

Sai Con Toán, Bán Con Trâu

Truyện ngắn của Nguyễn Ngọc Hoa

Từ một hãng điện lực nhỏ thành lập năm 1924 phục vụ vài thị trấn thôn dã dọc theo ranh giới Montana - North Dakota, Công ty Tiện ích Montana-Dakota (MDU) bành trướng về hướng tây phía Montana và hướng đông phía North Dakota và South Dakota bằng cách mua lại các hãng cung cấp điện và hơi đốt thiên nhiên cho những thành phố trong vùng.

Đầu thập niên 1970, MDU cung cấp điện và hơi đốt cho hơn 270 thành phố ở Montana, North Dakota, South Dakota, và Wyoming, rải rác trong một khu vực rộng lớn bao phủ tới 5.5 phần trăm lục địa Hoa kỳ. Số thành phố phục vụ rất lớn, nhưng hầu hết ở vùng thôn quê, có nơi chỉ vài trăm dân, nên lượng điện và hơi đốt bán được hằng năm kém xa những công ty ở thành phố lớn như Chicago hay New York. Do đó, MDU chú trọng về thực hành hơn lý thuyết, nhân viên kỹ thuật ở các ty địa phương chú trọng đến công tác cung cấp điện và hơi đốt cho khách hàng, kỹ sư tham mưu ở trung ương thiết kế và trông coi các công trình xây cất, và khi gặp khó khăn kỹ thuật, công ty thuê hãng cố vấn bên ngoài giải quyết.

Sự khủng hoảng năng lượng đầu thập niên 1970 đã thúc đẩy các nhà đầu tư Hoa kỳ gia tăng nỗ lực khai thác mỏ dầu Bakken khổng lồ ở tây bắc North Dakota khám phá từ thập niên 1950, nhưng dầu khó lấy lên. Đồng thời, các công ty điện lực trong vùng thi nhau xây cất nhà máy phát điện chạy than non (lignite) đầy dẫy ở North Dakota để xuất cảng điện sang tiểu bang khác. Để theo kịp sự tiến triển của kỹ nghệ điện lực, MDU bắt đầu tích lũy kiến thức kỹ thuật *in-house* ("trong nhà") bằng cách thuê Dennis, kỹ sư MDU có bằng cao học đầu tiên, làm việc cho nha Điều hành Hệ thống Điện ("ĐHHTĐ"). Anh có nhiệm vụ thiết trí và sử dụng một số chương trình điện toán dùng cho hệ thống điện.

Số Trời dun rủi khiến năm 1975, MDU nhận tôi, chàng kỹ sư tỵ nạn bụng đầy lý thuyết kỹ thuật và toán học mà kinh nghiệm về điện lực chẳng có bao nhiêu, vào làm. Sau sáu tháng tập sự ở sở Truyền Điện, tôi chọn làm cho nha ĐHTĐ với Dennis. May mắn cho MDU là ông *sếp* Howard vốn là kỹ sư xây cất trạm biến điện hơn 30 năm nên mù tịt không biết tôi có thể làm được gì. Ông để tôi tự do học hỏi, phối hợp công việc với Dennis và một đồng nghiệp khác là Gerri, và chọn làm công tác nào thấy hữu ích. Mặt khác, ông nhiệt thành chấp thuận những dự án tôi đề nghị và hết lòng giúp đỡ tôi săn tìm dữ kiện kỹ thuật cần thiết.

Tôi hằng say học sử dụng máy điện toán, học thảo chương FORTRAN (ngôn ngữ điện toán thông dụng cho các áp dụng khoa học và kỹ thuật), viết chương trình điện toán để giải các bài toán về hệ thống điện lớn, và lập kho chứa dữ kiện đường dây tải điện của MDU. Một cựu giảng viên đại học quen làm việc một mình một núi, tôi ra công nghiên cứu và thâm thập khả năng chuyên môn trong một lãnh vực MDU chưa từng đặt chân tới – thực hiện chương trình hoạch định hệ thống dây tải điện và hằng năm ấn hành phúc trình trình bày kế hoạch dài hạn cho 10 năm tới.

