

ERIC YAVERBAUM

VI SAOHO

HOW THEY ACHIEVED

Họ dám nghĩ, dám ước mơ và dám thực hiện tất cả nhưng chưa bao giờ họ nghĩ mình là người thành đạt



First News

🖺 NHÀ XUẤT BẢN TRỂ





Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.



Phiên bản ebook này được thực hiện theo bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt của công ty First News - Trí Việt với sự tài trợ độc quyền của công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam. Tác phẩm này không được chuyển dạng sang bất kỳ hình thức nào hay sử dụng cho bất kỳ mục đích thương mại nào.



Len Section Web s
Media Section D s
Median

ISBN: 0793180619

First published by Dearborn Trade Publishing (Kaplan Publishing now)

A Kaplan Professional Company.

© 2006 by Eric Yaverbaum. All rights reserved.

Authorized translation as per agreement #754 dated of 08-06-2006.

DEN AT MÖ

Vietnamese Language Copyright © 2006 by First News - Tri Viet Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Nhà xuất bản Kaplan, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Kaplan đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

CÖNG TY VÙN HOÁ SAÁIG TAÐ TRÑ VIÏÅ - FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh Tel: (84.8) 8227979 - 8227980 - 8233859 - 8233860 Fax: (84.8) 8224560; Email: triviet@firstnews.com.vn Website: www.firstnews.com.vn ERC YAMPAUM



Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs

Biên dịch:

NGUYÏ N TRUNG AN (MBA) VÛÚNG BAÕ LONG

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TRỂ

LÒI GIỚI THIỆU

Trong kinh doanh, a an lagu u a thuản sử chiếc côn thi liề à lí trướt ha ân mớn nha đa a hi là quad Dô nhi lìn à các hĩnh đe aá Tống gian à ciết ha ân công nhiệt rin thiếg lưá.

Trong quyn saáh nan, chưa ta säkhaán phaánh ũag bñ quy i telaah à að hi i a qua vatha ah cong qua i thí i cuá caá CEO trong cá cuốu pho ng việi à của quy in. Hoảs cải i tel cảnh ũag chi i lu uả, thai à cảnha h vị, triệi lyá vac chi i thu đi math cản cản duảg tha còng à i a ua bá thên vài chúa cuấ mònh vu un lin võ trĩ dên à đu.

Nhûng kişnùng liah à bà coáth lí hoà hoã à û uhà hay không? Hay à bàchó hànùng khiệi thi lin bên cuã tuấng ngu bà? Theo Géa

sû Garee Earnestāc À anhoà Ohio, •kaynùng laih à anh khöng phañalan choà phaña tah Ži. Hinn nay, nhì i chuyin gia khoa cuag khùa gàonh à ii nanh.

Theo Tạn chi Nghi inghi ip cuấ Wall Streetho ảcu và khan sata viì Chu i ch và EO cãu 300 công ty cho và ho ácho ág 40% trong sẽ hoảc cák yà nùng là hà an bếm sinh, 60% ách a ala a huất kinh nghiển trong quán rònh hà vii a. Nhữa cuốn nghi in cấu khaá cuất chó ra quỳ chính kha vii a. Nhữa cuốn nghi i chónh cam xuá cuất baã thên và uất nhữa ngữa xung quanh ảng gọa ài i 80% và tha h công trong công átà ii ha h mà trong chán ta cũ g cơ ti i m nùng là hà a.

Àïítòm ra édoñ quyêilaäh à đà, chuág töi à aphoãg vêi hún 100 CEO várba cêu hão quan trảng:

- 1. Kyänùng läh à aå hii å qua ãnh để cuấ öng (b) à la âgò?
- 2. Öng (b) pàco áth i í à û a ra mều và v n chà i í chúag to kyanùng à cági vá gia tùng búnhuểa, gianh thim thố phênay à a à û cả mô a mỏ mỏ tiiu quan trong cun còng ty?
- 3. Laan thiënaa àiitruathaan molangu laalaan à an xu teis des

Têm quan trung cuất caá kyänùng làih à bảt trong kinh doanh va ânhu chỉ thöng tin vikyänùng làih à bảt ngay ca âg à û bảt mo ât ngu vià quan têm. Theo đo bảin Kyänùng làih à bảt à àiiù ha âh, kho a âg 40% cóa tệ à ào bảt lúa ú â Myäc có hù à mo a chû ung trònh à bà ta a kyänùng làih à bảt chính tháu cho ri ing mònh. Nhûng nghi in cuá cuất Harris Poll khána phára rung chó cáon cá phên ba

caá nhaila ain à ain cao ciệ nùm trong 500 công tyâng ain cuã Myacam théi tin tûng van nùng là la ain à ain cuã thiện asau.

Nhữag xò-cùng-àanng đey trin cá phû úng tải truyin thöng à ả chuág viì Enron, WorldCom, Tyco, ImClone, Arthur Anderson, Martha Stewa â Glozbal Crossing â hah ũag caá haá math meiviì cuốa khuấg hoáng ky inùng lạih à a hi ii a thuất trong nin kinh te Myä Trin thuất tiệs ci duág caá CEO bố sa tha vò yếi keán à at ùng à ii 130% trong trong trong cac ong ty nhu the à ii ù coá thì ính cá à û vá nhưag lưa nh thì cá chia sa chi ii lù vá, yá thuất laih à a vai vai ii haáh à û vá chia sa trong quyin saán nai.

Nĩ ë baả sưỡh cũa hay cáth iínghô ra nhiễn quyếi la hà aả à cà bìi hìi ả quá chuá g töi rêmong cá baả guã cho chá g töi qua à õa chức@jerichopr.coài iích uá g töi cáth iích ia sã vũa à cả gia atrong cá ê baã sau cã quy in saáh naội. Tê nhi in cöng sối cuấ caá baả se à chúa chuá g töi à á à in xúa g à aá g!

- Eric Yaverbaum

TỐNG GÁWAÀ TỔ TẮỆ À CẨA ABBOTT & ASSOCIATES

LANH ÀA LO GIOÑLAÂ BIÏ Ë CAKH DUNG NGÛÚ Â

heo Gene Abbott, Tổng giamá àö e Trà àoan Abbott & Associates, •Thah công không thĩ í hoan toan àan àuún thông qua sử anh àan àuín ào a. Mon anhan anh an gio aphan luôn quan têm tuyĩ n dung nhûng ngu vậphu nuật, sừ sang trao àoi vĩ ìmo avê àĩ ìmo acan của mú aòng thứ khuyĩ e khích sử cam kĩ etran nhiĩ an cuất cecamo angu vậž

•Töi àa ảno a åà ö åg trong lônh vû å cung cệ thii the cú khốn suốt 34 nùm qua. Mö a trong nhû ag dû à a nó í bê a cuất chuág töi la âdû à TARP, Đường hầm xuyên lòng đất, thủ å hii å cho Sú à li à thố Chicago.

Dû aa naşî nùm sêu dû ú amù ta aê e 90 meta nïn tê e ca a a thii e b o a ce no a g va a an la ah cu a g nh u nguyin vê ta i i u

phaãàûúå àûa xuöäg àöåsêu naja vaâàûúå lùpeàùåvaâ möå phoâg àiïù khiï n coáknch thûúá bùng möåsên boág àaá

Luá àoátöi àûú å thöng baá qua àiï å thoaårùng chuág töi àang gùả mö åsû åcö ënghiïm tro åg. Trïn mù åàê ệ mö åcê ú tha á cö ë àiï ù khiï n bin dûú ä

Sau vancuö a hon, chuág töi àa athuyi tephu a à û ú a nhû ag ngû ú aqua a lyádû aná rù pg cên thii tepha axêy dû ag mö abi a à ú a keá da atû ac éu tha p. Sau à cáchuág töi àa as û adu ag bi a à ú ana pà ài í lù pe à ù a caá thii te bố cên thii te trin cao à ö ac ua cấu tha p. Bù pg ky anù ng la ah à a a, sû atrao à öí thông tin va anhii thì to hha an vii a, chuág töi àa atho a gia a à û ú a mo a tò huố g nan gia ava à û ú a mo ang û ú à a aho a gia acao.

Mö ådû åaá khaá cuag rêtequan tro åg à ö ë vú achuág töi la â dû åaá Pho âg thñ nghii ån quö ë gia Argonne valemont, bang Illinois. Dû åaá na ĝi trõ gia á trii å à ö la Myä Tuy nhiin, sau khi trii n khai, chuág töi gù å nhii ù trú anga å vò pha à à ii ù chónh thii ë ki ë va à à ii ù ào á a h h û ú a g à ii ë kha an ùng kii m so a tii ii à ò å thi cöng cöng trònh.

Cuäg bùng suầtrao àöí, kyänùng laäh àa å vaâsûånùng nöí nho án chuág töi àa ätê å hú å 13 bö åphê å trong cú súãna ŷ tha âh mö å Nhú âào á chuág töi co áthi ígia cöng tê caãca á vê å tû trin cú sú a tû ung ào ng vúánhau, co áthi í à ê ý nhanh tii ë àö å cu äg nhû tê å hú å sù á toa â bö ånguyin vê á lii å ta å cöng trû ú âg trû ú á khi cöng trònh à û ú å thủ å hii å phê na ma á

Ngûúadên Argonne trêm tröìthaá phuả sửanhii tonh vaâcên mên cuã chuág töi. Thêt ra, chuág töi àûúa mot ngûúacöng nhêt vaâcañ ún vi ìbä

TỐNG CHÁ PÁÐ THỂ À CỔA BỐN HÍM AFLAC

HAX ÀÖË XÛÃTÖË VÚÁ NHÊN VIÏN CU Ã BAN

Dan Amos, Tống giaán àö e Têp àoa â Ba á hii m AFLAC thố lö ả rùng: •Trii tê ly á qua ã ly á cuất tối rête à ún gia ã. Ni to ba å àö eàa to te vúánhên viin cu ã mònh, ho se thì te lo âg vúákha áh ha âg va công vii å kinh doanh cuất ba å. Ž

•Têtecanhên viin cu ã chuág töi ài ù bii trùng chuág töi lùang nghe vataaáh giaácao nhûag yákii to ao ág goá cuã hoạ mùả dualùang khi mö to söteyákii to thoa tinghe qua coáve retala luâg. Nhú to aa hoà giaácao cat quan àii m khaá nhau cuã nhên viin va thaáh haág, chuág töi phat trii n à uá nhûag sa phêm math hún, mú thún, va thii te lê à à uá nhûag möte quan hi to da hún ào to vúanhû ag khaáh haág mua ba hii m cuã chuág töi. Ž

DANIEL P. AMOS

Theo Dan, xéávï ìkhña cảnh lú ảnhuê ả, AFLAC laâcöng ty baã hii m nhên tho ảnû úá ngo aãlú á nhê ë ú ã Nhê å Baã va âla à cöng ty nû úá ngo aã co ám û á lú ảnhuê ả lú á thủ áhai trong tê ë caãca á nga âh. Nùm 1998, AFLAC à û vẫa tap chñ Fortune xi p ha ảg laâCöng ty Baã hii m Sö e Mö å trong sö e 100 cöng ty cá chính saáh tö e nhê e à ö e vú ánhên viin, va â û ág à ê ù danh saáh na â trong 5 nùm lii n.

Dan noă •Thaâh cöng cuã chuág töi khöng phaã laâ ngêu nhiïn ma âcoá Ào álaâkï ë quaãtru å tiï ë cuã triï ë lyávaâ chiï ë lûu å kinh doanh lấy con người làm gốc ma âchuág töi àa ätheo àu öí nhiï ù nùm qua. Chuág töi nhê å diï å nhu cèu cuã khaáh haâg va ậpha átriï n caá loa åsaã phê m vú ágia á ca âhu þ lyáaï í àa þ ú ág nhu gèu cuã ho à Chuág töi cu ag cung cệ caá chuáng trònh huếa luyï å tiï ë thố nhù m hö îtru à co ảg taá viïn à ï í ho a di î da âg cha à ba á ca á saã phê m baã hiï m cuã chuág töi hún. Khi co áy iu cèu bòì thu ú âg theo hú þ à ò ng baã hiï m, chuág töi luön giù à a uág cam kiế cuã mònh bù pg caáh thanh toa á mö å caáh nhanh choág va à cöng bù pg. Ž

•Giû älu ahû á vu akhaáh ha ag la ayï e tö equan tro ag nhê et trong sû atha ah cöng cu a chuág töi, va akha anùng thù a hiï a àiï ù ào aphu athu ö a va anhû ag mö equan hi atö e àe a vu a khaáh ha ag ma anhên vi in cu a chuág töi àa ata a dû ag à û u a. Ào ata aty ado ta asao chuág töi xem nhên vi in la ayï e tö eco atê m quan tro ag ha ag à eù trong trii ely akinh do anh cu a mònh.

Chuág töi muö ä AFLAC trúathaâh mö å cöng ty à û u å mo å ngû u ä biï ë a vò sa ma å h trong trình caáh, cuag nh û sû á ma å h vì ì hiï å qua a hoa å à ö å g ta à ch nh. Kha a huag ke á da a sû å ha a h còng ma a chuág töi à a a à a à û u å phu å huò å va a caáh thû á chuág töi khuyï ë kh nch va a lù a g nghe nh u ä g yá kiï ë tû a nhên viïn, cö å g à ö ng, khaáh ha a g va a caá à ö ë ta á kinh doanh. Töi tin rù q g viï å tòm kiï e va a sû a da g cua nhên viïn se a ta a nh u ä g quyï ë à o nh ch nh xá hún cho cöng ty, tû a ò a ma g la a nh a g kï e qua a tö e à e å.

Vñ duảnhû nhii ù nùm trûúá, nhên viin chu ág töi coáyá kii ë rùọg vii å chùm soá con cá la âmö å vê à ài ì rê equan tro åg àö ev ú ánhû äg ng û ú àco ág ia à ònh. Nùm 1991, cháng töi à a ätha âh lê à Nha âtre ã vú á tin go à Imagination Station nhù ç cung cê doch vuảnu öi da sì tre aban nga â cho nhû äg nhên viin cöng ty co ácon nho ã Y Áu û ag na â tha âh cöng ài ë mû á nùm 2001 chuág töi mú a thim Imagination Station II. Hii å nay, chuág töi la âc öng ty cung cê doch vu chùm soá tre a ú á nhê e Georgia.

Roäraâg rùpg khi nhên viïn cu ã chuág töi biï écon caáho å àang àûuå chùm soá töt ho åseäcoácuöå söt cên bùpg hún, ho åtê trung töthún trong cöng viï å vaásetkhöng caá gùtavúä khaáh haâg. Luañch tuâcaá Imagination Station àaänêng cao khaãnùng giuachên nhên viïn cu ã chuág töi. Trung bònh hoà úalala viï å vuáchuág töi 10 nùm.

DANIEL P. AMOS

Hiï å taå chuág töi àang xem xéákhaãnùng nhê a nhû äg àûá tređúá lïn ta åcaá Imagination Station vaa laan viï å cho AFLAC. Nhûäg àûá treãna laantañ laantañ saã z cuã cöng ty. Chuág àa äbiï ëvùn hoá cöng ty chuág töi; chuág biï ëvï ìAFLAC; vaa chuág rê mong muö à àûú à àoág goá vaa tha h cöng cuã chuág töi.

Chuág töi muö ä àam bañ rùng monnhên viin ài ù goá phên van suathanh ban cuã cöng ty. Tûng nguún ài ù coá quyi n mua coí phii ë cuã cöng ty àií àuu chia lun huê hang nùm tuacong vii à kinh doanh chung, ngoantii n luung.

Nûúá lĩn thò thuyĩ nì lĩn. Khi cöng ty caâg lúá maảh, sủa thốnh vû ưag cuã ho ảc uặg lúá theo. Chính saáh phên chia lúả nhuê à àû ưa dủa trĩn ca ảhiĩ ả qua ảho a å àö ảg to a â cöng ty lên nùng lúa cuã tû âg nhên viĩn trong viĩ ả ho a â tha âh caá muả tiĩu liĩn quan àĩ ë cöng viĩ a. Do ào á chuág töi khöng co â nghe cêu • Ào á khöng pha ã la â viĩ a cuấ töi Ž nữa. Mo ả ng ủa àĩ ù hiĩ ú rùọg nĩ ë muö ë àa å à û ủa caá muả tiĩu chung, tê ë ca ấpha ã cuâg nhau la ân viĩ a. Nhû äg mö ë li ïn kĩ ë na â àa äta à ra lo âg trung tha âh va âs û å cö ëg hi i ë à û ú a xêy dû ảg bùọg nhû äg nö î lû a khöng mĩ a mo ã

Ngay cakhi nhên viïn àa ärúākho ācöng ty, chuág töi vên xem hoảa âmö ắphên cuã gia àonh AFLAC. Chê à êy chuág töi àa ätö í chûá mö åbuö í gù pà mù atoa â cöng ty vú ánhû äg ngû ú ā àa änghó hûu. Viï a chuy in chû ung trònh na atha ha mö å sû a kii a ha âg nù m àa äta ar a tii ing vang lúa. Ngoa ara, tê e ca a

Laên sao à i í trú atha âh mö ang û ú ala ah à ah tö bhún? Lú akhuyin cu a töi da âh cho nhû ag ng û ú amuö a nêng cao ky anùng la ah à ah la ah ai tòm ca h ca athii ah kyanùng lù ag nghe va agiao tii pì cu amònh. Töi tin rù pg kyanùng giao tii pì ch nh la atêm à ii mì cu ah kha anùng la ah à ah gio an Ng û ú ala ah à ah gio an se atruyi nì à ah tèm nhòn va anhû ag gia atro cu ai cong ty thong qua ng on tù ava anhòn va anhû ag gia atro cu ai cong ty thong qua ng on tù ava anhèn à ah ao an nhìn. Ng û an à a còng ty tho an anhòn cu ai mònh va anhên vi in pha an à i i chónh hú al ly anhòn cu ai mònh va anhôn ai i i nhû ag nhu chìn hu al ly anhòn cu ai còng ty co anhôn à an rù pg sa an phêm va anhên vi in cu ai còng ty co thì í à a i í ba ai an rù pg sa phêm va anhên vi in cu ai còng ty co thì í à a i í ba ai to bhênhê enhû ag nhu cèu à oá

Cöng ty laâmöåtöíchûá söng; muön laäh àaå thaâh cöng, baå phañghi nhú árùng cên phañcoánhû ag ngû úñ mua va abaá sañ phêm cuã baå. Àii ù quan tro ag laâcaá nha alaäh àaå doanh nghii phañtruyi nà aa aro ara ag nhû ag cam kiệ nhû ag gia ár o cuñ mònh va alaân cho mô nhên viin nhê a thû a ro avai tro aquan tro ag cuñ ho aò öëvú ás û athaâh cöng cuñ cöng ty.

Àï í giao tiï p töt baå cên phañ thê thii ú mo à vêt àï ì trû ú khi truyï n àataì thên viïn cu ã bat àï íbañ àañ rùng chuág cuag ro aang vandi îhii ú àö evú atêt camo angû ú p bêt ki ího auñ vo trñ na trong cong ty.

DANIEL P. AMOS

Töi thûu âg sũ đu åg e-mail va ânhû äg ghi chuá / ii ếtay ài í truyi nà a ånhû äg vê ài ì à ún gia ã va âchuyi nha ta ãthöng tin nhanh choág. Àö ëv ú ánhû äg vê ài ì phû á ta hún mö ắchu á hay cên tha a luê å thim, töi du âg àii å thoa å hay gheá va â pho âg la ân vii å cu a cê dû ú á Khi töi thû å sử cên truyi nà à å mö åy đu ág na â ào àao ãho ãnhên viin pha ã tê å trung chuá yá töi sũ a du åg ba a ghi nhú á (memo). Tuy nhiin, rê ë hii ën khi töi sû a du åg ài ë no á thò mo ång û ú ài ù bii ë rù ng ho å pha ã chuá yá va â tê å trung cao àö å

Töi thûu âg töíchûá caá cuöả hop toaâ cöng ty à i í thöng baá cho mo nhên vi in bii évi ì hoa nàg kinh doanh va acaá chính sah hii a ha na cong ty. À o không nhû ag la ad o pà i í töi trònh bag va agia athích nhû ag vê à i ì co a a hû ag ài ë hoa nà a ag kinh doanh chung cuã cong ty ma co a la acú hö agiu p nhên vi in co a û û a bû a tranh toa a ca nònh va hii ú a û a rù g ta asao mo î ng û a i ù co a e mònh va hii ú a û u a rù g ta asao mo î ng û u a i co a e mo nh va a bii ú a û u a rù g ta asao mo î ng û u a i co a e mo nh va a vi hoa nh cong cuã AFLAC.

Chuág töi coámöå chûúng trònh goả la âSáng kiến nghề nghiệp nhùm khuyi ë khốch nhên viin ài ìxuê ey đuág cuag nhû khen thûú ag hoảni ë y đuúag cua hoả hoả trii n khai. Kya yi ë AFLAC cua chuág töi luön da ah cho i ài íniu bê anhû ag ào ág goá xuê es ù ec ca ca ca ca ca be n ào ev ú a con ty.

Cuöëcuâg, ngûúālaäh àaå gioãphaãhoãrê enhiï ù cêu hoãkhaá nhau viìnhên viin: Àii ù gò kínch thínch haban vii å? Nhû äg nhu cêu naâ cuã hoaàaaàûuá thoã maä? Nhu cêu naâ chûa àûuá thoã maä? Baå coáhiï ígiuá hoahhû thi enaâ? Vii å höîtrú ahoas eðta a ra taá àöag gò à ēvú a cöng ty? Lùæg nghe va àaá ûág nhu cêu cuã nhên viin se agiuá cöng ty phaátrii ín caã trong ngùæha a vaâda ahaå. Ž

TỐNG CHÁ QUA MỀU THUỀ Ñ

viïn ài ího aco áthi íte á hû ú ãg cu ö å sö eg, nii m vui, tònh yïu, caá mö equan hi ava caá nhu cêu tinh the n thii eyi e khaá.

Nha đa äh à a å lú á la âng û ú ã biï égiao viï å væða å à iï ù kiï å cho ng û ú ã kha á la ân viï å. Trin thu å ti ë chuág töi xêy du åg tu âg nho án la ân viï å co átê m nhòn væða u å tiïu chung, cung cê cho ho å khöng gian, cú ho å va âph û úng tiï å la ân viï å à ï í ho å sæág ta å va âpha á triïn tha ä à ö å cu ã ho å va âse äà a â ta å thim ky än ùng cho ho å chuág töi cu âg nha u ho å ho ã cu âg nha u pha á triï n nhû mö å nho án thö ëg nhê ë, chuág töi ta å ra væða o ág go á va â su å tiï ë bö å cu ã ca ca co gra ty ... m å chu trònh nhù m mang la å mö å khöng gian la ân viï å thuá võ væs û å ho ã ma ä ca ánhên à ï ë tû âg ng û ú ã

Àï í thaâh cöng, ngû uấi la äh à aả cên phaã coá mö ắ têm nhòn toa diï å va thö äg nhê tho doanh nghii å cuã mònh, pha trích của thuá à gy tû duy toa â diï å va ânhû äg ha âh à ö åg mang tính nhên vùn bin trong doanh nghii å. Ngû uấi la äh à aả gio ã se truy in ca ân hû ág cho nhên viin bù pg mö å têm nhòn viìnhû äg kha ãn ùng trong thu ng lai. Ngû uã à o ápha ã cö gùa gua taả ra gia ár o cho xa hỏ à... vũ tha qua mêu thuên bù pg sủa hú a taá, tòm gia pha pa qua kho khùn, bii tha áh thú á tha âh cú hỏ à

Chuág töi cuäg chuẩt ro åg va â sû ågia á du å khöng ng û âg. Gia á du å bïn trong doanh nghiï å la âmö å qua átrònh keá da à ca ã à û à No á se ä coán ch trong vii å hiï ú à û ú å ca á mö ë quan hi å gi û ä ca á nga âh nghiïn cû á va âca á vê à ïìmö å ca áh tiï ë bö å

NIRANJAN AJWANI

Sûthay àöí ú amöthatha viin trong hi thö eg setketa theo sûthay àöí trong toath hi thö eg.

Trong thiïn niïn ky ãmúặ chuág töi àaätöí chûá laåcaá hoataàöåg kinh doanh vú tamu à àñch rê ro arang. Ào alasa axuête, cung cập hay gia công cán san phêm vandoch vước cánch cho xa hô ava phata trii n khat niï th cuaig nhû ta a ra nhû ag san phêm phu a vu cho môta quan niï th sö ag hath phu a lêu dan trin cú sú aron tro ag ca quy luêtu anhiïn va aban vi amôi trû ag. Nhû ag ào ar tro ag ca quy luêtu anhiïn va aban vi amôi trû ag. Nhû ag ào ar tro anhi anhû ag công ty cuaig chia san mu a àñch tû ung tha Luanhuê a thu à u a tû adoanh nghii pa sea dan cho có ar nhì anhi ag ngu ar tù van trii tiyakinh doanh, san phêm, dû an phû ng pha phoataò ag vatii m nùng kinh doanh cua chuág töi.

Nhû äg lônh vû a sau à êy à zä à û u a chuág töi xaá lê a trong chii ë lû u a pha á trii n cöng ty vò chuág xoay quanh nhû ag kha á nii a vìì Cuö a sö ag Ha ah phu a va Pha á trii n Bìn vû ag:

- € Caá saã phêm vaâdõch vuåtii ëkii ån nùng lûúåg, thên thii å vúámöi trûú âg.
- € Caá dõch vưngia á duả va âa a a ta å.
- € Caá saã phêm xêy dûảg vaâgia duảg.
- € Dõch våcöng nghïåthöng tin.

Niranjan ki éluêå: •Töi nhii álii átaá thaâh khaánii ån cuöå söäg haåh phá vaậphát triển bền vũng.Ž



CHẤT ỐCH DANH DÛ HỚA CHỚU HỮA À MHOA ÂK Y

CHÒA KHOÁ ÀÏ Í THAMH CÖNG LAÂSÛÅSÙMÉ SAMÎG CHÊË NHÊM THAY ÀÖÍ VAÂNHÊM RA NHÛMÎG CÚ HÖLNUM TRONG CHÑNH SŮÅTHAY ÀÖÍ ÀOÁ

David McLaughlin nguyïn la âTöńg giaźn àöë Tapa àoaâ Toro, öng hiï å giûächûá Chuãtõch Danh dûð Höå Chûä thê à àoã Hoa Kyâ

•Nhû äg yïu cêù vïìmùå laäh àaå cuã möå võ Chuãtoch danh dû alaâduy trò suåtê på trung cuã ban giaán àö e va a hai hoù a ba væ àïìquyï e àonh tû ung lai cuã töíchûá, va cuâg

DAVID T. MCLAUGHLIN

lam vii a vúaca ce qua tro nhùn trii n khai nhû ag chii e luu a ào evu anhû ag cu ho ahay tha h thu a ào a

Chuág töi àaäthûå hiï å àiï ù naŷ khaáthaâh cöng taåHö å Chûäthêå àoãHoa Kyākhi tö í chûá àaáh giaálaåsûámï åh cuã mònh cho phuāhúå vaàiï ù chónh caá nguồn lû å àï í àaá ûág thaáh thûá cuã böëcaãh mú ásau Sử kiï å 11/9¹¹). Thaãn ho å àoá àaäthay àöi khöng chó caáh thûá HöåChû äthêå àoãchuên bõ àiï àaá laånhû äg hiï ím ho å huỹ diï å haâg loaå maâcoâ khùèg àonh nhu câu cuâg húå taá laân viï å vúánhû äg cú quan khaá khi ho åcoánùng lû å lúá hún chuág töi hoù å cung cêi nhû äg doch vuôcên thiï ékhöng nùọn trong sûámï åh cuã chuág töi.

Nĩ ë noárùọg suảkiï å naga àaäthay àöí caáh thúá HöåChûä thê à àoãa ap ûág nhu ga nhu cêu vĩ ìnhên àa å vaâgêy quyācho nhû äg hoa å ào åg naga, àiï ù ào ás eäkhöng no álin hĩ ëyánghôa cuã nhû äg thay àöí sêu sùa àaädiï n ra trong suảky âvo åg cuã cöng chuág ú ã öíchû á àaág kñnh tro åg naga.

Caáh thủá maâHö a Chû äthê a ào ãà a púág cho 67.000 tham hoả hang nùm trû vá à êy coát nh tệ trung rê e cao va sũ đu nhoán chuy in tra áh vã cệ cao nhê e àa à aáh gia đa hi à thö e g na pà va à aài ì xu ê e vii à phên taá nùng lù à à pá û ág cuã chuág töi va às û adu nhoán chuy in tra áh vã cệ cao nhê e àa à aáh gia đa hi à tho e g na pà va à aài ì xu ê e vii à phên taá nùng lù à à pá û ág cuã chuág töi va às û adu nhoán chuy in tra áh ii ù kii à thuê à lú hún

⁽¹⁾ Sûåkiï å 11/9/2001: Mö åcuöå têä cöng khuãg böðbêëngú ậchêä àöåg thi giúá do Al Qaeda töíchûá, bùng caáh chii ën quyi h àii ù khii h 5 mag bay dên sắcuäúá cuã Myävaâcho àêm vað caá toa nhaâcao têng úã New York (World Trade Center Buildings) vaðmöt trong caá cú quan à du nað cuã Chính pha ya Lêù Nùm Goá), f la ân thii tamaåg 2.973 ngû u 24 ngû u 3 ma thii tamaåg 2.973 ngû u 24 ngû u 3 ma thii tamaåg 2.973 ngû u 3 ma tamað u 3 ma thii tamaåg 2.973 ngû u 3 ma thii tamaåg 2.973 ng u 3

cho nhû ag ngû ú achõu aãh hû ú ag cên sû an ö îtrú a Nhû ag thay à ö í na jà à ang à û ú a chuág töi trii ín khai. Ž

Theo David, •Chòa khoá àïíthanh cöng la âsû åsù sang chệp nhên thay àöí vanhên ra nhû ag cú hön hùn bin trong sû hay àöí ào àiïíke á dans û honh vû úng cuấ töích ún vacaá bin liïn quan cu ã töích ûn ào Ž.

TỔNG GÁMAÀ 🗗 THỂ À ĐẦA ARCHIVESONE

À ÛN ÂG À Ï Í BÊ Ë CÛÁ MÖ Ë QUAN HÏ ÅNA ÂO RÚI VA ÂO QUÏN LA NÄG

Khi chuág töi hoãA. J. Wasserstein, Ting giaán àöë Têp àoaâ quañ lyávaðu trû ädûðii å ArchivesOne àêu laðoñ quyï élaäh àaå quan troåg nhê cuã öng, öng àa: •Khöng bao giúðai íbê cûámö equan hi ðoin trong hay bin ngoa anaê rúi vaê quin la ägŽ.

Taủ sao trong têm laủ à û û ủ à vaô caá mö e quan hi â Àii ù ào â û ú å dû å vaô tii n ài ì à ún giañ rùng gên nhû tê e caấ mo a thû â a å à û ú å trong thi e gi ú á kinh doanh ài ù nhú â vaô sủ à giu á à ú a cuấ ng û ú à kha á ... à i u na â à ù å bii tà u á g v ú á nhû ë g nha â quañ ly á va à àii ù ha â h kinh doanh.

A. J. Wasserstein nærùng: •Baå khöng bao giúabiï teàûúa khi na a baå seäcen àï e sûahöîtrúatûangûúakhaá. Nï e baå

tñch cửa vun à vævaâduy trò sửa nö hg êth trong caá mö equan hĩ ảba a seadi îda nhê à à û ú a sửa hú þa taá khi cên thii taž.

Viï å quaã lyácaá möë quan hĩ åkhöng chó giữa ha å úã khaáh ha âg va ânhên viïn. Tê ë ca ãcaá möë quan hĩ åkhaá, chù àg ha å vú äkha áh ha âg tiĩ mì nùng, nha âcung cếp, phên phö ệ àö ëta á kinh doanh, ca á cú quan nha ân û ú á, ca áchuy ïn viïn phên tínch va âca ãc ö i ào cèn à û ú å nuöi dû ú äg.

•Cöng ty chuág töi àang trii ń khai chii ë lûú å mua laacaá cöng ty khaá. Chuág töi àaämua laa11 cöng ty trong ngâh naậ, àùå bii åtrong hai nùm vûâ qua chuág töi àaämua laa7 cöng ty khaá. Chuág töi thii teki emötachûúng trònh coáin la â Alumni ma âtrong àoátöi tñch coá tii p xuá vúánhû ag ngûúã muö baá cöng ty maâchuág töi àaämua laahaâg quyáŽ

Bònh thû vâg sau mö avu amua la acöng ty, ngũ vãmua vaâ ngũ vãbaá khöng coâ li in hì av vãnhau nũ a. Nhûng v vãA. J. thò khöng. Sagiao ti i p cuã öng v vánhû ag ngũ vãa að baá cöng ty vên ti i p di în khi thò bùng mö amê u giê vi i tay, luá thò mö acu a ii a thoa a mö agio abaáh ke a hay nhû ag thû a coái in quan à ii a sú athñch cuã ho a Chuág töi khöng coâ bê thy amö equan hì akinh doanh na a v v ang u vaâ thên thì ii a. Ž

Viï å nann nghe ra coáve vö bö íva da a ag phñ thứ agian nhûng không pha ã vên. Mú a à èy, gia án à ö ë mô a công ty ma A. J. muố ë mua la a y iu cêu à û ú å cung cê thông tin vĩ ìnhû ag

A. J. WASSERSTEIN

ngûúāàaabaá cöng ty cho A.J. •Yïu cêu quaádī îthû å hiī å vò töi coánhû äg mö equan hī ånhiī åtha âh va ânch côa vú átê eca nhû äg ngû da àaabaá cöng ty cho chuág töi. Chuág töi khöng cên pha ãho ã xin ên huī atû abê ekyaai. Tê eca âno à aïù rê evui ve ahö îtrú achuág töi. Chuág töi àû da gi da thiī a bù pg nhû äg lúāle atö enhê eva àaa agia âh àû da giao doch tro ga an trii a à bù a la.Ž

Laân sao baå coáthï ítaå ra nhû ag mö equan hi åsêu sìæe vú anhû ag ngû u acoáthï ígiu pá à u abaå va acong ty cu abaå? A.J. cho rù pg: • Ca a mö equan hi åa û u a xêy dû ag dû a trin sû atrao à oi vú anhau vi ìca anhu cêu hii n hii a hay tii m ên. Ni e to e thii u coámo a àii u gò à cácoáthi ítrao à oi giù a hai bin va ata ara gia atro, thò mò mo equan hi ato e hay nt nh e la acoáthi ích phhê a à û u a, à a ato ha a Ni e thû a sû akhong coágò à i trao à oi, thò mo equan hi ana a cu ag ta a lu anhanh cho ág Ž.

Hêù hĩ ëmo ắngû ú bài ù thínch kiícho bai nghe taisao hoả laitha an còng trong còng vii a hay trong gia àònh. Hại ài í hoảkhoe khoang àòi chưá vi ìtha an tínch cua hoả Nhûng bai

khöng nïn la ân ngû uả la Muả tiïu cu ã baả la âtaả ra sử bàöng caãn chủ khöng pha ã sử bàanh àua.

Hún nû ä, möåmö ëquan hĩ đhaâh cöng hay khöng tuật thuö å nhû äg àiï ù baå laân hún nhû äg gò bả no á Mö ålên nû ä, tuy àiï ù naật nghe ræàún giaã nhûng ky đa đhay co árê e nhiï ù ng û uãhònh nhû khöng bao gi uể biï ë gi û đưã hû á. Suy cho cuâg, vii å duy trò hii å qua aca á mö equan hĩ à bìng nghôa vú aviï å tòm to ânhû äg ca h thû á ma ba co áthi í sũ du ag ài í giu à à u ang û u khaáh ha âg, nhên viin, ào ëta á, ng û u thên, f) tho ã ma ä nhu cêù va da ân cho cuố a sö g cuã ho đrú a nin tö tà e hún.

Àiï ù àoároäraâg rêëhú p lyá Nhûng ba å pha ã la ân gò khi mö å mö ë quan hì å na â àoátrú ã nin xê ë ài ... vñ dakhi kha áh ha âg khöng ha âlo âg vú á chê ë lû ú åg sa ã phê m cu ã ba å, thê ë vo åg vì ì vii å giao ha âg trì î hoù å khoách ốu vò gián a đùng cao? Wasserstein á du åg mö å quy trònh à ún gia ã ài í lê j la å nii m tin tû âphña bìn kia göm bö ë bû ú á sau à êy:

- 1. Nhê sai lêm vĩ ìmònh.
- Noácho bin kia bii échnnh xaá baá sealaán gò àiísúa chûa sai lêm àoá
- 3. Sûã chûä sai lêm.
- 4. Liïn la å vúäbïn kia àï íxaá nhêå rùng sai lêm àaäàûúå sûã chûä àïílaân ho åha lo âg.

A. J. WASSERSTEIN

Àiï ù naŷ rêteàún giaã nhûng mang laåhiï å quaðhï tesûá to lú á. Töi kinh ngaå phatáhiï å ra rùpg monguûñaìï ù sù saâg tha thûácho bah nï to bah thû â nhêh, sûã chû sai sok va thöng tin cho ho doiï to Bùpg caáh naŷ, bah coáthï ícu g cötbête cûámö to quan hï ahah vaðlah ra àûúh thiï h chố núi ngû to kha á. Ž

Vaâaêy laâlúākhuyïn cu ã A.J. daâh cho nhû äg ngû tâ muö ä trú ātha âh mö anha āta à a hii å qua ātún nû ä: "Lãnh đạo là một kỹ năng khó, nhưng mọi người đều có thể làm được bằng những hành động trung thực và đúng đắn trước mọi khó khăn, nghịch cảnh. Quan sát phẩm chất và lối ứng xử của những người thành đạt và noi gương họ cũng là một cách học hỏi tốt giúp bạn dễ dàng trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả".

出

CHÁTÓCH KIÍNYGTÖNAÁÐ CÖNG TY KINI DOANH KARTÚLÁYÍAUTOTRADER.COM

Thakh thúk hiị mề tam ài í chinh phu k tûúng lai

AutoTrader.com, trang web chuyïn mua baá xe húi trû å tuyï ë haâg à ều thĩ ëgiú ặ à a äca ã thiĩ å phû úng thû á kinh doanh cuã mònh bùng caáh cung cệi mö å nguồn thông tin toa â diĩ å cuâg danh muả hún 2,2 triĩ å xe húi cho mo à caá nhên, nha phên phö ë hay nha às a xuê ë ö-tö na â quan têm à ï ë dốch vu cuã ho å r ïn khù pecaá chêu luå.

Nhû ban coáthi íthê ji, ài íxê y dûn mön in thû úng man àii na tû anang àe ù, ngû ún an han buön phan coát û duy san gan van van van phan Lan CEO cua Auto Trader.com, Chip Perry luön quan nii na rùng nuòi dû ún van van han trung nuòi dû ún van van han trung nuòi du an van han trung lan mòn trong nhû na than thù a chun van han trong nhû na trong than thù a chun van han trong mòn han trong màn trong màn han trong man han

CHIP PERRY

•Töi luön no ävúämo ånhên viïn cu ã AutoTrader.com rùọg möắtrong nhû äg traáh nhii ån chính cuã hoảa ápha ãliïn tuả thaáh thúá hii å ta åva ákhöng nguâg saág ta ånhùọn ca ãthii å mo åsa ã phê ím, mo åquy trònh va âni åthö äg trong pha ån vi cöng vii å cuã mònh à ií chinh phu å tû úng lai. Ào ála âb ñ quyi ti a à a à hii å qua ãnhê tou ãtou. Cöng ty chuág töi àa à ài tû âcon sö khöng va àa a doanh thu 100 trii å à ö la chó trong vo âg 5 nùm. Nguồn gö e cuã tha âh cöng na â chính la ânhú âmo ånhên viin ài ù tí ch cuất à öí mú ávai tro âcuã ho å rong cöng ty sau mới saá thaág.

Hêù hĩ thi caá công cuảchuág tới sũ aduảg à Tù la acaá saã phêm phên mĩ m rêt linh hoa the vaâdĩ thay à cói. Luá na chuág tới cuag coáthĩ (ca thiĩ thay à chi tiĩ tha à à cá tigiuá khaáh ha âg mua à û chuá môt chiĩ the xe ûng yếnay giuá caá à a lyáva aca anhên nhû ag mêu qua ag caá to the hete vì ình û ag chiĩ the xe ma anho arao baá. Chính cú hoa ca to thiĩ the không coá ai mư dùâg ... câg vư tính saág ta va ayách cuá à của nguản hên viìn ... à thuá à cý chuág töi ca ta mo ath û avò luanch cuá khaáh ha âg. Sau à ey la mo tha cuá thi iu biĩ ú.

Hún mö ånùm trûú á àêy, tònh câleff Catron, mö åtrong nhû äg gia án àö ë sa phêm cu a chu ág töi àï ì xu ë y át û ú ag quảng cáo động (dynamic display ad) giu án ngû ú àmu a muö ë cho å mö å kiï ú xe na à ào áco áthi í tham kha a chín chii e xe tû úng tû å co ás ù átrong danh mu å cu a nha áphên phö ë bù ọ g mö å à û ú âg dên rê ë à ún gia ã. Ú Ã à èy, kinh nghii ån mua sù æ

àaäàûúå apá duảg trong cöng vii å vaâto āra rête co ánch bū āno á giupá khaáh ha âg choả lù å di îda âg chii ë xe hoảnuö ë mua ma âkhöng pha ătruy cêp hii trang na pà ài ë trang kha á trong website cu a chuág töi hay cu a ca anha âcung cēp hay ca àa a lyá Kii ú qua ag ca na pà àa atrú atha ah mö a trong nhù ag sa phêm ba á cha phê cu a chuág töi, vú ahún 1.500 nha phên phö ëà ang sũ aduảg.

Möåvñ duåkhaá vïìsûåäöí mú ádo nhên viïn thû å hiï å laâ cöng cuảxem trûúá sã phêm quaãg cá maâchuág töi mú á phatátriï n gên àêy àïígiuá nhên viïn doch vuåkhaáh haâg vaâ nhaậphên phöëcoáhï íxem trûúá têtecaacaá loaaxe mú trûú á khi chuág àûuå àûa lïn ma åg. Yïu cêu na nghe rête àún giaã nhûng chuág töi àa phaã viï terêtenhiï ù àoa a ma amú á khaáquan tro ag vaasûadu ag mö a ma ag ma ag chua rete ma ah. La anû a, khi hoa a tha ah, no aphaã àu asû a ca ah tranh vú a nhiï ù sa aphêm ûu tiïn kha á co aniï a qua ad îthê hún trìn ma ag. Nhûng thûu ag thò chính nhữag sửa ca tiï ë phên chòm na quan tro ag hún ào ëvú asû aha alo ag va aniï a nùng la nviï a cuã nhên viïn cu ag nhû tính hiữ a qua acuã doch vu chùm soá khaáh ha ag cuã chuág töi.

Vùn hoá cuã chuág töi la đinh thê n la ân vii å à öng à ö å Vò thi ës û ånö îtrú å cuã nhên viin va â kha ãnùng mua sù æc cuã kha á ha âg rê ëthii ë yi ë cho sû å ha âh cöng cuã mo å dû å a á. Chuág töi co á nhii ù ca áh kha á nhau à i í ta å ra sû å nûng phê ë la ân tii n à i ì cho sû å a à ú à cuã nhû äg y á û ú ã g va âs a á g kii ë mú ä

CHIP PERRY

Àêù tiïn, chu ág töi tha âh lê pho hà bìng Co evên Nhên viïn. Nhên sû acua Ho bà bìng naph lê pho bàng ban va ban tro acua ho bàng caph nhù ag thong tin pha an hò cho ban gia mà bì e viình bìng ya bù ag mú a Kĩch thíng sa bà cán bàn hên viïn la ab bù á bù tiïn ài íco ab bù a sử có ag hii a cua ho bàng chi bìng tha bì

Kĩ cào áha âg quyáchuág töi lê p kĩ choa ảh töích û á caá buổi thuyĩ trònh à ĩínhên viĩn giú á thiĩ a caá saág kiĩ thu mưácuã ho ảt rû ú á toa â cöng ty. Tuật thu ö å nhu chù cuã tu âg pho âg ban, nhên viĩn se à âu ú å à a à thốch hú à à ĩ ího ảco ám ö thù á hoa â chónh vĩ saã phêm mú ti

Cuöëcuâg, chuág töi thû å hiï å mö åàùå san nöäbö åhaâg thaág vaânhû äg baã tin àiï å tû āhaâg tuên àiï thöng baá ài ë tû âg nhên viïn vĩ ìnhû äg gò àang din ra taắcöng ty. Giao tii ë hiï å quaã vuánhên viïn la âchòa khoá cuã thaâh cöng vò no áaãh hû u ãg ài ë caáh thû á nhên viïn pha ã û ág trû uá nhû äg yátû u ãg vaâsaág kii ë mú a caâg à u u å thöng tin ro ä raâg, ho åcaâg höî trú åchuág töi tö ë hún. Chuág töi tha âh cöng nhú ânhû äg phaã höì cuã nhên viïn va ânii m tin cuã ho à vaâ sû ámi åh vaâmu å tiïu chung cuã cöng ty.

Laân thi ënaâ ài ílaäh àaå hii å quaânún? Trûúá hi ệ haỳi luön ghi nhú árùọg baã chê cuã laäh àaå laâhoaâ thaâh cöng vii å thöng qua ngû ứakhaá. Vò vật, xêy dửag mö equan hii åhö îtrú å vaâs vàào ág goá cuã à ö ng sửa vaânhên viin la âquy tùæ quan tro åg nhê emaânha aquaã lyác en tuên thu aài íkhöng pha agaáh chốu the ba atrong sửa nghii à cuã mònh.

Nhiï ù ngûúācöegùæg trúāthaâh nhû äg cæínhên xuêésùæ vaâiiï ù àoágiuá hoårêënhiï ù trong nhû äg chûá vuåquaã lyá sau næî. Tuy nhiïn, vai tro âcuã ngûúã quaã lyáàoã hoã hoå phaãkhöng ngû âg phaátriï n trong khi phaãbiï égiao traáh nhiï ån vaâtûú ãg thû ú ãg thaâh tínch cuã ngû ú äkhaá. Ào a a a do taåsao réinhiï ù ngû ú ägio ã chuy in mön vê n khöng thi í trú a thaâh mö a nhaâquaã ly a hay la haa a gio ã à û d.

Phûúng phapá tii p cê tö tö tö thê tài í nhû ag ca mhên xuê tê sù tư coáthi í trú a tha ah mô a nha ala ah à a a gio a la aho a ho a tha anhû ag nha ala hàa a tha ah còng. Ta Autotrader.com, chuág töi coám à aò a hònh tiiu bii ú gòm nhû ag ngû ú a lê be la an gû ung cho mo anhên viin.

Chuág töi khatákhao àem latcú hötthùng tii ë cho mot nhên viin ngay bin trong cöng ty. Chính saáh àat tat cêp lath àat cuã chuág töi lati thút nhên viin tre avútamot cöe vêt cêp cao àiícathai cuâg tham gia cat buoi hötthat vatcat cuöt trao àoi kinh nghii th mùt àöt mùt Chính sath nat giuá nhên viin nhê thút rùng trúthath lath àat latin thay air vathatrii n cotánh kithût.

Laäh àa å mö å doanh nghii å thû úng ma å àii å tû å khöng giö äg vú ä la äh àa å mö å doanh nghii å saã xu ê ë vê å ch ê ë thöng thû û âg. Tuy ca ā hai ài ù sû ā du å g nhû äg nguyin tù æ la äh àa å cú ba ā nhû nhau, nhûng doanh nghii å kinh doanh qua ma å ga á du å g nhû äg nguyin tù æ na å co á kha á hún.

CHIP PERRY

Vúä Auto Trader.com, chuág töi khöng coámöå ki ëhoa åh kinh doanh chi tii ëna â. Vò thiệ chuág töi a á duảg phû úng chêm không ngừng cải tiến vú äkhê ú hii å: "Không có việc gì khó".

Caá nhaâlaäh àaå cuã chuág töi laânhû äg ngû ú à daán chêp nhê a ruãro, ho duön phê bà à ê bà àa a tha âh tínch tö e hún nga â höm qua. Thi egi ú a online thay à o í rê e nhanh, caá à ö e thu a ca a tranh cuã chuág toi cu a g thi e Vò v a, chuág toi luön pha ã nùng à o ag, quyi e à o aá va a sù é sa a à ii ù chónh mo a thu à i í thích nghi v a nhu a g thay à o í na g.

Tuy laâmöåcöng ty •.comŽ (chên com), nhûng giú âàêy chuág töi àaäkhùàg àonh àûuå võ trñ cãi mònh trïn thûúng trûuâg vaâàang tiï ë àï ë nhû äg thaâh cöng tiï ë theo. Tuy nhiïn, àiï ù naŷa seäkhöng thay àöí baã chêe cöng ty chuág töi. Viï å thiï elê ph nhû äg muå tiïu hiï å taåvaâthû å hiï å caá ki enoaåh tûúng lai ngaŷa caâg laên cho chuág töi lú á maåh hún nû ä.Ž



TỐNG CHÁ VÀ TỔ CÔNG TY CCA INDUST

HAX RA NHÛ NG QUYÏ Ë ÀÕNH TÖËÛU, CHÊN THÊN VAÂHÚN ÀA N LYÁ

Khi chuág töi hoãBill Goodwin, Tö ng giaán àö e CCA Industries vïìbñ quyïëlaäh àaå hiï å quaãnhê ecuã mònh, öng thùàg thùæ tra đưầngay: •Ha ji ra nhû äg quyï tà aônh tö e ûu, chên thê ava đư ja àaå ly Ž

Vêyî, laên thi ënaê öng bii të à û ú å quyi të à õnh cuấ mònh coá à uág hay khöng?

Bill àa á: •Baå seäkhöng bao giúâbiï é chùæ àûúå möå quyï é àõnh laààuág hay khöng. Tuy nhiïn, ha ÿi vêå du åg mo åkha ãnùng tö énhê écu ã mònh mởi khi àûa ra bê écû áquyï é àõnh naà. Cö egùaæg thu thê å ca âg nhiï ù thöng tin ca âg tö é va âhuy àö åg tö è àa oá phaá àoa á cu ã ba å va âkhöng nïn ngo a äla åàù pg sau, trû phi àiï ù ào ágiu á ba å co áth ï íla ân tö é hún. Ca áh duy nhê éà ï ív û ú å qua sû ånghi ngú âv ï ìba ã thên la â

WILLIAM H.GOODWIN JR.

luön la å quan væno å hoã ca âg nhiï ù ca âg tö ë trû ú á khi ra mö å quyï ë à õnh.

