

# **Để trở thành CEO xuất sắc**

**Jeffrey J. Fox**



**Tên eBook: Bí Quyết Để Trở Thành CEO  
Xuất Sắc (full prc, pdf, epub)**

**Tác giả: Jeffrey J. Fox**

**Thể loại: Quản trị, Kinh doanh, Văn học phương Tây**

**Người dịch: Ánh Nguyệt, Ánh Hồng**

**Nhà xuất bản: NXB Lao động - Xã hội**

**Nhà phát hành: Alpha books**

**Giá bìa: 44,000 đ**

**Khối lượng: 190.00 gam**

**Kích thước: 13x20.5 cm**

**Ngày phát hành: 07/2008**

**Số trang: 171**

**Định dạng: Bìa mềm**

**Nguồn: [waka.vn](http://waka.vn)**

**Ebook: Đào Tiểu Vũ's eBook - <http://www.dtv-ebook.com>**

## **Giới thiệu:**

Trở thành CEO dễ hay khó? Bí quyết để đạt được vị trí cao nhất trong tổ chức là gì? Cần có những đặc điểm nào để trở thành CEO? Để trở thành CEO xuất sắc sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi này.

Có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến con đường trở thành CEO: thói quen làm việc, vận may, thời cơ, đối thủ cạnh tranh, tính cách, tài năng, hoàn cảnh... 75 nguyên tắc trong **Để trở thành CEO xuất sắc** sẽ giúp bạn làm chủ tất cả các yếu tố này để có thể thật sự toả sáng và trở thành một CEO mà mọi tổ chức đều muốn có. Mỗi nguyên tắc tập trung vào một hành động cụ thể mà bạn nên thực hiện, một đặc điểm cần được phát triển, hay một nguyên tắc mà bạn nên tuân theo

Bạn có cơ hội trở thành CEO không? Câu trả lời chắc chắn là “Có”. Những chỉ dẫn và lời khuyên ngắn gọn, hữu ích của chuyên gia tư vấn Jeffrey J. Fox sẽ giúp bạn nhanh chóng vươn tới đỉnh cao!

Mời các bạn đón đọc **[Bí quyết để trở thành CEO xuất sắc](#)** của tác giả **Jeffrey J. Fox**.

# **VỀ JEFFREY J. FOX VÀ BỘ SÁCH “ BÍ QUYẾT”**

Jeffrey J. Fox là người sáng lập, đồng thời là Giám đốc điều hành Tập đoàn Fox & Company, một hãng tư vấn marketing hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực phát triển chiến lược marketing, thúc đẩy đổi mới, đào tạo kỹ năng bán hàng, xây dựng thương hiệu, v.v... Ông đã được Tạp chí Sales & Marketing Management và Hiệp hội chuyên gia Marketing Mỹ công nhận là chuyên gia marketing hàng đầu. Ông cũng là chuyên gia tư vấn rất thành công với nhiều thành tựu xuất sắc, là diễn giả nổi tiếng và tác giả của một số bộ sách bestsellers.

Bộ “ Bí quyết” do Alpha Books xuất bản mà các bạn đang cầm trên tay gồm 7 cuốn sách, kết tinh từ những thành công tác giả đạt được trong nhiều lĩnh vực khác nhau như bán hàng, marketing, lãnh đạo, v.v... chính là một sự chia sẻ, tương trợ của ông đối với những ai muốn khám phá và hoàn thiện bản thân. Không nhằm đến doanh nghiệp như các cuốn sách cùng thể loại khác, bộ sách chủ yếu tập trung vào yếu tố con người – tế bào của mọi doanh nghiệp. Con người ở đây có thể là con người nói chung – những người luôn khao khát vươn tới đỉnh cao trong nhiều “sân chơi” (Để đạt tới đỉnh cao); là những ứng viên đang đi tìm việc (Để kiếm được công việc trong mơ), là những nhân viên bán hàng, marketing – những người trực tiếp chịu trách nhiệm về doanh thu của doanh nghiệp (Để trở thành siêu sao marketing, Để trở thành nhân viên bán hàng bậc thầy), là giám đốc, ông chủ, người quản lý – đầu tàu của mọi tổ chức (Để trở thành ông chủ vĩ đại, Để trở thành CEO xuất sắc), hoặc chỉ đơn giản là những người bình thường, tự làm chủ bản thân và công việc kinh doanh của mình (Để kiếm được tiền).

Nhằm mục tiêu đưa các tác phẩm có giá trị đến với độc giả Việt Nam, những người luôn mong muốn trang bị cho mình hành trang kiến thức chuyên môn để thành công hơn trong sự nghiệp, tiếp sau bộ “Sách cho người thành đạt” của

Richard Templar, Alpha Books lựa chọn dịch và xuất bản các cuốn sách hay nhất trong bộ sách “ Bí quyết” của Jeffrey J. Fox.

Với những lời khuyên ngắn gọn, rõ ràng và súc tích, chúng tôi tin rằng, độc giả sẽ gặt hái được nhiều thành công và bài học bổ ích từ 7 cuốn sách nhỏ này.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả!

Hà Nội, ngày 01 tháng 07 năm 2008

**ALPHA BOOKS**

# TẠI SAO BẠN NÊN ĐỌC CUỐN SÁCH NÀY

Nếu bạn mua cuốn sách này, bạn là người có tham vọng. Nếu ai đó tặng bạn cuốn sách này, họ nghĩ bạn là người có tham vọng. Có tham vọng hoàn thiện bản thân, trở thành một người có ích, làm nên những nét khác biệt, chuyên nghiệp hơn, thành công hơn, hoặc trở thành tổng giám đốc điều hành (CEO) của một tổ chức là điều rất tốt. CEO là viết tắt của từ Chief Executive Officer. CEO là người chịu trách nhiệm chiến lược về vận mệnh và tương lai của tổ chức. CEO có thể là hiệu trưởng, đại tướng, giáo chủ, tổng chỉ huy, nữ hoàng hay giám đốc, v.v... Nhưng dù được gọi bằng bất kỳ tước hiệu nào, CEO trước hết vẫn là ông chủ. Nếu bạn muốn trở thành ông chủ, cuốn sách này sẽ giúp bạn.

Có vô số nhân tố ảnh hưởng đến con đường trở thành CEO – thói quen làm việc, vận may, thời cơ, đối thủ cạnh tranh, tính cách, người ủng hộ, tài năng, hoàn cảnh, v.v... Cuốn sách này sẽ giúp bạn tạo các thói quen làm việc tốt hơn, tác động đến các lợi thế và thời cơ, vượt qua đối thủ cạnh tranh và sử dụng tài năng của mình thật khôn ngoan.

Đây là cuốn sách về những lời khuyên và gợi ý dựa trên thực tế của doanh nghiệp và tổ chức. Chúng không nằm trong bất kỳ chương trình giảng dạy MBA nào, rất sinh động, thẳng thắn, hoàn toàn không mang tính phán xét, dễ đọc, dễ hiểu và dễ thực hiện.

Rất nhiều lời gợi ý được viết dưới dạng quy tắc hay lời dạy. Mặc dù cuốn sách được viết nhằm mục đích giúp bạn đạt được những tiến bộ trong công việc, nhưng bạn vẫn có thể áp dụng chúng trong cuộc sống hàng ngày.

Cách chắc chắn nhất để trở thành chủ tịch hay CEO của một tập đoàn là mua một doanh nghiệp hoặc bắt đầu một công việc kinh doanh. Nếu bạn có kế hoạch gây dựng sự nghiệp trong một tập đoàn lớn, cuốn sách này sẽ giúp bạn. Tất nhiên, nếu bạn muốn tiến xa hơn bằng cách gây dựng một doanh nghiệp của riêng mình, cuốn sách này vẫn sẽ có ích.

## **LUÔN LÀM NHỮNG CÔNG VIỆC CÓ LƯƠNG CAO NHẤT**

Sau khi quyết định công việc muốn làm, dù trong lĩnh vực ngân hàng, quảng cáo, sản xuất hay bất kỳ lĩnh vực nào, bạn hãy chọn công ty trả lương cao nhất. Nếu bạn vẫn chưa quyết định sẽ theo đuổi công việc hay ngành nào, hãy đảm nhận công việc mang lại cho bạn nhiều tiền nhất. Còn nếu bạn đang làm việc trong một tập đoàn, hãy luôn lựa chọn những điều chuyển hay nhiệm vụ trả cho bạn nhiều tiền nhất.

Có một số lý do cho thấy bạn nên làm việc vì tiền. Trước hết, mọi lợi ích, bổng lộc, tiền thưởng và các đợt tăng lương về sau đều dựa trên tiền lương hiện tại của bạn. Các khoản phụ cấp đều được tính theo phần trăm lương. Do đó, mức tăng 10% của khoản lương 22.000 đô-la sẽ cao hơn mức tăng 10% của khoản lương 20.000 đô-la.

Thứ hai, bạn càng được trả lương cao, bạn càng được ban giám đốc cấp cao chú ý.

Thứ ba, bạn càng được trả nhiều tiền, bạn càng được trông đợi đóng góp nhiều hơn. Điều này có nghĩa là bạn sẽ được giao nhiều trách nhiệm hơn, nhiều nhiệm vụ hơn và giải quyết nhiều vấn đề hơn. Và cơ hội thể hiện bản thân chính là lời mời gọi đến thành công.

Thứ tư, nếu hai người cùng là ứng viên của một đợt thăng tiến cho một vị trí có mức lương 50.000 đô-la, trong đó, một người có mức lương là 30.000 đô-la, còn người kia là 40.000



đô-la thì người có mức lương hiện tại cao hơn luôn giành chiến thắng, không cần biết tài năng của người đó thế nào, mức độ cống hiến ra sao, v.v... Các tập đoàn luôn áp dụng những cách làm đơn giản, và sẽ đơn giản hơn khi thăng chức cho người được trả lương cao hơn là người có mức lương thấp .

Cuối cùng, trong kinh doanh, tiền bạc là bảng ghi điểm. Bạn càng kiếm được nhiều tiền, bạn càng chứng tỏ mình đang thực hiện tốt công việc. Thật đơn giản, đúng không?

## **NÊN TÌM KIẾM NHỮNG CÔNG VIỆC ĐỘC LẬP**

Công việc độc lập làm ra tiền cho tập đoàn. Công việc độc lập mang lại tiền bạc hoặc trực tiếp liên quan đến lỗ lãi.

Trong các tập đoàn, điểm phân biệt giữa công việc theo nhóm và công việc độc lập đôi lúc rất mờ nhạt, nhưng công việc độc lập mới thật sự là nơi để hành động.

Các công việc độc lập bao gồm nhân viên bán hàng, giám đốc bán hàng, giám đốc sản phẩm, giám đốc kế hoạch, giám đốc marketing, quản đốc, giám sát viên và tổng giám đốc. Các công việc theo nhóm gồm luật sư, người lập kế hoạch, người xử lý dữ liệu, nhà khoa học nghiên cứu và phát triển, nhà quản trị mọi lĩnh vực. Công việc độc lập trực tiếp giúp công ty thu hút và giữ chân khách hàng. Còn các công việc theo nhóm chính thống gián tiếp thu hút và giữ chân khách hàng. Những công việc không tham gia vào việc thu hút và giữ chân khách hàng đều là dư thừa.

Trong hầu hết công ty, đa phần mọi người đều làm trong lĩnh vực quản trị và bán hàng. Những nhân viên làm việc trong lĩnh vực quản trị, hành chính không yếu kém, cũng không phải thiếu tài năng. Tuy vậy, họ không thuộc đội ngũ tiên phong. Công ty không phụ thuộc vào họ.

Chỉ tham gia vào công việc theo nhóm nếu như nó chỉ là tạm thời, là một bước đệm và được trả nhiều tiền hơn.

Hãy chắc chắn bạn biết công việc theo nhóm và công việc độc lập trong công ty là gì. Hãy chắc chắn rằng bạn đã chọn được công việc phù hợp.

## **TỰ HOẠCH ĐỊNH SỰ NGHIỆP**

Thật ngạc nhiên khi vẫn có rất nhiều giám đốc cho rằng phòng nhân sự có bốn phận tạo dựng con đường sự nghiệp cho họ. Họ tin tưởng các công ty luôn có kế hoạch quan trọng cho họ. Theo họ, việc thăng tiến được xác định trước ở một số loại công việc như trong quân đội hay sở cảnh sát. Một giám đốc trẻ tham gia một khóa huấn luyện cơ bản và công ty sẽ thăng chức cho anh ta.

Tuy nhiên, thực tế không diễn ra như vậy.

Các tập đoàn không có kế hoạch sự nghiệp cho các giám đốc tương lai. Nếu họ có kế hoạch này cho một ai đó, điều này thật đáng ngờ. Sự nghiệp của bạn phát triển cùng trách nhiệm của chính bạn, chứ không phải của ai khác. Bạn phải biết mình muốn gì. Bạn phải vạch ra kế hoạch để đạt được nó. Bạn phải xác định các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để đạt tới vị trí cao nhất trong công ty. Trách nhiệm của bạn là đạt được những kinh nghiệm đó.

## **THU HÚT VÀ GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG**

Khách hàng là huyết mạch của bất kỳ công ty nào. Tất cả mọi người đều hiểu rõ điều này. Tất cả mọi người đều nói: “Khách hàng là thượng đế”, “Chúng ta làm tất cả vì khách hàng” và “Khách hàng mới là người chủ thật sự”. Tuy nhiên, rất ít nhân viên trong một tập đoàn sẵn sàng làm bất kỳ việc gì để thể hiện những tuyên bố này. Thông thường, một nhà

quản trị có địa vị càng cao, người đó càng ít giao thiệp với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

Các nhà quản trị tái tổ chức bộ máy, loại bỏ một số vị trí và bào chữa cho tình trạng lộn xộn bằng cách nói họ chỉ “cách khách hàng hai đến ba cấp”. Thật nhảm nhí! Không thể có rào cản nào giữa các thành viên trong công ty và khách hàng.

Vậy tại sao vẫn có quá ít người thật sự làm việc để thu hút và giữ chân khách hàng? Bởi vì làm việc với khách hàng không đơn giản. Khách hàng loại trừ người bán hàng, họ thương lượng, đặt ra các yêu cầu khắt khe, kỳ vọng nhu cầu của mình sẽ được đáp ứng và có thể không kiên định. Hơn nữa, việc xử lý các nhiệm vụ hành chính dễ dàng hơn, không liên quan đến cá nhân và là công việc an toàn.

Bạn phải làm việc với khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai vì họ là người cung cấp các ý tưởng cho sản phẩm mới và các tính năng mới. Họ cung cấp những tín hiệu cảnh báo về chất lượng và tính hợp thời của sản phẩm. Họ biết đối thủ cạnh tranh của bạn. Hiểu rõ khách hàng tức là hiểu rõ tương lai của bạn.

