

Kenneth Blanchard
William Oncken, Jr.
Hal Burrows

The One Minute Manager Meets the Monkey

**VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT
VÀ CON KHỈ**

First News®



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



BIỂU TƯỢNG



Nếu như hình tượng “Vị Giám Đốc Một Phút” nhằm để nhắc nhở mỗi chúng ta hãy dành một phút mỗi ngày để ghi nhớ rằng các nhân viên, các đồng nghiệp chính là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức, thì hình tượng “Nhà Quản Lý Khi” - một người giám đốc bị quá tải, chìm ngập trong những nan đề - nhằm nhắc nhở chúng ta luôn phải rèn luyện bản thân biết cách đầu tư quỹ thời gian của chúng ta vào những lĩnh vực thực sự cần thiết cho công việc quản lý hơn là chỉ tập trung vào những công việc lẽ ra chúng ta không phải làm hoặc chưa cần phải làm.



LỜI GIỚI THIỆU

Hơn một thập niên trước, cuộc đời của tôi đã bước sang một trang mới cùng với nhiều thay đổi diệu kỳ, và người tạo nên sự biến chuyển đó chính là Bill Oncken.

Lần đầu tiên tôi biết đến Bill và “Câu chuyện về những con khi” là khi tôi đọc được bài báo có tên là “Quản lý quỹ thời gian quản lý: Ai sẽ là người nhận lấy con khi?” - được in trên tờ *Harvard Business Review* phát hành vào tháng 11 năm 1974 đứng tên Bill Oncken và Donald Wass.

Tôi thực sự ấn tượng với bài báo đó. Vào thời điểm đó, tôi đang là giảng viên của Đại học sư phạm Massachusetts. Trong cái nhìn của Bill, tôi là một nhân vật tiêu biểu của các nhà lý luận xã hội, người cho rằng vai trò, nhiệm vụ của mỗi chúng ta là giúp giảm bớt gánh nặng cho những người xung quanh.

Vài năm sau đó, khi tham dự buổi hội thảo “Quản lý quỹ thời gian quản lý” của Bill, một lần nữa tôi không thể nào quên được tràng cười của những người tham dự khi họ nhận ra được cốt lõi của vấn đề mà Bill đang đề cập đến. Bill đã chỉ ra cho chúng tôi thấy những nghịch lý thường phạm phải trong quá trình quản lý, cũng như chỉ ra bản chất hoạt động của tổ chức một cách xác thực nhất, trần trụi nhất.

Chính Bill Oncken, chứ không ai khác đã dạy tôi rằng nếu muốn giúp đỡ người khác, tôi cần phải dạy họ cách làm-sao-để-câu-được-cá thay vì đưa-cá-đã-câu-cho-họ. Việc tước đi quyền sáng tạo và sự năng động của người khác, rồi tự nguyện chăm sóc và nuôi nấng “con khi” của người khác thực chất không phải là giải pháp cứu họ. Thay vào đó, hãy để họ tự làm những điều mà họ có thể làm.

Cho nên khi Hal Burrows, một phụ tá lâu năm và chủ chốt của công ty William Oncken, ngỏ lời đề nghị tôi cộng tác để cùng viết nên cuốn sách này, tôi đã vô cùng xúc động. Tôi cảm thấy thật vinh dự được có tên trên cuốn sách này.

Bill, Hal và tôi đã cùng nhau làm việc rất tốt. Rồi Bill lâm bệnh nặng và anh qua đời khi chúng tôi vừa hoàn tất những trang cuối cùng của quyển sách. Bill đã không có cơ hội được nhìn thấy cuốn sách chính thức phát hành. Khi viết những dòng chữ này, tôi thật sự rất đau đớn trước mất mát đó. Tôi lấy làm tiếc cho những ai chưa bao giờ được gặp Bill Oncken, bởi đó là một thiệt thòi cho họ.

Khi viết quyển sách này, tôi hy vọng rằng mình có thể diễn đạt sao cho thật hài hước, giống như Bill và các cộng sự của anh đã từng thể hiện với các khán giả của mình về nghệ thuật “quản lý khi”. Câu chuyện mà tôi sẽ kể với các bạn nói về một vị giám đốc lúc nào cũng bận rộn, ông ta đã cố hết sức để làm việc nhưng lại không đạt được hiệu suất như mong muốn. Bí quyết “quản lý khi” đã giúp ông hiểu rằng không nên tước đi sự sáng tạo và năng động của nhân viên, để từ đó, họ sẽ biết cách tự chăm sóc và nuôi nấng cho những “con khi” của họ.

Tôi hy vọng rằng các bạn sẽ ứng dụng những gì học được từ cuốn sách này để tạo nên sự khác biệt cho cuộc sống của mình và của những người mà bạn gặp gỡ trên đường đời, trong công việc cũng như trong cuộc sống thường nhật.

- Kenneth Blanchard, Ph. D

LẦN ĐẦU TRONG VAI TRÒ GIÁM ĐỐC

Lần đầu tiên sau một khoảng thời gian rất dài, tôi mới có thể lại mỉm cười khi nhìn vào bức ảnh của vợ và các con đặt trên bàn làm việc. Giờ đây, tôi mong mình có nhiều thời gian hơn để được ở bên họ.

Cách đây ba năm, tôi được bổ nhiệm vào vị trí giám đốc. Thoạt đầu, mọi chuyện diễn ra rất thuận lợi. Sự nhiệt tình, say mê của tôi đối với công việc đã xua tan mọi lo âu của cấp trên - những người đã đề cử tôi, cũng như trở thành điểm tựa cho các nhân viên dưới quyền. Hiệu quả kinh doanh cũng như tinh thần làm việc tăng lên thấy rõ - những điều mà trước khi tôi nhậm chức luôn bị nhắc đến trong các cuộc họp.

Tuy nhiên, sau những tín hiệu đầu tiên tốt đẹp ấy, doanh số của công ty bắt đầu từ từ tuột xuống, ban đầu chậm và sau đó nhanh chóng hơn. Thành tích giảm sút đã bắt đầu ảnh hưởng, và, như một hệ quả tất yếu, tinh thần làm việc cũng dần dần xuống thấp. Và, bất kể tôi có chăm chỉ tăng ca, làm thêm giờ, bất kể tôi cố gắng đến đâu đi nữa, thì tôi cũng không thể tìm thấy được sự tuột dốc đáng sợ đó. Tôi như mất phương hướng và thất vọng về chính bản thân mình. Cứ như thể rằng, hễ tôi càng làm việc cố gắng hơn, thì mọi việc lại càng trở nên tồi tệ hơn.

Tôi đã làm việc như điên, ngày nào cũng làm thêm đến tối mịt, tăng ca vào cả thứ Bảy, và thậm chí là Chủ nhật. Nhưng tôi vẫn không sao đưa công ty mình trở về với phong độ cũ được. Áp lực đè nặng lên tôi từng giây từng phút, và tâm trạng đó thật kinh khủng. Có những lúc tôi sợ. Tôi sợ đến một lúc nào đó mình sẽ

phát điên vì phải quay cuồng trong những suy nghĩ không lối thoát đó.

Và tôi cũng nhận ra rằng tất cả những điều đó dần dần ảnh hưởng đến trật tự cuộc sống riêng của tôi. Tôi bắt đầu hiếm khi có mặt ở nhà và để mặc cho Sarah, vợ tôi, tự mình canggung gập gềnh như tất cả mọi chuyện. Khi về tới nhà, tôi gập gềnh như kiệt sức, trong đầu lúc nào cũng quần quanh toàn những chuyện liên quan đến công việc. Có khi tôi còn về nhà vào lúc nửa đêm, chỉ kịp thay vội quần áo và lên giường ngủ.

Các con của tôi dần trở nên xa cách với bố, bởi tôi háu như chẳng còn thời gian để chơi đùa hay chuyện trò với chúng nữa. Nhưng tôi không có sự lựa chọn nào khác. Nói cho cùng thì tôi cũng vẫn là người có trách nhiệm. Tôi phải làm sao cho công việc đạt kế hoạch đã đề ra và công ty ngày một phát triển. Tôi là giám đốc!

Sếp tôi, Alice Kelly, dù vẫn chưa có bất cứ lời phàn nàn hay phê bình nào đối với tôi, nhưng trong thái độ và cách làm việc của bà đã bắt đầu có chút khác biệt. Bà thường xuyên yêu cầu tôi gửi báo cáo về tình hình hoạt động của công ty. Rõ ràng là bà đã bắt đầu giám sát chặt chẽ hơn trong mọi việc.

Có vẻ như Alice đánh giá cao việc tôi đã không gõ cửa phòng bà để mong được bà cầm tay chỉ việc. Nhưng tôi biết bà cũng đang rất quan tâm đến tình hình hoạt động của công ty. Tôi cũng biết rằng mình không thể để cho tình trạng này kéo dài thêm nữa, nên đã quyết định xin bà một cuộc hẹn.

Trong buổi nói chuyện, tôi thú nhận với Alice rằng trong thời gian gần đây, mọi chuyện đang không được tốt lắm nhưng tôi vẫn chưa thể tìm ra cách nào để cải thiện tình hình. Tôi còn nhớ mình đã nói với bà rằng áp lực công việc khiến tôi cảm thấy như mình đang phải làm thêm việc của hai người khác nữa và câu trả lời của bà khiến tôi không thể nào quên được:

- Cho tôi biết hai người đó là những ai? Tôi sẽ cân nhắc xem cần phải sa thải người nào trong hai người đó - bởi chúng ta không nên trả lương cho nhân lực thừa.

Rồi bà hỏi tại sao tôi lại không chuyển giao bớt công việc cho những người thuộc cấp. Câu trả lời của tôi là nhân viên của tôi chưa đủ khả năng để đảm nhận phần trách nhiệm ấy. Và một lần nữa, bà đáp lại câu nói của tôi theo một cách mà tôi không thể nào quên được:

- Vậy thì kể từ bây giờ, công việc của cậu là khiến cho họ phải đủ khả năng. Tình hình này thật sự khiến tôi rất khó chịu, và như Benjamin Franklin đã nói:

Thật là khó khi phải làm việc dưới một người sẽ p lúc nào cũng căng thẳng, khó chịu, đặc biệt khi bạn chính là nguyên nhân của sự khó chịu, căng thẳng đó.

GẶP LẠI VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

Sau buổi nói chuyện với Alice, tôi đã suy nghĩ rất nhiều. Và tôi quyết định gọi điện thoại cho Vị Giám Đốc Một Phút. Ông ấy không chỉ là một giám đốc đầy kinh nghiệm, mà còn là người bạn thân của gia đình tôi. Mọi người vẫn thường gọi ông là “Vị Giám Đốc Một Phút” bởi ông đã gặt hái được thành quả rất tuyệt vời trong cương vị giám đốc chỉ với rất ít thời gian và sức lực.

Những lo lắng và trăn trở của tôi hẳn là đã hiện ra bên ngoài rất rõ, bởi khi chúng tôi gặp nhau tại bữa ăn trưa, điều đầu tiên ông nói là: “Thế nào, làm một giám đốc quả là không dễ dàng như cậu nghĩ phải không?”.

Tôi đáp:

- Nói “Không dễ dàng” thì quả là đã nói giảm nói tránh đi khá nhiều rồi đấy!

Tôi luyện tập thời xa xưa đẹp đẽ trước khi đảm nhiệm chức vụ giám đốc này, khi mà thành tích và hiệu quả công việc của tôi hoàn toàn chỉ tùy thuộc vào sự nỗ lực của chính bản thân tôi mà thôi. Khi đó, chỉ cần tôi làm việc chăm chỉ hơn, tập trung hơn thì tôi nhất định sẽ đạt được kết quả như mong đợi. *“Những điều đó giờ đây hoàn toàn vô nghĩa!”*

Tôi bắt đầu trình bày gút mác của mình một cách chi tiết. Vị Giám Đốc Một Phút im lặng lắng nghe. Đôi khi, ông xen ngang một vài câu hỏi bất chợt để hiểu rõ vấn đề hơn.

Cuộc đối thoại tiếp tục, các câu hỏi của ông xuất hiện thường xuyên hơn. Vấn đề trở nên rõ ràng hơn. Chủ yếu ông muốn biết phần việc nào chiếm phần lớn quỹ thời gian của tôi.

Tôi than thở với ông về áp lực phải giải quyết hàng tá những công việc bàn giấy luôn xuất hiện vào bất kỳ lúc nào. Đôi khi tôi có cảm giác rằng mình loay hoay suốt tám tiếng quý báu để giải quyết những công việc không tên đó và không còn thời gian để làm về chuyên môn - công việc mà lẽ ra tôi phải hoàn tất trước tiên. *“Thật là một nghịch lý - khi tôi đang làm việc nhiều hơn song hiệu quả đạt được lại kém hơn.”*

Có vẻ như lúc nào mọi người cũng tìm đến tôi để tham vấn ý kiến cho những vấn đề rất quan trọng đối với họ, nhưng lại chẳng liên quan nhiều đến những vấn đề mà tôi đang quan tâm. Và khi tôi đang cố gắng giải quyết cho xong chuyện này thì chắc chắn là sẽ có một chuyện khác xen ngang mà tôi không thể nào từ chối được. Lúc nào tôi cũng bận bịu với những cú điện thoại và các cuộc họp hành.

Và tất cả những công việc đó đã ngốn hết quỹ thời gian của tôi, khiến tôi không còn thời gian để đầu tư suy nghĩ hay áp dụng những ý tưởng sáng tạo của mình để nâng cao hoạt động chung của công ty.

SONG ĐỀ QUẢN LÝ CƠ BẢN

Thậm chí tôi còn đăng ký tham dự những buổi hội thảo chuyên đề về cách thức quản lý. Nhưng thành thật mà nói, tôi nhận thấy các khóa học đó thậm chí còn làm cho mọi thứ trở nên tệ hơn. Điều đầu tiên, việc tham dự khiến tôi phải tạm gác lại mọi việc trong hai ngày. Thêm nữa, mặc dù nó cũng giúp tôi làm việc có hiệu quả hơn một tẹo, nhưng suy cho cùng thì sự gia tăng hiệu suất đó chỉ đơn thuần khiến tôi có thêm nhiều việc hơn - bởi vì bất kể tôi có cố gắng đến đâu đi chăng nữa, thì vẫn luôn có thêm bất kỳ nhiều công việc mới khác tiếp tục xuất hiện.

Rõ ràng là những nhân viên thuộc cấp, bất cứ khi nào gặp tôi, bất kể là ở đâu - đại sảnh, thang máy, bãi đậu xe, hay trong quán cà phê - lúc nào họ cũng luôn có cái gì đó để hỏi ý kiến tôi trước khi tự mình bắt tay vào giải quyết công việc của chính họ. Tôi đoán đó chính là lý do tại sao mà tôi luôn phải làm việc thêm giờ, trong khi họ thì không.

Nếu tôi để ngỏ cửa phòng làm việc của mình, họ chắc chắn sẽ không ngần ngại bước vào, thế nên tôi thường khép cửa phòng lại. Về sau tôi đã hối hận vì cách xử sự như thế bởi khi làm vậy, dường như tôi đã làm chậm tiến độ công việc của họ, và tôi cũng ngờ ngợ rằng vấn đề đó đã ảnh hưởng đến sự nhiệt tình và tinh thần làm việc của thuộc cấp.

Vị Giám Đốc Một Phút chăm chú lắng nghe bài tường ca than thở của tôi. Ngay khi tôi - cuối cùng - cũng đã kết thúc bài ca thán của mình, ông khẳng định rằng có vẻ như tôi đang là nạn nhân của Song Đề Quản Lý Cơ Bản mà những nhà quản lý thường mắc phải.

Một câu hỏi tiêu biểu thường được đặt ra là:

Tại sao lúc nào người sếp cũng có hàng tá công việc đang chờ được giải quyết, trong khi nhân viên của họ lại chẳng có việc để làm?

NHỮNG MÂU THUẤN NỘI TẠI

Tôi cho rằng đó là một câu hỏi cực kỳ chính xác, nhất là khi nhìn lại vấn đề của bản thân, tôi nhận ra rằng các nhân viên dưới quyền đang chiếm một phần không nhỏ trong quỹ thời gian của tôi.

- Nhưng, - tôi nhận xét - có lẽ tôi không nên than phiền về những người mà lúc nào cũng cứ cần tôi suýt như thế. Theo cách mà mọi chuyện đang diễn tiến thì trở-nên-không-thể-thay-thế sẽ an toàn hơn cho vị trí của tôi.

Nghe đến đây, Vị Giám Đốc Một Phút bất ngờ phản đối nhận định của tôi. Ông giải thích rằng việc trở thành người-giám-đốc-không-thể-thay-thế thật ra là một cách làm không những không hiệu quả mà thậm chí còn rất nguy hiểm nữa. Bởi theo một cách nào đó, những người tự cho rằng họ là không thể thay thế được, rằng không ai có thể thực hiện tốt tất cả công việc ở vị trí của họ hơn chính bản thân họ, đang cản trở sự tiến bộ của người khác.

Lời giải thích của ông khiến tôi nhớ lại cuộc đối thoại sau cuối của tôi với Alice. Rõ ràng là bà đã không hề nghĩ rằng tôi là "không thể thay thế được". Trên thực tế, hễ tôi càng nghĩ về điều đó nhiều bao nhiêu thì tôi lại càng nhận ra rằng nếu tôi không sớm giải quyết vấn đề của chính mình thì cuộc đối thoại tiếp theo giữa tôi với Alice sẽ là về vấn đề hoạch định công việc cho ... chính tôi.

Tại sao không chứ?? Vì... *nếu tôi không thể quản lý tốt công việc hiện tại của tôi thì có lẽ tôi không nên tiếp tục làm giám đốc.*

Và đó chính là điểm mà Vị Giám Đốc Một Phút đã làm tôi kinh ngạc suốt bữa ăn trưa, với những lời chẩn đoán chính xác đến kinh ngạc (dĩ nhiên là chỉ đối với tôi thôi) về vấn đề tôi đang gặp phải.

Trước tiên ông gợi ý rằng chính thái độ, chính cách thức mà tôi đã cố gắng sử dụng để giải quyết vấn đề - chẳng hạn như làm thêm giờ, tham dự các buổi huấn luyện, hội thảo, nói chuyện chuyên đề - không thể nào giúp tôi tìm ra được căn nguyên của vấn đề. Ông nói rằng cách làm đó in hệt như khi con người ta cố gắng uống aspirin để hạ nhanh cơn sốt nhưng lại bỏ đi, lại mặc kệ, không chú trọng chữa nguyên nhân thật sự nguồn cơn gây nên cơn sốt đó - một căn bệnh tiềm ẩn. Và như một hệ quả tất yếu, vấn đề trở nên ngày một tồi tệ hơn.

Tôi chợt liên tưởng đến một cách suy nghĩ khá phổ biến: *“Tôi không muốn nghe ai đó nói rằng tất cả những việc tôi đã làm, rằng tất cả những nỗ lực trước đây của tôi, chỉ khiến cho vấn đề càng trở nên tồi tệ hơn. Xét cho cùng, nếu tôi không làm gì cả thì chẳng phải là tôi sẽ càng bị tụt lại hơn sao?”*

Tôi không chịu thừa nhận, tôi cảm thấy khó chịu trước lời “chẩn đoán” của người bạn già, nhưng cơn giận dữ đó nhanh chóng vụt tắt khi những câu hỏi thăm dò của ông đã chỉ ra một sự thật rằng từ khi tôi được bổ nhiệm, cả kết quả công việc lẫn năng lực của nhân viên trong công ty tôi hầu như không thay đổi - mà điều duy nhất thay đổi chính là vị trí công việc của tôi!

Và một sự thật bất chợt vụt lên trong tâm trí tôi. Như thành ngữ của Pogo đã nói:

Tôi đã nhìn thấy kẻ thù rồi - đó là chính tôi.

Đến đây, tôi chợt nhớ đến một câu chuyện kể lại một nhóm đồng nghiệp cùng ăn cơm trưa với nhau. Tất cả họ đều mang

theo cơm hộp. Có một lần, khi mở hộp cơm mà mình mang theo, một người chợt thốt lên:

- Lại là bánh mì thịt xông khói! Mình đã phải ăn món này liên tục bốn ngày nay rồi!

Một đồng nghiệp của anh ta trăn an:

- Bình tĩnh! Bình tĩnh! Sao anh không bảo vợ làm món khác?

- Vợ ư? - Người ấy ngạc nhiên hỏi lại. - Món bánh mì đó là do tôi tự làm đó chứ!

Buổi trò chuyện của chúng tôi lại tiếp tục. Sau cùng, Vị Giám Đốc Một Phút kết luận:

- Vấn đề của cậu chính là... NHỮNG CON KHỈ!

- KHỈ ư? Thế nghĩa là sao?

Vị Giám Đốc Một Phút bật cười và cho tôi một định nghĩa thật mới lạ về “KHỈ”:

"Con khỉ" không chỉ đơn thuần là kế hoạch hay vấn đề cần được giải quyết, mà còn là bất kỳ "bước - hành - động - kế - tiếp" nào phát sinh.

“CON KHỈ” ĐANG THUỘC VỀ AI?

Nhìn thấy gương mặt đầy vẻ ngạc nhiên của tôi, ông liền đưa ra một ví dụ hết sức sống động và gần gũi với cuộc sống đến mức tôi cảm thấy mình cần phải trích dẫn nguyên văn từng lời nói của ông.

“Giả sử một ngày nọ, khi đang trên đường đến văn phòng làm việc, tình cờ tôi gặp một nhân viên của mình. Cậu ta nói: “Chào ông. Tôi có thể nói chuyện với ông một chút được không?”.

Dĩ nhiên là tôi rất muốn tìm hiểu xem người nhân viên đó đang gặp vấn đề gì bởi nếu không, điều đó chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến công việc. Thế là tôi dừng lại và lắng nghe anh ta kể lại một cách chi tiết, tường tận (và dài dòng) vấn đề của mình. Tôi bị cuốn vào đó, và bởi vì việc giải quyết vấn đề không phải là chuyện một sớm một chiều, thời gian vùn vụt trôi qua. Đến khi tôi liếc nhìn đồng hồ thì khoảng thời gian ngỡ là năm phút thực chất là hơn ba mươi phút đã trôi qua.

Buổi nói chuyện khiến tôi bị trễ cuộc họp. Tại thời điểm này, tôi đã biết đến sự tồn tại của vấn đề, biết đủ để hiểu rằng mình sẽ phải nhúng tay vào, nhưng lại vẫn chưa đủ để có thể đưa ra một quyết định đúng đắn. Nghĩ vậy nên tôi nói với anh ta rằng: “Tôi biết việc này cần phải giải quyết, nhưng bây giờ tôi không có nhiều thời gian. Tôi sẽ suy nghĩ và gọi cho cậu sau”.

Sau đó mỗi người lại tiếp tục công việc của mình.”

Vị Giám Đốc Một Phút nói tiếp:

- Trước khi tôi và cậu nhân viên gặp nhau, cậu nhân viên không biết phải giải quyết vấn đề của mình như thế nào. Ta có thể hình dung một cách trêu tượng rằng, vấn đề hay “con khỉ” vốn

đi đang nằ m chễm chệ trên lưng của cậu nhân viên. Khi chúng tôi nói chuyện với nhau, vắ n đề` đó trở thành vắ n đề` chung của hai người, và giờ đây “con khi” đã đặt một chân trên lưng của tôi và chân kia vẫn còn nằ m trên lưng người nhân viên. Nhưng đế`n khi tôi kế`t thúc buổi nói chuyện bằ ng câu nói “Tôi sẽ suy nghĩ và gọi cho cậu sau” thì con khi kia đã rút cái chân trên lưng người nhân viên và đặt nó lên lưng tôi. Người nhân viên ấy cảm thắ y thoải mái, nhẹ nhõm hơn sau khi đã trút được gánh nặng.

Tại sao ư? Bởi vì hiện tại con khi ấy đã đặt cả hai chân của nó trên lưng tôi rồi. Trách nhiệm đố i với công việc ấy bây giờ hoàn toàn thuộc về` tôi.