Töi àaäcöegùaeg sùaduag kyalhuêanan trong têecaacaa quyï e àonh cua mònh, nhûng quyï e àonh maatoi tû ahaa nhê e laa quyï e àonh chia sealúa nhuêa tû aviï a baa Trung têm AMF Bowling cho nhên viïn cu a mònh. Àoalaamöa quyï e àonh àuag àùaebúavò noathï íhiï a sûaaah giaacao nhûag àoag goa cua hoavaa thaah cöng cua cöng ty. Noaaún giaa búavò thea sûachùag coagò nghi ngaviìtñnh àuag àùaecua quyï e àonh àoa

Khöng phaãtöi chia seãiú anhuê a tû âAMF à i ímang la alú a nch cho còng ty hay ri ing cánhên tòi, hay à i í à û ú a ca tu ag. Tuy nhi in, tòi rê toui trû ú a su bi i tún ma anhi i ù nhên vi in à a athi í hi i a trong thû tû ava anhû ag lú akhen tù ag sau khi chuág tòi ba a AMF. Ž

Yïu cêù quyï tà aonh pha amang trình trung thủa cuấ Bill thê thoi bê trong mờ thi egi utà eỳ rêy nhù ag vu bì bò ta chính cuất ca doanh nghi p. Öng no trù pg: •Töi chù a tuâg thê y sử gian dö thù a trù ag thu bao gi utâ Vò vật, toi pha a luôn trung thủ a trong bê ky thoa ca ca h na L.

Khi àûú å hoãcaáh thûá àï ítrú ðiha âh mö ắngûú àla äh àa å tö ëhún, öng no á • Ha jā cö egù æg nù æv vũ ag mo å thû áca ãv ì lyá thuy ï élên thû å ha âh. Ha jā luön nö îlû å àï í àa å àûú å mu å tiïu àa äà õnh cu ag nhû hi és û á trung thû å va co át ònh co dy átrong mo å quy ï é à õnh Ž.

N

CHẤT Ố CHẢ NƯỚC QIỆU ATRỐ BINH VIN NHI CINCINNATI

HAX NHA X BEN TRÛÚS NHÛNG CÚ HÖÅ

À odađu khuyin vi ì kyanung laah àa da cuã võ Chatoch Hö aò ng qua trõ James Anderson: • Haco egua nhê bii tecu hö angay trong tha thu a va thu chónh chii lu a à i í àa aà u a mu a tii u. Ha ja luon linh hoa tha thi chonh nghi va pha û uág nhanh Ž.

•Mö å lên khi ài xem bo ág àaátöi tònh cúêg và mö å nha â la äh àa å chính trố bang Ohio. Öng hoặt a å sao bĩ áh viĩ å chuág töi khöng xin ta ã trú å cuã liĩn bang. Cho ài ë thú ã àii ím àoátöi khöng bii égò vì nguồn ta ã trú å na ĝ. Vò thiệ chó trong vo âg mö å tuên chuág töi àa ähònh tha âh mö å nho án cöng taá lê å ki ë hoa åh xin ta ã trú å va àa àa ài a trònh mö å yïu cê ù rê e thuyi e phu å trong vo âg va ã tuên sau ào á va àa ù ú å ta ã trú å 750.000 ào la. Nguồn vò ë ha å gio ëg na ĝi àa a giuá chuág töi tii ë ha âh mö å ch û ung trònh phê u thuê å cê ge gheá ruo å non mú ă rê e ro å g lúá. Ž

JAMES M. ANDERSON

Laâmöå trung têm nghiïn cû á vaâchûä trõ y khoa lúá, Bï åh viï å Nhi Cincinnati co ácú cêë töí chûá rêë phû á taå. Phong caáh laäh àa å cuã Jim laâxêy dûag sûaòng têm hiï å lû å tû âmö å mö i trû ú âg àa vùn hoá ma àa öi khi co áca ãnhû äg xung à ö å nö å bö å Öng à a ähònh tha âh nhû äg à ún võ kinh doanh trong ào ába á sô thu ha ha h, y ta áva a caá nha âqua ã lyá cuâg nhau nö î lû å vò mu à tiïu chung: phu à vu à tö ë nhê ë cho ng û u äbi åh.

•Töi la âmö å ngû ú ã biï ë lù æg nghe væluön tòm kiï ën sû å à ö ng thu ê å trong à ö å ngu ä nhên viïn cu ã mònh. À các u äg la à à iï ù hi ë sû á cên thii ë trong vii å ra quyi ë à õnh. Töi nhe å thöng tin tû ângû ú ã kha á à ï í ra quyi ë à õnh va â chõu træih nhii ån viì caá quyi ë à õnh à o Ž

Jim tin rùng nhû ag quyĩ tế à onh tốt pha ta xuết pha tuâ nhû ag nguồn thống tin chính xaá. Nhû vê yả ông co đo o thống tin gêy nhii û không? Co â trû a giaá thò sao?

•Chuág töi thu thê å vaậphên tốch dữ liï å àï íco áthĩ ítaả ra nhû ag cú sưấtö ë nhê ë nhù m àûa ra nhû ag quyĩ ë àốnh àuág àùæ Nhûng dû aliï å không kiï m so a á quyĩ ë àốnh. Dô nhiïn, trû å giaá cuág co ávai tro âquan tro åg. Mù a khaá, cuág pha ãnhòn nhê å rù ng chuág töi luön y áthú á tra áh nhiï ån cuấ mònh à ë vú áco åg à öng va âs û an la âh cuấ mo a tro a khu vû å chuág töi.

Nhû äg nùm gên à êy, chưág töi à a ätra ã qua mö å cuö å khu ãg hoa ãg trong vii å cung cêp nhû äg doch vuảy ti định thê n

cho thanh thii ë niin, bú ãvò caá bi ah vii a ngûú alú a trûú a àoá coácung cê nhû ag dốch vaitêm lyácho thii ë niin àa aaoág của nhû ag cú sưaii ù trố nö atru ácua ho avò tyasuê lú anhuê a thê p.

Chuág töi khaá hoả Khi ho đủ đo đraáh nhii ản cuã mònh, chuág töi bö í sung va à àoá Chuág töi khöng chó mưã ro ảg nhû äg dốch vư đểm ly đư đư sư đốch nh ma coâ mua la a va ca ta a la a mo ắc ú sư khaá à i í tha âh lê a mo ắb i ảh vii à chuyin cung cệ caá dốch vư ii ù trố têm lyán o a tru á Trû a gia à à cho töi bii ế rùng sau cuâg nhû äg bû uá ài cuã chuág töi trong vii à àa û ág nhu cêu cuã co a gà ào cuag mang la lu a nho cho chính chuág töi, ngay ca khi nhû äg so ii à kinh do anh không hì ì no á li ù ào a Ž

Nhû äg lúākhuyīn bö ísung cuā Jim Anderson vilkyānung laāh àaa:

- € Lùæg nghe trûúá, kï tëluê å sau.
- € Nïn tê på trung va â sû å tùng trû ú ãg va â ê m nhòn.
- € Cögùæg xêy dûåg möåàöånguäaäh àaå coáinh thê n húå taá töë
- € Hangi nhanh nhangi va âsù é sa âg nùae bù becú hö å
- € Sứn nhêả ra sai lêm vaâsûã chûä ngay khi coâ chûa muöå.
- € Khi gùả trú anga ả ha yì choả ngay phû úng aá kha á à ïí à i à i muả tiïu.
- € Khöng bao giứathoã hii på giûa à an à û á kinh doanh vúālú åñch kinh ti ë

8

TỔNG CHÁ VÀ TỔ TẮỆ À CỔA COMMONWEALT FINANCIAL NETWORK

Ban Phañtruyi n àan Mön Têm Nhòn, mön VII n Canh Roarang Vaâ Manh Me ä

Dseph Deitch noà •Àiï ù naŷ nghe coáveãsæá moâ, nhûng vai tro âchñnh cuã ngù ú alaäh à a a laâf la äh à a a. Noá à o a ho a a bha a truyï h à a a mo a têm nhòn, mo a viï n ca a h ro a ra a g væ ma a h me a hù m à a a su a coa g hù u a g cao nh e tù a nh u a g con tim va a kho e o a cu a mo a nh e nh u i in. Viï a à o nh ro a quyï h ha a la a vo cu a g quan tro a g, nh u ng ch u a à u a à i í tê a hù a à o a ngu a va a duy i h ha a la a vo cu a g quan tro a g, nh u ng ch u a à u a à i í tê a hù a à o a ngu a va a duy i rò s a co a g hìï e hìï e mò nh cu a ho a trì a ch u a tro a ch u a tro a ch u a tro a ch u a

•Vĩ ì mù têm ly áha th vi, nhû tag nhên tö tha chu hệt la ât nh la a quan, lo âg tin cê tha va chu hệt la ât nh la quan, lo âg tin cê tha va chu hệt la a tuy nh u to tha to tha to tha chu họt la chu

Vĩì lo âg tin cê ả, coáthĩ í lê ả luê å rù ng khi cú hö à à û ú å khen thû ú ãg ca âg cao, b để kĩ í à o đa a âs u đho ã ma ä vê ắch ê ë hay tinh thê ìn, chuág ta ca âg h û ú ág à ï ë mu å ti ĩu mö å ca áh nghi im tu á hún. Tû úng tû ả phê ì th û ú ãg tû á th ú à th û à g h ê p dê în va âco át nh c ö vu äh ún mö å lú à h û á mú h ö ì

Laäh àaå hiï å quaãàoãhoãphaãphöëhúå nhu cêù vaâ ûúá voåg cuã tûâg nhên viïn vú ámu å tiïu chung cuã cöng ty. Muå tiïu ào áphaãcoátêm quan tro åg vaâxûág àaág àï ího å theo àuöí. Mo ångûú âsù á saâg •dú ânon lê p biï hŽ àïíbaã vï å nhû äg giaátrõ àû vå ho ånuöi dû ú äg hay àïígiu á ho åtiï ë lïn ma åh me ätrong cuö å sö g. Træ ala khöng ai phê ikh nch viì viï å cö gùag ca athiï å nhû äg mu å tiïu vö nghôa. Mu å tiïu phaã co áyánghôa! Vñ då nùm 2001 chuág töi àa a cho å mö å saág kiï in nêng cao ch in ag doch vuå co áyánghôa la chiï in doch then cho is commonwealth. Sau àc áva an nùm 2002, chuág töi mú a mo åchiï in doch khaá nhù p ca a thiï in a ma åh me ä hiï in su e in a vaâtó su in in a vaâtó su in tho g khi vê na khöng khi vê na khöng che in a vaâtó su in tho g khi vê na khöng khi vê na khöng che lû ú åg doch vuå

Phûúng phap tii p cê à àö ëvú ámö î chii ë dốch à iù àö ng nhê E Chuág töi la âmö å cöng ty dốch voà do ào áchuág töi chó coáthi í thi í hii å sủ å ö ë à e p cuấ mònh thông qua chế lu ủ å g caá dốch voà do chuág töi cung cê . Àêy la âcaáh thuá ào lu âg sử tha âh cöng cuấ chuág töi caã vi ì mù å caánhên lê n doanh nghii p.

Bûúá à êu tiïn la âtriï ń khai y átûú ãg na â à ï ë tê eca ãnhû äg nha âqua ã ly áva âsau à cála âlê eca ãnhên viïn, nhù çn ta å ra sû âb ö hg

JOSEPH DEITCH

têm hii å lû å væcam ki tecö teg hii te hi temònh vò mongu va trìn mö å con thuyi n. Ho å hû va guág mö å ca ah nö ng nhii å va heù hi temo ng nu to temo ng nu to te co a vii a væla nii m tû a ha a trong cong vii a væla nii a to to to to ca a be thu a cua chuág to i. Hún nû a, à ii u na trû a tii ta ta a ba a trong ty.

Vĩ ì kha ãn ùng lú anhuê a, vaô nhû ag nùm 2000 va 2001, nhiĩ ù cöng ty pha gaáh mö at tö ng quy al û ung tùng cao do la an pha a va aò aò ag keán hiĩ a qua a Nhûng sau ào at ùng trû uố ag kinh tĩ edi i n ra nhanh bu oà chuá g tời pha atê a trung hĩ the suá va viĩ a àa uág nhu chu khaáh ha ag hún la at inh chónh ho a aò ag cũa còng ty. Nhûng tết ca anh uố aò i ù ào aò aò at hay ào í, nùm 2002 chính la athú aò ii ín ài íte a trung vaô viĩ a qua a ly ata ach nh.

Tuy viï å cừægiam chi phñ khöng mang laåniï m vui nhû viï å nêng têm dốch vuånhûng têtecachuág töi àï ù rêtequan

têm ài ë vii å duy trò mữacöng ty maåh meävi ìmùåtaāchñnh. Cöng ty khöng chó thửa hii å vii å trađuung haâg tuên cho nhên viin ma âcoâ tru athaâh mö å cöåg àöng quan troåg trong ào áchuág töi daâh nhii ù thu agian cho no ân un bê ecuá núi na â khaá trong cu còå sæg.

Khi nhê å thê ÿ tro åg traáh cuã mònh, chuág töi àa ätö í chúá caá cuố å ho å àï íhònh tha h chiĩ ë dốch mứa Chuág töi thê ÿ rùpg viĩ å thöng baá cho mo ắng û u ềbi i ërùpg tuy tó su ề lư ảnhuê å an toa â la ân ës û á cên thi i ệ nhûng cu ag cên à u ắ tro åg têm tû úng û ág va à viĩ å duy trò à là cê chế lû u åg dốch vu ản ối ti i äg cuã mònh. Mố lên nû a, chuág töi lê å ra caá uỹ ban, phên công nhi i ån vu å hònh tha h mu å ti i u, àa áh gia áhoa å à ö åg, cu âg nhau ti i bö åva âthû â nhê å mo å tha âh cöng.

Giai àoaå tiï p theo laâtêp trung vaê viï å •ûúm mêm cheᎠcho nhûag yátûúãg vaâsû athaâh cöng ú amo apho ag ban. Àiï ù napa àûú a xem laêmö acú hö arê e lú a àií caá nhaâ quañ ly aho a têp vaêpha atrii n.

Cuö cuâg la đe trung nhii ù hún va vii å khen thû uãg. Caá cu cu thi se cu thöng baá dû uá vö sö caá thi í loa a va à à û u å thii é ki coáchu cu i ta cu ho cu ho

JOSEPH DEITCH

Ào å væhoå tûângûúākhaá cuāg rêtuyï åvúā nhûng xeta cho cuâg chuág ta cên nhòn læbaã thên mònh. Khöng cœkï ë hoaåh naâ coáhï íthaâh cöng ni ë baã thên chuág ta cœâ lêë cêä. Thay vò cëtòm lyádo tötcho nhû äg àiï ù chuág ta khöng thủ å sûtin tûú ãg, sætöthún nhiï ù ni ë baå cên bùng àûúå nhû äg nii m tin cötlo avaðo âg say mi cuã cæánhên.

Caâg nùæ ro akha á vo åg cuã mònh, chuág ta caâg co áthi í truyi nà a å mö å à ö åg lû å lú á à i ë ngû ú akha á. Nii m say mi cuã chuág ta co áthi í ho â nhốp cuấg nii m say mi cuã mo å ngû ú a No áthû å sử ma å me ähún bê ë cû ángön tû âna â.

Chuág ta àang sống trong möắthï egiúámuön hònh vaủa trang nin mo ắki ehoach cên phañaûúa trii n khai coáchuã ànch, thông àii phañaûúa lùp ài lùp lanavacuñg co thûu âg xuyin; no áphañaûúa truyi n àa bùng ngôn ngû phu nuất vúá tinh thê n cuấ nhû ngu ngu li p nhêa. Phên thủu ng phaña àûua trao cho tung ngu ngu sao cho the yánghôa. Công ty phañtheo do su li e bò avathông bao cho mo ngu li ài cung bii e àûua rùng àii ù na la la aquan trong, la su thê va rùng ho àang coánhû ag àoág goá quan trong cho công ty.

Laäh àa å la ângû ú âcho å lö åtrònh, le â la ácon ta â doanh nghi i å va âluön mú aro åg caá giaá quan cu amònh. Ú Ãngû ú â la äh àa å tónh taá, mo î ha âh ào åg la âmo åc ú ho åà i ího å ho ã va âca ã thi i å cong vii å. La ân à û ú å à ii ù ào á con ta â ma âba å dê în dù as e äluön ti i ë tú i anh û i i g kinh nghi i ån t nch lu i à û ú å se ä nga ân ca âg phong phu âh ún va âco án cho te ca amo ångû ú à Ž

CHÃTÕCH KI**ÍNGTÖKAAÐ TÁ**ÊAOÁA COMPUTER ASSOCIATES INTERNA

NHAÂLAÄHH ÀA LÁ GIOÄLAÂ NGÛÚÂCOÁKHAÃNÙNG TALÁ RA SÛÅTHAY ÀÖÍ

Sanjay Kumar cho biï e •Ngaâh cöng nghĩ ảthöng tin coárê enhiï ù triĩ n voảg tû ui saág, nhûng khöng pha ai cuag dĩ î tha âh cöng. Nhê ả ra nhu cêu pha a thay à oí chûa à uặ ngủ a la âm à a ả cên pha a coákha anùng ta a sử thay à oí tû â nĩ n ta ag la âm öi trû uí ag vùn hoá cöng ty. À i í thủ a hiĩ a viĩ a na ânhanh choág va a hiĩ a qua a ngủ uầa a ha a pha a voa coá kha anùng xêy dùag sử a ò nà thì i a lû a voa coás un thì i b.

•Computer Associates à aitha âh cöng vú a tû ca áh mö å cöng ty co ácöng nghĩ ả ha âg à êù nhú a kha ãn ùng thay à ối không ngu âg trong vii ả à a û ág ca ánhu cêu cu ã mö å ni h

SANJAY KUMAR

kinh ti ënùng àöåg. Nùng lûå cuã cöng ty xu epha tu asû xuê sùe cuã nhên viin, nhû ag ngû urê nhanh nha vi vú atha ah thû a va cu hö cuag nhû luön ki etha ah mö khö ethö eg nhê etrong mo achii e lû u a do chuág töi ài ìra.

Hún nû ä, khi nhên viïn cu ã chuág töi saã xuêénhû äg phên mi m àêỳ saág taả àií giuá caá doanh nghii å giaã quyi e caá baātoa á kinh ti ë ho aco ác ú ho atheo saánhu cêu không nguâg tùng lin cuã khaáh ha âg, àii ù na à àa atruyi n caãn hû ág àií tu aho atrú atha âh nhû äg taá nhên thay àoi.

Khi laäh àaå caá nhaâlêå trònh taãnùng, nhûäg nhaâ quaã lyásaã phêm vaâcaãnhûäg giaán àöë chuyïn mön trong ngaâh cöng nghĩ thöng tin, töi luön khuyï ë khốch sử saág taả cuã tûâg caánhên hêù mang la nhû äg saág kiï ë xuêësùæ nhêë àöng thúã vên baã àaãn rùọg chuág töi cuâg hûúág àï ë mö mu tiïu chung: la ân ha lo âg khaáh ha âg ú mûá cao nhêë

Trúadanum 2000, ngay trûuá khi nhû ag khoaag trö ag rê eluá bùteà eù xuê ehii a trong nga ah cong nghi athong tin, chuág toi quyi eà anh pha athay à oí ngay. Chuág toi à a aca toí hoa a toa a mo hònh kinh doanh cua mònh, mo quyi e à anh gêy tranh ca dû ado abú achúa à a ag rê enhii ù ruaro. Chuág toi à a athay à oí mo athù anhù quo ca ce cho kha ah ha ag nhû ag phuúng a aù ngia a hún, linh à o ag hún va aii e kii an chi phn hún khi su aduag ca sa phê m phe mi m cua chuág toi.

Vúá mö hònh FlexSelect, cháng töi da âh cho ho atoa â quyï n quyï è aonh so à âu ân, thu ân an va âc ú sú ân i ího as û âd u ang ba a quyï n sa a phêm cu a chuáng töi. Bùng ca áh na ân, chuáng töi à a ang ia an hú an à a bìng tu ân ù m, sa án ù m va ân ù m 2000 xu ö ang dù á ba nù m ú ath ù an à iii m hii an an an kha an ha an an mì m rê e mau lo în thú an ho ac an ún vì ì tí nh lình hoa an trong kinh doanh cu a chuáng töi khi à ií ho at ii più a à û ú a sú an an hù an gò pha an mà va àn ù mònh ma an hì an an mà va àn ù mònh ma an hì an an mà va àn ù mònh ma an hì an an hì an hì an an hì an hì

FlexSelect câ àûúå sũãduảg trong caãvii å thanh toaá dốch vuả Vĩ duả möå cöng ty àii å thoaå di àö åg mua baã quyi n phên mi m cuã chuág töi ài íquaã lyácú sửāna đêng cuã mònh thanh toaá cho chuág töi dû å trin sö đû ú åg caá thui bao. Möå haäg haâg khöng chêu Êu thanh toaá cho chuág töi dû å trin tö ng söki-lö-me táma akhaáh haâg cuã ho ààa abay. Hi ahö äg cêp baã quyi n FlexSelect cho phá chuág töi àii ù chónh giaã phaá tuậ theo nhu cêu cuã khaáh haâg.

Vĩ ì cö elo pi mö hònh Flex Select tho tákho ã phû úng pha pi truyĩ n thö eg ghi nhê å hê ù nhû tê eca caá doanh thu tû đo aã quyĩ n ngay tû aà eù, chuyĩ n sang phû úng phạ ghi nhê å doanh thu tû đo aã quyĩ n theo tû ag hú pà à öng. À ĩ í xê y dũ ag mö hònh na pì, mo ang û u apha at û duy la atoa a bo aphû úng pha pi la an viĩ a à a a ke a da anhiĩ ù thê pà ky acu a Computer Associates ... thu a te ca amo a cong ty trong nga h na pì à ï ù pha anhû vê pì.

SANJAY KUMAR

Giú âà êy, sau ba nùm, chưa g töi tû åha â rùng mö hònh mưácu ã mònh à a amang la mö å lư å thi ëca å h tranh rê te coáyá nghôa, à và bii ta la atrong möi trûu âg kinh doanh à ê ỳ tha á h thủ á nga nay. Hún nû ä, chuá g töi cu äg bù te à eù thê ệ nhữ a g công ty phên mi m kha á à ang ho à tê mö hònh cu ã chuá g töi.

Töi tin rùng baả chó cơ thĩ íla thà à aả tö thún nĩ tha baả tê phu húp à âu dà möthà của ngu anh en viĩn gio trung quanh baả. Töi luôn hûu ág dên à của ngu aquati lyác uấ chuág tối rùng hoà không thĩ í va không nĩn tû amònh la tê te ca mo thù i da. Ngu vià la thà aả pha tho tru da va tro cuất va tro cuối tru da ngu viì tho tru da va tro cuối tru da ngu viì tho tha da coâ pha tho tru da va tro cuối trung trung

; //

CHÃTOCH CÖNG TY CONOCOPHII

HOALH ÀÕNH TÜË ÀÏ Í TRANH KÏ Ë QUAÃTÖÌ

Töi àa àno à à û ú a mö a bñ quyï e la äh àa a rê e hiï a qua a tû âkhi co a phu a vu a trong Ha a quên My a go a la â Bñ quy e 5-P: Prior Planning Prevents Poor Performance (tan doch: Hoa ah À onh Trû ú à i î Tra h Ki e Qua Kea). Ž

Du đrong quên à ö å hay trong kinh doanh, mo ắ chuến bố à ï ù coáyánghôa then chữe à ö ë vú á tha âh cöng. Sứ đó Ha a quên thủ á g rê ë tha âh cöng trong caá ki ë hoa åh cuấ ho ả a âvò hoà e ë tó mó trong cá ki ë hoa åh cuấ mònh; hoà uön dû ả ii å trû ú á mo å tònh huö e g töì ti å nhê ë nin luön dû å pho â g nhii ù phủ ung aá thay thi ë khaá nhau.

Khi bûú á va à ha âg ngu aqua ã lyácao cệ va acoác ú ho å huê ë luyï å ca á nha aqua ã lyátre a to i luon a á du åg b ñ quyï ë

ARCHIE W. DUNHAM

àoáKï equadaatoi gên nhû khong bao giú à i ho a madkhong chuến bố trû vá. Toi co mo a à ö anguaqua Iyágio Ho à û u huê i luyï a à ï í tû duy va ha à b a g theo ca h cu toi.

Viï å hoaåh àõnh trûúá luön mang laåkï ëquaãtöë... à á cuäg chñnh laæìiï ù töi àa äaân àï íhiï å thû å hoá giệë mú cuã caæiúàtöi la abiï ë Conoco trú ala atha âh mö a cöng ty à ö å leå. Conoco saá nhê å vú a DuPont va â nùm 1981 à i traáh bố à cë thu asang ào a à àï ë nùm 1998, lyádo ban à èù biï å hö a cho viï å saá nhê å khöng co â va a va hoiï ù lyádo kha á ào à ho a chuág töi phaãhoa à ào à de leå vú a Dupont.

Nhûng vii å giaâh la å ä ö å lê å la âmö å nhii ån vu å vö cu âg to lú á à o ãho ãpha ã à û ú å ho a åh à õnh rê tó mó va o a â dii å. Chu ág töi pha ã sùpe xi p nhû äg ly álu ê å sùpe be á à i í thu yi të phu å ban giaán à ö ë Du Pont rùpg vii å ta áh ra se imang la ålú å ñ ch to en he echo caá coi à öng.

Chuág töi àaäkhöng chó tin tûúãg vaâ nùng lûå tû duy cuã riïng chuág töi. Chuág töi àaämúācaá ngên haâg àêù tû vaâcaá chuyïn gia taāchñnh tûabïn ngoa atham gia ... à atiïn la aài ígiuá chuág töi soa atha a höìsú trònh ban giaán àöë, sau àoa achuên bố trûúá cú sứa i íbaá cöíphên lên àeù cho cöng chuág (IPO). Chuág töi thuï ca á nha atû vê phaá ly aco a lêa giuá chuág töi àa an phaá toa a bö ac aronh cuã giao doch ná, thay vò như phê phaá ly acuã DuPont. Viï a hoa an hoa a diï a àa ac chi tiï etrong mo abûú a i cuã qua atrònh tòm la sû atû achua kinh doanh cuã chuág töi.

Cuöëcuâg, vii å hoaåh àõnh àœàaäàûúå tûúãg thûúãg möåcaáh tuyi åvúã Khi cöíphii ë cuã Conoco bừæàêù àûúå giao dốch trìn Thố trûvâg Chûág khoaá New York ngaĝa 22/10/1998, lì åh mua cöíphii ë àaæàûúå àùng kyávûúåmûá mong àúå 4,4 tyæàö la! Möåthûúng vu åúá nhêëtrong lốch sûãnûúá Myäñnh àïë thú ãàii ím àoá

Theo töi, àiï m quan trong nhêterong kyanùng laah àan hiï na quaalaasuaten trung. Ban khöng thi iai khùpenui vaalaan têteaamon avii na cuna mon alu na Ban phaaten trung van nhûng uu tiïn ha na aèù trong tûng ngan. Hiï na quaaquaa lyakhöng phuathuo na van suacèn cuahay luuna thungian hao phi lao àon cua ban. Han chuayavan nhûng àiï ù thûn suaquan trong nhête Heù hi te can truung hun laah àan the ban i ù do sua thii têten trung trong cong vii na, can gùrelên dan an laah aa the tan an trong trong cong vii na, can gùrelên dan an laah aa the tan trung trong cong vii na, can gùrelên dan an laah aa the tan trung trong cong vii na, can gùrelên dan an trong cong vii na, can gùrelên dan an laah a the tan trung trong cong vii na, can gùrelên dan an la the tan trung trong cong vii na, can gùrelên dan an trong cong vii na, can gùrelên dan trong cong vii na trong cong vii



TỔUG CÁ VA À TỔ TẮỆ À CẦA CRUTCHFIELD

VAI TROÂCÚ BAÑ CUÃ MÖÑ NHAÂLANH ÀA Ủ LAÂ TAỦ RA SÛÅTHÖNG NHÊ Ë XUYÏN SUÖ Ë

Rê nhiï ù ngû troi vai troâcuã nhaâquaã lyá trong viï à liïn kĩ teaá nhoán nhên viïn cu ã hoả viácaá chiï thuả vaâchiï thuê kinh doanh cuã công ty. Viì mù ana, Kenneth Lay, CEO cã Tệ àoaâ Enron la möt trong nhû troi la haa ta ba, nhûng nhû thi trê nhûa àu a Bú avò coà mô thai ù rê quan tro ag khaá la viï à liïn kĩ teaá gia troi vat hiữ te lê ni nì vùn hoá công ty ma troi troi la anhê diï a, ghi nhú a vaâquaã ly to trì nì vùn hoá công ty.

Ngûúa qua ã lyápha ã nùæ vû äg nhû äg gia á trõ cú baã vì ì vùn hoá cöng ty mamònh mong muö ä va âco ákha ã nùng li ïn ki ë mo å ngûúa trong tö í chû á xoay quanh nhû äg gia á trõ à cá

Roäraâg laậni ë Lay coánhû äg gia ár o na va tra à û ú å möi trû ú âg vùn hoá cöng ty la h ma å h song song v ű vii å liin ki ënhên viin cu ã mònh, thò cá le hron à a khöng su à à ö í bù pg mö å vu å b ö ëta à chính ché à ö å g nhû thi ë

Vêşi, ngû ú ala ala ala cên coánh û alg gia átro na al?

Tûâkinh nghii ån baã thên, töi thê jệ rùng nhû ag ngû vià la an thû a sử tha an cöng luôn ài ìcao traáh nhii an phu a vu du an treinhê echo kha an ha ag, nhên viin, ào eta akinh doanh va aca anha an tù bin ngoa acong ty mo aca ha an ha an tha an ha an the rough tha an ha an the rough tha an ha an tha an ha an tha an

Vêä àï ìkho ákhùn la fla fin ena â àï ícên bù g lú lu fla fich cuấtê te ea caá bin co diin quan na şã. Ni ei ba â gia ân gia ás a phê m àï íla ân ha flo âg kha án ha âg, ro a ta âg la flo a à ang xêm pha h tiiu chĩ • lú lu hu e â cao nhê te cuất caá cời à ong. Mù lu kha á, ni ei ba â không thủ â sử nha şã ca vú ánhu cê ù cu ấtha áh ha âg, ba â se không bao gi ú âgia ân à û ú a sử quan têm cu ấtho a Co ân i ei ba a xem nhên viin va âca á à ö eta á kinh do anh la ânh û a à ö e thủ a g khii ei ba a coánh û ag khoa a chi phĩ cên pha ãgia ân thii ú tö e à a vò lư a fich cu á caá cời à ong, coáth i íla â ba à à ang ta a ra nh û ag sai lêm lú á.

Nguồn nhên lû ả vaâcaá khoaã à êù tû ta ãch nh ni ë à û ú ả sũ ấduảg à ù æs e ảtr ú đha âh nhû äg ta ãs aã khö ng lồi Ni ë ba å chó tệ trung va â vii å la ân gia â, ba å co áth i í hu jã hoa å ca ã doanh nghii þ. Cún sö e cha j theo tii n ba å va â cu ö e nhû äg nùm 1990 à æ caán dö î caá nha âqua ã ly á à û a ra nhû äg quyi e à onh phuả vu à cho ba ã thên ho à ma âk i e cuả la âx ê m pha h

WILLIAM G. CRUTCHFIELD, JR.

quyï n lúa cuã caá tha nhên khaá ... khán ha ng, nhên viïn, àö i taá kinh doanh va móa mai thay, kiíca ba thên ho a

Àï í liïn kï é moả ngû úà xung quanh nhû äg giaátrõ cuấ mònh, theo töi, bû úá à ều tiïn la apha ã biï ë nhû äg giaátrõ à cá tha âh hiï å thủ å hoa â toa â. Ngũ úà la äh à a å pha ã la âhiï å thên cuấ nhû äg giaátrõ cö e lo ä cuấ tố chû á. Bû úá tiï ë theo la â truy i h à a å nhû äg giaátrõ à cá mö å caáh nhê e qua á, bii ë no á tha âh nii m tin trong tö í chû á cuấ ba å. Sau à cá ba å pha ã à a ã ba coá mö å hi å hö ë g qua í ly á coá hi í duy trò nhữ a giaátrõ na ja.

Crutchfield la âmö å tê å àoa â sa ã xuê ë ha âg àii å tû ātiiu du âg. Chuág töi ba á ha âg chuấy i ëi qua à ún à ù å ha âg va âqua ma åg Internet. Chuág töi tuyi ín nhên viin dû å va kha ã nùng cu á ho å rong vii å thínch nghi vướca á gia á rõ co ëlo i cu á chuág töi. Chuág töi xem vii å tuên thu áca á gia á rõ àc á a âc ú sú a ài í àa á h gia á va åkhen th û ú ãg nhên viin.

Doanh thu cuã chuág töi tùng trûúãg àïù cho àï ë nùm 1982 thò ch**ể**n dên vađoùtæà eù suắ giaãn mö ắ caáh à aág kĩ í Chuág töi àö ílö î cho sû suy thoa ava acho rùng sû may mù ecuã chuág töi se aù û da caã thi i å khi ni h kinh ti ëquö e gia thonh vû uág trú a a

Nùm 1983, nĩn kinh tĩ đoù ban cù phuả hồi maản meä Tuy nhiĩn, doanh số ccuấ chuág tối la ảgia ấn 10% valu ảnhuê ả chuyĩ n sang con sõi m. Nguồn tiĩ n mù ácuấ chuág tối nga gâ ca âg eo hea do thua lố î va âchi phố xêy doa nha âm ú à Àêù nùm sau à cá tối pha ã ài vay ngên ha âg. Ca ákho a lố î

củáii p tuả tùng lin vaâi p cuö mu â heậkhoa vay à a daâmô a con sö eà a ág kií Mù a duâgia á trõ thu n cuã công ty rê lú á, nhûng khoa lo îna la la chuág töi - va do nhi in la aca angên ha âg cho vay - hi e sú a quan têm. Co de a chuág töi à a apha n pha la mô a sai lêm cú ba a na a à o á

Mötarong caá phoáchutaoch cöng ty cho rọng chii to lûú a kinh doanh cuã chuág töi àaäsai lèm. Öng êt vaanhûtag ngûútautag hötain chùærùng chuág töi àaäaûa quaánhii ù giaá tro vaa saa phêm vaado àoáphatanh giaácao hún so vútacaá àöthu acath tranh.

Ho aài ìnghố chưag töi aá du ag chii à lûú a cuấ mö a còng ty chuyin cung cê haâg qua thû tốn ứa Baltimore. Danh mu a haâg hoá cuấ ho a keán xa chuág töi, saã phêm cuấ hoả à û ú a mö ta bùọg hònh việt rin loa a giê in baá thay vò an chuả. Còng ty na cuag không cung cậ nhû ag dốch vià khaáh haâg nhû chuág töi: à ii a thoa mii n phố, à û ú ag dêy noág phuả vu khaáh haâg va hôi trú ky a thuê hû ú ag dên lù à à ủa quyin tra a la haâg không gi á haâ, caá trung têm baã haâh, Tuy nhiin, gia á ca haâg hoá cuấ hoa thê in hú ag töi va à ii ù ào á û ú a xem la thaâh còng. Khuyi in nghố cuấ nhoán nhên viin na in mah me a ii mû á töi coáca trung têm bo a rùọg ni in không nghe theo hoạ töi se ag ù thaãn ho a.

Möt yákii i hoa toa kha à à û ú Trû ú ag Thû úng ma McIntire thu ö a Àaiho a Virginia à i ìxu ê Ta á gia a à i ìngh o na

WILLIAM G. CRUTCHFIELD, JR.

kï ëluê å rùpg: •Tê à àoa â Crutchfield co điểm voá ho đà ào åg vũ ư đua ákha ãn ùng àii ù ha âh cuã Bill Crutchfield Ž. Tôi hii ú rùpg öng ài ìnghỗ nin thay thi điỏi bùpg mo đ Tông gia án ào ë kha á.

Rêë may laâtöi cuāg khöng nghe theo yākii ā naṣā. Thay vaâ àoạtöi àa ādaâh rêë nhii ù thú āgian suy nghô mỏa caáh sêu sùæviì mo amù a Vaâthay vò phên tínch tòm hùi ta asao coá sû abii ā ào ag cuã caá con so agua caá nùm, toi suy nghô vì vii a ta asao linh ho n cuã cong ty la athay ào i nhû thi ë

Khi têm voá cöng ty coâ chûa phaátrii n, no da dhii a thên cuấ nhû g gia dro matoi mong muö e: chùm soá khaáh ha g, tön tro ag nhên viin, hú a taá chừa che avú aò e taá va phê e à e e vû un ài e su hoa ha a. Tuy nhiin, àii ù ma giú aè e toi nhòn the taả còng ty la be ù không khố vùn hoá xa la vú a nhû ag nii m tin cuấ töi.

Giú à à èy, nhên vi in kinh doanh chu áyáva à vii à la ân sao tùng sö tìi n hoa höng cuấ ba thên ho hún la âchùm soá lu ñch cuấ khaáh ha âg. Vi i å qua ấi lyákho ha âg trú an in quan li iu à ii mû á pha mê ti va à nga ân, mö å à ún à ù å ha âg mú à à û da chuy i nài thay vò trong vo âg 24 giú anh û trû ú á kia. Nhên vi in do ch vu khaáh ha âg tê a trung ba a vi a ce trin cu ã ho kho ã b o nhữa khaáh ha âg giê dû a ân kho á ha y vò gia a quy ii tho ã à a ág nhữa khi ii a na a cu a khaáh ha âg. Quan tro a giê ha hên vi in không co â tôn tro a giê nhau nhû trû ú à à èy. Tình thên la ân vii a yi ii keán, tó li a bo ã vii a rê e cao va su tro a ta rê the p.

Cuöëcuâg, töi nhê å ra rùng chuág töi àa ämê é àö åg lû å trú ã tha âh cöng ty ha âg à êù trong lônh vũ å cuã mònh. Vii å thii ë ki ëdanh mu å sa āphê m bố tha ân ối. Ca á mê û qua ãg ca thii ë sû å ê ë dê n. Vii å giao ha âg thủ ú âg bố nhêm lê n. Bao bò không bừ ề mù te Ca á tû vê viin ba á ha âg va ky ä thu ê å viin không à û ú å àa â ta å ba àba ã. Cũ ã ha âg trûng ba gì sa āphê m không chuyin nghii å. Viì cú ba ã, môi trû û âg vùn ho á công ty àa ä hay à ối rê ë lú á so vú aba ã chê ë tö ë àe å cuã no á va ã nù m trû ú á ào á

Trong quaátrònh tû duy noátrīn, töi àa äàoå àûuå möåyá tûu ãg phu ânu å mö åcaáh ky âa åvu átònh huö eg cuã chuág töi. Ào ála âmö åy ákiï e cuã Thomas Watson trong mö lên gia ãg ta å Àa åho å Columbia nùm 1962. Võ ch đóch cuã IBM àa äno á rù pg: •Töi tin chù ærù pg bê eky â ö í chú á na â muö e tö n ta åva â tha âh cöng trûu á hi epha ã coánh û ag nii m tin phu âhu à ài í la ân cùn cuácho caá chính sáh va âna âh ào åg cuã ho å Ki eào á yi e tö equan tro åg nhê e ào e vú ánh û ag nii m tin ào á Va a cuö e cuâg, muö e àa á û ag nhû ag tha áh thú á cuã mo å thi e giú a àang thay ào í nha nh cho ág, to í chú á ào ápha ã luön sù é sa âg thay ào í mo å thû ángo a åtrû ânhû äg nii m tin cuã mò nh Ž.

Thĩ đa đôi àa đhi i ú chính xaá vê à à i ìn ùm ú ã êu. Công ty àa ät û âg coánh û äg nii m tin phu âh úp ... ni m tin cu ã töi. Công ty luá ê tuy nho ã nh ûng bùp ba ã nùng, töi coáth i ba ã àa ân rùpg tê ca mo ång û ú àa ät û âg gùæk i to vá nh û äg

WILLIAM G. CRUTCHFIELD, JR.

niï m tin ào áKhi cöng ty lúá maåh hún, töi mê fèài sûåkiï m soæánaŷ; niï m tin cuã töi vaâcuã cöng ty dên taáh biï å vúá nhau. Cho ài ë nùm 1983, sûåkhaá biï å àa ätrú ãn in qua đú á. Do sû å hay à öí naŷ diï n ra rê echê ån nin töi khöng thi ínhê å ra vê ài ì cho ài ë khi ào å à û ú å nhû äg lúã cuã Thomas Watson.

Möåkhi baå khaán phaára vêä àïìthò cêu traduatru ãnin àún giaã hún. Ban àêu, töi àaäxaá àonh væviï era ba niïm tin cú baã. Sau àoáioi àaäthim va â niïm tin thû átû. Àï e nay, sau hún 20 nùm, ngön tûaàaäbiï e àoí thaâh nhû ag lúalea nhû sau:

- Àaá ûág cao hún kyavoåg cuã khaáh haâg bùpg caáh thi íhii å sûåtrung thûå, nhaänhùå, doch vuåhoaâ haã vaâthöng tin thû å sûåhûä nch.
- 2. Duy trò niïm àam mï trong viï å caã thiï å khöng ngûâg moä hoat àöåg thöng qua nhûäg cam kït hûúág àï ä sûåhoat hat, nhûäg thay àöí vaâcaā töí mang latnùng suéecao hún.
- 3. Tön trong tung à sòng nghii pà vantan ra mòi truu ng lan vii a àiìcao long tung tung sobabòng thung nho n van van tho na mai lung nghi pà van trung n
- 4. Tön trong àöëtaá kinh doanh vaâduy trò möëquan hi å caá bin cung codúnaòöëvúnaá nhaậphên phöëcoánnh chuyin nghii å cao.

Töi àaäsoaå phên àêù tiïn trong mê û àaáh giaánhên viïn: •Sû åtuên thuãnhû äg niï m tin cú baã cuã chuág taŽ. Cêp quaã trõ cao cp sau àoábùbaèù quy trònh àaáh giaátoaâ diï å. Tuật theo ki e quaãàaáh giaádû å trïn tiïu chñ nhû äg niï m tin cú baã àoácaá nhên viïn àûú å giûäla åuãvõ trñ hi à taṇ àûú å thùng chúa hay giaág chúa, vað trong mö å sö d trûu âg hú a la asa thaã Mo a ng û ta nhanh cho ág hi i ú àûú å thöng àii å nan.

Gên nhû chó sau mỏ kàim, cöng ty àa đò the chù thay àöí. Caá nhên viïn quan têm àï ë khaáh ha âg nhiï thu hún. Ho a hú ph taá chừ khe che chún vú kào ng nghiĩ ph khi la ân viĩ a. Ho da a tön tro ag nhû ag ào etaá kinh doanh. Va ano do the chù thì í hiĩ a sû cam kĩ thu ág àï tha sû ano an ha a trong khi thû a hiĩ a cöng viĩ a cuấ mònh.

Doanh thu bù teà cù tùng trú đa å Cöng ty nhanh choág coá lú å nhuê å. Trong vo âg mö å nùm, chuág töi à a äà a å à û ú å nhû äg ki to qua a vô ú å ngo a su å mong à ú å la å quan nhête cu ã mònh. Mù å kha á, töi ca án thê to tu å tin hún vò nhê å ra rù pg mònh à a ke á cöng ty ra kho ã con à û ú a g thête ba å do à a ä k õ p thú a nhê å ra vê à i ì va å ii ë ha â h ca a ta å ni nì vùn ho á cöng ty.

Vĩ ìphên àö ëthu ấc a tranh ma âvõ phoáchu đốch à a tû âg muố ë công ty chuág tối bù tạc hû uá, ho à a a nồ pà à un xin pha á saã không lêu sau ào Ž

W

CHẤT Ố CH KI TINÁM CÁ TỆ À LỤ HẬNH À CỦA BỐNG KIỐ ALLAS MAVERICKS

THÛÚÁ ÀO THANH CÖNG QUAN TRONG NHÊ Ë CUÃ ÀÖÅBONG CHÑNH LAÂ SÛÅHAÂLONG CUÃ NGÛÚÂHÊM MÖ Å

Khi àûú å böí nhiï ån la ân CEO Àö å Boág röí Dallas Mavericks va ânùm 1997, Terdema Ussery à äahanh choág bö å lö å tê mìnhòn cu ãmònh la àbii ë à ö å boág tha âh • mö å cöng ty gia a trñ thi í thao tö ë nhê ë trong nûú á Ž. Vú á tro å g tê mà ûú å àù å va ânga âh gia a trñ, thû úá ào tha âh cöng quan tro å g nhê ë cu ã à ö å boág ch nh la su àthoã ma a cu ãng û u âhê m mö å ... ha co a ha àlo â g sau khi xem tû a g trê å à è ë hay khöng?

Möåtrong nhû äg yátû ú ãg saág taả cuã öng à ï í khuy ï ë khínch khaáh ha âg pha ã hò ì la âà û a à o a chó e-mail cánhên cuã mònh lin ba ãg à ii ím trong ca á trê å à ê ë trìn sên nha â Ngû ú ầ hêm mö àà û ú å thöng ba á rù pg: •Ni ë ba å gúã e-mail cho chuág töi, chuág töi se ätra ð ú å trì ë cho ba å trong nga â. Ni ë chuág töi khöng tra ð ú å ba å à û å g u ã g hö å chuág töi nû ä. Ž

Terdema noá rùọg: •Mö å ngû ú ã hêm mö åà aäg ú ã e-mail cho chuág töi sau khi trê å à ê ë diï n ra à û ú å 15 phưáno á rùọg anh ta khöng xem à û ú å trê å à ê ë trïn ti-vi. Töi à a ägo å à iï å cho à ö ë ta á truy in hònh va chuág töi à a äcuâg go å à ii e nha â cuã ngû ú ã hêm mö å à o á trong vo âg 10 phưá sau khi nhê å à û ú å e-mail. Sau à a chuág töi à a ächó cho anh pi caáh do a trê å à ê ë trin ti-vi. Anh ê ji à a äkhöng thi í tin à û ú å rùọg chuág töi go å trû å tii ji cho anh ê ji À.

Mö å ca ã tii ë kha á coánguön gö ë tû ậpha ã hö ì cu ã kha á gia ã khi nhû äg ngû ú ã à ï ë xem trê å à ê ë trïn sên nha ậpha â na â rù pg nhû äg ghi ë ú ã khu vû å trïn cao xa qua á nïn ho å khöng nghe ro ä em thanh cu ã trê å à ê ë. Gia ã pha þa la â à ù å microphone xung quanh rò a va dû ú á sa â thi à ê ë à ï í nhû äg ngû ú ã ngôì ú ã khu vû å trïn cao co á thì í nghe à û ú å nhû äg cu á vu å ma å h va â hû äg ê m thanh ken keá cu ã gia â thi à ê ë.

Ngoaāra, khi nhû äg ngûúāngöì trïn cao pha â naâ rùọg hoảkhöng nhòn thê à à òng höì trê å à ê ë, Terdema à a mua vaâ cho lù peàù a mö a à òng hòì 3 mù a mú a i íphu a vu a ho à

TERDEMA USSERY

Öng gia thích: •Coál 1.000 khá gia angôi ú akhu vû å trìn cao. Chi phố dánh cho nhû ag bù ú a ca tiì ë na şì rê enho ṣã nhûng hiì å qua a a å rê e lú á. Chó coákha á hha âg mú a coáthì í cho ba à biì e ba à la ân tö e hay không. Chu ág tôi lù ag nghe ho a thông qua e-mail, nhú à a chu ág tôi nhê à à û ú a nhiì ù yá kiì ë pha ã hồi ha âg nga jà.

•Trong kinh doanh, nhiï ù cöng ty thûúâg khöng chốu lùæg nghe. Chưág töi luön mú đö åg caá giaá quan cuấ mònh àï ílùæg nghe mo åpha ã höì tû åkha áh ha âg àï í àiï ù chónh va âthnich nghi tö ëhún. Ž

Kĩ tế qua ano tiến tê tế ca a Mavericks liền tu to ba thiế veá trong 71 trê a à tiến tiế trin sên nha a Ngoa tra, nhû tha sa tû a tha a trong that the trong

CHÃTÕCHR TÀĐÂADIAZ-VERSON CAPIT INVESTMENT, LLC (DVC)

BÑ QUYÏË CÖË YÏ Ö NHÊ Ë CUÃ LANH ÀA Ó CHÑNH LAÂLONG TÛÅHAÐ

heo töi, bñ quyïëcöëyï ë nhêëcuã laäh àaå chñnh laâlo âg tû åha â cuã caánhên. Khi ba å la ân viï å vú ánhû äg yá à ônh cao quyáva åba å àö ëxû ãvú áà ö ng nghiï å, nhên viïn va â khaáh ha âg bù pg tha á à ö årung thû å va âcöng bù pg, ho às e à la a ba å tû úng tû å

Ngûuãla äh àa å pha ãkii ë ta å têm nhòn cho töíchûá cuấ mònh. Têm nhòn ào ápha ã co átro åg têm va ŝinh ào åg, à û u å mo ångûu ã mo ngay le å tû á vú ánii m say mi ma åh me ä Ào ng thú ậ têm nhòn ào ápha ã co áy ánghôa rê lú á ào ë vú angûu ã kii ë ta å ài íngûu ã e ë sa âg co e g hii ë hii ë mònh cu ag nhû không hii bii ë lu ã bûu á trûu á the ba å No á không hù à la âmo å sû a a fah, nhûng cu ag gên nhû thii ë

Sai lêm phö íbiï ë nhê töi thûú âg thê yê chính la âs û anhê m lê î 287 - d .4167 TD -.11988 Tw (nmhö) Tj 243338 0 TD 0 Tc 0 Tw (a)

Vñ duacuan tû a'think outside the box" coánghôa lando a phuùng phapa à aaauù a kii m chuág, ki ícaakinh nghii an vaaapa duag nhuag phuùng phapa tii p cea mu až. Cuan tu anapa ban à eù khöng coánghôa nhu vận, nhung ào ala a chính la ano a dung cua no a

Kinh doanh khöng thĩ í phu ảthu öả va ânh ũ äg cêu noá rê à khuồn ... ki ĩu tû duy saá röng hay nh ũ äg cuản tû âm ang tĩnh thưi à th û ủ ag vò chuág coáth ĩ í la ân chuág ta bo ã qua nh û äg ph û ủng aá à öi khi rê tê quan tro ag à ĩ í gia ấ quyĩ tê vê bà rì ì va ân ù pa bù tạc ú hö a

Kyänùng tû duy möå caáh logic dûå vaâ caá dûäkiï å rêë thiï ë yï ë àöë vúä sûåthaâh cöng cuã bêë kyâtöí chûá naâ. Nhûng quaátrònh tû duy logic coáthï í dĩ î bõ xoá mo â búã nhû äg khuynh hûú ág hay nhû äg tû athöng du åg. Nhû äg cuản tû adï înhú ánhû "think outside the box" se ahònh thaâh mö å kiï ú tû duy saá röng coáthï íhu jã bo as û atû duy mang tĩnh phi bònh vaêlaên nùng su e e laên viï å suå gia en.

Trong cöng ty chuág töi, mö ånhên viïn àûú å böínhiï ån mö åvõ trñ cöng við væðmö ådanh sæáh cæá træáh nhiï ån cu åhï í bú ãvò ào ách nh xæá la âch û á nùng mæði öi muö ë ng û ú ãào áth û å hiï å vaði öi yïu cê ù ng û ú ãào ápha ã co åtra áh nhiï ån hoa â tha âh. Cöng viï å ào đa ârch iï ë hö þ Ž væði öi muö ë ng û ú ãào áte å trung va â nö ådung cu ã chiï ë hö å ... lænh û äg tra áh nhiï ån va âmu å tiïu àûú å giao, bao gòm ca ãviï å la ân viï å trong mö å pha ån vi cu ã bû á tranh lú á va åkï ë nö ë vú ánh û äg chiï ë hö å kha á.

