



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

MANAGING CHANGE

QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

ROBERT HELLER



• GIẢ ĐỊNH • GIẢI QUYẾT



• KẾ HOẠCH • TÌNH HUỐNG

• THỰC NGHIỆM



• RỦI RO

• TƯ VẤN

• THÍCH ỨNG

• PHẢN KHÁNG • HÀNH ĐỘNG



• TIẾP CẬN • KIỂM SOÁT



Quản lý sự thay đổi
(Series Cẩm nang quản lý hiệu quả)

Robert Heller

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

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

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Table of Contents

[LỜI GIỚI THIỆU](#)

[HIỂU BIẾT VỀ SỰ THAY ĐỔI](#)

[HOẠCH ĐỊNH SỰ THAY ĐỔI](#)

[THỰC HIỆN SỰ THAY ĐỔI](#)

[CỦNG CỐ SỰ THAY ĐỔI](#)

LỜI GIỚI THIỆU

Thay đổi là một yếu tố quan trọng liên quan đến sự thành công của việc quản lý kinh doanh ngày nay. Để giữ được vị trí trong thị trường cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ, các công ty và các cá nhân trong đó phải nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi. Quyển sách **“Quản lý sự thay đổi”** này sẽ hướng dẫn bạn cách đón đầu các xu thế thay đổi để tồn tại và đi trước các đối thủ một bước. Các kỹ năng để hoạch định và thực hiện thay đổi được giải thích rõ ràng giúp bạn có thể đạt được kết quả cao nhất. Những lời khuyên thực tế hướng dẫn cách khai thác năng lực nhân viên hiệu quả nhất bằng cách sử dụng những điểm mạnh và lôi kéo họ tham gia vào tất cả các giai đoạn của quá trình thay đổi. Với 101 lời gợi ý ngắn gọn xuyên suốt quyển sách này sẽ cung cấp cho bạn những thông tin thiết thực hơn nữa. Cuối cùng, một bài tập tự đánh giá cho phép bạn đánh giá và cải thiện các kỹ năng quản lý sự thay đổi của mình.



HIỂU BIẾT VỀ SỰ THAY ĐỔI

Kỹ năng nhận biết, hiểu rõ và quản lý được sự thay đổi là một kỹ năng vô cùng quan trọng trong công tác quản lý ngày nay. Thích ứng được với hiện tại luôn thay đổi là điều thiết yếu để thành công trong tương lai không thể dự báo trước được.

TẠI SAO LẠI THAY ĐỔI?

Thay đổi ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của cuộc sống, vì vậy việc chủ động tiếp cận sự thay đổi là cách duy nhất để đảm bảo tương lai, cho dù đó là cá nhân hay công ty. Hãy tiếp cận sự thay đổi bằng tư tưởng cởi mở và học cách phát huy những yếu tố tích cực.

1. Hãy viết ra và hoạch định những thay đổi mà bạn mong muốn.

2. Nếu thấy rằng mình đang phản kháng lại sự thay đổi, hãy tự hỏi bản thân lý do tại sao.

HÃY Cởi MỞ VỚI SỰ THAY ĐỔI



Đối với công ty, thay đổi là cách để giữ thế cạnh tranh và phát triển. Đối với cá nhân, cơ hội có được từ sự thay đổi sẽ làm phong phú con đường sự nghiệp và cuộc sống của bản thân. Bạn có thể xử lý sự thay đổi theo ba cách: phản kháng, chấp nhận hay đón đầu. Người phản kháng thường cố gắng trì hoãn, nhưng điều này không thể tồn tại trong quá trình thay đổi; đa số những người và công ty lúc đầu tìm cách phản kháng, cuối cùng cũng phải chấp nhận và tìm mọi cách bắt kịp với sự thay đổi - nếu không họ phải đối mặt với những bất lợi trong cạnh tranh. Ngược lại, dự kiến trước và đón đầu sự thay đổi sẽ an toàn hơn nhưng cũng không kém phần mạo hiểm.

3. Hãy tìm kiếm người đón nhận sự thay đổi một cách cởi mở và trở thành đồng minh với họ.

NHẬN THẤY ĐƯỢC CÁC TÁC DỤNG

Lúc đầu những khía cạnh tích cực của sự thay đổi có thể không rõ ràng bằng những khía cạnh tiêu cực. Việc mở rộng kinh doanh, khuyến mãi và phát triển mạnh thường đem lại nhiều thử thách trước khi đem lại lợi ích nào đó. Các trường hợp như đóng cửa nhà máy, sa thải, phá sản hay suy yếu trên thị trường thường đem lại khó khăn và ít lợi ích tức thời. Tuy nhiên, nếu xảy ra, hãy tiếp cận sự thay đổi một cách tích cực như và xem đó là một cơ hội tiềm ẩn. Hãy dùng nó như là một cách động viên khuyến khích những ý tưởng mới và khai thác sự nhiệt tình đó hơn nữa.

4. Hãy suy nghĩ kỹ trước khi đi theo một chính sách giống như những người khác.

THAY ĐỔI MỘT CÁCH TỰ NHIÊN

Con người luôn sống với sự thay đổi: trong cuộc đời, ai cũng đi qua sự thay đổi của bản thân từ trẻ sơ sinh đến thanh niên, trung niên và cuối cùng là tuổi già. Con đường sự nghiệp cũng đi từ nhân viên lên quản lý cấp thấp, quản lý trung gian và cuối cùng là lên cấp hội đồng quản trị hay tư vấn. Các công ty cũng trưởng thành và phát triển với sự thay đổi chủ yếu ở nhiều cấp về chính sách và cách thực hiện. Hãy làm tăng khả năng thích ứng với sự thay đổi của bạn để đạt được sự thỏa mãn của bản thân và tiến bộ trong nghề nghiệp.

DÂY CHUYỀN LẤP RÁP CŨ



Sản xuất hàng loạt là một cuộc cách mạng trong sản xuất. Mặc dù vẫn cần nhiều nhân công, nhưng công việc tay chân đã trở nên tương đối gọn nhẹ, nhanh chóng và không tốn nhiều công sức, cho phép phụ nữ làm việc trong những lĩnh vực trước kia là của nam giới.



DÂY CHUYỀN LẮP RÁP HIỆN ĐẠI

Dây chuyền sản xuất hiện đại không giống dây chuyền cũ. Những đột phá về công nghệ và lợi ích của sản xuất hàng loạt đã nhanh chóng làm giảm tỷ lệ nhân công.

NGUYÊN NHÂN CỦA SỰ THAY ĐỔI

Để xử lý một cách hiệu quả khi tốc độ của sự thay đổi ngày càng tăng, bạn cần phải hiểu được nguyên nhân sâu xa. Những thay đổi cụ thể trong nội bộ của một công ty và thị trường bên ngoài thường bắt nguồn từ sự thay đổi trong xã hội, kinh tế hay công nghệ.

5. Hãy phản ứng một cách tích cực với sự không chắc chắn hơn là né tránh sự thay đổi.

6. Hãy cố gắng để biết được càng nhiều thông tin càng tốt.

CÁC NGUYÊN NHÂN XÃ HỘI

Những xu hướng chung trong xã hội, chính trị và nhân khẩu học đều có ảnh hưởng đến mọi người. Trong những năm gần đây, xu hướng này đã dẫn đến một sự phát triển vượt bậc trong thanh niên và thị trường tiêu thụ, một sự chuyển biến từ xã hội cộng đồng sang một xã hội chú trọng vào cá nhân hơn và dân số trở nên già hơn. Các công ty cũng bị ảnh hưởng bởi các xu thế đó, ảnh hưởng đến nhu cầu người tiêu thụ và các loại hình kinh tế khác. Các giám đốc cần nhận biết sự thay đổi và các lý do của nó. Tham khảo các tài liệu về xã hội và chính trị đồng thời rút ra các kết luận từ những gì bạn đọc và quan sát được. Điều này sẽ giúp bạn xử lý các xu hướng thay đổi và thậm chí dự báo được chúng sẽ xảy ra như thế nào.

THAY ĐỔI KIỂU DÁNG

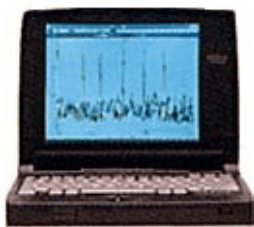
Thiết bị văn phòng đã phát triển nhanh chóng từ khi phát minh ra máy đánh chữ. Ngày nay, máy tính có thể thực hiện các công việc mà cách đây 100 năm, đó là điều ngoài sức tưởng tượng.

7. Phải thông thạo và biết cách sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin mới - đừng tìm cách trốn tránh.

CÁC NGUYÊN NHÂN KINH TẾ

Xu hướng thay đổi kinh tế khá chậm nhưng có một sức mạnh khó lay chuyển được. Tuy

nhiên, trong xu hướng tương đối ổn định đó, thị trường và dòng tiền có thể biến động mạnh, hình thức cạnh tranh có thể thay đổi nhiều, công nghệ và phát minh có thể vượt qua những gì hiện có. Điều này buộc các công ty phải điều chỉnh theo những thay đổi bất ngờ ở mọi cấp. Các giám đốc cũng cần lập trước những kế hoạch dự phòng tình huống bất ngờ cơ bản và dự phòng ngân quỹ để sử dụng trong những giai đoạn không ổn định.



MÁY ĐÁNH CHỮ THỦ CÔNG



MÁY ĐÁNH CHỮ ĐIỆN TỬ

8. Nên nhớ rằng tốc độ thay đổi của công nghệ ngày càng nhanh chóng.

CÁC NGUYÊN NHÂN VỀ CÔNG NGHỆ

Cách mạng công nghệ thông tin (IT) với tốc độ ngày càng gia tăng đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến phương pháp quản lý, sản xuất, dịch vụ, mua bán. IT là một trong những cách để hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn (ví dụ, để kiểm soát hàng tồn kho chính xác hơn) và đạt được các mục đích mới (như là du lịch trong không gian). Các công ty cần IT để cạnh tranh cho sự tồn tại và sự thành công. Hãy cố gắng tìm hiểu những tiến bộ công nghệ vì công nghệ mới có vẻ không có liên quan gì vào lúc ban đầu nhưng có thể sẽ là công cụ hỗ trợ bạn đắc lực sau này.

NHẬN BIẾT CÁCH NGUỒN THAY ĐỔI

Thay đổi có thể đến từ nhiều hướng: từ cấp trên, hay cấp dưới trong công ty, từ sáng kiến của cá nhân và từ bên ngoài. Hãy đảm bảo rằng bạn nhận biết được tất cả các nguồn thay đổi và cởi mở đón nhận sự thay đổi bất kể chúng đến từ đâu.

9. Hãy đón nhận các sáng kiến thay đổi từ mọi nguồn.

*Có nhiều chức năng
Màn hình và bộ xử lý được thêm vào bàn phím*



MÁY TÍNH ĐẦU TIÊN

Máy gọn nhẹ hơn, có nhiều tính năng hơn và bộ nhớ lớn hơn



MÁY TÍNH HIỆN ĐẠI



TẠO ĐIỀU KIỆN CHO SỰ THAY ĐỔI

Giám đốc là tâm điểm của sự thay đổi. Họ tiếp nhận các đề xuất và xử lý các sáng kiến của cấp trên và cấp dưới, hoạt động một cách chủ động sáng tạo ở cả hai phía.

THAY ĐỔI TỪ BÊN TRONG

Hầu hết các thay đổi xảy ra trong nội bộ công ty. Phần lớn những thay đổi này không đáng kể: ví dụ, yêu cầu một báo cáo mới hay điều chỉnh một gói thầu. Tuy nhiên, hầu hết những thay đổi lớn như là tái tổ chức cơ cấu hoặc sáp nhập công ty thì xuất phát từ cấp cao nhất và thường thì nhân viên không mong đợi những thay đổi này. Với tư cách là một giám đốc, bạn phải đưa ra những thay đổi nhưng cũng phải là cầu nối giữa các cấp nhân viên với nhau. Phải đảm bảo rằng hệ thống làm việc của bạn không ngăn cản việc lắng nghe ý kiến của nhân viên.

10. Luôn phản ứng một cách tích cực với những thay đổi bên ngoài công ty.

PHẢN ỨNG VỚI ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Năng lực của người giám đốc được thể hiện qua việc phản ứng với những thay đổi bên ngoài. Nếu một đối thủ sản xuất đưa ra một sản phẩm mới hay hạ giá thành, một giám đốc thụ động thay vì thay đổi cách làm sẽ làm ngơ hay phủ nhận sự quan trọng của nó. Một giám đốc năng nổ, mặt khác, sẽ nắm lấy cơ hội để kiểm tra lại thị trường hay quy trình sản xuất để cạnh tranh với đối thủ. Hoặc hơn nữa, một giám đốc năng động sáng tạo sẽ dự đoán về đối thủ cạnh tranh và hành động để có những thay đổi có khả năng giành thắng lợi.

11. Hãy khuyến khích cấp dưới đề xuất ý kiến cho các dự án thay đổi.

PHẢN ỨNG VỚI MÔI TRƯỜNG XUNG QUANH

Thị trường kinh doanh của một công ty ảnh hưởng đến sự thay đổi của công ty đó. Trong môi trường kinh doanh nhanh nhạy, các giám đốc đã quen với việc đưa ra sự thay đổi và cơ cấu lại nội bộ thường xuyên và nhạy bén với những hoạt động thử nghiệm. Quyền sở hữu công ty cũng ảnh hưởng đến thái độ đối với sự thay đổi: trong một công ty cổ phần, bạn có thể chịu áp lực thay đổi từ phía các nhà đầu tư. Còn trong một công ty tư nhân, bạn có thể thực hiện những thay đổi mang tính rủi ro và thử nghiệm.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Trong mười hai tháng vừa qua, những thay đổi đáng kể nào mà bạn đã thực hiện được?
- ? Bạn có cố gắng dự kiến trước các thay đổi bên ngoài và hành động theo những gì bạn tìm thấy không?
- ? Bạn có đóng góp vào chương trình thay đổi nội bộ không?
- ? Bạn có lắng nghe ý kiến đề nghị thay đổi từ cấp dưới không?
- ? Bạn có phản ứng tích cực với những yêu cầu thay đổi không?

HÃY XEM XÉT CÁ TÍNH

Cá tính con người ảnh hưởng đến cách nhìn nhận sự thay đổi. Một người thụ động, nhút nhát và cẩn thận chắc chắn không phải là một người nhiệt tình với sự thay đổi. Sự thay đổi thích hợp với người chịu được hiểm nguy, năng động sáng tạo và tự tin. Nhưng chương trình thay đổi cần sự hưởng ứng của nhân viên và lãnh đạo. Hãy tìm hiểu tính cách của nhân viên của bạn và sử dụng thông tin đó để đạt được kết quả khả quan nhất từ nhóm làm việc. Một khi động lực đã được thiết lập, mỗi cá nhân có thể đóng góp bằng cách riêng của họ. Điều này trở nên rất rõ ràng trong những lúc khủng hoảng khi tất cả mọi người phải làm việc hết sức mình để đạt được những thay đổi cấp thời cho sự tồn tại của mình.

PHÂN LOẠI SỰ THAY ĐỔI

Thay đổi được chia chủ yếu thành hai loại: từ từ và cấp thời. Trong hai loại này lại được chia làm nhiều loại và có sự kết hợp giữa các loại với nhau.

12. Hãy xem xét những ảnh hưởng do sự kết hợp của các loại thay đổi khác nhau.

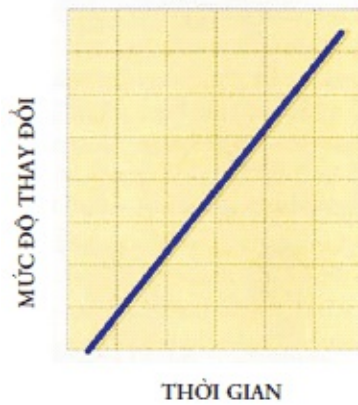
13. Khi phân tích sự thay đổi, hãy nhìn vào cả bối cảnh ngắn hạn và dài hạn.

PHÂN TÍCH SỰ THAY ĐỔI

Cả thay đổi từ từ hay cấp thời có thể tùy thuộc vào sự phản ứng hoặc sự năng động sáng tạo tùy theo bạn thực hiện việc thay đổi một cách tự nguyện hay là do phản ứng lại với áp lực của sự phát triển khác. Trong thực tế, thay đổi thường kết hợp các yếu tố phản ứng và năng động. Ví dụ, một cuộc khủng hoảng thúc đẩy một sự thay đổi tức thời phản ứng lại với hiểm nguy đang đến, bạn phải quyết định một cách chủ động hướng thay đổi để có thể tối đa hóa thành công lâu dài cho công ty.

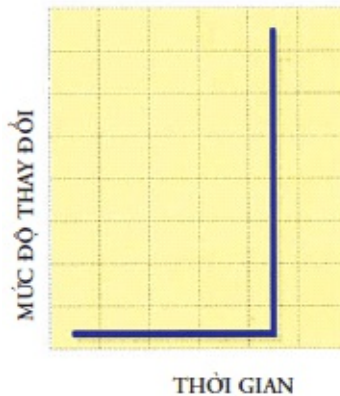
THAY ĐỔI TỪ TỪ

Thay đổi từ từ là thay đổi xảy ra chậm, trong một thời gian dài với một tốc độ đều đặn hay với những biến động nhỏ về cường độ. Nó có thể liên quan đến nhiều người hay chỉ một vài cá nhân, nhưng là một chương trình thay đổi hiệu quả nhất trong phạm vi toàn công ty, không bao giờ chấm dứt để nâng cao chất lượng sản phẩm, quy trình, giảm chi phí và nâng cao năng suất. Những cải tiến nhỏ có thể tiết kiệm được rất nhiều. Thay đổi tức thời có thể xảy ra cùng lúc hoặc độc lập với thay đổi từ từ.



THAY ĐỔI TỪ TỪ

Những thay đổi trong toàn công ty được thực hiện với tốc độ đều đặn trong một thời gian dài.



THAY ĐỔI TỨC THỜI

Sau một thời kỳ tương đối ổn định và thậm chí trì trệ, một hay nhiều thay đổi lớn được đưa thực hiện một lúc.

THAY ĐỔI TỨC THỜI

Thay đổi tức thời là những thay đổi xảy ra bất ngờ và đáng kể đem lại kết quả rõ ràng - ví dụ, thay đổi chiến lược của công ty để tiến vào thị trường mới. Sự thay đổi có thể là về việc kinh doanh hay cơ cấu tổ chức mặc dù cả hai thường có khuynh hướng đi chung, thường là những thay đổi với quy mô lớn nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Ví dụ, một sự đầu tư lớn và mang tính rủi ro cao vào thị trường chứng khoán thì khả năng thành công hoặc thất bại sẽ nhiều hơn so với một đầu tư ít và cẩn thận hơn, vì thế một số công ty thành công vượt bậc từ những thay đổi tức thời. Tuy nhiên, nếu hiện tại công ty đang thành công thì khó làm cho nhân viên có thể chấp nhận được sự thay đổi tức thời. Trước khi thực hiện những thay đổi tức thời, hãy hoạch định toàn diện, cân nhắc các kỹ năng một cách chi tiết để giảm thiểu rủi ro.

14. Hãy học hỏi từ các cuộc khủng hoảng trước đây để tránh lặp lại cùng một sai lầm.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

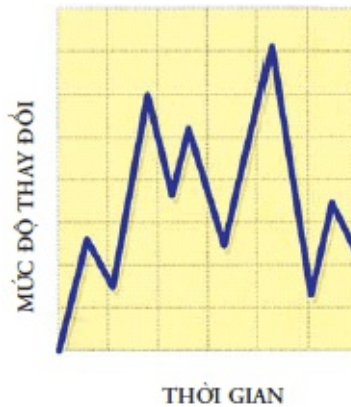
Nước Nhật thực hiện công nghiệp hóa cực kỳ nhanh - chủ động thay đổi là một phần văn hóa của Nhật. Châu Âu lục địa trước đây hành động mang tính phản ứng với những tác động bên ngoài nhưng hiện nay đã bắt đầu biết thúc đẩy sự thay đổi. Nước Anh, trước đây rất bảo thủ, cũng đã bắt đầu chuyển sang chủ động với sự thay đổi do tác động của khủng hoảng trong nước. Người Mỹ trở nên chủ động hơn đối với sự thay đổi từ thập niên 90 nhờ một phần vào ngành công nghiệp điện tử.

QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

Quản lý khủng hoảng nghĩa là thực hiện những thay đổi tức thời để ngăn chặn tai họa. Tốt nhất nên để một người hay một nhóm nhỏ nào có khả năng quyết định và hành động nhanh chịu trách nhiệm thực hiện việc thay đổi sau khi phân tích nhanh các yêu cầu quan trọng. Điều gì cũng có thể xảy ra. Ví dụ, đóng cửa một trụ sở chính sẽ tiết kiệm được tiền cũng là một sự thay đổi. Những thay đổi lớn thường được thông báo chính thức cho mọi người. Tương tự như vậy tính chất khẩn cấp của chương trình xử lý khủng hoảng cũng cần phải được thông báo đầy đủ.

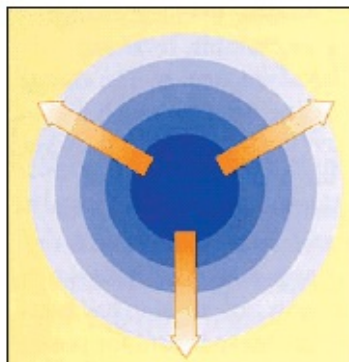
KHỦNG HOẢNG

Khi không có kế hoạch tổng thể, sẽ có những biến động lớn. Một sự gia tăng đáng kể để phản ứng lại với một cuộc khủng hoảng được tiếp theo bằng một sự đi xuống rõ ràng cho đến khi cuộc khủng hoảng kế tiếp thúc đẩy sự thay đổi.



THAY ĐỔI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN

Sự phát triển là sự thay đổi: khi một công ty mở rộng, thay đổi là điều không thể tránh khỏi. Sự điều chỉnh có thể là một tiến trình từ từ, có thể là hàng loạt thay đổi triệt để, phần lớn là sự kết hợp của cả hai. Một số thay đổi là tự nhiên và tương đối dễ dàng. Ví dụ, khi nhân viên học những kỹ năng mới, việc thực hiện của họ sẽ tự nhiên tốt hơn nếu được lặp lại nhiều lần. Những thay đổi khác có thể khó hơn nhiều. Ví dụ, khi một công ty nhỏ mở rộng, thường thì nó sẽ vượt quá khả năng quản lý của người chủ hiện tại. Chỉ có một số người có thể thành công khi chuyển từ người chủ tư nhân sang một giám đốc chuyên nghiệp. Sự phát triển của các công ty đều có giới hạn riêng, không thể vượt qua được nếu không có một sự thay đổi đáng kể. Hãy hoạch định sự phát triển một cách kỹ lưỡng, giữ nó ở mức độ mà bạn có thể kiểm soát được. Nếu không - dù là công ty lớn hay nhỏ - cũng sẽ sớm sụp đổ dưới áp lực.



THAY ĐỔI THÔNG QUA SỰ MỞ RỘNG

Khi một công ty phát triển, công việc có xu hướng mở rộng cả về phạm vi và số lượng. Điều

này có nghĩa rằng nhiều người phải điều chỉnh cho phù hợp với cơ cấu quản lý phức tạp hơn.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Những thay đổi nào bạn hy vọng sẽ thấy được trong vòng một năm?
- ? Những thay đổi nào được đưa vào trong năm qua và mức độ thành công như thế nào?
- ? Bạn có khuyến khích nhân viên đưa ra ý kiến thay đổi không?
- ? Những thay đổi triệt để nào sẽ tạo ra sự khác biệt nhiều nhất đối với công ty?
- ? Bạn có luôn học hỏi và đảm bảo rằng những người khác cũng làm như thế không?

THAY ĐỔI ĐỂ CHIẾN THẮNG

Nhiều sự thay đổi trong công ty, cả thay đổi từ từ và tức thời được thúc đẩy bởi sự mong muốn đạt được một số lợi thế và đánh bại đối thủ. Một số lợi thế như là nhiều nguồn lực hơn, nhiều khách hàng hơn và ít chi phí hơn – phải đi cùng với sự phát triển. Những yếu tố khác cũng có thể giúp đạt được lợi thế để chiến thắng: như là công nghệ, dịch vụ, phân phối, năng suất, tiếp thị và tài chính. Nó có thể đem lại chi phí và giá thành thấp hơn. Yếu tố nào cũng có thể là yếu tố của thành công nếu bạn có đủ can đảm trở nên khác biệt. Nếu mọi người khác đều làm giống nhau, sự thay đổi sẽ làm cho bạn nổi trội. Hãy chuẩn bị sẵn sàng cho những khi chỉ có sự thay đổi tức thời là có thể đáp ứng được thị trường chính hay những xu hướng khác trong xã hội; dự kiến và vượt qua những cản trở để phát triển; chấp nhận bất cứ điều gì thay đổi để gia tăng tính cạnh tranh của bạn.

15. Hãy phấn đấu để đạt được ngang bằng hoặc cao hơn những tấm gương điển hình tốt nhất mà bạn được biết.

16. Hãy tạo sự khác biệt hơn là cạnh tranh nếu bạn muốn là người chiến thắng.

THAY ĐỔI TỪ BÊN TRONG



Trong nhiều trường hợp, có thể tạo nên sự thay đổi đáng kể trong chính nội bộ công ty. Một trong những phương pháp tốt nhất để thiết lập cách suy nghĩ và làm việc mới, có khả năng thích ứng là phát triển một "công ty luôn học hỏi". Đây là một công ty có cách suy nghĩ hướng đến sự thay đổi và điều này đã trở thành thói quen của mọi người. Vì vậy sự thay đổi từ từ hoặc tức thời luôn xảy ra, với việc xem xét lại tất cả các quy trình và hệ thống làm việc. Phương pháp này tạo sự thuận lợi để phát triển công ty và đảm bảo rằng nó được chuẩn bị tốt để quản lý khủng hoảng trong trường hợp khẩn cấp. Tuy nhiên, để những thay đổi chính (đặc biệt là ở những bộ phận cơ bản trong các suy nghĩ) có hiệu quả, nó phải tác động đến mọi người và mọi thứ. Thông thường có rất nhiều thay đổi được thực hiện ở nhiều bộ phận trong công ty, nhưng vì những bộ phận khác không tham gia và không thay đổi, nên sự thành công bị giới hạn.

- Những hạn chế của sự phát triển phải được nhận biết: sự phát triển không nên bị ép vượt quá khả năng của mọi người.
- Những thay đổi để có được những lợi thế cạnh tranh rõ ràng được đặc biệt mong muốn.
- Những thay đổi được thực hiện riêng biệt sẽ đem lại những kết quả không thỏa đáng.
- Những thay đổi có giá trị trong suy nghĩ của giám đốc và nhân viên sẽ thể hiện qua những thay đổi trong cách ứng xử.
- Trong khi xem xét các quy trình và kết quả làm việc nội bộ, những cảm giác không hài lòng có thể chuyển thành sự đóng góp mang tính xây dựng.
- Tất cả những thay đổi nên mang lại những lợi ích trực tiếp hay gián tiếp cho

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

khách hàng và nhân viên.
KẾT HỢP SỰ THAY ĐỔI

Trong thực tế, hầu hết các thay đổi liên quan đến việc kết hợp nhiều loại thay đổi hay chuyển từ loại này sang loại khác. Quá trình này thường là một sự phản ứng, là phản ứng tức thời ban đầu khi khủng hoảng và sau đó là chương trình theo dõi từ từ. Toàn bộ dự án có thể chủ động và có hệ thống, như trong chương trình Quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Những chương trình này đưa vào nhiều loại thay đổi cần thiết, bao gồm các hệ thống, quy trình, con người, và cách quản lý. Để đảm bảo rằng sự thay đổi tồn tại và có hiệu quả, phải có những tiến bộ trong khai thác và sự thay đổi trong cách suy nghĩ giữa giám đốc và nhân viên. Đây là một thách thức đối với bất kỳ công ty nào. Công việc ngày càng phức tạp hơn vì sự ưu tiên không giống nhau trong từng trường hợp: đánh giá lại sự cần thiết phải thay đổi là chìa khóa cho sự thành công.

HOẠCH ĐỊNH SỰ THAY ĐỔI

Để các chương trình thay đổi thành công, phải có hoạch định trước - trong ngắn hạn và dài hạn. Mục tiêu càng rõ ràng, kế hoạch càng tốt.

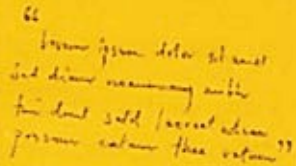
TẬP TRUNG VÀO CÁC MỤC TIÊU

Nếu người giám đốc không biết mình đang đi đâu, họ không thể thay đổi để đi đến đó được. Nếu không biết mình đang ở đâu, họ cũng không thể bắt đầu đi đúng đường được. Hãy bắt đầu bằng cách xác định các điểm khởi đầu và kết thúc để biết được cần phải thay đổi điều gì.

17. Hãy đánh giá khách quan những điểm mạnh và điểm yếu của công ty bạn.

18. Mục tiêu, quan điểm của bạn chỉ nên gói gọn trong một hoặc hai câu.

ĐÁNH GIÁ CÁC MỤC TIÊU



“
bạn phải biết đi đâu
để đi đúng hướng
bạn phải biết đi đâu
để đi đúng hướng”

Cũng như những cá nhân, hầu hết các công ty thường có những tham vọng không rõ ràng hoặc chẳng có tham vọng gì cả. Hình thành và làm rõ các mục tiêu của công ty hay của cá nhân có thể có tác dụng rất mạnh – nhiều công ty đã thay đổi số phận chỉ bằng cách tập trung vào mục tiêu của công ty. Mục tiêu của bạn nên thách thức nhưng phải hiện thực. Hãy thể hiện mục tiêu của bạn thành lời, chuyển những lời này thành sự kiện và con số, và bạn sẽ có cơ sở vững chắc để hoạch

định cách đạt được chúng.

XÁC ĐỊNH CÁCH NHÌN CỦA BẠN

Hiện tại chúng ta đang ở đâu? Hãy đánh giá từ nhiều quan điểm.

Chúng ta muốn đi đến đâu? Hãy phát triển sứ mệnh của công ty.

Đo lường khoảng cách giữa hiện tại và lý tưởng? Lượng hóa khoảng cách.

Vạch ra những thay đổi chủ yếu và cần thiết để rút ngắn khoảng cách, tính ngược từ tình trạng lý tưởng.

Phát biểu các thay đổi thành lời và con số để tập trung hoạch định sự thay đổi.

THỂ HIỆN CÁC NGUYÊN TẮC

Mục tiêu thể hiện thành lời được gọi là “sứ mệnh” – ví dụ mục tiêu trở thành người đứng đầu trong thị trường dịch vụ tài chính cá nhân. “Sứ mệnh” được chi tiết thành “nhiệm vụ”, như là đạt được một thứ hạng nào đó trong lãnh vực bảo hiểm nhân thọ. Đảm bảo rằng sứ mệnh và nhiệm vụ phải thống nhất với các giá trị dài hạn, những nguyên tắc mà công ty dựa vào để đưa ra các quyết định và hành động của mình. Hãy giữ những giá trị dài hạn này một cách thực tế và giữ sứ mệnh, nhiệm vụ và giá trị này càng đơn giản, ngắn gọn càng tốt, tránh dài dòng lê thê. Mục đích phải rõ ràng, giúp xác định những thay đổi cần thiết.

XÁC ĐỊNH NHỮNG KHOẢNG CÁCH

Một khoảng cách chiến lược xuất hiện không chỉ ở giữa nơi bạn đang ở hiện tại và nơi bạn muốn đến mà còn giữa năng lực hiện tại của bạn và những năng lực mà bạn muốn có được. Hãy đo lường tình trạng hiện tại một cách liên tục: việc đánh giá hiện tại gần như là khách quan hoàn toàn và nằm trong tầm tay. Sau đó dùng phán đoán của bạn để liên hệ hiện tại với mục tiêu, tính ngược từ tương lai trở về hiện tại. Một kết quả được xác định trước thường rất hiệu quả và sẽ giúp bạn đo được sự tiến bộ.

19. Thay đổi văn hóa công ty thông qua các cá nhân chứ không phải ngược lại.

ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA

Hiểu được văn hóa công ty rất quan trọng trong khi hoạch định sự thay đổi. Mục tiêu dài hạn của công ty chỉ có thể đạt được khi nhân viên hiểu và thông cảm với nhau. Nghiên cứu văn hóa công ty để tìm được cách tốt nhất để thực hiện thay đổi cũng như làm cách nào để khuyến khích các giá trị cá nhân phù hợp với các giá trị của công ty và làm tăng sự cởi mở của nhân viên đối với sự thay đổi. Thay đổi văn hóa công ty là một công việc không dễ dàng, những thay đổi tích cực, lâu dài về văn hóa nên theo sau những thay đổi khác.

XÁC ĐỊNH NHU CẦU THAY ĐỔI

Thành công của một tổ chức, công ty phụ thuộc vào việc làm hài lòng của khách hàng: khách hàng không hài lòng sẽ tìm đến nhà cung cấp khác. Nhân viên - những khách hàng nội bộ - không hài lòng sẽ làm việc không hiệu quả hay rời bỏ công ty. Hãy khảo sát để theo dõi các yêu cầu ở cả hai nhóm người rồi hoạch định việc thay đổi.

20. Hãy cố gắng đáp ứng các yêu cầu của cả nhân viên và khách hàng.

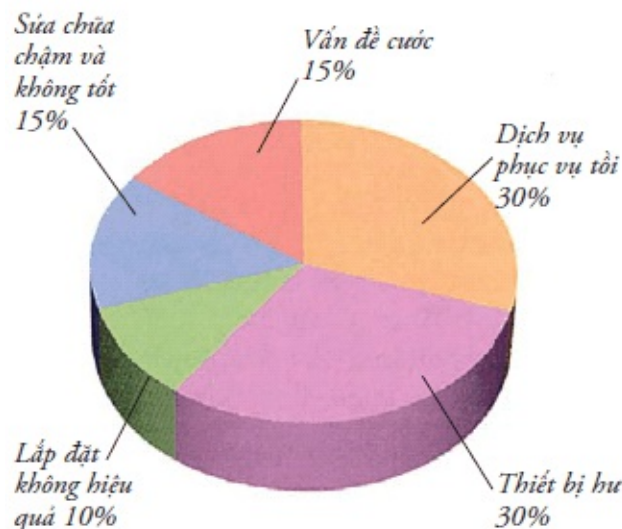
21. Tiếp thu những ý kiến đóng góp, phàn nàn của khách hàng vì những ý kiến này là chân thật, chính xác giúp bạn thay đổi.

TẬN DỤNG SỰ KHÔNG HÀI LÒNG

Hãy tận dụng thông tin phản hồi khi hoạch định sự thay đổi. Khách hàng luôn luôn đúng: niềm tin đó rất có giá trị dù rằng việc thử nghiệm có thể minh chứng điều đó là sai. Đối với nhân viên - những khách hàng nội bộ của bạn - cũng như thế. Trong cả hai trường hợp, hãy khảo sát (bằng bảng câu hỏi, nhóm tập trung, hay phỏng vấn) để điều tra các suy nghĩ - những người không hài lòng không bao giờ nói lên những phàn nàn của họ nếu không được hỏi.