Khách hàng là thượng đế đích thực. Và vị giám đốc tương lai hiểu tại sao khách hàng lại là “người tạo ra vua”.

## **GIỮ CƠ THỂ KHỎE MẠNH**

Bộ não giúp bạn làm ra tiền, nhưng cơ thể mang bộ não của bạn. Sức khỏe càng tốt, bạn càng có khả năng làm việc liên tục và hiệu quả.

Có sức khỏe tốt, bạn sẽ có thêm những lợi thế khác. 90% những người trèo lên nấc thang địa vị trong tập đoàn đều có tình trạng sức khỏe xấu. Bạn có thể bắt đầu sớm hơn, ít

thường xuyên dừng lại hơn và chạy nước rút để kết thúc một ngày của mình.

Bạn cũng sẽ ngủ ngon hơn. Bạn sẽ tràn đầy sinh lực và ít mệt mỏi hơn. Tinh thần của bạn sẽ phấn chấn và bạn sẽ không chán nản. Bạn sẽ có năng lượng và động lực để làm những công việc như huấn luyện viên bóng đá, đi xem kịch hay làm tình nguyện viên.

## **HÃY LÀM MỘT VIỆC GÌ ĐÓ KHÓ KHĂN VÀ ĐƠN ĐỘC**

Thực hành đều đặn một việc gì đó khó khăn và mang tính cá nhân. Hãy làm một việc gì đó mà bạn biết rất ít người sẵn sàng làm. Nó sẽ giúp bạn trở nên dẻo dai, tự phát triển những phẩm chất ưu tú và sẵn sàng cho cuộc chiến kinh doanh.

Hãy học đêm để lấy bằng thiết kế thời trang, đặc biệt là vào mùa đông, khi tất cả mọi người đã đi ngủ. Hoặc chạy đường dài vào sáng sớm (tránh chạy bộ vào giờ ăn trưa với một đám đông).

Chẻ củi, viết lách, làm vườn, đọc tác phẩm Vua Lear, hay bất cứ việc gì bạn có thể làm một mình.

Tất cả vận động viên vĩ đại và thành công đều nhớ những khoảng thời gian dài vô tận khi làm những công việc cực nhọc mà hầu như không được thưởng công. Chủ tịch các tập đoàn cũng làm như vậy.

## **ĐỪNG BAO GIỜ VIẾT MỘT BẢN GHI NHỚ GÂY KHÓ CHỊU**

Đừng bao giờ viết một bản ghi nhớ chỉ trích, coi thường, hạ thấp phẩm giá hay làm tổn thương đồng nghiệp. Đừng bao giờ viết một bản ghi nhớ nhạo báng, hạ mình hay không tử

tế. Đừng bao giờ gửi một bản ghi nhớ viết trong lúc giận dữ hay thất vọng.

Thế giới kinh doanh rất nhỏ bé. Chúng ta được thăng chức, thay đổi công ty, thay đổi công việc, có những người bạn quyền lực và làm tất cả mọi điều trên khắp thế giới trong suốt 40-50 năm sự nghiệp. Các công ty sáp nhập, mua lại và được mua lại. Bạn có thể tạo ra kẻ thù ở bất cứ đâu. Đừng bao giờ đưa cho công ty đối thủ của bạn một bằng chứng tố cáo. Hãy sử dụng năng lượng của bạn vào những việc tích cực.

## **HÃY SUY NGHĨ MỘT GIỜ MỖI NGÀY**

Hãy bỏ ra một giờ mỗi ngày để lên kế hoạch, để ước mơ, suy nghĩ và dự tính. Hãy xem xét lại các mục tiêu, cân nhắc các lựa chọn, suy nghĩ các vấn đề, viết ra các ý tưởng, luyện tập trong đầu kịch bản cho các cuộc gọi chào hàng hay các cuộc triển lãm lớn, vạch ra các phương án hoàn thành công việc.

Hãy làm việc này mỗi ngày vào những khoảng thời gian nhất định, ngay tại bàn làm việc. Đừng thực hiện nó trong khi đang lái xe, chạy bộ, cạo râu hay đi tắm. Nếu bạn dành thời gian suy nghĩ trong khi đang làm việc, bạn sẽ bị gián đoạn.

Hãy viết những ghi nhớ vào “cuốn sổ tay ý tưởng” đặc biệt của bạn.

## **LUÔN MANG THEO “CUỐN SỔ TAY Ý TƯỞNG”**

Hãy mua một cuốn sổ tay mà bạn thích. Cất nó vào ngăn kéo hay trong cặp tài liệu. Viết ra tất cả ý tưởng, kế hoạch, mục tiêu và ước mơ của mình.

Hãy sử dụng cuốn sổ này như một nguồn danh sách “những việc phải làm” hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng năm của bạn. Các ý tưởng hay thường có thời điểm. Khi chúng xuất hiện, hãy biến chúng thành hành động thông qua danh sách “những việc phải làm” của bạn.

## **ĐỪNG TỤ TẬP UỐNG RƯỢU**

Đừng tụ tập uống rượu sau giờ làm việc. Việc này sẽ tiêu tốn thời gian và tiền bạc. Hãy uống với vợ/chồng hay một người bạn của bạn.

Đừng uống vào bữa ăn nhẹ. Tốt hơn là đừng ăn nhẹ. Hãy chơi bóng quần hoặc làm việc.

Khi bạn đang trên đường đến tham dự một cuộc họp bán hàng, một buổi hội thảo chuyên đề hay một cuộc họp ban giám đốc, đừng dự tiệc cocktail trước bữa tối. Thay vì đó, hãy chạy bộ hoặc đi bơi. Hãy đi tắm hơi và ăn tối.

Đừng bao giờ uống say với bất kỳ ai liên quan tới công ty của bạn. Đó là dấu hiệu của nhược điểm. Nó chỉ ra rằng bạn mất kiểm soát.

## **ĐỪNG HÚT THUỐC**

Hút thuốc lá gây ảnh hưởng xấu cho những người xung quanh. Bạn sẽ không gặp may khi làm mất lòng một người không hút thuốc – người có thể giúp đỡ hoặc làm tổn hại sự nghiệp của bạn. Thậm chí, ngay cả những người hút thuốc cũng không thích khói thuốc và tàn thuốc, các đầu thuốc và gạt tàn không sạch sẽ cũng như mùi của những người hút thuốc.

Bên cạnh những lý lẽ quá phổ biến phản đối việc hút thuốc, còn có các lý do cụ thể khác trong kinh doanh để không nên hút thuốc lá. Hút thuốc lãng phí thời gian. Hút thuốc là một

sở thích ích kỷ. Để có thể tiến xa hơn trong doanh nghiệp, bạn phải nghĩ đến những người khác, nghĩ đến nhu cầu và mong muốn của họ chứ không phải của bạn. Hút thuốc gây trở ngại cho bạn.

Những người hút thuốc bị, hoặc xem ra bị kiểm soát. Những người chiến thắng trong kinh doanh luôn tự chủ.

Hút xì-gà sẽ không có vấn đề gì... nếu bạn ở một mình hoặc với bạn bè. Hút một điếu xì-gà đắt đỏ trong tầm nhìn của một lãnh đạo tập đoàn là sai lầm. Người lãnh đạo tập đoàn sẽ xem bạn là một người khoa trương, tự xem mình là quan trọng, hoặc là người có quá nhiều tiền và tiêu pha hoang phí. Nếu ông chủ mời bạn một điếu xì gà với ý tán dương, hãy cất nó đi. Bạn có lẽ vẫn chưa giành được quyền hút một điếu xì-gà thắng lợi.

## **BỎ QUA MỌI BỮA TIỆC NƠI CÔNG SỞ**

Không có bữa tiệc nào giống bữa tiệc ở công ty hay “bữa tiệc nơi công sở”. Công ty không phải là nơi tụ tập bạn bè, mà là nơi làm việc. Đừng bao giờ tham dự một bữa tiệc nơi công sở. Bạn sẽ không tổn hại gì khi không tham dự. Nhưng cũng đừng làm mọi người khó chịu bằng cách chỉ trích buổi tiệc hay công khai ý định của bạn. Chỉ đơn giản là đừng tham dự. Hãy đưa ra một lý do lịch sự.

Đừng bao giờ tham gia một buổi pic-nic của công ty nếu bạn không thể đưa vợ/chồng của bạn đi cùng. Đó thật sự là một vấn đề. Bạn tham gia đồng nghĩa với việc bạn có nguy cơ vướng vào những việc làm không tốt cùng những người khác.

Nếu quy tắc bất thành văn là “bạn phải tham dự hoặc sẽ có lỗi nếu không tham dự” thì hãy đi. Nhưng chỉ nên uống soda. Đừng tham dự quá 45 phút. Cảm ơn thủ trưởng vì đã mời bạn và ra về. Nếu một ai đó hỏi bạn định đi đâu, hãy nói

với họ rằng bạn chuẩn bị đi gặp vợ/chồng, cha mẹ, vợ chưa cưới, bác sỹ, thầy dạy nhạc hoặc người dạy kèm của bạn.

Nếu các buổi tiệc bạn cho là vui vẻ, hãy tham dự cùng những người bạn của mình.

## **THỨ SÁU LÀ NGÀY “DẠO NÀY BẠN THẾ NÀO?”**

Vào tất cả các ngày thứ sáu, hãy mời một trong những người mà bạn cần ra ngoài ăn trưa và hỏi: “Dạo này anh thế nào?” Thông thường, đây là những người không thuộc phòng ban của bạn. Họ là bánh răng quan trọng trong một động cơ, là người giúp bạn hoàn thành công việc. Nếu bạn ở bộ phận bán hàng, người bạn mời có thể là trợ lý của giám đốc bán hàng, hoặc là người phân bổ các chỉ tiêu hay người định giá sản phẩm. Nếu bạn ở bộ phận marketing, người bạn mời sẽ là một ai đó thuộc bộ phận sản xuất, bộ phận R&D hoặc bất kỳ bộ phận nào khác. Nếu bạn thuộc bất kỳ bộ phận nào, bạn sẽ luôn mời được ai đó.

Nếu bạn không biết ai là người mình cần, hãy tìm họ. Doanh nghiệp giống một cỗ máy, mọi bộ phận cần phải hoạt động và cần được bôi trơn. Hãy tìm ra người mà bạn cần, bất kể họ có địa vị thấp trong tổ chức, và hãy để họ biết rằng bạn cần và trân trọng họ.

Hàng tháng, hãy tạo một liên minh tốt trong công ty.

## **TẠO LIÊN MINH VỚI CẤP DƯỚI CỦA ĐỒNG NGHIỆP NGANG CẤP**

Đồng nghiệp ngang cấp là đối thủ cho chức vụ kế tiếp của bạn. Do vậy, sự ủng hộ từ phía đồng đội của đối thủ dành cho bạn rất quan trọng. Sự ủng hộ của họ sẽ giúp bạn hoàn thành công việc, cho dù các đồng nghiệp ngang cấp vô tình hay cố ý qua mặt bạn. Nếu đồng nghiệp ngang cấp nói tốt về bạn, cấp dưới của người đó sẽ cảm thấy hài lòng vì họ



cũng nghĩ về bạn như vậy. Còn nếu đồng nghiệp ngang cấp nói xấu bạn, cấp dưới của người đó sẽ nghi ngờ người đó, hoặc không để ý nhiều đến người đó vì họ đã nghĩ tốt về bạn.

## HÃY TÌM HIỂU TÊN CỦA MỌI NGƯỜI

Với hầu hết mọi người, không có điều gì tuyệt vời hơn khi tên của họ được ghi nhớ và phát âm chính xác. Hãy tìm hiểu tên đầy đủ của mọi người, tìm hiểu xem họ làm công việc gì và tại sao công việc của họ lại quan trọng. Nếu bạn chân thành tìm hiểu và thể hiện với mọi người là bạn biết những điều đó, bạn sẽ thành công.

Một phương pháp rất hiệu quả là đưa khách (có thể là khách hàng, ứng viên xin việc, bạn bè) đến tham quan văn phòng làm việc hoặc nhà máy. Giới thiệu họ với mọi người và nói với họ rằng, tất cả mọi người đều rất quan trọng đối với tập đoàn.

Đồng nghiệp của bạn sẽ trân trọng, biết ơn và hạnh diện vì bạn đã dành công sức để nhận ra năng lực của họ, đánh giá cao bản thân họ cũng như công việc của họ.

## TỔ CHỨC CÁC CUỘC VIẾNG THĂM “BIỂU DƯƠNG THÀNH TÍCH”

Thỉnh thoảng bạn có thể đưa người có địa vị cao nhất trong tổ chức đi viếng thăm phòng ban của bạn. Trước các cuộc viếng thăm, hãy viết ra một tấm thẻ nhỏ về từng nhân viên trong phòng. Trên mỗi tấm thẻ, viết một hoặc hai dòng về thành tích hoặc đóng góp của mỗi nhân viên cho tổ chức hay cá nhân. Sử dụng những tấm thẻ như là “thẻ gợi ý” cho người đứng đầu để họ có thể đích thân cảm ơn và biểu dương từng người.

Tất cả mọi người đều giành chiến thắng trong chuyến viếng thăm “biểu dương thành tích” này. Người đứng đầu sẽ rất vui mừng trước ý kiến phản hồi tích cực tự nhiên từ phía nhân viên của bạn, và họ sẽ có được nhiều thông tin hơn. Nhân viên của bạn sẽ rất thích được thừa nhận và sẽ thấy được động viên nhiều hơn khi biết mình được trân trọng. Bạn sẽ thấy rất tuyệt. Những điểm tích cực của nhân viên sẽ là thành quả của bạn.

Đừng để cho bất kỳ người nào trong công ty biết bạn làm việc này.

## THỰC HIỆN CÔNG VIỆC THÊM MỘT LẦN NỮA

Ted Williams và Joe DiMaggio – hai trong số những tay ghi điểm vĩ đại nhất trong lịch sử bóng chày – mỗi người đều tập luyện các cú đánh nhiều hơn tất cả đồng đội của họ cộng lại. Alexander Graham Bell phải mất hơn một nghìn lần thử nghiệm để tạo ra một mẫu điện thoại có thể tồn tại trên thương trường.

họ đang trở thành những người giỏi nhất.-Sự khác biệt giữa người thành công và người hạng trung chỉ tính bằng centimet. Người bán hàng thực hiện thêm một cuộc gọi chào hàng, người viết bài quảng cáo thực hiện thêm một bản phác thảo, người thợ mộc đóng đinh thêm một cái bảng, nhân viên nghiên cứu thị trường thực hiện thêm một cuộc phỏng vấn

## ĐẾN SỚM 45 PHÚT, VỀ MUỘN 15 PHÚT

Nếu bạn dự định trở thành người dẫn đầu trong tập đoàn, hãy bắt đầu bằng cách trở thành người dẫn đầu trong công việc. Những người đi làm muộn không thích công việc của họ... ít nhất là trong suy nghĩ của ban quản trị cấp cao. Người ta không đến muộn 12 phút khi đi xem phim. Đi làm

sớm luôn đem lại cho bạn một lợi thế tâm lý so với những người khác trong công ty.

