



# THAY DẦU *cho* BỘ MÁY DOANH NGHIỆP

**Giles Johnston**

*Dương Hương dịch*

# MỤC LỤC

*Phá tan sự mơ hồ*

## PHẦN MỘT - ĐỘNG CƠ (TỔNG QUAN)

Thương hiệu và Giá trị

Lập sơ đồ

Các chỉ số đánh giá hoạt động chính

Bàn giao công việc

Đầu vào doanh số và sự điều chỉnh

Kỷ luật và thói quen

Điều chỉnh các nguồn lực

Cải tiến các quá trình

## PHẦN HAI - NHIÊN LIỆU CHO ĐỘNG CƠ

Thúc đẩy công việc

Thử nghiệm và tiến bộ

Lập thứ tự ưu tiên

5 Câu hỏi tại sao - Phương pháp giải quyết vấn đề từ gốc rễ

Đơn giản hóa các vai trò công việc

Các bước tiếp theo

Tổng hợp các nội dung hành động

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

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

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

# Phá tan sự mơ hồ

*Thay dầu cho bộ máy doanh nghiệp* là công cụ giúp bạn tìm được một số phương pháp cải tiến nhanh chóng cho doanh nghiệp của mình. Cuốn sách không phải là một cuốn cẩm nang về cải tiến doanh nghiệp, mà nó được thiết kế như một cú hích mở màn quan trọng cho công cuộc tái cấu trúc doanh nghiệp.

Ngày nay, bạn có thể dễ dàng tìm kiếm các thông tin trên internet, sách báo hay học hỏi từ những đồng nghiệp xung quanh, nhưng chính điều đó đôi khi khiến chúng ta không biết nên bắt đầu từ đâu. Có vô vàn các nguyên lý và phương pháp cải tiến, nên nếu bạn có cảm thấy mơ hồ thì cũng là điều dễ hiểu.

Cuốn sách này chính là một giải pháp để phá tan sự mơ hồ. Thông tin và các bước hành động là những chia sẻ kinh nghiệm từ chính bản thân tôi. Tôi lựa chọn những thông tin mang tính thực tiễn cao, những ý tưởng có thể được áp dụng ngay lập tức và hầu hết có chi phí thấp. Nội dung cuốn sách được xây dựng dựa trên những kinh nghiệm thực tế tôi có được để giúp khách hàng đạt được kết quả nhanh chóng.

Sau khoảng 5 năm tiến hành các dự án cải tiến cho khách hàng, tôi bắt đầu nhận thấy một số điểm chung. Mỗi doanh nghiệp đều gặp phải những vấn đề riêng, nhưng họ có những nhu cầu và giải pháp tương đồng. Tất nhiên, do sự đa dạng của các dự án nên các giải pháp cũng khác nhau, nhưng tôi vẫn rút ra được những điểm chung trong các giải pháp này. Tôi đã tổng hợp và áp dụng những yếu tố chung này theo cách “tổng thể” và bao quát hơn, nhờ đó mang lại những kết quả tốt hơn cho các khách hàng sau. Những điểm chung này chính là cơ sở hình thành nên cuốn sách.

## HAI PHẦN CỦA CUỐN SÁCH

Phần đầu tiên của cuốn sách gồm những điểm chung mà tôi đề cập ở trên, phần thứ hai nói về một số công cụ khác mà tôi cho là hữu ích, giúp tiến hành các hoạt động cải tiến tốt hơn. Nếu coi phần một là động cơ, thì phần hai chính là nhiên liệu.

Khi tìm hiểu nội dung cuốn sách, bạn có thể nhận ra một số nguyên lý, đặc biệt nếu bạn từng đọc các cuốn sách về Lean và 6 Sigma<sup>(1)</sup>. Kiến thức này sẽ giúp bạn dễ dàng nắm bắt các ý tưởng trong cuốn sách, nhưng cũng đừng lo lắng nếu bạn chưa từng nghe qua các khái niệm này. Toàn bộ ý tưởng của cuốn sách là giúp doanh nghiệp của bạn cải tiến và không bị lạc lối trong những cuộc chiến triết lý tìm ra con đường đúng đắn để tái cấu trúc doanh nghiệp.

Có nhiều doanh nghiệp nắm bắt kiến thức và cải tiến một cách tự nhiên như một phần công việc mà họ làm. Các doanh nghiệp khác quan sát, cố gắng phân tích những việc họ

làm và áp dụng các phương pháp của họ. Tôi cho rằng không có bất kỳ phương thức cải tiến nào là hoàn hảo cả. Theo tôi, có những phương pháp hiệu quả, và có những nguyên tắc ẩn sau những phương pháp này. Để tạo ra những thay đổi bền vững, có hai nhiệm vụ quan trọng cần làm:

Một là duy trì trao đổi liên tục về vấn đề cải tiến trong doanh nghiệp.

Hai là liên tục thử nghiệm những ý tưởng mới và kiên trì thực hiện cho đến khi cải tiến diễn ra.

Nhiều doanh nghiệp mong muốn có một kế hoạch cải tiến hoàn hảo nhưng chẳng đi tới đâu. Một số doanh nghiệp khác lựa chọn một hướng đi (và các mục tiêu nếu có thể) cho riêng mình, tìm ra kế hoạch tốt nhất trong tầm tay và bắt đầu thực hiện. Họ hoàn thiện những ý tưởng trong quá trình thực hiện, và bằng cách chế nhỏ kế hoạch, họ nhanh chóng cán đích xuất sắc. Đôi khi quá trình này diễn ra nhanh chóng, nhưng có lúc cần nhiều thời gian hơn. Để lập và dự tính một kế hoạch cải tiến chính xác gần như là điều không thể vì có quá nhiều biến đổi trong một doanh nghiệp. Do đó, hãy nỗ lực vì những kết quả tốt đẹp hơn và tiếp tục hành động.

## CẤU TRÚC SÁCH

Mỗi phần trong cuốn sách này gồm nhiều phần nội dung và luôn kết thúc bằng các bước hành động. Các phần nội dung không mang tính dập khuôn, mà luôn theo tiêu chí giúp bạn hiểu được nguyên lý của từng phần, sau đó tìm ra cách áp dụng tốt nhất cho doanh nghiệp. Trong quá trình tìm hiểu cuốn sách này, từ những kiến thức nắm bắt được, có thể bạn sẽ phát triển một phương pháp cải tiến tốt hơn. Nếu bạn đã có sẵn ý tưởng trong đầu, hãy vạch ra một kế hoạch và thực hiện nó. Nếu bạn không thể tìm được phương pháp cải tiến, cũng không nên lo lắng, đó là lý do vì sao tôi viết cuốn sách này. Đừng mất quá nhiều thời gian lạc lối trong đồng lý thuyết, hãy xem xét nội dung thực hành ở mỗi phần, lập một kế hoạch cho doanh nghiệp của bạn, sau đó xúc tiến và thực hiện kế hoạch đã đề ra.

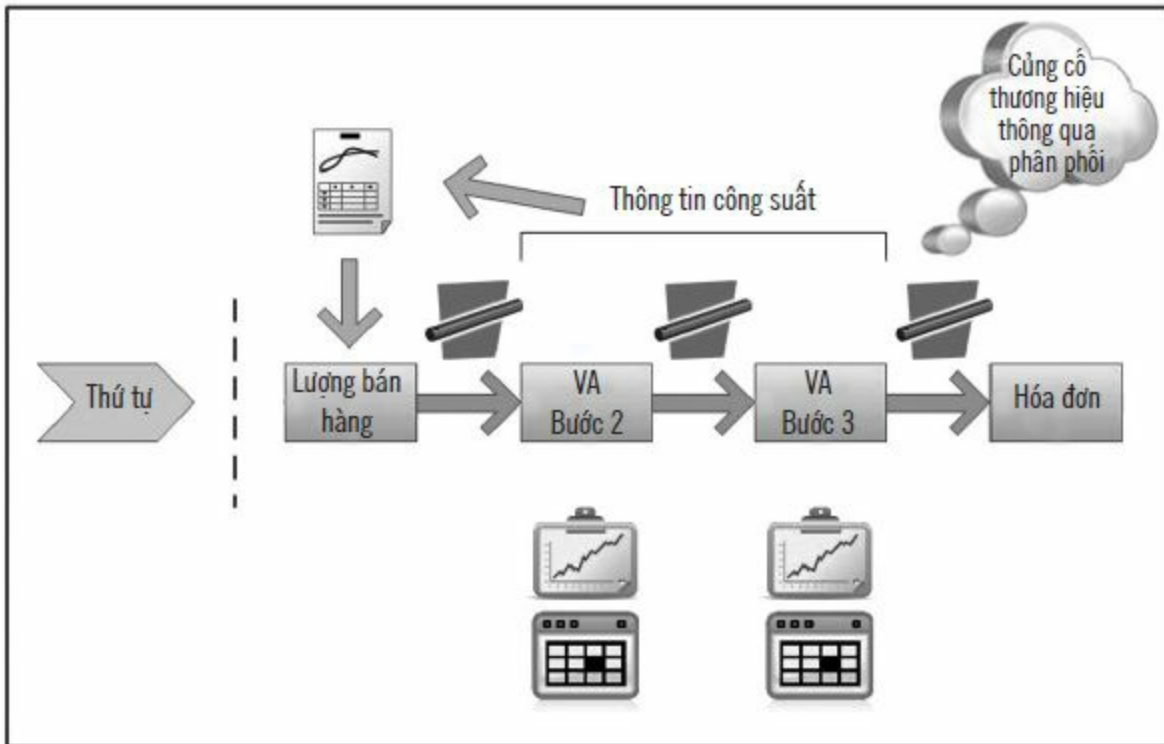
Bên cạnh đó, cũng không nên lo lắng về những việc cần làm. Hãy tập hợp một nhóm nhân sự trong doanh nghiệp để tìm ra các ý tưởng, cùng nhau thảo luận và nghiên cứu, sau đó thử nghiệm một số ý tưởng. Những cuộc trao đổi hiệu quả chắc chắn sẽ giúp doanh nghiệp phát triển. Có rất nhiều doanh nghiệp ngoài kia hi vọng rằng phương pháp tiếp theo sẽ mang lại cho họ câu trả lời. Tuy nhiên, sẽ chẳng có câu trả lời nào từ những phương pháp cả – mà chính bạn và nhóm của bạn mới là người tìm ra câu trả lời. Hãy sử dụng những ý tưởng từ cuốn sách này để xây dựng các buổi thảo luận riêng cho nhóm và đừng lo lắng nếu phương pháp bị rơi tung lên. Cứ tiếp tục thực hiện và cải tiến, đó là công thức duy nhất.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Tìm hiểu những phần còn lại của cuốn sách này!

- Thường xuyên trao đổi với các đồng nghiệp để tìm cách cải tiến doanh nghiệp.

# PHẦN MỘT - ĐỘNG CƠ (TỔNG QUAN)



## **Thương hiệu và giá trị**

Nắm được những yếu tố quan trọng với doanh nghiệp và khách hàng để tìm ra phương hướng cải tiến.



## **Các chỉ số đánh giá hoạt động chính**

Điều hành hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc nắm bắt thông tin chính xác đúng nơi, đúng lúc.



## **Bàn giao công việc**

Loại bỏ sự chậm trễ và sai sót giữa các giai đoạn để có kết quả tốt hơn.

**Lượng bán hàng**

Lượng  
bán hàng

Đảm bảo rằng cách bạn tiếp nhận công việc không ảnh hưởng xấu đến doanh nghiệp.



**Điều tiết**

Tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp bằng cách đảm bảo mọi việc đi đúng hướng và thông qua việc kiểm soát năng lực.



**Nếp làm việc hàng ngày**

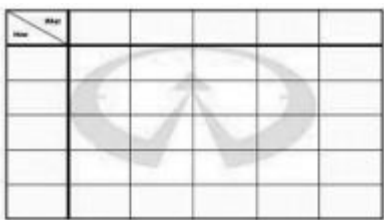
Nâng cao tính kỷ luật/cơ chế tại nơi làm việc để tạo ra các kết quả có tính liên tục.

VA  
Bước 2

**Quá trình**

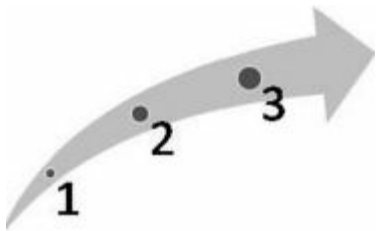
Tìm ra cách tốt nhất để thực hiện công việc.

# PHẦN HAI - NHIÊN LIỆU CHO ĐỘNG CƠ



## Ma trận cải tiến liên tục

Tập trung vào một khía cạnh nhỏ của doanh nghiệp và các ý tưởng sẽ tuôn trào.



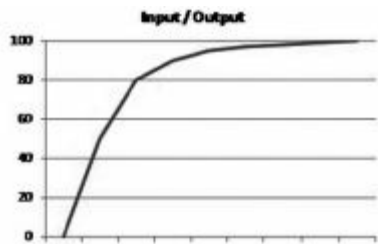
## Kaizen - Cải tiến liên tục

Sử dụng các bước nhỏ để tạo đà, động lực và sự tự tin.



## PDCA

Tìm ra ý tưởng hay và thực hiện, lặp đi lặp lại ý tưởng đó cho đến khi thu được kết quả.



## 80/20

Một số hoạt động cải tiến có hiệu quả cao, trong khi một số khác thì không.



## Tìm ra nguyên nhân gốc rễ

Tiếp tục “đào xới” cho đến khi bạn tìm ra vấn đề thực sự.

# #1

## Đơn giản hóa vai trò trong công việc

Các nguyên nhân chính và mục đích có thể cải thiện sự rõ ràng và tăng tính hiệu quả.

## CẢI TIẾN LIÊN TỤC VÀ HIỆU QUẢ

Cải tiến liên tục (Continuous Improvement - CI) là một thuật ngữ được nhiều người ưa dùng. Hầu hết các doanh nghiệp quan tâm tới ý tưởng cải tiến liên tục nhưng lại không mấy



mạnh mà để hiện thực hóa ý tưởng này. Rất nhiều người coi cải tiến liên tục là phạm vi thay đổi cuối cùng trong một chương trình Lean. Song, đây có thể là một cú hích tuyệt vời để tạo ra những thay đổi cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nên coi CI là một hoạt động thường xuyên của doanh nghiệp thay vì là một chương trình xúc tiến hay sự kiện lớn nào đó.

## TỪ KÉM TỚI TỐT

Rất nhiều doanh nghiệp mà tôi có dịp tiếp xúc từng tiến hành các hoạt động cải tiến liên tục. Nhiều doanh nghiệp trong số này nhanh chóng đạt cải tiến thành công nhưng thường “đuối” dần vì một trong số hai nguyên nhân chính. Nguyên nhân thứ nhất là do họ không bám sát ý tưởng thay đổi – ý tưởng không được thực hiện. Nguyên nhân thứ hai là công tác cải tiến liên tục chỉ tập trung vào việc khắc phục các vấn đề mà không xem xét tới khía cạnh cải thiện công việc tốt hơn.

## TỪ TỐT TỚI XUẤT SẮC

Khi xác định được vấn đề cần giải quyết, bạn sẽ dễ dàng tập trung hơn. Nói cách khác, nếu có thể nhìn nhận được vấn đề, ta có thể nghĩ ra một vài cách khắc phục và tái hoạt động bình thường. Đây chính là quá trình cải thiện từ kém tới tốt. Song, quá trình cải thiện hiệu quả hoạt động từ tốt đến xuất sắc lại không hề đơn giản như thế. Khi vấn đề không rõ ràng, quá trình này có thể sẽ khó khăn hơn rất nhiều.

Không có định nghĩa rõ ràng nào về mức độ hoạt động hiệu quả mà một quá trình hay phòng ban chức năng có thể đạt được, bởi vậy chúng ta có thể bị mất phương hướng trong quá trình cải tiến. Hãy tiếp tục cố gắng cải tiến và xem hành trình này sẽ đưa bạn đến đâu.

## CHIA NHỎ CƠ HỘI

Khi chia nhỏ các cơ hội cải tiến thành những phân đoạn phù hợp, ta sẽ thấy quá trình cải tiến diễn ra ở tất cả các cấp độ khác nhau trong toàn doanh nghiệp.

Do đó, ta có thể thúc đẩy quá trình cải tiến liên tục đi từ Tốt đến Xuất sắc bằng cách chia thành những phân đoạn nhỏ để xem xét.

## MA TRẬN CẢI TIẾN

Một trong những phương pháp chia nhiệm vụ mà ta có thể sử dụng là lập ma trận cải tiến.

Trong công cụ đơn giản này, các nhiệm vụ/quá trình/chức năng được ghi ở hàng trên cùng và các yếu tố cải tiến ở các ô bên dưới (ví dụ nhanh hơn, rẻ hơn, tốt hơn, v.v.), để tạo thành một bảng – ma trận cải tiến, như minh họa dưới đây.

	Nhiệm vụ 1	Nhiệm vụ 2	Nhiệm vụ 3	Nhiệm vụ 4	Nhiệm vụ 5	Nhiệm vụ 6
Nhân tố 1	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Nhân tố 2	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Nhân tố 3	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Nhân tố 4	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Nhân tố 5	.....	.....	.....	.....	.....	.....

### TỔ CHỨC HỌP ĐỊNH KỲ

Để sử dụng ma trận này, bạn cần tập hợp một nhóm nhân sự ở các phòng ban khác nhau trong doanh nghiệp, và ở tất cả các cấp độ khác nhau. Các cuộc họp nên được tổ chức hàng tuần, tuy nhiên bạn vẫn có thể tăng tần suất để phù hợp với mức độ cấp thiết của các yêu cầu. Tần suất họp không nên dưới hai tuần một lần vì có thể bị mất động lực.

Nội dung họp có thể bao gồm (bạn có thể điều chỉnh các nội dung này cho phù hợp!):

- Rà soát lại các hành động đã được thống nhất trước đó [không liên quan tới cuộc họp đầu tiên].
- Lựa chọn một lĩnh vực chưa được xem xét trong mạng lưới.
- Huy động các ý tưởng (nhưng không phán xét) về cách thực hiện nhiệm vụ cải tiến X bằng nhân tố Y.
- Lựa chọn ý tưởng tốt nhất, phân công nhiệm vụ và thời hạn (thông thường, thời hạn lý tưởng là thời gian của buổi họp tiếp theo) và ghi vắn tắt các thông tin.
- Cập nhật các nội dung họp vào các ô trong bảng.
- Chốt ngày và thời gian của buổi họp tiếp theo.

Tốt nhất, các buổi họp nên ngắn gọn và hiệu quả, không nên kéo dài quá 15 phút. Buổi họp đầu tiên có thể kéo dài hơn vì các thành viên cần thời gian làm quen.

Mỗi lần họp hãy cố gắng xử lý từng ô khác trong bảng cho tới khi xác định được thời hạn cho tất cả các ô. Khi bạn đã có được “ngôi nhà hoàn chỉnh”, hãy rà soát lại từ đầu. Xem xét lại các yếu tố và nhiệm vụ nên thực hiện ở mỗi chu kỳ vì thứ tự ưu tiên cho những yếu tố và nhiệm vụ này có thể thay đổi do những kiến thức và hiểu biết mới mà bạn có được từ những thay đổi đã thực hiện.

### MỞ RỘNG QUÁ TRÌNH CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Toàn bộ quá trình này có thể lồng ghép vào phạm vi công việc riêng lẻ trong doanh nghiệp và có thể sử dụng nhóm nhân sự từ các phòng ban, hay chuyên môn khác nhau để phát triển và thực hiện các ý tưởng mô tả ở phần trên. Bạn cần xác định cách phân chia phù hợp nhất, vì có thể có quá nhiều quá trình và nhiệm vụ để đưa vào bảng.

## TÓM LẠI...

Các hoạt động cải tiến liên tục thường thất bại sau khi chúng ta thoát khỏi tình trạng yếu kém và đạt đến tình trạng hoạt động tốt. Hãy chia nhỏ các nhiệm vụ để phát triển các ý tưởng cải tiến, từ đó có thể thúc đẩy doanh nghiệp của bạn phát triển.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Chia nhỏ hoạt động của doanh nghiệp thành các nhiệm vụ/quá trình.
- Xác định doanh nghiệp của bạn có thể cải tiến như thế nào – “các nhân tố”.
- Lập ma trận cải tiến liên tục.
- Tập hợp đội nhóm và sử dụng chương trình họp được mô tả phía trên để bắt đầu sáng tạo các ý tưởng.
- Thực hiện các ý tưởng, hoàn thiện ma trận và lặp lại các bước này.

## VÍ DỤ: NHÂN VIÊN TẬP SỰ CŨNG LÀ NHỮNG NGÔI SAO

Một doanh nghiệp khách hàng của tôi làm ăn khá thuận lợi. Họ hiểu rằng cần phải cải thiện doanh nghiệp nhưng lại không hề nhúng tay vào làm bất kỳ việc gì. Nói cách khác, mọi thứ mới chỉ trong suy nghĩ của họ, nhưng chẳng có việc gì được thực hiện cả.

Sử dụng một ma trận tương tự như trong phần nội dung này, chúng tôi đã tập hợp cả nhóm và xác định các nhân tố cùng nhiệm vụ. Ngay khi lập được ma trận, chúng tôi tổ chức buổi họp đầu tiên.

Để chứng minh ma trận này hữu ích cho tất cả mọi người, tôi đã mời một nhân viên tập sự lựa chọn một lĩnh vực trong bảng. Không hề được chỉ dẫn, nhưng người nhân viên mới vào công ty được hai tuần này, cũng là một người khá trầm tĩnh, đã tự trình bày về tất cả những gì bạn có thể làm để cải thiện lĩnh vực đó.

Vị giám đốc quản lý khá ngạc nhiên nên đã lấy một mẫu giấy và bắt đầu ghi lại những ý tưởng mà nhân viên đó nghĩ ra.

Câu chuyện cụ thể này nên được nhắc tới trong bất kỳ tuần nào sử dụng công cụ này. Vấn đề tiếp theo mà họ phải đối mặt là làm thế nào để thực hiện được các ý tưởng đã nghĩ ra bởi vì có quá nhiều ý tưởng!

# Thương hiệu và Giá trị

## GIÁ TRỊ

Giá trị là một thuật ngữ dễ gây nhầm lẫn cho các doanh nghiệp. Giá trị được hiểu đơn giản là những gì mà khách hàng của bạn sẵn sàng chi tiền để nhận về.

Nếu bạn từng nghiên cứu bất kỳ cuốn sách nào về hệ thống sản xuất tinh gọn (Lean)<sup>(2)</sup>, thì bạn sẽ có ý thức về hành động cân bằng giữa giá trị và lãng phí trong mỗi doanh nghiệp.

- Giá trị là những gì khách hàng của bạn mong muốn.

- Lãng phí là những việc bạn cần làm để làm hài lòng nhu cầu/mong muốn của khách hàng.

Đối với nhiều doanh nghiệp, điểm khác biệt này quyết định lợi nhuận trong doanh nghiệp được tạo ra như thế nào. Nếu sự tác động của thị trường đủ mạnh thì có thể cách duy nhất để tăng lợi nhuận là giảm lãng phí trong doanh nghiệp.

Điểm cốt lõi mà tôi muốn làm rõ ở đây là khi hiểu được những giá trị bạn mang đến cho khách hàng, bạn sẽ tìm được một số nguyên lý đơn giản giúp định hướng các hoạt động cải tiến của mình.

Mục tiêu của phần này là xác định một la bàn định hướng cho doanh nghiệp của bạn, để khi xuất hiện các cơ hội cải tiến, bạn có thể xem xét dựa trên định hướng này và quyết định nên làm gì. Bên cạnh đó, nếu bạn chưa nhận thấy cơ hội rõ ràng nào và bản thân đang trong tình trạng tiến thoái lưỡng nan thì la bàn này sẽ giúp bạn quyết định cần tập trung nỗ lực vào đâu.

Nếu việc này còn mới mẻ với bạn, và bạn đang cố gắng xây dựng cam kết giá trị của mình thì hãy nhớ rằng mục tiêu này phải thật đơn giản, nghĩa là một đứa trẻ mười tuổi cũng có thể hiểu được. Là một doanh nghiệp, ta cần làm rất nhiều công việc khác, đòi hỏi sự ấn tượng, thú vị hoặc khôn ngoan. Trong hầu hết các trường hợp, khách hàng của chúng ta không bận tâm nhiều đến thế. Họ chỉ muốn có kết quả hoặc sản phẩm cuối cùng. Đừng quá thất vọng khi bạn phải đơn giản hóa hình ảnh doanh nghiệp bằng những cam kết giá trị, bạn vẫn phải làm mọi việc, nhưng có thể cần phải thay đổi mức độ thực hiện mỗi hoạt động để đạt được sự phát triển.

Hãy nghĩ về giá trị của bạn – Bạn cung cấp dịch vụ/sản phẩm gì?

- Bạn là thợ cắt cỏ?

- Bạn là thợ kim khí?

- Bạn là thợ lắp đặt lò vi sóng?

- Bạn là kiến trúc sư?

Hãy tiếp tục suy ngẫm về doanh nghiệp của bạn cho tới khi bạn nhận ra rằng gần như mọi việc bạn làm trong doanh nghiệp không đóng góp vào giá trị mà các khách hàng của bạn mong muốn.

## THƯƠNG HIỆU

Ân tượng mà doanh nghiệp để lại cho khách hàng chính là thương hiệu. Thương hiệu vận hành là khi doanh nghiệp cung cấp sản phẩm và dịch vụ của mình và cách mà khách hàng cảm nhận về trải nghiệm đó. Thương hiệu quan trọng hơn rất nhiều so với logo, danh thiếp hay website. Thương hiệu của bạn sẽ được củng cố hoặc bị phá hủy mỗi khi tương tác với khách hàng. Khi hiểu được vị trí hiện tại và vị thế bạn muốn hướng tới, bạn có thể xác định lộ trình cải tiến cho doanh nghiệp của mình.

Hi vọng bạn sẽ có một vài ý tưởng về hình ảnh bạn muốn phát triển, đây chính là “thương hiệu lý tưởng của bạn”.

## TIẾNG NÓI CỦA KHÁCH HÀNG

Để xác định thương hiệu của riêng mình, bạn nên bắt đầu từ việc tìm hiểu khách hàng nghĩ gì về bạn. Trong rất nhiều trường hợp, luôn có sự đối thoại liên tục giữa bạn, khách hàng và nhà cung cấp, do đó đây chính là điểm tốt nhất để bắt đầu. Hãy nhớ rằng khách hàng sẽ nhìn nhận doanh nghiệp của bạn với con mắt hoàn toàn khác bạn, và nắm bắt được sự khác biệt này là điều cực kỳ quan trọng để tạo nên thương hiệu hiện tại của bạn.

Nếu bạn không nhận được bất kỳ phản hồi nào từ khách hàng thì đó có thể là dấu hiệu cho thấy họ không hài lòng về bạn và không muốn chia sẻ bất kỳ điều gì. Hầu hết các mối quan hệ tốt đẹp sẽ tạo ra những cuộc trao đổi. Bạn có thể nghe phong thanh những lời phàn nàn hoặc cầu nhàu từ khách hàng. Cũng có thể bạn được họ khen ngợi. Tất cả các thông điệp từ khách hàng đều mang ý nghĩa nhất định với cả bạn và họ.

Hãy lập danh sách những phản hồi bạn nhận được và nhìn nhận chúng từ quan điểm của khách hàng. Đây chính là “thương hiệu thực tế” của bạn.

## THƯƠNG HIỆU LÝ TƯỞNG VÀ THƯƠNG HIỆU THỰC TẾ

Trong nhiều trường hợp, có một khoảng cách nhất định giữa thương hiệu lý tưởng và thương hiệu mà bạn đã xác định được. Khoảng cách này sẽ định hướng cho bạn cần phải thay đổi những gì trong doanh nghiệp của mình.

Đây cũng là thời điểm lý tưởng để đánh giá lại và cập nhật thương hiệu lý tưởng của bạn.

Hãy điều chỉnh thương hiệu theo sứ mệnh hoặc mục tiêu của doanh nghiệp. Hoặc tìm kiếm từ phản hồi của khách hàng những ý tưởng có thể lồng ghép vào thương hiệu của bạn. Những ý tưởng mà bạn chưa bao giờ cân nhắc tới trước đó.

Mục đích của việc làm này là giúp bạn xây dựng một la bàn định hướng, đưa ra các quyết định và hướng dẫn khi các cơ hội cải tiến xuất hiện.

## XÁC ĐỊNH TRỌNG TÂM

Cách ta nhìn nhận về doanh nghiệp của mình sẽ ảnh hưởng tới những việc ta làm. Khi sử dụng một cách nhìn đơn giản, từ những vị trí cấp cao nhất trong thế giới doanh nghiệp (giá trị [thứ ta cung cấp] và thương hiệu [phong cách]), ta sẽ có một công cụ đơn giản để áp dụng, phát triển doanh nghiệp. Nếu không xác định trọng tâm thì tất cả cơ hội thay đổi đều có vẻ đáng làm. Chúng ta cần có khả năng phân biệt và chọn lọc. Một số cải tiến sẽ có sức ảnh hưởng lớn đối với thương hiệu trong khi một số khác thì không. Một số cải tiến chỉ giúp cải thiện đôi chút khả năng tạo ra giá trị cho khách hàng, trong khi một số khác có thể mang đến sự thúc đẩy lớn.

Mỗi sự cải tiến đều có vị trí riêng, song khi thời gian là hữu hạn, chúng ta cần quyết định nhanh chóng “đâu là phương án có sẵn tốt nhất để thực hiện”. Nếu có nhu cầu và thời gian cho phép, ta có thể dành thời gian thực hiện một số phương án ở vị trí thứ hai hoặc thứ ba sau khi đã đánh giá. Tuy nhiên, trước tiên cần lựa chọn sao cho có thể tạo ra những thay đổi quan trọng và hiệu quả nhất.

Khi đã có được sự hiệu quả thì chúng ta có thể xem xét đến hiệu suất. Hầu hết nội dung thiết thực của cuốn sách này hướng tới việc tăng tính hiệu quả. Tuy nhiên, một số thay đổi cũng tự nhiên làm gia tăng hiệu suất, do đó đừng lo lắng, hiệu suất cũng sẽ được đảm bảo.

## NGUYÊN TẮC THAY ĐỔI

Giờ là lúc bạn cần đúc rút các hiểu biết về thương hiệu và giá trị thành một số nguyên tắc thay đổi. Việc này đòi hỏi bạn (và nhóm của bạn) phải đưa ra một số cam kết cơ bản; những cam kết này phải hỗ trợ định hướng suy nghĩ cho bạn trong suốt các hoạt động sắp tới. Những cam kết này sẽ trở thành la bàn định hướng cho bạn.

Đừng lo lắng đến việc phải xây dựng các cam kết hoàn hảo ngay từ đầu, suy nghĩ của bạn sẽ khác đi khi giai đoạn thay đổi này bắt đầu có ảnh hưởng, nhưng dù sao đây cũng là một xuất phát điểm tuyệt vời.

Ví dụ sau đây có thể giúp bạn bắt đầu:

Nếu bạn muốn được nhìn nhận như một doanh nghiệp “hàng đầu” trong ngành sản xuất của mình, nhưng bạn nhận thấy việc bạn giao hàng muộn và gửi những email không rõ ràng là nguyên nhân khiến khách hàng cảm thấy không hài lòng, hãy áp dụng một số

nguyên tắc sau:

- Sử dụng các email được chuẩn hóa, đơn giản và rõ ràng.
- Bắt đầu và hoàn thành đúng hạn tất cả các bước trong quá trình chuyển đổi đơn hàng.
- Tập trung giải quyết các vấn đề về đơn hàng trong các cuộc họp hàng ngày.
- Giảm các hoạt động hành chính.
- Hỗ trợ các hoạt động gia tăng giá trị nhằm giảm tình trạng ngưng trệ.
- Trả lời tất cả các cuộc gọi trong vòng ba hồi chuông.

