xác định phạm vi các mục tiêu kiểm soát nội bộ kiểm toán cụ thể ĐẾN

các biện pháp kiểm soát CNTT cụ thể được gọi là GAIT, do Viện Kiểm toán nội bộ phát triển. Và lời cảm ơn chân thành nhất của tôi tới trợ lý của tôi, Hannah Concannon, người đã thực hiện

để tôi có thể tập trung viết và hoàn thiện cuốn sách cũng như giúp tôi thực hiện tất cả các chỉnh sửa cuối cùng.

Tôi cũng muốn ghi nhận sự giúp đỡ của Tim Ferriss và sự giúp đỡ của các cựu sinh viên nhóm kimono, những người đã giúp tôi hiểu lý thuyết và thực hành về buổi ra mắt sách.

Gene Kim Portland, OR, ngày  
10 tháng 6 năm 2012

---

Tôi muốn cảm ơn vợ tôi, Erica, và các con gái của tôi, Emily và Rachel, vì sự kiên nhẫn và thấu hiểu của họ với nghề nghiệp mà tôi đã chọn, vốn đòi hỏi phải đi lại nhiều. Đặc biệt xin cảm ơn những người đồng mưu lật đổ vui vẻ của tôi, Gene Kim và George Spafford, vì có khả năng thích ứng cao và chịu đựng những lời nói ba hoa của tôi.

Tôi thật may mắn khi được làm việc với một số CXO sáng tạo và xuất sắc nhất trong quá trình làm việc của mình trong nhiều năm, chẳng hạn như Will “Prefontaine” Weider, CIO của Ministry Healthcare; Robert Slepín, CIO của Mạng lưới Y tế John C. Lincoln; Oliver Eckel, Giám đốc điều hành của Cognosec; Rob Leahy, Giám đốc tài chính của Transdermal Corporation; Jeff Hughes, Phó chủ tịch của Radiant Systems; Paul O’Neil, Giám đốc điều hành của Kerzner International; và Nana Palmer, COO của Kerzner International—tất cả các bạn đã dạy tôi rất nhiều điều về lòng can đảm trong thử nghiệm và cải tiến triết để CNTT

thông lượng.

Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn người bạn và đối tác tội phạm của tôi vì nhiều bài học cái tiến này, John Dennin, Giám đốc Tương tác Cấp cao tại Assemblage Pointe, Inc.

Kevin Behr Lancaster, PA,  
ngày 1 tháng 6 năm 2012

---

Hành trình từ Hoạt động có thể nhìn thấy đến Khi CNTT thất bại càng củng cố thêm sự tôn trọng và đánh giá cao của tôi đối với Gene và Kevin. Những thách thức và trao đổi mà chúng tôi gặp phải trong quá trình viết cuốn sách này đã kiểm tra khả năng tập thể của chúng tôi trong việc viết ra những gì chúng tôi gặp phải trong thực tế trong ngành CNTT.

Các quý ông, cảm ơn rất nhiều! Quan trọng nhất, cảm ơn các bạn vì tình yêu, động lực, sự hỗ trợ không ngừng nghỉ,

và sự kiên nhẫn của nửa kia của tôi, Rowena. Cảm ơn các con của tôi, Paolo, Alyssa và Erika, tất cả đều đã không ích kỷ chịu đựng lịch trình hỗn loạn và tốn thời gian của tôi, ngay cả khi đi nghỉ. Gửi tới cha mẹ tôi, Carroll và Alpha, cảm ơn vì đã truyền cho tôi niềm yêu thích học tập. Bạn đã đóng vai trò quan trọng trong nỗ lực tiếp tục cải thiện mọi khía cạnh của cuộc sống của tôi.

George Spafford Saint Joseph, MI,  
ngày 1 tháng 6 năm 2012

Dự án Phoenix: Tiểu thuyết về CNTT, DevOps và Giúp doanh nghiệp của bạn giành chiến thắng © 2013 Gene Kim, Kevin Behr & George Spafford Mọi quyền được bảo lưu.

ISBN13: 978-0-9882625-7-7  
Nhà xuất bản Cách mạng  
CNTT Portland, Oregon

info@itrevolution.net Để đặt hàng bản sao của cuốn sách này:  
order@itrevolution.net Thiết kế bìa của Joy Stauber

Minh họa bìa của eboy Thiết kế nội thất của Abbey  
Gaterud Chuyên đồ và thiết kế Ebook của Digital  
Bindery

---