Đừng ở lại văn phòng đến tận 10 giờ tối. Làm như vậy là bạn đang thể hiện mình không theo kịp tiến độ công việc hoặc có cuộc sống riêng tư nghèo nàn. Thay vào đó, hãy ra về muộn hơn 15 phút. Khoảng thời gian đó đủ để bạn tổ chức công việc cho ngày tiếp theo và dọn dẹp bàn làm việc của mình. Bạn sẽ ra về muộn hơn 95% nhân viên trong công ty, như vậy bạn sẽ luôn giữ được tiếng là một nhân viên chăm chỉ.

Trong nghề nghiệp, có rất nhiều tình huống như các lịch bay, cuộc họp bán hàng, buổi tổng kết cuối năm, v.v... sẽ khiến bạn về muộn. Hãy dành thêm thời gian cho gia đình.

Cộng 45 phút đi sớm và 15 phút về muộn bằng 1 giờ mỗi ngày, hay 250 giờ mỗi năm hoặc 31 ngày. Bạn có thể tiến nhanh tới vị trí dẫn đầu bằng cách làm việc thêm một tháng mỗi năm.

## ĐỪNG MANG VIỆC VỀ NHÀ

Hãy dành thời gian ở nhà để lắng nghe các thành viên trong gia đình, nghiên cứu, lên kế hoạch, mở rộng những điều mình quan tâm và chăm sóc gia đình. Thường xuyên phải mang việc về nhà, chứng tỏ bạn: (a) không quản lý thời gian hợp lý; (b) bạn mệt mỏi; (c) bạn đang lãng phí thời gian nghỉ ngơi quý báu của mình; và (d) tất cả những điều trên.

Một giám đốc quảng cáo rất giỏi và rất bận rộn luôn mang hàng tấn công việc về nhà. Đứa con gái nhỏ tuổi của cô ngây thơ hỏi: “Mẹ, có phải mẹ làm chậm hơn những người khác không?”

Các giám đốc thường miễn cưỡng mang việc về nhà. Nhưng ngoài việc đọc các bản ghi nhớ không quan trọng và các bản

báo cáo tháng, bạn sẽ không thể thật sự hoàn tất công việc nào. Cấp trên của bạn có thể không biết bạn mang việc về nhà và quyết định giao cho bạn nhiều dự án và trách nhiệm hơn. Và đó là một điều tốt.

## ĐƯỢC MỜI VÀO “VÒNG TRÒN THÂN TÍN”

Ở cấp cao trong mọi tập đoàn, luôn có một *cosa nostra* , một gia đình nội bộ đặc biệt. Đây là nhóm đưa ra quyết định cuối cùng ai sẽ trở thành CEO và sẽ giữ chức trong bao lâu. Bạn phải được mời vào nhóm thân tín này. Bạn không thể cứ đơn giản tiến vào hoặc tìm cách tiến vào bằng những đóng góp nổi bật của mình. Bạn phải có những thứ khác ngoài tài năng. Bạn phải giành được những khả năng tương tự đặc trưng cho vòng tròn thân tín này.

Những đặc điểm này thường khác nhau ở mọi tập đoàn. Ở một số tập đoàn, tất cả những người đứng đầu trước đó đều là nhân viên bán hàng, hoặc đều làm việc ở các bộ phận được hưởng đặc quyền đặc lợi, hoặc họ là người Do Thái hay Boston Brahmin , hoặc là thành viên của nhóm sáng lập.

Hãy tìm ra người ở trong vòng tròn thân tín. Hãy tìm hiểu tại sao họ lại ở đó. Cân nhắc những phẩm chất cần thiết. Nếu không thể đạt được các phẩm chất cần thiết, hãy phán đoán xem liệu họ có thể đưa người ở ngoài vào không (họ thường làm thế). Nếu bạn không thể được mời vào vòng tròn thân tín, hãy tìm đến một tập đoàn khác, nơi mà bạn có thể đạt được điều này.

Nếu tất cả nhà quản trị cấp cao của ngân hàng đều là cựu viên chức ở bộ phận cho vay, bạn phải đảm bảo phục vụ một thời gian trong bộ phận cho vay. Nếu mọi người trong ban điều hành đều là kỹ sư, tốt nhất bạn nên là một kỹ sư. Nếu những người đứng đầu từng là nhân viên bán hàng, tốt nhất bạn nên là một nhân viên bán hàng.

Nếu bạn có thể trở thành CEO của một tập đoàn mà không phải do được mời vào, bạn sẽ không thể tồn tại lâu dài. Bạn sẽ bị “đá” ra ngoài trong vòng 3-5 năm bởi những người quyền lực khác, bởi một cổ đông lớn hoặc phe chiếm ưu thế của hội đồng quản trị.

## KHI ĐI CÔNG TÁC, HÃY TRÁNH CẤP TRÊN

Hầu hết mọi người đều cố gắng leo lên vị trí cao trong tập đoàn bằng cách nắm lấy cơ hội được đi công tác với các nhà quản trị cấp cao của công ty. Họ nghĩ việc thắt đai chủ tịch, tổng giám đốc hay bất kỳ người nào nhân dịp dự án mới nhất của họ thành công và chứng minh họ thông minh đến mức nào là con đường đạt đến đỉnh cao. Đừng làm như vậy. Các nhà quản trị cấp cao tài giỏi đánh giá dựa trên kết quả chứ không phải qua các cuộc đàm luận khôn khéo. Thêm nữa, họ cũng luôn bận rộn, và trừ khi bạn đang thực hiện một trong những dự án của họ, sau 10 phút, họ muốn dùng thời gian của họ vào bất kỳ việc gì khác nhưng không phải dành cho bạn.

Bạn nên dành thời gian đi công tác của mình vào công việc. Thời gian ngồi trên máy bay là thời gian làm việc, vì thế hãy đi một mình. Nếu bạn đi cùng với một nhà quản trị cấp cao của tập đoàn và dành toàn bộ thời gian để làm việc (bạn phải làm thế), vị quản trị cấp cao đó có thể nghĩ bạn đang làm việc vì lợi ích của họ. Hoặc tệ hơn, nếu họ ngủ hay đọc tạp chí hàng không, họ sẽ cảm thấy không thoải mái vì sự chăm chỉ của bạn. Nếu bạn phải bay cùng chuyến với họ, hãy ngồi ở khoang khác.

Thời gian ở khách sạn cũng là thời gian làm việc. Nếu bạn đi cùng với cấp trên, họ có thể sẽ cảm thấy gượng ép khi mời bạn ăn tối. Nếu họ không mời, bạn sẽ cảm thấy bị xúc phạm. Và dù thế nào, bạn vẫn lãng phí thời gian làm việc quý giá.

## DỪNG BỮA TRONG PHÒNG KHÁCH SẠN

Vì bạn đi du lịch một mình và vì bạn dành cả ngày làm việc với khách hàng hay thực hiện các thương vụ khác của công ty, bạn nên có những buổi tối rảnh rỗi. (Nếu bạn đàm phán kinh doanh trong bữa tối, phải đảm bảo bạn hoàn thành một vài thương vụ. Đặt ra mục tiêu trong bữa tối và hoàn thành nó). Dành những buổi tối xa nhà, xa gia đình và bạn bè để làm việc. Hãy dùng bữa tối trong phòng. Hoàn tất các công việc. Hoàn thành các bản báo cáo, đọc các tài liệu nghiên cứu, viết các bản ghi nhớ, kiểm tra thư điện tử, hoàn tất các khoản chi phí.

Ăn tối trong phòng sẽ tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Nó củng cố cá tính của bạn. Nó kéo dài ngày làm việc và mở rộng văn phòng của bạn. Hãy trải các dự án của bạn ra, mở tivi xem một trận đấu bóng hay một bộ phim, gọi một chai Beaulieu Vineyard cho bữa tối và hoàn thành một vài công việc.

Hãy dùng bữa sáng trong phòng. Sắp xếp thời gian phục vụ chính xác. Thức dậy sớm, tập thể dục, thay đồ và bắt đầu làm việc. Đừng lãng phí thời gian vào bữa điểm tâm với cả trăm thương nhân. Đừng đọc báo chí địa phương. Nếu bạn đang ở bờ biển phía tây, hãy gọi cho bờ biển phía đông. Lên kế hoạch cho ngày làm việc. Đặt ra các mục tiêu hàng ngày. Viết thư điện tử. Hãy hoàn thành một vài công việc.

Nếu bạn có một cuộc họp vào bữa sáng (và đây là những cuộc họp tuyệt vời), hãy đặt ra mục tiêu và những vấn đề phải bàn bạc và làm việc để hoàn thành nó.

## TRÊN MÁY BAY, ĐỪNG ĐỌC SÁCH, MÀ HÃY LÀM VIỆC

Đi máy bay không dễ chịu chút nào: đông đúc, gián đoạn và vội vã. Tuy nhiên, sẽ không có ai gọi điện thoại làm phiền bạn. Hãy lên kế hoạch cho công việc theo thời gian bay. Hãy

làm một công việc dễ quản lý. Mang theo một cái dập ghim, một phong bì lớn dán sẵn tem để gửi kết quả công việc về văn phòng. Mang theo vài chiếc phong bì và tem để sắp xếp các ghi chú viết tay tiếp theo. Trên mỗi chuyến đi, hãy đề ra một mục tiêu công việc cụ thể.

## HÃY LƯU GIỮ “HỒ SƠ CÁ NHÂN”

Hãy kiếm một cuốn sổ địa chỉ tiện lợi hoặc một chiếc máy tính xách tay. Ngay từ ngày đầu tiên đi làm, hãy lưu giữ tập hồ sơ về tất cả những người mà bạn gặp hay làm việc cùng và tiến hành tìm hiểu. Hãy đảm bảo ghi chú vào cuốn sổ những gì họ làm: thành viên mới của ban quản lý, quản trị thương hiệu, người cung cấp dịch vụ in ấn, người làm nghề viết tự do. Hãy dùng bút chì để ghi chép vì mọi người thường xuyên thay đổi công việc và số điện thoại.

Cứ sáu tháng một lần, hãy gửi một lá thư ngắn cho những người mà bạn không thường xuyên gặp: bạn học, đồng nghiệp cũ, v.v... Luôn xin danh thiếp của mọi người, và chắc chắn họ cũng sẽ xin danh thiếp của bạn. Giờ đây, bạn đã có hồ sơ của họ. Lưu giữ một bản sao “hồ sơ cá nhân” ở nơi an toàn. Hãy sử dụng hồ sơ này trong suốt sự nghiệp của bạn.

Thực hiện hành động “liên kết con người” đơn giản này. Sẽ không có người nào thực hiện theo cách hoàn toàn tương tự như vậy. Hãy đầu tư vào con người.

## GỬI THƯ VIẾT TAY

Phương tiện liên lạc đại chúng đang tràn ngập: thư fax, thư điện tử, thư rác, thư thoại, các loại máy nhắn tin, PIN, ATM, các cửa ô tô nói, các cuộc gọi báo thức số hóa, thiệp chúc mừng in sẵn, v.v...

Các lá thư viết tay thường gây ấn tượng. Chúng là loại digitalis cho thế giới kỹ thuật số. Chúng sẽ làm bạn nổi bật,

chúng tỏ bạn là một người có phong cách và phẩm chất. Chúng mang tính cá nhân, lịch lãm và không bao giờ mất phong cách.

Có vô số dịp để gửi một bức thư tay: thư cảm ơn, thư ca ngợi, thư chúc mừng, thư chia buồn... cho thông tin của bạn, suy nghĩ mà bạn muốn biết, sự hiện diện của bạn thật tuyệt vời, món ra-gu của bạn tuyệt nhất thế giới.

Đến một cửa hàng văn phòng phẩm tốt. Đặt mua một hộp thiếp và phong bì đặc biệt... có tên của bạn đó. Giữ chiếc hộp trong ngăn bàn và mang theo một ít trong cặp.

Gửi một bức thư tay mỗi tuần để bắt đầu.

## ĐỪNG SUÔNG SÃ VỚI CẤP TRÊN

Bạn và cấp trên của bạn là những người cùng cộng tác kinh doanh chứ không phải bạn bè. Cần phải có một ranh giới nhất định giữa bạn và họ. Đừng vượt qua ranh giới đó và trở nên suông sã. Bạn cũng đừng để cấp trên vượt qua nó. Rất nhiều người nghĩ rằng trở thành bạn bè với nhà quản trị cấp cao là thông minh, và họ cố thực hiện bằng được. Họ sắp đặt các cuộc gặp gỡ, tìm kiếm cơ hội mời cấp trên đến dự các buổi tiệc, gia nhập các câu lạc bộ quốc gia, v.v... Điều này không phải là nền tảng cho một sự nghiệp thành công. Nó là một hành động thay thế cho tài năng. Và nó lộ liễu.

Tìm hiểu thật kỹ cấp trên của bạn và cấp trên của họ. Nắm được các vấn đề nan giải, kế hoạch, tính cách, phong cách riêng, điểm mạnh, điểm yếu và tất cả các vấn đề khác của họ. Luôn sẵn sàng giúp đỡ họ, cả trong công việc lẫn những vấn đề riêng tư. Nhưng hãy dừng lại trước ranh giới bạn bè. Bạn có thể trở thành bạn bè của họ khi bạn làm việc trong một công ty khác.

Làm điều tương tự với cấp dưới của bạn.



## ĐỪNG CHE GIẤU MỘT "CON VOI"

Các vấn đề lớn luôn nổi cộm. Nếu chúng bị che giấu, thậm chí không chú ý, hậu quả tiêu cực luôn tệ hại hơn. “Những người che giấu” luôn chuốc họa vào thân, bất kể là tòng phạm. “Những người phát hiện” luôn an toàn, bất kể là đồng lõa. Khi bạn phát hiện một vấn đề, một người ngu ngốc, một tình trạng hỗn loạn, và nó rất quan trọng, hãy báo cho các giám sát viên và đồng nghiệp của bạn biết ngay. Nếu không, bạn sẽ làm vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn.

Bạn có thể biến một vấn đề nghiêm trọng thành một cơ hội tỏa sáng. Xác định và giải thích vấn đề thật cẩn thận. Đưa ra đánh giá về những nguy cơ tiềm ẩn. Mô tả các viễn cảnh có thể xảy ra. Đề xuất một số giải pháp. Yêu cầu được giúp đỡ. Điều này rất quan trọng. Và việc khẳng định bạn như một người báo cáo độc lập, tự chủ cũng vô cùng quan trọng. Mô tả vấn đề và xử lý nó như thể bạn không có liên quan gì trước đó. Gỡ bỏ các vướng mắc.