HỎI KHÁCH HÀNG

Dùng phương pháp khảo sát để tìm ra khía cạnh nào của sản phẩm hoặc dịch vụ làm phiền lòng khách hàng nhất - kết quả hầu như mâu thuẫn với các giả định của bạn. Khi thực hiện khảo sát, hãy mở rộng nghiên cứu thị trường của bạn đến thị trường của đối thủ cạnh tranh và so sánh ý kiến của khách hàng về đối thủ cạnh tranh với ý kiến của khách hàng về công ty của bạn. Điều này sẽ giúp bạn biết cần phải thay đổi ở chỗ nào để tạo ảnh hưởng nhiều nhất đến khách hàng. Tiếp tục theo dõi bằng cách khảo sát thêm sau khi thực hiện các chương trình thay đổi.



ĐO LƯỜNG SỰ KHÔNG HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG

Sơ đồ này được dựa trên các khảo sát thể hiện những vấn đề làm khách hàng không hài lòng

với dịch vụ điện thoại. Dịch vụ phục vụ khách hàng kém và thiết bị thường xuyên hư hỏng, là hai lĩnh vực cần phải tập trung vào việc thay đổi.

22. Hãy nhớ rằng chất lượng sản phẩm tùy thuộc vào chất lượng của quy trình.

ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG

Yêu cầu của khách hàng và chất lượng là cơ sở tốt để bắt đầu hoạch định sự thay đổi. Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) xem xét những yếu tố của quy trình kinh doanh đóng góp như thế nào vào tổng thể. Áp dụng phương pháp này để xác định cách hài lòng khách hàng. Cùng lúc, sử dụng các phương pháp kiểm soát chất lượng để kiểm tra nội bộ (như là số sản phẩm khiếm khuyết trên một triệu sản phẩm). Hãy nhớ rằng chẳng việc gì phải nâng cao chất lượng của một sản phẩm không còn được chuộng nữa hoặc là vô nghĩa khi thực hiện không hiệu quả sản phẩm được mong muốn.

23. Hãy sử dụng những cách đo lường phản ứng của khách hàng một cách khách quan.

HỎI NHÂN VIÊN

Sự thành công của các công ty tùy thuộc vào nhân viên của họ. Bạn cần có được những nhân viên có mức độ hài lòng về công việc cao để đạt được thành quả tốt nhất. Những nhân viên không thỏa mãn sẽ rời khỏi công ty hoặc tệ hơn là làm việc kém đi. Thực hiện các khảo sát, cả về mặt chất lượng và số lượng nhân viên như là bạn đã làm với khách hàng và lôi kéo nhân viên vào việc xác định những chương trình thay đổi cần thiết. Điều này sẽ nâng cao tinh thần làm việc và giúp bạn cải thiện chất lượng các quy trình.



THỰC HIỆN KHẢO SÁT

Để đạt được hiệu quả cao nhất trong một cuộc khảo sát - bằng thư, đích thân hay bằng điện thoại - hãy lên kế hoạch thật kỹ hoặc sử dụng tư vấn chuyên nghiệp.

- Bảng câu hỏi cần phải ngắn gọn và đơn giản.
- Tránh những câu hỏi làm ảnh hưởng đến câu trả lời.
- Tránh những đo lường mơ hồ ("rất thỏa mãn") và thang điểm quá nhiều ("1 - 10").
- Phải rõ ràng ("Bạn có dùng cái này?") với vài chọn lựa ("Vâng", "Có thể", "Không").
- Đảm bảo rằng bạn hỏi đúng người.
- Đảm bảo rằng việc lấy mẫu và tỷ lệ trả lời cho ra kết quả có giá trị về mặt thống kê.

CHỌN LỰA NHỮNG THAY ĐỔI CẦN THIẾT

Chương trình thay đổi phải toàn diện nếu muốn nó tồn tại được. Nhưng phải cẩn thận để không làm mọi người mệt mỏi với quá nhiều thay đổi cụ thể: hãy xác định một số lĩnh vực ưu tiên thay đổi trước, ở đó sự thay đổi có ảnh hưởng nhiều nhất và tập trung vào những thay đổi đó.

24. Ưu tiên thay đổi ở những lĩnh vực chính, sau đó hãy tập trung diện rộng hơn.

NHỮNG ĐIỂM CÂN LƯU Ý

- Thay đổi trong một lĩnh vực cần được hỗ trợ bởi những thay đổi ở lĩnh vực khác
- Lý do chiến lược của sự thay đổi phải được công bố rộng rãi.
- Chỉ có những thay đổi dựa trên con người là có thể tồn tại được lâu.
- Mọi người tham gia vào chương trình thay đổi cần được tham khảo ý kiến.

- Những thay đổi theo dự kiến không nên được làm chỉ một lần.
- Thay đổi cần được chia thành ưu tiên ở mức độ cao, trung bình và thấp.

CHỌN CÁC LĨNH VỰC CHÍNH

Quy luật Pareto cho rằng khoảng 20% các hoạt động tạo nên 80% vấn đề: nhằm mục đích xác định và tập trung vào những lĩnh vực chính này để tối đa hóa ảnh hưởng của sự thay đổi. Bạn có thể xác định điểm bắt đầu của mình bằng cách xác định các nhu cầu khẩn cấp và cũng đừng quên những lĩnh vực khác khi đánh giá những khía cạnh quan trọng nhất và không cho phép nguyên tắc "nếu không hư thì không sửa" để ngăn cản sự phát huy sáng kiến: những quy trình có vẻ đang hoạt động tốt thực ra có thể cần phải cải thiện. Cần phải nhớ rằng các hoạt động của công ty đều phụ thuộc vào nhau và không nên tiếp cận chúng riêng biệt.

25. Phải rõ ràng về mục đích của bất kỳ thay đổi nào mà bạn dự kiến thực hiện.

ĐIỀU CHỈNH THAY ĐỔI

Hỗ trợ những thay đổi dự kiến của bạn bằng cách thực hiện các tình huống kinh doanh. Bạn không thay đổi chỉ vì phải thay đổi mà phải có mục đích rõ ràng. Hãy phân tích mọi khía cạnh để thể hiện tại sao và ở đâu cần phải có sự thay đổi để đạt được các mục tiêu, những lĩnh vực mà sự thay đổi chắc chắn có ảnh hưởng nhiều nhất và những ảnh hưởng đó là gì. Sau khi điều chỉnh thứ tự ưu tiên của các đề xuất, bạn có thể quyết định thực hiện thay đổi ở những lĩnh vực khác, miễn là có đủ nguồn lực và thời gian.

26. Hãy tập trung vào một vài quy trình thật sự cần thiết.

TRÁNH QUÁ TẢI

Một lý do quan trọng để lựa chọn những thay đổi quan trọng là nếu bạn đưa ra quá nhiều sáng kiến mới liên tục, nhân viên sẽ cảm thấy bị quá tải. "Ngán ngẫm với các sáng kiến" sẽ thể hiện qua kết quả làm việc sụt giảm, bị căng thẳng, xuống tinh thần làm việc và kết quả đạt được từ những sáng kiến mất đi. Một khi đã đưa ra, việc rút lại các sáng kiến là cực kỳ khó vì thế phải cẩn thận kiểm soát số lượng và mức căng thẳng của những thay đổi theo dự kiến và nên trao đổi với nhân viên đầy đủ.



GIA TĂNG SỐ LƯỢNG THAY ĐỔI QUÁ NHIỀU THAY ĐỔI

Một vài thay đổi có thể tạo ra sự khác biệt giữa một môi trường làm việc buồn chán và một môi trường làm việc thú vị. Tuy nhiên, quá nhiều thay đổi có thể làm nhân viên cảm thấy quá tải.

27. Hãy hoạch định chương trình thay đổi thích hợp và điều chỉnh.

PHẢI LIÊN TỤC

Lý tưởng nhất là có được một chương trình thay đổi tổng thể, luôn được liên tục xem xét lại mà trong đó nhiều dự án được thực hiện đồng thời. Không nên tạm thời ngưng ngay một dự án để bắt đầu dự án khác trong khi dự án trước chưa có cơ hội để phát huy: đó là kiểu "ném qua" sẽ tạo nên sự yếm thế và thờ ơ. Hãy chuẩn bị việc thay đổi cẩn thận bằng cách tham khảo đầy đủ để nhân viên biết được điều gì sẽ xảy ra và có thể hoạch định khối lượng công việc của họ.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Henry tiếp nhận một công ty trì trệ và quyết định phải thay đổi toàn bộ. Ông bỏ đi nhiều sản phẩm và dịch vụ, đưa vào những sản phẩm và dịch vụ mới, chuyển việc bán hàng từ sáng bán hàng trực tiếp qua người lẻ, tổ chức lại việc bán hàng và tiếp thị thành một nhóm và thay thế ban điều hành. Một chương trình thay đổi văn hóa lớn do các nhà tư vấn thực hiện và tập trung vào cách làm việc theo nhóm, thay thế cách làm việc theo cấp bậc trước đây.

Nhiều cuộc hội thảo cũng được tổ chức để thúc đẩy việc thay đổi được dễ dàng hơn nhưng chương trình huấn luyện bị gián đoạn bởi những khó khăn trầm trọng của các sản phẩm mới, việc giao hàng và khách hàng. Doanh số giảm nhiều, nhân viên xuống tinh thần và đang thất vọng vì sự không ổn định và sự thay đổi thứ tự ưu tiên quá nhanh.

Henry bị thuyết phục nhưng quá muộn để cứu được doanh nghiệp.

GÂY RA SỰ LỘN XỘN

Một quy luật cũ nói rằng có hơn một mục tiêu có nghĩa là không có mục tiêu nào cả. Để tránh sự lộn xộn, chương trình thay đổi phải tập trung vào mục tiêu quan trọng nhất, lựa chọn và sắp xếp những thay đổi xung quanh đó.

ĐÁNH GIÁ PHỨC TẠP

Để hoạch định và quản lý thay đổi một cách hiệu quả, bạn cần đánh giá mức độ phức tạp một cách thực tế và những ai sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp. Rồi bạn cần phải chia nhỏ ra, lượng hóa và tổ chức thành nhiều phần nhỏ một cách rõ ràng và hiệu quả.

28. Trước khi thực hiện việc thay đổi, hãy hỏi bản thân xem việc thay đổi này ảnh hưởng như thế nào đến tất cả những người liên quan.

29. Thử thực hiện các thay đổi trên phạm vi nhỏ trước.

30. Nếu lý do để thuyết phục cho sự thay đổi quá phức tạp, hãy bỏ đi.

CHIA NHỎ SỰ THAY ĐỔI

Phân tích độ phức tạp của một chương trình thay đổi đòi hỏi một phương pháp hợp lý để đơn giản hóa chúng thành những yếu tố đơn giản. Hãy liệt kê những lĩnh vực mà bạn phải giải quyết để hoàn thành một thay đổi lớn và nhóm những lĩnh vực có liên quan thành những dự án. Chia nhỏ những dự án này thành các công tác có thể quản lý được, có thể phân chia cho các nhóm công tác. Điều này sẽ cho bạn thấy mức độ phức tạp của sự thay đổi. Bạn có thể thấy cần thiết phải thử các phương pháp phân tích và tổ chức của mình đối với công việc nhỏ trước khi bắt đầu chương trình thay đổi lớn.

- Mọi sự việc và mọi người cần phải thay đổi nên được ghi chú lại.
- Trách nhiệm cá nhân phải rõ ràng.
- Nhóm làm việc là bộ máy chính của hầu hết các chương trình thay đổi.
- Trao đổi với tất cả các nhóm có liên quan là ưu tiên hàng đầu.
- Sự thay đổi phải được thể hiện trong một tài liệu ngắn, rõ ràng và có đầy đủ thông tin.
- Hãy cố gắng thực hiện sự thay đổi một cách đơn giản - một lời khuyên vô cùng quý giá.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

ĐÁNH GIÁ PHẠM VI CỦA SỰ THAY ĐỔI

Để đánh giá độ phức tạp của một chương trình thay đổi, bạn cần biết đối tượng sẽ bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi đó. Một mặt, chỉ có một người hay một số ít người bị ảnh hưởng, mặt khác toàn bộ công ty sẽ có liên quan, và các nhà đầu tư, nhà cung cấp và khách hàng (rất quan trọng) cũng có thể cần được thông báo. Phải luôn nhớ đến 3 nhóm người này khi hoạch định kế

hoạch thay đổi. Hãy cân nhắc kỹ lưỡng khi hoạch định mỗi thay đổi và liệt kê tất cả những ai có liên quan. Hãy xem xét những người ở ngoài có liên quan không, và cũng phải xem xét trên diện rộng số nhân viên và phòng ban có liên quan. Sự thay đổi càng ảnh hưởng đến nhiều người, chương trình thay đổi càng phức tạp.

CÁC CÔNG VIỆC PHẢI ẮN KHỚP VỚI NHAU

Tất cả các công việc trong dự án thay đổi cần phải phù hợp với chương trình tổng thể, thời gian phải ăn khớp với nhau. Một cách để đánh giá dự án là vẽ ra "lộ trình chính" để hoàn thành: vạch ra thứ tự của các công việc phụ thuộc vào nhau, đưa ra khung công việc để những công việc khác sẽ theo đó sắp xếp một cách phù hợp. Phân bổ công việc cho các nhóm làm việc hay cá nhân để mọi người có thể làm cùng một lúc nhằm tiết kiệm thời gian.

PHÂN TÍCH LỘ TRÌNH CHÍNH

Lộ trình chính là một chuỗi các công việc phụ thuộc lẫn nhau. Công việc này chỉ thực hiện được khi một hay nhiều công việc khác hoàn tất. Lộ trình này cho phép khoảng thời gian trống khi chờ đợi các công việc khác thực hiện xong. Chỉ cần một công việc không đáp ứng kịp thời hạn đã hoạch định, cả hệ thống sẽ bị ảnh hưởng.

31. Sử dụng phân tích "lộ trình chính" để giúp cho công tác hoạch định.

LƯỢNG HÓA CÔNG VIỆC

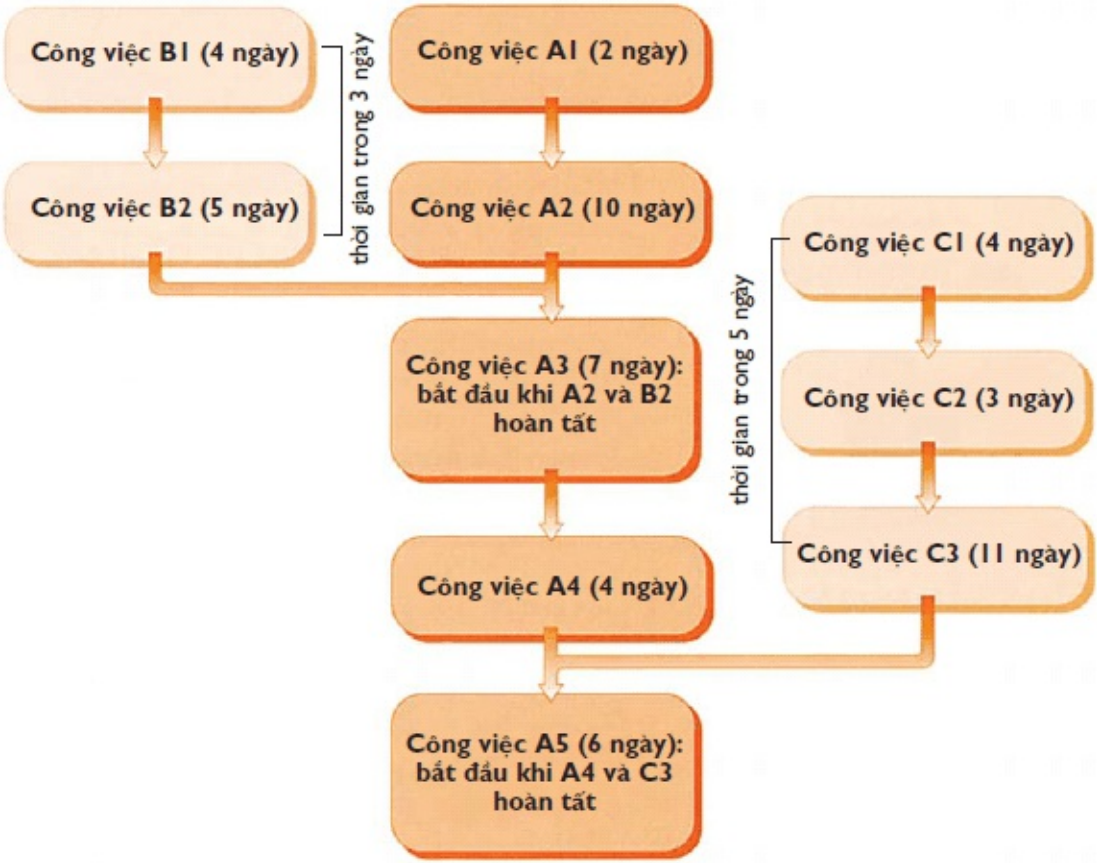
Đánh giá một kế hoạch thay đổi sẽ dễ hơn nhiều nếu bạn có thể đo lường được. Hãy cố gắng thiết lập cách lượng hóa tình hình hiện tại và những gì mình muốn cải thiện. Dùng các tiêu chuẩn so sánh (khách quan nhất là so sánh với những người khác, với những người bên ngoài đang thực hiện tốt nhất) hay các mục tiêu hay cả hai. Các mục tiêu phải càng cụ thể càng tốt để cho phép bạn đánh giá kết quả công việc một cách chính xác. Tổng hợp lại tất cả các đo lường công việc và kết quả phân tích công việc và con người để có được một bức tranh toàn diện về sự phức tạp của kế hoạch thay đổi và các thành phần của kế hoạch.

LÊN KẾ HOẠCH LÔI KÉO NHÂN VIÊN THAM GIA

Những người bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi sẽ thay đổi thái độ và nhu cầu. Những chương trình thay đổi hiệu quả cần linh hoạt đủ để tương xứng với sự thay đổi này. Hoạch định cẩn thận những ai sẽ tham gia vào thực hiện việc thay đổi và tìm cách để lôi kéo họ.

32. Phải luôn có chính sách về nhân sự đúng đắn khi hoạch định kế hoạch thay đổi.

33. Sử dụng việc huấn luyện như là một công cụ có chủ đích để lôi kéo người khác tham gia vào việc thay đổi.



LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Những tình huống khác nhau đòi hỏi những chiến lược khác nhau, liên quan đến việc lôi kéo những người khác tham gia: bao nhiêu người và bằng cách nào. Khi có thể, lôi kéo mọi người tham gia toàn bộ vào việc phát triển các mục tiêu dài hạn và hoạch định việc thay đổi cũng như thực hiện các kế hoạch đó. Nhưng nếu tình huống không chắc chắn, tránh lôi kéo người khác tham gia quá sớm vì điều đó có thể gây ra những lo lắng không cần thiết. Nói chung, lôi kéo

nhân viên tham gia thông qua việc huấn luyện và trao đổi mặc dù có những trường hợp bạn cần phải vận động hoặc tỏ ra độc tài.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn đã lôi kéo mọi người cần thiết phải tham gia chưa?
- ? Bạn và đồng nghiệp có thật sự tin rằng sự tham gia của mọi người là cần thiết cho sự thành công của chương trình thay đổi không?
- ? Chương trình thay đổi có được trao đổi và được mọi người thông hiểu không?
- ? Nhân viên có được đào tạo và chuẩn bị hợp lý không?
- ? Các cấp quản lý có quan tâm ở mức tối thiểu không?

XEM XÉT CÁC PHẢN ỨNG

Khi lựa chọn một chiến lược, phải luôn lưu ý đến khả năng phản ứng của nhân viên và có thể bạn phải vượt qua sự phản kháng đối với sự thay đổi. Hãy nghiên cứu danh sách những người bị ảnh hưởng theo nhóm (bán hàng, quản lý trung gian,...) cũng như theo cá nhân. Những người quan trọng nào cần phải tham gia? Nhân viên sẽ phản ứng thế nào? Ai sẽ là người nhiệt tình với sự thay đổi? Những lo lắng gì có thể dẫn đến làm người khác phản kháng lại sự thay đổi? Nhân viên có cần có kỹ năng hay đào tạo mới không? Xác định những điểm tích cực và tiêu cực một cách chi tiết, hoạch định và chuẩn bị chương trình hành động cần thiết một cách cẩn thận cũng như chuẩn bị cho chương trình thay đổi.

QUYẾT ĐỊNH XEM CÓ NÊN LÔI KÉO MỌI NGƯỜI THAM GIA KHÔNG

TÌNH HUỐNG BIẾN PHÁP



Giám đốc có thể yêu cầu nhân viên tham gia, thành lập nhóm làm việc để đưa ra các giải pháp và hoạch định việc thay đổi.

Nếu thật sự cần thiết, và để giữ được bí mật, giám đốc hoạch định việc thay đổi một mình, sau đó thông báo với nhân viên quyết định của mình.



Giám đốc nhận thấy cần phải xem xét lại cách làm việc để tìm ra giải pháp thích hợp. Cô phải quyết định cách tốt nhất để hoạch định và đưa ra chương trình thay đổi.



34. Hãy xin lỗi và giải thích nếu nhân viên cảm thấy không được thông báo đầy đủ.

THAM KHẢO NHÂN VIÊN

Càng tham khảo nhiều người càng có nhiều thông tin để chuẩn bị cho kế hoạch thay đổi. Và những người tham gia việc xác định nhu cầu và hoạch định việc thay đổi sẽ sẵn sàng hơn trước những thử thách, mong muốn làm việc nhiều hơn, và được thuyết phục hơn bởi sự cam kết của ban quản lý đối với nhân viên. Thay đổi có thể gây ra sự không thoải mái nếu bị áp đặt bởi giám đốc, nhưng nếu có sự tham gia của nhân viên trong quá trình ra quyết định thì việc thay đổi sẽ dễ dàng hơn.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN	
☒ Hãy yêu cầu mọi người để xuất ý kiến.	☒ Đừng đưa ra những đề nghị mà người khác không thể từ chối.
☒ Hãy thường xuyên tổ chức các cuộc họp chính thức và không chính thức.	☒ Đừng giữ bí mật hay nói dối những gì không cần thiết.
☒ Hãy lôi kéo các nhóm làm việc tham gia vào việc hoạch định cũng như việc thực hiện.	☒ Đừng quên rằng sự thay đổi sẽ cải thiện các kết quả kinh doanh.
☒ Hãy xử lý các kỳ vọng của nhân viên một cách cẩn thận.	☒ Đừng để mọi người tự xoay xở với khó khăn của mình.

CHẬM TRỄ TRONG VIỆC TRAO ĐỔI

Với những thay đổi đặc biệt và quan trọng như mua lại công ty hay sát nhập công ty, chương trình thay đổi không thể thông báo rộng rãi mà đợi đến khi mọi chuyện đã hoàn tất. Sự thay đổi tác động từ bên ngoài – ví dụ, có những quy định mới cũng không cho phép có sự tham gia của nhân viên cho đến khi ban hành. Trong những trường hợp đó, hãy để mọi người tham gia càng nhanh càng tốt một khi đã thông báo và giải thích tại sao bạn không thể thông báo sớm hơn.

35. Hãy lôi kéo mọi người tham gia vào việc hoạch định của ít nhất một dự án thay đổi.

ĐOÀN KẾT NHÓM LÀM VIỆC

Hoạch định cho việc thay đổi là một cơ hội để đoàn kết cả công ty, mà điều đó có khi lại tạo ra những cách suy nghĩ và thay đổi mới. Ví dụ, một phương pháp quản lý chất lượng tổng thể

lôi kéo mọi người tham gia, cá nhân lẫn các nhóm làm việc. Sự hợp tác giữa các chức năng và các phòng ban đã đoàn kết cả công ty lại như là một siêu nhóm, khuyến khích mọi người sử dụng ngôn ngữ chung và hướng đến một mục đích chung.

36. Hãy để tất cả các nhóm làm việc có quyền chủ động trong việc đưa ra các chỉ tiêu của mình.

LÀM VIỆC THEO NHÓM

Đưa văn hóa làm việc theo nhóm vào những nơi chưa quen với sự thay đổi. Hãy thành lập các nhóm làm việc để giúp việc hoạch định và thực hiện các thay đổi, và đưa ra các mục tiêu của nhóm làm việc có liên hệ với mục đích chung của cả công ty để các thành viên trong nhóm có thể thấy được vai trò của mình trong kế hoạch lớn của công ty. Hãy đưa ra mục tiêu thay đổi đầy tham vọng, cụ thể và đo lường được, và tối đa hóa các tiềm năng bằng cách trao cho nhóm làm việc quyền tự chủ càng nhiều càng tốt.

ĐÓNG GÓP CÁ NHÂN

Mặc dù việc giao quyền tự chủ và lôi kéo người khác tham gia rất quan trọng, nhưng cũng đừng đánh giá thấp những đóng góp của bản thân bạn. Hãy làm gương bằng cách phải cởi mở với sự thay đổi và sẵn sàng cho lời khuyên nếu cấp trên hay nhân viên của bạn cần đến. Đừng bao giờ từ chối đóng góp hay trả lời như thể điều đó không quan trọng. Thay đổi làm xáo trộn, nhưng nó cũng là cơ hội để phát triển. Khi nhân viên đi từ việc đưa ra ý tưởng đến việc thực hiện sự thay đổi, bạn hãy là người hỗ trợ, cung cấp thông tin, giải thích, đưa ra thách thức và tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho nhân viên mình.

37. Các nhà tư vấn phải đảm bảo khung thời gian ngắn gọn và rõ ràng.

SỬ DỤNG BÍ QUYẾT

Quản lý thay đổi nội bộ thường cần phải có những kỹ năng bên ngoài các phòng ban hiện có của bạn. Nếu có nhân viên ở nơi khác trong công ty của bạn có kinh nghiệm về thay đổi hay chuyên môn ở lĩnh vực nào đó, hãy sử dụng kiến thức của họ một cách thường xuyên và tạm thời. Hãy tìm kiếm ngoài công ty, thậm chí ở cả nước ngoài. Có nhiều nhà tư vấn chuyên nghiệp về quản lý sự thay đổi và có một vai trò quan trọng trong việc thiết kế và thực hiện nhưng với một mức phí đáng kể. Tham khảo nhiều nơi trước khi chọn người tư vấn: hãy chú ý đến ý kiến tham khảo của các khách hàng trước đây và sự thành công của chương trình thay đổi sau khi người tư vấn đó rời khỏi.



HỌC TỪ NGƯỜI KHÁC

Hãy khuyến khích nhân viên ở các đơn vị chức năng khác nhau làm việc cùng nhau trong suốt quá trình thực hiện thay đổi. Hãy thúc đẩy họ chia sẻ kiến thức, thiết bị, công nghệ và các kỹ năng về con người.

38. Hãy cam kết thực hiện đúng lời hứa về sự thay đổi.

39. Hãy bắt chước một huấn luyện viên thể thao giỏi - luôn khuyến khích người tiến bộ.

GIAO QUYỀN CHO NHÂN VIÊN

Hãy giúp nhân viên sử dụng quyền lực của mình và giao thêm cho họ nhiều quyền lực hơn là giới hạn quyền lực của họ. Hãy bắt đầu ngay bằng những công việc thực tế, ví dụ như là tin tưởng giao cho một nhóm làm việc hoạch định cách cải thiện tình hình thực hiện dựa vào một biện pháp chính. Nhóm làm việc sẽ cần những tác nhân giúp cho sự thành công - một ban chỉ đạo để báo cáo, theo dõi và hỗ trợ. Với sự dẫn dắt bởi ban chỉ đạo này, nhóm làm việc sẽ hoạch định dự án của mình và sau khi hoàn tất, xác định những thay đổi mới nào cần phải có nữa - đó sẽ là dự án tiếp theo của họ. Giao trách nhiệm cụ thể cho từng nhân viên trong dự án là cách tạo sức mạnh hiệu quả hơn so với những lời nói suông. Nhân viên đạt được kết quả từ những chương trình thay đổi bằng chính công sức của mình sẽ cảm thấy vững mạnh hơn và sẽ nhiệt tình đề xuất những thay đổi mới.

CHỌN KHUNG THỜI GIAN THỰC HIỆN

Những loại thay đổi khác nhau cần những khoảng thời gian khác nhau. Là người chịu trách nhiệm xúc tiến sự thay đổi, bạn phải nhắm đến những mục tiêu dài hạn và cùng lúc hoạch định những thay đổi ngắn hạn chỉ cần vài tuần hay vài ngày để thực hiện - đặc biệt là những lúc khủng hoảng.

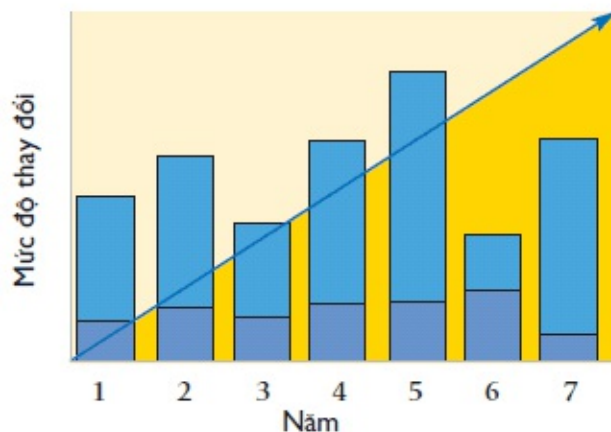
40. Tránh bị chi phối bởi năm tài chính; đó hoàn toàn là do con người quy định.

41. Mỗi tuần nên vạch ra một chiến lược mới cho nhân viên.

42. Hãy khuyến khích nhân viên tìm ý tưởng mới cho những chương trình thay đổi nhanh.

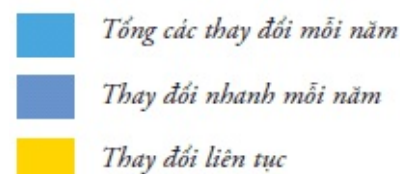
TRỘN LẤN GIỮA NHANH VÀ CHẬM

Các dự án thay đổi có thể kéo dài - có khi kéo dài đến nhiều năm để tạo ra và duy trì được sự tận tụy trong khâu dịch vụ khách hàng. Nhưng những thay đổi ngắn hạn với kết quả nhanh chóng rất cần thiết để tạo động lực và duy trì sự nhiệt tình. Một chiến lược thay đổi cần có những hành động tức thời với ảnh hưởng nhanh, có thể nhận thấy được, có những thay đổi được đưa vào trong năm nay có thể chưa có ảnh hưởng cho đến năm sau. Trong mỗi năm, kết hợp những thay đổi nhanh với những dự án phải mất nhiều tháng để thực hiện. Trong những lúc khủng hoảng, bạn phải đưa ra nhiều thay đổi nhanh hơn và bạn có thể nhận thấy rằng một công ty có thể tiếp cận thay đổi tức thời nhiều hơn là bạn tưởng.



KHUNG THỜI GIAN CỦA CÁC CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI

Sự thay đổi liên tục của một công ty là một kết quả tổng thể của những thay đổi cụ thể mỗi năm. Số lượng thay đổi biến động tùy thuộc theo từng năm, tỷ lệ số thay đổi nhanh trong tổng số các thay đổi cũng biến động tùy thuộc theo từng năm.



43. Để làm cho chương trình thay đổi dễ được chấp nhận hơn, hãy lên kế hoạch để giới thiệu chương trình thay đổi thành nhiều giai đoạn.

PHÂN BỐ KHUNG THỜI GIAN

Mỗi loại thay đổi có một khung thời gian phù hợp. Hãy hoàn thành những thay đổi cấp thời càng nhanh càng tốt để tránh việc kéo dài sự thay đổi đột ngột. Khi khủng hoảng, trước tiên nên tập trung vào những giải pháp ngắn hạn sau đó đưa ra những thay đổi cần nhiều thời gian để giải quyết nguyên nhân. Thay đổi liên tục, theo định nghĩa, là không cần đưa ra thời điểm kết thúc: tương tự như vậy, hãy đứng trên quan điểm phát triển và thay đổi dài hạn của công ty để phát triển. Thay đổi để có được lợi thế cạnh tranh có thể xảy ra nhanh hay chậm.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy nghĩ về những chương trình thay đổi trong tương lai trước khi chương trình hiện tại chấm dứt.
2. Tìm kiếm những chương trình thay đổi ngắn hạn để xóa đi những lời phàn trách.
3. Đưa ra thời gian biểu chặt chẽ và cố gắng tuân thủ.
4. Xây dựng những mục tiêu cải thiện liên tục vào trong ngân sách.

NHỮNG THAY ĐỔI GÂY SỪNG SỐT

Sự chấp nhận của nhân viên đối với những điều mới thì có giới hạn, và thay đổi thường được chấp nhận nhất khi nó được chia thành nhiều giai đoạn. Nếu bạn nghiên cứu, phân tích và thấy rằng chương trình thay đổi là quá tải nếu thực hiện cùng một lúc, hãy chia ra thành nhiều giai đoạn. Điều này rất thực tế. Ví dụ, thay vì đưa ra chương trình thay đổi là thiết kế và đặt tên lại chuỗi cửa hàng cùng một lúc, hãy "trải" dài chương trình ra bằng cách thực hiện thành nhiều giai đoạn và sửa đổi chương trình từ những bài học học được.

THỂ HIỆN CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG

44. Đảm bảo rằng bạn luôn cân nhắc kỹ các ý kiến của nhân viên.

Trên cơ sở những thông tin thu thập được, đưa ra một chương trình hành động chi tiết. Hãy làm cho chương trình được rõ ràng và gọn gàng, tận dụng những phương pháp hình ảnh để hoạch định và lên tiến độ thời gian. Hãy cân nhắc ý kiến của những người bị ảnh hưởng và xem

xét lại kế hoạch của bạn thường xuyên.

HOẠCH ĐỊNH CHI TIẾT

Các dự án thay đổi cần những kế hoạch chi tiết và từng bước. Trước tiên lên kế hoạch sơ bộ các giai đoạn cần thiết dựa trên nghiên cứu và phân tích của bạn. Kế đến thêm vào các chi tiết, sử dụng danh

THỰC HIỆN NHỮNG THAY ĐỔI NHANH

Để cho thấy chương trình thay đổi đang được thực hiện, thử đưa những điều sau đây vào thực hiện:

- Xóa bỏ những khác biệt xã hội giữa lãnh đạo và nhân viên như là chỗ lái xe riêng hay phòng ăn riêng.
- Thành lập một đội ngũ nhân viên xem xét lại các quy định, biểu mẫu, báo cáo, những vấn đề nêu ra và những vấn đề cần được bỏ đi.

- Thu ngắn chuỗi mệnh lệnh bằng cách làm cho hệ thống báo cáo linh hoạt hơn và mở rộng phạm vi được quyết định của nhân viên các cấp.

- Thay thế những thiết bị văn phòng lạc hậu và không còn thích hợp bằng các thiết bị hiện đại.