Tôi hi vọng giờ bạn đã hiểu rõ vấn đề. Hãy viết ra một bộ tuyên bố để sử dụng trong tương lai. Khi bạn nghĩ ra những ý tưởng cải tiến, những tuyên bố này có thể hỗ trợ bạn quyết định ưu tiên hành động nào là quan trọng nhất để phát triển thương hiệu của mình.

TÓM LẠI...

Nếu chúng ta hiểu rõ doanh nghiệp của mình tạo ra những gì từ quan điểm **giá trị**, và kết hợp với đánh giá trung thực về chất lượng hoạt động, về **thương hiệu**, thì chúng ta có thể tạo ra một la bàn định hướng cho các hoạt động cải tiến của doanh nghiệp. Việc cải tiến không nhất thiết mang tính phỏng đoán và các hành động ta cần thực hiện có thể là những điều rất hiển nhiên.

CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xác định các giá trị mà doanh nghiệp của bạn tạo ra cho khách hàng. Coi điều này là trọng tâm cho các hoạt động cải tiến. Chúng ta cần dành càng nhiều thời gian vào hoạt động gia tăng giá trị càng tốt.

- So sánh thương hiệu lý tưởng với thương hiệu hiện tại – vị thế mà bạn muốn và vị trí hiện tại bạn có. Tất cả những thay đổi phải hỗ trợ bạn hướng đến thương hiệu lý tưởng của mình.

- Xác định một số tuyên bố/nguyên tắc thay đổi giúp bạn có được cách làm việc lý tưởng. Những thay đổi cần hỗ trợ bạn vươn tới thương hiệu lý tưởng và hỗ trợ doanh nghiệp của bạn dành nhiều thời gian hơn vào nhiệm vụ gia tăng giá trị.

Ba bước này sẽ trở thành la bàn định hướng thay đổi cho bạn. Nghiên cứu những mục này thường xuyên sẽ giúp bạn đảm bảo rằng những nỗ lực mà bạn thực hiện đang đưa bạn đi đúng hướng.

## VÍ DỤ: HIỂU ĐƯỢC THƯƠNG HIỆU THỰC SỰ CỦA BẠN

Một trong những khách hàng doanh nghiệp của tôi gặp vấn đề về hình ảnh của họ trong mắt khách hàng. Họ muốn trở thành nhà cung cấp “được chọn” trong lĩnh vực của mình. Về chuyên môn, họ làm rất tốt nhưng việc giao hàng thông minh lại là câu chuyện hoàn toàn khác. Phần lớn các đơn hàng bị giao chậm vì họ mất nhiều thời gian để xử lý. Thậm chí vị khách của tôi còn nhận được thư phàn nàn và họ đã cho tôi xem. Đây là một tín hiệu tốt – chúng tôi nhận định như vậy – khách hàng của họ vẫn muốn hợp tác với họ (vì những khách hàng này có thể giữ im lặng và tìm một nhà cung cấp khác).

Phản hồi từ các khách hàng đã mang lại cho chúng tôi một số chỉ dẫn tức thì, giúp xác định thương hiệu mà họ mong muốn và chúng tôi đã sử dụng điều này để xác định khoảng cách với thương hiệu thực tế của họ. Chúng tôi cũng cân nhắc tuyên bố giá trị của họ và xác định các bộ phận quan trọng, không quan trọng của doanh nghiệp. Việc này không nhằm hạ thấp bất kỳ bộ phận nào trong doanh nghiệp, mà là đặt mọi thứ theo đúng trật tự sao cho doanh nghiệp có thể trở thành kiểu mẫu mà họ mong muốn. Không có nghĩa lý gì nếu cải tiến một bộ phận không quan trọng, chúng ta cần tìm cách tận dụng những nguồn lực này hiệu quả hơn.

Dựa trên những cuộc trao đổi này, chúng tôi cũng rút ra một số nguyên tắc để giữ cho doanh nghiệp đi đúng hướng. Trong đó, nguyên tắc mang tính sâu sắc nhất cũng là một tuyên bố hết sức đơn giản “chúng ta sẽ bắt đầu tất cả các đơn hàng đúng giờ”.

Một vài cuộc thảo luận bổ sung đã diễn ra một vài tuần sau đó. Chúng tôi đã thảo luận các chủ đề được đề cập ở các phần tiếp theo. Tuy nhiên, nhờ những cuộc thảo luận này, hiệu quả giao hàng đúng hẹn của họ đã tăng thêm khoảng 40% điểm trong suốt tháng tiếp theo.

Hiểu rõ vị trí hiện tại và đích đến bạn hướng tới để đạt được điều bạn muốn là bước quan trọng đầu tiên cần thực hiện.



# Lập sơ đồ

Cách nhanh nhất để tạo ra sự cải tiến trong doanh nghiệp là lập sơ đồ.

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau để sơ đồ hóa một quá trình bao gồm sử dụng các lưu đồ, sơ đồ dòng giá trị và đường bơi. Hãy thoải mái lựa chọn loại sơ đồ bạn ưa dùng, viết ra giấy những bước quan trọng trong các quá trình của bạn. Tập hợp một nhóm để lập ra các bước, thống nhất trình tự, và tìm hiểu những lời phản nản nảy sinh về quá trình (căn cứ vào thực tế) là các mục tiêu của phần nội dung này.

Đừng quá chú trọng về hình thức thể hiện. Bạn chỉ cần sử dụng các khung có mũi tên và các ghi chú nhanh là ổn!

## XÁC ĐỊNH CÁC QUÁ TRÌNH

Bước đầu tiên là xác định nội dung cần lập sơ đồ. Có ba quá trình chính. Một là quá trình chuyển đổi đơn hàng – quá trình cần thiết để chuyển đổi thứ này thành thứ khác. Nếu bạn làm việc trong lĩnh vực sản xuất, đây chính là quá trình chuyển đổi các đơn hàng thành một sản phẩm được phân phối. Nếu bạn là một nhà bán lẻ trực tuyến, đây chính là quá trình chuyển đổi một đơn hàng thành một mặt hàng được phân phối. Nếu bạn là một người làm vườn, đây là quá trình biến các khu vườn um tùm, rậm rạp trở thành những khu vườn xinh đẹp.

Loại quá trình thứ hai là dành cho các dự án, có thể bao gồm các hoạt động giới thiệu sản phẩm mới. Thông thường, doanh nghiệp sẽ chỉ để mắt đến các quá trình chuyển đổi chính và thực sự bế tắc khi có một dự án kỳ lạ không thuộc chuyên môn. Biết xử lý những dự án kiểu này và tạo ra kết quả một cách nhanh chóng chắc chắn là việc rất đáng để xem xét và trau dồi.

Loại thứ ba là các quá trình quản trị. Về bản chất, đây thường là các quá trình mang tính hỗ trợ cho hai loại quá trình đầu tiên. Nằm rõ đâu là các nguồn lực cần thiết và cách các nguồn lực này hỗ trợ các quá trình có thể cung cấp những thông tin vô giá cho quá trình ra quyết định khi lựa chọn các hoạt động cải tiến cần tiến hành sau này.

Phần còn lại của cuốn sách sẽ đề cập đến loại sơ đồ đầu tiên – quá trình chuyển đổi đơn hàng vì đây là khía cạnh nhiều doanh nghiệp nhận thấy lợi ích tức thời lớn nhất. Có thể áp dụng những ý tưởng và kỹ thuật tương tự cho hai quá trình còn lại, bằng cách lặp lại các bước trong cuốn sách, trong đó trọng tâm là hai quá trình sau này thay vì quá trình đầu tiên nói trên.

## XÁC ĐỊNH CÁC BƯỚC

Khi bạn đã bố trí một nhóm để xem xét các quá trình, bạn cần thống nhất một số nguyên tắc cơ bản với nhóm, thường là:

- Không được chỉ trích bất kỳ câu hỏi nào.
- Mọi người đều có cơ hội thảo luận.
- Tất cả ý tưởng đều được chấp nhận trên danh nghĩa cho tới các bước sau.

Bạn cũng cần thống nhất về điểm bắt đầu và kết thúc của quá trình.

Khi mọi người đã nắm rõ luật và nhất trí về các điểm bắt đầu và kết thúc, đã đến lúc bạn tiến hành xác lập hướng đi cho quá trình của chính mình, lần lượt từng bước một. Nếu bạn có thể đưa ra nhiều hướng đi khác nhau cho quá trình, hãy ghi nhận tất cả, việc này có thể khiến bạn thấy rối trí nhưng bạn có thể nhìn ra một số cơ hội cải tiến tức thì. Quá nhiều lộ trình và các vòng lặp có thể gây rối trí ở giai đoạn này, nhưng những thông tin phong phú mà bạn có được sẽ rất có ích sau này.

Tại thời điểm này, hãy chấp nhận thực tế rằng lập sơ đồ không phải là việc đơn giản (nếu thực sự thế) và hãy tiếp tục, các bước sau đó sẽ hỗ trợ bạn vượt qua tất cả những khó khăn này.

## TRỞ NGẠI

Trong quá trình bạn lập sơ đồ, có thể có những trở ngại cần được đưa ra thảo luận, những trở ngại này hoàn toàn bình thường, vì vậy đừng bỏ qua chúng. Chúng có thể khiến quá trình lập sơ đồ tổng thể trở nên mù mờ và vì thời gian là một nguồn lực hữu hạn nên ta luôn muốn đảm bảo dành thời gian tối đa ở giai đoạn này để ghi lại các bước. Có hai cách để xử lý những trở ngại mà bạn “quan sát” được: một là sử dụng giấy dán ghi chú, ghi lại các trở ngại và dán chúng ngay cạnh bước được xác định là phát sinh trở ngại đó, hoặc cách thứ hai là ghi lại các trở ngại thành một danh sách phục vụ cho quá trình xem xét sau này. Quan trọng là không được bỏ qua các trở ngại!

Một vấn đề khác có thể được nêu ra (và bạn cũng nên nêu ra) là về việc thay đổi. Các chu kỳ thay đổi xuất hiện trong một quá trình là điều phổ biến và chúng là dấu hiệu cho thấy các bước trong quá trình chưa mang tính toàn diện, triệt để. Đây chính là cơ hội cải tiến khác ngay trước mắt bạn. Chắc chắn bạn cần ghi chép lại các vòng lặp thay đổi trong khi tiến hành việc lập sơ đồ. Nếu những thành viên tham gia vào quá trình có được những sự kiện và số liệu đi kèm với các vòng lặp thay đổi thì càng tốt. Bằng việc hiểu rõ các vòng lặp thay đổi, bạn có thể xác định mức độ hiệu quả của quá trình là thực hiện công việc “ngay lần đầu tiên”, thông tin về năng suất có thể rất hữu dụng trong việc giám sát và quản lý sự thay đổi.

## PHÀN NÀN

Trong quá trình lập sơ đồ, những câu hỏi và lời phản nản sẽ phát sinh. Mặc dù chúng ta không muốn việc lập sơ đồ bị gác lại vì một cuộc đấu khẩu kéo dài, nhưng bạn nên ghi lại những lời phản nản. Nên có một số thống nhất giữa các thành viên trong nhóm, có thể bao gồm:

- Không đưa ra những lời phản nản mang tính cá nhân.
- Đưa ra lời phản nản dựa trên quá trình.
- Khách quan.
- Không dựa vào các phỏng đoán – chỉ dựa vào thực tế.
- Không đưa ra giải pháp, chỉ quan sát.

Giữ lại bản ghi chép để sử dụng sau này. Theo kinh nghiệm của tôi, bạn nên chia danh sách này thành các phần. Một phần ba danh sách là các vấn đề về tiền bạc và chúng cần được giải quyết ngay. Một phần ba tiếp theo là các lời phản nản chưa rõ ràng, cần được bổ sung chi tiết và hiểu rõ hơn trước khi đưa ra giải pháp. Một phần ba còn lại là những lời phản nản không phù hợp, nhưng đây là cơ hội tốt để bạn hiểu hơn cách thức các bộ phận khác trong doanh nghiệp vận hành ra sao. Hãy khuyến khích chia sẻ những lời phản nản và đừng quên ghi lại vào danh sách. Việc thường xuyên khắc phục những lời phản nản trong danh sách này sẽ giúp tạo đà phát triển trong doanh nghiệp.

## MỆNH ĐỀ “BỞI VÌ”

Khi bạn đã lập được một sơ đồ quá trình hoàn chỉnh, có thể sử dụng mệnh đề “bởi vì” để kiểm tra lại sơ đồ này. Hãy bắt đầu từ cuối quá trình, ngược trở lại về những bước đầu và liên kết mỗi bước với cụm từ “bởi vì”. Nếu mệnh đề được tạo thành không mang ý nghĩa thì bạn nên rà soát lại hai bước này được liên kết với nhau thế nào, trong trường hợp thuận lợi nhất bạn còn có thể phát hiện ra một vài bước dư thừa, có thể bỏ đi ngay lập tức. Ví dụ, bạn có thể liệt ngược lại quá trình như sau:

- Hoạt động cuối cùng – “giao sản phẩm”
- Mệnh đề – bởi vì
- Hoạt động trước đó – “sản phẩm được đóng gói”

Đây là ví dụ về một mệnh đề có ý nghĩa và có tính logic. Nếu không có sự logic, bạn nên kiểm tra lại liệu có bước nào bị thiếu không, hoặc cần có một bước ở vị trí đầu tiên.

## NHỮNG Ý TƯỞNG TỨC THỜI

Khi bạn (và nhóm của bạn) nhìn lại sơ đồ đã lập cũng như danh sách những lời phàn nàn, có thể sẽ có một số ý tưởng cải tiến ngay lập tức chọt lóe lên trong đầu bạn. Bạn nên tận dụng động lực làm việc. Nói cách khác, nếu trong nhóm của bạn đang có đề thực hiện một việc gì đó mang lại lợi ích rõ ràng, với chi phí và rủi ro thực hiện thấp thì hãy để họ làm việc đó. Chúng ta sẽ bàn tới việc theo dõi các cải tiến ở phần sau của cuốn sách, tuy nhiên việc tạo ra những thay đổi tích cực trong hoạt động của doanh nghiệp mới là mục tiêu chính của cuốn sách này. Đôi khi, nên bắt đầu với những việc không phải ưu tiên hàng đầu để tạo đề thực hiện mục tiêu chính. Khi đó bạn cần đảm bảo ưu tiên hàng đầu này đã sẵn sàng thực hiện ở vị trí thứ hai (và theo một cách hiệu quả hơn nhiều vì nhóm của bạn đã được khởi động trước đó!).

## XÓA/GỘP CÁC BƯỚC

Có thể xóa bỏ một số bước trong quá trình chỉ bằng việc xác định toàn bộ các bước trong giai đoạn lập sơ đồ. Nếu bạn thấy việc này hợp lý thì hãy thực hiện.

Một số bước trong quá trình có thể được gộp lại để giảm thời gian trống giữa các bước – nếu đây là việc rõ ràng cần làm thì bạn hãy ưu tiên.

## NỘI DUNG TIẾP THEO

Các phần sau của cuốn sách này sẽ bàn về việc cải tiến cách thức vận hành của doanh nghiệp, bao gồm việc xem xét sơ đồ còn lại sau khi đã thực hiện các bước xóa/gộp như trên. Đây là cơ hội để tái cơ cấu triệt để cách thức bạn làm việc. Những phần sau của cuốn sách cũng đưa ra các cách thức cụ thể để thực hiện hoạt động này, nhưng bạn sẽ không bao giờ có cơ hội tự hỏi bản thân: “Nếu có thể thiết lập lại quá trình này, từ con số không, ta sẽ làm như thế nào?”

Bạn có thể giao cho nhóm của bạn thực hiện ý tưởng này trong vài ngày/tuần tới. Bạn có thể nghĩ ra cách làm việc hoàn toàn mới.

Hãy cân nhắc kỹ càng và đừng lo lắng nếu bạn không nghĩ ra bất kỳ ý tưởng nào – những chương tiếp theo trong cuốn sách này sẽ giúp bạn mà không cần phải thiết kế lại hoàn toàn cách thức làm việc.

## TÓM LẠI...

Lập sơ đồ cho một quá trình không phải là việc quá khó, chỉ cần tập hợp một nhóm và bắt đầu phác thảo ra các bước của quá trình theo trình tự thời gian, bất kể tốt xấu! Đừng lo lắng nếu mọi thứ trở nên lộn xộn và có một vài vấn đề xảy ra với quá trình, vì bạn hiếm khi hoàn thành một sơ đồ ngay lập tức. Hãy ghi chép lại vấn đề mà các thành viên gặp phải và sử dụng sơ đồ của bạn như một bước đệm cho việc cải tiến.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xác định quá trình.
- Tập hợp nhóm và liệt kê tất cả các bước, thống nhất trình tự.
- Liệt kê những lời phàn nàn và trở ngại mà quá trình gặp phải/tao ra.
- Kiểm tra các bước của quá trình bằng mệnh đề “bởi vì”.
- Hành động dựa trên những ý tưởng tức thời.
- Xóa bỏ hoặc gộp các bước lại với nhau nếu cần.
- Cân nhắc các ý tưởng để “tổng đại tu” doanh nghiệp – như thể bạn đang bắt đầu mọi thứ lại từ đầu.

## VÍ DỤ: TÌM KIẾM LỘ TRÌNH

Một vị khách của tôi từng phàn nàn rằng thời gian họ cần để hoàn thành các đơn hàng thường quá lâu. Doanh nghiệp này chỉ tham gia sản xuất các linh kiện khá đơn giản, nhưng hầu như lần nào họ cũng giao hàng muộn. Họ đề nghị tôi tìm hiểu xem vấn đề nằm ở đâu trong quá trình sản xuất. Cho rằng vấn đề chính không nằm ở khâu sản xuất, tôi đã yêu cầu vị khách này mở rộng phạm vi kiểm tra sang khâu xử lý đơn hàng của doanh nghiệp. Họ miễn cưỡng đồng ý và chúng tôi đã lập một sơ đồ từ lúc bắt đầu nhận được đơn hàng cho tới khi thành phẩm được gửi đi.

Và chúng tôi phát hiện ra gần 2/3 thời gian nằm ở khâu quản lý giấy tờ trước khi đơn hàng được chuyển tới khu vực chế tạo! Trong nhiều năm trước đó, doanh nghiệp này đã phát triển và thay đổi nhân sự. Cùng với những thay đổi này là những điều chỉnh nhỏ trong việc xử lý giấy tờ. Và 5 năm sau, quá trình hoạt động của doanh nghiệp luôn bị ngắt quãng bởi đồng nghiệp cần xử lý, công tác phân chia công việc và sự thiếu tầm nhìn về một bức tranh tổng thể. Các đơn hàng phải chờ đợi nhiều ngày để được xử lý dù có thể được xử lý xong chỉ trong vài phút.

Sau khi lập xong sơ đồ hoàn chỉnh cho hệ thống hoàn thành đơn hàng của doanh nghiệp, chúng tôi nhận thấy rõ ràng có rất nhiều cơ hội cho bộ phận sản xuất của doanh nghiệp xử lý. Điều tôi muốn nhấn mạnh ở đây là mặc dù mọi việc trông có vẻ khá ỔN, nhưng nếu chúng ta không chịu tìm hiểu thông tin thực tế thì có thể chúng ta đang tự huỷ hoại hoặc chính mình. Khi ta lập sơ đồ cho một hệ thống hoặc một quá trình là khi ta có thể thấy rõ những gì đang hoạt động hiệu quả và những gì chưa hiệu quả.

Khởi phải nói, khách hàng của tôi khá choáng khi họ nhìn thấy sơ đồ được lập và nhận ra quá trình của họ lộn xộn và nhập nhằng như thế nào. Việc thay đổi không phải quá khó khăn, chỉ cần mọi người tham gia vào quá trình cùng ngồi lại, xem xét sơ đồ và tìm cách

phối hợp tốt hơn như một đội nhóm trong công tác quản lý đơn hàng. Hiện tại, bộ phận thu mua/xử lý đơn hàng của doanh nghiệp chiếm chưa đầy 10% tổng thời gian chờ hoàn thành đơn hàng và hơn 95% lượng hàng được giao đúng thời hạn.

# Các chỉ số đánh giá hoạt động chính

Đã có nhiều cuốn sách viết về cách thực hiện các chỉ số đánh giá hoạt động chính (Key Performance Indicator - KPI) trong doanh nghiệp, trong số đó có không ít các cuốn sách nổi bật. Khi tôi tham quan nhiều doanh nghiệp khác nhau, một trong những điều tôi nhận thấy là thông tin mặc dù được ghi nhận nhưng không được sử dụng để hỗ trợ doanh nghiệp thay đổi hướng đi (cho phù hợp và khi thích hợp). Chương này của cuốn sách sẽ đề cập đến việc làm thế nào có thể thực hiện các KPI đơn giản, có ý nghĩa và tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động.

## NGUYÊN NHÂN VÀ KẾT QUẢ

Nói một cách dễ hiểu, có thể phân loại các KPI thành hai nhóm, một nhóm là nguyên nhân và một nhóm là kết quả. Hầu hết các KPI được sử dụng trong doanh nghiệp thuộc nhóm kết quả. Nhóm này bao gồm lợi nhuận, giao hàng đúng hạn và sự hài lòng của khách hàng. Khi một chỉ số thuộc nhóm nguyên nhân, chúng có thể tương đồng về bản chất nhưng được đặt ở những vị trí khác nhau, hoặc có thể là những thước đo hoàn toàn khác nhau. Ví dụ, chúng ta muốn đạt tỷ lệ giao hàng đúng hạn là 100%. Để biết liệu ta có thể giao hàng đúng hạn hay không thì trước hết cần xác định liệu ta có thể giải quyết được thủ tục giấy tờ từ văn phòng tới nơi sản xuất kịp thời hay không. Nếu ta có thể hoàn thành kịp thời ngay từ khâu đầu tiên của quá trình thì ta hoàn toàn có khả năng hoàn thành đơn hàng sản xuất (trong trường hợp này) đúng hạn.

Một số chỉ số KPI đáng quan tâm nhất có thể được đo lường bằng phương pháp kỹ thuật số, trái ngược với thang đo thông thường. Ví dụ, nếu bạn đang điều hành bộ phận mua hàng, bạn có thể tính được số lượng đơn hàng ngày hôm đó (thang đo thông thường) nhưng chưa chắc bạn đã biết điều cần biết. Bạn có thể thực hiện một phép đo thú vị hơn bằng cách đặt câu hỏi “Liệu tất cả các đơn hàng cần đặt ngày hôm nay đã được gửi đi hết chưa?” Câu hỏi này sẽ cho ta câu trả lời “có” hoặc “không”. Chúng ta có thể thực hiện phép đo này trong ngày (không hoàn thành hoặc hoàn thành 100%) hoặc trong tuần (mức độ hoàn thành 20% mỗi ngày trong một tuần làm việc 5 ngày). Nếu bạn nhận được hầu hết các câu trả lời “không” thì có thể bạn sẽ thấy được vấn đề mà doanh nghiệp sẽ gặp phải trong một vài ngày/tuần/tháng tới khi vật tư hoặc các mặt hàng thu mua khác không được chuyển đến kịp thời cho doanh nghiệp sử dụng.

Nếu ta đánh giá một số quá trình thuộc nhóm nguyên nhân, ta sẽ mong đợi nhận được kết quả hơn là niềm vui hay thất vọng bất ngờ.

Nếu bạn vẫn đang thắc mắc làm thế nào để áp dụng phép đo lường này vào doanh nghiệp thì hãy liên tưởng tới bảng đồng hồ trên xe hơi. Nếu bạn dự định đi đâu đó và đã xác định địa điểm, thời gian cần đến, thì việc đến nơi đúng giờ chính là chỉ số KPI chính cho

thấy sự thành công. Trong xe hơi thường trang bị một số “đồng hồ” có thể giúp bạn đánh giá tiến trình của mình. Khi lái xe bạn có thể nhìn thấy mức nhiên liệu, tốc độ của động cơ, tốc độ của xe, thời gian hiện tại và khoảng cách đi được. Kết hợp các thông tin này, bạn sẽ có được các chỉ số cho biết về tình trạng của chuyến đi. Nếu nhiên liệu bị tiêu hao nhanh hơn dự kiến và tốc độ của xe cao thì bạn có thể cần sang số. Nếu tốc độ của xe chậm và khoảng cách di chuyển được nhỏ hơn dự kiến thì bạn nên tăng tốc.

Khi các chỉ số KPI thuộc nhóm nguyên nhân, bạn có thể hành động để tạo ra kết quả. Nhưng khi các chỉ số KPI thuộc nhóm kết quả, bạn chỉ có thể đọc được chuyện gì đã xảy ra trước đó.

## CÁC CHỈ SỐ PHÙ HỢP

Nhu cầu về thông tin thay đổi khác nhau ở các vị trí, cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp. Khi bạn là người thiết kế các chỉ số KPI, bạn cần đảm bảo đã cân nhắc tất cả các yêu cầu khác nhau và hiểu rõ đâu là thông tin phù hợp. Nhu cầu của giám đốc tài chính sẽ khác với nhu cầu của trưởng nhóm, do đó sự kết hợp các chỉ số KPI phải có khả năng trả lời cho câu hỏi “Mọi người trong doanh nghiệp có thể hiểu được định hướng mà chúng ta đang đi không?”

## HƯỚNG ĐI

Một trong những chức năng hữu dụng nhất của một chỉ số KPI là xác định hướng đi. Đây có thể là một dạng KPI bình quân nhưng sẽ giúp duy trì tình trạng của doanh nghiệp nếu bạn trải qua thời kỳ xuống dốc tạm thời. Có thể có những ngày năng suất hoạt động trong doanh nghiệp khá cao, nhưng cũng sẽ có ngày mọi chuyện thật tồi tệ. Sử dụng chỉ số KPI tổng hợp sẽ hỗ trợ bạn trong việc xác định xu hướng và tìm ra lộ trình hành động phù hợp. Nếu trước đây bạn hay phản xạ theo kiểu nhất thời hoặc bốc đồng trong công việc, thì việc sử dụng chỉ số KPI này sẽ ngăn chặn các phản ứng tương tự xảy ra khi cho phép mọi người có thể quan sát toàn bộ bức tranh tổng thể. Mức độ nghiêm trọng của sự xuống dốc tạm thời cần được chính tổ chức đó hiểu rõ. Sự xuống dốc tạm thời trong phòng mỗ khác rất nhiều so với sự xuống dốc tạm thời tại quầy thu tiền của một siêu thị về mặt hệ quả. Do đó, cần xác định cách phản ứng phù hợp trước khi có thay đổi tiêu cực xảy ra.

## THỨC ĐẨY HÀNH ĐỘNG PHÙ HỢP

Bạn có thể muốn liên kết một số chỉ số đánh giá hoạt động chính với các hành động. Như vậy, nếu một chỉ số rớt xuống dưới một mức nhất định, bạn có thể thực hiện một số hành động đã xác định trước. Nếu xu hướng đi theo một hướng nhất định thì bạn có thể xác định một tiến trình hành động khác. Ví dụ, từ khía cạnh thu mua, nếu chất lượng nguyên vật liệu không đảm bảo trong lần đầu tiên, bạn cần trao đổi điều này với nhà cung cấp, và nếu chất lượng không đảm bảo nhiều lần sau đó, vấn đề này cần được đưa tới nhóm phát triển của nhà cung cấp.



Việc xác định trước các hành động xoay quanh các chỉ số KPI có thể giúp làm giảm thời gian cần thiết để các cấp lãnh đạo/quản lý giải quyết các vấn đề cấp thấp.

Tái tận dụng các nguồn lực là cách thú vị để sử dụng các chỉ số KPI và vấn đề này sẽ được bàn luận trong phần sau của cuốn sách.

## TÓM TẮT

Các chỉ số KPI có vai trò vô cùng quan trọng với một doanh nghiệp và có thể làm thay đổi nhanh chóng các hoạt động/hành vi nhằm đảm bảo đạt được đúng kết quả. Việc phân chia các chỉ số KPI thành hai nhóm nguyên nhân và kết quả sẽ mang lại miêu tả rõ nét nhất cho doanh nghiệp nhằm cải thiện kết quả nếu đây là những kết quả không thuận lợi.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xem xét lại sơ đồ quá trình đã lập và xác định các bước chính trong quá trình mà các kết quả đạt được tại bước này góp phần cải thiện kết quả cuối cùng. Ví dụ “thủ tục giấy tờ hoàn thành đúng hạn tại giai đoạn xử lý đơn hàng”.

- Xác định các nhiệm vụ “kỹ thuật số” cần được đưa vào. Đây là những câu hỏi “có - không”, giúp xác định liệu một bộ phận có hoạt động theo đúng mục đích của nó trong doanh nghiệp hay không.

- Quyết định cách thức sử dụng các thông tin có được từ những chỉ số KPI và vận dụng các dữ liệu này cho tới khi đạt được một phép đo có ý nghĩa. Ví dụ nếu bạn ghi chép “thời gian chờ” của một cơ sở sản xuất, bạn có thể có được một số thông tin thú vị, nhưng bạn sẽ không học được gì về cách cải thiện hiệu quả hoạt động. Nếu khi đó bạn kiểm tra các giai đoạn của quá trình sản xuất và sử dụng cùng những dữ liệu này để xác định liệu các giai đoạn sản xuất có được tuân thủ hay không, thì bạn sẽ lập được một báo cáo về các ngoại lệ, cho bạn biết nên phân bổ các nguồn lực như thế nào và khi nào có thể hoàn thành các đơn hàng đúng hạn.

- Rà soát danh sách các chỉ số KPI, đối chiếu với các nhân sự và phòng ban trong doanh nghiệp để xác định danh sách này đã ngắn gọn và đầy đủ chưa. Nếu danh sách quá dài bạn cần lọc bớt và hợp nhất một số phép đo. Không có câu trả lời đúng hay sai khi làm việc này. Nếu điều này phù hợp với doanh nghiệp của bạn thì đó là việc nên làm.

- Xác định trước các biện pháp khắc phục cần tiến hành khi việc thực hiện các KPI cụ thể bị “phá vỡ”.

## VÍ DỤ: HIỂU RÕ TIÊU CHUẨN LÀ CẦN THIẾT

Một trong những khách hàng của tôi làm việc trong lĩnh vực dịch vụ từng chạt vật giải quyết khối lượng giấy tờ cần xử lý trong giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi đơn hàng. Ban

đầu tôi nghĩ chỉ cần xác định những thứ không cần thiết và loại bỏ yêu cầu đi kèm với chúng. Không may là khách hàng của tôi đã thực hiện thao tác này và những gì còn lại đều được coi là quan trọng.

Điều mà tôi nhận ra sau một hồi tìm hiểu vấn đề là không ai trao đổi đúng cách với bộ phận xử lý giấy tờ về vấn đề họ đang gặp phải (họ bận – vậy thì sao?), vì vậy chúng tôi đã mời họ đến, chia sẻ với họ những việc chúng tôi đang làm, sau đó hỏi họ một vài câu hỏi mà nhờ đó chúng tôi có thể hiểu được các vấn đề cụ thể. Tôi giải thích với họ việc chậm trễ trong công tác giấy tờ sẽ có tác động dây chuyền như thế nào đối với tiến độ hoàn thành dự án. Tôi cũng đề cập tới bảng đồng hồ xe hơi như đã trình bày ở phần trên, và hỏi họ cần bao nhiêu thời gian để xử lý toàn bộ giấy tờ trong bộ phận của họ.