Vụ Watergate và các vụ phá sản doanh nghiệp gây sững sốt là những “con voi” kinh điển, có vẻ được che giấu kỹ càng, nhưng thực tế đã vượt khỏi tầm kiểm soát và gây ra những kết quả tai hại. Mỗi “con voi” được tăng trưởng bằng hooc-mon của sự hoảng loạn và dối trá. Các nhà quản lý khủng hoảng giống như những đứa bé đang cố gắng cứu lâu đài cát khỏi thủy triều cuốn trôi. Tuy nhiên, hãy lưu ý cách Tổng thống John F. Kennedy dàn xếp vụ thất bại Vịnh Pigs của ông. Ông phủ đầu, công khai trên truyền hình: “Đó là lỗi của tôi, chúng ta đã bỏ lỡ nó, còn câu hỏi gì nữa không?”, Kennedy càng nổi bật, vô sự, và thực tế là càng vững vàng hơn.

HÃY THỰC THI Ý TƯỞNG

Hãy tự thăng tiến trong công ty. Làm việc này bằng cách tham gia thực hiện các dự án trong tầm mắt cấp trên hoặc các dự án được cấp trên đặc biệt quan tâm. Hãy hỏi mọi người những vấn đề lớn là gì rồi suy nghĩ về chúng, đưa ra giải pháp, kiểm nghiệm giải pháp, viết một bài báo cáo về các đề xuất và sắp xếp hợp lý các ý tưởng.

Đừng nói về việc bạn giỏi đến mức nào. Hãy chứng minh nó bằng hành động, lặp đi lặp lại như vậy. Hãy luôn nhớ rằng lời nói thì rẻ tiền, hành động mới đáng quý.

Giáo sư Ted Levitt, trường Đại học Kinh doanh Harvard, viết: “Tính sáng tạo mà không thực thi là vô trách nhiệm.” Các ý tưởng sẽ không là gì nếu không được thực hiện.

Có quá ít người trong các tập đoàn thật sự thực thi các ý tưởng đến nỗi khi một người thực hiện là có thể nhận thấy ngay và thường được yêu cầu thực hiện nhiều hơn.

Chọn vị trí để tỏa sáng. Các buổi trình bày với ban quản trị cấp cao, hướng dẫn cho một lớp huấn luyện và thuyết trình trước đội ngũ bán hàng là những nơi dễ nhận thấy nhất. Hãy tìm kiếm chúng, và làm việc hết mình để chuẩn bị các buổi trình bày xuất sắc.

## LUÔN ĐI NGHỈ

Nhà quản trị khoe khoang rằng mình không bao giờ đi nghỉ là một người không thông minh hoặc là một giám đốc đáng thương. Bạn phải có khả năng thiết lập phòng ban, công việc hoặc lĩnh vực bạn chịu trách nhiệm để nó có thể hoạt động suôn sẻ khi không có bạn. Nếu không, bạn sẽ không thể đi gặp khách hàng.

Có vài lý do nghề nghiệp để đi nghỉ. Nếu đi nghỉ ở một địa điểm tốt, bạn sẽ tăng cơ hội gặp gỡ những người có tiềm năng giúp đỡ bạn. Đó cũng là dịp để quan sát phong cách

sống khác, những mốt thời trang và xu hướng mới, những cách thức kinh doanh khác nhau và nhờ đó, mở rộng tầm nhìn của bạn. Đó là thời gian để viết sách, tập chụp ảnh hoặc thử những món ăn mới lạ. Đó là thời gian để suy nghĩ và lên kế hoạch. Và, không quan trọng, một kỳ nghỉ đã lên kế hoạch buộc bạn phải làm việc cật lực trước khi đi và hoàn tất nhiều công việc.

Luôn lên kế hoạch trước cho các kỳ nghỉ. Sắp đặt các ngày nghỉ đông trước một năm. Thông báo cho cấp trên biết trước thời gian. Đừng bao giờ hủy bỏ. Đừng để lại số điện thoại. Hãy thực nghiệm và đi đến các địa điểm khác nhau. Hãy luôn đi nghỉ.

## LUÔN NÓI “VÂNG” VỚI YÊU CẦU CỦA CẤP TRÊN

Các cuốn sách về quản lý thời gian sẽ nói điều này là sai, rằng nói “vâng” sẽ làm giảm khả năng kiểm soát thời gian của bạn. Nhưng hãy luôn nói: “Tôi có thể thực hiện việc đó” khi người đứng đầu yêu cầu, cho dù ông ta yêu cầu bạn đi tưới cây ở hành lang.

Hãy lắng nghe cẩn thận yêu cầu. Cấp trên có thể gợi ý một giải pháp chứ không nói rõ vấn đề cốt lõi. Tuy nhiên, điều ông ta thật sự muốn là vấn đề được giải quyết. Hãy đánh giá giải pháp của cấp trên xem nó có phù hợp với yêu cầu hay không. Nếu không, hãy đề xuất một giải pháp khác và hoàn thành công việc trên thực tế.

Dù yêu cầu là gì, hãy mang lại cho cấp trên nhiều hơn những gì ông ta muốn, sớm hơn mong đợi, và với phong cách đổi mới cá nhân của riêng bạn.

Người hoàn thành công việc là người luôn có được những công việc hàng đầu.

## ĐỪNG BAO GIỜ LÀM CẤP TRÊN NGẠC NHIÊN

Cấp trên không thích sự ngạc nhiên. Họ đã có đủ những điều chưa biết từ môi trường kinh doanh, từ các giám sát viên, các đối thủ xảo quyệt và cấp dưới của họ. Họ không cần những điều gây ngạc nhiên từ bạn – dù tốt hay xấu. Họ muốn được thông báo. Họ muốn có khả năng trả lời câu hỏi từ cấp trên của họ về tình trạng dự án, tiến triển của cuộc khủng hoảng mới nhất và mọi câu hỏi khác. Cấp trên của bạn muốn tỏ ra là người có khả năng kiểm soát, dẫn đầu mọi việc. Sẽ là một sự khiếm nhã đối với cấp trên, và với tổ chức, nếu bạn che giấu thông tin trước cấp trên.

Nếu bạn làm cấp trên ngạc nhiên, ông ta sẽ bắt đầu không tin tưởng bạn. Bạn phải có được lòng tin của cấp trên. Dù tốt hay xấu, họ thường có ảnh hưởng nhất tới sự nghiệp bước đầu của bạn.

Cấp trên thường được thông báo nhiều hơn về các sự kiện của công ty không liên quan đến bạn. Một sự ngạc nhiên, cho dù với mục đích tốt, khi xảy ra cùng lúc với một sự kiện tồi tệ có thể là một tai họa.

Hãy đặt mình vào vị trí của cấp trên. Không có một sự ngạc nhiên nào hết.

**HÃY LÀM HÀI LÒNG CẤP TRÊN, VÀ LÀM CẤP TRÊN CỦA HỌ  
HÀI LÒNG HƠN**

Để được thăng tiến thật sự, cần có một chỗ khuyết trên thang địa vị. Cơ hội tốt nhất của bạn là kế nhiệm cấp trên. Nhưng họ lại không thể thăng tiến trừ khi có ai đó thay thế họ. Hãy làm họ hài lòng, tận dụng cơ hội thăng tiến, và vì bạn làm họ hài lòng nên họ sẽ muốn bạn ở gần. Và lúc này, bạn đã được thăng tiến.

Cấp trên của bạn không thể thăng chức cho bạn khi không được cấp trên của họ tán thành. Nếu bạn làm cho cấp trên của họ cảm thấy hài lòng hơn, toàn bộ quá trình thăng tiến

của bạn sẽ được thuận lợi. Cấp trên của họ luôn là chiếc chìa khóa của vấn đề. Họ thường quan tâm và ảnh hưởng nhiều hơn đến sự nghiệp của bạn so với cấp trên trực tiếp của bạn. Điều này hoàn toàn đúng nếu cấp trên của bạn không thăng tiến hoặc điều chuyển công tác.

Hãy làm cho những người này cảm thấy hài lòng bằng cách đoán trước các nhu cầu và vấn đề của họ, và bằng cách làm thêm công việc cần thiết để có câu trả lời. Hãy luôn thông báo cho họ mọi việc, luôn hoàn thành công việc trước thời hạn, luôn làm thêm một chút nữa. Hãy quan sát công việc của họ, giúp đỡ họ bằng cách thực hiện các dự án và đưa ra các đề xuất như thể bạn đang ở vị trí của họ. Đừng để họ mắc sai lầm.

### **ĐỪNG BAO GIỜ ĐỂ MỘT CẤP TRÊN GIỎI MẮC SAI LẦM**

Một trong những điều tốt nhất có thể xảy đến với bạn, giúp bạn củng cố vị thế của mình trong một tập đoàn là làm việc cho một cấp trên giỏi. Một cấp trên giỏi đào tạo bạn để kế nhiệm vị trí của họ, và khi họ được thăng cấp, bạn có cơ hội phát triển.

Đừng để cấp trên giỏi mắc những sai lầm có thể làm tổn hại đến quá trình thăng tiến của họ, bởi nó cũng sẽ tổn hại trực tiếp đến cơ hội thăng tiến của bạn. Đừng để cấp trên giỏi mắc sai lầm dẫn đến việc gây tổn hại cho công ty, bởi điều đó khiến công ty khó hưng thịnh hơn... Công ty càng hoạt động tốt, sẽ càng sẵn có các nguồn dành cho khen thưởng.

Nếu cấp trên cần thêm sự kiện để ra quyết định, hãy phụ giúp họ. Nếu họ chưa chuẩn bị cho một cuộc họp, hãy cung cấp cho họ tài liệu về cuộc họp. Nếu họ có một buổi thuyết trình không tốt, hãy giúp họ.

Đừng tự gán những sai lầm tiềm năng với cấp trên. Đừng nói: “Ông/bà đang phạm sai lầm”, hay “Trong bản báo cáo

của ông/bà có một chỗ sai”. Hãy xử lý việc tránh sai lầm như sau: “Mary, hình như có vấn đề trong ngân sách này. Có vẻ như các con số chi phí này không chính xác. Nếu chúng ta chi mức 10 đô-la cho mỗi giờ thay vì 8 đô-la, chúng ta sẽ có một ngân sách thực tế hơn.”

Hệ quả: Hãy nói với những người làm việc cho bạn – trong hay ngoài tổ chức – rằng họ đừng bao giờ để bạn mắc sai lầm. Hãy chắc chắn cấp trên của bạn biết bạn có nguyên tắc này.

## ĐẾN THƯ VIỆN MỖI THÁNG MỘT NGÀY

Rời văn phòng làm việc và dành mỗi tháng một ngày, hoặc cứ ba tuần một lần, đến thư viện công cộng hay thư viện của các trường đại học. Hãy mượn một chiếc bàn làm việc lớn và tổ chức tất cả các dự án “phải làm” của bạn; rút bớt những thứ tiểu tiết, hoàn thành dứt điểm các administivia, chia các dự án lớn thành những công việc nhỏ, dễ xử lý, cập nhật hồ sơ nhân sự, thiết lập cuốn sách ý tưởng, viết tất cả các bản ghi nhớ tiếp theo, thư gửi khách hàng và thư cảm ơn.

Một ngày làm việc hiệu quả, không bị gián đoạn trong một thư viện yên tĩnh sẽ cho phép bạn hoàn thành công việc nhiều hơn gấp mười lần so với khi bạn làm việc tại văn phòng trong cùng một khoảng thời gian. Cảm giác hoàn thành nhiều công việc sẽ khuyến khích bạn, cho bạn cảm giác dẫn đầu, có khả năng kiểm soát và thúc đẩy bạn làm việc chăm chỉ với những trách nhiệm thông thường của mình.

## MỖI NĂM THÊM MỘT ĐIỀU MỚI MẸ VÀO CUỘC SỐNG

Để có đủ điều kiện trở thành nhà quản trị cao nhất của một tập đoàn, bạn phải được đánh giá cao, hiểu biết rộng và có nhiều quyền lợi khác nhau. Bạn cần phải xem xét giải pháp

cho các vấn đề của mình dưới nhiều góc độ khác nhau. Bạn cũng cần tập trung sức lực và có tính kỷ luật.

Thêm một điều mới mẻ vào cuộc sống sẽ giúp bạn sẵn sàng đảm nhận chức chủ tịch tập đoàn. Điều mới mẻ đó có thể là học ngoại ngữ, cách nấu ăn Trung Quốc, nhiếp ảnh, viết một cuốn sách, trồng phong lan, nuôi chim hoàng yến hay học chơi piano.

Lên danh sách những việc bạn muốn làm trong vòng mười năm tới. Không nên bỏ qua những gì bạn muốn làm. Khi bạn nói mình quá già để chơi tennis, có nghĩa là bạn đang nói mình không có khả năng phát triển, mở rộng hoặc điều hành một doanh nghiệp. Nếu bạn không có thời gian, làm sao bạn có thể giải quyết một công việc lớn hơn với trách nhiệm gấp đôi?

Hãy chứng minh khả năng phát triển của bạn.

### “MẶC ĐỒ CHO BUỔI KHIÊU VŨ”

Một hiệu trưởng rất sáng suốt của một trường trung học từng không đồng ý với chủ tịch hội sinh viên trẻ khi người này muốn thay đổi quy định ăn mặc cho buổi khiêu vũ sinh viên năm thứ hai: “Mặc đồ đá bóng để đá bóng. Mặc đồ khiêu vũ để khiêu vũ.” Bài học tương tự được áp dụng trong kinh doanh. Khi bạn làm kinh doanh, bạn phải ăn mặc phù hợp với công việc của mình.

Ở một số nơi, một số công ty hay ngành nghề, chuẩn mực ăn mặc khác nhau phản ánh các nền văn hóa khác nhau. Đây là điều tốt, và bạn nên phù hợp với mỗi nền văn hóa. Ví dụ, nhân viên của các doanh nghiệp ở Hawaii và Puerto Rico thường được chỉ đạo mặc áo sơ mi. Ở công trường, giám đốc đôi khi mang ủng cao và mũ cứng. Các giám đốc nhà máy đeo kính bảo vệ và mặc áo bảo hộ. Đây là những trường hợp ngoại lệ dễ hiểu.

Tập làm chủ tịch mọi lúc, đặc biệt trong cả việc ăn mặc. Bạn không cần phải bỏ ra cả tấn tiền để cắt may những bộ com-lê hay trở thành người ăn mặc đúng mốt. Hãy mua một cuốn sách hướng dẫn cách ăn mặc trong doanh nghiệp, ví dụ: cuốn John T. Molloy's New Dress for Success hay New Women's Dress for Success của John T. Molloy. Đồng thời, hãy chú ý cách ăn mặc của những người thành đạt.

## ĐẦU TƯ VƯỢT MỨC VÀO CON NGƯỜI

Hãy thuê những người giỏi nhất. Thu hút, khuyến khích, đào tạo và thưởng cho những người giỏi nhất.