MÁY VI TÍNH CÁ
NHÂN LÚC ĐẦU



NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Chương trình thay đổi không nên bắt đầu sau khi tất cả các câu hỏi chính yếu được trả lời.
- Lôi kéo mọi người tham gia vào các kế hoạch là cách tốt nhất để “bán” dự án.
- Đo lường là chìa khóa của việc hoạch định thực tế.
- Nhân viên sẽ làm việc tốt nhất nếu họ xác định chương trình thay đổi dựa trên quyền lợi của bản thân.
- Giấy tờ, chữ nghĩa và giải thích dài dòng thường làm người khác khó chịu.
- Mục tiêu cần phải rõ ràng và không nên đưa ra quá nhiều.

mục các công việc mà bạn thu thập được khi đánh giá tính phức tạp của chương trình thay đổi – tiến hành cập nhật nếu cần thiết. Đối với mỗi công việc, đưa ra các mục tiêu, xác định chiến lược để đạt được và dự kiến thời gian thực hiện. Hãy áp dụng phân tích lộ trình chính để quyết định thứ tự các công tác cần được hoàn thành. Giao trách nhiệm cụ thể cho từng người và huấn luyện đào tạo nếu cần thiết.



KIỂM TRA NỘI DUNG

Phải đảm bảo kế hoạch tổng thể và kế hoạch chi tiết cho từng giai đoạn phải trả lời được các câu hỏi sau:

- Tại sao cần phải thay đổi và kết quả mong muốn là gì?
- Những phương tiện nào sẽ được sử dụng để đạt

được những kết quả đó?

- Những nguồn lực nào cần phải có?
- Kế hoạch được trao đổi như thế nào?
- Hành động phải thay đổi như thế nào?
- Ai sẽ lãnh đạo chương trình chính và chi tiết?
- Chương trình và tiến độ sẽ được đo lường và

theo dõi như thế nào?

- Có trở ngại nào không? Nếu có, điều gì sẽ xảy ra?

45. Khi tình huống thay đổi, hãy điều chỉnh các kế hoạch ngay lập tức nếu cần thiết.

BẢO ĐẢM TÍNH KHẢ THI

Hãy lôi kéo nhân viên từ những phòng ban khác tham gia vào việc đánh giá sự khả thi của kế hoạch thay đổi càng nhiều càng tốt. Hãy điều chỉnh và cập nhật kế hoạch theo tinh thần phản hồi mà bạn nhận được. Hãy thu thập thông tin phản hồi thường xuyên thông qua các cuộc họp (chính thức và không chính thức), nhóm tập trung và các cuộc khảo sát, tùy từng trường hợp cho phù hợp. Điều này sẽ giúp bạn và những người khác theo dõi tính phù hợp của kế hoạch thay đổi và cho phép bạn điều chỉnh trong khi thực hiện. Các kế hoạch thay đổi phải luôn luôn sẵn sàng để đánh giá lại và điều chỉnh.

46. Đảm bảo rằng kế hoạch hành động của bạn được trình bày đúng quy cách.

PHẢI NGẮN GỌN RÕ RÀNG

Khi chuẩn bị một kế hoạch thay đổi để trình bày với đồng nghiệp, hãy đảm bảo rằng chương trình thay đổi và kế hoạch hành động phải ngắn gọn rõ ràng và không có những câu khẩu hiệu sáo rỗng. Tránh làm hỏng ấn tượng ban đầu của mọi người về kế hoạch của mình vì bài trình bày kém hay dễ hiểu lầm. Hãy mô tả chương trình và mục đích một cách ngắn gọn, chia nhỏ các mục tiêu tổng thể thành nhiều mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận và cá nhân. Hãy nói một cách ngắn gọn những gì được kỳ vọng ở mỗi giai đoạn và giải thích cách bạn đo lường tiến độ.



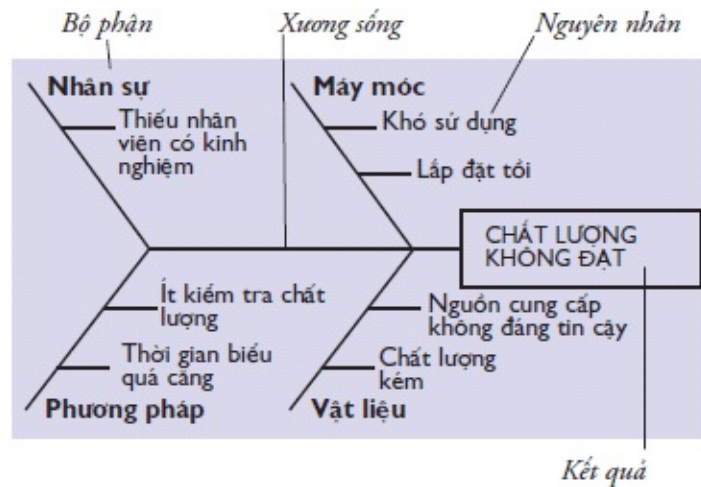
GIẢI THÍCH KẾ HOẠCH

Giám đốc đã chuẩn bị tài liệu trình bày dự án và sơ thảo chương trình một cách ngắn gọn, cô đọng để trình bày với đồng nghiệp. Cô trình bày kế hoạch một cách rõ ràng để mọi người có thể hiểu rõ và đưa ra những phản hồi hữu ích.

47. Phải nắm vững và thành thạo kỹ thuật lập kế hoạch mà bạn quyết định sử dụng.

SỬ DỤNG CÁC CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH

Có một số công cụ rất quý giá cho việc hoạch định chương trình thay đổi vì nó thể hiện được những tình huống phức tạp một cách rõ ràng bằng hình ảnh. Ví dụ, sơ đồ nguyên nhân và kết quả còn được gọi là sơ đồ "xương cá" do hình dáng giống như xương cá, thể hiện những nguyên nhân dẫn đến tình huống cần phải thay đổi (kết quả). Hãy yêu cầu mọi người ở những bộ phận khác nhau đưa ra ý kiến về những nguyên nhân có thể dẫn đến việc thay đổi này, phân tích các ý kiến và chỉ ra nguyên nhân chính.



SƠ ĐỒ XƯƠNG CÁ

Sơ đồ này thể hiện một xương cá hoàn chỉnh. Để vẽ một sơ đồ xương cá như thế, trước tiên hãy vẽ xương sống và viết ra các tình huống cần thay đổi và kết quả ở phía cuối. Mỗi nhánh xương được gán cho một bộ phận liên quan. Viết ra những nguyên nhân cụ thể có thể có dọc theo nhánh xương đó và mời mọi người đóng góp ý kiến.

48. Cập nhật bảng kiểm tra ít nhất một tuần một lần.

SỬ DỤNG BẢNG KIỂM TRA

Khi hoạch định sự thay đổi, việc tổ chức tốt và có đầy đủ thông tin rất quan trọng: không có đầy đủ thông tin là nguyên nhân chính cho sự thất bại của các kế hoạch thay đổi. Hãy sử dụng bảng kiểm tra để xác định thiếu sót trong kế hoạch hành động của bạn. Thiết lập bảng kiểm tra, tổ chức các buổi phân tích của nhóm làm việc và liệt kê tất cả các câu hỏi liên quan đã được nêu lên. Hãy đánh dấu mỗi điểm trong bảng kiểm tra khi bạn hài lòng vì đã có giải pháp khả thi. Nếu còn có những điểm nào chưa được đánh dấu, nghiên cứu kỹ hơn để điền vào chỗ trống đó – có thể những vấn đề đó rất quan trọng. Hãy xem lại bảng kiểm tra sau khi làm xong kế hoạch hành động ban đầu và sửa đổi thường xuyên.

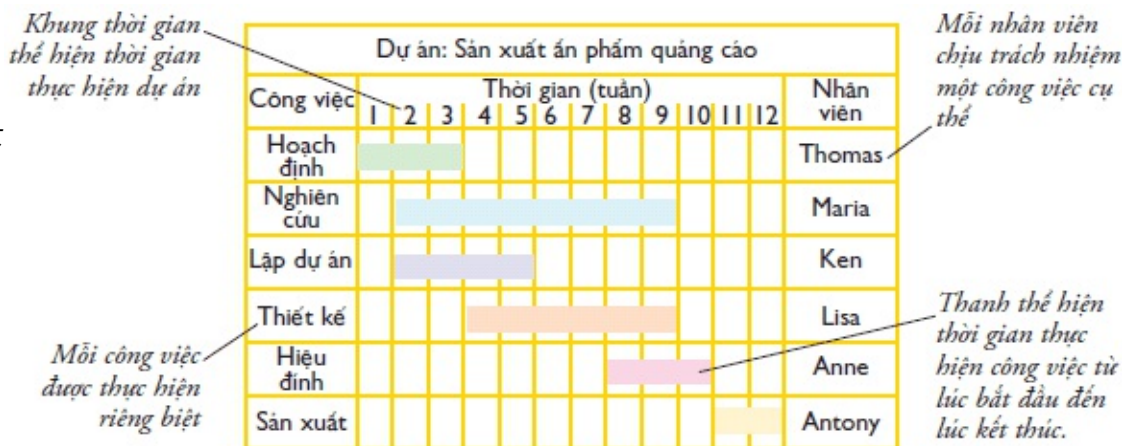
49. Hãy luôn kiểm tra những lịch trình bị ảnh hưởng để đảm bảo việc thực hiện.

TIẾP TỤC VIỆC NGHIÊN CỨU

Việc cần phải tiếp tục nghiên cứu cần được nhấn mạnh sau khi bạn đã đưa ra kế hoạch hành động ban đầu. Những việc bị bỏ sót hay những điểm yếu trong kế hoạch thay đổi dự kiến có thể trở nên rõ ràng khi bạn xem xét kế hoạch hành động chi tiết hơn. Để sửa chữa vấn đề mà bạn tìm thấy, hãy xem lại những tài liệu nghiên cứu ban đầu để tìm ra nguồn gốc của vấn đề. Hãy bắt đầu từ đó, thực hiện những nghiên cứu mới khi cần để đưa ra các giải pháp phù hợp với những yếu tố khác của kế hoạch hành động của bạn, và sửa chữa toàn bộ kế hoạch tổng thể theo đó.

SỬ DỤNG SƠ ĐỒ GANTT

Sơ đồ Gantt này liệt kê tất cả các công việc ở cột bên trái và người chịu trách nhiệm ở bên phải. Khung thời gian thực hiện dự án được thể hiện theo tuần nằm ở phía trên. Đánh dấu bằng những thanh ở trên sơ đồ cho mỗi công việc từ lúc bắt đầu cho đến lúc kết thúc.



NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Nguyên nhân và kết quả phải được xác nhận một cách rõ ràng không có sự nghi ngờ.
- Biểu đồ công việc luôn có thể được cải thiện.
- Tất cả những nhân tố liên quan đến kế hoạch cần được phân tích và vẽ thành biểu đồ.
- Kế hoạch thay đổi cần được xây dựng thành trách nhiệm hàng ngày của bộ phận quản lý.
- Những kế hoạch hiệu quả không thể dựa trên những nghiên cứu không đầy đủ.

LÊN TIẾN ĐỘ THỰC HIỆN

Khi bạn chuẩn bị kế hoạch thực hiện, hãy lên tiến độ thực hiện. Sơ đồ Gantt là sơ đồ thanh đơn giản trình bày tiến độ thực hiện, thể hiện những gì xảy ra, khi nào, ai chịu trách nhiệm về cái gì và ngày nào. Để điền vào sơ đồ, đánh dấu thời gian cần thiết cho mỗi công tác với ngày tháng cụ thể - nó có thể giúp bạn tham khảo lại việc phân tích lộ trình cần thiết của dự án. Hãy sử dụng sơ đồ để hoạch định và điều chỉnh tiến độ, kiểm tra tiến độ và dự kiến những khoảng thời gian đặc biệt bận rộn hay cho phép thời gian dự trữ đối với những công tác vượt quá thời hạn hay bị chậm trễ.

DỰ KIẾN CÁC KẾT QUẢ

Sau khi phát triển kế hoạch thay đổi ban đầu, hãy suy nghĩ về các kết quả. Hãy kiểm tra các lợi ích so với những bất lợi, đánh giá tất cả công việc nền tảng và các yêu cầu để thực hiện kế hoạch và chuẩn bị các chương trình dự phòng những tình huống bất ngờ.

50. Phải có những cải thiện đáng kể từ những dự án thay đổi.

51. Trong kế hoạch thay đổi phải bao gồm những phần thưởng và ghi nhận những đóng góp cá nhân và nhóm làm việc.

ĐÁNH GIÁ CÁC YÊU CẦU

Thay đổi càng lớn thì nó càng khó có thể phù hợp với những điều kiện hiện tại. Ví dụ, một hệ thống kế toán hay chương trình phần mềm thích hợp cho một cửa hàng hay văn phòng thì



không thể thích hợp khi mở rộng thành một chuỗi gồm sáu địa điểm. Sử dụng một bảng kiểm tra để đánh giá những gì bạn sẽ cần. Viết bên cạnh mỗi hoạt động thay đổi những nguồn lực và kỹ năng bổ sung cần thiết. Đánh dấu khi bạn đã chuẩn bị xong để đáp ứng cho yêu cầu đó – và nếu có những yêu cầu bất ngờ khác xuất hiện, ngay lập tức phải có hành động để đáp ứng.

LIÊN HỆ VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Chương trình thay đổi có thể có ảnh hưởng trực tiếp đến những người bên ngoài phòng ban hay công ty. Phải đảm bảo rằng bạn thảo luận kế hoạch ban đầu với những người này, và trao đổi với họ càng nhiều càng tốt để đánh giá những thay đổi dự kiến

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có đoán chắc rằng mọi người biết được lợi ích của chương trình thay đổi không?
- ? Mọi người có thấu hiểu và chấp nhận chương trình thay đổi không?
- ? Bạn có thể trả lời những câu hỏi của mọi người "Sự thay đổi đem lại cho tôi điều gì" không?
- ? Chương trình thay đổi dự kiến có thật sự làm cho công việc của mọi người thú vị hơn không?
- ? Bạn muốn làm điều gì cho bản thân khi công việc đang trong lúc hiểm nguy?

ảnh hưởng như thế nào với họ. Và bạn có thể làm gì để đáp ứng các yêu cầu của họ. Điều này có thể có nghĩa là bạn phải tu chỉnh kế hoạch thay đổi cơ bản của bạn hoặc bổ sung thêm một số yếu tố để đáp ứng yêu cầu thứ cấp này. Bằng cách xem xét các yêu cầu của những người bị ảnh hưởng từ xa bởi các công trình thay đổi, bạn có thể giảm thiểu các vấn đề xảy ra về sau. Tháo gỡ những trở ngại giữa các phòng ban theo cách này là một sự thay đổi lớn đối với các công ty.

52. Đừng bao giờ nhận lời hỗ trợ cho các chương trình thay đổi của người khác một cách lấy lệ, không thực tâm.

53. Tránh lừa gạt người khác để thực hiện chương trình thay đổi.

ĐẢM BẢO SỰ CẢI THIỆN

Nếu đang hoạch định việc cải tổ một số quy trình cụ thể, bạn cần biết rằng mọi người sẽ cảm nhận rõ ràng về những cải thiện cần phải có đối với tình hình hiện tại. Tuy nhiên, nếu bạn bắt đầu bằng việc cơ cấu lại một cách tổng quát, kết quả thường khó thấy hơn. Để kiểm tra xem kế hoạch thay đổi có đem lại sự cải thiện nào không, hãy tham khảo lại những tài liệu ban đầu của bạn về chương trình thay đổi. Tài liệu này liệt kê các vấn đề, giải thích điều gì có thể xảy ra nếu không có sự thay đổi dự kiến và đưa ra những kết quả mong muốn. Hãy mở rộng dựa trên những dự báo đó bằng cách liệt kê những cải tiến cụ thể mà bạn dự kiến từ các công việc cải tổ. Bất cứ khi nào có thể, hãy lượng hóa các mục tiêu của bạn hay liên hệ chúng với các biện pháp đo lường (như là sự thỏa mãn của khách hàng) mà mọi người công nhận. Điều này sẽ giúp liệt kê và tập trung sự hỗ trợ cho các chương trình cải tổ.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Những hệ quả của chương trình thay đổi, trong nội bộ và bên ngoài công ty cần được cân nhắc toàn diện.
- Tất cả các giám đốc then chốt phải gắn bó hoàn toàn với chủ trương thay đổi.
- Những yêu cầu thiết yếu cho một dự án cần được xác định và đáp ứng.
- Cần có sự trao đổi thường xuyên giữa các phòng ban về những hoạt động bị ảnh hưởng bởi chương trình thay đổi.
- Việc cư xử với người khác như là đồng minh, không phải là kẻ thù rất quan trọng.
- Mọi cấp nhân viên phải hiểu rõ lý do của sự thay đổi ở góc độ kinh doanh.

ĐEM LẠI LỢI ÍCH CHO MỌI NGƯỜI

Đừng hy vọng rằng mọi người đều có tính vị tha. Mỗi người sẽ đánh giá sự thay đổi tùy theo mức độ hứa hẹn hay đe dọa đối với bản thân họ. Ai cũng hy vọng được lợi từ những chương trình thay đổi, vì thế nên trao đổi lợi ích với mọi người. Nếu nhân viên không nhận thấy điều gì có lợi ngoài sự bất lợi, bạn không thể có được sự hỗ trợ của họ. Hãy liệt kê danh sách tất cả mọi người liên quan đến những thay đổi theo hoạch định, ghi nhận những ảnh hưởng có thể có đối với mỗi người và cách họ cảm nhận về những ảnh hưởng đó. Kế đến nghĩ đến cách nào tốt nhất để trình bày những thay đổi và nhấn mạnh những khía cạnh tích cực. Hãy nhấn mạnh những thay đổi do nhân viên đề nghị vì những thay đổi đó chắc chắn sẽ nhận được sự hỗ trợ. Bạn có thể hoạch định việc thay đổi liên quan đến việc tăng lương hay thưởng nếu đạt được kết quả tốt hơn, nhưng mọi người sẽ cảm thấy gắn bó nhất với dự án thay đổi khi bạn thiết lập được một không khí làm việc mang tính xây dựng bằng cách làm rõ ra rằng thành công của công ty sẽ đem lại lợi ích cho mọi người.

54. Hãy theo dõi tinh thần làm việc của nhân viên một cách kỹ lưỡng và hành động ngay khi bắt đầu có hiện tượng xuống tinh thần.

55. Tránh sự đa cảm đối với những trường hợp mất việc làm không thể tránh khỏi.

GIẢM THIỂU NHỮNG ĐIỀU TIÊU CỰC

Chương trình thay đổi nào cũng có những mặt tiêu cực và tích cực. Bên cạnh danh sách những điểm có lợi, hãy liệt kê những tổn thất tiềm ẩn có thể cảm nhận được và đảm bảo rằng các lợi ích (đối với công ty và đối với đa số) phải nhiều hơn. Khi thảo luận các chương trình thay đổi dự kiến, hãy nhấn mạnh những gì đạt được (ở những lĩnh vực như sự thỏa mãn của khách hàng, công việc thú vị hơn và trách nhiệm nhiều hơn) sẽ bù đắp nhiều hơn so với các tổn thất (ví dụ như khối lượng công việc nhiều hơn). Nếu nhân viên hoàn toàn tin vào sự cần thiết phải cải thiện vào giai đoạn đầu của việc hoạch định, thì có khả năng họ sẽ đón nhận chương trình thay đổi khi tiến hành thực hiện và có thể vượt qua được những phản ứng tiêu cực đối với những bất lợi.

DỰ KIẾN NHỮNG TÌNH HUỐNG BẤT LỢI

Xử lý những khía cạnh tiêu cực của việc thay đổi là một sự kiểm tra kỹ năng động viên của giám đốc. Trong những trường hợp chẳng hạn như là tinh giảm nhân sự, mức sống của nhân viên, sự an toàn, tính cộng đồng và sự tự trọng của nhân viên có thể bị ảnh hưởng. Hãy chuẩn bị cho nhân viên bằng cách trao đổi càng nhiều càng tốt để mọi người hiểu được sự cần thiết của việc thay đổi, và bằng cách lập kế hoạch tư vấn và huấn luyện cho công việc mới. Hãy nhấn mạnh với mọi người rằng việc thay đổi sẽ làm tăng khả năng nhận biết được tiềm năng của mình, bằng cách phát triển công việc hiện tại hay bằng cách chuyển sang một công việc tốt hơn. Hãy đảm bảo rằng kế hoạch đem lại sự hứa hẹn đó cho những người ở lại. Hãy cố gắng hỗ trợ những người ra đi.



THỰC HIỆN CÔNG TÁC TƯ VẤN

Nếu có thể, hãy mời một tư vấn để đưa ra các lời khuyên và hỗ trợ cho những người đang đứng trước nguy cơ bị tinh giảm. Điều này giúp họ giữ được tinh thần và an tâm về tài chánh.

CHUẨN BỊ CÁC KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG CÁC TÌNH HUỐNG BẤT NGỜ

NHỮNG ĐIỀU XẢY RA NGOÀI KẾ HOẠCH	CHUẨN BỊ ĐỐI PHÓ
TRAO ĐỔI Lãnh đạo nhóm không muốn hoặc không thể trao đổi đúng cách với nhân viên.	Đảm bảo phải có hướng dẫn và hội thảo. Nếu không được, hãy thay thế lãnh đạo mới.
TÀI CHÁNH Chi phí tiết kiệm dự kiến cho việc cải tổ rất nhỏ hoặc thậm chí không có.	Lập một kế hoạch dự phòng cho những kế hoạch thay đổi nhiều hơn nữa và điều đó có thể dẫn đến việc cần nhiều tiền hơn, và hãy thiết lập một hệ thống theo dõi nguyên nhân của những thiếu hụt đó.
THỰC HIỆN Nhân viên nói là sẽ tham gia chương trình thay đổi nhưng rất khó để mọi người thay đổi những thói quen đã thiết lập trước đó.	Loại bỏ dần những phương pháp cũ khi bắt đầu các chương trình thay đổi để không còn sự chọn lựa nào khác ngoài việc sử dụng phương pháp mới.
CAM KẾT Thông tin phản hồi và quan sát cho thấy sự nhiệt tình đối với chương trình thay đổi đáng báo động.	Thiết lập hệ thống điều tra tìm hiểu nguyên nhân của sự xuống tinh thần đó và sẵn sàng điều chỉnh chương trình thay đổi nếu cần thiết.
CHẬM TRỄ Chương trình thay đổi bắt đầu chậm so với tiến độ một cách đáng kể.	Xác định những vấn đề cần kiểm tra để phát hiện ra vấn đề cũng như thiết lập các hệ thống để sửa chữa và đẩy nhanh để bắt kịp tiến độ hay điều chỉnh lại tiến độ nếu cần thiết.
CÁC BÊN THỨ BA Chương trình bắt đầu thực hiện không tốt do ảnh hưởng của một nhà cung cấp rất quan trọng đối với sự thành công.	Có thể lập một nhóm nghiên cứu các vấn đề và đảm bảo có sự tham gia của các nhà tư vấn nếu cần thiết.
HUẤN LUYỆN Không cung cấp đầy đủ các chương trình huấn luyện cần thiết, cả về mặt số lượng và chất lượng.	Có được sự trợ giúp từ bên ngoài để xem xét vấn đề huấn luyện và tổ chức các khóa huấn luyện mới để cải thiện tình hình càng nhanh càng tốt.

KHUNG THỜI GIAN	
Cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới trở nên mất kiên nhẫn về kết quả đạt được.	Phải đưa vào những dự án có kết quả thấy được ngay lập tức và đảm bảo rằng tiến độ và sự thành công phải được phổ biến cho nhân viên biết.
HỖ TRỢ CÁC PHÒNG BAN	
Bạn không nhận được sự hỗ trợ cần thiết từ các phòng ban khác – ví dụ như của bộ phận vi tính.	Thu xếp để nhân viên của các phòng ban khác có thể được phân công tham gia vào chương trình thay đổi nếu cần thiết.
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	
Những vấn đề khó khăn và không lường trước được phát sinh và đe dọa toàn bộ kế hoạch.	Hãy làm cho mọi người xem các khó khăn như là thử thách của việc thay đổi và sẵn sàng thành lập lực lượng công tác để giải quyết chúng.

DỰ KIẾN NHỮNG PHẢN ĐỐI VỀ CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI

Chương trình thay đổi thường gặp phải sự phản đối. Tuy nhiên bạn có thể hạn chế sự phản đối bằng cách dự đoán và hiểu được những hạn chế của nhân viên. Hãy thực hiện những bước cần thiết để đưa một số phản đối vào trong kế hoạch của bạn và thu thập chứng cứ để trả lời cho họ.

56. Hãy quan sát cẩn thận xem có sự phản đối nào được thể hiện không; có thể nó được che giấu.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

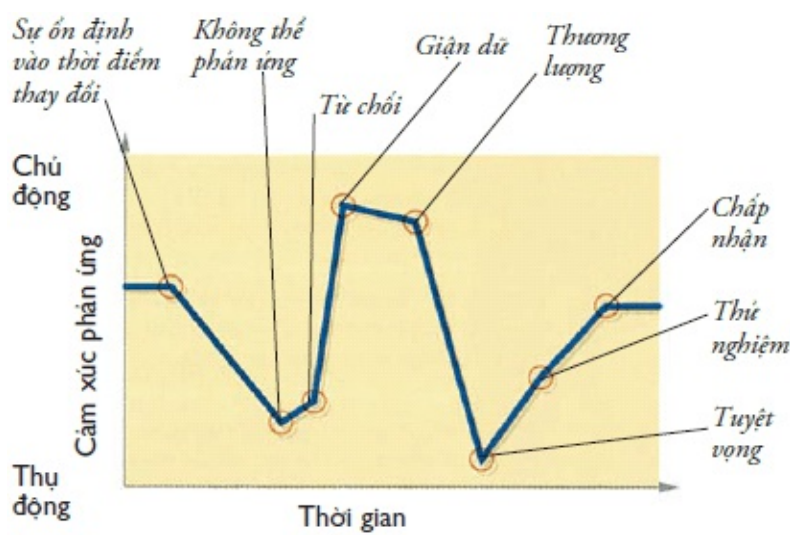
- Cảm xúc không chỉ được giải quyết bằng lý lẽ mà cần phải có sự trấn an.
- Một khi niềm tin mất đi, rất khó để lấy lại.
- Sự chỉ trích không nhất thiết là sự phản kháng: nó có thể có căn cứ rõ ràng.
- Một khi chương trình thay đổi được xây dựng, đang thực hiện và có tác dụng, sự phản kháng sẽ giảm đi.
- Để vượt qua được sự phản kháng, hãy phòng bệnh hơn chữa bệnh.

DỰ ĐOÁN CÁC PHẢN ỨNG

Hãy cố gắng nhìn sự thay đổi theo quan điểm của nhân viên và dự đoán những lo sợ của họ. Họ có cảm giác không được thông báo đầy đủ không? Họ có lo sợ khối lượng công việc sẽ tăng lên, mất sự kiểm soát, mất địa vị hay mất việc không? Phản ứng của nhân viên đối với một thay đổi không được mong đợi có khuynh hướng đi theo một kiểu. Phản ứng ban đầu thường là tiêu cực: phản ứng thụ động sẽ được tiếp theo bằng những phản kháng chủ động và rồi những suy nghĩ thụ động trước khi đi đến sự chấp nhận cuối cùng. Hãy dành thời gian cho những phản ứng đó xảy ra và lên kế hoạch trình bày và nhượng bộ sao cho phù hợp.

PHẢN ỨNG TIÊU CỰC

Khi phản ứng lại với sự thay đổi, nhân viên có khuynh hướng trải qua một số cảm xúc. Điển hình là sự thụ động và sự từ chối sẽ nhường chỗ cho cảm giác muốn tranh đấu, cảm giác này sẽ dẫn đến sự tuyệt vọng và cuối cùng là chấp nhận. Thời gian của quá trình này tùy thuộc vào tình huống cụ thể.



57. Hãy tìm kiếm các đồng minh để giúp bạn đương đầu với những người chỉ trích và bảo thủ.

XÂY DỰNG LÒNG TIN

Phản đối sự thay đổi có ba hình thức: phản đối do sự hiểu nhầm hay dựa trên những phản đối bằng lý lẽ; do những lo sợ ảnh hưởng đến cá nhân; và mất lòng tin. Hãy chuẩn bị đối phó với tất cả các hình thức này và lên kế hoạch để giải quyết chúng. Sự căng thẳng của những phản ứng tiêu cực sẽ tùy thuộc phần lớn vào lòng tin hiện có. Vì thế trước khi đưa ra một kế hoạch, phải tham khảo và trao đổi với mọi người càng nhiều càng tốt để xây dựng sự tin tưởng và chuẩn bị tinh thần cho mọi người đối với việc thay đổi.

58. Hãy luôn chân thật về những ảnh hưởng bất lợi của chương trình thay đổi.

THẢO LUẬN NỘI DUNG

Để hỗ trợ cho việc thay đổi, nhân viên cần phải hiểu được bản chất của vấn đề và có cảm giác được tham gia vào sự phát triển đó. Bạn có cơ hội chặn trước những phản kháng nếu chương trình thay đổi của bạn có căn cứ và chặt chẽ. Hãy hỗ trợ chương trình của bạn bằng những số liệu và dữ liệu. So sánh các quy trình kinh doanh với các đối thủ cạnh tranh. Phải hiểu tường tận về nhu cầu thị trường, cảm nhận của khách hàng và xu thế cạnh tranh. Hãy chứng tỏ công ty của bạn không thể tốt hơn nếu không có một sự thay đổi đáng kể. Hãy thảo luận các kế hoạch một cách chi tiết: đưa các ý tưởng có giá trị vào kế hoạch hành động và đảm bảo rằng nhân viên đưa ra ý kiến không có cảm giác là mình thiếu quan trọng và bị thiếu sự chú ý.



HỎI Ý KIẾN

Khi có được ý kiến phản hồi, ngay cả ý kiến tiêu cực cũng có một sự đóng góp đối với quá trình hoạch định. Ở đây, đồng nghiệp chú ý đến các ý kiến của người khác, trả lời một cách hứng thú và ghi chú những điểm chính.

THỬ NGHIỆM VÀ KIỂM TRA CÁC KẾ HOẠCH

Nếu không thử nghiệm và kiểm tra, các kế hoạch sẽ rất mạo hiểm và gần như chắc chắn sẽ dẫn đến kết quả không như ý. Hãy dùng các chương trình thử nghiệm được thiết kế tốt cùng với việc theo dõi có phương pháp để củng cố và cải thiện kế hoạch tổng thể của bạn.

59. Hãy thử nghiệm các kế hoạch trong bất kỳ hoàn cảnh nào có thể được.

60. Chấp nhận có yếu tố thay đổi khi xem xét kết quả thử nghiệm.

THỬ NGHIỆM CÁC KHẢ NĂNG

Các chương trình thử nghiệm - chạy thử toàn phần hay một phần - rất lý tưởng để kiểm tra thử các kế hoạch tạm thời mà không gây gián đoạn đến hoạt động của công ty hoặc gây ra những hiểm nguy về mặt tài chính. Ví dụ như bạn có thể không biết rằng các tổ sản xuất có khả năng thay thế dây chuyền lắp ráp, nhưng bạn cũng không muốn đưa hình thức tổ sản xuất vào cả công ty trước khi biết chắc rằng nó hoạt động được. Một chương trình thử nghiệm có thể rất có lợi. Nó có thể giúp thử nghiệm và điều chỉnh các phương pháp hoạch định và các quy trình thực hiện tốt hơn, có thể tạo ra sự hứng thú đối với chương trình thay đổi khi nhân viên thấy được một số kết quả khả quan từ sự thay đổi đó.

VÍ DU THỰC TẾ

Nhân viên dịch vụ của một công ty khi đến thăm khách hàng thường phải quay lại lấy các phụ tùng để sửa chữa. Nhóm phụ trách chương trình thay đổi tin rằng thay đổi cách làm việc trên sẽ nâng hiệu quả lên 20% và phục vụ khách hàng tốt hơn. Họ xem xét lại toàn bộ hệ thống, và thấy rằng chẩn đoán qua điện thoại có thể giải quyết được nhiều trường hợp hơn họ tưởng vì thế họ đã cắt giảm các cuộc đến thăm khách hàng. Nhóm thực hiện chương trình thay đổi đề nghị giảm số nhân sự ở văn phòng trung tâm, thay đổi hệ thống vi tính và đưa vào phương pháp đo lường và thưởng khuyến khích mới để hỗ trợ các chương trình thay đổi. Chương trình thay đổi được thử nghiệm ở ba địa điểm: việc quay trở lại gặp khách hàng giảm đi đáng kể, và nhân viên kỹ thuật nhận số cộc gọi tăng gấp đôi mỗi ngày. Mục tiêu tăng hiệu quả 20% đã đạt được.

THỬ NGHIỆM VIỆC THAY ĐỔI

Bằng cách sử dụng ba chương trình thử nghiệm để đánh giá cách làm việc mới, công ty đã chứng minh được tính khả thi và tránh được những sai lầm tốn kém. Bằng chứng về tính khả thi cũng giúp giảm đi sự nghi ngờ về chương trình.

61. Hãy phân tích những điểm yếu trong việc thực hiện và tìm ra được tất cả các lý do của nó.

62. Hãy cảm ơn nhân viên đã đưa ra những phản đối và phê bình hữu ích.

KIỂM TRA CÁC KẾ HOẠCH HAI LẦN

Theo dõi thường xuyên sẽ dẫn đến những thay đổi và đôi khi còn phải thực hiện nhanh hơn so với kế hoạch ban đầu. Đừng xem đó là dấu hiệu của sự yếu kém - một chương trình thay đổi tốt phải luôn thích ứng được và có khả năng phát triển hơn nữa. Phải đảm bảo có sự kiểm tra, đánh giá lại và cập nhật kế hoạch thường xuyên trước và trong khi thực hiện. Đặc biệt là chú ý đến những ảnh hưởng bất ngờ có thể gây thất bại và những khía cạnh mà bạn đã bỏ qua trước đây. Hãy nhớ rằng các kế hoạch dự phòng cho tình huống bất ngờ cũng cần phải cập nhật vì có

thể những vấn đề dự kiến sẽ không xảy ra và những tình huống bất ngờ khác lại xuất hiện.



ĐIỀU CHỈNH KẾ HOẠCH

Trong nhiều trường hợp, kế hoạch cắt giảm quá tham vọng và không thực tế. Nếu bạn bỏ sót một yếu tố quan trọng, bạn sẽ nhận thấy rằng việc cắt giảm đạt được của bạn thấp hơn nhiều so với kế hoạch.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có sử dụng chương trình thử nghiệm để làm tăng ự nhiệt tình của mọi người đối với sự thay đổi không?
- ? Mọi người có biết được những gì đang xảy ra tại các điểm thử nghiệm không?
- ? Bạn có tổ chức cuộc họp hàng tuần (tối thiểu) để xem xét các kế hoạch không?
- ? Bạn có thường xuyên điều chỉnh lại các kế hoạch dự phòng tình huống bất ngờ để loại trừ những điều không phù hợp và đưa vào những điều mới không?
- ? Bạn có một hệ thống để giải quyết những phải đối quan trọng không?

XEM XÉT CÁC PHẢN ĐỐI

Hãy dùng sự phản đối để kiểm tra lại các kế hoạch. Khi một kế hoạch thay đổi gặp những phản đối dữ dội, hãy phân tích các phản ứng của các nhóm và các cá nhân. Nếu người ta bảo bạn rằng một phần kế hoạch không hoạt động được, hãy hỏi bằng chứng. Nếu không có bằng chứng, hãy tự nghiên cứu tìm hiểu để xem sự phản đối có giá trị không và dựa trên cơ sở gì. Một khi bạn đã có dữ liệu, hãy xem xét sự hủy bỏ một phần kế hoạch có ảnh hưởng gì nghiêm trọng không và có cách thực hiện nào khác không. Khi bạn không thể tìm ra cách vượt qua sự phản đối đó, hãy tìm giải pháp thay thế nếu có thể. Hãy giữ một tập hồ sơ ghi nhận những phản đối quan trọng và định kỳ kiểm tra lại mức độ ảnh hưởng và giá trị của nó.