Giờ chúng ta hãy cùng quay trở lại điểm khởi nguồ n của vắ n đề`. Lúc đầ u, trách nhiệm của người nhân viên kia là giải quyế`t vắ n đề`. Và câ n phải thắ y rằ ng, lẽ ra anh ta phải đưa ra một vài giải pháp cụ thể kèm theo vắ n đề` mà anh ta đã khởi xướng. Đó chính là mắ u chố`t của vắ n đề`! Khi tôi cho phép con khi đó trèo lên lưng mình cũng đò ng nghĩa với việc tôi đã xung phong làm hai việc mà lẽ ra người nhân viên kia phải làm:

1. Tôi đã tự nguyện giữ`ng vai gánh lắ y trách nhiệm không thuộc về` mình, giải quyế`t công việc của người khác.

2. Tôi đã hứa sẽ tìm giải pháp và báo cho người đó biế`t - một công việc lẽ ra họ phải làm.

Có thể hiểu như sau:

Bắ t kỳ con khi nào cũng có mố i liên hệ với hai người khác nhau: một người chăm sóc và một người giám sát. Và công việc cũng thế` : một người thực hiện và một người quản lý.

- Trong ví dụ trên, cậu dễ dàng nhận thấy rằng chính tôi đã chủ động giành lấy công việc và trách nhiệm của anh chàng nhân viên kia, còn anh ta lại nghiêm nhiên nhận lãnh công việc quản lý của tôi.

Và dường như để nhắc nhở tôi biết ai mới là người quản lý, ngày hôm sau, anh chàng nhân viên nọ sẽ lui tới văn phòng của tôi nhiều lần và nói: “Chào sếp, mọi chuyện diễn tiến tới đâu rồi?”. Để rồi nếu thấy tôi vẫn chưa đưa ra câu trả lời thỏa đáng, anh ta sẽ thúc bách tôi làm công việc mà thực ra anh ta phải làm.

Tôi sống người vì kinh ngạc! Ví dụ số ng động và đầy tính thuyết phục của Vị Giám Đốc Một Phút về sự đảo ngược vai trò trong công việc đã làm tôi bừng tỉnh. Tôi chợt liên tưởng đến rất nhiều trường hợp xảy ra trong thời gian gần đây khiến văn phòng của tôi có khá nhiều “khí”.

Gần nhất chính là bức thư điện tử mà Ben, nhân viên của tôi, gửi chiều hôm qua với nội dung: “Sếp ơi, phòng Kinh doanh không hỗ trợ cho chúng ta khởi động kế hoạch Beta. Sếp có thể nói chuyện với giám đốc của bên ấy về vấn đề này không?”.

Dĩ nhiên, tôi đã đồng ý. Từ lần đó, Ben đã hai lần hỏi tôi: “Kế hoạch Beta sao rồi sếp? Sếp đã nói chuyện với bên ấy chưa?”. Cả hai lần tôi đều trả lời rằng “Chưa, nhưng cậu đừng lo, tôi sẽ làm” và lần nào tôi cũng cảm thấy áy náy vô cùng.

Một “con khí” khác là của Maria. Cô ấy đề nghị tôi giúp bởi vì theo nhận xét đầy tinh ranh của cô ta thì tôi “hiểu biết nhiều về việc quản lý và có nhiều kiến thức chuyên môn” hơn cô ta.

Một “con khí” khác nữa chính là lời hứa sẽ viết bản miêu tả công việc cho Erik - một nhân viên mới. Erik vừa chuyển từ công ty khác đến và anh ta sẽ đảm nhiệm một vị trí mới thành lập trong công ty. Tôi chưa có thời gian để liệt kê các trách nhiệm cụ thể cho vị trí mới này, thế nên khi anh ta hỏi tôi mong đợi gì ở anh ta, tôi

hứa, lại hứa, sẽ viết một bản miêu tả công việc để phân định rõ trách nhiệm của anh ta.

Tâm trí của tôi xoay quanh những “con khi” và những tình huống khiến tôi vướng phải chúng. Hai “con khi” gần đây nhất ẩn náu dưới hình dạng là những công việc chưa hoàn thành của Leesa và Gordon. Tôi tính sẽ phân tích “con khi” của Leesa, sẽ phân định những điểm trọng yếu mà cô ta cần phải chuyên tâm hơn, kèm theo một vài gợi ý. Rồi sau đó, tôi sẽ trả nó lại cho Leesa. “Con khi” còn lại của Gordon, đã chui vào văn phòng của tôi đến bốn lần. Có lúc tôi đã nghĩ đến việc tự mình giải quyết nó còn hơn là phải đem nó ra bàn luận với Gordon một lần nữa.

Nhìn đâu cũng thấy “khi”! Thậm chí có cả những “con khi” vô cùng bất trị! Đó là “con khi” của Maria, một người thường xuyên đem lại rắc rối cho các đồng nghiệp của mình. Hậu quả là mọi người lại tìm đến gặp tôi bởi họ tin sẽ nhận được câu trả lời bất biến của tôi: “Tôi sẽ xem xét và trả lời cậu sau”.

Khi nghĩ đến đó, tôi chợt nhận ra rằng có một vài “con khi” trong số đó thực sự là những cơ hội chứ chưa hẳn là rắc rối. Như Ben chẳng hạn, anh ta là một người rất giỏi trong việc đề ra những ý tưởng mới lạ. Nhưng việc lên kế hoạch và thực thi các ý tưởng lại không phải là thế mạnh của anh ta. Ben thường gửi đến cho tôi hàng loạt những gợi ý hay ho, những ý tưởng mà, dù chưa được triển khai, vẫn chứa đựng rất nhiều tiềm năng đến nỗi tôi luôn sa đà vào việc lập kế hoạch cho chúng hơn là hệ thống những việc nào cần phải được ưu tiên.

Từng “con khi” lần lượt tái hiện trong tâm trí tôi, hầu hết chúng đều thuộc về các nhân viên của tôi. Lẽ ra họ mới chính là người cần phải giải quyết chúng, chứ không phải tôi. Dĩ nhiên, cũng có một số ít là của tôi, tên của chúng có mặt trong bản mô tả công việc của tôi.

Chẳng hạn như khi một trong số các nhân viên của tôi bị ốm, hoặc giả tôi có những nhân viên mới, chưa có kinh nghiệm, hoặc vì bất cứ lý do gì khác khiến cho họ không thể đảm trách phần việc của mình. Trong những tình huống đó, trách nhiệm của tôi là giúp họ hoàn thành công việc được giao.

Hoặc trong những trường hợp khẩn cấp, có thể tôi sẽ đứng ra xử lý “con khi” mà lẽ ra người nhân viên của tôi có trách nhiệm phải giải quyết (dĩ nhiên là chỉ trong trường hợp thật sự cần thiết).

Hay khi nhân viên của tôi đưa ra một ý tưởng mới cùng với những cách thức thực hiện thông qua một bản kế hoạch cụ thể, thì khi ấy tôi sẽ là người triển khai ý tưởng mới đó. Tôi cần phải đọc bản kế hoạch đó, suy nghĩ về nó và đưa ra những quyết định cần thiết.

VÒNG LUẪN QUẪN

Vị Giám Đốc Một Phút cũng đồng ý rằng trong số những “con khi” hiện đang ở trong văn phòng của tôi, cũng có một vài con thực sự là của tôi. Nhưng cả hai chúng tôi đều không thể phủ nhận một sự thật rằng những “con khi” còn lại đều không phải là của tôi và tôi không nên mang chúng về văn phòng của mình như thế.

Mọi chuyện hết như một cái vòng luẩn quẩn. Khi tôi tự nguyện nhận “con khi” mà lẽ ra người khác phải “chăm sóc”, thì mọi người lại ngẫm hiểu rằng đó là vì tôi *thích* “khi”. Và thế là, một cách tự nhiên thôi, tôi càng vơ vào mình nhiều bao nhiêu thì họ lại càng đưa thêm cho tôi nhiều bấy nhiêu. Chẳng mấy chốc tôi bị chìm ngập trong những công việc không phải của mình, mà khối lượng công việc đó còn nhiều hơn cả khối lượng công việc mà lẽ ra tôi phải giải quyết trong một ngày làm việc bình thường (thực hiện tất cả những yêu cầu của cấp trên và xử lý các công văn đến từ những phòng ban khác), vậy mà những “con khi” vẫn không ngừng ập đến.

Thế nên tôi bắt đầu tạm thời “mượn” thời gian trong cuộc sống riêng tư của mình: thời gian dành cho những sở thích cá nhân, thời gian dành cho các hoạt động thể dục thể thao, thời gian dành cho các hoạt động xã hội, thời gian đi lễ nhà thờ, và thậm chí thời gian cho chính gia đình mình nữa. (Tôi đã tự nguyện biến với chính bản thân mình rằng: Thôi thì thời gian dành cho gia đình tuy ít nhưng chất lượng hơn thì cũng chẳng sao.)

Cứ thế, cứ thế, tôi dần đi đến mức hầu như không còn bất cứ thời gian trống nào nữa, song văn phòng tôi vẫn cứ tiếp tục, tiếp tục xuất hiện những “con khi”.

Tôi bị quá tải!

Khi ấy là thời điểm mà tôi cảm thấy hoang mang và bất đầu suy nghĩ về những công việc mà mình đang làm. Tôi phân vân trong các quyết định của mình và trở nên chậm chạp hẳn. Tôi luôn trong trạng thái chần chừ còn nhân viên của tôi thì chờ đợi. Cả hai đều không làm gì cho những “con khi” kia. Tất cả đều nỗ lực gập bội, nhưng lại chẳng cần thiết chút nào!

Sự chậm chạp ấy đã biến tôi trở thành nguyên-nhân-gây-đình-trệ công việc của nhân viên tôi. Bị tôi cản trở, họ lại trở thành nguyên nhân gây ách tắc cho những phòng ban khác. Đến khi những phòng ban đó than phiền với tôi về sự trì trệ đó, thì tôi, lại một lần nữa, hứa sẽ xem xét và có phúc đáp cho phía họ.

Càng lúc, thời gian của tôi chủ yếu dành để giải quyết những “con khi” của các phòng ban khác, khiến cho thời gian dùng để giải quyết những “con khi” của nhân viên tôi càng trở nên ít ỏi.

Cho đến khi sắp tới tôi nghe loáng thoáng rằng bộ phận mà tôi quản lý đang hoạt động không hiệu quả, thế là bà bất đầu yêu cầu tôi viết báo cáo. Những “con khi” từ cấp trên nhảy lên lưng tôi dĩ nhiên sẽ được ưu tiên hơn tất cả những “con khi” còn lại. Thế là quỹ thời gian vốn đã hạn hẹp của tôi lại càng thu nhỏ hơn nữa.

Nhìn lại những công việc còn nhiều ngổn ngang đó, tôi giật mình khi nhận ra rằng mình chính là nguyên nhân sâu xa của sự tắc nghẽn trong tổ chức, rằng mình đã gây ra biết bao nhiêu rắc rối cho chính bản thân và cho bao người khác nữa.

Dĩ nhiên, vấn đề lớn hơn chính là “cái giá của cơ hội”. Khi dành hết ngày ấy thời gian để xử lý “con khi” của người khác có nghĩa là tôi đã không còn cơ hội để được làm công việc của chính mình. Tôi không chủ động, mà tôi chỉ đang phản ứng. Tôi phản ứng lại mọi việc một cách cứng nhắc, ai đẩy tới đâu thì tôi phản ứng tới đó. Tôi làm việc không khác gì một cái máy.

ĐI TÌM GIẢI PHÁP

Hai chúng tôi tiếp tục dùng bữa trưa và nói chuyện về những “con khi”. Khi câu chuyện sắp kết thúc, dường như tôi vẫn chưa hình dung rằng mình sẽ phải làm gì với những “con khi” đang ở trong văn phòng của mình. Tôi thú nhận:

- Đúng là tôi đã tự đem những “con khi” của mọi người về văn phòng của mình. Nhưng theo ông, tôi phải làm gì bây giờ? Còn nhiệm vụ mà sếp tôi vừa giao cho tôi? Và cả những yêu cầu mà tôi không ít thời gian của các phòng ban khác nữa?

Vị Giám Đốc Một Phút từ tốn đáp:

- Xét cho cùng, “con khi” do sếp cậu đẩy xuống và kể cả những “con khi” của các phòng ban khác nhảy qua chỗ cậu đều bắt nguồn từ sự ách tắc của những “con khi” mà các nhân viên đã đẩy sang cho cậu. Cho nên, một khi cậu giải quyết xong vấn đề của các nhân viên của mình - nghĩa là đã giải quyết được nguồn gốc của vấn đề - thì cậu sẽ có thời gian để “chăm lo” cho những “con khi” của các nơi khác. Nhưng bây giờ không phải là thời điểm thích hợp để tư duy về cách giải quyết vấn đề. Theo tôi, cậu nên đăng ký tham dự một khóa học chuyên đề có tên gọi là “Quản lý thời gian quản lý” (*Có thể hiểu là quản lý quỹ thời gian dùng để làm công việc quản lý.*)

Tôi nhắc lại cho Vị Giám Đốc Một Phút hay rằng tôi đã từng tham dự rất nhiều khóa học, hội thảo chuyên đề về “Quản lý”, nhưng trên thực tế, tất cả đều chẳng giúp ích được gì cho tôi cả.

- Có lẽ thế! Nhưng chắc chắn khóa học này sẽ rất khác. Những khóa học hay các buổi hội thảo mà cậu từng tham dự chủ yếu tập trung đến *cách thức làm việc*, (điều đó nói cho cùng thì

không sai), nhưng lại không chú trọng đến việc dạy cậu cậu *phải làm những việc nào*.

Do đó, năng lực và kỹ năng quản lý của cậu đã được nâng cao rất nhiều, nhưng tiếc là cậu lại đang áp dụng sai cho từng tình huống. Tình huống của cậu bây giờ giống như một người phi công đã thực hiện một cú đáp máy bay hoàn hảo nhưng lại đáp nhầm... sân bay. Khóa học mà tôi vừa đề cập với cậu sẽ giúp cậu học được điều này:

Làm những công việc không thích hợp chắc chắn sẽ không mang lại hiệu quả như mong đợi.

“THỨC TỈNH”

Sau bữa trưa, chúng tôi rời khỏi nhà hàng. Tôi cảm ơn Vị Giám Đốc Một Phút vì đã lắng nghe và cho tôi lời khuyên. Tôi hứa là sẽ cố gắng dành thời gian để tham gia khóa học mà ông đã giới thiệu. *(Lòng tự hỏi liệu mình có thể dành ra ngần ấy thời gian quý giá để rời khỏi văn phòng hay không!)*

Và tôi vô cùng ngạc nhiên khi biết được nguyên do vì sao Vị Giám Đốc Một Phút có được ngần ấy kiến thức về vấn đề quản lý những “con khi”.

Sau một nụ cười đầy vẻ bí hiểm, Vị Giám Đốc Một Phút chậm rãi trả lời thắc mắc của tôi:

- Tôi đã từng lâm vào tình cảnh hết như cậu bây giờ, chỉ khác chẳng là tình huống khi ấy tôi tệ hơn rất nhiều. Và cũng như cậu, sự nghiệp của tôi đang đứng bên bờ vực thẳm và tôi gần như tuyệt vọng. Tình cờ, một ngày nọ, tôi rơi về khóa học kỳ lạ có tên gọi là “Quản lý thời gian quản lý” lọt vào văn phòng tôi. Như người sắp chết đuối vớ được phao, tôi liền đăng ký tham gia khóa học đó. Bây giờ, khi nhìn lại, tôi vẫn cho rằng đó là một quyết định rất đúng đắn bởi vì chính tại nơi đó, tôi đã được học về cách quản lý “khi”.

Tôi không thể tin rằng một người lãnh đạo thành công như ông ấy mà lại có lúc lâm vào tình cảnh như thế, tôi tò mò muốn biết sự thật như thế nào. Vị Giám Đốc Một Phút hào hứng kể tiếp:

- Khóa học đó do ông Bill Oncken giảng dạy.

Ông chính người đã đưa ra “định luật KHI”. Tôi không thể nào quên được câu chuyện thú vị của ông ấy. Câu chuyện đó đã khai

sáng tôi. Đó là một câu chuyện ngụ ngôn, song lại có nhiều điểm tương đồng với tình huống của tôi.

Khi ấy, Oncken kể cho chúng tôi nghe rằng ông, cũng hết như tôi và cậu, đã cố gắng làm việc thêm rất nhiều, mà vẫn không sao giải quyết hết được khối lượng công việc nhiều như núi. Ông thường xuyên phải đến công ty vào các buổi sáng thứ Bảy để mong giải quyết hết những công việc còn lại trong tuần. Lần nào ông cũng phải giải thích với vợ và các con - những người đang ngày càng thất vọng về ông - rằng mọi hy sinh, mọi nỗ lực của ông đều là vì họ. Nghe đến đây, lòng tôi chợt thất lại bởi đó cũng là những điều mà tôi vừa mới nói với vợ con mình cuối tuần trước.

Vào một buổi sáng thứ Bảy, trong lúc làm việc, Oncken nhìn ra ngoài cửa sổ hướng về phía sân golf rộng rãi bên đường, bất chợt ông nhìn thấy các nhân viên của mình đang chơi golf. “Họ có thời gian để nghỉ ngơi, còn tôi thì không. Giá như có một phép màu nào đó, tôi sẽ biến thành một con ruồi. Tôi sẽ bay đến đó và vo ve quanh họ. Hẳn tôi sẽ nghe lỏm được những câu đại loại như: “Các cậu có thấy chiếc xe vừa mới chạy vào bãi đậu xe công ty không? Xem ra sếp cũng là người thích kiếm tiền đấy chứ!”.

Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục:

- Rồi Oncken nhìn lại “núi” giấy tờ đống sộ trên bàn làm việc của mình và phát hiện ra rằng ông đã, đang và chuẩn bị giải quyết những việc không phải của ông - mà là của những người đang chơi thể thao ngoài kia. Thật ra, ông chưa bao giờ giải quyết công việc của mình cả. Ông chợt nhận ra một sự thật rằng:

Những người kia không làm việc dưới quyền ông, mà chính ông đang làm việc dưới quyền họ.

Hiện tôi đang làm thay cho ít nhất là bốn người khác nữa, như vậy là tôi cần phải giải quyết công việc của năm người, kể cả việc của tôi nữa. Như vậy nếu chỉ bằng cách làm thêm giờ, hẳn là tôi sẽ không bao giờ giải quyết xong “núi” công việc kia, bởi vì nếu tôi càng cố gắng nhiều bao nhiêu thì họ sẽ càng chuyển sang cho tôi thêm nhiều công việc bấy nhiêu.

Trước sự bất ngờ đó, Oncken ngay lập tức lao ra khỏi văn phòng. Ông không muốn lãng phí những ngày nghỉ cuối tuần của mình thêm một giây phút nào nữa. Oncken cảm thấy hạnh phúc vì đã đem đến cho những người thân của mình một kỳ nghỉ cuối tuần thật vui vẻ và đầm ấm.

Vị Giám Đốc Một Phút kết luận:

- Oncken đã miêu tả rất đúng những điều mà tôi đang gặp phải. Tôi cảm ơn ông rất nhiều vì đã chỉ ra điều mà chúng ta cần phải làm. Kể từ đó, cuộc sống của tôi thay đổi hoàn toàn. Và cậu cũng sẽ như thế.

ĐỘ SÂU CỦA VẤN ĐỀ

Sau đó, tôi quay trở lại văn phòng làm việc của mình, trong lòng vẫn chưa hề t ngạc nhiên. Ngay khi bước vào phòng, tôi choáng ngợp khi nhìn thấy cơ man nào là “khí”. “Khí” ở khắp mọi nơi. Những “con khí” ngồ i chễm chệ trên mặt sau của một phong bì, chỗ tôi ghi chú những việc cần phải làm. Chúng còn ngồ i trên những mẫu giấy ghi lại các cuộc điện thoại mà tôi sẽ gọi trong sáng nay (những “con khí” liên tục chui ra từ đường dây điện thoại của tôi). Chiếc cặp đen mà tôi thường mang đi làm giờ hiện nguyên hình là một cái lò ng đầy “khí”.

Khi nhìn một vòng quanh văn phòng, ánh mắt của tôi dừng lại trên tấm ảnh chụp vợ và các con. Lần đầu tiên tôi nhận ra rằng mình hâu như chẳng bao giờ hiện diện trong các bức ảnh đó! Tôi phải kiên quyết điề u chỉnh việc này.

Tấm ảnh của gia đình còn nhắc tôi nhớ đế n những “con khí” mà tôi và vợ đã lấy từ lưng của bọn trẻ. Hôm kia, cậu con trai đi học về và khoe rằng: “Mẹ ơi! Bố ơi! Con được chọn vào đội tuyển bóng rổ của trường rồi!”.

Tôi vui mừng đáp: “Hay lắm! Con yêu! Bố mẹ rất tự hào về con!”.

Con trai tôi nói tiếp: “Nhưng thứ Hai, thứ Tư và thứ Sáu, con cần phải đế n trường ngoài giờ học để tập cùng với các bạn. Phải có ai đó đón con sau buổi tập chứ!”.

Vậy các bạn nghĩ ai sẽ nhận “con khí” ấy? Không ai khác ngoài vợ tôi và tôi. Tin vui bỗng chốc trở thành một “con khí”! Điề u tệ nhất chính là “con khí” đó nhanh chóng nhân bản thành nhiề u “con khí” khác nữa!

Vợ tôi nói với con trai: “Mẹ chỉ có thể chở con đi vào thứ Hai và thứ Sáu, nhưng thứ Tư thì không thể. Liệu con có thể quá giang ai đó trong đội vào thứ Tư không?”.

Sau khi con trai tôi kể về các bạn của mình, vợ tôi quyết định: “Mẹ sẽ đến đó và xem con nên đi về cùng với bạn nào”.

“GIẢI THOÁT”

Tất nhiên con trai tôi không thể lái xe một mình được, song nó hoàn toàn có thể đi bằng một phương tiện di chuyển khác thích hợp hơn, xe buýt chẳng hạn. Chính những lúc như vậy sẽ giúp nó học hỏi nhiều hơn và cảm thấy có trách nhiệm hơn. Nhìn lại những sự việc đã xảy ra, tôi thấy mình đã nhận “con khi” của người khác một cách quá dễ dãi.

Chúng ta là người như thế nào khi đành lòng bỏ mặc những “con khi” của mình, rồi đổ lỗi trách nhiệm của người khác, tước đi của họ cơ hội học cách tự đương đầu, giải quyết với các khó khăn của bản thân.

Lẽ ra, tôi nên suy nghĩ về câu nói của Tướng George C. Marshall:

“Nếu muốn một người nào đó chiến đấu cho mình, thì đừng bao giờ để anh ta cảm thấy đang phụ thuộc vào bạn.”

Và cả câu nói trứ danh của Benjamin Franklin nữa:

“Cách tốt nhất để biến một người bạn thành kẻ thù là khiến cho người đó trở nên phụ thuộc bạn.”

Khi ngẫm lại buổi chuyện trò trưa nay với Vị Giám Đốc Một Phút, tôi nhận ra là ông đang bắn khoăn một điều. Ông tự hỏi phải chăng tôi đã trở thành “người cứu nguy” - một người chuyên làm giúp mọi người những điều mà lẽ ra tự họ có thể làm được, nhưng hành động giúp đỡ đó cũng đồng nghĩa với việc thừa nhận rằng năng lực của họ đang “có vấn đề”. Trong khi nói chuyện, ông kể với tôi rằng mỗi lần nhân viên đến tham vấn ý kiến của ông là ông lại nhận thêm một “con khi”. Ông thường nói với họ:

“Tôi nghĩ rằng vậ n đề này nằ m ngoài khả năng của cậu, tồ t hơn hế t tôi sẽ tự mình giải quyế t!”.

Tuy nhiên, ông cũng an ủi rằng tôi không phải là người duy nhấ t xử sự theo cách như vậy. Trên thực tế, đây gầ n như là căn bệnh rấ t phổ biế n đố i với những người làm công tác quản lý. Và căn bệnh này bắ t đầ u lây lan sang môi trường xã hội. Các tổ chức chính quyề n, các bậc cha mẹ... cũng có những biểu hiện cho thấ y họ đã nhiễm bệnh. Ông đưa ra một ví dụ minh họa cho ảnh hưởng của tâm lý “giải cứu” trong môi trường xã hội như sau:

Khi còn nhỏ, nế u muố n chơi bóng chày, bọn tôi thường gặp phải ba vậ n đề sau: trước tiên, chúng tôi phải có dụng cụ chơi bóng. Vào thời buổi ấy, gậy bóng chày không được bày bán phổ thông như bây giờ và giá của chúng lại vô cùng đắ t đỏ. Do vậy, để có được một cây gậy bóng chày là cả một vậ n đề. Rồ i nế u không may cây gậy đánh bóng của bạn bị gãy, bạn sẽ chẳng bao giờ dám nghĩ đế n chuyện chạy về nhà xin tiề n bố mẹ để mua ngay một cây khác. Giải pháp duy nhấ t là dùng băng keo và dính để nố i chúng lại với nhau. Tôi không bao giờ quên được cảm giác phồ ng rộp và tê rầ n khi phải chơi suồ t trận bóng bắ ng một “cây gậy bóng chày hàn nố i vụng về” đó.