Các công ty “tiết kiệm tiền” bằng cách chỉ thuê những người “có khả năng” là công ty hướng đến mức tầm thường trong ngành của họ... nếu họ chưa ở mức đó. Thuê một người đặc biệt với mức 60 nghìn đô-la sẽ tốt hơn thuê hai người bình thường với mức 25 nghìn đô-la mỗi người. Và hãy đầu tư thật nhiều vào khía cạnh tình cảm. Hãy dành cho người thành công sự tin cậy, sự độc lập, lời khen ngợi, tự do và sự động viên.

Lãnh đạo của các tổ chức biết rằng con người làm nên mọi việc. Họ không bao giờ quên sự thật cốt lõi này. Không có một đội quân, vị tướng sẽ không là gì. Nếu mọi người trong tổ chức ủng hộ, kỳ vọng, tin tưởng và tôn trọng bạn, họ sẽ đưa bạn tới đỉnh cao. Nhưng mọi người trong tổ chức chỉ cho lại những gì họ nhận được. Họ như tấm gương phản chiếu mọi vật. Nếu được kỳ vọng, họ sẽ kỳ vọng lại. Nếu được tôn trọng, họ sẽ tôn trọng lại. Rất nhiều nhà quản trị thất bại vì các nhân viên của họ biết rằng lãnh đạo không chân thành, không trung thực, đáng sợ hoặc không đáng tin cậy. Người ta sẽ chấp nhận những khiếm khuyết về tri thức, thể chất, văn hóa, thậm chí cả những khiếm khuyết về đạo đức của lãnh đạo. Nhưng họ sẽ không bao giờ chấp nhận những đặc điểm phản nhân cách.



Hãy thuê nhân viên theo ba chữ “I”:

I – Integrity: Chính trực. Đây là ưu tiên số một.

I – “I can do it”: “Tôi có thể thực hiện công việc đó.” Đây là điểm then chốt.

I – Intelligence: Thông minh. Nếu những người này biết rằng họ không biết điều gì, hoặc biết họ phải làm việc cật lực hơn 10% so với một Ph.D., như vậy là đủ thông minh.

Khi bạn tìm được những con người hiếm có này, hãy đầu tư thật nhiều vào họ. Họ sẽ biết điều đó và sẽ trả lại cho bạn một khoản lợi nhuận lớn trên khoản bạn đầu tư.

Con người không ngốc nghếch. Họ không ở trong công ty để mất tiền, để mắc sai lầm và tạo ra kẻ thù. Tất cả những gì họ cần là một chút đầu tư khôn ngoan.

## TRẢ THÙ LAO HẬU HĨNH CHO NHÂN VIÊN

Một người biết mình nên được trả 5 đô-la/giờ. Nếu bạn trả họ 4,75 đô-la, bạn sẽ tốn nhiều hơn 100 lần khoản bạn tiết kiệm được cho sự phá hoại. Họ sẽ cảm thấy bị lừa. Họ sẽ không tiến thêm một centimet hay làm thêm một giờ. Họ sẽ tìm cách – về mặt tinh thần, thể chất hoặc kinh tế – để trừng phạt bạn vì đã trả thù lao cho họ không công bằng.

Nếu một người nên được trả 5 đô-la, và tất cả mọi người đều biết điều này, hãy trả cho họ 5,75 đô-la. Bạn sẽ nhận được thêm rất nhiều so với khoản 0,75 đô-la trả thêm, vì họ sẽ cố gắng để chứng minh niềm tin bạn đặt vào họ là đúng đắn.

Những giám đốc thiện cận không hiểu điều này. Họ nghĩ mình đang giảm được chi phí. Họ nghĩ nhân viên nên cảm thấy hạnh phúc vì trước hết đã có công ăn việc làm. Họ tin rằng nhân viên không xứng đáng với khoản họ trả. Một số

người thật sự không xứng đáng với khoản tiền được trả, và họ có thể tồn tại ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Hãy sa thải họ, vì họ lấy tiền của những người làm việc thật sự. Lương của một người không xứng đáng có thể chia cho nhiều người khác.

Bạn không thể cắt giảm chi phí cho con người và tiết kiệm tiền bạc. Con người là tài sản, là một khoản lợi nhuận trên khoản đầu tư. Bạn kiếm tiền nhờ con người. Nếu một khoản đầu tư vào ngân hàng mang lại cho bạn 20% lợi nhuận trên vốn, bạn có cắt giảm chi phí không? (giảm bớt khoản đầu tư của bạn). Tất nhiên là không. Bạn sẽ tăng khoản đầu tư của mình.

Bạn sẽ khâm khá hơn nếu có một vài người đặc biệt làm ra nhiều tiền hơn mức họ nên làm, hơn là bạn phải trả mức lương tương tự hoặc thấp hơn cho nhiều người.

### “DỪNG LẠI, QUAN SÁT VÀ LẮNG NGHE”

Các vị chủ tịch thường suy ngẫm. Họ không nói ẩu. Họ suy nghĩ, cân nhắc, quan sát, thăm dò và lắng nghe. Họ dừng lại và quan sát. Họ dừng lại trước khi nói về một điều gì sai trái. Họ dừng lại trước khi đưa ra một quyết định đột xuất. Họ dừng lại trước khi gửi một lá thư chỉ trích. Và họ theo dõi, lắng nghe thêm một chút nữa.

Để trở thành một chủ tịch, bạn phải làm chủ nghệ thuật và khả năng dừng lại, quan sát và lắng nghe. Lắng nghe là một việc rất khó, đặc biệt đối với những người xông xáo, mạnh mẽ và hoạt bát. Bạn phải tự rèn luyện để luôn “tiếp thu cao độ”. Bạn phải nghe những điều không được nói ra, giống như thám tử Sherlock Holmes, nhân vật trong bộ tiểu thuyết trinh thám của Conan Doyle, lắng nghe con chó không sủa. Bạn phải lắng nghe những điều mà đôi mắt, bàn tay và cái cau mày đang nói. Bạn phải lắng nghe khách hàng, nhà

cung cấp, các giám sát viên, đồng nghiệp, nhân viên bán hàng của công ty, đối thủ cạnh tranh và tất cả mọi người.

Kỹ năng lắng nghe có thể học được. Và nó có thể thực hành được. Khi ai đó đang nói, hãy dừng những gì bạn đang làm, quan sát và lắng nghe người đó. Những người lắng nghe tốt được xem như những nhà đàm thoại tuyệt vời. Khả năng lắng nghe được đánh giá ngang với sự hiểu biết và trí thông minh.

Lắng nghe, lắng nghe và lắng nghe!

### HÃY LÀ MỘT NGƯỜI YÊU CÔNG TY

Nếu muốn làm chủ tịch của công ty, bạn phải tự cam kết sẽ hết mình với công ty và với sản phẩm hay dịch vụ của nó. Bạn phải hiểu và tin tưởng vào sứ mệnh của công ty. Bạn phải cá nhân hóa văn hóa của công ty, sau đó bổ sung thêm vào nó. Bạn phải làm điều này không mệt mỏi, công khai và hết mình.

Bạn phải sử dụng sản phẩm của công ty, nếu có thể, và không mệt mỏi giới thiệu nó với tất cả mọi người.

Đừng làm việc cho một công ty nếu bạn không thể tự hào nói to các ưu điểm của sản phẩm do công ty sản xuất. Nếu bạn không tin vào thuốc lá, súng lục, sâm panh hay sữa chua, thì đừng làm việc cho các công ty sản xuất những sản phẩm này.

Mua cổ phần của công ty nếu có thể.

Chỉ mua sản phẩm của công ty, nếu điều đó hợp lý, và quảng bá chúng với bạn bè, gia đình.

Hoài nghi về công ty của chính mình là dấu hiệu của những người thua cuộc, chứ không phải của một vị chủ tịch tương

lai.

## TÌM VÀ LẤP “CÁC LỖ HỔNG DỮ LIỆU”

Trong kinh doanh, khi ai đó nói: “Tôi nghĩ”, “Chúng tôi tin” hay “Đó là quan điểm của tôi”, điều đó nghĩa là họ không biết. Hãy xác định những gì bạn và tổ chức của bạn không biết. Chúng là “các lỗ hổng dữ liệu”.

Đừng bị mê muội bởi sự khộp nổi thông minh của những người lanh lợi trong công ty, những người chỉ nói chuyện với nhau và không bao giờ rời văn phòng. Hãy thu thập các sự kiện, nói chuyện với khách hàng và người tiêu dùng.

họ sẽ thành công.-Những người biết mình không thể biết hết mọi thứ nhưng vẫn sẵn lòng làm việc hết mình để tìm dữ liệu

## LÀM VIỆC Ở NHÀ

Hầu hết mọi người trong doanh nghiệp không thật sự làm việc chăm chỉ. Họ làm ra vẻ bận rộn bằng sự hối hả và những công việc bận bịu. Họ đọc các bản báo cáo, đi họp, viết những bản ghi nhớ dài dòng, điền các mẫu đơn, và lãng phí thời gian. Đây là “hội chứng ghế xích đu” – chuyển động rất nhiều, nhưng lại không đi đến đâu.

Những nhân viên chăm chỉ sử dụng một lượng thời gian tương tự, nhưng rất hiệu quả. Họ làm những công việc khó khăn. Họ làm việc ở nhà. Họ tìm hiểu thực tế. Họ vạch ra cách thức hoàn thành công việc. Họ luôn làm việc dựa trên thực chất của vấn đề. Họ bao quát mọi căn cứ và cân nhắc mọi lựa chọn. Nhưng trên hết, họ suy nghĩ và họ nghiên cứu.

Những người “hội chứng ghế xích đu” chuẩn bị cho bài trắc nghiệm lịch sử của mình bằng cách đọc tám chương mười lần trong bảy giờ. Những người làm việc ở nhà chia nhỏ các

chương, tổng hợp thông tin và ghi nhớ tám chương trong bảy giờ.

Thành công trong các dự án cũng giảm xuống. Những người làm việc ở nhà xác định trước điều này.

## ĐỪNG BAO GIỜ HOẢNG HỐT HAY MẤT BÌNH TĨNH

Không có gì khiến một người chiếm ưu thế hơn hẳn những người khác bằng khả năng giữ bình tĩnh trong mọi hoàn cảnh.

Thomas Jefferson

Những cơn giận giữ, sự bất động, quyết định đột xuất thiếu khôn ngoan, trở tay và các hành động nhát gan, tất cả đều là dấu hiệu của sự khùng hoảng. Những vị lãnh đạo giỏi không hoảng sợ. Họ không bộc lộ các cơn giận dữ. Họ kiểm soát được bản thân, và do đó, họ có thể kiểm soát được các tình huống.

Trong quy trình làm ra loại rượu hảo hạng, một trong những giai đoạn quyết định là giai đoạn ép. Giai đoạn này kéo dài vài tuần. Nho được lựa chọn để thu hoạch, kiểm tra chất lượng, được lựa chọn hoặc bị loại bỏ rồi ép để lấy nước, nước này cuối cùng sẽ thành rượu. Những sai sót hoặc phán đoán sai trong suốt quá trình ép có thể gây tác động bất lợi lên toàn bộ kết quả sản phẩm rượu vang, dẫn đến việc phá hủy danh tiếng, làm giảm giá thành và lợi nhuận của doanh nghiệp.

Cách đây vài năm, khi đang trong giai đoạn ép một loại rượu vang nổi tiếng, vị chủ tịch đã nhận một cuộc gọi hoảng hốt từ các giám đốc của ông. Người pha chế rượu vang đã xin nghỉ việc. Vị chủ tịch biết rõ những thiệt hại tiềm ẩn, song vẫn giữ bình tĩnh. Sau khi suy nghĩ vài giây, ông hỏi: “Các ông sẽ làm gì nếu người pha chế rượu vang chết chứ không

phải xin nghỉ việc?” Các giám đốc nói họ sẽ tìm một người pha chế nào đó. “Vậy cứ làm như vậy đi”, vị chủ tịch nói, và người pha chế rượu vang mới tiếp tục truyền thống sản xuất rượu trong hơn 15 năm.

Nếu một đồng nghiệp chỉ trích bạn quá đáng, đừng phản ứng lại, nhưng có thể cười nhạo. Những người ủng hộ bạn sẽ cảm thấy bị xúc phạm như bạn. Còn những người gièm pha sẽ thấy được khả năng kiểm soát của bạn. Và tất cả những người khác sẽ thấy bạn đã tránh được một cuộc xung đột. Đừng giận dữ. Bởi vì kể cả khi người giận dữ có lý thì những người quan sát cũng sẽ lảng tránh họ.

Hãy tự rèn luyện bản thân đừng hoảng hốt. Hãy tự nhủ: “Bình tĩnh!” Nếu bạn có mười giây để ra quyết định, hãy suy nghĩ trong chín giây.

## HỌC NÓI VÀ VIẾT BẰNG TIẾNG ANH THÔNG DỤNG

Bạn phải học giao tiếp. Bạn phải có khả năng ăn nói lưu loát. Thời gian và tiền bạc bị mất trong kinh doanh vì giao tiếp tồi nhiều hơn bất kỳ lý do nào khác. Hàng năm, hàng tỷ đô-la dành cho quảng cáo bị lãng phí. Hàng tỷ giờ lao động bị lãng phí cho những công việc không cần thiết. Hàng tỷ trang tài liệu cần đọc không bao giờ được đọc.

Truyền thông trong kinh doanh phải chính xác, đầy đủ và hoàn toàn dễ hiểu. Cả truyền đạt nói và viết, đặc biệt là trong chỉ đạo công việc, phải đi vào trọng tâm. Những thông tin dài dòng, tẻ nhạt, hoa mỹ và sử dụng nhiều biệt ngữ đều gây lãng phí.

Nếu nhân viên của bạn không hiểu đúng, họ sẽ không làm đúng. Hãy dành một lượng thời gian cần thiết để cùng hiểu đầy đủ về những việc cần hoàn thành. Sự mĩa mai của truyền thông trong kinh doanh là truyền đạt quá nhiều về việc thiếu phương tiện truyền thông. Truyền thông tốt là một

việc khó khăn, đòi hỏi sự nhạy cảm của khán giả hoặc độc giả. Bạn phải hiểu nhu cầu của khán giả, suy nghĩ của họ, thời gian sẵn có, các ưu tiên khác, cách thức họ tiếp nhận thông tin và trình độ học vấn của họ.

Hãy làm theo những hướng dẫn sau đây để truyền thông dễ hiểu:

Đảm bảo lá thư hay bản ghi nhớ của bạn là cần thiết;

Đặt ra một mục tiêu truyền thông cụ thể;

Chọn phương thức đơn giản nhất;

Làm việc ở nhà và thu thập mọi sự kiện;

Viết một “biểu đồ tán xạ” cho tất cả ý kiến của bạn;

Tổ chức cẩn thận thư tín;

Viết một bản phác thảo zero ;

Viết một bản phác thảo đầu tiên;

Chỉnh sửa mạnh tay thành bản phác thảo cuối cùng dài một trang;

Sử dụng ngôn ngữ mà khán giả của bạn sẽ hiểu.