THỰC HIỆN SỰ THAY ĐỔI

Một chương trình thay đổi đạt hiệu quả cao nhất khi được thực hiện tốt. Hãy trao đổi cẩn thận, theo dõi tiến độ, và sẵn sàng với bất kỳ thay đổi nào trong suốt chương trình.

TRAO ĐỔI VỀ CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI

Để chương trình được khởi đầu tốt, phải trao đổi thật khéo léo: không nên nói quá nhiều. Dù nhân viên có đang tham gia vào việc hoạch định hay không, hãy lôi kéo họ vào càng nhanh càng tốt, sử dụng nhiều phương pháp trao đổi.

63. Cần nhớ rằng sự chân thật không phải là một chính sách tốt nhất: đó là cách duy nhất để thực hiện.

HÃY THÔNG BÁO SỚM CHO NHÂN VIÊN

Phải đảm bảo rằng các vấn đề của kế hoạch thay đổi được thông báo càng sớm càng tốt cho những người có liên quan. Nếu không thông báo đầy đủ sẽ làm cho nhân viên không thoải mái và có thể tạo ra sự chia rẽ giữa những người biết và những người không biết. Nhân viên biết được kế hoạch thay đổi từ người ngoài (ví dụ từ nhà cung cấp hay phương tiện truyền thông) là cách tồi tệ nhất để thông báo chương trình vì điều đó tạo ra một không khí mất tin tưởng và lo lắng.

64. Hãy trình bày sứ mệnh một cách ngắn gọn rõ ràng để củng cố thông điệp thay đổi.

ĐƯA RA BỨC TRANH TOÀN CẢNH

Luôn đưa ra cho nhân viên thấy toàn cảnh bức tranh: nếu bạn chỉ cho họ biết những gì cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của họ trong kế hoạch, họ có thể không thấy được tầm quan trọng của công việc của họ hay không cảm thấy hết mình với dự án. Nếu nhân viên biết và hiểu được lý do của sự thay đổi chắc chắn họ sẽ thực hiện vai trò của mình một cách nhiệt tình và có định hướng. Để củng cố ý thức này, bạn có thể phát những mẫu giấy nhắc nhở, kích thước nhỏ bằng thẻ tín dụng để tóm tắt các mục tiêu của dự án.

65. Hãy huấn luyện đối với tất cả những phần quan trọng nhất của bất kỳ chương trình thay đổi nào.

LÔI KÉO MỌI NGƯỜI THAM GIA

Cách tốt nhất để cho mọi người trở nên quen thuộc với sự thay đổi là bạn hãy hành động hơn là chỉ thảo luận. Trong chừng mực nào đó, các dự án thay đổi tự bản thân nó đã lôi kéo mọi người tham gia vì họ yêu cầu nhân viên học các kỹ năng mới và củng cố các kỹ năng hiện có. Hãy sử dụng các cuộc hội thảo và cuộc họp để giám đốc và nhân viên nghiên cứu dự án và cách thực hiện để thông báo và lôi kéo mọi người tham gia đầy đủ ở mỗi giai đoạn của quá trình.



TÓM TẮT CHO MỌI NGƯỜI

Khi trao đổi chương trình thay đổi với nhân viên, hãy kết hợp tài liệu với giải thích bằng lời, điền vào các chi tiết nếu cần thiết. Hãy tổ chức các cuộc họp thường xuyên và khuyến khích mọi người đưa ra ý kiến và tham gia vào dự án thay đổi.

NHỮNG CÁCH TRAO ĐỔI VỀ CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI

PHƯƠNG PHÁP	KHI SỬ DỤNG
PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG Những mẫu tin trên tạp chí, báo, trên trang web và trên video thể hiện sự thay đổi.	Làm cho mọi người nhận biết và cung cấp thông tin để nhân viên có thể cập nhật và suy nghĩ về chương trình thay đổi.
TRÌNH BÀY Các buổi trình bày với các nhóm nhỏ và lớn, được hỗ trợ bằng các phương tiện truyền thông như được mô tả ở trên.	Truyền bá chương trình thay đổi một cách rộng rãi và làm cho những người bị ảnh hưởng hiểu được tình huống, hỗ trợ và tham gia.
HUẤN LUYỆN Các buổi huấn luyện, từ hội thảo về quản lý đến những buổi huấn luyện kỹ năng tại nơi làm việc.	Chuẩn bị cho những người bị ảnh hưởng và hỗ trợ cho chương trình thay đổi sắp tới trong khi đồng thời tạo được sự cam kết hỗ trợ.
HỢP NHÓM LÀM VIỆC Tại cuộc họp nhân viên có thể thảo luận các vấn đề, và đề nghị các giải pháp.	Xúc tiến chương trình thay đổi bằng cách lôi kéo mọi người tham gia, cho phép họ phát biểu ý kiến và thảo luận tiến độ.
GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN Phản hồi thường xuyên, giải quyết những khó khăn của nhóm và tóm tắt tiến trình thực hiện.	Để duy trì sự cam kết, hãy giải quyết vấn đề, xúc tiến và theo dõi sự thành công và thất bại của chương trình thay đổi.

66. Hãy trao đổi về kế hoạch thay đổi với càng nhiều người càng tốt.

LỰA CHỌN CÁC GIẢI PHÁP

Hãy chọn lựa các phương pháp thông báo quyết định thay đổi một cách cẩn thận. Hãy trao đổi trực tiếp hơn là thông báo bằng văn bản vì nhân viên có cơ hội để đặt câu hỏi. Nếu một số nhân viên phản ứng không tốt, bạn có thể thông báo cho từng người hơn là thông báo cho tất cả cùng một lúc. Lý tưởng nhất là kết hợp một số phương pháp như là phương tiện truyền thông, trình bày, họp nhóm để nhân viên có thể nêu lên các vấn đề hay kiến nghị. Trong những công ty lớn, các nhóm sẽ lần lượt được thông báo: quản lý cấp cao sẽ tóm tắt cho các giám đốc phòng ban, giám đốc các phòng ban sẽ thông báo cho các giám đốc bộ phận, giám đốc bộ phận sẽ thông báo cho các thành viên.

67. Hãy lạc quan nhưng phải thực tế khi hứa hẹn về những lợi ích mà sự thay đổi sẽ đem lại.

TRÁNH NHỮNG CẠM BÃY

Tránh tạo ra những ấn tượng không thật dù là tích cực hay tiêu cực. Làm cho mọi người hy vọng quá nhiều vào sự thay đổi sẽ có ảnh hưởng bất lợi về sau, tạo ra những lo sợ vô căn cứ. Hãy dựa vào thực tế, đừng đánh bóng những vấn đề vốn đã không tốt. Bạn không thể dự đoán phản ứng của người khác nên hãy nghe thông tin phản hồi để đảm bảo rằng quyết định thay đổi của bạn đã được mọi người hiểu đúng.

68. Hãy phản nản thông tin nhận được, chứ đừng phản nản người đưa tin hay thính giả về những phản ứng không tốt.



LOẠI TRỪ NHỮNG THÔNG TIN XẤU

Thông báo sự thay đổi thường sẽ loại trừ được các tin xấu đối với nhân viên. Điều này có thể bất ngờ hay đã được dự báo trước, nhưng dù thế nào đi nữa, hãy thông báo cho nhân viên càng sớm càng tốt – trì hoãn việc thông báo chỉ làm sự việc trầm trọng thêm mà thôi. Trình bày vấn đề thay đổi với đầy đủ lý luận và dữ liệu chứng minh. Dù là nhân viên có nghĩ đó là tin xấu hay không, họ sẽ hiểu được đó là các quyết định hợp lý và có cân nhắc. Nếu họ không đồng ý với lý luận của bạn trên cơ sở tình cảm hay lý trí, bạn cần phải nhìn thẳng vào vấn đề mà họ nêu lên. Hãy hỏi ý kiến tham khảo cho các kế hoạch dự phòng tình huống bất ngờ của bạn để bạn luôn hiểu được bản chất của vấn đề và có các bước giải quyết trực tiếp.

PHÂN CHIA TRÁCH NHIỆM

Các chương trình thay đổi cần phải có người lãnh đạo và những thành viên luôn tận tụy và nhiệt tình. Dù là lãnh đạo hay là thành viên, họ là "những người xúc tiến sự thay đổi" ở những vị trí quan trọng đóng một vai trò không thể thiếu được trong quá trình thay đổi.

69. Hãy đưa những người xúc tiến sự thay đổi vào vị trí chiến lược trước khi thực hiện chương trình thay đổi.

70. Đảm bảo rằng những người lãnh đạo sự thay đổi phải hỗ trợ toàn bộ quá trình thay đổi.

ĐỊNH NGHĨA XÚC TIẾN SỰ THAY ĐỔI

THÔNG BÁO TIN TỨC VỀ NHỮNG THAY ĐỔI BẤT LỢI

Không cần thiết phải che giấu những tin xấu. Hãy cố gắng có những giải thích tích cực. Luôn thông cảm (và xin lỗi nếu cần thiết), nhưng phải rõ ràng rằng việc thay đổi là không thể tránh khỏi. Hãy dùng những lời như sau:

“Tôi lấy làm tiếc rằng không thể nói với các bạn sớm hơn – đây là cơ hội đầu tiên tôi có thể nói với mọi người”

“Tôi đã muốn đề bạt anh, nhưng vai trò mới đòi hỏi phải có những kỹ năng khác”

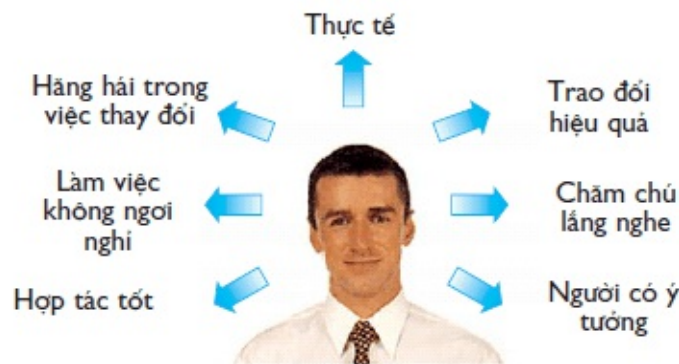
“Chẳng ai muốn thực hiện việc thay đổi này cả, nhưng nếu chúng ta không làm, thành công của chúng ta sẽ bị đe dọa”

“Tiếc rằng phân tích của nhóm làm việc cho thấy cần phải cơ cấu lại phòng của bạn”

Người xúc tiến sự thay đổi là người nhiệt tình đối với sự thay đổi và có thể truyền sự nhiệt tình của mình sang người khác và vì thế thường giữ trách nhiệm then chốt trong chương trình thay đổi. Ai cũng có thể thích ứng với sự thay đổi tốt, nhưng chỉ có một số ít người chủ động sáng tạo, có thể chấp nhận sự thách thức của việc thay đổi. Trong bất kỳ chương trình thay đổi nào, đặc biệt là những chương trình kéo dài thì sự nhiệt tình liên tục rất cần thiết, hãy xác định những người xúc tiến sự thay đổi và đưa họ vào những vị trí chiến lược.

SỬ DỤNG NHỮNG NGƯỜI XÚC TIẾN SỰ THAY ĐỔI

Những người xúc tiến sự thay đổi cũng như những ảnh hưởng bên ngoài của các nhà tư vấn rất quý giá đối với công ty. Hãy khuyến khích những người xúc tiến sự thay đổi - đặc biệt là cấp dưới - thường là những tấm gương điển hình và khuyến khích người khác - và hãy để cho họ tự do phát huy sáng kiến. Những người xúc tiến sự thay đổi thường ảnh hưởng lớn trong các cuộc họp: làm cho cuộc thảo luận được liên tục, nảy sinh sáng kiến từ những kiến nghị, lập kế hoạch, hỗ trợ phân công công việc và có những thông tin phản hồi từ những người đang trải qua việc thay đổi.



CÁC PHẨM CHẤT CỦA MỘT NGƯỜI XÚC TIẾN SỰ THAY ĐỔI

Một người xúc tiến sự thay đổi lý tưởng là một người nhiệt tình, làm việc không ngại nghỉ và hăng hái trong việc cải tiến. Những nhân viên có phẩm chất này có thể làm cho người khác hăng hái trong việc thay đổi.

PHÂN BỐ NHIỆM VỤ

Phân tích những thay đổi mà bạn muốn đạt được

Quyết định ai sẽ thực hiện

Lên kế hoạch công việc cụ thể cho từng người

Thảo luận những kế hoạch này với từng người

Nhận thông tin phản hồi để kiểm tra sự cam kết tham gia của mọi người

PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC TRONG MỘT CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI

Hãy phân công những công việc chủ động trong một chương trình thay đổi cho nhiều người ở tất cả các cấp, đừng chỉ giao cho những người mà bạn đã chọn làm người xúc tiến sự thay đổi. Hãy chia nhỏ chương trình và tin tưởng giao từng phần cho những người cụ thể. Giao việc dựa trên kết quả mong muốn – hay nói khác đi là công việc phù hợp với kỹ năng và nhân lực sẵn có hơn là bị ràng buộc bởi chức danh công việc hay cấp bậc. Hãy tự hỏi bản thân “Kết quả mong muốn cuối cùng của công việc này là gì? Ai sẽ đủ khả năng thực hiện được điều đó?” Đảm bảo rằng khi phân công công việc, ai cũng hiểu được sự kỳ vọng, mong muốn bạn dành cho họ.

71. Tránh giữ thông tin bí mật trừ phi đó là điều cần thiết.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|--|
| ☒ Phát huy tinh thần đồng đội giữa những người xúc tiến sự thay đổi. | ☒ Đừng cho rằng những người lớn tuổi hơn thường bảo thủ nên không thể làm người xúc tiến sự thay đổi được. |
| ☒ Hãy giao những người xúc tiến sự thay đổi những nhiệm vụ cao hơn nữa để có thể đảm trách nhiều hơn nữa trong tương lai. | ☒ Đừng làm nản lòng người khác bằng cách đối xử đặc biệt với những người xúc tiến sự thay đổi. |
| ☒ Hãy khuyến khích nhân viên hình thành và theo đuổi các ý tưởng thay đổi. | ☒ Đừng ngăn cản những người xúc tiến sự thay đổi phát huy sáng kiến. |
| ☒ Hãy lắng nghe người xúc tiến sự thay đổi nói về tinh thần làm việc và các phản ứng. | ☒ Đừng tạo ra sự bí mật trong phạm vi công ty. |

BẢO VỆ AN TOÀN THÔNG TIN

Nhân viên tham gia vào chương trình thay đổi có thể biết được các thông tin đã được chọn lọc và tế nhị. Khi phân việc, bạn phải đảm bảo rằng người xúc tiến thay đổi phải hiểu được tính bảo mật, từ đó sẽ giữ bí mật để đảm bảo sự an toàn. Ví dụ, nếu phát ngôn không cẩn thận sẽ dẫn đến tổn thất về thương mại (như đối với kế hoạch sản phẩm mới), sự an toàn phải là tuyệt đối. Nhưng trong phạm vi công ty, việc giữ bí mật rất tế nhị, vì sự không cởi mở thông tin sẽ làm suy giảm tinh thần làm việc.

TẠO SỰ CAM KẾT

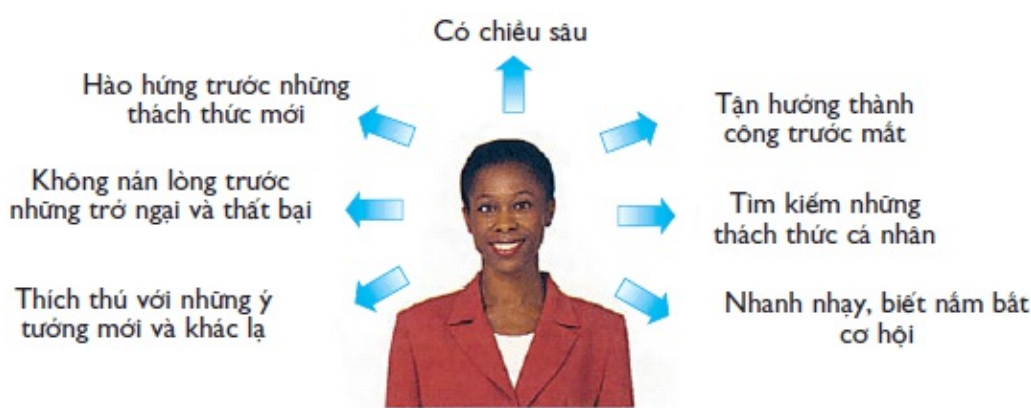
Sự ủng hộ của mọi người rất cần thiết cho sự thành công của những dự án thay đổi. Hãy sử dụng các kỹ năng lãnh đạo để hình thành và tăng cường sự cam kết. Hãy có thái độ tận tụy và tổ chức các cuộc họp và các hệ thống làm việc để khuyến khích và lôi kéo mọi người cùng tham gia.

72. Hãy nhắc nhở mọi người rằng sự thay đổi là vì tập thể chứ không phải vì một vài cá nhân.

73. Sự cam kết với chương trình thay đổi của bạn sẽ làm tấm gương cho người khác.

DẪN DẮT CHƯƠNG TRÌNH

Để một chương trình thay đổi thành công, cấp quản lý cần phải tham gia với mọi người. Đừng để ai đó nghĩ rằng sự thay đổi chỉ dành cho những người khác chứ không phải cho họ. Hãy lãnh đạo bằng cách nêu gương, thể hiện sự cam kết của bạn đối với nguyên tắc thay đổi và đối với chương trình thay đổi này: sẵn sàng thực hiện những gì bạn đã nói, và chủ động tham gia thảo luận và thực hiện. Sự tham gia toàn tâm toàn ý của bạn và đồng nghiệp sẽ làm gương và động viên nhân viên cấp dưới. Đảm bảo rằng lời nói và hành động của bạn củng cố niềm tin của nhân viên vào những lợi ích của chương trình thay đổi và làm tăng sự cam kết của họ đối với chương trình.



HÃY LINH HOẠT

Một người linh hoạt và cởi mở với những ý tưởng mới là một điển hình tích cực cho những người khác. Để trở nên linh hoạt, hãy cố gắng phát triển một số tính cách nhất định.

74. Hãy dùng những buổi họp tiến độ thường xuyên để nêu bật những thành quả đạt được.

GHI NHẬN CÁC KIẾN NGHỊ

Ngay cả khi chương trình thay đổi xảy ra bất ngờ với nhân viên, bạn có thể tạo ra một không khí tích cực và nhiệt tình bằng cách lôi kéo mọi người tham gia thực hiện. Điều đó có nghĩa là để mọi người tự do đưa ra kiến nghị. Nếu một dự án thay đổi mà chỉ có mệnh lệnh và sự tuân thủ thì không thể lôi kéo mọi người tham gia hoặc không ngăn cản được sự phản kháng của nhân viên. Hãy lắng nghe và thực hiện theo ý kiến đề xuất của nhân viên - điều này làm tăng sự đồng viên và cải thiện tình hình thực hiện. Thành lập những nhóm làm việc nhỏ để giải quyết những lĩnh vực cụ thể của kế hoạch, và cần phải nhớ rằng những ý kiến nhỏ cũng hiệu quả tương đương những ý kiến lớn.



NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI

Một nhóm đang thực hiện chương trình thay đổi gặp nhau thường xuyên để thảo luận tiến độ. Phải đảm bảo rằng cả nhóm cam kết với chương trình thay đổi: ghi nhận những ý kiến hữu ích, đưa ra và tiếp nhận các ý kiến đóng góp một cách tích cực.

NHỮNG ĐIỂM CẦN NHỚ

- Thiết lập một chương trình kiến nghị đặc biệt.
- Chuyển hướng từ thực hiện mệnh lệnh sang một hệ thống tư vấn và chấp thuận là một sự

thay đổi đáng kể.

- Đối đầu hay phải là đối thủ của nhau là giải pháp cuối cùng khi không còn lựa chọn nào khác.

- Nếu người cầm đầu sự phản đối không chịu thay đổi, họ sẽ phải ra đi.

- Tất cả những nhân viên lớn tuổi cần tập thói quen nói chuyện và lắng nghe người khác.

TIẾN VỀ PHÍA TRƯỚC

Đối với một chương trình thay đổi hoạt động rất tốt, việc trao đổi trực tiếp phải được bắt đầu ngay từ giai đoạn đầu và duy trì liên tục suốt quá trình thay đổi. Điều này sẽ làm mọi người cam kết hết mình với dự án. Hãy xem sự phản kháng như là một dấu hiệu của sự tham gia và hãy phát huy mặt tích cực của nó trong chương trình: sự phản đối là đòn bẩy cho sự thảo luận không giới hạn và thường dẫn đến sự phát triển. Khi sự thay đổi đang xảy ra, hãy khuyến khích đối thoại không những dưới hình thức không chính thức mà còn có những diễn đàn thường xuyên, có thể tổ chức hàng tuần như một phần việc không thể tách rời của quá trình thay đổi. Ở đó tiến độ có thể được báo cáo và thảo luận, các vấn đề và giải pháp sẽ được xác định.

THAY ĐỔI VĂN HÓA CÔNG TY

75. Tạo sự thoải mái bằng cách trang trí, sắp xếp lại nơi làm việc.

Văn hóa của một công ty được hình thành từ cách ứng xử của nhân viên và chính văn hóa đó lại ảnh hưởng ngược lại đến cách ứng xử của nhân viên. Hãy phát triển văn hóa công ty bạn bằng nhiều cách khác nhau để hỗ trợ cho chương trình thay đổi.

76. Hãy hào phóng khi ăn mừng những thành công quan trọng.

MÔI TRƯỜNG THAY ĐỔI

Những thay đổi của môi trường bên ngoài thể hiện theo thực tế và rõ ràng: thay đổi thường dễ được chấp nhận hơn nếu môi trường vật lý và cấu trúc xung quanh cũng thay đổi theo. Ví dụ để khuyến khích sự thay đổi trong một phòng, hãy dời nó đến một địa điểm mới cách xa văn phòng trung tâm, tạo cảm giác tự chủ để khuyến khích sáng kiến, sự độc lập và sự thích thú đối với những ý tưởng mới. Ngay cả một sự thay đổi nhỏ như là trang trí lại văn phòng cũng có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể.



▲ KHEN THƯỞNG NHỮNG THÀNH QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

Khi một cá nhân nhận được phần thưởng, sự thành công của người đó sẽ ảnh hưởng mạnh đến nhóm làm việc. Sự công nhận đó làm cho người đó cảm nhận nhiều hơn về thành quả của mình và khuyến khích những người xung quanh tiếp tục tham gia các chương trình thay đổi.

GHỊ NHẬN SỰ THÀNH CÔNG

Sự thay đổi nào cũng cần phải có sự nỗ lực, chỉ cần quên đi những cách cũ và điều chỉnh theo cách làm việc mới. Những cố gắng đặc biệt xứng đáng với thù lao đặc biệt. Đừng tiết kiệm chi phí khi liên hoan chúc mừng những thành tựu đạt được đối với những người có sự đóng góp đáng kể - điều này sẽ khuyến khích những người khác. Hãy dùng các buổi trình bày, thông báo, liên hoan, khen thưởng cá nhân, và cảm ơn để xây dựng một tinh thần làm việc hướng đến sự thành công và tiến bộ. Những cũng đừng lạm dụng bằng cách tổ chức ăn mừng quá thường xuyên.

Hãy trao đổi về kế hoạch thay đổi với càng nhiều người càng tốt.

NHỮNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN HÀNH VI ỨNG XỬ CỦA NGƯỜI KHÁC

YẾU TỐ	CÁCH ÁP DỤNG
ĐƯA RA MỤC TIÊU	Đưa ra các mục tiêu cá nhân cho nhân viên để họ tập trung phấn đấu, việc đạt được mục đích sẽ giúp họ củng cố động cơ của mình.
KHEN NGỢI	Khen ngợi nhân viên một cách công khai hoặc riêng tư để nhân viên tận tụy với công việc hơn. Phải đảm bảo đưa ra các tiêu chuẩn cao và không bỏ qua những sai sót.
SỰ THÚ VỊ	Làm cho công việc thú vị bằng cách tổ chức ăn mừng, dã ngoại, dán áp phích, phần thưởng, và đi thăm khách hàng để khuyến khích mọi người cùng tham gia.
PHÂN CÔNG	Phân công tạm thời hoặc cố định vai trò lãnh đạo hoặc là người hỗ trợ để khuyến khích nhân viên mở rộng tầm nhìn và phát triển các kỹ năng.
THƯỞNG	Nên trả công hào phóng về những thành quả đạt được. Nhân viên có thể thay đổi nhanh chóng cách ứng xử khi được thưởng xứng đáng.
CÁC ĐIỀU KIỆN	Dời văn phòng, thiết kế lại hay trang trí lại, di chuyển hay loại bỏ một số vật dụng khác để tạo nên không khí mới mẻ ảnh hưởng đến cách ứng xử của mọi người.
THỦ TỤC	Thay đổi cách bạn điều hành cuộc họp hay cách trao quyền lực để liên kết mọi người trong công việc.

77. Luôn dành thời gian tham dự nếu buổi liên hoan đã được thu xếp.

78. Hãy để nhóm làm việc tự quyết định cách phân chia tiền thưởng.

THÙ LAO TƯƠNG XỨNG VỚI NỖ LỰC

Nhân viên luôn mong muốn những gì họ nhận được tương xứng với công sức của mình bỏ ra: Điều này sẽ củng cố sự nhiệt tình của họ với sự thay đổi cách làm việc. Trong một số dự án thay đổi, sự liên hệ giữa thù lao và việc thực hiện rất rõ ràng: nhóm làm việc thực hiện việc cải tiến và bằng chứng của sự thành công là số tiền nhận được và số tiền này sẽ được chia cho công ty và nhóm làm việc. Tuy nhiên, một số chuyên gia nói rằng cách làm như thế không đạt được mục tiêu của sự thay đổi là tiến tới những hệ thống làm việc tốt hơn. Nhân viên vẫn được hưởng lợi về mặt tài chính khi công ty thành công với tư cách là nhóm làm việc và/hoặc cá nhân.

HẠN CHẾ SỰ PHẢN KHÁNG

79. Hãy làm nhân viên cảm nhận được rằng vai trò của họ rất quan trọng.

Thách thức lớn nhất của người quản lý là vượt qua được những cản trở, đặc biệt là những cản trở về mặt tâm lý để chấp nhận sự thay đổi. Tuy việc hoạch định cẩn thận có thể ngăn chặn được một số vấn đề, nhưng bạn vẫn cần phải nhận biết và xử lý hiệu quả nhiều hình thức phản kháng.

80. Đối xử với mọi người nhẹ nhàng nếu tinh thần làm việc xuống thấp trong suốt thời gian diễn ra thay đổi.

NHẬN BIẾT SỰ PHẢN KHÁNG



Có nhiều hình thức phản kháng, cả thụ động và chủ động. Hãy tìm kiếm những dấu hiệu phản kháng và cố gắng phân tích chúng. Hãy tham khảo ý kiến về kế hoạch thay đổi của bạn để phát hiện ra những loại phản kháng mà bạn đã dự kiến và cách bạn dự tính xử lý chúng. Bạn cần xác định người đó đang ở giai đoạn nào trong quá trình phản ứng lại sự thay đổi và nỗi lo lắng chủ yếu của họ là nhất thời, lo sợ cá nhân hay chỉ là cảm giác mất tin tưởng vào sự thay đổi. Điều này sẽ

giúp bạn chọn được cách phản ứng tốt nhất.

PHẢN KHÁNG CHỦ ĐỘNG

Nếu sự phản đối được phát biểu một cách công khai và có thể nhận thấy rõ ràng, đó là phản kháng chủ động. Dấu hiệu dễ nhận biết của loại phản ứng này là những lý luận và chỉ trích. Hãy điều tra một cách cẩn thận thông qua các cuộc họp hay những buổi xử lý vấn đề. Phản kháng mang tính cách cá nhân và tình cảm thường kết hợp để củng cố cho thái độ hiếu chiến. Bạn có thể nhận thấy điều này thông qua vẻ đối đầu trong khi thảo luận, những cuộc họp phản đối không chính thức, những thông báo hay email giận dữ, đe dọa đình công, thực hiện những đe dọa đó và thậm chí có âm mưu ngăn chặn việc thực hiện sự thay đổi. Thay vì phản ứng vội vã đối với thái độ hiếu chiến, hãy quyết định cách phản ứng tốt nhất và thực hiện một cách ôn hòa và chắc chắn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Không phải sự phản kháng nào cũng là sai hoặc vô lý. Những người phản đối có thể có những lý do chính đáng.
- Phải tìm ra những người đứng đầu nhóm phản kháng để thay đổi hoặc vô hiệu hóa họ.
- Sự trấn an không rõ ràng sẽ không xóa đi sự lo sợ thật sự.
- Nếu được bày tỏ cảm xúc của mình nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn.
- Sự thông cảm rất phù hợp trong những tình huống phản kháng nhưng đừng để trở nên

quá tình cảm.

PHẢN KHÁNG THỤ ĐỘNG

Trong suốt chương trình thay đổi, phản kháng thụ động cũng có ảnh hưởng không kém những phản đối ầm ĩ. Cần phải có sự hợp tác chủ động để sự thay đổi được thành công: không có sự hợp tác là một hạn chế lớn. Sự phản kháng thụ động là khi cần bạn không thể tìm thấy người đó, họ không đóng góp hoặc tham gia trong các cuộc họp, không cung cấp thông tin, trì hoãn, không chuyển các thông tin hoặc có những hành động giống như ngăn cản sự thay đổi trong khi hứa là sẽ ủng hộ. Phải nhận ra được rằng những ai không hợp tác có nghĩa là đang chống đối, nhưng đừng cho rằng những dấu hiệu của phản kháng thụ động là không thể thay đổi được. Trong một số trường hợp, những người phản kháng sẽ không bao giờ thay đổi. Nhưng ở một số người khác, sự phản kháng chỉ là sự thể hiện của một giai đoạn trong chu kỳ phản ứng mà cuối cùng họ sẽ chấp nhận.

81. Phải xem xét một cách nghiêm túc các phản kháng và xử lý chúng hiệu quả.



82. Lập một thùng thư góp ý dành riêng cho dự án thay đổi.

KHI GẶP PHẢI LÝ LUẬN PHẢN KHÁNG

Thay vì ra sức phản bác lại những phản đối dựa trên những lý luận hợp lý, hãy đưa ra những dữ liệu mà bạn thu thập vào lúc đầu để đưa ra quyết định cần thay đổi. Hãy chuyển kế hoạch thay đổi thành một đề nghị không thể từ chối được bằng cách nhấn mạnh tiềm năng tích cực của việc thay đổi và những rủi ro không đáng kể nếu chương trình được ủng hộ. Nếu vẫn không thuyết phục được, kết quả đầu tiên khi bạn thực hiện kế hoạch sẽ làm tăng sự hứng thú và thuyết phục những người phản kháng tham gia.

83. Phải điều tra sự im lặng một cách kỹ lưỡng vì hiếm khi đó là điều tốt.

KHUYẾN KHÍCH SỰ TRẢ LỜI TRỰC TIẾP

Hãy luôn khuyến khích nhân viên thể hiện mối quan tâm một cách cởi mở và đối diện với những quan tâm đó càng nhiều càng tốt. Nếu bạn hỏi những người trong nhóm làm việc, có thể chỉ có một số đại diện trả lời. Xử lý việc này bằng cách bạn hỏi từng người một nếu nhóm tương đối nhỏ. Đối với nhóm lớn, bạn chọn một số người đề nghị phát biểu ý kiến. Trong những trường hợp bạn bị ép buộc, hãy giải thích lý do tại sao, thể hiện sự nuối tiếc về chuyện đó và nhấn mạnh những mặt tích cực của sự thay đổi.

SỬ DỤNG CUỘC HỌP

Giám đốc thể hiện thiện chí muốn lắng nghe ý kiến của những người phản kháng

Người phản kháng trình bày vấn đề một cách đầy đủ và nhấn mạnh những gì anh ta muốn



▲ THƯƠNG THẢO VỚI NGƯỜI PHẢN KHÁNG

Tổ chức một cuộc họp riêng, chỉ có hai người. Lắng nghe một cách thông cảm, rồi kết hợp với sự thuyết phục trực tiếp, khéo léo và thỏa hiệp (nếu có thể) để đưa họ đến với kế hoạch của mình.

Nếu xuất hiện những người đứng đầu nhóm phản đối, hãy đối diện với họ và tìm cách làm thay đổi quyết định của họ. Họ có thể thích thú vai trò của mình và hầu như không muốn từ bỏ vai trò đó. Hãy có những cuộc họp chỉ có hai người và tìm kiếm sự thỏa hiệp. Điều này phải làm thỏa mãn hai phía, nếu không người đó sẽ lại bắt đồng quan điểm về sau. Nên có những buổi thảo luận trực tiếp với những nhân viên chủ chốt và với những ai đặc biệt gây khó khăn và thành lập những nhóm nhỏ để giải quyết các vấn đề cụ thể.

84. Hãy thuyết phục nhân viên rằng sự thay đổi luôn là cơ hội.



CHIẾN ĐẤU CHỐNG LẠI SỰ SỢ HÃI

Phải thật thẳng thắn khi bạn trình bày về những lo sợ trong tương lai của một người nào đó. Hãy trình bày thật cởi mở và chính xác những gì sẽ xảy ra với người đó, giải thích tại sao bạn tin rằng họ có thể đương đầu với điều đó và nói lý do tại sao những lợi ích cá nhân chắc chắn sẽ vượt trội hơn những bất lợi. Nói chung, sự phản kháng do cảm xúc mơ hồ là khó vượt qua nhất vì bạn không chia sẻ được cảm xúc với người khác. Hãy cố gắng giải quyết vấn đề tiêu cực bằng cách luôn lạc quan và lôi kéo mọi người tham gia vào các hoạt động tích cực mà kết quả có thể thấy được một cách nhanh chóng - điều này sẽ làm dịu đi sự lo lắng và sợ hãi của họ.