Tôi chia hệ thống dây tải điện thành nhiều vùng, lần lượt khảo sát từng vùng một, và đến ty địa phương trong mỗi vùng họp với quản đốc kỹ thuật và các kỹ sư của ty. Tôi trình bày kế hoạch đang thành hình, tìm hiểu những điều họ quan tâm, và khi khảo sát, thông báo kết quả sơ khởi để họ theo dõi. Cách thức truyền đạt này – chưa ai thực hiện ở MDU – không những bắc nhịp cầu nối giai đoạn hoạch định của tôi và giai đoạn điều hành về sau của nhân viên địa phương, mà còn giúp tôi bù đắp khuyết điểm lớn nhất là thiếu *field experience* (kinh nghiệm đương trường, “đương trường” là ngay tại chỗ xảy ra sự việc).

Nhờ sự hợp tác đó, tôi gặp Dave (gọi gọn của tên David), một kỹ sư điện trẻ, nhỏ hơn tôi khoảng mười tuổi tại Ty Dickinson cách xa trụ sở trung ương khoảng 100 dặm Anh về hướng tây. Anh thường đưa ra những câu hỏi khiến tôi phải suy luận ngoài phạm vi kết quả bằng số của máy điện toán để trả lời. Dù mới làm việc cho MDU vài năm nay, anh tỏ ra là một kỹ sư thông tuệ có khả năng thấy xa nhìn rộng.

* * *

Năm 1981, Howard về hưu, Gerri lên thay làm giám đốc nha ĐHHTĐ và tiếp tục để tôi tự do khai phát tới các lãnh vực mới như trước. Nhờ đó tôi lại trở thành chuyên gia về kiểu mẫu toán học tiên đoán mức dùng điện của khách hàng và chương trình hoạch định hệ thống phát điện tương lai. Trong thời gian này, tôi trở lại trường, học lớp tối trường Kinh doanh Đại học North Dakota, mỗi tuần hai buổi tối, và sau gần hai năm, đậu bằng Cao học Quản trị Xí nghiệp (MBA).

Ngày đầu năm năm 1985, công ty chuyển qua cơ cấu tổ chức mới: lập công ty mẹ lấy tên là MDU Resources Group (MDUR) và bành trướng bằng cách mua các hãng khác để sáp nhập vào *empire* của mình. “Empire” trong ngôn ngữ kinh doanh chỉ tập đoàn gồm công ty mẹ và những công ty nhánh. Có một thời, MDUR có 66 công ty nhánh lớn nhỏ hoạt động ở cả 50 tiểu bang Hoa Kỳ. Công ty tiện ích MDU của tôi trở thành một phân bộ của MDU và cấu trúc nội bộ không bị ảnh hưởng do sự thành lập công ty mẹ.

Dave được thăng chức, thuyên chuyển qua hầu hết các ty địa phương lớn của MDU, và cuối thập niên 1980, về trụ sở trung ương cầm đầu trung tâm Phối trí Điện năng của nha ĐHHTĐ dưới quyền Gerri. Nhờ vậy, tôi gặp Dave hằng ngày. Vừa mến tài anh vừa muốn quảng bá chương trình MBA của Đại học North Dakota, tôi khuyến khích anh ghi tên học MBA và tặng anh các sách học tôi đã dùng. Anh ghi danh học MBA, nhưng mỗi lần chỉ học một môn nên cần năm năm mới hoàn tất.

Môn học MBA tôi thấy hữu ích cho nghề nghiệp nhất là *strategic planning* (hoạch định có kế sách). Suốt cả lục cá nguyệt, giáo sư không ngừng nhấn mạnh, khi đánh giá một dự án tương lai, nhà quản trị xí nghiệp phải xem xét dự án trong càng nhiều *scenario* (bối cảnh) khác nhau càng tốt. Thí dụ, khi hoạch định hệ thống phát điện tương lai, tôi xét tới ít nhất là ba bối cảnh khác nhau: (1) bối cảnh “có lẽ đúng” (probable) dựa theo điều kiện kinh tế và tài chánh hiện tại, (2) bối cảnh “dùng điện thấp” giả sử mức tiêu thụ điện của khách hàng xuống thấp vì kinh tế suy thoái, và (3) bối cảnh “dùng điện cao” giả sử mức tiêu thụ điện của khách hàng lên cao nhờ kinh tế phát triển mạnh mẽ. Để quyết định, ta không thể nhắm mắt tin vào kết quả tính toán mà

phải cân nhắc kết quả đó với xác suất (probability) có thể xảy ra và mức độ mạo hiểm (risk) phải liệu của bố cảnh. Như một canh bạc, nhưng cần nắm chắc phần thắng.