Thậm chí, tôi không hế biế t rằng quả bóng chày thực ra có màu trắ ng cho đế n năm lên chín tuổi - lúc nhà tôi mua được chiế c ti vi đầ u tiên. Trước đó, những quả bóng chày chúng tôi dùng để chơi đầ u bị dán băng keo đen chắ ng chặt. Đôi khi, băng keo dán dầ y đế n nỗi bọn trẻ chúng tôi không thể phân biệt được đầ u là bóng chày và đầ u là bóng rổ nữa.

Còn gắ ng tay à? Chúng tôi làm gì có được mấ y thứ xa xỉ đó. Khi ấy, cả bọn chỉ có được hai đôi gắ ng cũ kỹ và rách bươm, nên ngay khi bước ra khỏi sân bóng, tôi lập tức phải gỡ gắ ng ra, chuyề n lại cho người chơi tiề p theo. Bọn trẻ con bây giờ có ít nhấ t từ hai đế n ba đôi gắ ng tay bóng chày khác nhau.

Khi đã có đủ những dụng cụ tôi thiếu để chơi bóng, thì vâng đề thứ hai là phải tìm địa điểm chơi. Nếu sống ở thành phố, bạn sẽ phải tìm một khoảng đất trống, không có nhiều người lẫn xe cộ qua lại. Rồi bạn sẽ phải dùng máy khâu cũ, vôi nước hồng và những thứ đại loại như thế để khoanh vùng cho sân bóng. Còn nếu sống ở nông thôn, như tôi chẳng hạn, bạn phải tìm một bãi cỏ ở trang trại của ai đó, rồi dọn dẹp hết đất đá và chỉ để lại vài cục đá to để làm cầu môn.

Điều thứ ba và cũng là điều sau cuối, một khi đã có đủ dụng cụ, lại có được cả sân chơi, thì vâng đề cuối chính là...kiếm đủ người để chơi. Bóng chày là một môn thể thao đồng đội. Và vì không có nhiều sự lựa chọn, cho nên liên minh nhí của chúng tôi gồm đủ mọi lứa tuổi, từ bảy, tám cho đến tận mười tám tuổi.

Tôi chưa bao giờ vôi vãnh bố mẹ cho những thiếu thốn của mình. Trong suy nghĩ non nớt của tôi khi ấy, tôi chỉ đơn giản nghĩ rằng nếu kiên nhẫn luyện tập, lớn lên tôi sẽ có thể gia nhập đội tuyển và trở thành một vận động viên thực thụ.

Chúng tôi tiếp tục chơi như thế, ngày này sang ngày khác. Cho đến một hôm, ai đó nói với chúng tôi rằng: "Tớ nghe nói nhóm của thằng Keith Dollar chơi bóng cũng khá lắm!". Thế là chúng tôi cử một người đến gặp Dollar và mở lời khiêu chiến. Chúng tôi đã chơi một trận ra trò và dĩ nhiên, đội của Dollar bị đánh bại một cách thảm hại. Cứ thế, chúng tôi hạ gục liên tục sáu đội cả thảy.

Nhưng vâng đề đặt ra là - ai đã lên tất cả kế hoạch đó? Chúng tôi! Ai đã tổ chức các trận đấu và giải quyết những khó khăn phát sinh, v.v...? Chúng tôi làm tất cả.

Còn thời nay thì sao? Các bậc phụ huynh sẽ lo những chuyện đó. Bọn trẻ chẳng cần phải lao mình ra chuẩn bị hoặc suy tính bất cứ điều gì. Chúng chỉ cần thay quần áo và sẵn sàng. Bọn chúng lại còn được chở đến tận nơi, chăm sóc thật kỹ lưỡng.

Thậm chí, khi chúng tham gia trận đấu, trên một sân bóng lý tưởng đến không ngờ, thì các bậc phụ huynh cũng ngồi cùng nhau đồ mồi, chuẩn bị bánh mì, thịt nguội, nước uống và rất nhiều thức ăn khác nữa. Họ không muốn để bọn trẻ bị đói.

Mà như thế cũng chưa chắc đã ổn!

Bọn trẻ bây giờ, đứa nào cũng trông hệt như Joe DiMaggio hay Willie Mays. Mà không phải chỉ riêng gì trong môn bóng chày, mà như tất cả các môn thể thao khác đều như thế cả.

Các vị phụ huynh đó lại còn tập trung ghi lại diễn tiến sự tình của trận đấu. Khi một đứa trẻ phạm lỗi hoặc đánh hụt và bị loại khỏi sân bóng, các vị phụ huynh tội nghiệp phải cố tìm lời an ủi, bào chữa cho sai lầm của con mình. Còn bên ngoài sân bóng, đã có sẵn người, mồi đã mồi, liên tục thay bằng chỉ tỷ số trận đấu nữa.

Hồi còn nhỏ, chúng tôi dùng một cây que để ghi lại tỷ số của trận đấu lên trên nền đất. Nhất định sẽ có một đội thủ của đội bạn chạy đến và la lên rằng “Bàn vừa rồi không tính!” và đi chân xóa con số vừa ghi trên nền đất ấy. Khi ấy tôi thường đẩy háng qua một bên rồi nắn nót vẽ lại tỷ số một lần nữa.

Thời nay, khi trận đấu kết thúc, nếu chẳng may thua cuộc thì bọn trẻ cũng không thể khẩu chiêng một trận đã đòi với đội thủ được. Bọn chúng sẽ đi ăn kem ở tiệm Baskin-Robbins hoặc Haagen-Dazs. Bọn chúng sẽ không bao giờ có được cảm giác thưởng thức món kem mát lạnh vào giữa trưa thứ Bảy. Còn chúng tôi, và như mọi đứa trẻ trong thị trấn đều có mặt ở đó - cả một tiểu đội những liên đoàn nhí, đều la hét ầm ĩ đòi kem.

- Khi bố mẹ cố gắng mang giúp cho bọn trẻ những “con khi” của chúng, thì như một hệ quả tất yếu, tất cả những “con khi”

đó sẽ bám chặt lấy chúng ta, và bọn trẻ sẽ không thể nào được học khái niệm thế nào là tinh thần trách nhiệm.

Tất cả chúng ta đều rất yêu thương con cái, nên có khuynh hướng luôn muốn đem đến cho chúng những điều mà chúng ta đã không thể có được khi còn nhỏ. Song lại không biết rằng, bằng cách nghĩ đó, đôi khi chúng ta lại lấy đi của chúng quyền có được những trải nghiệm quý báu mà chúng ta đã có thuở thiếu thời. Hậu quả là bọn trẻ bây giờ thường chẳng biết phải làm gì nếu như không được ai đó lên kế hoạch trước. Hầu như lúc nào cũng phải có ai đó cầm tay chỉ việc, chúng mới có thể làm “bước tiếp theo” được. - Vị Giám Đốc Một Phút nhấn mạnh.



TRẢI NGHIỆM SỰ LẠC QUAN

Điều mà tôi học được từ Vị Giám Đốc Một Phút cũng như từ khóa học mà ông giới thiệu cho tôi chính là:

*“Hễ bạn càng quan tâm, chăm sóc, lo lắng cho người khác
nhiều bao nhiêu,*

*thì bạn lại khiến cho người đó càng trở nên phụ thuộc bạn
nhiều bấy nhiêu.”*

Không những vậy, lòng tự trọng và sự tín nhiệm của họ cũng bị ảnh hưởng. Họ trở nên ỷ lại một cách vô thức, còn tôi luôn bị công việc của họ cản trở việc “chăm sóc con khi” của chính mình.

Những “con khi” trong văn phòng của tôi (cả của tôi lẫn của nhân viên tôi) ngày càng ố m ỷ u, gầy còm vì không được quan tâm, chăm sóc đầy đủ. Tôi vẽ lên một “con khi” tưởng tượng của nhân viên tôi và nói: “Đừng lo! Anh bạn nhỏ! Chú mày sẽ sớm được về nhà thôi!”. Nói xong, tôi nháy mắt với “con khi” của mình: “Giờ ta có thể chăm lo cho chú mày rồi!”.

Một cảm giác hân hoan len lỏi khắp người khiến tâm trạng tôi phấn chấn hẳn. Trong khi nhìn quanh căn phòng làm việc của mình, ánh mắt tôi chợt dừng lại bức tranh mà vợ tôi đã treo từ nhiều năm về trước. Bức tranh vẽ lại cảnh Isaac Newton đang tư duy về một ý tưởng mới mẻ khi ông bị một quả táo rót xuống trúng đầu.

Cảm giác của tôi bây giờ cũng giống như ông khi phát hiện ra rằng:

*Kinh nghiệm không phải là những điều đã xảy
đến với chúng ta, mà chính là cách chúng ta ứng*

phó khi những điều ấy xảy đến.

TRẢ “KHỈ” VỀ CHUÔNG

Sau bữa trưa, khi ngồì làm việc và nghĩ về buổi nói chuyện với Vị Giám Đốc Một Phút, tôi tin rằng kể từ bây giờ, cuộc sống của tôi nhất định sẽ khác. Song để được như vậy, tôi còn phải học hỏi rất nhiều. Dù biết vậy nhưng tôi vẫn rất vui và quyết định về nhà sớm hơn thường lệ để tận hưởng kỳ nghỉ cuối tuần hạnh phúc hiếm hoi với gia đình. Cha xức hết sức ngạc nhiên khi thấy tôi có mặt tại buổi lễ nhà thờ vào ngày thứ Bảy. Trước đây, chuyện này chưa bao giờ xảy ra cả. Tôi chỉ có thể đến nhà thờ vào một thứ Bảy duy nhất, đó là vào dịp lễ Phục sinh. Những lúc đó, Cha xức luôn nói với tôi rằng: “Hãy để ta là người đầu tiên chúc mừng Giáng sinh cho con nhé!” bởi ông biết tôi sẽ lại không có thời gian để đến nhà thờ nữa.

Đến đây, tôi đoán rằng bạn đang thắc mắc muốn biết chuyện gì sẽ xảy ra với “bây khi” nhộn nhạo trong văn phòng của tôi sau kỳ nghỉ cuối tuần ấy?

Không sao cả! Mọi chuyện sẽ ổn thôi!

Đầu tiên, tôi cũng không biết phải làm gì với chúng. Nhưng sau đó, tôi quyết định sẽ dùng ba ngày đầu tuần để sắp xếp những việc còn tồn đọng để dành thời gian tham dự buổi hội thảo chuyên đề mà Vị Giám Đốc Một Phút đã giới thiệu.

Tôi đã rất chuyên tâm trong suốt khóa học. Khóa học “Quản lý quỹ thời gian quản lý” ấy quả thật rất cần thiết và hữu ích - đúng như những gì Vị Giám Đốc Một Phút nói. Và điều mà tôi tâm đắc nhất của khóa học chính là: *bạn có thể áp dụng ngay tất cả những điều vừa học được.*

Tôi không thể chờ cho đến buổi học kế tiếp vào sáng thứ Hai tuần sau. Khi đó thì “lũ khi” lấu tấu kia đã đạt được mục đích của

mình rồi. Tôi sẽ thực hành ngay ngày mai. Tôi đoán chắc rằng đó sẽ là ngày mà cả tôi lẫn nhân viên của tôi đều không thể nào quên được.

Ngày hôm ấy, tôi lái xe đến chỗ làm trong tâm trạng rất phấn khởi. Suy nghĩ của tôi tràn ngập những dự tính thú vị mà tôi sẽ triển khai cho bộ phận của mình. Tôi hăm hở mong được trả những “con khi” đang nhảy nhót trong văn phòng của mình trở về với chủ nhân thật sự của nó.

Vụ kẹt xe sáng hôm đó khiến tôi đến trễ 10 phút. Khoảng thời gian ấy vừa đủ cho mọi người trong văn phòng tán gẫu một chút vào buổi sáng. Ngay khi tôi vừa bước vào, cả tôi và họ đều cảm nhận một sự mới lạ. Không giống với những ngày thứ Hai trước đó, hôm nay tôi mỉm cười với tất cả mọi người, còn họ lại không hiểu chuyện gì đang xảy ra. Hành vi bất thường đó khiến tất cả mọi người cùng “ồ” lên. (Thông thường, những thay đổi mạnh mẽ, đột ngột dễ khiến người khác rơi vào trạng thái căng thẳng.)

Tôi mỉm cười bởi tôi đang nhìn họ dưới một góc nhìn mới! Rất mới!

Từ trước đến giờ, tôi vẫn xem họ chính là nguyên nhân gây ra biết bao rắc rối khiến tôi không thể không giải quyết. Thế mà bất thành hình, sáng nay, trong mắt tôi, họ lại trở thành hiện thân của những giải pháp cho các nan đề của tôi.

Sau khi tôi đã yên vị, cô thư ký Valerie phát hiện ra rằng tôi đã quên làm một việc mà trước giờ tôi thường làm ngay khi bước vào phòng, đó là đóng cửa phòng lại. Điều đó khiến cô sững sờ vô cùng.

Theo hướng dẫn của khóa học, tôi bắt đầu thực hiện công việc đầu tiên trong cuộc cách mạng đem trả lại những “con khi” cho chủ của nó. Suốt cả buổi sáng, tôi đã gặp gỡ tất cả nhân viên của mình, từng người từng người một, để trả “khi”. Người nào cũng vậy,

tôi đề`u xin lỗi vì đã khiế`n cho công việc của họ phải chậm trễ,
đồ`ng thời tôi cũng hứa rằ`ng những chuyện như thế` sẽ không
xảy ra nữa.

THỜI GIAN DÀNH CHO NHÂN VIÊN

Rồi tôi nghiêm khắc trao trả từng “con khi” về nơi vốn thuộc về nó... Một vài “con khi” cô bám víu, níu kéo khi hai người chủ của chúng tạm biệt nhau, nhưng vô dụng. Cho đến cuối ngày làm việc hôm ấy, tôi đã làm được một thành quả rất lớn, đó là khiến cho hầu hết tất cả nhân viên của mình phải suy nghĩ về câu hỏi của tôi rằng “công việc thế nào rồi?” - một câu hỏi mà trước đây họ thường truy vấn tôi (*như các bạn đã biết, đây chính là “vitamin” cho công việc của các nhà quản lý*).

Khi người cuối cùng rời khỏi văn phòng của tôi, tôi ngồi đó, một mình và hồi tưởng lại những chuyện vừa xảy ra. Rõ ràng cánh cửa văn phòng tôi vẫn đang để ngỏ, song không còn “con khi” hay người nào quấy rối tôi nữa. Không gian đó vừa riêng tư nhưng lại vừa gần gũi. Kể từ khi bắt đầu sự nghiệp quản lý của mình, đây là lần đầu tiên tôi thấy mình có thể dành thời gian để trao đổi với nhân viên của mình.

Hãy bạn càng không dính líu đến “con khi” của người khác nhiều bao nhiêu, thì bạn sẽ càng có nhiều thời gian hơn cho họ bấy nhiêu.

Đây là điều mà tôi tình cờ khám phá được vài ngày sau buổi sáng thứ Hai hôm ấy - buổi sáng các nhân viên của tôi nhận lại “lũ khi”. Tôi ngồi trong văn phòng, cửa để hé và suy nghĩ.

Tôi nghĩ về những việc mà mình có thể làm để hỗ trợ các nhân viên làm tốt công việc của họ (lúc này đây, tôi biết rằng mình đang làm việc cho họ, nhưng không phải là làm công việc của họ và

tôi tin vào cảm nhận của mình). Trong khi đó, các nhân viên của tôi đang bận “chăm sóc những con khỉ” của họ và trong vài ngày tới, tôi sẽ không có cơ hội được gặp gỡ họ. Thật lòng, tôi thấy cô đơn và có cảm giác mình không còn hữu ích cho ai.

Ngay lúc đó thì Erik đến. Anh khẽ chùn chân khi nhìn thấy cánh cửa văn phòng tôi đang để ngỏ. Nhưng tại vị trí đang đứng, anh ta không thể nhìn thấy tôi nên không biết được rằng tôi có ở trong đó hay không. Chưa bao giờ thấy tôi để ngỏ cửa khi đang ở trong văn phòng, cho nên anh ta nghĩ rằng tôi đã đi ra ngoài. Do đó, Erik rất bất ngờ khi Valerie trả lời rằng: “Anh cứ vào trong đây. Ông ấy không bận gì đâu”.

Khi Erik bước vào, sự vui mừng hiện rõ trên gương mặt của tôi. Như bạn biết, đó là cảm giác của một người đã quen bị làm phiền đột nhiên được tận hưởng sự tĩnh lặng, đôi khi điều đó khiến họ cô đơn lắm! Tôi niềm nở: “Xin mời vào. Ngồi đi, Erik. Rất vui được gặp anh. Ước gì cà phê nhé?”. Sự tiếp đón nhiệt tình đó khiến Erik khó xử. Anh ta từ chối khéo: “Xin lỗi anh. Em đang rất gấp vì còn một số việc phải hoàn tất”.

Đó là lần đầu tiên tôi có nhiều thời gian cho anh ta hơn là anh ta dành cho tôi.

Các nhân viên của tôi, cũng như bất kỳ ai, đều biết rằng sẽ rất khó chịu nếu phải làm việc với một người sắp lúc nào cũng bận rộn. Đó là lý do vì sao giờ đây tôi cố gắng dành cho họ tất cả những khoảng thời gian có thể. Dần dần, trong nội bộ nhân viên, tôi trở nên nổi tiếng là một giám đốc cởi mở và thân thiện. Họ có thể đến gặp tôi bất cứ lúc nào họ cần, và trong bao lâu tùy thích (trước kia, việc này gần như là chuyện không thể). Đây quả là một thay đổi to lớn trong công cuộc “cải cách” của tôi.

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ “KHỈ” CỦA ONCKEN

Nếu nhìn ở một khía cạnh khác, khi các nhân viên của tôi nhận lại quyền chăm sóc những “con khi” của chính họ vào buổi sáng thứ Hai định mệnh đó, thì cũng đồng nghĩa với việc họ có nhiều quyền tự quyết hơn. Một lý do đơn giản là bởi họ không còn phải sốt ruột chờ đợi chỉ thị của tôi, cũng như tôi không còn áy náy khi nghĩ đến lời hứa sẽ phúc đáp những việc mà họ đã cầu viện, song lại không có thời gian để làm. Tôi đã không còn là một trở ngại đối với họ như lúc tôi đang gõ ngang mình chèo chống với tất cả “lũ khi” của họ trong văn phòng.

Chỉ trong vòng vài giờ đồng hồ, tôi đã biến chuyển từ một người không-thể-thiếu (thật đấy, các nhân viên thật sự không thể hoàn tất công việc của họ nếu không có quyết định của tôi), trở thành một người hoàn toàn có-thể-thay-thế.

Qua đó tôi cũng nghiệm ra được một sự thật hết sức ngược đời rằng một người cấp trên không-thể-thiếu sẽ nguy hiểm như thế nào đối với các hoạt động chung của tổ chức. Chính vì lẽ đó, họ dễ dàng bị thay thế hơn. Trong khi, những ông sếp, bà sếp luôn hỗ trợ, tạo điều kiện làm việc cho nhân viên hoàn toàn có khả năng bị thay thế, nhưng những người như thế không có nhiều nên kết quả là họ lại trở thành những người không-thể-thay-thế. Tại sao lại như thế?

Công việc của một nhà quản lý là yêu cầu các nhân viên quan tâm và chăm sóc “con khi” của họ - đó mới thực sự là trách nhiệm của họ. Khi đó, người quản lý mới có thời gian để lên kế hoạch, sáng tạo, bố trí nhân sự cũng như thực hiện các chức năng khác mà một nhà quản lý cần phải làm để tổ chức hoạt động hiệu quả.

Theo nguyên tắc quản lý “khi” của Oncken thì việc trả lại những “con khi” cho chủ nhân của nó chính là hành động rất cần thiết trong lúc này.

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ “KHỈ” CỦA ONCKEN

Cuộc đối thoại giữa người quản lý với nhân viên dưới quyền chỉ thực sự kết thúc khi đã đáp ứng được đầy đủ các nguyên tắc sau:

Nguyên tắc 1: “Miêu tả”

Nêu rõ các bước cần thực hiện.

Nguyên tắc 2: “Xác định chủ nhân”

Cần xác định rõ “con khí” thuộc về ai.

Nguyên tắc 3: “Chính sách bảo hiểm”

Chia đều “rủi ro” cho cả hai người.

Nguyên tắc 4: “Hẹn tái khám”

Xác định cụ thể thời gian và địa điểm sẽ tiến hành “tái khám” để xem xét quá trình tiến triển của công việc.

Nguyên tắc quản lý “khỉ” của Oncken nhằm đảm bảo công việc được thực hiện “đúng người, đúng việc, đúng cách, đúng thời hạn”.

Ngẫm lại tất cả những buổi họp từng tham dự, bạn sẽ nhận ra rằng nguyên tắc quản lý “khỉ” của Oncken là nguyên tắc cốt lõi và xuyên suốt. Vậy mà đa phần các buổi họp lại kết thúc khi phần đông những người tham dự chưa xác định được tiếp theo cần phải làm gì, khi nào phải làm, và ai sẽ là người chịu trách nhiệm thực hiện những việc đó.

Những buổi họp đại loại như thế, nghĩa là không xác định rõ “bước-hành-động-kế-tiếp”, hoàn toàn không mang đến cho người tham dự một ý nghĩa nào. Tương tự như vậy, nếu không một người nào được phân công chịu trách nhiệm cụ thể về công việc

đó, thì nó sẽ trở thành trách nhiệm chung của mọi người (hoặc nói một cách chính xác hơn, không có ai trực tiếp chịu trách nhiệm cả), kết quả là công việc đó sẽ bị bỏ ngỏ. Và thậm chí dẫu nếu có một “bước-hành-động-kế-tiếp” nào đó được đặc cách chỉ ra và phân công cho một ai đó, nhưng lại không kèm theo một thời hạn nhất định thì nó cũng sẽ bị bỏ xó. Bởi tất cả mọi người đều có xu hướng ưu tiên giải quyết những vấn đề khẩn cấp có thời hạn.

Một điều quan trọng khác là nguyên tắc quản lý “khí” của Oncken chỉ nên áp dụng với những “con khí” nào xứng đáng được quan tâm mà thôi. Để đảm bảo điều này, hãy tự hỏi bản thân: “Tại sao chúng ta phải thực hiện công việc này?”. Nếu câu trả lời không rõ ràng, không hợp lý thì bạn không phải phí thời gian và tâm sức để làm nhưng việc không cần thiết như thế.



NGUYÊN TẮC THỨ NHẤT: “MIÊU TẢ RÕ RÀNG”

Để có thể hiểu và áp dụng nhuần nhuyễn nguyên tắc quản lý “khí” của Oncken, trước tiên bạn cần phải tìm hiểu về khái niệm “con khí”. “Con khí” ở đây không chỉ đơn thuần là kế hoạch hay vấn đề cần được giải quyết, mà còn là bất kỳ “bước-hành-động-kế-tiếp” nào phát sinh trong kế hoạch hay trong vấn đề cần được giải quyết.

Nguyên tắc thứ nhất mang hàm ý người quản lý và nhân viên dưới quyền của anh ta nên thực hiện việc trao đổi thông tin cho đến khi xác định cụ thể “bước-hành-động-kế-tiếp” của vấn đề. Áp dụng nguyên tắc quản lý “khi” của Oncken sẽ mang đến cho chúng ta những ích lợi sau: Thứ nhất, nếu người nhân viên biết rằng buổi nói chuyện với cấp trên của mình sẽ không bao giờ kết thúc nếu chưa xác định được “bước-hành-động-kế-tiếp” là gì, họ sẽ có khuynh hướng chuẩn bị cho buổi gặp gỡ đó kỹ hơn.