Trước khi có cuộc trao đổi này, công việc giấy tờ phải mất tới hơn bảy ngày làm việc để xử lý, và tôi hi vọng chúng tôi có thể thương lượng để chỉ mất bình quân ba ngày cho công việc này. Tuy nhiên, khách hàng của tôi đề xuất chỉ một ngày. Cảm thấy thực sự ngạc nhiên, tôi đã hỏi anh ta có cần trợ giúp gì từ ban lãnh đạo để đạt được mục tiêu này không. Và anh ta khẳng định “Không cần gì hết”. Hết sức ngỡ ngàng, tôi tiếp tục hỏi anh ta cần bao lâu để đạt được mục tiêu này, tôi đoán anh ấy sẽ trả lời là hai tuần. Nhưng “từ ngày mai” mới là câu trả lời thực sự của anh ấy. Chúng tôi đồng ý với lời đề nghị này và bổ sung thêm một thước đo mới là “thời gian chờ” vào bộ các chỉ số đánh giá hoạt động chính của doanh nghiệp.

Đúng như những gì anh ấy cam kết, thời gian chờ đã giảm xuống chỉ còn một ngày kể từ hôm đó. Bằng cách đánh giá các chỉ số còn lại trong thước đo hoạt động và tiến hành các điều chỉnh cần thiết hàng ngày, việc giao hàng đúng hạn của doanh nghiệp này đã tăng lên đáng kể. Qua việc nắm rõ các tiêu chuẩn, chúng tôi có thể khoanh vùng các vấn đề chính trong hoạt động của doanh nghiệp. Khi có trong tay toàn bộ số liệu hoạt động, ban lãnh đạo cấp cao đã có thể quản lý doanh nghiệp một cách phù hợp và khách hàng của họ cảm thấy hài lòng hơn rất nhiều.

# Bàn giao công việc

Trong phần lớn doanh nghiệp, các quá trình thường bao gồm một loạt các bước được những cá nhân hoặc đội nhóm/bộ phận khác nhau thực hiện. Mỗi thời điểm chuyển giao công việc giữa các nhóm khác nhau là một lần tiềm ẩn khả năng chậm trễ, sai sót hoặc nhầm lẫn. Trong việc tìm kiếm cách làm giảm thời gian nhằm tăng hiệu quả hoạt động, ta có thể nhìn nhận vấn đề này theo cách đơn giản, liên quan đến cách truyền tải thông tin (hoặc sản phẩm) trong doanh nghiệp.

## CHẠY TIẾP SỨC

Khi bạn tham gia vào cuộc thi chạy tiếp sức, khả năng thành công của bạn phụ thuộc vào hai yếu tố chính. Thứ nhất, bạn cần có khả năng chạy nhanh. Thứ hai, bạn cần có khả năng trao/nhận cây gậy cho/từ đồng đội một cách mượt mà trong khi vẫn duy trì tốc độ chạy.

Nếu nhìn nhận một cách đơn giản thì quá trình hoạt động của doanh nghiệp không khác gì cuộc chạy tiếp sức nói trên. Chúng ta sẽ bàn về yếu tố “chạy nhanh” ở phần sau của cuốn sách. Còn trong phần này ta sẽ tập trung vào việc bàn giao bởi vì bạn sẽ không thể thắng cuộc nếu làm rơi gậy!

## HAO HỤT THỜI GIAN

Mỗi lần quá trình bàn giao công việc trong doanh nghiệp không đạt mức tối ưu là một lần ta bị hao hụt thời gian. Hầu hết những chậm trễ trong doanh nghiệp nằm ở thời điểm bàn giao này và bằng việc xây dựng cách thức bàn giao tốt hơn, chúng ta có thể nâng cao năng suất hoạt động để phục vụ khách hàng tốt hơn. Điều này đồng nghĩa với việc ta cần loại bỏ kiểu tư duy độc lập như các phòng ban riêng biệt và bắt đầu suy nghĩ như một tập thể thống nhất.

Các bộ phận khác nhau có cách làm việc khác nhau và thường miễn cưỡng thay đổi cách họ làm việc. Trong nhiều trường hợp, khi những thay đổi được cân nhắc vì toàn doanh nghiệp và vì một “lợi ích cao cả hơn”, cuộc chiến này sẽ bớt căng thẳng. Bạn vẫn phải đương đầu với những thách thức nhưng là thách thức bạn có thể vượt qua.

Khi tiến hành thảo luận về công tác bàn giao trong doanh nghiệp, hãy tập hợp tất cả nhân sự cần thiết từ các đội nhóm khác nhau và đảm bảo rằng mọi người hiểu vấn đề ngay lập tức. Khi họ đã “nắm được vấn đề” và hiểu được sự cần thiết của những thay đổi này thì việc cải tiến sẽ được tiến hành dễ dàng hơn.

## XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ TRONG BÀN GIAO

Nhiều doanh nghiệp nhận thấy cách bàn giao công việc của họ gặp một số kiểu vấn đề nhất định. Đối với một số doanh nghiệp, các cuộc họp không mấy phát huy tác dụng (do thông tin được trao đổi không đầy đủ giữa các đội nhóm). Đối với những doanh nghiệp khác, nguyên nhân nằm ở khối lượng giấy tờ cần xử lý, là yếu tố vô hình gây chậm trễ và kéo dài thời gian đáng kể. Và một trong những vấn đề phổ biến nhất dẫn tới sự bàn giao kém hiệu quả là những quyết định thiếu đồng bộ tại thời điểm giao thoa giữa các bước trong quá trình.

Việc tìm ra vấn đề trong bàn giao có thể giúp bạn tìm ra các vấn đề khác trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường, khi bạn xác định các hạn chế trong việc bàn giao, bạn sẽ thấy rõ doanh nghiệp của bạn có cách thức bàn giao công việc thế nào.

## XEM XÉT LẠI SƠ ĐỒ

Bước nên làm tiếp theo là xem xét lại sơ đồ đã lập. Việc tập hợp các bước trong quá trình thành các phân đoạn – ví dụ theo công việc của từng đội nhóm hay bộ phận – sẽ giúp bạn nhìn ra các thời điểm diễn ra công tác bàn giao.

Hãy chia nhỏ quá trình hoạt động của doanh nghiệp để bạn có thể nhận ra ai đang giữ vai trò chính, cho dù đó là các cá nhân hay phòng ban.

## CÁC VẤN ĐỀ GIAO DỊCH

Xúc tiến một cuộc trao đổi giữa hai nhóm là bước tiếp theo cần thực hiện (và cần lặp lại đối với mỗi “cặp giao dịch” trên bản đồ đã phân đoạn). Việc trao đổi này cần được tiến hành khéo léo và hi vọng sẽ mang lại một số bài học về cách cải thiện công tác bàn giao.

Những thay đổi có thể bao gồm việc lựa chọn thời điểm, định dạng thông tin, thông tin bị thiếu, thông tin bị thừa, các nhân sự liên quan, hoặc quá trình tiêu chuẩn hóa,...

Trong quá trình thảo luận hãy luôn lưu tâm đến các nguyên tắc thay đổi đã được xác định trong phần đầu cuốn sách, và xác định đâu là những thay đổi sẽ giúp bạn gia tăng giá trị và xây dựng thương hiệu?

## LÀM RÕ CÁC YÊU CẦU

Nhiều phòng ban trong doanh nghiệp có thể cần nhiều thông tin hơn thế. Trong trường hợp này, bạn nên tạm dừng tiến hành việc trao đổi thông tin. Ngoài ra, bạn cũng nên xem xét thấu đáo các yêu cầu kỹ thuật đối với công tác bàn giao vì đây là thời điểm phù hợp để làm mới tính chất thực tế và sự cần thiết của việc trao đổi thông tin. Có thể bạn sẽ thấy trao đổi thông tin không còn là việc cần thiết và thực sự có thể loại bỏ (thay vì cải thiện).

Do đó, có ba điều ta cần cân nhắc khi nói về vấn đề bàn giao:

- Việc bàn giao này có thực sự cần thiết không?
- Việc cải thiện chất lượng bàn giao có giúp củng cố thương hiệu doanh nghiệp không?
- Việc cải thiện chất lượng bàn giao có giúp nâng cao năng lực gia tăng giá trị không?

## LOẠI BỎ CHẬM TRỄ

Một trong những lợi ích cơ bản, nổi bật có thể thấy khi cải thiện chất lượng bàn giao công việc là khả năng loại bỏ những chậm trễ. Nếu bạn muốn có một nghiên cứu nho nhỏ về các vấn đề liên quan đến công tác bàn giao, tôi gợi ý bạn hãy nghiên cứu thời gian trung bình để luồng công việc đi từ bộ phận này sang bộ phận khác trước khi tiến hành thay đổi.

Trong một số trường hợp, sự chậm trễ sẽ xuất hiện ở bước tiếp theo của quá trình nếu công tác bàn giao bị thực hiện một cách thúc ép. Theo trình tự, công việc sẽ tăng dần ở giai đoạn/bộ phận tiếp theo, do đó dù công tác bàn giao có vẻ **ÔN THỎA** thì nó vẫn ảnh hưởng đến giai đoạn tiếp theo. Bạn cần xem xét việc nâng cao chất lượng bàn giao có làm giảm tổng thời gian chậm trễ tại thời điểm bắt đầu quá trình tiếp theo không. Vì mục tiêu cải tiến, bạn có thể gọi điểm gia tăng công việc tại bước bàn giao là “mảnh đất không người”. Nếu rõ ràng đang có một vật cản nào đó trong hệ thống thì đây chính là điểm cần giải quyết.

## CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG LÀM VIỆC NHÓM

Một lợi ích khác khi cải thiện công tác bàn giao là nâng cao chất lượng làm việc nhóm giữa các phòng ban. Khi các phòng ban hiểu nhau rõ hơn và có thể phối hợp tốt hơn thì công việc sẽ suôn sẻ hơn.

Đây chẳng phải là một phương pháp huyền bí gì, nhưng nếu có thể giúp công việc của mọi người đơn giản hơn thì quả là một phương pháp tuyệt vời!

## TÓM TẮT

Thời điểm bàn giao công việc giữa các phòng ban và bộ phận luôn là lúc tiềm ẩn nhiều khả năng chậm trễ, làm gia tăng thời gian chờ trong hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Xác định và hợp lý hóa công tác bàn giao chính là xuất phát điểm lý tưởng để bạn bắt đầu các hoạt động cải tiến cũng như mang lại kết quả nhanh chóng cho doanh nghiệp. Và một điểm cộng nữa là bạn sẽ thấy đời sống công việc của những nhân sự liên quan sẽ được cải thiện phần nào!

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xem xét sơ đồ quá trình của doanh nghiệp và phân thành các nhóm theo các bộ phận/đội nhóm.

- Xác định từng bước/hành động bàn giao và tìm hiểu nội dung thực hiện.

- Xác định các hoạt động cần thực hiện tại thời điểm bàn giao để giảm thiểu chậm trễ, sai sót, thất bại,... và xây dựng lại hoạt động.

- Đề phòng khối lượng giấy tờ hoặc công việc phát sinh ngay sau thời điểm bàn giao, và nếu cần thiết hãy coi đây như một phần việc trong công tác bàn giao và tiến hành xử lý.

- Tận dụng cơ hội này để cải thiện mối quan hệ giữa các phòng ban trong doanh nghiệp (hoặc thậm chí trong chuỗi cung ứng của bạn) bằng cách tìm hiểu từng phòng ban và cải thiện điều kiện làm việc của họ.

## VÍ DỤ: LÀM VIỆC TRIỆT ĐỂ VÀ TỐC ĐỘ

Một doanh nghiệp chuyên về lĩnh vực xây dựng đã tốn rất nhiều thời gian theo đuổi các dự án, làm lỡ nhiều thời hạn chót và chật vật để hoàn thành các dự án cho đúng hạn. Một trong những vấn đề nổi cộm dẫn tới tình trạng này là sự phối hợp giữa bộ phận đấu thầu và bộ phận thi công trong doanh nghiệp. Để công tác bàn giao trở nên thuận lợi, chắc chắn đây là một vấn đề cần xem xét.

Vì cả hai bộ phận đều thuộc doanh nghiệp nên đôi khi họ bỏ qua một số thủ tục trong công việc. Việc thiếu đi thủ tục khiến sự trao đổi thông tin không diễn ra liên tục và hình thành một số thói quen không tốt mà một nhà thầu chuyên nghiệp sẽ không chấp nhận, nhưng một khách hàng trong nước có thể coi là điều bình thường. Dần dần những bất đồng giữa nhu cầu của bộ phận thi công và sản lượng từ bộ phận đấu thầu xuất hiện, dẫn đến một số thay đổi nhất định. Các thông tin truyền tải không phù hợp cùng với hoạt động thay đổi đồng nghĩa với việc dự án khởi động chậm, dẫn đến tình trạng như tôi đã đề cập tại phần đầu của ví dụ này.

Các thủ tục còn thiếu được khôi phục và các cuộc họp bàn giao phù hợp, nguyên tắc được bố trí. Cùng với đó, các gói thông tin mà nhóm đấu thầu đưa ra được điều chỉnh, giúp công tác bàn giao diễn ra suôn sẻ, các dự án được khởi động đúng hạn. Những điều này sau đó được mở rộng sang các bộ phận khác của doanh nghiệp, nhờ đó tiến độ dự án được tuân thủ tốt hơn khi các công tác quản lý và bàn giao được cải thiện sâu hơn.

Việc cải thiện công tác bàn giao có thể giúp bạn sử dụng các nguồn lực hiệu quả hơn, tăng năng suất và khả năng làm hài lòng khách hàng cao hơn. Tôi hi vọng, từ ví dụ này bạn sẽ nhận thấy công tác bàn giao trong doanh nghiệp là một hoạt động hết sức thiết thực.

# Đầu vào doanh số và sự điều chỉnh

Dù doanh nghiệp của bạn hoạt động hiệu quả hơn nhờ cải tiến phương thức làm việc, bạn vẫn có thể thất bại nếu không biết cách “mang về” công ty những đơn hàng phù hợp tại những thời điểm phù hợp, hoặc không thể tận dụng các nguồn lực để đáp ứng nhu cầu.

Giống như khi bạn lái một chiếc xe ô tô có động cơ diesel mà lại đổ xăng không chì vào bình, không sớm thì muộn sẽ có vấn đề xảy ra. Tương tự, nếu bạn không tiếp nhận những công việc theo cách phù hợp với những gì công ty bạn đang làm, thì bạn sẽ thấy nhiều vấn đề tương tự xảy ra. Giống như chỉ cần làm sạch bình xăng ô tô, vấn đề này rồi sẽ qua đi, nhưng nếu ta không biết học hỏi từ những sai lầm và tiếp tục mắc phải những hành động tương tự thì sau cùng sẽ có những vấn đề lớn hơn nảy sinh. Nói một cách đơn giản, nếu bạn không thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ do năng lực quản lý yếu kém, bạn có thể sẽ làm mất dần các đơn hàng từ phía khách hàng.

Phần này của cuốn sách sẽ hướng dẫn bạn cách sử dụng các công cụ năng lực và tăng cường một số thủ tục nhất định trong doanh nghiệp nhằm tiếp nhận đầu vào công việc một cách phù hợp, giảm thiểu căng thẳng và xáo trộn có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

## CÁC MÔ HÌNH NĂNG LỰC

Khi nhận việc về công ty, bạn cần biết bạn có sẵn năng lực gì để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Điều này có nghĩa là bạn cần biết đâu là giới hạn năng lực của mình và bạn đã sử dụng năng lực này tới đâu. Bằng cách nắm rõ những điểm này, bạn có thể dễ dàng bố trí thực hiện các đơn hàng sau này. Nghe có vẻ rất hiển nhiên, nhưng có quá nhiều doanh nghiệp không hiểu họ đang có trong tay những gì về mặt nguồn lực để thực hiện các hợp đồng, dẫn tới việc đưa ra những quyết định tệ hại. Có thể bạn từng nghe qua những loại công cụ này trước đây: Kế hoạch năng lực tạm tính (Rough Cut Capacity Planning) và Kế hoạch sản xuất tổng thể (Master Production Scheduling – MPS) là hai thuật ngữ được sử dụng phổ biến.

Mặc dù đã có hẳn một ngành khoa học nghiên cứu về năng lực lập kế hoạch, nhưng bạn có thể áp dụng một phương pháp tiếp cận vô cùng cơ bản, chính xác tới gần 95%, cho phép bạn quản lý doanh nghiệp một cách hiệu quả với chi phí thấp và thời gian hành chính không tăng nhiều. Bí quyết ở đây là nắm bắt được khoảng thời gian nào là phù hợp để xem xét, đưa ra các quyết định (hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng), bao nhiêu phần trăm năng lực hiện tại của bạn đã sử dụng trong khoảng thời gian này và bạn có thể khai thác bao nhiêu năng lực còn lại.

Nếu bạn đang sở hữu một doanh nghiệp khó có thể tập hợp toàn bộ năng lực vào một

công cụ duy nhất và bạn không chắc sẽ tiến hành việc này thế nào, thì hãy bắt đầu từ phương pháp vô cùng đơn giản sau: xác định nút thắt của doanh nghiệp, sau đó xây dựng kế hoạch năng lực xoay quanh một trong các nguồn lực (quy trình, máy móc hoặc con người). Khi bạn tìm cách cải tiến năng suất của nguồn lực này, nút thắt sẽ dịch chuyển sang vị trí tiếp theo, nơi có năng suất bị hạn chế. Khi đó, hãy bố trí lại công cụ lập kế hoạch để phù hợp với nút thắt mới. Nghe có vẻ vô nghĩa, nhưng đây là một vấn đề “hữu ích” bạn cần trải qua, vì nó cho bạn thấy các hoạt động cải tiến của bạn đang được đền đáp. Khi bạn lên kế hoạch cho nút thắt, nghĩa là bạn có cơ hội sử dụng linh hoạt các nguồn lực khác để hoàn thành sản phẩm và dịch vụ của mình. Những cơn đau đầu vì lập kế hoạch sẽ được giảm thiểu tối đa.

## RÀ SOÁT HỢP ĐỒNG

Giờ bạn đã có trong tay một công cụ quản lý năng lực mạnh mẽ, bạn có thể tổ chức hiệu quả các buổi họp rà soát hợp đồng. Tên gọi của cuộc họp không quan trọng, mục tiêu của việc họp này là tạo ra một con đường có tính chính thống hơn để tiếp nhận công việc vào công ty. Tùy thuộc vào việc các đơn hàng được tiếp nhận như thế nào và nội dung công việc phức tạp ra sao sẽ quyết định phương pháp phù hợp nhất. Việc tiếp nhận các đơn hàng mà không có bất kỳ hình thức cân nhắc nào sẽ đẩy bạn vào nguy cơ phải đối mặt với những hiệu ứng dây chuyền, có thể gây ra một số vấn đề nghiêm trọng cho các nhóm hoạt động sau này (và có thể cả bộ phận dịch vụ khách hàng nữa!).

Xác định một quá trình phù hợp là xác định tập hợp những khâu cần thiết mà một đơn hàng phải trải qua khi đến với doanh nghiệp của bạn và đảm bảo rằng có sẵn nhân lực hoặc thông tin phù hợp khi xử lý đơn hàng đó. Đối với một số doanh nghiệp, quá trình này diễn ra dưới hình thức một cuộc họp nhanh mỗi ngày. Đối với một số doanh nghiệp khác, có thể sử dụng công cụ trên nền web, danh mục kiểm tra trên giấy (checklist) và ô chữ ký.

Ví dụ, nếu bạn cần thông tin đầu vào kỹ thuật, bạn cần cân nhắc đến yếu tố kỹ thuật.

Nếu bạn cần mua sắm để đảm bảo nguyên vật liệu luôn có sẵn, bạn sẽ cần cân nhắc về việc mua sắm.

Nếu bạn cần tài chính để xác nhận các kế hoạch thanh toán, bạn sẽ cần cân nhắc về mặt tài chính.

Chốt lại là bạn cần nắm rõ cốt lõi vấn đề.

Cách đơn giản nhất để xây dựng chi tiết quá trình rà soát hợp đồng là sử dụng biểu đồ. Biểu đồ này có thể do một cá nhân (hoặc nhiều cá nhân ở các vị trí khác nhau) sử dụng để tiếp nhận một đơn hàng hoặc chuyển tới bộ phận phù hợp nếu có vấn đề xảy ra. Biểu đồ này cũng có thể được sử dụng làm chương trình họp, giúp dẫn dắt các ý kiến tham gia một cách mau chóng và có kiểm soát. Cá nhân tôi ưa thích hình thức làm việc theo nhóm hơn vì không xảy ra tình trạng giấy tờ (hay email) bị thất lạc trong đồng hồ sơ lưu trữ và tiến độ



được đẩy nhanh. Khi bạn đã hiểu rõ quá trình này, bạn sẽ có thể thực hiện việc rà soát hợp đồng vô cùng nhanh chóng và mau lẹ.

## SẮP XẾP VÀ LẬP KẾ HOẠCH CÔNG VIỆC

Một lợi ích vô cùng to lớn khi tiến hành quá trình rà soát hợp đồng là khối lượng công việc của bạn sẽ được hoạch định thực hiện đúng thời điểm với đúng nguồn lực, nhằm đảm bảo hoàn thành sản phẩm/dịch vụ với ít áp lực nhất lên cả doanh nghiệp. Đây là trường hợp lý tưởng nhất, giúp bạn cung cấp dịch vụ khách hàng với chất lượng tốt nhất. Sự hỗn loạn có thể giúp bạn tập trung, nhưng biết kiểm soát và bình tĩnh sẽ dễ dàng hơn trong việc mang đến một dịch vụ hàng đầu.

Để hỗ trợ các công cụ lập kế hoạch năng lực, đôi khi bạn cần rà soát công việc từ quan điểm cấp cao. Có thể là do công việc nhiều lên dần, hoặc những chậm trễ trong các gói công việc khác khiến kế hoạch của bạn gặp phải một số vấn đề. Kế hoạch đã được “phát triển” có lẽ sẽ đẩy bạn đi quá những giới hạn năng lực ở một số mặt nhất định và bạn cần đưa ra các quyết định để vẫn có thể đáp ứng được khách hàng theo cách kinh tế nhất.

Dưới đây là một vài giải pháp bạn có thể áp dụng:

- Thông báo với khách hàng và lập lại kế hoạch công việc nếu có thể.
- Tăng ca hoặc sử dụng lao động thời vụ để tạm thời đẩy mạnh năng suất.
- Bố trí lại toàn bộ nguồn lực của doanh nghiệp nếu có thể và trả chúng về với các vai trò ban đầu khi đã qua giai đoạn khẩn cấp này.
- Thúc đẩy tiến độ công việc nếu đạt năng suất trong những tuần đầu tiên.

Mỗi phương án cụ thể phù hợp với từng doanh nghiệp riêng, và tìm ra giải pháp của riêng mình là một lựa chọn khôn ngoan. Khi đã có giải pháp riêng, các cuộc họp xoay quanh những vấn đề có khả năng nảy sinh sẽ diễn ra trôi chảy và nhanh chóng hơn.

## TÓM LẠI...

Hãy kéo việc về công ty một cách có kiểm soát để doanh nghiệp của bạn hoạt động một cách hiệu quả nhất. Đảm bảo các quy trình, thủ tục sàng lọc/tiếp nhận đơn hàng mà bạn xây dựng sẽ thực hiện được điều này. Sử dụng những thông tin về năng lực của doanh nghiệp để đưa ra các quyết định và lên kế hoạch làm việc phù hợp. Đừng làm cho công ty của bạn bị quá tải, như thế sẽ khiến nhân viên làm việc không hiệu quả và các nguyên tắc mất dần theo thời gian.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xây dựng một quy trình tiếp nhận đơn hàng cho doanh nghiệp, và sử dụng nó làm chương trình hợp (hoặc danh mục kiểm tra cho cá nhân) khi công ty có những đơn hàng mới.

- Không để bất cứ đơn hàng nào vào công ty của bạn mà không trải qua giai đoạn rà soát hợp đồng.

- Xây dựng các công cụ năng lực đơn giản cho phép bạn lập kế hoạch thực hiện các đơn hàng mới.

- Định kỳ (ví dụ hàng tuần) sắp xếp và điều chỉnh các kế hoạch dựa trên các công việc đã thực hiện và các công việc dự kiến tiến hành, như vậy các nguồn lực sẽ được tối ưu hóa và khách hàng có được điều họ muốn khi họ cần.

## VÍ DỤ: ĐÚNG LÚC, ĐÚNG NƠI

Một công ty sản xuất gặp khó khăn trong việc hoàn thành các đơn hàng đúng thời hạn. Mặc dù đã mất một số nhân sự chủ chốt, nhưng khối lượng công việc mà công ty đang gánh vác lớn hơn bao giờ hết. Thậm chí cả công ty còn sắp bước vào dịp nghỉ lễ!

Khối lượng công việc phải thuê ngoài của công ty cũng ở mức cao kỷ lục và từ trước tới nay, họ chỉ hô hào ngoài miệng mà không áp dụng các công cụ lập kế hoạch sản xuất tổng thể (Master Production Scheduling – MPS). Vì thế, tôi đã gợi ý họ nên bắt đầu kiểm soát hơn trong cách phân bổ năng lực khi có việc đến với công ty thông qua các cuộc họp rà soát hợp đồng.

“Việc này sẽ tốn cả tiếng đồng hồ,” người ta nói với tôi vậy. Tôi đáp lại rằng đây sẽ là một trong những cách sử dụng thời gian hiệu quả nhất và sau một vài ngày quen với việc họp này, họ sẽ chỉ mất vài ba phút cho nó mà thôi. Ngày đầu tiên cuộc họp ngón gàn ba tiếng đồng hồ và không rút ngắn được nhiều trong ba, bốn ngày tiếp đó. Ông trời là họ dần quen với việc họp này, nhận ra được tầm quan trọng của nó và thời gian họp giảm xuống còn khoảng 10 phút.

Chỉ bằng cách đặt đúng việc vào đúng chỗ, họ đã làm gia tăng hiệu quả giao hàng đúng hạn, giảm thời gian chờ, đồng thời tăng năng suất thực tế (nhờ giảm công tác chữa cháy/chạy theo các đơn hàng muộn).

Việc tăng ca cũng như nhu cầu thuê ngoài giảm dần, với tổng sản lượng lớn hơn qua mỗi tháng.

Tất cả là thành quả của việc có thói quen họp hàng ngày.

# Kỷ luật và thói quen

## NGUYÊN NHÂN VÀ KẾT QUẢ

Chúng ta đã đồng hành đến tận đây, tôi hi vọng bạn là người tin vào mối quan hệ nguyên nhân và kết quả. Sẽ có một số việc nhất định diễn ra trong doanh nghiệp của bạn, giúp doanh nghiệp của bạn thực hiện và đạt được những mục tiêu của mình. Nắm được những việc này là gì và đảm bảo cho chúng diễn ra là nội dung chính của phần này.

## RÀ SOÁT SƠ ĐỒ

Nhiệm vụ đầu tiên trong phần này là rà soát sơ đồ quy trình và nhận diện tất cả các điểm mấu chốt trên sơ đồ giúp tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn cung cấp. Sẽ có một số yếu tố lộ diện ngay lập tức. Hãy tổng hợp thành một danh sách, sau đó sử dụng cụm từ “nhờ vậy” để nối chúng lại với nhau theo trình tự logic của các sự kiện. Bài kiểm tra này sẽ giúp đảm bảo rằng bạn đã nhận diện được toàn bộ các điểm mấu chốt.

Ví dụ:

- Chúng tôi tiếp nhận các đơn hàng khi chúng tôi có sẵn năng lực, **NHỜ VẬY**
- Chúng tôi đặt mua nguyên vật liệu để có thể bắt tay vào sản xuất kịp thời, **NHỜ VẬY**
- Chúng tôi có thể triển khai các nguồn lực phù hợp với đúng công việc phù hợp, **NHỜ VẬY**
- Chúng tôi giải quyết các đơn hàng đúng thời hạn, **NHỜ VẬY**
- Chúng tôi được thanh toán trong thời gian nhanh nhất, **NHỜ VẬY**
- Chúng tôi giữ chân được khách hàng và tối đa hóa được lợi nhuận.

## CÁC NHIỆM VỤ CHÍNH

Sẽ có rất nhiều việc phải làm xuất hiện mỗi ngày. Nội dung chính của phần này là xác định các công việc quan trọng cần làm mỗi ngày để giữ cho cả quá trình diễn ra suôn sẻ và trôi chảy. Có những công việc quan trọng và cần được cập nhật mỗi ngày (hoặc thường xuyên hơn tùy thuộc vào mục đích của công việc đó), và có những việc không cần tốn nhiều sức như vậy. Tùy vào tình hình của doanh nghiệp, bạn có thể tự phân định những công việc này. Khi đã có trong tay danh sách những nhiệm vụ chính yếu, bạn có thể bắt đầu bước tiếp theo.

## NHỮNG GÌ KHÔNG XẢY RA?

Khi bạn đã tổng hợp danh sách các nhiệm vụ quan trọng, có thể bạn cũng muốn lập danh sách những việc chưa làm được. Trong hầu hết các trường hợp, những nhiệm vụ nhỏ này tích tụ lại và cuối cùng khiến một phần hệ thống ngừng hoạt động, dẫn đến việc phải có các hoạt động chữa cháy. Ấn định nếp làm việc hàng ngày là phương pháp hiệu quả để cải thiện mức độ kỷ luật trong doanh nghiệp, cũng như cơ hội đưa vào các bộ phận hỗ trợ của hệ thống doanh nghiệp.

## LẬP KẾ HOẠCH – LỊCH LÀM VIỆC CHO DOANH NGHIỆP

Sau khi đã lập được những danh sách này, ta có thể xây dựng một kế hoạch làm việc cho doanh nghiệp. Rất có thể bạn đã có sẵn một thời gian biểu, nếu vậy đây là lúc để bạn rà soát, điều chỉnh và phát triển nó cho phù hợp. Xây dựng một thời gian biểu chung cho toàn bộ doanh nghiệp sẽ giúp vận hành mọi thứ một cách đồng bộ. Các bộ phận sẽ biết khi nào họ phải hoàn thành những phần việc gì để bộ phận khác có thể phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ đến khách hàng.

Có nhiều doanh nghiệp hoạt động hiệu quả nhờ sử dụng lịch làm việc. Ví dụ trường học và hệ thống xe buýt đã hoạt động tốt theo phương pháp này. Doanh nghiệp của bạn cũng hoàn toàn có thể áp dụng. Nếu các bộ phận trong một doanh nghiệp không biết khi nào phải hoàn thành nhiệm vụ của họ (đặc biệt là những nhiệm vụ hàng ngày), thì khi đó hiệu quả hoạt động sẽ bị ảnh hưởng. Bạn có thể xây dựng lịch làm việc đơn giản, và theo các khoảng thời gian khác nhau: theo ngày, theo tuần, theo tháng và theo năm.

## LỊCH LÀM VIỆC CÁ NHÂN

Đối với một số nhân viên, có thể việc lập thời gian biểu cá nhân là cần thiết. Những người phải đảm nhận quá nhiều trách nhiệm sẽ thấy được tính hiệu quả của phương pháp này khi họ gặp khó khăn trong quản lý thời gian và hoàn thành công việc. Nếu bạn tiến hành việc này, hãy làm việc với (những) nhân viên này, vì như vậy sẽ giúp ngày làm việc của họ ổn định hơn và đạt được sự đồng thuận từ họ cũng sẽ giúp ích đáng kể.