XỬ LÝ NHỮNG PHẢN ỨNG TIÊU CỰC ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI

LOẠI PHẢN ỨNG	CÁCH XỬ LÝ
CÓ LÝ LẼ Hiểu nhầm các chi tiết kế hoạch, tin rằng sự thay đổi là không cần thiết, không tin vào hiệu quả của kế hoạch thay đổi, mong muốn kết quả không tốt	- Giải thích kế hoạch rõ ràng và chi tiết hơn - Dự kiến những gì có thể xảy ra nếu chương trình thay đổi không được thực hiện - Lôi kéo mọi người tham gia vào các nhóm cải thiện chất lượng để chứng tỏ hiệu quả của chương trình thay đổi
CÁ NHÂN Sợ mất việc, lo lắng cho tương lai, trách cứ những phê bình về kết quả làm việc, lo sợ có sự can thiệp từ trên xuống.	- Xây dựng một chương trình từ dưới lên trên để tổ chức lại các hệ thống và quy trình - Nhấn mạnh những cải thiện tiến bộ của công việc trong tương lai - Trình bày những kế hoạch cải thiện mà nhân viên chắc chắn sẽ thấy tích cực và thích thú - Chấp nhận trách nhiệm về mặt quản lý đối với những thất bại trong quá khứ - Trình bày phương án thể hiện những lợi ích theo

	dự kiến của những thay đổi chính
	• Đưa ra ví dụ để chứng minh rằng cách làm cũ không còn tác dụng nữa • Tổ chức nhiều cuộc họp để trao đổi chi tiết của chương trình thay đổi • Chứng tỏ rằng chính sách mới không chỉ là “lời nói” • Giải thích lý do của sự thay đổi và hứa sẽ để cho mọi người tham gia
TÌNH CẢM	
Thiếu sự tham gia, lãnh đạm với các sáng kiến, bàng quan, không tin tưởng vào kết quả của sự thay đổi.	
	• Phải hoàn toàn chân thật và trả lời tất cả các câu hỏi

CÙNG CỐ SỰ THAY ĐỔI

Thực hiện thay đổi chỉ là giai đoạn sơ khởi. Để đảm bảo sự thành công của một chương trình thay đổi, cần phải tổ chức các quy trình xem xét và cải thiện thay đổi liên tục.

THEO DÕI TIẾN BỘ

Đánh giá tiến độ thường xuyên và chính xác là điều cần thiết để đảm bảo rằng chương trình thay đổi có hiệu quả. Chỉ đưa ra số liệu một cách thường xuyên cũng chưa đủ: hãy nhìn vào những yếu tố ít hữu hình hơn và so sánh cả hai với những thành tựu theo dự kiến.

85. Chỉ có tìm hiểu kỹ lưỡng hoặc đưa ra các biện pháp đo lường mới thấy rõ ràng tiến độ và kết quả của chương trình thay đổi.

86. Nếu việc thực hiện bị trì trệ, trước tiên phải xem xét mục tiêu của nó được đưa ra là gì và cách đo lường.

ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

Những gì bạn đo lường được là những gì bạn đạt được. Ví dụ, thay đổi mục tiêu cho nhân viên bán hàng từ phương pháp đo lường dựa trên doanh thu sang phương pháp đo lường dựa trên lợi nhuận có ảnh hưởng đến cách nhân viên hành động để đạt được các mục đích và lợi nhuận thực hiện được. Hãy dùng các phương pháp đo lường tài chính và phi tài chính nội bộ có trong kế hoạch thay đổi ban đầu để tập trung cho việc thay đổi và đo lường tiến độ đạt được trong quá trình thực hiện. So sánh tiến độ đạt được về mặt chất lượng và số lượng sản phẩm so với tiến độ theo hoạch định. Tận dụng những phương pháp đo lường bên ngoài ví dụ như là sự phản hồi, ý kiến của khách hàng để vẽ biểu đồ kết quả của chương trình.

87. Hãy tìm ra một số phương pháp đo lường chủ yếu để đánh giá sự thành công.

DUY TRÌ SỰ CÂN BẰNG

Phải đảm bảo có được sự cân bằng tiến độ ở các lĩnh vực mà bạn thực hiện thay đổi. Lịch trình và cách đo lường sẽ cho thấy những thành tựu đạt được cụ thể, nhưng cũng phải chú ý đến các yếu tố vô hình như tinh thần làm việc của nhân viên. Luôn nhớ rằng một thành quả đạt được có thể có giá trị ít nếu nó không dẫn đến những thành tựu khác – ví dụ, tăng mức độ phát triển sản phẩm sẽ không mang lại hiệu quả đáng kể nếu nó không dẫn đến việc tăng thị phần hay lợi nhuận. Nhưng chậm tiến ở một mặt nào đó có thể là một sự hy sinh để đạt được sự tiến bộ ở mặt khác quan trọng hơn nhiều.

NGHIÊN CỨU TẤT CẢ CÁC KHÍA CẠNH CỦA SỰ THAY ĐỔI

BÊN NGOÀI

Sự thỏa mãn của khách hàng có tăng không? Chất lượng sản phẩm được cải thiện có làm tăng doanh số bán không?

NỘI BỘ

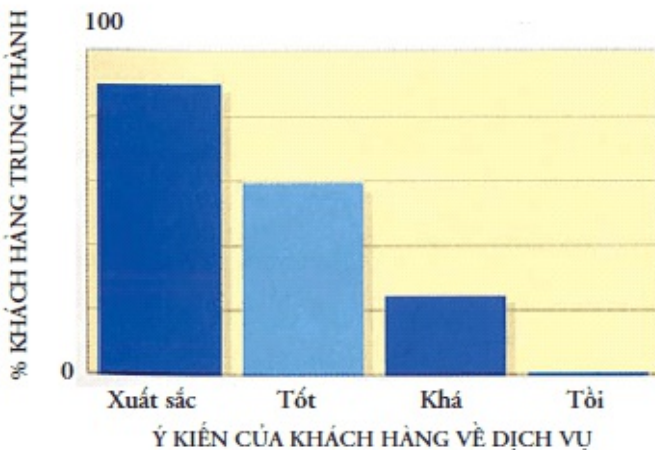
Công ty hay phòng ban có đáp ứng được tiến độ và mục tiêu không? Tinh thần làm việc của nhân viên như thế nào?

QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN

Chất lượng đạt được có gần 100% không? Tiến trình có bị cắt giảm không? Có sáng kiến nào mới không?

KẾT QUẢ

Thị phần có tăng lên không? Dòng tiền có dương không? Lợi nhuận thu được có như dự kiến không?



GIỮ KHÁCH HÀNG

Một cuộc khảo sát điển hình thể hiện rằng khoảng 90% số người thấy dịch vụ của bạn "xuất sắc" là vẫn trung thành với bạn. Trong số những người thấy dịch vụ của bạn "tốt", 60% quay lại với bạn, so với 25% ở lại trong số những người đánh giá dịch vụ của bạn là "khá", không có ai ở lại với bạn đối với nhóm.

ĐO LƯỜNG PHẢN ỨNG

Đối với hầu hết các công ty, kết quả bán hàng, sự trung thành của khách hàng và thị phần là những chỉ số cơ bản của sự thành công của chương trình thay đổi. Nhưng nó sẽ không nói lên được tại sao khách hàng mua nhiều hơn hay ít hơn, quay lại hay ra đi. Để trả lời, hãy thực hiện khảo sát để so sánh với những dữ liệu được sử dụng khi hoạch định sự thay đổi ban đầu để xem những gì đã thay đổi. Thậm chí những câu trả lời mơ hồ như là "xuất sắc" hay "hài lòng" có ích với bạn, miễn rằng mẫu khảo sát có giá trị về mặt thống kê và các câu hỏi khảo sát thật cụ thể. Nếu khách hàng đánh giá bạn "xuất sắc", có nhiều cơ hội là họ sẽ quay lại với bạn. Có một khoảng cách rất lớn giữa "xuất sắc" và "tốt", hãy tránh kết hợp cả hai nếu không kết quả sẽ không chính xác.

XEM XÉT LẠI CÁC GIẢ ĐỊNH

Không nên thiết lập các dự án thay đổi một cách cứng nhắc: nếu các chương trình đó không thoág trong việc thay đổi thì chắc chắn nó không thể duy trì được sự nhiệt tình dài lâu hay

không thể đáp ứng được các yêu cầu thay đổi. Thường xuyên đánh giá lại các chính sách dài hạn - điều này quan trọng cho sự thành công đúng với hoạch định ban đầu.

88. Phải liên tục kiểm tra sự phù hợp và liên quan của dự án đến môi trường thay đổi.

89. Đừng từ bỏ ngay những dự án thất bại; hãy định hướng, điều chỉnh và củng cố lại.

ĐÁNH GIÁ LẠI CÁC MỤC TIÊU

Mục tiêu của chương trình thay đổi không phải là không thể thay đổi: những phát triển bên ngoài có thể làm vô hiệu hóa các lý do của chương trình. Ví dụ, việc suy nghĩ lại tức thời có thể làm thay đổi 1800 do những phát triển của công nghệ. Chương trình thay đổi càng kéo dài, thì mục tiêu ban đầu của kế hoạch càng khó tồn tại. Điều chỉnh kế hoạch vài tháng một lần để đảm bảo tiến độ và các mục tiêu vẫn còn phù hợp với môi trường bên ngoài.

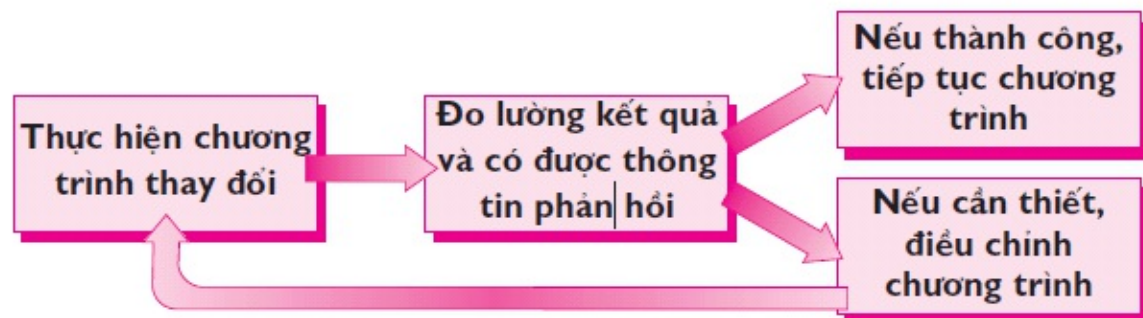
CẢI TIẾN

Những cơ hội xem xét lại chương trình sẽ làm cho quá trình thay đổi được củng cố tốt hơn. Các kế hoạch được dựa trên các giả định và dự báo, cả hai đều có khả năng là không đúng. Một khi kế hoạch đã được kiểm tra thực tế, những điểm yếu sẽ lộ ra và sự thành công của nó sẽ cho thấy cái gì tốt và tại sao. Ngay cả khi khởi động việc thay đổi ban đầu rồi, vẫn phải tiếp tục theo dõi thông tin phản hồi từ tất cả những người liên quan để cải tiến. Điều này sẽ đem lại những lợi ích kinh tế và giúp duy trì được sự tham gia của nhân viên.

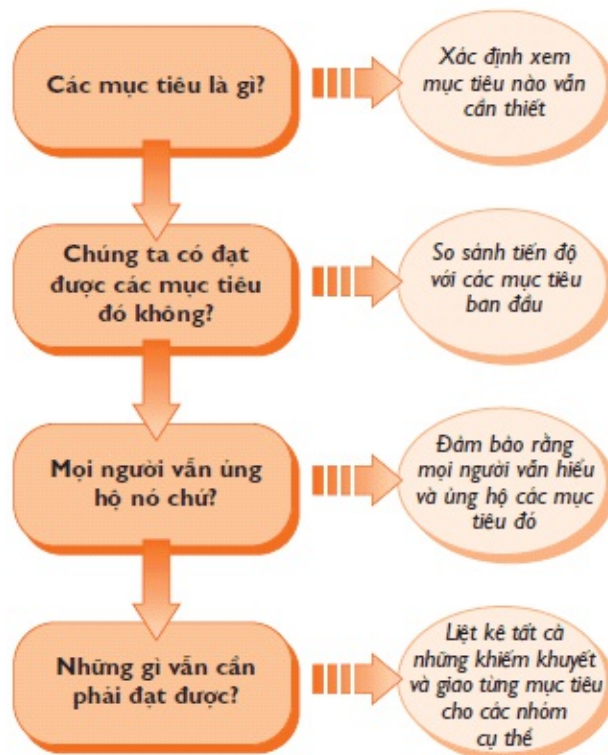
ĐIỀU CHỈNH LẠI DỰ ÁN

Xem xét lại một chương trình thay đổi cần phải có số liệu và thông tin phản hồi. Một khi một chương trình đã được thực hiện, kết quả của nó phải đo lường được

và các ý kiến, đề xuất tu chỉnh phải được tiếp thu từ những người liên quan. Dựa trên những thông tin này, hãy duy trì và điều chỉnh chương trình nếu cần thiết.



XEM XÉT CÁC MỤC TIÊU



SẮP XẾP LẠI THỨ TỰ ƯU TIÊN

Sự nhiệt tình của người quản lý có thể thay đổi theo từng dự án. Họ bắt đầu với sự nhiệt tình rất lớn và sẽ giảm dần khi thời gian trôi qua và có những dự án khác làm họ chú ý. Khi có nhiều dự án đang thực hiện cùng lúc, các dự án sẽ cạnh tranh nhau để có được sự chú ý và từ đó dẫn đến sự rối loạn – hơn là sự hợp tác. Vì các dự án có thể chồng chéo, dễ dẫn đến kết quả không như mong muốn. Đảm bảo thực hiện việc xem xét lại tiến độ thường xuyên bao gồm việc đánh giá thái độ hiện tại và sự nhiệt tình đối với mỗi sáng kiến thay đổi. Hãy dùng những buổi xem xét tiến độ này để giúp sắp xếp lại các chính sách không còn phù hợp nữa.

90. Tránh việc thay đổi quá mức: nó có thể phá hủy tác dụng của các dự án.

91. Đừng bao giờ giả định rằng bạn biết người khác đang nghĩ điều gì - mà nên hỏi họ.

XEM XÉT LẠI THÁI ĐỘ

Tất cả các dự án thay đổi đòi hỏi phải có sự thay đổi trong hành vi ứng xử từ đó tạo nên sự thay đổi về thái độ. Có thể phải tốn nhiều công sức để thuyết phục nhân viên hỗ trợ cho chương trình, nhưng thái độ cũng bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm làm việc, thay đổi nhân sự, thành công và sự thất bại. Ngay cả khi cách ứng xử của nhân viên phù hợp với sự thay đổi, đừng giả định rằng tất cả đều tốt: thái độ có thể trở nên tiêu cực và làm suy giảm tinh thần làm việc. Hãy lắng nghe ý kiến của những người đáng tin cậy, sắp xếp các cuộc họp hay các cuộc phỏng vấn thoải mái. Sau đó điều chỉnh chương trình thay đổi và kích thích sự tham gia của người khác để đảm bảo rằng họ vẫn hỗ trợ chương trình và các mục tiêu thay đổi, đặc biệt là các mục tiêu đã được điều chỉnh hay thay thế.

92. Hãy tiếp tục đưa ra các mục tiêu cao và thách thức hơn nữa và các chương trình thay đổi cũng phải đáp ứng theo.

93. Đảm bảo rằng các mục tiêu được điều chỉnh, và trao đổi rõ với tất cả mọi người.

TRÁNH SỰ TỤ MÃN

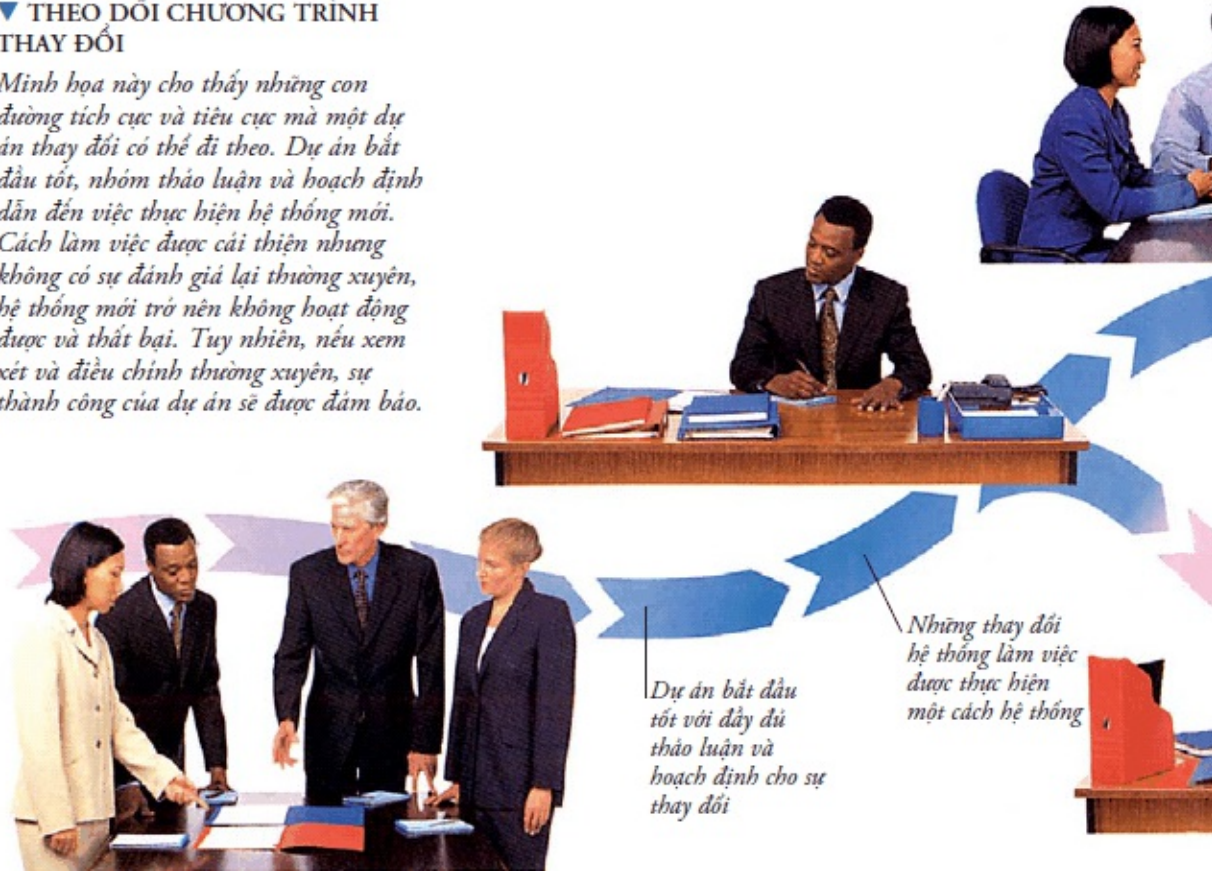
Sau khi đạt được những kết quả xuất sắc thông qua sự thay đổi có hiệu quả, công ty dễ dàng rơi vào tình trạng tự mãn. Điều này giải thích tại sao sau những thay đổi lớn, công ty đã vượt qua cơn khủng hoảng để tồn tại, sau đó công ty thường bị suy yếu đi. Thường thì nhóm quản lý ban đầu rất hào hứng tham gia vào chương trình thay đổi, sau đó nghỉ giải lao khi bắt đầu có lợi nhuận. Những chương trình thay đổi hiệu quả nhất luôn phải nhìn trước hai hay ba năm: xây dựng thành công và tránh rơi vào sự tự mãn, hãy hỏi bản thân điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Những mục tiêu sắp đến là gì và bạn sẽ làm gì? Bạn đang làm sai những gì và làm cách nào để cải thiện? Hãy hỏi những câu hỏi như thế thường xuyên để giữ bản thân luôn cảnh giác.

HÃY THỰC TẾ

Khi phân tích sự thành công, hãy tách rời những thay đổi dài lâu trong hệ thống kinh doanh khỏi những thay đổi chỉ xảy ra một lần (như là những đợt tinh giảm nhân sự lớn) hay những sự phát triển bên ngoài. Trong một mùa hè rất nóng, ai cũng có thể tăng doanh thu bán kem: vấn đề quan trọng là thị phần của bạn có tăng không và kết quả của bạn so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất như thế nào.

▼ THEO DÕI CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI

Mình họa này cho thấy những con đường tích cực và tiêu cực mà một dự án thay đổi có thể đi theo. Dự án bắt đầu tốt, nhóm thảo luận và hoạch định dẫn đến việc thực hiện hệ thống mới. Cách làm việc được cải thiện nhưng không có sự đánh giá lại thường xuyên, hệ thống mới trở nên không hoạt động được và thất bại. Tuy nhiên, nếu xem xét và điều chỉnh thường xuyên, sự thành công của dự án sẽ được đảm bảo.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Những dự án thay đổi cần được điều chỉnh và cập nhật thường xuyên để đảm bảo sự thành công liên tục.
- Cần hỏi ý kiến của những giám đốc đã thành công trong việc thực hiện thay đổi cách họ dự tính thực hiện để có thể tiếp tục thành công.
- Tốt nhất là nên chuyển những người quản lý của các dự án thành công sang những dự án thay đổi mới trước khi nhiệt tình của họ giảm xuống.
- Theo đuổi các dự án thay đổi mới nên được thực hiện một cách ưu tiên.

Tương tự như vậy, câu hỏi không phải là số tiền tiết kiệm từ việc cắt giảm công việc là bao nhiêu mà năng suất của nhân viên còn lại như thế nào. Nếu thực hiện tốt việc phân tích thực tế, bạn có thể đạt được các tiêu chuẩn cao hơn. Hãy tập trung vào việc cải thiện những lĩnh vực yếu kém hơn là ca tụng những điểm mạnh của nhóm.

94. Hãy tận dụng tối đa những người giữ vai trò chủ chốt trong sự thành công của các chương trình thay đổi.

THAY ĐỔI LIÊN TỤC

Hoàn thành một chương trình thay đổi không có nghĩa là kết thúc. Vì các dự án thay đổi



thường có một sự bắt đầu và kết thúc rõ ràng, người ta có khuynh hướng xem chương trình thay đổi kết thúc khi dự án chấm dứt. Ví dụ, các nhóm đặc biệt đã đưa ra những đột phá về sản phẩm mới thường giải tán và các thành viên sẽ phân tán. Tốt nhất là nên xem xét lại các quy trình và thủ tục mà nhóm đã thực hiện và đưa những quy trình và thủ tục hiệu quả nhất và những người giỏi nhất vào các bộ phận còn lại của công ty. Hãy đẩy mạnh sự nhiệt tình thay đổi và tìm kiếm những dự án mới có thể tận dụng những bài học thành công. Hãy lấy những dự án này làm nền tảng cho sự phát triển liên tục trong công ty và làm cho quản lý thay đổi trở thành “cách mà chúng tôi thực hiện quanh đây”.

Chương trình được xem xét lại, thường xuyên để đáp ứng các yêu cầu hiện tại.

Chương trình tiếp tục, không thay đổi, và cuối cùng giảm hiệu quả.



DUY TRÌ SỰ NHIỆT TÌNH

95. Hãy thống nhất các mục tiêu phát triển và viết chúng ra giấy.

Các chương trình thay đổi là những cơn sóng không bao giờ dứt. Nó đổi hướng, dừng lại và lại bắt đầu. Khí thế thay đổi của một công ty cuối cùng sẽ mất đi nếu không được nuôi dưỡng đối với những kế hoạch cụ thể và đối với người thực hiện.

96. Hãy tham khảo những cuốn sách tự hướng dẫn để có được sự tiến bộ và nâng cao kết quả thực hiện.

LUÔN TẬP TRUNG VÀO SỰ THAY ĐỔI

Một chương trình thay đổi mà không thay đổi thì thật sự mâu thuẫn. Hãy suy gẫm lại các chi tiết trong chính sách thay đổi của bạn thường xuyên, và tập trung vào chương trình nếu bạn thấy tiến độ bị chậm. Một cách để tập trung là phát động lại chương trình hàng năm với nhiệm vụ mới. Hãy cân nhắc chọn chủ đề cho mỗi năm như là tối đa hóa chất lượng hay tăng tốc độ để tập trung sự chú ý vào những vấn đề chính và làm mới lại sự thay đổi.

PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

Dù bạn đang giữ vị trí nào ở trong công ty, bạn sẽ luôn có lợi từ việc phát triển các kỹ năng của bản thân cả về bề rộng lẫn bề sâu ngang bằng với các đồng nghiệp. Hãy duy trì động lực phát triển bản thân của bạn và của cả công ty nói chung. Hãy hòa nhịp với những phát triển ở những lĩnh vực có thể giúp bạn luôn đón đầu những thay đổi sắp tới. Để có được những kỹ năng mới và mở rộng tầm nhìn, hãy thường xuyên đọc sách, nghe đài, xem tivi hay dùng Internet để khai thác nguồn thông tin và ý tưởng. Hãy thu xếp để được tham dự các khóa huấn luyện có thể không trực tiếp liên quan đến công việc của bạn (ví dụ, các khóa huấn luyện hoạt động bên ngoài xây

dựng các kỹ năng hoạt động theo nhóm), học trên công việc (thông qua thử nghiệm và sai lầm) và quan tâm đến bất kỳ việc gì liên quan đến công ty của bạn. Thường xuyên cập nhật kiến thức; tìm kiếm các ý tưởng mới, phát triển sáng kiến bản thân và hàng hải hoạch định và thực hiện các chương trình thay đổi.

THAM GIA CÁC HOẠT ĐỘNG BÊN NGOÀI ►

Nếu bạn giỏi các kỹ năng không liên quan đến công việc như là lái thuyền có thể rất có lợi trong công việc. Nó có thể cải thiện được kỹ năng lãnh đạo, sự tự tin và xây dựng tinh thần đồng đội.



97. Hãy đưa ra các mục tiêu huấn luyện cho mọi người và cho cả bản thân bạn.

TĂNG NGÂN SÁCH

Nếu một dự án thay đổi không đem lại lợi ích, chắc chắn đã có điều gì đó sai lầm nghiêm trọng. Đầu tư vào việc cải tiến phải làm tăng lợi nhuận, vì thế công ty mới đầu tư và xem việc thay đổi liên tục là một bộ phận cơ bản của chính sách công ty. Hãy xem xét ngân sách và

nguồn lực thường xuyên, và tăng ngân sách nếu cần thiết để tập trung cho sự thay đổi khi nó có thể đem lại nhiều lợi ích nhất.

98. Đảm bảo rằng mọi chương trình thay đổi đều tiếp tục làm tăng lợi nhuận.



PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

Các dự án thay đổi sẽ làm thay đổi nhân viên. Những người quen tuân theo mệnh lệnh sẽ phát triển sự tự động viên thông qua việc chỉ đạo chính công việc của họ; những giám đốc trước đây không bao giờ tư vấn cho nhân viên sẽ nâng cao kỹ năng thông qua sự thay đổi. Xây dựng những kỹ năng mới cho nhân viên bằng cách giúp họ nhìn về phía trước, khuyến khích thăng tiến hay mở rộng công việc. Hãy để cho nhân viên có sáng kiến trong những chương trình thay đổi đó - điều này sẽ giúp họ phát triển.

HUẤN LUYỆN

Giáo dục và huấn luyện "từ lúc mới sinh cho đến chết" là yếu tố chính để duy trì động lực thay đổi. Học cách ứng xử và làm việc mới sẽ làm phong phú công việc của nhân viên và thay đổi thái độ của họ. Một số chương trình huấn luyện cần có kiến thức kỹ thuật, liên quan đến một số công việc cụ thể hay những kỹ thuật cần thiết cho công việc - ví dụ, thành thạo các phương pháp thống kê hay phần mềm vi tính mới. Nhưng cần nhớ rằng nhân viên cũng cần những huấn luyện kỹ năng giao tiếp như là lãnh đạo hay xây dựng nhóm làm việc. Dù bạn cung cấp khóa huấn luyện nào cho nhân viên đi nữa, cũng cần nhấn mạnh rằng mọi người có thể học thêm hoặc trau dồi những kỹ năng vào bất kỳ lúc nào trong cuộc đời sự nghiệp của họ. Hãy làm cho suy nghĩ này là một phần của kế hoạch sự nghiệp cá nhân và nên tuân thủ theo kế hoạch này.

DỰA VÀO SỰ THAY ĐỔI

99. Hãy áp dụng những tiêu chuẩn chặt chẽ và khắt khe khi đánh giá sự hoạt động của các nhóm.

Thay đổi đòi hỏi nỗ lực rất lớn. Những nỗ lực đó sẽ phí đi nếu chương trình thay đổi bị bỏ dở, ngưng lại hay không tạo thành nền tảng để tiến xa thêm. Những người lãnh đạo thành công hoạch định cho tương lai cũng như hiện tại và đưa sự thay đổi trở thành một phần văn hóa của công ty.

100. Hãy đề bạt những người nhiệt tình với sự thay đổi.

101. Để thành công, hãy hoạch định, thực hiện, điều chỉnh, cập nhật và xây dựng sự thay đổi.

NHỮNG LỢI ÍCH CÒN TIẾP TỤC

Một chương trình thay đổi ở bất kỳ mức độ nào thường liên quan đến một người lãnh đạo cụ thể nào đó, nhưng không nên quá phụ thuộc vào người đó. Hãy xây dựng những thay đổi tích cực ở mọi nơi trong hệ thống làm việc và văn hóa của công ty một cách thực tế và dài hạn sau khi nghiên cứu và hoạch định cẩn thận - để chương trình thay đổi vẫn có thể tiếp tục một khi người lãnh đạo ban đầu chuyển sang một dự án mới. Tuy nhiên trong một số trường hợp, phương pháp mới có thể thích hợp hơn, vì thế hãy cởi mở với những khả năng có thể có và đừng để sự thành công làm bạn mất đi sự linh hoạt và hãy áp dụng theo những phương pháp và giá trị của những chương trình thay đổi mà bạn đã thực hiện.

Tom đưa ra một dự án “tầm cỡ thế giới” với tham vọng rất lớn. Ông luôn nhắc nhở nhóm làm việc là nếu họ không tiếp tục điều chỉnh, họ sẽ bị mất đi lợi thế và không còn dẫn đầu trong sự cạnh tranh hay còn làm khách hàng hài lòng nữa.

Tom được đề bạt sang bộ phận khác nhưng ông chắc chắn rằng người kế tiếp sẽ quản lý theo tinh thần đó. Trong thực tế, nhóm làm việc vẫn duy trì sự nhiệt tình mà Tom đã tạo ra – nhờ vào sự huấn luyện, công việc đa dạng, sự tham gia của nhóm phát triển chất lượng và tiền thưởng. Nhiều thành viên trong nhóm đã đưa ra và hoàn thành nhiều dự án thay đổi bằng sáng kiến riêng của họ.

Vì mọi người biết được mục tiêu của mình và biết chính xác cách mà nhóm làm việc đang thực hiện, mục tiêu của Tom đã đạt được: dự án “tầm cỡ thế giới” đã trở thành một lối sống.

DỰA VÀO SỰ THÀNH CÔNG

Tom, người lãnh đạo nhóm, xác định được cách tốt nhất để duy trì sự thành công trong thị trường - đó là sự thay đổi liên tục - và luôn nhấn mạnh điều đó với nhóm làm việc của mình. Sau khi ông chuyển đi, nhóm làm việc vẫn tiếp tục cách làm việc của ông và bổ sung thêm sáng kiến của mình để đạt được kết quả cao.

ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP TỰ PHÊ BÌNH

Dù bạn có hoàn thiện thế nào đi nữa, bạn vẫn luôn cần phải cải thiện bản thân. Phải biết nâng cao thành công của mình và tận hưởng thành công đó, nhưng cũng phải hình thành thói quen tự phê, đối với cả công ty và bản thân. Hãy thiết lập một hệ thống tự đánh giá trong công ty. Liệt kê ra một danh sách như là “sự thỏa mãn của khách hàng”, “sử dụng các nguồn lực”, và “sáng kiến”, rồi phân bổ 100 điểm cho các danh sách này theo mức độ quan trọng. Kế đến, cho điểm đơn vị hay công ty của bạn (ví dụ như là 15/20 điểm) cho mỗi mục và cộng tổng lại: bạn sẽ thấy nó thấp hơn nhiều so với 100. Kế đến hãy phân tích đánh giá thật nghiêm túc. Quá trình này sẽ làm cho bạn cố gắng cải thiện liên tục.



ĂN MỪNG THÀNH CÔNG

Cần phải tận hưởng thành công của dự án thay đổi cũng như nhận biết được những điểm

yếu. *Đừng ngần ngại khen ngợi và cảm ơn nhân viên và chia sẻ thành quả của sự cố gắng của họ.*

KẾT HỢP CÁC THAY ĐỔI

Phải luôn tổng hợp các thay đổi thành một chương trình thay đổi để giai đoạn này được xây dựng dựa trên nền tảng cái đã đi trước. Ví dụ, một dự án tiếp thị giao sản phẩm ngay ngày hôm sau phải được tích hợp với chương trình thay đổi trong bộ phận sản xuất để đảm bảo rằng các đơn đặt hàng có thể được hoàn tất trong ngày. Tiếp tục điều chỉnh các quy trình của công ty để việc thay đổi luôn tồn tại – để mỗi chương trình cuối cùng thành công hơn dự kiến. Để chương trình thay đổi không bị trì trệ, hãy thay đổi vai trò của nhân viên trong văn phòng. Luôn chuyển động về phía trước và xây dựng dự án thay đổi dựa trên cái trước đây: với cách này, kết quả đạt được sẽ tiếp tục đem lại lợi ích cho cả cá nhân cũng như công ty.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Nhân viên mới thường được kỳ vọng để đề xuất những ý kiến mới – đó là những đóng góp có giá trị rất lớn.
- Tự phê bình bản thân cần đi cùng với sự tự tin để tạo nên sức mạnh tổng hợp.
- Nếu nhân viên toàn tâm toàn ý hỗ trợ sự thay đổi, họ sẽ dốc hết sức trong công việc.
- Thỉnh thoảng tổ chức một "tòa án quân sự" để đánh giá sự hiệu quả của bạn.
- Bất kỳ sự đổi mới nào cũng cần được kiểm tra lại và cải thiện định kỳ.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI CỦA BẠN

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ

2. Thỉnh thoảng

3. Thường xuyên

4. Luôn luôn

Hãy đánh giá khả năng quản lý sự thay đổi của bạn bằng cách trả lời các câu sau đây, và đánh dấu câu trả lời gần đúng với bạn nhất. Hãy chân thật với bản thân. Nếu câu trả lời của bạn là "không bao giờ", khoanh lựa chọn 1, nếu là "luôn luôn" khoanh lựa chọn 4, và tiếp tục. Cộng điểm lại, và tham chiếu phần Phân tích để xem bạn ở mức độ nào. Hãy dùng những câu trả lời để nhận ra những chỗ cần phải rèn luyện thêm.