Thứ hai, việc xác định “bước-hành-động-kế-tiếp” sẽ hướng những “con khi” trở về với chủ nhân thực sự của nó (các nhân viên). Có rất nhiều vấn đề (đặc biệt là những kế hoạch quan trọng) bị trì trệ, thậm chí tê liệt do cấp trên chủ động “chụp lấy con khi” về mình chỉ vì muốn nó được an toàn. Điều này khiến cho toàn bộ kế hoạch bị treo lơ lửng cho đến khi có quyết định của cấp trên. Chính họ đã tước mất quyền được đề xuất giải pháp của nhân viên, hay nói cách khác, nếu cấp trên đã xác định rõ “bước-hành-động-kế-tiếp” của vấn đề thì nhiệm vụ của nhân viên là hoàn thành công việc của mình. Bằng cách đó, những “con khi” sẽ không còn bị bó buộc, giam lại chờ cho đến khi người chủ đến và lo cho nó.

Ích lợi cuối cùng là người sở hữu “con khi” sẽ tự tin hơn khi biết chính xác “bước-hành-động-kế-tiếp” mà mình cần thực hiện. Khi đó toàn bộ kế hoạch được chia thành nhiều phần nhỏ dễ giải quyết, người trực tiếp thực hiện sẽ cảm thấy vấn đề trở nên nhẹ nhàng và như thế cũng sẽ ít nản lòng hơn.

Theo định nghĩa, “khi” chính là “bước-hành-động-kế-tiếp” và điều này chẳng liên quan gì đến quyền sở hữu “con khi” đó. Do đó, hoàn toàn có khả năng một người A sẽ sở hữu việc thực hiện kế hoạch, và một người B nào khác sẽ quyết định “bước-hành-động-kế-tiếp”. Và tôi đã nhiều lần áp dụng triết lý này bằng cách hỏi các nhân viên của mình về những “bước-hành-động-kế-

tiếp” mà tôi cần phải thực hiện để có thể hoàn tất những công việc rõ ràng là của tôi.

Việc đó buộc họ phải suy nghĩ và trình bày một cách có hệ thống những gợi ý hợp lý để giúp tôi thực hiện kế hoạch của chính tôi. Điều này không chỉ nâng cao chất lượng công việc (hai người bao giờ cũng hơn một), mà còn rèn luyện và phát triển năng lực của các nhân viên. Ngoài ra, tôi cũng đã tạo cho họ cơ hội hiểu thêm về những thách thức mà tôi đang phải đối mặt. Tất cả những hành động này sẽ giúp rèn luyện, đào tạo người kế thừa vị trí của tôi khi tôi tiếp tục thăng tiến.

NGUYÊN TẮC THỨ HAI: “LÀM VIỆC CÓ TRÁCH NHIỆM”

Sau khi thực hiện nguyên tắc thứ nhất, bạn cần phải xác định “người chủ” thật sự của “con khi” là ai.

Nguyên tắc thứ hai mà Oncken đã đề ra là “cuộc đối thoại giữa người quản lý với nhân viên dưới quyền của anh ta chỉ thực sự kết thúc khi ‘người chủ’ thật sự của ‘con khi’ đã được chỉ định cụ thể”. Trên thực tế, bất kỳ ai cũng sẽ thực hiện công việc của mình tốt hơn so với khi làm một việc không phải của mình. Do vậy, khi quyền sở hữu “con khi” còn chưa được xác định thì sẽ không có ai “chủ động” đảm đương nhiệm vụ chăm sóc nó và trách nhiệm cuối cùng không thuộc về ai cả.

Sức khỏe của “con khi” chỉ được đảm bảo khi nào nó có một người chủ nhất định. Do vậy, trước khi buổi nói chuyện kết thúc, người quản lý và nhân viên của mình phải thống nhất với nhau về điều này. Nhưng “con khi” sẽ thuộc về ai đây?

Động tác trả “con khi” về với người chủ của nó (nhân viên) không phải là dồn đẩy công việc hoặc trốn tránh trách nhiệm. Ngược lại, đó là một việc làm rất hợp lý bởi:

1. Nhân viên luôn có nhiều thời gian hơn các vị quản lý và trong một số trường hợp, có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc chăm sóc “con khi” ấy. (Bất kỳ nhà quản lý nào tự cho rằng mình hoàn toàn có thể làm tốt công việc của nhân viên đều đang bị ảo giác đánh lừa.)

2. Nhân viên là người thường xuyên gần gũi với công việc của họ hơn các vị quản lý, do đó họ mới chính là người thích hợp nhất trong việc chăm lo cho “con khi” ấy.

3. Trả những “con khi” về với chủ nhân của nó là cách duy nhất giúp tôi bảo vệ quỹ thời gian riêng tư của mình.

Bởi vậy, từ sau buổi nói chuyện với Vị Giám Đốc Một Phút, tôi chỉ giữ lại những “con khi” nào mà không ai khác ngoài tôi có thể “chăm sóc” chúng được. Tôi biết rõ năng lực của các nhân viên mình, rằng mỗi người có thể “chăm sóc” tôi đa bao nhiêu “con khi”, thế nên tôi luôn tạo điều kiện để mọi người không ngại tìm đến tôi khi họ đã làm hết sức của mình. (Tất nhiên là cùng với việc đưa ra một vài đề xuất khác nữa!) Nhưng kinh nghiệm cho thấy các nhân viên của tôi thường đạt được những kết quả tốt hơn những gì tôi mong đợi, và thậm chí còn nhiều hơn cả mức mà bản thân họ nghĩ nữa.

Tôi hoàn toàn đồng ý nếu có ý kiến cho rằng việc trả những “con khi” về với chủ nhân thật sự của nó không dễ như những gì tôi nói trên đây. Trên thực tế, việc cố ý trả lại những “con khi” lại là nguyên nhân khiến những “con khi” khác bật ngược trở lại với mình.

Nhận thức trong muộn màng, tôi đã tìm ra rất nhiều lý do khiến cho các “con khi” bật ngược trở lại như thế. Trong trường hợp của tôi, đó là do cái bản ngã vô thức bên trong con người tôi muốm như vậy. Đó chính là hành động theo bản năng, giống như khi thấy chuôi trên cây vậy, tất cả các con khi đều sẽ nhảy về

phía đó. Nguyên nhân cơ bản chủ yếu là vì tôi thích làm công việc của nhân viên mình hơn so với công việc của một người quản lý. Nói cho cùng thì tôi cũng đã quá quen thuộc với những công việc đó. (Trước khi được thăng chức, tôi đã làm rất tốt và đó là lý do vì sao tôi thăng tiến đấy chứ!) Cho nên so với những thử thách trong công việc của một nhà quản lý, thì các công việc quen thuộc cũ khiến tôi cảm thấy thoải mái và nhẹ nhõm hơn rất nhiều.

Thậm chí nếu tôi có nhận thức được tất cả những lý do thực sự khiến tôi ưa thích cả “khí” của nhân viên mình thì có lẽ tôi cũng không thể thừa nhận sự thật này vào thời điểm ấy.

Giờ đây, tôi nhận ra rằng mình đã dựng lên và tự huyễn hoặc bản thân bằng những lý do rất hợp lý để biện giải cho hành động ưa thích “khí” về mình và cho việc tại sao tôi lại phải thực hiện những công việc mà mình hoàn toàn không có trách nhiệm đối với nó. Hành động ưa những “con khỉ” của người khác không chỉ xuất phát từ nhu cầu thể hiện cái tôi, mà đôi khi, chính sách tổ chức của công ty cũng góp phần dẫn đến tình trạng trên.

Chẳng hạn, việc đặt ra quy định yêu cầu người quản lý phải chịu trách nhiệm đối với chất lượng sản phẩm, mà không phải là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm ấy là một trong những trường hợp “con khỉ” nằm sai vị trí của nó.

Việc sử dụng nguồn nhân lực hợp lý nhằm đảm bảo những “con khỉ” luôn ở đúng vị trí của nó đòi hỏi một sự phối hợp nhuần nhuyễn cả hai phạm trù: kỹ năng và kỷ luật. Chỉ có kỷ luật tốt mới có thể hóa giải những xung đột trong quản lý bởi những phản ứng mang tính kháng cự sẽ xuất hiện khi người quản lý đòi hỏi các nhân viên của mình đưa ra những kết quả thật hoàn hảo.

Thế nhưng, những mâu thuẫn ấy chỉ là biểu hiện bên ngoài mà thôi. Các nhà lãnh đạo thành công biết rất rõ rằng việc giúp người khác vươn đến sự hoàn hảo của bản thân là thực sự cần

thiết và bất kể biểu hiện bên ngoài của các nhân viên có như thế nào thì họ vẫn tôn trọng, thậm chí còn cảm ơn cấp trên của họ.

Hãy nhớ là:

Cách tốt nhất để phát triển tinh thần trách nhiệm của một người chính là giao cho họ một trách nhiệm.

NGUYÊN TẮC THỨ BA: “ÁP DỤNG BẢO HIỂM”

Khi những “con khi” đã tìm thấy chủ của mình, hãy đảm bảo chúng sẽ được an toàn khi đối diện với những hiểm nguy trong “khu rừng tổ chức”. Đây chính là nguyên tắc thứ ba trong quy luật quản lý “khi” của Oncken. Nguyên tắc này được đặt ra nhằm cân bằng nhu cầu được tự do hành động của các nhân viên khi chăm sóc những “con khi” với trách nhiệm của người quản lý đối với chất lượng sản phẩm cuối cùng.

Việc trao quyền cho nhân viên thường mang đến lợi ích cho cả hai bên. Người quản lý sẽ có nhiều thời gian hơn để tập trung vào công việc quản lý. Cùng lúc đó, quyền tự do hành xử sẽ khiến cho các nhân viên cảm thấy hài lòng hơn, có động lực làm việc hơn và nhiệt tình hơn trong công việc.

Mặt trái của vấn đề chính là khả năng gia tăng rủi ro phát sinh từ chính sự tự do ấy. Càng nhiều tự do càng dễ dẫn đến sai phạm. “Chính sách bảo hiểm khi” được thiết kế nhằm đảm bảo chỉ phát sinh những sai lầm tương đối, có thể chấp nhận được. Đó là lý do tại sao tất cả những “con khi” đều phải được bảo hiểm theo một trong những chính sách sau:

Chính sách thứ nhất: hướng dẫn trước khi hành động.

Việc trao toàn quyền quyết định cho nhân viên sẽ không hiệu quả nếu năng lực của họ không đủ đáp ứng yêu cầu công việc. Đặc biệt đối với những công việc quan trọng đến mức nếu thất bại, người quản lý không thể chỉ đơn giản sa thải người nhân viên ấy, bởi khi đó vấn đề đã vượt quá quyền hạn của họ.

Trong trường hợp này, người quản lý cần phải yêu cầu nhân viên trình bày cụ thể các đề xuất của mình, sau đó cân nhắc trước khi ra quyết định cuối cùng. Đây sẽ là giải pháp an toàn nhất nhằm tránh những sai lầm không thể cứu vãn được, nhưng ngược lại, quỹ thời gian vốn dĩ rất eo hẹp của người quản lý sẽ bị xâm phạm, đồng thời quyền tự quyết của các nhân viên cũng bị thu hẹp.

Chính sách thứ hai: hành động trước khi tham vấn ý kiến.

Cách này chỉ được áp dụng với những “con khi” mà người quản lý tin tưởng rằng nhân viên của mình có thể “chăm sóc” nó tốt. Người nhân viên hoàn toàn được tự do giải quyết vấn đề theo cách của họ và chỉ việc báo cáo lại cho cấp trên của mình vào bất cứ thời điểm thích hợp nào. Cách làm này cho phép các nhân viên có nhiều không gian để làm việc và tiết kiệm khá nhiều thời gian cho các nhà quản lý.

Ai sẽ là người phân loại chính sách bảo hiểm đối với từng tình huống?

Mặc dù vai trò của người quản lý là quyết định xem nên áp dụng chính sách bảo hiểm nào, nhưng trên thực tế, cả hai bên đều phải có trách nhiệm trong việc phân loại hình thức bảo hiểm thích hợp cho từng công việc cụ thể. Nguyên tắc quản lý là:

Quản lý trong khuôn khổ tự do quyền hạn và trách nhiệm cho phép.

Lời khuyên dành cho các nhà quản lý là khuyến khích nhân viên của mình áp dụng chính sách bảo hiểm thứ hai và chỉ vận dụng cách thứ nhất trong những trường hợp thật cần thiết mà thôi. Đôi khi, việc áp dụng này cần phải được thực hiện một cách linh hoạt và sáng tạo.

Chẳng hạn như Alex, một trong những nhân viên kỳ cựu của công ty, luôn tự mình “xử lý các con khi” của anh ta và chỉ báo cáo cho tôi kết quả sau cùng, trong tâm trạng hết sức miễn cưỡng. Một lần nọ, dự án mà Alex phụ trách không đáp ứng yêu cầu đặt ra, thật không may cấp trên của tôi lại là người đầu tiên phát hiện sự việc. Bà lập tức điện thoại cho tôi và trút ngay cơn thịnh nộ của mình về việc đó. Thế là tôi đến thẳng phòng Alex, trút hết sự tức giận của mình cùng những gì đã phải nghe sang anh ta.

Tôi nói bằng một giọng giận dữ:

- Tôi đã yêu cầu hàng tuần cậu phải nộp bản báo cáo cho tôi! Nhưng cậu chưa bao giờ làm điều này cả! Chúng ta sẽ phải giải quyết vấn đề này một cách triệt để! Từ giờ trở đi, bất kể việc gì cậu làm cũng phải thông qua tôi trước tiên.

Có thể tôi đã nói hơi quá! Nhưng trường hợp của Alex đã khiến tôi gằn như phát điên. Và để lấy lại bình tĩnh, tôi đã buộc Alex phải chuyển sang áp dụng chính sách bảo hiểm thứ nhất, thay vì chính sách bảo hiểm thứ hai như trước đây. Anh ta đồng ý làm theo yêu cầu của tôi, nhưng chỉ được một thời gian thì lại quay về với chính sách bảo hiểm thứ hai. Nhưng mọi chuyện đã trở nên tồi hơn.

Đó là với trường hợp của Alex, một người không phải chịu nhiều sự ràng buộc. Còn với trường hợp của Maria thì lại khác. Không như Alex, Maria luôn lo lắng về mọi thứ và không dám làm bất cứ việc gì nếu chưa hỏi ý kiến tôi. Vậy là cô ấy đã áp dụng chính sách bảo hiểm thứ nhất đối với tất cả công việc được giao. Lần đó, có một dự án mà theo tôi, Maria có thể tự mình đảm

nhệm tốt nên tôi đã yêu cầu và động viên cô ấy tự giải quyết lấy mọi việc và chỉ cần báo cáo cho tôi kết quả sau cùng mà thôi.

Tuy nhiên, sau khi giao việc cho Maria, tôi chợt băn khoăn liệu những lo lắng của cô ấy có đáng hay không. Có lẽ tôi cũng nên xem qua, đồng thời kiểm tra xem có rắc rối nào phải cần đến tôi không. Tôi gọi Maria lại và hỏi điều xấu nhất có thể xảy ra với dự án là gì? Điểm chính yếu của dự án cần phải giải quyết là gì? Câu trả lời của cô ấy khiến tôi choáng váng. Tay chân tôi run lên, tưởng chừng như không thể đứng vững được nữa.

Nếu là hai năm trước, tình huống đó sẽ khiến tôi “giật lấy con khi đang ở trên lưng của Maria”, lao ngay vào dự án và tự mình giải quyết tất cả. Nhưng lần này, tôi bình tĩnh hơn và tăng độ bảo hiểm của mình từ mức hai lên mức một. Tôi bảo Maria:

- Tôi suy nghĩ lại rồi. Bây giờ chúng ta thống nhất cách làm việc như sau: trước khi bắt tay vào việc, cô hãy gửi cho tôi bản dự thảo kế hoạch mà cô cho là tốt nhất.

Maria đồng ý, còn tôi thở phào nhẹ nhõm khi nhận ra mình đã kịp nắm bắt được vấn đề.

Sau đó, chúng tôi cùng xem lại kế hoạch thực hiện và đi đến thống nhất chung. Và bắt đầu từ thời điểm đó, Maria hoàn toàn có thể chuyển sang áp dụng chính sách bảo hiểm thứ hai một cách tự tin và tôi cũng rất an tâm về kết quả đạt được.

Mọi việc tiến triển khả quan cho đến khi sếp của tôi, Alice, hỏi thăm về dự án đó. Tôi phản khởi thông báo cho sếp biết rằng Maria đang trực tiếp đảm trách dự án, bởi cô ấy đã chứng tỏ năng lực của mình, và tôi cũng muốn tạo cơ hội cho cô ấy phát triển thêm. Nhưng Alice không đồng ý và yêu cầu tôi nên làm công việc đó. Và khi tôi cố gắng giữ nguyên ý kiến của mình thì

sếp đã thật sự làm tôi thức tỉnh bởi triết lý về sự cân bằng giữa mong muốn cá nhân với lợi ích tập thể. Bà ấy nói rằng:

- Tôi trân trọng tâm lòng của cậu đối với nhân viên, nhưng dự án này rất quan trọng. Chúng ta không thể lơ là như vậy được. Sẽ có những cơ hội khác để thực hiện công việc đào tạo đó.

Sau lần đó, bà buộc tôi phải ghi nhớ một điều. Đó là:

Tuyệt đối không vì riêng một cá nhân mà hy sinh lợi ích chung của cả công ty.

NGUYÊN TẮC THỨ TƯ: “KIỂM TRA ĐỊNH KỲ”

Năng suất làm việc của bất kỳ tổ chức nào hay lợi nhuận của bất cứ công ty nào cũng đều là kết quả thực hiện của vô số các “bước-hành-động-kế-hoạch”. Điều đó có nghĩa là sự thành bại của một công ty chủ yếu dựa vào sức khỏe của những “con khi”, do đó chúng cần phải được kiểm tra sức khỏe theo định kỳ để đảm bảo rằng chúng luôn khỏe mạnh. Mấu chốt của nguyên tắc thứ tư chính là “*cuộc đối thoại của người quản lý với nhân viên dưới quyền của anh ta chưa thể gọi là kết thúc nếu “con khi” chưa có lịch hẹn tái khám cụ thể*”.

Vì đôi khi có phát sinh những vấn đề về “sức khỏe của con khi” mà chúng ta không thể lường trước được, nên việc thường xuyên kiểm tra định kỳ trở nên rất quan trọng. Con người, ngay cả khi khỏe mạnh vẫn luôn đều đặn thu xếp thời gian để kiểm tra sức khỏe định kỳ nhằm phát hiện xem mình có mắc phải căn bệnh tiềm ẩn nào hay không để có thể chữa trị kịp thời. Và các “con khi” cũng vậy!

Nếu kết quả kiểm tra tốt - tức là “con khi” đang khỏe mạnh - thì đây là điều đáng mừng, còn không - nó sẽ được chữa bệnh kịp

thời. Vậy nên ích lợi của nguyên tắc thứ tư này là vừa đảm bảo được rằng các nhân viên đang làm đúng và khen ngợi họ, vừa có thể phát hiện những vấn đề phát sinh và kịp thời xử lý chúng để không xảy ra chuyện.

Áp dụng nguyên tắc thứ tư này sẽ giúp giảm bớt những lo lắng của người quản lý bởi hành động kiểm tra càng làm tăng thêm niềm tin của họ đối với năng lực của nhân viên, đồng thời cũng nâng cao năng lực của nhân viên thông qua những chỉ dẫn kịp thời như một quá trình đào tạo.

Đó là lý do tại sao không một “con khi” nào được phép rời khỏi văn phòng của tôi trước khi “người chủ” của nó cho tôi một cái hẹn tái khám cụ thể. Và để giảm bớt số lần kiểm tra nên tôi thường lên lịch hẹn càng xa càng tốt. Tuy nhiên, tôi và người chủ của “con khi” đều thống nhất rằng trong thời gian đó, nếu có bất cứ phát sinh nào liên quan tới sức khỏe của “khi” thì cả hai chúng tôi sẽ tiến hành kiểm tra sớm hơn thời hạn.

Sau đây là một tình huống cho thấy việc hẹn tái khám là cần thiết. Trong giờ làm việc, tôi thường xuyên trao đổi với các nhân viên, vừa để nắm bắt thông tin trong nội bộ công ty cũng như thông tin bên ngoài, vừa có thể quan tâm đến mọi người hơn. Và tôi nhận ra rằng, “khi” bệnh là do thiếu sự quan tâm, hoặc do nhiễm phải một căn bệnh nào đó. Hiếm khi nào những nguyên nhân như lười biếng, bất cẩn... có thể làm cho chúng bị bệnh được, chỉ có những con người bận rộn đã không biết cách đặt sự ưu tiên đúng mức và việc làm đó càng khiến cho những “con khi” xếp ở cuối hàng dễ mắc bệnh hơn.

Chẳng hạn như Erik - một nhân viên khá giỏi, rất cần cù và chịu khó. Song cậu ta cũng khá tự tin, cho rằng mình hoàn toàn có khả năng chữa khỏi bệnh và chăm sóc sức khỏe tốt cho bất cứ “con khi” bệnh nào mà không cần phải nhờ tới tôi.

Lần đó, có lẽ anh ta sẽ không bao giờ thông báo hoặc hỏi ý kiến tôi về “con khi” mà anh ta đang chăm sóc không bị đau tới mức gần như hết thuốc chữa. Trong phút chốc, văn phòng của tôi biến thành phòng cấp cứu, còn tôi phải ngưng tất cả mọi việc đang làm để tiến hành một cuộc đại phẫu khá phức tạp, trong khi việc ấy chỉ cần đển một cuộc tiểu phẫu đơn giản nếu tôi được thông báo tình hình sớm hơn.

Để những tình huống tôi gặp như vậy không tiếp tục tái diễn, cách tốt nhất là tôi phải nói cho Erik hiểu được rằng sức khỏe của “lũ khi” quan trọng như thế nào, cũng như cho anh ta hiểu rõ vì sao tôi lại nổi cáu như thế. Nhưng cũng từ chuyện lần đó mà tôi học được cách giải quyết ổn thỏa những tình huống tương tự, cũng như vẫn thể hiện được sự quan tâm của mình tới “lũ khi”.

Trước hết, tôi khẳng định rằng các nhân viên có toàn quyền chăm sóc, thuốc thang, điều trị cho những “con khi” bệnh của họ theo cách tốt nhất. Nhưng nếu tình trạng bệnh kéo dài hoặc có chiều hướng xấu đi thì phải đưa ngay những “con khi” bệnh đến phòng tôi để chữa trị kịp thời trước khi sự sống của chúng bị đe dọa.

Và như vậy, nếu ai đó rơi vào tình huống giống như Erik, và vô tình để “lũ khi” không thể sống sót cho đến kỳ kiểm tra sức khỏe kế tiếp, thì người đó phải chịu hoàn toàn trách nhiệm. Vì thế, họ phải tự có trách nhiệm tiến hành những cuộc kiểm tra phòng ngừa trước.

Còn nếu chính tôi là người đầu tiên phát hiện ra “con khi” bệnh thì tôi sẽ thông báo chuyển buổi hẹn tái khám kế tiếp sớm hơn dự định nhằm đảm bảo cho sự an toàn của “con khi”. Điều này giúp cho các nhân viên nhận thức rõ rằng tôi thực sự rất quan tâm tới “lũ khi”. Nên khi một “con khi” bị bệnh, mà chính “người chủ” của nó vì một lý do nào đó không phát hiện được, thì

tôi sẵn sàng tạm hoãn các công việc khác để thực hiện việc kiểm tra sức khỏe cho nó sớm hơn.

Có đôi khi người chủ của “con khi” xin gia hạn thời gian tái khám để chăm sóc thêm cho nó nhưng thực ra họ chẳng làm gì cả nên kết quả là “con khi” vốn đã bệnh, nay càng bị bệnh nặng hơn. Trong trường hợp đó, tôi cần phải tìm hiểu “tại sao họ đã không làm gì” cùng những việc có liên quan khác bởi nếu tôi có gia hạn thêm thời gian, nhưng họ lại “không làm gì cả”, thì kết quả cuối cùng mà tôi nhận được vẫn chỉ là việc “không làm gì cả” của họ, trong khi “con khi” đó có thể sẽ bị chết hoặc bệnh nặng hơn mà thôi.