SALVADOR DIAZ-VERSON, JR.

Suy nghô •bïn trong chiĩ ë höạŽ (think inside the box) khöng phaãlaâmöå haâh vi bố chĩ traáh, maâlaâmöå troảg têm töệ roäraâg àöë vúá cöng viĩ å trûúá mừæ Do ào á töi khöng muö ë mo ångû úã "think outside the box". Töi muö ë ho å suy nghô vû tara ngo aãnhû äg àiï ù bònh thû úâg.

Khi nhên viïn àa đhii ú àûúå khaánii ån naŷi, töi seägiao cho hoåàuãquyi h kii ím soaángang vúámû á traáh nhii ån cuã võ trñ hay cöng viïå àoásau àoátöi lui la åvaâài ícho hoðlaân vii å.

Töi mong nhû äg nhaâquaã lyácêp cao trong caá àún võ kinh doanh ài ì xuêb haâh àö åg vaâtrao àöí vúátöi. Töi seä khöng quaã lyávi mö vaâtöi khöng muö a ngûúãcuã mònh chó chứ ài mà lì åh ài íthi haâh. Töi mong ho suy nghô vû uất a ngo a hû äg àii ù bònh thû uấg vaất a nhû äg ki te quaãngo a mong àú å

Trong thi egiúána ja, coánhû ag nha a a ha a va anhû ag nha a b a a ha a nhû ag nha a b a a nhû ag nha a b a ha a nhû ag ngû ú a nho a ngû ú a nho a a ngû ú a nho a ngû ú a la a ha a cu a ho a ca ho a

Ào đa đai å tû pha trii ín mònh trú đha h mö ta mê u ngû u ma anhû ag ngû u kha á mu ö a itheo mö ta ca án tû anhiin. Ni ë mo angû u kha itheo ba h bú avò ho ti n u đo ah, bú avò ba ha à a a thì i hii h mö tê mo thì nhòn va mö tê m vú ana ano kha tha bú avò ho aco thì itin tû u ag ca kha anùng va u ano ta ba thò ba ho thì a ba ha a ca thì a thì ba ha a ca thì ba ha thì ba ha thì ba ha a ca thì ba thì ba thì ba thì ba ba thì b

Sử đrung tha âh cuấ các cệi nhên viïn rê têquan tro ảg à ö e vú tha ân ùng la bà à aả gio ã Khi ba ả ca âg tiï e cao hún trong nê e thang nghĩ ìnghiĩ a, ba ả ca âg coánhiĩ ù thu o ả cệi, va đo a à ca âg à ö e diĩ ả nhiĩ ù kha ãn ùng bố phátho a hoù ả ba vĩ a tû â nhû a g cánhên trong số eào á Vò thiệ hoù ả la bà a xuê e sù e hoù ả thê ba ản ù ảg nĩ ì

Möånhaàiöå taàcoáhï ídên dùæcöng ty giaâh àûúå mûá lúånhuê å tö ëàa. Tuy nhiïn, cuö å söäg cuã moångûúàtrong cöng ty àoásæi e e buön chaá. Ho ånoang tûúãg, khö e khö í cö àún va å hûú ag khöng coágò ngo à sû ågia a coávï ì ve å chê e Ho å sö e à i íùn nùn vïìca ánga ma å no å bûú á chên va a con à û ú ag e ë. Sö e phê å tû ú ng tû å cuäg chú à ú å nhû äg ai à ö å ta à trong kinh doanh. Sû å hê ë hö ë cö à ú n, khö ë khö í va ð o nhiï ù ngû ú à ghe á bo a khö ng pha a a à o n nghô a ca töi vïìs û å ha ha h cöng. Ž

P

TỐNG CHÁ VA À TỔ CÔNG TẬN CO CÓ A THỦ ÚNG Ả HƯỚI MASSIMO

HAX LUÖN ÀÙ T CÊU HOÑ ÀÏ Í HIÏ Ú ROÄVÊ T ÀÏ Ì

M ark DiMassimo cho biï të •Bñ quyïtëlath àaå uy lûå nhêtecuã töi laâùåcêu hote.

•Mûú ầnùm la ân vii å hi écöng ty nap ài ë cöng ty khaá la ani h taãg ài töi tha âh lê à DiMassimo Brand Advertising nùm 1996 cho riing mònh. Töi luön xem nhû äg cöng vii å mònh à a a ân la âcú hö ài í ho å tê à. Vò thi ëtöi khöng bao giú â do dû a thui nhû äg ngû i ài ú á tuổ í hún, gio ã hún va ânhê å lû ung cao hún mònh nga xûa.

Mo angû ú athû ú ag ca ngữa chê thu ág nhên vi in ta a cong ty chuág toi. Nhû ag ngû ú amú ava â cong ty thû ú ag à aáh gia á cao chết lu ú ag cuấ caá khaáh ha âg va âcu a caá à o taá ma â

chuág töi giao dõch. Àiïù nag khöng phaāla âsûångêu nhiïn. Nhû äg ngû ú agio athû ú ag bố thu hưáb ú anhû äg ngû ú agio a

Trû vá khi à û vá chính thứa tuyĩ n va Di Massimo, moả û ág viĩn à ï ù à û vá chính tời phoág vê i. Cêu hoáquan troảg nhê tời thû vá sửa và và và nhên viĩn mú á la â À à u la ân vi tö tì nhê tì ba à à a à tù âg la ân? Ž vạ Aì iì ù gò à a la ân cho noát rú a tha ân vi ii à tö tì nhê tì à vò à noá chuyĩ à nhû thì tì coáthì í keá da à ha âg gi và vò tời không bao gi ca ca thê iệ mĩ tì moã vú á chu aà iì na â. À ởi khi tời cê nà à ii va à cuố à phoág vê à ò ề vú á mỏ tà vá quì sự hài lòng cho bạn?

Sau àcátöi àï ìnghố hoảviï ếra mûúãàiï ù ho aàaalaân trong cuöả söng maâho aàaalaên hañ lo âg. Töi noá rùng phên nan khöng nùn trong •nö adung pho ag vên Ž. Cêu •Töi chia tay anh ê ko ê p Ž à cë vú atöi cu ag la amo atrong nhû ag cêu tra lú ahay. Mö anguyïn tù æbê di bê dốch la ho apha aco an thê nùm àiï ù ha alo âg trû ú atuo i 18 cu amònh. Nhữa ge u tra lưa nan noá lin rê enhiï ù thủ a Ú Atoi, ào a a amo ace u chuyï ama töi àa aviï ekhi ho a lún 7 va aa ào ag sêu sìecu a no aò e vú a bö e me atoi va avõ trû ag khoa tiï eg Anh trong trû ag. Ào aa mo aca gia aquyï h lû a!

Cêm baã trađu àcuã caá ûág viïn, töi tòm kii ën ú đho đo âg du äg caãn, tĩnh saág taả, tĩnh àcả lêa, oá phiiu lûu, tĩnh nö í loa ả, caãn gia á sư đhủ ä, tinh thê h kha án pha á.. Mö akhi töi co á à û ủ å caãn nhê ả ban à ê ù vì ì û ág viïn, töi co á hi í ki ë h ú a ha ã

MARK DIMASSIMO

hoâ sử haầlo âg cuấ hoả vúác öng vii å maất öi se atrao cho hoả Töi coám ö alinh cam tö engay tû à eù vi ì vii å mo angu ana àoácoáh i íphu anú hay không ào ev ú ac öng ty chuág töi. Ài ì nghỗ ứag viin vii era mu u anu hoảna hoảna lo ag trong cuố söng the angu ano ac cuố hoã rê ehay.

Vêşi, laên thi ënaê ài ítrúāhaêh mö ångûú ala ah àa å gio ava Trûúá tiin ba å ha ji laên vii å dûú áquyi nì mö ångûú ala ah àa å gio ava trong mö åmöi trûú âg ma aba an muö ava la ah to ah to ah ho ava to ah àu anhû ava ceu ho ava co acho a lo a. Ngûú anöng ca ava cu ava co athi ítha ah cöng, nhûng sú an muö ava gò ho ava se ava cu ava co athi ítha ah cong, nhûng sú an muö ava ngù ava se ava cu ava

Bùng caá cêu hoặ baả se hiĩ ú mo avê à ài ì mö acaáh sêu sù chún, baả se inhòn thê nhû ag ne áà oả àa a ma ângû ú ikha á không thê i, baả nhê ả ra nguy cú trong khi ho ảo đư aca cú ho à lê n nguy cú. Va quan tro ảg hún ca a la aba a co á thĩ í gia i quyĩ tha û nhû ag vê ài ì ma ângû ú ikha á không thĩ í

Phên lú á mo å ngû ú à à ï ù thínch noá hún la âlùæg nghe, nhûng lùæg nghe mú á mang la ålú å nch thủ à sử Ž

CHÃTÕCH KI**ÍNGTÖÁR**AÀÐ CÖNG TY DOMINO•S PIZZA

KHAÉH HAÑG VAÂTHÕ TRÛÚÑG SEÄCHO BAŇ NHÛÑG THÖNG TIN HÛÄ ÑCH NHÊË

David Brandon cho rùng: •Khöng coábñ quyië laäh àaå naâ caã Kinh nghii ån cho thê ji àii ù quan tro åg la abaå pha atrú atha âh mö ångû u ahû u ág dên va àaa taå. Ha ji la ah àaå bùng caáh la ân gu ung cho mo ångû u ava athi í hii å mö å têm nhòn. Tòm hii u xem nhên viin cu a baå muö a àû u à àö e xu ara sao va xe y du ag mö a àö angu acoán ùng lua, gom caã nhû ag ngû u ago ahún ba å.

DAVID A. BRANDON

Haji hoả hoã ú ãnh û äg ng û ú ầ la äh à a å hii å qua ã va âthi à ua vú á ho å Co â à ö ë vú á nh û äg ng û ú ầ la äh à a å ba hoa, haji quan sa à i ítra áh nh û äg sai lêm cu ã ho å

Baå khöng nïn e ngaå khi phaã thû â nhêå rùọg baå khöng coáaaá aá cho moåvê à àï ì Laân laäh àaå khöng coá nghôa la tuảnhiïn ba å coátê caãnhû äg kiï ë thû á va kinh nghiï ån trong mo a lônh vû a hoa à aö ag cuã doanh nghiï å. Ha i lùa ag nghe nhû ag ngû u a trû a trû a tiï ë vú a kha ah ha âg va a tho saá tho trû u âg. Ho a se cho ba a nhû ag lú a khuy in va a thöng tin hû a rich nh te

Baå cuäg àûâg ngaånguâg khi yïu cêù ngûúākhaá giuá àúäBaå cên àûúå ngûúākhaá höîtrúårêfenhiï ù nï ë muö ë trúã thaâh mö å ngûúā la äh àaå thaâh cöng. Àï í nhêå ra mö å ngûúā la äh àaå gio ã ha ji nhòn caáh la ân viï å cuã nhên viïn cuã ho Ž

Vïìtêm nhòn, Domino tuyïn bö ë•Ngûúāxuêësùænhêëlaâ ngûúāseätaå ra cöng ty giao nhêå baáh pizza töënhêëthï ë giúāŽ. David àaäêå möådanh saáh nhûäg muå tiïu cên àaå àûúå nhû sau:

- € Múãcûã hii å Domino thû ál 0.000 trin toaâ thi ëgiúă
- € Ghi tïn vaâ danh saáh 100 cöng ty haâg àêù cuã Myä àaág àï íbûúá vaâ laân viï å nhê€
- € Cœtïn trong danh saáh Fortune 500 vaâthûúâg xuyïn àaá ûág trïn caãsûåmong àúåcuã cæá nhaâiêù tû.

- € Tiï pi tuả gia tùng thố phầ trong lônh vûả cung cêpi pizza toa â cêu.
- € Trứāhaāh núi nö í tiï ëg, àûúå ûa thñch trong têcaãcaá nhaāhaāg phuả vuảkhaáh haāg nhanh choág nhêë
- € Tó lầnhên viïn nghó viï ả thêp vaâniï ả quaânoaåàöåg cao.
- € Taả ra möi trûú âg laân vii å vui veãthên thii å.

Domino Pizza coán no vùn hoá cöng ty àû uá bòì àù pe theo nùm thaág. Cöng ty ào lû uâg sử thaâh cöng cuã mònh bù pg caáh nùm sau cö egù ag àa athaâh tínch tö e hún nùm trû uá mö achu ta Ro ag lö esuy nghô na nga caâg trú an nguy hii m, bú avò trong khi ba ào lû uâg sử thaâh cöng theo caán tính cuấ mònh vat u ama thò caá àö e thu aco a e a vũ u axa ba.

Domino àa ätûâg rúi vaâ tònh thĩ eàoá Chuág töi thê jê doanh sö cuấ caá củã haâg vớn tùng trû uấg àĩ ù à uả uấm uấm ky đu aŽ. Nhûng •ky đu aŽ cuấ chuág töi khöng la âgò cãso vú a caá à ö ethu ấc a ah tranh à ang tùng trû uấg rê e ma ah. Chuág töi àa mê etho phên li in tu a trong ba nùm li in trong nga ah cung cập pizza, à o hg thu a à trong khi chuág töi bố aán aãh vò tro ag têm hû uág vaâ b in trong cuã mònh.

Töi thöí va Domino ca ágo åla ætinh thê n Wall StreetŽ. Tûá la chuág töi à a áh gia áhiï å qua ãho a å à ö åg cu ã mònh

DAVID A. BRANDON

trīn cú sú đham chii ë tha h tínch tö enhê e cuã à ö e thu a cah tranh ... chiáng töi không thì í cho mònh la tha h công ni ë chùa à a h ba à à û u h ho h

Chuág töi àaäàùåra nhûäg muả tiïu kinh doanh xoay quanh viï å gia tùng thố phầ vaâcaãthiï å hoat àöåg theo cañ nhê å cuã khaáh haâg vaâcaá nghiïn cû á àöå lêå chûá khöng theo cañ nhê å cuã chuág töi.

Töi àaäthay àöí àö ångu äaäh àaå bùọg caáh tuyi n du åg nhû äg ngû ú à coákhaãnùng aá du åg kinh nghii ån vaâkii ë thû á tû ânhû äg cöng ty khaá trong nga âh. Chu ág töi cù ægia ãn chi phñ vaðta á à èù tû vö ë va ânhû äg lônh vũ à kinh doanh ma â chu ág töi coáthi í ta å ra lú å thi ëca åh tranh va âgia âh à û ú å sũ å uãg hö å cuã khaáh ha âg. Ž

CHÃT OCH CÖNG TY EDITH ROMAN A

CHO CON CAÁKHÖNG BÙNG TÙNG CÊN CÊU

oámötacêu tuả ngûä•Cho con caákhöng bùọg tùảg cên cêuŽ. Bĩ quytēlath àa à hay nhêtecuã töi la tha tin hoả va à mötang û tin bi tin ú ã ho trong công vii à ào á

Thĩ đa điời viĩ đi la bû á e-mail ào áva âà i ìnghỗ cö 🏺 tham kha ã. Tời cuảng không li in la å trû å ti i p vú ákha áh ha âng ma à i í cö ê tû aquy i tà ônh công vii å cuấ mònh.

STEVAN ROBERTS

Möåtrong nhû äg traáh nhii ån chĩnh cuã töi la âchó dên cho nhên viin ca áh tha âh à a å Nhûng töi khöng thi í trû å tii p à a â ta å tê ë ca a mo ång û ú a cu âg mö å lu á. Töi chó ch å va â huê ë luyi å mö î lê n mo ång û ú à

Nĩ ë coáai ào đo ấta không phu đhú phư vước ông ty chuág tối, tối se api í ho đa ài nhanh choág vò coá hĩ í ho đo hu đhú phư vước nó tối chûá khaá. Giữa ho đa đa ho đa đa thê phư khối khối hún ma đhối.

Con ngû u khöng ai tra áh kho ãnhû äg va vệ na şì no ả Nĩ ë ba å vê p nga ä ha jì à û ág dê şì va âti i p tu å ti i e v i ì phña trû u á, à û âg su apha ã ma à hi i m lê n nû ä. Khöng da chê p nhê å ru ã ro, la ân sao ba å co á à û u å nhû äg phê n thû u ãg xû ág à a ág? Ž.

B

NHÂSÁNG LÉÉKIÏM ÍNG GÁMAÁLÓ CÖNG TY ENERGY BRANDS

HAX LUÖN NHIÏ Å THAÑH VAÂTÊÑ TRUNG CAO ÀÖÅ TRONG MOÅVIÏ Å

Mang nii m vui va núi la m vii å ch nh la chòa khoá mang la tha h cöng cho Bikoff, Nha sa gia h ki m Tö ng gia h à ö ë Cöng ty Energy Brands. Öng n h Ha ji luön nhii å tha h va tha h

•Vaâ giûä nhûäg nùm 1990, khi töi àang phaátriï ń khaä niï ån nûú á uöäg coaböísung vitamin, töi àa äquyï ëà onh rùgg ngoa àviï å trúa tha âh ngû ú àtiïn phong trong lônh vû å na â, töi cu äg muö ë ta å ra mö åsa a phê m ma ângû ú àtiïu du âg co á cu âg sú athñch nhû töi se hoan nghình nhú amö å cong nghì a mu á me a hiï å àa å

J. DARIUS BIKOFF

Töi quyï tèàonh àûa sử vui nhö å va âs û ảha ã hû ú á va â mo å ngo á nga áh trong cöng ty va âga á cho mô î nha ä hii å cu ã chuág töi mö å ca át nh riing, àii ù ma ât rû ú á àêy hêu nh û chù a bao gi ú âxuê thii å ú ãca á mù å ha âg tii u du âg.

Tûâlúā qua ãg caá, lúā cha â trong hö å thû thoa å trang web vacaá gian ha âg trii n la än à i ë nhû äg thöng à ii å à û ú å da á mö å caáh tu å hû ág trin tû ú âg k nh trong vùn pho âg cöng ty chuág töi, töi à iù khuyi ë kh nch mo ångû ú a chuyi n taão á ha hû ú á.

Vñ duảnai nhaä hiï å múänhê tecuã loa anû ú á uö eg co do o sung vitamin cuã chuág to i viï te rùng: •Co árê enhiï ù ma à à i í cho å lû å, gio eg nhû mo to o vua nha à pop vê à va ela entre ena à ba lê à à û ú a vitamin tû anû ú á? Ž, ho å •Ngû ú à ta chui va a Speedos nhû thi ena a? Ž.

Àöë vúá chûúng trònh quaãg caá GVWTV dah cho thii ëbố niën thû anûúá uöng böísung vitamin tröng giöng nhû möh chii ë xe phoág viin, thò nhûng ngûún trong nhoán ùn mùả nhû phoág viin va ahan hûng tuyin truyi n bùng nhûng ngön tuahi ésûá vui nhön vi ìnûúá uöng coabóí sung vitamin.

Àiï ù naŷ lyágiaāta asao nû ú á uö eg co á bö í sung vitamin vû ú a qua mö atrong nhû eg nghốch ly dú á nhê etrong nga âh nû ú á giaākha á... trû ú hì ela abù pg caáh ta a ra mö asa phê m co ác ú sưakhoa ho a mang la lú añ ch cho sứa kho a, à ö hg thú à co ân û ung võ thú m ngon, vasau à cabao bò à dá gọ abù ta mù te

Töi khúãnghii å khi coâ laâmöå sinh viin nga âh sinh hoả nûúá, sau længæh nûúá giænkhat, vaæcuöëcung laænii ë lêp nhaë hii å cho riing mònh. Hii å taåtöi la anhaæna taå. Töi àaæna taå hún 450 nhên viin trin toa â quöë viìphong caáh laên vii å nhii å thaâh vaætêp trung trong khi vên luön duy trò sævui veaTöi hy vong coáhii ítheo chên nhûäg doanh nhên ài trûúá ... nhæng ngûúa luön muö ä àonh nghôa la khaánii ån saa phêmŽ vænaænaåaåaûúå nhûäg thaâh tñch ræi coáyánghôa trong möi trûúag cah tranh khùænghii å

Chùng han, khöng phañ Maxwell House manchnh land Howard Schultz cuñ Starbucks mun land cho can can mang trình tranghii n. Khöng phañ IBM manchnh land steve Jobs, CEO cuñ hang Apple mun land cho mann trùn truñ in di îsuñ dun hun. Van land khöng phañ land British Airways manchnh land land Branson cuñ Cöng ty Virgin mun land cho vii na bay böng truñ in thu avo.

J. DARIUS BIKOFF

Ngay ca trong möß nga hàa apha trii n vũ uấ bê nhû nga h nũ úá gia kha th chó vú vii å tê trung va nhũ ag ngũ uấtii u du âg nhũ ba thên töi, töi àa ata a ra à uú a möß sa phê m à oß pha áva à àa àa nghôa là kha ii an • nû ú á ào ág chai Ž. Va bùọg ca h böí sung möß tha h phê h b n mê cu riing töi - sũ a vui nhö a - nû úá gia kha ta co boí sung vitamin àa achii in à û u a moß tho tru uâg rö gluá. Ž

11

GLÁM À EÐ À ÜÜ HÁNH TÉR À CÁNA ESÁTEAUDER

HAX LAM CHO MOLANGÛÚÂHIÏ Ú ROÄ SÛÁMÏ NH VAÂMULA TIÏU CUÃ CÖNG TY

Y ï ë tö ëquan tro åg nhê ë cuấ tinh thê n la äh à a å la â la â la â cho mo å ng û ú ã hi ï ú ro æ û á m ï å h va â mu å ti ï u cu ã c ö ng ty, à ï í ho å ha â h à ö å g theo phû ú ng hû ú á g à oá Thê å vê å, nhû ä g ng û ú ã la äh à a å hi ï å qua ã u ön la ân à û ú å à ii ù na â.

Ai cuag muö à à à à ra sû ám i åh, nhûng sû ám i åh khöng pha achó thố tar in à û a xuö ag, ma ac û âtê ath i íb in dû ú á à û a lin. Khi sû ám i åh à û ú å xæ í lê atheo ca áh na ag, no áse ac û ú å mo å ng û ú au ñg hö ab ú ac ó áth i í à ac ác ó áth i í à ac à û ú å.

WILLIAM P. LAUDER

Esteá Lauder læmöåtêå àoaâ röåg lúá vúámûú achñn nhaä hii å. Töi noávúánhên viin cu ã mònh rung cú cê töí chûá cuã Lauder giữag nhû hi åsinh thaácuã möåcæáhöìmaâ hoåaæhoå trong mön sinh hoå úð rûú ag phöíthöng.

Söng dûúáaa já höi la atruâg roi, thú á ùn cuã nhû ag chuá no âg no å phña trïn. Röi no âg no å la ân möi cho lu aca abeá Ki ë tii p, ca au ùn ca beá va aca an ruoi muoî trïn mù thoì

Khaáh haâg cuã chuág töi la anhû ag •con ruö ìŽ. Nhên viin ba á haâg la anhû ag •con ca au á trong cú cê toí chú cuã chuág töi, bú avò ho amang nha a hii a cuã chuág töi ài a vú akhaáh haâg. Va nhû ag ngû ta co a la apha aba a aan cho nhû ag con ca un àu ú a ca ag nhii ù ruö ì muö î ca ag tö bù pg ca ha ra nhû ag hû ung thúm ma h me aco athii í löi cuö a the anhii ù ruö ì muö î.

Trong vai troâgiaán àöë àiï ù haâh, töi la âcon truâg roi úã dûúă àaý höì Ngûúātiïu du âg khöng bao giúāthêÿ töi; ho å cuāg khöng biï évaākhöng cên quan têm àï ä sûåcoámùåcuã töi. Cöng viï å cuã töi la âàa añ ba a cho sû töh ta å cuã têt ca a caá thaâh viïn kha á trong höì trong viï å ta dû åg nhû äg nha ä hiï å danh tiï äg.

Möî nhaä hii å trong mûú àchñn nha hii å cuã chuág töi ài ù mang möåsûámi åh riing va ààöå àaá. Vñ duå Clinique la â dêù göåàa ààûúå kii m chûág khöng gêy dố ág, khöng muầ àûúå caá baá sô da liù khuyin du âg. Viì phña ngû tiiu duâg, cö vê nha à ha âg Clinique ú aBloomingdale s chính la

nhaä hii å cuã chuág töi, búãvò cö 🕏 laângûúãgiao dõch trûå tii p vúäkhaáh haâg.

Sûámï åh vaâlúã khù èg à onh viì nhaä hii å khöng nin à û da quaãg baáquaámû á. Chuág töi khöng ngû âg cuãg cöë nhû äg cêu •thên chu Ži viì nhaä hii å cuã mònh. Vii å lù à ài lù à la åmö å caáh ro ära âg la âni ës û á thii ëy ï ë. Töi no á chuy ï å vú á nhû äg nho án nhên viin kha á nhau hai à ï ë ba lên mô î tuên. Töi cu äg co á va à cu ö å ho å va â tha a luê å khöng ch nh thû á ha âg tuên vú ä ha âg trùm nhên viin ba á ha âg trong caá cu ö å ho å lú á. Yi ë tö à êù tiin va â quan tro åg nhê ë ma â to i ru á ra à û ú å trong qua á trònh la mö å nha â quaã ly á la â giao tii ë hii å qua a ch nh la chò a khoá cuã mo å tha âh cöng. Ž

P

CHÃT OCH CÖNG TY FERRA ÂSAMO,

BAN SEÄGIOÄHÚN CHÑNH MÒNH NGAN HÖM QUA NÏ BIÏ Ë HOL HOÄ

Töi uấg höảvii ả àiì baả nhên viin tû âbin trong tö í chúá vò à da a cú sưã i ígiao àuág ngû uã àuág vii ả. Khi baả tin tû úấg vaâgiao traáh nhii ản cho möả ngû uậ, tû á la abaả à ang chuyin giao möả phên •sú anû troa toa toa coa vii ả thi í hii ả vai troa sú anû thi ena hoa toa phuả thu à uách nh hoà

Khi cöng ty chuág töi àang thú hûng thốnh, töi àa đû å choả nhû äg nhên viïn gio ãnhê techo caá võ trĩ then cho vaâ trao cho ho thêm quyĩ nì cên thii thìi thu á hii å cöng vii å cuấ mònh. Gên àêy, chuág töi àa tho a mö thuố chuất chuất chuất trõ cho cöng ty khi töi chuyi nì sang giữa chúá chuất ch tê à àoaâ. Töi cuag àa tha h lê p mö thuỹ ban àii ù ha h vú the chuất chuẩt chuất chu

tê Eca anhû ag gia an à ö e cao nh e gù anhau thû u ag li ava aphö e hú a la an vii a nhû mö atê a thì ithö ag nh e e

Àiï ù quan troảg nhêtài íchoả àûúả àuág ngûúāla đrûúá hi tephathii ú àûúả ni h tatg, kinh nghii ản va hoải g tha h cöng cuấ hoải rong caá cöng ty trûúá àêy, bao gồn ca ty trí cuấ hoải rong nga h. Hún nû ä, phat so sa h nhû äg àii ín ma hoải dù hoải vố trí ma hoải añ nhê trong cöng ty.

Àï íthiï têlê pa quy trònh napa, ba a co athi ínhú as û atû vê be cu a nhiï ù còng ty chuyïn nghiï pa bin ngoa ba No achung, ba tiïu chuên quan tro ag nhê te cu a ngû ú aqua a ly ala aco a a a à û a, co a o a kinh do anh nha pa be a va ale pe viï a ta a sû athùng tiï be cho ngû ú akha a la aniï m vui cu a mònh.

Àï ítrúathaah mö anguualaah àaa gioā baa cen phaacoá nhu ag àuá tñnh cua mo ahue luyi a viin, mo anguuacoakya nùng nhên suatoë; laan vii a coatro ag tem vaacoakhaanùng thuyi ephua nguuakhaa.

Thê å vê ¾, nha âla äh à a å tê m cú äpha ã la âng û ú à cuã cöng chuág. Ni ë không co áphêm chê ë na ¾, ba å kho áco áthi í à a ãn nhii ån chû á vu à à û ú å lê u. Mù å kha á, ha ¾ ni u cao tinh thê hà ò ng à ö ¾ bú ã vò chii ë thù æg chû a bao gi ú âla âtha âh tí chriing cu ã huê ë luyi å viin.

Töi khöng chùækhaãnùng laäh àa å co áthi ího å ho ãà û ú å hay khöng, nhûng ba å se ägio ãhún chính mònh nga höm qua nhú abii ëho å ho ã Ha inhú ár ùng sử ho å la âv ö ha å. Ž

N

SAÁNG LÉPÉVIÏN XÂCHAÁN À EÐ HOĞ VAN LÊN THAĞ PHÁRA

HAX THÛL SÛL TIN TÛLÂG NHÛLÂG NGÛLÂ CUÂG LAKU VIÏL VÚÁBAN

yänùng laäh àaå tö enhê ecuã töi la kha ãnùng bii ú àa åva âchia se ãm ö åt e mhòn ma âm o ång û u ãco áth i íà ù ån ii m tin ú a öi. Àö ng thú àt öi thû å su åtin tû u ãg nhû äg ng û u a cu äg giö äg nhû töi tin tû u ãg ú a töi cu äg giö äg nhû töi tin tû u ãg ú a töi a ån vii å. Ho åtin tû u ãg ú a töi cu äg giö äg nhû töi tin tû u ãg ú a ho å

Nhû äg bñ quyiề quaã trõ töể nhê ề luön liïn quan ài ë vii å giao tii p hii å quaã Theo baã nùng, toi no áchuyi å vúá ho å chia seatêm nhòn vaâyiu cêù ho åtin tû ú ãg ú ãtoi ma â khong hi ìài íyaài e nhû äg phii n muo å vaânhû ag mo èquan têm cuã ho å

Khi Hoả vii ả lúá maảh hún, töi àa äkhöng àu ãs ûá ài í bii ë no átha âh mö thoả vii ả ché el ûu ảg cao nh te Ài íh ûu ág ài ë sử ảhoa â ha ã, chuág töi cên pha ãthu i mö ta Töng gia án àö e gio ã Sau nhii ù lên tòm kii en va thủ ãnghii ản, chuág töi àa àtòm ra mo ang ûu àv ö cuâg phu ah ú ang y trong to ích ú a cuã mònh: Gia àö e Ta chính cuấ chuág töi, Gary Apito, ng ûu à àa àla ân vii à vưá chuág töi à ûu ả nùm nùm va hoa â tha âh xuê es ù æmo anhii an vu cuã mònh.

Vúátöi, viï å baâ giao cöng ty maâtöi àa äthaâh lê å vaâ nuöi dûú äg trong mûú ä lùm nùm qua la ârê ë kho ákhùn. Nhû äg töi tin Gary va âàa ägú ã mö å thöng àiï å ro ära âg àï ë toa â thì í nhên viïn rù og anh ê mú a la âng û u a chou tra h nhiï å àiï ù ha âh hoa å àö åg cöng ty.

Àï í trúãthaâh ngûúã laäh àaå gioā baå phaã thu huá nhû äg ngûúã gioã vĩ ì vúá mònh. Ha i tin tûú ãg ú aho å àï í ho å

DOROTHY CANN HAMILTON

thĩ íhiĩ å hĩ tkhaãnùng cuã mònh, à câg phĩ bònh quaámû á vaâ nhú á no álu trans ún.

Nhû äg ngû ú ầla ân vii å cho baả pha ãcu âg chia seãnhû äg gia átrõ viì à a à à û á nghi ì nghi i å vú ába å. Ho a pha ãy iu thínch nhû äg saã phêm, dốch vư a ha à a ang kinh doanh ... trong trû ú âg hú å cuã chuág töi thò à o da âm ö å trû ú âg da å nê ë ù n.

Dốch vuắcuã chuág töi la âday mo ảng û tháca án nêt ùn, vò thi ënhû ag ng û tháca vii ả viá á úã à gha thích la vii ả viá ng û thác va pha acoás ú athích vii êm thû a. Bùng không, hoả se không bao giú anii ú à û ú a têm nhòn va nhû ag gia átro cuá chuág töi.

Àï ítrúāthaah mö angû úala ah àa a thaah cong, theo toi, ba cen lûu y áca vê àï ìsau:

- € Haji nhaji cam vú á caá nhu cêu cuã khaáh hang. Haji chùm chu á ho ava âu ön la m ho ana lionag.
- € Nïn cên bùng cöng viï å vúácuö å söäg caánhên.
- Haja kiïn à onh. Khöng ai coáthï í àiï ù ha âh mö å cöng ty ma âkhöng va vêj. Quan tro åg la âliï å ba å coáthï í à û ág lïn va âài tiï jà à û ú å hay khöng.
- € Haja à ùtatònh cañ vaânii m tin vaê nhû ag ngû útaco áthi í mang la acho ba å sû åkiin gan bi n chñ.
- € Nhađaäh àa duá la angû u aco aco nhòn vækii thuá bao quat, chuákhöng pha ala amö achuyin gia trong

möå lônh vûå na a àoá Ba a pha ã coákii ë thû á va akyä nùng toa â dii å.

€ Haja àöëthoa åvú ách nh mònh. Luön duy trò saàii m tônh vaêcên bùng.

Ngoara, khöng chó trư trung van chính ban thên mònh, ban con cên pharaï íyañ ë nhû ag tan à öng do ban tan ra à öë vú ngû ú kha á, tû anhên viïn dû ú a quyï n cho à ï ë kha áh hang cua ban. Ž

TỐNG CHÁ PÁỆ THỂ À CỦA GOODMAN

BIÏË DÛÅ VAÂ TRÛÅ GIAÁ, TRÑ TUÏÅ VAÂLOÑG ÀAM MÏ

ÖÜVÚÁTÖİ, bÑ quyï É laäh àaå hiï å quaãnhê É laâsû ã duảg trû å giaá à ï ínhê å biï Écú hö ä sau ào áduâg trñ tu ï àà ï ínù að bù bæno áva âcuö Ecuâg la âsû aduåg niï mà am mi cu ã mònh à ií hiï å thủ å ho á cú hö å Sû aphö Ehú på giù ä trû å giaá, trñ tu ï àva âo âg à am mi chính la ân iì ta ãg cuã mo àtha âh cöng ta à Goodman Group.

Hún 30 nùm trûú á, khi thaâh lê p mö acöng ty chuyïn vĩ ì chùm soá sửá khoã væà uã söëg cho nhû ag ngû và lú á tuổi, chuág töi àa äs vã hû a mö a sö ec ú sưã àii ù dû vag. Theo thứ a gian, chuág töi trú a in nö í tii ag nhú acung cậ nhû ag dốch vu a vuê es væ chuág töi luön à u ú à à a h gia acao qua ca cuố a khaã sa à a h gia achê el û ú ag dốch vu và vuê e gia.

Thúầky à cáca á cú sữ cuất chuág tới hoa hà của gi theo mö hònh tới chúá y tĩ ệ chû không theo mö hònh dên củ. Chuág tới thu à û ú å luần huê å; chính quyĩn va à các à ö ë taá ha à lo âg.

Thên nhên cuã khaáh haâg cuã chuág töi haảh phu á. Vêji, chuág töi àêu cên phaãla ân thim gò nû ä?

Nhûng trû å giaá maáh baã töi rùọg chuág töi phaãla ân nhii ù hún thi ënû ä, ngay cakhi chuág töi coáthi í phaãtö ë keán nhii ù tii n cuã, thú agian va âc öng sửa hún. Bin ca ah ào á àa à àú a con ngũ ứa luön thời thu á chuág tời phaã la ân nhû vê 3. Chí nh sửa ủa cho a vi ì àa à àú a na gì la ân trû a giaá trời đê 3 va ât a cú hö am ú ácho chuág tời.

Viï å àoáxaşı ra ngay sau khi töi bừ bà àcà laäh àa a Tê à àoaâ Goodman va â à ê ù nhû äg nùm 1970. Lên ào á töi à ï ë thùm mö å viï å dû ú äg la ä cu a chu ág töi ú a Montana. Ng û u â qua ã lya à a àba şì to a su a ong a àcu a mònh viìs û a phi i n mu ö a ke á da à û a mò a sö e c û dên trong viï a. Nhû äg hoa a à ö a a thû ú a g thû ú a g thû ú a g thû ú a g thû á e m nha a dû ú a g nhû khöng thì í giu á hoa kho a u sê ù.

Sûagiao lûu giûa caá thi ahi athöng qua giao tii p vaatham gia hoadaò ag trong mö aco ag ào ng lúa hún vaaso go coámu a

JOHN GOODMAN

ànch chính làchòa khoá giupá caá cũ dên trong vii a dũ uặg laö cuã chuág töi luön kho ã ma vi ìmù acañ xuá va tinh thê h.

Khöng lêu sau à cáy đu uấg na bù bà eù beá rĩ îqua chủ ung trònh *Palms of Largo* uấ Largo, Florida. Chuág töi mua mö thu à ê co á rö ng 732 cêy co go ala âmperial Palms. Ngay co hà ào á la 54 nĩ nha âma âm ở to cong ty xêy duảg à o a c à à ang rao baá.

Töi nhêå ra rùpg coảh i íbii ë khu rû âg coảmperial Palms thaâh mö åmö hònh du lõch vænghó dû ứag daâh cho ngũ ưã lúá tuổ í. Ào ás edaân úi ho ảco áth i ínhê å à û ú å sử chùm soá vaâ caá dõch vay ti ënhû ho aà ang söng trong mö å co àg à öng dên cũ thủ à sử nhûng vú atii u chuê ín cuã khaáh sa , thay vò ho à phaã söng trong mö amöi trû ú âg gồm toa â nhû ag baá số vâ à iii ù dû ú ag co atay nghi cao.

Cuâg thú à gian ào á hai trong sö eca á nha âqua â lyád û ú à g à û ú âg kha á, tha âh cöng va àco ákinh nghi i ån nhê tệ sö eg xa nhau ha âg trùm dù an, à a a cuâg gù a nhau ú a mö a yát û ú ag lú a chû a tû âg à û ú a no a à i ë trû ú a ào a sö eg co a trú a giu a ... ta nhû a g ngû ú à lú a tuổ i se à û ú a phu a vuảng ay ta cùn hö a cuã mònh.

Nhû äg kiï ë thû á vaakinh nghiï ån tñch lugi à û u å qua thú ä gian à a ächo phe á chuág töi à a á la å trû å gia á mö å ca á hiï å qua a thú å vaatu å in. Chu ág töi cu äg co á hiï í tiiï je tu å kinh do anh nhû bònh thû u âg va â û å cho å phû ung a á khöng à ö í mú a vò chuág töi vê n à ang ta a ra lu å nhuê å. Nhûng tinh thê n phu å vu à à a äkhöng cho phe á chuág töi bù pg lo âg vu á hiï å ta å

Kī equađa *Palms of Largo* va đa chû ung trònh sinh sög co á ru ågiu á ti in phong ú a Portland va Oregon à a à û u å hònh tha âh va phu å vu ån un 1.700 ng û u co à à tu ö í tu à sa á tu è h tu ö í à ï ä hún ta án mû u i tu ö í.

Möî cöåg àöng àï ù coấtrung têm hoả têå, nhaấuãàöå lêå, nhaấuãcho nhû ag ngù làcên coás làtru ảgi uá, trung têm thú ag niï ån, va ânh û ag trung têm chùm soá y ti chuyin nghii å à û uá thii ti ti ti têki tê te à chì lô bê anhê ti la âmo atrung têm phuả hòì suá kho a va luyi à tê à thi lû a, coác amo akhu vu a ài lho a thii n va ârung têm y ti chùm soá tre am chuyin nghii à à û uá thii ti ki ti ti gi ing cho tre am. Goodman Group không daán tuyin bö e mònh la âng û uã pha a mình ra kha anii an sö eg coát uági uá Z; nhûng chuág töi tin chù emònh la ânh û ag ng û uã tiin phong.

Nĩ ë chuág töi la âmö ắc öng ty cối phên coánhiĩ ù cối à öng thò Palms of Largo co ảe aà a äkhông thì íra à ú aà va â ön ta a Bú ã vò, caá cối à öng se äy ĩu cê ù chuág töi la ân mo ắc a áh à ĩ í thu lú a nhuê a cao nhê e

Àï í trú atha ah mö a ngu ú a la ah à a gio a tru ú a hi e ha a hi i ú ro ach nh mònh ... a an tu athi í che e va ainh the h. Àii ù na ag giu a ba a khai tha a tö e nhe e ca a thi e ma ah cu a mònh, ca thii a nhu ag mù a co a yi e va aquan tro ag nhe e la amang la a cho ba a kha anùng ta a ra cu a sa gia a pho a a thu a su among mu ö e. Hii ú ro a ch nh mònh, ba se agia a pho a g ba a then ài í ha a h à a g bù g su akh o ngoan chu akh o ng pha a bù g su a kiiu nga a, dö e na tha a su a sa gia a tha a bù g su a kiiu nga a, dö e na tha a su a tha a a gio a tha a a cho a a chu a kho ng pha a bù g su a kiiu nga a, dö e na tha su a chu a tha a cho a gio a tha a cho a chu a kho ng pha a bù g su a kiiu nga a, dö e na tha su a chu a tha a chu a tha a chu a chu a tha a chu a chu a tha a chu a chu a chu a tha a chu
CHÆTÕCH KIÍNVIGTÖMAAÐ TÆR ÀOÑAGREAT CLIPS

HAX TAB RA MÖT TÊM NHÒN MAÂMO LNGÛÚ LÂ ÀÏ Ù COÁTHÏ Í HIÏ Ú, TIN TÛÚ NG VAÂNÖÎ LÛB THÛB HIÏ N

Theo Ray Barton, Tổng giaán àö ë Tật àoaâ Great Clip, •Công cuảaäh àaå hii å quaãnhê cuã töi la taå ra mö têm nhòn xuyin suö ema âmo ảnhên viin ài ù thê e hii ú, tin tû ú ãg vaânö îlû å thû å hii å. Nhú â vê , vii å ra quyi tà õnh cuấ töi trú ã nin di îda âg hún vò mu à tiiu chung rê tro ara âg. Mo ång û u tĩnh chuyi à la ân vii å lêu da àvú á công ty cu ag nhû sù á saâg à tù thú thú agian va công sửa à i í bii ë têm nhòn tha hii å thû å Ž.

Great Clips cœtruåsúāchñnh taå Minneapolis, la âmöåtê å àoaâ chuyïn cung cê pe doch vuða an àe a toá lúa nhê eva aphata triï n nhanh nhê eBùæ Myärong nga an cong nghiï a tro gia abo tyãa o la na an Aûú a tha an lê an nùm 1982, Great Clips à an an thiï a moth an an tha
Taầhö ảnghỗ à đu tiïn cu ã cöng ty van dỗp kyếnii ển saá nùm tha h lê p, nùm 1988, Barton à timu đà ềù ban ha h ban h a sau:

•3.000 cûã hiï å Great Clips va trûú á nùm 2000

Great Clips sádên à êù nga âh cöng nghii pả chùm soá toá bû úá va â thi ëky 221

Great Clips sælaamöåchuöî 3.000 cûã hii å traãröåg tû à bing sang têy nû úá Myävú adoanh thu ha âg nùm vû u åmû á 1 tyã bia. Ž

RAY BARTON

phaãla âchuág töi? Muả tiïu cu ã chuág töi la ârú đha âh cöng ty dên à êu, cöng ty lúa nhê É va ân öí tiï äg nhê É

Chuág töi bù teà êù ba â luê å vĩ ì con sö e 3.000. Ban à đu, mo ằng û u ã chó noà vĩ ì tính b tha đhi va không thủ å tĩ e cuấ û uá mú na â. Nhûng chuág töi vên tiĩ p tu å tha ã luê å, tiĩ p tu å mú û uá va đuön nhù teà ĩ b cêu "3.000 trước 2000" trong tê e ca a caá thông à ĩ p truyĩ n thông. Chù bao lêu, tê ca mo ằng û u a no a vĩ ì nhû ag viĩ å cên la ân à ĩ í bi i b û uá mú tha âh hi i å thû å. Caá cuờ a tha ũ luê å va a caá h nghô cuất chuág töi à a a coánhû ag chuyĩ n bi i b lú á.

Thaág 01 nùm 1990, ch**á**g töi tö í chûá möå höå nghố nhû ủ ảg quyĩ nì kinh doanh vú ákhê ú hiĩ å "5 thành 50" daâh cho khaáh mú ầla ânh û äg ngû uầnhê å quyĩ nì chuyĩ nì nh û ủ åg th û úng hiĩ å do chuág töi cho å lo å. Hö å nghố na ânh ù m giu pà ho ả lê pà kĩ ë ho a åh mú ar ö åg ma åg lû u ä kinh doanh sau khi nhê å chuyĩ nì nh û ú åg.

Vaâ cuöëhö ånghõ, chuág töi chi tiï éhoá têm nhòn cuấ mònh dûuáda åg mö å ba àbaá giö ig nhû ba ààa ààu uả à ùng trìn tú â Wall Street Journal va ânga ânga 13/07/1999. Ba viï émö ta ã viì tû ung lai rû å ru a chuág töi sau mûu ànùm nû ä. Nhû ig ngu u a tha monda a ba a kyátin du a ba àviï éthì í hii å lo âg quyi e têm cuã mònh, nhii u ngu u àco viï e mo a con sö in ca a h, niu ro a so cuã hii a ma a no a se mu a àco cuã hii a cuã chuág töi.

3.000 của hii ả trûú á nùm 2000 la điểm nhòn cua chuág töi. Mo ảng uratin va â àii ù ào áva cho rùpg chuág töi co áthi í la ân à û ú å. No ála ân thay à ö í phû úng thủ á kinh do anh cua chuág töi va âcaáh thủ á chuág töi à ö ëx û av ú ánhau.

Vaâ cuöënùm nay, söëcûã hii å cuã chuág töi seävûúåcon söë2.000. Nùm túi, chuág töi seämúðthim 250 cû ã hii å nûä vaðtheo àaanaja chuág töi seäsúán àaåàûúå muå tiiu 3.000.Ž

Great Clips àûuå cöng nhêå trong toaâ ngaâh laâcöng ty dên àêu. Têm nhòn cuã chuág töi vên nhû cuặnhûng khêu hiï å cuã chuág töi àaäàöí thaâh "Vững vàng ở vị trí số 1 ... Nhãn hiệu Chăm sóc tóc Nổi tiếng nhất". Têm nhòn laâcú súã trong mo ắquyï đà onh cuấ chuág töi.

Ngay sau khi chuág töi bùteàêù kinh doanh nhûú åg quyï n, möt nhaâkinh doanh nhûú åg quyï n tiï m nùng tûâ mötaða bæl chuág töi tat thú thú thú a coakï thoath phatátriï n à a ägútacho chuág töi mötabat giao kea à a ätaûú a ky trûú a kean mötangên phiï trõ giæl 0.000 à ö la læn phñ nhû ag quyï n. Chuág töi khöng coácæl naa à i íthu hu ta thim nhû ag ngûúta à ûú a nhû ag quyï n khaá trong thố trû ag na vò chûa ca hi a

RAY BARTON

thö ng höîtrú ana à à û ú a thi i elê a, à ö ng thú nchuág töi co a coá nhi i ù thố trû ú ng cên ti i p tuả pha nhá trì í trû ú a khi khai tha á thố trû ú ng mú a Chuág töi cu ng à ang cên 10.000 à ö la na nhûng nhi i ù kha nùng noás ng cèn 10.000 à ö la na nhûng nhi i ù kha nùng noás ng rừ nà nhữ ng töi vi ì lêu da na Chuág töi quy i eà onh gữa tra na nhì e vò chuág töi tin va a chi i e lû ú a va du da na ha a cu mònh.

*/

TỔUG CHÁ YA LÀ THỂ À CHÂNHAIN CELESTIAL

HAX COÁNGHÏ ÅTHUÊ TĂ GIAO TIÏ Ë TÖË!

ain Celestial laâcöng ty cung cệ thủ à phêm tủ à nhiĩn lú á nhê thĩ egiú a Thủ à sử chuág töi ài tù âcon số không ... không nhên viĩn, không doanh thu trû ú khi trú a thaâh mö a công ty coádoanh số haâg nùm va khoa ag 700 triĩ à àö la vú a 2.000 nhên viĩn trìn toa â thĩ egiú a

Bñ quy lẻ la là hà a là quan tro là nhê lệ cuấ tới la là giao ti lệ. Tới không coách là trònh là vii à bñ mề na ca Chuág tới co lới thông ài là rê là re trong công ty: xêy dù g thu ng hi là, tuên thu chi là lu là, tuy ngu là ngu là là là là hoa tha hoa muả ti lu ta là chính.

Theo töi, quaánhiï ù ngûúāla ån du åg thû àiï å tû ãvaâneá traáh viï å giao tiï p trû å diï å vú ángûú ãkha á. Thû àiï å tû ãvaâ hö å thû thoa åla âmö å caáh di îthû å hii å khi cê h ba ânhû äg

IRWIN SIMON

vii å quan troåg, nhûng noála khöng coála à ö åg tö bù pg vii å à ö ë thoa å trû å tii p vú áng û ú äkha á.

Hang quyátöi àï ù ài thùm tê fica acaá cú sưacua chuág töi úa Myä Canada vancheu Êu, vano achuyï å vú atê fica acaá nhên viin. Töi no á vú aho å viìnhû ag mù atö fica ag i e keán trong cöng ty. Töi cua dan rê finhiï ù thú agian ài ítrao à oi vú anhû ag ngû u abaá caá trû a tii ji cho töi. Ban khöng thi í la ah à a bù pg caáh nê ji sau ma hònh ma trình. Khi ngû ala ah à a xuö ag tê phên xû u ag hay nha ama ji, thò mo angû u abii firù pg ban quan têm ài i tê tê ca ano athû a

Àû âg sử khi pha ĩa cứ amú ặtrung thủ à va thù àg thù æ Nĩ ë coávê à iì, ha ji no ácho mo ảng û vã bi ëba à à ang nghô gò vì àii ù ào á Vii à ba co á û ú à û a thínch hay không không quan tro ảg, àii ù thủ à sử quan tro ảg la âmo ảng û ú a trong công ty tôn tro ảg ba à.

Khi mo ångû ú ågiao tiï p vú ánhau, nhiï ù y át û ú ág hay se bö å lö åva æà û ú å triï n khai. Nhû äg ngû ú àco ánhû äg y át û ú ãg tö enhê ethû ú âg la ânhû äg ngû ú àtiï p xu á vú ákha áh ha âg hay trû å tiï p la ân ra sa ã phêm, chû ákhöng pha ã la ânha âqua ã ly á ba â giê jë.

Coálen, khi töi à ang à i thùm mö trong nhû ag nha a ma sí sa xuê te cuã chuág töi, nhû ag cöng nhên trù ti i p à a achó cho töi thế p rùng ma sí mo á cuấ chuág töi coáth i à û ú å sữa du ag à i í à o ág go á nhû ag thú á uö ag kha á à û ú å, ngo a loa a tra âma a chuág töi à ang sa xuê te Nhú a à o á

chuág töi àa äà êù tû thim va â nga âh thû á uö eg gia ãkha á va âr û ú å ta á.