* * *

Tôi nghe phong thanh Dave được un đúc thành một nhà lãnh đạo MDU. Chức vụ trưởng Trung tâm Phối trí Điện năng, giống như những chức vụ trước ở các ty địa phương, chỉ tạm thời cốt để anh thu lượm kiến thức trọn vẹn về mọi hoạt động của công ty. Tuy giữ chức vụ kỹ thuật, anh thường dính líu tới những dự án quản trị nhân viên. Thí dụ, có lần anh được chỉ định đứng đầu điều khiển ủy ban đặc nhiệm phụ trách “*re-engineering*” (“tái bố trí”) trụ sở trung ương.

Trong hoàn cảnh kinh tế suy thoái bấy giờ, các công ty Hoa kỳ tìm mọi cách hợp lý và hợp pháp để cắt giảm nhân công. Họ chế ra danh từ “*re-engineering*” mơ hồ và đối trá để chỉ cách thức sau đây: Thành viên của ủy ban đặc nhiệm chất vấn cận kề từng nhân viên, tính sát nút thời gian cần thiết để hoàn tất các công việc trong bản kê khai nhiệm vụ của người đó, và cố gắng chứng minh người đó có nhiều thì giờ ngồi không và đáng bị cho thôi việc. Ủy ban làm việc (đúng ra là “tra tấn” nhân viên, khiến một số bất mãn tự ý thôi làm) suốt một năm rồi đề nghị sa thải hơn một chục người. Người ta xầm xì đồn các *sếp* lớn tập Dave làm *hatchet man* để chuẩn bị làm chủ hăng. “Hatchet” là cái rìu nhỏ, và “hatchet man” (kẻ cầm rìu) là tiếng lóng chỉ người bị sai sử làm chuyện ác đức như đuổi người hay cắt bớt lương.

Trong khi tôi nằm lì ở chức vụ kỹ thuật tại nha ĐHHTĐ, Dave được thăng chức phó tổng giám đốc, thuyên chuyển đi làm tổng giám đốc một công ty nhánh của MDUR ở Seattle, Washington, và cuối cùng về lại Bismarck, North Dakota làm chủ tịch tổng giám đốc hay CEO (chief executive officer) của công ty mẹ, cai quản gần 30 ngàn nhân viên.

Đầu năm 2012, tôi về hưu. MDU tổ chức tiếp tân để nhân viên có cơ hội từ giã, và Dave đến dự và nhắc nhở những ngày anh làm việc với tôi mấy mươi năm trước. Tin tưởng tài năng và kinh nghiệm của anh sẽ đưa cổ phần MDUR càng ngày càng tăng giá, tôi giữ phần lớn quỹ hưu, tiền để dành để sống đến cuối đời trong những ngày hưu trí, dưới dạng cổ phần công ty.

Hai năm sau, tôi tình cờ gặp lại người bạn học cùng lớp MBA tên Doug (gọi gọn của tên Douglas) đi bộ tập thể dục trong thương xá. Anh trạc tuổi Dave và làm tổng thủ quỹ của MDUR dưới quyền Dave với nhiệm vụ đi vay tiền hay phát hành cổ phần mới khi cần vốn đầu tư vào dự án mới. Tôi cười cười hỏi,

“Ê Doug, giờ làm việc mà sao anh lại đi lang bang giống kẻ thất nghiệp như tôi?”

“Tôi bị ‘họ’ thúc bách về hưu một năm nay rồi,” anh chua chát trả lời; “họ” ở đây còn ai khác hơn Dave?

“Sao vậy? Tôi tưởng anh và Dave là bồ tèo làm việc ăn ý với nhau,” tôi ngạc nhiên.

“Tôi cũng tưởng vậy. Tại cái nhà máy Tinh chế Dakota Prairie lọc *diesel* mà ra!”