Tôi đã chứng kiến phương pháp này mang lại những kết quả tuyệt vời thế nào cho một người gặp khó khăn trong việc cung cấp dịch vụ của họ đúng thời điểm với chất lượng đạt yêu cầu – dĩ nhiên với điều kiện họ sẵn lòng trao đổi về vấn đề này. Một cách khác nhẹ nhàng hơn là sử dụng danh mục kiểm tra theo ngày/tuần; và khi toàn bộ nhiệm vụ đã được hoàn thành mỗi ngày/tuần (tùy thuộc vào yêu cầu công việc), họ sẽ biết đâu là những việc cần ưu tiên (phương pháp này cũng được mọi người chấp nhận nhiều hơn).

## ĐIỀU TIẾT

Thường xuyên kiểm tra toàn bộ hoạt động và đảm bảo mọi việc diễn ra theo kế hoạch là

việc hết sức quan trọng. Phần tiếp theo trong cuốn sách này sẽ bàn sâu hơn về vấn đề này.

## TÓM LẠI...

Hãy lên danh sách những công việc cần được thực hiện đều đặn và lập lịch làm việc cho doanh nghiệp của bạn. Xây dựng thời gian biểu và biến các nhiệm vụ thành thói quen trong công việc sẽ giúp xây dựng tính kỷ luật cho doanh nghiệp, và mang lại vô số những lợi ích khác. Ý tưởng lập thời gian biểu không phải là để cứng nhắc hóa doanh nghiệp của bạn, mà để đảm bảo hoàn thành đúng việc vào đúng thời điểm, để bạn có đủ khoảng trống trong lịch làm việc nhằm duy trì sự linh hoạt. Đạt được sự cân bằng hợp lý giữa thói quen và tính linh hoạt chính là mục tiêu của phần này.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Rà soát sơ đồ và xác định các nhiệm vụ chính, cốt lõi cần thực hiện đều đặn.
- Xây dựng lịch làm việc cho công ty với sự đồng thuận từ tất cả thành viên.
- Làm việc với các cá nhân để lập danh mục kiểm tra hoặc thời gian biểu cá nhân phù hợp nhằm giải quyết các vấn đề (nội bộ) trong hoạt động.
- Kết hợp với các hoạt động trong phần “điều tiết” trên đây.

## VÍ DỤ: MÓN CÁ VÀO NGÀY THỨ SÁU

Một trong những khách hàng đầu tiên của tôi từng gặp khó khăn trong việc thực hiện thay đổi và tạo những thói quen cần thiết để cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Họ nói với tôi rằng họ muốn thay đổi, nhưng họ phải vật lộn giải quyết hàng tá việc cần làm mỗi ngày và các công việc này cản trở họ.

Thực ra đây là chuyện rất bình thường. Và chúng tôi đã giúp khách hàng này giải quyết vấn đề thông qua chính câu chuyện về người mẹ của họ!

Khi tôi yêu cầu khách hàng này kể về một người nào đó mà họ biết, một người sống có nguyên tắc và luôn theo một nếp sống hàng ngày, họ bắt đầu nói về mẹ của họ và làm thế nào bà có thể đều đặn chế biến món cá vào ngày thứ Sáu hàng tuần (nếu bạn đang thắc mắc thì tôi xin tiết lộ gia đình vị khách này là những tín đồ Công giáo thực sự).

Vậy nên chúng tôi cũng làm “món cá vào ngày thứ Sáu”. Đầu tiên là lập một bảng phân công các hoạt động, chúng tôi sử dụng bảng này như một lịch làm việc nhằm duy trì các hoạt động được thực hiện đúng tiến độ. Nghe có vẻ rất đơn giản, nhưng thực tế nó vô cùng hiệu quả. Khi bạn bị bủa vây bởi một mớ bòng bong xung quanh, thì một công cụ đơn giản có thể giúp bạn đi đúng hướng là tất cả những gì bạn cần.

Vị khách hàng của tôi dần phát triển thói quen này từ đó, nhưng nguyên tắc cơ bản vẫn không thay đổi. Chúng tôi xác định đâu là việc quan trọng cho từng thành viên trong nhóm, khi nào công việc cần được hoàn thành và đảm bảo rằng đó phải là một trong những công việc đầu tiên họ làm trong ngày.

# Điều chỉnh các nguồn lực

Cách doanh nghiệp của bạn điều tiết các nguồn lực có thể tác động lớn tới hiệu quả đáp ứng khách hàng đúng nhu cầu, đúng thời điểm. Phần này sẽ đề cập tới một số cách thức đơn giản giúp bạn quản lý ngày làm việc hiệu quả.

## RÀ SOÁT SƠ ĐỒ

Nếu quan sát lại sơ đồ bạn vừa xây dựng cho doanh nghiệp của mình, bạn sẽ nhận thấy có những điểm nội dung trong quá trình này rất quan trọng. Cũng có những hành vi quan trọng và chúng ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả làm việc của bạn. Đối với mỗi điểm nội dung, cho dù là liên quan đến công tác chuyển giao, đánh giá, danh mục kiểm tra, chương trình máy tính, hành động hay phê duyệt, việc tập hợp tất cả thành viên để cùng đánh giá nhanh bức tranh toàn cảnh và tái tận dụng các nguồn lực có thể tạo ra tác động to lớn đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Có nhiều điểm nội dung mà chúng ta đang đề cập tại đây sẽ được xác định trong phần “các hoạt động cần thực hiện đều đặn”.

## CÂU HỎI CHỐT HẠ

Đối với mỗi điểm nội dung quan trọng, có thể nên xác định cái mà tôi gọi là “câu hỏi chốt hạ”. Đó là những câu hỏi được đặt ra trong các buổi họp nhóm nhanh nhằm điều tiết các hoạt động của công ty. Kiểu câu hỏi này được xây dựng để tiếp cận trực diện những hoạt động cần thực hiện cho doanh nghiệp, và chỉ những câu trả lời “Có” hoặc “Không” là câu trả lời phù hợp duy nhất. Lý do để tối giản hóa các câu trả lời là để rút ngắn đáng kể thời gian họp hành. Vì sau cùng thì tôi chỉ không muốn doanh nghiệp của bạn bị sa lầy vào những cuộc họp vô nghĩa!

Nếu lấy ví dụ về một người phụ trách mảng báo giá của công ty, ta có thể đặt câu hỏi như sau: “Anh/chị đã gửi toàn bộ báo giá tới khách hàng chưa?” Nếu câu trả lời là “Đã gửi” thì thật tuyệt (và sẽ không còn nghi ngờ gì về việc chất lượng của các báo giá sẽ liên quan tới tỷ lệ dành được đơn hàng của công ty bạn, và ta hoàn toàn có thể đánh giá được tỷ lệ này). Nếu câu trả lời là “Chưa” thì chỉ cần một lời xác nhận ngắn gọn “Khi nào anh/chị sẽ xong việc?” là đủ. Bất kỳ câu trả lời nào “không đúng chuẩn” dĩ nhiên có thể được trình bày bên ngoài cuộc họp này, mục đích là để giảm tổng thời gian họp cho những người tham gia (vì những người khác không liên quan đến nội dung phần việc này không cần thiết phải có mặt tại đó).

Nếu ta bàn về trường hợp của một quản lý kinh doanh, người có trách nhiệm phải kiếm đủ đơn hàng cho công ty trong “x” tháng tới, ta có thể đặt câu hỏi “Đã có đủ đơn hàng cho công ty trong x tháng tới chưa?” Một lần nữa, nếu câu trả lời là “Chưa”, thì câu hỏi tiếp theo nên là “Khi nào anh/chị hoàn thành chỉ tiêu?” và bất kỳ cuộc trao đổi nào sâu hơn

liên quan đến vấn đề này có thể diễn ra sau khi cuộc họp này kết thúc.

## HỌP ĐẦU NGÀY

Để giải quyết đồng thời nhiều vấn đề khác nhau, thông thường nên có một cuộc họp nhóm nhanh để rà soát và đảm bảo hướng đi cho cả đội, phù hợp với những thách thức sắp tới trong ngày. Tùy thuộc vào cách thức hoạt động của từng doanh nghiệp, có thể tổ chức họp ngay đầu ngày làm việc, hoặc cuối ngày, hoặc vào bất cứ thời điểm nào phù hợp với hoạt động của công ty. Điểm mấu chốt là các nhân sự chủ chốt phải họp mặt để bàn bạc các vấn đề quan trọng mỗi ngày và đảm bảo mọi thứ đều đang đi đúng hướng.

Một chương trình họp đã ấn định sẵn, được xây dựng chủ yếu từ những câu hỏi là tất cả những gì bạn cần có. Để buổi họp diễn ra nhanh chóng, thông thường cần xác định một khoảng thời gian giới hạn cho cuộc họp, nhằm giúp quản lý các kỳ vọng/kế hoạch và giữ cho quá trình này diễn ra trơn tru nhất có thể. Những cuộc họp hàng ngày kiểu này rất dễ bị xao lãng bởi những trao đổi (cần thiết) xung quanh các vấn đề của công ty, và rồi lấn át luôn mục tiêu ban đầu của cuộc họp. Việc họp này là để kiểm tra nhanh những việc đã làm và những việc cần làm. Bất kỳ nội dung nào bên ngoài chương trình họp nên được giải quyết ngoài phạm vi cuộc họp. Đơn giản là thế!

## LẬP KẾ HOẠCH BÁN HÀNG VÀ HOẠT ĐỘNG

Một trong những công cụ được phát triển trong nhiều thập kỷ trước, đã vượt qua thử thách của thời gian chính là quy trình “Lập kế hoạch bán hàng và hoạt động” (Sales and Operations Planning – S&OP). Không may là có nhiều doanh nghiệp mới chưa trải nghiệm công cụ này và bỏ lỡ một cách thức đơn giản để quản lý hoạt động của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Mặc dù có nhiều cuốn sách rất hay viết về đề tài này, nhưng có vẻ chúng phù hợp cho các doanh nghiệp sản xuất hơn bất cứ loại hình doanh nghiệp nào khác. Tuy nhiên, bạn sẽ chỉ giữ quan niệm đó cho đến khi bạn loại bỏ các nguyên tắc và áp dụng chúng một cách rộng rãi.

Vấn đề nan giải của quá trình này là phải tập hợp các nhân sự phụ trách các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp, nhằm xác định liệu bộ phận của họ đang hoạt động đúng, chậm hay vượt tiến độ so với kế hoạch của công ty. Nếu một bộ phận đang chậm tiến độ, họ cần được giúp đỡ; nếu vượt tiến độ, có thể họ nên giảm tốc; và nếu họ đang đúng kế hoạch thì thật tuyệt. Có thể có ý kiến phản biện rằng nếu tất cả các bộ phận cùng vượt kế hoạch, thì đó mới là trường hợp tốt đẹp nhất. Tôi đồng ý với quan điểm này. Tuy nhiên, thông thường các doanh nghiệp sẽ ở trong tình trạng có một bộ phận xuất sắc vượt chỉ tiêu, hầu hết các bộ phận theo đúng tiến độ và một vài bộ phận còn lại bị chững lại phía sau. Trong trường hợp này, nên chuyển các nguồn lực từ bộ phận đang hoạt động hiệu quả sang hỗ trợ các bộ phận chậm tiến độ, vì lợi ích chung của toàn công ty.

Tôi cũng phải nói thêm rằng quy trình lập kế hoạch bán hàng và hoạt động bao gồm cả việc cập nhật và dự báo các hoạt động trong mỗi mảng của doanh nghiệp. Thông tin bổ sung



này sẽ giúp bạn quyết định một bộ phận đang chậm hay vượt kế hoạch ở mức nào. Ví dụ, bộ phận Nghiên cứu và phát triển (R&D) đang vượt tiến độ trong khi bộ phận Tài chính bị chậm so với kế hoạch khá nhiều, nhưng nếu bộ phận Tiếp thị cho biết họ đang có tiềm năng thầu được một loạt hợp đồng mới và cần sự hỗ trợ đặc lực từ bộ phận Nghiên cứu và phát triển, có thể bạn sẽ không chọn cách tái tận dụng nguồn lực (của bộ phận Nghiên cứu và phát triển) để giúp bộ phận Tài chính do đã biết được thông tin mới này.

## SỰ ĐIỀU TIẾT, NHANH NHẠY VÀ KẾ HOẠCH B

Việc chuyển nguồn lực từ bộ phận này sang bộ phận khác có vẻ đơn giản, nhưng thường thì bạn cần có kỹ năng hoặc được đào tạo để thực hiện công tác này. Thông thường, các nhân viên được đào tạo đa kỹ năng khi làm việc tại các phân xưởng sản xuất hoặc công trường thi công, tuy nhiên cũng có thể áp dụng phương pháp này cho các phòng ban trong một doanh nghiệp. Nếu bạn đang có hình dung vấn đề, hãy liên tưởng tới một trận đấu bóng bầu dục. Khi bóng bay ra khỏi đường biên sân và trận đấu được khởi động lại bằng một line-out, tất cả các cầu thủ đều biết họ phải đứng ở vị trí nào và có nhiệm vụ gì. Không hề có sự tham vấn hay thương lượng nào diễn ra, các nguồn lực được bố trí lại cho đến khi vấn đề được giải quyết, sau đó mọi người quay trở lại công việc họ đang làm để thực hiện kế hoạch ban đầu.

Kế hoạch B mà tôi đề cập tới trong tiêu đề là việc hiểu rõ những nguồn lực của bạn cần làm gì khi có những thay đổi lớn xảy ra. Những thay đổi này có thể là mất một khách hàng lớn, sự suy thoái, các vấn đề về chất lượng ảnh hưởng tới khách hàng trên diện rộng... Nếu bạn chưa thấy thuyết phục, hãy thử hỏi nhân viên của bạn xem cần làm gì trong trường hợp hỏa hoạn xảy ra? Khi lửa đã được dập tắt, mọi chuyện sẽ trở lại bình thường. Đây cũng là cách doanh nghiệp của bạn hoạt động khi có một thay đổi lớn nào đó xảy ra trong môi trường làm việc.

## TÓM LẠI...

Bằng cách hiểu rõ đâu là những điểm quan trọng trong quá trình hoạt động, bạn có thể nhanh chóng xác định những câu hỏi chốt hạ để xây dựng chương trình cho một cuộc họp nhanh gọn về hoạt động. Từ những phản hồi nhận được, bạn có thể điều chỉnh việc sẽ hỗ trợ như thế nào và cho bộ phận nào trong doanh nghiệp (mặc dù có thể bạn cần được đào tạo để thực hiện việc này).

Việc sử dụng các phương pháp lập kế hoạch bán hàng và hoạt động và kế hoạch B giúp doanh nghiệp trở nên linh hoạt hơn và đồng điệu với những áp lực động trong doanh nghiệp, một lần nữa cho phép việc thực hiện các kế hoạch sản xuất/kinh doanh diễn ra linh hoạt.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xác định các điểm quan trọng của quá trình.

- Xây dựng các câu hỏi chốt hạ.
- Tiến hành các cuộc họp hàng ngày (đầu ngày) và giúp các phòng ban hỗ trợ lẫn nhau.
- Tiến hành các cuộc họp hàng ngày (đầu ngày) và giúp các phòng ban hỗ trợ lẫn nhau.
- Dự đoán một số tình huống có thể xảy ra với doanh nghiệp của bạn và xác định cách thức (và nhân lực) cần thiết nếu tình huống đó xảy ra.

## VÍ DỤ: TÌM ĐÚNG CÂU TRẢ LỜI

Một khách hàng của tôi muốn tìm hiểu về tình trạng vận hành của doanh nghiệp xem nó đang hoạt động ra sao để phát triển. Mặc dù vị giám đốc kinh doanh luôn nói về quy trình bán hàng và lúc nào quy trình đó nghe cũng rất hiệu quả, nhưng lại tồn tại một vấn đề là với một quy trình tốt như thế, lượng đơn hàng và doanh số lại không hề có sự tiến triển.

Khi tôi nói chuyện với vị giám đốc quản lý vào cuối ngày làm việc, tôi đã hỏi rằng ông thực sự muốn biết điều gì. Vị khách này thực sự bị rối trí bởi vị giám đốc kinh doanh, vì vậy tôi đã gợi ý có thể điều ông đang muốn biết là “liệu có đủ đơn hàng cho công ty trong ba tháng tới không?”

Khi đó, ông nói rằng tôi quá dễ dãi, mục tiêu phải là lượng đơn hàng cho sáu tháng tới!

Vậy là vấn đề được xác định và mục tiêu thay đổi trở nên rõ ràng. Mỗi tuần sau đó, ông đặt ra những câu hỏi trực diện hơn rất nhiều, và câu trả lời chỉ duy nhất là “Có” hoặc “Không”. Không hề có cơ hội thay đổi câu trả lời và khi câu trả lời là “Không” thì nó sẽ là chủ đề cho một cuộc trao đổi khác sau đó. Những sai lầm được sửa chữa, kế hoạch được thực hiện và doanh số bán hàng tăng lên.

Vị giám đốc quản lý đã áp dụng cùng lối tư duy này cho những nhân sự còn lại trong đội ngũ cấp cao của ông, và nhờ tăng cường sự tập trung, năng suất và lợi nhuận của công ty tăng theo.

# Cải tiến các quá trình

Từ đầu cuốn sách đến giờ chúng ta đã tìm hiểu về việc cải thiện tính hiệu quả của các quá trình trong doanh nghiệp. Trong phần này, chúng ta sẽ bàn tới các phương pháp giúp bạn làm việc hiệu quả hơn thông qua việc làm cho các quá trình bạn sử dụng phát huy tối đa tính hiệu quả của chúng.

## RÀ SOÁT SƠ ĐỒ

Sơ đồ bạn xây dựng thường sẽ là một tập hợp gồm các bước hoặc các quá trình phụ. Quá trình là một cái gì đó biến đổi từ thứ này sang thứ khác, vì vậy xác định các quá trình sẽ diễn ra trong doanh nghiệp của bạn không phải là việc gì quá khó nếu bạn đã có sơ đồ. Trong phạm vi nội dung cuốn sách này, sơ đồ được xây dựng chủ yếu cho quá trình chuyên đổi đơn hàng, tuy nhiên các phương pháp sau đây cũng có thể áp dụng cho các mảng khác ngoài quá trình này. Ngoài ra, nội dung phần này không chỉ hữu ích cho hệ thống thực hiện đơn hàng mà còn áp dụng được với các quá trình khác trong doanh nghiệp. Và tiện nói về hệ thống, hệ thống là một tập hợp các quá trình phối hợp cùng nhau để tạo ra một kết quả. Nói đơn giản, trong phần này, chúng ta sẽ bàn tới các quá trình riêng biệt như một cá thể có điểm đầu, điểm kết thúc và có các khả năng riêng.

## LẬP THỨ TỰ ƯU TIÊN

Việc đầu tiên cần làm với sơ đồ là chia nhỏ nó thành các quá trình riêng biệt, để xác định phạm vi của từng quá trình. Một số quá trình có thể bao gồm một nhóm các bước trên sơ đồ, hoặc chỉ một bước duy nhất. Quan trọng là bạn cần hiểu rõ những quá trình này là gì.

Đối với mỗi quá trình, ta cần biết đâu là điểm bắt đầu và kết thúc. Căn cứ để xác định những điểm đầu và điểm cuối này có thể là những yếu tố đầu vào hoặc đầu ra vô hình hoặc hữu hình. Việc xác định kỹ lưỡng những điểm này rất quan trọng, cần được thực hiện trước khi chúng ta tiếp tục các bước tiếp theo.

Ngoài ra, bạn cần quyết định sẽ bắt đầu cải tiến quá trình từ đâu. Điều này có nghĩa là bạn cần sắp xếp theo thứ tự ưu tiên để đảm bảo sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất. Có thể trực giác sẽ mách bảo bạn nên bắt đầu từ đâu. Đó có thể là từ một quá trình có nhiều vấn đề nhất, có hiệu quả kém nhất, hoặc đang mắc một nút thắt nào đó... Nếu bạn vẫn thấy hoài nghi, hãy tìm kiếm một số thông tin, con số (cũng như ý kiến từ người khác) để đưa ra quyết định về thứ tự ưu tiên cho công việc.

Tóm lại, hãy liệt kê các quá trình thành một danh sách và lập thứ tự ưu tiên cho chúng.

## CÁC THÀNH VIÊN ĐỘI CẢI TIẾN

Mỗi quan tâm tiếp theo là những nhân sự sẽ tham gia vào công tác cải tiến. Lý tưởng nhất là bạn hãy tập hợp các nhân sự phụ trách và liên quan tới quá trình để họ tham gia vào nhóm. Bạn sẽ cần những người có kiến thức sâu sắc và trực tiếp về quá trình để cung cấp thông tin cho bạn. Bạn cũng có thể đưa vào đội những nhân sự không nắm rõ vấn đề, những người này có thể đặt ra các câu hỏi mà ta vẫn gọi là “những câu hỏi ngu ngơ”, nhưng nhờ đó đôi khi có thể tạo ra sự đột phá nào đó. Mặc dù vậy, đừng chỉ phụ thuộc vào những thành viên thuộc nhóm hai này!

Trước khi bắt đầu tiến hành bất cứ công việc nào, bạn nên tập hợp cả nhóm để giải thích về các mục tiêu chung cũng như công việc sẽ tiến hành. Có thể bạn cần đào tạo các thành viên trong nhóm vì lý tưởng nhất là mỗi thành viên sẽ được giao một nhiệm vụ trong suốt giai đoạn phân tích quá trình. Các công cụ chính được trình bày chi tiết dưới đây.

## PHÂN TÍCH SƠ ĐỒ QUÁ TRÌNH VÀ CÁC CÔNG CỤ KHÁC

Dưới đây là các công cụ rất đơn giản và hiệu quả. Có nhiều công cụ sẵn có khác, nhưng những công cụ mà chúng ta sẽ tìm hiểu sau đây là một sự kết hợp tuyệt vời, có thể tìm kiếm mà không tốn nhiều công sức và được sử dụng với hiệu quả tối đa. Tất cả các công cụ được liệt kê dưới đây nên được sử dụng đồng thời trong suốt quy trình thu thập dữ liệu.

## PFA – PHÂN TÍCH DÒNG QUÁ TRÌNH

Công cụ cốt lõi này cho phép chúng ta giám sát công việc xuyên suốt toàn bộ quá trình. Các quá trình này thường được đề cập tới như các chuỗi giá trị vì ta luôn muốn giảm thiểu lượng thời gian thực hiện công việc trong quá trình, nhờ vậy sẽ tối đa hóa các yếu tố gia tăng giá trị. Bạn có thể tìm mẫu bảng thực hiện ở cuối phần này.

Mỗi bước của quá trình sẽ được ghi lại trong bảng này. Ta sẽ ghi lại bất kỳ khoảng cách nào đi được và khoảng thời gian thực hiện bước đi đó. Ta cũng sẽ phân loại các bước đi như sau:

- Hoạt động – khi thực hiện một việc nào đó.
- Chậm trễ – khi bước tiếp theo cần phải chờ một vật/người nào đó.
- Vận chuyển – khi cần di chuyển một vật nào đó về mặt vật lý.
- Kiểm tra – khi cần dừng lại và rà soát
- Lưu trữ – khi cần lưu trữ lại cái gì.

Bạn cũng có thể bổ sung các ghi chú bên cạnh mỗi bước. Đối với các phép đo thời gian và khoảng cách, cần thống nhất các đơn vị đo trong các bảng ghi chép (ví dụ, sử dụng đơn vị

mét và phút).

## SƠ ĐỒ SPAGHETTI

Công cụ tiếp theo rất hấp dẫn đối với các nghệ sĩ trong nhóm! Công cụ này có chức năng theo dõi vị trí của công việc trên bản đồ. Thật lý tưởng nếu bạn có một bản đồ vẽ sẵn khu vực làm việc, nếu không bạn cần phác họa lại khu vực này trước khi tiến hành thu thập dữ liệu. Các bước để hoàn thành một sơ đồ như sau:

- Phác thảo sơ đồ khu vực làm việc.
- Đánh dấu vị trí bắt đầu của công việc.
- Lăn theo mỗi bước của quá trình bằng cách vẽ lại đường đi của công việc.
- Gắn cho mỗi điểm trên bản đồ một số tương ứng từ bảng phân tích dòng quá trình.
- Tiếp tục cho đến khi cả quá trình được sơ đồ hóa hoàn toàn.

## LÃNG PHÍ

Khi phân tích quá trình thực hiện, chắc chắn bạn sẽ nhận thấy có những bước đi khiến bạn tự hỏi liệu đó có phải là cách tốt nhất để thực hiện công việc. Bên cạnh kỹ năng đặt câu hỏi là một công cụ vô cùng hữu ích khác giúp phân loại công việc là “bảy vấn đề gây lãng phí”.

Bảy vấn đề gây lãng phí bao gồm:

- Sai sót – làm một việc gì đó chưa đúng.
- Sản xuất dư thừa – làm quá nhiều một thứ gì đó.
- Vận chuyển – di chuyển mọi thứ một cách không cần thiết.
- Chờ đợi – chịu đựng sự trì hoãn.
- Hàng tồn kho – giữ quá nhiều hàng trong kho.
- Vận động – sử dụng quá nhiều sức người để hoàn thành công việc.
- Quy trình – không có phương pháp làm việc hiệu quả nhất.

Ngoài ra còn có một loại lãng phí khác (gọi là “sự lãng phí thứ tám”) liên quan tới những tiềm năng chưa được khai thác của con người, nghĩa là các nhân sự tham gia vào công việc không được phép sử dụng ý tưởng của họ để làm việc tốt hơn.

Khi rà soát mỗi bước của quá trình, ta có thể xác định được liệu những bước đi này có thực sự là lãng phí không, và nếu có thì chúng thuộc loại lãng phí gì. Công cụ này có thể

giúp những thứ mơ hồ trở nên rõ ràng. Và xin nhắc lại, bạn nên gắn mác mỗi bước đi tương ứng với bảng phân tích dòng quá trình.

Bạn có thể tìm thấy bản sao bảng ghi chép sự lãng phí ở cuối phần này.

## GHI CHÉP/QUAN SÁT

Đi kèm với các hình thức ghi chép khác, việc bố trí một thành viên trong nhóm ghi chép lại các quan sát, suy nghĩ và câu hỏi của nhóm về quá trình họ đang quan sát cũng là một việc vô cùng hữu ích. Những ghi chép và hiểu biết bổ sung này có thể hỗ trợ bước tiếp theo trong việc phân tích quá trình.

Một tờ giấy trắng, một cây bút và một bộ óc tò mò (chăm chú) là tất cả những gì bạn cần.

## RÀ SOÁT/QUAN NGẠI – NGUYÊN NHÂN – GIẢI PHÁP

Sau khi bạn đã ghi chép lại các bước của quá trình, có hai việc chúng ta cần phải làm trước khi xây dựng kế hoạch.

Bước đầu tiên là xác định lượng thời gian dành cho quá trình, và lượng thời gian dành cho các bước gia tăng giá trị. Trường hợp lý tưởng là hai con số này có cùng giá trị. Vậy thì hãy lấy máy tính của bạn ra và tính xem hai con số này là bao nhiêu. Chúng sẽ cung cấp cho bạn phương hướng thực hiện cải tiến. Bạn có thể chọn cách điều chỉnh phân tích để nhận diện các nhóm thời gian không gia tăng giá trị, các nhiệm vụ có khả năng bị xóa bỏ ngay lập tức.

Việc thứ hai cần làm là hiểu rõ những quan ngại bạn đang có về quá trình. Bạn có thể sử dụng bảng được cung cấp ở cuối phần này để định hình suy nghĩ của cả nhóm. Mỗi bước trong quá trình mà bạn cho là không phù hợp có thể được đánh dấu lại như một mối quan ngại. Mỗi bộ phận không làm gia tăng giá trị cho khách hàng một cách trực tiếp và đơn giản nhất cũng có thể là một quan ngại. Đừng lo lắng việc nhóm bạn phải thêm bao nhiêu mục vào danh sách này, hãy liệt kê hết chúng ra.

Bên cạnh mỗi quan ngại cần có một nguyên nhân được đưa ra – tại sao mối quan ngại này tồn tại. Nếu câu trả lời không rõ ràng, hãy đào sâu các dấu hiệu cho đến khi bạn tìm được căn nguyên. Nếu bạn không cảm thấy chắc chắn, hãy tham khảo ‘5 CÂU HỎI TẠI SAO’ trong phần hai của cuốn sách này (xem phần *5 Câu hỏi tại sao – phương pháp giải quyết vấn đề từ gốc rễ*). Khi bạn biết rõ gốc rễ của vấn đề, biện pháp đối phó thường trở nên rõ ràng hơn.

Đối với mỗi mối quan ngại (hiện tại đã xác định được nguyên nhân) bạn cần xác định một biện pháp đối phó phù hợp để loại bỏ mối quan ngại này. Khi bạn đã hoàn thành xong việc này cũng là lúc bạn đã sẵn sàng cho một kế hoạch tấn công.

# CÔNG CỤ GIÁM SÁT PDCA

PDCA là viết tắt của:

- PLAN – KẾ HOẠCH: xác định mục tiêu và kế hoạch của bạn.
- DO – THỰC HIỆN: thực hiện kế hoạch.
- CHECK – KIỂM TRA: rà soát các kết quả.
- ACT – ĐIỀU CHỈNH: quyết định cần làm gì tiếp theo.
- Điều chỉnh kế hoạch và thử lại lần nữa.
- Ghi chép chi tiết sự thay đổi và chuyển sang cơ hội khác.

Không phải tất cả hoạt động cải tiến đều diễn biến theo hướng ta mong muốn ngay từ lần đầu tiên. Quá trình PDCA còn được gọi là “chu trình cải tiến liên tục” và nên được xem như một vòng tuần hoàn.

Sử dụng phương pháp này để giám sát các hoạt động cải tiến sẽ nhắc nhở ta hai việc. Một là, nếu ta không đạt được kết quả mong muốn, ta cần thử lại lần nữa. Và hai là, nếu sự thay đổi mang lại hiệu quả, ta cần bằng cách nào đó ghi chép lại sự thay đổi, như vậy ta sẽ không quên những gì đã thực hiện (và bị rơi trở lại con đường cũ).

Ví dụ về mẫu bảng theo dõi được trình bày ở cuối phần này. Bạn có thể tìm thêm thông tin chi tiết về PDCA trong chương sau của cuốn sách.

## TẠO RA SỰ THAY ĐỔI

Bạn đã có trong tay danh sách các công cụ cần thiết, giờ là lúc hành động và tạo ra các cải tiến. Động lực tại thời điểm bắt đầu một kế hoạch thay đổi có thể sẽ khó khăn (vì ta đã thấy toàn bộ vấn đề trước đó) hoặc dễ dàng (nếu tự nhủ cuối cùng ta có thể tạo ra một số thay đổi). Chìa khóa để tạo ra sự thay đổi mang tính bền vững là hãy hỗ trợ nhân viên của bạn thực hiện các kế hoạch thay đổi như một sự kiện nhất quán và thường xuyên. Một tuần một lần là tần suất hợp lý để bắt đầu tìm hiểu nhanh (nhanh nghĩa là khoảng 15 phút) về tình trạng của các kế hoạch (nhỏ) này.

Không được hỗ trợ liên tục chính là lý do tại sao những kế hoạch thay đổi kiểu này thất bại, vậy nên cho dù bạn có làm gì, thì cũng đừng trì hoãn việc họp hành, trao đổi và hỗ trợ lẫn nhau. Các nhân viên có thể dễ dàng đánh mất niềm tin và bạn cần lấy lại niềm tin cho họ bằng cách duy trì việc làm này. Hãy nhớ rằng nếu bạn còn thấy hoài nghi, hãy tìm đến những phần nội dung chi tiết hơn (chúng ta sẽ đề cập sâu hơn đến vấn đề này trong phần sau của cuốn sách).