Chính vì vậy, tôi quyết định sẽ phải tiến hành buổi kiểm tra bằng bất cứ giá nào, và khi đó cùng thảo luận về việc tại sao lại “không làm gì cả”. Điều này sẽ khiến nhân viên của tôi - người chủ của “con khi” - phải chấp nhận thực hiện quy trình sau: Vẫn “không làm gì cả” và gần tới ngày kiểm tra thì nộp một bản báo cáo hết sức chung chung, thiếu thực tế. Hoặc sẽ phải bắt tay vào công việc thật sự, sau đó gửi cho tôi một bản báo cáo chính xác hơn.

Và khi áp dụng quy trình thực hiện này, nhân viên của tôi đã làm việc nghiêm túc hơn, kết quả thu được thật tuyệt vời. Cho dù trong những lần đầu tiên, hầu hết các bản báo cáo vẫn còn khá nhiều thiếu sót nhưng dù sao, nó cũng đạt được mong muốn của tôi, đó là: các nhân viên đã rút ra được bài học kinh nghiệm cho những lần sau.

Tuy nhiên, với những “con khi” hoàn toàn khỏe mạnh và lành lặn, cách thức giải quyết lại khác hẳn. Do chúng không có vấn đề gì về sức khỏe nên việc kiểm tra định kỳ càng phải được thực hiện đều đặn hơn, bởi có như thế mới đảm bảo mọi chuyện vẫn bình thường, và nếu có gì khác lạ thì cũng sẽ dễ giải quyết hơn.

Cách đây không lâu, tôi và Ben, nhân viên của tôi, cùng thảo luận về kiểu dáng thiết kế, dự toán kinh phí và thời hạn hoàn thành của một dự án sắp triển khai. Khi đó, tôi định ninh rằng cả hai đều đã nắm vững và hiểu rõ vấn đề cần phải thực hiện nên tôi giao cho anh ta hoàn tất những việc còn lại. Vậy mà khi kiểm tra tiến độ công việc, tôi thật sự bất ngờ bởi những thiết kế cũ đã bị thay đổi khác hẳn và các chi phí phát sinh cũng tăng lên chóng mặt. Đó là do Ben tin rằng các thiết kế mới phù hợp với những phát sinh trong quá trình thực hiện hơn so với những điều đã được thông nhất lúc trước. Mọi chuyện vì thế mà thay đổi hẳn. Sau lần đó, tôi rút ra bài học rằng mọi việc cần phải được kiểm tra đúng hạn để đảm bảo không xảy ra bất kỳ hiểu nhầm nào.

Vấn đề cuối cùng của việc hẹn tái khám là phải phân biệt được khi nào cần kiểm tra những “con khi” và khi nào cần kiểm tra chủ nhân của chúng. Bởi hành động kiểm tra người chủ “con khi” đồng nghĩa với việc tôi đang can thiệp sâu vào công việc của người khác, mà đó lại là điều không nên làm. Còn nếu tập trung kiểm tra tình trạng sức khỏe của “con khi” nhiều hơn thì đây chính là một cơ hội để tôi nhìn nhận và khen thưởng nhân viên (nếu họ làm tốt), cũng như rà soát và điều chỉnh lại các vấn đề của “lũ khi”, như thế tôi sẽ bớt lo lắng hơn. Sau đó, tự các nhân viên sẽ biết phải thực hiện và có trách nhiệm với công việc như thế nào.

Sở dĩ các nhân viên làm được như vậy là do tôi đã chỉ cho họ thấy rằng việc kiểm tra sức khỏe định kỳ của “khi” rất cần thiết cho sự sống còn của công ty, cho nên điều này cần phải được thực hiện nghiêm túc từ cả hai phía. Nếu người quản lý đề cao và coi trọng việc kiểm tra này thì nhân viên cũng sẽ có thái độ tương tự.

Còn bây giờ, tôi xin được tóm lược lại bốn nguyên tắc quản lý “khi” như sau:

BẢN TÓM LƯỢC BỐN NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ “KHÍ” CỦA ONCKEN

Nguyên tắc thứ nhất: Miêu Tả Rõ Ràng

Tất cả các cuộc đối thoại đều phải vạch ra được một cách chính xác, rõ ràng những bước-hành-động-kế-hoạch. Tuyệt đối không được chầm dứt buổi nói chuyện trước khi người đối thoại hiểu rõ về những việc họ cần phải làm sau đó.

Nguyên tắc thứ hai: Làm Việc Có Trách Nhiệm

Tất cả mọi công việc đều phải được phân định rõ ai sẽ là người chịu trách nhiệm. Thông thường, công việc sẽ được phân xuống cấp thấp nhất trong cơ cấu tổ chức, và tùy theo từng trường hợp mà việc xác định các cấp độ này sẽ thay đổi sao cho phù hợp hơn tình hình thực tế.

Nguyên tắc thứ ba: Áp Dụng Bảo Hiểm

Luôn bảo đảm thực hiện công việc theo một trong hai phương pháp sau:

- a. Hướng dẫn trước khi hành động.
- b. Hành động trước khi tham vấn ý kiến.

Nguyên tắc thứ tư: Kiểm Tra Định Kỳ

Luôn theo sát công việc để đảm bảo những khó khăn, vướng mắc phát sinh trong khi thực hiện được phát hiện kịp thời. Và luôn đưa ra một hạn định báo cáo trước khi kết thúc bàn giao công việc.

Giờ thì hẳn các bạn đã biết tôi áp dụng các nguyên tắc “quản lý khí” của Oncken như thế nào rồi. Thật ra, công việc quản lý sẽ đạt hiệu quả cao nhất khi người quản lý thực hiện ủy quyền cho

nhân viên của mình, và chỉ cho phép ủy quyền khi các nhân viên có khả năng làm việc độc lập và có trách nhiệm với công việc.

Và để có thể hiểu được nguyên nhân tại sao *ủy quyền* sẽ tạo ra hiệu quả công việc cao hơn so với *chỉ định*, cũng như cách thức thực hiện việc ủy quyền, chúng ta phải tìm ra sự khác biệt giữa *ủy quyền* và *chỉ định*.

Việc chỉ định một “con khi” bị vướng mắc sẽ liên quan tới cả một “gia đình khi”.

Lần nào cũng vậy, khi chỉ định cho nhân viên phụ trách một “con khi” nào đó thì hầu như chính tôi lại phải làm hết các công việc được giao đó. Chính vì thế nên tôi đã tiến thêm một bước để tới được việc “ủy quyền”.

Giờ đây họ biết chủ động hơn trong công việc của mình, không còn phải lệ thuộc vào sự hướng dẫn và sắp đặt của tôi. Hơn nữa, họ cũng đã biết tự xác định cách thức thực hiện công việc theo cách an toàn nhất và quan trọng nhất là họ chính thức thừa nhận quyền sở hữu đối với “con khi”, tự giác thực hiện việc kiểm tra định kỳ cho “con khi” của mình. Đó là do nhân viên của tôi đã và đang áp dụng các nguyên tắc quản lý “khi” của Oncken vào quá trình làm việc hằng ngày của mình.

Tôi chỉ cần kiểm tra tổng thể toàn bộ “gia đình khi” (một kế hoạch gồm nhiều dự án khác nhau), mà không cần phải trực tiếp kiểm tra và giải quyết từng “con khi” riêng biệt. Dù sao một buổi kiểm tra tổng thể vẫn luôn mất ít thời gian hơn so với việc kiểm tra tỉ mỉ từng vấn đề, từng “con khi” một.

Trong khoảng thời gian giữa hai kỳ kiểm tra sức khỏe đó, các nhân viên được toàn quyền quyết định và tự chịu trách nhiệm về kế hoạch của họ (trừ những vấn đề buộc phải có quyết định của tôi). Điều này có nghĩa các nhân viên đang thực hiện việc “tự

quản lý chính mình”, đó chính là điê`u mà tâm lý con người ai cũng thích hơn là “bị quản lý chặt” - như trước đây tôi đã từng làm.

Yê`u tô` then chồ`t trong quản lý chính là “kê`t quả” chứ không phải “quá trình làm việc”. Hiệu suấ`t công việc chung chính là hiệu quả của quản lý. Khi các nhân viên làm việc trong tâm trạng chờ đợi vào sự quyê`t định của tôi thì hiệu suấ`t công việc chung đang tùy thuộc vào hiệu suấ`t làm việc của một người duy nhấ`t - đó là tôi.

Nhưng sau khi tham gia hội thảo và làm theo một số` hướng dẫn của Vị Giám Đố`c Một Phút, tôi bắ`t đầ`u giao bớt việc đảm trách những “con khi” cho nhân viên. Lập tức, hiệu suấ`t công việc chung tăng lên đáng kể, vì mỗi giờ mà tôi dùng để chỉ định giao những “con khi” cho nhân viên bằ`ng nhiê`u giờ làm việc của họ.

Khi mới bắ`t đầ`u, tôi mấ`t khá nhiê`u thời gian chăm lo cho từng “con khi” trước khi giao nó đi, nên số` lượng “khi” được giao đi không nhiê`u. Tiê`p theo đó các nhân viên cũng phải mấ`t rấ`t nhiê`u thời gian tranh luận, thỏa thuận với tôi trước khi thực sự bắ`t tay vào công việc.

Các nhân viên trở nên nhiệt tình và năng động hơn khi được chăm sóc cho chính “con khi” mà tự họ đã chọn lựa, tự họ đã đặt lên lưng mình hơn so với “con khi” do câ`p trên áp đặt cho họ. Dầ`n dầ`n, tôi không câ`n phải suy nghĩ, chọn lựa để giao từng “con khi” một, mà chỉ câ`n kiểm tra xem tình trạng chung của toàn kê` hoạch, “gia đình khi”, tiê`n triển ra sao. Tôi có nhiê`u thời gian hơn dành cho sê`p của tôi, cho những đồ`ng nghiệp ngang hàng, cho nhân viên, và cho cả chính bản thân tôi nữa.

“Ủy quyê`n” cũng tương tự như một chiế`c máy bay tuầ`n tra trên không đã được lập trình sẵn. Người phi công chỉ phải ngò`i giám sát tổng thể toàn chuyê`n bay và thỉnh thoảng can thiệp nê`u câ`n. Đương nhiên, những can thiệp này rấ`t nhỏ so với khô`i lượng công việc khổng lồ` mà người phi công phải làm, nê`u anh ta

bắt đầu từ khâu lắp máy bay ra, lái ra đường bay, cất cánh và lái vòng vòng để kiểm soát.

Vậy làm sao để đạt đến được cấp độ quản lý “ủy quyền” hết sức thú vị đó? Vị Giám Đốc Một Phút đã giải thích một cách khái quát rằng:

Phải đào tạo thì mới mong đạt đến trạng thái “có thể được ủy quyền”!

Các nhà quản lý thường không thể, không được và không bao giờ “ủy quyền” bất cứ việc gì cho nhân viên của mình nếu họ chưa có đủ bằng chứng cho thấy kế hoạch đó đã và đang được thực hiện theo đúng cách, và người nhân viên có thể tự thực hiện thành công kế hoạch đó.

Trong thực tế vẫn có những kế hoạch được ủy quyền ngay từ lúc mới bắt đầu, vì nó khá đơn giản, và việc chọn người nhân viên thích hợp có thể đảm trách tốt kế hoạch đó tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, không phải kế hoạch nào cũng vậy. Đa phần các kế hoạch đều phức tạp và rõ ràng là không thể “ủy quyền” một cách vội vàng được. Chúng ta không thể biết được ai hiểu rõ và đầy đủ nhất về nội dung kế hoạch, mục đích chính, thời hạn và những yêu cầu khác để có thể chủ động quyết định cần phải thực hiện những việc cần thiết, cũng như chưa thể biết ai sẽ là người có thể đảm nhiệm, thực hiện thành công kế hoạch đó. Do đó, hầu hết các kế hoạch đều đòi hỏi phải có một giai đoạn tiếp cận trước khi người quản lý có thể nhận biết và tin tưởng để đi đến quyết định ủy quyền cho nhân viên.

Chính bản thân người nhân viên cũng đóng một vai trò rất lớn trong việc xây dựng niềm tin của sếp đối với họ. Hơn ai hết, nhân viên là người nắm rõ công việc của mình nhất, nên trong nhiều trường hợp, họ cần chủ động thuyết phục sếp cho phép

họ được đảm nhận kế hoạch đó và để tăng sức thuyết phục cho lời nói của mình, chính họ cũng phải tiếp cận và nghiên cứu công việc hết như số phận của họ.

Để giải thích rõ hơn quá trình tiếp cận này, tôi xin kể một câu chuyện mới đây của Gordon, nhân viên của tôi. Cách đây không lâu, theo phản ánh của khách hàng, một trong số những sản phẩm của chúng tôi bị sai sót về mặt kỹ thuật. Ngay khi nhận được thông tin, Gordon - người chịu trách nhiệm chính về sản phẩm, đến gặp tôi và trình bày những hậu quả có thể xảy ra từ sai sót này, đó là khoản chi phí khá tốn kém và khả năng công ty bị mất uy tín đối với khách hàng. Đề xuất giải pháp của anh ta miêu tả khá rõ ràng, súc tích tình hình vấn đề, đồng thời còn đưa ra ba lựa chọn khả thi để khắc phục vấn đề. Anh phân tích rất chi tiết những mặt mạnh - yếu, thuận lợi và bất lợi của từng lựa chọn một. Và tôi đã chấp nhận sự lựa chọn mà anh ta đề xuất.

Giải pháp được triển khai. Rõ ràng chúng tôi không thể biết được sai sót của hệ thống là do sản phẩm của chúng tôi hay do sản phẩm của những công ty khác khi được kết nối với sản phẩm của chúng tôi gây ra. Vì vậy, Gordon đề nghị rằng trước tiên cần phải thực hiện một cuộc khảo sát để tìm ra nguyên nhân của sự việc, rồi sau đó nếu cần mới đề ra phương án sửa chữa phù hợp. Anh ta hoàn toàn có thể quyết định cần phải làm gì, ai làm, làm như thế nào, khi nào làm và cần bao nhiêu kinh phí. Điều anh ta cần ở tôi chính là cung cấp cho anh ta sự ủy quyền, nguồn ngân sách cần thiết và nhân sự hỗ trợ... Sự chuẩn bị về mặt kỹ thuật của anh ta quả thật trên cả sự mong đợi của tôi.

Vì vậy mà tôi đã quyết định ủy quyền cho Gordon đảm trách kế hoạch này với điều kiện phải gửi cho tôi báo cáo kết quả làm việc sau một tháng trước khi tiến hành những bước-hành-động-kế-tiếp. Điều này có nghĩa là Gordon có toàn quyền điều hành kế hoạch trong vòng một tháng, và trong thời gian đó, anh ta sẽ phải đương đầu với cả “lũ khi” của chính mình.

NGUYÊN NHÂN DẪN ĐẾN QUYẾT ĐỊNH ỦY QUYỀN

1. *Tôi không thể ủy quyền cho bất kỳ ai nếu những lo lắng trong tôi chưa được gỡ bỏ hết. Đề xuất giải pháp thật đầy đủ và chi tiết của Gordon đã thuyết phục tôi tin rằng anh ta có thể đảm trách tốt kế hoạch này. Tuy nhiên, do còn một số điểm khiến chưa thật sự an tâm lắm nên tôi phải tiếp tục kiểm soát kế hoạch thêm một thời gian nữa bằng cách chỉ giao cho Gordon những “con khi” đã được bảo hiểm theo chính sách thứ nhất (hướng dẫn trước khi hành động). Khi đó, tôi sẽ cùng làm việc với anh ta. Các bạn lưu ý nhé, không phải tôi làm giùm anh ta, mà làm cùng với anh ta. Khi cùng làm việc với nhau cũng là lúc tôi thực hiện công việc đào tạo cho Gordon.*

2. *Tôi chỉ có thể ủy quyền cho người khác khi đã có cơ sở để tin rằng người đó biết mình phải làm những gì. Nếu người ủy quyền đưa ra các bước cần thực hiện trước khi tìm hiểu giải pháp mà người được ủy quyền sẽ đưa ra thì đó chính là cách quản lý chuyên quyền, độc đoán.*

Gordon đã tự tính toán và thuyết phục tôi rằng giải pháp anh ta đưa ra là đúng. Lẽ dĩ nhiên, anh ta sẽ thực hiện giải pháp của mình tốt hơn bất cứ giải pháp nào do tôi đưa ra.

3. *Tôi không thể chuyển giao quyền điều hành bất cứ dự án nào cho bất kỳ ai nếu tôi không đủ tự tin rằng kết quả sau cùng, chi phí và thời gian thực hiện, là có thể chấp nhận được. Tùy tiện bàn giao công việc mà không dự đoán kết quả sau cùng chính là sự thiếu trách nhiệm của một nhà quản lý.*

4. Rõ ràng là nhân viên càng tận tâm với kế hoạch của họ bao nhiêu thì khả năng thành công của kế hoạch càng cao bấy nhiêu. Trong những điều kiện bình thường, *khi nhân viên càng tận tụy với công việc nhiều bao nhiêu thì người quản lý càng cảm thấy an*

tâm hơn khi quyết định ủy quyền công việc đó cho họ. Gordon đã thể hiện rõ mối quan tâm thực sự đối với công việc thông qua việc tự đưa ra đề nghị đảm trách công việc. Chỉ hành động này thôi cũng đủ giúp tôi an tâm hơn rất nhiều bởi lẽ sự tận tình của anh ta phát sinh từ trong nội tại. Tự thân anh ta cảm thấy cần và muốn làm công việc đó, tôi không phải sử dụng đến “hợp đồng lao động”, “nội quy làm việc” hoặc các biện pháp khác để giao việc cho anh ta.

5. Thêm nữa, từ trước đến giờ, anh ta quả thực đã làm tốt những công việc được giao.

Tất nhiên, không phải mọi quá trình “tiếp cận” đều dễ dàng như những gì tôi vừa mới kể.

Nhưng quá trình này chắc chắn sẽ dễ dàng hơn sau khi người quản lý và nhân viên có nhiều cơ hội làm việc, trao đổi với nhau để tìm cách hỗ trợ và phối hợp một cách hiệu quả nhất.

BA PHẠM TRÙ THỜI GIAN

Đã có rất nhiều chuyện biến rõ rệt kể từ khi Vị Giám Đốc Một Phút kể cho tôi nghe câu chuyện “quản lý khi” của Oncken. Đôi khi ngẫm lại, tôi chợt nhớ một mẩu chuyện vui về một người đàn ông làm công ăn lương. Khi được hỏi rằng ông đã làm việc cho công ty này từ bao giờ, thì câu trả lời của ông ta là: “từ khi họ dọa sẽ đuổi việc tôi”. Mẩu đô i thoại hài hước ấy đã giúp tôi hiểu rằng mình cần phải cứng rắn trong hành động. Những cuộc đô i thoại để tiếp cận hay đào tạo nhân viên không phải lúc nào cũng suôn sẻ. Tôi cũng từng vấp phải nhiều sự phản đô i, khó chịu và bức bối trước cách thức làm việc mới mẻ này. Thậm chí tôi cũng phạm phải một số sai lầm. Nhưng cuối cùng thì trách nhiệm cũng được đặt đúng nơi, đúng người, đúng việc. Và kể từ đó trở đi, mọi thứ đã không bao giờ như cũ nữa!

Khi tôi áp dụng những nguyên tắc đã học được vào thực tế, hầu hết các nhân viên của tôi trở nên tự chủ hơn bởi giờ đây họ đã biết cách quản lý công việc sao cho hiệu quả. Điều đó khiến họ cảm thấy phấn khởi hơn, tâm trạng thoải mái hơn, từ đó làm việc cũng hiệu quả hơn. Và theo đó, tôi cũng có được nhiều thời gian rảnh hơn để “chăm sóc” những mối quan hệ cần thiết khác cho sự thành công của công ty.

Theo Oncken, ngoài việc kiểm soát “quỹ thời gian dành cho nhân viên”, thì để thành công trong quản lý, chúng ta còn phải biết quản lý quỹ thời gian quản lý bằng cách duy trì sự cân bằng của ba phạm trù thời gian sau:

BA PHẠM TRÙ THỜI GIAN:

- 1. Thời gian của sếp*
- 2. Thời gian của “toàn hệ thống”*

3. Thời gian của bản thân

Thời gian của sếp là thời gian chúng ta dùng để làm những việc do sếp quyết định. Không ai muốn có sếp cả, tất cả chúng ta, ai cũng thế. Bạn có thể trúng số và trở nên giàu có. Sau đó lập công ty riêng và chỉ bằng cách đó, bạn mới tránh khỏi việc có một người sếp. Nhưng một khi đã đi làm thì tất cả chúng ta đều sẽ có sếp, và điều này đòi hỏi chúng ta phải dành một khoảng thời gian nhất định cho họ, bởi đó là nguyên tắc. Và bằng trực giác, tự chúng ta đều hiểu rằng việc đáp ứng yêu cầu của sếp suy cho cùng cũng là vì lợi ích của chính chúng ta nên chắc chắn chúng ta sẽ phải tốn thời gian cho họ, và sẽ còn tốn nhiều thời gian hơn nữa khi họ không hài lòng về một việc nào đó.

Lấy ngay một ví dụ nhỏ về chính tôi, khi tôi vẫn còn hết sức bận rộn với “lũ khi” của nhân viên, tôi đã phạm phải một trong những sai lầm lớn là đã không thông báo kịp thời cho cấp trên của mình về những gì đang xảy ra. Và trong một lần kiểm tra, bà ấy đã vô cùng ngạc nhiên và xấu hổ khi bị chính cấp trên của bà ấy phát hiện và truy vấn về một sự cố khá nghiêm trọng mà lẽ ra tôi đã phải báo cáo cho bà ấy biết.

Ngay sau đó, tôi liền nhận được yêu cầu là phải nghiêm túc thực hiện báo cáo tiến độ công việc của mình. Việc đó thực sự ngốn thêm khá nhiều thời gian trong quỹ thời gian vốn đã eo hẹp của tôi, nhiều hơn cả khi chưa xảy ra sự việc. Tất nhiên điều đó không có nghĩa là chúng ta cứ phải nhất nhất đồng ý với sếp của chúng ta. Bởi vì:

Nếu lúc nào chúng ta cũng đồng tình với sếp thì: hoặc là chúng ta, hoặc là sếp của chúng ta, sẽ trở nên dư thừa.

Đáp ứng yêu cầu của kế hoạch thực ra là vì quyền lợi của chính chúng ta, cho nên, dù không đồng ý với yêu cầu của kế hoạch thì chúng ta vẫn nên cư xử với kế hoạch theo cách mà chính chúng ta muốn được đối xử khi hai bên có những điểm bất đồng. Đó chính là phản đối lịch sự hay phản đối trong sự tôn trọng đối phương.

Thời gian của “toàn hệ thống” là thời gian dùng để quản lý và giải quyết những việc có liên quan đến nhu cầu của tất cả mọi người - không phân biệt vị trí làm việc.

Hoạt động hành chính trong một công ty có thể ví như một dây chuyền sản xuất vận hành liên tục theo một sơ đồ có tổ chức. Nó liên tục nhận nguyên liệu ở đầu vào, xử lý và đưa ra sản phẩm. Thời gian của toàn hệ thống là thời gian ròng rọc quay trong dây chuyền sản xuất đó. Đối với chúng ta, đầu vào là “ngăn nhận hồ sơ”, còn đầu ra là “ngăn trả hồ sơ”. Và thời gian của toàn hệ thống là khoảng thời gian chúng ta dùng để xử lý tất cả những giấy tờ hành chính cần phải được hoàn tất, chẳng hạn như giấy yêu cầu, thư đề nghị, những buổi họp phải tham dự, những cuộc điện thoại phải trả lời, hay ngay cả việc lập ra một bản miêu tả chi tiết công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng v.v. để tuyển thư ký mới chỉ vì cô thư ký cũ đột nhiên xin nghỉ việc.

Đây là vấn đề luôn tồn tại trong bất kỳ hệ thống nào. Vì thế, các công ty mới cần tuyển dụng nhân viên hành chính để hỗ trợ cho mọi người trong việc quản lý và vận hành công ty. Trên thực tế, không có giới hạn cụ thể cho những yêu cầu đặt ra đối với công việc hành chính, nhưng quyền hạn của các nhân viên hành chính lại rất hạn chế. Đó là lý do vì sao người trợ lý không thể đáp ứng ngay tất cả mọi yêu cầu, bởi các thủ tục hành chính thường mất rất nhiều thời gian. Nhưng nếu chúng ta bỏ qua hoặc không tuân theo những quy định hành chính thì đây lại là một việc làm hết sức nguy hiểm.