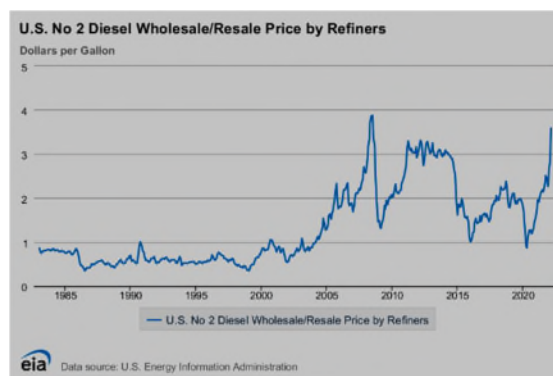
Nhà máy Tinh chế Dakota Prairie là dự án chung vốn đầu tư \$600 triệu của MDUR và một công ty khác, mỗi *partner* bỏ vốn ra \$300 triệu. Đó là nhà máy lọc dầu đầu tiên được xây cất ở Hoa kỳ sau năm 1976. Nằm gần Dickinson, North Dakota, nhà máy sẽ hoạt động đầu năm 2015 và

có khả năng sản xuất 20 ngàn thùng *diesel* mỗi ngày bằng cách lọc dầu thô do xe vận tải chở tới từ mỏ dầu Bakken ở tây bắc North Dakota. Doug giải thích,

“Cuộc nghiên cứu tính thực hiện được [feasibility study] cho thấy nhà máy rất đáng đầu tư: Nhu cầu dùng *diesel* rất lớn, và giá *diesel* đang lên cao trên thị trường. Theo dữ kiện của chính phủ liên bang, từ năm 2011 đến 2014, giá *diesel* luôn luôn nằm trên mức \$3 một gallon. Chuyên viên tài chánh dự phóng giá *diesel* giữ mức \$3.25 một gallon và sẽ tăng theo tỉ lệ lạm phát. Dave sung sướng với kết quả tính toán, và tất cả giám đốc đều ký tên đồng ý và đề nghị đầu tư vào nhà máy.”

“Và anh là người duy nhất không a dua theo?” tôi đoán chừng.

“Dave cũng như tôi đều biết rằng ta không thể đánh liều quyết định dựa trên kết quả của một bố cảnh duy nhất, ‘giá *diesel* \$3.25.’ Tôi đòi phải khảo sát thêm bố cảnh giá *diesel* giảm xuống còn \$2 và \$1 một gallon, và bị Dave cho là bất tuân thượng lệnh rồi đẩy về hưu.”



“Phép toán” của Dave trật đường rầy, trái ngược với nguyên tắc căn bản dạy ở trường kinh doanh. Không cần biết lý do tại sao anh làm như thế, tôi gọi văn phòng cố vấn tài chánh trông nom quỹ hưu và ra lệnh bán hết cổ phần MDUR của tôi một khi thấy được giá. Tôi trở tay kịp thời vì, giống như một bố cảnh mà Doug yêu cầu khảo sát, sau khi nhà máy hoạt động, giá *diesel* tụt xuống còn khoảng \$1 một gallon. Năm đầu tiên MDUR lỗ nặng, cổ phần bắt đầu sụt giá, và công ty rao bán phần hùn trong nhà máy lọc dầu.

Trên thương trường, khi muốn mua một cơ sở kinh doanh, người mua sẽ xem xét kỹ lưỡng sổ sách và phương cách điều hành của cơ sở đó. Không cần biết người bán đã bỏ ra bao nhiêu vốn đầu tư, người mua ước tính mức thu nhập, chi phí, và lời lỗ ở mỗi năm trong suốt “đời sống” (life) của cơ sở rồi tính giá trị hiện tại của những số tiền lời hay lỗ ấy. Nếu có lời thì tổng số là số tiền người mua phải trả. Ngược lại, nếu lỗ thì tổng số là số tiền người bán phải cắn răng các cho người mua. Giữa năm 2016, một công ty dầu hỏa mua phần hùn và được MDUR trả \$70 triệu.

Người Việt có thành ngữ “*sai con toán, bán con trâu.*” “Con trâu” trị giá sơ sơ có . . . \$370 triệu nên năm sau, Dave bị cho về hưu ở tuổi 60, từ giả công việc CEO trả lương và quyền lợi hơn \$6 triệu một năm.

Nguyễn Ngọc Hoa

Ngày 9 tháng Mười, 2024