## HỌC HỎI VÀ GHI CHÉP

Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra khi bạn thực hiện những cải tiến nói trên là những lợi ích mang lại có thể sẽ không thành hiện thực ngay lập tức. Bạn có thể không gặt hái được thành quả ngay tức thì, vậy nên đây sẽ là cơ hội để bạn học hỏi.

Mỗi thay đổi bạn tạo ra sẽ mang lại cho bạn một góc nhìn mới về cách thức mọi thứ vận hành trong doanh nghiệp. Hãy nắm bắt những kiến thức này, tập hợp chúng lại cho riêng bạn và biến thành những cải tiến sau này. Khi bạn tích lũy thêm được một số kiến thức mới, bạn có thể thử sức nhiều hơn trong lần tiếp theo, để đạt được những thành quả tốt đẹp hơn những gì bạn mong đợi ban đầu.

## LẬP KẾ HOẠCH “TÁI CẢI TIẾN”

Khi bạn đã hiểu rõ về quá trình này và cải thiện cách thức hoạt động của các bộ phận riêng biệt trong doanh nghiệp, đây là lúc bạn nên ấn định một ngày cụ thể trong lịch làm việc để thực hiện lại tất cả những việc này. Như tôi đã chia sẻ trên đây, những thông tin bạn có được từ việc thay đổi cách thức làm việc sẽ biến bạn trở thành một con người khác, và khi bạn thực hiện việc cải tiến quá trình một lần nữa, bạn sẽ nhìn nhận doanh nghiệp với con mắt khác so với trước đây.

Lặp lại quá trình này là một trong những bí quyết để tạo ra những cải tiến quan trọng và hỗ trợ khả năng duy trì các thay đổi. Sau một thời gian nó sẽ trở thành “cách chúng ta làm việc tại đây”. Thay đổi có thể trở thành tiêu chuẩn.

## VẬN HÀNH TRƠN TRU?

Một câu hỏi lớn bạn nên tự hỏi về mỗi quá trình đó là “nó có diễn ra trơn tru không?”

Nếu bạn không thể trả lời “Có”, có lẽ bạn cần có một bước đi khác ngay lập tức. Nếu bạn hài lòng với những gì đã làm được, hãy ấn định một ngày tiếp theo trong lịch làm việc để rà soát kết quả và chuyển sang vấn đề cấp bách tiếp theo (ít nhất là từ quan điểm cải tiến quá trình!).

## TÓM LẠI...

Có rất nhiều bước đi và công cụ đơn giản có sẵn để giúp bạn cải tiến một cách nhanh chóng và triệt để cách thức hoạt động của các bộ phận riêng biệt trong doanh nghiệp. Việc tập hợp các thành viên khác trong doanh nghiệp cùng phối hợp và làm việc vì mục tiêu chung cũng là một phương pháp tuyệt vời. Với những cách nhìn và kỹ năng khác nhau, họ sẽ làm cho quá trình này trở nên thú vị, sáng tạo và hiệu quả hơn rất nhiều. Hãy sử dụng các bảng làm việc ở cuối phần này để tiến hành các đợt cải tiến và xem bạn có thể tạo ra những cải thiện gì.



## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Chia nhỏ sơ đồ thành các quá trình và lập thứ tự ưu tiên cho các việc cần làm.
- Tập hợp một nhóm gồm các nhân sự có quan điểm/kỹ năng khác nhau.
- Phân tích một quá trình bằng cách sử dụng các bảng làm việc, quan sát và đặt câu hỏi, nhưng đừng vội đánh giá.
- Tổng hợp toàn bộ kết quả và tiến hành đánh giá.
- Nhận diện các nguyên nhân gốc rễ gây ra các quan ngại và xây dựng giải pháp giải quyết chính xác vấn đề.
- Tiếp tục chia nhỏ quá trình thực hiện cải tiến, một chút mỗi tuần sẽ tốt hơn một sự bùng nổ lớn mà kết quả đạt được sau đó hoàn toàn trống rỗng.
- Tiếp tục cải tiến cho tới khi quá trình đó vận hành “trơn tru”.
- Chọn ngày để thực hiện đợt cải tiến tiếp theo cho quá trình này.
- Chuyển sang quá trình được ưu tiên tiếp theo.

## Phân tích dòng quá trình

Quá trình	
-----------	--

Ngày	
------	--

STT	Bước	Thời gian	Khoảng cách	Loại					VA	Ghi chú
				O	→	D	□	▽		
1				O	→	D	□	▽		
2				O	→	D	□	▽		
3				O	→	D	□	▽		
4				O	→	D	□	▽		
5				O	→	D	□	▽		
6				O	→	D	□	▽		
7				O	→	D	□	▽		
8				O	→	D	□	▽		
9				O	→	D	□	▽		
10				O	→	D	□	▽		
11				O	→	D	□	▽		
12				O	→	D	□	▽		
13				O	→	D	□	▽		
14				O	→	D	□	▽		
15				O	→	D	□	▽		

Chú thích: O Vận hành | → Vận chuyển | D Tri hoãn | □ Kiểm tra | ▽ Lưu trữ

VA=Bước gia tăng giá trị (có hoặc không)

## Nhận diện lãng phí

Lãng phí	Bước/Ghi chú
Sai sót	



Từ việc quan sát công việc được hoàn thành như thế nào, chúng tôi thấy rõ vấn đề nằm ở hai yếu tố: cách bố trí và một vài yếu tố liên quan tới việc trao đổi thông tin.

Bằng cách sử dụng các công cụ được đề cập đến trong phần này, chúng tôi đã thay đổi cách thức các sản phẩm được lưu chuyển trong doanh nghiệp. Chúng tôi cũng sử dụng hệ thống Hoạch định tài nguyên doanh nghiệp (Enterprise Resources Planning – ERP) để phối hợp hiệu quả hơn với phòng vật tư nhằm giúp các vật liệu, linh kiện được lắp ráp đúng thời điểm.

Sau nhiều lo lắng, chúng tôi đã tạo ra được sự thay đổi và thời gian sản xuất đã giảm từ gần 20 tuần xuống còn 10 tuần.

Sau đó chúng tôi cũng áp dụng một trong những ý tưởng được trình bày ở phần trước của cuốn sách này, và điều chỉnh cách thức tiếp nhận các đơn hàng. Nhờ giảm dần tình trạng lộn xộn, thời gian thực hiện đơn hàng chỉ còn bốn tuần và chúng tôi trở thành một trong những công ty có tốc độ nhanh nhất trong ngành, mang lại nhiều đơn hàng hơn về cho doanh nghiệp.

Đây rõ ràng là một kết quả hoàn toàn tích cực!

# Thúc đẩy công việc

Khi có quá nhiều cơ hội cải tiến, có một điều có thể khiến bạn thất vọng đó là bạn phát hiện ra không có việc gì thực sự tiến triển cả. Công việc hàng ngày có thể bị ngưng lại, nhường chỗ cho các hoạt động cải tiến, nhưng vẫn không hề có bất kỳ sự tiến bộ nào.

## TRAO ĐỔI LIÊN TỤC

Các dự án và nhiệm vụ bị trì hoãn là điều rất phổ biến trong quá trình cải tiến doanh nghiệp. Xác định yếu tố cần cải tiến và xây dựng kế hoạch chỉ là một chuyện. Nhưng để tạo ra những thay đổi lại là một vấn đề hoàn toàn khác. Nếu bạn nhận thấy tình trạng này đang diễn ra trong doanh nghiệp của mình thì bạn cần duy trì những cuộc trao đổi liên tục, tìm cách thảo luận những vấn đề này và giúp đội của mình tạo ra sự tiến bộ.

Đặt ra thời hạn hoàn thành công việc là một cách hiệu quả để phân biệt rõ ràng với các nhiệm vụ khác. Tất nhiên, việc này đòi hỏi bạn cần can thiệp và đưa ra quyết định đúng đắn để xác định nhiệm vụ quan trọng cần thực hiện và thời hạn hoàn thành nhiệm vụ đó. Việc thúc ép thời hạn có thể có tác dụng, nhưng lý tưởng nhất là chúng ta cần xây dựng động lực từ các cá nhân.

## ĐƯƠNG ĐẦU HAY BỎ CHẠY – VẤN ĐỀ THỜI HIỆN ĐẠI

Khi một nhiệm vụ có vẻ “quá sức” đối với một người, đầu óc họ rối bời và không thể tìm ra cách hoàn thành công việc, họ có xu hướng trì hoãn và làm chậm trễ nhiệm vụ. Trên thực tế, đây là kiểu phản ứng đương đầu hay bỏ chạy. Trong ví dụ này họ lựa chọn bỏ chạy và lãng tránh vấn đề (ít nhất là trong suy nghĩ của họ). May mắn là giải pháp để khắc phục vấn đề này khá đơn giản.

Mức độ quan trọng của một nhiệm vụ có thể phụ thuộc vào quan điểm cá nhân. Một nhiệm vụ có thể có ý nghĩa lớn đối với người này, nhưng lại không quan trọng đối với người khác. Thông thường, người ta chỉ có chung quan điểm xung quanh một vấn đề nhỏ. Ở đây, khi tôi nói đến nhỏ có nghĩa là ta phải tìm được đơn vị nhỏ nhất có thể. Một bước đi hoặc hành động nhỏ thường không kích động phản ứng chiến đấu hoặc bỏ chạy và cho phép tạo ra sự tiến bộ.

## CÁC BƯỚC ĐI NHỎ

“Nhỏ” trong trường hợp này là nhỏ một cách kỳ cục. Nhỏ đến mức thậm chí chỉ suy nghĩ có thực hiện hay không dường như cũng là một sự lãng phí thời gian. Khi bạn đã thu nhỏ được bước đầu tiên tới mức nó có vẻ tầm thường, thì bạn đang đi đúng hướng rồi đó.

Thường thì nhiều người sẽ phản đối việc thu nhỏ các bước đi đầu tiên tới mức tối thiểu vì khi đó mục tiêu có vẻ trở nên quá xa vời. Bước đầu tiên chính là bước khởi động – bắt đầu tiến hành dự án và không nên suy ngẫm quá nhiều về phần còn lại của dự án, mặc dù có thể cần quan tâm nhiều hơn.

## TẠO ĐỘNG LỰC

Khi mọi người có thể hoàn thành một vài bước đi nhỏ, động lực và sự tự tin của họ sẽ tăng lên, hãy để họ đương đầu với những bước đi lớn hơn và khó khăn hơn. Khi các thành viên tìm được cách để hoàn thành các nhiệm vụ hàng ngày mà vẫn tạo ra sự tiến bộ, công việc của họ sẽ thuận lợi hơn nhiều. Khi họ tạo ra được những cải tiến trong cách thức làm việc của bản thân cũng như cách thức doanh nghiệp hoạt động, thời gian sẽ được giải phóng nhiều hơn, giúp họ tiếp nhận nhiều công việc hơn, hoặc thậm chí tạo ra nhiều cải tiến hơn cho doanh nghiệp.

Khi các bước đi lớn dần, nhân sự của bạn sẽ có năng lực cao hơn và sẵn sàng tạo ra những thay đổi trong doanh nghiệp. Việc trở thành một doanh nghiệp hiệu quả hơn có thể củng cố mối quan hệ với khách hàng và nếu được tiếp thị đúng cách có thể thu hút được nhiều hoạt động kinh doanh hơn.

## ĐỔI MỚI

Khi đã có đủ sự tự tin và kinh nghiệm, bạn có thể tiếp cận khía cạnh đổi mới dễ dàng hơn. Sự thay đổi lớn và đột ngột trong doanh nghiệp có thể là một cơn ác mộng, nhưng khi mọi người đã thích nghi với những thay đổi và ở trong môi trường thay đổi thường xuyên, thì họ có thể dễ dàng thực hiện công việc theo bất kỳ cách nào.

Những thay đổi mà chúng ta thảo luận trong toàn bộ cuốn sách này dựa trên sự cải tiến, tức là luôn hướng tới việc hoàn thiện doanh nghiệp. Sự đổi mới có thể thay đổi hoàn toàn phương pháp tiếp cận, tạo ra kết quả lớn hơn một cách nhanh hơn, nhưng trong nhiều trường hợp nó đi kèm với rủi ro cao hơn. Việc trang bị các công cụ cải tiến liên tục là rất quan trọng khi không thể đưa ra những ý tưởng đổi mới. Bên cạnh đó, để đối phó với những đổi mới đột ngột, bạn cần lập kế hoạch và kiểm soát việc thực hiện đổi mới. Bằng quá trình cải tiến liên tục, bạn có thể dần tạo ra những thay đổi và hoạt động của doanh nghiệp tự nhiên sẽ trở nên hiệu quả hơn. Và rồi chợt một ngày bạn nhìn lại và sẽ nhận ra quãng đường mình đã đi được. Bạn cần trang bị cả công cụ cải tiến liên tục và đổi mới trong bộ công cụ của mình.

## TÓM LẠI...

Nếu các dự án bị ngưng trệ thì cần tìm cách thúc đẩy dự án nhằm duy trì được sự phát triển. Hãy tận dụng những gì bạn biết về phản xạ chiến đấu hay bỏ chạy để thực hiện điều này. Chia nhỏ các nhiệm vụ ban đầu của dự án thành những phân đoạn nhỏ hơn, nhỏ tới mức

đường như kỳ cục. Hãy để mọi người tìm thấy sự tự tin và động lực của chính họ, sau đó cùng ngồi lại quan sát những tiến bộ đã đạt được.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Tìm cách duy trì những cuộc trao đổi liên tục về những cải tiến cần thực hiện. Những buổi họp hàng tuần, trao đổi hàng ngày – hoặc bất kỳ hình thức đối thoại nào phù hợp với bạn và đội nhóm.

- Xác định các dự án bị ngưng trệ và chia nhỏ một vài bước đầu tiên (cho tới mốc thời gian đầu tiên nếu có thể).

- Nếu bạn phải đối mặt với bất kỳ kiểu trì trệ nào thì hãy cân nhắc việc chia nhỏ các bước trong toàn bộ quá trình. Ít nhất dự án sẽ hoàn thành mặc dù tiến độ có bị chậm, nhưng còn hơn là dậm chân tại chỗ.

## VÍ DỤ: NHỮNG CHỖNG HÓA ĐƠN

Kỹ thuật sử dụng “các bước nhỏ” được áp dụng rất nhiều trong các dự án của tôi mấy năm qua, nên đôi khi khó có thể chọn ra ví dụ nổi bật nhất. Nhưng hãy tìm hiểu câu chuyện sau.

Một khách hàng doanh nghiệp của tôi đã không thể xử lý các hóa đơn trong nhiều tháng trời. Dòng tiền bị ảnh hưởng và quản lý văn phòng trở nên mệt mỏi vì khối lượng công việc giấy tờ tăng lên. Giám đốc điều hành thì miễn cưỡng chấp nhận các hóa đơn và không muốn làm việc trong văn phòng nữa. Trước khi tôi tới doanh nghiệp này, họ đã ra quyết định là vị giám đốc điều hành sẽ chỉ tới văn phòng làm việc vào thứ Tư hàng tuần. Ông ấy rất ghét phải làm việc trong văn phòng.

Do đó, công việc không bao giờ được giải quyết.

Tôi đã thỏa thuận với vị giám đốc điều hành dành 10 phút đầu mỗi ngày để thảo luận với vị quản lý văn phòng, và dành ra 5 phút trong đó để giải quyết các vấn đề liên quan đến hóa đơn. Mọi người cho rằng việc này không có tác dụng, nhưng vẫn đồng ý vì dù sao có còn hơn không.

Không quá ngạc nhiên, trong vòng một tuần hầu hết các hóa đơn đều được giải quyết. Vị giám đốc quản lý nhận ra rằng không tốn quá nhiều thời gian để xử lý đồng hóa đơn hỗn độn bằng cách chia nhỏ. Và, với những can thiệp kiểu bước nhỏ/cải tiến liên tục, vị giám đốc này đã làm được nhiều hơn những gì chúng tôi đề xuất ban đầu.

Phương pháp họp cấp tốc này sau đó được sử dụng để thúc đẩy các cải tiến khác mà họ cần, mà trước đó họ cho rằng không có thời gian thực hiện.

Một lần nữa, chiến thuật các bước nhỏ đã phát huy tác dụng!

# Thử nghiệm và tiến bộ

Có rất nhiều cải tiến không được thực hiện. Nhiều ý tưởng giúp doanh nghiệp hoạt động tốt hơn chưa bao giờ được hiện thực hóa. Nhiều khi chúng ta chỉ nỗ lực nửa vời trong việc thay đổi những hoạt động của mình và thân nhiên trì hoãn những cải tiến cho đến khi vấn đề trở nên quá nghiêm trọng.

Có quá nhiều áp lực để hoàn thành tốt công việc, thế nên không mấy khi hoạt động thử nghiệm và phương pháp “thử và sai” (trial and error) – một trong những lĩnh vực quan trọng của doanh nghiệp – được thực hiện. Kết quả là chúng ta sẽ bị sao lãng, những cải tiến tự nhiên sẽ bị ngưng lại. Có một cách khắc phục vấn đề này và may mắn là phương pháp này rất đơn giản.

## PDCA

Có thể trước đây bạn đã tình cờ nghe tới chu trình PDCA (Plan Do Check Act) tức là Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – Điều chỉnh. Chúng tôi đã đề cập đến chu trình này ở phần trước. Đây là một công cụ đơn giản, nên nhiều người thường phớt lờ nó. Nhưng nó lại là công cụ cốt lõi trong nhiều quá trình cải tiến doanh nghiệp. Để hiểu hơn, bạn có thể so sánh chu trình này với quá trình một đứa trẻ tập đi. Tóm lại, mục đích của PDCA là không từ bỏ khi ý tưởng của bạn không có hiệu quả, hãy thử một phương pháp khác cho tới khi bạn đạt được kết quả mong muốn. Có bốn bước trong chu trình PDCA:

- Lập kế hoạch – Lên kế hoạch cụ thể để đạt được mục tiêu của bạn (mục tiêu cải tiến).
- Thực hiện – Thực hiện kế hoạch.
- Kiểm tra – Kiểm tra lại kết quả đã đạt được.
- Điều chỉnh – Quyết định hành động sẽ thực hiện tiếp theo. Tiếp tục điều chỉnh phương pháp, hoặc ngừng hoạt động và tìm thêm thông tin từ một bộ phận khác trong doanh nghiệp.

## ĐIỂM DỪNG PHỔ BIẾN

Khi áp dụng chu trình PDCA, nhiều người thường đi thẳng vào phần “thực hiện”. “Lập kế hoạch” không phải là cụm từ lúc nào cũng xuất hiện trong đầu họ (nói gì đến việc thể hiện kế hoạch đó trên giấy), mà họ chỉ tập trung nghĩ cách thực hiện. Đây là một phản ứng bình thường. Nếu bạn làm việc trong một môi trường áp lực cao thì việc dành thời gian cân nhắc cẩn thận các phương án (tham khảo quy tắc 80/20. Xem ở phần nội dung tiếp theo nếu cần) dường như là một điều xa xỉ, trong khi ở hầu hết các trường hợp, đây chính là cách tiết

kiệm thời gian của bạn.

Khi một hoạt động không tạo ra sự cải tiến cần thiết, người ta thường nghĩ rằng không cần tiếp tục và giảm dần việc thực hiện cho tới khi hành động đó bị lãng quên. Kết quả là hoạt động cải tiến bị ngừng lại.

Nhưng tệ hơn là những áp lực dẫn tới nhu cầu thay đổi (thường do các nhân tố bên ngoài tác động thay vì xuất phát từ đội chịu trách nhiệm trong doanh nghiệp) có thể mất đi trước khi người chịu áp lực đó nhận thấy sự tiến bộ. Một chút tiến bộ và một con người như vậy đã biến mất! Khi vấn đề này nổi lên một lần nữa thì toàn bộ tình huống này sẽ lặp lại.

Nội dung của Giai đoạn “Kiểm tra” trong chu trình PDCA không nói về việc so sánh vị trí hiện tại của bạn với vị thế mà bạn mong muốn. Nó thậm chí còn mang tính chủ quan hơn việc “làm” hay “không làm”. Luôn có những vấn đề khó phân định và chúng ta cần tự hỏi liệu hoạt động cải tiến có thể “tốt hơn” nếu lần sau ta tiếp cận nó khác đi. Rất nhiều doanh nghiệp sao lãng giai đoạn “kiểm tra và điều chỉnh”, do đó không đạt ra được đúng vấn đề và trì hoãn các cải tiến.

Nếu chúng ta dành một chút thời gian lập kế hoạch hiệu quả, thực hiện các công việc cần thiết, kiểm tra xem liệu chúng ta có đạt được những kết quả mong muốn hay không và sau đó điều chỉnh những kết quả này, chúng ta có thể hoàn thành tốt các cải tiến.

Một đứa trẻ sẽ không từ bỏ sau “x” lần nỗ lực tập đi, chúng sẽ điều chỉnh cách đi của mình, học hỏi từ những lần vấp ngã và bỗng dưng một ngày nào đó chúng (cũng như chúng ta!) chấp chững bước đi. Để có được kết quả tốt cần phải có cả những nỗ lực, cố gắng và thất bại. Hãy thực hiện chu trình Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – Điều chỉnh.

## KẾT HỢP PDCA VỚI CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Một cách hữu ích để điều chỉnh phương pháp PDCA là kết hợp nó với ý tưởng cải tiến liên tục sử dụng kỹ thuật “các bước nhỏ”. Một lý do người ta thường viện ra để không phải thay đổi là lo ngại rằng quá trình cải tiến sẽ đi sai hướng và gây ra các phản ứng dây chuyền ảnh hưởng tới doanh nghiệp. Nếu gặp phải vấn đề này, ta có thể sử dụng PDCA cho từng bước cải tiến nhỏ (hoặc dự án thí điểm) sau đó áp dụng các chu trình tiếp theo để tăng dần phạm vi cải tiến cho tới khi doanh nghiệp sẵn sàng.

Trong quá trình cải tiến, nên gác lại những lo lắng hay quan ngại về vấn đề quản lý. Những thay đổi và cải tiến được đưa ra một cách khôn ngoan có thể giúp công việc thuận lợi hơn. Đôi khi bạn không đủ nguồn lực để làm được cả hai việc này, nhưng trong nhiều trường hợp bạn có thể. Nếu bạn đang cố gắng thử nghiệm những điều mới mẻ thì hãy kết hợp chu trình PDCA và cải tiến liên tục với nhau.

## NGỪNG HOẠT ĐỘNG



Một trong những điều đáng tiếc nhất là khi một doanh nghiệp gặp lại những cải tiến trước đây họ đã thực hiện. Khi thốt lên rằng “chúng ta từng làm việc này nhiều năm trước, nhưng không thu được kết quả” có nghĩa là ta đã không biến ý tưởng thành hiện thực được.

Cụm từ “chúng ta từng tiến hành hoạt động này nhiều năm trước” cũng có nghĩa tương tự như câu trên và hàm ý rằng chúng ta đã không nắm bắt được những ý tưởng hay và những phương pháp thực hành hiệu quả, để thời gian trôi qua và ta quên mất nên làm gì.

Khi bạn thay đổi thành công, điều quan trọng là xác định cần làm gì với nguồn thông tin mới. Một số gợi ý cho bạn là xây dựng hướng dẫn mới về cách thức vận hành các bộ phận trong doanh nghiệp, lập bản ghi nhớ, tổ chức họp, thay đổi phương pháp đào tạo, hoặc bất kỳ công việc nào khác. Đừng để các thông tin/kiến thức/phát hiện mới mẻ biến mất – hãy lồng ghép chúng vào trong doanh nghiệp bằng bất cứ cách nào phù hợp.

## THEO DÕI SỰ TIẾN BỘ

PDCA là một phương pháp tuyệt vời để quản lý các nhiệm vụ cải tiến doanh nghiệp. Khi bạn có quá nhiều ý tưởng cải tiến từ việc quan sát một vấn đề cụ thể trong doanh nghiệp, bạn rất dễ đánh mất ý tưởng do những cải tiến nửa vời. Khi bạn xem xét tính hiệu quả của hoạt động cải tiến (giai đoạn kiểm tra) và kết thúc các hoạt động cải tiến một cách hiệu quả (giai đoạn điều chỉnh), bạn có thể đạt được tỷ lệ cải tiến thành công cao hơn rất nhiều so với việc chỉ xây dựng một danh sách dài các cải tiến để lấy thành tích khi hoàn thành.

Nghiên cứu kỹ về giai đoạn lập kế hoạch trong chu trình PDCA cũng chỉ ra rằng chúng ta cần dành thêm chút thời gian để cân nhắc về cách tiến hành cải tiến. Một khởi đầu đúng đắn chắc chắn sẽ tạo nên sự khác biệt, và khi hiểu được PDCA là một công cụ đơn giản nhưng hữu hiệu để hỗ trợ cải tiến thì bạn nên dành nhiều thời gian hơn vào các hoạt động thay đổi. Để hướng đến một doanh nghiệp tốt hơn, những bước đi tự nhiên nhưng liên tục và chắc chắn sẽ phù hợp hơn một bước nhảy vọt vĩ nhưng không ổn định để gắng thay đổi mọi thứ.

## TÓM LẠI...

PDCA (Plan Do Check Act – Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – Điều chỉnh) là một công cụ dễ hiểu và dễ sử dụng cho tất cả đối tượng, nhưng rất hiếm khi được áp dụng một cách nhất quán trong các doanh nghiệp. Khi ta sử dụng phương pháp này để hoàn thành các cải tiến một cách phù hợp thì những thay đổi sẽ bền vững hơn rất nhiều. Khi đúc kết được những kinh nghiệm cho doanh nghiệp, ta có thể đạt được tiến bộ nhanh hơn và đồng nhất theo một hướng phù hợp (và duy nhất). Những ý tưởng được đưa ra sẽ không bị sao lãng, các ý tưởng sẽ được thử nghiệm một cách phù hợp và tiếp tục thực hiện cho tới khi chúng phát huy tác dụng và tạo ra sự khác biệt thực sự cho doanh nghiệp. Nếu bị mắc kẹt trong những ý tưởng cải tiến, ta có thể sử dụng chu trình PDCA cùng các công cụ khác để quản lý hiệu quả các ý tưởng này cho tới khi hoàn thành. Tiến hành cải tiến không còn là việc phỏng đoán xem mục tiêu của ta là gì và làm gì sẽ mang lại hiệu quả, thay vì thế những

cải tiến của chúng ta sẽ trở nên có hệ thống và triệt để hơn.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Chia sẻ công cụ PDCA với đội của bạn.
- Áp dụng chu trình PDCA cho toàn bộ hoạt động cải tiến doanh nghiệp.
- Lập bảng theo dõi cải tiến, đưa vào các yếu tố lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh, dưới bất kỳ hình thức nào phù hợp với bạn.

## VÍ DỤ: ĐẢM BẢO AN TOÀN CHO CÔNG TÁC QUẢN LÝ

Một trong những vị khách của tôi gặp khó khăn trong việc thay đổi doanh nghiệp của họ. Đội ngũ quản lý vấp phải sự phản đối mạnh mẽ do từng thất bại trong việc thử nghiệm những ý tưởng mới. Giờ đây họ không dám mạo hiểm, nhưng luôn có suy nghĩ cần phải thay đổi, do đó tôi được mời tới để giúp họ.

Như đã đề cập ở phần trước, chúng tôi kết hợp các bước nhỏ (cải tiến liên tục) với quá trình PDCA để xây dựng nên một con đường để họ có thể bắt đầu cải tiến một cách cẩn trọng, không tiềm ẩn những rủi ro thất bại mà họ đã gặp với những sáng kiến cải tiến lớn nhưng thất bại trước đó.

Mỗi hoạt động cải tiến mà chúng tôi xây dựng được chia nhỏ thành các giai đoạn. Những giai đoạn này bao gồm một giai đoạn thử nghiệm nhỏ ban đầu, giai đoạn mở rộng và giai đoạn hoàn thành. Một số dự án có thể chia nhỏ hơn và có nhiều giai đoạn khác nhau. Tuy nhiên, nguyên tắc là chúng tôi chỉ đưa ra các cải tiến có kế hoạch thực hiện rõ ràng. Hãy bắt đầu từ những bước nhỏ (với rủi ro thấp), sau đó sử dụng chu trình cải tiến liên tục để phát triển và mở rộng cải tiến hết mức có thể.

Sử dụng công cụ PDCA cho phép doanh nghiệp này kiểm soát được những cải tiến của họ, và khi kết hợp cùng kế hoạch thực hiện, họ cảm thấy thoải mái hơn rất nhiều trong việc tiếp cận hoạt động cải tiến nói chung.

# Lập thứ tự ưu tiên

Thời gian không phải là nguồn lực vô hạn đối với các doanh nghiệp. Chúng ta chỉ có bằng ấy thời gian trong một ngày để sử dụng và có thể sử dụng. Một điều ta cần quyết định là dự án cải tiến nào đáng để theo đuổi và dự án nào có thể gác lại sau.

## DÒNG Ý TƯỞNG

Khi bạn thường xuyên thực hiện các hoạt động cải tiến liên tục, có khả năng bạn sẽ đứng trước rất nhiều lựa chọn về hành động và con đường có thể thực hiện. Một số lựa chọn sẽ mang lại thành quả lớn nhưng một số khác sẽ khiến bạn hao công tốn sức nhưng kết quả lại chẳng đáng là bao. Việc này là bình thường, tuy nhiên, trong trường hợp này tôi muốn bạn cân nhắc các lựa chọn trước khi tiến hành.

## NGUYÊN LÝ PARETO

Nếu bạn từng nghe tới nguyên lý Pareto, hay còn được biết đến là nguyên lý 80/20, bạn sẽ hiểu chính xác tình thế tiến thoái lưỡng nan này. Một số dự án sẽ mang lại thành công rực rỡ, đền đáp cho những nỗ lực của bạn, trong khi hầu hết các dự án lại có hiệu quả thấp. Nói đến khái niệm 80/20, có thể hiểu là 80% thành quả của bạn sẽ thu được từ 20% các dự án bạn thực hiện.

Nguyên lý kinh tế đặc biệt này thúc đẩy chúng ta chọn lọc các dự án cải tiến.

## LỰA CHỌN MỤC TIÊU THEO ĐUỔI

Khó có thể đánh giá được thành quả đạt được dựa trên nguyên lý Pareto. Tuy nhiên, chúng ta có thể lập ra một bộ các nguyên tắc quyết định, có thể sử dụng để đánh giá dễ dàng hơn.

Cùng với đội của mình, hãy đề ra một loạt các yêu cầu để đạt được cải tiến lý tưởng. Bạn cũng có thể đưa vào các yếu tố từ thương hiệu của mình tại thời điểm này.

Ví dụ, có thể lựa chọn danh sách gồm các yêu cầu như sau:

- Cải thiện hình ảnh trong mắt khách hàng
- Độ khả thi cao
- Chi phí thấp
- Hướng tới lợi ích cao

Hãy sử dụng các tiêu chí này để giúp quá trình quyết định của bạn đạt hiệu quả. Đưa ra 3-5 tiêu chí là hợp lý.