Phạm trù cuối cùng của thời gian chính là chúng ta phải biết cách quản lý hiệu quả, chặt chẽ và hợp lý chính quỹ thời gian của mình. *Thời gian của bản thân* chính là lượng thời gian mà chúng ta dùng để thực hiện những công việc do chính chúng ta quyết định.

Nếu không biết cách điều tiết thời gian của bản thân, chỉ thụ động phản ứng lại, thụ động thực hiện những việc cấp trên giao phó, đồng nghiệp nhờ vả và nhân viên trông chờ thì chúng ta không thể hoàn tất những việc mà chúng ta thực sự mong muốn. Thời gian của bản thân là phạm trù thời gian quan trọng nhất trong cả ba loại được đề cập, bởi đây chính là khoảng thời gian chúng ta được tự do thể hiện chính bản thân mình khi làm việc trong một tập thể.

Phạm trù thời gian dành cho sếp vốn là để thực hiện những yêu cầu do sếp đề ra, cho nên nó sẽ luôn chiếm quyền ưu tiên hơn những yêu cầu của bản thân chúng ta.

Còn đối với khoảng thời gian của toàn hệ thống thì những nhu cầu được xác định rõ luôn chiếm được thế thượng phong.

Do đó, chỉ duy nhất những khoảng thời gian dành cho bản thân mới là lúc chúng ta đưa ra những đóng góp độc đáo nhất cho tổ chức.

Thời gian của bản thân, cũng giống như cholesterol vậy, có thể hữu ích, mà cũng có thể là rất nguy hiểm. Thời gian dành cho bản thân được chia làm hai loại: thời gian cần thiết và thời gian dành cho nhân viên.

Thời gian dành cho nhân viên, như đã đề cập, là khoảng thời gian chúng ta dùng để xử lý các “con khi” của nhân viên chúng ta. Còn *thời gian cần thiết* là khoảng thời gian chúng ta đầu tư cho công việc nhằm làm cho nó trở nên thật hữu ích và rất đáng khen thưởng. Đó là lúc chúng ta tư duy sáng tạo, nghiên cứu cải cách, lên kế hoạch và tổ chức công việc, v.v. Những hoạt động đó

vô'n rất cần thiết đối với sự tồn tại, hoạt động và phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Do đó, *thời gian cần thiết* thật sự rất cần cho sự sống còn của tổ chức cũng như của cá nhân.

Mặc dù *thời gian cần thiết* là phạm trù thiết yếu nhất trong tất cả, nhưng đây lại là điều chúng ta sẵn sàng từ bỏ ngay lập tức ngay khi gánh chịu áp lực từ mọi phía. Tại sao vậy? Đơn giản là khi không tuân theo ý muốn của sếp thì chúng ta sẽ bị cho là cứng đầu, là vô kỷ luật. Còn nếu không tuân theo những quy tắc, yêu cầu của hệ thống hành chính thì chúng ta sẽ bị coi là vô tổ chức. Và nếu không thực hiện lời hứa với các nhân viên của mình thì chúng ta lại bị gán cho là nguyên nhân gây nên sự trì trệ, là người ngăn cản sự phát triển của công ty.

Hầu hết chúng ta đều cảm thấy có lỗi khi xâm phạm quỹ thời gian của sếp, quỹ thời gian của tổ chức, bởi vì:

Những ai dám thờ ơ với yêu cầu của tổ chức sẽ phải nhận lãnh hình phạt nghiêm khắc!

Vậy có hình phạt nào dành cho hành động xâm phạm đến phạm trù *thời gian cần thiết* - quỹ thời gian quan trọng nhất đối với bản thân và công ty. Hoàn toàn không!

Nếu là bạn, bạn sẽ chọn giải pháp nào nếu phải chọn lựa giữa một việc cần làm (dẫu không thực hiện cũng không sao, không phải nhận lãnh bất cứ hình phạt nào) với một việc mà nếu sơ xuất sẽ bị gán ngay cho muôn vàn tội lỗi như trên?

Trong một giai đoạn nhất định và không quá lâu, việc dành ít thời gian cho quỹ thời gian cần thiết của bản thân không gây ra tác hại gì. Nhưng đây chỉ là giải pháp tình thế. Về lâu dài, điều này sẽ kéo theo những hậu quả khôn lường cho cả tổ chức cũng như cho chính chúng ta.

Đôi với tổ chức, đó chính là sự chậm phát triển, trì trệ, giảm tinh thần thi đua giữa các phòng ban,... công ty sẽ ngày càng đi xuống. Trong một tổ chức, nếu các nhân viên đều không có đủ quỹ thời gian cần thiết để phát huy bản thân, thì tổ chức đó sẽ mất đi những ý tưởng sáng tạo, những phát kiến, cải cách từ chính các nhân viên của mình. Và một khi sự tồn vong của tổ chức lâm nguy thì lập tức chính bản thân các nhân viên cũng bị ảnh hưởng. Bởi khi ấy, tất cả những gì họ có thể làm là phản ứng một cách thụ động trước sự nảy sinh liên tục của vấn đề, để rồi họ lại tự mình vắt kiệt sức sáng tạo của bản thân, đi vào lối mòn trong suy nghĩ và kỹ năng cá nhân cũng dần bị mai một.

Vậy chúng ta phải làm gì để thoát khỏi điều này? Điều chúng ta phải làm đó là gắn kết các yêu cầu, các vấn đề có liên quan giữa sếp, các đồng nghiệp, các trợ lý và nhân viên lại với nhau và cùng tìm ra cách thoát khỏi mớ hỗn độn đó. Với tôi, đó là hai năm trời ròng rã, theo đuổi một cách kiên trì và bền bỉ.

Tôi bắt đầu bằng việc giảm bớt “*thời gian dành cho nhân viên*” và quyết định này khiến không ít người cảm thấy căng thẳng. Thật lòng tôi không muốn làm người khác khó chịu, nhưng tôi không thể làm khác được vì những “con khi” phải được chăm sóc đúng người, đúng vị trí (bắt đầu từ vị trí thấp nhất - nhân viên) trong hệ thống tổ chức. Đôi với tôi, những người cấp dưới không thể gửi lại văn phòng của tôi những “con khi” của họ khi chưa có sự đồng ý của tôi. Sau khi tiến hành việc cắt giảm này, *quỹ thời gian cần thiết* của tôi tự động tăng lên, và tôi quyết định dùng nó để đầu tư cho công việc quản lý của mình, theo đúng nghĩa của nó.

Tại buổi hội thảo “quản lý quỹ thời gian quản lý”, tôi đã được nghe một câu chuyện rất thú vị. Đó là câu chuyện về hai gã ngốc bị gấu rượt đuổi. Cả hai khi đó đang cùng chạy thực mạng trong khu rừng rậm, và con gấu đuổi theo mỗi lúc một gần. Một trong hai người nói với người còn lại: “Nếu tôi cởi giày ra, có lẽ tôi

sẽ chạy nhanh hơn một chút”. Người còn lại đáp: “Tôi không nghĩ nó sẽ giúp anh chạy nhanh hơn con gấu!”. Anh chàng kia đáp trả: “Tôi không cần phải chạy nhanh hơn con gấu, tôi chỉ cần chạy nhanh hơn anh mà thôi!”.

Trong câu chuyện trên, dù anh chàng kia có tranh thủ chạy nhanh hơn người bạn thì con gấu đó vẫn cứ tiếp tục đuổi theo họ. Tương tự như vậy, đối với trường hợp của tôi, việc cắt giảm “thời gian dành cho nhân viên” chỉ giúp tôi có thêm một ít thời gian, nhưng những yêu cầu, những vấn đề cần giải quyết vẫn còn tồn tại, vẫn đuổi theo tôi hết như con gấu nọ. Những yêu cầu của sếp, của đồng nghiệp, và cả những yêu cầu hợp lý khác của nhân viên cũng giống như con gấu ấy, nó không hề biến mất. Nhưng ít ra “quỹ thời gian cần thiết” mà tôi mới tiết kiệm được cũng cho tôi một không gian trống để tôi có thể bắt tay vào thu xếp những việc khác ấy. Và một khi có được hạt giống “thời gian tự do” nhỏ bé ấy, tôi liền trồng nó một cách cẩn thận, chăm sóc kỹ lưỡng để nó nảy mầm và phát triển.

Đầu tiên là với sếp, tôi dành thời gian để xác định cách làm sao vừa làm tốt công việc của mình mà lại vừa có thể xây dựng được sự tin tưởng của sếp. Vậy nên tôi quyết định thực hiện các báo cáo một cách đều đặn mọi diễn tiến của công việc, thay vì luôn chờ có được ý kiến hoặc quyết định của sếp như trước kia mới làm. Điều này khiến cho bà ấy luôn được thông tin kịp thời và trong trường hợp có sự cố, bà ấy có thể đưa ra biện pháp ngăn chặn hoặc điều chỉnh đúng lúc.

Cách làm này đã tiết kiệm được rất nhiều thời gian cho chúng tôi - tôi và cả sếp của tôi. Cũng theo hướng đó, tôi áp dụng với các đồng nghiệp và với những người xung quanh mình. Trước đây, một mình tôi phải vùi đầu giải quyết những khó khăn theo cách của riêng mình, dù rằng giải pháp đó đem lại năng suất cao hơn, nhưng thực sự vẫn có rất nhiều hạn chế. Còn bây giờ, khi đã có thêm một lượng “*thời gian cần thiết*”, tôi quyết định sẽ

dùng nó để xây dựng mối quan hệ với mọi người. Như thế, công việc của tôi sẽ càng thuận lợi hơn bởi tôi luôn nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình của họ mỗi khi cần thiết. Đây chính là yếu tố giúp tôi không mất nhiều thời gian hơn so với khi phải tự mình đương đầu giải quyết mọi việc như trước đây.

Cả với các nhân viên dưới quyền, tôi cũng áp dụng tương tự như vậy. Bất đầu bằng việc gửi trả những “con khi” trở về với người chủ thật sự của nó. Tiếp theo đó, tôi thực hiện đào tạo bằng cách cùng trao đổi. Mỗi bước phát triển của họ sẽ làm gia tăng thêm quỹ “thời gian cần thiết” của riêng tôi, cũng như sự hăng hái, nhiệt tình của chính bản thân họ. Rõ ràng, thành công của tôi được xác định bằng chính **những điều mà tôi đã hỗ trợ cho nhân viên của mình**, chứ không phải **những điều mà tự bản thân tôi làm lấy**.

Tôi dần nhận ra rằng, trong một tổ chức, mỗi người đều có trách nhiệm quản lý “con khi” của chính họ. Khi ấy, thật khó phân biệt được ai là người thừa hành và ai là người quản lý, bởi vì mọi người ai cũng đều mong muốn làm những việc phải làm cốt sao cho công việc đạt được kết quả tốt nhất. Và trách nhiệm của nhà quản lý chính là phân định rõ phạm vi trách nhiệm này của mỗi người mà thôi. Trước sự thay đổi tốt đẹp, cả về con người lẫn chuyên môn quản lý của bản thân, tôi muốn chia sẻ những điều đã học được cho mọi người xung quanh tôi - đặc biệt là những ai đang bị áp lực thời gian đè nặng. Tôi rất thông cảm với họ - những người chẳng bao giờ có đủ thời gian cho công việc, gia đình và bè bạn. Tôi muốn giúp họ nhận ra tính năng động và hữu dụng của việc “quản lý khi”, giúp họ trở thành “nhà quản lý khi” trong chính “sở thú” của riêng họ. Bước ngoặt quan trọng ấy đã mở ra những đổi thay thú vị trong cuộc đời của tôi, và tôi tin là cho tất cả những ai đọc cuốn sách này.

Tôi hy vọng rằng câu chuyện vui về “Khi và Quản lý khi” này sẽ giúp ích cho các bạn cũng như đã từng giúp ích cho tôi. Bởi cho

đến tận bây giờ, tôi vẫn thường xuyên tự nhắc nhở mình những nguyên tắc chủ yếu của nó, những nguyên tắc của “quản lý khi”.

Khi viết những dòng chữ cuối cùng này, tôi đang ở một mình trong văn phòng. Cánh cửa vẫn để ngỏ. Và khi liếc nhìn vào tấm ảnh mới của gia đình, tôi đã nhận ra một sự thay đổi vô cùng to lớn, đó là: *“Giờ đây, tôi đã có mặt trong tấm ảnh!”*.



Richard Branson (sinh năm 1950) : là chủ tịch Tập đoàn Virgin của Anh hoạt động trong nhiều lĩnh vực như hàng không, tàu hỏa, mạng di động. Trotters trong loạt phim hài kịch Only Fools and Horses!

Carphone Warehouse: hãng bán lẻ di động lớn nhất châu Âu.

Nhãn hiệu các sản phẩm làm đẹp.

Bộ phim truyền hình được đánh giá hay nhất mọi thời đại.

Nhân vật ma gây gò ồm yếu trong phim “The Munster”.

Roman Abramovich (sinh năm 1966): là một tỷ phú người Nga gốc Do Thái và Thống đốc khu tự trị Chukotka (Nga). Tháng 3 năm 2006, ông được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Nga, người giàu thứ hai tại Anh và đứng thứ 11 trên thế giới.

Tom Farmer (sinh năm 1940): là một doanh nhân Anh, người sáng lập công ty sửa chữa ô tô Kwik-Fit. Năm 1999, ông bán lại cho tập đoàn Ford.

Sách hướng dẫn đơn giản về nhiều chủ đề dành cho những người chưa biết gì.

Discounted cashflow (DCF): là một cách thức để đánh giá mức độ hấp dẫn của một cơ hội đầu tư. Các nhà phân tích thường dùng phương thức này để quy dòng tiền tương lai của một dự án cụ thể về giá trị hiện tại từ đó đánh giá được mức độ khả thi của một dự án đầu tư. Nếu như dòng tiền tương lai sau khi qua chiết khấu có giá trị lớn hơn chi phí đầu tư hiện tại của dự án thì đây có thể sẽ là một cơ hội đầu tư tốt.

1 .com: Thời đại vi tính và Internet.

Tác giả chơi chữ: chữ ASSUME (giả dụ) được ghép từ 3 từ ASS (người đàn ông) + U (anh)+ME (tôi). Ý nói suy đoán quá giản đơn, không xem xét mọi việc.

Tên cuốn sách Law of Unintended Consequences của Douglas Adam. Chương trình dành cho các dự án có tính khả thi cao sẽ được hỗ trợ vốn để thực hiện.

Loạt kịch về tòa án được chiếu ở Anh những năm 1970-1980.

Có nghĩa là “trình tiết”.

Blackhole: lỗ đen.

Diễn viên điện ảnh nổi tiếng người Anh.

Anthony Robbin (sinh năm 1960 tại California, Mỹ): là nhà văn và nhà thuyết trình chuyên nghiệp người Mỹ.

Hãng nước ép hoa quả nổi tiếng của Anh.

Tác giả chơi chữ.

Diễn viên điện ảnh nổi tiếng của Mỹ.

Một tòa án dị giáo của Tây Ban Nha thành lập năm 1478 và bị xóa bỏ năm 1834. Tòa chuyên xét xử những người tà giáo, dị giáo – tức những người phản kháng Kito giáo. Ý của tác giả là một điều cực kỳ đáng sợ. Tham khảo Thông tư của Bộ Tài chính số 32/2007/tt-btc ngày 9 tháng 4 năm 2007 hướng dẫn thi hành Nghị định số 158/2003/nđ-cp ngày 10/12/2003, Nghị định số 148/2004/nđ-cp ngày 23/7/2004 và Nghị định số 156/2005/nđ-cp ngày 15/12/2005 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Luật Thuế giá trị gia tăng và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thuế giá trị gia tăng.

Tướng quân đội Mỹ trong Chiến tranh thế giới thứ hai.

Đầu thế kỷ XX, James McKinsey – giảng viên trường Đại học Chicago (Mỹ) đã thành lập Công ty McKinsey & Company để giới thiệu một dịch vụ về tư vấn. Dần dần, qua phát triển phương pháp điều tra tổng thể – phương pháp tiếp cận độc đáo với khách hàng, đào tạo các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm thành những nhà phân tích... nghề tư vấn ra đời. Mà Alphabooks đã chọn dịch và xuất bản.

Michael Heppell: là một trong những giáo viên, diễn giả về xây dựng động cơ hành động giỏi nhất và được tán thưởng nhiệt liệt nhất thế giới. Có nghĩa là “hậu môn”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore's Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: "Bad money drives good money out of circulation". (Tiền xấu hất căng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất căng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong "Các quy luật marketing", có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo

vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald’s. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald’s là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay

lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Không lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và

dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairy Lea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyển nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm...

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng

trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xá nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

[2] PDA (tiếng Anh: Personal Digital Assistant) là các thiết bị cầm tay vốn được thiết kế như một cuốn sổ tay cá nhân và ngày càng tích hợp thêm nhiều chức năng. Một PDA cơ bản thường có đồng hồ, sổ lịch, sổ địa chỉ, danh sách việc cần làm, sổ ghi nhớ, và máy tính bỏ túi.

[1] Altruism: Lòng vị tha, sự quan tâm tới phúc lợi của người khác. Người Trung Quốc gọi là Lợi tha chủ nghĩa (利他主义).

[4] Trống đánh xuôi kèn thổi ngược, nghĩ một đường làm một nẻo, nói một đằng làm một nẻo.

[M1] Sau khi đọc xg thấy từ TƯ BẢN không hợp với nội dung này lắm, đề nghị chuyển thành CUNG CẤP VỐN

[M2] Cây kiếm Ý thiên, ý nói về 1 vũ khí nhất thiết phải có, trong hoàn cảnh này là tiền

[9] M&A được viết tắt bởi hai từ tiếng Anh là Mergers (sáp nhập) và Acquisitions (mua lại). M&A là hoạt động giành quyền kiểm soát doanh

ngiệp, bộ phận doanh nghiệp (gọi chung là doanh nghiệp) thông qua việc sở hữu một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp đó.

[3] Trong tiếng Tạng, Mêdog Zong có nghĩa là đóa hoa, tên một huyện ở vùng tự trị Tây Tạng, một địa chỉ du lịch tại Trung Quốc.

[5] Above-the-line (ATL) là “hệ thống tiếp thị trên ngách” là nhóm các giải pháp tiếp thị nhằm tới người tiêu dùng (the consumer), tạo ra Lực Kéo (the Pull); Below-the-line (BTL) là “tiếp thị dưới ngách” là nhóm các giải pháp tiếp thị nhằm đến người bán (the trade) và kết quả tạo ra Lực Đẩy (the Push). Sự kết hợp hài hòa giữa above-the-line và below-the-line là tổng hòa của một chiến lược marketing hiệu quả. Khái niệm above-the-line và below-the-line chỉ xuất hiện trong các mô hình quản trị thương hiệu theo lý thuyết Brand Marketing.

[6] Catfish Effect: Người Na-uy thích ăn cá Sa-đin, nhất là cá còn sống, nên khi đi biển sau khi bắt được loại cá này nếu giữ cho chúng còn sống thì giá bán sẽ cao hơn. Nhưng sức sống của loài cá này yếu ớt, lại không ưa hoạt động, hơn nữa đường về cảng lại xa nên đa phần đều chết giữa đường, cho dù còn sống cũng lừ đừ hấp hối. Thế mà có một ngư dân lại luôn giữ cho cá sống về đến cảng, hơn nữa còn rất khỏe mạnh, ông không truyền bí quyết này cho ai. Mãi đến khi ông chết, mọi người mới mở hầm cá trên tàu của ông ra mới phát hiện, thì ra bí quyết chỉ là thêm vào hầm một con cá ngát. Loài cá này có thức ăn chính là các loài cá nhỏ, nên sau khi được bỏ vào hầm, do môi trường lạ lẫm, sẽ bơi quẫy khắp hầm, còn cá Sa-đin phát hiện thấy loài cá lạ này ở chung với mình sẽ thấy căng thẳng, không ngừng bơi lội để tránh né, nhờ đó chúng sống lâu hơn và khỏe hơn. Sau này người ta gọi hiện tượng này là “hiệu ứng cá ngát” (Catfish Effect hay Weever Effect) với nghĩa là thông qua “sự tham gia giữa chừng” của một cá thể để tạo nên sức cạnh tranh trong quần thể.

[7] KPI (key performance indicator) là một phương pháp phản ánh mức độ hiệu quả đạt được của một tổ chức khi thực hiện hoạt động cụ thể. KPI là một trong những dạng chỉ số thành công quan trọng (critical success factor (CSF)— hoạt động quan trọng thiết yếu để đạt được mục tiêu chiến lược.

[8] Nhân rộng: được hiểu là không chỉ khả thi khi thí điểm ở phạm vi hẹp, mà còn khả thi khi áp dụng vào môi trường rộng lớn hơn: cũng như có nhiều thí nghiệm trong phòng thí nghiệm thì khả thi, nhưng ra môi trường bên ngoài thì không thể thực hiện được.

[10] Độc hoàn có nghĩa là thuốc độc.

[11] Ở đây ý chỉ là tô son điểm phấn thêm khiến bản cáo minh bạch tình hình tài chính và kinh doanh của công ty tốt hơn so với thực tế.

1. Tứ đổ tường nghĩa là bốn vách tường bao kín, không có lối thoát ra ngoài. Ở đây dân gian so sánh bốn bức tường kín mít ấy với bốn điều tệ hại: rượu, gái đẹp, cờ bạc, hút thuốc phiện mà con người hễ dẫn thân vào thì sẽ hỏng một đời - BT.

2. Murphy's law - do một sĩ quan không quân sáng tạo ra sau một loạt vấn đề sự cố tại một sân bay quân sự. Các định luật oái oăm này trở nên rất nổi tiếng và đặc biệt đúng với ngành quản trị - BT.

** Ổ đĩa đầu tiên được liệt kê là một ổ đĩa mềm; ổ thứ hai là ổ đĩa cứng

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

** Ổ đĩa đầu tiên được liệt kê là một ổ đĩa mềm; ổ thứ hai là ổ đĩa cứng

Đã bao gồm chi tiêu thiết kế

* Access Hollywood: Chương trình tin tức giải trí của Mỹ.

* Mức chi phí giữa là 125 đôla. Nếu chúng ta giảm đi 15% của những người nằm ngoài phạm vi cao hơn và thấp hơn, chi phí khởi nghiệp trung bình là 408 đôla và chi phí giữa vẫn giữ nguyên 125 đôla.

* Kickstarter: Quỹ đầu tư của Mỹ, chuyên đầu tư cho các dự án sáng tạo.

* Mặc dù mọi thứ đều tốt đẹp đối với Emma và Bruce, chuyện vay tiền cho một chiếc xe ô tô không tồn tại và sử dụng số tiền đó vào kinh doanh quả là một bước đi táo bạo. Ngay khi họ phát biểu công khai trên truyền hình, bạn có thể sẽ không muốn thử nghiệm điều đó ở nhà đâu.

* Thịnh thoảng một ai đó sẽ phàn nàn rằng một số thứ tôi bán 'quá đắt'. Tôi luôn trả lời rằng nó có thể thực sự quá đắt đối với họ và tôi không bao giờ cố gắng thuyết phục họ theo cách khác, nhưng thị trường sẽ quyết định xem thứ đó có quá đắt đối với những người khác không.

* Dịp lễ quan trọng nhất của người Do Thái, kéo dài một tuần.

* Widget là những ứng dụng hoặc tiện ích nhỏ, hết sức hữu hiệu cũng như có khả năng cung cấp thông tin theo nhu cầu của người sử dụng, đặc biệt là những người thường xuyên làm việc với máy vi tính.

* Book of the Month Club: Câu lạc bộ bán sách qua thư của Mỹ, thành lập năm 1926.

* Vâng, đây đều là những ví dụ thực tế về các chương trình bán hàng định kỳ. Bạn hãy lên Google tra xem.

* Rolfing là một hình thức tập luyện nhằm mục đích tái tạo hệ thống cơ xương bằng cách làm việc trên những mạch căng nằm ở mô sâu. Tập Rolfing có thể giúp người tập xả bỏ các xúc cảm cũng như làm phân tán sự căng cơ bắp thường có.