1 Tôi cố gắng dự kiến và dẫn dắt việc thay đổi trong công ty của tôi.

1

2

3

4

2 Tôi tận dụng những phát triển công nghệ thông tin mới nhất.

1

2

3

4

3 Tôi thực hiện những thay đổi trong việc cạnh tranh, trong lĩnh vực công nghệ và thị trường một cách nghiêm túc.

1

2

3

4

4 Tôi tìm kiếm cơ hội cho những chương trình thay đổi cấp thời và liên tục.

1

2

3

4

5 Tôi muốn tạo sự khác biệt và tìm kiếm những cách hiệu quả để tạo ra sự khác biệt.

1

2

3

4

6 Tôi cởi mở với những ý kiến và cơ hội mới.

1

2

3

4

7 Tôi liên hệ chương trình thay đổi với những nhu cầu của khách hàng.

1

2

3

4

8 Chương trình thay đổi của tôi luôn đơn giản và rõ ràng.

1

2

3

4

9 Tôi luôn kết hợp khách hàng và nhà cung cấp của mình vào kế hoạch thay đổi.

1

2

3

4

10 Tôi luôn thiết lập tình huống kinh doanh cho các chương trình thay đổi của mình.

1

2

3

4

11 Tôi chia các dự án thay đổi thành những phần nhỏ có thể quản lý được.

1

2

3

4

12 Tôi tham khảo rộng rãi trong quá trình quyết định chiến lược và hành động.

1

2

3

4

13 Tôi có được sự đồng ý của nhân viên đối với những hành động đòi hỏi sự tham gia của họ.

1	2	3	4
---	---	---	---

14 Tôi sử dụng và phát triển các nhóm làm việc làm nền tảng cho việc quản lý thay đổi.

1	2	3	4
---	---	---	---

15 Tôi sử dụng chương trình thay đổi nhanh chóng để có được các kết quả tức thời trong các dự án thay đổi.

1	2	3	4
---	---	---	---

16 Tôi lên kế hoạch rất kỹ đối với chương trình thay đổi dài hạn.

1	2	3	4
---	---	---	---

17 Tôi cẩn thận để không tạo ra những kỳ vọng quá lạc quan hay quá bi quan.

1	2	3	4
---	---	---	---

18 Tôi luôn nắm bắt các cơ hội để thưởng, liên hoan và khuyến khích những chương trình thay đổi thành công.

1	2	3	4
---	---	---	---

19 Tôi đảm bảo rằng mọi người có được câu trả lời cho câu hỏi "Tôi sẽ được gì với sự thay đổi này?".

1	2	3	4
---	---	---	---

20 Tôi có sẵn các kế hoạch cho tình huống bất ngờ một cách hiệu quả và có thể thích ứng được.

1	2	3	4
---	---	---	---

21 Tôi dự kiến những phản ứng bất lợi và có kế hoạch để giải quyết chúng.

1	2	3	4
---	---	---	---

22 Tôi dùng các chương trình thử nghiệm được thiết kế tốt để kiểm tra kế hoạch thay đổi của mình.

1	2	3	4
---	---	---	---

23 Tôi chia sẻ những thông tin liên quan với các đồng nghiệp và nhân viên của mình ngay khi có thể.

1	2	3	4
---	---	---	---

24 Tôi làm việc nhiều với những người có cùng quan điểm với tôi - thích sự thay đổi.

1	2	3	4
---	---	---	---

25 Cách ứng xử của tôi linh hoạt và có thể thích nghi với nhu cầu thay đổi.

1	2	3	4
---	---	---	---

26 Tôi khuyến khích nhân viên phát biểu ý kiến thoải mái và nói lên những lo lắng của mình.

1	2	3	4
---	---	---	---

27 Tôi giải quyết những phản đối với sự thay đổi ngay lập tức, công bằng và mạnh mẽ.

1	2	3	4
---	---	---	---

28 Tôi sử dụng các đo lường định lượng để có được những kết quả mà tôi mong muốn.

1	2	3	4
---	---	---	---

29 Tôi xem xét và điều chỉnh lại các giả định của các kế hoạch thay đổi.

1	2	3	4
---	---	---	---

30 Tôi đảm bảo các chương trình huấn luyện toàn diện cho mọi người bắt kịp với sự thay đổi.

1	2	3	4
---	---	---	---

31 Tôi bắt đầu chương trình thay đổi mới khi chương trình thay đổi này sắp hoàn tất.

1	2	3	4
---	---	---	---

32 Tôi áp dụng đánh giá bản thân để kiểm tra bản thân và công ty.

1	2	3	4
---	---	---	---

PHÂN TÍCH

Sau khi hoàn tất bảng tự đánh giá, bạn hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra kết quả. Dù kết quả tốt thế nào đi nữa, bạn cũng cần cải thiện thêm. Hãy nhận ra những điểm yếu nhất, và đọc lại những phản thích hợp để phát triển và xác định lại kỹ năng của mình.

32 đến 64 điểm: Bạn đang chống lại sự thay đổi hoặc không chắc chắn về lợi ích của sự thay đổi. Hãy vượt qua sự sợ hãi của mình và học cách lên kế hoạch cho sự thay đổi.

65 đến 95 điểm: Bạn hiểu sự cần thiết của sự thay đổi – điều bạn cần làm bây giờ là phát triển các kỹ năng để thành công.

96 đến 128 điểm: Bạn là một người có khả năng thúc đẩy sự thay đổi nhưng cần nhớ rằng việc thay đổi là một quá trình không bao giờ chấm dứt, vì thế phải luôn hoạch định trước.



"Helen Keller (1880–1968): người viết hồi ký và là nhà giáo dục nổi tiếng người Mỹ. Bị mù và điếc bẩm sinh nhưng bà đã học đọc, học viết và trở thành giáo viên dạy những người khiếm thị." "Gary Warren Hart (sinh năm 1936): Thượng nghị sĩ bang Colorado, hai lần ra tranh cử làm ứng cử viên Tổng thống của đảng Dân chủ năm 1984 và 1988, nhưng đều phải bỏ cuộc vì bê bối." "Eleanor Roosevelt (1884–1962): nhà ngoại giao, nhà văn, vợ Tổng thống Franklin D. Roosevelt. Là đại biểu tại Liên Hợp Quốc (1945–1952 và 1961–1962), bà đã mạnh mẽ đấu tranh bảo vệ nhân quyền." "David Koresh (1959–1993): người sáng lập ban nhạc Branch Davidians tại Waco, Texas" "Michael Robert Milken (1946): nhà tài chính Mỹ, nổi tiếng với các vụ đầu tư chứng khoán tại Phố Wall." "Alan Greenspan (1926–): nhà kinh tế học Mỹ, được bổ nhiệm làm Giám đốc Cục dự trữ Liên bang Mỹ từ năm 1987 cho đến nay." "Karan Donna, (1948–): nhà thiết kế thời trang nổi tiếng của Mỹ." "Carl Celian Icahn (1936–): tỷ phú, nhà tư bản tài chính Mỹ." "1\ Pat Riley, The Winner Within, Nhà xuất bản Berkley, New York, 1994 trang 175" "2\ “Bác Sam cần anh và Pepsi cũng vậy” Jennifer Merritt, Business Week (Tháng 4 năm 2000), trang 52" "1\ Pamela Kruger “A Leader’s Journey”, Fast Company (Tháng 6 năm 1999, trang 116." "2\ James Collins “Build to Flip”, Fast Company (Tháng 3 năm 2000), trang 131–143." "3\ J. Richard Hackman “Work Design”, Improving Life at Work (1977), trang 129." "4\ “State of the industry”, Training (Tháng 10 năm 1999), Hiệp hội đào tạo và phát triển Mỹ, trang 37–38." "5\ Robert O. Brinkerhoff và Stephen Gill, The learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development (New York: Jossey-Bass, năm 1994)." "6\ Regina Fazio Maruca “Voice”, Fast Company (Tháng 9 năm 2000 – New York: Warner Books Inc), trang 105–144." "7\ Báo cáo của Nicholas Lemann; “The Word Lab”, The New Yorker (Số ngày 16 và 23 tháng 10 năm 2000), trang 100–112." "8\ Roger Ailes You are the message: Getting what you want by being who you are (New York: Doubleday Books, 1989), trang 16" "9\ Dacher Keltner, “Reading their lips”, Psychology Today (tháng 9–10 năm 2000), trang 52–53 Ailes, op.cit." "Daniel Irvin Rather (sinh năm 1931): là nhà báo Mỹ, làm việc cho Bản tin tối của Hãng CBS từ năm 1981 đến tháng 3 năm 2005" "Peter Charles Jennings (1938 – 7/8/2005): phụ trách Bản tin World News Tonight của Hãng ABC kể từ năm 1978 cho tới tận đầu năm 2005." "James Douglas Muir Leno (sinh năm 1950): là nhà hài kịch Mỹ, chủ nhiệm chương trình The Tonight Show rất đông đúc giả của Hãng NBC." "Johnny Carson (sinh năm 1925): nhà hài kịch Mỹ, đồng chủ nhiệm chương trình The Tonight Show (1962–1992)." "10\ Christopher Peterson và Fiona Lee, “Reading between the Lines”, Psychology Today (Tháng 9–10 năm 2000), trang 50–51." "James Leonard Farmer (1920–1999): nhà lãnh đạo quyền con người, người sáng lập Tổ chức Bình đẳng chủng tộc (1942)." "Jesse Louis Jackson (1941–): nhà lãnh đạo quyền con người của Mỹ, hai lần thất bại khi ra tranh cử làm ứng cử viên chức tổng thống của đảng Dân chủ (1984 và 1988)." "Gloria Steinem (1934–): người đấu tranh cho quyền phụ nữ, sáng lập tạp chí Quý bà (1972)." "Elizabeth Cady Stanton (1815–1902): người đấu tranh cho quyền phụ nữ Mỹ và là nhà cải cách xã hội. Bà tham gia thành lập hội nghị bàn về quyền của phụ nữ lần đầu tiên tại Seneca Falls, New York (1848)." "Susan Brownell Anthony 1820–1906: người đấu tranh cho quyền phụ nữ. Năm 1869, bà tham gia sáng lập Hiệp hội Tranh đấu cho Quyền bỏ phiếu của Phụ nữ (National Woman Suffrage Association)." "Vallabhbhai Jhaverbhai Patel (1875–1950): chính khách

Ấn Độ, lãnh tụ của Đảng Quốc đại, Phó Thủ tướng trong nội các đầu tiên của Ấn Độ." "1\ John Bowe, Marisa Bowe và Sabin Streeter Gig Americans Talk about their Jobs at the Turn of the Millenium, (New York: Crown, 2000)." "Adlai E Stevenson. (1835–1914): Chính khách hàng đầu của Mỹ trong thế kỷ XX, Thống đốc bang Illinois, Đại sứ Mỹ tại Liên Hợp Quốc. Hai lần làm ứng cử viên tổng thống của Đảng Dân chủ cạnh tranh với Dwight D. Eisenhower, năm 1952 và 1956, nhưng đều thất bại." "1\ Còn được gọi là Khu tưởng niệm Quốc gia Mount Rushmore, nằm ở Dakota. Tại đây, khuôn mặt của bốn cố tổng thống Mỹ là Washington, Jefferson, Lincolh và Roosevelt được khắc nổi trên đá" "Patton, George Smith, Jr. 1885–1945: viên tướng Mỹ nổi tiếng trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai, người chỉ huy đạo quân thứ Ba vượt qua Pháp và tiến vào Đức (1944–1945)." "Montgomery, Tử tước (1887–1976): tướng Anh trong Chiến tranh thế giới thứ hai, người mang lại những chiến thắng của Anh trước các lực lượng Đức ở Bắc Phi (1942) và quân Đồng minh tại Normandy (1944)." "1\ Warren Blank, The Nine Natural Laws of Leadership (New York: AMACOM, 1995)" "2\ Dean Hamer và Peter Copeland, Living with Our Genes (New York: Doubleway Books, 1998)." "3\ Geoffrey Colvin, “Những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ”, tạp chí Fortune (ngày 21/2/2000), trang 108–112." "Vince Lombardi (1913–1970): huấn luyện viên bóng bầu dục, người dẫn dắt đội Green Bay Packers nhiều lần vô địch bang và liên bang Mỹ." "4\ Meenakshi Ganguly, “Speaking Her Mind”, Số đặc biệt về Môi trường của tạp chí Time (tháng 4–5/2000), trang 47." "Jackson, Jesse Louis (sinh năm 1941): chính khách và nhà lãnh đạo tranh đấu cho quyền dân sự ở Mỹ, từng hai lần ra tham gia ứng cử cho chức ứng cử viên Tổng thống của Đảng Dân chủ (năm 1984 và 1986)." "1\ Joshua Cooper Ramo, “A Two–man network”, Time (24/1/2000), trang 50." "2\ Jerry Oppenheimer, Martha Steward – Just Desserts: The unauthorized Biography (New York: William Morrow and Co., 1997)." "3\ John Douillard, Body, Mind and Sport (New York: Crown, 1995)." "4\ Henry Mintzberg, “Planning on the Left Side and Managing on the Right”, Harvard Business Review (Tháng 7–8/1976)." "5\ Charles Thompson, What a Great Idea! (New York: Nhà xuất bản HarperCollins, 1992), trang 83." "6\ Peter Russell, The Brain Book (New York: E. P. Dutton, 1979)." "Chỉ số Myers–Briggs Type (MBTI) là bài thử nghiệm tâm lý được thiết kế nhằm đánh giá tính cách và thiên hướng cá nhân. Thử nghiệm này do Katherine Briggs và con gái là Isabel Myers lập ra trên cơ sở phát triển các lý thuyết của Carl Jung trong cuốn Tâm lý học." "7\ Howard Gardner, Frames of Mind (New York: Basic Books, 1985)." "1\ Elliott Masie, “Time to Walk in the Shoes of e–Learners”, trên Internet. Các xu hướng học hỏi công nghệ www.techlearn.com/trends (ngày 16/10/2000)" id="188," "2\ Madelyn Burley–Allen, Listening: The Forgotten Skill (Lắng nghe: Một kỹ năng bị bỏ quên). Xuất bản lần thứ hai. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1995), trang 2–3." "3\ Tom Peters, The Circle of Innovation: You Can’t Shrink Your Way to Greatness (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1997)" "4\ Masie, Online, TechLearn Trends (Ngày 19/10/2000)" "5\ Ken Blanchard và Spencer Johnson, The One Minute Manager (New York: William Morrow and Company, Inc., 1982), trang 39" "1\ Marcus Buckingham và Curt Coffman, First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently (New York: Simon and Schuster, 1999)" "2\ R. Charon và G. Colvin, “Why CEOs fail”, tạp chí Fortune (21/6/1999), trang 68–71" "3\ “Fast Pack 2000”, Fast Company (tháng 3 năm 2000), trang 247"

"John Hagelin (sinh năm 1954): là nhà vật lý lý thuyết, từng 3 lần tranh đua làm ứng cử viên chức Tổng thống Mỹ." "Pat Buchanan (sinh năm 1938): chính khách, nhà bình luận chính trị của đài CNN, nổi tiếng là bảo thủ, cố vấn chính trị cho Tổng thống Nixon, Giám đốc Truyền thông cho Tổng thống Reagan. Sau này, ông ba lần ra ứng cử chức Tổng thống Mỹ (1992, 1996, 2000) nhưng đều thất bại." "4\ Christopher Peterson và Fiona Lee, bài báo "Reading between the lines". tạp chí Tâm lý học ngày nay (tháng 9-10 năm 2000), trang 50." "5\ Gary Hamel, Leading the Revolution (Boston: NXB Trường kinh doanh Harvard, tháng 8 năm 2000)" "6\ Peterson và Lee, tác phẩm đã trích dẫn." "1\ Frederic Golden, "A Century of Heroes", Tạp chí Time, ấn bản về môi trường, tháng 4-5 năm 2000, trang 54" "2\ Barbara Ward, The Rich Nations and the Poor Nations (New York: W. W. Norton & Co., 1962)" "3\ Gary Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Boston: MIT Press, 1998)" "4\ Daniel Okrent, "Happily Ever After?", tạp chí Time (24/1/2000), trang 39-43" "5\ Ibid." "6\ The Motivational Manager, bản tin của Lawrence Ragan Communications, năm 2000" "7\ David Welch, "Cadillac Hits the Gas", tạp chí BusinessWeek (4/9/2000), trang 50" "8\ Ronald Grover và David Polek, "Millionaire Buys Disney Time", tạp chí BusinessWeek (26/6/2000), trang 141-144" "9\ Josua Cooper Ramo, "A Two Man Network", tạp chí Time (24/1/2000), trang 46-50" "10\ Patricia Sellers, "These Women Rule", tạp chí Fortune (25/10/1999), trang 94-1" "1\ Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams", Fast Company (tháng 4- 5/1996), trang 103-109" "2\ Joseph Nocera, "I Remember Microsoft", tạp chí Fortune (tháng 10/2000), trang 123-131" "3\ James C. Collins và Jerry I. Porras, Build to Last (New York: Harper Business, 1994)" "4\ Gail Meredith, "Breaking Down Barriers", iQ, trang 510-514" "5\ Michael LeBoeuf, How to Win Customer and Keep Them for Life, (New York: Berkley Publishing Group, tháng 3/1989), trang 13-14" "6\ Martha McNeil Hamilton, "Blockbuster Branches Out", tờ Washington Post (19/9/2000), trang E1, E7" "7\ Michael Arndt, "The Industry Will Pay for United's Deal with Pilots", tạp chí BusinessWeek 18/9/2000, trang 52" "8\ Nanetter Byrnes, "The New Calling", Tạp chí BusinessWeek (18/9/2000), trang 137-148" "Michael Jeffrey Jordan (sinh năm 1963): cầu thủ bóng rổ nổi tiếng nhất trong lịch sử Mỹ với đội Chicago Bulls (1985-1993, 1995-1999), bốn lần là cầu thủ xuất sắc nhất do hiệp hội NBA bình chọn." "Rudolf Hametovich (1938-1993): nghệ sĩ trượt băng nghệ thuật nổi tiếng người Nga." "Joe DiMaggio (1914-1999): cầu thủ bóng chày nổi tiếng nhất của Mỹ, chơi cho đội New York Yankees (1936-1951), chồng của Marilyn Monroe." "Luciano Pavarotti (sinh năm 1935): người Ý, một trong những ca sĩ opera nổi tiếng nhất thế giới." "Roger Ailes (sinh năm 1940): Chủ tịch, Tổng Giám đốc hãng tin FOX News. Ailes từng nói: "Anh chỉ có 60 ngày để chứng tỏ bản thân trong một công việc mới, nhưng chỉ có 7 giây để thể hiện ấn tượng tốt cho lần đầu tiên. Bảy giây đó là tất cả những gì mà mọi người cần để đánh giá về anh. Nếu anh không thể chứng tỏ sự nhiệt tình của mình trong ngày đầu tiên, anh sẽ bị nghiền nát"." "1\ Geoffrey Colvin, "CEO Supper Bowl", tạp chí Fortune (2/8/1000), trang 238" "2\ Hiệp hội quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ, 1601 Broadway, New York, NY 10019, www.amanet.org" "3\ Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", tạp chí Fortune (10/7/2000), trang 181-200" "4\ Warren Blank, The Nine Natural Laws of Leadership (New York: AMACOM, 1995)" "Trung úy Constance Atwork: Một biện pháp tu từ (chơi chữ) của tác giả, chỉ một

con người luôn làm việc cần mẫn (constantly at work)." "Trung úy Malcolm Tent, người lo chuyện "lều trại" (tent) và xe cộ ở Tiểu hành tinh số 3." "CIA: Chữ viết tắt được nhiều người biết, chỉ Cục Tình báo Trung ương Mỹ (Central Intelligence Agency). Đây là một trong các phép luyện trí nhớ (chọn những chữ viết tắt phổ biến và gọi nhớ) thường được nhiều người áp dụng." "Purgatory, theo Cơ đốc giáo, là nơi các linh hồn bị đày đọa (có thể hiểu như địa ngục)." "Oprah Winfrey, nữ MC nổi tiếng nhất nước Mỹ hiện nay." "1\.

Tiếng Latin, trích từ một bài thánh ca của W.A. Mozart (1756-1791): [Con hãy ngồi bên phải của ta,] cho tới khi ta bắt được kẻ thù của con, đặt làm ghế đầu dưới chân con."

"2\.

Tác giả chú thích: 'Par Dieu! Monsieur mon amy, magis magnos clericos non sunt magis magnos sapientes' (Rabelais, livre I, chap. XXXIX) - nghĩa là: 'Lạy Chúa! Thưa ông bạn của tôi, những cha cố to xác nhất đầu phải là những kẻ sáng suốt nhất.'" "3\.

Kinkin: một kẻ săn bắn trộm thường say bê nhè nào đấy (xem thêm Chương 'Bữa tiệc trong rừng')." "4\.

Rượu áp xanh hay rượu khổ ngải."

"5\.

Thuốc lá hít: loại để dân ghiền hít vào mũi, thay vì hút bằng miệng, khi muốn tránh làm phiền người chung quanh."

"1\.

Otto von Bismark (1815 - 1898): thủ tướng Phổ, người đã thống nhất nước Đức."

"2\.

Nguyên văn: Chớ vội bán bộ da gấu khi ta chưa hạ được gấu"

"3\.

Tiêu ngữ của nước Pháp kể từ cách mạng 1789."

"4\.

Tạm dịch 'Alboche', từ miệt thị chỉ người Đức."

"1\.

Bầy ngựa gió (cavale du vent): tác giả ví gió như ngựa."

"2\.

Adonis: nhân vật đẹp trai trong thần thoại Hy Lạp"

"1\.

Áo các linh mục mặc khi làm lễ."

"2\.

Lourdes: thành phố nhỏ ở gần rặng Pyrénées, nơi đồn rằng Đức Bà Maria từng hiện ra nhiều lần (năm 1858). Hàng năm rất đông người mộ đạo hành hương đến đây để cầu khỏi bệnh nan y và xin 'nước thánh'."

"3\.

Fenimore Cooper (1789 - 1851), nhà văn Mỹ nổi tiếng, tác giả quyển 'Người Mohican cuối cùng'."

"4\.

'Nông thôn thức tỉnh' và 'Đốm lửa'."

"5\.

Trẻ em đạo Thiên Chúa chỉ được nhận bánh thánh trong những buổi thánh lễ sau khi đã qua được kỳ 'sát hạch' về giáo lý lần đầu tiên."

"1\.

Thật ra chỉ có một sợi còn tốt, sợi kia đứt (xem Chương 'Cọc trói hành hình')." "

"2\.

Nhà văn Gabriel Mirabeau (1749 - 1791)" "1\.

Pantheón: Lăng các vĩ nhân Pháp."

"2\.

Bas de Cuir: một nhân vật trong truyện tranh của Georges Ramaioli."

"3\.

Georges Danton (1759 - 1794), một trong những lãnh tụ của cách mạng Pháp 1789."

"4.

Ở phương Tây, khi xong phần thô, chủ nhà và thợ xây dựng cây nêu, liên hoan bằng đôi ba ly rượu, gọi là 'lễ xong phần thô'."

"1\.

François Rabelais (1494, cũng có thể là 1483 - 1553): nhà thơ lớn nhất của Pháp thời Phục hưng. Trừ một vài chú thích của tác giả (được ghi rõ), mọi chú thích khác đều là của người dịch (LCC)." "2\.

Ý nói thứ văn chương bác học và mầu mực."

"3\.

Celte: một tộc người cổ xưa ở Tây Âu, từng có mặt ở Đức, Pháp, Tây Ban Nha, Anh và Ireland, sau bị những tộc khác như German, Anglo-Saxon đẩy lùi. Một nhánh quan trọng là Gaulois (tổ tiên dân tộc Pháp) chịu ảnh hưởng mạnh của văn hóa Latin. Nhánh còn lại ở Ireland, Wales, Scotland và Bretagne (Pháp) vẫn giữ được ngôn ngữ Celte cổ. Cho đến giữa thế kỷ 20, người vùng Bretagne (cũng như người đảo Corse) vẫn bị nhà nước Pháp cấm dùng ngôn ngữ của mình."

"4\.

Jean Racine (1639 - 1699): một trong những tác gia nổi tiếng nhất của văn học cổ điển Pháp."

"5\.

Tôi coi đây là điều tiên quyết (chú thích của tác giả)." "1\.

Tôi rất mong ba hăng nêu trên sẽ cảm ơn tôi đã tự phát quảng cáo cho họ bằng cách mỗi hăng gửi cho tôi một hộp thuốc ngon nhất (chú thích của tác giả)." "2\.

La Joconde, hay Mona Lisa, là bức danh họa người đàn bà với nụ cười 'bí ẩn' của Leonardo da Vinci (1452 - 1519)." "3\.

Isis: nữ thần Ai Cập thời cổ đại."

"1\.

Trừ

Lebrac không tự hoan hô đề nghị của mình, còn 44 đũa! Có vài chỗ tác giả nhầm giữa 45 và 40 đũa." "2\ Tiếng Pháp là 'Passe tes cornes' (Chuyển cái sừng của bà/ông đi!) - Tác giả chuthích: Hẳn là Pax tecum! (tiếng Latin, nghĩa là: Cầu cho ông/bà được an lành)." "3\ Estitut và Patéon: do Camus phát âm sai Institut (de France) là Viện Hàn lâm Pháp và Panthéon, ở Paris, là nơi thờ các vĩ nhân Pháp." "1\ Murie: có lẽ là tên do tác giả tự đặt cho một thứ bệnh dịch mùa viêm nhiệt, nên không thấy trong nhiều Từ điển tiếng Pháp." "2\ Ý Camus muốn nói 'con chiên' (Tác giả)." "1\ Judas: theo Kinh thánh (Tân ước) thì Judas, nguyên là một đồ đệ của Chúa Jésus, đã bán Chúa cho quân La Mã. Do đó, Judas đồng nghĩa với phản bội." "1\ Louis de Crillon, một viên tư lệnh nổi tiếng thế kỷ 16, bạn và chiến hữu của vua Henri IV. Sau chiến thắng ở Arques, nhà vua viết cho Crillon: 'Hãy treo cổ đi, hỡi Crillon dũng cảm. Quân ta thắng trận Arques, còn ngươi vắng mặt!'" "2\ Chiều thứ Năm các trường tiểu học thường nghỉ." "3\ Âm chỉ các ông cố đạo (vì họ mặc áo đen)." "1\ Chéroub: thiên thần ánh sáng canh giữ vườn địa đàng, sau khi 'tổ tông loài người' là Adam và Eve bị Chúa Trời đuổi vì đã dám cãi lời, ăn trái cấm (Kinh thánh - Cựu Ước)." "1\ Ở Âu Mỹ nhà cửa thường đóng im ỉm, nên có nhà làm một ô trống ở cửa chính - có tấm che chắn - đủ lớn cho mèo có thể ra vào bất cứ lúc nào." "2\ Tiếng Do Thái là ngày lễ thờ phụng Chúa Trời; với đạo Hồi là ngày thứ Sáu, với đạo Do Thái là ngày thứ Bảy, với đạo Thiên Chúa là ngày Chủ nhật." "1\ Thuở tôi còn bé hầu như nhà nông nào cũng chứa nước trong bồn gỗ, rồi múc ra chậu đồng. Khi khát, người ta uống nước từ chậu ấy (chú thích của tác giả)." "2\ Một tộc da đỏ ở Bắc Mỹ." "3\ Một thứ lính đánh thuê chuyên cướp bóc của đế quốc Ottoman (nay là Thổ Nhĩ Kỳ) vào thế kỷ 15, 16." "4\ Trong bản tiếng Pháp tác giả dùng từ 'bacul' là miếng da thòng dưới đuôi ngựa kéo xe. Ở đây tạm dịch là cái lỗ cho tượng hình và dễ hiểu." "1\ Braque: một giống chó săn." "2\ Người cộng hòa là người chống chế độ quân chủ, chứ không theo nghĩa đảng phái như ở một số nước - chẳng hạn ở Mỹ." "3\ Léon Gambetta (1838 - 1882): chính trị gia Pháp, chống lại đế chế thứ hai." "4\ Ơ-rê-ka (Eureka): 'Tôi tìm ra rồi', tương truyền Archimède đã reo lên như thế khi phát hiện ra định luật về sức đẩy." "5\ Archimède (287 - 212 trước CN): tương truyền rằng nhà thông thái Hy Lạp này đã dùng thấu kính hội tụ ánh sáng mặt trời đốt chiến thuyền La Mã (gần đây đại học Athènes đã thử nghiệm bằng cách hội tụ ánh sáng phản chiếu của nhiều tấm khiên đánh bóng và quả thật đã đốt được thuyền). Thấu kính hay đậu lăng trong tiếng Pháp đều là lentille, nhưng Lebrac chỉ biết một nghĩa đậu lăng!" "6\ Giày đế gỗ, hiện vẫn còn ở một số vùng quê... nhưng là loại không dây." "1\ Asperges me (tiếng Latin): xin vẩy nước thánh cho con - cũng là tên bài thánh ca được hát lên vào lúc này." "2\ Don Juan: một nhân vật tiểu thuyết nổi tiếng trăng hoa." "3\ Aztec: tên một bộ tộc da đỏ ở Mexico." "4\ Bệnh Murie: tên bệnh này có lẽ do tác giả tự đặt ra - xem thêm Chương IV, Phần III, 'Chuyện thời quá khứ oai hùng'." "1\ Vae victis (tiếng Latin): Khốn khổ cho những kẻ chiến bại." "2\ Xứ Gaulois bị đế quốc La Mã đô hộ từ năm 225 đến 190 trước Tây lịch." "3\ Le con: tiếng lóng chỉ bộ phận sinh dục phụ nữ." "4\ Chúa tể các thần (thần thoại Hy Lạp)." "5\ Piê bằng khoảng 0,3208 m và pút bằng 0,027 m là những đơn vị đo lường ở châu Âu, cho tới thế kỷ 19, định tùy tiện bằng chiều dài bàn chân (pied) hay ngón chân cái (pouce) của một ông hoàng, bà chúa nào đấy, nên mỗi thời mỗi khác, mỗi nước mỗi khác." "1\ Myria (litre): vạn (lít)." "2\ Tác giả." "1\ Trò nhảy cừu: một người cúi thấp để người khác nhảy qua - ở Việt Nam trẻ em cũng chơi trò

tương tự và gọi là nhảy vô." "2\.. Nhà địa lý học người Pháp (1845-1918)." "3. Myriagram: đơn vị trọng lượng cổ, bằng 10.000 gram." "Một loại trống được làm bằng da linh dương xuất xứ từ xứ châu Phi, được gõ bằng tay. (ND)" "Nữ thần của sự hoang vu, điêu tàn, ma thuật, yêu thuật. (ND)" "Dấu bằng sắt nung đóng vào vai tội nhân. (ND)" "Froot Loops là nhãn hiệu của loại ngũ cốc ăn sáng được sản xuất bởi Kellogg's và được bán ở Áo, Ấn Độ, Úc, Canada, New Zealand, Mỹ, Hàn Quốc, Đức, Trung Đông, các nước vùng biển Caribbea, Nam Phi và các nước châu Mỹ Latinh. (ND)" "Là một quả bóng bằng thép nặng, thường được treo đầu cần cầu, được sử dụng để phá dỡ công trình lớn. Nó đã được phổ biến nhất trong những năm 1950 và 1960. (ND)" "Là thần của các giấc mơ theo thần thoại Hy Lạp, người đứng đầu Oneiroi. Morpheus có khả năng biến thành bất cứ hình dáng con người nào và xuất hiện trong các giấc mơ. (ND)" "Đảo Alcatraz (đôi khi gọi đơn giản là Alcatraz hay Núi Đá) là một hòn đảo nằm giữa vịnh San Francisco, thuộc địa phận San Francisco, tiểu bang California, Hoa Kỳ. Hòn đảo này từng là hải đăng, sau đó là một đồng lũy quân đội, sau nữa là nhà tù quân đội, nhà tù liên bang nổi tiếng của Hoa Kỳ. Năm 1972, hòn đảo này trở thành một khu vực giải trí quốc gia, là nơi du lịch. Ngày nay, hòn đảo này là một phần của khu giải trí quốc gia Cổng Vàng. (ND)" "Là một trong các vị thần ban sơ, được người Hy Lạp tôn thờ là "đất mẹ", tượng trưng cho mặt đất. Gaea là vị thần thuở ban sơ và được coi như một vị thần âm phủ trong thần thoại Hy Lạp. Bà được tôn kính như nữ thần vĩ đại hay như nữ thần mẹ. (ND)" "Trong thần thoại Hy Lạp ông được coi là "cha trời", bản thân ông là con và cũng là chồng của Gaea, mẹ đất. Ouranos và Gaea được coi là tổ tông của hầu hết các vị thần Hy Lạp nhưng không được thờ cúng. (ND)" "Frank Lloyd Wright (1867-1959) là một trong những kiến trúc sư có ảnh hưởng nhất trong thế kỷ 20. Phong cách kiến trúc của ông thể hiện rõ nhất qua kiến trúc của Viện bảo tàng Guggenheim ở New York. Phong cách của ông được xác định là một phong cách kiến trúc mang lại nhiều cảm xúc và sự nhạy cảm với môi trường xung quanh. Là một trong những người sáng lập của kiến trúc hiện đại ở Bắc Mỹ, Frank Lloyd Wright chú trọng vào việc sử dụng các công nghệ mới, nguyên vật liệu và kỹ thuật để tạo nên công trình, là hình mẫu cơ bản của các công trình xây dựng trong thế kỷ 20. Trong suốt cuộc đời ông đã thiết kế trên 1000 đồ án trong đó có 400 đồ án đã được đưa vào xây dựng. (ND)" "Arachne là tên một cô thợ dệt tài hoa trong thần thoại Hy Lạp – La Mã. Quá kiêu ngạo với tài năng của mình, cô khoe khoang rằng tài năng của mình lớn hơn cả nữ thần trí tuệ, và phủ nhận khi những bạn dệt nói rằng tài năng của mình một phần là sự ban ân của thần linh. Nữ thần đã đến thăm cô trong hình dạng một bà lão để khuyên nhủ. Bị xúc phạm bởi cô gái, nữ thần quyết định mở một cuộc thi đấu giữa hai thợ dệt. Sau cùng cô đã bị biến thành một con nhện. (ND)" "Núi lửa St Helens cao 2.250 mét, nằm trong "vòng cung lửa" bao quanh Thái Bình Dương, cách Portland 88 km về phía đông bắc và là núi lửa hoạt động mạnh nhất trong số 12 núi lửa còn hoạt động của Cascade Range, chuỗi núi lửa trải dài từ bang California đến bang Washington. (ND)" "Enchiladas, phát xuất từ Mexico, sau này thì phổ biến sang nhiều nước dùng tiếng Tây Ban Nha khác nữa. Enchiladas được làm bằng tortilla cuộn với rau củ/thịt/hải sản/... sau đó nướng/bỏ lò cùng với phô mát & sốt tương ớt. Khi ăn thì người ta thường dọn kèm với cơm & đậu hầm nhuyễn. (ND)" "Trong thần thoại Hy Lạp, nữ thần Hestia còn có tên Vesta, là 1 trong 12 vị thần trên đỉnh Olympus. Hestia là con của hai vị thần Rhea và Kronos thuộc dòng dõi Titan, và là chị cả của thế hệ các vị thần thứ nhất trên