Ú Ãmö å nha âma ý khaá, chuá g töi saã xuê é thủ å phêm da âh cho tre ãem. Caá cöng nhên tru à tii je saã xuê é cu à chó cho töi thê jệ rùp g nhù äg ma ý mo á ào áco áthi í ào ág loa å chai nho ã àu à g xuá, nhú à ào áchuá g töi tung ra thố tru ú à g loa à canh xuá hù ä cú ào ág chai à û ú à saã xuê é ú ã cu à g nha âma ý na ý.

Cên bùng giûa cuốa sống varcông vii a la rêtequan trong. Chuág tối luồn cố thay giup à úanhên viin cu a mònh tòm à û uả nii m vui trong ta án giúa an vii a ta acông ty varcoán ố a cuốa sống ha h phuá khi úanha Ž

TỐNG CÁMA À TỔ TẮỆ À CỐNA HEWLETT-PACKARD (HP)

BÑ QUYÏË THANH CÖNG NÙN ÚÃCA CAÁNHÊN VAÂÀ ÖN NGUÄCUÃ BAN

Laângûuala ah àa a, hún bao giuahi e, chuág töi coá traáh nhii an xaá à nh la vai tro acua. Te à àoa a Hewlett-Parkard trìn thố trû uâg quốc ti eva anêng cao nùng lua hoa à ào ag ài ítaá ào ag ài e tû ag ca nhên, công ty, cô ag ào nh quốc gia vò nh ag àii ù tô e àc hún.

Vò thiệnhii ản vuảcao caếcuã chuág töi la âs û a duảg à ö ảg cú lư ảnhuê ả à i ínêng cao nùng lửa, mư a rö ảg caá hy vo ảg va â dê à từ bas û ảu yi å vo ảg cuấ ha âg tó ngũ trìn toa â cêu. Ào đa â

möåsûåuşī thaá êm thêm caáh àêy möåthê på ky āva âgên àêy co áthi ínghe thê jệ ro áthún ú ákhù pe Seattle (My)a, Prague (thu âc Tii på Khù æcu jà va âGenoa tu ânh û aig ngû ú a bii ú tònh cho eig toa âc èu hoá. Ho å

CARLETON S. FIORINA

- •Phiï ë àiï mŽ àoádô nhiïn thï íhiï å khaãnùng cah tranh cuã bah; ngoañra, noácoh thï íhiï h:
 - € Sửachñnh trùả vartinh caáh cuã bara;
 - € Nùng lûa chuyïn giao giaalro valbon quyilëva â caá ni h kinh ti ëão a phûúng, núi cöng ty caí baå à ang hoalà à öåg;
 - € Traáh nhiï ån xaähöåcao àöëvúácöåg àöng;
 - € Khaãnùng duy trò coặg nhû nuôi dûú à sciản vật taá vaâ hì ảhô à kinh tì ệ chừach cạt rong ào để caấc aá bìn tham gia à iù à a å à û ú à ca dù a nch xa bìn than tì ë

Caá cöng ty thaâh cöng trong thĩ ëkyãna pầ se ila ânhû ilag cöng ty hoa bà có ag vuâ co a a ilag gia tùng gia trong trong trong ty hoa bà ilag vuâ co a ilag gia tùng gia trong ilag vuâ noa bà ilag noa bà ilag a ilag tuâthi ilag trong
Dên dên, cöí à öng, khaáh ha âg, à ö ëta á va ânhên vi ïn se ä • bo aphii ë Ž tû ú ag thủ ú ag cho nhû ag cöng ty co kha anùng ta å ra sử thay à ö í trong xa äh ö å thöng qua hoa å à ö åg kinh doanh cu a ho å

Töi thê yệ cên lûu y á tùng àii ù nay khöng coágò li in quan ài in chính trõ hay yáthú á hi anay möh ho å thuyi thình ti thu à thì ína â. No áchó à ún gia ano thìi a thù å kinh do anh mú in ... môthi à thû å ma âchuág ta nin va âpha aché pìnhe å.

Bùng caán naô?

Àiï ù quan trong nhêtela ânguyin từ cela thà an va ânhii nh vu a chy dung mön thong khố chii thù chi thù chi thù chi trong tối chu cuất ban, trong têm nhòn ma than à a thii telê pha va âtrong ni h vùn hoá ma ban à ang xêy dung.

Gên àêy, chuág ta hay noàvi ìvùn hoá cöng ty nhû möå àoâ bêý ài íàöí mú ávaâmö åphû úng tii å ài íàöåg viin nhên viin. Dô nhiin, àii ù àoáseävên coâ coágia árõ, à và bii åsau sû kii å 11/9 - khi vùn hoá coâ mang mö åsùætha ákha á nû ä.

Trong böëcaãh sûåkiï å naşî vûâ múăxaşı ra, túâWall Street Journal àï ìcêp viï å xaá àonh lakhöng gian laên viï å nhû sau: •Têä tha ñ koch laên naşı sinh yïu cêù vï ìsûåan toaâ, an ninh, bö n phê å vaâsûågùækï ë vú amö å niï m tin ro äraâgŽ.

Nhû vê şi, traáh nhii ản cuã ngû vià la äh à a å la âta å cho nhên viin khöng gian la ân vii å an to a â va âgiu pá ho åt û duy la å vi ìnhû äg ûu tiin cu ã mònh. Baàba á tii pö tu å: •Ni ë à û vi à xũ ly á ö ệ nhû äg sử kii å gên à êy se mang la åc ú hö åc u ãg co es û å gùa kii ë cuã nhên viin thöng qua mö å têm nhòn, mo å sû á mi åh, va âmo å mu å à nch chung Ž.

Laânhû ag ngû u alaânh à a a, chuág ta pha atra al u aceu ho a cho caá nhên viïn cu a mònh à eu laâchò a khoá dên à ï a tha a còng. Chuág ta à o ág vai tro agò trong vii a thuá à g va akhai tha á su tha a còng à o a

CARLETON S. FIORINA

Àï ítraadúaceu hoanaa, chuág ta phaaxaá àonh vanuoi dûúag ni h vùn hoá cong ty àïícoáthi ítruyi h àattem nhòn àoá

Cên nhú árùng nhû äg ngû ú aa å cê cao coáthi í à ù ara mö a têm nhòn, mö a chii ë lû u a, mö a hi a thö ëg khen thû u ag ài í khuyi ë khínch, khen thû u ag va hu e ë luyi a nhên viin. Nhûng àii ù quyi ë a onh tha ah cöng nù u u aca ca ca hên va à a ca a ca hên va a a cu a te ara thì i mu a ta ara su akha a bii a lu a nhê e va a hii a qua nhê e trong tö ng thì í hoa a à o ag cu a mö a cong ty. Ž

图

CHẾT Ố CHẨU HAU IKEA KHỐU BY ĐỀN ÂY

HIÏ Ú ROÄVAÂQUYÏ Ë TÊM THEO ÀUÖÍ NIÏ M ÀAM MÏ CU Ã MÒNH

hêm chê equan tro ảg cuấ mö ảnha đa äh à a ả lú á la â lo âg can à a m va âda án la âch nhh mònh à i à û úng à e ù vú a m ö a ru ã ro, tha áh thú á trong cöng vii å va cuö å sö eg bù pg nii m à am mi, yiu à ú à chû a khöng pha ã bù pg sử a ghi nga ả hay sử ha là trû ú á caá nguy cú tii m ê h.

Töi laâhiï å thên cuã nii m àam mi. Vêng, ngûúānaâ hii ú roävaâquyi ë têm theo àuöí nii m àam mi cuã mònh, ngûúāàoáseäthaâh cöng. Coảlên mö åàöng sử ài ìnghố töi cho cö êÿ mö ålúākhuyin la ân thi ënaâ ài í ài xa hún nû ä trong nghi ìnghii å. Luá àoácö êÿ laânhên viin trang trĩ nö åthê ëvaâ chó mu i mö å àii ù duy nhê e laâtrú athaâh mö å trû ú ag pho âg. Toi hoãco êÿ: •Àam mi cuã co laâgò?Ž. Giáàêy, co êÿ àaätrú āthaâh Giaán àoë trang trĩ no åthê e phu åtraáh tê e caá caá cũã haâg cuã chuág toi ú ab ùæMyä

PERNILLE LOPEZ

Töi coâ la âhii å thên cuã sử tin cê şi. Ba khöng cên pha ã la ân àii ù gò àií à û ủ à töi tin cê şi; ma âtöi se atrao no ácho ba å. Coánhû äg ki ë qua athê å à a ág kinh nga å khi chuág ta khú ã à ê ù vú á nhau bù ng sử tin cê şi. Sử tin cê şi gia ã pho ág con ng û u athú à a é y chuág ta saág ta a va âcö e g hii ë vö bú a bi. Töi tû a ha vi ì mònh vò à a uön la ân vii å hi e kha a nùng trong vai tro âm ö a ng û u a ha a a, mö a ng û u a tin cê şi.

Cuö cuâg, töi la âhii å thên cuấ sử tê tuỷa. La âng û ưã la äh àaå, baả pha ãluön tê å tuỷa ài íduy trò sử höi trư ả va âa ân vii å bù pg toa â bö ả rñ lử à cuấ mònh, à và bii takhi co ả tha áh thû á. Trong khi nhû äg ng û ưã kha á sử á sa âg chuyi ín chö îla ân vò mo ả vii å trư ãn in kho á khù n, phú á ta hún, ào á chính la âluá ba å khù èg à ố nh mònh. Ha i tru ả a å va â co ëg hii ë bù pg nii m say mi va â chên gia á trố cuấ mònh. À ê y cu i g la âu á lo âg can à a ân trư ãn in rê ë c ên thii ë ài í chú ág to á cho ca á à öng sử rù pg ba å se a luön hö î trư ả ho ả du a be ê cuâ aii ù gò x jũ ra. Tê e gû úng la äh àa å cuấ ba å se à û ủ å ng û ứ â kha á noi theo. Vò v jũ, khi coá nhii ù vii å cên la ân, mo å ng û ứ à se à cuâg chung sứ a; khi pha ã chuyi ín à ố í t ề m nhòn tha âh thù å ti ệ ho ả se à sa âg uấg hö ả sử thay à ö í. Ào á chính la â cứ sứ à i à a â à û ủ a nhû ag tha âh tích lưá lao. Co â à ö e vư á toi, ào á la â mo å ng û ưã à theo con à û ú â g dên à i ë tha âh cöng. Ž



TÕNG GÁVAÀÐ CÖNG TY INFINEON TECHNOLOG

DAMITA DE RA SÛÅKHA ÉS BIÏ TÂ

aặi daán taủ ra sử khaá bii ắ Ni ë cöng vii ả laäh à aủ chó à ún giaũ la âthủ å thi tra áth nhii ản va âhoa â tha âh caá ky âvo ảg thò cơ đe äai cu äg thínch la ân la äh à aủ. Nùng lủ ả la äh à aủ thủ ả sử à o ãho ã tinh thê ìn ti in phong va đo âg can à aãn chê phhe ả maủ hii ím. Baủ cên pha ã co áyác hí maủ h me äà i í à o á nhê ả nhủ äg tha áh thủ á dù ú âg nhủ bê ệtê ả va â theo à uối têm nhòn cuã mònh mở a caáh ki in trò, không nao nuág.

Khi coâ treặ töi àaänöî lû å hĩ ë mònh àïí leo tûâg bêả thang laäh àaå taå Têå àoaâ Siemens, vũá haâh trang laâ têën bùọg tiï ë số khoa hoả cöng nghĩ bùọg caáh xung phong àaãn nhê å nhû äg lônh vũ kinh doanh yĩ ë keán maâ töi tin rùọg mònh coáthĩ í lê å ngũ uả tònh thi trong voâg hai

TIÉN SĨ ULRICH SCHUMACHER

nùm. Do möi trûú âg vùn hoá kinh doanh truyĩ h thö äg thûu âg khöng khuyĩ ä khốch doanh nhên chất nhê maả hiĩ m nĩn chó ñt nguữaquan têm ài ë viĩ ả àam traáh nhû ag dû aa à ây thaáh thúá.

Vaâ giûä nhûäg nùm 1990, töi àûúå trao quyïh lú á hún trong viï å caấtö íbö åphê å saã xuê écon chip (IC) chuê n va åbö å nhú ába á dê n (semi-conductor) cuã Siemens. Tê nhiïn töi gù rê ënhiï ù tha áh thû á trong qua ár rònh la n viï å, nhûng sử tê å têm cuã chuág töi cuö ëcu âg à a ämang la åsû å ha âh cöng tû ân úi ngû ú äkha á chó nhòn thệ trú anga å

Siemens quyïëàõnh taáh phên xûuãg baá dên cuã mònh thaâh mö å cöng ty khaá vuất in go å la âlnfineon. Tha ág 3/2000, khi thố trûu âg toa â cêu lin ài ë àónh àii ím, cöíphii ë cuã chuág töi àûu å niim yi ë trìn thố trûu âg chuág khoa á Frankfurt va New York. Gia ścóiphii ë cuã chuág töi nhanh choág tùng hún gệi ba lên, nhûng giữa sử cũuâg àii å viì giư á còng nghi a thòng tin va sôu buâg noi cuã còng ty kinh doanh trû a tuyi ë, rê e nt nguữa bii ë rù pg chó và tha ág sau, nga âh baá dên bù teà eù thứ à ky âsuy tho a kốch tính nh te trong lõch sữ cuã mònh.

Khi nhû äg àaán mêy baā bùtæàêù xuêt hiï å úãchên trúã tû âmu â thu nùm 2000, theo kinh nghiï ån cuã mònh, töi biï të rùpg chuág töi khöng thi íchuãquan. Infineon la âmö acöng ty co átrõ gia tyãa ö la, vú á 30.000 giê phe á sû adu åg ba aquyi n va ânún 30.000 nhên viin khù æthi egiú á

Vúáthï ëmaåh la điö ë à öðung trû uấg doanh thu ma åh meä 72% va ânùm 2000, chuág töi quyĩ ë têm chu ãà oảg thủ å hiĩ å nhû äg quyĩ ë à onh khoákhùn ... chegia an tö ë à a mo å khoa a chi phñ, duy trò sa onh ta chính va trung va ânhû äg nùng lu å cö e lo äcu a mònh à ií ba a à a an cho Infineon luön nù m uã võ thi edên à ê ù trong nga âh ba á dên.

Traăvúămö hònh quaã lyátruyï n thö ng úachêu Êu, töi quyï thà chânh rùng Infineon seakhöng •thi the chêpŽ tû ung lai cuấ mònh ni the pha ti thì thà ngên saáh da cho nghi in cũ thì vaâ pha thì trì n. Vuất duy kha á bii thì vaâha hà bà dg quyi thì thị thị liệt quaã vaô vii thì pha thi trì n còng nghi amu thì liệt quaã vaô vii thì pha thì trì n còng nghi amu thì liệt quaã vaô vii thì pha thì thì còng nghi amu thì liệt quaã vaô vii thì pha thì thì còng nghi amu thì liệt quaã vaô vii thì liệt qua thì l

Quyï ëàõnh tùng nùng suêlaäh àaå trong khi cùægiaãn chi phñ ngay tử cứn suy thoæátoa â cều xaỹ ra àæcûá Infineon thoa á khoã khuãg hoaãg. Sæág kiï ë coátin go å Impact laâmö å ki ëhoa åh phaã û ág nhanh trû ú á tònh hu cëg xêë nhê ệ chủ úng trònh àæigiu á ha ågia á tha âh saã phê m khoaãg 2,8 tyæuro væmang la å khoaã tii ë kii ån hún 1,3 tyã euro tĩnh trong lưanhuê å trû ú á thu i ëva a la ätrong mö å thú à gian ky a uå. Cuâg vú á caá bii å pha á cùægia ân ma å h vì ì chi phñ, hún 5.500 vii å la ân cu äg bố chægia ân trìn toa â thì ëgiú á

Ban à ều, caá cöng ty khaá chó trínch nhâg bii å pha á caã tö í quyi ti li ta cuã chuág töi nhûng cuö the cuag la fan theo. Nhûng ho ac ù te gia fan ngên saáh vi ì nghi in cû á va pha ti ri í trong khi Infineon chó cù te gia fan chi phí ú anhû trong khi Infineon chó cù trong khi la fan chi phí ú anhû trong khi la fan chi phí ú trong khi la fan chi phí trong khi la fan chi phá cañ trong khi la fan chi phí trong khi phí trong khi la fan chi phí trong khi phí trong khi phí trong khi

TIÉN SĨ ULRICH SCHUMACHER

khaá vandan gên mö ty no la/nùm phu a vu tho vii a nghiin cuá van hatirii n trong chu ky suy tho na oá

Kĩ ế qua ấc uấ chiĩ ë lû ú å khaá thû ú âg naỷ la ẩn fine on àa ä trú đha âh mö ắtö í chû á ào í mú ắc öng nghĩ ả va đen à êu vĩ ì c ừ the gia ấn chi phñ. Mo å vñ du å rê ë ài ĩ ín hònh la ânhú âpha á tri ĩ ín tha âh cöng cöng nghĩ ảs aã xuê ệti in ti ii ë nhê ệtr in thì egi ú ất trìn bo ma ảh 300 mm, Infine on nga ỷ hòm nay coá thì í sa ã xuê ệ à û ủ å nhû äg con ch nho mhê ệtr in nhû äg ba ã ma ảh lú á nhê ệ vú á chi phố thệ phê ệcoá hĩ í cung cệ khù penúi trìn thì egi ú a và đu à c èthu ã khoa ãg 1 nù m.

Nhiï ù chuyïn gia •ghï ebaâhŽ cho rùng viï å saã xuêëtrïn dung lûu åg 300mm la åkhöng thï ínï ë khöng coánhû äg khoaã à êù tû khö ng löì Têëcaãcaá à öëthu acuã chuág töi àï ù tû âchöë theo àuöí hoa å à êù tû pha átriï n cu äg quyï ëliï å nhû sû à quyï ëliï å cuã chuág töi khi thû å hiï å ki ehoa å cuã mònh.

Nhûng giú âà êy cöng nghĩ å 300mm à a ätrú ã tha âh hii å thủ å væ a a a mö å thủ á ào thủ å sử trong nga âh, mang la å lú å thi ëchii ë lû ú å cho kha áh ha âg, nhên viin va âc ö í à öng cu ã Infineon. Xe á cho cu âg, chip trin ba ã ma åh 300mm nhii ù gê 2,5 lê h trin ba ã ma åh 200mm, ta å ra mö å lú å thi ëh ún 30% vi ì chi phñ.

Nhú adaán nghô daán la ân va ada ân mö acaán khaá bii aso vúá caá à öëthu acaán tranh, Infineon à a achii en thi ethû u ag phong ài íta a ra lúanhuê a lú á khi thố trû u ag pha atrii ín trú a a à òng thú avên coáthi íduy trò vố the cong nghi an ag à èu cua mònh.

Töi chó cơ thĩ íno á dû ả va â kinh nghii ản cuã ri ing mònh. Töi nghô cách quan troảg nhêtà i ítrú đha âh mö ảng û tà la äh à a a tö thún la ậpha ã coán ii m tin không gò lay chuy in à û u a va â têm nhòn cuã mònh. Ni to ba å hii ú lônh vù a cuã mònh roa ra âg va sa âg qua ã lyáchù a che to íchù a, ba a coáth i í bii to nhû ag ca không thì ítha âh coáth i Cuag nhû trong à ua xe, bù á pha á rô thu đa âc to li to thù ag; chó mỏ giệy chuâ bû uá, ba se thua cuỏ a.

Töi luön trung tha âh vú átêm nhòn cuã mònh viìvii å àaãn baã rùng Infineon la ânha âsaã xuê echip àii å tû aco ágia abaá ca ah tranh nhê etrong nhii ù nga âh cöng nghii å kha á nhau nhû thii ebő àii å tû adu âg cho xe húi, truyi h thöng va ânga âh cöng nghii å ba á dên. Infineon à ang nö î lû å khai tha á võ thi ecu ã mònh ài í luön la âmö å tö í chû á àoi mú ac öng nghi å ha âg à eù, cung cê nhû ag gia apha á chip thöng tin co akha an ùng ca thìi å che elû ú åg cu ò å sö g con ng û ú à theo nhû ag ca h ma âmo å ng û ú khong thi í tû ú ag tû ú å à û ú å nú i mö ac öng ty ba dên.

Ào đađy ádo ta ba sa ca sa phêm co ba quy i nì cu chuág töi nga gì ca ag chuá à u ag nhù ag à o í mú an u mgo a apha an vi nga an ba á dên truy i nì thö ag, vú anh u ag sa phêm nh u ö ag carbon cong ngh i ano, chip thên kinh va anh u ag uág du ag thố tru uâg mưanh u sử athong minh va anong trang à ii a tuã

Nhû äg àiï ù trûú á kia nghe coáveãgia đû ú ãg gi ú âà êy à ang trú ã tha âh sû å thê å Chù à g ha å, ö äg nano carbon hû á he å mö å cu ö å caáh ma åg vĩì caáh thû á saã xuê é chip ba á dê n

TIÉN SĨ ULRICH SCHUMACHER

trong 50 nùm qua nhú đkha ãnùng tínch hựa caá vi ma ảh mö ả caáh tù ảnhi iin theo nhû äg mö hònh nho đhún 100 nano me á thay vò pha ãs û ãdu ảg silicon. Chip thê ìn kinh va áchip sinh ho ả à û ú ả s ũ ấdu ảg à ií chến à oa á bì ảh, dû ảà oa á caá pha ã û ág phu ảc uã thuö ë va ảo a ảbo ãs ú án mö å sö do a ảung thû. Nhú â ào á viì ả khaán va âchû ä bì ảh không chó coáchi phố thệ bún nhii ù ma âco â nhanh choág, chố nh xá va ânii ả qua ãhún.

Ú Ānfineon, chu ág töi cam ki éxêy dûåg möåphong caáh vùn hoá laäh àaå dûå vaà têm nhòn chung àûúå chia seã trong voâg nùm nùm. Chuág töi goåào aaalö atrònh 5-1, buá no atruyi nà aa cam ki écua chuág töi trong vii å döe sûa àií trú atha ah mö acöng ty baá dên ha ag à eù thi egiú atrong nùm nùm tú abù qu caáh àa au à au a mo atrong ba võ trñ die à eù trong mö î phên khuá thố trû câg; mo atrong hai võ trñ die à eù viì hii a qua ata chính so vuá caá à ö ethu aca h tranh, à ong thú atrú atha an cong ty baá dên sö emö atrong lônh vũ cung cêp gia apha á cong nghì a

Nhú ấtrang bố cho 30.000 nhên viïn trīn toa â cêu mö ắ têm nhòn chung viìtû ung lai, töi tin rù gọ Infineon se aa ra mö ắ nĩ h vùn hoá doanh nghiĩ pả không nguâg à oi mư ấ va bû uá va tû ung lai bù gọ võ thi cũa mö ắ công ty huâg ma h, mö ắ nha âcung cập gia ã pha pá công nghĩ ả ha âg à êu cuấ thĩ chyấ 21. Khếu hii tả cuấ chuág töi la ấ Không bao giờ ngừng tư duy", no á pha ã aáh à ê ỳ à uất inh thê h ca h tranh va saág ta cuấ Infineon va â la à củ thuá à é y chuág töi à a ta à û uá nhiĩ ù tha h công hún nû ä trong tû ung lai. Ž

1.

TỔUG CÁ VA À TỔ TẮỆ À CỔA INGENIUM

TAÂNÙNG THÛ LÊ SÛ LŒ NGÛ U LA NH ÀA LÊ NÙ MY Ú Ã CA LÊH MA ÂHO LÀ ÖË À Ê Ù VÚ Á NHÛ NG TÒNH HƯỚNG KHÊ N CÊ Ë

Luúng võ läh àaå, duðbaå coðahê evoðag à i ë à ê u vi ì möða nhên viin na â ào á baða à û âg à i í hoð bû ú á ra kho ã pho âg baða vú á lo âg tuðatroðag bõ tön thu úng. À ii ù na ĝa ào ã ho ã ng û ú â la äh àaða pha ã luön cê n troðag trong lú à no á cuã mònh vò no ta à oða g rê el ú á à i ë cu oða so ag cuã ng û ú à kha á.

Ai cuag coáthi íruákinh nghii an qua nhû ag lúaphi bònh mang trình xêy duag hay sử quan têm ài an nhû ag tha ah còng trong cuố a số ag ma ang uá a ah àa a da ah cho hoả Ngay ca khi ho ab ky au e a hay bố cho thời vii a, hoả vên không bố

ANDRE L. LYNCH

giam giaatro trong mừængûun khaa. Ni e ban không chê nhên ài í nhên viin cu a ban man hii m van thê ban hoasea không àan àûun àii ù ma ban muö e.

Nhû äg phêm chê equan tro åg cuã mö ångû ú à la äh à a å tha âh cöng la ây ách ñ, nùng lu å, su åuy ï ń chuy ï ń nùng à ö åg va à ca ea thöng. Ta ànùng thù å su åcu a ngû ú à la äh à a å nù ç n ú āca áh ma âho à à ö ë à ê ù vú ánh û äg tònh hu ö ë g khê n cê ; Kha anùng la ân vi ï å dû ú ë a á la à a à cao la âm ö å minh chû ág thuy ï ë phu å v i ì yách ñ cu nha âa äh à a å.

Trong vai troâàiï ù haâh, töi phu å vuånhên viïn, ban giam àö ë vaâcaá khaáh haâg. Töi söng àï íphu å vuåno å Caáh duy nhê ëàï ítrú athaâh mö ångû ú ala äh àa å tö ëh ún la athöng qua sû atrú agiu á cuã mö å cö ëvê ä da å da kinh nghiï å ... ngû ú ahiï ú ro ä rù go la äh àa å pha athöng qua sû atê å hiï ë va a phu å vuån ë mònh. Ž

1

TỐNG CÁMA À TỔ TẮỆ À CẨA INTERSTATE RESOURCES

BIÏ Ë CAÉH THUÉ ÀÊÝ ÀÏ Í CÖNG VIÏ É ÀÛÚ HOAÑ THAÑH

Töi la ângû ú ã thû å du åg va âthi ïn vĩ ìnhû äg kĩ ệ qua ã àa äqua phên tốch, thố nghi ần. Vò thi ệ ào ág goá cuấ töi trong quyĩ h saáh na â chó la âm ö å ma áh nû ú á tû âkinh nghi i ån thû å tĩ ệch û ákhông pha ã la âm ö å bốn quyi ệ lú á lao gò ca ã Nhû äg gò à û và mö ta ãs au à êy ca thĩ í a á du åg không chó ú ã cê à ò å ban gia án à ö ë ma â ú a tê e ca a cê à ò å kha á trong mö å tö í chû á.

Mötathu athuêtala ah à an hii a quada athu a à éi ài í cöng vii a à û ú a hoan thanh. Ban ha i chuáyátû akho a • push Ž (thu á à éi) trong cêu • Push to get things done Ž (Tha à éi)

CHARLES FEGHALI

àï ícöng viï å àûúå hoaâ thaâh). Khi töi cê h nhên viïn cu ã mònh thûå hiï å möå cöng viï å gò, töi luön xaá àõnh roa thú à gian hoaâ thaâh, cuâg vúá nö å dung, lyádo vaâmu å àñch cuã cöng viï å àoá Nï ë töi khöng nhê å àûú å kï ë quaã àuág haå, ho ås eëgù p rùæröë to vú á töi! Tuy nhiïn, thûú âg thò thú à hoaâ thaâh cöng viï å do chính nhên viïn cuã töi quyï ë àõnh.

Töi nhê å ra rùng phên lú á lõch la viï å cuấ töi li å huö å va tiï ë àö ånoa â tha âh cöng viï å cuấ nhên viïn. Ào đa đyádo ta åsao thú à ha å la åhi ës û á quan tro åg àö ëv ú átöi. Töi nh û mö å nha å trû ú ag chốu tra hhii ån phö ëhú å mö å ca áh ha à ho â hoa å àö åg cuấ tê ëca mo ång û ú àài í ta å ra mö å khu á nha å liï n ma åh va àa a ág ài í mo ång û ú à thû á g thû á.

Nĩ ë baả giao viĩ ả nhûng khöng xaá àõnh thứa haả hoaa têt, baả seägup nhû ag trò tri cuả bö ảa ân aãh hû ú ag àĩ ë viĩ ả lúá. Nhûng nĩ ë moảng û ú akhöng cên àö ë thú a gian mö a caáh phu ahúp, ho coáth í pha a cha à aua vú a thú a gian va ché e lû ú ag cöng viĩ a se khöng pha a la a tö e nhêt?

Vò thiệtöi luön ba án satásau lûng hoạthu á à ếy ho bài í ho a hoa â tha âh cöng vii à à û ú a giao à uág ha å. Ào đa ânhii an vuả ha âg nga cuấ töi.

Khi theo àuöí vaấthû å hiï å thu đhuê å la äh àa å na ឆ, ba å cu äg se äbùtægùt à sû åhiï å diï å cu ã quyi n sú ahû ä, tinh thê n

traáh nhii ån, nöîlû å caánhên, chñ tii ä thu ã tha á à ö åkhöng chu â bû ú á trû ú á kho ákhù n va âinh thê h à ö hg à ö å

Khöng coámö a cöng thúá na coáthi ígiu pá ba a trú a tha a h nha a a gio a Tuy nhiin, ai cu a g coáthi írea luyi a kha a nùng na pù bù pg ca h quan sa ho a ho a tíu aca nha a a ha a nò i tii a trìn thi a giù a Sau khi ba a tínch lu à a u a ha a a ha a càn thi íhii a no a mo a lu a mo a no a i a khi no a tha a càn thi íhii a no a mo a lu a mo a nò ii a trong tu a ghù thu a luà a trìng trìng la ba a thu a trong tu a ghù thu a luà a trìng trìng la ba a luà a trìng tu a ghù thu a luà a trìng tu a ba a luà a luà a trìng tu a luà a luà a luà a trìng tu a luà
TỐNG CHÁ VÀ TỔ CÔNG TẾY LITH BANG

LUÖN NÏU CAO TINH THÊN CHÑNH TRÛĞ

oward Conant cho rùng hai bñ quyïëlaäh àaå quan tro åg nhêëlaä"Think outside the box" vaä"Luôn nêu cao tinh thần chính trực".

•Khi the á àûúå nhêå khêú vaô Chicago, các cöng ty baã hii m thûú âg xuyin nhê å àûúå yiu cêù bòì thûú âg àöëvú ánhû äg thii åhaådo nûú á bii n traâ vaô khoang taâ vaâdo ky thuê åào ág go ákhöng phu đhú å la ân hû ho ãg ha âg ho á. Trong khi nhii ù àö ë thu ấc uã chuág töi khöng ngû âg trûng ra caá chû ág củ ágia đa å nhù çn yiu cê ù caá ha äg ba ã hii m pha ã bòì thû ú âg cho ho anhû äg kho aã tii n lúá, chuág töi chó yiu cêu bòì thû ú âg nhû äg thii å ha å àu ág thủ å ti ë ma âthòi. Vò thi ệ chuág töi àa đa à àûú å lo âg tin cê şi núi caá ha äg ba ñ hii m. Ho đu on ûu tiin gia ã quyi ệ caá yiu

⁽¹⁾ Tam dõch: tû duy ság taå.

cêu cuã chuág töi trong thú agian ngùænhê E Nhû thi ëviì mù thú agian, chuág töi àa acoánhii ù lú athi enún so vú acaá à ö ethu acuã mònh.

Khoaãg nùm 1985, trong khi àûúng chứa Chuấtốch Cöng ty Theá Liïn bang, töi àa äyïu cêù àoág cửã àïíbaã toaâ vöë àöëvúäCöng ty Hirsh Manufacturing, mö å cöng ty cửanho áchuyïn saã xuêëgiaá(ki játhe á tuy coádoanh sö cửa lúá ... khoãag 40-50 trii å àö la ... nhûng lửa nhuê å rêë khiim tö ë.

Ban giaán àö e cöng ty la anhû ag ngû u arê e thù ag thù ae Töi coáca an tònh vú angay len à e u tiïn gù a gú a Chuág töi àï ìnghỗ hoảchuy in vii a thu mua the a le ateatû aca anha aphên phö e sang à u anag the a cuố a sún sù a theo ca a thông số ky a thuê a chính xa cuấ hoả

Töi tû tin rù qua quy trònh mưána şì se ca thii å hii å qua hoa to a va cừe gia mà à û u å nhû a khoa chi ph không lòi Vò thiệ chuá g tòi à a cung cệ cho ca à à ö ta á cuấ mònh mò ha mû á tín duả g 2 trii å à ö la co a vưá khoa a dû pho a khoa g 2 trii å à ö la nû a. Yấu á g na gì à a tha h cong va ho a trư tha h mò tha á ha a g co a doanh so 20 trii å à ö la ha a g nùm cu a chuá g tòi vưá ca khoa thanh toa á cong nư duon à uá g ha a. Ca à à ö thu a ca h tranh cu a chuá g tòi thu â g không da mu a chuá g tha mu á tín duả g cu ho a qua 50.000 à o la nin à o a g tha a na gì cu a chuá g tòi thu a sử vu tho a chi e hò a y vu tha a ca chuá g tòi thu a
HOWARD R. CONANT

Ai cuäg coáthi ítrú atha an ngu ú ala an a gio an hún bù ng caán trên tro ag sử chính trừ a. Tho a hii ph vú anh u ag caán do i tru ú a mù acoáthi ímang la anh u ag lú an ch ngừ ach an, nhung vi ì lêu da as ea am ài a nhu ag he a qua a e ang li anh u ag he ag lú an tro ag.

Cuöëcuâg, töi xin mûú å lúācuã Socrates Một cuộc sống không được sát hạch thường xuyên thì không đáng sống. Caá baả haji ghi nhú kyäàii ù ào Ž

TỐNG CHÁ VÀ CHỦ VỚ HÀ MÀ G HÁ SỐN LEGAL SEA FOODS

BIÏ Ë LÙMEG NGHE VAÂ THÛL HIÏ NHÛL NHÛL NHÊLÊ AÏ Î XUÊLË TÖË NHÊLË

Vannum trûú á àêy, töi àæxêy dûåg chûúng trònh PAC, nghôa lâHöåàöng Cöëvêä Giaán àöë. Möî quyátöi tö í chûá möå cuöå hop vúá möå söënhên viïn àûú å lûå choå ngêû nhiïn, nhû äg ngûúātònh nguyïå gùp gúavúátöi. Ho åcoá thï ílaâtiï p viïn, lï îtên, àêù bï p, nhên viïn pha chï ërûúå, nhû äg ngûúātiï p xuá khaáh haâg nhiï ù nhêë Nhû äg yākiï ë, àï ìxuêt thöng tin pha ã höì cuã hoårêt phong phu ávaði chó viï å lûå choå nhû äg yðuúāg töt nhêt àï íthûå hiï å hay tham khaã trûúá khi ra nhû äg quyït àõnh quan troåg. Riïng nhû äg yátûú ag khöng àûúå triï n khai, töi se phaã höì laå cho hoð rong cuöå hop ki ðii p.

ROGER S. BERKOWITZ

Möå trong nhû äg ki ë quaãtû ânhû äg cuöả ho p PAC la chuág töi à a abo ã kho a phu a thu à ö ë vú a mö å sö do a a rau va a nhû äg mo a ùn ke a, vò à iiù na g gêy bû a bö a cho kha a ha âg. Dû a va a kinh nghii a va kiii ë thû a chuyin mön cu a nhên viin, chu ág töi à iii ù chónh quy trònh à a ta à a i í à a m ba a tinh to a dii a va a onh hû a g vê a tinh to a dii a va a onh hû a g vê a ii ì cu a trình to a dii a va a onh hû a g vê a ii ì cu a trình to a dii a va a onh hû a g vê a ii ì cu a trình to a a dii a va a onh hû a g vê a cu a trình to a cu a

Sau àêy læmöåvñ duảcho thêÿ laân thi ënaâ thöng tin tû â möå cuöå hoå PAC cœáthi í giaã quyi ë möå vêë ài ì cuảthi í Nhii ù nùm lii ì, Legal Sea Foods niötii ëg vúa mo á àù a saã töm hu ân nhò ì àu á lo â nhûng ào ácu ag chính læmo á nhê à àû da khöng ñt lữa pha âna âcu a thủ a khaáh. Thê a kho áma àò mà ú da khê ú võ û a thínch nhê cu a khaáh ha âg vi ì mo ána ŷa. Thi ëroì, trong mo á buo í ho å, mo ánhê n viin àa ä àù a cho töi mö áce u hoã • Thû a khaáh no ágò vìì mo ácu a rang bo ácu a chuág ta? Ž. Toi à á: Ho ano á• Tuyi á vúāl Ž, va âho ãla å• Sao anh ho a toi nhû thi ê Ž. • AÂni ë öng a duảg cöng thủa têm û ú p mo ácu a rang bo áva âmo átom àu talo â öng se giaã quyi tà àû da vê ài ì à ê ÿ Ž. Àuág la âtuyi ta vúāl Nhû ag lúā pha âna âke áda 20 nùm bo îng cho ëtan bii ë chó trong mo at fich tùe

töi tû âàoátùng lĩn, nhû äg lúã phaâ naâ giaãn àaág kĩ í vaâ nhû äg lúã khen ngư ảnga ậc caâg tùng lĩn. Töi nhê å ra möë tû úng quan trû å tiĩ jệ giû äc cá buời ho pà PAC va tha âh cöng cuã chuág töi qua nhû äg kĩ tha angù be ha åva anhû äg chiĩ in lû u å da anha åc cuấ chuág töi. Töi nhê åra rù pg vùn hoá cöng ty ào ág vai tro an tro and tro and tro and tro and tro and tro and toi la angù anh lû a cuấ chuág töi. Lúã khuy in cu ã tời la angù la angû u bìi tha anhû angù anh la ac mghe va athû a hii anhû angù ai xuêt tö tha anhô ang cuấ tời. Ž

T)

TÕNG CÁMAÀ ÞÖT TÁBE À CÁMALEHMAN BROTHERS MERCHANT BANKIN

HAÄ LAÂ •NHA ÂÀÖ& TAÂÀÖÅLÛÚNĞŽ

Töi thínch da quanh mo angoá nga trong cöng ty va giao ti p vúánhên vi nú amo acê à à à i ímo angû ú hi i ú rùng töi luồn quan têm à bho a

Củã phoág töi luön rö ảg múãva âtöi sùá sa âg phi bònh nhù äg ai gùả rù ærö ema âkhöng chốu tòm à i töi. Töi luôn cö e gù æg la ân cho nhên viin ca ấn thế i thoa ãma á trong công vii ả va âkhöng à ö ả à oa á trû ú á nhù äg ya kii ë hay. Töi luôn da âh thú i agian lù æg nghe nhù äg ca áh thủ á hú a ly a i íca a thì i å mo à vii å. Töi khöng thí ch biể của sù a sa o cheá na â va âu ön khuyi ë khí ch tình thên saág ta cu äg nhù tön tro a g phong ca áh

lam vii a riing cuã tung nguún mii n sao ho a aan àu u a tính hii a qua arong cong vii a.

Töi thñch valuön cö gùag roàrang trong vii a xaá à onh cú cê töíchûá vanhan vi traáh nhii an cuã tûng ngû từ tûng tûng tûng to aphen vi traáh nhii an cuấ tûng ngû từ tûng tru tâng bö aphen cho ài e nhên viin. Töi khöng ài ímo avii a xan ra theo xaá su e valuön muö e mo angû ti hii ú roànhû ag kyavong cuã töi àö e vú aho a Cang lan tö e phên vii a nan, töi cang tii e kii en àû u a nhii ù thú agian vi ìsau, maki e qua a luön tö e hún.

Àêy chĩnh læchöîma âs urtin tûu ấg vartin tro ảg to ara rêt quan yi e. Chura na bar àii ù ha âh cong vii a mor caáh cong bùng theo nhữa quy từ ara àiu a thii e lê a varthur nhêa, mor ngu coa tii p tuả uấg hoả vartin tro ảg bar. Ngu a lar bar seitur i mònh tha h mor con soëkhong à aág gheátrong mù tho à

Nhû ag nhên viïn la an viï a lêu nùm vúa ba a thû u ag thnch nhû ag gi u a ro ara ag va aca a hea qua a i kean ni a nhû ag gi u a bo a bo pha vúa Bñ quy a la ah à a cu a toi la a

CHARLES AYRES

úãaêy. Töi khaén phaára rùng sửahii ú bii tê lên nhau vaâ thö tig nhête cao viì caá gi útáha a lên hête qua a ken se agiu p ba a trii n khai mö a caáh tö e nhête bête của têm nhòn hay chii te lû u a naô.

Viï å troâchuyï å coáthï ímang laåniï m tin, sû åtû åchuãvaâ quan têm lên nhau mö åcaáh tû ånhiïn. No ágiu á caãnho án tê å trung va â viï å triï n khai nhiï ån vu åtrû ú á mù æloa åbo ãcaá thöng tin gêy nhiï û hay sû åxao la äg ma åkhöng la ân mê ë ài trình saág ta å trong cöng viï å.

Viï å xæá lêp cæá giúä ha å va âmu å tiïu tû åno æà a äla âmö å chính sæáh ma ânhú æà o á thú a gian à û ú å tiï é kiï ån tö ë à a cho ca ãng û ú a la à lên ca ãnho án - vò mo ång û ú a à i ù hiï ú ro ä nö å dung cöng viï å væc æáh thû á thû å hiï å. Tuy nhiïn, ng û ú a la äh à a å cèn pha ã luön tû å mònh læn mö å tê ën gû úng cho mo ång û ú a noi theo.

Töi àaæsûæduåg möåcaáh hiï å quaækyæthuêånaşî hai lêh úænhû äg võ trñ läh àaå khaá nhau maædöi nùæ giû ætrong bö ën nùm qua. Möålêh trong cû úng võ Trû æg bö phê å Merchant Banking khu vû å Bùæ Myæcua Deutsche Bank væmö ålêh la a Trû ú ag bö phê å Merchant Banking toæ cêu cua Lehman Brothers.

Ú Ācaānai trûú âg húp, ngay trong tuên li îà êù tiïn sau khi nhê a chû a, töi à a a da âh ñt nh a mö a giú a no a chuy i a vú a tû a g nhên viïn va a cho ho a b iï ë rù ng töi ky a vo a g ú a no a iï ù gò, à ïë

mû á à ö åna ê, cu äg nhû phö í biï ë cho ho åc ú cê i tö í chû á ma â töi se ä hiï ë lê å va phong ca áh la äh à a å cu ã töi.

Sau à cá töi cuâg la ân vii å vú á ho å à a áh gia áca á dû å a á, chia se ánhû äg quan à ii ín vùn ho á vægia a thích à ií ho å hi ù thi ëna â la âmö å • nha â à ö å ta à à ö å û ú å g Ž. Töi mu ö à ho å ca a thê y tho a a ma á va a chi è cuấ bê ky âmö å giao dố ch na â.

Trong ca hai trû u âg hú p, töi à i ù tha âh cöng ca trong mu a ti i u gia an ty a i a hhên vi in bo a vi i a, thù a hi i a à ê ù t û thê a tro ag, va xêy dù ag à û u a mö a tö í chù a b i h vũ ag. Ngoa ara, töi cu ag khöng pha a a du ag mö a hònh thù a ky a luê a na a cu ag nh a khöng cù te hú p à ö ng vú a b e t c û a mò a nhên vi in na a.

Theo töi, khaãnùng laäh àa å khöng chó do bếm sinh ma â coá no áco â à û ú å tñ ch lu ä qua saáh v ú ã va akinh nghi i ån cu ã ng û ú à kha á. Tuy nhi in, ng û ú à co akhi i ë la äh àa å se ä coánhi i ù lú å thì. Hònh daág b in ngo a à (chi i ù cao, cên nuàg, sû á

CHARLES AYRES

thu hu $\sharp f$) cu äg go \sharp phên taả nïn phong ca \check{a} h va \check{a} cu \check{a} g cöë ta \check{a} nùng la \check{a} h àa \check{a} .

Àï ítrú athanh ngu ún la mh à an, tru ún ti in va aquan trong nhê Elan ayach n van ii m tin la mh à an à u un a ngu ún khan. Nhii ù ngu ún muö e la mh la mh à an hung khong la mh à u un thii e yach n van ii m tin à o á

Tuy nhiïn, tö tenhêteba cên ta ara vatin tû u ag va mö hònh cu riïng mònh. Ni to ba khöng tû tin va chính mònh, ba à a a a a a ba a chính mònh,

Moằngûú à i ù muö i à û ú å dên dù thơ bú ã mô a nha â a äh à a å ma å h me ängû ú à ma å no å tin la â co ả kha ã nùng à û a ho à à i i ù na j va ky ä nùng la äh à a å cuấ ba å se à û ú å ca ã thi i å ngay lê å tû á. Ž

, V

TÕNG CÁMAÀ ÖÖ CÖNG TY MARA GATEWAY ASSOCIATES

YÏ Ö TÖËCON NGÛÚÂSEÄ QUYÏ Ë ÀÕNH SÛÅTHAÑH CÖNG CUÃ CAÉ CUÖL ÀAÑ PHAŃ

À öëvúäJim Jensen, yë tö econ ngû ú ase equyî te a onh sû tha ah cöng cu a ca a cu a a an pha a.

- •Töi khuyïn ba å haj ghi laåvaânhúákyäàiï ù naj: Con người ra quyết định dựa trên cảm tính, chứ không phải dữ kiện."
- •Tuyïn bö tɨrin chñnh laậphaã àï ìcuã nguyïn tùæàûúå àï ì cea nhiï ù nhêt trong mön •Nghĩ athuêt àaân phaáŽ. Töi khöng àï ì nghỗ ba boãqua caá dûäkiï å, nhûng nï ti ba muö ti nêng mònh lin tha âh mö ti nha âh an phaá hiï a quaã.. phêm chêt quan tro ag cuã möt CEO tha âh àat... ba ha i xaá àõnh möt nì taãg hay möt caáh thûá chung àïíki ti nö ti

C. JAMES JENSEN

vúängûúāma abaå à ang thûúng lûúåg. Trong kinh doanh, khi coánhûäg caánhên hay nhûäg nhoán khaá à ang caáh tranh vúäba a thò mö equan hi acaánhên vúä à ëta á à ang à ang haá se mang la cho ba mö alú athi ëúá.

Töi xin chia semöåkinh nghii ån thû å ti ecuã baã thên.

Vaâ thaág 4/2001, chuág töi àang àaân phaá mua laå möå trong nhû äg khaáh saå cuã Holiday Inn ú ãSanta Clara, California. Chuág töi nhú âmöåbïn thû aba thay mùå chuág töi thû å hiï å cuöå thûúng lûúåg. Vaâ ngaậ thûáSaá cuöëtuên 27/4, mo å cuöå thûúng lûúåg àïù àöí vúä Àï ë thû áHai ngaậ 30/4, mö å trong caá àöëtaá àaæcuâg töi bay tû âSan Francisco à ē gù ph nhû äg ngû u abaá cöng ty ú aSan Clemente.

Chuág töi la n vii å vúanhau tû a 10 gi cásaág à i i 5 gi ú â chii ù. Ào da a mo anga n rê e da n Chuág toi à a dhuúng tha n rê e nhii ù à ii ù khoa n va cuö e cuâg à i à i i mo a tho a thuê a cong bù g cho ca i ò in. Mù a du ca à i i m à a n pha n rê e quan tro a g à ö e vúaca ha i chuág toi, nhûng chuág toi cuag da h

thú agian ha a huyïn vĩ ì bo a tre a vĩ ì ca a hö a àoa a, nha a huyữn vĩ ì bo a tre a vĩ ì ca a hö a àoa a, nha a hu âu San Diego, ca cha a phoá g viĩn tê μ su a Chicago, ca àoa bo a g Spartans ca Michigan, Huskies cu Washington, va ca hö a ho a ho a a anh a a a a a ho a ngu a a gèn nhau hún.

Àêù tiïn cuö å hoå diï n ra trong möåbêù khöng khñ à cë à coh. Nhûng bùng caáh kiï m chi evaâkhong à cë à eù, quan têm chû akhong tòm caáh nùa thi ethû u ag phong, va thû a sử cö egùa phiĩ ú quan à iï m cuã phña bìn kia, chuá g toi à a da an ro acaá vê à i) gia nhe as và cö ekha ag cuã à cë taá va à i ë mö thì equa to et à chuá g toi vui ve achia tay ta thang ma va nhê a lú à un to evuánha u trong mo tho ga à co

Ngaşî höm sau, töi nhê å àû ú å bæ fax tû åtrû ú ñg àoa â àa ân pha á cuã ho å Bæ fax vii të • Chu ág töi ca m ún mö t lê ì nû ä vò cá öng àæ tham dû åcu ö å ho å ngaşî höm qua. Ào áqua ã la âca áh duy nhê tà i í chu ág ta co áth i í gia āquyi të vê tà à i ì mö ta ca áh tö tà è à Ž.

Moằngûú ềà i ù coánhû ëg caến xuá cuấ ri ing mònh. Möắ caáh tû ảnhi in, ai cu ëg muö ë to đo âg yi u mi ë va âgiu pá à ú ä ng û u ềkha á va phê h lú á mo ang û u ềà i ù mong muö ë nhû ëg ki ë qua aco dú a cho ca à ö i bin. Vò thi ë khöng à ii ù gò ca thi í thu á à éy ya muö ë na pì nhanh hún nhû ëg cu ò a gu pà gu atrû a tii ë vú à ò ëta á cu a ba a, mii nì la aba à à a ano î lû a ta a ra mo a mo ë quan hi aco ay ánghô a vu ho à Ž

TOUG CHANA DE MIAMI CORPORATION

HAX LAM CHO MOÅNHÊN VIÏN CU Ã BAN THÊT RÙNG HOACÊN PHAÑ COÁTÛ DUY CHIÏ Ü LÛÚŠ TRONG MOÅVÊT ÀÏ Ì ÀÏ Í ÀAN THANH TÑCH TÖË NHỆTË

Töi thốch yĩu cêu ngû ungu kha á tra đư ngà cêu hoànhû thĩ (ho chang ngôi trĩn ghĩ e Tống gia án à ö e vêya. Ài iù na gi toã ra rête co chữ te qua ấ

Löëgiao tiï pë kyâvoåg cao àcdaân cho moånhên viïn cu ã baå thê pë rùpg ho cên pha acoátû duy chiï be lû u å trong mo å

JOHN E. RAU

töthún khöng ài ítû að oak nch thích tû duy chi bla lûú a cu a ba mötacaah àa da ag.