* Tôi từng là một khách hàng của Dịch vụ Dọn rác Copley, và một tuần tôi đã xao nhãng thanh toán tiền phí của mình. Một thông báo lịch sự đã được đính ở cửa phòng tôi: 'Có phải quý vị đã quên một điều gì đó?' Tôi thấy rất xấu hổ và đã thanh toán thêm cả khoản 50 xu tiền phí nộp muộn.

* Hoạt động kinh doanh của Jessica có tên gọi là Kế toán bằng trái tim, và cô thích tự gọi mình là một chủ sở hữu tâm hồn: một người đầu tư cảm xúc và tinh thần vào công việc của mình.

Xem phần phụ lục 'Những chuyện khó tin' ở cuối sách với 25 ví dụ về cách điều chỉnh lại một khái niệm mang tính mô tả thành một câu chuyện được định hướng lợi ích.

Friedrich Engels (1820-1895): Nhà chính trị, triết gia, nhà khoa học người Đức.

Bạn có thể sáng tạo, tùy chỉnh và tải mẫu 'Kinh doanh tư vấn ngay lập tức' của riêng mình tại 100startup.com.)

Bernard, 'Vua phần mềm bảng tính', là một người khác với Purna - 'Ngài Phần mềm bảng tính'. Bài học: Ít nhất trong thế giới của phần mềm bảng tính, luôn luôn có chỗ cho một người nữa.

Bernard, 'Vua phần mềm bảng tính', là một người khác với Purna - 'Ngài Phần mềm bảng tính'. Bài học: Ít nhất trong thế giới của phần mềm bảng tính, luôn luôn có chỗ cho một người nữa.

Visa run: Rời khỏi một đất nước và quay trở lại ngay sau đó để kéo dài thời gian sống ở đất nước đó.

Một ví dụ thường được trích dẫn chính là Barry Eisler, người đã từ chối lời chào mời 500.000 đôla cho một cuốn sách của anh. Tuy nhiên Barry Eisler có một lượng độc giả khá lớn và một bản thành tích xếp hạng có uy tín mà những tác giả mới chưa có được.

Xét về kỹ thuật thì không có một sách hướng dẫn sử dụng bằng tiếng Anh nào; hơn 12 cuốn sách hoặc tài liệu hướng dẫn về Evernote thực sự chỉ có bằng tiếng Nhật. Điều này đã giúp dự đoán được khả năng tiêu thụ mạnh của dự án và để lộ ra một khoảng trống ở thị trường tiếng Anh mà Brett có đủ khả năng để lấp đầy.

Bạn có thể tìm thấy một bản đánh giá nhiều giải pháp thanh toán khác nhau trong các nguồn trực tuyến tại 100startup. com.

1 Điều này đôi khi được biết như các hình ảnh tâm lý.

2 Đuốc Tiki (tiki torch): một loại đuốc trang trí bằng tre được dùng nhiều trong các bữa tiệc bên bãi biển khu vực đảo Thái Bình Dương.

1 Trở trêu là đến cuối cuộc đua dài 26,2 dặm này, khi tất cả mọi người tham gia cuộc thi đều rất háo hức nếu được nhận một chiếc bánh rán thì lại chẳng có cái nào cả. Hãy ghi nhớ điều này nếu một lúc nào đó bạn được giao nhiệm vụ phát bánh rán cho các vận động viên chạy đường dài.

* Đáng tiếc rằng mức phí để tham gia vào DirectBuy lên tới hàng ngàn đôla, còn thực tế lại nêu rõ xem người chủ sở hữu nhà sẽ tiết kiệm được bình quân bao nhiêu tiền với dịch vụ này. Nhưng cũng như với Priceline, có lẽ điều này lại tạo ra một cơ hội để cung cấp thông tin dành cho hoạt động kinh doanh thuộc bên thứ ba.

* Để theo dõi một đoạn video ngắn về việc Brandy tạo nên công việc tuyệt vời của cô ấy như thế nào, hãy vào địa chỉ YouTube.

com/loosetoothdotcom.

* Những câu hỏi thường gặp (FAQ): Nguyên văn tiếng Anh là Frequently Asked Questions.

* Tôi đã hỏi Nev là liệu anh có gặp các vấn đề phát sinh với những khách hàng lạm dụng chính sách này không. Câu trả lời của anh là: 'Không hề, không có vấn đề nào hết.' Nev nói rằng Tim Ferriss, tác giả của cuốn sách Tuần làm việc 4 giờ mang lại cho anh ý tưởng này.

* Ngoài việc thừa nhận sự thiếu sót hoặc yếu kém, các chiến thuật cho buổi ra mắt phổ biến bao gồm việc trao tặng một bản sao của sản phẩm (hãy biến việc này thành một cuộc thi đấu mà theo đó những người chiến thắng muốn được cạnh tranh công khai vì nó) và gây ấn tượng bằng một 'buổi chiếu thử' về sản phẩm. Bởi vì các buổi ra mắt rất quan trọng nên tôi đã đưa ra nhiều chiến thuật và lời khuyên hơn trong những tài nguyên miễn phí tại 100startup. com.

* Ngoài việc thừa nhận sự thiếu sót hoặc yếu kém, các chiến thuật cho buổi ra mắt phổ biến bao gồm việc trao tặng một bản sao của sản phẩm (hãy biến việc này thành một cuộc thi đấu mà theo đó những người chiến thắng muốn được cạnh tranh công khai vì nó) và gây ấn tượng bằng một 'buổi chiếu thử' về sản phẩm. Bởi vì các buổi ra mắt rất quan trọng nên tôi đã đưa ra nhiều chiến thuật và lời khuyên hơn trong những tài nguyên miễn phí tại 100startup. com.

* Ounce: Đơn vị đo lường, bằng 28,35g.

* Một lợi ích bất ngờ trong hành trình ra mắt của Andreas là việc gặp gỡ một người ở Nam Mỹ - người sẽ trở thành bạn gái của anh. Những kết quả có thể rất đa dạng!

* Điều này vô cùng quan trọng! USP (Unique Selling Proposition) có nghĩa “tuyên bố bán hàng độc đáo” và đề cập tới một điều giúp phân biệt được sản phẩm dịch vụ của bạn với tất cả những sản phẩm khác. Tại sao mọi người nên quan tâm tới thứ bạn đang bán? Bạn phải trả lời câu hỏi này thật tốt.

* Các tài khoản thương mại thường sợ những khoản tiền lớn nhận được trong một khoảng thời gian ngắn. Nếu không báo trước cho họ, bạn có thể gặp phải rắc rối.

1 Người Amish: tín đồ của một giáo phái Tin lành ở Mỹ.

* Cự ly Người Sắt - Ironman Distance - là cuộc thi thể thao ba môn phối hợp cự thể gồm: bơi 3,86km, đạp xe 180km và chạy 42km.

* Tôi sử dụng ví dụ này để minh họa rằng việc có một cơ hội tốt không có nghĩa là bạn nên theo đuổi nó. Tôi không phản đối việc tư vấn nói chung. Chỉ là điều đó không phù hợp với tôi.

1 Cha-ching: Âm thanh của thành quả lao động. Nó báo cho bạn biết bạn đã hoàn thành một việc gì đó và ghi nhận công sức của bạn.

2 Woop-woop: Âm thanh thể hiện sự xác nhận, niềm vui, hạnh phúc.

Craigslist: Một trang web mua bán online ([www. craiglist. org](http://www.craigslist.org)).

Scott Adams, Làm thế nào có được nền giáo dục thực sự tại trường đại học (How to get a real education at college), Nhật báo Phố Wall, số ra ngày 9 tháng 4 năm 2011.

Scott Adams, Làm thế nào có được nền giáo dục thực sự tại trường đại học (How to get a real education at college), Nhật báo Phố Wall, số ra ngày 9 tháng 4 năm 2011.

Tôi biết ơn Jason Fried vì 37 dấu hiệu cho ý tưởng này.

Các bước kiểm tra này đều dựa trên lời khuyên của Jonathan Fields, anh chàng khôn ngoan nhất mà tôi biết trong lĩnh vực kiểm tra thị trường. Để biết thêm thông tin về anh chàng này, hãy vào trang JonathanFields.com.

3 Bạn có thể tải về hoặc in một bản sao miễn phí kế hoạch được tùy chỉnh của riêng bạn tại [100startup. com](http://100startup.com). Ngoài ra, bạn cũng có thể xem hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh hữu ích khác được giới thiệu bởi Jim Horan và Tim Berry. Tham khảo bộ sách Kế hoạch kinh doanh trên một trang giấy của Jim Horan do Thái Hà Books xuất bản.

4 Chính sách phân biệt chủng tộc đã từng được tiến hành ở Nam Phi, giữa thiểu số người da trắng và phần đông dân số người da đen.

5 Paintball: Môn thể thao trong đó người chơi hoàn thành việc loại bỏ đối thủ bằng cách bắn trúng đối thủ bằng một viên nhộng chứa sơn và keo gelatin.

* Chân thành cảm ơn Sonia Simone và Brian Clark về buổi thảo luận và những lời khuyên hữu ích dành cho chủ đề này.

* Corbett Barr có lưu một bộ tài nguyên hữu ích (và miễn phí) về việc xây dựng lưu lượng tại [ThinkTraffic. net](http://ThinkTraffic.net).

* John Jantsch đã viết một cuốn sách tuyệt vời có tên gọi The Referral Engine, được khuyên đọc vì nội dung tập trung vào chuyện tạo ra một quá trình có hệ thống hóa trong việc khuyến khích giới thiệu.

* Một bí quyết ít được biết tới ở Zappos chính là họ cắt đứt mua bán với những người lạm dụng chính sách hoàn trả hào phóng của doanh nghiệp. Giám đốc điều hành Tony Hsieh đã giải thích với tôi rằng nếu một khách hàng rõ ràng lợi dụng những điều đó - trả lại đôi giày đã đi mòn vào ngày 364 của thời hạn hoàn trả là ngày 365, ví dụ vậy - thì họ sẽ vui vẻ với khoản tiền hoàn trả một lần, nhưng họ cũng sẽ nhận được lời khuyên nhẹ nhàng rằng quý khách hàng không được mua sắm từ Zappos thêm lần nào nữa. Tuy nhiên, anh cũng nói thêm rằng may thay hầu hết mọi người đều thật thà.

1. OPM = other people's money.

1. Trả lời phỏng vấn báo 'Sinh viên Việt Nam'.

1. Bài viết của báo 'Diễn đàn Doanh nghiệp', ngày 8/4/2011.

1. Báo 'Cafef.vn', ngày 29/03/2011, tác giả Cao Sơn.

1. Theo 'Vef.vn', ngày 26/3/2011, tác giả Ngọc Hà.

1. Báo 'Diễn đàn Kinh tế Việt Nam', ngày 26/03/2011.

1. Báo 'Vef.vn', ngày 26/3/2011, tác giả Phạm Huyền.

1. Báo 'Vef.vn', ngày 29/3/2011.

1 Một loại tất truyền thống của Nhật Bản. Vượt cao quá mắt cá chân và có phần tách biệt giữa ngón chân cái và ngón chân khác

2 Loại tai có thùy châu (dái tai) lớn và đầy đặn, trễ hẳn xuống vai trông như hình giọt nước, được coi là một trong những tướng tai đem lại phú quý, vinh hiển cho chủ nhân

(1) Nhà vật lý lý thuyết người Nhật Bản và là người Nhật đầu tiên được trao giải Nobel (năm 1949)

(1) Một chức quan cao cấp thuộc hàng trưởng lão thời Edo, phụ tá cho các Shogun cai quản tổng hợp các vấn đề chính trị.

(1) Tanjung Pinang là thủ phủ của quần đảo Riau (Kepulauan Riau) là một quần đảo đồng thời là một tỉnh của Indonesia.

(1) Cà độc dược còn gọi là mạn-đà-la, tên khoa học là *Datura metel*, thuộc họ Cà (Solanaceae). Vì cây có độc tính cao nên chỉ dùng theo sự hướng dẫn của thầy thuốc. Khi bị ngộ độc, có hiện tượng giãn đồng tử,

mờ mắt, tim đập nhanh, giãn phế quản, môi miệng khô, khô cổ đến mức không nuốt và không nói được. Chất độc tác động vào hệ thần kinh trung ương, có thể gây tử vong do hôn mê.

(2) Tatami (kanji: 畳) là một loại sản phẩm (tạm gọi là tấm nệm) được dùng để lát mặt sàn nhà truyền thống của Nhật Bản. Kích cỡ chuẩn truyền thống là 910mm×1820mm, dày 55mm.

(3) Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778), sinh tại Geneva, là một nhà triết học thuộc trào lưu Khai sáng có ảnh hưởng lớn tới Cách mạng Pháp 1789, sự phát triển của lý thuyết xã hội và sự phát triển của chủ nghĩa dân tộc.

(1) Rò hậu môn (còn gọi là mạch lươn) là bệnh ở vùng hậu môn trực tràng phổ biến thứ hai sau bệnh trĩ, tuy không gây nguy hiểm chết người nhưng gây rất nhiều phiền toái trong cuộc sống làm ảnh hưởng đến năng suất lao động và chất lượng sống của con người.

(2) Sari hoặc saree, là một loại trang phục được mặc bởi phụ nữ, có kích thước dao động từ 4-9m (cũng có khi dài tới 12m) dùng quấn quanh cơ thể theo nhiều phong cách khác nhau. Nó có nguồn gốc từ tiểu lục địa Ấn Độ và hiện nay được coi là trang phục truyền thống của Ấn Độ

(3) Dhoti hay lungi, là loại trang phục kiểu xếp nếp, quấn quanh hông dành cho đàn ông kiểu như cái Khố

(4) Pyrénées là một dãy núi phía tây nam châu Âu tạo thành đường biên giới tự nhiên giữa Pháp và Tây Ban Nha. Dãy núi này cũng là ranh giới giữa Pháp với bán đảo Iberia.

(5) Xứ Basque (trong tiếng Basque là Euskal Herria): một vùng lãnh thổ nằm phía tây dãy núi Pyrénées, giữa Pháp và Tây Ban Nha.

(6) Andorra, tên đầy đủ là Thân vương quốc Andorra (còn dịch là Công quốc Andorra, tiếng Catala: Principat d'Andorra) là một nước trong lục địa nhỏ ở tây nam Châu Âu, nằm ở phía đông dãy Pyrenees, tiếp giáp với Tây Ban Nha và Pháp

(1) Miyamoto Musashi (1584-1645) là kiếm sĩ đã sáng lập trường phái Hyōhō Niten Ichi-ryū (còn gọi là Nhị đao nhất) sử dụng song kiếm. Được đánh giá là “kiếm sĩ trong thiên hạ” của Nhật Bản thời tiền Tokugawa, Miyamoto Musashi đã trải qua một cuộc đời của một samurai chưa từng thất bại trước bất cứ đối thủ nào.

(2) Một câu chuyện dân gian Nhật Bản kể về chuyện một con khỉ quý quyết đã giết chết một con cua nhưng sau đó bị con của con cua đó báo thù và giết chết. Nội dung câu chuyện xoay quanh thuyết nhân quả.

(3) Một câu chuyện dân gian của Nhật Bản kể về một chú chó hoang (hay là Tanuki: con sói) đã sử dụng thuật biến hình của mình để báo đáp ơn cứu mạng của chủ nhân.

(4) “Tôi không biết tôi xuất hiện trên cõi đời này như thế nào, nhưng với tôi tôi chỉ là một đứa bé chơi trên bờ biển, mê mải kiếm tìm và tìm ra được một hòn đá cuội trơn nhẵn hơn hay một vỏ sò đẹp hơn bình thường trong khi đại dương sự thật vĩ đại vẫn hiển hiện đầy huyền bí trước mắt tôi.” “I do not know what I may appear to the world, but to myself I seem to have been only like a boy playing on the seashore, and diverting myself in now and then finding a smoother pebble or a prettier shell than ordinary, whilst the great ocean of truth lay all undiscovered before me.”

- First reported in Joseph Spence, *Anecdotes, Observations and Characters, of Books and Men* (1820), Vol. 1 of 1966 edn, sect. 1259, p. 462

(5) Akyab, nay gọi là Sittwe, là một thành phố ở bang Rakhine của vùng cực tây Myanma, là thủ phủ bang Rakhine, Myanma nằm trên một cù lao của sông Kaladan, sông Myu, và sông Lemyo đổ vào vịnh Bengal.

(1) Gujarat là một bang ở Cộng hòa Ấn Độ. Là bang chiếm 20% tổng sản lượng công nghiệp của toàn quốc. Gujarat là bang công nghiệp hóa nhất Ấn Độ.

(1) Đồng guinea là đơn vị tiền tệ bằng xu được sử dụng tại nước Anh trong thời kỳ từ năm 1663 đến năm 1814

(2) Alexander Graham Bell (1847 – 1922) là nhà phát minh, nhà khoa học, nhà cải cách người Scotland. Bell đã được nhận giải thưởng bằng sáng chế cho phát minh ra điện thoại vào năm 1876. Mặc dù các phát minh khác đã được công nhận nhưng bằng sáng chế của Bell đến nay vẫn còn hiệu lực.

(3) 1 dặm = khoảng 1.609 m

(1) Kojiki, hay Furukoto Fumi là ghi chép biên niên cổ nhất còn sót lại của Nhật Bản. “Cổ sự ký” được Ō no Yasumaro viết vào thế kỷ thứ 8 theo thánh chỉ của Hoàng gia. Kojiki tập hợp các thần thoại về nguồn

gốc của nước Nhật và các vị thần (kami). Cùng với Nihon Shoki (“Nhật Bản thư kỷ”), các thần thoại trong Kojiki đã ảnh hưởng ít nhiều tới các thần thoại và nghi lễ Thần đạo, bao gồm cả lễ thanh tẩy misogi.

(2) Norito là một trong những nghi thức cầu nguyện trong Đạo Shinto của Nhật

(3) Andō Shōeki (1703 – 1762) là nhà triết học người Nhật ở thế kỷ thứ 18

(4) Sir Edwin Arnold (1832 – 1904) là nhà văn, nhà báo người Anh, nổi tiếng với tác phẩm “Ánh sáng Á châu” (The Light Of Asia)

(5) “Ánh sáng Á châu” là một thi phẩm với những vần thơ linh động, trong sáng đầy tình cảm diễn tả cuộc đời của đức Phật từ lúc đản sinh đến khi Ngài nhập Niết. Cuốn sách dày 177 trang, với tổng cộng khoảng 5.300 dòng và 41.000 chữ.

(6) Cựu Ước là phần đầu của toàn bộ Kinh Thánh Kitô giáo được tuyển chọn từ phần lớn kinh Tanakh của Do Thái giáo. Cựu Ước được sắp xếp thành các phần khác nhau như luật pháp, lịch sử, thi ca (hay các sách về sự khôn ngoan) và tiên tri. Tất cả các sách này đều được viết trước thời điểm sinh ra của Chúa Giêsu người Nazareth, người mà cuộc đời và tư tưởng là trọng tâm của Tân Ước.

(7) Sách Sáng thế hay Sáng thế ký là sách mở đầu cho Cựu Ước nói riêng cũng như Kinh Thánh nói chung. Nội dung của Sách Sáng thế nói về nguồn gốc của vũ trụ, nhân loại và đặc biệt là dân tộc Israel.

(8) Thomas Carlyle (4/12/1795 - 5/2/1881) là triết gia, nhà văn châm biếm, nhà viết luận, sử gia và nhà giáo người Xcốt-len trong thời Victoria.

(1) Romain Rolland (29/01/1866 – 30/12/1944) là nhà văn, nhà viết kịch Pháp đoạt giải Nobel Văn học năm 1915

(1) Swami Vivekananda (1863 - 1902) là một trong những lãnh tụ tinh thần nổi tiếng nhất và có ảnh hưởng nhất của triết lý Vedanta. Nhiều người xem ông là thần tượng cho lòng nhiệt tình, ảnh hưởng tích cực lên lớp trẻ, tầm nhìn thoáng về các vấn đề xã hội, và vô số bài giảng và bài nói chuyện về triết lý Vedanta.

(2) Lâm Ngữ Đường, (1895 – 1976), tên chữ Ngọc Đường (), là nhà văn nổi tiếng của Trung Quốc. Ông được xem là người có công lớn trong

việc giới thiệu văn hóa Trung Quốc ra thế giới qua những tác phẩm viết bằng tiếng Anh, bàn về nghệ thuật, văn hóa và nhân sinh quan của người Trung Quốc.

(3) Okakura Tenshin (còn gọi là Okakura Kakuzo) (1862 – 1913) là một học giả, một nhà nghiên cứu người Nhật, có nhiều đóng góp to lớn cho sự phát triển của nghệ thuật Nhật Bản. Ông được nhiều người biết tới với tác phẩm nổi tiếng “Trà thư (Book of Tea)”

(1) Dadabhai Naoroji (1825 – 1917), được biết đến như là người Cha già của dân tộc Ấn Độ (Grand Old Man of India), là một nhà thuyết giáo, một nhà giáo dục, một chính trị gia và là một nhà lãnh đạo xã hội. Ông là người châu Á đầu tiên được bầu vào Hạ nghị viện Anh (năm 1892) và là một trong những người sáng lập ra Đảng Quốc Đại Ấn Độ.

(1) Turban là tên gọi của chiếc khăn quấn đội đầu truyền thống của những người đàn ông theo đạo Sikh, Ấn Độ

(2) Culi là một từ mượn từ tiếng Pháp là coolie, chỉ một nô lệ hoặc người lao động chân tay gốc Á không lành nghề trong suốt thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20, đặc biệt dùng chỉ dân lao động từ Nam Trung Quốc, tiểu lục địa Ấn Độ, Philippines và Indonesia. Ngày nay, sử dụng từ này được xem là hành động lăng mạ và phân biệt chủng tộc người gốc Á, đặc biệt tại Nam Phi.

(3) Pretoria là thành phố ở phía bắc của tỉnh Gauteng, Nam Phi. Đây là thủ đô hành chính của Nam Phi, đây là một trong 3 thủ đô của Nam Phi, cùng với Cape Town (thủ đô lập pháp) và Bloemfontein (thủ đô tư pháp)

(1) Tao là Đạo, theo chữ Hán nghĩa đen là con đường hay đường đi, nghĩa bóng mang khái niệm trừu tượng về con đường, phương hướng, đường lối dẫn dắt con người đi đến mục tiêu hay lý tưởng nào đó;

Ashram là Viện, nơi các tu sỹ sống thành cộng đồng

(2) Nadiad là một thành phố và khu đô thị của quận Kheda thuộc bang Gujarat, Ấn Độ.

(3) Ahmedabad là thành phố lớn nhất ở bang Gujarat và là vùng đô thị lớn thứ 7 ở Ấn Độ.

(4) Ayurveda là nền y học cổ truyền Ấn Độ có nguồn gốc từ thời cổ xưa. Chữ Ayurveda được tạo thành bởi các từ có ý nghĩa: ‘Ayus’ có nghĩa là ‘sống’ hay ‘trường thọ’, và ‘Veda’ có nghĩa là ‘khoa học’ và ‘tri thức’

(5) Shastra là một từ trong tiếng Phạn có nghĩa là ‘quy tắc, quy luật’. Nó hay đi liền với một số từ phía trước để diễn tả một phạm trù kỹ thuật hay kiến thức chuyên biệt. Ví dụ như Bhautika Shastra (Vật lý học), Rasayana Shastra (Hóa học), Jeeva Shastra (Sinh học), Vastu Shastra (Xây dựng).

(6) Dự thảo luật Rowlatt được duyệt năm 1919, cho phép chính phủ bắt giam những người bị vu khống gây loạn mà không cần đưa ra tòa duyệt.

(7) Satyagraha là một triết lý do Gandhi sáng tạo ra, trong đó Satya (truth, sự thật) là đạo hay chân lý hàm ý lòng yêu thương. Lòng yêu thương phát sinh ra sức mạnh (agraha, force). Satyagraha là sức mạnh được sinh ra bởi lòng yêu thương, được thể hiện dựa trên nền tảng bất bạo động (ahimsa, nonviolence)

(8) Asen hay còn gọi là thạch tín, một nguyên tố hóa học có ký hiệu là As và số nguyên tử 33

(1) Phôi thai học là khoa học nghiên cứu sự phát sinh và phát triển cả bình thường cũng như bất thường của một cá thể động vật

(2) Pháp điển Manu, hay còn gọi là Luật Manu, là bộ sách dùng làm nguồn gốc chính cho các luân lý, luật lệ và phong tục của người theo Ấn độ giáo, một cuốn sách gồm 2685 câu. Nó có niên hiệu từ thế kỷ thứ nhất sau công nguyên. Phần lớn nó đề cập đến dharma, tức là các bổn phận của người dân. Việc đúng hay sai được xác định bằng các tác phẩm này, bằng hành vi thiện và lương tâm.