Một nguyên tắc rất hay: Suy nghĩ trong ba giờ, viết trong một giờ.

**ĐỐI XỬ ĐẶC BIỆT VỚI TẤT CẢ MỌI NGƯỜI**

Con người không chỉ là con người. Họ là những cá thể. Họ là những người mẹ, người cha, huấn luyện viên bóng đá, nhân viên hội từ thiện, tình nguyện viên PTO, giáo viên trường học Chủ nhật và cộng tác viên. Họ có thể làm được rất nhiều

việc nếu điều đó được đánh giá cao, và họ có thể làm được nhiều hơn nữa nếu được động viên và cảm ơn.

Những giám đốc xuất sắc làm cho mọi người cảm thấy mình:

Được hỏi, chứ không phải bị chất vấn...

Được trả dư, chứ không phải bị trả thiếu...

Được đánh giá, chứ không phải bị giám sát...

Là con người, chứ không phải nhân viên...

Được thoải mái làm việc, chứ không phải bị sai bảo...

Là phương tiện, chứ không phải là công cụ...

Là công nhân, chứ không phải lao động cưỡng bức...

Là người đóng góp, chứ không phải gây hao phí...

Là quan trọng và được chú ý.

**LÀ NGƯỜI TẠO LÒNG TIN, CHỨ KHÔNG LẤY ĐI LÒNG TIN**

Hãy cho mọi người 100% lòng tin về công việc họ làm. Nếu bạn có năm nhân viên chịu trách nhiệm trước bạn, và mỗi người nhận được 100%, bạn sẽ có 500%. Đó chính là quy luật.

Điều này giống như xây một căn nhà: 100% cho thợ làm móng, 100% cho thợ lợp, 100% cho thợ điện, và nhà thầu sẽ có tổng các phần.

Rất nhiều giám đốc không hiểu điều này. Họ nghĩ nếu nhân viên của họ có vẻ thoải mái quá, họ sẽ bị giảm sút. Họ nghĩ họ phải có được lòng tin, đặc biệt là về mái nhà không tưởng. Vì thế, họ đánh cắp nó. Họ nói với ông chủ họ, với các



cấp trên khác, với đồng nghiệp, và thậm chí là với những người làm công việc mà họ thật sự chịu trách nhiệm.

Người lấy đi lòng tin không cảm thấy an toàn, không trung thực, và mọi người đều biết. Người lấy đi lòng tin khéo léo nhất cuối cùng cũng sẽ bị phát hiện. Anh ta bị phát hiện trước tiên do những người làm việc dưới quyền anh ta. Sau đó là những người còn lại trong tổ chức, dù có muộn hơn.

Hãy cho đi lòng tin thích đáng và bạn sẽ được biết đến như một người tạo lòng tin, một người hoàn thành công việc và một người đáng để người khác làm việc cho mình. Nhân viên của bạn sẽ làm việc rất chăm chỉ, vì họ biết họ sẽ được công nhận một cách công bằng.

## TRAO TẶNG PHẦN THƯỞNG BẤT NGỜ KHÔNG CHÍNH THỨC

Nếu ai đó hoàn thành xuất sắc một công việc, đặc biệt đó không phải là một phần trong trách nhiệm của anh ta, hãy trao tặng cho anh ta một phần thưởng. (Đừng mong đợi chính sách khen thưởng của công ty sẽ cho phép làm việc này. Sẽ không có. Giống như mọi chính sách của công ty, chính sách thưởng được lập ra để làm nản lòng sự đổi mới).

Đừng đề ra tiêu chuẩn cho hệ thống tiền thưởng của bạn. Thậm chí, đừng đề ra hệ thống tiền thưởng. Đừng theo quy tắc cứng nhắc. Hãy thay đổi số lượng khác nhau vào các thời điểm khác nhau trong năm.

Tất cả mọi người làm việc cho bạn đều biết rằng nếu họ thực hiện xuất sắc một công việc thì họ có thể nhận được phần thưởng bất ngờ. Và họ sẽ làm việc chăm chỉ để tăng cơ hội cho mình.

## HÃY LỊCH SỰ VỚI TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Luôn cư xử tốt với mọi người. Hãy tỏ ra lịch thiệp. Đừng bao giờ cậy quyền. Đừng bao giờ ỷ thế ông chủ của mình. Đừng hút thuốc trong văn phòng hoặc xe hơi của người khác. Đừng hút thuốc tại các cuộc họp hay bữa ăn. Đừng nguyên rủa hay dùng ngôn từ thô tục. Đừng giẫm chân lên đồ đạc văn phòng. Đừng đặt cặp của bạn lên bàn hội nghị. Cúi đầu chào phòng của bạn, văn phòng của những người khác, xe của nhân viên bán hàng và mọi tài sản của công ty như thể chúng là của bạn.

Hãy luôn đúng hẹn. Đừng để nhân viên bán hàng hay khách viếng thăm đợi ngoài hành lang. Đừng để người khác phải chờ điện thoại. Hãy ý thức về thời gian của người khác... Đừng lãng phí nó. Đặc biệt, đừng lãng phí thời gian của cấp dưới. Lịch sự là một việc tốt.

Luôn giới thiệu bản thân, vợ/chồng của bạn hay bất kỳ một người nào đó rõ ràng và chậm rãi. Luôn giới thiệu cấp dưới của mình với cấp trên trong tổ chức.

Luôn nói “làm ơn” và “cảm ơn”.

## MƯỜI ĐIỀU NÊN NÓI ĐỂ NGƯỜI KHÁC CẢM THẤY HÀI LÒNG

Những người luôn cảm thấy hài lòng về bản thân và công việc của mình sẽ đóng góp ở mức độ cao. Nếu họ làm việc cho bạn, với bạn, hoặc gần bạn, họ sẽ đẩy bạn tiến lên phía trước họ. Hãy nói những điều tốt đẹp khiến mọi người cảm thấy hài lòng. Nhưng bạn phải tuyệt đối chân thành. Thực hành và nhớ nói những điều sau:

## VINH QUANG ĐẾN SAU CÔNG VIỆC KHÓ KHĂN VÀ NHÀM CHÁN

Tốt nghiệp, thăng chức, các thành tích, tiếng tăm, thư mời của trường đại học, giải thưởng Nhân viên bán hàng của năm, thành viên Câu lạc bộ Chủ tịch và những điều tương tự

biểu trưng cho vinh quang. Chúng là những phần thành công hữu hình trong kinh doanh. Tuy nhiên, chúng lại là những công việc vất vả hàng ngày, vô hình, đằng sau hậu trường và là những công việc nhàm chán mà rất nhiều người không hiểu rõ, không đánh giá cao hay thực hiện chúng.

Chính những công việc khó khăn và nhàm chán làm nên vinh quang. Đó là phải mang việc về nhà, phải dậy sớm, các chuyến đi xa nhà vào cuối tuần, kiểm tra và kiểm tra lại, thử nghiệm và phát hiện lỗi, và vô số giờ tiến bộ từng bước đã làm nên vinh quang.

Nếu bạn bực bội với những công việc đó, bạn sẽ không có được vinh quang.

## CHỈNH SỬA, THAY ĐỔI, THỬ NGHIỆM

Trong kinh doanh, chi phí cho thất bại quá lớn đến nỗi hầu hết các công ty cảm thấy hài lòng với hơn một nghìn nhân viên đã tránh rủi ro của việc cải tiến. Có lẽ phải đến 97% những người trong mọi tổ chức sợ sự thay đổi và đổi mới. Nhưng chính những ý tưởng mới và sản phẩm mới tạo ra khách hàng mới, là nguồn duy trì sự tồn tại và phát triển của một công ty.

Khả năng tạo ra những sản phẩm mới thường gây mệt mỏi, khó khăn, và, bất kể công ty khoa trương thế nào, hầu hết đều phản văn hóa. Trở thành một nhà cải cách trong các tập đoàn là khác thường, nhưng đó chính là phẩm chất mà ban giám đốc tìm kiếm.

Không có nhiều thứ hoàn hảo ngay từ lần đầu tiên. Các cuốn tiểu thuyết bán chạy không phải được xuất bản chỉ sau một lần phác thảo. Phát triển sản phẩm mới là một mê cung của các lộ trình sai và tình trạng bế tắc. Các ý tưởng cần được nhen nhóm, chỉnh sửa và thay đổi để trở thành khả thi.

Hãy nuôi dưỡng những ý tưởng hay. Dành một ít thời gian, đừng quá nhiều. Đừng mạo hiểm số tiền lớn cho giai đoạn phôi thai. Hãy lấy ý kiến phản hồi. Thay đổi ý tưởng cho phù hợp hơn với nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Quan trọng nhất là phải thử nghiệm một cái gì đó. Hãy thử nghiệm ý tưởng này, ý tưởng kia. Đừng nói chuyện, đừng họp hành, đừng viết các bản ghi nhớ. Hãy làm việc gì đó: tạo một ý tưởng quảng cáo, xây dựng một mô hình mẫu, phân phát hàng mẫu. Sau đó, chỉnh sửa, thay đổi và thử thêm một lần nữa. Qua thử nghiệm, bạn sẽ nhanh chóng phát hiện ý tưởng tồi và hãy loại bỏ nó. Nếu đó là một ý tưởng hay, bạn có thể bán nó cho tập đoàn. Bạn có thể kiểm soát rủi ro và kiểm soát khoản đầu tư đang tăng dần.

## HẤP TẬP SẼ GÂY LÃNG PHÍ

Một ngộ nhận trong kinh doanh đó là trở thành một nhà quản trị tháo vát, quyết đoán, nhanh chóng đưa ra hết quyết định này đến quyết định khác thật đáng ngưỡng mộ. Phong cách này có thể ổn nếu các quyết định có thể đảo ngược hoặc thay đổi mà không ảnh hưởng nhiều, hoặc nếu có một tai họa xảy ra trong khung thời gian chắc chắn, ví dụ như một trận hỏa hoạn trong nhà máy. Nhưng việc ra quyết định vì mục đích tiến độ thường mạo hiểm.

Có hai loại quyết định: có thể hủy bỏ và không thể hủy bỏ. Nhà quản trị giỏi biết rõ sự khác biệt giữa chúng. Các quyết định có thể hủy bỏ là các quyết định có thể thay đổi và được đưa ra tương đối dễ dàng, vì tác động của chúng rất nhỏ và nếu chúng sai thì vẫn có cơ hội làm lại. Tổ chức phải tồn tại với các quyết định không thể hủy bỏ.

Hãy tìm hiểu về những gì được xác định là có thể hủy bỏ và không thể hủy bỏ trong tổ chức của bạn. Dưới đây là một số ví dụ điển hình về những quyết định có thể hủy bỏ:

- Cách bố trí văn phòng
- Các kế hoạch quảng cáo
- Định giá
- Không ra quyết định
- Các nhiệm vụ ủy ban
- Các chính sách của công ty
- Lựa chọn một công ty bảo hiểm
- Các dịch vụ điện thoại

Thông thường, các loại quyết định dưới đây không thể hủy bỏ:

- Tên nhãn hiệu
- Việc mua lại
- Thuê giám đốc điều hành
- Các công trình xây dựng
- Các hệ thống máy tính

Bạn phải luôn suy nghĩ nhanh, nghiên cứu nhanh để có thể ra quyết định nhanh chóng.

### ĐẦU TƯ VÀO MỘT VIỆC TỐT

Nếu bạn tìm thấy một việc tốt, bất kể chúng tầm thường hay cỡ thế nào, hay đã được thử nghiệm và đúng đắn, hãy đầu tư vào nó. Không phải mọi thành công đều xuất phát từ việc giải quyết các vấn đề lớn, phát triển các sản phẩm bán

chạy hay vực dậy một bộ phận yếu kém. Mục tiêu tài chính của một doanh nghiệp là cung cấp một khoản lợi nhuận đáng kể cho cổ đông. Bạn làm điều này bằng cách tìm kiếm lợi nhuận và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nếu khách hàng thích nó, bạn đừng thay đổi nó. Đừng thay đổi nhãn mác, thành phần, tên, giá cả, quảng cáo, hay bất kỳ thứ gì khác.

Công ty Disney hiểu rõ một việc tốt. Chuột Mickey xuất hiện lần đầu tiên trên sân khấu cách đây 50 năm. Hiểu rõ sức lôi cuốn phi thường của Chuột Mickey, Disney đã đầu tư mạnh để tạo một biểu tượng Mỹ. Và ngày nay, Chuột Mickey chào đón các em nhỏ ở Thế giới Disney, các ngôi sao trong các cuốn sách và các bộ phim, bán mọi thứ từ búp bê đến mắt kính, và là ngôi sao của các cửa hàng Disney.

Procter & Gamble luôn hứng thú khi nói với mọi người rằng xà bông Ivory “99,44% là tinh khiết”. Thực tế, P&G vẫn sử dụng câu khẩu hiệu đó trong hơn một thế kỷ qua, và xà bông Ivory tiếp tục là một trong những loại xà bông bán chạy nhất ở Mỹ.

Đừng thay đổi công thức thành công, hãy đầu tư vào nó.

## NGUỒN GỐC Ý TƯỞNG KHÔNG QUAN TRỌNG

Luôn tìm kiếm các ý tưởng. Hoàn toàn không phân biệt nguồn gốc. Tìm kiếm ý tưởng từ khách hàng, trẻ em, đối thủ cạnh tranh, từ các ngành khác, hoặc từ các tài xế tắc-xi. Việc ai nghĩ ra ý tưởng không quan trọng, vấn đề là ai sẽ thực hiện ý tưởng.

Nhiều nhà quản trị không hiểu điều này.

Những người có óc sáng tạo là những người thực hiện. Họ nhanh chóng nhận ra một ý tưởng hay. Họ bổ sung cá tính riêng của mình khi không ngừng thực hiện ý tưởng.

Những người sáng tạo không nói: “Ý tưởng tuyệt vời đó là của ai?” Họ không xem thường các ý tưởng và những người gợi ý. Họ không hề bận tâm.

Những người sáng tạo thật sự nhận ra mình chỉ có một bộ não, dù có phong phú đến mức nào. Do đó, họ tăng khả năng có được các ý tưởng hay bằng cách lắng nghe ý tưởng của những người khác. Nếu họ lắng nghe 100 người, họ đã tăng khả năng sáng tạo của mình lên 100 lần.