đỉnh Olympus. Nữ thần là người mà nữ thần Rhea sinh ra đầu tiên và cũng là người mà thần Kronos nôn ra cuối cùng. Nữ thần Hestia là vị thần của bếp lửa, sự quây quần của mọi thành viên trong gia đình, sức khỏe gia đình và nội trợ..., nhưng trước kia là nữ thần của đạo đức, sự tôn trọng, tốt bụng, ngoan đạo và thiện chí. (ND)" "Harriet Tubman (sinh Araminta Ross; khoảng 1820 hoặc 1821 – 10 tháng 3 1913) là một người Mỹ gốc Phi, nhà hoạt động nhân đạo hoạt động chống lại chế độ nô lệ người Mỹ gốc Phi, là một điệp viên Liên bang trong nội chiến Hoa Kỳ. Sau khi thoát khỏi ách nô lệ, nơi bà được sinh ra, bà đã tiến hành 13 phi vụ giải cứu hơn 70 nô lệ bằng cách sử dụng mạng lưới các nhà hoạt động chống chế độ nô lệ và các nhà an toàn được gọi là đường sắt ngầm. Sau đó bà đã giúp John Brown tuyển dụng người cho cuộc tấn công của ông ở bến phà Harpers. Thời kỳ sau chiến tranh, bà là nhà đấu tranh cho quyền bầu cử của phụ nữ. (ND)" "Carlsbad Caverns là công viên quốc gia của Mỹ, nằm gần Carlsbad, bang New Mexico. Động đá vôi thiên nhiên này có diện tích 1219 m x 190 m và cao 107 m (điểm cao nhất của động). Đây là động lớn thứ 7 trên thế giới với cách bài trí độc đáo của những loại đá có nhiều hình dạng tuyệt đẹp. (ND)" "14. Herman Miller: Tập đoàn sản xuất thiết bị và nội thất văn phòng và gia đình của Mỹ." "15. Yum!: Tập đoàn ăn nhanh lớn nhất thế giới, sở hữu các thương hiệu Taco Bell, KFC, Pizza Hut, Wingstreet và Long John Silver's." "16. Volkswage: Tập đoàn sản xuất xe hơi Đức, sở hữu các thương hiệu Audi, Bentley, Skoda, Lamborghini, Bugatti, SEAT, Porsche và Volkswagen." "17. Wal-Mart: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn nhất Mỹ." "18. Target: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn thứ hai tại Mỹ." "19. Vogue: Tạp chí về thời trang, thiết kế và cuộc sống xuất bản tại hơn 18 nước trên thế giới." "79. USP - Unique Selling Position: Đặc tính bán hàng độc nhất." "80. Polo: Một môn thể thao trong đó người chơi cưỡi ngựa và dùng cái chày có cán dài đánh quả bóng vào cầu môn." "81. Ralph Lauren: Công ty thời trang cao cấp dành cho cả nam và nữ của nhà thiết kế người Mỹ Ralph Lauren có trụ sở tại thành phố New York, Mỹ." "82. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính." "83. Jeff Bezos (sinh năm 1964): Là nhà sáng lập, giám đốc điều hành kiêm chủ tịch hội đồng quản trị của trang web amazon.com." "84. Michael Dell (sinh năm 1965): Là nhà sáng lập và giám đốc điều hành tập đoàn máy tính Dell." "85. W.L.Gore: Công ty tư nhân chuyên sản xuất những sản phẩm làm từ flo-polyme, có trụ sở tại bang Delaware, Mỹ." "86. Levi Strauss: Công ty quần áo tư nhân nổi tiếng thế giới với thương hiệu quần bò Levi." "87. Blacker & Decker: Công ty chuyên thiết kế và nhập khẩu dụng cụ điện và phụ kiện, dụng cụ sửa sang nhà cửa và hệ thống khóa công nghệ, có trụ sở tại bang Maryland, Mỹ." "88. Costco: Chuỗi cửa hàng bách hóa bán buôn dành cho hội viên lớn nhất tại Mỹ." "89. Zagat's: Trang web đánh giá và xếp hạng các nhà hàng tại Mỹ." "90. Nielsen BASES: Một dịch vụ của công ty nghiên cứu thị trường Nielsen giúp khách hàng đạt mức tăng trưởng cần thiết thông qua quá trình đổi mới sản phẩm thành công." "91. Ernst & Young: Một trong những công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới có trụ sở tại London, Anh." "92. Charles Shaw: Thương hiệu rượu cao cấp giá hợp lý nay thuộc sở hữu của công ty rượu Bronco. Một chai rượu có giá 1,99 đô la nên còn được gọi là Two-Buck Chuck (đồ uống giá hai đô-la)." "93. Trader Joe's: Chuỗi cửa hàng tạp hóa tư nhân, có trụ sở chính tại bang California, Mỹ." "94. Newman's Own: Công ty thực phẩm do diễn viên Paul Newman và nhà văn Hotchner sáng lập vào năm 1982." "96. World Series: Giải vô

địch bóng chày chuyên nghiệp thường niên có thứ hạng cao nhất tại Mỹ và Canada." "97. Carly Fiorina (sinh năm 1954): Là doanh nhân người Mỹ và hiện đang đại diện cho bang California làm ứng cử viên Đảng Cộng hòa cho Thượng nghị viện Mỹ." "98. Franchise (nhượng quyền kinh doanh): Hoạt động thương mại mà bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo một số điều kiện nhất định." "99. Curves: Trung tâm thể dục và giảm cân được thiết kế dành riêng cho phụ nữ do Gary và Diane Heavin đồng sáng lập vào năm 1995." "100. Andrea Bocelli (sinh năm 1958): Nam ca sĩ người Ý nổi tiếng với chất giọng nam cao. Ông bẩm sinh có tật ở mắt, và hoàn toàn mù năm 12 tuổi vì tai nạn. Từ khi bắt đầu sự nghiệp năm 1994 với album đầu tay *Il mare calmo della sera*, ông đã có hơn chục album nhạc pop và nhạc cổ điển." "101. Kinh doanh mềm (Soft sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng tự nhiên, thân thiện và tinh tế." "102. Kinh doanh cứng (Hard sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng công khai, trực tiếp và đầy sức thuyết phục." "103. Chứng rối loạn cương dương (Erection dysfunction): Chứng rối loạn tình dục biểu hiện tình trạng mất khả năng cương cứng dương vật hoặc duy trì trạng thái cương cứng cần thiết để có một cuộc ái ân trọn vẹn." "104. Khóa dán (Hook and loop): Khoá của áo quần gồm có hai dải bằng sợi nilông, một nhám một trơn, khi ép lại sẽ dính chặt với nhau." "105. Xe hybrid: Loại xe có hai mô-tơ khác nhau cung cấp năng lượng cho bánh xe hoạt động. Cơ cấu phổ biến nhất là một động cơ xăng gắn với một mô-tơ điện cho phép động cơ ngắt định kỳ để tiết kiệm nhiên liệu." "106. Tiến sỹ James Wetherbe: Giám đốc điều hành Viện nghiên cứu hành vi người tiêu dùng trên Internet tại Trường đại học công nghệ Texas. Ông còn là tác giả của 18 cuốn sách nổi tiếng và hơn 200 bài báo về kinh doanh và công nghệ thông tin." "107. Tiến sỹ Joseph Michelli (sinh năm 1960): Là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất. Bên cạnh đó, ông còn là diễn giả quốc tế chuyên nghiệp và là nhà tư vấn kinh doanh." "108. Larry Bossidy (sinh năm 1935): Là doanh nhân và nhà văn người Mỹ. Ông từng giữ chức những chức vụ điều hành cấp cao tại General Electric trong 30 năm." "109. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn doanh nghiệp, nhà diễn thuyết và nhà văn người Mỹ." "110. Shirley Clarke Franklin (sinh năm 1945): Là chính trị gia người Mỹ, thành viên Đảng Dân chủ và giữ chức Thị trưởng thành phố Atlanta, bang Georgia, Mỹ." "111. Vevey: Một thị trấn thuộc khu vực nói tiếng Pháp của Thụy Sĩ và là nơi đặt trụ sở chính của công ty thực phẩm Nestlé." "112. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI - Consumer Price Index): Là chỉ số tính theo phần trăm để phản ánh mức thay đổi tương đối của giá hàng tiêu dùng theo thời gian. Sở dĩ chỉ là thay đổi tương đối vì chỉ số này chỉ dựa vào một giỏ hàng hóa đại diện cho toàn bộ hàng tiêu dùng." "113. Tổng sản phẩm quốc nội (GDP - Gross Domestic Product): Là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi một lãnh thổ quốc gia trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm)." "114. Webvan: Công ty bán tạp phẩm trực tuyến của Mỹ đã phá sản vào năm 2001. CNET, một trang web hàng đầu chuyên cung cấp các đánh giá và so sánh về các sản phẩm công nghệ thông tin, gọi sự phá sản của Websan là một trong những thảm họa lớn nhất trong lịch sử ngành công nghiệp kinh doanh trực tuyến. Ngày nay, Webvan được sở hữu và vận hành bởi Amazon." "115. Charles R. 'Chuck' Schwab (sinh năm 1937): Là sáng lập viên và chủ tịch tập đoàn Charles Schwab, một trong những công ty môi giới giá lớn nhất thế giới." "116. Kevin A.

Plank (sinh năm 1972): Là doanh nhân người Mỹ nổi tiếng vì đã sáng lập ra thương hiệu thời trang thể thao Under Armour." "117. Lawrence Joseph 'Larry' Ellison (sinh năm 1944): Là trùm kinh doanh người Mỹ. Ông là đồng sáng lập viên và giám đốc điều hành của tập đoàn phần mềm doanh nghiệp Oracle." "118. Jim Koch (sinh năm 1949): Doanh nhân người Mỹ đã từ bỏ sự nghiệp tư vấn kinh doanh của mình để nổi nghiệp nấu bia của gia đình và sáng lập ra công ty Boston Beer vào năm 1984." "119. Acetaminophen (hay paracetamol): Là thuốc có tác dụng hạ sốt và giảm đau, tuy nhiên không như aspirin nó không hoặc ít có tác dụng chống viêm. Thuốc có rất ít tác dụng phụ với liều điều trị nên được cung cấp không cần kê đơn ở hầu hết các nước." "120. Peter Drucker (sinh năm 1909 - mất năm 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại và được tạp chí Financial Times bình chọn là một trong bốn nhà Quản lý bậc thầy của mọi thời đại." "121. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn, nhà diễn thuyết và nhà văn về kinh doanh." "122. Hillary Rodham Clinton (sinh năm 1947): Là thành viên Đảng Dân chủ, hiện giữ chức Bộ trưởng Ngoại giao đương nhiệm của Hoa Kỳ. Năm 2006, tên của Hillary Clinton được đưa vào danh sách 100 phụ nữ nhiều quyền lực nhất thế giới của tạp chí Forbes." "123. Barack Hussein Obama II (sinh năm 1961): Là tổng thống thứ 44 Hoa Kỳ và là người Mỹ gốc Phi đầu tiên thắng cử chức vụ này. Năm 2009, ông được Ủy ban Nobel Na Uy tuyên bố trao giải Nobel Hòa bình 'nhờ những nỗ lực xuất sắc nhằm củng cố ngoại giao quốc tế và hợp tác giữa các dân tộc'." "124. John Sidney McCain III (sinh năm 1936): Là Thượng nghị sĩ thâm niên của Hoa Kỳ được Đảng Cộng hòa đề cử ra tranh chức tổng thống trong kỳ bầu cử tổng thống Hoa Kỳ năm 2008." "125. Orville Wright (1871 - 1948): Nhà sản xuất người Mỹ nổi tiếng với việc phát minh và lắp ráp thành công chiếc máy bay đầu tiên trên thế giới cùng anh trai Wilbur Wright." "20. General Motor: Tập đoàn sản xuất ô tô của Mỹ." "21. Daimler AG: Công ty sản xuất ô tô của Đức và là nhà sản xuất ô tô lớn thứ 13 thế giới. Công ty sản xuất ô tô và xe tải dưới các thương hiệu Mercedes-Benz, Maybach, Smart, Freightliner và nhiều thương hiệu khác." "22. Absolut: Thương hiệu rượu vodka sản xuất tại Thụy Điển, hiện do hãng Pernold Ricard của Pháp sở hữu." "23. Smirnoff: Thương hiệu rượu vodka của Nga, hiện do công ty Diageo của Anh sở hữu." "24. Grey Goose: Thương hiệu rượu vodka cao cấp sản xuất tại Pháp." "25. Bacardi Ltd: Công ty rượu gia đình của Cuba." "26. Pernod Ricard: Công ty sản xuất đồ uống có cồn của Pháp." "27. Suzuki: Tập đoàn đa quốc gia của Nhật chuyên sản xuất ô tô xe máy" "28. Lýing Joe: Nhân vật phát ngôn viên hư cấu trong loạt phim quảng cáo ô tô và xe tải của Isuzu trên truyền hình." "29. Isuzu: Công ty sản xuất ô tô và xe tải của Nhật." "30. Briney Spears (sinh năm 1981): Ca sĩ nhạc pop, nhạc sĩ và diễn viên người Mỹ." "31. Lindsay Lohan (sinh năm 1986): Diễn viên và ca sĩ hát nhạc pop người Mỹ." "32. Paris Hilton (sinh năm 1981): Người thừa kế của tập đoàn khách sạn Hilton." "33. Peugeot: Thương hiệu xe Pháp của PSA Peugeot Citroën, nhà sản xuất ô tô lớn thứ hai tại châu Âu." "34. Yogo: Thương hiệu xe thuộc tập đoàn Zastava của Serbia." "35. Daihatsu: Công ty sản xuất các loại xe nhỏ và xe đường trường của Nhật." "36. Daewoo: Tập đoàn sản xuất ô tô và đồ điện tử của Nhật." "37. Subaru: Công ty con chuyên sản xuất ô tô thuộc tập đoàn Fuji Heavy Industries (FHI) của Nhật." "38. Saab: Thương hiệu sản xuất ô tô của Thụy Điển, hiện do công ty Spyker Cars NV của Hà Lan sở hữu." "39. Mitsubishi: Tập đoàn công nghiệp lớn của Nhật Bản" "40. Microsoft

Window: Tập đoàn Công nghệ máy tính đa quốc gia tầm cỡ thế giới của Mỹ." "41. Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ." "127. Charles Augustus Lindbergh (1902 - 1974): Là một phi công, nhà văn, nhà phát minh và nhà thám hiểm người Mỹ, nổi tiếng toàn cầu sau khi thực hiện thành công chuyến bay không nghỉ từ New York tới Paris trên chiếc phi cơ một ghế, động cơ đơn Spirit of St. Louis." "128. Jack C. Taylor (sinh năm 1923): Doanh nhân người Mỹ và nhà sáng lập của công ty Enterprise Rent-A-Car. Với tài sản ước tính khoảng 9,5 tỷ đô-la, ông được Forbes xếp hạng là người giàu thứ 18 tại nước Mỹ và giàu thứ 40 trên thế giới." "129. Frank Frederick Borman, II (sinh năm 1928): Phi hành gia kiêm kỹ sư NASA đã nghỉ hưu, nổi tiếng với vai trò Chỉ huy tàu Apollo 8 lần đầu tiên bay quanh Mặt trăng. Sau khi rời NASA, ông làm CEO của hàng hàng không Eastern từ năm 1975 đến năm 1986." "130. Ralph Lifshitz (sinh năm 1939): Tên khai sinh của Ralph Lauren, nhà thiết kế thời trang và giám đốc kinh doanh người Mỹ. Ông nổi tiếng với thương hiệu quần áo Polo Ralph Lauren." "131. Jennifer Lynn López (sinh năm 1969): Diễn viên, vũ công, nhà thiết kế thời trang và ca sĩ Latin pop nổi tiếng đã từng hai lần được đề cử giải Grammy. Cô kết hôn với ca sĩ Marc Anthony." "132. Thomas Cruise Mapother IV (sinh năm 1962): Một diễn viên, đạo diễn phim người Mỹ, từng được đề cử chính thức cho 3 Giải Oscar và 3 lần nhận giải thưởng Quả cầu vàng. Tạp chí Forbes xếp anh vào một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất trên thế giới trong năm 2006." "133. Kate Noelle 'Katie' Holmes (sinh năm 1978) : Diễn viên người Mỹ, nổi tiếng chủ yếu nhờ mối quan hệ đình đám với Tom Cruise." "134. William Bradley Pitt (sinh năm 1963): Diễn viên Mỹ và nhà sản xuất phim, từng nhận được hai đề cử cho giải Oscar và nhận được một giải Quả Cầu Vàng trong số bốn đề cử. Brad Pitt được bình chọn là một trong những người đàn ông hấp dẫn nhất thế giới." "135. Angelina Jolie (sinh năm 1975): Nữ diễn viên điện ảnh người Mỹ, cựu người mẫu thời trang, đại sứ thiện chí của Cao uỷ Liên hiệp quốc về người tị nạn (UNHCR). Cô đã nhận ba giải Quả cầu vàng, hai giải Hội diễn viên điện ảnh và một giải Oscar." "136. Xe hấy (scooter): Một loại xe hai bánh của trẻ con có chỗ đứng một chân, còn một chân để hấy." "137. Tina Brown (sinh năm 1953): Tổng biên tập tạp chí, nhà báo, dẫn chương trình kiêm tác giả cuốn sách The Diana Chronicles (Biên niên sử công nương Diana)." "138. Harvey Weinstein (sinh năm 1952): Nhà sản xuất phim kiêm chủ tịch trường quay người Mỹ. Ông được biết đến như nhà đồng sáng lập hãng phim Miramax và đồng chủ tịch công ty sản xuất phim The Weinstein Company cùng em trai Bob kể từ năm 2005." "139. Robert "Bob" Weinstein (sinh năm 1954): Nhà sản xuất phim kịch người Mỹ, sáng lập viên kiêm chủ tịch của Dimension Films, cựu chủ tịch của Miramax Films và hiện là đồng chủ tịch của The Weinstein Company." "140. Michael Dammann Eisner (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ từng là giám đốc điều hành công ty Walt Disney từ năm 1984 đến năm 2005." "141. Stephen McConnell 'Steve' Case (sinh năm 1958): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng nhất trong vai trò đồng sáng lập viên kiêm cựu CEO và cựu chủ tịch của American Online (AOL)." "142. Mark Vincent Hurd (sinh năm 1957): Đồng chủ tịch, giám đốc và thành viên hội đồng quản trị tập đoàn Oracle. Ông từng là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Hewlette-Packard." "143. Ngài Howard Stringer (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ gốc xứ Wale, Anh và là chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Sony. Ông được nữ hoàng Anh Elizabeth II phong tước Hiệp sĩ vào năm 1999." "144. William Henry Gates III (sinh năm 1955): thường được biết dưới tên Bill Gates, là một doanh nhân

người Mỹ, người đi tiên phong trong lĩnh vực phần mềm máy vi tính. Cùng Paul Allen, ông đã sáng lập nên tập đoàn Microsoft, một công ty phần mềm được coi là lớn nhất thế giới." "145. Betty Cohen (sinh năm 1956): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Công ty dịch vụ giải trí Lifetime từ năm 2005 đến năm 2007. Bà từng được Advertising Age bình chọn là một trong 100 nhà marketing giỏi nhất nước Mỹ và hiện đang là nhà tư vấn quảng bá thương hiệu cho nhiều công ty truyền thông." "146. Thomas "Tom" Curley (sinh năm 1948): Hiện là giám đốc điều hành của Associated Press, một cơ quan thông tấn của Mỹ." "147. John Skipper (sinh năm 1956): Giám đốc điều hành kiêm phó chủ tịch của ESPN, chịu trách nhiệm sáng tạo, viết chương trình và sản xuất nội dung của kênh ESPN và ABC Sports trên mọi nền tảng truyền thông." "148. Ann S. Moore (sinh năm 1950): Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Time Inc. Bà trở thành CEO nữ đầu tiên của công ty khi được bổ nhiệm vào chức vụ này tháng 7 năm 2002." "149. Harold 'Hal' Sydney Geneen (sinh năm 1910 - mất năm 1997): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng với vai trò là chủ tịch của Tập đoàn ITT." "150. Roberto Crispulo Goizueta (1931 - 1997): Doanh nhân người Cuba nổi tiếng với vai trò Chủ tịch và Giám đốc điều hành của công ty Coca-Cola." "151. Philip Kotler (sinh năm 1931): Giáo sư danh dự khoa Marketing quốc tế của Trường quản lý Kellogg thuộc đại học Northwestern, Mỹ." "152. Carl Philipp Gottfried von Clausewitz (1780 - 1831): Là một binh sĩ nước Phổ, nhà lịch sử học quân sự, lý luận học quân sự có tầm ảnh hưởng lớn. Ông được biết đến nhiều nhất với luận thuyết Bàn về chiến tranh." "153. CPA - Certified Public Accountant: Kế toán viên công chứng." "154. MBA - Master of Business Administration: Thạc sỹ quản trị kinh doanh." "42. IBM: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ." "43. Kodak: Nhà sản xuất phim ảnh và thiết bị in ấn của Nhật." "44. Interbrand: Công ty chuyên về xây dựng và phát triển thương hiệu." "45. Petters Group: Công ty kinh doanh đa ngành có trụ sở tại bang Minnesota, Mỹ." "46. Chiquita Brands: Công ty sản xuất và phân phối chuối và các sản phẩm nông nghiệp, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ." "47. J.D. Power & Associates: Công ty dịch vụ thông tin marketing toàn cầu do James David Power III sáng lập năm 1968, có trụ sở tại bang California, Mỹ." "48. SUV (Sport Utility Vehicle): Xe thể thao đa dụng." "49. Guru: Người có uy tín lớn trong cộng đồng người Hindu." "50. Procter&Gamble: Công ty đa quốc gia chuyên sản xuất các sản phẩm tiêu dùng, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ." "51. General Instruments: Nhà sản xuất điện tử có trụ sở chính tại Pennsylvania, Mỹ, chuyên sản xuất thiết bị bán dẫn và thiết bị truyền hình cáp." "52. American Airlines: Hãng hàng không lớn của Mỹ đồng thời cũng là hãng hàng không đứng thứ hai thế giới về vận chuyển hành khách, kích thước máy bay chở khách và doanh thu hoạt động." "53. United Parcel Service (UPS): Công ty vận chuyển bưu kiện của Mỹ với khối lượng vận chuyển mỗi ngày là 15 triệu bưu kiện đến 6.1 triệu khách hàng trên hơn 200 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Công ty cũng hoạt động trong lĩnh vực hàng không." "54. Houston: Thành phố lớn thứ tư của Mỹ thuộc bang Texas." "55. Honolulu: Thủ phủ bang Hawaii của Mỹ." "56. Delta: Hãng hàng không của Mỹ cung cấp các tuyến bay khắp thế giới." "57. Northwest Airlines: Công ty con 100% sở hữu của Delta Air Lines, Inc. và là một hãng hàng không lớn của Mỹ." "58. Qantas: Hãng hàng không quốc gia của Úc và là hãng hàng không lớn thứ 11 thế giới." "59. Song: Thương hiệu hàng không giá rẻ cho Delta Air Lines sở hữu và điều hành." "60. Ted: Một trong hai thương hiệu hàng không giá rẻ của United Airlines tập trung vào những điểm đến vào kỳ

ngủ lễ." "61. Eos: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ đã thông báo kế hoạch nộp đơn xin bảo hộ phá sản trên website vào 26 tháng 4 năm 2008 và ngừng vận chuyển hành khách kể từ 27 tháng 4" "62. MaxJet: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ chuyên bay qua biển Đại Tây Dương." "63. Dalas: Thành phố lớn thứ ba của bang Texas, Mỹ." "64. San Antonio: Thành phố lớn thứ hai của bang Texas, Mỹ." "65. New Orleans: Một cảng lớn của Mỹ và là thành phố đông dân nhất thuộc bang Louisiana, Mỹ." "66. Oklahoma City: Thủ phủ và là thành phố lớn nhất thuộc bang Oklahoma, Mỹ." "67. Tulsa: Thành phố lớn thứ hai của bang Oklahoma, Mỹ." "68. Chương 11: Khi một công ty nộp đơn xin phá sản theo chương 11, Luật phá sản Mỹ thì công ty được bảo hộ khỏi sức ép trả nợ để có thời gian tái cấu trúc hoạt động." "69. Taj Mahal: Một trong những sông bạc lớn nhất tại thành phố Atlantic từng thuộc sở hữu của gia đình Crosby." "70. Holiday Inn: Thương hiệu khách sạn thuộc tập đoàn khách sạn InterContinental của Anh." "71. Harrah's Marina: Khách sạn và sông bạc đặt tại khu vực cảng biển của thành phố Atlantic City thuộc bang New Jersey, Mỹ." "72. Overture: Công ty công cụ tìm kiếm trên Internet được Yahoo! mua lại để cung cấp những sản phẩm tìm kiếm marketing trên Yahoo." "73. AOL (American Online): Công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu có trụ sở tại Mỹ thuộc quản lý của tập đoàn Time Warner." "74. Bartle & James: Sản phẩm đồ uống làm từ lúa mạch, rượu và hoa quả có nhiều vị do công ty xuất khẩu rượu E & J Gallo Winery của Mỹ sản xuất." "75. Clearly Canadian: Sản phẩm đồ uống có ga có đường nhiều vị do tập đoàn Clearly Canadian Beverage Corporation của Canada sản xuất." "76. Cabbage Patch Dolls: Sản phẩm búp bê có tên gọi ban đầu là "Người lùn" do Debbie Morehead và Xavier Roberts thiết kế vào năm 1978." "77. Kmart: Chuỗi trung tâm mua sắm bán hàng giá rẻ của Mỹ, nay thuộc Sears Holdings Corp." "78. Edward Lampert: Nhà đầu tư, tài chính và doanh nhân người Mỹ, chủ tịch Sears Holding Copr. và là nhà sáng lập, chủ tịch kiêm CEO của quỹ đầu tư ESL." "95. Barilla: Công ty thực phẩm tư nhân lớn tại Ý cũng như tại châu Âu. Công ty sản xuất nhiều loại mì pasta và hiện là nhà sản xuất mì pasta hàng đầu thế giới, chiếm 45% thị phần tại Ý và 26% thị phần tại Mỹ." "4. Spencer Stuart: Một trong những công ty tư nhân về tìm kiếm lãnh đạo cấp cao hàng đầu thế giới." "126. Ounce: Đơn vị đo khối lượng trong hệ đo lường của Mỹ. Một ounce bằng 0.45359237 kilogam." "5. General Electric: Tập đoàn đa quốc gia của Mỹ hoạt động trong các lĩnh vực như cơ sở hạ tầng ngành năng lượng, cơ sở hạ tầng ngành công nghệ, công ty truyền thông và giải trí NBC Universal, tài trợ vốn và tiêu dùng và công nghiệp." "6. Walt Disney: Công ty truyền thông và giải trí của Mỹ đứng đầu thế giới về doanh thu." "7. Hewlett-Packard: Tập đoàn công nghệ thông tin đa quốc gia của Mỹ có trụ sở tại bang California, Mỹ." "8. Deloitte: Công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới về kiểm toán, thuế, tư vấn rủi ro và tài chính." "9. Chrysler: Công ty sản xuất ô tô của Mỹ có trụ sở tại bang Michigan. Năm 1998, tập đoàn ô tô Daimler-Benz AG đã mua lại Chrysler cùng các công ty con để lập nên tập đoàn DaimlerChrysler AG." "10. Cerberus Capital Management: Một trong những tập đoàn quản lý vốn tư nhân lớn nhất nước Mỹ." "11. Home Depot: Nhà bán lẻ các dịch vụ và sản phẩm xây dựng và trang trí nhà của Mỹ." "12. Federal Express: Tập đoàn giao nhận kho vận Mỹ" "13. Emery Air Freight: Công ty Mỹ hàng đầu thế giới về vận tải hàng không." "1. Chứng khó đọc (tiếng Anh: Dyslexia): Là chứng tật bẩm sinh. Người bị tật này thiếu khả năng đọc và viết mặc dầu đã phát triển đầy đủ trí thông minh, hiểu biết." "2. Stefan Stern (sinh năm 1967): Nhà báo

chuyên viết về tài chính, kinh doanh và quản lý. Ông phụ trách chuyên mục quản lý trên báo Financial Times." "3. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc điều hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính."

"1 James O'Toole, Lãnh đạo từ A đến Z (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 95." "2 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 44" "3 Báo cáo thường niên của General Electric, 1997." "4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 291." "5 Sdd., tr. 79." "6 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben&Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 167." "7 Geoffrey Colvin, Larry Bossidy sẽ không ngừng lại, Fortune, số ra ngày 13 tháng 1 năm 1997, tr. 135-137." "8 Emily Duncan, Thực tế mới, Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo [ấn phẩm ra hàng quý của Quỹ Drucker], mùa Đông năm 2000, tr. 9-11." "9 Anita Roddick, "Lãnh đạo là người chủ trương: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn với Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Hè năm 2000, tr. 21." "10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr. 145" "11 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 231-232." "12 David Bollier, Mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 172." "13 Robert F. Dennehy, Tư thuật của nhà quản trị, Tạp chí Quản lý, tháng Ba năm 1999, tr. 42-43." "14 Gordon Bethune, Từ hàng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 160." "15 C. William Pollard, "Sứ mệnh của mục tiêu tổ chức", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr. 17-21." "16 "Tiền thưởng không chỉ dành cho ông chủ", Công ty tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 74." "17 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001."

"1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 226-227." "2 Robert Knowling, Vì sao Tầm nhìn lại quan trọng, Từ Lãnh đạo tới Lãnh đạo, Mùa thu năm 2000, tr.38." "3 Richart Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.168." "4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.336."

"5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr.330" "6 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.97." "7 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Dẫn đầu với tốc độ thay đổi (New York: McGrawHill, 2001), tr.59-60, 70." "8 Janet Lowe, Những lời nói của Warren Buffet (New York: Wiley, 1997), tr.68-69." "9 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001) tr.311." "10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001), tr.25." "11 Sdd., tr.22." "12 Janet Lowe, Những lời nói của Jack Welch (New York: Wiley & Sons, 2001), tr.65."

"13 Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.200." "14 Robert F. Dennehy, Chuyện kể của các nhà Quản lý, Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr.42." "15 Peter Krass, ed., Cuốn sách về Sự thông thái trong Lãnh đạo (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.248." "16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.251." "17 Sdd., tr.375." "18 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.65." "19 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001" "20

Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.112." "21 Jeffrey L. Seglin, Thiên, Ác và Doanh nghiệp của bạn (New York: John Wiley & Sons, năm 2000), tr. 13" "22 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.35-36." "23 Peter Senge, Nguyên tắc thứ Năm (New York: Currency/ Doubleday, 1990), tr.143" "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr.123." "2 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001." "3 David Bollier, Nhắm đến" "4 Phỏng vấn Mark Elliott, tháng 9 năm 2001." "5 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.111-121." "6 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr.85-186." "7 Sđd, tr.186-187." "8 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.28-35." "9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.479." "10 Sđd, tr.48." "11 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simonand Schuster, 1997), tr.103." "12 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao – Lessons from the Top (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.262." "13 Trong Kinh Thánh (ND)" "14 Sđd, tr.153." "15 Sđd, tr.245." "16 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.485." "17 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr. 352-365." "18 David Welch, "Gặp gỡ gương mặt mới của Firestone – Meet the New Face of Firestone," Tuần báo Kinh doanh – Business Week, 3 tháng 4 năm 2001, tr.64-66." "19 Bowers và Leipziger, biên soạn, Độc giả quản lý của tờ New York Times – The New York Times Management Reader, tr.72." "20 Quản lý con người: 101 Ý tưởng đã được chứng minh – Managing People: 101 Proven Ideas (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr.148." "21 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr.10." "22 Sđd, tr.66." "23 Claire Gaudani, "Thực thi sự công bằng – Doing Justice," Từ quản lý đến quản lý – Leader to Leader, mùa Thu 2000, tr.9-11." "24 Peter Senge, Nguyên tắc thứ năm – The Fifth Discipline (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr.5." "1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.207." "2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.176." "3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 204." "4 Sđd., tr.233." "5 Erika Germer, "Giải quyết nhanh gọn!", Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.86." "6 "Lãnh đạo trong những thời kỳ khó khăn: Bài phỏng vấn với Eric Schmidt của hãng Novell," Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr.119-120." "7 "Vụ kiện chống cải cách trong kinh doanh: Bài phỏng vấn với Peter Brabeck của Tập đoàn Nestle", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 2 năm 2001, tr.117." "8 Sam Walton và John Huey, Sam Walton: Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ (Made in American) (New York: Bantam Books, năm 1993), tr.200-213." "9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.177." "10 Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn, tr.169-182." "11 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.117." "12 Jay Conger, "Hoạt động thuyết phục thiết yếu," Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 5-6 năm 1998, tr.93." "13 Sđd., tr.94-95." "14 Richart Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.165." "15 Tom Peters, "Lãnh đạo thật khó!" Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.138." "16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.346"

"17 Sđd., tr.291." "18 Sđd., tr.477" "19 Sđd., tr.360." "20 Andrew Grove, "Điểm chuyển đổi chiến lược," Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.17-18." "21 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 158-159" "22 William J. Steere, "Phát triển bền vững", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37." "23 Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.72." "24 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.80." "25 Robert F. Dennehy, "Tự thuật của nhà quản trị," Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr. 40-41." "1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 171." "2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.171." "3 Sđd., tr.106." "4 "Lãnh đạo vượt qua những thời kỳ khó khăn: Bài Phỏng vấn Eric Schmidt của hãng Novell", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr. 119-120." "5 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 145." "6 Sđd., tr.312." "7 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 155." "8 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.120." "9 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 172." "10 "Lãnh đạo Chủ trương Xã hội: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, Hè 2000, tr. 21." "11 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.270." "12 "Những bước đi khôn ngoan", Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.95." "13 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 59." "14 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.486." "15 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 331." "16 Sđd., tr. 44." "17 Sđd., tr.312." "18 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.192." "19 Robert Knowling, "Vì sao tầm nhìn quan trọng", Từ lãnh đạo tới lãnh đạo, mùa Thu năm 2000, tr.38" "20 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 141." "21 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 238." "22 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.223." "23 Bollier, Hướng tới Mục tiêu Cao hơn, tr.220." "24 Tom Peters và Nancy Austin, Đam mê xuất sắc (New York: Random House, 1985), tr.267." "25 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.454." "26 Sđd., tr.420." "27 Noel Tichy, Động cơ lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.113-113." "1 Richard Daft, Lãnh đạo; Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.335." "2 Mark Boslet, "Big Blue After Lou", Tiêu chuẩn công nghiệp, 4/6/2001, tr.56-61." "3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.191" "4 Noel Tichy, Bộ máy Lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.129" "5 James Kouzes và Barry Posner, Thách thức của Lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), tr.37" "6 Jennifer Steinhauer, "Giuliani chịu trách nhiệm và Thành phố coi ông là Người cần thiết", The New York Times, 14 tháng 9 năm 2001, tr.A2" "7 Tichy, Bộ máy Lãnh đạo, tr.136" "8 Warren Bennis và Burt Nanus, Những nhà lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.35" "9 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr.117-118" "10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr.125-126" "11 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.278" "12 Trích trong những bình luận của tổng thống về việc điều tra những cuộc tấn công, The New York Times,

14/9/2001, tr.A8" "13 John Maxwell, Thất bại ở phía trước (Nashville: Thomas Nelson, 2000), tr.6" "14 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Lãnh đạo với vận tốc của thay đổi (New York: McGraw-Hill, 2001), tr.5" "15 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," tr.118" "16 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Độ lún gấp đôi của Ben & Jerry (New York: Simon and Schuster, 1997), tr.93-100" "17 Warren Bennis, "Tiếng nói của Kinh nghiệm," Công ty tốc độ, tháng 5 năm 2001, tr.86" "18 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.77" "19 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.185" "20 "Lãnh đạo qua những thời kì khó khăn: Cuộc phỏng vấn với Novell's Eric Schmidt," Harvard Business Review, tháng 3 năm 2001, tr.116-123" "21 Richard Daft, Lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.381" "22 Sđđ, tr. 382" "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 458." "2 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.216." "3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.330." "4 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 140." "5 Những hồ sơ tuyệt vời, video do hãng Enterprise Media, Cambridge, Mass., sản xuất, năm 1997." "6 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức Trao quyền lực: Một bài Phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.121." "7 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 51." "8 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.231." "9 John Grossman, Cơn lốc nhân đạo, Bầu trời, Tháng 1 năm 1997, tr. 96-101." "10 Richard Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.352." "11 "Những phương thức cơ bản của Giám đốc điều hành là lợi ích của ngân hàng", Tạp chí Wall Street, 20/3/1995, B1-B2." "12 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.115." "13 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001." "14 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 86-87." "15 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.278-280." "16 Sđđ., tr.56." "17 Sđđ., tr.324." "18 Warren Blank, 108 kỹ năng của những nhà lãnh đạo bẩm sinh (New York: AMACOM, 2001), tr.62." "19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.334." "20 Sđđ., tr.318." "21 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001." "22 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.312." "23 Sđđ., tr.131." "24 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 225." "25 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.156." "26 Bolman và Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn, tr. 226." "27 Pamela Coker, "Hãy để Khách hàng Biết Bạn Yêu quý Họ", Kinh doanh trong nước, tháng 8 năm 1992, tr. 9." "1 Noel Tichy, Bộ máy lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr. 6." "2 Janet Lowe, Jack Welch nói (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.198." "3 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46." "4 Sđđ., tr. 41." "5 Dennis C. Carey và Dayton Ogden, Kế nhiệm Giám đốc điều hành (Oxford: Oxford University Press, 2000), tr.15." "6 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 43." "7 Sđđ., tr.133-143." "8 Sđđ., tr. 296-297." "9 Robert Rosen, Lãnh đạo con người (New York: Viking, 1996), tr.192." "10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 85." "11 Sđđ., tr. 121, 169." "12 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith và Richard Beckhard, biên soạn, Nhà lãnh đạo của tương lai (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), tr. 254-257."