(1) Bhagavad Gita, còn gọi là Chí tôn ca là một văn bản cổ bằng tiếng Phạn bao gồm 700 câu của bộ trường ca Mahabharata (Bhishma Parva chương 23 – 40). Những câu này, sử dụng dạng thơ mỗi câu có năm âm tiết Sanskrit (chandas) với nhiều so sánh và ẩn dụ, mang nhiều tính thơ ca; và do đó tựa đề, dịch ra là “Bài hát của Đấng Tối Cao” (hay “Chí Tôn ca”), của Bhagavan dưới hình dạng của Krishna. Cuốn sách này được xem là linh thiêng bởi đa số các truyền thống Hindu, và đặc biệt là những người theo Krishna. Trong ngôn ngữ thông thường nó thường được gọi là Gita.

(1) Rabindranath Tagore (6/5/1861 – 7/8/1941) là một nhà thơ Bengal, triết gia Bà La Môn và nhà dân tộc chủ nghĩa được trao Giải Nobel Văn học năm 1913, trở thành người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel

(2) Gomennasai là câu nói trong tiếng Nhật có nghĩa là “Xin lỗi”

(1) Bhavnagar là một thành phố và là nơi đặt ủy ban đô thị (municipal committee) của quận Bhavnagar thuộc bang Gujarat, Ấn Độ.

(2) Bombay, tên gọi trước đây của thành phố Mumbai, là thủ phủ của bang Maharashtra, là thành phố đông dân nhất Ấn Độ

(3) Bà-la-môn là danh từ chỉ một đẳng cấp, một hạng người tại Ấn Độ. Thuộc về đẳng cấp Bà-la-môn là các tu sĩ, triết gia, học giả và các vị lãnh đạo tôn giáo. Dân chúng Ấn Độ rất tôn trọng đẳng cấp này.

(4) Rupee là đơn vị tiền tệ chính thức của Ấn Độ. Theo tỷ giá bây giờ (tháng 8/2014), 1 INR = 349.455 VND.

(5) Vaishya là giai cấp thứ ba của xã hội Ấn, là những hàng thương gia chủ điền, tin mình sinh ra từ bắp vế Phạm Thiên, có nhiệm vụ đảm đương về kinh tế trong nước (mua bán, trồng trọt, thu huê lợi cho quốc gia)

(6) Junagadh là một thành phố và khu đô thị của quận Juna-gadh thuộc bang Gujarat, Ấn Độ.

Dãy Đại lục phân thủy (gốc là “Continental Divide”): chỉ đường nối liền các đỉnh núi của dãy núi Rocky ở phía Bắc Mỹ và dãy Andes ở Nam Mỹ. (BT)

Sông Blackfoot nổi tiếng với cá hồi trong tiểu thuyết của Norman Maclean và trong phim A river runs through it (tạm dịch: Dòng sông chảy qua) của Robert Redford.

Ngày 19/8/2003, khi bay tới sân bay Missoula, tôi đã đếm được hàng tá đám cháy, khói bốc lên che lấp tầm nhìn trong khoảng cách tới vài kilômét.

3,78 lít. (ND)

Đảo được đặt tên là Phục Sinh và được lưu giữ tới ngày nay.

Nhà thám hiểm người Hà Lan.

(1) Bài kiểm tra Myer-Briggs có khởi nguồn từ các lý thuyết phân loại trong cuốn Psychological Types của Carl Gustav Jung, được phát triển với Katharine Cook Briggs và con gái bà Isabel Briggs Myers.

(1) Oprah Winfrey (1954 -): Người dẫn chương trình đối ngoại truyền hình và nhà xuất bản tạp chí. Bà là phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên có tên

trong danh sách tỉ phú và được xem là một trong những nhân vật có nhiều ảnh hưởng nhất trên thế giới.

(2) Sử dụng nguồn lực cộng đồng Crowdsourcing: Hình thức một công ty hay tổ chức giao việc cho mạng lưới cộng tác viên và kêu gọi họ cùng phối hợp thực hiện.

(1) Là khái niệm mô tả loại khách sạn vừa và nhỏ cung cấp các dịch vụ lưu trú chuyên nghiệp.

(2) Netflix: Công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ phim ảnh trực tuyến ở Mỹ.

(1) Công dân toàn cầu: Người sống và làm việc ở nhiều quốc gia khác nhau.

(2) Một tập đoàn truyền thông Hoa Kỳ có trụ sở chính ở phía Nam San Francisco, có văn phòng tại New York và Los Angeles.

(1) Dick's Sporting Goods: Công ty chuyên kinh doanh mặt hàng thể thao, có trụ sở tại Pennsylvania, Mỹ.

(2) Bộ phim tâm lý do Mỹ sản xuất năm 2010, nói về sự hình thành của mạng xã hội Facebook.

(1) Hedge fund được biết đến ở Việt Nam với các tên như Quỹ phòng hộ, Quỹ phòng ngừa rủi ro,... là một dạng quỹ đầu tư tư nhân không có tính đại chúng cao do số lượng các nhà đầu tư tham gia vào quỹ rất hạn chế.

(2) EMR (Electronic Medical Records): Hệ thống hồ sơ y tế điện tử.

(3) A/B Testing, còn có tên khác là Split Testing là phương pháp kiểm tra một vấn đề ảnh hưởng đến marketing và so sánh chúng với nhau để tối ưu hiệu quả.

(1) Elvis Costello (1954-): Nhạc sĩ người Anh, bắt đầu sự nghiệp âm nhạc vào những năm 1970 và cho ra album My Aim is True vào năm 1976.

(2) RIM (Research in Motion): Công ty viễn thông và thiết bị không dây của Canada, được biết đến nhiều nhất với việc phát triển điện thoại thông minh BlackBerry.

(3) Công nghệ tích hợp đeo trên người: Sản phẩm công nghệ có thể đeo được trên người, tạo thuận tiện cho việc di chuyển

(1) Ý nói về hiện tượng bong bóng thị trường cổ phiếu tại Mỹ vào những năm 1995-2000 khi cổ phiếu của các công ty công nghệ cao bị đầu cơ.

(2) Ý nói là người có kiến thức sâu rộng, quan tâm tới nhiều vấn đề cả về khoa học và nghệ thuật.

(1) Hội đồng doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững Hoa Kỳ (American Sustainable council): Tổ chức phi lợi nhuận hoạt động nhằm thúc đẩy các chính sách và ý tưởng phát triển bền vững.

(2)Liên minh Iroquois: Nhóm gồm sáu bộ lạc ở Bắc Mỹ trong những năm 1600.

(1) Chi tiết trong Câu chuyện của Jim được phỏng theo hồi kí _Stop and Sell the Roses: Lessons from Business & Life_ (Dừng lại và bán hoa hồng: Những bài học về kinh doanh và cuộc đời)(New York: Ballantine Books, 1999).

(2) Sodium pentothal: Hợp chất gây mê và gây tê.

(1)Là các phương tiện được thiết kế đặc biệt phục vụ cho việc xây dựng hoặc khai thác mỏ như máy đào thủy lực, xe cẩu cần trục, máy bơm bê tông, cầu bánh xích.

(2) Groupon: Công ty sở hữu trang web mua chung [www. groupon.com](http://www.groupon.com), từng từ chối mức giá mua lại 6 tỷ đô của Google.

(3) BranchOut: Mạng lưới tìm việc làm trên Facebook.

(4) Medio System: Công ty thông tin nghiên cứu và đầu tư có trụ sở tại Seattle, Mỹ.

(5) Couchbase: Công ty phần mềm có trụ sở tại California , Mỹ.

(6) Phá vỡ thị trường (disrupt a market) là thuật ngữ chỉ tình trạng một công ty, doanh nghiệp tạo ra được sản phẩm/dịch vụ với giá cả cực kỳ cạnh tranh, chất lượng tốt hơn, tốc độ nhanh hơn, v.v... mà không có công ty nào khác địch lại được.

(1) Ý tác giả muốn nhấn mạnh Kevin Ryan là người có tài năng đặc biệt.

(1) O-Focus: Lisa ám chỉ bà sẽ chỉ tập trung vào phát triển Ofoto.

(1) Giả kim thuật: việc nghiên cứu phương pháp biến đổi kim loại thường thành kim loại quý như vàng.

(1) Khả năng email gửi đi đến được hộp thư đến của người nhận.

(2) Tỷ lệ vào hộp thư: Tỷ lệ phần trăm email gửi đi đến được hộp thư đến của người nhận.

(3) Fresh Address: Công ty được thành lập vào năm 1999, có trụ sở tại Newton, Massachusetts, chuyên cung cấp dịch vụ cho phép các cá nhân

và các công ty có thể giữ liên lạc khi thay đổi địa chỉ email.

(4) Là một bản đánh giá nhân viên thông qua báo cáo của những nhân viên khác.

(1) Private label: thương hiệu được sở hữu không phải bởi nhà sản xuất mà là nhà bán lẻ hoặc nhà cung ứng sản phẩm.

(1) Là thuật ngữ dùng để chỉ những cá nhân giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp mới thành lập, và thông thường để đổi lại, họ sẽ có quyền sở hữu một phần công ty.

(1) The Jetsons là một bộ phim hài hoạt hình của Mỹ, được sản xuất bởi Hanna-Barbera, ra mắt lần đầu vào năm 1962.

(2) Loạt robot quân sự loại nhỏ, nặng khoảng 18kg và hoạt động trên bánh xích.

(3) Series B là vòng tài trợ vốn lần hai (sau Series A) của các nhà đầu tư mạo hiểm hoặc các nhà đầu tư cá nhân cho một doanh nghiệp. Lướt tài trợ này diễn ra khi công ty đã hoàn thành những mốc nhất định trong phát triển kinh doanh.

(4) George Bernard Shaw (1856 - 1950): Nhà soạn kịch người Ireland.

(1) Video 'Rethink What You Drink' (Xem lại thứ bạn đang uống) được đóng và hát rap bởi chính Seth.

(1) Mirabilis là một công ty của Israel đã phát triển chương trình tin nhắn nhanh ICQ (tương tự như Yahoo! Messenger).

(2) People (con người), Passion (đam mê), và Perseverance (Kiên trì).

(1) MacGyver là chương trình truyền hình dài tập của Mỹ thuộc thể loại hành động - phiêu lưu. Nhân vật chính của chương trình truyền hình này là gián điệp MacGyver, với kiến thức sâu rộng về khoa học vật lý có thể giải quyết những vấn đề phức tạp bằng bất cứ vật liệu thông thường nào mà ông có trong tay.

Người Miêu tôn tộc Cừu Di của Xi Vưu là tổ tiên. Mỗi năm vào tháng Bảy Âm lịch, các phụ nữ trong bản người Miêu đều hái bảy loại thảo dược mà tổ tiên truyền lại đem ủ trong những chiếc cối giã gạo đặc biệt cho lên men, đến khoảng mừng chín tháng Chín lại dùng nếp trắng và nếp đen cất thành rượu, tiếng Miêu gọi là Ca tửu.

Mộc Cận có nghĩa là hoa dâm bụt.

Hoàng đế tương lai, thường dùng để chỉ thái tử.

Liễu ở đây không phải cây dương liễu, mà là một loại cây lá kim, hoa nhỏ li ti, có màu trắng hoặc đỏ, sinh trưởng bên bờ nước hoặc ngay dưới nước.

Theo Sơn Hải kinh: ở Nam Hải, nơi hai dòng nước trong đục giao hòa vào nhau, có một loài cây tên nhược mộc, là khởi nguồn của Nhược Thủy.

Âm Tập chi thuật: thuật sử dụng âm thanh để tấn công người khác.

Theo thiên Tiêu Dao Du trong Nam Hoa kinh của Trang Tử: “Bắc Minh có loài cá, tục gọi là côn. Thân mình rất lớn, chẳng biết tới mấy ngàn dặm. Hóa thành chim, tên gọi là chim bằng (đại bàng). Giang cánh bay lượn, sải cánh rộng như mây che rợp một góc trời. Thường nương sóng to gió cả mà bay thẳng tới Nam Minh

Hỏa xà: loài rắn được ghi lại trong Sơn Hải kinh, biết bay lượn và chiêu hô hồng thủy, “mặt người mình sói, có cánh bay, trườn bò như rắn, tiếng kêu the thé, có thể chiêu hô hồng thủy

Trích trong bài từ theo điệu Ngụ mỹ nhân của Nạp Lan Tình Đức, nhan đề Chiều thu tản bộ.

Ngũ Thần sơn: ở Quy khu, nơi ngàn vạn dòng nước cùng đổ về có năm ngọn núi, vì là nơi ở của thần tiên nên được tôn xưng là Ngũ Thần sơn.

Theo Sơn Hải kinh ghi chép về nơi ở của Thần hệ Tuấn Đế, Viên Kha tiên sinh cho rằng dòng dõi Tuấn Đế cai quản cả Ngũ Thần sơn. Theo sách Liệt Tử, phần Thang Vãn chép: “Đi về phía Đông Bội Hải chẳng biết bao nhiêu dặm có cùng biển lớn, sâu thẳm không đáy, tên gọi Quy khu. Nơi đó có năm ngọn núi, tên gọi lần lượt là Đại Dư, Vân Kiều, Phương Hồ, Tiệm Châu, Bồng Lai, chu vi toàn bộ ba vạn dặm, cao tới chín ngàn dặm

Theo sách Liệt Tử, phần Hoàng Đế: “Hoàng Đế ngủ ngày, mộng du đến nước Hoa Tư, không biết nước này xa mấy nghìn vạn dặm, đại khái thuyền xe không thể tới được

Theo sách Liệt Tử, phần Thang Vãn: “Không biết về phía Đông Bội Hải mấy ức vạn dặm, có một vụng nước thẳm thẳm không đáy, tên gọi Quy khu. Nước từ tám phương trời chín phương đất, nước từ dòng Thiên Hán (Ngân Hà) không ngừng đổ về đây mà mực nước vẫn không tăng không giảm.

Theo Xuân Thu thế phổ, “Con trai Hoa Tư tên gọi Phục Hy, con gái tên gọi Nữ Oa

Trong Sơn Hải Kinh có ba đại Thần hệ, Viêm Đế hệ ở Trung nguyên, Tuấn Đế hệ ở phương Đông và Hoàng Đế hệ mới nổi sau này.

Loài quái điều trong thần thoại, mỗi khi xuất hiện thường kéo theo hỏa hoạn. Phần Tây Sơn kinh trong Sơn Hải kinh viết: “Hình dáng giống hạc, mỏ trắng, mình đen văn đỏ, tên gọi Tất Phương. Tiếng kêu cũng như tên gọi, trông thấy ở đâu ắt xảy ra hỏa hoạn ở đó

Một ngày tết cổ truyền của dân tộc Miêu Trung Quốc, vẫn còn lưu truyền đến ngày nay. Vào ngày này, nam nữ thanh niên người Miêu thường ăn vận thật đẹp, thối khèn ca múa dưới gốc cây để chọn bạn trăm năm. Địa điểm tổ chức thường là trên những sườn núi đã được lựa chọn từ trước, gọi là Khiêu Hoa cốc.

Vua phù thủy.

Lưỡi lửa Hỏa Linh.

Người thời xưa dùng ngọc làm vật trung gian để trao đổi lưu thông hàng hóa (tương tự như tiền ngày nay), gọi là ngọc tệ.

Người khổng lồ.

Lò rèn.

Vương cơ: Trước thời nhà Chu, con gái của đế vương và chư hầu đều gọi là vương cơ, từ thời nhà Chu trở đi, con gái thiên tử dần dần đổi sang gọi là công chúa, con gái của chư hầu hoặc thân vương gọi là quận chúa.

Theo Sơn Hải kinh, phần Tây Sơn kinh: “Đi về phía Tây ba trăm năm mươi dặm có ngọn núi tên gọi Ngọc sơn, là nơi ở của Tây Vương Mẫu Quách Phác chú thích: “Trên núi có nhiều ngọc thạch, nên gọi Ngọc sơn.”

Hai chữ “ao đột” có nghĩa là lời dối.

Nữ Oa đề cập tới ở đây không phải Nữ Oa đội đá vá trời mà là con gái út của Viêm Đế trong thần thoại, về sau hóa thành chim Tinh Vệ ngâm đá lấp biển Đông.

Sơn Hải kinh – Đông sơn kinh: “Núi Cô Phùng có loài thú hình dạng như cáo, có cánh, tiếng kêu như hồng nhạn, tên gọi tề tề. Tề tề thuộc giống hồ ly, tuy có cánh nhưng rất yếu ớt, khó mà bay lên được

Theo Sơn Hải kinh – Hải Nội Bắc kinh: “Tây Vương Mẫu lưng tựa kỷ, đầu cài hoa ngọc, phía Nam có ba con Thanh điều, đưa cơm cho Tây Vương Mẫu Theo Sơn Hải kinh – Đại Hoang Tây kinh: “Ba con Thanh điều đầu đỏ mắt đen, một con tên Đại Thu, một con tên Tiểu Thu, con còn lại tên là Thanh Điều.”

Sơn Hải kinh: “Lang điều là loài chim lành, toàn thân trắng muốt
Liệt: lẫm liệt, mạnh mẽ. Dương: Thái dương, dương khí.

(1) Năm sách hàng đầu của kinh Hê-bơ (Do Thái cổ)

(2) Tuyển tập những điều răn dạy của các đại giáo trưởng, được coi như những giải thích xác thực của kinh Torah hay luật thành văn.

(4) Năm 1601 lịch thiên chúa giáo. ^{">(4)}. Ông tự nhủ rằng phải đi ngủ thôi.

(5) Năm 1605 lịch thiên chúa giáo. ^{">(5)}.

(6) Khăn lễ của người Do Thái trùm khi cầu kinh. ^{">(6)} ra, cởi chiếc áo vét xoàng xĩnh và chiếc quần thường mặc, cho tất cả vào một cái túi da to, lấy ra một bộ quần áo nhung và xa-tanh, một cái mũ có cắm lông. Anh ta mặc vào, giấu chiếc túi có quần áo cũ. Rồi anh ta lên ngựa.

(7) Marrane là người Do Thái ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha bị cưỡng bức phải cải đạo sang thiên chúa giáo nhưng vẫn bí mật hành đạo. ^{">(7)}, Naomi nói.

(8) Kippa: Mũ chòm của người Do Thái khi đi Lễ nhà thờ ^{">(8)}. Đó là một dấu hiệu đã thỏa thuận: Mọi việc đều tốt. Sau buổi lễ, Aaron đến chỗ ông cậu đón em, dắt tay em ra trước nhà thờ, nhập đoàn với Naomi đang đi cùng em gái nhỏ. Đi đầu là ông bố họ, tiếp sau là bà mẹ bế đứa bé nhất trong tay và một em trai nhỏ khác.

(9) Tên những người Hà Lan, năm 1626, đặt cho thành phố New York sau này. ^{">(9)}, thuộc địa của Hà Lan, một chiếc tàu tên gọi Sainte-Catherine cập bến, trên tàu có hai mươi ba người Do Thái. Họ trốn khỏi thành phố cảng Recife, ở Brésil, nơi tòa án chống dị giáo lan đến.

(3) Golem: Trong truyền thuyết Do Thái ở Đông Âu, golem là một hình nhân, lúc này lúc khác, người ta có thể truyền cho golem một linh hồn.
sup">(3)

Theo Tiêu dao du của Trang Tử: Bắc Minh có loài cá, tên gọi là Côn, thân lớn không biết mấy nghìn dặm. Khi biến thành chim gọi là Bằng (đại bàng), sống lưng rộng không biết mấy ngàn dặm. Mỗi khi cất cánh bay lên, sải cánh che phủ cả bầu trời. Lúc là đại bàng, thường theo sông đào mà đến tận Nam Minh.

Tông Bá: quan thời cổ của Trung Quốc, coi giữ chuyện lễ nghi, phụ giúp đế vương cai quản việc trong tông thất, nắm giữ việc tế lễ tổ tiên, đồng thời quản tất cả phép tắc lễ nghi trong tông miếu và tông tộc.

Nghĩa là: Mơn mớn đào non, rục rờ nở hoa, trích từ bài Đào yêu trong Kinh Thi.

Hai chữ “yêu” và “dao” trong tiếng Trung Quốc phát âm gần giống nhau, đều là “yao”, chỉ khác về thanh, nên Thiệu Hạo hiểu lầm.

Liễu ở đây không phải cây dương liễu, mà là một loại cây lá kim, hoa nhỏ li ti, có màu trắng hoặc đỏ, sinh trưởng bên bờ nước hoặc ngay dưới nước.

Bướm trắng bốn cánh.

Loài cây được tôn xưng là thần thụ, sinh trưởng ở Thang cốc, nơi mặt trời mọc.

Si My Vồng Lượng: theo truyền thuyết là thuộc hạ dưới trướng Xi Vương, sau này được dùng để chỉ chung các loài yêu ma quỷ quái.

Nguyên văn: “嘆隙中駒, 石中火, 夢中身” (Thán khích trung câu, thạch trung hỏa, mộng trung thân), ba câu này rút từ bài Hành Hương tử của Tô Đông Pha (1036-1101) thời Tống, có thể hiểu là: cảm thán thay, cuộc đời thoáng qua như chớp mắt, chẳng khác nào bóng câu bay ngang cửa sổ, ngọn lửa xẹt ra khi đánh lửa hay những câu chuyện vụt trôi qua trong cơn mộng mị.

Theo truyền thuyết, đây là nơi Hoàng Đế giao chiến với Viêm Đế.

Tên con sông thời xưa, bắt nguồn từ Hà Nam, chạy qua tỉnh Sơn Đông vào Bột Hải, Trung Quốc.

Ảnh mộc. Theo Thập Di ký, đây là một loại cây, ban ngày một phiến lá có tới trăm chiếc bông, tối đến, hoa lại có thể phát quang, sáng như sao trời.

Kiến mộc: được tôn xưng là cây thần trong truyền thuyết, có thể nối thông giữa trời và đất, người và thần. Tương truyền Phục Hy, Hoàng Đế v.v... đều đi đi lại lại giữa thiên đình và nhân gian bằng chiếc thang kỳ diệu này.

Ngọc Hồng thảo (cỏ Ngọc Hồng), trong Thi từ viết “Côn Luân có loài cỏ gọi là Ngọc Hồng, hễ ai ăn vào sẽ say khướt, ngủ luôn ba trăm năm mới tỉnh lại

Table of Contents

BIỂU TƯỢNG

LỜI GIỚI THIỆU

LẦN ĐẦU TRONG VAI TRÒ GIÁM ĐỐC

GẶP LẠI VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

SONG ĐỀ QUẢN LÝ CƠ BẢN

NHỮNG MÂU THUẪN NỘI TẠI

“CON KHỈ” ĐANG THUỘC VỀ AI?

VÒNG LUÂN QUẢN

ĐI TÌM GIẢI PHÁP

“THỨC TỈNH”

ĐỘ SÂU CỦA VẤN ĐỀ

“GIẢI THOÁT”

TRẢI NGHIỆM SỰ LẠC QUAN

TRẢ “KHỈ” VỀ CHUÔNG

THỜI GIAN DÀNH CHO NHÂN VIÊN

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ “KHỈ” CỦA ONCKEN

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ “KHỈ” CỦA ONCKEN

NGUYÊN TẮC THỨ NHẤT: “MIÊU TẢ RÕ RÀNG”

NGUYÊN TẮC THỨ HAI: “LÀM VIỆC CÓ TRÁCH

NHIỆM”

NGUYÊN TẮC THỨ BA: “ÁP DỤNG BẢO HIỂM”

NGUYÊN TẮC THỨ TƯ: “KIỂM TRA ĐỊNH KỲ”

BẢN TÓM LƯỢC BỐN NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ “KHỈ”

CỦA ONCKEN

NGUYÊN NHÂN DẪN ĐẾN QUYẾT ĐỊNH ỦY QUYỀN

BA PHẠM TRÙ THỜI GIAN