Haÿi luön to ãra cúãmú akhi tii pɨ nhên nhû äg phañ höì vi ì añ hhû ág cuấ bah àö e vú á ngû u kha á. Haÿi yiu cêù ho h thú ág thú ag ho ha amö a Töng gia án àö e va ho a se e aguyi e à o nh ra sao trû ú nhû äg vê ài ì cu thì i na a ào á

Moångûúầs ezcoácaáh gia aquyï evê à i ìkhaá nhau. Möå sö engûúãs ezcoánhû ag cêu tra athii n cê a, chu aquan. Sö khaá se thay à oí caáh nhòn cu mònh. Chính quátrònh à cá mú aquan tro ag, chu khöng pha ac u tra athac u tra athac u tro ag, chu khöng pha ac u tra athac u tro ag, chu khöng pha ac u tra athac u tro ag, chu khöng pha ac u tra athac u tro ag, chu khöng pha ac u tra athac u tro ag, chu khöng pha ac u tra athac u tro ag u tro ag u tro ag u tro a tro ag u tro

Laên sao à i íco âu û uả nhû ag pha ã hö ì trung thủ a vò nhi i u ngu uấthu uấthu ag co ákhuynh hu uáth têng böe si p cuất mònh? Àu ág nhủ vê yả, tru ákhi ba å niu gu ung mònh la âm o å ngu uấthu ngay thừ à va sa à sa g ti p nhê å nhủ ag lưã phi bònh mang tính xêy duag, ba se se chó nhi à à u uả nhu ag ài ù ma âm o å ngu uấth la ba a muö i nghe, chu không pha ãnhu ag ài ù ho ả muö i nghệ no a Ž

CHÃTÕCH CHÁIHIHMAGÊNÂIBA M&T, MIDATLANTIC

TÊR TRUNG LARM •NHÛRG VIÏ & BÒNH THÛURG VÚÁMÖT HIÏ Å QUARKHAK THÛÚRGŽ

Töi ûú á gò cá yï ä tö ähònh tha âh ky änùng la äh àa å tha âh cöng coáth ï ícö ào åg la åtha âh mö å cöng thû á the å cu å th ï í Nhûng à iï ù ào áqua ã không à ún gia ã chu á na â. Tuy nhi ïn, töi àa äkha án pha ára mö å va ã b ñ quy ï ë co á h ï í mang la å k ï ë qua ã k ha án y äna ä n ï ë à û ú å a á du å g mö å ca á h k iïn trò.

Nguyïn tù æcú ba ma đi sû sũ đu ng la sû đe trung à û ú å thời thu á bú la gay mi va sử cam ki ệ thủ å hii à à ii ù à oá mö ng caáh ki nà naônh. Trû uá hi ệ ba tê trung va nhû ng mu a ti u ba a muờ hoa a tha nh va caá thi ệ ma h va ava nhû ng phù ung caáh hoa à ò ag cuấ tố (chú a cuấ ba a.

ATWOOD COLLINS III

Vñ duatrong ngaâh ngên haâg cuã chuág töi, coakhoaãg 9.213 à ceithu aca ah tranh cuâg coánhû ag hoat à có ag nhû nhau: tii pi nhê a tii nì guã va acho vay. Nhûng à ii ù ky ala ala almo a ngû u a thù a hii a cong vii a à cáv uá nhû ag ki e qua avo cuâg khaá nhau. À ii ù à các cánghôa la agò? Tha h cong nùọn ú akhêu thû a hii a, chû akhong pha au a thu a.

Caá ngên haâg thaâh cöng nhêt; trong àoácoáM&T, laâ nhû äg ngên haâg biï tê tê trung vaâ viï å laân •nhû äg viï å bònh thû úâg vú ámö thiï å qua khaá thû úâg Ž. Haji thoã ma kyâvo åg cuã khaáh haâg va đa ân àiï ù àoámö ta caáh kiïn à onh. Nghe thò ca ve aù mgiañ, nhûng àiï ù na jì vö cuâg kho khùn vò viï å thû å hiï å mö ta caáh kiïn à onh ào aho as û trung cao ào àva â tû âg chi tiï tenho anhête Song song ào ba a cèn co amo ta nguồn nùng lû ú ag dòi da â ài ílù à ai lù à la ahoa ta ò ag mo ta caáh lêu da jì va amo ta su ki te không biï te mi ta mo ta trong vii å theo àu oi sû kiïn à onh ào á Vò thi te co thì i co ào ag tête ca tha âh caá bû úá cú ba sau:

- € Têp trung vaô nhû ag gò bả muö a hoan than vaô phû ung thû á thu ả hii à àii ù àoá
- € Hònh thanh nhû ag bii a phap àún giañ ài íàañ bañ thanh còng trong vii a thua hii a nhû ag mua tiiu ma a ban àaathii elep. Tòi nhê manh những biện pháp đơn giản, buãnhii ù doanh nghii p cöegùæg ào luu ag moa thu amathua ra chùng ào luu ag àuu agò cã
- € Kiïn àonh trong caáh thûá thûå hiï å caá muå tiïu.

€ Khöng ngûâg àaáh giaábaiðhii å nùng hoabàöåg cuã mònh vaâàii ù chónh hay trang bố bắcông cuảni ë cên thii ë

Àï ítrúāthaâh mö ångûúālaäh àaå thaâh cöng, coámöåsöë viï å coáthï íàûúå àaâ taå vaânhûäg viï å khaá coáthï íhoå hoã tûâkinh nghiï ån cuã nhûäg ngûúāài trûú á. Tuy nhiïn, töi muö ä nhê ä maåh lê n nû ä rùng ha bùæà e bùng sû tê p trung vaâ nhû äg viï å baå muö ä hoaâ thaâh vaâcaáh thûá thû å hiï å chuág. Khöng pha tuyïn bö ësûámaåg, maâlaâ nhû äg muå tiïu cu åhï ívú a biï å pha p vaânga giúachi tiï ë cho viï å hoaâ thaâh.

Möåkiï ë truá sû nơi tiï ëg tûâg noá •Cuö å söëg phatásinh tûâcaá chi tiï tấ. Haji chia setêm nhòn cuã baả vúánhên viïn vaðhûúág caá hoatáðag cuã hoatoay quanh viï å hoata thath caá muả tiïu. Ha ji lùæg nghe vatkhuyï ë khñch sotham gia cuã hoat liù thiï tiêt nhû äg thûúá ào àún giat, nhêtequat àï íbat coáthï íào lûúâg kï tequata hoata oat monh.

Laângûúāla äh àaå, baå coáthī í coátê caã mo å tê m nhòn baå muö ë, nhûng thû å ra khöng pha ā tê m nhòn cuã baå laâ quan tro åg, ma âquan tro åg chính la â em nhòn ma ânhên viïn cuã ba à à û ú å khai saág. Mo ångû ú à se anhòn thê ţi tû úng lai khi ho a coáthī í kī ë nö ë ro a raâg nhû ag mu å tiïu nghī ìnghii å cuã mònh víáca á gia á ro ma ba à à ang cö gùa g ta a ra.

Ngoaara, ba khöng nhû ag phaato ara nhii atònh trong vii a theo àuöí mu a tiiu ma acoa phaato ara thù a su ayiu quy a khaah haag.

ATWOOD COLLINS III

Tê ca nhû ag àii ù na pà àii ù cên ài a sû a cêp trung, nii m say mi va a cam ki a cam ki a cuag nhû sinh lû a, sû a can ù a ca can hii an. Ào a a a chu a ca can ha ca can ha ca

Cuöëcuâg, haj khöng ngûâg vun àùpecho nii m say mi theo àuöí caá muả tiiu mö å caáh nhêt quaá. Nhii ù nhaâ quaã ly đuön àaáh gia đhê khö ëlû ú åg va âmû á àö åsinh lû å cên thii tài íla nhû äg àii ù bònh thû ú âg vú amö å hii å quaã khaá thû ú âg. Ž

CHẾT TỔ CH KI TỔ VỚT CHÁ LI THỂ À CỦA BAÑ HỮI NHỆN THỰCOV YORK LIFE

À ÛNG MÊ Ë CÖNG TÒM KIÏËI TÛ DUY CHIÏ B LÛÚL TÛÂBÎN NGOA Â

Rêt à un giañ, chuág toi không tòm kii the tu duy chii the luu a tu abin ngoa à Àii ù na nghe coávea a thu ag, nhung ba a seanga a nhiin khi bii the trung coánhii ù cong ty à a a tru an ngoa à trong qua a trònh ra quyit à a nh.

Vii å tû vên va anghi in cû á co á hi ígiu á ba å ki i ím tra linh ca án va ama à giu ä tû duy, nhûng ba å khöng thi í à i í nhû ag cöng cuản a â thay ba å la ân nhi i ån vu å a äh à a å.

Töi khuyï ë khñch moångûú atrong nho án tû duy mö å caáh à ö å lê a va achö eg la aviï å trú an in phu athuö å viì mù atrñ

SY STERNBERG

tuï åàöë vúá nhû äg tuyïn bö ëcuã caá •chuyïn giaŽ hoùả nhû äg khuynh hûú ág thú thu åg trong lônh vôa cuấ mònh. Trong nga chuág töi, dûú âg nhû luön co áng û u thuá hûá muö thuyï thu å rùọg ba pha thu đoam hònh kinh doanh cuấ mònh va duảg mö hònh cuấ hoả Trong thú ky a caá cöng ty dotcom (tức .com - kinh doanh trực tuyến qua mạng Internet), caá chuyïn gia ba chuág töi rùọg vii à ba ba hiï m nhên tho thờng qua caá tû vê viïn àa trú tha h qua khû áva caá giao doch sa suán dii n ra thông qua ma g Internet.

Nĩ ë chuág töi nghe theo ho thủ chuág töi à a guả tha ấn ho a. Sử thê a la chuág töi khöng dĩ îda âg bố löi keá à ĩ ích i a kho ã lö a trònh cuấ mònh. Chuág töi coán i n vùn hoá công ty ma ah. Chuág töi hiĩ ú ro a vĩ nhû ag à iĩ ím ma ah à o a à a a va a khaá biĩ a cuấ mònh. Va quan tro ag nhê e la a chuág töi biĩ e rùng la a coánghôa la pha a tû duy va thù a hiĩ a theo caáh ri ing cuấ mònh.

Trong nhû ag nùm gên à êy, coánhii ù vñ duảvi ì vii a New York Life à aätû ata a ra sû akha á bii a cho mònh bùng caán không ài theo sö aòng.

Cuöënhû äg nùm 1990, trong thứ ky âs öi à ö åg cuấ thố trû ú âg à êù cú lĩn gia á nhiĩ ù công ty ba á hiĩ m à ö í xô va â viĩ å phên ra acaá phên vö e go á. Giö eg New York Life, nhû ag công ty hoa à à ö åg bù pg caáh hu â vö e na không à û u å giao dốch công khai vakhông coá cối à ông. Ú Ácaá công

ty loa na na ngû ún ngô ún coán ún à a bha hii m, chô akhông pha na la acoi à ong, coán uỷ n bo aphii e bêù tha nh viin ban gia án à oë vanhê a coi tû a.

Nhû äg àöëthu ãcaåh tranh mú ặphên raävöë goá àaäcoá thi ícú cêi caá giao dốch cốphii ë ài ímua laånhû äg cöng ty baã hii ím cối phên khaá. Nhûng nùm 1998, khi xem xéi doâg tii n maảh vaâmûá thùảg dû rêë lúá cuã New York Life, chuág töi ki ëluêå rùọg chuág töi khöng cên phaãphaťa haâh thim cố í phii ë ài í taå nguồn vöë phaťa trii n trong tûúng lai.

Trong möß baé caá gên àêy vĩì New York Life, Cöng ty nghi ncû á va àaáh gia đhỗ trû úâg AM Best nhiệt rữọg: •Sy Sternberg va Ban gia àö ë àa kha én pha ár ủọg công ty cuấ mònh àa coáa û ủa nhû äg ài ù ma côa công ty kha ao û úa va hy vo ag àa à à û ủa thông qua vii a phên ra vö go ja: ào ála à th û ung hi a ma h, hì đhö i g baá ha âg hii a qua anguồn vö i ma h va do anh thu cao Ž.

SY STERNBERG

Àö ëvú á töi, quyï të à õnh la ârê të ro ära âg: Nhii ån vu å quan tro åg nhê te cuã chuág töi la âphu å vu å nhu cê u va ât ön tro åg à u å quyï n cuã nhû äg ngû tã co âhú å à ö ng ba ã hii m.

Cuöë cuâg, chuág töi àa äàa å à û ú å nhû äg lú å thi ëca å h tranh quan tro åg bùng ca áh duy trò vii å cam ki ë ba ã àa ãn cho ca á bin cuâg co du å Àii ù na ĝi àa ämang la å cho chuág töi ne á àa á quan tro åg: Mo ång û ú ä bii ë ài ë chuág töi nhû mö å cöng ty ba ã hii ím ma âmö î hoa å à ö åg ài ù thö ëg nhê ë mö å ca áh tuyi å vú à à ö è vú álú å ñ ch cu ã nhû äg ng û ú à gi û à hii ím.

Vaầnùm trûú á àêy, töi cuag coáquan àii m maâmö a söë ngû u acoáhii (go ala atra angû u a, nhûng gên à e y à a atru atha ah mö akhuynh hû u ág trong nga ah: hû u ág ài ë vii a hú a nhê e nhû ag doch vuata ach nh. Lua ê ;, nhii ù à ö e thu aco ah tranh cua chuag töi à ang bê a rö a ta a à onh hònh cong ty tha h ca a siiu tho doch vuata ach nh, à a da ag ho a va anga ah ngên ha ag va mòi gi u ach uág khoa a.

Baã nùng töi maáh baã rùng: •Thûúng hii å cuã chuág töi la âtaầsaã quan tro åg nhêt Taåsao töi phaãhu ji boãno ât.

Àêy chĩnh laàii ù àaädii în ra úāNew York Life. Cuöënùm 2000, thố phên cuã New York Life chó khoãg 4%. Ài ë 2002, chuág töi àaänhên àöi doanh thu bù ng caáh giaâh thìm 3,4% thố phên nû ä. Khi phö ềhú pà àii ù na ng vú áki tế quaã tùng trû uấng ma h me acuã chuág töi uấnh uấng thố trû uấng quö e ti eàang nối lin nhû Trung Quö e va lễ La Aö a ro ara âng tro ng têm hea cuã chuág töi trong lônh vũ ba hii ím nhên tho thủ a sử a âm cáchii e lû uá à i í tùng trû uấng nhanh choág va âm a h me ä

Têếnhiïn, chu ág töi se tii p tuả tòm kii n caá cú hoả i í tung ra thố trû vâg caá sã phêm ta chính khaá, phu huậ vù ánha hii à va thì ema h cuã chuág töi. Nhûng thay vò chù pe va áv và tính ca h cuấ chuág töi, töi nghô se thöng minh hún khi thuy rệ phu à khaáh ha âg rù pg nhữa à àii m cuấ nha hii à ba hii m nhên tho acu a chuág töi ... sûá ma h ta chính, sử chính trù va tòm hoàn nhên vùn ... là

SY STERNBERG

möå phên khöng thi í taáh rúa trong mo a hoa a à ö ag maa chuág töi thû a hii a.

Baå seäcoánùng lûå laäh àaå thû å sûånï ë ñt phuåthuö å hún vað ngû uð khaá trong viï å tòm kiï ën tû duy chiï ë lû u å tû abin ngoa à Baå se ätiï ë ài ë gên nùng lû å laäh àa å thû å sû å bù pg caáh thi í hiï å sû å mu ála å tinh the nàö å lê på va àsû å tin trong viï å àii ù ha âh kinh doanh cu a baå. No ä to án la a ha pa ho å caáh tin tû u a g vað sû aphaá àoa á cu a ch nh mònh vano å caáh tû å àû ág tr in àoi chên cu a mònh. Ž

CHÆTÕCH KIÏNGTÖNAAÐ NORELCO CONSUMER PRODUCTS, PHILIPS D APPLIANOBERINA

BIÏ Ë THÙM DOÂVAÂ PHÊN TÑCH CHIÏ LÛÚ LÔÚ LÔÚ

aäcoárêtenhiï ù mön ho å àûúå giaãg day trong caá chûúng trònh àa ta CEO, tû aviï å thay à oí vùn ho á cöng ty, tuyï n du åg va ânuöi dûú äg ta ãnùng, ta á xa á à onh sã ma åg cöng ty hay hònh tha h mö å mö hònh kinh doanh mú ä Nhûng la äh àa å tha âh cöng ào ãho ã chuág ta pha ā quan têm nhiï ù hún à ï ë cách thức chuág ta la ân nhû äg viï å cên thiï të

Kyäthuê å ma âtöi thû ú âg sû ã du åg nhê ë à ï í thu à û ú å ki ë qua ã mong muö ë trû ú á bê ë ky âtha áh thû á na â la âvii å thû å hii å hoa å à ö åg thăm dò chiến luợc.

Caá Tống giaán àö ë xu để sừ ær để nhanh nha y trong vii ả hònh tha h caá gia đhii tệ tu áchii tha lu da, gưayávi ì hoa hà àö ảg àii ù ha h, vùn hoá ài tha nhên su á Chuág ta se ha hà u da võ trĩ

mong muö ë vò chuág ta thöng minh va âkiïn à onh. Du âcoá à û u å trang bo như gig du akiï å cu å hi í hay chó la aba a nùng tri gia á ... ho å ca ahai, he ù hi ë mo å ng û u à à i ù nhanh cho á g kha án pha á a nh ù ä g viï å cen pha ala an va aha ah à ö å g tu á thò.

Tuy nhiïn, kho ákhùn hún caālaâviï å xaá àõnh cho àûúå àöånguänhên lû å phuāhú å trong khoaãg thú àgian ngù ævaâ tònh huö eg chuág ta àö emù å Trong caá vê àï ìvï ìchiï e lûú å kinh doanh hay nhên sû åchuãchö e viï å thùm do àchiï e lûú å cho phe á töi àiï ù chónh hay xaá nhê a caá gia athiï e cuã mònh. Nhú à a à a àa an chù e chù e hún rù g mònh à a àr a nhû a g quyï e à onh àuág àù e va a chuág se û û å thû å thi mö a caáh ma h me a va khe á le á bú a nhû a g ng û a phu ân u å.

Viï å thùm doâchiï ë lûú å cuấ caá caánhên coáthï (laâmöå hoaå àö åg khöng mêÿ thoaãma ávò noácên phaã àû ú å thû å haâh thû ú âg xuyïn vaâcên coásû åkhe á le á. Àiï ù quan tro åg la åba å pha ã ta à û ú å mö å mö i trû û âg tön tro åg sû åch nh trû å cuấ mo ångû ú äàï í viï å àö ëthoa å... từ i trao à ö í tû å do caá yátû ú ãg va àgiaã pha þ ... à å hiï å qua ã cao nh ê e Mu å tiïu la â thu àû ú å àiï ù tö ënhê e chû åchöng pha ã chó la khá tố t...

Khi kyäthuêå àoáphaá huy taá duảg cao nhết töi thû ả hii ả hoaå àoåg biì sêu cuã mònh, khöng ngữag àaâ xúácho ài ë khi cam thê pha ha loâg rùpg chuág töi àa à a a a a a cèn àaå à ö hg thú à ba a àam rùpg sử tu ung taá se mang la nhû äg kiếqua đínch cuất. Chính sử la chùm chó sử la ra kiếqua đố enhê e

Caá bûúá trong quy trònh thùm doachii ë lûú å bao gam:

- Chuến bố: Hònh thanh gia athii to va achuyi n ta a su akyâ vo ag.
- 2. Hònh thaâh möi trûú âg coálú acho sû atû úng taá: Sử êm ap, thên thi a, ha ahû ú a va mö a nt têng bữ giup mo a ngû thû gia a. Ha ji à i í yaà i e à ö e tû ú ag ti i p nhê a va angön ngữ ahònh thì í cuã ho a
- 3. Àù nhû ag cêu hoã mú aco at nh dên dù te Bù te à êu vú a cêu hoã di î co acêu tra alú at nch cua. Sau à a bù te à êu bù pg nhû ag gia aônh kha a sa ta a thu a cao hún.
- 4. Àaâ sêu àöëthoaå
- 5. •Boá voãcuãhaâhŽ: Liïn tu å àùå cêu hoã •Taåsao f?Ž àï ítòm hiïú àï ë têå cuâg nguyïn nhên.
- 6. Kï ëthu á cuö å ho å bù ng mö å ki ëlu ê å t nch c å.

Kĩ ế quaãc ền phaã hònh tha âh mö å su ảhi i ú bi i ế sêu sừe hún vĩ ìnhû äg ca ánhên thay vò tính cách cuã ho ảm ö å • ba ã chu à X quang Ž thi i hi à ro anhû äg vê à i ì tha áh thú á va cư hö ả mö å tê à hú à ca á giaã pha à à a da a ni ë thí ch hứ ; va a mö å lö a trònh ha à b a g kích thí ch su ma ho an. Quy trònh khöng nhữa g ta a ni n ki ệ qua a tö e nhê e cho tố chúa, ma co â pha á huy à u ủ a tính sa g ta b êm sinh trong vii a giaã quyi ệ vê à à ì cuã nhên viin va anêng têm ki ệ qua a hoa å à ö a g cuã ho a

ROBERT P. BAIRD, JR.

Töi chuấa öảg thủ ả hii ả vii ả thùm do âchii ë lû ú ả qua caá buổ í pho ãg vêë. Theo caáh naỹ, töi à aäcoáthi í taáh bii å nhû äg àii ù then chốt taáh bii å nhû äg ngũ uấchó bii ë no á suồng kho ãnhû äg ngũ uấthû ả sử coán ùng lû à xu êës ừæ Ngo ã ra, ky à thuê å naỹ coâ coáthi í à û uả sữ duảg à iínhê ả dii å caá gia átrõ, tii u chuê nà à à û á, à ù à à ii m vùn hoá va âcaá ho a à ö åg coákha ãn ùng duy trò uấc ê à ö åcao.

Trong möålen phoãg vê vúámöåcûå Töng giaán àöë, töi liïn tu å khaã saávï inhûäg thaâh tñch thûå ti ëkhaá nhau. Thöng qua quaátrònh naậ, töi thê ji roäraâg öng ê laân vii å khöng coánguyïn tùæ Öng ê vaâàöånguäquaã lyácuã mònh àaägian lê söísaáh, chûág tûåkï ëoaá.

Töi gia nhê på Philips ú avõ trñ Tög gia pá àö e bö phê a Domestic Appliance Group vuâg Bù Myava tha ág 5/2002. Bö phê a na pà tû ag của ky tha ah cöng, mang la cho tê pà àoa a nhii ù tha ah tínch to lúa trong ca mö athê pà ky avû u mû a xuê sù mo aki e hoa ah do tê pà àoa à i ìra.

Tuy nhiïn, trong 18 thaág trûúá àoá böaphêa kinh doanh dao caa rêu Norelco gừa rêënhiï ù khoákhùn. Ho à bë mù vú a sửa caa h tranh khö ë liï a va khöng co à û ú a nhû a nguồn lû a quan troa g cên thiï ë à ïígia a h la a va a duy trò sửa thö a g lônh thố trû a g.

Trû vá ào á cöng ty tùng trû vấg rêt ài ù à và nhûng röì ho ả àa ängu ấqu in trin chii thù æg. Nhên viin trong toa â cöng ty àa a coánhii ù nùm la ân vii å (trung bònh 20 nùm) væàa không

traáh kho ãsû đu đana ài cuâg vú ásû đha âh cöng lêu da ânhû vê ja. Ni ëi ba a tû âg ào a cuö ëi Từ tốt đến vĩ đại (Good to Great) cuã Jim Collins, ba a se adii îda âg nhê a ra hö a chû ág na ja.

Thaáh thûá cuã töi laậphaãphaắtrii ń nhêå thûá viìthûå taằmú ăma âchuág töi à ang à ö ë mù å à ö ng thú ầ duy trò mo å möi trûú âg co át nh kínch thínch nhing tû ung taá khaáh quan, không à e do å. Tôi pha ã thû å hii å nhû äg à aáh gia ác ên thii ë à i í tê hú h mo å à ö å ngu a co ákha ã nù ng xo ay chuyin tò nh thi ë va à à û a töíchûá à i ë mu å tii u mong mu ö ë.

Giaāthii écuā töi laāvò nhiiù ngûúāàaāquaáchuátro ág vaā nhû äg thaâh tñch cuā quaákhû ánin khöng thi íchuyi nà òí mö hònh theo àonh hû úág mú á Nhûng, vên coánhû äg ngû úā khaá àaāthi íhii å ro äraāg khaānùng thnch úág vaāpha á trii n theo àonh hû úág mú á

Trong 90 nga à âu tiïn khöng ngũ âg thùm do âchiï ë lũú å, à ûu å thû å hiï å ngay ta acaá cu b ho å to a acöng ty, to a â nho án va at û âg caánhên, nhû äg gia ãpha á cö ë yi ë viì nhên sử a akinh do anh dê ì lö adii å. Mö å nha âqua ã ly akhöng à a áu á a ûu å nhû äg tha áh thû á ma achuá g töi à ang à ö ë mù å, mö å ng û u äkha á à ûu å bö í nhii ån la å va â mö å võ trñ thínch ha hún vú at a àn ù g acánhên à ûu å nhê å dii å la âchûa à ûu å khai tha á à uá g mû á nhûng coáthi í trú atha âh mö å chê e xuá ta á cho sû thay à öí.

Kī ë qua ấc uã qua átrònh na à à a a chú ág minh rù ng công ty à ang thii ë mô á sö ënguồn lû å quan tro åg va c en pha ãc a a ta a de ca a ta a de ca a ta a de ca a

nī n vùn hoá cöng ty sêu rong hún. Nhoán quañ lyabûúa à ab ta a la angay trong nùm à o á à i ítrúatha an nhù ag ng u añ ag lyanùng à o ag, kha akhao va an i a quañ lyanùng à cha khao va an i a quañ lyanùng à cha khao va an i a quañ lyanùng à cha khao va an i a quañ lyanùng à cha khao va an i a quañ lyanùng ly

Thùm doâchii ë lûú å toãra coátaá duảg rêt töt trong nhû äg buổi hoa åh à ốnh vataáh giaáchii ë lûú å. Philips tû âg coámö å vñ duảt ê ë thuyi ë phu å nhû thi ë trong mö å lê n à a áh giaá ki ë hoa åh marketing. Lên à o á mù å duâmo å ngû ú taà a ä û ú å chó thố ro ära âg rùpg töi muö ë ho å tha a luê å tê å trung va a caá chii ë lûú å then chöt ho å a å à û a ra mö å ba á caá hún 2.000 trang giê jä.

Sau khi lõch sắngöì nghe phên thuyĩ tườnh trĩn PowerPoint, tới àû ág lĩn va âàiĩ ù khiĩ n cuốa hoạ bùọg caáh sử đuảg phủ úng phaá thùm do âchiĩ tỉ lû ú å. Trong khi àö thoa thuág tới àa khaán phaácaá nguyĩn nhên cú baã va âthu àû ú å nhữ ag kiĩ thuá sêu sừ bhún nhiĩ ù àö thuág hữ a bhú ag àö ag lữ a then chốt cuấ công ty (hoù a nhữ ag àö ag lữ a coâ thiĩ ti).

Nhoán marketing trûúá àoáàaähònh thaâh nhû äg ki ë hoaåh marketing thii ë saág taå, bao gồm quaãg caá trìn tivi vaânhû äg bii n quaãg caá ngoa atrú à Qua qua atrònh thùm do achii ë lûúå, chuág töi nhê å ra rùng chuág töi àa anhù ar ài ë gên nhû mo åàö ë tûú åg marketing bùng nhû äg ky athuê å marketing cu aky anhû nhau.

Ngoaāra, hoataò ag marketing trût tiï p àï b hö agia aònh àa axuö bg cêp vaalonh vût nhû tag quyï h kinh doanh cu ã

chuág töi à ang trú an gia acoi. Nhii ù khaáh ha ag co elo acua chuág töi, nhû ag ngû u acua ky arung tha ah, à a không à û u a thuy i e phuả mô acaáh saág ta à à i í chuy i n sang sữa duảg nhû ag saã phêm mú acua chuág töi.

Mùả duâcoás û phatátrii ń ky âdii å trong cöng nghi ådao ca à àii å trong thê ky ky avû a qua, chưag töi vê h khöng thi í tii jë cê à àû u à vưa nhû äg ngũ u kỳ a vưa ca anho an. Sau nhữag buổ í thùm do âchii je lû u à vưa ca anho an, chuág töi àa axa à a nh la toa â bo aki e hoa an marketing cu a mònh àii tê trung nêng cao mùa à ö axêm nhê pha va a ca a ho agia à onh, tùng tiệ chu ky amua sa a phê m cu a ca a nho an kha anho an su are a khú a ào anho an kha anho an su are a khú a ào anho an kha anho an su are a khú a ào anho an kha anho an su are a khú a ào anho an kha anho an su are a khú a ào anho an kha anho anho an kha anho an kh

Àêy laâmöåbûúá chuyïń àöí then chöệ mang laånhû äg phûúng phap múávö cuâg saág tað àï íhoaâ thaâh caá chiï ë lûú å cuã mònh. Cho àïë höm nay, cöng ty àaäaap ûág hoaâ caãh vaâthõ phên àaälúá lïn trú alaå Quan tro åg hún laâcaã nho án cuäg àaäho å hoãàûú å möåkyähuê å múáàï ítû å haáh thû á mònh.

Möåphên nhoán khaá laâdoâg saã phêm daâh cho tuổi teen (thii ë niin) ma đoö phê marketing à a phát trii n à û ú å. Ào đa đa mo åy đu ú ag hay vaca mhoán à ang tínch cha cha à aua vú á thú agian à i ítung saã phêm ra thố trû ú ag. Môi khi gù a nhau, chuág töi à i ù tha a luê a tê eca caá ûu à ii m cuã à iì xuê ena a.

Nhûng vò voà vang, hoà à a àkhöng suy nghô à táng mûá vĩì viĩ ả chûúng trònh napi coáthĩ í boá chĩ thoa hà à oàg kinh doanh

cöélo à Bao bò cã nhoán saã phêm mú ana à ài qua áxa so vúá nhû ag saã phêm cöélo àhii à coácuã chuág töi nin thii ë tĩnh hoâ hú à cuã mö anha à hii à bö í sung. Àii ù na à coáthi í la ân kha áh ha âg hoa â toa â quin bù ég chuág töi la âai. Quy trònh thùm do âchii ë lû ú a cuã töi àa äxa á à onh rù g coánhii ù vê ài ì chii ë lû ú a quan tro ag àa äkhöng à û ú a àiì cệ à à ê ỳ à uã

Mùả duấthê ở roàky ẩn aả va ânhii thuyi trung sa phêm ra thố trû ưâg cuấ hoạnhûng tới àa àà uắra caá cêu hoặthen chốt va àà ûa hoả va cuốa à öthoa ắt nch của. Ca aho án àa àhii íhii a su thê vo ag, nhûng khi chuág tới nghiin củ á sêu hún ca vê ài ì ho àa à bìng yá vìng do ag sa phêm mú áchó vữa àa mûá coáthii (go ala ât öt chuáchûa pha ala ât the hoệc hoạc hoạc sa phêm mú áchó vữa àa bìng và coáthii (go ala ât ot chuáchûa pha ala ât ot heệt hoạc sa phâm học
Nho án quaã ly điời chûá la ả va âà iì xuê ëm ở ắphû úng aá tö ë hún nhii ù. Cuö ë cuâg, do âg sa ãphê mà a à à û ú a tung ra thố trû ú âg tha âh cöng va âcho phe á chuág töi xêm nhê à sêu hún va ânho án kha áh ha âg mu a ti ii u quan tro ag na â vú a ñ tho a ho a à à ö a g kinh do anh cö ë lo ä hún. Mo a ng û u a ân thê iệ ha a lo âg vú a ki ë qua a na â.

Viï å tòm ra nhữag ngû uấc co đa ãla äh à a å à ï íla ân ngû uất û vê ä la âv ö cu âg hû ä ñch. Töi ho å ho ãn hû äg phủ ung pha á la äh à a å tö ë nhê ë cu ã ho å va âlo a å bo ãn hû äg phủ ung pha á khöng phu âh ú å vú án hû äg gia át rõ caán hên hay phong caáh û a thínch cu töi. Töi cu äg ho å ho ãt û ân hû äg ngû uất dê n dù te tû duy cu ã nga âh nhû Bennis, Covey, Bossidy va Welch, va tû âcaá cu ö å hö å tha ã.

Nhûng nhû äg phêm chêt la äh à au then chöt nhêt à o à ho ã pha ã co á r n tu i à xuá ca a ma ân i n ta a g cu a no á la às ú à û a nhê a thû á. The a à a á g lo nga a khi chu á g ta ca â g lin cao, chu á g ta ca â g n thu à û ú a nhû ä g gò mònh dì s su a pha ã hö ì!

Töi khöng chó muöä biï éhiï å quaãhoaå à öåg cuã cöng ty vaâcuã nhoán quaã lyámaâco â muö ä biï éhiï å quaãcöng viï å cuã mònh vaânhû äg gò töi cièn phaã caã thiï å. Töi ào lûú âg àiï ù na â theo hai caáh: liï å xem töi coáta å ra à û ú å mö å nï h vùn hoá coákhaãnùng töë ûu hoá hiï å quaãhoa å à ö åg cuã caánhên vaânhoán; va âiï å töi co âuön la âtê ën gû úng vĩì caá giaátrõ vaâthiï í hiï å khaãnùng la äh à a å cên phaã coá trong tö í chûá hay khöng.

Búãvò rêểnt ngû cáco ácu aky anùng hay sử can à aãn à i ígo á yám ở ắc aán thù họ thù æv ú ác ệp trìn, nin tới thủ ú âg à i ìng hố mo ắng û u ấp haã hỏ ì nù å danh. Sau à cát öi à u ắr a caá mu å tii u tû úng û ág à i íc aã thii å va ât u ảm ònh phaã hoa â tha âh caá mu å tii u ào á Nhûng khi cê h thii ệ töi se akhöng ngê h nga ầs û ã du ảg mo ắng û u ã à aâ ta å chuy in nghii å.

Nĩ ë töi khöng chốu traáh nhiĩ an caāthiĩ a hiĩ a quađa ah àa cuấ mònh thò töi sẽ không thĩ í mong chú ài iù ào átû a nhû äg ngũ uấk haá. Xaácho cuâg, töi à ang cö ta ar mö amöi trû u âg ma atrong ào á sử pha ã höì tû anhiĩ ù hû uág chó à un gia ã à û u a xem la mö ta caáh la ân viĩ a hiĩ a qua a Ž

Pa i⊾

CHATÓCH KI**ÍNUGTCÍKI**AÀIÓ TIR ÀCÍNANORTHRUP GRUMMAN

HAX LAR VII & VÒ NHỮNG NGU LÁ LAR VII & CHO BAR

Kent Kresa lacEO cuã Tê àoaâ Northrup Grumman. Mö acaáh ngùægoa, öng àuá ki ecaá bñ quy elaih àaa sau àêy:

- € Viïå quaã lyávaâcaá quy trònh àïù coáthï íhoå hoãàûúå, nhûng taầlaäh àaå codeäaâkhöng.
- € Haja la ân vii å vò nhữa g ngû ú â la ân vii å cho baå.
- € Àûâg àiï ù haâh töí chûá cuã baå. Haÿi laäh àaå nhû äg ngûúïàài theo baå vaâàï íhoåàiï ù haâh noá
- € Haja àïídaâh nùng lûå cuã mònh cho nhữag quyï ë àõnh lúá. Phên lúá viï å àiïù haâh töíchûá nïn àûú å cêj dûúätrû å tiï jö thû å hiï å.
- € Haji uji quyï n vaâgiuja nhên viïn cu ã baå tû åphatátriï n àï ítrú athaâh nhû ag ngû utagio ara quyï te àonh.
- € Àûâg bao giúaaân beamùacaá àöëthu anay caá töíchûá khaá maabaå àaamua laå



NHÂQUÃNTRÕ KÏNÅRANUAMA (ACP)

KHÖNG NGÛÑG TAŮ RA SÛÅÄÖÍ MÚÁ

Kinh vu åPanama (Panama Canal Authority - ACP) cá traáh nhii ån quaã lyáàii ù haâh, baã dûúäg, caāthii å vaânii å àaåhoá Kinh àaâ Panama. ACP à ta lê vaâu arõ trû chính phu aPanama. ACP ho ta ò à à o à g nhû mö ta mö hònh à onh hû cág thố trû cật trung vaâ dốch vư khaáh haâg vaâs cả tin cê t. Vii å chuyi nào í mö hònh kinh doanh na ta à àa amang la thu à lú tu à rê lú á cho khaáh haâg vaânii nà thủ ung ma thi egi cá nhú anhû ag kyau a rê e à tu dag viìs cân toa vaânii à quaã

Cú baã la abaå pha ãhii ú à û ú å baã chê é thû å cuã cöng ty cuâg nhû äg saã phê m va âd och vu åma âba à à ang cung cệ i. Chuág ta sö ig trong mö å mö i trû ú âg nùng à ö åg va âdo à oá chuág ta pha ã li in tu å thay à ö í. Hii ú ro ä võ trñ hi å ta å va âmu å ti iu cu ã cöng ty trong tû úng lai gên la ânhû äg yi ë tö ë then chö è à i í pha á trì i n mö å tê m nhòn chi i à lû ú å.

ALBERTO ALEMAN ZUBIETA

- 1. Hònh thaâh vaấtrii ín khai mö têèm nhòn àiílaäh àaå töíchûá ài ài ë mu tiiu ào á
- 2. Xaá lêả caá thû đu đu tiïn.
- 3. Giao vii à vaûşî quyi n cho nhên viin.

Cuöënùm 1999, khi Myägiao traãKinh àa â Panama cho nû ú Cöåg ho â Panama, töi à änhê å la äh chû á vu å a äh àa å ACP. Qua ã lyácon kinh lõch sũ a a khöng pha ã la âmö å nhii ån vu å ti îda âg. Tuy nhiin, tha áh thû á va à bii å la âvinh dû å cu a vii å àa a nhê å traáh nhii ån à ö ë vú ä bii ú tû ú å g quö ë gia viì lo âg tû å ha â va âdi sa a cu a Panama thû å sû å a ân töi rê ë phê ë kh nch.

Têm nhòn cuấ chuág töi àö ë vú á Kinh Panama la âbii ë con à û ú âg thu ỹ ú ất u ö í 89 na ŷ tha âh con à û ú âg phu ẩn ú þ vú á caá tii u chuê n mú á cuấ thi ëky ã 21 va à à ii ù ha âh kinh theo mö å caáh thủ á mang la ål ú å nhuê å va âkha ã nùng tön ta å trong

tûúng lai àï íchuág töi coáthï íàa pá û ág nhu cêu cuã kha áh ha âg cuag nhû àa añ ba ã lú añ ch cho nhên dên Panama. Mả tiĩu cu ã chuág töi la abiï a Kĩnh Panama tha âh con à û ú âg vê a chuy i n quan tro ag nhê e chêu Myava anhê a à û ú a nhû ag lú añ ch cao nh từ âv ố trĩ à ốa tru a chuág töi.

Chuág töi à ang trong quaátrònh thay à có vùn hoá tối chûá vaâmö hònh hoá hoa bà a cuâg kinh doanh. Chuág töi à a cuâg laân vii à vúánho án quaã lyáva âl uả lũ uảg lao à có goá à uà goá cệ thi egi uá cuã Kinh vu à i í phaá trii n têm nhòn, sú mi ah vaâca á gia trõ cuã kinh, la ân cú sú giu pá chuág töi hònh tha âh ca á chii e lũ uả nhù phii a thủ a hoá têm nhòn. Chuág töi à a thìi e ki emo a chuáng trònh gia duả cho toa a thìi í lua lũ uảg lao à có gh nhù pho giu pá hoả hii ú ro có a che hoa a che hoa a chuáng trònh giu pá hoả hii ú ro có a che hoa a che cuã grua chuáng trònh ii ú à uá moi trû uâng, à ce thu a ca a muả tiiu, sû a ma a giu pá hoàn. Cuâng vúá mo a chuáng trònh truy iì thòng ma a h me a giu pá à e y ma h vii a thù a hii a ca thay à co cè thii e trong Kinh vu a

Chuág töi cuäg gừa gúavaâtham vên nhiĩ ù khaáh haâg àĩ ínhêa diĩ a nhu cêu cuã hoa Chuág töi àa atriĩ n khai mö a cú cên thu phñ mưadu a trin nhu cêu thố tru vậg. Chuág töi cuag à cu từ vön bùng caáh tùng cu câg vaâca thiĩ a caá thiĩ t

ALBERTO ALEMAN ZUBIETA

bố vana moá. Ài í à apá la a nhû ag dii n bii e vi ì an ninh, chuág töi à a a tùng cu úag caá bii a pha pá ba a vi a va a a a a tùpe à ù a nhii ù hi a thö eg ba a an mú a

ACP cuag à a dòùte à cù gừ cha ánh û ag qua ango cua qua đườnh na p. Nh û ag à cù tû cua chuág tới va à à a à ta a, thii tho vaic ong nghi a à a à à û u à ky đu a mu ta à cù u à g vi ì an toa â.

Kī í tû âkhi chuág töi la äh nhê å nhii ån vu åqua ã ly áKinh Panama, ACP à äài ù à ù å gia ãn à û ú å sö ë û ú å g tai na å ha âg ha ã Chuág töi cu äg à a ägia ān à a ág ki í thú à gian cèn thii ë ài í caá con ta â ài qua kinh.

Àiï ù naŷ coánghôa ladö åtrònh qua Kīnh sedaân cho thú â gian vêa chuyï n ha âg hoá nhanh hún va àaág tin cê ¾ hún cho kha áh ha âg va âca ãng û ú à tiï u du âg. Pho âg Àiï ù ha âh Ha âg ha ã Kinh Panama, cu äg nh û Ban Gia á du å va Àa â ta å thu ö å Pho âg Nhên sû àa àa à û ú å cê ç ch û ág chó ISO 9001, à ö ng thú à Ban Qua ã Iy á Möi trû ú âg àa àa û ú å cê ch û ág chó ISO 14001. Nhữa giê ç ch û ág nhê å ISO ch û ág thủ å cho chê e lû ú åg dốch vư a a Kinh vu a Panama cung cệ cho kha áh ha âg va âch û ág toã sû àcam ki tho a guã qua chuág töi trong viï å tho ã ma änhu cê ù va âky â vo åg cuã ho à

Vúámö å à ö ångu äqua ã lyánùng à ö åg cu âg vú á lû ú åg nhên viïn co ánùng lû å, chư ág töi à a ä à ì ù à ù å à a å à û ú å nhû äg tha âh tû å hû ú ág à ï ë têm nhòn chung cho k ïnh. Chu ág töi cam k ï ë vú á nha u rù pg nhû äg tha âh t nch à æà a à û ú å sæ ti ë tu å à û ú å pha á huy trong nhû äg nùm tú á

Têcaanhû ag àii ù naşî coaleaaakhöng thi ítrú athaâh hii å thû å ni ë khöng coanhû ag mö equan hi ama achuág töi àa acö gùag xêy dû ag vú amo angû û ava abù qu caah uşi nhii an cho lû a lû ú ag lao àö ag ra quyi eà onh dû a trìn thöng tin, sû abo í mú a saág ta ava atû úng ta á tö e vú amo ayi u cê u cu aca khaáh ha ag. Loch sa Kinh Panama àa sa sinh re enhii ù nha a ah lú a, ào ag vai tro athen cho etrong vii a thu a à y va xê y dû ag mö atrong nhû ag cong trònh ky quan cu athi egi ú a

Coángûúātin rù ng chó khi na úava võ trñ ra lith thò hoả mú trư đha ah ng úa la ah àa ah. Àii ù na gì the axa rưa chên lyá Mo ang ûu acoáth i í pha atuên li ah bú avò sưa ha ah avò hoa ca ah bu a pha athi e Mo ang ûu ala ah àa ah au ag ngho a pha atruyi n ca an hû ag cho nhên viin la an vii ah vuán ùng lû ac ao nhê ethay vò chó tuên the mi ah li ah va aha ah ào ag theo ca a chó thổ ca cệ trìn.

Laäh àa å la âmö å cöng vii å vû â tha áh thú á vû â thu ávõ. Ha ji la äh àa å va âno å ho ã ho ã ài íla äh àa å; à êy la ânhû äg yi ë tö ëquan tro åg ài ítrú ã ha âh mö ånha âla äh àa å gio ãhún. Ž

10

CUN TKÜG GÁKAÁ TÖ TÄLÄÖÄA QUAKER CHEMICAL

KHIÏM TÖ Ü, CHÊN THÊÅ, CÚÃ MÚ ÃTRONG ÀÖË NHÊN XÛ ÃTHÏ Ë LUÖN THEO ÀUÖÍ NHÛ ÄĞ YÁ TÛÚÑG MÚ Á ÀA ÄĞIUÁ TÖI ÀI TÚÁTHAÑH CÖNG

Töi rêtû åha âkhi biï temònh se coámù åtrong quyï n saáh na ĝi, nhûng töi khöng chù eemònh ca pha ãla âmö tu âg cu a viïn khöng vò töi à a änghó hûu tu anùm 1991 ... hún 10 nùm roì. Reginald Jones, câ Tống gia án à ö e cu a General Electric cu a à a a a tu âg no a •Töi à a a chuyï n tu adanh sa h Nhû a g ngu anò tiï a nhête (Who•s Who) sang danh sa h Nhû a ke a vo danh (Who•s He)Ž.

Thûả sử töi khöng nghô coánhû ag bĩ quy tế thû ả sử vĩ la ah àa ả. No áxu ê ë hii ả ú amo agiú á tĩnh, mo ama â da, mo a quö e tốch, mo aton gia á va abii a hònh tha h nhii ù phong caáh la ah àa å.

Kinh nghiï ån cuã töi khi coâ laâmöåsô quan hãiquên laâ sûåchuên bố thûå ti đö enhê echo vai trođa ah àaå cuã töi sau naŷa. Liïm chính, chên the atrong ào enhên xû athi e cuã mú a trong caá mö equan hi å vaâyátû uãg phong phu aà a agiu pá nch töi ài tú atha ah cöng. Mo angû uã bii e rùng ho a coáthi í tin tû uãg vaâ lú ano a cuã töi va a bii a hhû ag gò mònh àa ahûá.

ÚÂQuaker Chemical, töi tûåthêÿ mònh coátraáh nhiï ån vúámo ångûúãcoáquyï n lú åvaânghôa vuåtrong cöng ty ... tâ caá cöi àöng, nhên viïn, kha áh haâg, nhaâcung cập cho àï in cöảng àöng núi chuág töi àù anhaâmayá.

Töi nhêå ra rùpg mònh à thiếthong thiết to thoá nhû ag lú thú cho các cối à ong ni thiếthong thoã hii pho vuấn hù ag ngu thaá, vò thiếthaáh thúá la pha tha cung cật nhû ag cú hoả va đu thú cho tu ag nhoán mô thaáh cên bùpg. Tôi à a da an roa à ii ù na pho vuấm o thoá bùpg thủ tu tho bùpg. Tôi à ti pho thiết pho thu thu thu thiết pho thiết pho thu thu thu thu thiết pho thiết

PETER A. BENOLIEL

tiï ú thuyï ëvaanai laanoa vaanoa hoatem guúng cua caa nhaa laah haa xueesùætrong quaakhûahiï a taavaarong trñ tûúag tûúag cua baa. Toi hi kueemoadanh saah nhûag gò ba cen hoa laakinh Thaah, trûúag ca Homer, triï egia Plato, nhûag nhaasoa koch Hy La, Thucydides, Plutarch, Shakespeare, Thomas Hardy, Joseph Conrad vaiiï ú sûacua nhûag nhên veavô ha hù biï alaahbraham Lincoln vaaGandhi.

Tuy nhû ag àii ù na không pha ala alê eca anhûng hy vo ag chuág coánch cho cá ba a. Tôi coáthi í ao an chù av vi a ao a va ano a ho aca a u ala ang u a the brach à toi vi ì sû a a a a. Ž

CHẤT ÕCH KI**ÍN GT** GÁNA À Ë TÉR À GÂNARADIOSHACK

LUÖN GIÛÄNHIÏ Å HUYÏ Ë, NIÏ M TIN VA ÂTÊM NHÒN

öi quan saávaáno á tê tû ána âh vi cuã mo ångû ú à ú a mo å cê trong tö í chû á, không chó tức cệ qua ã trỗ trìn cao. Tôi cu à à a à u á nhû a ha âh à i í vû ún à i à sû åno a âha â.

Möåtrong nhû äg àiï ù àêù tiïn ma âtöi ho å àûúå laâcaá phêm chêëlaäh àaå haên chûá nhiï ù àiï ù hún laâviï å ra chó thố vaâkiï m soaácöng viï å ... við ra li åh vaâmong muö ä mo å ngûúātuên thu āmöå caáh muâquaág laâcöng thûá dên àï ä thaēn ho å.

Töi cho rùng coába phêm chê coáthi í tan than mön ngu dìla in à an gio in ào dia in in thuy it te thìn nhòn vain ii mì tin.

LEN ROBERTS

Nhũ äg ngû uầnhii thuyi thuờn cö thoa tha tha công vii à. Nhii thuyi tha nhû äg àii ù ba cèn pha la thê the va mo thú thốt cuấ mốt ngû uầla thù a thủ a sử Nhii thuyi thuờn bố à loà Nhû ag ngû uầnhii tha h luôn tii p thim sinh lû a cho nhữ ag ngû uầnha a va sử nhii thình núi ho to muố tho no truyi h.

Vaâ thaág 3/2003, RadioShack tố chûá Höằnghỗ kinh doanh toaâ quố e haâg nùm lên thû ál 0. Chuág tối go bào đaâ Àónh àii m cuã Hii a quaãcöng vii a. Tối àakhú ãào ag truyi n thố eg naô ngay khi tối gia nhê công ty vaô nùm 1993.

Möå trong nhû äg ngû ú achiï ä thù æg à ú å thi à ua kinh doanh trong nùm bû ú á lïn sên khê ä nhê å gia a thû ú ag va anh ê pro no á rù pg sử nhiï å tònh la chòa khoá tha ah còng cu a mònh. Anh ê pro á rù pg ba å cho ca ag nhiï ù thò ba a se à û ú å nhê å ca ag nhiï ù. Àiï ù à o à uág la mo å chên lyá

Khi mo ångûúācoánii m àam mi va ânhii å tònh àöëvúá cöng vii å, hoåsætû åta å ra sinh lû å cho mònh væthi íhii å roä raâg àii ù àoátrong cuö å söäg. Ài ë mö å mû á àöåna â ào á ranh giú ágiû ä cöng vii å væcuö å söäg cænhên sætrú ānin mú â nha å Khi ào á rêëkho ácoáthi í no álii å ho åà ang læn vii å hay la àà ang chúi àu â, bú ã vò ho da ân vii å rêëvui ve ã

cuäii íhònh tha an nhû ag phuùng pha pha, kyähuê ava ay at uña to an tha an mu a tiiu.

Phaátrii ní têm nhòn coá liin quan ài ë vii å xêy dô khaã nùng lùas nghe vò tên nhòn không thi nhònh thaáh tû âhû không maâno ác ên thông tin à ê ù vaô tû âmo ảngo á ngaáh cuấ mö to íchûá.