## MA TRẬN QUYẾT ĐỊNH

Để liên kết tất cả các yếu tố này với nhau và tạo ra một công cụ hữu dụng, bạn có thể lập một bảng đơn giản với các mục sau ở hàng trên cùng. Dưới đây là một ví dụ, sử dụng các tiêu chí được liệt kê bên trên:

Tên Dự án	Hình ảnh (A)	Độ khả dụng (B)	Chi phí (C)	Lợi ích (D)	Tổng điểm A x B x C x D
	1 = chưa tốt	1 = khó	1 = đắt	1 = không tạo ra thay đổi	
	10 = rất tốt	10 = rất dễ	10 = không tốn chi phí	10 = tạo ra thay đổi lớn	
Ví dụ					
Biện pháp áp dụng mới	7	8	9	8	4032
Hệ thống máy tính mới	7	3	4	9	756

Khi bạn đã nhập vào bảng trên, bạn có thể chấm điểm cho từng tiêu chí, sau đó tính tổng điểm. Số điểm càng cao, cơ hội đó càng đáng để thực hiện. Mặc dù các tiêu chí mang tính chủ quan, nhưng dù sao nó có thể giúp bạn đánh giá các cơ hội tốt hơn là không sử dụng biện pháp nào.

## HÃY LÀM THEO CÁCH CỦA BẠN

Hãy lập ra thứ tự ưu tiên của riêng bạn nếu phương pháp trên không phù hợp với bạn. Điều quan trọng là phải cùng đội của bạn xác định các hoạt động trọng tâm sẽ theo đuổi và các hoạt động nên dừng lại nhằm duy trì hoạt động cải tiến của toàn bộ doanh nghiệp với sự rõ ràng, có trọng tâm cũng như đảm bảo được động lực của mình. Ngoài ra, các thành viên trong đội cần hiểu được lý do vì sao những ý tưởng cụ thể của họ không được theo đuổi. Khi lập được một hệ thống ưu tiên rõ ràng, họ có thể hiểu được nguyên nhân đằng sau những quyết định đó. Một trong những trường hợp xấu nhất có thể xảy ra là sẽ có người nghĩ rằng bạn không thực sự quan tâm tới những ý tưởng của họ nên họ sẽ không đưa ra những ý tưởng mới nữa.

## THỰC HIỆN LẦN LƯỢT

Một điểm đáng lưu ý khác là bạn có thể dễ dàng nhận thấy rất nhiều cơ hội cải tiến trong suốt quá trình khám phá và phân tích. Thật tuyệt vời nếu bạn có thể phân bổ từng dự án cho tất cả nhân viên hiện có, để họ chịu trách nhiệm về dự án kèm theo thời hạn hoàn

thành. Đây là việc nên làm, nhưng nếu bạn có một danh sách dài các dự án, hãy lọc ra một vài dự án (tất nhiên theo thứ tự ưu tiên), sau đó theo sát các dự án này cho tới khi hoàn thành, như vậy khả năng hoàn thành tất cả dự án sẽ cao hơn. Khi có quá nhiều dự án còn bỏ ngỏ, mọi người sẽ dễ bị phân tâm, sau cùng thì ai cũng có các nhiệm vụ hàng ngày phải thực hiện, quan trọng hơn các hoạt động cải tiến. Và họ chẳng còn tâm trí để theo dõi và ghi nhớ những việc cần làm tiếp theo trong vô số các dự án đó.

Bạn có thể dễ dàng xác định được mức độ nhiệm vụ phù hợp mà đội của bạn có thể xử lý ở bất kỳ thời điểm nào nhằm đạt được kết quả mong đợi. Nếu bạn chưa chắc chắn, hãy chuyển xuống mức độ thấp hơn, sau đó tăng lên dần.

## TÓM LẠI...

Khi có quá nhiều dự án cải tiến trong danh sách các cơ hội, bạn có thể cảm thấy nản chí và khó quản lý. Hãy lập một danh sách ưu tiên nhằm xác định công việc sẽ được thực hiện tiếp theo. Việc này có thể tạo thuận lợi cho công việc của tất cả những người liên quan và bảo đảm thu được kết quả cao nhất từ những nỗ lực đã bỏ ra.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xác định các tiêu chí cần có trong một dự án cải tiến lớn.
- Lập hệ thống đánh giá cho từng dự án nhằm phân loại các dự án này (bạn có thể sử dụng ma trận lập quyết định nêu trên).
- Thực hiện từ trên xuống dưới danh sách dự án theo thứ tự ưu tiên giảm dần.
- Giảm thiểu/tối ưu hóa số lượng dự án đang thực hiện để đạt được sự cân bằng tối ưu giữa hoạt động và kết quả đạt được.

## VÍ DỤ: MẤT ĐIỂM

Có một khách hàng của tôi từng gặp khó khăn trong một dự án khá lớn liên quan đến rất nhiều cổ đông, thành viên, và các doanh nghiệp phụ trợ. Các quyết định được đưa ra trước đó dựa trên trực giác cá nhân và những thông tin đồn thổi. Tôi không bao giờ đánh giá thấp trực giác, vấn đề là ngay khi đưa ra quyết định, nó sẽ bị rút lại do có những phản nản không lâu sau đó.

Để đảm bảo sự đơn giản và công bằng, chúng tôi đã lập một phương pháp tính điểm được các cổ đông nhất trí là công bằng và hiệu quả. Ngay khi có được điểm số, một kế hoạch hành động được đưa ra và dự án bắt đầu có được động lực.

Cần lưu ý rằng đôi khi bạn cần xác định tính điểm những tiêu chí nào để phản ánh đúng nhiệm vụ nào là quan trọng. Ví dụ, nếu bạn muốn tính điểm một tiêu chí liên quan đến tài

chính, bạn có thể cân nhắc tới doanh thu, trong khi đó lợi nhuận có thể mang lại một kết quả khác. Điều này cũng tương tự như các sai sót về chất lượng. Việc đánh giá số lượng các sai sót thay vì chi phí hao hụt do những sai sót này sẽ mang lại cho bạn những kết quả khác nhau.

# 5 Câu hỏi tại sao - Phương pháp giải quyết vấn đề từ gốc rễ

Một trong những công cụ đơn giản nhất để xác định nguyên nhân của một vấn đề là công cụ 5 Câu hỏi tại sao. Công cụ này đơn giản tới mức nhiều người hoàn toàn bỏ qua nó. Nếu bạn từng bị con trẻ liên tục hỏi những câu hỏi “tại sao?” bạn sẽ hiểu nguyên lý hoạt động của công cụ này.

Đáng tiếc là trải nghiệm này khiến nhiều người cảm thấy không thoải mái, nhưng nếu được sử dụng đúng cách (và không làm đồng nghiệp của bạn bực mình) đây có thể là một công cụ nhanh chóng và cực kỳ hiệu quả.

Để sử dụng công cụ này, bạn cần:

1. Nhận diện vấn đề.
2. Đặt câu hỏi ‘tại sao’ khi vấn đề xảy ra.
3. Đưa ra câu trả lời.
4. Lặp lại các bước 2 và 3 cho đến khi bạn thốt lên “aha” hoặc lóe lên trong đầu một câu trả lời rõ ràng (rõ ràng như bạn đã nêu ra!)

Nghệ thuật của 5 Câu hỏi tại sao là đặt ra những câu hỏi có ý nghĩa, cho phép bạn đào sâu vấn đề. Vì nếu chỉ hỏi “tại sao” thì sẽ không giúp những người bạn làm việc cùng tập trung suy nghĩ. Trong một vài trường hợp, càng đi vào cụ thể, chi tiết càng tốt. Đừng lo lắng nếu việc này không mang lại cho bạn hiểu biết mới. Chỉ cần quay lại và đặt một câu hỏi “tại sao” khác.

Khi bạn đã tìm được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, bạn cần xác nhận tính logic trong trình tự các sự kiện bằng cách ghép nối các mệnh đề (theo trình tự ngược từ nguyên nhân đến hệ quả), sử dụng cụm từ “nhờ vậy”. Nếu không có tính logic trong các mệnh đề, hãy xem lại các câu hỏi và các câu trả lời bạn có.

Đây là một công cụ đơn giản, nhưng có thể mang lại cho bạn những hiểu biết sâu sắc. Nếu bạn giải quyết một vấn đề từ gốc rễ, bạn cũng có thể giải quyết vô số vấn đề khác đang tồn đọng trong doanh nghiệp.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Luyện tập kỹ thuật 5 Câu hỏi tại sao cho tới khi bạn có thể liên tục đưa ra những câu

hỏi ý nghĩa, giúp lật tẩy vấn đề.

- Xác định các nguyên nhân gốc rễ, sau đó giải quyết các vấn đề phát sinh một cách triệt để.

VÍ DỤ: 150 VẤN ĐỀ

Lần đầu tiên làm việc với khách hàng, tôi bị ném vào một cuộc trao đổi với một danh sách dài hơn 150 vấn đề mà bộ phận sản xuất của họ đang phải đối mặt. Để giải quyết thách thức này, chúng tôi đã sử dụng công cụ 5 Câu hỏi tại sao và đào sâu vào ba vấn đề cốt yếu mà doanh nghiệp này bỏ mặc không giải quyết. Chúng tôi cũng nhận ra một số vấn đề vướng mắc khác và ngay lập tức phát hiện ra rằng tất cả đều xuất phát từ ba vấn đề đã được phát hiện trước đó.

Việc phân tích bằng kỹ thuật 5 Câu hỏi tại sao chỉ mất khoảng năm phút và các vấn đề cần khắc phục đều hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát của doanh nghiệp cũng như tương đối dễ dàng điều chỉnh. Quan sát sự thay đổi diễn ra trong hai tháng tiếp theo quả thực là điều tuyệt vời. Rất nhiều vấn đề họ từng phải vò đầu bứt tai để giải quyết dần được tháo gỡ và hiện tại doanh nghiệp này có thể tiếp tục duy trì mô hình sản xuất cũ nhưng hiệu quả hơn.

Doanh nghiệp từng hoài nghi về công cụ này vì nó quá đơn giản. Nhưng kết quả mang lại đã khiến họ thay đổi suy nghĩ và nó trở thành một trong những công cụ cải tiến chính của họ.

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

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

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



# Đơn giản hóa các vai trò công việc

## LẠC LỐI TRONG CÔNG VIỆC?

Khi một doanh nghiệp hoạt động hết công suất, vai trò công việc của các thành viên đôi khi có thể bị lu mờ. Theo thời gian, các nhiệm vụ phát sinh thêm và tình trạng này có thể khiến việc quản lý thời gian yếu kém đi và không đảm bảo kết quả. Khi xem xét quá trình hoạt động đã được sơ đồ hóa trong phần trước của cuốn sách, mọi việc sẽ trở nên dễ dàng cho tất cả mọi người liên quan tới quá trình nhờ việc (tái) xác định quá trình. Và công việc cũng tương tự như vậy.

## MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG VIỆC

Một cách để xác định mục đích công việc nhanh chóng là đặt ra câu hỏi sau:

“Một đứa trẻ mười tuổi sẽ mô tả công việc bạn đang làm như thế nào?”

Câu trả lời phải dưới năm từ và phải mô tả thật đơn giản. Có thể sẽ có những phản đối lại câu hỏi này vì mỗi người đều có các trách nhiệm quan trọng khác nhau cần thực hiện. Tuy nhiên, khi ta tập trung vào việc cải tiến quá trình doanh nghiệp như một mục tiêu chính, nhiều hoạt động phía sau cánh gà có thể được ưu tiên theo đó. Nếu bạn phải đảm nhiệm nhiều vai trò khác nhau, hãy tham khảo phương pháp chia nhỏ công việc được trình bày dưới đây.

Ví dụ, đối với một người đang làm việc ở bộ phận thu mua, câu trả lời mô tả công việc của họ có thể là “thu mua nguyên liệu thô”. Câu trả lời này tuy đơn giản nhưng đủ rõ ràng để đảm bảo thời gian của chúng ta được phân bổ phù hợp.

## XÂY DỰNG LẠI NGÀY LÀM VIỆC

Nếu một thành viên trong nhóm bạn phải đảm nhiệm một cơ sở nhiệm vụ khác nhau trong ngày làm việc, thì việc phân chia khối lượng công việc trong ngày thành các giai đoạn khác nhau, hoặc lập thứ tự ưu tiên có thể giúp hoàn thành tối đa khối lượng công việc.

Dựa trên câu hỏi “Một đứa trẻ mười tuổi sẽ mô tả công việc bạn đang làm như thế nào?”, có thể xác định mục đích chính là nhiệm vụ đầu tiên của bạn trong ngày, là nhiệm vụ có thể kéo dài cho tới khi công việc cho ngày hôm đó kết thúc hoàn toàn. Nếu công việc đó đã hoàn thành, thì có thể bắt đầu tiến hành nhiệm vụ quan trọng tiếp theo (mục đích phụ). Đây là cách cải thiện sự tập trung của các nhân viên khi thực hiện vai trò của họ.

## CHIA NHỎ VAI TRÒ

Dĩ nhiên không phải lúc nào mọi việc cũng đơn giản như thế và có nhiều người phải đảm nhiệm quá nhiều vai trò. Từ quan điểm thiết kế, khối lượng công việc trong ngày cần được chia nhỏ thành các phần tách biệt rõ ràng. Lý do là vì một trong các vai trò có thể chiếm mất nhiều thời gian thực hiện hơn cần thiết, dẫn đến không có đủ thời gian thực hiện các vai trò khác.

Cách phân chia vai trò nhanh nhất là lập thời gian biểu, có thể là theo ngày, theo tuần hoặc theo tháng. Ví dụ, nếu một người phải thực hiện hai vai trò, họ có thể thực hiện một vai trò vào buổi sáng và vai trò còn lại vào buổi chiều. Việc này cho phép họ đơn giản hóa cách làm việc, thông tin cho những người khác biết khi nào họ làm gì và tạo cho họ cách làm việc hợp lý.

Việc chia quá nhỏ một vai trò có thể gây ra những nhầm lẫn, và khiến mọi người không thể xử lý công việc một cách hợp lý. Họ bị mắc kẹt trong một vai trò và chỉ thực hiện từng phần những vai trò khác khi có vấn đề phát sinh.

## CHU KỲ LÀM VIỆC TRONG NGÀY

Tuy nhiên, đôi khi việc chia nhỏ vai trò, hay sự phản ứng nhanh nhạy là một đặc điểm cần có khi thực hiện các vai trò công việc. Đi sâu hơn phần nội dung trước, ta có thể lựa chọn xây dựng các chu kỳ làm việc trong ngày, đồng nghĩa với việc (sử dụng lại ví dụ trong phần trên) có thể xây dựng các phương án sau:

Thực hiện một chu kỳ:

Từ 9h00 đến 12h30: thực hiện vai trò 1

Từ 13h00 đến 17h00: thực hiện vai trò 2

Thực hiện hai chu kỳ:

Từ 9h00 đến 11h00: thực hiện vai trò 1

Từ 11h00 đến 12h00: thực hiện vai trò 2

Từ 13h00 đến 15h00: thực hiện vai trò 1

Từ 15h00 đến 17h00: thực hiện vai trò 2

Thực hiện bốn chu kỳ:

Từ 9h00 đến 10h00: thực hiện vai trò 1

Từ 10h00 đến 11h00: thực hiện vai trò 2

Từ 11h00 đến 12h00: thực hiện vai trò 1

Từ 12h30 đến 13h00: thực hiện vai trò 2

Từ 13h00 đến 14h00: thực hiện vai trò 1

Từ 14h00 đến 15h00: thực hiện vai trò 2

Từ 15h00 đến 16h00: thực hiện vai trò 1

Từ 16h00 đến 17h00: thực hiện vai trò 2

Các chu kỳ càng nhiều thì càng cần có tính kỷ luật cao để buộc bạn phải ngừng thực hiện một vai trò và chuyển sang vai trò khác. Tuy nhiên, khi lịch làm việc này càng căng thì khả năng bạn tiếp cận và phản ứng để xử lý vấn đề càng nhanh nhạy.

## KHÔNG DỒN TOÀN BỘ CÔNG VIỆC VÀO MỘT NGÀY

Kể cả sau khi đã thực hiện tất cả những điều trên, có thể bạn vẫn thấy công việc không diễn ra trôi chảy như mong đợi. Nếu tình huống này xảy ra, đây có thể là lúc cần xem xét lại cách thức thực hiện công việc. Tìm cách tăng tính hiệu quả chính là một giải pháp thiết thực để đạt được sự tiến bộ. Từ đầu cuốn sách này, chúng ta đã bàn về cách thức làm việc hiệu quả hơn và cải tiến các công việc nội bộ.

Có nhiều cách để nhanh chóng xác định những yếu tố có thể cải thiện, cách đơn giản nhất là ghi nhật ký theo thời gian những sự kiện diễn ra trong ngày làm việc. Chỉ sau vài ngày bạn sẽ nhận thấy có những công việc lặp đi lặp lại mà bạn có thể loại bỏ. Vâng, sự cải tiến đơn giản nhất chính là loại bỏ những công việc vô thưởng vô phạt. Để các công việc còn lại đạt hiệu quả cao hơn, có thể bạn cần nhờ tới phòng IT, hoặc cần tư duy vượt khỏi giới hạn nơi làm việc, hay hợp tác với đội khác để đảm bảo thực hiện công việc đơn giản nhất có thể. Đây chính là lúc thực hành lại sáu bước cải tiến cho vai trò công việc của các cá nhân.

## NHỮNG CUỘC HỌP KHÔNG CẦN THIẾT

Khi để ý tới ngày làm việc của mình, có thể bạn sẽ nhận thấy có nhiều cuộc họp không cần thiết với bạn. Thực tế, có hai cách để nhìn nhận những cuộc họp có trong lịch làm việc của bạn. Một là bạn không cần có mặt ở đó. Hai là cuộc họp ngắn quá nhiều thời gian. Có những cách nhanh gọn sau để giải quyết hai vấn đề này.

Nếu bạn có thể rời khỏi cuộc họp, hãy làm thế.

Đối với những cuộc họp cần thiết, hãy kiến nghị với công ty giới hạn chúng trong vòng 15 phút, đặt trọng tâm vào việc đưa ra quyết định trong cuộc họp, việc thu thập và phổ biến thông tin sẽ được thực hiện trước cuộc họp. Dự kiến thời gian họp riêng cho bất kỳ vấn đề nào không thể giải quyết ngay lập tức.

Luôn luôn sử dụng chương trình họp có các mốc thời gian cụ thể và ghi chép lại các hành động.

Đúng là có một số cuộc họp sẽ không thể ép xuống dưới 15 phút, nhưng đối với phần lớn các cuộc họp, đây là mục tiêu lý tưởng cần phấn đấu đạt được. Hãy làm cho các cuộc họp trở nên hiệu quả và có ích. Họp hành thường là lý do để bỏ bê công việc, và tình trạng này không nên diễn ra trong đội của bạn.

## CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Xác định lại trọng tâm mục tiêu của tất cả thành viên.
- Thiết kế lại ngày làm việc cho những nhân sự gặp khó khăn trong việc quản lý thời gian, sử dụng phương pháp chia nhỏ ngày làm việc/chu kỳ công việc khi phù hợp.
- Tạo sự cân bằng hợp lý giữa nếp làm việc hàng ngày và sự linh hoạt để đội của bạn có thể đạt được kết quả tốt.
- Ghi nhật ký công việc theo thời gian và loại bỏ hoạt động không cần thiết bất cứ khi nào có thể.
- Cải thiện chất lượng các cuộc họp bằng cách thường xuyên sử dụng chương trình họp, yêu cầu các thành viên chuẩn bị thông tin họp phù hợp và giảm thời gian họp nếu có thể (họp bàn riêng những vấn đề chỉ cần một số thành viên tham gia sau cuộc họp).

## VÍ DỤ: THU MUA NGUYÊN VẬT LIỆU

Một doanh nghiệp mà tôi từng làm việc cùng vài năm trước đây gặp phải vấn đề là rất nhiều nhân viên của họ làm bất kể việc gì, ngoại trừ công việc của chính họ!

Cuộc nói chuyện đáng nhớ nhất là với một nhân viên làm việc tại phòng thu mua. Việc cung cấp nguyên vật liệu đầu vào cho doanh nghiệp diễn ra chậm hơn so với kế hoạch, trong khi các nhân viên của phòng này hầu như đang bận rộn thực hiện những công việc khác. Khi chúng tôi tìm cách xây dựng lại cách thức hoạt động của doanh nghiệp, tôi đã hỏi một trong những nhân viên phòng thu mua rằng họ ở đó làm gì. Và tôi nhận được một danh sách dài liệt kê các đầu mục công việc, nhưng không phải là một câu trả lời rõ ràng, rành mạch.

Tôi yêu cầu nhân viên này cô đọng lại câu trả lời của họ trong năm từ, và kết quả tôi nhận được là “Thu mua nguyên vật liệu”. Quá hoàn hảo!

Nhờ vậy, việc thay đổi hoạt động trở nên dễ dàng hơn nhiều khi tất cả các thành viên hiểu thấu đáo mục đích công việc chính của họ là gì.

# Các bước tiếp theo

Chúng ta đã đi đến phần cuối của cuốn sách này.

Từ các nội dung đã trình bày trên đây, tôi hi vọng bạn có thể xác định được một số phương pháp giúp cải tiến cách thức hoạt động của doanh nghiệp. Trong cuốn sách này, tôi hướng tới một hướng đi đơn giản, loại bỏ những yếu tố không cần thiết, và tôi mong rằng bạn có thể tìm thấy một vài ý tưởng hoặc hướng đi phù hợp.

## NGUYÊN TẮC

Tất cả ý tưởng trong cuốn sách này đều dựa trên các nguyên tắc. Nếu những ý tưởng này không phù hợp với doanh nghiệp của bạn, thì bạn cũng đừng sốt ruột. Nguyên tắc mới là yếu tố quan trọng và tất cả những gì bạn cần làm là dành thời gian suy nghĩ cách áp dụng các nguyên tắc vào doanh nghiệp của bạn. Có nhiều phương pháp cải tiến không được tận dụng vì người ta không dành thời gian nghiên cứu cách áp dụng chúng vào doanh nghiệp. Vậy nên, tôi hi vọng bạn nhận thức được sự hữu ích của những phương pháp này đối với doanh nghiệp, giúp công việc của các thành viên thuận lợi hơn, đồng thời có thể cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt hơn.

## HÃY LÀM THEO CÁCH CỦA BẠN

Có thể cần mất một khoảng thời gian để bạn định hình các ý tưởng và nắm bắt các cơ hội, tuy nhiên bạn hoàn toàn có cơ hội thực hiện các cải tiến theo cách của bạn. Một điều bạn có thể thấy khi quan sát các doanh nghiệp đang cố gắng cải tiến là cách họ học hỏi các doanh nghiệp khác – những doanh nghiệp từng đạt được những cải tiến quan trọng. Hoặc họ tìm kiếm những “bước đi lớn” và cố gắng thực hiện với hi vọng đây sẽ là giải pháp cho tất cả vấn đề mà doanh nghiệp của họ đang gặp phải.

Các doanh nghiệp đã phát triển không quá lo lắng về thứ bạn gọi là nguyên lý hay phương pháp cụ thể, mà điều họ quan tâm là liệu chúng có hiệu quả không và liệu những nỗ lực có được đền đáp bằng năng suất, lợi nhuận cao hơn hay không... Mặc dù cuốn sách này có tên là *Thay dầu cho bộ máy doanh nghiệp*, nhưng thực tế nội dung chính lại nói về cách bạn xây dựng một hệ thống vững chắc cho doanh nghiệp mà sau đó bạn có thể cải tiến qua thời gian. Hiểu được điều này, bạn có thể đặt câu hỏi đầu là cách nhanh nhất để thực hiện các thay đổi mà bạn muốn.

## TRÒ CHUYỆN

Hãy cùng những nhân viên khác trò chuyện về các mục tiêu của doanh nghiệp. Duy trì việc

chia sẻ các ý tưởng cải tiến. Duy trì trao đổi và kêu gọi giúp đỡ khi bạn không thể tiến hành cải tiến hiệu quả. Tiếp tục thảo luận và đặt ra thử thách cho các nhân viên trong doanh nghiệp để xây dựng động lực cải tiến. Thường xuyên trò chuyện với khách hàng và điều chỉnh các sản phẩm, dịch vụ. Thường xuyên trao đổi và học hỏi để bạn có thể thực hiện công việc tốt hơn. Duy trì thảo luận và đặt các câu hỏi về cách mà bạn đang thực hiện công việc hiện tại.

Liên tục trao đổi về khía cạnh “hoạt động hiệu quả hơn” của doanh nghiệp. Mỗi người đều có một ý tưởng và có thể chỉ cần một chút hỗ trợ để biến ý tưởng thành hiện thực. Dĩ nhiên, việc này đồng nghĩa rằng bạn phải biết lắng nghe để phát huy các cuộc trò chuyện, trao đổi được hiệu quả.

Nếu bạn muốn thúc đẩy sự tiến bộ, hãy tiếp tục duy trì các cuộc trao đổi và sự tham gia của tất cả mọi người.

## KẾT QUẢ, ĐIỀU CHỈNH, KẾT QUẢ

PDCA là một công cụ tuyệt vời. Vào cuối mỗi ngày làm việc, điều ta mong chờ nhất chính là nhìn thấy thành quả. Đôi khi, ta may mắn tìm được cách nhanh nhất để hoàn thành một công việc. Tuy nhiên, nếu bạn kết thúc ngày làm việc trong vất vả mà vẫn chưa đạt được kết quả nào, thì cũng đừng từ bỏ. Hãy tạm dừng lại, suy nghĩ kỹ lưỡng và tìm kiếm một hướng đi khác. Đánh giá kết quả đã đạt được và tiếp tục điều chỉnh những gì đang làm. Nếu hướng đi có hiệu quả cao hơn và tạo ra những kết quả tốt hơn, hãy chuyển sang hướng đi đó. Nếu bạn đã thử một phương pháp mới mà vẫn không hiệu quả, thì hoặc hãy điều chỉnh nó (phương pháp PDCA) hoặc quay trở lại phương pháp cũ, sau đó tiếp tục thử lại lần nữa khi bạn đã sẵn sàng.

Đừng dừng lại, hãy tiếp tục đi theo hướng đi bạn đang áp dụng. Có đủ các công cụ và ý tưởng trong cuốn sách này giúp bạn tiến về phía trước trong lâu dài.

## BƯỚC TIẾP THEO

Như chúng tôi đã đề cập đến ở phần đầu của cuốn sách, có vô vàn thông tin sẵn có về các phương pháp và kỹ thuật cải tiến doanh nghiệp. Có rất nhiều ý tưởng về lập kế hoạch tiên tiến, giảm thiểu thời gian chờ, quản lý hoạt động... Cuốn sách này được xây dựng để phá tan những mơ hồ về ý tưởng nhằm mang lại cho bạn một bộ khung đơn giản nhằm tiến hành cải tiến doanh nghiệp.

Đây là những ý tưởng có thể tạo ra kết quả trong một thời gian ngắn.

Luôn có nhiều thứ cần học hỏi, vì thế khi bạn đã sử dụng cuốn sách này và đạt được những cải tiến nhất định, đừng dừng việc tìm kiếm các ý tưởng lại. Phương pháp cải tiến liên tục được đề cập trong cuốn sách này có thể giúp bạn đi tiếp trong một thời gian dài, nhưng khi bạn càng tích lũy được nhiều kiến thức, bạn có thể thu hút càng nhiều nguồn lực

phong phú để tiến hành những ý tưởng cải tiến tiếp theo.

Hãy luôn tìm kiếm bước đi cải tiến!

HÃY TẬN HƯỞNG!

Có năng lực cải tiến doanh nghiệp là cơ hội tuyệt vời để bạn mở mang đầu óc và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp hơn với những nhân viên khác trong doanh nghiệp. Khi sự cải tiến diễn ra một cách tự nhiên, không gò ép, đó là một trải nghiệm đầy thú vị.

Bạn sẽ mất nhiều thời gian để đạt được điều đó, vì thế hãy tận hưởng nó. Thực sự đó là một trải nghiệm tuyệt vời.

CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

- Tiếp thu những gì bạn đã học hỏi và áp dụng chúng!

# Tổng hợp các nội dung hành động

Phần này sẽ tổng hợp các nội dung hành động được trình bày từ các phần trước trong cuốn sách.

## PHÁ TÀN SỰ MƠ HỒ

- Đọc toàn bộ cuốn sách.
- Thường xuyên trao đổi với các đồng nghiệp của bạn để tìm cách cải tiến doanh nghiệp.

## THƯƠNG HIỆU VÀ GIÁ TRỊ

- Xác định giá trị mà doanh nghiệp của bạn tạo ra cho khách hàng của mình. Coi đây là trọng tâm cho các hoạt động cải tiến; chúng ta cần dành càng nhiều thời gian vào hoạt động gia tăng giá trị càng tốt.
- So sánh thương hiệu lý tưởng với thương hiệu hiện tại – vị thế mà bạn muốn và vị trí hiện tại bạn có. Tất cả những thay đổi phải hỗ trợ bạn hướng đến thương hiệu lý tưởng của mình.
- Xác định một số tuyên bố/nguyên tắc thay đổi giúp bạn có được cách làm việc lý tưởng. Những thay đổi cần hỗ trợ bạn vươn tới thương hiệu lý tưởng và hỗ trợ doanh nghiệp của bạn dành nhiều thời gian vào nhiệm vụ gia tăng giá trị.

## LẬP SƠ ĐỒ

- Xác định các quá trình.
- Tập hợp nhóm và liệt kê tất cả các bước, thống nhất trình tự.
- Liệt kê những lời phàn nàn và trở ngại mà quá trình gặp phải.
- Kiểm tra các bước của quá trình bằng mệnh đề “bởi vì”.
- Hành động dựa trên những ý tưởng tức thời.
- Xóa bỏ hoặc gộp các bước lại với nhau nếu cần.
- Cân nhắc các ý tưởng để “tổng đại tu” doanh nghiệp – như thể bạn đang bắt đầu mọi thứ lại từ đầu.



## CÁC CHỈ SỐ HOẠT ĐỘNG CHÍNH

- Xem xét lại sơ đồ quá trình đã lập và xác định các bước chính trong quá trình mà các kết quả đạt được tại các bước này góp phần cải thiện kết quả cuối cùng. Ví dụ “thủ tục giấy tờ hoàn thành đúng hạn tại giai đoạn xử lý đơn hàng”.

- Xác định các nhiệm vụ “kỹ thuật số” cần được đưa vào. Đây là những câu hỏi “có - không”, giúp quyết định liệu một bộ phận có đang hoạt động theo đúng mục đích của nó trong doanh nghiệp hay không.

- Quyết định cách sử dụng các thông tin có được từ những chỉ số KPI này, và vận dụng các dữ liệu này cho tới khi đạt được một phép đo có ý nghĩa.

- Rà soát danh sách các chỉ số KPI và đối chiếu với các nhân sự, phòng ban trong doanh nghiệp để xác định danh sách này đã ngắn gọn và đầy đủ chưa.

- Xác định trước các biện pháp khắc phục cần tiến hành khi công tác thực hiện các KPI cụ thể bị “phá vỡ”.

## BÀN GIAO CÔNG VIỆC

- Xem xét sơ đồ quy trình của doanh nghiệp và phân đoạn sơ đồ theo các bộ phận/ đội nhóm.

- Xác định từng bước/hành động bàn giao và tìm hiểu nội dung thực hiện.

- Xác định các hoạt động cần thực hiện tại thời điểm bàn giao để giảm thiểu các chậm trễ, sai sót, thất bại,... và xây dựng lại hoạt động.

- Đề phòng khôi lượng giấy tờ hoặc công việc phát sinh ngay sau thời điểm bàn giao, và nếu cần thiết hãy coi đây như một phần việc trong công tác bàn giao và tiến hành xử lý.