"13 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46." "14 Jay Conger và Beth Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 69." "15 Randall H. White, Philip Hodgson và Stuart Crainer, Tương lai của lãnh đạo (Lanham, Md.: Pitman, 1996), tr. 111." "16 Manfred Kets De Vries, Thuật lãnh đạo (London: Prentice Hall, 2001), tr. 283." "17 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr. 220." "18 Lowe, Jack Welch nói, tr. 198." "19 Carey và Ogden, Kế nhiệm Giám đốc điều hành, tr. 33-34." "20 Julie Fenster, biên soạn, Những lời nói của các nhà lãnh đạo kinh doanh vĩ đại (New York: John Wiley & Sons, 2000), tr. 309." "21 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 124." "22 Conger và Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo, tr. 123." "23 Dave Ulrich, Jack Zenger và Norm Smallwood, Thành quả dựa vào sự lãnh đạo (Boston: Harvard Business School Press, 1999), tr. 214." "24 Lowe, Jack Welch nói, tr. 202." "25 De Vries, Thuật lãnh đạo, tr. 118-119." "26 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr.3." "27 Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Nhà lãnh đạo của tương lai, tr.258." "1 Peter Senge, Quy tắc thứ năm (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr.139." "2 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các CEO (Boston: Harvard University Business School Press, 2000), tr.243." "3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 122." "4 Sdd., tr. 138." "5 Sdd., tr. 398." "6 Deepak Sethi, "Học hỏi từ tầng lớp trung lưu," Từ lãnh đạo đến lãnh đạo, Mùa hè 2000, tr. 6." "7 Linh hồn của một cơ thể: cách chơi chữ của tác giả, cơ thể ở đây cũng được hiểu như một tập đoàn" "8 Những hồ sơ xuất sắc (băng video do Enterprise Media sản xuất, Cambridge, Mass.,1997); Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 192." "9 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 345." "10 Peter Krass, biên soạn, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 284-285." "11 Toàn văn câu trích trong Kinh Thánh, Romans 12 "Chúng ta có những đặc sủng khác nhau, tùy theo ân sủng Thiên Chúa ban cho mỗi người. Được ơn làm ngôn sứ thì phải nói sao cho phù hợp với đức tin. Được ơn phụng sự thì phải phụng sự. Ai dạy bảo thì cứ dạy bảo. Ai khuyên răn thì phải chân thành. Ai chủ tọa thì phải có nhiệt tâm. Ai làm việc bác ái thì hãy vui vẻ." [ND]" "12 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 125." "13 Nguyên văn: "We're all working from the same playbook", playbook: tập sách kịch bản sân khấu [ND]" "14 Sdd, tr. 181." "15 Quản lý con người: 101 ý tưởng đã được chứng minh (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr. 141-142." "16 "Marc Andreessen: Hồi II," Công ty tốc độ, tháng 2 năm 2001, tr. 114-118." "17 John Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh (Nashville: Thomas Nelson, 1995), tr. 152" "18 Tông đồ hay còn gọi là thánh tông đồ – những tín đồ Ki Tô giáo, được Jesus chọn ra để giao cho giảng kinh Phúc âm" "19 Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu, tr. 170." "20 Búp bê Maruska" "21 Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh, tr. 47." "22 Elder: Kì mục hoặc Trưởng lão" "23 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các Giám đốc điều hành, tr. 242." "24 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.11." "25 "Không chỉ để vui", Công ty Tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr. 70." "26 Tony Schwartz, "Nếu bạn làm việc 20 giờ một ngày thì sản phẩm của bạn sẽ chẳng ra sao," Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 326-327." "27 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 115." "28 1 foot =

0,3048 mét." "29 1 gallon = 3,78 lít." "30 David Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 268-279." "31 "Vụ kinh doanh phản cách mạng," Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr. 119." "32 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 58." "33 Krass, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý, tr. 151-152." "34 Max De Pree, Lãnh đạo là một nghệ thuật (New York: Doubleday, 1989), tr. xxii." "35 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 74." "36 David Baron, Moses trong quản lý (New York: Pocket Books, 1999), tr. 102." "37 Senge, Quy tắc thứ năm, tr. 144" "1 Patrick Lencioni, "Rắc rối với Tính Khiêm nhường", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.44." "2 Richard Daft, Năng lực lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Báo Dryden, 1999), tr.74." "3 Sđd., tr.221" "4 Brian De Biro, Vượt lên thành công (New York: Cẩn điểm, 1997), tr. 189." "5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 66." "6 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, và Richard Beckhard, eds., Lãnh đạo trong tương lai (San Francisco: JosseyBass, 1996), tr.106." "7 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 273." "8 Sđd., tr.292." "9 Sđd., tr.149." "10 Sđd., tr.140." "11 Sđd., tr.312." "12 Sđd., tr.108." "13 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 94." "14 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 374." "15 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức Trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 12 năm 1999, tr.119." "16 Robert Townsend, Tiến tới tổ chức (New York: Knopf, 1970), tr. 115" "17 Rekha Balu, Đứng lên từ thất bại, Công ty Tốc độ, tháng 4 năm 2001, tr.156." "18 William J. Steere, "Phát triển bền vững", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37" "19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 191." "20 Steven Covey, "Ba vai trò của lãnh đạo trong mô hình kiểu mới", Hesselbein, Goldsmith, và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.156." "21 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001." "22 Charles Pollard, "Lãnh đạo cũng phụng sự", Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.244-248" "1. Learjet: Một loại máy bay phản lực nhẹ mà sang của Mỹ (ND)." "2 Laguar: Một loại xe hơi bình dân của Mỹ (ND)." "1. Luật Jim Crow buộc người lái xe phải phân chia khu vực ngồi riêng biệt cho người da đen và người da trắng." "1 Bocce: Một trò chơi của Ý giống như bóng gỗ chơi trên thảm cỏ dài và hẹp." "2. Goteborg: Một thành phố của Thụy Điển." "3. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể" "4. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể" "1. Viết tắt của Professional Golfer's Association (Hiệp hội những nhà chơi gôn chuyên nghiệp)." "2. Một tập đoàn chuyên cố vấn về làm việc theo mạng lưới cho các công ty cũng như tổ chức trên thế giới." "3. Hãng hàng không Mỹ." "4. Falklands war: cuộc chiến tranh giành quyền kiểm soát quần đảo Falklands giữa hai nước Anh và Argentina." "5. Touchdown: Điểm ghi được do mang bóng qua đường biên ngang của đội kia (dùng trong môn bóng bầu dục)." "1. Chú Sam: Chính phủ Hoa Kỳ." "2. Nguyên văn: "The power of love or- LUV". "Hồng nhan họa thủy: ý nói người con gái có nhan sắc sẽ làm nguy hại đến người con trai, hay gia đình, thậm chí quốc gia nơi mà cô gái đó sống." "Cont: viết tắt của từ container." "Chữ "Dương" trong tên "Cổ Dương" có nghĩa là mặt trời. Chữ "Tinh" trong tên "Lương Tinh" có

nghĩa là ngôi sao." "(1) Rip Van Winkle: Là nhân vật chính trong truyện ngắn cùng tên của nhà văn Mỹ Washington Irving, ông bị lạc vào rừng và mất tích sau 20 năm mới quay lại cuộc sống bình thường." "(2) Tên gọi này, được sử dụng lần đầu tiên trong phi đội Lockheed trong Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, là một thuật ngữ chung chỉ công việc kỹ thuật không được ghi lại trong các báo cáo tài chính, được thực hiện một cách độc lập và không bị ngăn cản bởi thói quan liêu ngọt ngào trong công ty." "(1) Trên mạng, kết nối là những sợi cáp nối các máy tính với nhau; còn trên web, kết nối là những đường liên kết siêu văn bản. Trên mạng, bạn làm việc với các máy tính; còn trên web, bạn tìm được tài liệu, âm thanh, hình ảnh video..." "(2) SAT: Một trong những kỳ thi chuẩn hóa cho việc đăng ký đầu vào một số đại học ở Mỹ." "(3) Họa TGFIF: Họa toàn công ty của Google, được tổ chức vào thứ Sáu hàng tuần, khi các nhân viên Google được đặt câu hỏi trực tiếp cho ban Giám đốc." "(1) Thiết bị đầu cuối: Máy (thường) gồm một bàn phím và màn hình để liên lạc với bộ xử lý trung tâm trong hệ thống máy tính." "(2) Động vật xã hội: Những người ham thích gặp gỡ mọi người." "(3) Hội chứng Asperger: Một bệnh sinh học thần kinh, mô tả những người có trí thông minh và ngôn ngữ phát triển bình thường nhưng mắc phải một dạng tự kỷ, dẫn đến kém khả năng giao tiếp trong xã hội." "(4) Đều có nghĩa là những điều linh tinh, lật vạt." "(5) Marcel Proust (1871-1922): Nhà văn người Pháp, tác giả cuốn *Đi tìm thời gian đã mất* – được tạp chí Time bầu chọn là cuốn sách vĩ đại nhất mọi thời đại." "(6) GRE: Kỳ thi đầu vào bắt buộc cho hầu hết các khóa học đại học ở Mỹ." "(7) Bush, Nelson và Atkinson: ba nhà khoa học tiên phong trong lĩnh vực công nghệ thông tin của Mỹ." "(8) Ultimate Frisbee: Ném đĩa bay. Một môn thể thao ngoài trời phát triển rất nhanh và rộng rãi ở các nước như Mỹ, Anh, Nhật Bản..." "(9) Trường phái nghệ thuật tối thiểu: Phong cách nghệ thuật cực kỳ đơn giản để đạt hiệu ứng cao nhất." "(10) Arthur Clarke (1917-2008): Tác giả, nhà sáng chế người Anh." "(11) Terabyte: Đơn vị đo dung lượng bộ nhớ. 1 TB = 1024 GB." "(12) NBA (National Basketball Association): Giải bóng rổ uy tín hàng đầu tại Mỹ." "(13) Cyc: Một cơ sở tri thức với rất nhiều kiến thức về thế giới thực và khả năng suy luận logic." "(14) UN (United Nations): Liên Hợp Quốc." "(1) Chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng." "(2) Netscape: Một công ty dịch vụ máy tính của Mỹ với sản phẩm được biết đến nhiều nhất là trình duyệt web." "(3) Steve Jobs từng được mệnh danh là thầy phù thủy xứ Cupertino – nơi Apple đặt trụ sở chính." "(4) Bóng vợt (tên tiếng Anh là lacrosse): Là môn thể thao đồng đội phổ biến ở Bắc Mỹ." "(5) Thung lũng Silicon ở duyên hải miền Tây, còn Đại lộ Madison thuộc thành phố New York ở duyên hải miền Đông nước Mỹ. Hàm ý của Armstrong là muốn gắn kết trung tâm công nghệ cao và trung tâm quảng cáo hàng đầu thế giới với nhau." "(6) Consumer Reports: Một tạp chí Mỹ, xuất bản hàng tháng, đánh giá và so sánh các sản phẩm tiêu dùng dựa trên báo cáo và kết quả từ phòng thí nghiệm và trung tâm nghiên cứu khảo sát." "(7) Ma Bell (cách gọi chơi chữ của Mother Bell): Là cách người Mỹ gọi hệ thống chuông điện thoại độc quyền của AT&T." "(1) Oracle: Hãng phần mềm của Mỹ, ra đời từ đầu những năm 70 của thế kỷ 20." "(2) Demo: Đoạn trích ra từ một phần mềm để giới thiệu sơ lược về phần mềm đó." "(3) Traveling Salesman Problem – TSP: Bài toán người bán hàng. Vấn đề được đặt ra: cho trước một danh sách các thành phố và khoảng cách giữa chúng, tìm chu trình ngắn nhất để thăm mỗi thành phố một lần." "(4) Condoleezza Rice (1954 -): Bộ trưởng Ngoại giao thứ 2 của Chính phủ George W. Bush từ ngày 26/1/2009." "(5) Jared Diamond (1937 -): Nhà khoa học Mỹ, tác

giả cuốn Loài tinh tinh thứ ba (The Third Chimpanzee)." "(6) Alan Turing (1912 - 1954): Nhà toán học, logic học và mật mã học người Anh, thường được xem là cha đẻ của ngành khoa học máy tính." "(7) Mensa: Tổ chức của những người có chỉ số IQ cao nhất thế giới." "(8) S-1 (bản cáo bạch): Một tài liệu chỉ rõ thông tin về tài chính, trích dẫn yếu tố rủi ro và tính toán rõ ràng nhưng được thoải mái tranh luận về tình hình thực tế của công ty." "(1) Gordon Earle Moore: sinh ngày 3/1/1929 tại San Francisco California. Ông là đồng sáng lập và hiện là chủ tịch danh dự của tập đoàn sản xuất chip hàng đầu thế giới: Intel. Về cơ bản, nội dung định luật Moore như sau: "Số lượng bóng bán dẫn trên mỗi inch vuông sẽ tăng gấp đôi sau mỗi năm." "(2) Tu chính sửa đổi lần thứ nhất của Hiến pháp Mỹ (First Amendment) quy định: Mọi công dân có quyền tự do tôn giáo, ngôn luận, hội họp hay kiến nghị." "(3) Salon.com: Một tạp chí trực tuyến của Mỹ." "(4) Tạp chí Newsweek: Một tạp chí tin tức hàng tuần của Mỹ, xuất bản tại thành phố New York." "(5) Phu nhân Macbeth: Vợ của Macbeth, kẻ sát nhân trong vở kịch của Shakespeare, người luôn cố gắng rửa tay để làm sạch những vết máu tưởng tượng." "(1) Thuật ngữ này ám chỉ việc để các nhân viên của Google sử dụng thử nghiệm các sản phẩm nguyên bản của Google trong cuộc sống hàng ngày để phát hiện sai sót, từ đó tìm ra cách cải tiến. Đây là một cách làm việc bất di bất dịch trong Google." "(2) MIT (Massachusetts Institute of Technology): Học viện Công nghệ Massachusetts là trường đại học và viện nghiên cứu hàng đầu về khoa học và công nghệ ở Mỹ." "(3) Thao tác vuốt ngang và nhúm: Người sử dụng ngón tay vuốt vào màn hình theo phương nằm ngang (swipe) hoặc tác động vào màn hình bằng cách chụm các ngón tay lại hay kéo giãn các ngón tay ra (pinch) để thực hiện các chức năng của điện thoại." "(4) Hurkey và Chen: Những người sáng lập YouTube." "(5) George Clooney (1961 -): Diễn viên từng đoạt giải Oscar và giải thưởng Quả Cầu Vàng." "(1) Đó là thuật ngữ mà những người bên ngoài dùng để ám chỉ công nghệ ẩn sau chính sách kiểm duyệt có tầm kiểm soát sâu rộng của Chính phủ Trung Quốc." "(2) Brainstorming (Họp động não): Thảo luận nhóm giúp nhanh chóng tìm ra ý tưởng mới." "(3) Crime Scene Investigation: Tên của một chuỗi chương trình truyền hình về điều tra hiện trường." "(1) Tên tiếng Anh là Superdelegates: Ý chỉ những đại biểu tự do, những người có thể bỏ phiếu cho bất kỳ ứng viên nào." "(2) Đi tìm Nemo (tại Việt Nam còn được gọi là Cuộc phiêu lưu của Nemo) : Là một bộ phim hoạt hình của Mỹ, được công chiếu vào năm 2003. Phim nói về hành trình của chú cá Marlin đi tìm con trai là Nemo. Trên đường đi, Marlin hiểu ra một điều là con trai mình có thể tự chăm sóc lấy bản thân." "(3) Quảng cáo hiển thị là những hình ảnh chiếm một phần của trang web, nhà quảng cáo trả tiền dựa trên số lần quảng cáo "đập" vào mắt người dùng, chứ không phải theo số lần nhấp chuột." "(4) Giải vô địch của Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ." "(5) Thứ xe hai bánh của trẻ con, có chỗ đứng một chân, còn một chân để hẩy, giúp mọi người có thể di chuyển nhanh hơn giữa các đầu." "(6) Viên kim cương màu xanh đen (saphir) lớn nhất thế giới." "(7) Dữ liệu duy nhất mà hệ thống đích nhận được khi truyền tải thông tin trên mạng." "1 Trong chương này sử dụng khá nhiều thuật ngữ tiếng Anh. Việc sử dụng thuật ngữ tiếng Anh nhằm giúp cho các bạn thuận tiện hơn khi cần tra cứu thêm thông tin, tài liệu trên mạng hoặc các tài liệu in ấn của nước ngoài." "2 Catnap: Giấc ngủ quá ngắn vào ban ngày, thường chỉ dưới 45 phút, làm bé mệt mỏi khó chịu vì ngủ chưa đủ." "3 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn Ôn Becoming Baby Wise - cuốn sách về lý thuyết

chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của bác sĩ Gary Ezzo và Robert Bucknam." "4 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn The Baby Whisperer Solves All Your Problems - cuốn sách cẩm nang chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của Tracy Hogg." "5 Waketime: Thời gian thức tối đa trong 1 chu kỳ EASY một ngày của bé. Ví dụ, 1 tháng tuổi, trong 1 chu kỳ EASY bé thức được tối đa 45 phút, sau đó bé CẦN NGỦ để nạp thêm năng lượng. (Nên bố mẹ cần cho bé vào giường khi bé thức được 25 - 30 phút, để bé trần trọc độ 15 - 20 phút là đến mức tối đa của thời gian thức, bé có thể ngủ luôn lúc đó)." "6 Routine: Nếp sinh hoạt - Thói quen. Ví dụ: Thói quen buổi sáng: Dậy → Gấp chăn → Đánh răng, rửa mặt → Ăn sáng → Mặc quần áo → Đi làm, là một Nếp sinh hoạt - Thói quen." "7 Bedtime routine: Trình tự trước giấc ngủ đêm, để làm tín hiệu cho bé đã đến giờ ngủ đêm. Ví dụ trước khi ngủ: Tắm → Đánh răng → Mặc đồ ngủ → Kể chuyện, hát → Thơm, chúc ngủ ngon → Ngủ." "8 Bữa sữa bổ sung để trẻ tích lũy thêm thức ăn trước khi vào giấc ngủ dài ban đêm. Thường bữa này cách bữa sữa cuối khoảng 2 tiếng, và chỉ nên tiến hành nếu trẻ dậy hay nếu bữa ăn này thực sự làm cho giấc ngủ đêm của trẻ dài ra. Nếu việc ăn bữa bổ sung làm gián đoạn giấc ngủ của con (khi dạ dày hoạt động, có bé ọc ạch khó ngủ, hoặc bị đầy hơi) hoặc giảm lượng ăn buổi sáng hôm sau thì cha mẹ được khuyên không nên cho ăn bữa này (và cắt bữa đêm - dream feed)." "9 Tiếng ồn trắng kiểu như tiếng suối chảy, tiếng ti vi mờ... giúp bé dễ đi vào giấc ngủ, bạn có thể tải về từ trên mạng." "1 Tham khảo cuốn sách Phương pháp giúp trẻ ngủ ngon giấc, Elizabeth Pantley, NXB Phụ nữ." "2 Phương pháp luyện ngủ PUPD (Bế lên đặt xuống) được Tracy Hogg đưa ra trong cuốn The Baby Whisperer Solves All Your Problems. Lưu ý với phương pháp PUPD: • Khi bạn bế bé, dù bé còn khóc hay không thời gian bế không quá 1 phút. • Nếu khi bế bé lên bé có dấu hiệu phản đối như uốn lưng, giãy giụa, ngay lập tức đặt bé xuống và vuốt lưng bé. Với các bé đã biết đứng trong cũi không thực hiện phần bế lên mà chỉ đặt bé nằm xuống trong cũi và vuốt lưng bé. • Trong thời gian bế bé, chỉ vuốt lưng. • Áp dụng cho bé từ 4 tháng trở lên." "3 Phương pháp luyện ngủ Khóc có kiểm soát được bác sĩ Richard Ferber đưa ra trong cuốn sách Solve Your Child's Sleep Problems. Quy tắc như sau: • Đặt bé vào giường/ cũi khi bé đã buồn ngủ nhưng vẫn còn thức. • Nói chúc ngủ ngon với con và ra khỏi phòng. Nếu bé khóc, để cho bé khóc trong một thời gian nhất định. Đêm đầu tiên: Chờ 3 phút lần thứ nhất, 5 phút lần thứ hai và 10 phút lần thứ ba, các lần sau tăng dần đều thời gian như vậy. • Đêm thứ hai: Chờ 5 phút, sau đó 10 phút, sau đó 12 phút. • Làm theo các khoảng thời gian lâu hơn trên mỗi đêm tiếp theo. Bạn có thể chọn bất kỳ độ dài thời gian nào mà bạn cảm thấy thoải mái, nhưng hãy theo nguyên tắc tăng dần thời gian giữa các lần. • Thời gian trấn an bé không quá 1 phút. Không nên bế bé. • Lặp đi lặp lại cho đến khi bé ngủ. Đêm đầu tiên tối đa 45 phút, các đêm sau tăng dần. • Trong hầu hết trường hợp, theo Ferber, con bạn sẽ có thể tự ngủ sau đêm thứ ba hay thứ tư, hay một tuần là nhiều nhất. Nếu bé vẫn kháng cự sau nhiều đêm cố gắng, hãy đợi một vài tuần và sau đó thử lại." "4 Phương pháp của Richard Ferber gần giống với khóc có kiểm soát nhưng thay vì vào phòng trấn an bé, mẹ sẽ để bé tự xoay xở đến lúc tự ngủ được." "5 Phương pháp luyện ngủ cho bé từ 0 - 6 tuần - phương pháp 5S được đưa ra bởi bác sĩ Harvey Karp trong cuốn The Happiest Baby. 5S là trình tự để bé ngủ ngon theo thứ tự sau: • Swaddle: Quấn chặt bé. • Side or Stomach position: Đặt con nằm nghiêng. • Shush: Tiếng "Sù sù sù" tiếng mẹ xùy nhẹ vào tai bé. • Swing: Vừa shush (hoặc bật white noise) vừa đẩy bé nhẹ nhàng cho bé hơi lặn trên cũi, động tác

nhanh và nhẹ. Nhớ bảo vệ, đầu, cổ bé, không rung lắc bé. • Suck: Cho bé mút tay hoặc mút ti giả." "6 Dream feed - DF: Ăn lúc đang ngủ. Nhiều người không bế con lên và không cần ợ hơi, con nút theo bản năng. Nếu ăn xong con thức dậy thì đặt con xuống cho ngủ tiếp mà không cần ru lại. Nếu trẻ hay bị trớ không nên làm DF." "7 Dummy là một con vật bằng vải được giặt sạch sẽ để các bé mút, tự xoa dịu bản thân, tự dỗ mình vào giấc ngủ." "1 Oxytocin hay còn gọi là hoóc môn tình yêu. Loại hoóc môn được tiết ra và chi phối não bộ trong quá trình liên quan đến tình cảm, nó được sản sinh khi con người thỏa mãn, khi cho con bú sữa mẹ." "2 Các bé giãn cơ cũng đều trải qua giai đoạn ARA." "3 Các bạn luyện ti bình/ti lúc thức đều trải qua ARA." "4 Các bé cai ti đêm cũng sẽ trải qua thời gian ARA." "1 Để tìm hiểu chi tiết về phương pháp ăn dặm bé chỉ huy, bạn có thể tìm đọc cuốn: Baby-led Weaning: Phương pháp ăn dặm bé chỉ huy (Gill Raply & Tracey Murkett) của Thái Hà Books." "1 Rear - facing infant carseat." "2 Tính năng khoá cửa xe, là một nút nhỏ phía trong cửa xe." "1 Một loại túi bóng có khóa kéo, dùng để bảo quản thực phẩm trong tủ lạnh." "(1) Louis L'Amour (1908-1988): Tiểu thuyết gia người Mỹ." "(1) Marshall McLuhan (1911-1990): Triết gia người Canada." "(2) Manuel Castells (1942-): Nhà xã hội học người Tây Ban Nha." "(3) Giờ làm việc chủ yếu ở các nước phương Tây." "(2) Thỏ Bugs: Nhân vật trong loạt phim hoạt hình Bugs Bunny của hãng Warner Bros." "(1) John Ruskin (1819-1900): Nhà phê bình nghệ thuật hàng đầu ở Anh vào thời nữ hoàng Victoria." "(2) Ronald Reagan (1911-2004): Tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ." "(1) Mark Granovetter (1943-): Nhà xã hội học người Mỹ." "(1) Một loại đa răn." "(2) Khảo sát mù: Khảo sát mùi vị bằng cách bịt mắt." "(1) Bette Davis (1908-1989): Nữ diễn viên người Mỹ." "(2) Joseph Conrad (1857-1924): Tiểu thuyết gia người Ba Lan." "(1) H.L. Mencken (1880-1956): Nhà báo, nhà phê bình văn hóa và đời sống người Mỹ." "(1) Brian Kiley: Người viết kịch bản cho các chương trình khách mời của Conan Christopher O'Brien." "(2) Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton: Một sản phẩm của hãng Apple được thiết kế nhỏ gọn như một cuốn sổ tay cá nhân và được tích hợp nhiều chức năng như lịch, sổ địa chỉ, ghi chú cá nhân, máy tính..." "(3) Giải thưởng Văn học hư cấu Orange của Anh (The UK's Orange Prize for Fiction) là giải thưởng dành cho các nữ tác giả thuộc mọi quốc tịch sáng tác tiểu thuyết bằng tiếng Anh." "(4) Lý thuyết "Cái đuôi dài" về cơ bản nói về xu hướng chuyển dịch từ chỗ chỉ tập trung vào một vài mặt hàng được ưa chuộng sang việc đa dạng hóa tối đa các sản phẩm phục vụ các thị trường ngách, cùng với sự trợ giúp đắc lực của công nghệ, đặc biệt là internet." "(1) Avis Rent-A-Car: Một hãng cho thuê xe ô tô có trụ sở tại Parsippany-Troy Hills, New Jersey, Mỹ." "(1) William James (1842-1910): Nhà tâm lý học và triết học người Mỹ." "(2) William Hazlitt (1778-1830): Nhà văn người Anh." "(1) Tét là thùng lớn, có nắp kín để chứa chất lỏng." "(2) 1 foot (feet - số nhiều) = 3,48cm." "(1) Foot = 30,48cm." "(2) Ounce: Đơn vị đo trọng lượng, bằng 1/16 pound, tức là bằng 28,35 gam." "(3) ROI: Return on Investment (Điểm hòa vốn)." "1. Cuốn sách được xuất bản bằng tiếng Việt với tên gọi là "Sức mạnh của sự tử tế" do Phương Nam Books hợp tác với NXB Trẻ, 2009." "3. Midwest: là khu vực xung quanh Great Lakes và thung lũng Mississippi; bao gồm các bang Ohio, Indiana, Illinois, Michigan, Wisconsin, Minnesota, Iowa, Missouri, Kansas, and Nebraska; nổi tiếng vì sự trù phú đất đai cho nông nghiệp và các khu công nghiệp." "2. Mission Impossible – tên một bộ phim hành động do diễn viên điện ảnh rất nổi tiếng Tom Cruise thủ vai chính." "Tên một chuỗi khách sạn và khu nghỉ

duyệt năm sao quốc tế có trụ sở ở Canada." "New York là một bang thuộc bờ Đông, California nằm ở bờ Tây nước Mỹ." "Tiểu bang nằm ở vùng Đông Bắc nước Mỹ." "Tiểu bang nằm ở miền Trung nước Mỹ." "Maine là một tiểu bang trong vùng New England của Mỹ, giáp với biên giới Canada." "Hệ thống Định vị Toàn cầu (Global Positioning System - GPS) là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo, do Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ thiết kế, xây dựng, vận hành và quản lý. Trong cùng một thời điểm, tọa độ của một điểm trên mặt đất sẽ được xác định nếu xác định được khoảng cách từ điểm đó đến ít nhất ba vệ tinh." "Giống như các trang mua chung, hotdeal hay nhommua ở Việt Nam." "Tên một thương hiệu xe hơi cao cấp của Đức." "Điểm tín dụng là một biểu thị bằng số dựa trên việc phân tích hồ sơ tín dụng của bạn và đại diện cho mức độ tín nhiệm của bạn. Điểm tín dụng chủ yếu dựa trên thông tin báo cáo tín dụng thường có từ trung tâm thông tin tín dụng. Những tổ chức cho vay như ngân hàng và các công ty thế tín dụng sử dụng điểm tín dụng để đánh giá nguy cơ rủi ro tiềm ẩn từ việc cho vay và giảm thiểu tổn thất do các khoản nợ xấu. Các tổ chức cho vay sử dụng điểm tín dụng để xác định những khách hàng đủ điều kiện cho vay, mức lãi suất và hạn mức tín dụng. Đồng thời các tổ chức cho vay cũng sử dụng điểm này để xác định những khách hàng mang lại doanh thu lớn nhất." "Weight Watchers là công ty đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ, chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trợ giúp việc giảm cân, giữ cân. Mỗi loại thức ăn được cho một số điểm và thức ăn khiến bạn ăn no sẽ có điểm ít hơn thức ăn không có giá trị dinh dưỡng." "Tên các nhà hàng nổi tiếng ở Mỹ." "Làm ơn lưu ý rằng việc tôi gợi ý sống ở nhà với họ hàng không có nghĩa rằng tôi nghĩ bạn có thể ở miễn phí hay tạo ra căng thẳng về tài chính cho gia đình bạn. Tôi gợi ý rằng họ có thể trả tiền thuê nhà cho họ hàng với một mức giá hợp lý, có thể là ít hơn số tiền nếu bạn thuê một căn hộ riêng. Nếu gia đình cần tiền, họ sẽ sử dụng tiền thuê nhà, tuy nhiên, nếu gia đình không cần khoản thu nhập thêm đó, thì nó nên được đặt vào một tài khoản tiết kiệm của khách hàng để giúp anh/ cô ấy xây dựng quỹ tiền mặt của mình. (Chú thích của tác giả)" "Pinterest là website chia sẻ ảnh theo dạng mạng xã hội, đăng tải và phân loại dưới dạng các tấm bảng dán ảnh (hoặc đính vào bằng kim). Người dùng tạo ra và quản lý các bộ sưu tập ảnh theo các chủ đề khác nhau, như theo các sự kiện, sở thích... Người dùng có thể xem các bộ sưu tập của người khác, repin (kéo về) đính vào các bộ sưu tập của mình, hoặc "like" ảnh. Pinterest kết nối được với Facebook và Twitter." "Xe hybrid, thường được gọi là xe lai hay xe lai điện, là loại xe sử dụng hai nguồn động lực: Động cơ đốt trong và động cơ điện. Sự hoạt động của xe này là sự kết hợp hoạt động giữa động cơ đốt trong và động cơ điện sao cho tối ưu nhất. Một bộ điều khiển sẽ quyết định khi nào động cơ đốt trong hoạt động, khi nào động cơ điện hoạt động và khi nào cả hai cùng hoạt động." "Một thương hiệu thời trang có tiếng." "(1) Niccôlô Machiavelli (1469 - 1527), nhà chính trị tư tưởng, nhà lịch sử Italia, từng làm bí thư trưởng 'Hội đồng 10 người' nước Cộng hòa Florence, chủ quản quân sự và ngoại giao; chủ trương chấm dứt chia rẽ Italia, xây dựng nước quân chủ thống nhất hùng mạnh. Trong sách 'Bàn về quân chủ' (còn có tên dịch 'Bá Thuật') ông cho rằng: Quân chủ muốn đạt được mục đích thì không từ bất kỳ thủ đoạn gì. (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)" "(1): Chữ 'Tào' có âm đọc giống từ 'cái máng' (N.D)." "(1): Thuyết cấp độ nhu cầu (need hierarchy theory) do nhà tâm lý học Mỹ Abraham H.Maslow (1908-1970) nêu lên. Ông chia nhu cầu của loài người từ thấp đến cao làm 5 cấp độ như trên. Về sau đổi thành 7 cấp độ, tức là sau nhu

cầu thứ tư, thêm nhu cầu thứ năm là nhu cầu tìm hiểu và nhu cầu thứ sáu là nhu cầu làm đẹp. Khi đó nhu cầu tự thực hiện chuyển thành nhu cầu thứ bảy. Ông cho rằng nhu cầu từ thấp lên cao. Khi nhu cầu cơ bản tối thiểu được thỏa mãn, thì nhu cầu cao mới có thể trở thành mục tiêu theo đuổi chủ yếu (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)" "(2): Hoặc nói 'Tán hoa thiên nữ', một nhân vật trong kinh Phật. Có Thiên nữ thấy đại nhân thuyết pháp hiện lên bèn lấy hoa trời rắc vào các bồ tát và đại đệ tử. Hoa rắc vào bồ tát thì rơi xuống, còn rắc vào đại đệ tử thì không rơi xuống. Thiên nữ nói: 'Hồng trần chưa dứt, hoa dính trên người vậy' (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)" "(1) Nguyên văn là 'võ mông ngựa'." "(2) Trận đánh Quan Độ là trận đánh điển hình lấy yếu thắng mạnh trong lịch sử Trung Quốc. Viên Thiệu cậy đất rộng, lính nhiều, lương thực dồi dào, Kiến An năm thứ 4 (năm 159 CN) dẫn hơn 10 vạn quân đánh phía Nam. Tào Tháo lính ít, lương thiếu, thế yếu, đóng quân cách xa Viên Thiệu ở Quan Độ. Tào Tháo thừa dịp quân Viên Thiệu khinh địch, nội bộ bất hòa, tấn công, đốt cháy kho tàng quân Viên Thiệu - Quân Viên Thiệu hoảng loạn, tan rã, Tào Tháo tấn công toàn diện, thống nhất phía Bắc (Từ Hải - Trung Quốc)." "(1): Chỉ trái cây ngoài cây biết thiện và ác trong Vườn Eden (theo kinh thánh Kitô giáo)."

Table of Contents

[LỜI GIỚI THIỆU](#)
[HIỂU BIẾT VỀ SỰ THAY ĐỔI](#)
[HOẠCH ĐỊNH SỰ THAY ĐỔI](#)
[THỰC HIỆN SỰ THAY ĐỔI](#)
[CỦNG CỐ SỰ THAY ĐỔI](#)

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

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

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>