Khi töi àï ë RadioShack, hoảtû ảgo ả mònh la â Cũã haấg Cöng nghĩ ả Hoa KyŽ. Chó câ iĩ ù cöng chuág khöng theân mua haấg cuấ hoả Khaáh haấg àï ë vú äRadioShack khöng phái àĩ í tòm mua maá tĩnh hoù ả cöng nghĩ ả mú á nhê ệ ma â iĩ ë tòm mua nhû äg thủ á ma â no ả kho ng thĩ í mua ú đo ê e củ á nú i na â khaá: sử a caá nö ë da â ê m thanh hi-fi vú á ti-vi, nhû äg loa ả pin à u å biĩ tạ hoù ả nhû äg linh kiĩ å à iĩ å tû ã Ho à iĩ è vú ä RadioShack à iĩ tòm kiĩ ën nhû äg gia ã phaá cho caá vê à iì ì cuấ ho ả

Vò thiệngay catrûuá khi töi nhê å vii å, töi àaäxuö eg thủa àõa vano áchuyi å vuácaá của haâg trûu ag vanhên viin ba á haâg. Töi lùa nghe hoả va bii ërù qg khaáh haâg ài ë vuáchuág töi co â vò hoả òm thế sử tuấc thên thii å va ân ü ä hii å.

Thöng qua lùa gughe, töi bii thà à chuág töi à ang úã à êu va thà à chuág toi à ang úã à êu va thà à chuág toa à dii a nhêt coákha anùng ki tho tha à nhêt coákha anùng ki tho tha à chuág toi à ûa bù thì nhòn à cáva à cêu hù úa g dên à onh võnha hii a ma anga nay chuág töi vên coâ sû aduag: •Ba a niu vê thà à i chuág töi à ûa ra gia apha á.

LEN ROBERTS

Àï íhiï å thû å hoá têm nhòn naŷi, chuág töi àa đeå hú å têt caãcaá thì ëmaåh cuã mònh àií trú đha âh mö åhì åthö ëg coáyá nghôa lúa hún la âmö åcuã ha âg hay mö åchu öi cuã ha âg trìn toa â quö ë. Chuág töi àa đưa đha âh một khái niệm sản phẩm dịch vụ bán lẻ àö å nhê te trong nga âh kinh doanh cuã chuág töi va đu ön cö ëg hii ë caá gia ãpha á tö te nhê te cho kha áh ha âg. Sửa ma åg cuã cöng ty chuág töi bö ng trú an in àún gia ã hún vuá vi å mang cöng nghi ài ë caá khu vuả lên ce Hoa Kyâ

Cê tha âh khái niệm sản phẩm dịch vụ bán lẻ la â35.000 nhên viïn co ákii thù á sêu roag à ang la vii a trong 7.200 của hii a cua chuág töi, tê ca a iù sù sa ag phuả vuảk ha ha ag trong mo ahoa a ca h. Vii a à a nh võ nha hii a cua chuág töi cua gla amo a thì emaah không thì inghi ngu a au a chuág töi cua gla amo a thì emaa h không thì inghi ngu a au a ngu a angu a thuág tòi va a luòn liìn thuág chuág vư a thuág tòi. Nhê a thuá quy aba a na gì cua kha a ha ag no a lìn tĩnh à ng nhê etrong sa phê m cua chuág tòi ... à o á cua g chính la nùng luà cö elo a cua Radio Shack.

Vò thiệ hay lù ben nhên vi n cuấ mònh. Lù ben nghe à i hoả hoặ à i íkh nch li ava à i ígiu phoả pha tri i n ... sau à by iu phoả hònh tha h mö tê têm nhòn viìca ah thu aho aco ath i ívu un à i ë núi ho amuö ë à i ë ... la nhû ë nguy in tù ce cé lo i à i íla i ha a vuê i sù ben a vuê i sù ben nhàn a a vuê i sù ben nhàn a vuê i su ben nhàn a vuê i sù ben nhàn a vuê i sù ben nhàn a vuê i sù ben nhàn a vue i su ben nhàn a vue

Phêm chêt thû ába cuấ nùng lửa lath à an latin m tin. Nii m tin la âmöthàii ù bùth buổt! Trong toích ún cuấ chuág toi, moth gu vita à i ù bùth bùth bùth g moth ni m tin thê thu sua Noth vita hoùth à latin m tin the the the thing.

vñ nhû södû trïn ta akhoa a cua ba a. Mö î ngû ú a à i ù coám ö a khoa a tñn du ag nii m tin ma a ho a coáh i íru a sû adu ag.

Töi tin rùng nhên viïn cuã chuág töi seähoaâ thaâh nhiï ån vuåbùng sûåcöäg hiï ä hi ëmònh, laân nhû äg àii ù hoả hûá möå caáh àuág haå. Khi mö å nhaâquaã ly ábaã vú átöi rùng anh ê seägu ã cho töi ba á caá doanh thu cuã caá cũã haâg khu vû å Têy Nam trû úá nga thû á Saá, anh ê sà àa àà ûa ra mö å cam ki ë Vaâanh ê spòcátraáh nhii ån pha ã thû å hii å no á Töi ky âvo åg anh ê spòcátraín à cho töi trû ú á nga thû á Saá.

Nĩ ë coáchuyĩ å phatásinh à ö å xuê ë... vĩ danh û mö tà tònh huö tig khên cê ji uấgia à ònh ... Tao cho anh ê ji không thi ínö pà ba á ca á à uág ha å, anh ê ji chó cho no á cho töi bii ti Khi ào á töi à a ä coác û uả thông tin suán à i í coáth i í thủ å hii å mö å sö è à ii ù chónh nhừn xû đy á höng suö tì tònh huö tig na jì.

Nhûng nï ë anh ta khöng nöå baá caá, cuāg khöng goå cho töi, khöng baá vúätöi ly ádo trì îhaå hoùå àiiù gò àang diì în ra thò töi sægùå rùæröëlúá vò töi cuāg àaäcam ki ëvúä ngûúākhaá dûå trìn cam ki ēcuā anh ta àöëvúätöi. Ni ë anh ta khöng thì íhoaâ thaâh thò töi trúāthaâh keāthêēhûá. Hêå quaātaðiöi mêënii m tin ú āanh ta vaângûúākhaá mêënii m tin úðtöi.

Ngoaầra, ngûúầla äh àa å cuäg pha ãtòm caáh ta å nii ìm tin núi nhên viin. Ba å pha ãnhê fequa á trong caá quy trònh pha ã höì, trong caáh thû á qua ã ly ácon ngû ú à quan têm à i is lú å nch cuấ ho å va âquan tro å g nhê fela aba å pha ãluön no á sû å hê å

LEN ROBERTS

Sûåthêå àöi khi mê ëlo âg. Thêå kho ákhùn khi pha ãno á vú á ai ào árùng ho åkhöng co ánùng lû å nhû à û ú å kyâvo åg. Nhûng khöng no á hoù å no ädö ërùng ho åa ân vii å tö ë... câ ti åna åhún.

Moảngûú ềài ù muö ë nghe nhû äg nhê å xe á thê å lo âg viì con ngû u ềho à Töi tin rù pg ai cu äg muö ë ho a â tha âh cöng vii å xu ê ë sù æ Do ào á ha ÿ cöng bù pg vu á ho å va âno á cho ho å bii ë sû å thê å Khi co á sû å trung thû å va â tön tro å g lê nhau, nii m tin se ä û u å xê y dû å g trìn nhû ä g ni h ta ã g vũ ä g chù æ

Trong nhû ag nga à âu úã Radio Shack, moù ngû u à yïu cêu tới àa áh gia ás ú bö à vĩ ì cêp qua a ly đo u à tới la âng û u âm ú à ï ë. Tới cua à âu u cêu àa áh gia áng u ægo a, bu ã vò cêp qua a ly ás e söë khi mö a ngû u ât û ânga âh thủ á ùn nhanh nhû tới giú à âp la a la a mö a têp à àoa â ba a le a ma a mo a thi i ë bố công ngha

Thay vò laig phñ thứagian suy nghô vaàaáh giaátöi ha âh à ö åg tûá thò bùng mö åcaáh khaá. Töi à û ág trû ú á toaa cöng ty vaâno á vĩ ì sû åthay à ö í cú cê i tö í chû á. Rùng sử åthay à ö í co á thĩ í gêy ra sử lo lù ag nhûng töi nghô mo å ngû ú à sù á sa âg chệ phê å à ï í la ân mo à thû á tö tè à e a hún. Töi no á rùng à iï ù quan tro ảg nhê tima à to cá thĩ í la ân la à tê a hú a quanh mònh nhû ag ngũ ú à thê å sử aquan têm à ï ti sû apha triĩ ín cuã cöng ty vaâco á hĩ í tin cê jà.

Töi kī ëthu á lúāpha á biï ú cuã mònh bùng caáh yïu cêù mo ångû ú atrú ã vĩ ì vùn pho âg va à òm la baã mö ta ã cöng vii å

cuã mònh vật xe áchuág ài. Töi no árù no g: •Kī í tû an om nay, chó ca hai loa a còng viì à trong còng ty na hoù à ca ba trù à tiì p phu à vuả kha áh ha ng, hoù a phu a vuả hû a g ngû ú a phu a vuả ho a.

Nhû äg ngû ú ã tham dû å sû äg sú â rong giêy la á, sau à cá vú a oa â trong ti i ëg voi tay không ng ú tuânga â à cá trú ã à e Phu å vuảng û u ã phu å vu Ž à a a trú a tha â h mô a phê h trong vùn hoá công ty chuág tối. Mo a ngû u ã co á hi i à i cũ a ho a khi phu å vuả khaáh ha âg, hoù a la phu å vuảng û u ã phu å vuả khaáh ha âg, hoù a la phu å vuảng û u ã phu å vuả khaáh ha âg. Trong ca ho a nghĩ m cuã Hii a qua a công vii a Ž ha âg nùm cuã tê à à oa â, chuág tối à i ù trao tù a Danh hii a Phu a vuảng û u ã phu å vuảng û ti à khê ú hii a na â xuê e sù e nhê e

Àï íkï ëluêå, töi cho rùng laäh àaå xuêë sùæliïn quan mêåthiï ëàï ë nhiï åhuyï ë têm nhòn væniï m tin. Hún thï ë nûä, laäh àaå àöng nghôa va Phục vụ. Àö ëvú átöi, phu å vuå ngû u khaá va uön coáyáthû á ro a a g vĩ ìkhaániï ån na g chĩnh la mu à a nch te cuâg cuấ la b àaå. Ž

CHATOCHATALOAARCA MUSIC

Viï å ra möå quyï ë àõnh chĩnh xá gên nhû luön co á thĩ íthû å hiï å àûú å dû å trĩn sû åàaáh gia åky äûú äg vĩ ì tê ë caã caá dû äkiï å xoay quanh mö å tònh huö eg. Toi khaán phaá rùọg hiï å qua ã cuã viï å ra quyï tà ã nh cuấ tời luôn àa bàiï th cao nhê e sau khi tời àa ààaáh gia ám ở a caáh ky äûú a g mo ågo á à ö åcuã nhû a gàiï ù à ang taá à ö åg àï ë vê e àï ì cên xem xeá

Tuy nhiïn, xe ácho cuâg thò hâu hĩ émo ảquyĩ éà onh à iù bố aãh hûu ấg buãnhû äg yĩ ë tö echu ấquan ào ãho ãcon ngûu âpha ãco átrû å giaá nha ¾ beá. Coánhû äg yĩ ë tö ethûu âg không bỏ å lỏ ảngay ma ào ãho ãmo ámû á ào ảtrû å giaá na ào á

Ào đa đa được phủ pả giù a phủ úng pha pá tii pề chả toa â dii bả niu trìn vú tá su đa kem xeác phá the bả caá yi từ từ từ được thu ấquan thủ ú âg

bố boãqua. Phong caáh nay rêt kho átrii n khai khi pha ĩ ra quyi tà nh the anhanh. Nhûng du aco à uath ù i gia ahay không thò quy từ viện ay vên à uág bú ã vò mo achi tii tè à i ù co áyáng hôa.

Bònh thû vâg, chuág ta khöng thĩ í biĩ ể liĩ å mö å quyĩ ề à õnh coá à uág à ùæ hay khöng trû vá khi coá kĩ ề quaã Tuy nhiĩn, khi luön chu áy â i ë nhû äg pha ã hö ì xuê ề hiĩ å sau khi ra quyĩ ề à õnh tu âà ö å ngu äqua ã lyá tu âc öng ty me å tu ânhên viĩn, ngû vi a baá le a hay khaáh ha âg, thò thöng tin pha ã hö ì luön cho töi mö å ca a gia á khaách nh xa vĩ ì su a vũ à su guyĩ ề à õnh cu mònh.

Mößcöevên hii å quaãcên phañaùßmuå tiïu ú ãmûá cao nhêtevaduon coáquan àii ím nhêtequaá ài ícæn fit læn nhii û thong tin ào evúángûúñaang àûúå tû vên cæng tote Giaátro maânhûng ngûúñai theo cên hûúág ài ài ítûånêng mònh lin mû á àoåcuã ngûúñatû vên ... nhû sæliim chính, trung thûå, nùng lûå, yáchñ, tên nhòn vænii m tin ... cên phañluon àûúå giûävûng.

Khi laäh àaa moängûúā khaānùng ra quyïë àonh moa caáh quyï ë àoaá laààii ù rêëthii ëyi ë. Sûatrò hoa vaatêm lyá súasai lêm khi ra quyï ë àonh taa ra sûathii ë chùæchùætrong

CHARLES GOLDSTUCK

töíchûá væcuöëcuâg gêy nïn tònh træåg tùænghæ trong chuối hoataòag qua lyácöng ty, bækiícöng ty àoálaâlúá hay nhoa

Möå trong nhû äg cöng ty con cuã chuág töi laâRCA Records à aägia âh à û ú å baã quyĩ n phên êm nha å trong chû úng trònh truyĩ nhònh American Idol. Kĩ ëhoa åh cuấ chuág töi la âs cầu ng ra ca anhû äg album à ê yà u đên à ôa à ún tû ânhû äg ngû ú à gia âh gia anhê e va anhò cuốa thi. Cuốa thi nùm à o ab ù ta ânga 21/01 vak ëthu á va 21/05. Trong thú à gian phat soág, danh sa h nhû äg ngû ú à dù a thì à û ú å sa ag lo å tû âg èn 8.000 ngû ú à à ùng ky á ham gia xuö eg co a 10 ngû ú à va ê voâg chung kĩ e va âs au à cáchó co la a duy nhê e mö angû ú à chì ï ë thù æg.

Yïu cêù linh hoa ắtrong trûú âg húp naỹ khöng bao giúâ laầu ãca atrong voâg hai tuên dii n ra voâg chung ki to coả thi, chu ág töi à a atung ra nhû ag à ôa à ún cho công ch ág cho ng u agua anhê truben Studdard vagia anhò cho Clay Aiken. À ông thú a chu ág töi cu ag tung ra thố tru ág va au a lbum à e y à u acu a ng u athù ag cu ò a nùm 2002 la Kelly Clarkson vang u a lbum à u a lbum à u a bu a bu a bi a la amo a lbum à u a bi n soa a gòm nhû ag ba a ha a u a thích ca mu a a gua anh a bu a tranh toa a dii a la amo a lbum à u a anh a gua anh a bu a tranh thu a a bu a thích ca mu a a a bu a tranh thu a a chung ki e nùm à a a voâg chung ki e nùm à a voâg ruãro la arê e ro a a gà a ö e vu a mo ang u a a a a chung ruãro la arê e ro a a a gò e vu a mo ang u a a a chung ruãro la arê e ro a a a gò e vu a mo ang u a a chung ruãro la arê e ro a a a chung a chung ang u a chung ruãro la arê e ro a a a chung a chung ang u a chung ruãro la arê e ro a a a chung a chung ang u a chung
Thúāgian laâyï ë tö equyï é à õnh. Viï å nhû u åg quyï n khai thaá Cuö å thi êm nha å American Idol co ádoanh thu tiï m nùng àï ë 100 triï å à ö la à ö ë v ú äRCA Music Group va nùm 2003. Àï í thù æg, chuá g töi cên pha ã tê å du å g û u à iï m cuã lû u å g khaá gia a truyï n hònh khống lö nhê é la a khi Ha ä g Fox à a ä phaá v ú mo å ky a u å v ï ì khaá gia a truyï n hònh trû ú à è y.

CHARLES GOLDSTUCK

Haji hoả caáh chép nhêả nhû ag phaã höì coátñnh xêy dû ag tû acaánhû ag à ö etaá kinh doanh coákinh nghii an lên à ö ng nghii a hay cép dû ú acuã ba a. Ài í caã thii a hii a quaã cong vii a vaâma agiu a kyanùng la ah à a a cuã mònh, ba aphaã trau doì mo a so ephém chée co elo a Nhê aphi bònh do nhiin la akho akhùn. Nhûng ni e à û ú a xû ay amo acaáh tinh ti e no asea la amo acong thú a hònh tha ah mo aphong caáh quaã ly atû ain, troi chaji, vaâcuo e cuâg la axêy nin nhû ag phêm chée la ah à a a ma ah me až

TÕNG CHÁMAÄË RESERVE FUNDS

HAX HOAN THANH CÖNG VII & THEO CASH RIING CUÃ MÒNH

Khi töi truyï n àa têm nhòn cuã mònh, töi luön cöegùæg bùteà êu tû âtrïn xuö eg. Töi bùteà êu vú á mö thaá ho a lú á

BRUCE BENT II

bùọg ngön tû à à ún gia ã. Töi sũ a duảg caá thu ề ảng û a coám û á à ö ả vò à i i u na p rê E coáy áng hôa trong vi i à gia á duản hên vi in ... môa ng û u à se khöng coáca ấn gia á la à i à ang ra li ả hho à

Dô nhiïn töi gia ãthñch roayánghôa cá moảvê à iìni ë bừte gù nhû äg aáh mù tæmú höì Töi thû uâg nhanh choág thöng qua bûá tranh toa â dii å. Búã vò ni ë ba å khöng thi í la ân nhanh thò àiiù ào ácoánghôa rùng vê àiìkhöng àún gia ã. Va â ni ë no akhöng àún gia ã thò co le aba à àa acoáthii ë so fá àe u ào á trong ki ë hoa å h cuấ mònh.

Chuág töi coál 15 nhên viïn vætêtecæ ù laên viï å trong cuâg möt vùn phoàg nin töi hiï ú rot û âg cænhên möt cæ h di îda âg. Töi khöng biï tenhû ag ngû û kha á laên à ii ù na ŷ vú á 10.000 nhên viïn ra sao. Riïng töi, töi khöng bao giú âmu ö tà à ii ù ha âh möt cöng ty cæ à öng nhên viïn nhû vê şû.

Khi mö anhên viïn bònh thûu âg àûu a truyï n cam hû ág va atru anin gù æk i ë vu atru anin hon, ho as e au on àu a cêu ho av i lö atrònh pha ai ài íhoa a tha ah ca a mu a tiïu ... àiï u na ai the a tuyï a ào ë vu atoi. Toi không bao giu acho rù pg toi xa a ào nh chính xa a mo athù atoi luon ca an the am mòn xa ao anh huo e gyï e kean, thii e so a trong hoa aò ag, va akhông trii n khai còng vii a mo aca h to enhê e

Vò thiểtôi cên pha ãlù æg nghe nhên viin xû đy đhû tĩn. Cô êÿ no á •Buổ í ho p lên trû ú á, öng no árù pg nhû äg kha áh ha âg ba á le ãch nh la ânhû äg kha áh ha âg mang la ålú anhu ê a nhii ù nhê ë cho công ty trong khi chu ág ta mu ö ä gia tùng do anh

söttû aàoá Vêşi ta isao chuág ta khöng qua ag caá trìn tú a New York Post? Ž. Cö e no aàu ág; hêu hì tekhaáh ha ag hii a ta ava a tii m nùng cua chuág töi ài ù ào a New York Post, ta isao la khöng nhó?

Vaậàii ù tii p theo lađioi pha trađu aco êp, hoù a bùng thủ àii a tu acamo atha ag hoù a trađu aco êp ngay tru am mo angu a Toi cho a vii a trađu angay va ana hào ag nap cho thê co êp àu a ton tro ag va ach gia acao hún ngo acong vii a phên loa athu tro. Ào ev am angu a àii ù ac agiu a tùng cu ag hún nu a su ach tro ag lên nhau.

Töi luön cam thê yè mònh coátraáh nhii an vú anhû ag ngû u acuag ki ì vai saácaáh bin töi trong vii a hii a thû a hoá têm nhòn cuá cöng ty. Bað vi acöng ty la abað à að rù pg nhû ag ngû u a hoà a tha ah tö e cöng vii a pha acua à aö exu am bacaáh tön tro ag. Nhûng ni e ho aca an oilu a hi emònh nhûng vên gu kho akhùn, ba a pha ara tay giu acua à u acii i p tu a duy trò can gia a tha ah tù a cuag nhû ca nhê a vi ì sû atii e bö ava atha ah cöng. La angû u ala ah, ba a pha akhöng ngû ag ta ai ù kii a cho nhû ag ngû u ala an vii a hii a qua acoáthi í cö eg hii e nhii ù hún.

Tii pài ë, hay chên the Chên tha h va the tha seduön à û u a mo ang û u tro ag va û u g ho a Chuág ta á à ö ag ài ë ca á cú ho ava ar ú ang a cuã ba a. Toi tin à ey la amo a hii a tû u ag tinh the h. No as e kho ng tû a ba ag mang la atha a h cong, nhûng no as e chên lýtrin con à û u ag phía trû u. Sau à a ni ë

BRUCE BENT II

baå coánhû äg phaá àoaá chính xaá viìcaáh xû ayánhû äg gò baå thê je, baå se acoánhii ù kha anùng tha ah cong. Ha ji la an àii ù ào atheo caáh riing cu a baå. Ni ei pha ah y sinh phû ung pha ja tii je ce a vê ei ài ìào a àa a cu a mònh, ca nghôa la baå àa a hy sinh mo aphèn sû a ma ah va as û ach finh trû a.

Vêşt töi àaänoágò? Töi àäkhöng noárùọg: •Caá öng coá thĩ ílaân àiï ù mònh thốch, cá öng muöë àiï ù kiï å gò cưag àûuá vò töi thua sưácaá öng nhiï ù lênŽ. Töi cưag khöng noá •Nĩ ë chuág ta khöng kĩ thuá vuảnaşî vaâra khoãàêy trong voâg 15 phuánûä, töi seätiï p tuả kiï å caá öng cho àïë húi thú acuöëcuâg cuã töiŽ. Nhûng töi àaänoárùọg: •Àêy laâcaáh töi nhòn nhêả vêë àï ìcuã chuág ta f Àêy la âàiï ù quan troảg àöëvuátöi f Àêy la ânhûäg àiï m chuág ta coáthï í thûúng lûu åg vaâaêy laânhûäg àiï ù töi khöng thĩ íchêp nhêaŽ. Toán laa töi àa äthï íhiï å möåcon àûuâg rêeroäraâg àï ímoångûuã

ài ài ë tha âh cöng, à a å à û ú å mu å ti ïu cu ã mònh trong bu öi x û ã ào áva â tê ë ca ã chu ág to i à a a trú ã v ï ì cong ty cu ã mònh trû ú á giú â ùn trû a.

Haji hoaâ thaâh cöng vii å theo caáh riing cuã mònh, àûâg bùtechûúá ngûúãkhaá mađnaji tòm kii ën nhû ag phûúng caáh hii å quađhún. Thuá à gy cho mo å vii å dii n ra vađa ah àa a con ngûúā la âcöng vii å hoa a toa a mang trình ca nhên. Töi bii ënhii ù ngûúā co athi ídu ag sử hii å dii å vađu ano acu a mònh à i íkhii ë ngûúā khaá tû nguyi å la an à ii ù ho muö ë. Töi chûa la an àûú å à ii ù ào á Töi chó muö e giu p mo angûúā hii ú ro acöng vii å, hii ú ro anhau va co mo atem nhòn chung viì tû ung lai cuã cöng ty. La an à û u à à ii ù ào á chính la ano à a tû athùng tii ë. Ž



TÕNG GÁMAÀÐ HÄNG Ö TÖ REYNOLDS & REYNOLDS

HAX ÀÚN GIAÑ HOÁ CAÉ VÊÜ ÀÏ Ì ÀÏ Ö MÛ É KHÖNG THÏ Í ÀÚN GIAÑ HÚN ÀÛÚ È NÛÄ

Theo töi, coába cêu hoãchuãyï ë maânhû äg ngû ú âla äh àaå cên tû ano ã mònh:

- 1. Moångûúācoáhiï ú hûúág ài maábaå àang nhùæ àï ë vaâcaáh baå ài àï ë àoákhöng?
- 2. Nhên viïn cu ã baả coáàûúå têp húp xung quanh àûúâg hûúág àoákhöng?
- 3. Laên thi enaê ba coáthi ígia hà à û ú a sử uấg hö acuã ho a ài í ài ì ra nhû ag bii a pha p cên thii e nhù p tii a lin theo hû ú ag à a acho a?

Töi cöegùæg àún giaã hoá moåviï å theo àuág baã chêë cuã chuág. Phûúng phaá giaãquyï écuã töi àöëvúámoåvêë àïìlaâtöng húa caá dûäkiï å cho àï ë khi töi kha án phaáàûúå baã chêëthû å cuã caámaâcöng ty àang coëthû å hiï å.

Chòa khoá vaâg nùọn úãchöî Hayi àún giaã hoá vê àïì àï ë mûá khöng thi íàún giaã hún àûú å nûä.

Du đrû vá mù đba å la đmö đ thû vu đhay mö đ thố trû vi đg phủ á ta å nhê ệ du đà o đa đ hû äg gia á rõ cỡ e lo là nhê ệ cuấ công ty ba å hay bê ệ của mô đ tro đ g têm na â kha á, ba ả cu a g à u â g phủ á ta å ho á vê à à ì Ngũ và la å hay à à un gia ã ho á no đà i ë mủ á tö ệ thi i ú, cư đò vọ g mô đ trang giê A 4. Bù g ca á h na ậ, mo å ngũ và trong công ty cu a ba å se à cu â g la ân vi i å trìn mô đ trang giê duy nhê e Ho đ cu â g thê e mo đ bû á tranh va co á cu â g mo đ ti ë g no á khi ba â luê å vì ì ba ã chê e cu ã nhû a g ò ba à à ang thủ à hii å. Sau à cá ba à co đ hì í nhê ë ma å h mo å vii å à ií ai cu a co đ hì í hii ú à û u å.

LLOYD G. "BUZZ" WATERHOUSE

Trong nghĩ ìnghiĩ pả cuấ mònh, töi à æcuâg la ân viĩ à vúá nhû äg ngû uấi la äh à a å rê e xuê e sù e e trong viĩ à à un gia ã hoá nhû äg vê à i ì toa â cê u phủ á tạ nhê e ma aba a coá hĩ í tû uấg tû u ag ra. Kha mùng à o á ta a mö a su akha á bi i a rê e lú a. Töi cu ag tû ag la ân viĩ à vuá nhû ag ngủ uấi la ah à a à a à a bi i ë nhû ag cong viĩ a à un gia anhê e tha ah củ a ky aphủ á tạ va a khi i e cho hệ u hĩ e chuág toi trú a tha âh nhû ag ke aga duã Àii ù à o á hû a sử a chuág toi la ân viĩ a keán hii a qua âh un.

Caāhai kinh nghii ån trin àa äminh chû ág cho cuâg möå baāho å: •Khaānùng àún giaā hoá cuā ngû úāla äh àa å la âmö å phû úng pha þá hii ësû á hiii å qua âa i íhû ú ág mo ångû úāva â baā chê e cuā nhû äg vii å ba à à ang la ân. Ž

Reynolds & Reynolds hôtrú acaá salon ö tö bùng cöng nghi athöng tin va acaá phên mi m. Cöng nghi agiuá ho aquaã lyávii a kinh doanh cuã mònh möa caáh thii te thû a va ahú a tha ah mö akhö evú achuág töi va akhaáh ha ag.

Gên àêy, chuág töi àaäphatá trii n mötá ni n taãg cöng nghi amútacoákhatnung nùa bùtabúá tranh toata cath vi ìtöng thi ícaá giao doch cti mötá àataly abata leaxe húi vattet cata à a a aiim trûng bata saa phêm ... trachuyi thùm à eù tiin ài trang web cut à ataly acho ài to phên mi m nhùænhútai to hata bata trò sau 65.000 km à ti tiin.

Chuág töi àaätrònh başî bas chêt cuá nhû ag gò ma Reynolds cung ce bùng caán phên nhoán caá gia apha trïn vo ag tro a cuá mö abaán xe.

Möî phên cuã baáh xe, giöng mön latabaáh taá, tû ung trûng cho mön phong chúa nùng cuã à an lyáva am ön têp húp nhûng gian phap tû ung û ag tû a Reynolds. Caá phên ki ecê a à û und liïn ki eva acung nhau hònh than mön man gea gian phap cöng nghi atoan dii a van thu, phu ah up vún tûng nhu cêù kinh doanh tö ng thì ícua mön khaáh hang.

Töi biï tà àiï ù na şì nghe coáve ãrê tà un gia ã, nhûng ba áh xe tû un trung cho ca tha i thủ a thì í vùa rê thu á ta ... cháng töi, tû á nha âs a xuê to va àin a la ât a su a cháng to i, tû á nha âs a xuê to a àin a la ât a su a chúng a à un gia ã. Tê to ca a hu àir a ca a ba áh xe va a mo a ngũ u trong to í chúa sa thu a ca a thu a chuáng to i à a fi ù na sì à un gia ã ho a ca a thuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to i à a fi ù a fi ù a chuáng to a

Töi nhú ácoá à o å mö å cêu nhê å xe á cuã Einstein, rùng "Hãy luôn đơn giản hóa mọi việc đến mức tối đa". Ào ád û ú âg nhû la âm ö å cöng thủ á của ky ân ii å qua ã à i í tha âh cöng trong kinh doanh. Ž

)),

CHÆTÕCH KI**ÍN/GTÖ**ÁKAÀÐ CÖNG TY XÁÐ BINGLAND-JOHNSO

TÖËÀA HOÁ THÏ ËMA NHH VA ÂTÖË THIÏ Ú HOÁ ÀIÏ M YÏ Ö CUÃ NHÊN VIÏN

ua nhiĩ ù nùm, töi nhê å thê ÿ rùng nhû äg huê luyĩ å viĩn bo ág àaágio ãà iù coá mö å gia á aá tê å luyĩ å rê É hú å lyá tó mó vậ phu âh ú å cho tû âg à ö ë thu ã Tû úng tû ảnh û vê ỷ, mö ånha à àa ta å lú á se khöng ng û âg ta ar ca á gia á aá mú áh ún à ï í tö ë àa hoá th ï ë ma åh va â ö ë thi ï ú hoá à i ï ím y ï ë trong nhên viïn cu ã ho å Mù å du à ài ï ù na ŷ khöng pha ã lu á na â cu äg tû úng à ö ìng vĩì hi i å qua ã nh û trong lônh vũ å th i í thao, nhûng no á phu ân ú þ vú á tri ï ë lyáqua ã lyá à ù å bi ï å cu ã töi. Töi tuy ï n ng û ú à dù å va â ky än ùng tö ng qua á cu ã ho å hún la â va â mö å ta ã nùng ri ïng le ã Ào á cu äg la âcaáh ng û ú à ta pha á

hiï å nhû äg vêå àö åg viïn tö ënhê ë àï í àiï h va â nhû äg võ trñ thnch hý a sau ào á

Chuág töi khöng tuyï ń nhû äg ngû ú à chó bi ï ë la ân mö å viï å; chuág töi tuyï ń ho å à ï í la ân viï å theo hi å thö ëg va âv ú á khaáh ha âg. Ngû ú à chó bi ï ë mö å chi ï ù khöng phu âh ú þ vú á yïu cê ù cöng viï å cuã chuág töi.

Mößkhi àa ätuyï ń àûúå ngûúñ, caá thï ëmaåh cuã hoåseä nhanh choág trúãnïn ro ärang hún. Van luá àoá chuág töi múñaiï ù chónh bañ mö ta ãcöng viï å ban à ều àï íla n cho noá phu húp vúñ ngûúñ àoá Àiï ù chuág töi àa äla n möß caáh tha nhi còng vanseicon tiï p tuả thuả hiï å la duön xem xeấnùng luả toan diï å cuấ tung cánhên khi phên còng traáh nhii å cho hoả

Töí chûá na bo aqua vii å bö etr va va su aduag nhû ag con ngû u a nùng, töí chû á ao as et u ahu a ho a mònh. Mö aba ag phên còng còng vii a ro ara ag chûa hù la amo a ta as a cu a do anh nghii a; nhûng mö a ao angu aho a aò ag nhốp nha ag vú anhau chù echù ela amo a ta as a quy aba a. Ž



TONG CHÁ VAÀ ED THỆ À CHÂN ROADWAY

HAX BIÏ Ë TUYÏ N DUNG VAÂAÖË XÛÃTÖË VÚÁ NHÛNG NHÊN VIÏN GIO Ñ

ağı biï ëtuyï ń duåg vaâiöëxûãöëvúánhû äg nhên viïn gio ã Khöng nhû äg thï ëbaå phaãgiu á àúāno ågùæbo ávúá viï å theo àuöí tha âh cöng cuã cöng ty baå. Àï í la ân àûú å àiï ù na â, baå phaãcoámö åtêm nhòn ro ära âg viìyánghôa ciá tha âh cöng. Baå phaãxem tha âh cöng la ânhú às û á ma åh cuã tê å thi í va âruyï n àa åthöng suö ëtêm nhòn va âs û áma åg ào átû â trin xuö ëg dû ú átrong tö í chû á cuã baå. Àiï ù na â mang la â cho mo ång û ú āmö å cú hö å àï í hiï ú va âàa á h gia ás û àào ág go á cuã chính ho àva â sû àtha âh cöng chung.

Khi chuág töi taáh khoãcöng ty meảva nùm 1996, àiiù quan troảg coánnh söng coá laâchuág töi phaãlê şi laåsû å ê trung va cöng ty nhû mö å à un võ à cá lê å. Mo å ng û u à à iù

rêë khata khao möta tû caáh phaja nhên àö a lêja trong möta ngaâh caáh tranh rê thö e lii ta

Chuág töi àaäao àöåg hī émònh vúáûú á muöë taå ra vaātruyī h àaåmöåsûámaåg roäraâg vaãaún giaã cho cöng ty chuág töi. Chuág töi àaätham gia khoá àaå taå laäh àaå Teamster, phên loåvaâmaāgiu a caá nhên viïn trong chûúng trònh Teamster, tip cêå tû âg cöng nhên böë xip, taāxī ënhaâquaã lyánhên viïn, gia án saáviïn va âthú åma ý; àöhg thúā no aro avai troâcuã tû âg ngû úā trong sû áma åg chung. Chuág töi cuāg cung cép cho mo angû úā nhû ag thû ú à o àï í ho acoáthī í àaáh gia áaoág go acuã mònh vañ nö îlû acuã toaâ cöng ty. Chuág töi xem két quả nằm ở chất lượng.

Ngaâh cuã chuág töi coátĩnh canh tranh rêt cao vúá nhû ag nhên viin tù ahaê vaâcoánùng lûa canh tranh ú akhùpe núi. LaaTöng giatn àöë, trath nhii an cuã töi laalaan mo aàiii ù coáthii (laan àûúa àii (giut) hoanii ú àûúa lyádo taasao hoaphaã nöîlûa hitsûa nhû vêt.

Ai cuäg coáthī ího å àī ítrú ātha âh ngû ú a la äh àa å bù pg caáh khöng ngû âg trao à öi vú ámo angû ú a ú a mo a cê trong

MICHAEL W. WICKHAM

möåtöíchûá vaâcöegùæg nhòn nhêå moåvii å theo caánhòn cuã hoåRiing töi, töi tû âg coámöåvaãcêp trin rê egioãvaâmöå söengûúãrê e keán, vaâtöi àa ähoå àûúå tûâtê e caãho ààiíhònh tha âh phong caáh àiiù ha âh cuã riing mònh.

Chuág töi àa änghi in cû á cến thê å nhû äg sö li i å thö i g ki vi ì tyấl anhên vi n bo avi å væxem xeánhû i g û ág vi n tha âh cöng. Tû àa oáchuág töi àa i hu à û ú å sử ni ú bi i ërê ë tö ë vi ì nhû i g phêm chê e phu i hu å vú i chuág töi ... nhữ i g phêm chê e ma â û ág vi in cê n coá

Nhû äg muả tiïu àûú å xaá lêp úãcêp àöåàõa phûúng van ngay ca cêp àöåcaánhên cên àûúå hònh tha hòung su thê hiï ú toa â diï å viìnhû äg muả tiïu cu ã doanh nghii p. Viï å xaá lêp muả tiïu caánhên va muả tiïu nho án cên àûúå thủ hiï å bú têp thi í Chuág töi liïn tu å truyi h àa a va tha a luê a nhû äg muả tiïu va a tiïu va a truy coa a toíchûá.

Cêp trïn tuyï ắnhête cuã töi la âng û urâc û å ky âch nh trù å. Öng luön cho phe á töi tham gia va â caá •nii m vui chii thù æg Ž mới khi chu ág töi tha âh cöng, cu ag nhû chia se áv ú ä öng ê ÿ •sû à au à urác urã the ba Ž. Trong ca hai trû urâg hú å, nhû ag ca xuá à iù à û urâc chia se ava sa au à cáchuág töi tii p tuả hoa ah à onh va trii n khai nhû ag chii thuêta i (tii p tuả duy trò va ca thii a. Töi coá möta ki choa ah ma a chuág giuá töi lê å nin à i (vû un à i b bû urác tii p theo.

Töi hoả àûúả rùng luön coánhû ag ki é quaãà aág thê é voảg. Töi cuag bii érùng sử hoa ama áva âca an toa sea

xuê epha tû âvii å co â û û å mö å ki ë hoa å hà i í ca athii å nhû äg ki ë qua a o á

Àiï ù töi ho å àûúå tûângûúãsï p keán nhê cuã mònh læ möå töí chúá thûúâg bố yië ài búālö etiï p ceả àêỳ tai haå theo kiï ú àöí thûâ cho cep dûúá Nï e khöng coákï ehoaåh töng thì íài ívûún lin phña trûúá, nhii ù nhên tö cuã nhoán hoa aò à gà ào à lep vúanhau se coá ha aò ahún thua vúanhau ... væ ii ù na laên cho töíchûá yi e ài.

Tûânhû äg quan saátrong kinh doanh va âtrong caá mön thi íthao coátñnh à ông à ô à töi à a äxêy dû åg à û u å phong caáh cuã ri ing mònh, coádû å va à tñnh tệ thi íva âs û å hö îtru å à ö ng thú à vê n luön tê p trung va anhû äg ki to qua a thû å sû àcoáthi í à a å à û u å trin thû å ti e Ž



TỐNG CÁMA Á TỔ TẮỆ À CỦA ROBERT HALF INTERNATIONAL (RHI)

BIÏË NHAÅ BEÁN VÚÁNHÛÄNG YÁTÛÚÄNG SAÁNG TAÁN

Töng giaán àö ë RHI àûa ra mödba Bba á trìn tú Business Week xuê e ba ã nùm 2002 cho rùpg anh ê la a möd a ngû ú a ngû ú à à ú a Ž

Harold •MaxŽ Messmer no •Co áleäho åno á àu ág. Töi thûu âg khöng ài theo quy ûu á na aca Töi tin rù pg ba apha ã nu öi dûu äg mö atha á à ö åu ön biï ë à ù ace u ho ã àu ág lu á va sù á sa ag chệ nhê anh ũ äg ru ã ro co áth i í tính to aá à ûu á trong kinh do anh. Töi à a äcö ëgù æg truy i à à a atinh the ìn na acho tê eca aca co ag sû anhên vi in cu ã töi.

Caáh àêy vanùm, töi coávii temötabana cho mötata chí chuyin ngan kinh doanh niu bê tatem quan trong cuấ vii a khuyi the khínch tû duy sang tan. Àii ù nañ long nhêtela nhana quañ ly abo amù a caá y tuna sang tan cuã nhên viin vò khöng dam sû adung chuág ài ítha thú á lö tu duy san mon cothù a.

Khaãnùng nhanh choág bii ë nhû äg yátû ú ãg saág taả tha âh bố quy i ëtha âh cöng trong kinh doanh luön ào ág vai tro âla âho â à a áta ãg trong mo å doanh nghii på. Mö å ni h vùn ho á doanh nghii på tii ë bö åkhöng bao gi ú âch êp nhê å lö ët û duy trò trì å

Trong khi caá giaátrõ doanh nghii pà cên pha ã à û ú å gi û ä cho ö h à õnh, thò cá thu ất u å va âquy trònh kinh doanh pha ã khöng ng û âg ti i ë ho á à i í à a pà û ág nhu cêu thố trû ú âg luön thay à ö í. Vii å cha à à o á y ất û ú āg mú äb ù pg caáh nu ö i dû ú äg mö å mö i trû ú âg khöng chó ta ra ma a co â khuyi ë khí ch va â khen thủ ú āg ha âh à ö åg chê pì nhê å ru ã ro co á y áng hô a kinh doanh rê e la âh ma åh.

Möå àiï ù quan troảg khaá laâcên kiï m àonh nhûäg yá thuấg mưá mö à caáh hùng haá ài í không nguâg caã thii à. Àêy laâmö hchii ë luu à chuág toi àa àtrii n khai nhii ù lên ta RHI khi tung ra nhû äg chuối doch vư mưáhay tham gia caá tho tru vâg mưá Ha ji như á tùng, nhu ag phu với phaá tii je ce xa vư anhê te va adu vâg nhu bê tha athi la athu âg thu á à gy mo angu và tru duy saág ta hún va athu vâg dên ài ë nhữ ag gia apha tru vá ào achua ai nghô tuá

HAROLD M. "MAX" MESSMER, JR.

Nĩ ë baả la ângû uố aquan têm ài ë vii ả maả hii m vú atrê ắ tû ả va âs û ả kii m soa á trong vii ả taả ra ni n vùn hoá khuyi ë khínch vii ả chệ nhê ả ru ã ro, ba ả ha ji xem xe á kha ã nùng na ji: kha ã nùng bo ấqua nhû äg yát û uấg coá tii m nùng bii ë chuyi n ma ả h me ä Nhû äg ngû uấ à û u ả thỏ ng baá rù ng yát û uấg cuấ ho ả coá tii m nùng nhûng rê ë kho á hû ả hii ả se của ky â hê ë vo ả g va âna ã lo âg.

ÚÃRHI, chuág töi coáchûúng trònh "Ý Tưởng Tuyệt Vời!" (What a Good Idea) ài íkhuyi ẽ khínch nhên viin trònh bag nhû äg yátû uấg mưánhù ựn caặthii å chết lũ uắg dốch vuảva nùng suết Hònh thaih va ânu vi dũ uấg moả möi trû uấg khuyi ẽ khínch vii a chệt nhê ruặro không pha ala âii ù dì î thủ a hii a, nhûng phê n thủ uấg la ârêtiuá. Nhû ag ngủ uấc aãn thê thailo ag va âcoánùng suết nhê trong tố í chúa la ânhû ag ngủ uấc caấn thê trung ho àà uúa tham gia ho aa toa a va âbii trùng àoág goá cuã mònh à û uá à aáh gia ácao.

Quyï tèàonh mua la RHI à a ta a ra su anga a nhi in cho nhi iù ngu a Toi va a ca à a ong nghi p khong co anhi ù kinh nghi a trong vi a bo e tr nhên vi n, nhûng chu a toi tha a phu a hi a tho eg nhu a quyì n kinh do anh ma a ngu a sa gle Robert Half à a c du ag. Half la anha ti n phong trong lônh vu a cho thu nhên vi n ta a ch nh va ki e toa a chuyin nga ah.

Khi öng mú ac öng ty va nùm 1948, à da ac öng ty tuy in du nhên sử ac ti in tê ptrung à ö ac quy in va nhû ag võ tr n

kĩ ëtoaá. Khi Cöng ty Accountemps àûúå thaâh lê pả nùm 1974, àoálaâdoanh nghiĩ pả àêù tiĩn tê pả trung vaô viĩ a giúá thiĩ a viĩ a laân taan thú acho kĩ etoaá viĩn. Trûú á àoánhû ag võ trĩ tan thú achu ayĩ e laânhên viĩn vùn pho ag vaênhên lû a trong ngaâh cöng nghiĩ pả nheả

Muả tiïu cuã chuág töi la âtiï p nhê å cöng ty nhû uảg quyĩ n kinh doanh nö í tiï ng naga va âxê y duảg mö nho a hào a cuã chính cöng ty bọg ca h mua la nhû ng à un võ nhu uảg quyĩ n kinh doanh ào a lêp. Thú nh aò a kinh doanh kiĩ u nhu uảg quyĩ n rê tha âh cöng va phö í biï n, nhung la ân nhu chuág töi thò khöng cơ mê g ngu u a the cong va ho chuág töi thò khöng cơ mê g ngu u a the cong va ho cong va ho chuág töi thò khöng coá mê g ngu u a the cong va ho cong va ho chuág töi thò khöng coá mê g ngu u a the cong va ho cong

Tuy nhiïn, va ầnùm sau chuág töi àa amua la hêù hĩ the caá àún võ à uu nhu uảg quyĩ nhu at 8 giao dốch à hadiï a cho gên 100 vùn phoág; chuág töi àa ala an à uu a àiï ù ào ama akhöng vêp pha mö the suaranh chêp na a. The tra, mö the so thu as ua caá cú sư kinh doanh nhu uảg quyĩ nh vên ú ala thuác chuág toi mua la the 2 àun võ à uu a nhu uảg quyĩ nh cuố the cuág va thuág trư at ha a h mố the cong ty à uu tha chuág toi sư at ua va a thuág trư at ha a h mô the cong ty à uu tha a h 100%.

ngûúā dên à eù trong nga ân giú a thii a vii a la ân chuyin nghii a bù ng caán mú a röag hoa a ba a gay t a bìng caán mú a rong.

Trong quaátrònh àoá doanh thu cuã RHI àaätùng tûâ7 trii å àö la nùm 1986 lin 1,9 tyãaö la nùm 2002, gền nhû têế caālaâki ề quaãcuã sử tùng trû uấg hû ä cú. Trong 10 nùm tữ 1993 ài ë 2002, RHI nùm trong nho án 1,5% cöng ty haấg àêu cuấ tếể caācaá cöng ty thủ ung ma ta thố trû uấg Chuág khoaá New York ni ë tính theo tống thu nhê p. Chuág töi cuấg nùm trong nho án 2,5% caá công ty haấg àêu theo xi p haắg cuấ S&P 500 theo tiiu chĩ lưanhuê a va hii à qua hoa à àö a xeátrong thú àgian da

Khi xêy dûåg RHI, chuág töi àaänhòn thê cú höåcung cê dốch vuảcho thui nhên viin ta an thú àu ácê ào àchuyin nghii a trong caá ngaâh chuyin mön kha á nhû phaá lyá cöng nghi avaâqua ag caá saág taa. Àêy cuag laâmö a chii e lûú a chûa à û uá kii m à onh vaânhii ù ngû uacoa nghi ngú a Hoa cho rùọg vii a sữaduảg chuyin gia theo caá hú a ào ngù a doch vuả ngù a ha a laâmö a tha á thú a lúá.

Khaặnii ch tuyi n duảg nhên viin chuyin mön ta ch thú à cho caá duảa à à bii tvên coâ xa la viáhê ù hi tecaá cöng ty va â nùm 1986 khi chuág töi mua la RHI. Thu a ra, nhii ù cöng ty cuag coátuyi n mö sö cöng nhên ta thú à ai íthay thi evo trn cã caá nhên viin vù ag mù a hoù a ài nghó má nhûng ho không chu tro g lùas à i e lú anch cua vii a sũ duảg dốch vu cung cệ nguồn nhên lû a chuyin mön cao cua

chuág töi. Ngan nay, khaánii an nan àaaàûúa nùa bùtavaatrúa tha an mö adoch vu coámûa phaátrii n nhanh nhê etrong tê ecacaá nga h.

Chuág töi cuäg giúáthiï å khaániï ån cung cệp nhên sủa chiï ë lûú å, theo àoácaá cöng ty lệ ngên saáh haâg nùm cho viï å sũaduåg nhên viïn ta ån thú à àï í dû apho âg cho nhû äg thú à ky âcöng viï å cao à iï m va aphu å vu acho caá dû aaá à ù å biï å Chuág töi khuy in ca á cöng ty nin duy trò mö acaáh ha à ho â sö dû ag nhên viïn biïn chi ëva ahên viïn ta ån thú à ài í ta å ra tñnh linh hoa acao hún trong viï å à apá û ág caá nhu cêu àa da ag viìng uön nhên lû å.

Chuág töi cuäg chuyïn nghiï å hoá chñnh hoábàöåg cuã mònh. Vñ dacaá chi nhaáh cuã chuág töi àï ù coátroåg têm hoabàöåg riïng, nha ä hiï å riïng va anhên sû ariïng. Hoù a, trong mö achi nhaáh chuyïn cung cêp nguồn nhên lû a phaá luê thò baã thên caá nhaâtuyï n du ag cuã chuág töi cu ag laâ luê agia hay caá nhaâquaã trõ phu atraáh phaá chi ecoákinh nghii an. Àii ù na à aan ba arùọg ho anii ú à u a u caí cuaí khaáh ha ag. Tu ung tu caá doch va cung cep ki etoaá viïn, chuyïn viïn qua ag caá, thii eki eva aii p tho cuag à u u a u g va bo etrñ theo phu ung phaá na sì.

Nùm 2002, chuág töi bùteàûúå mößcú hößúãmößchi nhaáh múämúãChuág töi khai trûúng dốch vuảkii ím toaá nößböåvaâtû vêt ruãro vúätin go ßProtiviti sau khi tuyi ń àûúå hún 700 chuyin viin va âchuyin gia cuäcuã Arthur

Andersen. Àoálaâcao àiï m cuã vuåbï bö ëta ach nnh doanh nghii a nùm 2002.

Chuág töi nhê å thê ÿ mö å cú hö å à ö å nhê é à ï ítham gia thố trû úâg ma âtû âlê u chuág töi à a ämuö is tham gia à ê ỳ à uã hún vú änhû is caánhên co ảkinh nghi i ån trong vii å cung c i hhû is doch vu ki i ím toa á nö å bö å va âtû vê is ruã ro cho caá cöng ty ha âg à ê ù trìn toa â thì is giú á Caá chuy in gia cu äcu a Andersen ma chuág töi tuy i n du ag à a à tû âg la ân vii å trong nhû is bö a phê å kha á nhau trong doch vu ki i ím toa á va â chû ág nhê å bìn ngoa i cu a Andersen va khöng li in quan à ii i caá hoa å à ö åg dñnh lñu à ii vu a Enron (1).

Hoata à ö åg kinh doanh na şa la âm ö åphê h bö í sung ma åh me äva a ca á doch va cung c p nguồn nhên lù à chuy nga âh cuã chuág töi va âchuág töi nhanh cho ág trú a ha à h mö a cöng ty dê h à e ù à û ú à cöng nhê a trong doch va û vê ru a ro kinh doanh ... cöng ngh a va û ue n thu a ha à luê a Sarbanes-Oxle ? . Protiviti, mö a cöng ty con cuã RHI, hoata ò a g trong lônh vũ kii m toa á nö a b ò a va û vê ru a ro kinh doanh ... cöng ngh à à ang tùng trû uã rê e nhanh.