- Tận dụng cơ hội này để cải thiện mối quan hệ giữa các phòng ban trong doanh nghiệp (hoặc thậm chí trong chuỗi cung ứng của bạn) bằng cách tìm hiểu từng phòng ban và cải thiện điều kiện làm việc của họ.

## ĐẦU VÀO DOANH SỐ VÀ SỰ ĐIỀU CHỈNH

- Xây dựng một quy trình tiếp nhận đơn hàng cho doanh nghiệp, và sử dụng nó làm chương trình hợp (hoặc danh mục kiểm tra cho cá nhân) khi công ty có những đơn hàng mới.

- Không để bất cứ đơn hàng nào vào công ty của bạn mà không trải qua giai đoạn rà soát hợp đồng.

- Xây dựng các công cụ năng lực đơn giản cho phép bạn lập kế hoạch thực hiện các đơn hàng mới.

- Định kỳ (ví dụ hàng tuần) sắp xếp và điều chỉnh các kế hoạch dựa trên các công việc đã thực hiện và các công việc dự kiến tiến hành, như vậy các nguồn lực sẽ được tối ưu hóa và khách hàng có được điều họ muốn khi cần.

## KỶ LUẬT VÀ THÓI QUEN

- rà soát sơ đồ và nhận diện các nhiệm vụ chính, cốt lõi cần thực hiện đều đặn.
- Xây dựng lịch làm việc cho công ty với sự đồng thuận từ tất cả thành viên.
- Làm việc với các cá nhân để lập danh mục kiểm tra hoặc thời gian biểu cá nhân phù hợp nhằm giải quyết các vấn đề (nội bộ) trong hoạt động.
- Kết hợp với các hoạt động trong phần “điều tiết”.

## ĐIỀU TIẾT CÁC NGUỒN LỰC

- Nhận diện các điểm quan trọng của quá trình.
- Xây dựng các câu hỏi chốt hạ.
- Tiến hành các cuộc họp hàng ngày (đầu ngày) và giúp các phòng ban hỗ trợ lẫn nhau.
- Tiến hành họp S&OP hàng tháng để xem xét tiến độ của mỗi phòng ban theo kế hoạch của công ty, và có các điều chỉnh hoạt động phù hợp.
- Dự đoán một số kịch bản có thể diễn ra với doanh nghiệp của bạn, xác định cách thức (và nhân lực) cần thiết nếu kịch bản đó xảy ra.

## CẢI TIẾN CÁC QUÁ TRÌNH

- Chia nhỏ sơ đồ thành các quá trình và lập thứ tự ưu tiên cho các việc cần làm.
- Tập hợp một nhóm gồm các nhân sự có quan điểm/kỹ năng khác nhau.
- Phân tích một quá trình bằng cách sử dụng các bảng làm việc, quan sát và đặt câu hỏi, nhưng đừng vội đánh giá.
- Tổng hợp toàn bộ kết quả và tiến hành đánh giá.
- Nhận diện các nguyên nhân gốc rễ gây ra các quan ngại và xây dựng giải pháp giải quyết chính xác vấn đề.

- Tiếp tục chia nhỏ quá trình thực hiện cải tiến, một chút mỗi tuần sẽ tốt hơn một sự bùng nổ lớn mà kết quả đạt được sau đó hoàn toàn trống trơn.

- Tiếp tục cải tiến cho tới khi quá trình đó vận hành “trơn tru”.

- Chọn ngày để thực hiện đợt cải tiến tiếp theo cho quá trình này.

- Chuyển sang quá trình được ưu tiên tiếp theo.

## CẢI TIẾN LIÊN TỤC VÀ HIỆU QUẢ

- Chia nhỏ hoạt động của doanh nghiệp thành các nhiệm vụ/quá trình.

- Xác định các khía cạnh mà doanh nghiệp của bạn có thể cải tiến – “các nhân tố”.

- Lập ma trận cải tiến liên tục.

- Tập hợp đội nhóm và sử dụng chương trình họp được mô tả phía trên để bắt đầu sáng tạo các ý tưởng.

- Thực hiện các ý tưởng, hoàn thiện ma trận và lặp lại các bước này.

## THỨC ĐẨY CÔNG VIỆC

- Tìm cách duy trì những cuộc trao đổi liên tục về những cải tiến cần thực hiện. Những buổi họp hàng tuần, trao đổi hàng ngày – hoặc bất kỳ hình thức đối thoại nào phù hợp với bạn và đội nhóm.

- Xác định các dự án bị ngưng trệ và chia nhỏ một vài bước đầu tiên (cho tới mốc thời gian đầu tiên nếu có thể).

- Nếu bạn phải đối mặt với bất kỳ kiểu trì trệ nào thì hãy cân nhắc việc chia nhỏ các bước trong toàn bộ quá trình. Ít nhất dự án sẽ hoàn thành mặc dù tiến độ có bị chậm nhưng còn hơn là dậm chân tại chỗ.

## THỬ NGHIỆM VÀ TIẾN BỘ

- Chia sẻ công cụ PDCA với đội của bạn.

- Áp dụng chu trình PDCA cho toàn bộ hoạt động cải tiến doanh nghiệp.

- Lập bảng theo dõi cải tiến, đưa vào các yếu tố lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh, dưới bất kỳ hình thức nào phù hợp với bạn.

## LẬP THỨ TỰ ƯU TIÊN

- Xác định các tiêu chí cần có trong một dự án cải tiến lớn.

- Lập biện pháp đánh giá cho từng dự án nhằm phân loại các dự án này (bạn có thể sử dụng ma trận lập quyết định nêu trên).

- Thực hiện từ trên xuống dưới danh sách dự án theo thứ tự ưu tiên giảm dần.

- Tối thiểu/tối ưu hóa số lượng các dự án đang thực hiện để đạt được sự cân bằng tối ưu giữa hoạt động và kết quả đạt được.

## 5 CÂU HỎI TẠI SAO

- Luyện tập kỹ thuật 5 Câu hỏi tại sao cho tới khi bạn có thể liên tục đưa ra những câu hỏi ý nghĩa, giúp nhận diện vấn đề.

- Xác định các nguyên nhân gốc rễ, sau đó giải quyết các vấn đề phát sinh một cách triệt để.

## ĐƠN GIẢN HÓA CÁC VAI TRÒ CÔNG VIỆC

- Xác định lại trọng tâm mục tiêu của tất cả thành viên.

- Thiết kế lại ngày làm việc cho những nhân sự gặp khó khăn trong việc quản lý thời gian, sử dụng phương pháp chia nhỏ ngày làm việc/chu kỳ công việc khi phù hợp.

- Tạo sự cân bằng hợp lý giữa nếp làm việc hàng ngày và sự linh hoạt để đội của bạn có thể đạt được kết quả tốt.

- Ghi nhật ký công việc theo thời gian và loại bỏ hoạt động không cần thiết bất cứ khi nào có thể.

- Cải thiện chất lượng các cuộc họp bằng cách thường xuyên sử dụng chương trình họp, yêu cầu các thành viên chuẩn bị thông tin họp phù hợp và giảm thời gian họp nếu có thể (họp bàn riêng những vấn đề chỉ cần một số thành viên tham gia sau cuộc họp).

Napoleon Hill (1883 – 1970): Tác giả nổi tiếng người Mỹ với Think and Grow Rich - cuốn sách viết về kinh doanh được đánh giá là hay nhất của mọi thời đại.

Napoleon Bonaparte (1769-1821) còn gọi là Napoleon I - Vị hoàng đế nổi tiếng nước Pháp và là nhà chỉ huy quân sự tài ba.

Tổng thống thứ 16 và là một trong bốn vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông cũng là người chủ trương bãi bỏ chế độ nô lệ ở Mỹ.

Định luật Murphy xuất hiện năm 1949, có nguồn gốc từ một thử nghiệm của không quân Mỹ về tác dụng của quá trình giảm tốc nhanh đối với các phi công. Trong cuộc thử nghiệm, người tình nguyện ngồi trong một xe trượt tuyết có gắn động cơ phản lực và được thắt chặt dây an toàn. Hệ thống điện cực gắn khít vào bộ ghế ngồi, do đại úy Edward A. Murphy thiết kế, sẽ ghi lại phản ứng của họ khi xe dừng đột ngột. Tuy nhiên, người ta đã không ghi được một số liệu nào sau cuộc thử nghiệm tưởng chừng như không có sai sót. Cuối cùng, mọi người phát hiện ra một điện cực bị mắc sai. Khi ấy, Murphy nói rằng: “Nếu có gì đó có thể trục trặc, thì nó cũng có người làm cho nó xảy ra”.

Winston Churchill (1874-1965) - Vị thủ tướng lừng danh của nước Anh trong chiến tranh thế giới thứ II, cũng là một chính khách lỗi lạc trên chính trường quốc tế. Năm 1953, ông được giải Nobel văn học cho những tác phẩm viết về nước Anh và lịch sử thế giới. Năm 2002, đài BBC đã bầu chọn ông vào danh sách 100 người Anh vĩ đại nhất (the 100 Greatest Britons).

Sam Walton (1918-1992) - Người sáng lập mạng lưới trung tâm bách hóa đại hạ giá Wal-Mart, được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ trong các năm 1985-1988. Sam Walton giữ chức giám đốc điều hành kiêm chủ tịch của Wal-Mart cho đến năm 1988, sau đó trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị cho đến những ngày cuối đời.

Edwards Deming (1900-1993) - cha đẻ của học thuyết quản lý chất lượng. Năm 1960, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương Cao quý Hạng hai (Second Order of the Sacred Treasure) do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng.

Abraham Maslow (1908 - 1970) – Nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: nhu cầu sinh lý (tồn tại), nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội (yêu và được yêu), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân.

(1) Trong thần thoại Hy Lạp, Pygmalion là một nhà điêu khắc tài ba. Có lần, Pygmalion chọn một viên đá lớn để tạc tượng một người con gái. Khi làm xong, ông thấy bức tượng của mình quá đẹp nên đem lòng say mê. Pygmalion đã cầu xin nữ thần Aphrodite (Venus) cho tượng đá biến thành người thật. Nữ thần xúc động trước lời cầu xin khẩn thiết ấy nên đã đồng ý. Thế là Pygmalion lấy bức tượng đã hóa thành người làm vợ và hai người sống với nhau hạnh phúc trọn đời.

Ben Feldman (1912-1993) – Một trong những nhân viên bán hàng xuất sắc với doanh thu cao nhất của mọi thời đại. Suốt thời gian làm việc cho Công ty New York Life Insurance từ năm 1942 đến 1993, ông đã bán được 1,8 tỷ đô la tiền bảo hiểm. Ngày nay, kỷ lục bán hàng của ông vẫn chưa bị ai phá vỡ với 100 triệu đô la trong một năm và 20 triệu đô la một ngày. Những năm gần cuối sự nghiệp, tổng số tiền huê hồng ông được hưởng hàng năm là 1 triệu đô la.

Công ty lớn của Mỹ chuyên sản xuất và phân phối những chương trình CD & VCD về những vấn đề liên quan đến cuộc sống, giúp con người khai thác tối đa năng lực bản thân và vươn đến thành công, hạnh phúc.

'Nguyên tắc Pareto' được đặt theo tên nhà kinh tế học người Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923). Năm 1906, Pareto quan sát thấy 20% dân số Italia nắm giữ 80% tài sản của nước này. Sau đó, ông cũng nhận thấy rằng 20% số cây đậu phụng trong vườn nhà ông đóng góp tới 80% lượng đậu ông thu hoạch mỗi năm. Hai sự kiện này khiến ông suy nghĩ và cho rằng đây không phải là sự trùng lặp ngẫu nhiên mà

gần như là một nguyên tắc và ông đã áp dụng nguyên tắc 80-20 này vào rất nhiều lĩnh vực và thấy nhiều kết quả tương đồng.

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

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 công kênh 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. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu,

thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: [www.slate.com](http://www.slate.com)

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa là tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

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. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

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 mì, nước sốt mì 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 bỏ 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 Khổng 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. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bỏ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như



chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính... Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới

truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

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 Dairylea (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 đông lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.

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 chuyến 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 tấu. 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 tấu 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 vào được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người gốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

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. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V.) (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyên 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. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ

thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

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 xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, không chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền không chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

(1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra.

(1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả

1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kỹ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.)

2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002.

3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT.

1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là: Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình.

1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu.

1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tự Kinh)

1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri.

1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp.

1. Boxtan Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng.

1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn.

1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D).

1 pyoung = 3,3 m2.

CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc

Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... “siêu quan trọng”.

MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

“Rump” có nghĩa là mông (ở động vật), phao câu (ở chim).

“Rump” đọc là “Răm”.

“Inch”: đơn vị đo chiều dài của Anh, 1 inch = 2.54 cm

“Red” nghĩa là màu đỏ

“Milk” có nghĩa là “sữa”

“Nothing” có nghĩa là “không có gì”, “không gì cả”.

Pound: đơn vị đo khối lượng của Anh, 1 pound = 0.452592 kg.

Nguyên văn: “Where There’s a Will, There’s No Way.” Đây là nói trại từ câu thành ngữ “Where There’s a Will, There’s A Way” (Có chí thì nên), tác giả hàm ý mỉa mai, chua chát trước hoàn cảnh bất lực của mình.

1 Hình 7.7 đưa ra một ví dụ. Khối lượng khớp lệnh không lồ và mức giảm giá mạnh của cổ phiếu Capital One Financial vào đầu tháng 10 năm 1998 mô tả một kỷ lục về khối lượng khớp lệnh lớn. Mức giá thấp nhất cho thấy giá cổ phiếu sẽ đổi chiều đi lên. Khối lượng khớp lệnh thường là dấu hiệu then chốt để chỉ sự chuyển hướng thị trường.

3 Bảng 12.1 xuất hiện ở ví dụ.

(\*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng cổ sinh, ...

(\*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York.

(1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chất lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR.

(2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe.

(3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm.

(4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York.

1. Lacrosse: Môn thể thao dùng vợt để bắt và ném bóng

1. Carl Lewis: vận động viên điền kinh người Mỹ, đã đạt 4 huy chương vàng tại Olympic Los Angeles (Mỹ) năm 1984 ở các nội dung 100m, 200m, nhảy xa và chạy tiếp sức 4 x 100m.

1. Walt Whitman (1819 - 1892): Nhà thơ, nhà báo, nhà nhân văn, nhà cải cách thơ người Mỹ, tác giả của tập thơ Lá cỏ nổi tiếng

Mạch thượng tang: nghĩa là dâu trên ruộng, là tên một khúc từ được chép trong Nhạc phủ thi tập thời Hán, bài hát nói về một cô gái hái dâu đã nhanh trí từ chối yêu cầu vô lý của viên thái thú. Tiêu đề này còn ám chỉ tới cuộc gặp gỡ ven bờ ruộng của nhân vật Tang Thanh.

Có nghĩa là đình mười dặm.

Giang Nam Bắc: ý chỉ toàn bộ vùng lưu vực sông Trường Giang.

Ngày mừng Bảy tháng Bảy âm lịch, còn gọi là Thất tịch, là ngày lễ tình yêu của Trung Quốc gắn liền với câu chuyện Ngưu Lang, Chức Nữ. Chức Nữ là cô em út trong bảy nàng tiên, vì bị một người trần là chàng chăn bò Ngưu Lang trộm vấy áo khi đang tắm nên đã phải ở lại làm vợ chàng. Nhưng sau đó Thiên Hoàng (Thiên Hậu) đã chia cắt hai vợ chồng họ bằng một dòng sông lớn (dải Ngân Hà) khiến mỗi năm họ chỉ gặp được nhau một lần vào đêm mừng Bảy tháng Bảy. Ở các nước chịu sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, người ta vẫn coi ngày này là ngày lễ tình nhân, bày lễ cầu xin chuyện tình ái được như ý.

Lạc Dương: nằm bên bờ sông Lạc Hà, thuộc đồng bằng trung tâm Trung Quốc

Ba câu này đều trích từ một bài kệ Trung quán luận của Long Thọ thiền sư. Đại ý bài kệ nói về tính không tuyệt đối của vạn vật, không có khởi đầu cũng không có kết thúc.

Hán Vũ Đế: Lưu Triệt (156 TCN - 87 TCN), hoàng đế thứ bảy nhà Tây Hán, trị vì trong khoảng 140 TCN - 87 TCN. Là vị hoàng đế tài ba và có thời gian trị vì lâu thứ ba trong lịch sử Trung Quốc chỉ sau Khang Hy và Càn Long thời Thanh. Dưới triều đại Vũ Đế, uy danh nhà Tây Hán lên đến mức cực thịnh.

Đông Phương Sóc (154 TCN - 93 TCN): học giả nổi tiếng thời Hán Vũ Đế, là người đa mưu túc trí, tinh thông văn sử, nhưng cũng nổi tiếng với tính cách hài hước và tài châm biếm. Ông được vua trọng dụng nhưng không được đề bạt và bị liệt vào dạng lộng thần.

Hồi trong Kiếp Hồi nghĩa là tro bụi.

Kinh Lăng Nghiêm. Phẩm thọ lượng thứ 31.

Phù Tang: tên gọi của nước Nhật Bản thời cổ đại.

Trung Nguyên: chỉ Trung Quốc, theo quan niệm của người xưa, nền văn minh Hoa Hạ là trung tâm của thế giới.

Nguyên văn: “Ngôn hạ vong ngôn nhất thời liễu. Mộng trung thuyết mộng lưỡng trọng hư”. Trích hai câu trong bài Độc thiên kinh (Độc kinh thiên) của tác giả Bạch Cư Dị. Đại ý: Lời nói khi đã nói ra rồi thì cũng chẳng khác gì mộng trong giấc mộng, tất cả đều là hư ảo.

Nguyên văn: “... Quân tu tảo chiết, nhất chi nùng diễm, mạc đãi quá phương phi. Tứ trưng ky, uyên ương chức tựu dục song phi, khả liên vị lão đầu tiên bạch. Xuân ba bích thảo, hiểu hàn thâm xử, tương đối dục hồng y.”

Nguyên văn: “... Ngũ trưng ky, phương tâm mật dữ xảo tâm kỳ. Hợp hoan thụ thượng chi liên lý, song đầu hoa hạ, lưỡng đồng tâm xử, nhất đối hóa sinh nhi. Lục trưng ky...”

Cửu trưng ky là tên một khúc từ thời Tống, được ghi chép trong Nhạc phủ nhã từ dưới tên tác giả Vô danh thị. Cửu trưng ky là chín khung cử, chỉ việc dệt vải. Trong tiếng Trung, ti là sợi, đồng âm với tư là nhớ, người xưa hay dùng việc dệt vải để nói về tình cảm yêu đương nhưng nhớ.

Nguyên văn: “Nhập ngã trưng tư môn, tri ngã trưng tư khổ. Trường trưng tư hê, trường trưng ức. Đoản trưng tư hê, vô cùng tận.” Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường trưng tư (Nhớ nhau đặng đặng) của tác giả Lương Ý Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại). Nguyên tác: “Nhập ngã trưng tư môn, tri ngã trưng tư khổ. Trường trưng tư hê, trường trưng tư. Trường trưng tư hê, vô tận cực.” Dịch thơ: “Bước vào cửa trưng tư, mới biết trưng tư khổ. Trưng tư hoài, dài trưng tư. Trưng tư dài, dài khôn xiết.” Người dịch: Vũ Ngọc Khánh.

Nguyên văn: “Xuân y. Tổ ti nhiễm tựu dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu phiến, tòng tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thì. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyền tú nhân. Canh dục lũ thành ti thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoạn tràng nhân. Liễm mệnh quy, trưng trưng hảo khứ...”

Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô.

Có nghĩa là ngọc phù tím.

Có nghĩa là cò đầu điếu.

Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả.

Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng.

Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi.

Có nghĩa: gặp là hoảng hốt.

Có nghĩa: đẹp đẽ mê hồn.

Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thù. Hận bắt trưng phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương Tịch (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác.

Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và nhiều chốn ăn chơi.

**Thiếu lâm tự:** Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiên tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa “Võ lâm Bắc đầu” - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ.

**Đỉnh Vạn Phật:** là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m.

**Nga Mi:** Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát. Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại.

Có nghĩa là éch gảy đàn.

**Lưu thủy:** tên một khúc đàn cổ, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy.

**Nguyên văn:** “Thục tăng bảo lục ý. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tấy lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng.”  
**Nguyên tác** Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gảy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu.

**Lý Bạch (701-762):** nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên

Bá Nha người đất Tấn, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn thề không chơi nữa. Ở đây ý nói đến tình tri âm tri kỷ.

**Sử ký:** Hàn Yên là cháu Cung Cao Hầu, lúc còn nhỏ là thư đồng của Hán Vũ Đế, sau được vua sủng ái, trở nên cực kỳ giàu có, ở Trường An dùng vàng làm đạn săn bắn, người nghèo luôn đi sau, đánh giết lẫn nhau để nhặt vàng rơi.

**Ngũ Lăng:** vùng đất phía Tây kinh thành Trường An thời Hán, Đường, nay là thành phố Tây An phía bắc tỉnh Thiểm Tây. Ở đó có lăng mộ năm vua Hán, về sau tập trung nhiều quan lại quý tộc. “Ngũ lăng niên thiếu” chỉ con nhà giàu sang quyền quý.

Theo Sử ký thì Đặng Thông là bầy tôi yêu quý của Hán Văn Đế, có lần bị thầy bói bảo sau này chết đói, vua nghe được bèn ban cho núi Thục, cho phép tự đúc tiền tiêu, gọi là tiền Đặng Thông.

Bang hội buôn muối Giang Nam.

Trại buôn ngựa miền Bắc.

Vua trên vùng biển phía nam.

**Đường Môn:** Thường xuất hiện trong tiểu thuyết võ hiệp như một môn phái chuyên dùng độc ở Tứ Xuyên.

**Nguyên văn:** “Lai thị không ngôn khứ tuyệt tung. Cánh cách Bồng Sơn nhất vạn trùng.” Trích câu đầu và câu cuối của bài Vô đề tứ thủ kỳ 1 ( Bài đầu trong bốn bài thơ không đề) của tác giả Lý Thương Ẩn (thời Đường). Đại ý: Bài thơ nói về một mối quan hệ tình cảm (không nhất thiết là tình yêu nam nữ) xa cách và nỗi lòng của người bị bỏ lại không biết cách nào tìm kiếm cố tri. Ở đây Vi Trường Ca có ý so sánh với câu chuyện gặp gỡ của Hoa Hòa Thượng với người phụ nữ lạ.

**Giờ Ngọ:** từ khoảng 11 giờ trưa đến 1 giờ chiều, chính ngọ là lúc giữa trưa.

**Hán Dương:** thuộc tỉnh Hồ Bắc, phía Đông Nam Trung Quốc, nằm phía tây Trường Giang.

**Thạch Thành:** tên gọi khác của thành Nam Kinh tỉnh Giang Tô, nằm phía đông Trường Giang.

**Nguyên văn:** “Thiên địa chi du du”, trích từ câu “Niệm thiên địa chi du du” trong bài Đăng U Châu đài ca (Bài ca lúc lên đài U Châu) của tác giả Trần Tử Ngang (thời Đường).

**Nguyên văn:** “Lậu đoạn nhân sơ tĩnh”. Trích câu thứ hai trong Bài từ theo điệu Bốc toán tử của tác giả:



Tô Thức (thời Tống).

Trong tiếng Trung, “trình” và “thành” đồng âm, đều đọc là “chéng”.

Lăng Châu: địa danh cổ thuộc tỉnh Tứ Xuyên, phía Tây Nam Trung Quốc.

Cúng tuần, còn gọi là tuần thất, tiến hành bảy ngày một lần và lập lại bảy lần. Đêm cúng tuần đầu tiên là đầu thất, đêm cúng tuần cuối (49 ngày) là chung thất, đây là đêm cúng tuần đầu tiên.

Nguyên văn: “Kim phong ngọc lộ nhất tương phùng. Tiệng thắng khước nhân gian vô số.” Trích hai câu trong Bài từ theo điệu Thước kiều tiên của tác giả Tần Quán (thời Tống). Đại ý: Khổ đầu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngu Lang - Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hần và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ.

Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: “走” (zou).

Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà.

Nguyên văn: “Xuân thảo mộ hê thu phong kinh, thu phong bãi hê xuân thảo sinh, khí la tất hê trì quán tần, cầm sắt diệt hê khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất ẩm hận nhi thôn thanh...” Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều).

Mộng tiêu lộ: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiểm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt.

Nguyên văn: “Thanh mục đồ nhân thiếu. Vấn lộ bạch vân đầu.” Trích từ một bài thơ tương truyền của hòa thượng Bồ Đại thời Tống. Ý của hai câu này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời.

Nguyên văn: “Mỹ nữ yêu thả nhàn, thả tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiễm nhiễm, lạc điệp hà phiên phiên.” Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiểu. 3. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Nguyên văn: “Vân trì nguyệt vận”, trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm.

Nguyên văn: “Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình.” Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cữu (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hường (thời Đường). Nguyên tác: “Dạ hợp hoa khai hương mãn đình”, dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân.

Nguyên văn: “Nhật ký tây khuynh”, trích từ câu “Nhật ký tây khuynh, xa đãi mã phiên” chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc).

Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc.

Nguyên văn: “Tử bất giáo, phụ chi quá”, trích hai câu trong Tam tự kinh.

Kim Đỉnh Vân Hải: biển mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống như chìm trong biển mây.

Nguyên văn: “Giang sơn bất cải tần thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu”, trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ “nhất” thành “bán”, từ một vòng thành nửa vòng. Đây

là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đôi tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn từ tại ngàn đời nay. Bối cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bô viết.

Nguyên văn: “Nhân nhân yếu kết hậu sinh duyên, nông chích kim sinh kết mục tiền, nhất thập nhị thì bất ly biệt, lang hành lang toạ chính tùy kiên.” Nguyên tác: Sơn ca (Bài ca trong núi) của tác giả Hoàng Tuân Hiến (thời Thanh).

Nguyên văn: “Phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích một câu trong bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch (thời Đường).

Nguyên tác: “Phù thiên địa giả, vạn vật chi nghịch lữ; quang âm giả, bách đại chi quá khách. Nhi phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích toàn bộ câu đầu bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch.

1. Khuôn khổ chiến lược cho nữ doanh nhân, Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003.

2. Trích từ Scotsman, thứ Bảy, ngày 4 tháng 11 năm 2004.

3. Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003, Carter, Mason và Tagg, 2004.

4. Bộ trưởng Rt Hon Jacqui Smith, Bộ Phụ nữ và Quyền Bình đẳng, phát biểu tại Hội nghị Prowess lần thứ hai, tháng 11 năm 2004.

5. Bộ trưởng Công nghiệp, Jacqui Smith, 2004.

1. Ideo: là một công ty thiết kế mà gần như năm nào cũng đoạt được vài giải thưởng trong khuôn khổ giải “Industrial Design Excellence Awards” - IDEA, giải thiết kế công nghiệp uy tín nhất thế giới.

Năm ngoái Ideo đã giành được nhiều nhất với tám giải IDEA.

2. Ngày D (D-day): D trong cụm từ này chỉ được các nhà quân sự dùng để chỉ từ Ngày nổ súng của một chiến dịch. Khi một chiến dịch được dự kiến, thông thường người ta không biết đích xác ngày tháng bắt đầu, vì thế tạm đặt là ngày D. Ngày trước đó gọi là D-1, ngày sau đó là D+1, v.v... Điều này rất tiện vì khi có sự xê dịch về mốc thời gian thì tất cả ngày tháng không phải thay đổi. Điều đó cũng xảy ra trong chiến dịch đổ bộ Normandy. D-day của chiến dịch Normandy là ngày 6/6.

1. No Man’s Land: Thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, mô tả vùng đất giữa hai chiến hào của kẻ địch của nhau mà không bên nào mong muốn vượt qua hoặc kiểm soát do nỗi sợ hãi hoặc bị kẻ thù tấn công trong quá trình chiến đấu.

1. Đào tạo chéo (nguyên văn: cross training): Đào tạo nhân viên hiểu biết về hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả chung.

2. Cứu thế quân (Salvation Army), hay còn gọi Đạo quân Cứu thế: Một giáo phái Tin Lành (Evangelical) thuộc cộng đồng Kháng Cách (Protestant), cũng là một tổ chức xã hội với các hoạt động từ thiện.

3. Adrenaline: Một loại hormone được sản xuất ra bởi cơ thể khi bạn sợ hãi, tức giận hay thích thú, nó làm cho nhịp tim đập nhanh hơn và cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại sự nguy hiểm.

(1) Nhân vật gốc ngêch trong truyện cổ tích Anh.

(1) Supply-side dynamic.

(1) Hockey card – một thứ bài ở Mỹ trên đó in hình các cầu thủ khúc côn cầu và các thông tin về họ (ND).

(1) The Godfather: tác phẩm văn học nổi tiếng của Mario Puzo đã được chuyển thể thành phim.

(2) Beemer là tên gọi chung cho xe hơi của hãng xe BMW.

(3) Sam Walton: ông vua bán lẻ ở Mỹ, người thành lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart (ND).

(4) Cơ sở chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, nơi này thường có phòng tắm hơi - ND.

- (5) Ikea là một hãng của Thụy Điển chuyên bán lẻ đồ trang trí nội thất nổi tiếng thế giới (ND).
- (6) Blue hair ball.
- (7) Young Republicans.
- (8) Hiệp hội Horatio Alger có tên đầy đủ là Hiệp hội Horatio Alger của những người Mỹ lỗi lạc (Horatio Alger Association of Distinguished Americans) được hình thành năm 1947 nhằm vinh danh những thành tựu của các cá nhân người Mỹ xuất sắc và thành đạt mặc dù phải trải qua các nghịch cảnh và cũng với mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục đại học và bậc cao hơn đại học (ND).
- (1) Pavlov là nhà tâm lý học, sinh lý học và bác sĩ người Nga, đã đoạt giải Nobel y học năm 1904. Ông nổi tiếng với định luật về “phản xạ có điều kiện” rút ra từ việc nghiên cứu chức năng dạ dày của chó.
- (1) Tên một loại dược phẩm có chức năng tương tự như thuốc giảm đau Panadol (ND).
- (2) Nhân vật trong tiểu thuyết 101 chú chó đốm của Dodie Smith
- (3) Nhân vật phản diện chính trong phần 4 của bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (ND).
- (4) Trong bản gốc tiếng Anh là “Geisha” (ND).
- (5) Trong thời Cận đại, cộng đồng tín đồ thanh giáo buộc những Kẻ ngoại tình phải thêu lên ngực áo chữ A màu đỏ thẫm (chữ A viết tắt của “Adultery”, tức là “ngoại tình”).
- (6) Trận đấu play-off
- (1) Alpha Male là người đàn ông điều khiển hoạt động của một nhóm và người khác phải tuân phục họ dù muốn hay không, bởi lòng kính trọng hoặc quyền lực của họ.
- (1) Beta Male là người cạnh tranh để giành lấy vị trí của Alpha Male, thường thì Beta Male lệ thuộc vào Alpha Male và hành động như thể họ xếp thứ hai sau Alpha Male. Beta Male có thể trở thành một Alpha Male tương lai.
- (2) Thuật ngữ chỉ nhóm chuyên gia cố vấn đưa ra những lời khuyên hoặc ý tưởng về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội.
- (3) MBA: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.
- (4) Chuỗi thức ăn là một dãy gồm nhiều loài sinh vật có quan hệ dinh dưỡng với nhau, loài đứng trước là thức ăn của loài đứng sau.
- (5) Money Man
- (6) Firestarter
- (7) Finder/Minder/Grinder
- (8) Xem phần trước về thuật ngữ “kéo cò”.
- (9) Mud flap
- (10) Pile-on – Người khờ khạo (xem lại phần giải thích thuật ngữ phía trên).
- (11) Wealthy.
- (12) Rich.
- (13) Line of credit.
- (14) Giống Alpha Male, nhưng là nữ giới thay vì nam giới (ND).
- (15) Double Income, No Kids.
- (16) Một quỹ hưu trí ở Hoa Kỳ
- (17) Registered Retirement Savings Plan (RRSP) (Hoa Kỳ)
- (18) Pardon – tiếng Pháp, đồng thời cùng nghĩa trong tiếng Anh (ND).
- (1) Human Right: Quyền con người.
- (2) Rule of thumb
- Phòng Bầu dục: Văn phòng chính thức của tổng thống Mỹ, nằm ở cánh Tây của Nhà Trắng, được xây dựng năm 1902.

gallon = 3,78 lít

1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có.