### ĐỨNG NGOÀI SỰ ĐẤU ĐÁ Ở NƠI LÀM VIỆC

Rất nhiều nhà quản trị nghĩ con đường vươn tới đỉnh cao được lát bằng chính đồng nghiệp của họ. Họ âm mưu cản trở hoặc giáng chức các giám đốc cùng cấp với họ. Những kẻ thô thiển ném đá, còn những người khéo léo hơn dùng dao găm. Họ thường là những kẻ nịnh hót. Họ ở chân hoặc cổ họng bạn. Họ lộ liễu. Họ chỉ tồn tại trong các tổ chức tồi.

Sự đấu đá quá khích ở nơi làm việc là biểu hiện của một lãnh đạo yếu kém. Hệ thống thưởng gần như chắc chắn không công bằng hoặc không rõ ràng. Thậm chí, việc phân chia lĩnh vực hoạt động cũng gặp rắc rối. Thay vì chiến đấu với đối thủ cạnh tranh hoặc tổ chức chiến dịch tìm khách hàng mới, các nhà quản trị đấu đá lẫn nhau, cố gắng bọ đỡ và gây lãng phí thời gian.

Đừng lãng phí thời gian của bạn. Hãy dành thời gian vào việc sáng tạo và hoàn thành công việc. Trong các công ty tốt, sự đóng góp mới là điều quan trọng.

Hãy là người biết cuối cùng. Đừng để bị lôi kéo vào các cuộc đấu đá. Đừng để người ta nói với bạn chuyện gì nếu họ nói đó là “điều bí mật”. Đừng hỏi, đừng trả lời, đừng đồng ý. Đừng nói bất kỳ điều gì không tốt về bất kỳ ai. Đừng ngồi lê đôi mách. Hãy nói: “Tôi không biết.”

Hãy chỉ làm việc.

## HÃY CHĂM SÓC VẼ BỀ NGOÀI

Vẻ bề ngoài rất quan trọng. Hãy chăm sóc bản thân và tạo vẻ bề ngoài thu hút. Hãy ăn mặc gọn gàng, để kiểu tóc phù hợp, tránh mặc những bộ đồ lòe loẹt, kỳ cục hay rẻ tiền. Hãy giữ vẻ bề ngoài chắc chắn, tránh vẻ xanh xao, nhợt nhạt.

Đừng tỏ vẻ ốm yếu. Hãy suy nghĩ lành mạnh. Uống vitamin. Tập thể dục và ăn uống hợp lý. Nhận ra tác hại của tình trạng căng thẳng, tìm cách thư giãn và giảm căng thẳng. Hãy khám sức khỏe hàng năm.

Hãy luôn nở một nụ cười rạng rỡ. Giữ răng miệng sạch sẽ và hơi thở thơm tho. Giữ đầu tóc, tay và móng tay sạch sẽ. Loại bỏ gàu và tránh dùng loại nước hoa mùi quá gắt.

Thường xuyên đánh giày. Cài một bông hoa tươi trong ve áo của bạn nếu bạn thích. Tạo dáng đi khoan thai.

Ngẩng cao đầu và mỉm cười.

## **THI ĐUA, HỌC TẬP VÀ YÊU MẾN THỦ TRƯỞNG GIỎI**

Hầu hết mọi người có thể đếm trên đầu ngón tay những người thầy đáng nhớ của họ từ thời mẫu giáo đến đại học. Điều tương tự cũng đúng đối với các huấn luyện viên và những người cố vấn. Điều này cũng đặc biệt đúng trong kinh doanh. Những thủ trưởng tuyệt vời thường hiếm gặp. Có rất nhiều thủ trưởng tốt, và cũng có một số thủ trưởng gây tai họa. Nhưng những thủ trưởng tuyệt vời thường rất hiếm.

Họ dạy mà không thuyết giáo. Họ khen ngợi hợp lý. Thủ trưởng tuyệt vời là người thách thức và đề ra những mục tiêu công bằng. Họ trung thực. Họ để nhân viên phát triển mà không cản trở bằng cách phê bình gay gắt, chỉ trích



công khai hay bằng thói quan liêu trong tập đoàn. Vài người có thể có phong cách riêng, có những lúc cao hứng, thậm chí có chút nhỏ nhen. Nhưng họ luôn dày dạn kinh nghiệm, làm việc chăm chỉ, cởi mở và thông minh.

Hãy sớm tìm ra những người đó trong sự nghiệp của bạn. Hãy làm việc cho họ. Hãy theo sát họ. Xem cách họ xử lý lời phê bình và giải quyết khó khăn. Lưu ý cách họ quản lý nhân viên. Tìm ra cách họ hoàn thành công việc.

Hãy học hỏi phương pháp làm việc của họ.

## **ĐỪNG VƯỢT QUÁ NGÂN SÁCH**

Hãy hoàn thành công việc đúng thời hạn và trong khung ngân sách. Các lãnh đạo cấp cao thăng chức cho những người thực hiện được điều họ mong đợi. Vượt quá ngân sách sẽ gây ra các vấn đề. Các doanh nghiệp luôn chịu sức ép cắt giảm chi phí. Các khoản vượt ngân sách sẽ làm gia tăng áp lực.

Ngay cả quy mô nhỏ nhất của một tập đoàn cũng có nhu cầu khống chế ngân sách. Gánh nặng đối với nhà quản trị là phải biết rõ mục tiêu của mình, lên kế hoạch và định giá cẩn thận quá trình thực hiện.

Ngân sách chặt chẽ sẽ tăng khả năng sáng tạo, tài khéo léo và tài phát minh. Hãy xem ngân sách eo hẹp như một thách thức. Hãy tìm ra những cách thức mới để thực hiện công việc với chi phí thấp hơn. Tổ chức sẽ ngày càng phát triển. Và bạn sẽ được đánh giá cao.

## **ĐỪNG BAO GIỜ ĐÁNH GIÁ THẤP ĐỐI THỦ**

Đối thủ có thể là những người cạnh tranh, nhà quản trị kinh địch hoặc các hiệp hội mua bán. Họ có thể là đàn ông, đàn bà, người béo, người gầy, già, trẻ, vô duyên hay có uy tín.

Đối thủ là những người ăn nói lưu loát, hoặc lúng búng, người hay dao động. Đừng để bị đánh lừa bởi vẻ bề ngoài hoặc danh tiếng. Đừng quá tự tin hay thiếu cẩn. Đừng giả định điều gì.

Đừng bao giờ đánh giá thấp sự thông minh, khả năng chịu đựng hoặc kỹ năng của một đối thủ. Đừng bao giờ đánh giá thấp khả năng của họ trên cả phương diện tốt lẫn xấu, bao gồm cả sự tráo trở, không trung thực và xảo trá.

Nếu bạn đánh giá thấp đối thủ, bạn có thể bị đánh bại. Nếu bạn đánh giá quá cao một đối thủ, bạn có thể có một sự ngạc nhiên thú vị.

## **ĐẬP TAN ÂM MƯU HỦY HOẠI DANH TIẾNG CHỈ BẰNG MỘT CÂU ĐƠN GIẢN**

Một trong những trở ngại nguy hiểm nhất đối với sự nghiệp của một người là kẻ hủy hoại danh tiếng. Kẻ hủy hoại danh tiếng thường phát triển trong những công ty nhỏ bị cuốn vào các vụ đấu đá ở nơi làm việc. Nhưng họ cũng có thể ở bất kỳ đâu. Họ có thể là thủ trưởng của bạn. Họ thường không trung thực, tham vọng và bội tín. Những kẻ này nhằm vào những người có triển vọng. Họ theo sau tất cả những đối thủ tiềm năng, nhưng các nhà quản trị phấn đấu lên cao thường dễ là nạn nhân, vì họ thường gặp nhiều rủi ro và mắc nhiều sai lầm hơn.

Theo bản năng, kẻ hủy hoại danh tiếng hiểu rõ lời nhận xét nổi tiếng của Mark Twain về sự sai lầm, trong bài luận Lời khuyên cho giới trẻ: “Giết chết sự thật không khó” nhưng “một lời nói dối được nói khéo sẽ sống mãi”.

Kẻ hủy hoại danh tiếng lộ liễu và hiện rõ đối với những người quan sát nhạy bén, họ sẽ và sẵn sàng tấn công mọi người. Hai đặc điểm này chính là điểm yếu của họ.

Khi cuộc hội thoại với một đồng nghiệp biến thành âm mưu hủy hoại danh tiếng, và sẽ như thế, nếu bạn là mục tiêu, hãy nói đơn giản: “Tất nhiên, với ông X, không ai được tha thứ.”

Đồng nghiệp của bạn, biết được phong cách của ông X, sẽ cho rằng ông ta cũng là một mục tiêu gần đây. Âm mưu hủy hoại danh tiếng bị đập tan.

## **PHẢI THỰC THI HOÀN HẢO**

Nếu bạn chờ đợi thời điểm hoàn hảo, sản phẩm mới hoàn hảo, các điều kiện thật thích hợp, bạn sẽ không bao giờ bắt đầu được. Thậm chí, các công ty và các sản phẩm lớn nhất cũng được cải tiến ngay từ bước đầu. Nếu một sản phẩm tốt hơn bất kỳ sản phẩm nào khác và đáp ứng nhu cầu tốt hơn những gì đang có trên thị trường, hãy tiến hành sản xuất sản phẩm đó. Nếu bạn tìm được biện pháp cải tiến sản phẩm, đừng đợi đến khi tìm được biện pháp nào đó tốt hơn.

Thực hiện việc phát triển và giới thiệu sản phẩm thật công phu. Đừng để việc gì chưa được hoàn thành. Hãy tung ra sản phẩm vào đúng thời điểm. Đảm bảo việc định giá, quảng cáo và mọi thứ khác đều được thực hiện hoàn hảo. Bất kể bạn đang cố gắng bắt đầu việc gì, từ một sản phẩm mới đến một quy trình sản xuất mới, thì chính việc thực thi xuất sắc mới quyết định thành công hay thất bại.

## **GHI LẠI NHỮNG SAI LẦM VỚI SỰ THẬN TRỌNG VÀ LÒNG TỰ HÀO**

Các sai lầm là sự kiện quan trọng. Bạn có thể mắc sai lầm khi hoạt động trong một lĩnh vực mới và bạn chưa có kinh nghiệm. Nhưng bạn có thể học hỏi từ sai lầm của mình. Hãy theo dõi chúng trong cuốn sổ tay ý tưởng. Xác định chính xác bạn đã làm sai điều gì, ở đâu và tại sao. Bạn có giận dữ, hành động xốc nổi, nói chuyện tầm phào hay khoác lác

không? Có phải bạn đã bỏ qua một bước trong bài tập, lơ đi một chi tiết có vẻ nhỏ nhất, hoặc bạn đã lười biếng?

Bất kể nguyên nhân khiến bạn phạm sai lầm là gì, hãy ghi lại. Bạn gần như chắc chắn sẽ không bao giờ phạm sai lầm một lần nữa. Hãy ghi chú về những gì bạn học được, cách thức bạn giải quyết vấn đề tương tự một lần nữa.

Thừa nhận sai lầm là một dấu hiệu của sự an toàn và tự tin, cho thấy bạn sẵn sàng thử nghiệm những điều mới mẻ và chấp nhận các cuộc đầu tư không chắc chắn.

Một bản ghi chép sai lầm thường là những sự việc đáng ghi nhớ của những người rất thành công.

## **SỐNG CHO HÔM NAY, DỰ TÍNH CHO NGÀY MAI, QUÊN NGÀY HÔM QUA**

Bạn không thể quay trở lại ngày hôm qua. Vì thế, đừng thử. Đừng nghiền ngẫm về ngày hôm qua, và cũng đừng hả hê. Hãy sống với hôm nay. Hôm nay rất quan trọng. Nó là bất kỳ điều gì bạn muốn nó trở thành.

Hãy dự tính cho ngày mai. Nó sẽ là một ngày tốt lành.

## **HÃY LUÔN VUI VẺ**

Công việc kinh doanh đủ khó khăn để không thể luôn vui vẻ. Nếu công việc của bạn không thú vị, bạn phải thay đổi công việc hoặc tìm cách thêm một vài niềm vui vào đó.

Nếu bạn có thể tạo niềm vui cho công việc của những người khác, họ sẽ làm việc chăm chỉ và sáng tạo hơn, cảm thấy hài lòng hơn với nghề nghiệp và cuộc sống của họ. Một môi trường làm việc đầy quyết tâm, áp lực và quá nghiêm túc sẽ dẫn đến căng thẳng và không hiệu quả.

Nhà quản trị có khả năng duy trì cảm giác hài hước và giảm nhẹ áp lực tinh thần cho đồng nghiệp sẽ luôn có một đội ngũ tích cực, tận tụy và vui vẻ.

Cảm giác hài hước là biểu hiện của trí thông minh. Đó là một phẩm chất đáng mơ ước ở các vị chủ tịch tập đoàn.

## **XEM GIA ĐÌNH NHƯ KHÁCH HÀNG SỐ MỘT**

Bạn rất dễ bị sự nghiệp kinh doanh độc chiếm toàn bộ thời gian và sinh lực. Bạn càng hướng về hành động, bạn càng bị cuốn hút vào đó. Nhưng buộc vợ/chồng và con cái của bạn ở vị trí thứ hai là một sai lầm.

Bạn cần sự hỗ trợ của gia đình. Gia đình sẽ giúp bạn trong sự nghiệp của mình. Bạn cần một người vợ/chồng nhiệt tình hiểu rõ rằng cần phải có một vài hy sinh nào đó. Gia đình phải là một đồng minh trong các kế hoạch tương lai của bạn.

Đặt gia đình trong thời gian biểu của bạn. Lên lịch càng nhiều trận bóng đá càng tốt. Lên lịch các kỳ nghỉ. Hãy rời công việc sớm nếu bạn định đưa con cái đi chơi. Hãy đưa các hoạt động gia đình vào danh sách “Những việc phải làm”. Hãy dành cho chúng mức ưu tiên cao. Khoảng thời gian vui vẻ bên gia đình sẽ thưởng công cho bạn gấp nghìn lần.

Khi vợ/chồng hoặc con cái nói với bạn, hãy bỏ tờ báo hoặc cuốn sách xuống, hoặc tắt âm thanh tivi, và quay sang nhìn họ khi họ đang nói. Bạn sẽ củng cố được mối quan hệ đó và cùng lúc thực hành các kỹ năng lắng nghe của mình. Đó cũng là một hành động rất lịch sự.

Hãy đối xử với gia đình như bạn đối với công việc, hoặc với một khách hàng lớn và quan trọng.

## **KHÔNG CÓ MỤC TIÊU, KHÔNG CÓ VINH QUANG**

Trong môn khúc côn cầu và bóng đá, bạn cần có các mục tiêu để chiến thắng. Một bàn thắng là kết quả của nỗ lực thành công. Không có các mục tiêu, sẽ không có chiến thắng, không có vinh quang. Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, không có các mục tiêu, sẽ không có vinh quang.