Tiï m nùng kinh doanh cuã chi nhaáh naŷ nhanh choág trú ãn in ro ära âg va â nùm 2002 khi ca á vu b i b ö ëta à ch nh

⁽¹⁾ Vu đời bö ëtanàchính cuất Têp àoan Enron, My ävan nùm 2002 lan rung chuyi n Thố trû ung Chuyi n Thố trû ung Chuyi n Thố tru ung Chuyi n Thố tr

⁽²⁾ Sarbanes-Oxley Act, māàaa luêado Thûú ag nghõ sô Paul Sarbanesa nghỗ sô Michael G. Oxley sa ahaā à ûúa lûúag vii a Quö e hoằMy ahöng qua nga 30/07/2002 nhù ựn cuấg co ca chuến mùa ki đoaa kii ím toaa ài ítraah ca vuakò-cùng-àan tàchñnh kii Enron, Tyco, WorldComf

doanh nghii p thu á à éy nhu cêu pha ã co á tö í chú á kii m toa á à ö å lê p va â co á sú å kii m so a á cao hún tû â doanh nghii p, nhû äg lônh vû å ma âc a á nha ât û vê ä cu ã chu ág töi co á thu â kha ã nùng va â chuyin mön. Vi ì vii å tuên thu ã à a luê å Sarbanes-Oxley, Protiviti à ang ca h tranh tha â h cöng vú ä bö ä cöng ty kii m toa á lú á nhù ç cung cê dố ch vu kii m toa á nö å bö a cho ca cöng ty cöng co ag.

Caá quy à onh mưábù thu vớng kii ím toa á viin à ö å lê å cuã cong ty không thi íà ong thưãc cung cê đốch vunkii ím toa á nö å bö å cho cong ty à oá Quy à onh na mang la acú ho acho Protiviti. Àii ù 404 cuã À a å luê å Sarbanes-Oxley yiu cầi caá cong ty cời phên pha athii tê lê å chû á nùng kii ím toa á nö å bo å va à a a ba vii å kii ím soa á nö å bö å à ö ë vú á caá ba caá ta a chính. Chuág toi à ang la vii å vú ánga a caâg nhii ù cong ty à i ígiu á ho a tuên thuã yiu cê ù na â.

HAROLD M. "MAX" MESSMER, JR.

Coámößsûåkhaá biï ßlúá giûä nhaâquaã lyávaânhaâlaäh àaå. Laäh àaå khöng chó àún giaã laậphên cöng nhiï ån vuả vaâàaãn baã rùng nhên viïn cuã baå coáviï å laân. Nhaâlaäh àaå phaãtruyï à caãn hûág vûún àï ë sûåhoaâ haã cho têëcaã moångûúãtrong töíchûá vaâàöåg viïn ho åphaťahuy tö ëàa nùng lûå cuã mònh.

Nĩ ë baả àaätûâg giûävai troâquaã lyáhaÿi àaáh giaáxem liï å baå laâmöånhaâquaã lyáhay möånhaâaäh àaå. Haÿi tòm caáh àöåg viïn nhên viïn va âyïu cêù àöng nghiï å àaáh giaá trung thû å vïìphong caáh laäh àaå cuã baå. Haÿi sùá saâg chêp nhê å nhû äg lúäphï bònh mang tĩnh xêy dûåg.

Ngûuʿala ah àa a phaāthī íhiī a saág kiī a. Ha jā tû anguyī a àaān nhê a nhû ag dû aa nù m ngoa apha an vi cong viī a cuā ba a ài ího a hoānhû ag kyanùng mu a Àii ù na jā se aù a ba a ra khoā vu ag an toa a (comfort zone) cu a mònh. Ni ab a coá kinh nghii an tö e trong mo anga ah cu athi íhay mo alonh vù a àù a bii a ha jā trú atha ah mo anha at û vê a co akinh nghii an.

Nhiï ù ngûúā se à à û û å hû ú ã g lú å ñ ch t û kinh nghiï ån va â chuyïn mön cu ã ba å. Trong vai tro â a â mo å nha â t û vê ë la ë luyï å, ba å se ä nêng cao nùng lû å la ä hà a å trong viï å giao tiï ë nhên sû å ha phö ë hú å nho án. Ba å cu ä g se co á ca a gia á ha à lo â g khi biï ë à û ú å ba å à a ä giu á ngû ú a kha á tiï ë bö å rong nghì ì nghiï å cu ã ho å

Ngûúālaāh àaa phaālê viï a hoaa thaah cöng viï a laan troag têm, àöng thúāphaānïu lin àûú a têm nhòn cho nhên

viïn va âthiï têlê pho mo ta lo atronh à ií hiï athû a hoá têm nhòn à oá Ài í trú atha ath ngu uta la anh à a to to to hún, nha aqua a lyápha akhöng ngu ag tê pho trung va chii to lu a cua ginhu vii athu athi chii to lu a.

Caá cöng ty cuāg nīn àê ù tû vaâ viï å xêy dûåg taầnùng laäh àaå tû âbīn trong. Trong cuö å khaã saá cuã RHI daâh cho 150 nhaâquaã lyátû âcaá cöng ty lúá nhê ë nû ú á, caá kyä nùng laäh àaå àû ú å xem la âta àsaã quyánhê ë cuã nhaâquaã lyá Nga â nay, vên coá ê enhiï ù cöng ty à ang phaã à ö emù å vú á sû å hiï ë thö ë ta ànùng la àh àa å ú anhû äg võ tr î tr â g yï ë.

Xêy dû ag kyänùng la äh à a å tû ab in trong la arê ëthii ëyi ë trong vii å chuến bố cho thiển aquañ lyáva a la äh à a å tii ë theo cuã cöng ty. ÚÃRHI, chuág töi à a äcung cé cho nhên viin nhû äg cú hö å à a â ta å liin tu å à i í nêng cao kha mùng thùng tii ë nghi ì nghii å.

Thöng qua RHI University, mößchûung trònh phæátrii ń chuyin mön co æsûåphö ehu å giû ä gia ãg à û u âg væð hû u ág den qua ma åg, nhên viin cu ã chuág töi tham gia væ nhû äg hoa å à ö åg à û u å thii eki enhù çn xêy dû åg ky än ù ng læ hà à å, qua ã ly á ky à huê å va âgia o tii ë.

HAROLD M. "MAX" MESSMER, JR.

Trong kinh doanh, mö å sö ëngû ú à biï ú lö ån ùng lû å qua ã ly á trong khi nhû äg ngû ú à kha á co á iï mìn nùng la äh à a å, nhû mo å ngû ú à thû ú à g go å Àö ë vú á nho án thû á hai, tiï mìn nùng na â co á hi í pha á triï nà ií ho å cu äg trú a ha â h nhû äg nha â qua ã ly á û å tin va a coán ùng lû å.

Coámö å cêu tuả ngủa Hy Lap no á rù pg: • Khöng co á û ú á g, quên se à hua Ž. Nguy in tù e e tû úng tû à cua a ap duả g va kinh doanh. Ni ë khöng coán ùng lû a la a hà a a ma a h me a to í chû á se à hê e ba à À ii ù na b uö a ca cong ty pha à à a ta va pha a trii n à o angu a a hì à a ki ë thû a trong to í chû a cua mònh. Ž

CHÆTÕCH KI**ĬÍN**GT**Ö**ÁVAÀÐ TÆR À ØÁA7-ELEVEN

SÙÁ LONG HÛÚNG DÊN NHÊN VIÏN CU Ã BAN

Pêm quan troảg cuã kii b thû á trong thi egi viá kinh doanh à a à â û và rê enhii ù ta á gia à i ìce thù â qua a trõ tri thû á à i b thú à à a a thöng tin, tû à ci íchû á ho a tê à à i b vii a sũ duảg dù à ii a nhû mö a lú a thì ekinh doanh chii b lû và. James Keyes luön xem vii a ho a tê cuã ca to ichû á la â ro a g têm cuã mo a vii a.

•Phûúng caáh hiï å quaãnhêt ài í àa å à û ú å sử åiin ki teva â thû å thi chii to luú å cuấ to la à à à à a bằng u a quaã trố cao c to tham gia va â vii å giaã g da å.

Tûâlêu töi àa äkha án pha ára rùng nhii ù ngû u ấi rê e gio ã trong vii å no á ài no á la ånh û äg àii ù cú ba ã cu ã mo å chii ë lû u å kinh doanh, nhûng sû åhii ú bii e cu ã ho å co á thì í nöng ca å. Ni ë ho å khöng co á sû åhii ú bii e thê ë àa á vi ì chii ë lû ú å, vii å thủ å thi se giù vê à ài ì

JAMES W. KEYES

Töi àaäyïu cêù têt caãcaá nhaâquaã lyácêp cao thủả hiï å cöng taá giaãg day nhùọn taả ra hiï å ûág •thaá àöŽ trong toaâ cöng ty. Nhúâday cho nhûäg trûúãg böảphêả vaâyïu cêù hoảaân àiï ù tûúng tû chuág töi coáthï ítað ra möå bêù khöng khố coálú hún thöng qua giao tiï p hai chiï ù vaâsû thê hiï ú hún àö evú áchiï e lûú å kinh doanh cuã chuág töi. Ž

Dûú ásû åa äh à a å cuã James Keyes æ û åhö îtrú å cuã Tii ë sô Noel Tichy, giá sû Àa åho å Michigan, 7-Eleven à a à hii å mö å chû úng trònh La äh à a å Hii å qua ã Nhû äg mu å tii u cuã chû úng trònh na la ânhù m pha á trìi ín:

- € Möåtro åg têm duy nhêëàï íàiï ù haâh doanh nghiï å.
- € Sửaliïn kĩ tëxung quanh chiĩ të lûú å chuãà ö åg batá leã cuã 7-Eleven.
- € Niïm tin vaâ viï å quaã lyátûâg moá haâg trong caá cûã haâg.

- € Möå à öångu äqua ã ly ágùæk ï ë va âcö ëg hi ï ë h ï ë mònh cho vi ï å thû å thi chi ï ë lû û å.
- Nhûäg cú höågiaãg day daâh cho caá nhaāaäh àa á úã caá cë trong cöng ty nhùn bay toãnhû äg quan àii ín cuã mònh viìnhû äg àii ù cên thii égiu á cöng ty ài ài ë thaâh cöng vaâùng cû úâg nùng lû å cho nhên viin.

•Chu ág töi quaá triï årù qg sưãdô cá cöng ty tha h cöng à aächiï ë thù æg trin thủ ưng trû u âg la hư a hư a à u u a hư ii ù ng u u a ly a trong tö í chù a cuã mònh hún à ö e thu a ca h tranh. Chu ág töi ba viì ca mo hònh kinh doanh, ca h thủ á chuág töi lê ki e hoa h ta lu a nhuê a, ca gia trõ (nh u a guyin tù e thö e g nh e e thì í hii a nh u a gia trõ (nh u a guyin tù e thö e g nh e e thì í hii a nh u a gia trõ (nh u a guyin tù e thö e g nh e e thì í hii a nh u a guyin tì a chuág töi), sinh lu a (nh u a g phu ung pha a va cu chi e nhù qu pha triï n phu ung pha a à o a g viin nh e n viin xoay quanh y a tu u a gua trì kinh doanh cuã chuág töi) va a u a tho tru a g va gia trõ kinh doanh cuã chuág töi) va a u a tho tru a g, nh e n su a sa a phe m ... khã nù ng thu hii a pha u a g kho a khù n the a nhanh).

Chuág töi bù teà êù vú am ö anho án gồm kho ang 10 nha quang lyáva cuâg nhau thö eg nhê e vĩ ì chi e lu u a. Mû u anha quang lyána sau à cá se e giuá giang da va chia se nhû e ai ù à a a thö e g nhê e vú am o anho án gồm kho ang 48 nha quang lyá cê thê e hún vĩ ì 6 vê à i ì quan tro ag trong kinh do anh trong thú e giang 5 tha ág. Quy trònh se ta a nhû e gy tuy e thú a nhû e g nho án à a chúá nùng, cung cö ki e thû á

JAMES W. KEYES

giaãg day tûâl 0 ngû câqua a lyáva âà a åà û ú å sử ải ïn ki ëma åh hún à ö ë vú á chii ë lû ú å va ânhû äg gia á trõ vữa mö å bö å phê å qua a lyáquan tro åg cu a chuág töi.

Coámöticêu chuyït vui trong ào ámötingûútaàat öng út thath phö ëNew York hot mötichuasat bat àûútag àï to Carnegie Hall. Öng giatbat bat tradút Hãy thực hành, con ơi. Thực hành đi.

Laäh àaå cuäg giöëg nhû hoå búi. Khöng phaãbaå àoå xong sæh daţ búi la abaå coáthï íbúi. Thay væ àoạnïn nha şī xuöëg nûúá væthûå haâh. Têm quan tro åg cuã thûå haâh ... vaâgiaãg daţ ... thǐ hiï å ro änhê e ú anhû äg ngû ú aho å ngo å ngû ä Mö å ngû ú acoáthï í ho å mö å ngo a å ngû ä tû asaáh vú a Tuy nhiïn, khi ài àï ë quö ë gia no ángön ngû a òangû ú a è ë coáthï í se khöng giao tiï ë àûúå. Khöng gò cáthï í thay thï a û û å thûå haâh.

Giaãg day laâmöå kinh nghii ån tûúng tû å Ngû úà giaá viin khi thû å hii å baà giaãg laâthû å sử à à ang thû å haâh nhû äg gò anh ta dự vaânhú à à o á co á à û ú å kii ë thû á tö ë hún. Vò lyádo nay, trú a haâh mö å ngû úà la äh à a å gio a à ba a pio a hai vii å nay luön à i à ö i vú a nhau. Ž

20

TỐNG CHÁ CÔNG TY SIGNATURE C

SÛÅPHÊË KHÑCH VÏÌ MÖÎ YÁTÛÚÑG, PHAT MINH HAY MÖT SAÑ PHÊ M MÚ Á MA ÂBAN TAÐ RA SEÄ LAN TOÃ KHÙÆNÚI

Vö söësæáh vii é vi ì thaâh cöng trong kinh doanh khuyin rù qua ài íthaâh cöng chuág ta cên phaãcodo âg à am mi trong cöng vii å. Adrien Arpel, sæág lêp viin cu ã mö å trong nhû äg cöng ty myäphêm thaâh cöng nhê e mo å thú à à ap cu äg à öng yá vú à à i à o á

•Bñ quyïëlaäh àaå hiï å quaãnhêtecuã töi no ágoå trong mö åtû â đam mê. Ni ë baå thê jë phête khốch viìtû âg ky đhuêt, saág taả hay saã phêm mú áma đo aå taả ra, bều nhii thuyi te cuấ baả se dan truyi nà i tuâg nhên viin cuấ mònh. Toi xem

Coảle as ea tö thún nĩ từ khi ào áchuág tối thû ả hiĩ ả thố ài im caá chû úng trònh tû úng taá trû ả tiĩ pừ trìn ti-vi ... mố a lônh vũ a mú a... trû vá khi bû ú á ra kho a kinh phên phố từ quen thuố a, cối àii n ú acaá cũ a ha âg baáh hoá tống hú p.

Mùả duâhú ầào áchûa coácaá chûúng trònh ti-vi tûúng taá nhû hii å nay, nhûng töi la âchuyin gia vi ìsùæà eå trìn truyi h hònh ki tûâthú âMike Douglas vaâà aäxuê ëhii å trong nhii ù chûúng trònh phaá soág toa â quö ë nhû Today Show, Oprah vaâsally Jessy Raphael. Töi cuag thû ú âg xuê ëhii å trong vai tro â mö å • chuyin gia vi ìsùæà eå Ž trìn nhû ag chûúng trònh phối bii ë nhê ëha âg nga ânhû Live with Regis & Kathie Lee. Töi à aä nhê å thê ÿ rùng bê ë củ ákhi na â töi xuê ë hii å trìn truyi h hònh, nhữag saã phê m ma ât öi trònh ba â ài ù ba á sa åh trìn toa â quö ë trong caá chuố cũ ã ha âg nhû Saks and Blooming dale's. Töi à aäkii m tra vi ìca ân nhê å na â trong nhii ù nùm va âtrong qua átrònh ào á töi cuag ho å à û ú å ca áh ta a ra phû ung pha á trònh ba ân nhanh choág va âky âdii å trû ú á ca á kha á gia âtruyi h hònh; àii ù na â à a äto ara vö cuâg hû ä du åg sau khi töi chuyi n sang la vii å vú á HSN.

Töi cuag àa thu a hii a nhu ag chuyi a ài giú athii a saáh

ADRIEN ARPEL

mú aro ảg ú acaá à a a truy i n hònh trin toa â quö e cho quy i n saáh viì sù e à e à à ê ù tiin cu ã mònh ... à a a a mò a cuö e saáh best-seller theo New York Times va a mo a len nû a toi co a thì í thê e sû á ma a h cuã truy i n hònh à ë vú á vii a ba á saã phê m: ú a hû a g tha â h pho e toi xuê e hii a, luön co a sû a gia tùng do a nh sö e mo a ca a hào a b ii e.

Laên thi ënaê Adrien thaên cöng trong vii å vêå àöåg àûúå nhoán quañ lyácao cêj cuã mònh chuyin sang kinh phên phö ekhaá?

•Sûá maåh cuã truyĩ h hònh àöë vú á doanh sö ecuã saã phêm thi íhii å rê ero araâg không chó à vi baã thên tôi ma â coâ vú áca acaá nhên viin. Tôi không pha ala âmô achuyin gia vi ì sù ecà på à û ú å tra atii h cho nhû ag lê h xuê e hii å trong caá chû ung trònh no á chuyi å trin truyi h hònh, nhûng kho añ

thu đao la a a i tû akhö ë lû u ag ha ag ho a ba a a û u a nhú ata a a ba a cuã nhû ag chû ung trònh truy in hònh a ca

Töi khöng muö i ho achê nhê a yakii i cuã töi mö acaáh mù a nhiin. Vò thi jetöi trònh baja cho cê dû uábù ng caáh trûng ra nhû i söëii a vaâdû i a, nhû i gò chaig töi coáthi í à û u a cui g nhû mê eva a ha a luê a vi ì têm nhòn cuấ töi à ö ev u i soù i coáthi í à û u a trûu a g vaâu ung lai cuã cöng ty. Ngo a ra, mo ang û u i cui g bii ë rù nhìi to nhii to nhii to nho mong muö i ta a ra sû thay à oi.

Coáthī ítrúāthaâh mö a la a hà a tö e hún khöng? À û ú å. Ba a ha ji xêy dû a g cho mònh cá ha ji hû ú á va sa là a a g tin cê ji, tû a aònh trong to chú á cuấ ba a.

Trûúá tiïn, ha ji chia señu åcû ú àv ú ánhên viïn. Töi da âh nhiï ù thú àgian cho caá nhên viïn chu achö e (tê e caánhû ag ngû ú âna jì à a àcu âg la ân viï å v ú átöi hún 20 nùm ... ca le ala aky a lu å trong nga âh); cöng viï å cu a chu ág töi vû â söi nöi vû â saág ta å. Ni e ba å khöng thi í chia seãnu åcû ú à v ú ánhû ag ngû ú àla ân cho cöng ty ba å tha âh cöng, nhû ag gi ú ala ân viï å ke á da àse a trú a tha âh mö å cöng viï å à ún à iï å, à a jì a ā va a se khöng nhê å à û ú å nhû ag ki e qua a tö e nhê e tû a nhê n viïn ... va ângay ca ch nh ba b.

Thû đhai, ba å pha ẽtin tû ú ãg va à nhû äg ngû ú ề la ân vii å sa á ca án cu âg vú á ba å. Àii ù ào á co ánghôa la à àii khi ba å pha ẽxem xe á nhû äg khĩa cản kha á. Ni ë mö å nhên viin si ing nùng co á mö å vê ë àii ì cu å hi í la ân ngû ú ề ệ xao nha äg

ADRIEN ARPEL

cöng vii å, baå haÿ troâchuyi å vúáho åviìvê ài ìàoá Ni ë baå tin vaê nhên viin cu ã mònh, haÿ ài ího åaên vii å theo caáh riing cu ã ho åva âno ås e äho a â tha âh cöng vii å. Ni ë ba å khöng tin tû ú ãg ho å ba å se äluön tòm caáh ba àba á, bu ö å tö åho å... væìo ákhöng pha ã la âphong caáh cu ã ng û ú àla ä à à a å. Töi luön cö ë tha th û ácho ng û ú àkha á nh û tha th û ácho ch nh mònh.

Töi muö in hên vi in cu ã mònh bi i i à âu à rùng sử trung tha âh la âm ö a con à âu âg hai chi i ù. Ho đoi i i trung tha âh va âbi i i i i ho a vo à sử à o ág go á cuấ ho a va ât tha âh còng cuấ tời va à ci i cờ i thi i à à i i ù à o đo ù ng sử ân côn: hoa va âqua ât ù a g cho nhù i i g dốp à là bii i là lư i i i a các i i hoa va âqua ât ù a g còng vi i a à âu a hoa â tha âh tờ i i qua ât ù a g khi ho a coác on cha a, ba áh sinh nhê a cho mờ î nhên vi in (du âho a chó la ân vii à vư a trong mỏ a tuên).

Nhaâbī p taå vùn phoâg chuág töi coáaêỳ àuãcaá loaå baáh traáhoa quaặnguäcöe, àuãoa thû á uö eg tû aco-la, soda, tra ài e ca phì. Toi nghô rùng möi trû u âg la n viì a thoa ma a la a e e quan tro ag. Khi nhên viìn cê n la n viì a vú a giú a ùn trûa, töi luön àa a ho a hû ag bû a ùn the a ù a bìi a

ngûúātrïn 40 tuö í nïn àö ånguäàiï ù haâh quaã lyácuã töi cuäg thï ë

Cuöëcuâg, töi tin chùærùpg tiï nì laârê equan tro åg, búã vò duâcho mo ångû uãco áy iu ba å ài ë à êu ài nû ä, ni ëi ho åkhöng nhê å àû uå nhû äg gò ho åa aág àû uå hû uãg, ho ås e äkhöng uã aå vú ä ba å lêu. Töi tin rù pg töi tra ã lû ung cao hún mû á thố trû uâg cho nhên viin cu ã mònh. Sau nhi iù nùm, töi ca ấn thê jệ tho a ã ma áv uáca á nha âqua ã lyácê je cao cu ã mònh, töi coi tro åg ho å Vaâni ëi ba å coi tro åg mo å ng û uã, ba å nin tra ã lû ung xû ag àaág cho ho až

PHÁOCHÁUTÓCH KI**ÍNYGTÖK**KAÁTÖ HÄNG HANG KHÖNG SOUTHWEST AIRLII

HAX LAÂMÖT NGÛÚÂ LANH ÀA D BIÏË QUAN TÊM ÀÏ NOLNGÛÚÂ

Töi tin rù ng trong vai troâmö ngû u ngû u ngû u ngû u ngû u ngû trong vai troâmö ngû u ngu u ng

Nhû äg ngû ú äla äh à a å ú äla äg ha âg khöng Southwest Airlines nhê å thê ÿ mònh à ang pha āloa åbo ānhû äg ra â ca à i ítha âh cöng trong nga âh chû akhöng pha ātòm lyádo à i íne á tra áh. Chu ág töi luön khuyi ä khínch nhên viin ba ja to āyá tû ú āg cu ā mònh viì phû úng pha ja la ân vii å thöng minh hún va âhii å qua âhún, sau à o átrii n khai nhû äg y át û ú āg co áhii å

quaãthû å sử Tê caãnhû äg àii ù na à àöng nghôa viá vii å nhên viin tòm nhû äg võ trñ cho phé ho aan nhû äg vii å ma ho acaãn thê is say mi, nhú aò aho as ein öilû å hún trong cöng vii å cuã mònh. Viìlêu da à àii ù na imang la as û trung tha ah va nùng su eicao, cu ag nhû mö acaãn gia á gù eicao àcu a nhên viin vú acöng vii å ma aba a khöng thi ítòm thê à àû ú a ú ab eicky a núi na a kha á.

Töi tin rùng seikhoáma âtòm ra vñ dana â ta a Ha a g chuág töi à i í pha a ba á rùng nhù a à ii ù vù a no a à a không à û u thù a hii a. Bu a vò, nhên vi n cu a chuág töi la ang û u a i ì xu e g y a û a g chuáng trònh va pha a trii n ca a chii a lû u a marketing nin nt co à ii ù gò x a ra u a à không thi í hii a nhù a g nii m tin na a trong thủ a ti ë

Töi chuẩtrûúng nghe nhiĩ ù hún noặ àiï ù quan troảg laâ baả biï ë lùæg nghe nhûäg àiï ù ngûúã khaá noá vaâàiï ù chónh khi cên thiï ë ÚÃSouthwest Airlines, phên lúá caá chiï ë lûú å cuã chuág töi àûú å phaátriï n tûâàöånguänhên viïn; mo ångûúābiï ë rùọg yákiï ë vaâyátûúãg cuã hoảluön àûú å coi troảg.

Hún nû ä, möå ngûúāla äh àaå tö ë khöng pha āla ângûúā la ân vii å •tû âphña trīnŽ. Khi bû úá væð vai tro âcuā nhên viin, ba å se äpha āxêy dû åg mö å mö ë quan hi å vú ánhên viin hay nho án nhên viin ào ánhûng ba å cu äg à û ú å ho å bi i ë ún vò cöng vii å cu å hi í ào á Ni ë ba å da âh thú agian thû ú ag xuyin la ân vii å va âno á chuyi å vú ámo angû ú à ho å se äbi i ë ún khi ba å tön tro å g

JIM PARKER

vaâquan têm ài ë ho å Ho åcuäg seikhöng e nga ba vaâni ë ba coátha the n phu å vuåmo å ngû up ho åseib uba eù ba to ayakii ë, ya tû u ag vaâu u mu cua ho a cho ba nghe. Nhû ag thöng tin na p coáthi í la avo gia á

ÚÃSouthwest Airlines, vai troâcuã moầngûúầla nh àa a laâ hònh tha h vaânuöi dûú ng moầnmoi trûú ng cho phe nhên viïn tòm kiï nh tha h tû n vaâsû nhoã ma nghĩ ìnghiï nh, giu nho pha trìi nh không ngung trong nghĩ ìnghiĩ nh vaâcuö söng cuấ mònh.

Laäh àaå cuã Southwest Airlines cuāg laânhû ag ngû uấ bii thú at taá nhoán, tham gia tínch cuất vaá nhoán chủ akhöng chó noá suöng. Tết caã chuág töi ài ù cö trữ guáng vaá chuág töi tû aà ù amònh uấ võ trữ nhữag ngû uấtruyi nì caấn hû ág cho cêt dû uất Chuág töi luön ài í yáà i to caá giaã pha a saág taả trong mo a vêt ài ì

Coáleäiii ù quan tro åg hún caálaâcaá nhaálaäh à a å cuá Southwest Airlines luön coákhuynh hûú ág à öë xûã vúá ngû ú kha á theo caáh ho kyâvo åg. Chuág töi à i ìnghỗ thay vò ra li åh. Vii å sũ ádu åg nhû äg tû âng û änhû vui lòng hay cảm ơn hay ho ã thùm mo ång û ú à vi ì ìgia à ò nh hay kyâng hó cuá ho å a ânhû äg cũ áchó à ún gia ã nhûng coáyáng hô a rê lúá, à ù å bii å la âni ë chuág chên tha h. No ágiu á ta å ra lo âg trung tha âh va ânhii å tò nh vö bú å ö ë cuá nhên viin trong cöng vii å. Nhû äg ng û ú à tû âg à i ë thùm Southwest Airlines rê tênga å nhiin vò ho å kho áma ânhê å ra tön ti trê å tû å

cuã chuág töi ni ë chó du va ha ha h vi va atha a à ö a cuã nhên viin ú ã à ê y.

Trong Chiï ë tranh vuâg Võnh lên thû ánhê ệ khi caá haäg haâg khöng phaãchi rê ệ nhiĩ ù tiĩ n do giaánhiïn liĩ å tùng cao, nhiĩ ù nhên viĩn cuã Southwest Airlines à äkhùng khùng xin à û uả à o ág goá tiĩ n cuã mònh cho cöng ty à í chia seãm o ắphên chi phố nhiĩn liĩ å vuấh a äg.

Sau vukhuãg böël 1/9, trong khi hêu hĩ teaá haặg haậg khöng khaá tuyĩn bö thờ thêu hĩn thò nhên viĩn cu ã chuág töi àa thuậg ara võ sõ thuậg inghố vước thì lath àa thuậg hoả se thuág goá tiĩ nh cuấ, thuất gian, cung cật dốch vukh thống cên lônh lû ung, tra đa tho công ty phên la thì chía à làa thì ba truậg chuág tối co thuậu huậu thuậu thì ta thi tê the ca nhù thì gà là làa thuậu thuậu thuậu thuậu thuậu trong trong thuậu thuậu thuậu thuậu trong trong thuậu thuậu thuậu trong trong thuậu thuậu thuậu trong trong thuậu thuậu thuậu thuậu trong thuậu thuậu thuậu thuậu thuậu trong thuậu t

Nhiï ù sûåcaãtö ítrong ngaâh haâg khöng do Southwest Airlines mang laå xuê e phata tû ânii m caãn hû ág cuã nhên viïn khi ho ånhú aphong caáh •la äh àa å phu å vuð cuã cöng ty, àa ätû åtin trònh başî yátû ú ãg. Ngû ú å la å ngû ú ä la äh àa å

JIM PARKER

cuäg seäphuå vuåcöng ty bùng caáh bii i yátûú ag cuã hoả tha hhi i a thû a.

Southwest Airlines nơi tii ëg vúá à o ångu anhên vi in co á thi í la ân la an à a a bê e c û au á na â. Do à o ánhii ù ng û ú a la a à a a à a a a i lin qua ca á c e qua a ly ánho án; thủ å ti e ho a coáthi í thủ å hii å caá c ong vii å cuấ nh û a g thu o å c e cuấ mònh.

Tuy nhiïn, àöi khi chu ág töi chuyï n möå ngûuã laäh àaå maåh meäcoákinh nghiï ån töësang quaã lyámöånho án nùọn ngoaã pha ån vi chuyïn mön cu ã anh ta àïílan truyï n khaãnùng laäh àaå. Ngûuã laäh àaå naŷa thûuâg laângûuã biï ëkhnch liahên viïn, nïn ho åseänhanh choág nhê à àûuå sûånn nhiï ån vaðion tro åg, bêëki íchuyïn mön cu ã hoð að àoá khi chuyï n sang lônh vià muáž

is.

CHẤT ỐCH KI**IN** MGT **CH**ÁN ÂN THỂ À CHÁC HÁ SHAVÂN HU NG HÁO MA STARWOOD WORLDWIDE

ÀÖÍ MÚÁHAY LAÂCHÏ Ë!

À öëvúäBarry Sternlicht, tön taåtrong kinh doanh co á nghôa •hoùå khöng ngûâg àöí mú ä hoùå phaásæãŽ. Viïå têå trung àöí mú äúãmoåcê pà àöårong töíchûá chñnh læñi nì taãg àiínêng cöng ty cuã baå lin tê m vô àaå vaâkhöng ngûâg thñch ûág vúä caá thay àöí thûú âg xuyin liin tu å vaâtònh hònh cah tranh nga caâg khöë lii åtrin thûúng trûú âg.

•Töi rê têchu đươ ảg hònh tha âh mö thì đhö thọ nhượn khen thủ ư ag caá nhên viïn co ákha ân ung tû duy à cả à aá, taả sủa kha á bii tương tin tuổ í cuấ chuág tối so vư à cếthu ác a chưa tranh. Tối à aáh gia ácao ca thủ ag à i ì xuê to qua ád o nhê tha vò noácho thê trung mo ang ungà ang cố sa taả va không ng ngà hoạ to ay đu uất cuấ mònh. Vanh ung ba à a chiết à cói khi nhu ag y đu uất ky đa đa a la anh uất gy đu uất ang la a hii ta qua acao.

BARRY STERNLICHT

Nhû äg cuöả à öí mú á vô à a å thû ú âg co á ñ nh baã nùng va à à ún gia ã. À öi khi, mö å y á û ú ãg ky đa ả hoù å kha á thû ú âg à ï ë mû á rê ë kho á ki ï m chû ág. Ba a chó c è thû å hi i å mö î mö å à ö åg ta á la à à a no á va â thû å ti ï n.

Töi khöng ngû âg cö gyùæg loa åbo ãt nh tù ảma ä cu ã mònh. Ni ë bñ quyi ë cu ã ba à la âs û àthay à ö í li in tu å, ha in nêng cao mu å ti iu phê ë à ê ë sau mo î lê n ba å tha âh cöng à i í ba å khöng bao giú âc a ãn thê jë ha à lo âg vú ác h nh mònh.

Möttrong nhû tag à û á trình töt nhê te va âcu ag la âx ê ta nhê te cuất toi la ângay va ânga â chu ág toi tung ra mot sa aphê m mút ahay khai trû úng mot khaáh sa tha âh cong, không cên bii tha âh trìch à cà am la âcho toi bao nhi iu lú ta khen ngú toi nghô ngay à ii nhû to dù a lú á tii p theo hoù a nhû ta thay à oí chu ág toi co thì i la ân à i ím út a b kinh do anh.

Viï å taå ra thûúng hiï å múäW Hotels laâmöåvñ duåvïìsûå àöí múämang tñnh baã nùng. Trûúá khi tham gia ngaâh khaáh saå, töi la âmöådoanh nhên thûú âg xuyïn ài cöng taá. Trong khoaãg thúägian àoátöi chûa bao giúâtòm àûúå möå khaáh saå thû å sûåàaá ûág nhu cêu cuã töi hoù å laâsûånha å caãn cuã möångûúäquaã lyátreātuöí, siïng la ên viï å coásuy nghô rùng viï å ài cöng taá xa thû å sûåcoáthï íthû giaä àûú å.

Nĩ ë töi nghó taả khaáh saả tö ë nhê ë vuâg, töi se ärê ë ngû u äg mö a ve ã huy hoa âg cuã no á nhûng no á co á ve ã qua á nghi im trang va ât öi rê ë su a pha ã à u åg va à bê ë cû á thû ágò. Töi cu ag co á thì í thủ ã mö å khaáh sa a nho ã hu å thú à trong cu äg

hiï å àaå nhûng dõch vuåthò laåkhöng àaãn baã ... bã ùn saág coáhï íphaãàï ë tö ëmú ắcoáhay möåbaã fax coáhï íbiï ë mêëbêë cû duá naâ. Nhû äg khaáh saå nöi tiï ëg laåthûú âg nhaånheë vaâchù èg coágò múálaå

Khi töi lê å ra Starwood, töi nghô cávö söæcú höåàï íphatá triï n möånhaä hiï å khaáh saå múácoæùå à iiï m khöng chó thú athû åg, vui tûúi ma acoa coáthï ícung cæi nhû äg doch vuå vaðtiï å nghi tuyï å haa. Khi khaáh saå W à eù tiïn à ûú å múã ra, heù hi e caá à öng nghiï å trong nga nghô rùng khaáh saå W sæi aðmöå kyðaquan chó xuæi hiï å möå len hay chó laðmöå xu hûúág qua nhanh. Nhûng àï ë nay, sau bö nùm, chuág töi à a múða û úå 17 khaáh saå W; vaða rong nùm nay sæi múða ha áh saå thû ál 8, 19 væi 20.

Thûúng hii å W àûúå nhii ù ngûúãxem laânhaä hii å múá thaâh cöng nhêt trong lõch sữangaâh khaáh saå. Theo Business Week (20/11/2000), thò •caá khaáh saå W, mötanhaä hii å thú athûú åg àûúå Sternlicht trii n khai hai nùm trûú á, àûúå cöng nhêt laâmöt trong nhû äg thaâh cöng lúá nhêt trong ngaâhŽ.

Muả tiïu cuã töi àöëvúáW laâoaåboãtêë caãnhû äg àiï ù khoáchõu àöëvúákhaáh: giûuâg nguãiöì tĩ åtrang trñ nghê naâ, TV beáxñu àûuâ giêë trong caátu ãkhö ng löìàuåuãnhû äg goá maâ baå phaã laâmö å diï n viïn uö ë deã mú a coáthi í xem àûuå, phoâg tùa tï åna baâ laân viï å beáxñu, nha naâg nhû qua à ùn vóa hệqua bar töì taâ vú abêù khöng khí chaá ngù be

BARRY STERNLICHT

Viï å triï ń khai chûúng trònh Heavenly Bed læmöåsûåàöí múäkhaá maðtöi rê tû ånaða. Töi khöng thi í hiii ú nöi ta åsao caá nhaða cung cêp giê e nguð læða coáthi í sû aðu åg nhû ag cæ giû ú âg keán chê e lû ú åg ài e nhû vê å ... nån xöp, gö enù n re a tii n, khùn tra agiû ú âg polyester f

Töi rêthních giû vâg ngu ãu ãnha âcu ã mònh, vò thể toi nghô ta ảsao chuág toi không thi íà vầnhû äg chii ë giû vâg nhû vê sử trong kha áh sa ? Tôi mu ö e co để en chùn löng vốt trừ gay mu ö e nhûng ca á nha âqua ã ly ácu ấ toi no ă • Không à û ú å à ê u thû a öng, ma â trù gay la âma â pha ã ha å chi ë hi ë sû á trong pho âg cu ấ kha áh Ž.

Töi yïu cêù ho điòm caáh thủ å hii å va đho đà a đa ân à û ú å: chû úng trònh Heavenly Bed cã Westin ... giù ãng löng võt trù æng muö të v ú ágö të ngu đuyi th dii å va đkhùn tra tra giù ú âng bù pọg linen ... trư đha ânh mö th su đkha ânh cöng to lú á. No đkhöng chó ke á kha ánh ha âng à ii th v ú á Westin tû âcaá à ö thu a ca a h tranh, ma a kha ánh ha âng co â sù á sa âng tra a thìm mö th khoa ã tiì h à ii à û ú å ngu ã mö thà à ii ngu a mo thìn a ca a h thìn a choa a tiì h à ii à û ú å ngu ã mo thìn mọ thìn a choa a tiì h à ii à û ú å ngu ã mo thìn a ca a h thìn a choa a tiì h à ii à û ú å ngu ã mo thìn a ca a choa a thìn a ca a choa a thìn a choa
Haji hoả caáh trú atha âh mö å ngû ú a la äh à a å gio a hún bùng caáh coátha á à ö åkhi im nhû ú âg vi ì trñ tu i å u a mònh à i í ba a thên luön coác ú hö å ho å tê å. À û âg bao gi ú a cho rùng mònh à a coámo a cêu tra a ú a va à i í cho lo a g khao kha á vinh quang nguāy in.

Haji ào å mo å thû átrong têm tay cuã ba å. Töi ào å mo å loa åta å chñ, tû Business Week à ï ä Vanity Fair va å Wired, va å öi

luön tòm àûúå nhûäg cêu chuyïå vĩìnhûäg ngûúã coáthĩ í truyĩ n cam hûág cho töi, nhûäg yátûúãg saág ta hay nhûäg saã phêm húå yátöi.

Töi khöng bao giú đo û ú á lĩn ma ý bay ma khöng coá mö å tu á à è y saáh baá va ñ t nhiề mö å cu ö ä tiĩ ú thuyĩ ề hay mö å quyĩ n saáh vĩ ì thiĩ ề kĩ ề mú á Töi da âh hê ù nhû toa â bö ả hú à gian trĩn ma ý bay à ĩ í à o å; à iĩ ù à o đa ân töi thê ÿ thu á võ.

Khi töi ài ë caá khaáh saå, töi luön da âh thú à gian chuyi à tro âvúá nhû äg nhên viin hay kha áh haâg úācûā khaáh saå hay úātii n saãh. Ho acoáthi ícung cêj vö söðthöng tin va aanhû äg nguön yátû úāg to lúá. Ha ja la amö åphên cuã

TỔ GỐN CHÀ CÔNG TY SYMS

HAÄ CÖËGÙAEG CÖNG BÙŞIG KHI RA QUYÏ Ë ÀÕNH

Marcy Syms sākhöng ra quyï tà à ônh trû ú á khi cö co à à ê ỳ à u a dù äiï å cên thiï to •Töi cö to tiï pi ce a sû a công bù gu ú a mû á cao nhết bú a ai trong chu ág ta cu a co nhêt cho còng thu a quyï tà ônh mang la ki to qua to to to còng ty, va a ke á cho cu a gla a to tha é ha âg cu a mònh.

Vñ duả ban à cù chuág töi chó baá quên aá nam. Múã rö ag pha ản vi à i í cung cệ thú a trang phu ản û ava â tre ã em à i ng û uả vưá thi ema ả h cuấ chuág töi, nhûng à ii ù à o á co á uả cho khaáh ha âg.

Chuág töi nhê å ra rùpg nhû äg àiï ù khaáh ha âg cên nhê ë ú achuág töi la achú achuág hiï å vú agia áca achú þi lyá bê ë ki í loa ana â. Nga pì nay, chuág töi à a achú achú achuág va achaá ca achuág töi à achuág va achaá ca achaí achaí achaí nagh nay, chuág töi à achuág va achaí a

drap tra \tilde{a} gi \hat{u} u \hat{a} g, g \tilde{u} eva \hat{a} a \hat{o} igia du \hat{a} g, f vuu \hat{a} gia \hat{a} ca \hat{a} h tranh nhê \hat{u} va \hat{a} khöng bao giuacao hun gia \hat{u} bau \hat{a} so 10%.

Thaâh cöng trong lônh vửa thú atrang tre am chú ág to a rùng nhaä hii å cuã chuág töi coáthi í mú ar ö åg ra gên nhû mo amù ahaâg. Chuág töi baá haâg da, qua àtù ag, à ö hg hö ì mù tak nh, à o chúi trìn bii n, ngay ca e à v tre am.

Phûúng chêm quaãg caá cuã chuág töi la arkha áh ha âg co átrònh à ö ala akha áh ha âg tö e nhê e cuã chuág töi Ž. Ho ala â nhû äg ngû ú arê e nha şi ca ar vú aca á ti i u chuê n à a áh gia ách ê e lû ú ag ha âg hi i a va âgia áca a.. vò à aba à ii ù ho aco áth i íky avo ag ú Syms.

Nĩ ë baả tòm kiĩ ën trĩn Internet, ba ả seäthê gọ coánhiĩ ù trang web noàvĩ ìky ảnùng la hà à aả hún bê the của ônh vùa qua lyána a khaá. Nhû ag à ù à à iĩ ím cuã mo ang û ú ala ah à aả gio a bao gồm sủa hê the quaá, sủa ngoạn cũ ú ag, sử ki in nhê n, sinh lû a, nhiĩ thuyĩ the va kha anùng truyĩ hà a thờng à iĩ p.

Laậphu ản ủ ặt öi à uả bi i ắnha ỷ caến vú ás û ả rêp khuồn. Tối bii ẽ rùọg nhữag quyi ề à ốnh thi in vi ì caến tính va cuả à oan coáth i ích û a thê e à aá. Vò th jệ mô îkhi nhê å thê jệ tònh hònh no ág lin va acoái in quan à i e vê à à i ì caến xuá, tối luồn cố ề taáh mònh ra khoấ no áà i í coáquyi ề à ốnh à uág à ù bệ công bùọg nhê tá

N

CHÆTÖCH KI**ÍNGTÖK**AÁÐ TRANSACT TECHNOLOGIES

HAX THÛS HIÏN CAS ÀIÏÙ CHÓNH CÊN THIÏË

Bĩn quyi te la thà à a a ma th me thê te cuất Bart Shuldman la thû a hii tha ca a à ii ù chónh va bê te ky đu á na a va thì ii tha ce thìi tha ca a tha ca a thìi tha ca a

•Nùm tha ág tröi qua, nhii ù thay àöí xaỹ ra ... à thu ấc a h tranh coáthi í tung ra nhû ag sa phêm mú á mö a cuö a à a á h bom khu ág bö coáthi í a h h û ú ág ài thố trû ú ag cuã ba a. Mö a cöng ty dên à cù thố trû ú ag tö e se xem xe ca a thay à i va a i ë cên thii thu h i a nhû ag àii ù chónh ch thii thong ki e hoa a h cên thii tha a á ú ag nhû ag thay à i cuã thố trû ú ag.

Ào ála âmö å cöng cuảma åh me äbú ã vò trong möi trû ú âg kinh doanh nga ật nay, mo å thû áthay à öi rê ënhanh cho ág. Ni ë mö å cöng ty dên à ê ù thố trû ú âg hii ú à û ú å à ii ù à o á va â thû å hii å nhû äg thay à öi cên thii ë à i í thí ch ú ág kốp thứ ật ho å se äcoánhii ù cú hö å tha âh cöng hún.

Möå cöng ty haấg à ều phaã hii ú à û ú å nhû äg gi ú á ha å cuấ mònh va rùpg ngay ca khi ho à à a ä ệ à ki ë hoa ả h the ắtó mó, thố trû ú âg va nì h kinh ti ë vên thay à ö í ngoa à tê m kii ím soa á cuấ hoả Nhûng ni ë ho a thû å hii å mö å bû ú á à ii ù chónh ... trong trû ú âg hú þ thay à ö í co á a h h û ú āg à i ë kha a nùng thủ à hii å ki ë hoa ả h ... thò h a coá h i í chù e chù e rùpg cöng ty cuấ ho à se tö h ta a

Vñ duảchuág töi àa đrii ń khai mö ắcöng nghi ảm ú áda âh cho thố trû vâg lúá nhê ề cuã mònh vanthay à öí thông àii pả qua ãg caó cuất nhủ chii ề thuê ắba á ha âg sau khi co áthim thông tin vi ìm û á à ö ắch ệ p nhê å saã phê m ú ã ào á Sử thay à öí cuã chuág töi dû å trìn pha ã û ág cuã à ö ë thu ã ca áh tranh va â ca áh thú á kha áh ha âg pha ã û ág vú ása ã phê m. Chuág töi co á thì í thay à öí thông à ii på à ií í ta å ra sử nhê å thû á viì chuág töi va à àa á tra a hû äg chii e thuê å cuã à ö ë thu ã ca åh tranh à ang nhù a va â chuág töi.

184

CHÃTÕCH KI**INGTÖN**AAÐ TÉR ÁDÁATRANS NATIONAL

HAX TIN TÛÚÑG, TRAO QUYÏ N VAÂÀAŃH GIAÁÀUŃG NHÊN VIÏN CUÃ MÒNH

Noăvi ìvii à laên thi ënaê ài ítrúathaên moanhaalah àa toëhún, Steve Belkin chó navoã ve moaceu: •Ha tin tû ú ag, trao quyi n va àa a h gia àa uág nhên viin cu a mònh bùng lưãno a vaahaên ào ag cuảthi Ž.

Öng noă •Töi luön àö ëxûãvúáho åmöå caáh tön tro åg. Töi khuyï ë khñch hoåchêp nhê å ma å hiï m. Nöîlû å væthê ba åco â hún la åkhöng da án chêp nhê å thû āha áh, miï n la aho å co áthi í ru á kinh nghii ån va pha á trii n tö e hún tû anhû äg sai lêm. Chó khi ho pha á trii n thò cöng ty m ápha á trii n.

Töi cam nhê å va âno á vú á ho år ù pg ho åla âta à sa a quan tro åg nhê e cu a cöng ty. Ha âg tha ág, chu ág töi tö í ch ú á nh û äg sử ki i å Spirit Committee cho toa â cöng ty va ât ù åg nh û äg mo á qua âco ágia át r o à ií cam ún ho åva âc öng nh ê å 1, 3, 5, 10, 15, 20 v 25 nùm phu å vu åc u ã ho å

BÖTRŰÑÚG BŸÖHÛÚNGÅIMØAAÂKY

HAX DAM ÀÙ À NIÏ M TIN VA Ô NG ÛÚ Â KHA É TR ÛÚ É ÀÏ Í CO Á ÀÛÚ È NIÏ M TIN CUÃ HO Å

Don Evans noá rùọg: •Haÿi daán àù å nii mì tin va â ngû u ãkha á trû u á ài í co â û u å nii mì tin cu ã ho å Tru ãtha âh mö å ngû u ãtha àa å, khöng co ágò quan trong hún vii å co à û u å mö å mö å mö ë quan hi å in cê şi lê nì nhau vú ä à ò ng nghii þì va ânhê nì viin cu ã ba ð .

•Mö å nguyïn tù æmaåh me äkhaá dên dù ætöi la âà ïícho mo ångû ú āb iï ërù pg töi quan têm à ï ë ho åb ú ãvò töi thủ å sử anhû vê jå. Nhû äg ha âh à ö åg cuã töi co ác ú sứ ala ân iï m tin, rù pg tê ë ca ãchu ág ta ú ãà êy la âà ïíphu å vu åcho mö å nhu cê ù lú á hún ba ã thên chu ág ta: à o ála âla ân cho cu ö å sö ëg cu ã nhû äg ngû ú ãkha á tö ë à e å hún.

Kinh nghii ån cuã töi laânhû äg ngû uầ la äh àa å thû u âg la å quan, tínch ca, coánii mà am mi, nhòn ra chên trư a vaâtin thuấg uãnhû äg muả tii u lêu da à vaâco đa á à củag luá. Ha ji trư ã tha âh mö ảng u vaôu i ëlù ang nghe. Ha ji ài ícho mo ảng u vaôu u ãbii ë rù pg ba à quan têm ài ë nhu cêu, lo lù ang vaôu uá mu cuã ho à Laân à u uá nhû thi ëba à coáthi íki ën cë v uánhû ang ng u uã à u uá ba à la äh àa à theo mo à caáh coáthi ícho the ji ba à à a áh gia á cao con ng u cau a ho à ha à ha à a theo mo à caáh coáthi ícho the ji ba à à a áh gia á cao con ng u cau a ho à ha à ha à cuố a söng cuã ho à nhû ang ng u uã nhû ang ng u thu ung.

Laäh àaå laâphaã hú å nhê é mo å ngû ú ệ tê å hú å mo å ngû ú à vú ánhau va âcho ho å thê ệ tra átim cu ã mònh. Töi cu à g nghô à c è vú á ngû ú à la à hàaå, quan tro å g la pha ã hii ú à û ú å pha å vi va âmû á à c å tra áh nhii å ca ánhên cu a ba a thên. Cê h phaã hii ú ro à rù pg mo î ha âh à o å g, mo î quy i è à o nh va mo î ca áh û á g xû cu a mònh à û ú å nhû ä g ngû ú à kha á quan sa ábú ã vò ba la äh à a å va âco áta á ò å g à ï ë cu o å so g cu ã ho å

Haâh àö åg cuã ngû uấ la äh àa å se äxa á lê å tinh thê h, xa á à õnh lö åtrònh va ài í la åphña sau nhữa g ki te qua aài í lo ch sữa àa áh gia á Quan tro åg la ậpha ã lu ön lûu têm rù pg uã ài ch ài te cuö ècu âg, tê eca anh û äg gò ba co a a su àto a â ve å hay thi ë hu å cuã ba a thên.