2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau.

1. Chuyện gì đến sẽ đến.

2. Mueller của xứ Borneo.

3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas.

4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.

1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia.

2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày.

1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia.

1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.

2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty.

3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu “Tất cả mọi người đều có thể bay”.

1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia.

2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh.

3. Giống chó đốm.

4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia.

1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969.

1. S.W.R.D. Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959.

2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris.

3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler.

4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý.

5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London.

1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương.

2. Xi dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm.

3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960.

1. Tên một loại bia của hãng Castle Lager.

2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen.

3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó.

4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand.

5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây.

6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại.

7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km.

1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh.
2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF).
3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”.
4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley.
5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro.
6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng.

1. Danh hài người Mỹ.
2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách.

1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó.
2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York.
3. Tên một loại bánh ở Malaysia.

(1). Nguyên văn câu này là 'Rồng mắc cạn thì bị tôm chế giễu' (Người dịch).

(2). Đây là một kiểu chơi chữ, vì hai chữ 'hoàng sơ' trong tiếng Trung Quốc cũng đồng âm với chữ 'hoàng' tức là màu vàng. Nếu dịch ra tiếng nước ngoài, thì khó lột tả được nét dí dỏm của nó (Người dịch).

(1). Đây là một trường hợp chơi chữ. Trong chữ Hán, chữ “Trần” là họ Trần và chữ “trầm” là nhấn chìm đều có âm đọc giống nhau là “chén” (nhưng viết khác nhau là và ), chữ Hoàng trong họ Hoàng có âm đọc trùng với chữ hoàng trong hoàng đế và , còn chữ thần tượng cũng có âm đọc là chén (Người dịch)

(1). Nguyên văn: 'Người trông vào áo quần, ngựa trông vào cái yên' (Người dịch).

Tương ứng với câu “Nước đến chân mới nhảy”.

Đậu Nga: tên nhân vật nữ chính trong vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán Khanh, nội dung kể về một người đàn bà bình thường chết oan, khiến trời đất cũng phải rung động.

Adult Video: phim người lớn.

Hatsukashi: tiếng Nhật, dịch ra có nghĩa là “xấu hổ quá đi mất”.

A Đồng Mộc là nhân vật cậu bé robot.

Tiên Ti: Là một dân tộc thiểu số thời cổ, ở vùng Đông Bắc, Nội Mông, Trung Quốc.

Hoa Cổ: là một điệu múa dân gian, gồm một nam, một nữ, một người gõ thanh la, một người gõ trống, cùng múa.

Trong tiếng Hán, từ 同学 tức bạn học, học trò, được đọc là /tongxue/, và tên của Tiết Đồng 薛桐 đọc là /xuetong/, đọc ngược lại thành /tongxue/, lúc đọc ngược tên của Tiết Đồng và từ “học trò” phát âm giống nhau.

AFC: Liên đoàn bóng đá châu Á.

Mắt mí lót: đôi mắt dài, nhỏ, đuôi mắt hơi xéch, đặc trưng của người Á Đông.

Auguste Rodin: tên đầy đủ là François-Auguste-René Rodin (1840 – 1917) họa sĩ người Pháp, thường được biết đến là một nhà điêu khắc. Ông là điêu khắc gia hàng đầu của Pháp thời bấy giờ và đến nay, tên tuổi của ông được nhắc đến khắp trong và ngoài giới nghệ thuật.

Siberia: nằm ở phía đông nước Nga, trải dài từ dãy núi Ural tới Thái Bình Dương, có thời tiết rất khắc nghiệt và rừng thông Taiga nổi tiếng.

Xúc cọt công: một môn võ trong bộ Cửu Dương Thần Công, tự co rút xương lại cho thân hình bé đi.

Chữ “chảy nước mũi” - 流涕 /liu ti/ đọc hơi giống với chữ 流体 /liu ti/, chỉ khác ở thanh điệu.

Đoán số: một trò chơi truyền thống của Trung Quốc, một người đưa mấy ngón tay biểu thị con số, người khác đồng thời cũng đưa tay ra so giống khác nhau để phân định thắng thua.

Lôi Phong: là người lính tham gia Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc năm 1960, là biểu tượng anh hùng của Trung Quốc, một tấm gương tận tụy, xả thân, quên mình vì Tổ quốc.

“Nào tàn” là một cách nói rất phổ biến của người Trung Quốc, đặc biệt là dân mạng, dùng để chỉ những người làm những chuyện quái lạ, những chuyện trên Sao Hỏa.

“Tru” và “châu” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Bài tập dưỡng sinh “Lòng biết ơn” là một trong những bài tập thể dục buổi sáng của ngành Cảnh sát Trung Quốc.

Kỷ Jura là một kỷ trong niên đại địa chất kéo dài từ khoảng 200 triệu năm trước. Kỷ Phấn trắng hay kỷ Creta là một đơn vị chính trong niên đại địa chất, bắt đầu từ khi kết thúc kỷ Jura khoảng  $145,5 \pm 4,0$  triệu năm trước.

Biển Caspi hay Lý Hải là hồ nước lớn nhất trên thế giới, nằm giữa Nga ở bờ phía bắc và Iran ở bờ phía nam. Đông tây giáp các nước Turkmenistan, Kazakhstan và Azerbaijan. Vì không thông với đại dương nên đây đúng là một hồ nước tuy mang tên “biển”. Hồ này cũng được gọi là biển vì nước hồ có vị mặn của muối.

Zhukovsky (1847-1921): nhà toán học, vật lý học người Nga. Ông là người đặt nền móng cho ngành khí động học Nga.

Lớp Đảng nghiệp dư: trước khi học cảm tình Đảng thì ở Trung Quốc, mỗi một địa phương đều có một lớp học về Đảng, sau mỗi khóa học sẽ tổ chức thi, thi đỗ mới có thể tiếp tục học sang lớp cảm tình Đảng.

Truyện cô tiên Kaguya: thủy tổ của tiểu thuyết Nhật Bản. Không rõ ai là tác giả và ra đời lúc nào, nhưng có thể truyện này đã được một ông quan hay tăng nhân giỏi chữ Hán viết cuối thế kỷ thứ IX.

Âu Dương Tu (1007 - 1072) có tên tự là Vĩnh Thúc, hiệu “Tuý Ông”, là nhà thơ thời Tống ở Trung Quốc.

Daniel Bernoulli (1700-1782): người đầu tiên xây dựng lý thuyết khí động học, ông đã áp dụng các ý tưởng để giải thích các định luật của Boyle.

Tiết đại thử: một trong hai mươi tư tiết của một năm tính theo Âm lịch, tiết đại thử vào tháng Năm Âm lịch, lúc nóng nhất.

Đàn nhị hồ: một loại đàn dân tộc của Trung Quốc, hơi giống đàn nhị của Việt Nam. Với người Trung Quốc, đàn nhị hồ cũng giống như đàn vĩ cầm của Tây phương, người ta chỉ cần nghe tiếng đàn là có thể cảm nhận sự đẹp đẽ, buồn bã, đau thương và hạnh phúc mà nó có thể khơi dậy từ trong lòng.

Đài Tomato: thuộc đài truyền hình vệ tinh Phương Đông.

Đài Apple: thuộc đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam.

Tiếng Nga: nghĩa là “Tôi yêu em”.

Tôi yêu em / Tôi yêu em đến nay chừng có thể / Ngọn lửa tình chưa hẳn đã tàn phai; / Nhưng không để em bận lòng thêm chút nữa, / Hay hồn em phải gợn sóng u hoài. / Tôi yêu em âm thầm, không hy vọng, / Lúc rụt rè, khi hậm hực lòng ghen, / Tôi yêu em, yêu chân thành, đắm đắm, / Cầu cho em được người tình như tôi đã yêu em. / (Thúy Toàn dịch)

Một thước: khoảng 1/3 mét.

Hãng kem nổi tiếng nhất thế giới của Mỹ.

Câu thơ trong bài Hàm Dương thành đông lâu của tác gia Hứa Hồn. Có nghĩa là: “Mây khô vừa nổi, trời sau gác. Mưa núi sắp qua, gió khắp lâu.” (bản dịch của Diệp Luyến Hoa).

Bugatti Veyron: dòng xe được mệnh danh là “ông hoàng tốc độ”, nổi tiếng thế giới.

Ngôn ngữ trên mạng, “bóc tem” ở đây là chỉ người đầu tiên comment một chủ đề mới trên diễn đàn.

Chủ thớt: ngôn ngữ trên mạng, từ “thớt” ở đây là “thread” (chủ đề), ý chỉ người lập ra chủ đề mới trên diễn đàn.

Sư mẫu và sư công: tên gọi vợ/chồng của sư phụ (người thầy của mình), đây là cách gọi cổ của người Trung Quốc.

Chữ “trượng” có nghĩa là “chồng”.

(12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học.

(13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005

(14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập, NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15

(15): Xem chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, truy cập ngày 20/9/2011

(16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, thứ hai, 29/03/2010

(17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại <http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes>)

(18): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại [http://gooduep.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=49](http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49)

(19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company.

(20): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại [http://gooduep.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=49](http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49)

(38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp.

(39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các bằng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát.

40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana Shawish at [http://experience.hec.ca/campus\\_abroad\\_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/](http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/)

41. By EmmetStiff [http://experience.hec.ca/campus\\_abroad\\_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/](http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/)

42. Business visit: FECON by Louis-David uin at [http://experience.hec.ca/campus\\_abroad\\_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/](http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/)

(21): Bài viết cho Hội thảo “Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam”, Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajorki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011.

(22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học “Giáo dục

- Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia”, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108.
- (23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320.
- (24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19.
- (25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48.
- (26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108.
- (27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207.
- (28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106.
- (29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320.
- (30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48.
- (31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin xem thêm trong: Hồ Tấn Nhật, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved)
- (32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 “Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội”, Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53.
- (34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.
- (35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.
- (36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.
- (37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191.
- (1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123.
- (2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999.
- (3): Eurostat (1999): Forschung und Entwicklung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäische Gemeinschaften, Luxemburg, 1999
- (4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM -Ausgabe, Stand 07/98



- (5): Reinhardt, M. (2001). Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.
- (6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot
- (7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press.
- (8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research.
- (9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13.
- (10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland.
- (11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.

Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn “Giáo dục Karl Witte” và áp dụng thành công với con mình.

Nguyên bản “pay envelope”: là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ.

Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình.

Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008.

1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.

1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiệt nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Không Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bên chí theo đường lành.

\* Chúng tôi sử dụng cụm từ “một trong những doanh nghiệp đầu tiên” giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác.

Ashram: một trung tâm nghiên cứu và suy niệm ở Ấn Độ

Kế hoạch Ponzi: kế hoạch đầu tư lừa đảo của Charles Ponzi. Theo đó, nhà đầu tư sẽ nhận được khoản lợi nhuận cao bất ngờ từ tiền của chính nhà đầu tư trước đó thay vì doanh thu từ hoạt động kinh doanh chân chính.

Tập đoàn lớn của Mỹ kinh doanh trong lĩnh vực điện và khí đốt tự nhiên. Năm 2000, Enron là tập đoàn lớn thứ bảy của Mỹ. Thế nhưng sang năm 2001, Enron sụp đổ sau khi nhiều thành viên trong ban lãnh đạo bị cáo buộc mắc sai phạm trong nhiều hoạt động kinh tế và tài chính (theo Columbia Eraychopedia)

Công ty viễn thông của Mỹ: Năm 2002, WorldCom phá sản sau vụ tai tiếng vướng vào một loạt những sai phạm về tài chính kế toán.

Công ty viễn thông của Mỹ cung cấp dịch vụ mạng máy tính toàn cầu.

Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 2002, Adelphia dính vào vụ bê bối nghiêm trọng khi người ta phát hiện ra công ty này chiếm dụng tài chính và hoạt động kế toán mờ ám.

Đòn bẩy (leverage) của công ty môi giới là nguyên tắc mà mỗi công ty môi giới cho phép các thành viên giao dịch với số tiền lớn hơn gấp nhiều lần số tiền mà họ có trong tài khoản. Chính nhờ có

Leverage mà các thành viên có thể tham gia vào kinh doanh với số tiền rất nhỏ, thậm chí là 1\$!

Nifty Fifty: một thuật ngữ dùng để chỉ 50 loại cổ phiếu trên thị trường Chứng khoán New York được coi là những cổ phiếu tăng trưởng bền vững cho đến những năm 1960, 1970.

Bán khống (Short sale): là một nghiệp vụ trên thị trường tài chính được thực hiện nhằm mục đích lợi nhuận thông qua giá chứng khoán giảm. Ví dụ: Giả sử công ty XYZ bán cổ phiếu với giá 10 đôla/cổ phiếu. Một người kinh doanh bằng hình thức này sẽ đi vay 100 cổ phiếu của công ty XYZ và bán đi ngay lập tức để thu về 1000 đôla. Nếu giá cổ phiếu của công ty XYZ giảm xuống chỉ còn 8 đôla/cổ phiếu thì anh ta chỉ phải bỏ ra 800 đôla để mua lại 100 cổ phiếu và trả cho công ty XYZ như ban đầu. Như vậy anh ta lãi 200 đôla.

The life of Riley: một loạt chương trình truyền thanh về các tình huống hài hước trong thập niên 1940. “Living the life of Riley” gợi nên một cuộc sống sung túc, thoải mái, thường là dựa trên mồ hôi công sức của người khác.

Men Not Working, and Not wanting Just Any Job.

The Gray Lady: tên hiệu của The New York Times do thời báo này có truyền thống đăng tải các bài viết dài và ít hình ảnh minh họa đi kèm.

Các nhà phê bình thường đề cập tới Ben Bernanke với biệt danh Ben 'trục thẳng' vì trong một bài nói chuyện năm 2002 về hiện tượng giảm phát, ông phát biểu rằng để chống lại nạn giảm phát, ông sẽ dùng trục thẳng bay khắp nước Mỹ để thả tiền xuống đất.

An accommodative Federal Reserve: tác giả muốn đề cập tới chính sách tiền tệ điều chỉnh của Fed, theo đó Fed tăng cung tiền phục vụ cho mục đích cho vay của các ngân hàng.

Boobus Americanus.

Down payment

ARM: adjustable-rate mortgage.

Uncle Sam

Federal National Mortgage Association (FNMA): Hiệp hội vay thế chấp quốc gia.

Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC): Tập đoàn vay mua nhà trả góp liên bang.

Prime loans

Dollar maximums

Government National Mortgage Association (GNMA): trực thuộc Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị (HUD), có nhiệm vụ cung cấp tiền cho các khoản cho vay của Chính phủ dành cho các hộ gia đình có nhu cầu nhưng không đủ khả năng mua nhà.

Pass-through certificates

Home equity lines of credit (HELOCs)

Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới. Ở đây, tác giả sử dụng cách nói hình ảnh, ngụ ý người dân Mỹ dùng các khoản tiền vay để mua hàng tiêu dùng.

Hedge funds

Interest-only loans

Recourse loans

Negative amortization ARM: phân bổ khoản nợ ra để trả dần trong các khoảng thời gian khác nhau, song không trả lãi đủ và đúng thời hạn, khiến số dư nợ tăng lên.

IPO – initial public offerings

Page views

Click-throughs

The National Association of Realtors – NAR

Thảm họa hàng không Hindenberg: Ngày 6 tháng 5 năm 1937, khí cầu Hindenberg đã bốc cháy trong

khi cô gắng hạ cánh tại New Jersey, Mỹ. 36 trên tổng số 97 người đã thiệt mạng.

Herbert Morrison: phóng viên đài truyền thanh Hoa Kỳ, nổi tiếng nhờ những bài viết sống động về thảm họa Hindenberg. Câu nói “Ôi, nhân loại” (Oh the humanity) của Morrison đã trở thành câu cửa miệng của người Mỹ.

Baby boom

Nhân vật chính trong cuốn “Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer” của nhà văn Mark Twain.

Thế hệ X (Generation X): Những người sinh ra vào những khoảng thời gian có tỉ lệ sinh cao sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ở Mỹ, thuật ngữ này được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1964, để chỉ thế hệ bùng nổ dân số của nước này. Xem thêm trang 194.

Layaway

Crowding out: Trong kinh tế học, “hiệu ứng chèn ép” xảy ra khi Chính phủ tăng chi tiêu cho khu vực công thông qua việc phát hành trái phiếu, thu bớt vốn tài lực của khu vực tư và có xu hướng đẩy lãi suất thị trường lên cao.

Dow Jones Industrial Average

I Owe You

Congressional Budget Office

Giống với USA – tên tiếng Anh viết tắt của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ (The United States of American).

Electoral College

Staggered senatorial terms

Kế hoạch trọng yếu của Hoa Kỳ do ngoại trưởng Mỹ George Marshall khởi xướng nhằm tái thiết và thiết lập nền móng vững chắc hơn cho các quốc gia Tây Âu, đẩy lui chủ nghĩa cộng sản sau Đại chiến Thế giới thứ hai.

Fiat currency. Ở đây tác giả muốn phân biệt tiền tượng trưng và tiền tệ được đảm bảo giá trị bằng hiện vật.

Inflation risk

Purchasing power risk

Because there's a bull market somewhere

Bank certificates of deposit (CDs)

Risk tolerance

Investment horizon

Diversification

American depositary receipt: một loại cổ phiếu được mua bán tại thị trường Hoa Kỳ song lại đại diện cho một số lượng cổ phiếu nhất định của một tập đoàn nước ngoài (theo Investopedia)

Là một hệ thống điện tử về giá mua và bán của cổ phần OTC, sản phẩm của Cục báo giá quốc gia (National Quotation Bureau). Khi nhắc đến Pink Sheets người ta còn hiểu là việc mua bán cổ phần OTC.

International

Global

Penny stocks là loại chứng khoán có mệnh giá nhỏ, do các công ty rất nhỏ tung ra thị trường. Ở thị trường tài chính Mỹ, thuật ngữ 'Penny stock' được hiểu là những loại chứng khoán có trị giá thấp hơn 5 đôla/cổ phiếu, và được mua bán bên ngoài những thị trường hối đoái lớn như NYSE, NASDAQ hay AMEX.

The National Association of Securities Dealers.

Property trust.

Current ratio, hay còn được gọi là liquidity ratio, cash asset ratio, hoặc cash ratio.

Quick ratio  
Acid-test ratio  
Operating profit margin  
Net profit margin  
Return on equity  
Debt to total assets  
Long-term debt to total capitalization  
Debt to equity (debt ratio)  
Fixed-charge coverage  
Price to earnings  
Price to book value  
Price to sales  
Dividend payout  
Dividend yield

Bản tiếng Anh của cuốn sách này xuất bản vào năm 2007.

Trong hoạt động “carry trade”, các nhà đầu cơ lấy vốn từ một nước có lãi suất thấp và đầu tư vào nước có lãi suất cao hơn rồi thu lợi nhuận từ chênh lệch đó.

Passive foreign investment trust - PFIT

Ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ

Một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ

Business confidence

Alan Greenspan đã giữ chức chủ tịch Fed từ năm 1987 tới năm 2006

Chicken Little: nhân vật hoạt hình đã bị một quả sồi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sập xuống.

Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lời người dịch.

Mortgage-backed securities

Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ.

Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất.

Kế hoạch Marshall hay còn được gọi với cái tên “Kế hoạch phục hưng châu Âu” do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế.

IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn.

Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin.

Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo.

Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ.

Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim.

Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton.

Producer price index: chỉ số giá sản xuất.

Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng.

Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính

xác đến năm 2008 (chủ thích của người biên tập).

Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình “Trực tiếp tối thứ bảy” của truyền hình Mỹ.

Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam.

Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla.

“This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank.”

Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng.

TIPS: Treasury inflation protected securities.

Personal Consumption Expenditure

William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970.

IOU nothing

Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775.

(\*)  $\mu\text{g}$ : microgram = 1 phần triệu gram

(\*\*) mg: miligram = 1 phần ngàn gram

(\*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím

(\*) Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy

(\*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc

(\*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh.

(\*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chu môi, dã sơn, sơn bút.

(\*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế

(\*) Đỗ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc.

(\*) Ngũ bội tử: là những túi

(\*) Một dạng sùng mủ trong ruột và phổi.

Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon), còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc.

(\*) Trĩ mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi.

(\*\*) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc.

(\*) Lát sơn trà là sơn trà

(\*) Hoa tuyền phúc, tên khoa học là *Inula Japonica* Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô.

(\*) Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc.

(\*\*) GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ...

Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao.

1. Theo thuyết vụ nổ tạo ra vũ trụ (N.D).

2. Management Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D).

3. 1 inch = 2,54cm

1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D)

1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D).

1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn... (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát... (nhị chướng) (N.D)

2. Hay tam khổ: khổ từ bên trong, khổ từ bên ngoài, khổ do thiên nhiên (N.D).

3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.).

1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedikā” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D).

1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thế tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D).

1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woodchuck, marmot hay ground squirrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa.

1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D).

2. 'Boart' hay 'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D).

3. I-dit (Yiddish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cổ và có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cổ) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.)

4. Drek là tiếng I-dít, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quấy rầy một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là “rác rưởi”. Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đây chính là những viên đá “rác rưởi” mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một “món hời không thể tin được”.

5. Điều này đặt tiền đề chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng “có chứng chỉ” hay hàng cao cấp.

1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh.

2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khỏe - một dạng bảo hiểm sức khỏe trả tiền trước bao gồm các quyền lợi chăm sóc sức khỏe toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khỏe và phòng ngừa bệnh tật.

3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty.

IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào.

Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói “hãy xuôi theo thời thế.”

Chứng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2

NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ.

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Dao xếp Thụy Sĩ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành “huyền thoại” của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái.

Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico.

Cả hai cuốn sách này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007.

Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại.

Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến [anitam@perrymartel.com](mailto:anitam@perrymartel.com).

Địa chỉ trang web của Dennis Smith: [www.WirelessJobs.com](http://www.WirelessJobs.com) – địa chỉ e-mail: [dennis@wirelessjobs.com](mailto:dennis@wirelessjobs.com)

Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang [www.realhumanbeing.org](http://www.realhumanbeing.org). RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail: [dhowlett@realhumanbeing.org](mailto:dhowlett@realhumanbeing.org).

Simon Stapleton - giám đốc kiêm nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là [www.simonstapleton.com](http://www.simonstapleton.com). Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: [simon@simonstapleton.com](mailto:simon@simonstapleton.com).

Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của [CollegeRecruiter.com](http://CollegeRecruiter.com), có trang web là [www.CollegeRecruiter.com](http://www.CollegeRecruiter.com) – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học.

Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của [RecruitingBlogs.com](http://RecruitingBlogs.com), Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại [www.linkedin.com/in/davemendoza/](http://www.linkedin.com/in/davemendoza/) hoặc [www.sixdegreesfromdave.com](http://www.sixdegreesfromdave.com).

Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào [www.linkedin.com/in/steveduncan/](http://www.linkedin.com/in/steveduncan/).

Jason Alba là giám đốc điều hành của [JibberJobber.com](http://JibberJobber.com). Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ [www.linkedin.com/in/jasonalba/](http://www.linkedin.com/in/jasonalba/).

Matt Massey là Chủ tịch của [drive2 Inc.](http://drive2 Inc.), một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại [www.linkedin.com/in/drive2/](http://www.linkedin.com/in/drive2/).

Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng Protus IT Solutions, chủ sở hữu của trang web [www.campaigner.com](http://www.campaigner.com), một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa.

Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising. Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang [www.jtdesign.com](http://www.jtdesign.com).

Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của Career Quest, hãy vào trang

Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của Perry-Martel International. Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ [www.linkedin.com/in/sfpanyko/](http://www.linkedin.com/in/sfpanyko/).

(\*) Đô-la được tính bằng tỷ

1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư

1. Chief executive officer

2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX.

1. Tên gọi tắt của Coca - cola.

2. PAR: Problem - Action - Result

3. Flat organization.

1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới

2. Return on investment

3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996.

1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ

2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush.

3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia

4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California

1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt.

2. Rehabilitation Act

(1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản.

(1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc.

(2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân. Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các cổ đông và nhân viên trong công ty.

(3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí.

(4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức.

(1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng.

(\*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng



100% thu nhập.

(1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần.

(1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa.

(1). Martin Luther King, Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động.

(2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thánh ca của cuộc đời), Excelsior...

(3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.

(4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mỹ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990.

(5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao.

(6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu “CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới”. .sup .sup

(7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes).

(8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại.

(9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4 TCN, Kautilya, tiếng Việt là “Luận về bốn phận” (một số tác giả nước ngoài dịch là “Khoa học chính trị”).

(10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet.

(11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ

(12). Wal-Mart: “Đế chế” bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962.

(13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seattle vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của “đại gia” Walmart.

(14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seattle, Washington, Hoa Kỳ..

(15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California.

(16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seattle, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ.

(17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất

trong lịch sử của môn thể thao môn chuyên nghiệp/nhà nghề.

(18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism).

(1). Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách “Những kẻ xuất chúng”.

(2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450.

(3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.

(4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.

(5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ.

(6). Medicare và Medica: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ.

(7). Nguyên gốc là “buy-cott”. Trước đó, tác giả sử dụng từ “boy-cott” (có nghĩa là “tẩy chay”) để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng “chוע לוי” bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lối chơi chữ “buy-cott”, để chuyển tải được lối chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ “mua chay”.

(8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn “Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai”. .sup

(1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người

Context dependent behavior

Driving While Distracted

Asperger syndrome

Executive skills

Neuroscientists

Jekyll and Hyde Behaviors

Lost and Found

White matter

Gray matter

A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (10<sup>15</sup>)

Functional magnetic resonance imaging

Amygdala

Insula

The fight-or-flight response

Plasticity of brain

Hot and cool cognition

Neurotransmitter

Limbic system

Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD)

Positive psychology

Premark Principle

Grandma’s Law

1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đổi mới được gọi tắt là một đổi mới.

2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án.

Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được.

6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh.

Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi.

Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ.

Cuốn sách WorldChanging: A User's Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất.

Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế.

Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản.

Dãy số Fibonacci: dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận.

Ô tô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiên liệu thứ hai là điện.

Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau.

FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE), được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000).

1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm.

2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ.

1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo.

1. CPA: certified public accountant.

1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý

2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiền Minh Triết ( Phát triển Lục Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong ).

3. Phật Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ẩn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ.

1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ.

1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor.

1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX.

1. Chuỗi cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ.

1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là “Godot”.

1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson.

2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới.

3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mỹ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên.

4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mỹ.

1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau.

1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn.

1. Chuyên gia marketing và thương hiệu.

4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận.

1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì.

2. Chũ cái đầu của các từ Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn.

3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được.

Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê.

Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.

1. Mã Hữu Hữu: nghệ sĩ cello, nhạc sĩ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa.

(2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm.

(6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó.

(1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ.

(5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyên các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất.

3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – “Thay đổi” và Zen – “Tốt hơn”, nghĩa là “Thay đổi để tốt hơn” hoặc “Cải tiến liên tục”. Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen – Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản.

(4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố

kết luận “cái này tốt” hoặc “tôi không thích cái này”.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lý, tráo trở và bất nhân mà triết lý duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về

một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó.

1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND)

2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND) ” id=””

1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND).

1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự.

Món đồ chơi trông giống một ống lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn,

thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch)

Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Cách gọi khác của ni cô.

Tảng đá.

Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”.

Cách hành văn thời xưa.

Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ.

Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm.

Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau.

Trong tiếng Trung, từ “Cổ lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”.

Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiền tủng, có công hiệu diệt trùng, trị ngứa.

Một hiện tượng mất trí nhớ bất thường mang tính lựa chọn, gọi tắt là chứng lãng quên tâm lý, người bệnh do chịu chấn động quá lớn bởi sự kiện nào đó mà tạm thời không dám nhớ lại một phần hoặc toàn bộ sự việc đã xảy ra.

Thuật ngữ mô tả một trạng thái tâm lý trong đó người bị bắt cóc lâu ngày chuyển từ sợ hãi và căm ghét sang thông cảm và quý mến chính kẻ bắt cóc mình. Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ một vụ án xảy ra năm 1973 tại Stockholm, Thụy Điển.

Tiếng Anh nghĩa là: Trường hợp.

Tổ chức tín dụng thời xa xưa, bắt đầu xuất hiện vào thời nhà Minh, có chức năng giống như ngân hàng ngày nay.

Người phụ nữ trung niên làm công việc nặng nhọc, trong trường hợp này là người kiểm tra trình tiết của các cô nương, nhằm phục vụ việc phá án.

Trong tiếng Trung, chữ “Võ” và chữ “Vô” đọc gần giống nhau.

Đạo bào: Áo khoác dài chấm gót mà đạo sĩ thường mặc.

Tiếng Anh có nghĩa là trường hợp, vụ việc.

Họ Trần trong tiếng Trung phiên âm là Chén, họ Trình phiên âm là Chéng.

Tiếng Anh nghĩa là: Sáng tạo.

Thần trộm.

Tiếng Anh nghĩa là lỗi.

Tiếng Anh nghĩa là: Lạnh đạm, lạnh lùng, điềm tĩnh.

悔(Hải): Hey và 害(Hại) Hại: Hai từ này phát âm gần giống nhau.

Chỉ những lí lẽ đúng đắn xưa nay, không có gì để bàn cãi, nghi ngờ.

Hiện tượng hồi quang phản chiếu hay còn gọi là hiện tượng bừng tỉnh trước khi chết. Những người bệnh nặng lâu ngày, cơ thể suy yếu đột nhiên tỉnh táo, khỏe mạnh trong một thời gian ngắn, đó chính là dấu hiệu của hiện tượng này.

Ở đây tác giả muốn chơi chữ, trong tiếng Trung, khổ và đắng cùng một từ, phát âm là 'Kǔ'

Nhân yêu: Tiếng Thái gọi là grateai, tiếng Anh gọi là shemale, từ hiện đại dùng để chỉ những người nam giả nữ, nữ giả nam, người giới tính không bình thường.

Chỉ hành động, việc làm của một người là do hoàn cảnh bắt buộc, chứ không phải xuất phát từ nguyện vọng của bản thân người đó.

Câu này xuất phát từ một điển cố thời Tấn Trung Tông. Trọng thần trong triều là Vương Đôn khởi binh làm loạn, anh họ Vương Đôn là Vương Đạo cùng cả gia tộc bị liên lụy, ở ngoài cung chờ đợi. Vương

Đạo xin Chu Bá Nhân nói giúp trước mặt Hoàng đế, Bá Nhân không để ý, nhưng cũng dưng sợ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tâm tôi, chỉ có bằng hữu tốt này.”

Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”.

Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness.

Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia.

Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối.

Công nhân thủ công.

Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch.

Trẻ hư.

Tổng số chữ trong bản thảo gốc.

1 Chú cần cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần không chế Tôn Ngộ Không.

1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ứng vô mồi).