Bạn phải xác định các mục tiêu cho chính mình. Các cuốn sách về quản lý thời gian nhấn mạnh việc đề ra mục tiêu là bước đầu tiên trong tiến trình kiểm soát thời gian. Các mục tiêu định hình các kế hoạch, định hướng cho sức lực và tập trung các nguồn lực của bạn.

Bạn phải viết ra các mục tiêu trong cuốn sổ ý tưởng của mình. Bạn phải có ít nhất hai hệ thống mục tiêu: một dành cho sự nghiệp và một dành cho cuộc sống. Các mục tiêu của bạn phải có các thời gian biểu 20 năm, 10 năm, 5 năm và 1 năm. Các mục tiêu 1 năm nên được chia nhỏ theo 12 tháng. Mục tiêu mỗi tháng nên được chia nhỏ theo tuần.

Bạn phải lập một danh sách “Những việc phải làm” hàng năm, hàng tháng, hàng tuần và hàng ngày. Trong danh sách này, hãy ghi những việc phải làm để đạt được các mục tiêu. Trong danh sách “Những việc phải làm” hàng ngày, hãy đặt một vài hành động nào đó sẽ giúp bạn tiến gần hơn đến các mục tiêu dài hạn. Việc này sẽ giúp bạn tập trung vào mục tiêu.

Nếu bạn không đề ra các mục tiêu, bạn sẽ không đạt được chúng.

Các mục tiêu tạo ra các mục tiêu.

## **LUÔN NHỚ ĐẾN BẠN ĐỜI CỦA CẤP DƯỚI**

Một sự nghiệp kinh doanh đòi hỏi rất nhiều ở một người. Thành công của bạn phụ thuộc rất nhiều vào sự đóng góp của những người trong nhóm. Bạn càng làm nhẹ bớt gánh nặng công việc, nhân viên của bạn càng làm tốt trách nhiệm hơn. Một người vợ/chồng có thể giúp đỡ, cũng có thể gây tổn hại. Họ có thể hiểu và hỗ trợ bạn đời của mình, và cũng có thể nói ra nói vào hoặc than phiền. Họ có thể giúp đỡ đồng nghiệp của bạn làm thêm giờ hoặc đi công tác. Hoặc họ cũng có thể làm tiêu tan toàn bộ nỗ lực. Người vợ/chồng của nhân viên là một đồng minh quan trọng cho tập đoàn, hoặc cũng có thể là một kẻ địch đáng sợ.

Đây là điều rất bình thường, nhưng các tập đoàn thường quên hoặc gạt bỏ người vợ/chồng của nhân viên ra ngoài.

Đừng quên gia đình của nhân viên. Khi có cơ hội, hãy đích thân cảm ơn về sự hỗ trợ của họ. Khi nhân viên tham dự cuộc họp bán hàng quốc gia, hãy gửi các bó hoa cho vợ/chồng của họ. Khi bạn đang trên đường đi và một đồng nghiệp muốn mời bạn đi ăn tối, hãy nhớ mời vợ/chồng của họ.

Hãy thu xếp một “kỳ nghỉ cuối tuần cho hai người” để thưởng cho người hoàn thành tốt công việc.

Hãy nhớ tới vợ/chồng của nhân viên. Mọi người sẽ phần nào cảm thấy hạnh phúc hơn.

## **NHÌN CÔNG VIỆC QUA CON MẮT CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG**

Một trong những chân lý cũ nhất trong kinh doanh đó là: “Không có gì xảy ra cho đến khi có người bán một cái gì đó.” Các kế toán viên sẽ không tính toán, các nhà chế tạo sẽ không chế tạo, và các nhà quản trị sẽ không quản lý... cho đến khi và trừ phi ai đó bán một thứ gì đó. Rất ít sản phẩm tự bán. Hầu hết phải được bán. Ai đó phải có đơn đặt hàng,

có sản phẩm trên giá, có khách hàng tiêu tiền. Bán hàng là chìa khóa của doanh nghiệp.

Bất kể bạn giữ chức vụ gì trong công ty, bất kể công ty thuộc loại nào, và bất kể sản phẩm hay dịch vụ của bạn là gì, bạn phải nhìn công việc qua con mắt của nhân viên bán hàng. Họ là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Họ nghe khách hàng phàn nàn. Họ cũng là người nhận sự từ chối.

Hãy dành thời gian làm những công việc thực tế. Hãy bán hàng nếu bạn có thể. Hãy đi công tác với nhân viên bán hàng. Hãy thực hiện các cuộc gọi. Tham dự các cuộc họp bán hàng. Hướng dẫn các khóa đào tạo. Hãy tìm hiểu điều gì đang diễn ra ở ngoài kia.

Việc này sẽ giúp bạn giành được những lá phiếu tín nhiệm của lực lượng bán hàng – luôn là lực lượng bỏ phiếu mạnh trong mọi công ty. Bạn sẽ giành được sự ủng hộ của ban quản lý bán hàng, đây luôn là một lực lượng mạnh trong mọi công ty. Bạn sẽ biết điều gì khích lệ và không khích lệ nhân viên bán hàng. Bạn sẽ có kiến thức về khách hàng, và đó là một nguồn sức mạnh to lớn.

Hãy giải quyết những tình huống khó khăn, và chúng sẽ mang lại kết quả cho bạn.

## **HÃY LUÔN LÀ MỘT “NGƯỜI BÁN HÀNG HẾT MÌNH”**

Bạn phải nỗ lực học cách bán hàng. Dù bạn muốn đội ngũ nhân viên phòng ban của mình làm việc cả ngày thứ bảy, hay muốn cấp trên phê duyệt kế hoạch mới nhất của mình, hoặc bạn muốn đảm nhận một dự án mang lại nhiều lợi nhuận, bạn phải có đơn đặt hàng. Có hàng triệu cuốn sách viết về phương thức bán hàng. Hãy đọc vài cuốn. Bạn phải trở thành một nhân viên bán hàng bền bỉ và nhận được đơn đặt hàng.



Để trở thành một nhân viên bán hàng giỏi, bạn không cần phải là người cởi mở hay hoạt ngôn. Bạn phải thực hiện những điều sau:

Nhân viên bán hàng kiên trì, bền bỉ đều biết các con số có lợi cho họ. Họ biết 25% cuộc chào hàng thành công được thực hiện đơn giản bằng cách đề nghị đơn đặt hàng. Họ biết 75% còn lại được thực hiện vào cuộc gọi thứ tư hoặc các cuộc gọi sau đó. Họ biết 90% số nhân viên bán hàng không bao giờ yêu cầu đơn đặt hàng. Họ biết 95% cuộc phỏng vấn bán hàng thật sự là cuộc đàm thoại hay giải trí chứ không phải bán hàng. Như vậy, họ biết nhân viên bán hàng kiên trì và bền bỉ thường gặp ít cạnh tranh. Họ biết công thức thành công là thực hiện thêm các cuộc gọi chào hàng và đề nghị đặt hàng.

Những “người bán hàng hết mình” đều kiên trì, bền bỉ và có thái độ tốt.

## **ĐỪNG CỐ Ý GIÀNH THÊM QUYỀN LỰC**

Nhiều nhà quản trị lầm tưởng rằng có ngân sách lớn nhất và có nhiều người làm việc cho mình nhất sẽ đảm bảo có được vị trí cao. Thực tế, chính những nhà quản trị hoàn thành công việc với ít nguồn lực hơn – ít nhân lực và tiền bạc hơn – mới là người công ty cần nhất.

Đừng bao giờ than phiền việc bạn được mong đợi thực hiện nhiều hơn ngân sách cho phép. Đừng là một nhà quản trị liên tục cần tuyển người và luôn bổ sung vào phòng ban của mình. Đừng lấy việc thiếu nguồn lực làm lý do.

Hãy quên đi việc giành thêm quyền lực. Chúc vị và quyền lực đến với các nhà sản xuất, chứ không phải với các nhà quản trị nhân lực.

## **ĐẨY MẠNH SẢN PHẨM, CHỨ KHÔNG PHẢI CÔNG VIỆC HÀNH CHÍNH**

Các tập đoàn hiện đại bị mắc kẹt vào một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Họ cần hợp lý hóa các thủ tục và loại bỏ “sự bành trướng quan liêu” . Họ cần sự đổi mới và chấp nhận rủi ro một cách khôn ngoan. Họ cần tinh thần doanh nghiệp. Các công ty cần dành mọi nguồn lực – tiền bạc, thời gian, con người, nhà máy – để đối phó với thị trường. Nhưng các công ty lại thường bị lôi cuốn vào các công việc hành chính và giấy tờ.

Các tập đoàn sợ tinh thần doanh nghiệp nội bộ. Họ không thể giải quyết những lời chỉ trích cá nhân giúp xây dựng doanh nghiệp. Hầu hết các nhà quản trị không thể đối phó với phong cách thân mật, chống chính sách, chống thủ tục của những người có ý tưởng và những người xây dựng doanh nghiệp. Các tập đoàn muốn có báo cáo tháng, bản kê khai chi tiêu, bản đánh giá công việc của nhân viên, bảng kê chi tiết sử dụng điện thoại, báo cáo quý, báo cáo cuối năm, kế hoạch kinh doanh hàng năm 100 trang, kế hoạch đột xuất và hàng trăm yêu cầu hao tổn sức lực và thời gian, tất cả đều không làm chiếc máy đếm tiền rung lên.

Đừng sa vào công việc giấy tờ. Báo cáo tháng thường dài lê thê, tẻ nhạt. Đừng viết gì cả, nếu họ nhất định yêu cầu, hãy luân phiên người viết trong đội ngũ nhân viên của bạn. Mỗi người viết những gì họ muốn. Đừng khuyến khích người viết báo cáo sao chép của bất kỳ ai (tiết kiệm thời gian chép và đọc). Đừng bận tâm đọc chúng.

Cũng đừng viết bản ghi nhớ về một cuộc họp mà mọi người vừa tham dự, các báo cáo chuyển đi (bản kê khai chi tiêu phức tạp và những người làm chứng cho công việc), hoặc những thứ không trực tiếp giúp công ty phát triển.

## **DẠY LÀ HỌC VÀ LÀ LÃNH ĐẠO**

Luôn nắm cơ hội thực hiện thuyết trình đào tạo trong công ty. Bất kể công việc của bạn là gì, bạn có thể cải thiện công ty bằng cách dạy người khác những gì bạn làm (và những gì nhân viên của bạn làm), lý do bạn làm, cách thức bạn làm, và bất kỳ điều gì liên quan đến trách nhiệm của bạn. Nếu bạn thuộc phòng tài chính hay quan hệ lao động, hãy giảng cho những nhân viên bán hàng mới về tài chính hay quan hệ lao động. Nếu bạn chịu trách nhiệm về mảng quảng cáo hay nghiên cứu thị trường, hãy giảng cho nhân viên sản xuất những đặc thù và tính phức tạp của thương mại truyền hình và thiết kế bảng thăm dò ý kiến khách hàng.

Nếu bạn phải tham gia giảng dạy, hãy chuẩn bị bài thuyết trình của mình. Công việc chuẩn bị đòi hỏi bạn phải làm việc ở nhà, phải tổ chức, tổng hợp và thực hành. Phương pháp rèn luyện và sự nghiên cứu cần thiết sẽ giúp bạn thông thạo và bổ sung kiến thức của mình.

Việc chuẩn bị và luyện tập tốt sẽ tạo nên một buổi thuyết trình tốt. Buổi thuyết trình tốt sẽ giúp bạn mở rộng danh tiếng trong công ty như một chuyên gia trong công việc của mình. Bạn cũng sẽ được nhiều người trong các bộ phận khác nhau của công ty biết đến. Bạn sẽ tạo được tầm ảnh hưởng mạnh mẽ.

Tham gia giảng dạy sẽ giúp cải thiện khả năng trình bày về tầm quan trọng của bạn trong công ty. Khán giả của bạn sẽ tin tưởng rằng bạn thật sự quan trọng với công ty.

## **ĐỪNG NẢN CHÍ VÌ NHỮNG KẺ GIẾT CHẾT Ý TƯỞNG**

Các công ty đều đầy rẫy những kẻ giết chết ý tưởng. Kẻ giết chết ý tưởng thuộc đủ loại tính cách, chức vụ. Kẻ giết chết ý tưởng thường nói những câu như “Chúng tôi đã thử điều đó trước đây”, “Giới quản trị sẽ không mua nó”, “Chúng ta

không thể kham nổi nó” và hàng trăm phát biểu ngại rủi ro khác. Một trong những phát súng chống lại hành động thường gặp nhất đó là câu nói không thể chấp nhận: “Nó sẽ không hiệu quả.” Đây là câu nói đặc biệt gây bức mình bởi nó thường xuất phát từ cả những người cấp cao lẫn những người có kinh nghiệm trong công ty. Những người trẻ tuổi không biết những điều không thể thực hiện sẽ nản chí. Những người không làm gì – những người cố hết sức để đáp ứng lời tiên tri của họ – thì kéo dài hiện trạng.

Trong suốt thời kỳ cấm vận dầu những năm 1970 và áp lực tăng hiệu suất cho những chiếc ô tô, một trong những nhà chế tạo xe hơi đề nghị các kỹ sư cấp cao của họ giảm bớt đáng kể trọng lượng của những chiếc xe. Các kỹ sư cấp cao, bị vây hãm trong những phương thức cũ của họ, cho rằng không thể giảm trọng lượng hơn được, chi phí quá cao và nhiều vấn đề về an toàn. Do đó, công ty xe hơi đã thuê nhiều kỹ sư trẻ không có kinh nghiệm. Họ giảm trọng lượng của những chiếc xe, đơn giản là họ không biết làm gì tốt hơn.

Đừng nhượng bộ, đừng từ bỏ. Những người của ý tưởng xây dựng nên các doanh nghiệp. Những người xây dựng đạt đến vị trí cao. Đừng để những kẻ giết chết ý tưởng biến bạn thành tầm thường. Hãy suy nghĩ táo bạo. Hãy nhiệt tình thực thi. Hãy chiến đấu với sức ỳ quán tính trong công ty. Một thành công nhỏ sẽ lôi cuốn những người tham gia và những người hỗ trợ từ mọi phía của công ty.

Hãy xem những kẻ giết ý tưởng như một nhân tố tích cực, một động cơ kích lệ. Hãy xem chủ nghĩa tiêu cực của họ như một lý do để làm thêm việc ở nhà. Hãy nỗ lực làm những việc cần thiết hơn để biến ý tưởng của bạn thành hành động.

## **PHẦN KẾT**

Cảm ơn bạn đã đọc cuốn sách này. Giờ đây, hãy mở ngẫu nhiên đến một hoặc hai trang sách. Đặt ngón tay lên một đoạn và hãy làm những gì như sách đã viết.

Bạn sẽ tiến xa hơn trên con đường trở thành CEO.

**Mời các bạn ghé thăm [Đào Tiểu Vũ's eBook](#) để tải thêm nhiều eBook hơn nữa.**