Cuöëcuâg, àiï ù cöéyï ë laânhû äg ngû ú alaäh àa å pha ã coám ö å söën iï m tin cö ë lo ä àiï í laân àiï m tû å khi pha ã à ö è mù å vú á nhû äg quyï ë à onh khoákhùn. Ngû ú alaäh àa å

khöng thĩ í vaâkhöng nĩn, ta áh biĩ å mònh ra khoã nhû äg niĩ m tin cö élo ä Nhû äg niĩ m tin cö élo äcuã töi la âsû å rung tha âh, gia à ònh, ba à be âva âniĩ m tin va â viĩ à phuả vuảng û uã kha á. Nhû äg ûu tiĩn na şã khöng nhû äg à onh hònh con ng û uã töi ma âco â chính la âcú sứ a nhû äg quyĩ tà onh ma à töi thû å hiĩ å. Ž



GIÁN À Ë SÃNÁS TÌN HO AÂKY

HAÄ TIN MÖÄ YÁTÛÚÑAG COÁTHIÍTHAY ÀÖÍ TÊÜ CAÃ

Giam àö e Suã Àu á tii n Hoa Kyâ Henrietta Holsman Fore àæ væxi p nhû äg cêu træ du acu a mònh à và vu áca á cêu ho ã pho ã g vê acu a chuág toi nhû sau:

Những ý tưởng có thể thay đổi thế giới. Khi baả tiĩ p nhêả möầ võ trĩ läh àaå, haj tòm kii m möầ hoùả hai yá tûu ấg luá, taá baả coáthi íthay àöí thi egiu áva đa ân cho thi e giu átö tèàe hun cho têt ca moầng ûu à

Mö angû ú ala ah à a a co atêm nhòn va co ao a thù a ti ech nh la atha ah phên co e lo a trong vii a den à eu nhû ag thay à oi saág ta a lú a, ta a ba a trong mo a cong ty, pho ag ban hay mo a nho an la an vii a. Ú ac e ch nh phu anhû ag ngû u a co a trong tho ag bo inhii an co anhii an ky arung bònh la at 8 tha ag. Do ào a

nhû äg yất û ú ất giá taá baả ma đo a å trii ín khai pha ã à o ág vai tro đhû å sử quan tro åg va âco áthi íduy trò lêu da ài íco áthi íke á da àinhii ån ky âcu a mònh va khöng ngu âg tii ë bö åtrong ca a thê å ky ãs au khi ba å rú ìkho ã võ trñ cã mònh.

Haşi àïímoångûúācuâg thùæg. Haşi tòm kiïën nhû äg yá tûúãg mang la suðathay à öí tñch của, saág ta a va đêu da b

Ví dụ về những ý tưởng sáng tạo và lâu dài. ÚÃS ứã huá tiĩ h Hoa Kyậ luá àoáchuág töi àang úagiai àoaa àêù tiĩn cuã möa dû asá cuâg vuá Ngên haâg Dû arû aliïn bang cung cêp tiĩ h xu àua loaa àua sö elû uág, úa khù pe núi trong nû uá trong thủ agian rête ngù pe Muả tiĩu cuã chuág töi la apha á triĩ h mö achuối cung cêp hú ph nhête toa a veả trong ào ana âg tyãa ò hg tiĩ h xu à û ú a saã xuête, theo do ava avê a chuyĩ h theo à ún haâg. Mo ang û uâ tù anha acung cêp à ï in ngên haâg va caá nha abaá lease acoám û a ò ava akhö e lû uág tön kho tö thún, hĩ athö e gà ù a haâg va phên pho e hiĩ a qua anún. Viĩ a triĩ h khai toa â diĩ a chuối cung cêp na a se e e e huán haâg triĩ a àö la va a haâg thaág giúa cong, va a thay à oí phû ung thû a luên chuyĩ h tiĩ h xu trong ca anû uá. Ai co a uá? Tête ca cong dên Myä

Möå vñ du khaá vïì yátû úãg coáthi í ûág du ag lêu da ala a chu ung trònh Hu taá Möi trû ung Hoa Kya... chêu Á (US-AEP), mö ach û ung trònh do chu ag töi thii teki eva atrii n khai vú a Töích û a Pha trii n Quö e ti e Hoa Kya (USAID) nù m 1992. Chu ung trònh à apha atrii n ma h hún va ahii a qua ahún trong the akyath û anai cu a no a

US-AEP kïu goảs û ản ú pà taá cuấ caá chính phuậg i ú ákinh doanh va ânh û ag toí chû á phi lú anhuê a nhù m gia ã quy i the ei ài ì ché ei lú ag cuố a số ag ú achê u AÁC oá mố anhu cê u rê ei lú a, à uà bii a la âu ânh û ag khu ào thố, viì nû ú á sa h va không khố trong la âh. Chuág tối bii trùng, ni thu hu taá vú ánhau, chuág tối coá hìi í pha á huy nhû ag àii m ma ah cuấ caá à ö etaá Hoa Kyâva âchê u A ai í gia ã quy i tenh û ag vêta ài ì na pâ. Ào á qua ã la âm o acaá h thủ a sa ag ta ài í hú pha pha tha athi va âhii a qua atrong vêta ài ì nu uá, không khố va ài eta ai ú achê u AÁK i í tû a khi bù thì ài nhû trình US-AEP à am ang la agia á rõhu 1 tyã ào la tû âc ng nghì a va âd o chê u AÁ

Trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn. Cođoö àii ù bah coá thĩ (thûh hii h ài (trú hah mô hnha hah tö hún.

- 1. Đọc thật nhiều. Baả phaã ào ả thê ả nhi iù vaâkhöng ngûng hoả hoã caá kyänùng la hàa à vaâquaã lyá
- 2. Học hỏi kinh nghiệm. Baả seägioã hún nhú âkinh nghii ản. Hay tòm kii in nhû äg võ trñ läh àaả ú đư uâg hoả, núi laân vii ả hay ú acaá tối chûá phi lú ả nhuê ả. Kinh nghii ản seälaân giaâ ky änùng la hàaả cuấ baả.
- 3. Hãy tập hợp quanh mình một nhóm lãnh đạo giỏi. Hay trú điha hà la hà cuấ nhû ag ngû un là là hà là hà cuấ nhû ag ngû un là là hö i trú ava hû ung quanh bah à i í ho atrú an in tö thún. Ào thu hû ag

ngû u a co a nghi ngú a li a vii a tê a hú a xung quanh mònh nhû ag ngû u a la a co a co a quyi n la a h à a a cu a chính mònh hay không, thò cêu ta a chù a chù a la a hòng. Thù a ra, nho a ngû u a à cu a la a hà a a ma a cu a ba a cu a g vê a.

Haji luön ài ítêm tòm kii in nhû ag loa angû ú ala ah àa ah kha ah nhau. Khöng pha angû û ana ah cuag la angû û ala ah àa ah con ngû û ah Coanhû ag ngû ú ala ah àa ah vi ìgia ah trõ, vi îtû tû ú ag va ay atû ú ag. Haji tòm kii in nhû ag ngû ú ala ah àa ah coanhû ag kyanùng kha ah nhau tham gia va ah nho an cua ba.

Ngûuâlaäh àaå coáraáh nhii ån phaãàaãn baã sûå ki ënhii ån vaâsûá maåh trong tûung lai cuã töíchûá. Nhû äg ngûuâlaäh àaå gioãnhê ënhê å ra nhû äg taã nùng tii m ên vaâhii å quaãcao; röi höîtru ånhû äg taã nùng àoátrong lö åtrònh nghiì nghii å cuã mònh. Cên phaãcoásû acam ki ë chung ào ëvuávii å àaâ taå, hoå tê å vaâkinh nghii ån.

4. Tạo ra kết quả. Ngû uấi la äh à aả pha ã co á têm nhòn vaâ luôn ki in trò theo à uổ í têm nhòn à o á Ha i in ho å caáh tố chûá, tri in khai, vaất aả ra nhû ag ki tê qua ã co á thì ithay à ö í thì egi uá

CHATOCH WALT DISNEY INTERNET

SÛÁ MANH LANH ÀA Ô LAÂBIÏ Ë TÖÍ CHÛÁ HÚN LYÁ VAÂCOÁTRONG TÊM

Seve Wadsworth nhê man rùng: •Töi không xem nùng lun laäh àan laânhu ag bñ quy thay han vi àuu a hoan àonh trun hay lamon hònh an cuath inan àoa Töi không coan quy tèelaah àan nan cat.

•Sû ảa äh à a å la âsû á ma åh cuã mö å nho én à û ú å töíchû á hú å lyáva âco á ro åg têm. Ni ë bu ö å pha ã mö ta ã phû úng pha á la äh à a å cuã mò nh, töi se äno á à i ë nhû äg ho a å à ö åg nhû sa ág ta å, u ¾ quyi n va å hû ú ág dên nho én cu âg nhau dên dù te ca ã öíchû á à i ë nhû äg gia ã pha á à u ág à ù æ

Töi dû å væ trñ tu ï å cu ã cæ nho án à ï í hònh tha h mö å tê m nhòn ro ära âg. Töi dû å væ nùng lû å tû duy cu ã cæ nho án à ï í pha á tri ï n nhû äg y á û ú ã g sæ g ta å. Væ töi cu äg dû å væ a cæ ngu ön lû å cu ã nho án à ï í tri ï n khai tê m nhòn. Vai tro âla äh

àaå cuã töi laânhùm keá caãnho án laå vú á nhau, dên dù æ nho án ho aâ tha âh nhû äg quy ï ë à õnh then chö ë va âgiu á caã nho án à a å à û û å nhû äg k ï ë qua ã ö ë nhê ë

Caáh töi la ân àiï ù ào áphu åthu ö å va â tònh hu ö ëg hay tha áh thú á ma ânho án à ang à ö ë mù å, nhûng viï å giao tiï ë luön la âm ö å tha âh phê ìn cö ë yi ë. Ni ë cöng ty cên ài ë phû úng hû ú ág, töi se ägiu án caãnho án hú å ta á cu âg nhau, cu âg vû ú å qua tha áh thú á va àxa á lê å à onh hû ú ág ... m i à à onh hû ú ág ma âc aã nho án cu âg sú ah û ë.

Nĩ ë nho án cên ài ë sû ào åg viĩn, tối se ào ù ắc êu hoã vĩ ì hii å quaãnhû äg vii å ho ào ang la va atha áh thú á ca mho án cuâg nhau à ûa ra nhû äg gia ãpha á co ảkha ãn ùng nêng hii å qua ã công vii å lĩn cê ë ào ắc ao hún. Tổi se cung cế mố ắt êm nhòn va su ảgiao tii ë tố ng qua tà i íba aò ào am mo ang û ú àc uâg hú å ta á vú á nhau. Tổi cố egùa g chú ag to ã rùọg tối chú á cuấ chuág tối phu ảthuố å va ta àn ùng cuấ mo atha âh viĩn trong no á vò ào đa ân in ta ấg cuấ mo atha âh công.

Nhû nhû äg töí chûá hoat à ö åg Internet khaá, khoat khùæthaáh thûá nhêt cuất töí chúá chưág töi bù æà êù vú ás ủa suy sựa cuất • caá bong boág Ž Internet. Roarat rừpg con à û ú âg chuág töi à ang ài cên phat coás và thay à oí tê å gö ë, phû úng phat ti ï ë cê å tö ng quat cên coátro åg têm cu thi í cu ag nhû sû töí chûá va phû úng hû ú ág mú ala arê e cên thi ë

Trong vai trođa**ä**h àa**å**, töi pha**ã**thuyï **ë**phu**å** mo**å**ngûú**ã** rù**o**g sû**å**thay àöí lú á la**â**c**ề**n thiï **ë** Töi tê**p** hú**p** mo**å**nho **n** la**ê**n

vii å göm caá nhađa äh àa å cao cệ à i í à õnh ra mö å têm nhòn vi ì mu å tii u chu ág töi mu ö ë theo à u ö í va âh ò nh tha âh ki ë hoa åh ta äc ú cê ë, cu äg nh û à õnh ra ph û ú ng h û ú ág mú á

Laângû uấi la äh à a å, mu å tiïu cu ã töi la âkhöng à û u å hònh thaâh va æ à ãnh phû ung hû uág ho a å à ö åg mö å caáh taáh biï å... mu å tiïu cu ã töi la æ hú þ caãnho án à ï í ài à ï ë mö å gia ã pha þ coáth i í sû ã du å g kiï ë thû á væ kinh nghiï ån cu ã cæ nho án.

Chó coácaáh tê hú hú thöng tin tû ânhiï ù bö aphê a trong tö í chû á, chư ág töi mú aco áthi í pha á trii ín mö å ki eho a åh va a phû úng hû ú ág cu a thi í cu ag nhû nhû ag mu a tii u kinh do anh cö elo a Nhú a vii a nùa à û ú a ki equa a cu a no îlû a ho a àh à onh va ta a cú e ào á tê e ca a chu ág töi à i ù gù e bo á vú á tha âh cöng hay the ba a cu a no á

Caá nhoán la ân vii å khöng pha ã la ânhû äg thi í chi ëdên chuã Ha i thû aho ã caá huê i luyi å viin bo ág à aáma âxem. Caá à ö åbo ág khöng coáchuyi å bo aphii i bêù cho a caáh chúi hay chii i lûú å cên a i du ag. Trin sên coã à ö a trûú ag luön la â ngû u acoáquyi in quyi i bà onh cao nh i

Thöng qua à ö ë thoa å caãnho án se ähii ú à û ú å ta å sao töi ra nhû äg quyi ë à õnh nhû thi ë Ra quyi ë à õnh mö å caán taán bii å... khöng cá à ö ë thoa å hay thöng tin tû anho án ... cánghô a la ânho án se ä kho á ma â hii ú ro ä yádo cuã quyi ë à õnh vas e ë caãn thê ÿ khöng nhê å à û ú å lú å nch tû â quyi ë à õnh à cá

Töi nöilû å giu á nho án trú ãtha âh mö å phên trong quy trònh à cá Töi kñch thínch h à à a kii ë thû á vækinh nghii ån cuã mònh væ quy trònh bùng cæh tùng cũ ú âg giao tii ë. Ni ë töi tha âh cöng, tối chú á se bii ú à û ú å phû úng hû ú ág cuấ chuág töi mö å cæh à è à à a ho à se cæn thê ë mònh læmö å phên trong ào á ho se suy nghô væ a nhû mö å nho án thö ë g nhê e va chuág töi se à tha âh cöng hún. Ào a a a mö å quy trònh à uág à ù æ

Nĩ ë coángû uầna â ào átrong tö í chû á cuấ töi co âkiĩ ë thû á sêu vantêm nhòn mantoi khöng co ádo võ trĩ tû ung à cuấ mònh, tôi muö ë ngû uần ào áca mãn thế yệ tû ado, tho a ma máchia se kiĩ ë thû á êy vuá tố í chû á. Xeá cho cung, tối muố ë kiĩ ë thû á nay coác u ho a taá ào ag à ï ë qua átrònh ra quy ï ề à onh cuấ chuág tối nĩ ë thí ch hự a. Sau ào khi quy i ề à onh à a thû a hiĩ a như âkiĩ ë thû á êy thò tối muố ë ngû uần ào ábiĩ ề rùọg ho a àa đa nĩn ài ù khaá biĩ a

Nĩ ë kiĩ ë thû á ê khöng co đa á du ảg, töi muö ë ng û u ềà o á biĩ ë ta å sao à ĩ í ho ả hiĩ ú à û u å quyĩ ë à õnh à æ thû å hiĩ å. Ca á h duy nhê ë à ĩ í quy trònh na â co ả hiĩ å qua đa đo a å pha là co á mo å tö í chû á à û u å c ú c æ tö ë v ú a viĩ a giao tiĩ p ma h me ä hû ä

hiï å vaâsûåthêë hiï ú rùọg töíchûá laâmöåphên quan troåg trong quy trònh.

Hayi lùang nghe caná thöng tin phaña höì tû acañnho ná ài í hii ú nhû ag nhu chù cuấa tối chû á vanhû ag núi chì coás ủa la hà àa a cuấa banha hàii nì van nhû ag chối khuyi tệ bhể ki í ào da agò. Bối à am phaña co phû ung hû uág vanho nhì hì a hài í cañnho nhì hì ai

mûá

N

TÕNG CÁMAÀ Ö TÄËÀ CÂNAWATERMARK CAPITAL PARTNERS

HAX LANH ÀA LA BÙNG CALH NÏU GÛÚNG

ağı laäh àaå bùng caáh nïu gûúng. Baå phaãxaá lêå nhû äg kyavoåg the acao à ïívûún à ï ë vaaduy trò mo aàùèg cê thï ëgiú a

Töi khöng tin coángûúāla äh àaå naê àùåra yïu cêù cho ngûúākhaá cao hún yïu cêù àöë vúá mònh. Hoaâ haã laå sinh ra hoaâ haã (exellence begets excellence). Ngữa ah àaå phaãhiï ú raâh reacong vii å cuấ cê dûúá... dô nhiïn laâ àöë vúátê e caãcaá cê dûúátrû å tiï p; hay coëgùæg hiï ú sêu baã chê e cong vii å cuấ töíchûá caâg nhiï ù caâg töë

Töi nhú ánhû äg nga à â à ê ù trong sû ånghi i å cuã mònh, cañ gia á thê e vo åg à a äxêm chi i en töi vò töi nhê å ra rùpg töi la ân vii å ú ã mû á à ö å cao hún mö å sö e e e trin cu ã mònh. Töi nghi ngú â à e y la â mö å trong nhû äg têm tra å g kho á gia ã to ã cuã

nhû äg ngû ú atre atu ö í va anùng à ö åg ... tuy à ö i khi chính xá, nhûng thû ú âg ào áchó la b û åpha a á h cu a vii å thii ë hii ú bii ë vi ìnhû äg ky anùng va traáh nhii ån cu a c ë trin.

Coáthi íphên chia thaâh ba daåg laäh àaå: ngûúācoátêm nhòn chii lûú å töng thi í ngûúācoákhaãnùng àii ù haâh hoa à àö åg chi tii evaângûúācoákhaãnùng cên bùng caānai. Ngay caã khi ba à laângûúācoátêm nhòn chii lûú å, ba à cuag khöng thi íluá na à cuag nghô ài têm nhòn rö ag lúá, cho nin ha ji bùta y va nhû ag chi tii enho arong cong vii å vò na seamang la lú anch réelúá.

Vaầnùm trûú á, töi à û ủ å tuyĩ n va â la ân Töng gia án à ö ë cuã mö å cöng ty à ang gi a kho a khùn. À o a a âmö å tònh huö eg tha áh thû á li in quan à i ë vii å ta ác ú cê tö í chû á vaða a á à âù tû hii å hû ä. Töi khöng gi a kho a khùn gò à ö ë vú á tha à à ô à chö eg à ö ë kii ú • ö ng ê ; ... chá g ta Ž khi ca á nhên vi in à a áh gia á ö i cu a g nhû ca á ki e hoa å h töi à û a ra va â mû á à ö a phu a ho å rong ca á ki e hoa å h cuã töi.

Möß buöí tö ëno å hai nhên viïn cê p dûú á bûú á ngang qua vùn phoâg cuã töi, dû âg chên trû ú cũ phoâg, va möß trong hai ngũ ú âno á rù ng: •à ö ëta á cuấ chuág ta à êu co da ân viï å khuya th ï ëna p. Ž Töi cu ag co ába à û á con ú ãnha ậ töi khöng mong viï å la ân viï å à ï ë nû ã à ï m se atrú atha âh möß thöng li å cuã töi, nhûng vò cöng vi a quaánhii ù nin töi pha ã gia ã quy ï e cho ky ân ë

Töi chó móm của Thúa gian tröi qua va anhên viïn cê pờ dù ư athu ág thê pẻ töi cuag chong à cá la an viĩ à à i bẻ khuya vư aho ản in ho ảng apẻ ca ag to ara cưa mư ahún trong viĩ à giao tiĩ pẻ vư atöi. Ha pẻ chuág to arùng ba à sừ e sa ag nha pẻ va a chiĩ bẻ ha a cuag chiĩ bà à chi vư aho a La an nhù thĩ pè ba không nhù ag gia ah à u à sử sử nhà cuag chi ro ag, ma acoa à u à à ö ex u ab vọg ca alo ag chên tha ho cua ho a... à i u thu ag chó x pẻ ra trong à i m khuya khi ca a ba cuag ù n u ö eg trong pho ag ho pẻ vư anhau.

Laân vii à khuya khöng phaãla âài ígêy êà tûú åg àöë vú á nhên viin ma âlaâdo yiu cêu cuã cöng vii à vaâtöi thê ÿ cên thii tê Tuy nhiin, töi tin chù ærùng vii à naŷi giu á töi tii jè cêa nhên viin mö tacaáh gên gu ähún.

Töi tin rùọg coánhû ag nha âa âh rê e gio atrong vii â qua âi ly áà i e tû âg chi tii e Coále achuág ta à a atû âg nghe viì nhû ag nha âa àh à a a coáh i í vû a coán o atê m nhòn ro ag lú á, vû a coá u anhû ag hii ú bii e chi tii e à i í duy trò mo atrònh à a qua âi ly ácao. Nhûng ngay ca trong nhû ag trû u âg hú a na â, töi nghô rùọg ba a cèn pha acoáthii a ch re i u tû anhû ag à o ng sû anha à e ù tû, à ö e thu aca h tranh va anhû ag ngû u acoá nghô a va va aquyi n lú a liin quan kha á khi ro a a ag la aba a coá quyi n lû a chừ a che à o e va va va coá la acoá quyi n lû a chừ a che acoá che a coá quyi n lû a chừ a che acoá che a coá quyi n lû a chừ a che acoá che acoá quyi n lû a chừ a che acoá che acoá quyi n lû a chừ a che acoá che acoá quyi n lû a chừ a che acoá che acoá quyi n lû a chừ a che acoá che acoá quyi n lû a chừ a che acoá che acoá quyi n lû a chừ a che acoá che acoá quyi n lû a chừ a che acoá
Töi àaäquan saánhû äg ngû ú â qua ã lyávö cu âg thöng minh, co ákha ãn ùng tû duy tiï ä lĩn phía trû ú á rê ë ma åh me ä nhûng la åkhöng thĩ í la äh àa å vò ho àthiï ë quan têm à ï ë caá chi tiï ë

Con ngûúākhöng ai giö äg ai cæã Möå sö engûúāchó cơa sûá maåh trĩ tur athuên tuý. Möå sö engûúākha á à û ú à à að tað va âgia á duð chuy in nghi i þ tö e hún. Sö ekha á lað co á nhi i ù ta anùng. Dô nhi in cu ag coánhi i ù ngûúākhöng co á à eỳ à u aca ý i e tö et rin. Nhûng töi tin rù qu chó ch nö î lû å hi es û á lað chu ág ta co á hi í buð rûð cho nhû ag y i e keán vað be lúð cuã mònh.

V_{i}

TỐNG GÁVAÀ TỔ TẮỆ À CHẬA XEROX

HAX ÀÛA CON BOÂ RA KHOÃCAÁRANH!

heo Anne Mulcahy, Töng giaán àö ë Têp àoaâ Xerox, mö trong nhû äg kyänùng laäh àaå quan tro åg nhê tla akhaã nùng laäh àaå tö í chûá thoat kho a khu ag hoa g va biï ë tra åg tha tiu cû å tha h tích cô mö ta a hhanh cho ag.

Nhû äg àiï ù àûúå viï ëra dûúäàêy trñch tæbaāphaábiï ú cuã Anne tæCêu laå böakinh ti æDetroit va thaág 9/2002.

•Xerox àaätrañqua mönthúñkyâkhuñg hoañg nghiïm trong. Nhûng chung töi àaätrúñlañvaângañ cang man meä hún.Ž

Anne no árù ng trong vai tro âm ö å Tö ng gia án à ö ë m ú ặ cö à a änhê å à û ú å lu à khuy in tö ë nhê ë tû âm ö å kha áh ha âg ú ã Dallas, à o á la âm ö å thû ú ng nhên xu ê ë chu á g, ho a å à ö å g rê ë t n c û å trong à ú à s ö ë g ch n h t r o v âd ên s û å

•Öng êÿ rêthních thuáno ávú átöi rù ng töi gú åcho öng êÿ nhú áài ë mö å ngû ú ã nöng dên coá mö å con bo âb ő mùæke å trong mö å ca ára äh sêu. Töi ho ã öng vê¾ thò töi cên pha ã la ân gò. Öng ¾ ba ã töi pha ã la ân ba vii å. Thúánhê ệ; à û a con bo â ra kho ã ca ára äh. Thú ánai, tòm hii ú lyádo ta å sao con bo ârúi va â ca ára äh à o á Va âh û aba, ba ã à a ân rù ng ba å thù å hii å mo å bii å pha á cên thii tenhù n ba ã à a ân con bo âkhöng b ő rúi va â ca ára äh à o â ên nû ä. Ž

Mulcahy àaäsûāduåg quy trònh ba bûúá àún giaā naŷ khi laäh àaå Xerox hời phu å ... mẻ duâcö êÿ thêÿ viĩ å àaã ngûúå hai bûúá àêù coáveãhû ä ñch hún. Viïå hiï ú àûúå taå sao Xerox rúi vaà khu ãg hoaãg trûúá sæigiu á cö coákhaãnùng tö e hún trong viï å hònh tha h chiï i lûú å àïí•àûa con boara khoãca araähŽ.

•Nùm 1999 vaààêù nùm 2000, chuág töi thay àöí nhiï ù vaânhanh. Sûacah tranh ma h me hún, trong khi nï n kinh ti etrong nû dá vaâquö e ti eyi e ài. Nhû ag sai sơ vi mù ki e toa á da Mexico bu o seC ti ha ha h thanh tra Xerox, la mê e rê enhiï ù thú agian quy aba cuã ca anha aqua ly chuág töi. Tê caãnhû ag àii ù na cuâg nhû ag vê ài ìng úangên kha àa àong thú a ta àa ma hài e Xerox. Vò the con bo a ca ca a ra hh Ž

Trûúá thaág 5/2002. Xerox rúi va rùærö E Doanh thu va â lú anhuê a suagia an. Lûú ag ti n mù a trong tay nga ca ag ñt. Nú an en nga ca ca chong ché Khaáh ha ag nói giê a. Nhên

viïn nghó viï å nhiï ù. Vaâgiaácöíphiï ë cuã Xerox suågiaãn coâ möånûã.

Taắthú ầàii ím ào á Anne à û ú å à i ì ba ắ la ân Chu đốch ki im Töng gia án àö ë Xerox. Nhii ån vu å trû ú á mù tecu ã cö la à À û a con bo âra kho ã ca á ra äh va âba ã à a ãn rù pg no á se äkhöng rú i va â ca á ra äh ào á mö å le ìn nû ä.

Cö vaâcaá à öng sû åà a äsoa å tha ẽ mö å ki ë hoa åh hö ì phu å vú äba phên chính:

- 1. Tập trung vào các hoạt động tạo ra tiền mặt để cải thiện khả năng thanh toán nhanh. Ài (laân àii ù àoáXerox à a baá ài hún 2,5 ty ãàö la caá taầs aã khöng cên thii tệ hú à àöng thui thii tế bố vùn phoág bin ngoa à vaâ khuyi th khích sữadu ag vùn phoág dii a tínch nhoãh ay vùn phoág laân vii a ta anha â Hoat àö ag ta tii n mù thà àûu a gia tùng thöng qua vii a qua a lyách the che anha g tön kho, caá khoa pha athu vaâv toí chù a khaá nhú thu hö acaá khoa pha athu.
- 2. Cắt giảm 1 tỷ đô la ra khỏi tổng chi phí để nâng cao tính cạnh tranh. Xerox à ca giam mû á tön kho co khoa ng 600 trii å àö la, tû ung à û ung 30% chi phñ hang nùm. Chi phñ baá hang, chi phñ chung vachi phñ quan lyá giam 15%. Chi tiiu à è ù tû mú a càu so va dù a lû da lao àö ng giam 15% trin toa na cèu. Töng so la.

3. Củng cố các đơn vị kinh doanh nòng cốt để đảm bảo sự tăng trưởng trong tương lai. Khoaãg 1,6 tyãàö la àûúå daâh cho nghiïn cũ á vaậphaắtriï ń (R&D ... Research & Development). Nùm 2002, Xerox tung ra nhiïù saã phêm mú ähún bê te cũ ágiai àoa å lõch sữana â cuã mònh, bao gồm saã phêm ma á in ma â ky thuê å sö thi thì å thủ đòa, caá thii thố vùn phoâg àa nùng kiiú mú á caá giaãpha á vaâca á doch vư trong mo alônh vũ a, tû avii å in èä theo nhu cêù ài thì xuê tha saáh.

Baå seäla ân gò khi con bo âcu ã ba å rúi xuö ë g ra äh sêu? Ha ji nghe kinh nghi i ån cu ã Anne Mulcahy:

•Trûúá hĩ tệ hay quan saáky trûúá khi ha thà à ö ag. À û ag nghô rùng ba bi të hĩ tê mo ac cu tra đú a Hay da thú agian quy đo aá cên thi te à i (thû a sử tòm hi tu vêt à i ì Toi pha tha trê a va tha ag à i (da a trê a va tha trûúá khi gia aquyi te vêt à i ì cua Xerox.

Thûáhai, haj giao tiĩ p thêt nhiĩ ù. Trong cuốt khuấg hoang, tới àa thû hiĩ thún 10 lên phat hònh trût tiĩ p trìn truyĩ n hònh danh cho nhên viĩn Xerox va khoang 80 cuốt hop vú khoan quyĩn thanh phố p gunai khoang 40 thû hiĩ triĩ thên viĩn, tố í chûá hang trùm hồ nghỗ ban tron va di chuyĩ n hún 300.000 km à i thùm nhên viĩn ú thún 10 nû vá.

Kī equaathealaamaah mea Sælûúag nhên viin nghó vii a giaan thii ú. Hy voag àûúa nhen nhoan vaasinh lûa bùæàeù höì phua.

Trướtriu thay, vii å àûuá thùng chứa trong thư ky kinh ti ë suy thoa ála mang la ácho töi nhii ù thuê á lư å

Khuãg hoaãg la mötata anhên kínch thínch mah me a Noá buö a ba a la an nhû ag vii a ma a e ara ba pha a la an tû a êu. Coá ai ào ano arù go không gò ca thi í tê trung à uú a tinh thê nhû hònh a a ca agia a treo coila a e è au ag.

Laäh àa å ke án co áth ï ígêy tai ha ånghi ïm tro åg chó trong thú à gian rê ë ngù æ Kha ãn ù ng la äh àa å tö ë ... tí a la äh àa å nhê ë qua á, trung thû å va âthuy ï ë phu å ... lâm ö å sû á ma åh co á th ï íd ú an on lê p b ï í

TỐNG CHÁ VAÀ ED CÖNG TY ZINDART

POGO - HIÏ Å QUAÃ HOÙ RA ÀI!

Sau khi coảkinh nghii ản quaã lyámöåvaãnùm, töi àa ä phaátrii n möåcöng cuảaáh giaámaði coáthi íaá duảg cho bête cuácöng ty naða. Cöng cuảna phaátrii n xung quanh ba cêu hoã

- 1. Chưág ta àang kinh doanh trong ngaâh naâ?
- 2. Chuág ta cên trii ń khai loa honh töíchûá naê?
- 3. Cên sûadung thu vá ào nanà ài í gian saná va àa an hoan an an an hoan an ho

Traālúā cên thê å ba cêu hoā na ŷ, baå coáth i í xaá à onh phû úng hû úng chi i lû ún cho cöng ty vaêcê i truá cên thi i tà à i íhö îtrú å cöng ty: nhên sử cên thi i tạ mö tà à onh nghôa rä ra âg vì ì caá traáh nhi i tan, mû á à ö a thê m quy i n phu a hú ph, chi eà ö à à a a a cêp qua a ly á va a ni a qua a còng vii a cên thi i tà i tha âh còng.

Têëcaãnhû äg vii å coâ la åla âà aãn baã nho án qua ã ly ânii ú va ârii n khai li åh POGO (Perform Or GO) ... hiệu quả hoặc ra đi.

POGO mang lat cho caá nhaâquaã lyácao cé à aonh nghôa, mut tiïu va aào ag lût roara ag. Ho aà aagiu pá toi pha á ho a nhû ag cong cut matho ac an thiï e giú aà ey ho aà aaco amo a bo akhung tra ah nhiï an roara ag vatho ab iï erù pg ho aco ath ií yiu ce u sûtho îtrú atû a Tong gia an ào e khi cen thiï e Nï e ba a cho a à û u a nho an qua a lyáphu thá p, ho as eate a trung va a cong vii a va aco egù ag ho a a tha ah nhiï an vu a

Xeácho cuâg, POGO khöng chó á duảg cho nhoán quaã lyámaâcoà cho caaTöng giaán àöë. Thủả ra, trong moảtrûu âg hú å, töi chính laângûu à à èu tiïn pha ã thủ å hiï å. Nĩ ë töi khöng thi íàa á û ág muả tiïu hii å quaãma âchuág töi à a äthö ëg nhê ë à ï í xoay chuy in tònh thi ëcuã cöng ty, ban giaán à ö ë sea cho töi tû âchûá. Ào da a POGO - hoù à hii å quaã hoù à ra à i.

Trong thê kyã vũa qua, nhũ g chuy in gia nghi in cũ á úã caá trũ uấg day kinh doanh ú đ My à a à i theo thuy i ề điều phối hay hợp tác nhóm ... mố phủ ung pha á gù eli i n vuá con ngũ uấ hún. Tê caã nhũ ag kha á ni i an nay à i ù rê c tö ệ nhûng töi bùn khoùn lii a phủ ung pha á tii je c a nhe anha ag nhû vê y co ta a a û uả caá thi ể hi đa ah à a chó mu tòm kii ện nhû ag muả tiiu ke án hii a qua thún khỏng.

Laâmöt nhaâqua i lyángû u Anh cho a caáh trú a tha cong dên nhê cũ Hoa Kyật öi nghô chưág ta cên pha i suy

xeákyärùng lii å sûåtên trung hoan toan van vii å àûa têt cañ mon ngû uñ van quyi tà nh coáthû å sû mang la nhû tag àii ù la nho chuág ta trúathanh mön quö e gia luá man tû asau Chii to tranh thi egi uáthû al khöng.

Trïn thû å ti ëcoáb-6 quyi n saáh vi ìkinh doanh ba á chaỷa trïn trang web *Amazon.com* cho rùpg chuág ta cên pha ãquay vi ìv ú ánh û äg àii ù cú ba ã khi xoay chuyi n tònh thi ëva âiii ù ha âh doanh nghii på. Töi cho rùpg Matthew J. Cullian à a ano á àu ág trong quyi n saáh cuấ mònh: *Trở lại những điều cơ bản trong quản lý: Năng lực lãnh đạo bị mất.*

Associated British Maltsters (ABM) lâmöå cöng ty cối phên. Tôi àûúå bối nhiĩ ån àiĩ ù haâh no ásau khi Công ty Dalgety thu mua laå... à dalaâmöå cöng ty lúá nhê trong ngaâh nöng nghiĩ å chêu Êu. Vaâ luá ào á ABM laâcöng ty saã xuê éma åh nha lúá nhê é ú a Anh, nhûng doanh thu bĩn ngoa à nûúá Anh thò rốt khi m tö ö. Ma åh nha la a thaâh phên nguyĩn liĩ å cú baã à i í saã xuê érûú å whisky, bia va ânhû äg saã phêm khaá nhû Ovaltine.

Chính ABM lamúi töi lê h à êù tiïn hònh tha ah kha ániï an maði go ala aPOGO. Khi töi à ï ä ABM, cöng ty à ang luá sêu va â rùærö ë Trong thu agian töi la an Töng gia án à ö ë, ABM tru a tha ah cöng ty ma ah nha luá thu anai trìn thì ëgiu a Chuág töi à a ai an à u a à i ù à o ab ù g ca ah cù e gia an cu cè chi phí ho a à à ö ag, sù a du ag ca chó sēniï a qua ath nch hua, mu ar ò ag à ò a ngu a kinh do anh ... ti i ë tho va ko ng xa tòm ki ën nhu ag tho

trûú âg à oa lyáva ânga âh cên nhû äg sa ã phêm cu ã cöng ty.

Trong trûuâg húp nap, chuág töi àaäquyï é àõnh cú höåthû å sûåcuã ABM laâmúãröåg xuêë khêu. Chuág töi têp trung van viï å tòm kiïën nhû äg thố trûuâg nûuá ngo añ vaâtòm nhû äg ngaâh coáthi í sûãdu ag nhû äg nguyïn lii å thö do chuág töi sañ xuê Ki é qua aacong ty giaâh àûu å giañ thûu ñg àêy uy tñn: Thành tựu Xuất khẩu do Nû ä Hoang trao tùảg.

Trûúá khi rúã ABM trúãthaâh Töng giaán àöë Dalgety Hoa Kyânhaâsaã xuêëmaåh nha quöë ti ënaâg àêu, cung cệ 70% thaâh phên nguyin lii å cho ngaâh saã xuêë whisky Scotland vaâmöåtyðii ðuá maåh nha cho ngaâh saã xuêëbia vaânhû ag loa athû å phêm khaá trin toa â thi ëgiú a Trong hai nùm, chuág töi àa athùng gê àöi doanh thu va atyãsuêë lú a nhuê a tùng 700%.

ABM sau nan àûu à Cöng ty Paules Malt vasau àcalaamöt cöng ty khaá mua lan hiï a nay noákhöng coa tön tanhû möt thûung hiï a àöa len nûa.

Nhiï ån vuåtiï jö theo cuã töi la aphatá triï n Dalgety Inc. möt chi nha áh cuã Dalgety út Myä Luá ào á Dalgety Inc. la möt cöng ty kinh doanh ha âg ho á, chuy in ca á mùt ha âg ca á the á, ga å, sa a phêm tû anguäcö e, bê ào åg sa , vê å chuy in, hat giö eg, à e å va ar au qua ào ng la åh. Doanh thu ha âg nùm chó ca 40 trii å ào la va ão í 6 trii å ào la mo î nùm.

Hoata à ö ag à êu tiïn cu a toi la âgia ata à à ö angu aqua a ly a hii a thú à hònh tha an mo anho an mú ava atho ag nhête ca anguyïn tù æ POGO ... quy tà a onho anh chu ag toi tham gia, cú cêu to í chú a va ac ong cua cèn thii te chó tiữu hii a qua anhù an ta a ra nhù ag ki te qua ac huág toi mong muo to va aca an thuá khen thuá ag cho à o angu aqua a ly ani to chuág toi hoa a tha an mu a tiïu.

Trong 6 thaág, tê caãchuág töi àï ù thö ig nhê i... ra aag la achuág töi cên àûa cong ty ài theo mo huú ág mú a

Ba nùm tiï p theo, chuág töi àa abaá ài caá àún võ kinh doanh haâg hoá va pha atriï n cöng ty haâg àöng la h tha ah cöng ty sö thi egiú a va abaa Dalgety va con à u ag phên phö ethu a phêm, phu ag a va chê phu abi ìmù a va mua vi ìmö a sö cöng ty khaá.

Vĩìsau, chuág töi tham gia ngaâh rau saåh, àoág goáàï í sûãduåg lêu daầma ânga ânga àaätrú ãtha âh ha âg hoá tiïu chuên coágia ấtrõ x êp xó 2,5 tyãà ö la.

Trong 16 nùm la vii à tii p theo ta Dalgety, POGO à a giup toi à a chi nha th co a non tre a a My a a doanh thu 90 trii à à a la mot nùm tha h hún 4,6 ty a a la, chii en 50% doanh thu cu a cong ty to a cêu.

Khi töi nghó hûu vaânhê å võ trĩ Tông giaán àö ë cuấ Zindart nùm 2001, töi à aägù å pha ãmö å tònh huö eg cên xoay chuy in khaá. Coába chi nhaáh ú ã Hong Kong à ang ho a à ö å g keán hii å quaã

Mötatrong nhû tag bû và à cù tiĩn ma troi thû à hii à la tagia taá nho ta quat ly ta co cệ va thành tha cú cha nho ta vú ta ba à vì võ ho ta cha à cha ta ch

Trong saá thaág tii p theo, caðba àún võ cung húp taá vúá töi ài íthii telep phûung thû á kii m soak mú ig giam chi phñ hoata àö ag vað loa abo anhû ag hoata àö ag kem hii a qua a Hoata àö ag cua chuág töi úð Hong Kong àû uá ta ato ích ú á vað neng cep, mang la anhû ag mú á àö aca athii a to lú a trong nùng su tiao àö ag cua nhên viin.

Vúádoanh thu nga pà ca âg tùng, chuág töi à a änö îlû å gia ân ca á khoa ã nú à i è ha à i ù à ù à tû â30 trii å à ö la giû ä nùm 1999 co â 7 trii å à ö la cuö ën ù m ta i chính 2002. Ba ca á cho cö í à öng nùm 2003 thi í hii å mû á tùng doanh thu ú a ca a ù un võ, trong khi chi phñ qua i lya â û ú å cừ egia ên, cu a g nhû tyã su ê e lú a nhuê à à û ú å nêng lin mû á cao nh e cu a g vú a cù e e qia ñ hún nû ä ca khoa ã nú à i ë ha å.

Àï íkï thuá, töi chó mong cá ba nhú árùọg: chó trong hai nùm, nhú âa duảg cöng cư POGO, töi àa àa a Zindart tû â möt cöng ty coá doanh thu 9 trii à àö la tha h möt trong nhû ag cöng ty ha àg à àu trong nga h vú adoanh sö to trii à àö la.

Kết luận

Baå vûâ àoå xong quyïn saáh vii évi ìnhû äg bñ quyièvaâ nghi åhuê åla äh àaå mang la åtha âh cöng cho caá CEO xu éè sùæcuã thi ëgiú á Du âlonh vû à kinh doanh va âquan nii ån vi ì la äh àa à cuã ho àco âkha á nhau, song chuág ta co áthi í àu á ki é la å rù pg tê e ca acaá nguyin tù æla äh àa a cuã ho à ài ù xoay quanh 15 chii ë lû ú å la äh àa hii å qua ãnhê ésau à êy:

- 1. Cœtêm nhòn roäraâg, phûúng hûúág vaâmuå tiïu cu å thi ícho töíchûá.
- 2. Têp trung vaô hai hoù ba àiïù quan tro nhê etrong têm nhòn va mu tiïu cu ã ba h. Àû ng phên ta sû nhê trung.
- 3. Truyï h àattêm nhòn, chiï i lûú a, muả tiïu va âsûáma ag cuã ba a cho mo angû u aco a ca iïn quan ... tû anho an qua ilyácao ca , nhên viïn, nha acung ca , àa alyá kha ah ha ag, cối à ong va anhû ag ngû u aco aiïn quan kha a.
- 4. Lùæg nghe nhûäg àiï ù ngûúākhaá noävúäbaå. Sùá saâg chêp nhêå vaâàiï ù chónh theo nhûäg phï bònh vaâgoá yácoáñnh xêy duâg.

- 7. AÁ duảg quy từæ va âg: Àö ë xû ã v ú ă ngû ú à kha á theo caáh ma a a muö ë ho à ö ë xû ã v ú ă mònh.
- 8. Laên vii å trong ngaâh baå yiu thínch vaâcoánii m say mi.
- 9. Khöng ngûag saág ta à àï íta à ra vaaduy trò lúathï eca h tranh; phu à vuảkha áh ha âg tö ëhún.
- Hoah àonh trû úa moä vii a. Khöng phoámù a cho sû may ruã
- 11. Haji la mönn ha đa mà a da thủ a sửa Sừa sang nhê a lê jệ traáh nhi i an va ra nhữa g quy i tha cho kho kho hìn.
- 12. Laäh àa å bùng caáh nïu gû úng. Àû âg kyâvo åg mo å ngû ú ầ la ân nhû äg viï å ma âch nh baå cu äg khöng thnch laân.
- 13. Lùng nghe nhûng ngû vagen gun vú ákha áh hang van ho trû vag nhê Ho as en ho ban nhûng lún khuy n va a thöng tin chính xaá nhê ti
- 14. Thiïëlêå nhû äg muå tiïu hiï å quaãvaâcaá thû úá ào nhù màaáh gia hiï å quaãva kiï ëquaãcong viï å.
- 15. Àõnh hû ứag phuả vuả Laân thi ëna â ba å co á thi í la ân cho cu ö å sö äg cu ã nhên vi in va akha á h ha âg cu ã ba å trú ãn in tö ë à e å, di î da âg va âthu á võ hún?

Mục lục

5
9
12
19
22
25
30
36

JAMES M. ANDERSON Chủ tịch Hội đồng quản trị Bệnh viện Nhi Cincinnati	38
JOSEPH DEITCH Tổng giám đốc Tập đoàn Commonwealth Financial Network	41
SANJAY KUMAR Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn Computer Associates International	46
ARCHIE W. DUNHAM Chủ tịch Công ty ConocoPhillips	50
WILLIAM G. CRUTCHFIELD, JR. Tổng giám đốc Tập đoàn Crutchfield	53
TERDEMA USSERY Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành đội bóng rổ Dallas Mavericks	61
SALVADOR DIAZ-VERSON, JR. Chủ tịch Tập đoàn Diaz-Verson Capital Investment, LLC (DVC)	64
MARK DIMASSIMO Tổng giám đốc	
Công ty quảng cáo thương hiệu DiMassimo	69

DAVID A. BRANDON Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Công ty Domino's Pizza	72
STEVAN ROBERTS Chủ tịch Công ty Edith Roman Associates	76
J. DARIUS BIKOFF Nhà sáng lập kiêm Tổng giám đốc Công ty Energy Brands	78
WILLIAM P. LAUDER Giám đốc điều hành Tập đoàn Estée Lauder	82
MASSIMO FERRAGAMO Chủ tịch Công ty Ferragamo, Hoa Kỳ	85
DOROTHY CANN HAMILTON Sáng lập viên kiêm Giám đốc Học viện Ẩm thực Pháp	87
JOHN GOODMAN Tổng giám đốc Tập đoàn Goodman	91
RAY BARTON Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn Great Clips	95
IRWIN SIMON Tổng giám đốc Tập đoàn Hain Celestial	100
CARLETON S. FIORINA Tổng Giám đốc Tập đoàn Hewlett-Packard (HP)	103

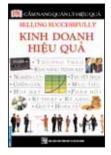
PERNILLE LOPEZ Chủ tịch Nhãn hiệu IKEA khu vực Bắc Mỹ	108
Tiến sĩ ULRICH SCHUMACHER Tổng giám đốc Công ty Infineon Technologies	110
ANDRE L. LYNCH Tổng giám đốc Tập đoàn Ingenium	116
CHARLES FEGHALI Tổng giám đốc Tập đoàn Interstate Resources	118
HOWARD R. CONANT Tổng giám đốc Công ty Thép Liên bang	121
ROGER S. BERKOWITZ Tổng giám đốc chuỗi nhà hàng hải sản Legal Sea Foods	124
CHARLES AYRES Tổng giám đốc Tập đoàn Lehman Brothers Merchant Banking	127
C. JAMES JENSEN Tổng giám đốc Công ty Mara Gateway Associates	132
JOHN E. RAU Tổng giám đốc Miami Corporation	135
ATWOOD COLLINS III Chủ tịch chi nhánh Noân hàng M&T MidAtlantic	138

SY STERNBERG	
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc	
Tập đoàn Bảo hiểm Nhân thọ New York Life	142
ROBERT P. BAIRD, JR.	
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Norelco Consumer	
Products, Philips Domestic Appliances ở Bắc Mỹ	148
KENT KRESA	
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc	
Tập đoàn Northrup Grumman	157
ALBERTO ALEMAN ZUBIETA	
Nhà quản trị kênh vụ Panama (ACP)	158
PETER A. BENOLIEL	
Cựu Tổng giám đốc Tập đoàn Quaker Chemical	163
LEN ROBERTS	
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn RadioShack	166
CHARLES GOLDSTUCK	
Chủ tịch Tập đoàn RCA Music	173
BRUCE BENT II	
Tổng giám đốc Reserve Funds	178
LLOYD G. "BUZZ" WATERHOUSE	
Tổng giám đốc Hãng ô tô Reynolds & Reynolds	183

BRENT B. JOHNSON	
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Công ty Xây dựng Ringland-Johnson	187
MICHAEL W. WICKHAM	
Tổng giám đốc Tập đoàn Roadway	189
HAROLD M. "MAX" MESSMER, JR. Tổng giám đốc	
Tập đoàn Robert Half International (RHI)	193
JAMES W. KEYES Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn 7-Eleven	204
ADRIEN ARPEL Tổng giám đốc Công ty Signature Club A	208
JIM PARKER Phó Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Hãng hàng không Southwest Airlines	215
BARRY STERNLICHT	
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn khách sạn và khu nghỉ mát Starwood Worldwide	220
MARCY SYMS Tổng giám đốc Công ty Syms	225
	220
BART C. SHULDMAN Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc	
Tâp đoàn TransAct Technologies	227

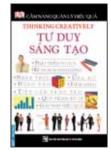
STEVE BELKIN	
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc	
Tập đoàn Trans National	230
DONALD L. EVANS	
Bộ trưởng Bộ Thương mại Hoa Kỳ	232
HENRIETTA HOLSMAN FORE	
Giám đốc Sở đúc tiền Hoa Kỳ	235
STEVE WADSWORTH	
Chủ tịch Walt Disney Internet Group	239
MICHAEL G. MEDZIGIAN	
Tổng giám đốc Tập đoàn Watermark Capital Partners	245
ANNE M. MULCAHY	
Tổng giám đốc Tập đoàn Xerox	249
PETER A. J. GARDINER	
Tổng giám đốc Công ty Zindart	254
Kết luân	260

CÁC BẠN TÌM ĐỌC TỦ SÁCH KINH





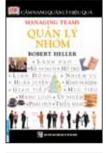


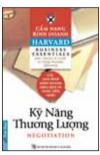


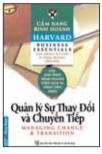


















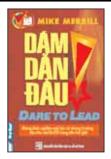






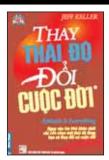
DOANH - QUẨN LÝ CỦA FIRST NEWS

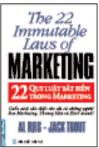
www.firstnews.com.vn

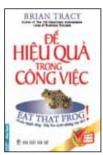


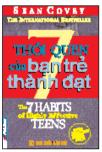




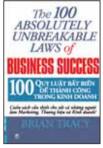










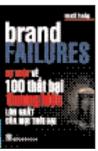
















ERC YAVERAUM

VÒ SAO HÀTHÀCÖN



Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs

FIRST NEWS

Chốu traáh nhii ản xuê baã: Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập : Thành Nam Trình bày : First News Sửa bản in : Thanh Bình

Thực hiện: First News – Trí Việt

AN 181 TAS NAR

161B Lý Chính Thắng - Q.3 - TP. HCM ĐT: 9316211 - Fax: 8437450

In lê h thû ál. S**ē**ûú åg 2.000 cu
öi, khö í14,5 x 20,5 cm tåXN In Cöng ty Vùn Ho á Phû
úng Nam (160/13 Àö å Cung, Q.11, TP. HCM). Gi
êi ÀKKHXB sö ë163-2006/CXB/14-21/ÀKKH/Tre cê ji nga
ậi 28/8/2006. In xong va ânö
ại lûu chiĩ ú quy
å/2007.